



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Sarita Rantala

Tavoitteena vahvempi tarina – mainostoimiston brändiuudistus ja ilmeen kirkastus

Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö
Organisaatioiden viestinnän pro gradu -tutkielma
Viestinnän monialainen maisteriohjelma

Vaasa 2024

VAASAN YLIOPISTO**Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Sarita Rantala		
Tutkielman nimi:	Tavoitteena vahvempi tarina – mainostoimiston brändiuudistus ja ilmeen kirkastus		
Tutkinto:	Filosofian maisteri		
Oppiaine:	Viestinnän monialainen maisteriohjelma Organisaatioiden viestintä		
Työn ohjaaja:	Merja Koskela		
Valmistumisvuosi:	2024	Sivumäärä:	81

TIIVISTELMÄ:

Brändillä tarkoitetaan yleisesti tunnettua yritystä, tuotemerkkiä tai yksittäistä tuotetta tai palvelua. Brändin ensisijainen tehtävä on tuottaa lisäarvoa sekä yrityksen nykyisille että potentiaalisille asiakkaille. Yritysbrändillä tarkoitetaan sitä mielikuvakokonaisuutta, jonka yritys haluaa itsestään syntyvän, minkä vuoksi yritysbrändin olennainen tehtävä onkin tiivistää yrityksen toiminnan olennaiset asiat sekä tehdä siitä erottuva ja tunnistettava lukuisten kilpailijoidensa joukossa.

Yrityksen tai organisaation brändiuudistusprosessi voidaan toteuttaa monista eri syistä. Usein uudistusprosessin liikkeellepanevana tekijänä on yrityksen huono menestys, mutta näin ei aina kuitenkaan ole. Tämä pro gradu tutkielma on tapaustutkimus mainostoimiston brändiuudistusprosessista. Tarkastelussa on Mainostoimisto C2 Advertisingin (nyk. Kind Company) brändiuudistusprosessi, joka toteutettiin vuonna 2020–2021. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten mainostoimiston omaehtoinen brändiuudistusprosessi on toteutettu tilanteessa, jossa uudistus tehdään suunnitellusti niin, ettei yrityksellä ole varsinaista tarvetta uudistua esimerkiksi heikentyneen markkinatilanteen vuoksi.

Tutkimuksen aineistona käytetään yrityksen sisäistä materiaalia, joka on koottu yrityksen brändiuudistusprosessin aikana. Aineiston laajuus on noin 300 PowerPoint sivua sekä kaksi Instagram-julkaisua. Tutkimusaineisto kattaa kronologisessa järjestyksessä kaikki uudistusprosessin vaiheet aina suunnittelusta varsinaiseen toteutukseen ja uuden brändin lanseeraukseen asti. Kyseessä on laadullinen tapaustutkimus, jossa tutkimusaineistoa analysoidaan viestintätieteiden näkökulmasta brändiuudistusprosessiin liittyviin teorioihin peilaten.

Mainostoimisto C2 Advertisingin brändiuudistusprosessi käynnistettiin, koska yritys halusi kirkastaa olemassa olevaa brändiään ja korostaa yrityksen vahvuuksia sekä sen taustalla olevaa tarinaa brändinsä avulla. Uudistusprosessi eteni suunnittelusta toteutukseen yrityksen koko henkilöstön voimin, jolloin jokainen henkilöstön jäsen pääsi vaikuttamaan uudistusprosessin lopputulokseen. Tämä lisäsi merkittävästi henkilöstön sitoutumista uuteen brändiin. Brändiuudistuksesta viestittiin asiakkaille ja sidosryhmille lanseerauksen aikana ja sen jälkeen muun muassa sosiaalisen median, verkkosivujen sekä päivittäisessä työssä käytyjen keskustelujen avulla. Kokonaisuudessaan uudistusprosessi noudatteli tutkimuksen pohjana käytettyjä teorioita hyvin. Prosessin vaiheissa oli huomioitu sekä organisaation sisäiset että ulkoiset tekijät ja sidosryhmät, niin viestinnän kuin konkreettisten toimenpiteiden osalta.

