



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Marianna Kallio

Integroidun markkinointiviestinnän teemojen merkitys yritysperintöbrändin uudistamisessa

Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö
Markkinoinnin pro gradu -tutkielma
Markkinoinnin johtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2021

VAASAN YLIOPISTO**Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Marianna Kallio		
Tutkielman nimi:	Integroidun markkinointiviestinnän teemojen merkitys yrityspärintöbrändin uudistamisessa		
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri		
Oppiaine:	Markkinoinnin johtamisen maisteriohjelma		
Työn ohjaaja:	Hannu Makkonen		
Valmistumisvuosi:	2021	Sivumäärä:	101

TIIVISTELMÄ:

Yritykset kohtaavat markkinoilla jatkuvaa painetta uusiutua ja muovautua markkinoiden liikeydinnän mukaisesti. Edes vuosikymmeniä kuluttajien suosiossa pysyneet brändin eivät voi sokeasti luottaa brändin kestävyteen ilman, että brändiä pyritään jatkuvasti kehittämään, yrityksen perinteiset arvot mielessä pitäen. Joskus yritykset kohtaavat kuitenkin erinäisiä haasteita, jotka ajavat ne tekemään radikaalimpia muutoksia brändiinsä, jotta kuluttajien tarpeisiin voidaan vastata paremmin ja kiihtyvässä kilpailussa pysytään mukana. Brändiuudistukset ovat yksi yritysten tapa uudistaa itseään ja brändiään niin, että se vastaisi myös tulevaisuudessa kuluttajien tarpeisiin. Brändiuudistuksen suorittaminen on kuitenkin aina yritykselle riski ja sen onnistumisen edellytykset on tärkeää pyrkiä optimoimaan. Tässä esiin nousevat integroidun markkinointiviestinnän teemat ja niiden hyödyntäminen brändiuudistusprosessissa. Tutkimuksen tarkoituksena on siis lisätä ymmärrystä siitä, minkälaisessa asemassa integroidun markkinointiviestinnän teemat ovat ja minkälaisin keinoin näitä teemoja voidaan hyödyntää brändiuudistusprosessissa.

Tässä tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita yrityspärintöbrändin brändiuudistusprosessista ja tutkimuksen menetelmäksi valittiin intensiivinen tapaustutkimus. Tutkimuksessa hyödynnettiin kahdenlaista aineistoa tutkimuskysymykseen vastaamiseksi. Tutkimusta varten suoritettiin asiiantuntijahaastattelu, jonka avulla saatiin syvällisempi katsaus kohdeyrityksen brändiuudistusprosessiin ja siellä esiin nousseisiin teemoihin. Toisena aineistona tutkimuksessa hyödynnettiin havainnoinnin avulla kerättyjä kuluttajien internetin keskustelupalstoilla käymiä keskusteluja. Analysoinnin avulla aineistosta löydettiin kuluttajien keskuudessa esiin nousevia teemoja, mahdollisuuksia tai haasteita, joita yrityspärintöbrändin brändiuudistusprosessiin liitetään. Saatuja tuloksia peilattiin integroidun markkinointiviestinnän teoriaan, jolloin pystyttiin löytämään integroidun markkinointiviestinnän teoriasta yrityspärintöbrändin brändiuudistusta tukevia teemoja ja toimintatapoja.

Tutkimuksen tuloksina todettiin, että ensinnäkin integroidun markkinointiviestinnän näkökulmasta tärkeäksi tekijäksi brändiuudistusprosessissa nousee sidosryhmäsuhteet. Lisäksi viestinnän sisällön ja rakenteen suunnittelu integroituun markkinointiviestintään pohjaten auttaa vahvistamaan kuluttajien luottamusta brändiin ja auttaa vahvojen asiakassuhteiden kehittämisessä. Edellä mainittujen lisäksi tärkeää on brändiuudistusprosessin tuloksellisuuden seuraaminen kokonaisuutena, ei vain taloudellisten lukujen valossa. Aineistosta pystyttiin nostamaan esiin joukko konsepteja sekä teemoja, joista jatkoanalyysin avulla pystytään johtamaan kaksi erillistä dimensiota, luottamus sekä kuluttajatuntemus, jotka nähdään yrityspärintöbrändin brändiuudistuksen tärkeinä tekijöinä. Voidaan siis todeta, että erityisen tärkeiksi teemoiksi kohdeyrityksen yrityspärintöbrändin brändiuudistuksessa nousee kuluttajien kokemus luottamuksesta yritystä kohtaan ennen ja jälkeen brändiuudistuksen ja se, kuinka tärkeässä osassa kuluttajien tuntemus on tämänkaltaisen brändiuudistuksen toteuttamisessa.

AVAINSANAT: Brändi, integroitu markkinointiviestintä, brändiuudistus, yrityspärintöbrändi

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	8
1.2	Näkökulma, tarkastelutapa ja tutkimusote	9
2	Brändiuudistus ja integroidun markkinointiviestintä	11
2.1	Brändijohtaminen	11
2.1.1	Brändit prosesseina	12
2.1.2	Brändin persoona, identiteetti ja imago	15
2.1.3	Brändipääoma	17
2.1.4	Yrityserintöbrändi	19
2.1.5	Brändiuudistus	21
2.2	Integroitu markkinointiviestintä	28
2.2.1	Integroidun markkinointiviestinnän tasot	29
2.2.2	Integroidun markkinointiviestinnän pylväät	33
2.3	Teoreettinen viitekehys	36
3	Tutkimuksen metodologia	42
3.1	Tutkimuksen lähestymistapa	42
3.2	Aineistonkeruumenetelmät	44
3.3	Aineiston analyysi	47
3.4	Kohdeyrityksen esittely	50
3.5	Tutkimuksen luotettavuus	51
4	Empiirinen aineisto ja tutkimuksen tulokset	56
4.1	Kalevala brändinä	56
4.2	Brändiuudistuksen taustat	59
4.3	Brändiuudistuksen teemat	63
4.3.1	Nimen muutos	63
4.3.2	Liiketoimintakonsepti	66
4.3.3	Kotimaisuus	68
4.3.4	Brändien sulautuminen	70

4.3.5	Sidosryhmäsuhteet	71
4.3.6	Tuoteportfolio	73
4.4	Tulosten yhteenveto	75
5	Johtopäätökset	80
5.1	Keskeisimmät löydökset	80
5.2	Tutkimuksen rajoitteet	84
5.3	Liikkeenjohdolliset suositukset ja jatkotutkimusehdotukset	85
	Lähteet	88
	Liitteet	98
	Liite 1. Asiantuntijahaastattelun teemahaastattelurunko	98
	Liite 2. Esimerkki aineiston analysoinnin vaiheista	101

Kuviot

Kuvio 1. Brändipääoman osa-alueet (mukaiillen Aaker, 1991).	18
Kuvio 2. Yrityspirintöbrändin osat (mukaiillen Cooper, Merrileesi ja Miller 2015).	21
Kuvio 3. Brändiuudistusprosessi (mukaiillen Miller, Merrilees & Yakimova, 2014).	25
Kuvio 4. Integroidun markkinointiviestinnän pylväät (mukaiillen Kliatchko, 2008).	34
Kuvio 5. Teoreettinen viitekehys.	41
Kuvio 6. Tulosten yhteenveto.	77

Taulukot

Taulukko 1. Havainnointiaineiston lähteet.	47
Taulukko 2. Esimerkki aineiston analyysistä.	49
Taulukko 3. Tutkimuksen operationalisointiketju.	50
Taulukko 4. Kalevala -brändin yrityspirintöbrändin tunnusmerkit.	59

1 Johdanto

Yrityksiltä vaaditaan toiminnassaan jatkuvasti vahvemmin kykyä ja valmiutta muovautua markkinoiden liikehdinnän mukaisesti. Alati kasvava kilpailu, nousevat uudet teknologiat sekä esimerkiksi globaalit kriisit pakottavat yrityksiä olemaan luonteeltaan entistä dynaamisempia ja notkeampia, jotta markkinoiden kilpailussa pysytään mukana ja uudenlaisiin haasteisiin pystytään reagoimaan nopeasti. (Mansour, Holmes, Buler & Ananthram, 2019.) Markkinoilla kilpailussa tärkeäksi tekijäksi nousevat brändit. Tunnetusti vahvat brändit on nähty yhtenä yritysten tärkeimpänä ja arvokkaimpana voimavarana (Merz, He & Vargo, 2009), ja parhaimmillaan brändit tuovat yritykseen pitkän aikavälin kestävästä kilpailuetua (Christodoulides & Chernatony, 2010). Tämän vuoksi yritysten on panostettava entistä enemmän brändeihin ja niiden kykyyn vastata kuluttajien todellisiin tarpeisiin.

Markkinoilla toimii myös useita vahvasti brändin perintönsä ympärille rakentavia yrityksiä (Urde, Greyseri ja Balmer, 2007). Tällaisia brändejä kutsutaan tässä tutkimuksessa yritysperintöbrändeiksi. Näille brändeille ominaista on se, että brändin perintö ja historia ovat olennainen ja keskeinen osa brändin identiteettiä. On huomionarvoista, että tämäntyyppisten brändien hallinnointi vaatii erilaista huomiota, kuin brändit, joiden perintö ei näyttele niin suurta roolia brändin identiteetissä (Cooper, Merrilees & Miller, 2015). Mikäli yritys kykenee valjastamaan brändin historian ja perinnön oikealla tavalla vedoten sen avulla kuluttajiin syvemmällä tasolla, voi se tuoda yritykselle entisestään huomattavaa kilpailuetua ja vahvistaa brändin asemaa markkinoilla suhteessa kilpailuviin brändeihin (Urde ja muut, 2007).

Yksi tapa, jolla yritykset pyrkivät vastaamaan alati kovenevaan kilpailun markkinoilla on brändiuudistusprosessin suorittaminen. Brändiuudistusprosessi vaatii kuitenkin yritykseltä suurta investointia, eikä sen onnistumisesta ole takeita (Joseph, Gupta, Wang ja Schoefer, 2020). Lisäksi, mitä vahvempi brändipääoma brändillä on, sitä suurempi riski brändiuudistuksen suorittaminen sille on (Subhadip & Soumay, 2015). Yksi vahvasti brändikirjallisuudessa esiin nouseva teema on, että brändin pitkän tähtäimen

onnistumisen kannalta erityisen tärkeää on kyetä luomaan luottamusta brändin ja kuluttajan välille (Seric, Ozretić-Došen & Vatroslav, 2020). Herkovitchin ja Crystalin (2010) mukaan vain johdonmukaisella ja pitkäjänteisellä työllä voidaan luoda vahvoja asiakassuhteita. Brändiuudistuksen toteuttaminen, erityisesti yritysperintöbrändin kontekstissa, sisältää siis selkeän ristiriidan pitkäjänteisen ja yhdenmukaisen brändityön ja brändin uudistamisen välillä. Tästä syystä aiheen tutkiminen on mielekästä ja perusteltua, jotta voidaan kasvattaa ymmärrystä siitä, minkälaisiin asioihin erityisesti yritysperintöbrändien uudistuksessa tulee kiinnittää huomiota, ja millä tavoin tämän prosessin onnistumisen edellytyksiä voidaan mahdollisesti parantaa.

Markkinointiympäristön muuttuessa yhä tärkeämmäksi asiaksi yrityksissä on noussut eri markkinointiaktiviteettien integroiminen yhtenäiseksi ja eheäksi kokonaisuudeksi (Melewar, Foroudi, Gupta, Kitchen & Foroudi, 2017), jonka toteuttamiseksi on kehittynyt integroidun markkinointiviestinnän käsite. Integroidun markkinointiviestinnän ydin ja todellinen luonne voi jäädä monelle pintapuoliseksi tai hieman sekavaksi, johtuen käsitteen yksiselitteisen määritelmän puuttumisesta sekä siitä, että sen olemusta ja tärkeyttä organisaatiossa ei vielä kukaan täysin ymmärrä erityisesti yritysten johtoportaisissa. Integroitu markkinointiviestintä ja käsitteen sisältö ovat myös muuttuneet ajan saatossa paljon, johtuen paljolti murroksesta, joka markkinoilla on digitalisaation, markkinoiden pirstaloitumisen ja muun nopean kehityksen vuoksi tapahtunut. (Vernuccio & Ceccoti, 2015.)

Luxtonin, Reidin ja Movandon (2015) mukaan integroitu markkinointiviestintä on ennen kaikkea yrityksen resurssi, ja integroidulla markkinointiviestinnällä on oleellinen rooli yrityksen brändipääoman luomisessa ja kasvattamisessa. Integroidun markkinointiviestinnän avulla yritys pyrkii hyödyntämään omaamiaan aineellisia ja aineettomia kyvykkyksiä siten, että niiden avulla tuotettu markkinointiviestintä parantaisi yrityksen tuloksellisuutta, ja jonka avulla yritys pystyy allokoimaan resurssejaan paremmin. Brändikirjallisuudessa taas korostuu se, kuinka onnistunut brändäys vaatii yritykseltä suoraviivaista ja selkeää brändin kommunikointia sidosryhmille (Srivastava, 2011). Siksi

integroidun markkinointiviestinnän rooli myös brändiuudistuksen saralla on merkittävä ja tutkimisen arvoinen. Integroitu markkinointisuunnitelma on siis oleellinen osa onnistuneen brändiuudistuksen suunnittelussa ja jalkauttamista (Miller, Merrilees & Yakimova, 2014).

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on *lisätä ymmärrystä siitä, minkälaisessa roolissa integroitu markkinointiviestintä on yrityksen brändiuudistusprosessissa ja kuinka integroitua markkinointiviestintää voidaan hyödyntää brändiuudistuksen suunnittelussa ja toteutuksessa*. Puusan ja Juutin (2020) mukaan tieteellisen tutkimuksen tavoitteena on havainnoinnin ja siihen perustuvan argumentaation avulla tuottaa uutta tietoa. Tieteen tavoitteena on selittää, kuvata tai tulkita jotakin ilmiötä ja tutkimuksessa pyritäänkin usein vastaamaan kysymyksiin *miksi, millainen* tai *kuinka*. Tämän tutkimuksen tavoite on tieteellisiä menetelmiä käyttäen löytää vastaus tutkimuskysymykseen ja vastaus löydetään tutkimuksen kolmen tavoitteen avulla.

Tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena on aikaisempaa teoretietoa hyödyntäen löytää bränditeorioiden sekä integroidun markkinoinninviestinnän teorioiden yhtymäkohtia ja selvittää, kuinka integroitu markkinointiviestintä voi tukea brändiuudistusprosessia. Näin luodaan tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Tavoitteena on lisäksi linjata erityispiirteitä, joita yritysperintöbrändeillä voidaan tieteellisen tutkimuksen perusteella linjata olevan. Ensimmäiseen tavoitteeseen kuuluu tutustuminen suhteellisen vähän tutkimusta osakseen saaneeseen brändiuudistuksen teoriaan, jossa käydään muun muassa läpi brändiuudistuksen eri vaiheita sekä niitä tekijöitä, jotka on tieteellisen tutkimuksen valossa todettu välttämättömiksi brändiuudistuksen onnistumisen kannalta.

Tutkimuksen toisena tavoitteena on kohdeyrityksestä kerätyn empiirisen aineiston avulla tutustua brändiuudistusprosessiin vahvan perinnön omaavan brändin, eli niin kutsutun yritysperintöbrändin kontekstissa. Tavoitteena on löytää erilaisia esiin nousevia

haasteita ja mahdollisuuksia tässä prosessissa ja erityisesti siinä, kuinka kuluttajat vastaanottavat uudistetun brändin ja minkälaisia ajatuksia se kuluttajissa herättää. Tarkoituksena on aineistoa analysoimalla löytää keskenään erilaisia teemoja sekä laajempia kokonaisuuksia, joiden voidaan nähdä olevan keskeisessä roolissa yrityspärintöbrändin brändiuudistuksen toteuttamisesta.

Kolmantena ja viimeisenä tavoitteena tutkimuksessa on empiirisen aineiston avulla lisätä ymmärrystä siitä, miten löydettyjen integroidun markkinointiviestinnän teemojen avulla pystytään vastaamaan näihin brändiuudistusprosessissa esiin nousseisiin haasteisiin ja tehostamaan yrityspärintöbrändin brändiuudistusta. Tarkastelussa on erityisesti se, minkälaisia toimintatapoja integroidun markkinointiviestinnän teemat tarjoavat yrityspärintöbrändin brändiuudistusprosessin tehostamiseksi.

Tämä tutkimus on rajattu tarkastelemaan suomalaista brändiä, jonka voidaan nähdä olevan vahvasti identiteettinsä pärintöön ja historiaansa perustava brändi, eli niin kutsuttu yrityspärintöbrändi. Tarkoituksenmukaista on siis tarkastella integroidun markkinointiviestinnän teemoja erityisesti yrityspärintöbrändin uudistamisen kontekstissa. Lisäksi tutkimuksen aineisto on rajattu koskemaan vain tutkimukseen valittua tapausta, tarkasteluun ei siis esimerkiksi oteta kuluttajien reaktiota brändiuudistusprosesseihin yleisellä tasolla.

1.2 Näkökulma, tarkastelutapa ja tutkimusote

Vaikkakin brändejä ja brändäystä on tutkittu markkinoinnin saralla paljon, Muzellecin, Dooganin ja Lambkinin (2003) mukaan brändiuudistusprosessi on toistaiseksi saanut verrattaen vähän tutkimusta osakseen akateemisessa yhteisössä. Kun otetaan huomioon integroidun markkinointiviestinnän teorian moninaisuus ja löydettävissä olevat tietynlaiset ristiriidat tutkijoiden näkemysten joukossa siitä, mitä koko käsite oikeasti sisältää, on perusteltua pureutua syvemmin integroidun markkinointiviestinnän teoriaan sekä siihen, minkälaisessa roolissa sen onnistunut toteuttaminen on

brändiuudistuksen toteuttamisessa, erityisesti yritysperintöbrändin kontekstissa. Tästä syntyykin tämän tutkimuksen tutkimusaukko. Brändiuudistusprosessi tulisi kyetä toteuttamaan niin, että kuluttajan ja brändin välille luotu suhde ei katkea tai heikkene uudistuksen johdosta, ja on mielekästä tutkia miten integroidun markkinointiviestinnän teemojen avulla tätä prosessia voidaan tehostaa. Lisäksi tutkimuksessa käsiteltävästä yritysperintöbrändin brändiuudistuksesta on hyvin vähän aikaisempaa teoreettista tutkimusta, joten tästäkin syystä kyseisen kaltaiselle tutkimukselle voidaan nähdä perusteltu tarve.

Tutkimuksen tutkimusmetodiksi on valittu kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Puusan ja Juutin (2020) mukaan laadullisen tutkimuksen avulla pyritään tuomaan esiin erilaisia tarkastelunäkökulmia tutkittavaan teemaan ja tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita tarkastelemaan ilmiöitä niiden henkilöiden näkökulmasta, joita tutkimus koskee. Laadullinen tutkimus on induktiivista, eli siinä aineistosta pyritään tekemään johtopäätöksiä. Tästä syystä laadullinen tutkimus onkin yleensä hyvin aineistolähtöistä. Laadullinen tutkimus sopii kyseisen tutkimukseen hyvin, sillä tarkoitus on lisätä ymmärrystä tutkittavasta aiheesta, ja saada empirian avulla kuluttajilta näkemyksiä tutkittavaan kysymykseen ja siten tehdä päätelmiä kyseisen aineiston pohjalta.

Aineistona tässä tutkimuksessa käytetään puolistrukturoitua asiantuntijahaastattelua sekä havainnoimalla internetin alustojen kommenttikentistä kerättyä aineistoa, jota analysoidaan sisällönanalyysin keinoin. Haastattelun avulla pyritään saamaan tutkimuksen kohdeyrityksen syvällisempi näkökulma brändiuudistuksen suorittamiseen. Haastattelun avulla päästään myös lähemmin tarkastelemaan sitä, minkälaisessa roolissa integroitu markkinointiviestintä on kohdeyrityksessä, ja kuinka se näkyi brändiuudistusprosessissa. Sosiaalisen median sisällön analyysissä pyritään saamaan näkökulmaa kuluttajien reaktiosta suoritettuun brändiuudistukseen. Näiden tulosten valossa pystytään teorian pohjalta nostamaan kokonaisuuksia, joiden avulla brändiuudistusprosessia voitaisiin entisestään tehostaa integroidun markkinointiviestinnän teemojen kautta.

2 Brändiuudistus ja integroidun markkinointiviestintä

Tässä luvussa käsitellään tutkimusaihetta aikaisemman tieteellisen tutkimustiedon valossa ja luodaan sen pohjalta tutkimuksen viitekehys. Luvun ensimmäisessä osassa syvennytään brändin käsitteeseen. Lisäksi keskitytään erityisesti brändiuudistuksen teoriaan ja erilaisiin näkemyksiin brändiuudistukseen ajavista syistä ja sen totuutustavasta, sekä avataan yritysperintöbrändin käsitettä. Luvun toisessa osassa käsitellään integroidun markkinointiviestinnän käsitettä. Käsitteen moninaisuuden vuoksi käsittelyyn otetaan useamman tutkijan näkemyksiä siitä, mitä integroitu markkinointiviestintä on, kuinka sitä voidaan yrityksissä toteuttaa ja miksi yritysten olisi tärkeää ymmärtää sen luomat hyödyt ja mahdollisuudet.

2.1 Brändijohtaminen

Brändit ja niiden merkitys yrityksille ovat olleet paljon puhuttu ja tutkittu aihe markkinoinnin alalla jo vuosikymmenien ajan. Amerikan markkinointiyhdistyksen AMA:n määritelmä brändin käsitteestä on vapaasti käännettynä *”nimi, termi, merkki, symboli tai design, tai näiden yhdistelmä, jonka tarkoituksena on erottaa yhden myyjän tuotteet tai palvelut muiden kilpailevien myyjien tuotteista ja palveluista”* (AMA, 2020). Tämä on kuitenkin hyvin perustason määritelmä, sekä siinä mielessä myös harhaanjohtava, että brändi ei todellisuudessa rakennu pelkästään ulkoisista ominaisuuksista, tai ole puhtaasti pelkästään tapa erottaa oma tarjonta kilpailijoiden tarjonnasta, toisin kuin kyseinen määritelmä antaa ymmärtää. Brändien luomat hyödyt ja edut niin organisaatiolle kuin kuluttajillekin ovat huomattavasti laajemmat ja syvemmälle ulottuvat. Hyvin suunnitellulla brändityöllä yritys pystyy luomaan itselleen vahvan ja pitkäaikaisen kilpailuvaltin markkinoilla (Christodoulides & Chernatony, 2010).

Brändit kätkevät sisäänsä monenlaisia merkityksiä ja symbolista arvoa, joihin kuluttajat voivat samaistua ja tätä samaistumisen tunnetta kuluttajat usein myös hakevat brändeiltä. Brändit toimivatkin monille kuluttajille vahvana itseilmaisun välineenä (Keller &

Swaminatha, 2020), ja kuluttaja saattaa myös kokea brändin osana omaa identiteettiään. Brändiorientaatiolla tarkoitetaan yrityksen strategian rakentamista brändin ympärille niin, että kaikki organisaation osat tukevat vahvasti brändiä ja sen kehitystä. Brändiorientoituneen yrityksen toiminta on keskittynyt brändin identiteetin jatkuvaan vahvistamiseen. Brändiorientoituneille yrityksille on olennaista kyetä vahvistamaan brändi-identiteettiä yhdessä asiakkaiden kanssa (Merrileesi, 2005).

Kellerin ja Swaminathan (2020) mukaan brändit helpottavat kuluttajien ostopäätösprosessia. Brändin ollessa kuluttajalle entuudestaan tuttu, ei kuluttajan tarvitse hankkia ostopäätöksensä tueksi yhtä paljon tietoa ja perusteita, kuin kuluttajalle täysin uuden ja vieraan brändin kohdalla. Markkinointitoimien avulla pyritäänkin tuomaan brändin tärkeimmät ominaisuudet ja piirteet kuluttajien tietouteen niin, että ne jättävät positiivisen muistijäljen kuluttajan mieleen. Brändien avulla pyritään luomaan vahva suhde asiakkaan kanssa tavalla, jonka seurauksena asiakkaan ja yrityksen välille syntyy luottamusta ja siten yrityksille edukasta brändiuskollisuutta (Seric ja muut, 2020). Brändit tuovat siis huomattavaa etua yritysten ohella myös kuluttajille, ja useista kuluttajista tulee ajan saatossa hyvin brändiuskollisia löydettyään sellaisen brändin, joka resonoi vahvasti heidän omien toiveiden, tarpeiden sekä arvojen kanssa.

Seuraavaksi tutustutaan tarkemmin brändin käsitteeseen ja siihen, miksi brändit ovat ajan saatossa nousseet niin tärkeiksi kilpailuvalteiksi yrityksille ja kuinka kilpailuetu brändien kautta rakentuu. On tarkoituksenmukaista tutustua erityisesti brändikäsitteen kriittisiin eri osa-alueisiin kuten brändipersoonaan, sekä brändi-identiteettiin ja -imagoon. Seuraavassa avataan lisäksi tarkemmin brändin prosessijattelua sekä brändiuudistuksen teoriaa.

2.1.1 Brändit prosesseina

Brändit edustavat yritykselle aineetonta pääomaa, ja oikein hallinnoituna voidaan brändien nähdä tuovan yritykselle pitkän aikavälin kestävästä kilpailuetua (Christodoulides &

Chernatony, 2010), joka on erityisen tärkeää tämän päivän vahvasti kilpailuilla markkinoilla. Teoriassa brändit ovat siis tapa yritykselle erottaa oma tarjontansa kilpailijoiden tarjonnasta. Yritykset, jotka ymmärtävät brändien luoman arvon ja kilpailuedun läpi organisaation ovat kuitenkin vahvemmassa asemassa markkinoilla kuin yritykset, jotka näkevät brändit vain muista erottautumisen välineenä. Vahvat brändit ovat yrityksille erityisen voimakas voimavara (Merz ja muut, 2009).

Tämän päivän brändien ympärillä käytävä teoreettinen keskustelu linkittyy vahvasti siihen, kuinka brändit tulisi nähdä pelkän kilpailijoista erottautumiskeinon sijaan dynaamisena prosessina, jossa on todellisuudessa mukana myös kaikki brändin sidosryhmät. Brändin ei siis pitäisi olla vain yrityksen johdon valmiina ylhäältä alas antama kokonaisuus, jota organisaatiossa toteutetaan, vaan brändit muovautuvat ja kehittyvät vuorovaikutuksessa yrityksen sidosryhmien kanssa. Brändiajattelussa on siirrytty pois tuotekeskeisestä näkökulmasta palvelukeskeiseen näkökulmaan (Merz ja muut, 2009). Palvelukeskeisen näkökulman keskiössä on arvon yhteisluonnin käsite, sekä se, että brändin todellisen arvon määrittelee kuluttaja, ei brändin omistama yritys (Merz, Zarantonello & Grappi, 2018). Merzin ja muiden (2009) mukaan yrityksen sidosryhmät muodostavat brändin ympärillä ekosysteemejä. Sen sijaan, että vuorovaikutus olisi keskinäistä vain organisaation ja yksittäisten kuluttajien välillä, tapahtuu kommunikaatio todellisuudessa brändin ja sen ympärille muodostuneiden ekosysteemien välillä. Brändiyhteisöissä tietoa ja henkilökohtaisia kokemuksia brändistä jaetaan, parhaimmillaan luoden lisäarvoa brändille. Yritysten on kuitenkin myös hyvin vaikea vaikuttaa siihen, minkälaista viestintää heidän brändistään näissä yhteisöissä tuotetaan.

Merzin ja muiden (2009) mukaan brändin rakentaminen, mutta myös ylläpitämien on siis prosessi, joka toteutetaan yhteistyössä organisaation ja sen sidosryhmien kanssa. Organisaatio luo yhdessä brändin sidosryhmien kanssa, kuluttajilta saatua informaatiota hyödyntäen, arvonluonnin edellytyksiä brändin ympärille kuluttajien ja muiden sidosryhmien tarpeisiin pohjaten. Voidaan siis sanoa, että brändit ovat eräänlaisia sosiaalisia prosesseja, joiden keskiössä on yrityksen sidosryhmät. Brändin rakentamisen ja pitkän

tähtäimen onnistumisen kannalta yksi keskeisimmistä tekijöistä ja haasteista on luottamuksen luominen kuluttajan ja brändin välille (Seric ja muut, 2020). Luottamus brändin ja kuluttajan välille ei synny hetkessä ja se vaatii yritykseltä jatkuvaa ja aktiivista työtä. Vain toimimalla johdonmukaisesti ja toteuttamalla asiakkaille tehdyt arvolupaukset pidemmällä aikavälillä, voi brändi luoda vahvoja asiakassuhteita, joissa kuluttajan luottamuksen brändiin voidaan nähdä olevan suuri (Herkovitch & Crystal, 2010).

Cambierin ja Poncin (2019) mukaan luottamuksen luominen brändin ja kuluttajan välille on ensiarvoisen tärkeää erityisesti nyt, sillä kuluttajien kriittisyys markkinointitoimenpiteitä ja brändilupauksia kohtaan on vahvistunut. Tämä johtuu esimerkiksi erilaisista viime vuosina esiin nousseista tapauksista, joissa brändit ovat jääneet kiinni epärehellisyydestä, eivätkä ole todellisuudessa toimineet tekemiensä lupauksen mukaisesti. Erilaisten brändien määrän valtavan kasvun myötä yhä useampi kuluttaja saattaa myös tietoisesti vältellä tiettyjä brändejä, tai heillä voi olla positiivisten assosiaatioiden sijaan negatiivisia mielikuvia kyseisestä brändistä (Veloutsou, Chatzipanagiotou & Christodoulides, 2020), joka luonnollisesti on se, mitä menestystä hamuavien yritysten tulisi erityisesti välttää.

Brändien rakentamista tutkittaessa on löydettävissä selvä yhteys brändin luotettavana kokemisen ja selkeän sekä johdonmukaisen kommunikaation välillä (Seric ja muut, 2020). Mitä selkeämmin yritys pystyy viestimään asioita kuluttajilleen brändin kautta, sitä vahvempi luottamus brändiin syntyy. Kommunikaation johdonmukaisuus on siis yksi kriittisen tärkeä osa brändin ja kuluttajien välisen vuorovaikutuksen aikaansaamisessa (Seric ja muut, 2020). Tasainen ja jatkuva viestintä voi merkittävästi vahvistaa kuluttajan suhdetta brändiin, ja sisällöltään epäjohdonmukainen markkinointi saattaa jopa luoda kuluttajalle negatiivisia assosiaatioita brändistä (Šerić, Gil-Saura & Ruiz-Molina, 2014) ja siten heikentää brändin menestymisen edellytyksiä. Tästä syystä yritysten on varmistettava, että myös brändin viestintä on selkeää, jatkuvaa ja linjassa brändin identiteetin kanssa.

2.1.2 Brändin persoona, identiteetti ja imago

Vahvan, tunteisiin perustuvan siteen luominen brändin ja kuluttajan välille on brändinrakennusprosessissa ensiarvoisen tärkeää (Malär, Krohmer, Hoyer & Nyffeneger, 2011). Tällaisen siteen luomiseksi yritykset luovat brändeilleen persoonat ja identiteetit. Luomalla brändille persoonan, vähennetään entisestään kuluttajien tarvetta tiedonhankintaan ostopäätöksen tueksi, kun yrityksen arvot ja sisin olemus pystytään viestimään tehokkaasti brändin persoonan kautta (De Chernatony, 1999). Brändipersonaa voidaan kuvata esimerkiksi niinä inhimillisinä ominaisuuksina, joita brändillä voidaan nähdä olevan. Perinteisesti ajateltuna brändin persoona voi siis olla esimerkiksi trendikäs, 40-vuotias mies. Kuluttajat usein assosioivat brändejä inhimillisiksi ja kokevat samaistumista brändiin, joka tukee heidän omaa kuvaansa itsestään (Aaker, 1997, s. 348). Tämän takia voidaan sanoa, että on tehokasta luoda brändille persoona, joka erottuu muista brändeistä ja joka vetoaa juuri yrityksen valitsemaan kohderyhmään syvemmillä tasolla, luoden kuluttajissa samaistumisen tunteita.

Herskovitz ja Crystal (2010) kirjoittavat, että vahvan brändipersonan luonti on yksi tärkeimmistä brändäyksen kulmakivistä. Brändipersonan avulla kuluttajan ja brändin välille saadaan rakennettua side ja brändin ydinarvot saadaan tuotua kuluttajille selkeällä ja helposti samaistuttavalla tavalla esille. Brändipersona sisältää ne tunteet ja ominaisuudet, joita brändillä halutaan nähdä olevan ja joihin kuluttajat voivat samaistua. Brändipersona tekee brändistä muistettavan ja tunnistettavan ja se tuo brändiä ikään kuin lähemmäs kuluttajaa. Brändipersona voi vaikuttaa positiivisesti yrityksen ja kuluttajan välisen luottamuksen kasvattamisen lisäksi muun muassa brändiassosiaatioihin sekä kuluttajien yleisiin mieltymyksiin. (Freling, Crosno & Henard, 2011.) Monilla yrityksillä logo toimii vahvana brändipersonan esille tuojana ja on tärkeä osa brändiä, mutta on kuitenkin tärkeää huomata, että logo on vain osa brändipersonaa.

Brändien avulla kerrotaan lisäksi yleensä jotakin tarinaa, ja erilaisia tarinoita voi olla monenlaisia. Erilaisissa markkinointikampanjoissa voidaan kertoa monenlaisia, toisestaan poikkeavia tarinoita. Tärkeää kuitenkin on, että itse brändipersona pysyy tasaisena ja

muuttumattomana läpi eri narratiivien ja että eri tarinat istuvat kyseiseen brändipersoonaan. Kuluttajien reaktio tutun brändipersoonan yllättävään muuttamiseen voi pahimmillaan olla hyvinkin negatiivinen, joten brändipersoonaa muokatessa yrityksen on oltava hyvin varovainen ja päätökset täytyy olla pitkälle harkittuja. (Herskovitz & Crystal, 2010.)

Brändi-identiteetti on yrityksen tapa erilaistaa brändiään kilpailijoiden brändeistä. Tämä on tärkeää markkinoilla, joilla erilaisia kilpailevia brändejä on lukemattomia (da Silveira, Lages & Simões, 2013), joten brändeille on luotava omanlainen identiteettinsä, jonka avulla kuluttajiin vedotaan. De Chernatyn (1999) mukaan yrityksen brändi-identiteetti rakentuu *visiosta, kulttuurista, asemoinnista, persoonasta, brändin suhteista sekä brändin esittämisestä*. Rakentaakseen vakaan brändi-identiteetin, on organisaatiolla oltava vahva visio siitä, minkälainen brändi haluaa olla nyt ja tulevaisuudessa. Brändi-identiteetin voidaan katsoa eroavan brändipersoonasta siinä, että brändi-identiteetti kertoo kuluttajalle siitä *mitä* yritys on ja mitä se edustaa, kun taas brändipersoonaa kertoo enemmänkin siitä, *millainen* brändi on luonteeltaan.

Kuten brändipersoonankin, myös brändi-identiteetin tulisi olla ajan saatossa suhteellisen vakaa ja muuttumaton, jotta kuluttajat tottuvat brändin identiteettiin ja sen luomat mielikuvat muodostuvat kuluttajan mielessä selkeiksi. Da Silveiran ja muiden (2013) mukaan pysyvistä ja tasaisista brändi-identiteetistä voidaan nähdä myös olevan etua esimerkiksi markkinoiden muutoksiin vastaamisessa, joka on asia, johon jokainen yritys joutuu nykypäivänä keskittymään markkinoiden muovautuessa jatkuvasti. Tarkemmin tarkasteltuna brändi-identiteetti sisältää kaikki ne assosiaatiot ja mielikuvat, joita brändistä halutaan kuluttajien mielessä syntyvän. Brändi-identiteetin avulla kuluttajalle luodaan lupaus siitä, mitä kyseinen brändi on ja mitä arvoa se kuluttajalle voi luoda (Srivastava, 2011). Tämän lupauksen myötä on erityisen tärkeää, ettei brändin identiteetti muutu radikaalisti aikojen saatossa. Mikäli identiteettiä muutetaan, ei kuluttaja voi enää olla varma, että brändi pystyy vastaamaan samoihin lupauksiin, joita se on aiemmin kuluttajille tehnyt. Brändi-identiteetti on nähtävä organisaatiossa tietynlaisena punaisena lankana ja

sen myötä on myös erityisen tärkeää, että koko organisaation kaikki työntekijät sisäistetäviä sekä hyväksyvät brändin identiteetti (Harris & de Chernatony, 2001). Tämän avulla varmistetaan, että kaikki yrityksen sisältä tuleva viestintä brändistä on yhdenmukaista.

Brändin imagolla kuvataan sitä kuvaa, mikä kuluttajilla on kyseisestä brändistä (Zhang, 2015). Brändi imago on siis ne assosiaatiot, joita kuluttajalla todellisuudessa on kyseisestä brändistä. Assosiaatiot voivat olla erilaiset ulkoiset piirteet, joita brändillä on, tai vaihtoehtoisesti erilaiset merkitykset, joita brändit kuluttajalle edustaa. Brändin imagon rakennuksessa tärkeää on se, että pyritään toimittamaan kuluttajalle tietoja, jotka ovat kuluttajalle henkilökohtaisesti tärkeitä ja resonoivat tämän elämän kanssa, sekä se, että tietoa esitetään tasaisesti ja yhdenmukaisesti. Vahvan brändi-imagon luomisessa tärkeintä on se, että kuluttajille kyetään luomaan suotuisia assosiaatioita brändistä, ja erityisesti että brändiin liitetyt assosiaatiot ovat vahvoja, ainutlaatuisia sekä suotuisia brändille. (Keller & Swaminatha, 2020.)

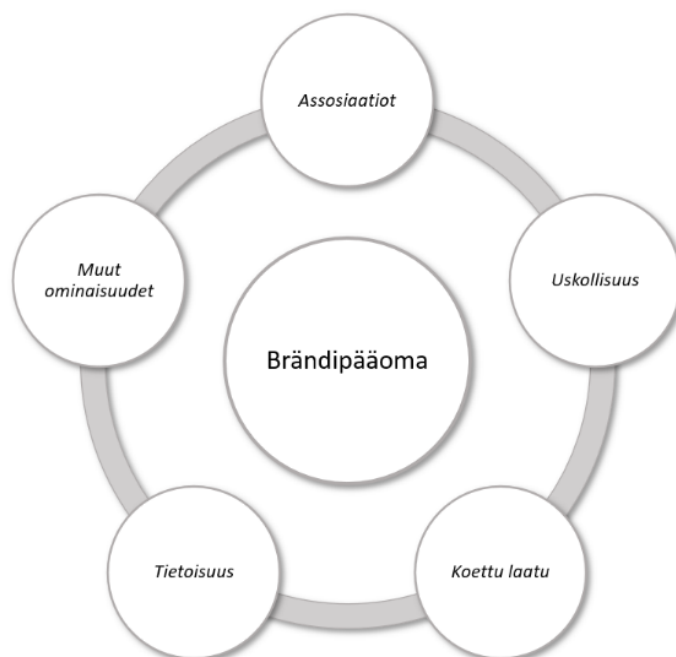
Brändin imagon rakentamisessa, eli assosiaatioiden luomisessa kuluttajille tärkeää on huomata, kuinka monista eri lähteistä kuluttajat saavat tietoa, joka muokkaa heidän kuvaansa kyseisestä brändistä. Yrityksen luoma suora markkinointi saattaa todellisuudessa olla jopa heikoin tapa luoda assosiaatioita kuluttajien mieliin, ja tärkeämpää onkin hallinnoida ja olla mukana esimerkiksi erilaisissa yhteisöissä, jotka liittyvät brändiin (Keller & Swaminatha, 2020, s.76). Yritykset eivät siis voi olla passiivisia brändin ja kuluttajan välisissä suhteissa, vaan niiden on aktiivisesti pyrittävä mukaan yrityksen ympärillä käytävään keskusteluun. Näin yritykset saavat tietoa siitä, minkälaisena heidän brändinsä kuluttajien keskuudessa todella nähdään.

2.1.3 Brändipääoma

Aaker (1991) määrittelee brändipääoman olevan vapaasti käännettynä ”kokoelma etuja ja rasitteita, jotka liittyvät brändiin, sen nimeen ja symboliin, jotka lisäävät tai vähentävät tuotteen tai palvelun yritykselle tai yrityksen asiakkaille tuottamaa arvoa”.

Brändipääoma vaikuttaa positiivisesti muun muassa yrityksen markkinaosuuteen, brändin maineeseen, kuluttajien maksuhalukkuuteen (Marques, Silva, Davcik ja Faria, 2020), sekä kuluttajien yleisiin mieltymyksiin ja hintaherkkyyteen (Christodoulides & Chernatony, 2010). Vahva brändi ja brändipääoman omaamisen voidaan siis katsoa olevan erittäin tärkeä kilpailuedun lähde yritykselle.

Aaker (1991) jakaa brändipääoman niin kutsutut rakennuspalikat viiteen osaan; tietoisuuteen, brändiassosiaatioihin, brändiuskollisuuteen, koettuun laatuun, sekä joukkoon muita ominaisuuksia (Aaker, 1991) (kts. kuvio 1). Bränditietoisuus vaikuttaa brändipääomaan oleellisesti (Marques ja muut, 2020, s.499). Brändin tunnistettavuus sekä muistettavuus ovat kaksi brändikeskustelussa hyvin tärkeää osa-aluetta. On tärkeää tietää, tunnistetaanko itse brändi kuluttajalle esitettäessä, ja myös että muistetaanko brändi, kun kuluttajalle esitetään tuoteryhmä, johon kyseinen brändi kuuluu (Keller & Swaminatha 2020).



Kuvio 1. Brändipääoman osa-alueet (mukaihen Aaker, 1991).

Brändiassosiaatiot ovat tärkeä osa brändipääomaa, sillä brändit muodostavat tietynlaisia muistijälkiä kuluttajien mieliin ja on luonnollisesti toivottavaa, että nämä muistijäljet

olisivat positiivisia. Logot, värit, muodot, muiden elementtien ohella, ovat kaikki asioita, jotka muodostavat assosiaatioita kuluttajien mieliin. Brändiuskollisuutta voidaan kuvata kuluttajan haluamattomuudella vaihtaa kyseisestä brändistä toiseen brändiin markkinoititoimenpiteistä huolimatta (Marques ja muut, 2020), eli se kuvastaa kuluttajan kiintymyssuhdetta kyseiseen brändiin (Çifcia, Ekinci, Whyatt, Japutrad, Molinillo & Sialaf, 2016). Lojaalit asiakkaat eivät ole yhtä hintaherkkiä kuin ei-lojaalit asiakkaat, ja yritykset luonnollisesti tähtäävät lojaalien asiakkaiden löytämiseen (Marques ja muut 2020). Kotto laatu kertoo siitä, kuinka asiakas kokee brändin laadukkuuden ja paremmuuden suhteessa kilpailijoihin (Çifcia ja muut, 2016), mikä tekee siitä erittäin tärkeän osan brändipääoman rakentumisesta, sillä mitä parempi asiakkaan kokema laatu, sen parempi on myös asiakkaan suhde kyseiseen brändiin (Marques ja muut, 2020).

Brändipääoman käsitettä on määritelty monin eri tavoin. Markkinoinnin keskiössä tulisi kuitenkin aina olla asiakaslähtöisyys ja asiakkaan tarpeiden täyttäminen. Keller & Swaminatha (2020) esittelevät teoksessaan asiakaslähtöisen brändipääoman (*customer-based brand equity*) käsitteen. Sen perusajatuksena on se, miten ja minkälaisena kuluttajat ovat sisäistäneet ja omaksuneet brändin ajan saatossa. Tärkeintä kuitenkin yritykselle on ymmärtää, minkälaisena heidän brändinsä nähdään, eikä se minkälaisena brändi nähdään yrityksen sisältä tai minkälaisena yritys haluaisi kuluttajille näyttäytyä. Positiivisella asiakaslähtöisellä brändipääomalla tarkoitetaan sitä, että kuluttaja suhtautuu tuotteen markkinointiin paremmin, mikäli kyseinen brändi on esitettyä markkinoinnissa selkeästi sen sijaan, että brändi ei olisi selkeästi esillä (Keller & Swaminatha, 2020). Kun kuluttajalla on laaja tietous ja ymmärrys brändistä sekä vahvoja positiivisia miellelyhtymiä kyseiseen brändiin, voidaan yrityksen sanoa omaavan positiivista asiakaslähtöistä brändipääomaa (Keller & Swaminatha 2020).

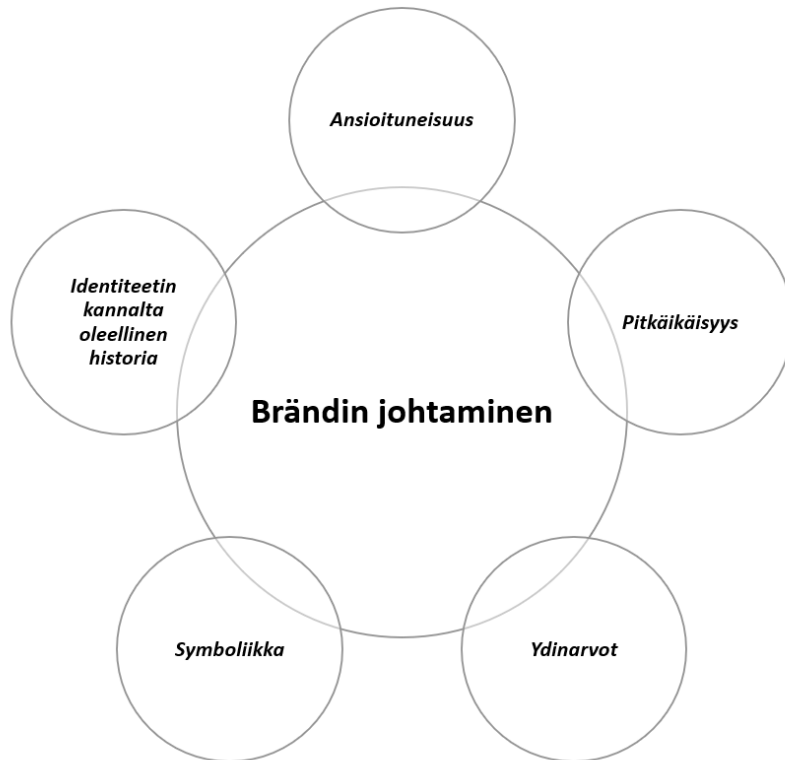
2.1.4 Yrityserintöbrändi

Joillekin yrityksille yrityksen brändin kantava voima ja toiminnan kulmakivi on yrityksen omaama perintö ja historialliset juuret. Tällaisia yrityksiä voidaan kutsua

yritysperintöbrändeiksi (*heritage brand*). Urden ja muiden (2007) mukaan yrityspärintöbrändi on sellainen brändi, jonka brändi-identiteetissä korostetaan brändin historiaa ja jonka menneisyys ja pärintö ovat koko brändin asemoinnin perustana. Brändin pärintö voi oikein hyödynnettynä luoda yritykselle vahvaa kilpailuetua. Yrityksen pärintö ei kuitenkaan ole vain jokin yksittäinen asia tai tapahtuma yrityksen historiassa, vaan pärintöllä on myös suuri merkitys brändin nykyhetkessä sekä tulevaisuudessa. Yrityspärintöbrändien ydin koostuu siis menneestä, nykyhetkestä sekä tulevaisuudesta. Yrityspärintöbrändit keskittyvät yhtä lailla omaan menneisyyteensä, kuin uuteen, paraikaa luotavaan historiaansa. Balmerin ja Burghausenin (2015) mukaan yrityspärintöbrändin tunnusomaisiin ominaisuuksiin kuuluu muun muassa se, että sillä on merkityksellinen menneisyys, nykyhetki sekä toiveikas tulevaisuus. Yrityspärintöbrändien täytyy kuitenkin pysyä ajankohtaisina ja olla vahvasta historiastaan huolimatta valmiita omaksumaan jatkuvaa muutosta markkinoiden muuttuessa. Yrityspärintöbrändistä täytyy myös ilmetä eräänlainen jatkuvuus ajan saatossa, jota tuodaan ilmi erityisesti brändin identiteetin ja symboliikan kautta. Yrityspärintöbrändin hallinnoimisessa tärkeiksi tekijöiksi nousevat erityisesti brändin imago ja maine, brändilupaus ja ydinarvot, viestintä sekä brändin hoivaaminen. Yrityspärintöbrändi ytimessä on ajatus siitä, että brändin historian ja pärintön avulla sitoutetaan kuluttajia (Cooper, Miller & Merrileesi, 2015).

Cooper, Miller ja Merrileesi (2015) katsovat yrityspärintöbrändiin kuuluvan kolme osaluuetta; aineellinen osa-alue, aineeton osa-alue sekä metafyyinen osa-alue. Yrityspärintöbrändit pystyvät tuottamaan arvoa kuluttajille osoittamalla brändin perusarvojen muuttumattomuuden ajan saatossa. Urde ja muut (2007) esittävä tutkimuksessaan viisi pääpiirrettä, jotka yrityspärintöbrändistä voidaan havaita. Nämä ovat ansioituneisuus (*track record*), pitkäikäisyys (*longevity*), ydinarvot (*core values*), symboliikka (*use of symbols*) ja identiteetin kannalta tärkeä historia (*history important to identity*) (ks. kuvio 2). Ansioituneisuus kuvastaa sitä, kuinka brändi pystyy todentamaan tuottaneensa arvoa kuluttajille ja pystynyt pitämään arvolupauksensa. Yritys on siis kyennyt rakentamaan luottamusta ajan saatossa kaikkiin sidosryhmiinsä. Pitkäikäisyydellä kuvastetaan brändin kykyä tuottaa arvoa pitkän aikavälin aikana pitkäjänteisesti. Ydinarvoilla tarkoitetaan sitä,

että yritys pystyy pitämään kiinni yrityksen perusarvoista, ja ne pidetään muuttumattomana ajan saatossa. Symboliikalla kuvataan sitä, kuinka brändi kykenee tiettyjä symboleja käyttämällä integroimaan ne osaksi brändin perintöä. Yrityisperintöbrändillä tulee myös olla brändi-identiteetin näkökulmasta tarkasteltuna merkityksellistä historiaa. Historian avulla luodaan uutta tässä hetkessä, sekä ammennetaan tulevaa.



Kuvio 2. Yrityisperintöbrändin osat (mukailen Cooper, Merrileesi ja Miller 2015).

2.1.5 Brändiuudistus

Brändipääoman kannalta keskeiseksi tunnistettu ajatus siitä, että vain jatkuvan ja yhte-näisen viestinnän avulla voidaan saavuttaa vahva ja kestävä brändi, on ristiriidassa brän-di uudistuksen toteuttamisen kanssa. Brändiuudistuksessa on kuitenkin kyse olemassa olevan brändin muokkaamisesta ja muuttamisesta siitä mitä se on ennen ollut joksikin uudeksi kokonaisuudeksi. Brändiuudistukseen lähtiessään yritys siis riskeeraa menettä-vänsä ne positiiviset mielikuvat, joita se on saanut ajan saatossa brändin ympärille

rakennettua. Lisäksi suorittaessaan brändiuudistusta, vahva brändi, joka omaa vahvan brändipääoman, saattaa kärsiä brändiuudistuksesta enemmän kuin brändi, jonka brändipääoma ja siten sen kuluttajien mieleen luomat assosiaatiot eivät ole niin vahvoja (Subhadip & Soumay, 2015). Tämäkin on huomionarvoinen asia, ja suurten brändien onkin mietittävä huomattavasti tarkemmin brändiuudistukseen lähtemistä, kuin pienten, ei lähtökohtaisesti niin tunnettujen brändien, joihin suuret ihmisjoukot eivät kenties ole vielä ehtineet luoda vahvoja suhteita.

Merrileesi (2005) viittaa brändiuudistukseen radikaalina brändin evoluutiona. Brändin jatkuva evoluutio, eli kehitys, on olennainen osa kaikkia markkinoilla toimivia brändejä. Toisinaan kuitenkin on tarpeen osana suurempaa strategista muutosta muokata brändiä laajemmin. Brändiuudistuksella tarkoitetaan vanhan brändin totaalista hylkäämistä tai sen osittaista muuttamista, yleensä siitä syystä, että yrityksen tulosta saadaan parannettua ja brändipääomaa vahvistettua (Miller ja muut, 2014; Marques ja muut, 2020). Millerin ja muiden (2014) mukaan syyt brändin uudistamisen tarpeelle voivat olla lähtöisin niin organisaation sisältä kuin ulkoa. Brändiuudistus voi tarkoittaa vain pientä muutosta esimerkiksi brändin visuaalisessa ilmeessä tai hyvinkin dramaattista muutosta brändin kaikilla osa-alueilla. Brändiuudistukseen voi organisaation kuluttajalle näkyvien osien muuttamisen lisäksi kuulua myös organisaation sisäiset muutokset, joihin kuuluu esimerkiksi työntekijöiden kierrättäminen (Marques ja muut, 2020).

Yrityksillä voi siis olla monenlaisia syitä aloittaa brändiuudistus. Kevyin perustein ei tähän prosessiin varmasti lähdetä, sillä brändin uudelleenrakentaminen voi olla hyvinkin haastava ja jopa kohtalokas prosessi yritykselle, eikä sen onnistumisesta ole yrityksellä mitään takeita etukäteen (Joseph ja muut, 2020). Muzellecin ja muiden (2003) mukaan brändiuudistuksen toteuttaminen on kuitenkin keino viestiä kuluttajille, että jokin asia yrityksessä on muuttunut, ja joskus sen suorittaminen on jopa välttämätöntä. Brändiuudistusta siis ajaa jokin muutos organisaatiossa, joka voi olla lähtöisin tekijöistä kuten organisaation rakenteen muutos tai tuloksellisuuden muutos. Vaikuttavia tekijöitä voivat olla

esimerkiksi muuttunut kilpailukenttä, joka kilpailun kasvaessa pakottaa myös organisaation uusiutumaan.

Miller ja muut (2014) tunnistavat neljä erilaista mahdollista brändiuudistuksen tyyppiä. Heidän mukaansa brändiuudistus voi olla *kiireellinen* tai *ei kiireellinen*, *ennakoiva* tai *reagoiva*. Kiireellisen ja ei-kiireellisen brändiuudistuksen erottavana tekijänä on se, onko brändiuudistuksen julkistamiselle jokin aikaraja vai ei. Jokin ulkoinen paine voi luoda aikarajan brändiuudistuksen toteuttamiselle, tai vaihtoehtoisesti brändiuudistusta saatetaan suunnitella pitkänkin ajan puitteissa. Ennakoivassa brändiuudistuksessa jonkinlainen mahdollisuus on noussut esiin, joka ajaa brändiuudistusta. Reagoivassa brändiuudistuksessa yrityksen on taas ikään kuin pakon edessä muokattava brändiään ulkoisen paineen takia. Muzellec ja muut (2003) jakavat lisäksi brändiuudistuksen evolutiiviseen brändiuudistukseen ja vallankumoukselliseen brändiuudistukseen. Evolutiivinen brändiuudistus sisältää vain pieniä muutoksia yrityksen visuaaliseen ilmeeseen tai asemointiin, eikä se ole vielä kovin näkyvää asiakkaille. Vallankumouksellinen brändiuudistus sen sijaan tekee suuria muutoksia koko brändin ilmeelle ja asemoinnille markkinoilla, ja tämä tarkoittaa usein väistämättä muutoksia koko yrityksen identiteetille.

Marquesin ja muiden (2020) mukaan brändiuudistus on usein yrityksen keino pysyä markkinoiden muutoksessa mukana. Kilpailun ollessa kovaa on yritysten kyettävä vastaamaan kuluttajien tarpeisiin kilpailijoitaan paremmin, ja joskus tämä tarkoittaa yrityksen brändin tai brändien sisällön uudelleen miettimistä. Muzellecin ja muiden (2003) mukaan brändiuudistus voi esiintyä organisaatiossa kolmella eri tasolla; yhtiö, -liiketoiminta tai tuotetasolla. Yhtiötason muutoksessa koko organisaatio kokee suuren muutoksen vanhaan brändiin nähden, kun taas liiketoimintatasolla voidaan esimerkiksi jokin emoyhtiön osa nimetä omaksi brändikseen ja tuotetasolla taas voidaan muuttaa vain jonkun yksittäisen tuotteen nimeä.

On mielenkiintoista myös pohtia, mikä ajaa yritykset uudistamaan brändiään. Muzellec ja muut (2003) linjaavat neljä triggeriä, joiden he katsovat olevan suurimmat

brändiuudistuksen alullepanijat yrityksessä. Kaikille näille triggereille on yhteistä se, että yrityksessä tai sen ympärillä tapahtuu jokin muutos, joka ajaa yritystä uudistamaan brändiään. *Omistussuhteiden muutoksessa* voi olla kyse esimerkiksi yrityskaupoista tai eri yritysten yhteensulautumisista, jolloin voidaan katsoa tarpeelliseksi tehdä muutoksia brändiin, jotta kaikki yhteen sulautuvat yritykset saadaan sopimaan saman brändin alle. *Strategiamuutoksessa* voidaan yrityksessä esimerkiksi päättää laajentaa toimintaa kansainvälisille markkinoille, jolloin myös yrityksen brändiä täytyy muokata kansainvälisille markkinoille sopivaksi. *Muutos kilpailuympäristössä* on tänä päivänä hyvin suuri syy läheteä toteuttamaan brändiuudistusta. Yritys voi brändiuudistuksellaan pyrkiä vastaamaan kuluttajien uudenlaiseen kysyntään, tai esimerkiksi korjaamaan omaa mainettaan. *Ulkoiset muutokset*, jotka ajavat brändiuudistusta voivat olla esimerkiksi erilaiset lainsäädännölliset muutokset, tai erilaiset laaja-alaiset kriisit, jotka joskus myös pakottavat yritykset tekemään muutoksia brändeihinsä.

Miller ja muut (2014) tutkivat tutkimuksessaan erilaisia haasteita ja mahdollistajia, joita brändiuudistuksen saralla voidaan havaita, sekä erilaisia brändiuudistukseen johtavia triggereitä ja lopputulemia, joita tarkastellaan kolmen brändiuudistuksen vaiheen kautta. Nämä vaiheet ovat *brändin uudelleen visiointi* (brand re-vision), *brändiuudistusstrategian implementointi* (rebranding strategy implementation), sekä *sidosryhmien vakuuttaminen* (stakeholder buy-in) (ks. kuvio 3). Brändin uudelleenvisiointissa tärkeää on ensinnäkin kehittää ymmärrystä brändistä ja hankkia mahdollisimman paljon erilaista dataa päätöksenteon tueksi. Tässä vaiheessa on myös tärkeää välttää liian kapeakatseista brändin uudelleenvisiointia. Strategian implementoinnin vaiheessa on tärkeää pyrkiä koordinoimaan sidosryhmiä parhaalla mahdollisella tavalla sekä käyttää integroitua markkinoituskampanjaa. Sidosryhmien vakuuttamisen vaiheessa on niin sisäiset kuin ulkoiset sidosryhmät otettava mukaan brändiuudistusprosessiin. (Miller ja muut, 2014).



Kuvio 3. Brändiuudistusprosessi (mukaillen Miller, Merrilees & Yakimova, 2014).

Merrileesi ja Miller (2008) yhdistävät näihin kolmeen brändiuudistuksen päävaiheeseen kuusi toimintaperiaatetta, jotka brändiuudistusta toteuttavan yrityksen tulisi ottaa huomioon. Ensimmäinen periaate on se, että yrityksen on kyettävä löytämään eräänlainen kultainen keskitie siinä, kuinka brändin ydinolemus pystytään säilyttämään tavalla, joka kuitenkin mahdollistaa brändin kehittymisen ja uudistumisen. Toinen periaate on se, että yrityksen tehtävä päätös mitä brändin osa-alueita se säilyttää, jotta brändin sisin olemus välittyy myös uudistettuun brändiin. Kolmantena periaatteena on se, että yrityksen on otettava huomioon mahdolliset uudet markkinasegmentit, joiden tarpeisiin uudistuneen brändin on vastattava. Neljäntenä periaatteena toimii se, että vahvasti brändiorientoituneet yritykset yleensä onnistuvat brändiuudistuksessa paremmin, joten brändiuudistuksen viestiminen erityisesti sisäisille sidosryhmille on tärkeää. Viidentenä periaatteena on se, että yrityksen tulee omata korkea integraation taso kaikilla osa-alueilla, ja brändin osa-alueiden on oltava linjassa yrityksen perusarvojen kanssa. Kuudentena periaatteena Merrileesi ja Miller (2008) linjaavat, että uudistettu brändi täytyy myös tuoda vahvasti sidosryhmien nähtäville mainonnan avulla.