AVAINSANAT: brändi, brändäys, maine, organisaatio, organisaatiokulttuuri

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tavoite	7
1.2	Aineisto	9
1.3	Menetelmä	12
2	Brändiuudistuksella kohti parempaa tunnettuutta	15
2.1	Organisaatiokulttuuri	16
2.1.1	Organisaatiokulttuurin kehitys ohjaa viestintää	18
2.1.2	Viestintäkulttuuri	19
2.2	Brändi	19
2.2.1	Yritysbrändi	21
2.2.2	Työnantajabrändi	22
2.2.3	Brändi-identiteetti	22
2.2.4	Maine ja mielikuva	23
2.3	Muutosviestintä	24
2.3.1	Suunniteltu muutos	25
2.3.2	Suunnittelematon muutos	25
2.4	Konsepti	26
2.5	Brändiuudistus	27
3	Työvaiheet ohjaavat uudistusprosessin kulkua	29
3.1	Merrilees ja Miller: Brändiuudistuksen periaatteet	29
3.1.1	Brändiytimen ja uusien tarpeiden tasapaino	30
3.1.2	Brändiytimen tärkeimpien elementtien säilyttäminen	30
3.1.3	Uusien markkinasegmenttien ja niiden tarpeiden tunnistaminen	31
3.1.4	Uudistetun brändin jalkauttaminen yrityksen sisällä	32
3.1.5	Brändielementtien ja brändikonseptin strateginen yhteensovittaminen	32
3.1.6	Mainonta ja tunnettuuden lisääminen	33
3.2	Kurt Lewinin kolmivaiheinen muutosmalli	33
3.2.1	Sulata	34
3.2.2	Muuta	35
3.2.3	Jäädytä	35
3.3	Hyvä suunnittelu onnistuneen muutoksen avaimena	36
4	Mainostoimisto C2 Advertisingin brändiuudistusprosessi	37

4.1	C2 Advertising - halu uudistaa yrityksen brändiä	38
4.1.1	Brändiuudistuksen lähtökohdat	39
4.1.2	Vahvuuksien avulla kohti parempaa	42
4.2	Uudistusprosessin käynnistys	43
4.2.1	Irti vanhoista normeista	43
4.2.2	Tarina yrityksen takana	45
4.2.3	Sisäinen kulttuuri	46
4.2.4	Ihmiset	47
4.2.5	Uusien tarpeiden tunnistaminen ja vahvuuksien kehittäminen	48
4.3	Tulevaisuuden asiakkaat ja niiden tarpeet	50
4.3.1	Unelma-asiakkaat	52
4.4	Kind Company	53
4.4.1	Suunnitelmasta toteutukseen	53
4.4.2	Ilmeen kirkastaminen	55
4.4.3	Konsepti ja nimi	56
4.4.4	Visuaalinen ilme	60
4.5	Strategian ja brändin yhteensovittaminen	62
4.5.1	Uuteen brändiin sitoutuminen	64
5	Brändiuudistuksen julkistus ja lanseeraus	65
5.1	Uudistetusta brändistä uusi normaali	65
5.1.1	Asiakaslupaus ja sisäinen viestintä	66
5.1.2	Lanseerauksen ja markkinoinnin suunnittelu	67
5.2	Lanseeraus ja julkistus	68
5.2.1	Uudistetun brändin markkinointi	69
5.2.2	Uudistetun brändin myyminen sidosryhmille	71
6	Päätäntö ja pohdinta	73
	Lähteet	78
	Liitteet	81
	Liite 1. Tutkimusaineistot	81