Millerin ja muiden (2014) mukaan kuusi brändiuudistuksen mahdollistajaa on löydettävissä, tärkeimpänä näistä on *vahva brändiuudistuksen johtajuus*. Brändiuudistuksen johtajuus tarkoittaa sitä, että brändiuudistuksen suunnittelijoilla tulisi olla kokemusta kyseisenlaisen uudistuksen suorittamisesta sekä heidän tulee olla aktiivisesti mukana viestimässä organisaation tärkeille sidosryhmille uudistetusta brändistä. Brändiuudistuksen johtajalla täytyy siis olla vahva tietopohja sekä motivaatio, jotta brändiuudistus saadaan toteutettua onnistuneesti. Toinen tärkeistä mahdollistajista on *brändiymmärryksen kasvattaminen*. Brändiuudistusta suunniteltaessa on tarpeellista suorittaa laajasti

tutkimusta esimerkiksi kyseisestä alasta ja kuluttajista, jonka avulla brändiuudistusta saadaan edistettyä parhaalla mahdollisella tavalla. Ilman vahvaa tietopohjaa ja tutkimustyötä ei brändiuudistuksen onnistumisen edellytykset ole vahvat.

Sisäinen brändäys tarkoittaa brändin merkityksen sisäistämistä läpi organisaation. Tähän kuuluu usein esimerkiksi henkilöstön kouluttamista ja sisäistä viestintää, jolla varmistetaan siitä, että uudistettu brändi ja sen merkitykset on sisäistetty läpi organisaation. Sisäinen brändäys on erityisen tärkeää, sillä yrityksen työntekijät ovat loppukädessä se taho, joka kommunikoi arvolutausta kuluttajille (Joseph ja muut, 2020). Tässä palataan ensimmäiseen mahdollistajaan eli vahvaan johtajuuteen, sillä brändiuudistuksen johtajilla on vastuu pitää huolta siitä, että brändiuudistus on todella sisäistetty kaikissa organisaation osissa. *Brändipiirteiden jatkuvuudella* tarkoitetaan sitä, että vanhasta brändistä tutut pääarvot jatkuvat myös uudistettuun brändiin. Tämä on tärkeää, ettei vanhan brändin tärkeimpiä osia menetetä. *Sidosryhmien koordinoinnilla* pyritään siihen, että brändin sidosryhmät ottavat uuden brändin hyvin vastaan ja myös tässä tarvitaan määrätietoista johtajuutta. Viimeiseksi *integroidulla markkinointisuunnitelmalla* uusi brändi saadaan viestittyä kuluttajille yhtenäisellä tavalla. (Miller ja muut, 2014).

Muzellec ja muut (2003) erittelevät neljä vaihetta, jotka brändiuudistuksessa tapahtuu, eli niin kutsuttu brändiuudistus mix. Tähän kuuluu *uudelleen asemointi*, *uudelleen nimeäminen*, *uusi design* ja *uudelleen lanseeraus*. Yrityksen on siis mietittävä uudestaan, miten se haluaa positioitua markkinoilla ja minkälaisiin tarpeisiin se haluaa vastata. Yritykset myös usein vaihtavat brändiuudistuksen yhteydessä nimeä. Brändin nimi on hyvin vahva ominaisuus brändille, ja sen avulla viestitään paljon kuluttajille ja se on erittäin arvokas ja tärkeä osa brändi-identiteettiä. Vaihtamalla yrityksen nimeä yritys kommunikoi hyvin vahvasti kuluttajalle muutoksesta (Muzellec ja muut, 2003). Brändin nimi on yksi tärkeimmistä brändin osista ja se voi toimia hyvin toimivana kommunikaatiovälineenä brändiltä kuluttajille. Brändin nimen vaihtaminen voikin siten kuitenkin olla yrityksille turmiollista, mikäli uusi nimi vaikuttaa negatiivisesti kuluttajien brändimielikuvan. (Keller & Swaminatha, 2020.) Usein yritykset myös luovat uuden visuaalisen

ilmeen brändiuudistuksen aikana ja tähän kuuluu myös erilaiset sloganit. Viimeisenä uusi brändi täytyy luonnollisesti myös julkistaa (Muzellec ja muut, 2003).

Daly ja Moloney (2004) taas kuvaavat brändiuudistusprosessia kolmen päävaiheen kautta, jotka ovat *analyysi, suunnittelu* ja *arviointi*. Analyysin vaiheessa on tärkeää kerätä ulkoista tietoa niin vallitsevasta markkinatilanteesta markkina-analyysin avulla, kuin myös yrityksen sisäistä tietoa esimerkiksi yrityksen sisäisistä mielikuvista brändiuudistusta kohtaan. Analyysivaiheessa on myös päätettävä, mitä osia vanhasta brändistä siirretään uuteen ja mitkä poistetaan kokonaan. Suunnitteluvaiheessa on tehtävä päätös uudistetun brändin nimeämisestä sekä luotava strategia siitä, kuinka brändi jalkautetaan organisaation sisäisesti sekä ulkoisesti. Uudistetun brändin sisäistä lanseerausta ei tule aliarvioida, sillä brändiuudistuksen onnistumisen kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että uudistettu brändi ymmärretään ja hyväksytään organisaation sisällä. Arvioinnin vaiheessa luonnollisesti katsotaan brändiuudistusprosessia kokonaisuutena sekä arvioidaan sen eri vaiheita ja tässä vaiheessa voidaan vielä tehdä muutoksia, mikäli tarpeelliseksi nähdään. Brändiuudistusprosessin etenemistä on kuitenkin tärkeää seurata läpi koko prosessin, ei vasta sitten kun brändiuudistus on loppusuoralla.

Suurimpina haasteina brändiuudistuksen onnistumiselle Miller ja muut (2014) linjaavat yksivaltaisen brändiuudistuksen, jossa yrityksen johto tekee yksipuolisesti päätökset uudistetusta brändistä ja vain viestii uudistetun brändin sidosryhmille, sen sijaan että myös sidosryhmät otettaisiin mukaan brändiuudistuksen suunnitteluprosessiin. Toisena esteenä Miller ja muut (2014) linjaavat sidosryhmien väliset jännitteet, jotka saattavat juontaa juurensa esimerkiksi eri sidosryhmien erilaisista intresseistä. Tässä myös organisaation sisäiset jännitteet ovat mahdollisia, mikäli työntekijät eivät täysin omaksu tai hyväksy uudistettua brändiä. Edellä mainittujen lisäksi myös suppea uudelleenvisiointi sekä puutteellisen taustatutkimuksen saattaa olla esteenä brändiuudistuksen onnistumiselle.

Organisaation on nähtävä omat työntekijänsä tärkeänä sidosryhmänä. Työntekijöillä on kriittinen rooli brändin viestimisestä yhtenäisellä ja tasalaatuisella tavalla ja tähän on

erittäin tärkeää kiinnittää huomiota (Gyrd-Jones & Kornum, 2013). Joseph ja muut (2020) alleviivaavat brändiuudistuksen yhteydessä sen tärkeyttä, että kaikki sidosryhmät hyväksyvät uudistetun brändin. Erityisen tärkeäksi nousee se, että organisaation työntekijät ovat täysin ymmärtäneet ja hyväksyneet uuden brändin, jotta viestintä uudistetusta brändistä olisi mahdollisimman oikeellista ja positiivista. Mikäli näin ei tapahdu, voi se vaikuttaa negatiivisesti brändin imagoon.

2.2 Integroitu markkinointiviestintä

Integroidun markkinointiviestinnän käsite sekä sen sisältämät merkitykset ovat muovautuneet paljon muutaman vuosikymmenen aikana. Alan tutkijoiden keskuudessa ei kuitenkaan ole vielä täyttää yksimielisyyttä käsitteen määritelmästä ja eri tutkijat painottavat tärkeiksi erilaisia asioita integroidun markkinointiviestinnän ympärillä käytävässä keskustelussa. Kliatchko (2008) esittää integroidun markkinointiviestinnän määritelmäksi vapaasti suomennettuna *”Integroitu markkinointiviestintä on yleisölähtöinen liiketoimintaprosessi sidosryhmien, sisällön, kanavien sekä tulosten strategiseksi johtamiseksi”*. Laajemmin ajateltuna integroitu markkinointiviestintä voidaankin nähdä strategisena välineenä brändiviestinnässä (Dahl, Eagle & Low, 2015). Integroidun markkinointiviestinnän avulla organisaatiot pyrkivät selvittämään ne syyt, miksi ja millä ehdoin kuluttajat reagoivat toisiin markkinointiviestintöihin positiivisemmin kuin toisiin ja pyrkivät täten parantamaan omaa suoriutumistaan tämän tiedon valossa (Reinold & Tropp, 2012). Integroidun markkinointiviestinnän avulla kuluttajille pystytään tuottamaan luottavaa ja yhdenmukaista sisältöä läpi eri kanavien (Melewar ja muut, 2017) ja täten myös luomaan vahvempaa luottamusta brändin ja kuluttajan välille.

Konkreettisesti integroituun markkinointiviestintään katsotaan liittyvän kuusi osa-aluetta: mainonta, suoramarkkinointi, myyninedistäminen, PR-toiminta, digitaalinen markkinointi ja henkilökohtainen myyntityö (Key & Czaplewski, 2017). Oasin ja Nyilasyntin (2017) mukaan integroitu markkinointiviestintä pitäisi kuitenkin ymmärtää laajemmassa merkityksessä niinä tapoina, joiden kautta sitä yrityksissä toteutetaan ja

suoritetaan, ennemmin kuin pelkästään organisaation strategisena markkinointityökäluna. Integroitu markkinointiviestintä tulisi nähdä jatkuvana prosessina, jonka avulla yritys kykenee yhdistämään aineellisia ja aineettomia kyvykkyyksiä, luoden itselleen parempaa suorituskykyä ja vahvempaa kilpailuetua (Luxton, Reid & Mavondo, 2015). Integroidun markkinointiviestinnän keskiössä tulisi olla vahva brändistrategia, joka perustuu todenmukaiseen ja ajankohtaiseen asiakasdataan, sekä kohdistettu markkinointiviestintä (Baidya & Maity, 2010). Koska yritykset toteuttavat integroitua markkinointiviestintää monilla eri tavoilla, on tärkeää tutustua erilaisiin tapoihin, joiden avulla yritykset sitä hyödyntävät jokapäiväisessä elämässä (Ots & Nyilasy, 2017). Integroitua markkinointiviestintää tarkasteltaessa on myös tärkeää huomata se, että yrityksillä on todellisuudessa vähemmän ja vähemmän valtaa päättää itse omasta markkinointimateriaalistaan ja siitä, kuinka erilaista materiaalia eri median kanavissa jaetaan ja tarkastellaan (Vernuccio & Ceccoti, 2015).

2.2.1 Integroidun markkinointiviestinnän tasot

Schultz ja Schultz (2011) mukaan jokainen integroitua markkinointiviestintää hyödyntävä organisaatio hyödyntää ja toteuttaa sitä heidän liiketoiminnalleen sopivalla tavalla. Lisäksi kuten todettua, ei itse integroidun markkinointiviestinnän käsitteestä ole yksimielistä määritelmää, eikä siis voida luoda täydellistä mallia siitä, mikä on juuri oikea tapa toteuttaa integroitua markkinointiviestintää. Tieteellisestä kirjallisuudesta voidaan kuitenkin löytää eräänlaiset raamit tai tasot, jotka jokainen integroitua markkinointiviestintää hyödyntävä yritys käy läpi prosessissaan, ja käytyään kaikki tasot läpi voidaan yrityksen katsoa hallitsevan integroitua markkinointiviestintää. Ensimmäisenä näistä tasoista on *taktinen koordinaatio*, seuraavana *markkinointiviestinnän uudelleen määrittäminen*, kolmantena *tietotekniikan soveltaminen* ja viimeisenä ja korkeimpana tasona *taloudellinen ja strateginen integraatio*. Yritys voi myös jäädä jollekin aikaisemmalle tasolle ja epäonnistua integroidun markkinointiviestinnän täydellisestä omaksumisesta erinäisistä syistä johtuen.

Viimeisten vuosikymmenien aikana niin koko markkinoiden kenttä kokonaisuutena, kuin myös erilaisten markkinointikanavien määrä on kasvanut valtavasti ja myös niiden luonne on muuttunut merkittävästi. Internetin ja erityisesti sosiaalisen median valtavan ja nopean kasvun myötä on markkinoinnissa pitkälti siirrytty yksipuolisesta yritykseltä kuluttajalle suuntautuvasta viestinnästä, vastavuoroiseen viestintään kuluttajien ja yritysten välillä (Bruhn & Schnebelen, 2017). Erilaisten markkinointikanavien kenttä on tänä päivänä entistä sirpaloituneempi, ja yritysten on nyt entistä tarkemmin mietittävä ja koordinoitava, mitä kanavia heidän tulisi käyttää ja miten, jotta markkinointiaktiviteeteista saadaan suurin mahdollinen hyöty irti ja tuloksellisuutta voidaan optimoida (Schultz & Schultz, 2011).

Integroidun markkinointikommunikaation ensimmäisellä, eli taktisen koordinaation tasolla, pyritään laajemmalla näkökulmalla järjestelemään yrityksen markkinointiaktiviteetit yhtenäiseksi kokonaisuudeksi, jolloin toiminnasta saadaan yhtenäistä ja tuloksellista (Schultz & Schultz, 2011). Tässä yritysten käyttämiä taktiikoita voivat olla esimerkiksi markkinointiaktiviteettien suunnittelun keskittäminen organisaatiossa, jotta kommunikaatiosta saadaan suunniteltua mahdollisimman yhtenäistä. Yritykset voivat myös organisaatiossa luoda raamit sille, minkä sävyistä ja sisältöistä viestintää toteutetaan läpi organisaation. Toiset yritykset myös luovat monialaisia markkinointiosastoja, joissa monilta eri viestinnän osastoilta otetaan henkilöstöä suunnittelemaan markkinointiviestintää, jolloin suunnitteluprosessiin saadaan mahdollisimman laajasti erilaisia näkökulmia (Schultz & Schultz, 2011). Ensimmäisessä vaiheessa luodaan siis mahdollisimman selkeä pohja koko yrityksen markkinointiviestinnälle.

Markkinointiviestinnän uudelleenmäärittämisen tasolla tarkoitetaan sitä, että yritykset muuttavat oman näkökulmansa yrityskeskisestä asiakaskeskeiseen näkökulmaan. Tämä on yksi integroidun markkinointiviestinnän tärkeimmistä ominaisuuksista. Sen sijaan että markkinointiviestintää tarkasteltaisiin vain yrityksen sisältä ulos annettavana asiana, aletaan pohjata kaikki toiminta kuluttajien halujen ja tarpeiden mukaan. Kyse on niin kutsutusta outside-in näkökulmasta (Schultz ja Schultz, 2011). Tässä tärkeää ei ole siis niinkään

se, kuinka yritys haluaa kommunikoida asiakkaille ja muille sidosryhmilleen, vaan minkälaista kommunikaatiota asiakkaat ja sidosryhmät tahtovat yritykseltä (Kitchen & Burgmann, 2015), ja minkälainen viestintä toimii heille parhaiten. Tämän selvittämiseksi yrityksen on aktiivisesti seurattava kuluttajia ja sidosryhmiä ja heidän toimintaansa. Lisäksi yrityksen sisäiset tekijät, kuten esimerkiksi työntekijöiden asut, yrityksen harjoittama palautuspolitiikka tai palkitsemisjärjestelmät ovat kaikki osa sitä laajaa kirjoa asioita, joita kuluttaja punnitsee muodostaessaan kuvaa brändistä, ja jokaisella näistä asioista voidaan vaikuttaa tähän kuvaan yrityksen itsensä toimesta (Schultz & Schultz, 2011). On tärkeää ymmärtää, että kuluttajat ja yrityksen muut sidosryhmät eivät erittele miellessään yrityksen tarkoituksenmukaista markkinointiviestintää muista yritykseen liittyvistä, ulospäin näkyvistä seikoista, vaan muodostavat kokonaismielikuvan sen pohjalla, minkälaista informaatiota yrityksestä on yleisesti saatavilla (Schultz & Schultz, 2011). Tässä yhteydessä on myös erityisen tärkeää, että koko organisaatiolle on viestitty markkinointiviestinnän merkitys. Erityisesti asiakkaiden kanssa suorassa kontaktissa toimivien toiminnalla on suuri merkitys siinä, kuinka brändi koetaan.

Tietotekniikan tason ja suosion nousu erityisesti 2000-luvun vaihteen jälkeen on tutkitusti ollut erittäin suuri murroksen kohta myös markkinointiviestinnän saralla. On tärkeää huomata, että vaikka nuoremmille sukupolville tietotekniikka ja sen hyödyntäminen on täysin arkipäiväistä ja itsestään selvää, ei se välttämättä ole sitä kaikille yrityksille vielä tänäkään päivänä. Lisäksi tietotekniikka kehittyy jatkuvasti ja uusia markkinointikanavia ja tapoja tulee esiin jatkuvasti. Yritysten on kyettävä löytämään ne tavat ja kanavat, joita heidän kuluttajansa käyttävät ja missä heille on kannattavinta viestiä, hyödyntämällä tasolla kaksi saavutettua ymmärrystä asiakkaista ja heidän brändikäsityksestään (Schultz & Schultz, 2011).

Yksi tärkeimmistä asioista tasolla kolme on asiakasdatan hyödyntäminen. Erityisen tärkeää on kerätä tietoa kuluttajien käyttäytymisestä eli esimerkiksi ostohistoriasta, ei pelkästään demografisista tekijöistä, jotka eivät oikeastaan kerro itse kuluttajan käyttäytymisestä juurikaan. Datan avulla voidaan ennakoita kuluttajan toimia tulevaisuudessa ja

tuottaa oikea aikaista markkinointiviestintää sen perusteella (Schultz & Schultz, 2011). Perinteisessä markkinoinnissa yritys tuntee kohderyhmänsä. Integroidussa markkinointiviestinnässä sen sijaan yritys tuntee kohdeyksilönsä, ja tässä piilee yksi suurimmista eroista perinteisen markkinoinnin ja integroidun markkinointiviestinnän välillä (Blakeman, 2018).

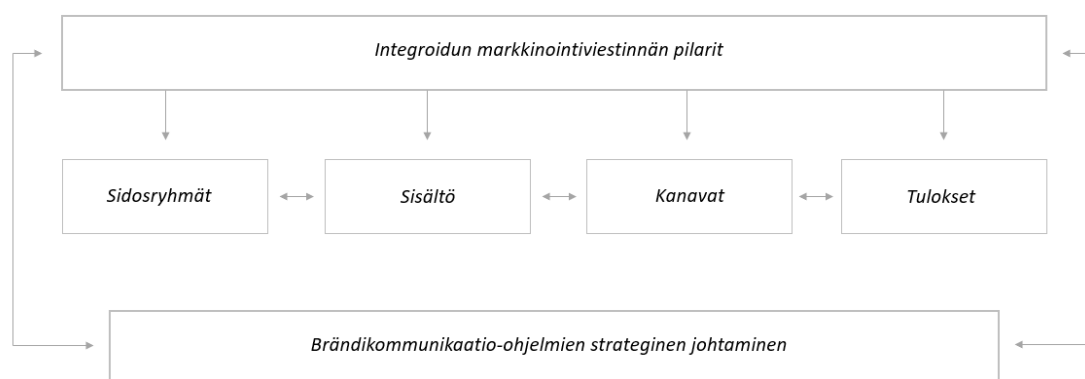
Datan avulla yritys pystyy selvittämään huomattavasti hyödyllistä tietoa asiakkaistaan. Yritys pystyy esimerkiksi dataa käsittelemällä päättämään ketkä asiakkaista ovat tuotavimpia ja siten selvittämään sen, kehen markkinointipanostuksia tulisi eniten kohdentaa. Toisaalta yritys pystyy myös päättämään ketkä asiakkaista ovat vaarassa pudota pois asiakaskentästä. (Schultz & Schultz, 2011.) Luxton, Reid ja Movando (2017) nostavat artikkelissaan kuitenkin esiin huolen datan laadusta ja tiedon siiloutumisesta organisaatioissa. Integroidun markkinointiviestinnän on nähty epäonnistuva jo siksi, että tietoa on kyllä kerätty, mutta kerätty data on ollut yrityksen kannalta epärelevanttia. Yrityksen on tärkeää suunnitella tarkkaan mitä tietoa se haluaa kerätä ja kuinka sitä aiotaan hyödyntää, jotta korkealaatuista ja aidosti yritystä hyödyntävää informaatiota asiakkaista saadaan kerättyä. Ongelmaksi saattaa myös muodostua organisaation sisäiset haasteet jakaa tietoa eri organisaation osastojen välillä niin, että sitä pystyttäisiin hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla integroidun markkinointiviestinnän toteuttamisessa. Tässä tärkeään arvoon nousee organisaation avoin kulttuuri, jolloin yrityksen sisäinen potentiaali ei jää hyödyntämättä.

Schultzin ja Schultzin (2011) mukaan markkinoinnin alalla jo vuosikymmeniä käytössä olleet asiakasprofiilit niin kutsutuista ihanneasiakkaista eivät ole enää kovin toimivia. Markkinoinnissa pitää siis siirtyä keskivertokansalaiselle markkinoinnista siihen, että todella tunnistetaan yksittäisten kuluttajien käyttäytymisen erot ja kohdennetaan markkinointia sen perusteella. Tärkeää on myös huomata se, että tärkeintä ei ole datan määrä tai sen laajuus, vaan se kuinka yritys pystyy sitä hyödyntämään. Ei ole hedelmällistä kerätä valtavia tietomassoja, mikäli tieto on epärelevanttia tai jos yrityksellä ei ole resursseja löytää datan seasta itselleen merkityksellistä informaatiota.

Viimeisenä tasona Schultzin ja Schultzin (2011) mallissa on taloudellinen ja strateginen integraatio. Tässä tärkeimpinä kohtina on kyky mitata sijoitetun pääoman tuottoastetta ROI:ta sekä kyky hyödyntää integroitua markkinointiviestintää yrityksen ohjaamisessa. Markkinoinnin tuottavuuden mittaamisessa ei mitat yksittäisten markkinointitoimien tuottavuutta, vaan mitataan sitä kuinka paljon asiakas tuo kassavirtaa suhteessa kyseiseen asiakkaaseen tai pieneen asiakasryhmään panostettuun rahasummaan. Ei ole taroituksenmukaista mitata yksittäisten markkinointitoimien tuottavuutta, koska lähtökohtaisesti pyritään eri markkinointiaktiiviteettien integraatioon, ei niiden erittelyyn toisistaan. Strategisella integraatiolla taas tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin yritys pystyy integroimaan tämän asiakaslähtöisen näkökulman läpi koko organisaation ja kuinka tästä pystytään tekemään eräänlainen ohjaava voima yrityksessä. Integroidun markkinointiviestinnän merkityksen vieminen läpi koko organisaation on ensiarvoisen tärkeää integroidun markkinointiviestinnän onnistumisen kannalta.

2.2.2 Integroidun markkinointiviestinnän pylväät

Integroidun markkinointiviestinnän alalta on paljon tutkimusta ja kuten todettua, eri tutkijat myös määrittelevät käsitettä ja sen sisältöä eri tavalla. Jerry Kliatchko (2008) esittelee integroidun markkinointiviestinnän sisältöä niin kutsuttujen neljän pylvään kautta (ks. kuvio 4). Kliatchkon (2008) mukaan nämä pilarit ovat *yrityksen sidosryhmät, sisältö, kanavat ja tulokset*.



Kuvio 4. Integroidun markkinointiviestinnän pylväät (mukaillen Kliatchko, 2008).

Ensimmäisenä integroidun markkinointiviestinnän pylväänä on sidosryhmät. Integroitu markkinointiviestintä eroaa perinteisestä markkinointinäkökulmasta siinä, että se on niin sanotusti ulospäin suuntautuvaa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että IMC keskittyy vahvasti erityisesti niihin moniin sidosryhmiin, joiden vuoksi organisaatio työskentelee. (Kliatchko, 2008.) Tällaisen ulospäin suuntautuvan markkinointinäkökulman voisi luulla olevan jo itsestäänselvyys kaikille organisaatioille, mutta näin ei monessa tapauksessa ole. Useat pienet ja keskisuuret yritykset keskittyvät markkinointitoimissaan vain muutamisiin markkinointitoimenpiteisiin, ja suurtenkin yritysten markkinointi saattaa olla usean eri toimijan toteuttamaa ja siten hyvin sekalaista (Key & Czaplowski, 2017).

Integroidun markkinointiviestinnän erityispiirteisiin kuuluu vahvasti sidosryhmäsuhteet ja niiden merkityksen korostaminen. Sen toimivuus perustuu kokonaisvaltaiseen ja syvään asiakasymmärrykseen. Integroitu markkinointiviestintä muuttaa toimitusketjuajattelun kysyntäketjuajatteluksi, jossa kuluttajien tarpeet ja halut selvitetään ja koko organisaation toiminta rakennetaan tai mukautetaan kuluttajien todellisiin tarpeisiin perustuen. Integroidussa markkinointiviestinnässä pyritään havainnoimaan sidosryhmien tarpeita mahdollisimman tarkasti, ei manipuloimaan tai yrittämään muuttaa sidosryhmien mielipiteitä. (Kliatchko, 2008.) Integroidun markkinointiviestinnän avulla pystytään luomaan erilaisia ja paremmin suunniteltuja mielikuvia kuluttajien mielissä ja integroidun

markkinointiviestinnän avulla päästään vaikuttamaan juuri niihin merkityksiin, joita kuluttajat yhdistävät brändiin (Šerić ja muut, 2014).

Toisena pylväänä integroidussa markkinointiviestinnässä on sisältö. Myös yrityksen tuotaman sisällön kannalta markkinoiden sekä kohderyhmien tarkka tuntemus ovat erityisen tärkeitä. Kliatchko (2008) erottelee kaksi erillistä sisällön muotoa; viestit ja kannustimet. Viestit ovat kaikki ne merkitykset, joita kuluttajalle halutaan viestinnän avulla välittää, mutta kannustimet ovat lyhytaikaisempia, eräänlaisia palkintoja, joita kuluttajalle annetaan. Kun sisältö on räätälöity kuluttajien ja asiakkaiden tarpeita vastaavaksi, tuntevat viestin vastaanottajat itsensä arvostetummiksi, koska viestintä on selvästi suunnattu heille eikä vain suurille massoille (Kitchen & Burgmann, 2015). Sisältö voi olla yrityksen itse kontrolloimaa tai kontrolloimatonta (Kliatchko, 2008).

On myös kiinnitettävä huomiota siihen, missä kanavissa kuluttajille halutaan viestiä ja missä kanavissa erityisesti kohdataan ne kuluttajat, joille viestintää halutaan kohdentaa. Kuluttajat myös luovat itse paljon sisältöä nykypäivänä. (Kliatchko, 2008.) Kuluttajat myös enenevässä määrin etsivät tietoa omien tarpeidensa mukaisesti ja ovat aktiivisina osallistujina markkinointiviestinnän prosesseissa ja kuluttajat myös liittävät vahvasti omia tarkoituksiaan markkinointiviesteihin, joita he kohtaavat (Seric ja muut, 2020). Viestinnässä ei ole tärkeää keskittyä vain siihen mitä viestitään, vaan erityisesti siihen miten asia viestitään kuluttajalle sellaisella tavalla, jota hän ymmärtää ja haluaa vastaanottaa (Blakeman, 2018).

Kolmantena integroidun markkinointiviestinnän pylväänä toimii kanavat. IMC korostaa sitä, että myös markkinointikanavien valinta tulisi tehdä kuluttajatiedon pohjalta niin, että suurimmat hyödynnetyt kanavat ovat ne, joita kohde yleisö käyttää (Melewar ja muut, 2017). Vaikka markkinointiviestintä olisi kuinka hyvin suunniteltua ja laadukasta, jos se ei tavoita kuluttajia oikeissa kanavissa, on se loppupeleissä melko hyödytöntä (Kliatchko, 2008). On myös tärkeää huomata, että nykypäivänä mediaa kulutetaan multikanavaisesti, eli kuluttaja saattaa kuluttaa montaa kanavaa samanaikaisesti. Sosiaalisen

median nousu suureksi ilmiöksi on myös tärkeä osa integroitua markkinointiviestintää. Sosiaalinen media luo ensinnäkin täysin uudenlaisen kanavan yrityksille viestiä kuluttajille. Sosiaalisen median kautta pystytään toimittamaan markkinointiviestintää hyvinkin tarkkaan rajatuille kohderyhmille ja ennen kaikkea yritykset pystyvät sosiaalisessa mediassa olemaan vuorovaikutuksessa kuluttajien kanssa (Bruhn & Schnebelen, 2017).

Viimeisenä pylväänä Kliatchkon (2008) mallissa on tulokset. Markkinoinnin tuloksellisuuden mitattavuus on aina ollut jokseenkin haastavaa. IMC keskittyy mittaamaan kuluttajien käytökseen liittyviä tuloksia pelkän viestinnän tehokkuuden seuraamisen sijasta. Integroidun markkinointiviestinnän tehokkuutta mitataan ROCI-mittarilla (*return on customer investment*). Tämän avulla yritys pystyy löytämään tuottavimmat asiakkaat sekä ne kanavat, joissa näitä asiakkaita on tuloksellisinta kontaktoida (Kliatchko, 2008).

Kitchen ja Burgmann (2015) tiivistävät integroidun markkinointiviestinnän ominaisuuksia seuraavasti. Markkinointiviestinnän tavoite tulisi olla vaikuttaa kuluttajien käyttäytymiseen ja asenteisiin. Outside-in-lähestymistapaa tulee käyttää eli kaiken suunnittelun ja päätöstenteeon pohjan täytyy lähteä kuluttajista. Sidostyhmäsuhteiden ylläpitäminen ja näiden suhteiden hoitaminen on integroidun markkinointiviestinnän kannalta ensiarvoisen tärkeää.

2.3 Teoreettinen viitekehys

Brändiuudistusprosessi on haastava, mutta usein välttämätön prosessi yrityksille, jotka kohtaavan markkinoilla vahvaa kilpailua ja kokevat tarvetta uusiutua pystyäkseen vastaamaan kilpailuun ja kuluttajien tarpeisiin myös jatkossa (Miller ja muut, 2014). Brändiuudistuksen suorittaminen on kuitenkin toteutettava tarkkaan harkiten ja brändiuudistus voi epäonnistuessaan rikkoa kuluttajan ja kyseisen yrityksen tai brändin välille luodun suhteen. Johdonmukaisen kommunikaation on tutkittu olevan yksi tärkeimmistä asioista kuluttajan ja brändin välisessä vuorovaikutuksessa (Seric ja muut, 2020), ja tässä integroitu markkinointiviestintä on avainasemassa. Brändiuudistusprosesseja on tutkittu

akateemisessa yhteisössä ennenkin, mutta tässä tutkimuksessa tuodaan integroidun markkinointiviestinnän ja brändiuudistuksen teoria yhteen, tutkien minkälaisia keinoja integroitu markkinointiviestintä tarjoaa yrityspärintöbrändin brändiuudistusprosessiin.

Integroitua markkinointiviestintää ei enää pidetä pelkkänä työkaluna yhtenäisen markkinointiviestinnän toteuttamiseksi. Sen sijaan siitä on kehittynyt tärkeä strateginen työkalu brändien johtamiseen. Kuten monihaaraista akateemisesta tutkimuksesta voidaan päätellä, integroitua markkinointiviestintää voidaan tarkastella monenlaisesta eri näkökulmasta. Toisaalta sitä voidaan pitää tapana luoda yhteneväisyyttä eri markkinointiaktiiviteettien välille, jonka voidaan osaltaan nähdä kasvattavan brändipääomaa. Toisaalta integroitu markkinointiviestintä voidaan nähdä tapana luoda ja ylläpitää suhteita yrityksen eri sidosryhmiin (Foroudi, Dinnie, Kitchen, Melewar & Foroudi, 2017). Perinteisesti integroidun markkinointiviestinnän teorioissa ajatellaan, että yritys pystyy erilaisen toisiaan seuraavien tasojen avulla lopulta saavuttamaan täyden integraation tason, jolloin sen voidaan sanoa hyödyntävän integroitua markkinointiviestintää. Tässä tutkimuksessa kuitenkin integroidun markkinointiviestinnän teorian perusteella on teorian sisältä löydetty neljä integroidun markkinointiviestinnän teemaa, joita voidaan soveltaa brändiuudistusprosessiin.

Kuviossa 5 on esitetty tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Integroidun markkinointiviestinnän teoriasta on nostettu neljä teemaa, jotka nähdään olevan oleellisessa osassa brändiuudistusprosessia. Nämä teemat perustuvat Kliatchkon (2008) integroidun markkinointiviestinnän pilareihin sekä Schultzin ja Schultzin (2011) integroidun markkinointiviestinnän tasoihin, joista yhdistämällä on luotu kokoavat teemat. Ensimmäisenä näistä teemoista on sidosryhmäsuhteet. Sidosryhmäsuhteilla tarkoitetaan niin yrityksen ulkoisia kuin sisäisiä sidosryhmiä. Sidosryhmäsuhteisiin kuuluu oleellisesti vuorovaikutteisuus brändin ja kuluttajien välillä, sekä erityisesti outside-in näkökulma, jossa kaiken toiminnan perustana tulisi olla kuluttajien tarpeet ja niihin vastaaminen (Schultz ja Schultz, 2011). Jotta kuluttajien todelliset tarpeet voidaan tyydyttää, tulee yrityksellä olla tarpeeksi kattavaa tietoa kuluttajista ja heidän tarpeistaan. Brändin rakentamisessa ja

kehittämisessä arvon luonnin edellytyksiä luodaan yhdessä kuluttajien ja muiden sidosryhmien kanssa (Merz ja muut, 2009). Pelkkä kuluttajadatan kerääminen ei kuitenkaan riitä antamaan yrityksille tarpeeksi vahvaa kuvaa kuluttajien tarpeista, ja kuluttajien ja muiden sidosryhmien osallistaminen brändiuudistusprosessiin on siis myös ensisijaisen tärkeää.

Toinen teema, eli sisällön rakenne, kuvastaa sitä mitä ja miten kuluttajille vietävä viesti on esitetty. Tähän kokonaisuuteen kuuluu niin viestinnän muodot kuin konkreettinen sanoma, jota kuluttajille halutaan viedä. Tämän teeman kohdalla korostuu myös erityisesti asianmukaisen kuluttajadatan hyödyntäminen. Yritysten on ymmärrettävä, minkälaista viestintää kohderyhmä tahtoo vastaanottaa (Kitchen & Burgmann, 2015) ja suunnitella sisältö tämän perusteella. Integroidun markkinointiviestinnän yhtenä tärkeimmistä tekojista on se, että yrityksen on pyrittävä tuntemaan kohderyhmänsä yksilötasolla (Blakeman, 2018). Tämän aikaansaamiseksi on tehokkaasti kerättävä arvokasta ja asiaankuuluvaa kuluttajadataa siitä, minkälainen sisältö on kohdeyleisön mieleen.

Kolmantena integroidun markkinointiviestinnän teoriasta nousseena teemana on viestinnän rakenne. Onnistuneen brändiuudistuksen jalkauttamiseksi yrityksen tulee tietää missä kanavissa kohdekuluttajat ovat, jotta brändiuudistuksen lanseeraus tavoittaa kuluttajat parhaalla mahdollisella tavalla ja kuten edellisessä teemassa, on tämän aikaansaamiseksi kerättävä relevanttia kuluttajadataa. Tässä teemassa tärkeäksi nousee lisäksi niin brändikirjallisuudessa (Merz ja muut, 2009) kuin myös integroidun markkinointiviestinnän teorioiden korostama vuorovaikutteisuus viestinnässä ja siinä, kuinka yrityksen on aktiivisesti pyrittävä mukaan kuluttajien väliseen kommunikointiin. Esimerkiksi viime vuosina suuressa kasvussa ollut sosiaalinen media mahdollistaa tämänkaltaisen vuorovaikutuksen (Bruhn & Schnebelen, 2017).

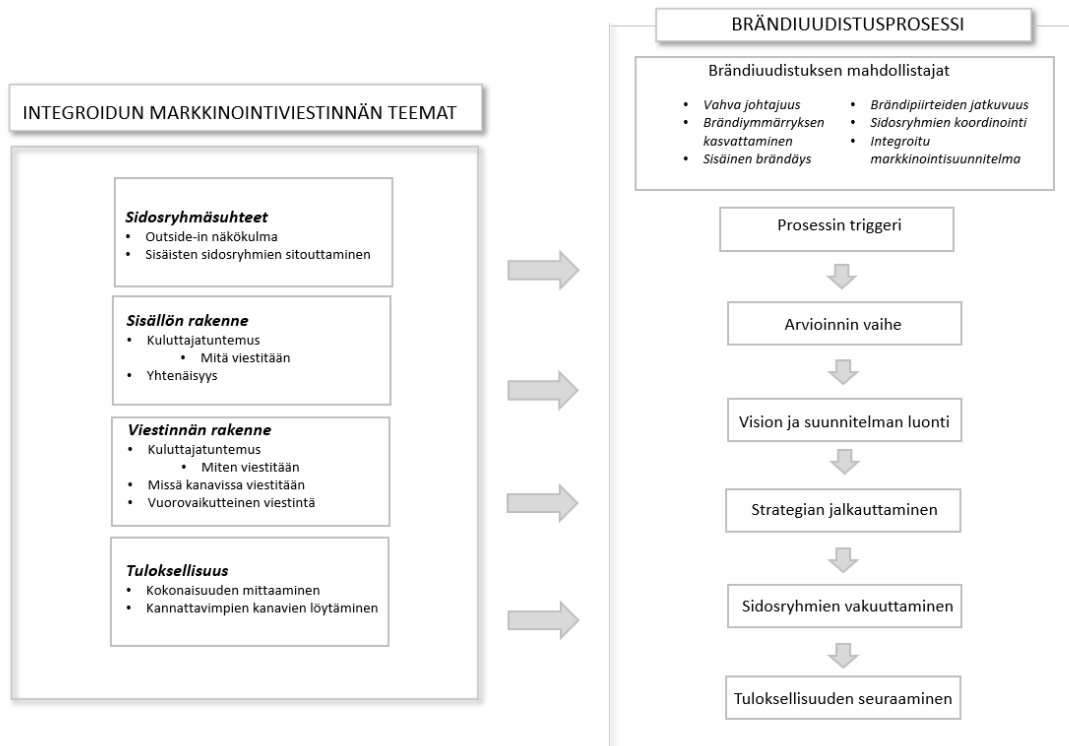
Viimeisessä, eli tuloksellisuuden teemassa, korostuvia asioita ovat erityisesti tuloksellisuuden mittaaminen kokonaisuutena, sillä integroitu markkinointiviestintä ja sen hyödyntäminen brändiuudistuksessa lähtee kokonaisvaltaisesta integraatiosta ja

kokonaisuuksien hallinnasta. Tässä on myös tärkeää seurata, kuinka hyvin integraatiota toteutetaan organisaatiossa sisällä. Brändiuudistuksen kannalta tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sen mittaamista, kuinka hyvin sisäisessä brändäämisessä on onnistuttu. (Schultz & Schultz, 2011). On myös hedelmällistä seurata erityisesti sitä, kuinka brändiuudistus on vaikuttanut kuluttajien käyttäytymiseen ja asenteisiin, eikä tuijottaa puhtaasti taloudellisia lukuja.

Viitekehyksen brändiuudistusprosessi on johdettu pitkälti Dalyn ja Moloneyn (2004) yrityksen brändiuudistuksen viitekehyksestä sekä Millerin ja muiden (2014) yritysbrändin uudistuksen kuvioista. Erilaisista malleista on koottu yhtenäinen kokonaisuus. Viitekehyksen lähtökohtana on Millerin ja muiden (2014) esittämät brändiuudistuksen mahdollistajat, jotka ovat peruslähtökohta onnistuneen brändiuudistuksen suorittamiselle. Nämä kuusi mahdollistajaa ovat edellytykset sille, että yritys kykenee suorittamaan onnistuneen brändiuudistuksen. Itse brändiuudistusprosessi lähtee liikkeelle jostakin prosessin triggeristä. Näille triggereille yhteistä on se, että ne alkavat jonkinlaisesta muutoksesta, jonka yritys kohtaa, ja siten ohjaa yritystä toteuttamaan brändiuudistusta (Muzellec ja muut, 2003). Seuraavana vaiheena brändiuudistuksessa on vallitsevan tilanteen tarkkailu ja arviointi. Tässä vaiheessa tärkeässä osassa on vallitsevan tilanteen analysointi. Yrityksen tulee tuottaa niin sisäistä kuin ulkoistakin tutkimusta vallitsevasta tilanteesta, markkinoista ja kaikista sidosryhmistään. Merrileesin ja Millerin (2008) mukaan yrityksen on tässä vaiheessa erityisen tärkeää pyrkiä keksimään tapa, jolla vanhasta brändistä saadaan siirrettyä juuri ne tärkeimmät ja oleellisimmat osat uudistettuun brändiin.

Tämän jälkeen on yrityksen suunniteltava ja ideoitava uusi visio uudistettua brändiä varten. Tässä vaiheessa korostuu erityisesti se, että yrityksen on otettava tarkasti sidosryhmänsä ja heidän tarpeensa huomioon. Visioinnissa ja suunnitelman luonnissa on mietittävä suunniteltava, minkälaista sisältöä ja millä tavalla yritys aikoo tätä sisältöä esittää. Suunnitelman luonnin jälkeen suoritetaan uudistetun brändin lanseeraus. Lanseerauksen vaiheessa yrityksen on pohdittava eri markkinointikanavien hyödyntämistä jälleen omat sidosryhmänsä huomioon ottaen. (Miller ja muut, 2014.)

Brändiuudistusprosessin viides vaihe, eli sidosryhmien vakuuttaminen, tapahtuu osittain limittäin lanseerauksen kanssa, sillä tämä on erittäin tärkeä vaihe brändiuudistusprosessissa. Daly ja Moloney (2004) korostavatkin sisäisille sidosryhmille lanseerauksen tärkeyttä. Tässä on myös huomattava, että esimerkiksi sisäiset sidosryhmät kuten yrityksen työntekijät on pidettävä ajan tasalla läpi lanseerausprosessin. Yrityksen on suunniteltava strategia, jonka avulla se saa uudistetun brändin viestittyä kaikille sidosryhmilleen niin, että sidosryhmät sisäistävät ja hyväksyvät uudistetun brändin. Viimeisenä vaiheena viitekehyksessä on brändiuudistuksen tuloksellisuus. Tässä tärkeäksi nousee integroidun markkinointiviestinnän strategisen ja taloudellisen integraation teema. Yrityksen tulee kyetä mittaamaan brändiuudistuksen tuloksia, ja on tärkeää keskittyä juuri kokonaistuloksen mittaamiseen sen sijaan, että keskityttäisiin mittaamaan vain yksittäisten panostusten tuloksellisuutta. On kuitenkin tärkeää seurata brändiuudistuksen edistymistä myös läpi koko prosessin (Daly ja Moloney, 2004).



Kuvio 5. Teoreettinen viitekehys.

Tässä viitekehyksessä on yhdistetty aiempaan tutkimukseen pohjaten brändiuudistuksen sekä integroidun markkinointiviestinnän teoriat toisiaan tukevaksi kokonaisuudeksi. Integroitu markkinointiviestintä nähdään tässä viitekehyksessä suuremmissa merkityksessä kuin vain työkaluna markkinointiviestinnän toteuttamisessa ja integroidun markkinointiviestinnän teoriasta on nostettu esiin teemat, joiden katsotaan tukevan kokonaisvaltaisesti brändiuudistusprosessia. Tässä viitekehyksessä näkökulmaa on siis laajennettu kokonaisvaltaiseksi toimintatavaksi, jota soveltamalla voidaan brändiuudistuksen toteuttamista helpottaa ja sen tuloksellisuutta parantaa.

3 Tutkimuksen metodologia

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen metodologisia valintoja. Luvussa esitellään tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät, sekä perustellaan syyt kyseisten menetelmien valinnalle ja sopivuudelle kyseiseen tutkimukseen. Tässä luvussa esitellään tutkimuksessa käytetty aineisto sekä aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät. Lisäksi luvussa esitellään lyhyesti tutkimuksessa käytetty kohdeyritys sekä lopuksi arvioidaan kriittisesti myös tutkimuksen luotettavuutta sekä eettisyyttä.

3.1 Tutkimuksen lähestymistapa

Tämä tutkimus on tyypiltään kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä integroidun markkinointiviestinnän teemojen merkityksestä yritysperintöbrändin brändiuudistuksen toteuttamisessa, hyödyntäen niin brändiltä itseltään kuin myös kuluttajilta saatua aineistoa. Puusan ja Juutin (2020) mukaan laadullinen tutkimus tarkastelee ihmisten kokemuksia ja näkemyksiä asioista, sekä asioihin liitettyjä merkityksiä, jotka ovat luonnollisesti jokaiselle ihmiselle henkilökohtaisia. Tästä syystä laadullinen tutkimus sopii kyseisen aiheen tutkimiseksi hyvin, sillä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita erityisesti siitä, kuinka brändiuudistus ja siihen liittyvät toimet on vastaanotettu kuluttajien toimesta ja minkälaisia teemoja brändiuudistusprosessista pystytään nostamaan. Laadullinen tutkimus perustuu asioiden tulkintaan ja tavoittelee tutkittavien asioiden syvällisemmän tason ymmärryksen kartuttamista (Eriksson ja Kovalainen, 2015). Laadullinen tutkimus pyrkii saamaan esille erilaisia näkökulmia tutkittaviin seikkoihin, sen sijaan että tutkimuksen avulla etsittäisiin tarkkaa vastausta johonkin tiettyyn kysymykseen. Täten myöskään niin kutsuttua absoluuttista oikeaa ja väärää vastausta on laadullisessa tutkimuksessa miltei mahdotonta löytää ja toisaalta ei se myöskään ole tarkoituksenmukaista. (Puusa & Juuti, 2020.)

Laadullinen tutkimus on luonteeltaan hyvin prosessinomainen. Laadullinen tutkimus kehittyy jatkuvasti tutkimuksen edetessä ja tutkijan sisäistäessä käsiteltävää aihetta

paremmin. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan on myös oltava varautunut tutkimuksen aikana tarpeellisiksi tulleisiin uudelleenlinjauksiin tutkimussuunnitelmassa (Kiviniemi, 2018). On hyvä todeta, että myös tämän tutkimuksen edetessä alkuperäiseen tutkimussuunnitelmaan on tehty muutoksia tutkimuksen edetessä ja tutkimus on rakentunut prosessin omaisesti tiedon karttuessa ja hankittua aineistoa analysoitaessa.

Tieteenfilosofisesti tutkimus on tyypiltään fenomenologis-hermeneuttinen. Fenomenologinen suuntaus on kiinnostunut tutkimaan ihmisen kokemuksia eli sitä minkälaisia merkityssuhteita ihmiset rakentavat oman elämänsä sisällä. Hermeneuttisella kehällä tarkoitetaan hermeneuttisen metodologian kehämäistä luonnetta. Tutkija pääsee jatkuvasti lähemmäs perusteltua tulkintaa tutkittavasta aiheesta käsitellessään tutkimuksen aineistoa eteenpäin, ymmärryksen lisääntyessä vaiheittain. (Puusa & Juuti, 2020.) Fenomenologis-hermeneuttinen lähestymistapa sopii kyseiseen tutkimukseen hyvin, sillä tutkimuksessa halutaan etsiä erilaisia merkityksiä, joita brändiuudistus kuluttajille sisältää sekä tämän tiedon valossa löytää integroidun markkinointiviestinnän teoriasta niitä teemoja ja keinoja, joilla brändiuudistusprosessia pystytään entisestään parantamaan.

Lähestymistapana tähän tutkimukseen on valikoitunut tapaustutkimus. Tapaustutkimus antaa tutkijalle suhteellisen paljon vapauksia sen suhteen, minkälaista empiiristä aineistoa tutkimuksessa voidaan hyödyntää. Erityisesti yksittäisiin yrityksiin liittyvät tapaustutkimukset voivat olla luonteeltaan normatiivisia, jolloin tutkimuksen avulla voidaan tuottaa tietynlaisia ohjeistuksia tutkittavan prosessin toteuttamisesta (Eriksson ja Kovalainen, 2015, s. 132). Tässä tutkimuksessa on kyseessä normatiivinen tapaustutkimus, sillä tutkimuksen avulla pyritään kerätyn tiedon ja kartutetun ymmärryksen pohjalta luomaan yleisiä suuntaviivoja yritysperintöbrändin onnistuneen brändiuudistuksen toteuttamiselle integroidun markkinointiviestinnän teemoihin nojaten.

Erikssonin ja Kovalaisen (2015, s. 134) mukaan tutkimus voi olla luonteeltaan intensiivistä tai ekstensiivistä. Intensiivinen tapaustutkimus keskittyy tutkimaan vain yhtä tai muutamaa tarkkaan valikoitua tapausta, kun taas ekstensiivinen tapaustutkimus tutkii

useampaa tapausta, pyrkien tutkimuksen tavoitteista riippuen löytämään yhtäläisyyksiä tai eroavaisuuksia tapausten välillä. Boddyn (2016) mukaan tällainen intensiivinen, yhden tapauksen syvällisen tason tutkimus voi toimia erittäin hyvin aiheesta olemassa olevan tiedon lisäämiseksi. Intensiivisen tapaustutkimuksen yksi kulmakivistä on tutkijan tulkinnat tutkittavasta tapauksesta (Eriksson ja Kovalainen, 2015, s. 133) ja aineiston tulkinta korostuu myös tässäkin tutkimuksessa. Tässä tapauksessa kyseisen tutkimuksen voidaan siis katsoa olevan luonteeltaan intensiivistä, sillä tutkimuksessa pyritään yhden tarkkaan valitun kohdeyrityksen sekä aikaisemman teorian avulla lisäämään ymmärrystä sekä luomaan yhtenäisiä suuntaviivoja tutkittavaan aiheeseen analyysistä johdettujen tulkintojen perusteella.

3.2 Aineistonkeruumenetelmät

Tutkimuksen aineistona on käytetty teemahaastatteluna suoritettua asiantuntijahaastattelua sekä internetistä havainnoinnin avulla kerättyjä keskustelualueiden kommentteja. Tutkimuskysymyksen- ja kohteen ollessa tarkkaan rajattu oli perusteltua hyödyntää aineiston hankinnassa triangulaatiota, eli useamman metodin käyttämistä (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Asiantuntijahaastattelun avulla tutkimukselle saatiin vankka pohja ja ymmärrys siitä, miltä yritysperintöbrändin brändiuudistus käytännössä näyttää yrityksen sisältä ja minkälaisia haasteita tai mahdollisuuksia prosessista on noussut yrityksen näkökulmasta. Tämän jälkeen kerätyn kuluttajadatan avulla päästään haastattelun tuoman tiedon valossa tutkimaan kuluttajien kokemuksia ja mielipiteitä kyseisestä brändiuudistuksesta. Näin aineistoa ja ymmärrystä saadaan kartutettua brändiuudistuksen molemmilta puolilta.

Aineiston keruu alkoi asiantuntijahaastattelulla, joka suoritettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Haastattelu toteutettiin Teams-puhelun välityksellä 1.2.2021 vallitsevan koronatilanteen vuoksi, ja haastattelu nauhoitettiin. Haastattelun kesto oli 49 minuuttia ja haastattelun jälkeen nauhoite litteroitiin kirjalliseen muotoon, jotta sen analysointi olisi helpompaa. Haastattelu on aineistonkeruumenetelmänä hyvin joustava, ja

haastattelijalla on mahdollisuus muun muassa esittää tarkentavia kysymyksiä haastattelun aikana, toisin kuin esimerkiksi lomaketutkimuksen kohdalla (Puusa, 2020). Haastattelija pystyy vaikuttamaan haastattelun kulkuun valitsemalla missä järjestyksessä kysymykset esitetään. Haastattelussa on hyödyllistä, jos haastateltavalla on mahdollisuus tustua haastattelukysymyksiin etukäteen. Haastattelun aikana haastateltava voi myös havainnoida esimerkiksi kuinka asioista puhutaan ja minkälaisia sanavalintoja käytetään (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Puolistrukturoitu teemahaastattelu sopii kyseiseen tutkimukseen hyvin, sillä haastattelun avulla haluttiin saada syvempää tietämystä kohdeyrityksestä sekä suoritetusta brändiuudistusprosessista. Haastattelussa oli tärkeää, että haastateltava sai vapaasti vastata annettuihin kysymyksiin, ilman että haastateltava ohjailee annettuja vastauksia. Lisäkysymyksiä esitettiin, pitäytyen kuitenkin haastattelua varten suunnitellussa haastattelurungossa.

Teemahaastatteluun valitut teemat nojaavat tutkimuksen teoriaan ja myös haastattelun runko seurasi tutkimuksen teoriaosuuden runkoa. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan teemahaastattelun voidaan sanoa olevan puoliavoin kysymyksenasettelultaan. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston määrä ei ole yhtä suuressa merkityksessä kuin sen laatu. On tärkeämpää saada haastatteluja tutkimuksen aiheesta todella tietäviltä henkilöiltä, kuin saada mahdollisimman monta haastattelua. Puusan (2020) mukaan haastattelu on laadullisessa tutkimuksessa paljon käytetty metodi. Sen avulla pyritään löytämään tietoa, josta pystytään johtamaan mahdollisimman uskottavia päätelmiä.

Teemahaastattelu on haastattelumuotona rakenteeltaan melko vapaa. Etukäteen määritellyt teemat määrittävät haastattelussa läpikäytäviä teemoja, mutta keskustelu aiheesta on kuitenkin suhteellisen vapaata. Teemahaastattelun onnistumisen ja tuloksellisuuden kannalta on tärkeää, että haastattelijalla on hyvä ymmärrys haastattelun aiheesta, jotta myös haastattelun teemat osataan suunnitella oikein (Puusa, 2020). Tutkimuksen teoria oli suurilta osin jo valmis haastattelun suorittamisen aikaan, joten haastattelu saatiin rakennettua tutkimuksen teemojen mukaisesti, ja samalla myös teoriat olivat tulleet erittäin tutuiksi tutkijalle, joka osaltaan helpotti haastattelun toteuttamista.

Teemahaastattelun suorittamisen jälkeen tutkimukselle oli saatu vahva pohja ja ymmärrys siitä, minkälainen yritys kohdeyritys on, minkälaisia asioita brändiuudistusprosessissa nousi esille, ja minkälaisia asioita siinä painotettiin. Haastattelun jälkeen toisena aineistonkeruumenetelmänä tutkimuksessa käytettiin havainnoimalla kerättyä dataa internetin keskustelupalstoilta, joihin yrityksen kannattajia kuului. Havainnoinnin hyödyntäminen tutkimusmetodinä mahdollistaa niin erilaisten yksilön kokemusten kuin myös yhteisöjen kokemisen tapojen tarkastelun. Havainnoivassa tutkimuksessa tutkija voi osallistua esimerkiksi havainnoimaansa keskusteluun, tai olla vain tarkkailijan roolissa (Vilkkä, 2018). Tarkoituksena tässä aineistonkeruumenetelmässä oli siis saada mahdollisimman todenmukaista informaatiota kuluttajien reaktioista ja kokemuksista brändiuudistuksen eri osa-alueisiin. Tutkijan rooli tässä aineistonkeruumenetelmässä oli puhtaasti tarkkailija, eli tutkija ei osallistunut keskusteluun itse.

Havainnointiaineiston keruu alkoi tutustumisella erilaisiin lähteisiin, joissa kuluttajat keskustelivat tutkimuksen aiheeseen liittyvistä teemoista. Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita tarkastelemaan kyseisen, tarkkaan valitun yrityserintöbrändin brändiuudistusta, joten aineistoa haettiin luonnollisesti vain kyseiseen brändiin liittyen. Ensimmäiseksi aineiston lähteeksi valikoitui kohdeyrityksen omat Facebook -sivut ja niiden kommenttikentät. Luonnollisesti sivustolla oli satoja kommentteja, mutta tiedon hankinnassa keskityttiin etsimään erityisesti brändiuudistusta sekä siihen olennaisesti liittyviä asioita, kuten itse brändiuudistuksen lanseerausta ja esimerkiksi Lapponia -tuotemerkin lakkauttamista, käsitteleviä päivityksiä, joiden kommenttikentistä aineistoa kerättiin. Tämän lisäksi aineistoa kerättiin kahden eri uutismedian, Helsingin Sanomien sekä Ilta-Sanomien, kommenttikentistä. Syy tähän valintaan oli se, että näiden kyseisten lähteiden katsottiin olevan laajimmat asiaa käsittelevät lähteet. Osa kerätystä aineistosta on 3.9.2020 jälkeiseltä ajalta, jolloin kohdeyrityksen brändiuudistus lanseerattiin. Myös tätä vanhempaa materiaalia on käytetty, mikäli se on relevanttia tutkimusaiheen kannalta. Esimerkiksi paljon keskustelua aiheuttanut Lapponia -tuotemerkin lakkauttaminen herätti paljon keskustelua koko brändiuudistuksesta, joten myös näiden uutisten kommenttikenttiä on hyödynnetty analysoinnissa. Analysoitavia kommentteja aineistoon kerättiin 165

kappaletta. Taulukossa 1 on eritelty kommenttien alkuperä sekä määrät. Aineistoa käsiteltiin taulukkolaskentaohjelma Excelissä, sillä siellä aineiston ryhmittely ja analysointi koettiin kaikkein tehokkaimmaksi.

Taulukko 1. Havainnointiaineiston lähteet.

Kanava	Aihe	Kommentit
Facebook	Päivityksistä kerätty aineisto	34
Helsingin Sanomat	<i>Lahjakulttuurin muutos romautti Kalevala Korun tuloksen: "Olemme miettineet, millä tavalla tässä tulevaisuudessa pärjätään"</i>	54
Helsingin Sanomat	<i>Vaikeuksiin ajautunut Kalevala Koru karsii jälleenmyyjien määrän puoleen nykyisestä</i>	6
Helsingin Sanomat	<i>Suomen kansainvälisesti tunnetuin korumerkki Lapponia lakkautetaan</i>	5
Ilta-Sanomat	HS: Suomalainen korulegenda Lapponia lakkautetaan – Tähtien sodasta tuttu koru siirtyy Kalevala Korun valikoimaan	30
Ilta-Sanomat	<i>Suomalainen korulegenda lakkautetaan – Asiantuntijat: Näillä Lapponia-koruilla voi tulevaisuudessa lyödä rahoiksi</i>	36

3.3 Aineiston analyysi

Tutkimuksen aineistoa analysoidaan sisällönanalyysin keinoin. Sisällönanalyysiä voidaan toteuttaa joko kirjoitettuun aineistoon tai audiovisuaaliseen aineistoon. (Eriksson ja Kovalainen, 2015, s. 120). Sisällönanalyysin tarkoituksena on analysoida käsiteltävää aineistoa objektiivisesti. Sisällönanalyysin avulla aineistosta saadaan tiivistetty ja yleisen tason kuvaus, josta tutkimuksen johtopäätökset saadaan johdettua. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Tutkimuksen aineistoa tutkittiin induktiivisesti. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan

induktiiviseen aineiston analysointiin kuuluu kolme vaihetta: aineiston pelkistäminen, aineiston ryhmittely ja viimeiseksi teoreettisten käsitteiden luominen.

Tässä tutkimuksessa aineiston analysoinnin apuna hyödynnettiin Gioian ja muiden (2013) kehittämään datan rakenteen metodologiaa. Kyseinen metodologia painottaa laadullisen tutkimuksen induktiivisuutta, mutta se ei kuitenkaan ole tarkoitettu tarkkarajaiseksi metodiksi, vaan enemmänkin eräänlaiseksi ohjaavaksi metodologiaksi, jonka avulla tutkimuksen aineiston analysointia voidaan toteuttaa entistä luovemmin. Tässä metodologiassa aineistoa käsitellään 1-tason analyysin, 2-tason teemojen sekä lopuksi laajemman narratiivin, tai dimensioiden avulla. Ensimmäisen tason analyysissä aineistoa ryhmitellään löyhästi aineistosta esiin nousevien kategorioiden avulla. Tässä vaiheessa erilaisia kategorioita saattaa olla runsaasti. Analyysin seuraavassa vaiheessa aineistosta aletaan etsiä erilaisia teemoja, joissa analysoidaan eri kategorioiden samankaltaisuuksia ja eriyttäisyyksiä. Aineistoa ryhmitellään näihin teemoihin ja tutkitaan, minkälaisia tutkimuskysymykseen sidonnaisia teemoja aineistosta löytyy. Lopuksi, kun 2-tason teemat on löydetty, johdetaan näistä edelleen aineiston dimensiot.