Kuvat

Kuva 1. Mainostoimisto C2 Advertisingin strategiset kyvykkyydet (Aineisto, osa 1).	40
Kuva 2. Ihmislähtöisyys ja brändi (Aineisto, osa 3).	47
Kuva 3. C2 Advertisingin strategiset kyvykkyydet (Aineisto, osa 4).	49
Kuva 4. Muutos ja kehityshalukkuus (Aineisto, osa 4).	50
Kuva 5. Mainostoimisto C2 Advertisingin liiketoimintamalli (Aineisto, osa 4).	51
Kuva 6. Brändi-identiteetti ja konsepti (Aineisto, osa 5).	54
Kuva 7. Yrityksen nimen taustoitus (Aineisto, osa 6).	57
Kuva 8. C2 Advertisingin nimenmuutoksen perustelu (Aineisto, osa 6).	58
Kuva 9. C2 Advertisingin uuden nimen tavoitteet (Aineisto, osa 6).	58
Kuva 10. C2 Advertisingin nimenmuutoksen tausta-ajatukset (Aineisto, osa 6).	59
Kuva 11. Perusteet Kind-nimen valinnalle (Aineisto, osa 7).	60
Kuva 12. Kind Companyn visuaalisen ilmeen tausta (Aineisto, osa 7).	61
Kuva 13. Kind Companyn visuaalisen ilmeen ensimmäinen vedos (Aineisto, osa 7).	61
Kuva 14. Kind Companyn strategiaympyrän 1. vedos (Aineisto, osa 8).	63
Kuva 15. Kind Companyn lopullinen strategiaympyrä (Aineisto, osa 9).	66
Kuva 16. Kind Companyn lanseeraustiedote (Aineisto, osa 9).	68
Kuva 17. Kind Companyn Instagram-julkaisu (1) 3. helmikuuta 2021.	70
Kuva 18. Kind Companyn Instagram-julkaisu (2) 6. helmikuuta 2021.	72

Kuviot

Kuvio 1. Tutkimusaineistojen aikajana	12
Kuvio 2. Organisaatiokulttuurin tasot Scheinin (1987) mukaan.	17
Kuvio 3. Aikajana Mainostoimisto C2 Advertisingin brändiuudistuksen vaiheista	38

1 Johdanto

Brändi on olennainen osa yritysten identiteettiä ja toimintaa. Yritykset pyrkivät rakentamaan vahvoja, laajalti tunnettuja brändejä, sillä tunnettuus edesauttaa yritystä menestymään. Laakson (2003, s. 22) mukaan brändi on se lisäarvo, jonka asiakkaat ovat valmiita maksamaan tuotteesta tai palvelusta verrattuna vastaavaan, mutta nimettömään tuotteeseen. Brändi voi rakentua itsestään yritykselle tai jollekin yksittäiselle tuotteelle pitkän ajan kuluessa, tai sitä voidaan tietoisesti luoda ja rakentaa yrityksen ja sen henkilöstön toimesta. Brändin rakentumiseen vaikuttavat olennaisesti myös ulkopuoliset sidosryhmät, sillä mielikuvat ovat olennainen osa brändin muodostumista.

Slade-Brookingin (2016) mukaan brändin uudistaminen voi joissain tapauksissa olla yritykselle viimeinen keino pelastaa alamäkeen joutunut yritystoiminta. Näissä tapauksissa yrityksen brändiä uudistetaan, jotta siitä tulisi asiakkaiden silmissä kiinnostavampi ja se houkuttelisi ihmisiä yrityksen tuotteiden ja palveluiden pariin. Uudistukset voivat ulottua tilanteesta riippuen laajasti koko yritykseen, sen tuotteisiin, palveluihin tai niiden osiin. Laakson (2003) mukaan brändiuudistuksen ensisijainen pyrkimys ja tavoite on parantaa yrityksestä tai sen tuotteista rakentuvaa mielikuvaa.

Aina uudistuksen takana ei kuitenkaan ole tarve muuttaa yrityksen brändiä heikon talous- tai markkinatilanteen takia. Brändiuudistuksen takana voi olla jokin muu syy, kuten halu kehittää yritysbrändiä aiemmasta poikkeavaan suuntaan. Tällainen muutos on usein tarkoin suunniteltu ja pitkäkestoinen prosessi.