Kun tutkimuksen aineisto keskustelupalstoilta oli saatu kerättyä, käytiin aineistoa ensin tarkasti läpi ja poistettiin analysoitavasta aineistosta asiattomat tai asiaan kuulumattomat kommentit. Tämän jälkeen aloitettiin aineiston ensimmäisen vaiheen analysointi, jossa aineistoa ryhmittelemällä ja värikoodaamalla löytämään keskenään yhteneväisiä kommentteja. Näitä kommentteja alettiin ryhmitellä ensin suurpiirteisimpiin kategorioihin, jotka merkittiin omilla väreillään. Tämän jälkeen löydettyjen kategorioiden sisältä pyrittiin vielä löytämään eritteleviä tekijöitä, jolloin saatiin vielä useampi erilainen kategoria. Erilaisia 1-vaiheen kategorioita löytyi useita. Osassa kategorioista oli muutamia kommentteja, toisissa taas oli selkeästi enemmän samantyyllisiä ja teemaisia kommentteja. Näistä kategorioista jätettiin sivuun muun muassa yksittäiset kommentit, jotka eivät nitoutuneet muihin kategorioihin ja jäivät näin ollen hyvin irrallisiksi. 1-vaiheen konseptien löytämisen jälkeen ryhdyttiin konsepteista analysoimaan vielä syvempiä merkityskokonaisuuksia, yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Näin löydettiin aineistosta 2-tason

teemoja. Näistä teemoista jatkojalostamalla päästiin analyysin viimeiseen vaiheeseen, eli dimensioihin. Nämä kategoriat esitellään tarkemmin tutkimuksen tulosluvussa. Taulukko 2 toimii esimerkkinä aineiston 1-tason analysoinnista visuaalisessa muodossa. Tämän lisäksi tutkimuksen liitteisiin on tutkimuksen aineiston analyysiprosessin läpinäkyvyyden lisäämiseksi liitteeseen 2 listattu esimerkki yhden teeman analyysin osa-alueista.

Taulukko 2. Esimerkki aineiston analyysistä.

ESIMERKKISITAATTEJA KOMMENTEISTA	1-TASON KONSEPTI
[...]Voin tulla testiryhmään.[...] Nykyään on mallistossa myös moderneja, yksinkertaisia ja näyttäviä koruja. Mallisto on laaja. Mielestäni Kalevala Korun pitäisi karsia mallistoja ja testata paremmin kuluttajilla millaiset korut vetoavat tänä päivänä Klassikot pitää silti säilyttää, ja ottaa ehkä uustuotantoon koruja, joita nyt ei ole enää tarjolla	Sidosrymien osallistaminen
[...]Kaikki eivät halua ostaa näitä koruja netistä, vaan katsella ja sovittaa niitä ennen hankintaa[...] Voisi kuvitella, että koru on hyvin henkilökohtainen tuote. Voisi myös olettaa silloin, että sitä halutaan näpelöidä ja sovittaa omalle kehelle. Sopiikohan verkkokauppa tähän? Aina olen ostanut liikkeestä, koska haluan nähdä, miltä koru oikeasti näyttää	Fyysisten tuotteiden saatavuus
[...]Nyt joutuu kulkemaan pitkän matkan jos liveinä koruja haluaisi katsoa. Harmittavaa että meiltä kehä 3 ulkopuolelta viedään kaikki	

Taulukossa 3 on tiivistetysti esitettyä tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet, sekä näitä tukevat metodologiset valinnat. Koska tarkoituksena tutkimuksessa on syventyä tarkastelemaan integroidun markkinointiviestinnän merkitystä yritysperintöbrändin brändiuudistuksessa, on ensinnäkin tarkoituksenmukaista tutustua aiheen teoriaan luoden tästä yhtenäinen ja tutkimuksen tarkoitusta tukeva kokonaisuus. Tämä on toteutettu tutkimuksen teoriaosuudessa. Toisena tavoitteena saada selkeä kuvaus siitä, minkälaisia teemoja, haasteita tai mahdollisuuksia yritysperintöbrändin brändiuudistuksesta voidaan löytää. Tämän tavoitteen toteuttamiseksi tutkimuksessa on käytetty brändin näkökulman antavaa temahaastattelua, sekä kuluttajien näkökulman antavaa sisällönanalyysiä havainnoimalla internetistä kerätystä aineistosta. Kolmantena tavoitteena tutkimuksessa on löytää tekijät integroidun markkinointiviestinnän teoriasta, joiden avulla näihin löydettyihin haasteisiin tai mahdollisuuksiin pystytään vastaamaan, luoden kuva siitä, minkälainen merkitys integroidulla markkinointiviestinnällä todellisuudessa on yritysperintöbrändin brändiuudistuksen toteuttamisessa.

Taulukko 3. Tutkimuksen operationalisointiketju.

Tutkimuksen tarkoitus	Tutkimuksen tavoitteet	Tutkimuksen toteutus
<i>Integroidun markkinointiviestinnän merkitys yritysperintöbrändin brändiuudistusprosessissa</i>	<i>Integroidun markkinointiviestinnän teorian sekä bränditeorian linkittäminen</i>	<i>Tutkimuksen viitekehyksen luominen teorioihin tutustumalla.</i>
	<i>Minkälaisia haasteita tai mahdollisuuksia yritysperintöbrändin brändiuudistusprosessista voidaan löytää?</i>	<u><i>Brändin näkökulma</i></u> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Teemahaastattelu, jonka kysymykset luotu teorian pohjalta</i> <u><i>Kuluttajan näkökulma</i></u> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Sisällönanalyysi havainnoimalla kerättyyn aineistoon merkitysten löytämiseksi</i>
	<i>Miten integroitu markkinointiviestintä voi vastata tavoitteessa kaksi esiin nousseisiin teemoihin?</i>	<i>Minkälaisia keinoja integroitu markkinointiviestintä tarjoaa brändiuudistusprosessiin</i> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Tulosten peilaaminen teoreettiseen viitekehykseen</i>

3.4 Kohdeyrityksen esittely

Kohdeyrityksenä tutkimuksessa toimii suomalainen koruteollisuuden yritys Kalevala Koru Oy. Yritys myy Suomessa tuotettuja, suurelta osin käsityönä valmistettuja koruja ja sille onkin myönnetty esimerkiksi tuotteiden suomalaisesta alkuperästä kertova Avainlippu-tunnus (Kalevala, 2021). Yrityksen juuret ulottuvat aina 1930-luvulle asti, ja alusta asti yrityksen toiminnan taustalla on ollut hyvän tekeminen erityisesti naisille. Kalevalan tarina alkaa, kun yrityksen perustaja Elsa Heporauta alkoi myydä perinteisiä muinaissuomalaisia koruja pystyttääkseen myynnistä kerätyillä varoilla Kalevalalaisen naisen muistomerkin. Talvisodan sytyttyä myynnistä saadut varat ohjattiinkin kuitenkin hätäavun antamiseen sodasta kärsineille, mutta hyväntekeväisyyteen kuitenkin. (Kalevala, 2021). Kalevala perustaa brändinsä vahvasti historian ja perintönsä varaan, joka tekee siitä mielenkiintoisen tutkittavan yrityksen, erityisesti brändiuudistuksen kontekstissa.

Tutkimusta varten toteutettiin asiantuntijahaastattelu, jossa haastateltavana oli Kalevalan brändi- ja designjohtaja Maria Uunila. Uunilalla on työelämässä vahva brändi- ja designpuolen kokemus ja hän oli vetovastuussa Kalevalalla toteutetusta

brändiuudistuksesta. Uunilalla on myös aikaisempaa kokemusta yritysten brändiuudistuksista ja niiden toteuttamisesta. Uunila on urallaan ollut mukana uudistamassa useampaa brändiä, joten brändiuudistukset ovat hänelle tuttuja. Kalevalalla hän on työskennellyt viimeiset neljä vuotta. Yrityksen brändiuudistus oli osana suurempaa ja kokonaisvaltaista strategiauudistusta, jossa uudistettiin muun muassa tuotteiden jakelutie ja tuoteportfolio, ja kyse olikin hyvin kokonaisvaltaisesta uudistuksesta.

3.5 Tutkimuksen luotettavuus

Erikssonin ja Kovalaisen (2015, s. 303) mukaan tutkijan on tärkeää kyetä todentamaan lukijalle tutkimuksensa luotettavuus sekä laadukkuus. Tutkimuksen luotettavuutta tulisi-kin kriittisesti arvioida läpi koko tutkimusprosessin, jokaisessa tutkimuksen vaiheessa. Perustelemalla tehdyt valinnat tarkasti läpi tutkimuksen vahvistetaan tutkimuksen luotettavuutta ja näin on toimittu myös tämän tutkimuksen kohdalla. Tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi ja arvioimiseksi on monia erilaisia tapoja, joita käydään läpi yksityiskohtaisemmin seuraavassa.

Yksi konkreettinen tutkimuksen laadukkuuden varmistamisen tapa on hyödyntää tutkimuksessa triangulaatiota, joka tarkoittaa sitä, että tutkimusta pyritään tarkastelemaan useasta eri näkökulmasta. Esimerkiksi teorian triangulaatiossa hyödynnetään useita erilaisia teorioita, jotta tutkittavaa ilmiötä saadaan avattua mahdollisimman laajasti. Tutkimuksessa voidaan myös hyödyntää metodista triangulaatiota, joka tarkoittaa useamman eri metodin käyttämistä tutkimuksen toteuttamisessa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Tässä tutkimuksessa on pyritty hyödyntämään mahdollisimman monipuolista ja monesta näkökulmasta asioita tarkastelevia teorioita, jotta tutkimukseen saataisiin mahdollisimman paljon erilaisia näkökulmia. Tutkimuksessa on myös hyödynnetty kahta erilaista aineistonkeruumenetelmää, jonka voidaan katsoa myös rikastuttavan tutkimuksen sisältöä, ja täten välttyään liian yksipuoliselta näkemykseltä tutkittavasta aiheesta.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa voidaan hyödyntää Erikssonin ja Kovalaisen (2015, s. 307) esittämiä, niin kutsuttuja vaihtoehtoisia luotettavuuden arvioinnin tapoja. Ensimmäinen näistä on kiinnittyvyys (*dependability*). Täällä tarkoitetaan sitä, että varmistaakseen tutkimuksensa laadukkuus, on tutkijan tarjottava lukijalle tarpeeksi informaatiota siitä, että tutkimuksen toteutusprosessi on edennyt loogisesti, ja tutkijalla on myös antaa tästä näyttöä (Eriksson ja Kovalainen, 2015, s. 307). Tutkimuksessa on siis kyettävä esittämään se, kuinka tutkimuksen tulokset kiinnittyvät käytettyyn aineistoon. Tutkimuksen kiinnittyvyyttä pyritään tässä tutkimuksessa lisäämään kuvailemalla ja perustelemalla tutkimuksessa tehdyt valinnat niin aiheen valinnasta aina metodologisiin valintoihin asti läpinäkyvästi ja tarkasti, jotta lukija pystyy johdonmukaisesti seuraamaan tutkimusta. Tutkimuksen operationalisointi on myös kuvattu metodologiaosuudessa, joka kuvastaa sitä, kuinka tutkimuksen metodologiset valinnat tukevat tutkimuskysymykseen vastaamista. Lisäksi aineiston analyysin vaiheet on niin selitetty sanallisesti tutkimuksen tulososiossa, sekä analyysistä on annettu havainnollistava esimerkki tutkimuksen liitteissä, jotta lukija pystyy myös ymmärtämään, kuinka tutkimuksen tuloksiin on aineiston avulla päästy.

Toinen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin tapa on uskottavuus (*credibility*). Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkijalla on oltava tarpeeksi tietoa sekä luotettavaa aineistoa tutkimuksen pohjaksi. Uskottavuutta arvioidessa arvioidaan myös sitä, voisiko toinen tutkija päätyä samankaltaisiin tuloksiin samaa aineistoa hyödyntäen. (Eriksson ja Kovalainen, 2015, s. 307). Tutkimuksessa käytetty aineisto täytyy siis olla kerätty sekä analysoitu huolellisuutta käyttäen, ja tämä pitää myös pystyä välittämään tutkimusta lukeville henkilöille vakuuttavasti (Puusa & Juuti, 2020).

Kyseisen tutkimuksen uskottavuutta arvioitaessa on ensinnäkin huomioitava se, että aineiston laajuus on suhteellisen pieni. Tämä johtuu siitä, että tutkimuksen kohteena on yksittäinen, omaperäisen tunnusmerkistön omaava suomalainen yritysperintöbrändi. Tutkimuksen uskottavuutta parannetaan sillä, että ensinnäkin aineistoa on kerätty niin brändin puolelta kuin myös kuluttajilta. Toisaalta uskottavuutta parantaa se, että

vaikkakin aineisto ei määrällisesti ole valtava, on luontevaa olettaa, että ihmiset, jotka tahtovat kommentoida kyseisen brändin brändiuudistusta ja siihen liittyviä tekijöitä, ovat kuitenkin keskimäärin kiinnostuneempia ja kenties tietoisempia kyseisestä brändistä ja siihen liittyvistä tekijöistä, verrattuna esimerkiksi kyselytutkimuksena toteutettuun laajaan kyselyyn, jossa vastaajilla ei välttämättä olisi vahvaa mielipidettä kyseisestä brändistä. Tässä suhteessa on perusteltua ajatella, että käytetty aineisto on validia ja antaa sensuroimatonta näkemystä kuluttajien kokemuksiin ja mielipiteisiin. Edellä mainittujen lisäksi tutkimuksen uskottavuutta lisää se, että peilattaessa tutkimuksen tuloksia teoriaan, voidaan löytää vahvoja linkkejä tulosten ja käytetyn teorian välillä, joten tuloksia voidaan tässä mielessä pitää vähintäänkin loogisina.

Siirrettävyyden (Transferability) tarkastelussa tarkastellaan sitä, onko tutkimus linkittynyt aiemaan tieteelliseen tutkimukseen (Eriksson ja Kovalainen, 2015, s. 307) ja toisaalta sitä, voidaanko tutkimuksen tuloksia siirtää toiseen kontekstiin (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tutkimuksen teoriapohja on rakennettu aikaisempaa tutkimustietoa yhdistelemällä, niin bränditeorioista kuin integroidun markkinointiviestinnän teorioista, joten tutkimuksen voidaan nähdä linkittyvän vahvasti aikaisempaan tutkimustietoon. Ottaen huomioon tutkimuksen aiheen, joka keskittyy vahvasti suomalaisen yritysperintöbrändin brändiuudistukseen ja myös tutkimusta varten kerätty aineisto liittyy vain kyseiseen brändiin, ei tutkimuksen yleistettävyyden luonnollisestikaan ole valtava. Tässä on kuitenkin otettava huomioon tutkimuksen intensiivisyyden luonne. Erikssonin ja Kovalaisen (2015, s. 307) mukaan intensiivinen tapaustutkimus ei lähtökohtaisestikaan pyri luomaan laajasti yleistettävissä olevaa tietoa, vaan tarkoituksena on analysoida ja ymmärtää valittua tapausta ja sen toimintamekanismeja. Siten tämä tutkimus antaa hyvän perustason näkemyksen yritysperintöbrändien uudistamiseen ja integroidun markkinointiviestinnän teemojen hyödyntämiseen osana tätä prosessia, eikä laajan tason yleistettävyyden tutkimuksen tuloksissa ole tavoitteenmukaista.

Vahvistettavuudella (conformability) kuvataan sitä, että tutkija pystyy varmentamaan lukijalle, että tutkimuksen löydökset pystytään varmistamaan tutkimuksen aineiston avulla

(Eriksson ja Kovalainen, 2015, s. 307). Tutkimuksen vahvistettavuutta on tuotu esiin tutkimuksen tulososiossa teorialinkityksen avulla. Tutkimuksen tuloksia peilataan tutkimuksen teoriaan, jotta voidaan todentaa teorian kulkevan yhdessä tutkimusten löydösten kanssa niin, etteivät tutkimuksen tulokset jää irrallisiksi tutkimuksen teoriasta. Lisäksi analysoitavaa materiaalia on pyritty tuomaan esille tutkimuksen tulososiossa suoria lainauksia hyödyntämällä, jotta tutkimuksessa tulisi esiin mahdollisimman vahvasti käytetty aineisto. Tämän lisäksi aineistolle suoritettu rakentellinen analyysi on kuvattuna tutkimuksessa, jotta lukija voi mahdollisimman läpinäkyvästi nähdä kuinka tutkimuksen tuloksissa ja johtopäätöksissä esitettyihin seikoihin on päästy.

Kuten edellä on todettu, tämän tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on tärkeää kriittisesti arvioida aineiston laajuutta ja riittävyyttä. Tutkimuksen aineiston laajuutta tarkasteltaessa on otettava huomioon tutkimuksen konteksti ja paradigma (Boddy, 2016). On myös tärkeää huomata, että saatavan materiaalin määrää ei useinkaan laadullisessa tutkimuksessa voi tietää tutkimuksen suunnittelun hetkellä, vaan se tarkentuu vasta itse aineiston keräämisen vaiheessa (Eriksson ja Kovalainen, 2015, s. 307). Tämän tutkimuksen aineiston laajuuteen suurimpana vaikuttavana tekijänä on tutkimuksen aiheen tarkarajaisuus. Aihe on rajattu koskemaan yritysperintöbrändin brändiuudistusta, ja tarkasteluun on otettu vahva suomalainen brändi. Tästä syystä hyödynnettävän materiaalin määrä oli luonnollisesti rajallinen, mutta objektiivisesti tarkasteltuna kuitenkin riittävä. Tätä voidaan perustella myös sillä, että yhden tapauksen tapaustutkimusten on todettu kykenevän antamaan hyödyllistä tutkimustietoa uudenlaistan ja vähän tutkittujen aiheiden laajentamiseen, sekä kyseisenlaiset tutkimukset toimivat erinomaisesti tulevien tutkimusaiheiden edistämässä (Boddy, 2016).

Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelussa on hyvä ottaa huomioon myös tutkimuksen eettiset kysymykset. Tutkimusta tehtäessä tulisi noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että tutkimusta tehtäessä ollaan rehellisiä ja tarkkavaisia tutkimuksen tekemisessä sekä sen tulosten raportoinnissa, käytetään eettisesti kestäviä tiedonhankintamenetelmiä sekä annetaan arvo myös aikaisemman

tutkimuksen tehneille henkilöille. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Lisäksi ottaen huomioon tutkimuksen toisen aineistonkeruumenetelmän, eli keskustelupalstojen havainnoinnin, on huomioitava se, ettei tutkimukseen kerättyjen kommenttien kirjoittajilta ole erikseen pyydetty lupaa kommenttien siteeraamiseen tutkimuksessa. Tästä syystä tutkimusprosessissa on tehty päätös siitä, että vain kommentin lähde ja kommentointiaika on ilmoitettu kunkin sitaatin yhteyteen, ei nimimerkkejä tai muita tietoja, joiden avulla kommentoijan henkilökohtaiset tiedot tulisivat julki. Esimerkiksi Facebookissa henkilöt kommentoivat omalla nimellään, eivät nimimerkin takaa, joten myös tutkimuksen yhteneväisyyden vuoksi ei kenenkään kommentoijien nimiä tai nimimerkkejä ole lisätty sitaatteihin. Lisäksi aineisto on kerätty kaikkien käytettävissä olevilta julkisilta sivustoilta, eikä esimerkiksi suljettujen keskustelupalstojen kommentteja ole analyysiin otettu, sillä käytetyn aineiston julkista saatavuutta pidetään tässä tutkimuksessa tärkeänä.

4 Empiirinen aineisto ja tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen aineistosta löydettyjä keskeisimpiä tuloksia. Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu asiantuntijahaastattelusta, sekä havainnoimalla internetistä kerätyn aineiston sisällönanalyysistä. Ensin käydään läpi Kalevalan brändi- ja designjohtajalle Maria Uunilalle suoritettu asiantuntijahaastattelu, joka antaa kuvan brändiuudistusprosessista yrityksen sisältäpäin. Tätä seuraa tutkimuksen havainnointiaineiston läpikäynti sekä analyysi.

4.1 Kalevala brändinä

Tutkimuksessa kohdeyrityksenä käytetyllä Kalevala -brändillä on vahvat, aina yli 80 vuoden taakse ulottuvat juuret, ja hyvin merkityksellinen historia niin naisten auttamisessa sekä voimaannuttamisessa, kuin perinnekorujen valmistamisessa. Suomalaisen kulttuuriperinnön sekä suomalaisen kultasepäntöön vaaliminen kuuluvat myös yrityksen arvopohjan kulmakiviin. Markkinointi & Mainonta -lehden sekä Taloustutkimuksen vuosittaisen brändien arvostusta tutkivan tutkimuksen mukaan Kalevala sijoittui vuonna 2020 listauksessa sijalle 35, kun edellisvuonna se oli sijoittunut sijalle 28 (Kauppalehti, 2020a). Kuitenkin esimerkiksi vuonna 2016 Kalevala oli Suomen suosituin korubrändi (Kauppalehti, 2016).

Vahvan perinnön omaavat brändit saattavat toiminnassaan kohdata haasteen siitä, kuinka pysyä kuluttajien, ja erityisesti nuorten sukupolvien suosiossa vuosikymmenestä toiseen, trendien vaihtuessa ja markkinoiden muuttuessa yhä kiihtyvällä tahdilla. Brändin historia ja juuret ovat monelle brändille koko brändin ydin ja sielu, mutta on tärkeää myös huomata, että joissain tapauksissa vahvan perinnön omaava brändi voi olla tilanteessa, jossa juuri yrityksen ja brändin perintö on yrityksen kehityksen tiellä. (Liebrenz-Himes, Shamma & Dyer, 2008). Yrityksen on mietittävä omaa brändi-identiteettiään tarkasti, ja pohdittava kuinka tärkeää perinnön ja juurien voimassa pitäminen on, kun vaakakupissa on muuttuvat trendit ja entistä hektisempi markkinaympäristö, jossa

kuluttajien yhä moninaisempiin tarpeisiin on kyettävä vastaamaan kiihtyvällä vauhdilla, ja uusia kilpailijoita löytää tiensä markkinoille ennätysvauhtia.

Kuten Uunila haastattelussa kertoo, kuuluu Kalevalan brändi-identiteettiin vahvasti naisuus ja naisten voimaannuttaminen, suomalaisen kulttuuriperinnön jatkaminen sekä kotimaisen käsityön merkitys ja sen elossa pysymisen vaaliminen. Koko yrityksen taustalla ja ydinarvoina toimivat halu auttaa ja tehdä yhteistä hyvää, ja yrityksen toiminnalla pyritäänkin Uunilan mukaan tekemään tulosta, jotta hyvää voidaan jakaa eteenpäin. Srivastavan (2011) mukaan brändi-identiteetin kautta kuluttajalle välitetään lupaus arvosta, jota brändi kuluttajalle tuo. Kalevalan omistaa edelleen kalevalalaisen naisen liitto, kuten yrityksen alkuajoilta lähtien, ja sosiaalisen vastuun arvo on ollut aina hyvin tärkeä osa Kalevalaa ja sen toimintaa. Omistuksen pysyminen saman toimijan alla yrityksen alusta asti lisää huomattavasti brändin pitkäikäisyyttä, joka on tärkeää ottaen huomioon aikojen saatossa tasaisena pysyneen brändi-identiteetin hyödyt yritykselle (Da Silveira ja muut, 2013). Lisäksi Kalevala on muun muassa perustanut Keniaan Kalevala Training Center -hankkeen, jonka avulla pyritään auttamaan nuoria naisia pääsemään kiinni itsenäiseen elämään ja toimeentuloon. Lisäksi yritys on ollut aktiivisesti mukana erilaisissa hyväntekeväisyys Hankkeissa läpi historiansa (Kalevala, 2021).

[- -] meidän johtotähti on se että me halutaan voimaannuttaa, halutaan niin kun auttaa naisia voimaantumaan [- -] kokemaan että heillä on mahdollisuus ja mahdollisuudet ja kaikki se, tavallaan mahdollisuus totuttaa itseään ja tehdä maailmasta myös parempaa paikkaa. (M. Uunila, haastattelu, 1.2.2021)

[- -] tässä meidän brändissä niin sanoisin että on tosi tärkeää on ollut nostaa esiin tämä kotimainen valmistus ja se, että meillä on ollut ihan hommaa siinä että me saadaan läpi sitä viestiä että kalevalakorut tehdään Suomessa, että suomalainen käsityö, suomalainen kultasepäntaito. (M. Uunila, haastattelu, 1.2.2021)

Kalevalan vahvuutenaan verrattuna kilpailijoihin Uunila näkee erityisen vahvan ja vanhan brändin ja sen mukanaan tuoman vahvan laatumielikuvat kuluttajien mielissä. Erityisenä vahvuutena ja kilpailuetuna pidetään suomalaista käsityötä ja brändin identiteettiin liitettyjä naisia voimaannuttavia tekijöitä. Kalevalalla on pitkälle ulottuvien juuriensa takia

erittäin ainutlaatuinen tarina, ja yrityksessä nähdäänkin yleisesti vastuullisuuden teemat tärkeänä osana brändin identiteettiä, mutta myös vahvaksi kilpailuetua tuovaksi tekijäksi markkinoilla. Kuten Uunila haastattelussaan toteaa, Kalevala korut on tarkoitettu perittäväksi äidiltä tyttärelle. Korut ovat siis tarkoitettu kestämään ja siirtymään sukupolvilta toisille. Tämä voidaan nähdä erityisenä kilpailuvalttina nykypäivän kertakäyttötalouden vastapainona, kun pikamuoti ja muut esimerkiksi ihmisoikeuksia polkevat ja ympäristöä kuormittavat tekijät ovat pinnalla. Nuorempien kuluttajien tiedetään olevan paljon tietoisempia omista valinnoistaan kuluttajina sekä valintojen ympäristöllisistä vaikutuksista (Amed, Balchandani, Beltrami, Berg, Hedrich & Rölkens, 2019).

Kuten brändin identiteetistä voidaan päätellä, Kalevalan kohderyhmä on rajattu melko vahvasti naisiin. Tämä päätös juontaa juurensa jo Kalevalan alkua ajoilta, ja on selkeästi asia, josta yrityksessä halutaan pitää kiinni myös nykyhetkessä. Kuitenkin haastattelussa käy ilmi, että yrityksen silmin Kalevalaa pidetään koko kansan korumerkkinä, tarkoittaen sitä, että sitä ostetaan paljon itselle ja lahjaksi. Lisäksi Uunila tarkentaa, että myös miehet ostavat Kalevalan koruja paljon lahjaksi, joten ei voida sanoa brändin kohderyhmänä olevan kuitenkaan pelkästään naiset.

Kalevalan brändi-identiteetissä näkyy siis vahvasti yrityksen perintö ja historia sekä vahva laatumielikuva. Yrityksen identiteetti on pysynyt hyvin samankaltaisena läpi vuosien, joka on tärkeää vahvan brändi-identiteetin kannalta (Da Silveira ja muut, 2013). Kalevala on siis tunnettu, vuosikymmeniä vanha yritys ja brändi, jonka varmasti suurin osa suomalaisista tuntee. Voidaanko Kalevala -brändiä siis pitää tutkimuksen teoriaosuudessa esitettynä yritysperintöbrändinä. Tämän selvittämiseksi taulukkoon 4 on kerätty Urden ja muiden (2007) esittämät yritysperintöbrändin tunnusmerkit. Kun haastatteluaineiston perusteella peilataan Kalevala -brändiä näihin tunnusmerkkeihin, huomataan että jokaiseen kategoriaan löydetään sopivia tekijöitä. Tämän perusteella voidaan siis sanoa Kalevala -brändin olevan tutkimuksessa esitetyn yritysperintöbrändi kaltainen brändi, joka perustaa brändinsä identiteetin vahvasti perintöönsä.

haasteisiin pyritään vastaamaan uudistamalla brändiä haluttavammaksi ja sopivammaksi sen hetkiseen kysyntään (Miller, Merrilees ja Yakimove, 2014).

Uunilan mukaan Kalevalan brändiuudistuksella pyrittiin lisäksi pyyhkimään pölyjä ja muuttamaan kuluttajien jokseenkin vanhanaikaista mielikuvaa Kalevala -brändistä. Uunilan mukaan erityisesti brändiä pyritään tekemään haluttavammaksi nuoremman kuluttajakunnan keskuudessa, joka onkin kuluttajaryhmä, jonka Kalevala kokee haastavimmaksi sitouttaa.

[- -] tosi läpi linjan ollaan aika lailla koko kansan korumerkki et se mis me nähdään niin nää nuoremmat ikäryhmät on sellasia mis me ollaan nyt lähdetty esimerkiksi just tän brändiuudistuksen myötä nimenomaan [- -] niin kun tavallaan pyyhkimään pölyjä ja rakentamaan sitä haluttavuutta siellä eli voisi sanoa että parikymppisten keskuudessa on tarpeen niin kun vahvistaa sitä jalansijaa, että se on kyllä se niinkun haastavin meille. (M. Uunila, haastattelu, 1.2.2021)

Kalevala seuraa myös itse aktiivisesti kuluttajien brändimielikuvia Kalevala -brändistä. Kyselyiden mukaan on käynyt ilmi, että Kalevalan brändiin liitettiin kuluttajien keskuudessa paljon positiivisia asioita ja mielle yhtymiä, kuten korkeaa laatua ja perinteikkyyttä, mutta kyselyissä löytyi myös juuri pölyttynyttä mielikuvaa brändistä ja vanhanaikaisuutta. Millerin ja muiden (2014) mukaan brändiuudistusprosessissa yhdeksi tärkeimmäksi tekijäksi nouseekin brändiymmärryksen kasvattaminen, joka tapahtuu kuluttajista kerätyn datan avulla. Näiden tutkimusten perusteella yritykselle selvisi, että brändiä ja siten sen luomaa brändimielikuvia kuluttajien mielissä täytyy pyrkiä ehostamaan oikeaan suuntaan, brändiuudistuksen avulla.

Suuri uudistus kohdeyrityksen brändiuudistuksessa oli se, että Kalevala on aikaisemmin toiminut kahdella tuotemerkillä, Kalevala Jewelry sekä Lapponia Jewelry, Lapponian ollessa vahvemmin ulkomaille suunnattu tuotemerkki. Strategia uudistuksen yhteydessä yrityksessä päätettiin siitä, ettei yrityksen kannalta ole enää mahdollista tai kannattavaa pitää näitä molempia brändejä elinvoimaisena, joten ne päätettiin sulauttaa yhden

brändin alle, ja näin syntyi uusi Kalevala. Molemmilla brändeillä oli vahva jalansija korutuotannon toimialalla.

Brändiuudistuksella voidaan viestiä kuluttajille siitä, että jokin on muuttumassa (Muzellec ja muut, 2003). Myös Uunilan mukaan Kalevalalla haluttiin vahvasti viestiä sidosryhmille siitä, että brändiuudistuksen myötä syntyy jotakin uutta, kun kaksi tunnettua tuotemerkkiä yhdistettiin yhden tuotemerkin alle. Kyse ei siis ollut puhtaasti toisen tuotemerkin sulautumisesta toiseen, vaan haluttiin luoda kuva siitä, että näistä kahdesta tuotemerkestä syntyy yhdessä jotain täysin uutta.

Vahvan brändin uudistamisessa haasteeksi voi koitua se, kuinka säilyttää brändille keskeiset osat, joihin kuluttajat luottavat, samalla kuitenkin luoden uutta brändiä raikkaalla tavalla. Merrileesin ja Millerin (2008) mukaan brändiuudistuksen tärkeimpiä mutta haastavimpia vaiheita on löytää ne tavat ja brändin kannalta tärkeimmät kulmakivet, joilla vanhasta brändistä saadaan säilytettyä juuri ne oikeat osat kuluttajien luottamuksen säilyttämiseksi, tuoden kuitenkin mukaan myös uutta ja raikasta.

[- -] kulmakiviä ensinäkkin se, että halutaan totta kai viestiä uudistumisesta, mutta me haluttiin, että meillä säilyy se tunnistettavuus eli se meidän perintöä ja perimää ei saanut hukata. Eli enemmänkin uusi tulkinta sille, mutta se että meillä on niin pitkät juuret, tää on niin tavallaan tärkeä brändi ja merkityksellinen suomalaisille, että me ei haluttu niinkun tuhota sitä [- -]. (M. Uunila, haastattelu, 1.2.2021)

Haastattelusta selvisi, että haasteeksi brändiuudistuksessa Kalevalan kohdalla nousi nimen vaihdokseen liittyvät asiat tuotemerkin vaihtaessaan nimensä Kalevala Korusta pelkäksi Kalevalaksi. Vaikka brändin nimi ei varsinaisen radikaalisti muuttunut, vaan siitä jätettiin vain osa pois, aiheutti se Uunilan mukaan jonkun verran haasteita kuluttajien keskuudessa brändiuudistuksen vastaanottamisessa ”*me tavallaan pudotettiin se jewellery ja koru pois, että on pelkkä Kalevala, ja se tietyissä ryhmissä kuluttajapuolella niin kun herätti semmosta närkästystä, että me nyt omitaan jotenkin Kalevala ja miten me voidaan tehdä tällä tavalla [- -]”*.

Markkinointia toteutettaessa varsinaisesti integroidusta markkinointiviestinnästä ei Kalevalalla puhuta, eli itse termi ei ole heillä yleisessä käytössä. Kuitenkin Uunilan mukaan kaikki yrityksen markkinointitoimet ovat hyvin integroituja ja osa yhtenäistä kokonaisuutta. Kalevala suunnittelee ja tuottaa markkinointiaan hyvin pitkälti itse yrityksen sisäisesti. Henkilöstömäärältään Kalevala on melko pieni yritys, työllistämällä haastattelun ajankohtana noin 90 henkilöä. Huomionarvoista oli esimerkiksi se, että myös markkinointisisällön suunnittelussa otetaan huomioon eri kanavat ja kanavissa olevat asiakasryhmät, jotta sisältöä saadaan kohdennettua eri segmenteille. Integroidun markkinointiviestinnän näkökulmasta on tärkeää, että viestintää kohdennetaan juuri oikeisiin kanaviin (Schultz & Schultz, 2011). Lisäksi brändiuudistus lanseerattiin näkyvästi muun muassa ulko- ja printtimainontaa sekä vaikuttajayhteistyötä sisältävällä, monikanavaisella markkinointikampanjalla (Kauppalehti, 2020).

Haastattelussa selvisi, että Kalevala seuraa aktiivisesti omia asiakkaitaan eri kanavissa ja seuraa myös yrityksestä muodostettua brändimielikuvaa yleisellä tasolla. Yksilötasolla asiakasdataa ei kuitenkaan yrityksessä kerätä tai analysoida. Yksi integroidun markkinointiviestinnän kulmakivistä on se, että yritys tuntee kohderyhmänsä sijaan kohdeyksiönsä mahdollisimman tarkasti (Blakeman, 2018). Lisäksi haastattelussa kävi ilmi, että yrityksen päätös brändiuudistukselle lähti organisaation sisältä, ei esimerkiksi jostakin ulkoisen sidosryhmän ehdotuksesta tai palautteesta asiaan liittyen.

Guptan ja muiden (2020) mukaan brändiuudistuksessa on erityisen tärkeää, että sidosryhmät hyväksyvät uudistetun brändin ja tähän kuuluu vahvasti esimerkiksi yrityksen työntekijät. Uudistusten jalkauttaminen henkilökunnalle on Uunilan mukaan kyseisen kokoluokan yrityksessä huomattavan paljon helpompaa, kuin se olisi ollut henkilöstömäärältään suuremmassa yrityksessä. Sidosryhmien sitouttamista brändiuudistukseen oli myös suunniteltu yrityksessä ennen brändiuudistuksen lanseeraamista. Uunilan mukaan yrityksessä muun muassa suunniteltiin se, missä järjestyksessä ja miten uusi brändi sidosryhmille jalkautetaan.

Uunilan mukaan Kalevala pyrkii aktiivisesti osallistumaan internetissä käytävään keskusteluun Kalevalan omissa kanavissa, ja tämä onkin nähtävissä selkeästi esimerkiksi Kalevalan Facebook -sivustolla, jossa kuluttajien kysymyksiin ja huolenaiheisiin vastataan hyvin nopeasti ja laajastikin. Haastattelussa kävi ilmi, että Uunila kuitenkin pitää tärkeänä sitä, että yleisillä keskustelupalstoilla käytävään, joskus tyyliltään ala-arvoiseen, keskusteluun Kalevala ei lähde mukaan.

4.3 Brändiuudistuksen teemat

Seuraavassa käydään läpi tutkimuksen havainnointiaineistosta Gioian (2013) datan rakenteen menetelmällä analysoidut toisistaan eroavat 2-tason teemat, joita aineistosta analyysin avulla saatiin nostettua ja tarkastellaan näitä teemoja tarkemmin. Jokaisen teeman kohdalla esitellään myös kyseiseen teemaan kuuluvat 1-tason konseptit, joista nämä teemat ovat analyysin vaiheessa rakentuneet. Lopuksi esitellään vielä analyysin lopputuloksena saavutetut dimensiot sekä muodostetaan tulosten yhteenveto.

4.3.1 Nimen muutos

Brändin nimi on erittäin tärkeä osa brändin identiteettiä. Kun yritys vaihtaa nimeään, on se vahva indikaattori kuluttajille siitä, että koko brändin sisällä tapahtuu suuria muutoksia. (Muzellec ja muut, 2003.) Kuten asiantuntijahaastattelusta kävi ilmi, oli Kalevalan yksi tavoitteista brändiuudistuksen avulla viestiä kuluttajille vahvasti siitä, että brändiuudistuksen myötä syntyy uusi kokonaisuus, jossa Kalevala Jewellery ja Lapponia Jewellery yhdistyvät uudeksi, yhteiseksi kokonaisuudekseen. Kellerin ja Swaminathan (2020) mukaan on kuitenkin tärkeää huomata, että nimen vaihtaminen voi olla yritykselle tappiollista, mikäli vaihdoksella on negatiivinen vaikutus brändin luomiin mielikuviin. Brändin nimen vaihtamista tai muokkaamista on siis syytä pohtia tarkkaan ja pyrittävä selvittämään, miten kuluttajat siihen tulevat reagoimaan.

Kuluttajien vahvat suhteet brändeihin vähentävät kuluttajan kokemaa riskiä ja tarvetta etsiä tietoa brändistä ostopäätöksen tueksi. Brändin nimen vaihtaminen voi kuitenkin horjuttaa kuluttajan omaksumaa vakaata kokemusta brändistä. Yksi suurin negatiivinen tulos nimenvaihdoksella onkin luonnollisesti sen, että kuluttajan lojaalius ja luottamus brändiä kohtaan heikkenee. Tämän takia yrityksen on erityisen tärkeää kyetä siirtämään kuluttajien ja brändin välille luotua luottamusta vanhasta brändistä uudistettuun brändiin (Pauwels-Delassus & Descotes, 2013), esimerkiksi integroidun markkinointiviestinnän keinoin.

Yksi ehdottomasti suurimmista ja eniten keskustelua herättäneistä teemoista Kalevalan brändiuudistukseen liittyen keskustelupalstoja ja kommentteja analysoidessa oli brändin nimen muutos. Kyseisen teeman alta löyty kolme 1-tason konseptia, jotka ovat *assosiaatiot kansalliseepokseen, sekaannusvaara* sekä *nimivalinta*. Suurimpana keskustelua aiheuttavana tekijänä oli selkeästi kansalliseepoksen nimen omiminen. Keskusteluissa nousi esiin se, kuinka yrityksen ei tulisi käyttää pelkkää Kalevala -nimeä brändinsä nimenä: *”Pitäisi lukea: Kalevala koru. Ehdottomasti. Sanana Kalevala tarkoittaa muuta, kansalliseeposta. Tämä on kuluttajien aliarvioimista ja hämäämistä.”* (Facebook 3.9.2020). Kuitenkin keskustelua käytiin myös siitä, kuinka nimen vaihtaminen aiheuttaa sekaannusvaaraa siinä, mihin brändin nimellä viitataan ja miksi se vaihdettiin. Lisäksi keskusteluissa nousi esille myös nimivalinnan tekeminen kahden brändin välillä ja keskusteluissa pohdittiin esimerkiksi sitä, miksi Lapponia -nimestä luovuttiin, ja olisiko Lapponia ollut parempi brändinimi uudistetulle brändille.

lik! Lapponian näkisin brändin pelastajana, joten onko järkeä luopua nimestä? (Helsingin Sanomat 13.1.2020)

[- -] Lapponia-nimen häviäminen surettaan myös. Miksei esim. Kalevala Lapponia kelvannut? (Facebook 3.9.2021)

Entä jos vaihtaisi nimen Suomen koruksi (tai joksikin sellaiseksi) ja sillä olisi kaksi linjaa tai osastoa kuten nyt tai myisitte Lapponia osan pois vaikkapa näiden jälleenmyyjien yhteiselle yritykselle ja säilyttäisitte Kalevala korun nimensä mukaisena? (Helsingin Sanomat 13.1.2020)

Lähtökohtaisesti keskustelupalstoilla ilmeni, että brändin nimen vaihto aiheutti paljon myös kiivasta keskustelua kuluttajien keskuudessa. Uunila kertoi haastattelussaan, että Kalevala Korun ja Lapponian yhdistyessä haluttiin luoda uusi kokonaisuus, joten nimeksi valittiin pelkkä Kalevala. Tällä pyrittiin Uunilan mukaan muun muassa selkeyttämään tuotemerkkiä kokonaisuutena ja tästä päätöksestä myös uutisoitiin vahvasti. Keskustelupalstoilla oli kuitenkin havaittavissa, että osalla kuluttajista oli vielä sekaannusta siitä, mikä brändin uusi nimi sekä miksi se on vaihdettu.

Aikaisemmin brändistä on käytetty erilaisia nimityksiä kuten Kalevala Koru tai Kalevala Jewelry. Tämä strateginen päätös poistaa brändin nimen lopusta sana ”koru” on siis aiheuttanut keskustelua kuluttajien keskuudessa. Kellerin ja Swaminathan (2020) mukaan brändin imagon kannalta on tärkeää, että siihen liitetyt assosiaatiot ovat vahvoja ja suosittuisia brändille ja kohdeyrityksen tapauksessa erityisesti nämä läheiset assosiaatiot kansalliseepokseen olivat se asia, joka synnytti kiivainta keskustelua. Kuitenkin on hyvä huomata, että vaikka keskusteluissa nousi esiin myös vastarintaa nimen vaihdon suhteen, oli osa kuluttajista myös sitä mieltä, että nimen vaihdos oli hyvä tai neutraali päätös: *”Onnea uuteen! Isot on saappaat täytettävänä, kun toimitte pelkän Kalevala-nimen alla!”* (Facebook 3.9.2020).

Myös haastattelussa nousi esille kuluttajien keskuudessa noussut keskustelu nimenvaihtoa kohtaan ja Uunilan mukaan tämä nähtiin hieman yllättävänä seikkana. Haastattelussaan Uunila toteaa, jo vuosikymmenten ajan on arkikielessä puhuttu brändistä nimellä Kalevala ja termi on ollut laajalti käytössä kyseisen yrityksen koruista puhuttaessa. Mutta nyt brändin nimen virallinen vaihto tuntuu aiheuttavan keskustelua kuluttajien keskuudessa. On kuitenkin tärkeää huomata, että yrityserintöbrändin ytimeen kuuluu vahvasti tietynlainen jatkuvuus ja pitkäjänteisyys (Balmeri ja Burghausen, 2015; Cooper, Miller & Merrileesi, 2015), joten siltä kantilta katsottuna päätös pitäytyä edes osittain Kalevala-nimessä oli perusteltu. Voidaan siis nähdä, että suurimpana kysymyksenä tässä oli kuluttajien näkökulmasta juuri erilaisten assosiaatioiden syntyminen. Keskustelupalstojen

keskusteluissa nousi esiin myös kuluttajien huomio siitä, että luonnollisesti myös yrityksen verkkosivujen osoitteeksi muutettiin pelkkä Kalevala.fi. Tämän nähtiin kuluttajien keskuudessa aiheuttavan lievää hämmennystä, ja ajateltiin, että kyseisen verkkosivun pitäisi kenties olla Kalevala-tarusta kertomisen tarkoituksiin.

4.3.2 Liiketoimintakonsepti

Balmerin ja Burghausenin (2015) mukaan yrityspirintöbrändien kohdalla erityisen tärkeiksi tekijöiksi nousee muun muassa brändin ydinarvojen välittäminen sekä selkeä viestintä brändistä. Seuraava 2-tason teema, joka kommentaista nousi esiin, on liiketoimintakonseptin teema. Tässä konseptina on *malliston rakenne, brändin asemointi ja kohderyhmä*, sekä *jälleenmyyntiverkosto*. Srivastavan (2011) mukaan onnistuakseen brändäyksessä on yrityksen suoritettava suoraviivaista ja selkeää kommunikointia brändistään sidosryhmille. Kommentaissa nousi esiin selkeästi se, kuinka Kalevala on nimennyt mallistoaan uudestaan, ja osa tuoteryhmistä on nimetty esimerkiksi englanninkielisillä sanoilla. Myös tuotteiden asemointi ja kohderyhmän rajaaminen herättivät keskustelua ja kysymyksiä kuluttajien keskuudessa. Keskustelua käytiin muun muassa siitä, onko tuotteiden kohderyhmän rajaaminen melkein yksinomaan naisiin tarpeellista ja toisaalta keskustelua nousi myös siitä, kuinka Kalevala brändinä on ehkä jossain edullisten ja luksus-tuotteiden välillä, kuulumatta täysin kumpaankaan.

Minua kiinnostaisi tietää, millä perusteella nämä kolmeen ryhmään jaot on tehty? Itselleni Kalevala Originals tuo mieleen ne vanhat perinteiset Kalevala-korut [- -] Eniten itseäni Hämmäläisenä emäntänä kirpaisi korusarjan uudelleen nimeäminen Paratiisiksi... (Facebook 3.9.2020)

Hankala rakonen. Nämä korut on maailman mittapuun mukaan liian halpoja ollakseen luksustuotteita ja liian kalliita ollakseen massatuotteita. (Ilta-Sanomat 13.1.2020)

[- -] Mietin myös, onko järkeä tuottaa koruja pelkästään naisille. Kuten muinoin, myös nyt, moderni mies käyttää koruja korvissaan, sormissaan ja kaulallaan. Olisi hyvä, jos tyylikästä tarjontaa olisi saatavilla. (Helsingin Sanomat 13.1.2021)

Kommenteissa oli havaittavissa siis tietynlaista epäselvyyttä siitä, minkälaisia päätöksiä brändiuudistuksessa on tehty ja minkä takia näihin päätöksiin on päädytty. Yrityksen pystyessä kommunikoimaan brändistä mahdollisimman selkeästi ja ymmärrettävästi, vahvistaa se kuluttajien luottamusta kyseiseen brändiin (Seric ja muut, 2020). Viestimällä vahvasti tehdyistä muutoksista ja perustelemalla nämä muutokset voidaan tätä hämmennystä luonnollisesti vähentää.

Viimeisenä konseptina tässä teemassa voidaan nähdä olevan jälleenmyyntiverkosto, joka myös herätti paljon keskustelua kuluttajien keskuudessa. Miller ja muut (2014) linjaavat, että yksi suuri syy brändiuudistuksen mahdolliselle epäonnistumiselle on sidosryhmien väliset jännitteet, josta syystä tämä teema on erityisen tärkeä brändiuudistusprosessia ajatellen. Osana strategiamuutostaan Kalevala supisti melko merkittävästi jälleenmyyjäverkostoaan, joten tuotteiden saatavuus kivijalkamyymälöistä on nyt huomattavasti suppeampaa kuin aikaisemmin, mutta yrityksen omaan verkkokauppamyyntiin on taas panostettu enemmän. Tämä päätös on aiheuttanut selvästi kuluttajien keskuudessa erilaisia ajatuksia ja tunteita. Merz ja muut (2009) kirjoittavat siitä, kuinka brändi ei saisi olla vain johdolta kuluttajille, ylhäältä alas, annettu kokonaisuus vaan sen pitäisi rakentua vuorovaikutuksessa kuluttajien kanssa. Jälleenmyyntiverkoston supistamisesta keskusteltaessa osa kuluttajista ei selvästikään ollut samaa mieltä Kalevalan kanssa tästä tehdystä strategisesta päätöksestä.

Luonnollisesti päätös jälleenmyyjien karsimisesta ja omaan verkkokauppaan keskittämisestä on organisaatiossa tarkkaan mietitty strateginen päätös. Vaikka verkkokaupan yleistymisen myötä fyysisiin tuotteisiin tutustuminen hankaloituu, on verkkokauppaan keskittämisellä myös paljon hyötyjä. Tällaisia hyötyjä ovat esimerkiksi tänä päivänä erittäin tärkeässä asemassa oleva tehokas asiakastiedon kerääminen. Verkkosivujen avulla siellä vierailevista ja ostoksia tekevästä kuluttajista voidaan kerätä paljon arvokasta dataa brändin ja liiketoiminnan kehittämiseksi (Cartwright, 2017). Kuten todettu, brändin kanalta relevantin kuluttajadatan hyödyntäminen on yksi brändijohtamisen keskeisistä teemoista.

Toisaalta kuluttajien kommenttien keskuudessa nousi vahvasti esiin jälleenmyyjien karsiminen itse jälleenmyyjien näkökulmasta. Koettiin, että jälleenmyyjiltä vietiin tärkeä osheidän tuotevalikoimaansa ja kuluttajien keskuudessa oli selvästi noussut huolta siitä, kuinka jälleenmyyjille nyt käy.

Huonoa kun myymäläverkko karsittiin, joutui moni pienyrittäjä vaikeuksiin. Eikö voisi palata entiseen (Facebook 4.3.2020)

Pakko todeta, että olen pettynyt. Sivuillanne mainitaan meidän valaMME ja perintö, joka elää. Mutta samaan aikaan valasta ja perinnöstä puhuessanne olette lopettaneet jälleenmyyntisopimukset monelta kivijalkakaupalta. Meidänkin kaupungissamme on yksi kellonsepänliike, mikä on ollut toiminnassa yli 85 vuotta! Ja nyt heiltä otettiin pois Kalevala korujen jälleenmyyntisopimus [- -]” (Facebook 3.9.2020)

Tämän teeman ympärillä nousi myös kommentteissa vahvasti esiin perinteet ja se, että Kalevala koruja on ollut monilla jälleenmyyjillä jo vuosikymmenien ajan, ja uudistuksen myötä Kalevalan koruja myyvien jälleenmyyjien määrää karsittiin noin puoleen siitä, mitä se on ennen ollut. Tämä on siis hyvin konkreettinen ja näkyvä muutos brändiuudistuksessa kuluttajien silmin. Urden ja muiden (2007) mukaan kaksi yritysperintöbrändin tärkeimmistä tekijöistä ovat pitkäikäisyys sekä ansioituneisuus, eli se, että brändin on nähty kykenevän pitkällä aikavälillä toteuttamaan arvolupauksensa ja luomaan luotettavia suhteita sidosryhmiinsä. Tässä päätöksessä on huomattavissa kuluttajien tunne siitä, että jälleenmyyjät yrityksen tärkeinä sidosryhminä on asetettu huonoon asemaan poistamalla Kalevala -brändin tuotteita monilta jo pitkään niitä valikoimissaan pitäneiltä jälleenmyyjiltä.

4.3.3 Kotimaisuus

Yksi Kalevala -brändin kulmakivistä on kotimaisen kultasepäntaidon ylläpitäminen ja sen arvostuksen lisääminen. Tässä teemassa esiin nousi kaksi konseptia, *kotimainen valmistus* ja *kotimainen käsityö*. Haastattelussaan Uunila kommentoi sitä, kuinka Kalevalalla on kuitenkin vielä tekemistä siinä, että viestiä kotimaisesta tuotannosta

saadaan vielä vahvemmin läpi kuluttajille, ja että kotimainen tuotanto olisi asia joka automaattisesti yhdistetään Kalevala -brändiin. Keskusteluista selviää, että Kalevalan tärkeiksi kokemia arvoja arvostetaan kuluttajien keskuudessa, ja ne ovat myös kuluttajille tärkeitä. Kotimaisen käsityön teema nousi keskusteluihin poikkeuksetta positiivisena teemana, ja kuluttajat selvästi arvostavat sitä, että Kalevala korujen tuotanto on onnistuttu pitämään kotimaisena myös brändiuudistuksen jälkeen. Myös Lapponian sulauttamisesta uutisoidessa kommentoیدessa esiin nousi kotimaisen käsityön arvostus.

Onnea Kalevala! Upea uusi ilme! On aivan mahtavaa, että oikeasti korut tehdään käsityönä täällä Suomessa! Juuri tällaista vahvaa suomalaisuutta nyt kaivataan ja toivottavasti me suomalaiset ymmärretään olla mukana sitä tukemassa. Jään innolla seuraamaan mitä kaikkea uutta ja kaunista vielä saammekaan nähdä [- -] (Facebook 3.9.2020)

Hattu päästä, kumarrus ja menestystä Kalevala-koruille jatkossakin. Hienoa että joku yrittää ja tekee laatutyötä Suomessa. (Facebook 4.9.2020)

Terveiset Konalaan etähalauksin [--]. Ihana nähdä, että kotimainen käsityö on voimissaan, sitä ei voi koskaan arvostaa liikaa. Upea tarina, joka on syntynyt suomalaisten voimanaisten rohkeudesta ja periksiantamattomuudesta. Uusi Kalevala näkyy jatkavan samaa perinnettä. Luin mielenkiintoisen kirjoituksen Viola Walleniuksen ja Kalevalan yhteisprojektista. Hyvä Te ! Tsemppiä koko porukalle [--]. (Facebook 3.9.2020)

Loistava uutinen, että Lapponian tuotteiden valmistus jatkuu edelleen kotimaisena käsityönä! (Facebook 13.1.2020)

Kotimainen valmistus on varmasti asia, joka tulee nousemaan entistä tärkeämmäksi tulevina vuosina. Vastuullisuuden ja kestävän kehityksen teemat nousevat jatkuvasti tärkeämmiksi teemoiksi yhteiskunnassa, ja vastareaktioita halpatyövoimalla ulkomailla tuotettuihin tuotteisiin tulee kuluttajien joukossa jatkuvasti. Aineiston perusteella on selvää, että kuluttajat ovat sisäistäneet ja arvostavat kotimaisen tuotannon merkitystä Kalevala brändissä.

4.3.4 Brändien sulautuminen

Tuotemerkkien sulauttaminen toisiinsa voi myös usein brändiuudistuksen aikana tulla vaihtoehdoksi. Tämä voi kuitenkin aiheuttaa myös harkitusta asiakkaiden keskuudessa, mikäli oma suosikki brändi poistuu tai sulautuu toiseen olemassa olevaan brändiin. Kuten Uunila haastattelussa toteaa, viestittiin Lapponia -brändin lakkauttamisesta vahvasti mediassa jo ennen brändiuudistuksen jalkauttamista. Myös tämä teema nosti keskustelua kuluttajien keskuudessa, ja selkeästi vahvoja mielipiteitä kahden tuotemerkin yhdistämisestä löytyi paljon. Tähän teemaan liittyvä 1-tason konsepti on tuotemerkkien yhdistäminen.

Tässä päätöksessä yhdistää nämä kaksi brändiä nähtiin kuluttajien keskuudessa positiivisia seikkoja. Kommentoinneissa nousi esiin esimerkiksi arvostus siitä, että Lapponia sulautetaan Kalevala tuotemerkkiin, sen sijaan että se esimerkiksi myytäisiin pois suomalaisesta omistuksesta, joka olisi mahdollisesti toinen vaihtoehto samankaltaisessa tilanteessa, kun kahden tuotemerkin samanaikainen elinvoimaisena pitäminen käy yritykselle liian raskaaksi, ja muutoksia on tehtävä. Toisaalta uutisointi tuotemerkkien sulauttamisesta nosti myös kysymyksiä siitä, aikooko Kalevala nyt suunnata vahvemmin kotimaan markkinoille, Lapponian ollessa vahvemmin ulkomaille suuntaava brändi. Toinen kommentteissa noussut asia oli se, että tuotemerkkien yhdistämistä ei ehkä täysin sisäistetty kuluttajien keskuudessa, ja oli epäselvyyttä siitä, mitä sulauttaminen oikeasti tarkoittaa ja miltä se näyttää käytännössä.

Höh! Todella harmillista kuulla! Hyvä silti, että siirtyy Kalevalan alle, eikä viedä luoja ties minne ulkomaille, jonnekin puoskarilafkaan...kuten monasti viime vuosikymmenten ajan on ollut tapana [- -] (Ilta-Sanomat 13.1.2020)

Mielenkiintoinen valinta. Lapponia on kansainvälisesti brändinä paljon tunnetumpi kuin Kalevala koru. Ehkä Kalevala koru haluaakin jatkossa panostaa enemmän kotimaan markkinoille? (Ilta-Sanomat 13.1.2020)
Onko niin että tämä korun valmistus lopetetaan vai tämä Lapponia tuotemerkki yhdistetään muuhun tuotantoon. (Ilta-Sanomat 13.1.2020)

Aktiivisen brändityön avulla brändien yhteensulautumisesta aiheutuvaa epävarmuutta sidosryhmissä voidaan vähentää (Yang, Davis & Robertson, 2012). Brändien sulauttamisessa ja sen kannattavuuden tutkimisessa on tärkeää tukea päätöstä vahvasti saatavilla olevaan dataan kyseisistä brändeistä. Lisäksi kuten Uunila haastattelussa toteaa, viestittiin Laponia -brändin lakkauttamisesta vahvasti mediassa jo ennen varsinaisen brändiuudistuksen jalkauttamista, joka on hyvä päätös ottaen huomioon viestinnän merkityksen erityisesti yritysperintöbrändien hallinnoimisessa (Cooper, Miller & Merrileesi, 2015).

Tässä yhteydessä on myös huomioitava se, että Kalevala brändiä voidaan pitää yritysperintöbrändinä. Kun brändi on vuosikymmenien ajan perustettu tietyn perinnön ja historian ympärille, voi olla riski sulauttaa jokin toinen brändi osaksi itseään. Urden ja muiden (2007) linjaamana yhtenä yritysperintöbrändin pääpiirteinä voidaan nähdä brändin pitkäikäisyys, eli se kuinka brändi on pystynyt todistamaan luovansa arvoa kuluttajille pitkällä aikavälillä. Kun tällaiseen brändiin sulautetaan toinen brändi, ei tämä toinen brändi kuitenkaan täysin samalla tavalla edusta samoja arvoja kuin Kalevala, ja on tehtävä työtä sen eteen, että brändit saadaan todella istumaan yhteen.

4.3.5 Sidoryhmäsuhteet

Sidosryhmäsuhteita käsittelevien kommenttien analysoinnissa oli kommenttien keskuudesta löydettävissä selvä kahtiajako. Toiset kuluttajat olivat huolissaan erityisesti siitä, että tuotteiden saaminen paikallisesti, sekä fyysisen tuotteen sovittaminen ja ”näperely”, hankaloituu, kun jälleenmyyjiä karsitaan ja myyntiä ohjataan vahvasti verkkokauppaan. Osa kommentoijista koki, että korut erityisesti ovat sellaisia tuotteita, joita haluaa kokeilla päälle ja päästä koskettamaan ennen ostopäätöksen tekemistä, josta syystä verkkokaupassa ostosten tekeminen on hankalaa.

Aina olen ostanut liikkeestä, koska haluan nähdä, miltä koru oikeasti näyttää. (Helsingin Sanomat 13.1.2020)

Voisi kuvitella, että koru on hyvin henkilökohtainen tuote. Voisi myös olettaa silloin, että sitä halutaan näpelöidä ja sovittaa omalle keholle. Sopiikohan verkkokauppa tähän? (Helsingin Sanomat 20.1.2020)

Toinen yrityksen sidosryhmiin liittyvä teema, joka kommentoissa nousi esille, oli tarve saada kuluttajat mukaan korujen suunnitteluun ja mallistojen valintaan, jotta kuluttajat pääsisivät myös vaikuttamaan yrityksen tekemiin päätöksiin. Kuten korujen muotoilukeskustelusta voi huomata, on joidenkin kuluttajien mielestä hieman sekavaa se, mitä Kalevala todella tahtoo edustaa ja minkälainen on heidän korujensa tyyli. Tämän selkeyttämiseksi voisi ottaa kuluttajia mukaan myös tuoteportfolion suunnitteluun ja uudistamiseen.

Nykyään on mallistossa myös moderneja, yksinkertaisia ja näyttäviä koruja. Mallisto on laaja. Mielestäni Kalevala Korun pitäisi karsia mallistoja ja testata paremmin kuluttajilla millaiset korut vetoavat tänä päivänä. Klassikot pitää silti säilyttää, ja ottaa ehkä uustuotantoon koruja, joita nyt ei ole enää tarjolla. (Helsingin Sanomat 13.1.2020)

Merrileesin (2005) mukaan brändiorientoituneiden yritysten on kyettävä vahvistamaan brändi-identiteettiä yhteistyössä sidostyhmiä kanssa. Integroidun markkinointiviestinnän näkökulmasta sidosryhmäsuhteet ovat avainasemassa yrityksen toiminnassa. Integroidussa markkinointiviestinnässä on tärkeää selvittää ja ottaa huomioon kuluttajien todelliset tarpeet (Kliatchko, 2008). Tähän voi kuulua esimerkiksi kuluttajien vahva osallistaminen yrityksen erilaisiin päätöksiin, kuten tässä tapauksessa uuden brändin tai tuotteiden suunnitteluun. Olisi tärkeää selvittää kuluttajille brändissä merkitykselliset asiat ja osat hyvin tarkasti, jotta brändiuudistuksen vaiheissa pystytään ottamaan huomioon asiat, joita kuluttajat brändissä pitävät erityisen tärkeinä, eikä näitä tekijöitä ainakaan poistettaisi brändistä brändiuudistuksen yhteydessä.