Mainos- ja markkinointialalla kilpailu on kovaa, mikä lisää yritysten paineita erottua kilpailijoistaan. Alalla toimijoita on paljon, ja mainostoimistot kilpailevat keskenään paitsi varsinaisten tuotantojen, myös asiakaspalveluun ja projektinhallintaan liittyvien asioiden osalta. Asiakaspalvelu ja asiakaskokemus ovat monille yrityksille iso kilpailuvaltti. Tämän vuoksi useat yritykset haluavat brändiä rakentaessaan huomioida myös brändin takana toimivat ihmiset.

Toimiva ja tuloksellinen brändiuudistus ei synny pelkästään ennalta suunnitellusta, ulospäin näkyvästä viestinnästä vaan myös asiakkaiden kokemuksista ja mielikuvista (Aula & Heinonen, 2002, s. 53–54). Hyvin tehty suunnittelu ja huolellisuus uudistusprosessin eri vaiheissa ovat avain toimivaan ja toivottuun lopputulokseen, mutta tästä huolimatta brändin suosio riippuu lopulta siitä, millaisena asiakkaat ja sidosryhmät kokevat yrityksen ja sen brändin. Yritys pyrkii välittämään haluttua mielikuvaa päivittäisessä toiminnassaan, minkä vuoksi brändiuudistusprojektin eri vaiheissa yritys pohtii myös sitä, miten haluttu mielikuva saadaan jalkautettua teoriasta käytäntöön ja osaksi päivittäistä toimintaa ja viestintää.

Tieteellisessä tutkimuksessa brändiuudistus on vielä varsin harvinainen tutkimusalue (Collange & Bonache, 2015). Tämän vuoksi empiiristä näyttöä aiemmasta bränditutkimuksesta on saatavilla varsin rajallisesti. Useat artikkelit sivuavat, mutta eivät varsinaisesti tutki brändiuudistusta prosessina (Fetscherin & Usunier, 2012, s. 20). Tämän takia aiempi tutkimus ei vielä tarjoa kattavaa ymmärrystä brändiuudistuksista tai niiden toteuttamisesta (Miller, Merrilees & Yakimova, 2014). Viestintätieteiden näkökulmasta haasteena on terminologian laajuus ja epäselkeys – esimerkiksi imagon, maineen ja brändäyksen käsitteitä käytetään usein toistensa synonyymeina (Fetscherin & Usunier, 2012).

1.1 Tavoite

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten mainostoimiston brändiuudistusprosessi on toteutettu tilanteessa, jossa uudistus tehdään suunnitellusti niin, ettei yrityksellä ole varsinaista tarvetta uudistua esimerkiksi heikentyneen markkinatilanteen vuoksi. Viestintätieteiden näkökulmasta tutkimuksessa tarkastellaan erityisesti sitä, millaisen viestinnän ja vuorovaikutuksen kautta brändiuudistus toteutettiin ja miten sen lopputuloksista viestittiin ulkopuolisille sidosryhmille.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Miten ja miksi yrityksen brändiuudistus käynnistettiin?
2. Millaisen viestinnän ja vuorovaikutuksen kautta brändiuudistusprosessi toteutettiin?
3. Miten brändiuudistuksen lopputuloksesta viestittiin?

Mainostoimisto C2:n brändiuudistuksen taustalla oli halu muodostaa yrityksen toiminnan taustalle aiempaa selkeämpi ja vahvempi mielikuva siitä, millaisiin arvoihin yrityksen toiminta pohjautuu. Tarinallisuus sekä yrityksen taustalla olevan tarinan korostaminen on aiempien bränditutkimusten perusteella hyvin yleinen keino, joita yritykset käyttävät erottautuakseen kilpailijoistaan ja tukeakseen sitä mielikuvaa, jonka haluavat yrityksestä antaa eri sidosryhmille (Martinus & Fachmi, 2017, s. 209). Tämän tutkimuksen avulla voidaankin tuottaa uutta tietoa siitä, miten brändin taustalla olevilla arvoilla ja tarinalla sekä sitä tukevalla viestinnällä pyritään vaikuttamaan siihen, millainen mielikuva yrityksestä muodostuu.

Tutkimus liittyy vahvasti brändin uudistamiseen sekä muutosviestintään. Tutkimuksessa analysoidaan yrityksen brändiuudistusta prosessina, analysoiden prosessin eri vaiheita. Tutkimuksen aiheen kannalta on mielenkiintoista tarkastella sitä, miten muutos toteutettiin yrityksen sisäisen vuorovaikutuksen avulla sekä miten uudesta brändistä viestittiin ulospäin. Muutosprosessi on mielenkiintoinen tutkimuskohde myös siksi, että yritys toteutti brändiuudistusprosessin itselleen: prosessi ja sen osat ovat itsessään yrityksen tuotteistamia ja myymiä palveluita, joten tässä prosessissa yritys ikään kuin teki itse sen, mitä se asiakkailleen myy. Varsinaisen uudistuksen jälkeen voidaan myöhemmässä tutkimuksessa tarkastella myös sitä, miten uudistettua brändiä ja siihen kytkeytyvää tarinaa voidaan hyödyntää tulevaisuudessa esimerkiksi uusien asiakkaiden hankinnassa ja yrityksen menestykseen tähtäävässä markkinointiviestinnässä. Nämä kaksi asiaa kulkevat brändiuudistuksen prosessissa ja sen eri vaiheissa käsi kädessä, sillä yrityksen uudistamiseen liittyvien prosessien taustalla on lähes poikkeuksetta tavoite menestyä aiempaa paremmin.

Brändiuudistusta tutkittaessa tutkimusten lähtökohdat riippuvat usein siitä, mistä syistä yritys lähtee brändiuudistustaan toteuttamaan. Erilaiset brändikäsikirjat (esim. Viita, H., & Viita, H. M., 2020) ja oppaat antavat yrityksille teoreettista pohjaa ja ohjenuoria brändiuudistuksen eri vaiheisiin. Esimerkiksi digitalisaatio ja sen mukanaan tuomat haasteet ja mahdollisuudet vaikuttavat nykypäivänä brändiuudistusprosessien analysointiin, minkä vuoksi on tärkeää, että tutkimuksen teoreettisena pohjana käytetään mahdollisimman tuoretta tutkimusta ja teorioita, jotka mukautuvat nykypäivän brändeihin ja niiden kehittämiseen.

Mainostoimisto C2 Advertisingin brändiuudistusprosessiin ja sen eri vaiheiden toteutukseen vaikuttivat myös ulkoiset tekijät, kuten prosessin aikana meneillään ollut koronaviruspandemia. Pandemiatilanteesta johtuen yritys ei esimerkiksi voinut kokoontua kasvotusten suunnittelun kaikissa vaiheissa, vaan prosessiin liittyvä viestintä toteutettiin pääasiassa etänä, muun muassa videokokousten ja muiden etäyhteyden mahdollistavien työkalujen avulla. Pandemian tuomien rajoitusten lisäksi yrityksen henkilöstön fyysinen sijainti kahdella eri paikkakunnalla, Vaasassa ja Helsingissä, vaikutti päätökseen siitä, että suunnittelu toteutettiin hybridimuotoisena. Virtuaaliseen kanssakäymiseen on useassa yrityksessä totuttu jo ennen pandemiaa, ja monille työntekijöille etäyhteyden kautta kommunikointi on arkipäivää. Kuitenkin, kun yrityksessä tapahtuu merkittäviä muutoksia, voi muutoksen suunnittelu ja siihen liittyvä viestintä etäyhteyksien kautta olla haastavaa. Tämän vuoksi yrityksen piti jo prosessin aikana pohtia myös sitä, miten uudistuksesta viestiminen toteutettaisiin tavoittavasti myös lanseerauksen osalta, mikäli pandemia rajoittaisi esimerkiksi tapahtumien tai muiden fyysisten tapaamisten järjestämistä.