Myös viestinnän selkeydestä ja voimakkaamman markkinoinnin tarpeesta nousi kuluttajien välillä keskustelua. Selkeä ja johdonmukainen viestintä on yksi tärkeimmistä osista brändin ja kuluttajan välisessä vuorovaikutuksessa (Seric ja muut, 2020), joten on tärkeää varmistua siitä, että haluttu viesti välittyy selkeästi kuluttajalle asti. Integroidun

markkinointiviestinnän näkökulmasta yrityksen viestinnässä kuluttajille on erityisen tärkeää suunnitella viestintä perustuen siihen, minkälaista viestintää kuluttajaryhmät tahtovat vastaanottaa ja minkälaista viestintää he ymmärtävät (Blakeman, 2018). Myös tässä korostuu asiakastuntemuksen tärkeys brändiuudistuksen toteuttamisessa, jotta yrityksellä on tarpeeksi tietoa päätöksensä tueksi.

4.3.6 Tuoteportfolio

Vahvasti keskusteluissa esiin nousseena teemana voidaan nostaa tuotteiden ulkomuotoon ja designiin liittyvät seikat, erityisesti tuotteiden tyyli, ajankohtaisuus sekä muodikkuus. Tuotteiden tuominen etenkin nuoremman väestön suosioon olikin Uunilan mukaan yksi brändiuudistuksen keskeisimmistä tavoitteista, sillä brändimielikuvan saatettiin tietyissä tilanteissa nähdä olevan hieman vanhanaikainen, erityisesti nuoremman kuluttajaväestön keskuudessa. Haastattelussa kävi myös ilmi, että tuoteportfolion uudelleentarkastelu oli myös yksi osa suurempaa strategiamuutosta, jonka osana brändiuudistus toteutettiin.

Keskusteluja analysoidessa nousi jälleen esiin selkeä kahtia jaottelu kuluttajien mielipiteissä tai mieltymyksissä, jonka kanssa varmasti myös Kalevala joutuu taistelemaan. Toisaalta omaa vahvaa kulttuuriperintöään suojeleva brändi haluaa pitää kiinni korujensa perinteikkästä ulkomuodosta, sen kaltaisen kuin se on ollut läpi vuosikymmenten. Toisaalta Kalevala on lisännyt tuoteportfolioonsa uusia, tyyliiltään modernimpia koruja, joilla mahdollisesti saataisiin nuorempia kuluttajia kiinnostumaan brändistä. Kuitenkin selkeästi osa kuluttajista kokee korujen designin vanhanaikaisena, ja toisaalta taas osa kuluttajista vastustaa perinteisten korujen muokkaamista modernimpaan suuntaan.

Selkeästi osa keskustelijoista suosi perinnekorujen säilyttämistä ja oli sitä mieltä, ettei uudet, modernimmat korut sovi heidän mielikuvaansa Kalevala -brändistä. Mikäli halutaan uusia, tyyliiltään hyvin erilaisia koruja, tulisi nämä tuottaa irrallisena Kalevalan tämänhetkisestä brändistä.

Jos se Kalevala merkityksineen ja tarinoineen on mukana korusuunnittelussa edelleen, se voisi näkyä paremmin. Tai jos halutaan kulkea nykyaikaisempaan suuntaan ja irtaantua tästä perinteestä niin sitten uudet korut ja uusi Kalevalabrändi. Minusta tuntuu ristiriitaiselta että vanhat korumallit uudistetaan esim. pitkillä ketjuilla ja uudella nimellä. Odotan Kalevalata suomalaisen peruskallion jytinää, vahvoja koruja upeilla kivillä, joissa on muutakin kuin isoja reikiä. Hempeilyjä tekee niin moni muu korumerkki. (Facebook 2.10.2020)

Toisaalta taas monet keskusteluihin osallistuneet olivat iloisia uusista, modernimpaan suuntaan vievistä koruista ja brändistä kokonaisuutena. Osan mielestä Kalevalan muinaiskorut olivat liiankin raskaita, ja uudentyyppisille, keveämmille malleille on tarvetta.

Upea ilme ja raikas uudistus! Tällaista rohkeutta, värimaailmaa ja voimaa tarvitaan. Modernin malliston koruissa ja tarinoissa on kauneutta ja tunnetta, joita haluan itse kantaa ja tyttärelleni antaa. (Facebook 3.9.2020)

Huomenta, tehkää työkäyttöön korusarjoja kuten Hitti sarja Vanamo. Pienempiä koruja tulee käytettyä päivittäin. Nappikorvikset kanssa. Voin tulla testiryhmään. Todella toivon että onnistutte. (Helsingin Sanomat 13.1.2020)

[- -] Minulla on Vanamo-koru. Lisää sen kaltaisia kauniita, tyylikkää ja eleettömiä mallistoihin, niin saatte paljon uskollisia asiakkaita. (Helsingin Sanomat 13.1.2020)

Vanha korusarja tuunattu pidemmällä ketjuilla- hämäläisen emännän korut ei taida enää nykynuorisoon purra- Miksi sarjan nimeksi tuli Paratiisi- sehän ei edes kuulu kalevalaiseen tarustoon koko käsite. Jotenkin tuntuu että Kalevala ei tiedä suuntaansa. Korvisten ketjut on mielestäni liian pitkät ja valuvat olkapäille sekoittuvat hiuksiin, tarttuvat kiinni huivien mutkiin ym. (Facebook 2.10.2020)

Aineistosta siis nousi selkeästi kaksi 1-tason konseptia, modernin muotoilun kannatus sekä perinteisen muotoilun kannatus. Kolmantena konseptina voidaan nostaa kokonaisvaltainen ristiriitaisuus muotoilussa. Uudistuksen yhteydessä brändi myös lisäsi valikoimaan uusia nimikategorioita uusille, modernimmille mallistoilleen, joka myös nousi painopisteen keskustelun aiheeksi. Osa kuluttajista koki, ettei muotoilu ole tarpeeksi yhdenmukaista ja brändin tulisi valita selkeä suunta, jota kohti lähteä. Cooperin ja muiden (2015) tutkimuksen mukaan erityisen tärkeää yritysperintöbrändien on tehdä toiminnassaan jatkuvia pieniä muutoksia, markkinoiden kehityksen mukaan. Puhutaan brändin

mukauttamisesta, jonka tulisi olla yrityksessä jatkuva prosessi. Kalevala onkin tuonut mallistoonsa uusia, modernimpaan makuun sopivia koruja pikkuhiljaa, pitäen kuitenkin suuren osat tunnetuista ja suosituista muinaiskoruista mallistoissaan mukana. Mallistoja ei siis ole uudistettu hyvin radikaalisti, vaan uusia, kenties nuorempaan ikäpolveen vetoavia koruja on tuota markkinoille pienissä erissä.

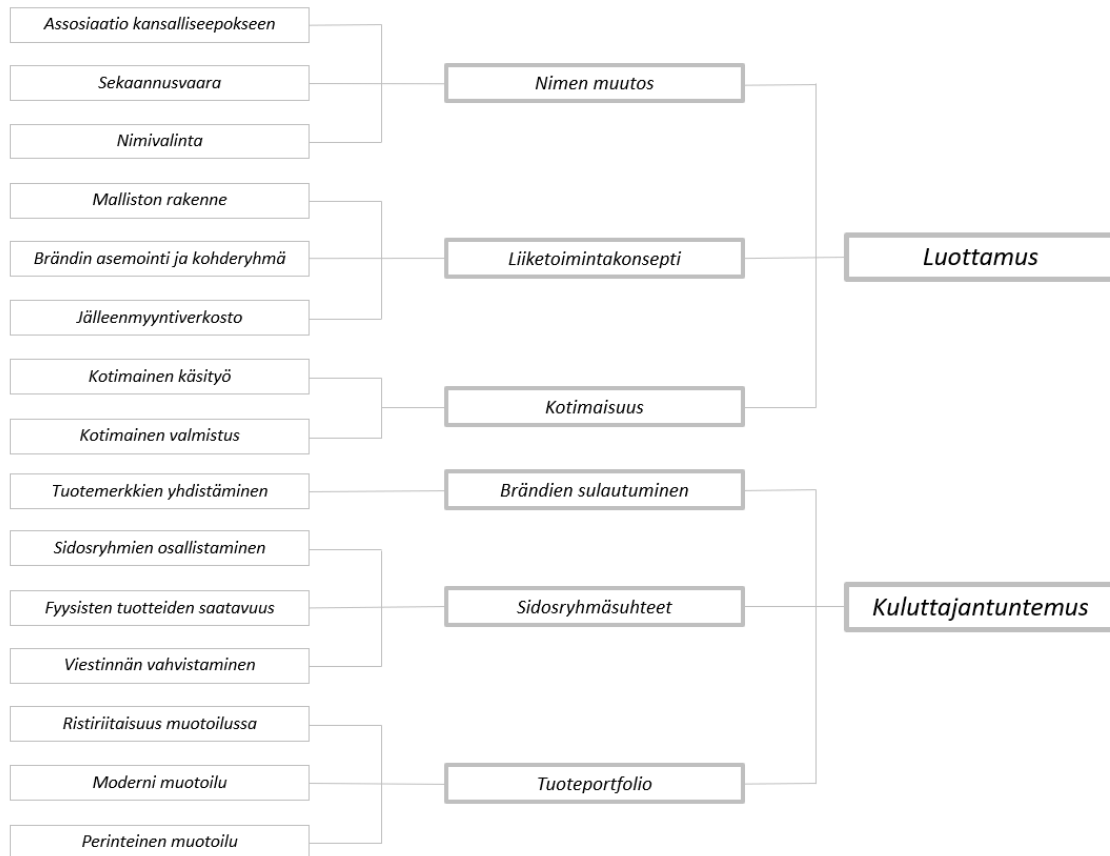
4.4 Tulosten yhteenveto

Kalevalan brändi-identiteettiin kuuluu vahvasti brändin perinnöstä ja yrityksen historiasta kiinni pitäminen. Srivastavan (2011) mukaan brändi-identiteetti on eräänlainen lupaus kuluttajalle siitä, minkälainen brändi on ja miten sen avulla luodaan lisäarvoa kuluttajan elämään. Mikäli brändin identiteetti muuttuu kuluttajien silmissä liian radikaalisti, voi luottamus brändin olemukseen hävitä. Erityisesti kohdeyrityksen kaltaisen yrityserintöbrändin kohdalla jatkuva kehittyminen ja brändin uudistaminen ajan saatossa on tärkeää (Cooper, Merrileesi & Miller, 2015).

Integroidun markkinointiviestinnän avulla kuluttajille pystytään tuottamaan luotettavaa ja yhdenmukaista sisältöä läpi eri kanavien (Melewar ja muut, 2017). Lisäksi integroidun markkinointiviestinnän keskiössä tulisi olla vahva brändistrategia, joka perustuu todentekoiseen ja ajankohtaiseen asiakasdataan, sekä kohdistettu markkinointiviestintä (Baidya & Maity, 2010). Kyse on niin kutsutusta outside-in näkökulmasta (Schultz ja Schultz, 2011). Tässä tärkeää ei ole siis niinkään se, kuinka yritys haluaa kommunikoida asiakkaille ja muille sidosryhmilleen, vaan minkälaista kommunikaatiota asiakkaat ja sidosryhmät tahtovat yritykseltä (Kitchen & Burgmann, 2015), ja minkälainen viestintä toimii heille parhaiten.

Peilaamalla asiantuntijahaastattelusta saatua aineistoa Cooperin ja muiden (2015) linjoihin yrityserintöbrändin ominaisuuksiin voidaan todeta Kalevala -brändin ominaispiirteinen edustavan yrityserintöbrändiä. Internetistä havainnoinnin avulla kerätyn kuluttaja-aineiston analysoinnin avulla löydettiin kokonaisuudessaan 15 kappaletta 1-tason

konsepteja. Näitä konsepteja jatkoanalysoimalla löydettiin aineistosta 6 kappaletta 2-tason laajempia teemoja, jotka kokoavat eri 1-tason teemoja kokonaisuuksiksi. Kun näitä löydettyjä teemoja jatkoanalysoidaan, nousee aineistosta vielä kaksi erillistä dimensiota, joihin nämä 2-tason teemat voidaan jakaa. Nämä dimensiot ovat *luottamus*, sekä *kuluttajatuntemus* (ks. kuvio 6). Näihin kahteen dimensioon kiteytyy ne suurimmat seikat ja tekijät, jotka aineistosta ja kuluttajien kommentteista nousivat esiin. Toisaalta kuluttajien luottamus ja vahva usko brändiin ja sen brändiuudistukseen sekä siihen, että brändin ydinarvot pysyvät muuttumattomina uudistuksesta huolimatta. Toisaalta taas toisena dimensiona löytynyt kuluttajatuntemus, joka nousi selvästi aineiston avulla esiin tärkeänä tekijänä brändiuudistusprosessin suorittamisessa. Kun yritys tuntee kohdeyksilönsä, osaa se tehdä oikeanlaisia päätöksiä esimerkiksi tuotteiden muotoilussa ja jakelukanavien valinnassa.



Kuvio 6. Tulosten yhteenveto.

Kokonaisuudessaan tarkasteltuna keskustelupalsojen analysoinnissa nousi vahvasti esille sidosryhmäsuhteiden tärkeys ja erityisesti kuluttajien huomioonottaminen brändiuudistusprosessissa. Kommenteissa nousi esille esimerkiksi toiveita kuluttajien osallistamisesta tuotekehitysprosesseihin ja kuluttajilla oli selvästi paljon ideoita ja kehitysehdotuksia brändiin ja sen tuotevalikoimaan liittyen. Tässä korostuu yksi integroidun markkinointiviestinnän kulmakivistä, eli kokonaisvaltainen asiakasymmärrys. Niin kutsuttu kysyntäketjuajattelu, jossa koko organisaation toiminta on rakennettu kuluttajien todellisiin tarpeisiin nojaten. (Kliatchko, 2008.) Merrileesin ja Millerin (2008) mukaan brändiuudistuksen yksi tärkeimpiä tekijöitä on varmistua siitä, että juuri ne brändin tärkeimmät ominaisuudet pystytään säilyttämään uudistetussa brändissä, ja tässä kuluttajien mielipiteillä tulisi olla suuri painoarvo. Kuten Uunilan haastattelusta kävi ilmi, niin yritys kerää kuluttajistaan tietoa, ja esimerkiksi brändiuudistuksen aikana mukana oli joiltain osin myös

kuluttajia. Kuitenkin huomattavissa oli, että vahvajuuriseen brändiin tehdyt muutokset aiheuttivat kuohuntaa kuluttajien keskuudessa.

Yrityspirintöbrändin brändiuudistus on haastava prosessi. Kuten aineistosta kyettiin huomaamaan, liittyi teemat kuten tuotteiden ulkomuoto ja design, syvät juuret omaavan yrityksen vertaamiseen uusiin, nuorekkaampiin malleihin. Tämä luonnollisesti aiheuttaa dilemman siinä, että osa kuluttajista on vahvasti kiintynyt perinteikkäisiin muinaiskoruihin, mutta näiden ei katsota vetoavan nuorempiin kuluttajiin yhtä vahvasti, kuin uusien nuorekkaampien mallistojen. Esiin nousi myös huoli siitä, että myös perinnekoruja muokataan uudennaisiksi, ja monia perinnekorutyylejä on poistettu mallistosta uudempien, modernimpien mallistojen tieltä. Tämä on varmasti yksi yrityksen suurista haasteista, kyetä uudistamaan mallistoaan niin, että vanhoista perinteistä pystytään kuitenkin pitämään kiinni, eikä Kalevala brändin identiteetille ominaisista koruista liikuta liian kauas. Keskustelua tuntui heräävän erityisesti juuri sellaisten kuluttajien keskuudessa, jotka ovat tunteneet brändin kenties jo vuosikymmenien ajan.

Nimen muutos on usein suuri muutos, joka suoritetaan brändiuudistuksen yhteydessä (Muzellec ja muut, 2003). Kyseisessä tapauksessa uuden nimen käyttöönottoon sisältyy ehkäpä tavallista enemmän kuohuntaa johtuen läheisestä assosiaatiosta Suomen kansalliseepokseen. Myös brändien sulauttaminen toisiinsa nosti keskustelua kuluttajien keskuudessa. Vaikka tuotemerkkien sulauttaminen toisiinsa on yrityksen sisäinen strateginen valinta, on kuluttajien suhtautuminen tähän kuitenkin otettava huomioon. Brändien sulauttamisella toisiinsa voi esimerkiksi olla merkitystä kuluttajien brändimielikuviin. Erittymisen huomionarvoista se on yrityspirintöbrändien kohdalla, kun perinteikkääseen brändiin sulautetaan jotain, joka ei ole kulkenut brändin mukana alusta asti. Yrityspirintöbrändin ydinolemuksen kuuluu muun muassa ydinarvojen säilyttäminen ja pitkäikäisyys sekä jatkuvuus (Cooper, Merrileesi & Miller, 2015). On siis tehtävä tarkkaa työtä sen suhteen, että myös sulautetun brändin arvot ja siihen liitetyt mielikuvat ja arvot kohtaavat.

Keskustelua aiheutti myös teemat jälleenmyyjäverkoston karsimisen, sekä samalla tuotteiden saatavuuden ympärillä. Tähän liittyvä dilemma oli kaksijakoinen; toisaalta kuluttajat vastustivat sitä, että pieniltä jälleenmyyjiltä poistettiin oikeus myydä Kalevalan koruja, ja toisaalta kuluttajat myös kokivat rajoittavaksi sen, että korujen sovittaminen ja fyysinen näkeminen hankaloituivat, kun koruja löytyy yhä harvemmasta paikasta. Omaan verkkokauppaan keskittäminen on varmasti ollut tarkkaan pohdittu päätös yrityksessä, ja on huomattava, että vaikka jälleenmyyjä strategiauudistuksessa karsittiin, löytyy Kalevalan koruja silti vielä monesta kivijalkamyymälästä ympäri Suomea.

Brändiuudistusprosessin näkökulmasta voidaan todeta, että suurin osa tutkimuksen aineistosta nousseista teemoista liittyy brändiuudistuksen alkuvaiheisiin, arvioinnin ja uudelleenvisionnin vaiheen ympärille. Juurikaan kommentteja ei noussut esiin, joissa mielipiteitä olisi jaettu esimerkiksi strategian implementoinnin, tai sidosryhmien vakuuttamisen vaiheisiin kuuluvista aiheista, kuten viestinnässä käytetyistä kanavista. Myöskään esimerkiksi kampanjan visuaalinen toteutus ei saanut osakseen suurta kommenttimäärää, vaikka kampanja oli selkeästi uudistettu ja erilainen visuaalisuudeltaan, kuin aikaisemmin. Muut kohdeyrityksen tärkeiksi linjaamat teemat, naiseus ja naisten voimaantumien, sekä suomalaisen luonnon merkitys eivät nousseet esiin kommentoinneissa kovin vahvasti. Suomalaisen kulttuuriperinnön vaaliminen nousi esiin lähinnä nimenvaihdoksen yhteydessä.

5 Johtopäätökset

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset ja kootaan tiivistetty vastaus kolmeen tutkimukselle asetetulle tavoitteelle, ja siten vastataan tutkimuksen tutkimuskysymykseen. Tässä luvussa käydään myös läpi tutkimuksen rajoitteita, sekä tutkimuksen luomat kehitysehdotukset yritysperintöbrändin brändiuudistuksen toteuttamiseen sekä linjataan erilaisia mahdollisia jatkotutkimusaiheita, joita tämän tutkimuksen pohjalta on mahdollista lähteä rakentamaan.

5.1 Keskeisimmät löydökset

Brändit toimivat enenevässä määrin yrityksille vahvan kilpailuedun tuojina (Christodoulides & Chernatony, 2010), ja erityisesti yritysperintöbrändin omaavan yrityksen kilpailu- asema voi brändin ansiosta olla huomattavan vahva (Urde ja muut, 2007). Brändikirjallisuutta tutkittaessa on selvää, että johdonmukaisella kommunikoinnilla on selkeä yhteys siihen, kuinka luotettavana brändi koetaan (Seric ja muut, 2020). Brändikirjallisuudessa myös korostuu brändi-identiteetin ja brändipersonan merkitys vahvojen brändien rakentamisessa. Niin identiteetin kuin persoonankin tulisi pysyä aikojen saatossa suhteellisen muuttumattomina ja jatkuvuutta edustavina, jonka voidaan nähdä olevan yrityksen valtti esimerkiksi markkinoilla tapahtuvaan muutokseen vastaamisessa (Da Silveira ja muut, 2013).

Kuitenkin vahvistaakseen asemaansa markkinoillaan, on yritysten joskus toteutettava brändiuudistus, jossa vanha brändi muovataan uudelleenlaiseksi joko kokonaan tai osittain (Marques ja muut, 2020). Tämä luonnollisesti häiritsee brändin johdonmukaisuutta, kun olemassa olevaan ja kuluttajille entuudestaan tuttuun brändiin tehdään muutoksia. Integroitu markkinointiviestintä on keskeisessä asemassa brändin menestyksekkään kehittämisen ja siten myös uudistamisen kannalta (Rajeev & Keller, 2016), jonka takia integroidun markkinointiviestinnän teemojen tutkimisen ja sisäistämisen avulla voidaan tämän prosessin onnistumisedellytyksiä kuitenkin parantaa. Integroidun

markkinointiviestinnän avulla organisaation brändiaktiiviteettien välille saadaan luotua vahvaa yhtenäisyyttä (Luxton ja muut, 2017), ja integroidun markkinointiviestinnän avulla pystytään vaikuttamaan brändiin yhdistettäviin mielikuviin (Šerić ja muut, 2014).

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä siitä, minkälaisessa asemassa integroitu markkinointiviestintä on brändiuudistuksen toteutuksessa ja minkälaisin keinoin sen teemoja voidaan hyödyntää yritysperintöbrändin brändiuudistuksen suunnittelussa ja toteutuksessa. Tähän tutkimuksen tarkoitukseen vastattiin kolmen tavoitteen kautta. Tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena oli integroidun markkinointiviestinnän teorioiden sekä bränditeorian pohjalta luoda kuvaa siitä minkälaisessa asemassa integroidun markkinointiviestinnän teemat ovat osana brändiuudistusprosessia, erityisesti yritysperintöbrändin kontekstissa, ja minkälaisia linkkejä näiden teorioiden väliltä voidaan löytää. Ensimmäisen tavoitteen avulla luotiin tutkimuksen teoreettinen viitekehys, jossa tuodaan esiin teorian pohjalta luotu brändiuudistusprosessi eri vaiheineen, sekä integroidun markkinointiviestinnän teemat, joiden voidaan katsoa liittyvän oleellisesti brändiuudistusprosessiin.

Integroidun markkinointiviestinnän teoriasta voidaan nostaa neljä kokoavaa teemaa, jotka ovat tärkeässä osassa brändiuudistusprosessissa. Ensimmäinen näistä teemoista on sidosryhmäsuhteet. Brändiuudistuksen tulisi olla läpi prosessin, ja erityisesti sen suunnittelun vaiheessa hyvin vuorovaikutteista ja kommunikaation brändin ja kuluttajien välillä pitäisi olla avointa. Uudistettu brändi ei siis voi olla vain yrityksen johdon suunnittelema kokonaisuus, joka lanseerataan kuluttajille, vaan sen on kehityttävä vuorovaikutuksessa yrityksen sidosryhmien kanssa (Merz ja muut, 2009). Myös brändiuudistuksen suunnittelussa ja toteutuksessa tulisi hyödyntää niin kutsuttua outside-in-näkökulmaa, jossa yrityksen päätökset pohjautuvat kuluttajien todellisten tarpeiden tunnistamiseen ja täyttämiseen (Schultz ja Schultz, 2011).

Toisena teemana integroidun markkinointiviestinnän teoriasta esiin nousee yrityksen tuottaman sisällön rakenne. Tähän sisältyy vahvasti ajatus siitä, että brändin on

uudistuksensa tueksi kerättävä paljon tietoa asiakkaistaan ja tunnettava asiakkaansa yksilötasolla (Blakeman, 2018), jotta uudistus voidaan toteuttaa onnistuneesti. Laadukkaan ja asiaankuuluvan asiakasdatan kerääminen on tässä teemassa erittäin tärkeässä osassa. Kohdennetun viestinnän avulla kuluttajille saadaan tunne siitä, että viesti on todella tarkoitettu heille (Kitchen & Burgmann, 2015). Kolmantena teemana integroidun markkinoitviestinnän teoriasta nousi esiin viestinnän rakenne. Tällä viitataan erityisesti esimerkiksi kanaviin, joissa kuluttajille viestitään. Mikäli yritys tarjoaa hyvin suunniteltua viestiä kuluttajille väärässä muodossa ja väärässä kanavassa, ei siitä ole suurtakaan hyötyä (Kliatchko, 2008). Myös tässä teemassa tärkeässä asemassa on tietous kuluttajista, ja siitä missä kanavissa he ovat ja missä kanavissa he viestintää haluavat vastaanottaa. Viimeisenä teemana nostetaan esiin tuloksellisuus, sillä missä tahansa prosessissa on ensisijaisen tärkeää seurata tuloksia niin prosessin aikana kuin sen jälkeen. Integroidun markkinoitviestinnän teorioihin pohjaten, tulisi myös brändiuudistuksen tuloksellisuutta seurata kokonaisuutena. Erityisen mielenkiinnon kohteena tulisi olla kuluttajien käytös ja kokemukset uudistetusta brändistä, sen sijaan että tärkeimmäksi mittariksi nousevat erilaiset numeeriset mittarit (Kliatchkon, 2008).

Tutkimuksen toisena tavoitteena oli empiirisen aineiston avulla selvittää, minkälaisia haasteita ja mahdollisuuksia yritysperintöbrändin brändiuudistusprosessista voidaan löytää, linjaten ylemmän tason teemoja brändiuudistuksen toteuttamisessa. Kerätyn aineiston analyysin perusteella tutkimuksessa löydettiin 15 ensimmäisen tason konseptia sekä 6 toisen tason teemaa, joista koottiin kaksi erillistä dimensiota. Nämä dimensiot kuvastavat yritysperintöbrändin brändiuudistuksen kahta tärkeimmäksi nousutta teemaa, luottamusta sekä kuluttajatuntemusta. Brändeistä puhuttaessa nousee luottamuksen käsite erityisen tärkeään asemaan. Luottamus syntyy kuluttajan ja brändin välille syntyneen suhteen pohjalta (Seric ja muut, 2020), mutta luottamuksen kasvattaminen ei tapahdu hetkessä (Herkovitch & Crystal, 2010). Brändin ja tässä kontekstissa sen uudistamisen onnistumisen kannalta on ensiarvoisen tärkeää ensinnäkin kyetä luomaan mutta myös ylläpitämään luottamusta brändin ja kuluttajien välillä (Seric ja muut, 2020). Kuluttajatuntemuksen teema nousee esiin yritysperintöbrändin

brändiuudistusprosessista vahvasti. Yrityksen on alusta asti tunnettava kohdekuluttajansa ja kerättävä heistä relevanttia dataa brändiuudistusprosessin tueksi. Outside-in näkökulma on erityisen tärkeää, jotta voidaan varmistua siitä, että myös uudistettu brändi vastaa niitä haluja ja tarpeita, joita kuluttajilla on (Schultz & Schultz, 2011). Erityisesti yritysperintöbrändin kontekstissa voidaan nähdä, että kuluttajien tunteminen ja osallistaminen brändiuudistusprosessiin on tärkeää, sillä monilla kuluttajilla voi olla hyvinkin vahva ja pitkäaikainen side kyseiseen brändiin.

Tutkimuksen kolmantena ja viimeisenä tavoitteena oli löydösten valossa selvittää, miten ja miksi integroitu markkinointiviestintä on oleellisessa osassa brändiuudistusprosessia ja kuinka brändiuudistusprosessissa esiin nousseisiin haasteisiin tai tekijöihin voidaan vastata integroidun markkinointiviestinnän teemojen keinoin. Tutkimuksen perusteella voidaan siis todeta, että yritysperintöbrändin brändiuudistusprosessissa tärkeimmiksi asioiksi nousevat luottamuksen säilyttäminen ja luominen kuluttajan ja brändin välille, sekä brändin omaama vahva kuluttajatuntemus ja sen tehokas hyödyntäminen brändiuudistusprosessissa. Integroidun markkinointiviestinnän teemojen voidaan katsoa olevan oleellisessa osassa molempien edellä mainittujen tukemisessa. Tutkitusti yhdenmukaisen ja pitkäjänteisen kommunikoinnin avulla pystytään luomaan luottamusta kuluttajan ja brändin välille, jonka tuloksena yrityksen asiakkaat ovat myös lojaalimpia brändille (Melewar ja muut, 2017). Kun brändi tuntee kohdekuluttajansa, pystytään sisältöä räätälöimään juuri kyseisille kuluttajille oikeanlaisiksi, joka vahvistaa kuluttajan luottamusta brändiä kohtaan. Viestinnän sisällön ja rakenteen yhtenäisyys luo luottamusta brändin pysyvyydestä myös muutoksen keskellä. Lisäksi tärkeänä asiana yrityksen on ymmärrettävä vuorovaikutteisuuden merkitys brändiuudistuksessa ja luottamuksen luomisessa kuluttajiin.

Kokonaisuutena voidaan todeta, että tutkimuksessa esitetyt integroidun markkinointiviestinnän teemat liittyvät hyvin läheisesti empiirisestä aineistosta löydettyihin dimensioihin. Integroidun, yhtenäisen ja selkeän markkinointiviestinnän avulla saadaan kuluttajille viestittyä vakuuttavasti ja luottamusta kasvattavasti. Kommunikoinnin täytyy olla

juuri kohderyhmälle oikeanlaista, joka edellyttää vahvaa ymmärrystä brändistä, sen imagoista sekä kohderyhmästä. Sidosryhmäsuhteiden merkitystä brändiuudistusprosessissa ei voi korostaa liikaa. Niin kuluttajien osallistaminen kuin yleisen tason sidosryhmien huomioonottaminen ovat avainasemassa onnistuneessa brändiuudistusprosessissa. Tutkimus osoittaa, että sidosryhmien sitouttamisella ja prosessiin osallistamisella voi mahdollisesti olla suuri merkitys siihen, kuinka brändiuudistus hyväksytään. Kuten tiedetään, on asiakastiedon kerääminen ja hyödyntäminen tärkeää liiketoiminnassa yleisesti mutta myös erityisesti brändijohtamisessa. Kuitenkin tärkeää olisi saada suoraa palautetta kuluttajilta, ja osallistaa kuluttajia voimakkaasti brändiuudistusprosessissa. Tutkimuksen avulla huomattiin, että erityinen huomioarvo sidosryhmien sitouttamisessa kohdistuu brändiuudistusprosessissa uudelleenvisionnin ja strategian toteuttamisen väliin, jossa on kriittistä huomioida myös sidosryhmien tarpeita. Voidaan myös korostaa, että tärkeäksi tekijäksi koko brändiuudistusprosessin suorittamisessa nousee prosessin kokonaisuuden hahmottaminen. Integroitu markkinointiviestintä pyrkii yhtenäisen kokonaisuuden luomiseen markkinointiaktiiviteettien välillä, joka tukee onnistunutta brändiuudistusprosessia.