1.2 Aineisto

Tutkimuksen aineistona käytetään Mainostoimisto C2 Advertisingin brändiuudistusprosessin ajalta kerättyä yrityksen sisäistä materiaalia sekä yrityksen sosiaalisen median julkaisuja. Sisäinen materiaali koostuu uudistusprosessin eri vaiheissa muistiinpanojen pohjalta laadituista yhteenvedoista, joiden sisältöä voidaan analysoida projektin

eri vaiheiden ja sen kehityksen näkökulmasta. Prosessin työryhmänä toimi koko yrityksen henkilöstö, ja tutkimusaineisto on koottu yrityksen henkilöstön järjestämässä workshoppeissa käytyjen keskusteluiden pohjalta. Aineistossa esiintyvät materiaalit ovat keskusteluiden aikana tehtyjen muistiinpanojen pohjalta koottuja tiivistyksiä, joten kaikkea prosessin vaiheissa käytyä pohdintaa ei ole sisällytetty tutkimuksen aineistoon. Aineistosta ei siis voi esimerkiksi päätellä sitä, onko kaikki siinä esiintyvät johtopäätökset syntyneet yksimielisesti.

Aineiston kokonaislaajuus on noin 300 PowerPoint-sivua sekä kaksi yrityksen Instagram-julkaisua (Liite 1). Aineiston sisältämät yrityksen sisäiset yhteenvedot on koonnut yrityksen toimitusjohtaja Milla Monola, joka toimi myös uudistusprosessin vetäjänä. Tutkimuksen aineistot ovat tutkimusta tehtäessä jo olemassa olevia, ja sellaisenaan analyysin kohteeksi sopivia. Tutkimuksen fokus on suunnitellun muutoksen prosessissa. Tässä tutkimuksessa julkaistut aineistot ovat poimintoja strategia- ja brändiuudistusprosessin aikana kootuista yhteenvedoista sekä sosiaalisen median julkaisuista. Aineisto on kokonaisuudessaan yrityksen omaa materiaalia, ja lupa sen käyttöön tätä tutkimusta varten on saatu yrityksen ylemmiltä toimihenkilöiltä.

Aineisto koostuu kokonaisuudessaan yhdestätoista osasta (Liite 1). Yrityksen uudistusprosessi käynnistettiin syksyllä 2020, jolloin Mainostoimisto C2 Advertising alkoi yhdessä koko yrityksen henkilöstön voimin pohtimaan yrityksen silloista brändiä sekä sitä, mihin suuntaan sitä olisi jatkossa tarvetta kehittää. Kuva 1 havainnollistaa tutkimuksessa tarkasteltavien aineistojen ajankohtaa kronologisesti. Aineiston osat 1–3 koostuvat elo-lokakuussa 2020 pidettyjen workshopien pohjalta kootuista yhteenvedoista.

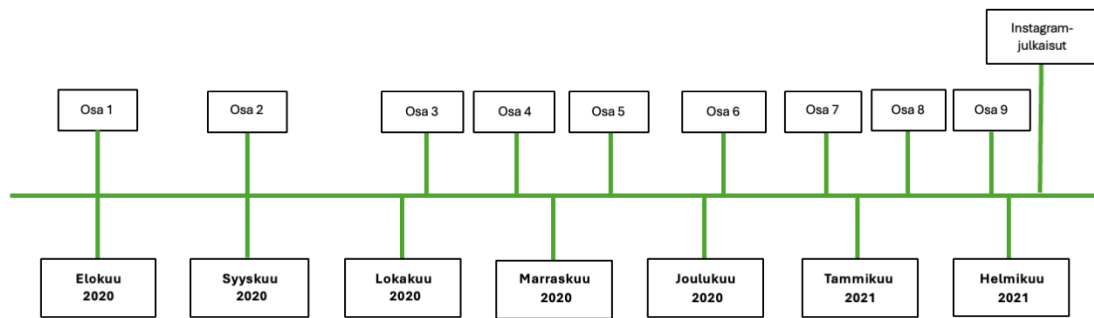
Aineiston osassa 4 esitetään tiivistetysti strategiatyön tulokset sekä brändiuudistuksen strategiset lähtökohdat. Osa 5 johdattelee strategiatyötä seuraavaan, varsinaiseen brändiuudistusprosessin toteutukseen. Viidennessä osassa käsitellään muun muassa brändistrategiaa, brändi-identiteettiä, sekä palvelumuotoiluun liittyviä asioita. Lisäksi aineistossa pohditaan muun muassa yrityksen tulevaisuuden tavoitteita ja tahtotilaa erilaisten