5.2 Tutkimuksen rajoitteet

Kyseinen tapaustutkimus keskittyy käsittelemään laajaa teemaa yhden yksittäisen yrityksen kautta, joka luonnollisesti rajoittaa tutkimuksen tuloksien yleistettävyyttä. Tutkimuksen empiirisen osan aineisto oli rajallista, sillä kohdeyrityksen ollessa kotimainen ja toimialtaan tarkkaan rajattu, ei analysoitavia keskusteluja löytynyt sadoittain. Voidaan kuitenkin ajatella, että kyseisen teeman ollessa melko tarkkarajainen, ovat keskusteluihin osallistuneet henkilöt kuitenkin luultavammin myös aidosti kiinnostuneita kyseisestä aiheesta, ja heidän mielipiteensä on täten tässä mielessä myös merkittäviä. Oletettavaa on, että henkilö, joka ei millään tavalla kyseisestä brändistä ole kiinnostunut, ei myöskään keskusteluihin aktiivisesti osallistuisi. Lisäksi yhtenä rajoittavana tekijänä on internetin keskustelupalstojen luotettavuus. Anonyyminä kommentoiminen voi olla helpompaa kuin omalla nimellä esiintyminen, mutta toisaalta tämä voi tarkoittaa uskallusta

aitojen mielipiteiden esille tuomiseen. Kokonaisuutena voidaan kuitenkin todeta, että aineiston koosta huolimatta siitä pystyttiin erottelamaan selkeitä tutkimuksen kannalta oleellisia teemoja, jotka linkittyvät vahvasti tutkimuksen teoriaan.

5.3 Liikkeenjohdolliset suositukset ja jatkotutkimusehdotukset

Onnistuneen brändiuudistusprosessin suorittamiseksi tulee yrityksillä olla riittävää tietoutta kyseisestä prosessista sekä integroidun markkinointiviestinnän merkityksestä tässä prosessissa. Kuten tutkimuksesta nousee esille, on erityisen tärkeää, että yrityksellä on päätöksenteon tueksi mahdollisimman paljon hyödyllistä tietoa kuluttajista ja kohderyhmästään. Yksi integroidun markkinointiviestinnän kannalta tärkeistä asioista on se, että yritys pyrkii tuntemaan asiakkaansa yksilötasolla, ei vain kohderyhmätasolla. (Blakeman, 2018, s. 18). Koko brändiuudistusprosessin tulisi perustua kuluttajien tarpeiden ja mieltymysten täyttämiseen eikä brändiuudistus saisi olla vain yritysjohton valmiina antama kokonaisuus. Voidaan siis todeta, että yritysten tulisi vahvasti keskittyä relevantin, mahdollisimman yksilöidyn asiakastiedon keräämiseen ja hyödyntämiseen brändiuudistusprosessissaan, erityisesti yritysperintöbrändien kontekstissa.

Tutkimuksen integroidun markkinointiviestinnän sekä brändiuudistusprosessin teorioita yhdistävä viitekehys, sekä empiirisestä aineistosta tehdyt johtopäätökset antavat vahvaa pohjaa sille, miksi integroidun markkinointiviestinnän teemojen merkityksen ymmärtäminen osana yritysperintöbrändin brändiuudistusprosessia on avainasemassa. Tutkimus antaa myös hyviä suuntaviivoja sille, minkälaiset asiat voivat kuluttajien näkökulmasta tällaisessa prosessissa nousta suurimmiksi vaikuttaviksi tekijöiksi, ja täten antaa osviittaa siihen, minkälaisiin asioihin yritysten olisi erityisen tärkeää brändiuudistusprosessissaan keskittyä. Suurena tekijänä läpi tutkimuksen kuluttajatuntemuksen ohella nousee luottamuksen luomisen ja ylläpitämisen merkitys läpi koko brändiuudistusprosessin. Tämä on asia, johon yritysten tulisi kiinnittää erityistä huomiota, varsinkin kun brändiuudistuksen kohteena on yritysperintöbrändi.

Liiketoiminnan kehittyessä ja kilpailun voimistuessa on oletettavaa, että yhä useampi yritys käy läpi brändiuudistusprosessin vahvistaakseen jalansijaansa markkinoilla. Entistä tärkeämmäksi siis nousee kyseisen prosessin optimoiminen ja niiden keinojen löytäminen, joilla brändiuudistus voi todella nostaa brändin ja yrityksen arvoa ja kohentaa menestystä markkinoilla. Niinpä integroidun markkinointiviestinnän merkityksen brändiuudistusprosessissa vielä syvällisempi tutkiminen on kannattavaa myös tulevaisuudessa. Kyseistä aihetta on suoraan tutkittu akateemisissa yhteisöissä hyvin vähän, mutta tutkimussuuntia on havaittavissa useita.

Tässä tutkimuksessa keskityttiin erityisesti rajatun toimialan yritysperintöbrändin brändiuudistuksen toteuttamiseen ja tämän prosessin haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Laajempaan tutkimukseen integroitua markkinointiviestintää ja brändiuudistuksia voisi tutkia esimerkiksi vertailemalla eri alojen brändiuudistuksen toteuttaneita yrityksiä, ja havainnoida sieltä erilaisia tärkeitä nousseita teemoja. On selvää, että eri toimialoilla brändiuudistusprosessit ovat hieman erilaisia, joten olisi mielenkiintoista vertailla eri toimialoja keskenään.

Lisäksi ottaen huomioon, että tämä tutkimus kohdentui yhden, hyvin vahvat perinteet omaavan yritysperintöbrändin brändiuudistukseen, voisi olla mielenkiintoista tutkia esimerkiksi kyseisenlaisten brändien brändiuudistusprosessia verrattuna uuden ja vähemmän tunnetun brändin brändiuudistuksen suorittamista. Tässä erityisesti mielenkiintoisena seikkana voitaisiin vielä syvällisemmin tutkia kuluttajien reaktioita brändiuudistukseen ja vertailla miten kahden hyvin erilaisen yrityksen brändiuudistus vastaanotetaan kuluttajien näkökulmasta.

Tässä tutkimuksessa ei myöskään pureuduttu integroidun markkinointiviestinnän suoriin, konkreettisiin keinoihin toteuttaa markkinointiviestintää brändiuudistusprosessin aikana. Mielekästä voisi olla esimerkiksi tulevaisuudessa ottaa tutkimukseen mukaan varsinaiset konkreettiset integroidun markkinointiviestinnän keinot brändiuudistuksen toteuttamisessa, ja tutkia näitä esimerkiksi brändiuudistusprosessin eri vaiheissa, jolloin päästäisiin

tarkempiin ja ohjaavampiin tuloksiin kuin tutkimuksen avulla, joka käsittelee aihetta integroidun markkinointiviestinnän yläteemojen kautta. Tämänkaltaisen tutkimuksen avulla voitaisiin selvittää esimerkiksi minkälaiset integroidun markkinointiviestinnän keinot ovat toimivimpia missäkin brändiuudistusprosessin vaiheessa. Tämän avulla saataisiin yrityksille luotua vahvaa tietoutta siitä, minkälaista markkinointia brändiuudistusprosessin aikana on kannattavaa suorittaa ja milloin.

Lähteet

Aaker, D. (1991). *Managing brand equity*. Capitalizing on the Value of a Brand Name. The free press.

Aaker, J. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347-356. <https://doi.org/10.2307/3151897>

AMA (2020). Branding. American Marketing Association. Noudettu 7.12.2020 osoitteesta <https://www.ama.org/topics/branding/>

Amed, I., Balchandani, A., Beltrami, M., Berg, A., Hedrich, S. & Rölkens, F. (2019). The influence of 'woke' consumers on fashion. McKinsey & Company. Noudettu 27.3.2021 osoitteesta <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-influence-of-woke-consumers-on-fashion>

Baidya, M. & Maity, B. (2010). Effectiveness of integrated marketing communications; Empirical analysis of two brands in India. *Journal of Indian Business Research*, 2(1), 23-31. <https://doi.org/10.1108/17554191011032929>

Balmer, J. & Burghausen, M. (2015). Explicating corporate heritage, corporate heritage brands and organisational heritage. *Journal of Brand Management*, 22(5), 364-384. <https://doi.org/10.1057/bm.2015.26>

Balmer, J. (2013). Corporate heritage, corporate heritage marketing, and total corporate heritage communications; What are they? What of them? *Corporate Communications: An International Journal*, 18(3), 290-326. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-05-2013-0031>

- Blakeman, R. (2018). *Integrated marketing communication: creative strategy from idea to implementation*. Rowman & Littlefield, third edition. Noudettu 13.12.2020 osoit-
testa https://books.google.fi/books?id=m1DDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fi&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Boddy, C. (2016). Sample size for qualitative research. *Qualitative Market Research*, 19(4), 426-432. <https://doi.org/10.1108/QMR-06-2016-0053>
- Bruhn, M. & Schnebelen, S. (2017). Integrated marketing communication – from an instrumental to a customer-centric perspective. *European Journal of Marketing*, 51(3), 464-489. <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2015-0591>
- Cambier F. & Poncin, I. (2019). Inferring brand integrity from marketing communications: The effects of brand transparency signals in a consumer empowerment context. *Journal of Business Research*, 109, 260-270. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.060>
- Cartwright, H. (2017, 11. maaliskuuta). 4 Benefits of Building an Online Store. Noudettu 19.3.2021 osoitteesta <https://www.sellerexpress.com/4-benefits-of-building-an-online-store/>
- Christodoulides, G. & Chernatony, L. (2010). Consumer-Based Brand Equity Conceptualisation and Measurement: A Literature Review. *International Journal of Marketing Research*, 52(1), 43-66. <https://doi.org/10.2501/S1470785310201053>
- Çifcia, S., Ekinci, Y., Whyatt, Q., Japutrad, A., Molinillo, S. & Sialaf, H. (2016). A cross validation of Consumer-Based Brand Equity models: Driving customer equity in retail brands. *Journal of Business Research*, 69(9), 3740-3747. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.066>

- Cooper, H., Merrileesi, B. & Miller, D. (2015). Corporate heritage brand management: Corporate heritage brands versus contemporary corporate brands. *Journal of Brand Management*, 22(5), 412-430. <https://doi.org/10.1057/bm.2015.17>
- Cooper, H., Miller, D. & Merrileesi, M. (2015). Restoring luxury corporate heritage brands: From crisis to ascendency. *Journal of Brand Management*, 22(5), 448-466. <https://doi.org/10.1057/bm.2015.9>
- Da Silveira, C., Lages, C. & Simões, C. (2013). Reconceptualizing brand identity in a dynamic environment, *Journal of Business Research*. 66, 28-36. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.07.020>
- Dahl, S., Eagle, L. & Low, D. (2015). Integrated marketing communications and social marketing. *Journal of Social Marketing*, 5(3), 226-240. <https://doi.org/10.1108/JSOCM-07-2012-0031>
- Daly, A. & Moloney, D. (2004). Managing corporate rebranding. *Irish Marketing Review*, 17(1/2), 33-36. ISSN 0790-7362
- De Chernatony, L. (1999). Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation. *Journal of marketing management*, 15(1-3), 157-179. <https://doi.org/10.1362/026725799784870432>
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2015). *Qualitative Methods in Business Research : A Practical Guide to Social Research*. SAGE Publications. ISBN 1-4462-7339-3

- Foroudi, P., Dinnie, K., Kitchen, P., Melewar, T. & Foroudi, M. (2017). IMC antecedents and the consequences of planned brand identity in higher education. *European journal of marketing*, 51(3), 528-550. <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2015-0527>
- Freling, T., Crosno, J. & Henard, D. (2011). Brand personality appeal: conceptualization and empirical validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(3), 392-406. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0208-3>
- Gyrd-Jones, R. & Kornum, N. (2013). Managing the co-created brand: Value and cultural complementarity in online and offline multi - stakeholder ecosystems. *Journal of Business Research*, 66(9), 1484-1493. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.02.045>
- Harris, F. & de Chernatony L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, 35, 441-456. <https://doi.org/10.1108/03090560110382101>
- Herskovitz, S. & Crystal, M. (2010). The essential brand persona: storytelling and branding. *Journal of Business Strategy*, 31(3), 21-28. <https://doi.org/10.1108/02756661011036673>
- Joseph, A., Gupta, S., Wang, Y. & Schoefer, K. (2020). Corporate rebranding: An internal perspective. *Journal of Business research*, ennakoverkkojulkaisu. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.020>
- Kalevala (2021). Hyvän tekeminen tänä päivänä. Yrityksen verkkosivut. Noudettu 16.3.2021 osoitteesta <https://www.kalevala.fi/pages/perinto-joka-elaa-1>

Kauppalehti (2020a, 30. joulukuuta). Tässä ovat Suomen 200 arvostetuinta brändiä –kotimaiset juhlivat jälleen. Kauppalehti. Noudettu 15.3.2021 osoitteesta <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/tassa-ovat-suomen-200-arvostetuinta-brandia-kotimaiset-juhlivat-jalleen/b83e16a9-3dae-4ad3-b626-5f646a6cf6ce>

Kauppalehti (2016, 26. marraskuuta). Kalevala Koru piti jälleen kultasijansa. Kauppalehti. Noudettu 16.3.2021 osoitteesta https://www.kauppalehti.fi/uutiset/kalevala-koru-piti-jalleen-kultasijansa/40f8f074-9b05-339d-ae5d-8225828abd47?utm_source=marmai&utm_medium=almainternal&utm_campaign=mm_redirect

Kauppalehti (2020b, 4. syyskuuta). Kalevala Korun brändiuudistus johdattaa perinteikkään yrityksen alkujuurille: ”Haluamme jatkaa tarinaamme myös seuraavat 80 vuotta” Noudettu 2021-03-18. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/kalevala-korun-brandiuudistus-johdattaa-perinteikkaan-yrityksen-alkujuurille-haluamme-jatkaa-tarinaamme-myos-seuraavat-80-vuotta/bc6efb35-dff7-4dce-b050-3bc09c7d4448>

Kauppalehti (2020c, 8. syyskuuta). Uudistunut Kalevala tavoittelee nuorta kohderyhmää, Noudettu 2021-03-18 osoitteesta <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/uudistunut-kalevala-tavoittelee-nuorta-kohderyhmaa/e6ccff7e-ba52-406d-b27c-4908a7e18aba>

Keller, K. & Swaminathan, V. (2020). *Strategic Brand Management: building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Fifth Edition. Pearson.

Key, T. & Czaplewski, A. (2017). Upstream social marketing strategy: An integrated marketing communications approach. *Business horizons*, 60(3), 325-333. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.006>

- Kitchen, P. & Burgmann, I. (2015). Integrated marketing communication: making it work at a strategic level. *Journal of Business Strategy*, 36(4), 34-39. <https://doi.org/10.1108/JBS-05-2014-0052>
- Kiviniemi, K. (2018). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. PS-Kustannus.
- Kliatchko, J. (2008). Revisiting the IMC construct: A revised definition and four pillars, *International Journal of Advertising*. 27(1), 133-160. <https://doi.org/10.1080/02650487.2008.11073043>
- Liebrenz-Himes, M., Shamma, H. & Dyer, R. (2008). Heritage Brands—Treasured Inheritance Or ‘Over the Hill’. *Charm 2017*, 140-145.
- Luxton, S., Reid, M. & Mavondo, F. (2015). Integrated Marketing Communication Capability and Brand Performance. *Journal of Advertising*, 44(1), 37-46. <https://doi.org/10.1080/00913367.2014.934938>
- Luxton, S., Reid, M. & Mavondo, F. (2017). IMC capability: antecedents and implications for brand performance. *European Journal of Marketing*, 51(3), 421-444. <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2015-0583>
- Malär, L., Krohmer, H., Hoyer, W. & Nyffeneger, B. (2011). Emotional brand attachment and brand personality: the relative importance of the actual and ideal self. *Journal of Marketing*, 75(4). <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.4.35>

- Mansour, H., Holmes, K., Buler, B & Ananthram, S. (2019). Developing dynamic capabilities to survive a crisis: Tourism organizations' responses to continued turbulence in Libya. *International Journal of Tourism Research*, 21(4), 493-503. <https://doi.org/10.1002/jtr.2277>
- Marques, c., Silva,R., Davcik, Nebojsa & Faria,R. (2020). The role of brand equity in a new rebranding strategy of a private label brand. *Journal of Business Research*, 117, 497-507. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.022>
- Melewar, T., Foroudi, P., Gupta, S., Kitchen, P. & Foroudi, M. (2017). Integrating identity, strategy and communications for trust, loyalty and commitment. *European Journal of Marketing*, 51(3), 572-604. <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2015-0616>
- Merrilees, B. (2005). Radical Brand Evolution: A Case-Based Framework. *Journal of Advertising Research*, 45(2), 201-210. <https://doi.org/10.1017/S0021849905050221>
- Merz, M., He, Y. & Vargo, S. (2009). The evolving brand logic: a service-dominant logic perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(3), 328-344. <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0143-3>
- Merz, M., Zarantonelli, L. & Grappi, S. (2018). How valuable are your customers in the brand value co-creation process? The development of a Customer Co-Creation Value (CCCV) scale. *Journal of Business research*, 82, 79-89. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.08.018>
- 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. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12020>

- Muzellec, L., Doogan, M. & Lambkin, M. (2003). Corporate rebranding - An exploratory review. *Irish Marketing Review*, 16(2), 31-40. ISSN 0790-7362
- Ots, M. & Nyilasy, G. (2017). Just doing it: theorizing integrated marketing communications (IMC) practices. *European Journal of Marketing*, 51(3), 490-510. <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2015-0595>
- Pauwels-Delassus, V. & Descotes, R. (2013). Brand name change: Can trust and loyalty be transferred? *Journal of Brand Management*, 20(80), 656-669. <https://doi.org/10.1057/bm.2013.7>
- Puusa, A. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Rajeev, B. & Keller, K. (2016). Integrating marketing communications: new findings, new lessons, and new ideas.(Report). *Journal of Marketing*, 80(6), 122-145. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0419>
- Reinold, T. & Tropp, J. (2012). Integrated marketing communications: How can we measure its effectiveness? *Journal of marketing communications*, 18(2), 113-132. <https://doi.org/10.1080/13527266.2010.489334>
- Schultz, D. & Schultz, H. (1998). Transitioning marketing communication into the twenty-first century. *Journal of marketing communications*, 4(1), 9-26. <https://doi.org/10.1080/135272698345852>

- Šerić, M., Gil-Saura, I. & Ruiz-Molina, M. (2014). How can integrated marketing communications and advanced technology influence the creation of customer-based brand equity? Evidence from the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 39, 144-156. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.02.008>
- Seric, M., Ozretić-Došen, D. & Vatroslav, S. (2020). How can perceived consistency in marketing communications influence customer–brand relationship outcomes? *European management journal*, 38(2), 335-343. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.08.011>
- Srivastava, R. (2011). Understanding brand identity confusion, *Marketing Intelligence & Planning*. 29(4), s. 340-352. <https://doi.org/10.1108/02634501111138527>
- Subhadip, R. & Soumay, S. (2015). To brand or to rebrand: Investigating the effects of rebranding on brand equity and consumer attitudes. *Journal of Brand Management*, 22(4), 340-360. <https://doi.org/10.1057/bm.2015.21>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.
- Urde, M., Greyser, S. & Balmer, J. (2007). Corporate brands with a heritage. *Journal of Brand Management*, 15(1), 4-19. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550106>
- Veloutsou, C., Chatzipanagiotou, K. & Christodoulides, G. (2020). The consumer-based brand equity deconstruction and restoration process: Lessons from unliked brands. *Journal of Business Research*, 111, 41-51. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.029>

- Vernuccio, M. & Ceccotti, F. (2015). Strategic and organizational challenges in the integrated marketing communication paradigm shift: A holistic vision. *European Management Journal*, 33, 438-449. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.09.001>
- Vilkka, H. (2018). Havainnot ja havainnointimenetelmät tutkimuksessa. Teoksessa Valli, R. & Aarnos, E. (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. PS-kustannus.
- Yang, D., Davis, D. & Robertson, K. (2012). Integrated branding with mergers and acquisitions. *Journal of Brand Management*, 19(5), 438-456. <https://doi.org/10.1057/bm.2011.52>
- Zhang, Y. (2015). The Impact of Brand Image on Consumer Behavior: A Literature Review. *Open Journal of Business and Management*, 3(1), 58-62. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2015.31006>

Liitteet

Liite 1. Asiantuntijahaastattelun teemahaastattelurunko

Teema 1. Perustietoa Kalevalasta sekä haastateltavasta

- Mikä on koulutustaustasi?
- Kauanko olet työskennellyt Kalevalalla?
- Minkälaisessa roolissa olit brändiuudistuksessa?
- Onko sinulla aikaisempaa kokemusta brändiuudistuksista?
- Miten kuvailisit Kalevalan arvoja ja visiota?

Teema 2. Brändit

- Kalevala brändinä
 - Miten kuvailisit Kalevalan brändi-identiteettiä?
 - Mitä asioita Kalevala haluaa brändissään korostaa?
 - Mitkä ovat Kalevala -brändin vahvuudet?
 - Minkälainen on Kalevalan kohderyhmä?
 - Onko kohderyhmä pysynyt samanlaisena vuosien saatossa?
 - Muuttuiko kohderyhmä brändiuudistuksen myötä/pyrittiinkö sitä muuttamaan?
- Brändiuudistus
 - Brändiuudistuksen ajurit
 - Oliko brändiuudistusta suunniteltu kauan vai tuliko päätös nopeasti?
 - Mitkä olivat tekijät, jotka johtivat brändiuudistuksen harkitsemiseen ja toteuttamiseen?
 - Olitteko saaneet palautetta sidosryhmiltä siitä, että brändiä olisi tarve uudistaa?
 - Päätös brändiuudistuksesta
 - Tehtiinkö päätöksen tueksi markkinatutkimusta? Jos tehtiin, niin minkälaista?
 - Minkälaisena riski brändiuudistuksen suorittamisesta koettiin?

- Kuinka paljon Kalevala keskittyy erilaisen asiakastiedon hankintaan omista kohderyhmistään?
 - Mitä keinoja asiakastiedon hankintaan käytetään?
 - Hankitaanko tietoa asiakasryhmistä ja/tai yksittäisistä asiakkaista?
 - Minkälainen asiakasdata on erityisen hyödyllistä yrityksen näkökulmasta?
 - Hankittiinko erityisesti dataa brändiuudistuksen tueksi esimerkiksi asiakkaista?
- Suunnittelut, toteutus, tulosten seuranta
 - Kuinka kauan brändiuudistusprosessi kesti?
 - Ketä kaikkia uudistetun brändin suunnittelussa oli mukana?
 - Käytettiinkö brändiuudistuksessa markkinointitoimistoa?
 - Mitä asioita pidettiin tärkeimpinä brändiuudistusta suunniteltaessa?
 - Mitä haasteita brändiuudistuksen toteuttamisen eri vaiheissa oli havaittavissa?
 - Oliko jokin asia minkä erityisesti halusitte brändissä säilyttää? Miksi?
 - Kuinka laaja brändiuudistus oli?
 - Vaihdettiin brändin nimeä, jos niin miksi?

Teema 3. Integroitu markkinointiviestintä

- Sidosryhmät
 - Onko integroitu markkinointiviestintä termi, jota organisaatiossanne käytetään?
 - Millä tavalla Kalevala pyrkii oppimaan tuntemaan sidosryhmiään paremmin?
 - Minkälaisessa merkityksessä tietotekniikan hyödyntäminen on asiakastiedon hankinnassa? Miten sitä käytetään?
 - Keitä ovat Kalevalan tärkeimmät sidosryhmät?

- Otettiin eri sidosryhmiä mukaan brändiuudistuksen toteutukseen? Jos niin miten?
- Millä tavoin brändiuudistusta viestittiin eri sidosryhmille?
- Millä tavoin sisäiset sidosryhmät (yrityksen työntekijät) otettiin huomioon brändiuudistuksessa?
- Kuinka brändiuudistuksesta viestiminen sisäisesti nähdään yritykses-
sänne?
- Sisältö
 - Miten Kalevalan eri markkinointisisältöä suunnitellaan?
 - Mitkä tahot suunnittelussa ovat mukana?
 - Sisältöä suunnitellessa, minkälaisia asioita painotetaan?
 - (yhteneväisyys, selkeys?)
 - Minkälaista tietoa suunnittelun avuksi hankitaan? Miten?
 - Minkälaista kontrolloimatonta sisältöä yrityksestä on olemassa?
 - Pyritäänkö tätä hallitsemaan jotenkin ja jos niin miten?
 - Onko tavoitteena luoda sisältöä yhdessä kuluttajien kanssa?
- Kanavat
 - Miten brändiuudistuksen julkistamista suunniteltiin?
 - Valittiinko brändiuudistukselle tietyt kanavat, joissa sitä jalkautettiin?
 - Toteutettiin minkäänlaista tutkimusta siitä, missä kanavissa kohde-
ryhmä on?
- Tulokset
 - Miten brändiuudistuksen onnistumista on mitattu?
 - Minkälaisia mittareita yrityksessä on käytössä markkinointitoimien tulok-
sellisuuden mittaamiseksi?
 - Onko ROI yksi mittari, jota yrityksessä seurataan markkinoinnin saralla?
 - Minkälaista palautetta olette saaneet brändiuudistuksen tiimoilta kulut-
tajilta ja muilta sidosryhmiltä?

Liite 2. Esimerkki aineiston analysoinnin vaiheista

ESIMERKKISITÄÄTEJÄ KOMMENTEISTA	1-TASON KONSEPTTI	2-TASON TEEMA	DIMENSIO
<p>FB Jos se Kalevala merkityksineen ja tarinainen on mukana korusuunnittelussa edelleen, se voisi näkyä paremmin. Tai jos halutaan kulkea nykyaikaisempaan suuntaan ja irtaantua tästä perinteestä niin sitten uudet korut ja uusi Kalevalabrändi. Minusta tuntuu ristiriitaiselta että vanhat korumallit uudistetaan esim. pitkällä ketjuilla ja uudella nimellä. Odotan Kalevalata suomalaisen peruskallion jytinää vahvoja koruja uppeilla kivillä, joissa on muutakin kuin isoja reikiä. Hempelyjä tekee niin moni muu korumerkki Vanha korusarja tuunattu pidemmällä ketjuilla- hämmäläisen emännän korut ei taida enää nykyvuorisoon purra</p> <p>FB Miksi sarjan nimeksi tuli Paratissi- sehän ei edes kuulu kalevalaiseen taruun koko käsite. Jotenkin tuntuu että Kalevala ei tiedä suuntaansa. Korvien ketjut on mielestäni liian pitkät ja valuvat olkapäille sekoittuvat hiuksiin, tarttuvat kiinni huivien mutkiin ym</p> <p>HS Minua Kalevala-korun estetiikka ei ole viehättänyt vuosiin. Pitäisi joko keskittyä rautakaustestetikkaan ja kaupata sitä aktiivisesti maailmanlaajuisesti (jotta tavoitaisi riittävän määrän ostajia) tai sitten kilpailla design-brändien kanssa, jollain ostajia löytyy enemmän pienemmiltäkin markkina-alueilta</p>	<p>Ristiriitaisuus muotoilussa</p>	<p>Tuotefortfolio</p>	<p>Kuluttajatuntemus</p>
<p>FB Upea ilme ja raikas uudistus! Tällaista rohkeutta, värimaailmaa ja voimaa tarvitaan. Modernin malliston malliston koruissa ja tarinoissa on kauneutta ja tunnetta, joita haluan itse kantaa ja tyttäreilleni antaa</p> <p>FB Hieno uusi look ja ihanat Paratissi-uutuudet!</p> <p>HS Huomanta, tehkää työkäyttöön korusarjoja kuten Hilti sarja Vanamo. Pienempiä koruja tulee käytettyä päivittäin. Nappikorvikset kanssa. [...] Todella toivon että onnistutte</p> <p>HS Minulla on Vanamo-koru. Lisää sen kaltaisia kauniita, tyylikkäitä ja eleettömiä mallistoihin, niin saatte paljon uskollisia asiakkaita</p> <p>HS Kalevala-korujen hinta on ihan ok, ei aikuinen nainen kaipaa halpisrikkamaa. Sen sijaan design on ja vuosia ollut sopimaton modernille naiselle: niin kauniita kuin käädyt ovatkin kansallispuvun kaverina, ei bisnespukeutumiseen yhdistetä muinaishenkeä.</p> <p>HS Yksi harvoista Kalevala-korvista, josta tuli Vou-filmi. Minusta taas ne vanhat "muinaiskorut" ovat raskaita, ja jopa rumia</p> <p>HS [...] Uudet korumallistot eivät ole aikoihin edustaneet tuota ajatonta jyrkää tyyliä...</p>	<p>Moderni muotoilu</p>		
<p>HS Olen kerännyt Kalevala-koruja 80-luvulta saakka ja nämä uusimmat mallit ovat olleet pääsääntöisesti sellaisia, joiden avulla on omaan kokoomaani halua. Toivottavasti vanhoja malleja edelleenkin on valikoimassa</p> <p>HS Kalevala-koru mallistossa on ollut viime vuosina tosi vähän perinteisiä malleja ja käytyä. Itse kaipaisin business pukeutujana persoonallisia koruja joita mielestäni löytyi ennen Kovelava-korulta enemmän</p> <p>HS Mielestäni juuri nuo pienet tai pienehköt, vaatimattomat mallit eivät erota muusta tarjonnasta juurikaan...</p> <p>HS Kalevala Korun klassikat olivat oikein haluttuja ja muodikkaita 90-luvulla. Ilmeisesti tekevät uutta tuleamista, hyvä niin! Klassikat ovat näyttävä, ajattomia ja mielestäni niitä voi kytkeä aivan hyvin yksinkertaiseen business pukeutumiseen, juhlaan kuin arkeen.</p> <p>HS Kalevalakoruista minua miellyttävät eniten muinaiskorut, ne todella perinteiset. Niiden osuus mallistossa on koko ajan pienentynyt, joltakin kauniita malleja saa vain kirppisillä.</p>	<p>Perinteinen muotoilu</p>		