kysymysten kautta. Tässä aineiston osassa on määritelty myös brändiuudistusprosessin eri vaiheet ja aikataululliset tavoitteet.

6., 7. ja 8. osassa käsitellään uuden brändin ilmettä sekä brändimielikuvaan liittyviä asioita. Aineiston seitsemäs osa on koostettu strategiatyön jälkeen brändiuudistuksen loppumetreillä, joulukuussa 2020. Siinä käsitellään tarkemmin strategiatyön lopputuloksia sekä pohditaan päivitetyn strategian mukaisia linjoja sekä yrityksen uutta yritysilmettä ja yrityksen nimeä. Osassa 8 esitellään yrityksen uudistetun visuaalisen ilmeen ensimmäinen luonnos.

Aineiston viimeinen, yhdeksäs osa kokoaa tiivistetysti yhteen koko uudistusprosessin kulun. Viimeisessä osassa esitellään muun muassa brändin visuaaliseen ilmeeseen ja äänensävyyn eli kielelliseen ilmaisuun liittyviä seikkoja sekä pohditaan tulevan brändin ulospäin näkyviä yksityiskohtia ja viestintää.

Uusi brändi-ilme sekä yrityksen uusi nimi, Kind Company, julkaistiin 2. helmikuuta 2021. Julkistuksen jälkeisenä aikana yritys jakoi uuteen brändiinsä liittyviä julkaisuja sosiaalisen median kanavissa, kuten Instagramissa. Yrityksen kahta Instagram-julkaisua käytetään tämän tutkimuksen aineistona, kun tarkastellaan uuden brändin julkistusta lanseerausta. Aineiston viimeinen, yhdeksäs osa on tiivistelmä koko prosessista ja sen vaiheista. Viimeinen osa on luotu helmikuussa 2021, brändiuudistuksen lanseerauksen jälkeen.



Kuvio 1. Tutkimusaineistojen aikajana

Tässä tutkimuksessa pystyn hyödyntämään omaa osallistumistani brändiuudistusprosessiin, sillä osallistuin uudistusprosessin aikaisiin workshoppeihin työskennellessäni Mainostoimisto C2 Advertisingissa projektiharjoittelijana. Tämän johdosta myös osa tutkimuksessa käsiteltävistä asioista perustuu omaan tietämykseeni, jonka vuoksi kaikkiin osiin ei ole viitattu erillisellä lähteellä. Osallistuin brändiuudistusprosessin workshoppeihin uudistusprosessin loppuvaiheessa, joten oma roolini aineiston tuottamisessa on melko pieni – osallistuessani workshoppeihin prosessin suunnitteluvaiheesta oli jo siirrytty varsinaiseen toteutukseen. Uskon, että oma osallistumiseni brändiuudistusprosessiin ei ollut niin merkittävä, että sillä olisi vaikutusta näkemykseen tutkimuksen tuloksista.

1.3 Menetelmä

Kyseessä on laadullinen tapaustutkimus, jonka menetelmänä on aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Tapaustutkimuksella tarkoitetaan jonkin ilmiön tai tapauksen kokonaisvaltaista tutkimusta, jolloin tutkimuksella pyritään analysoimaan muun muassa muutoksen logiikkaa ja toimijoiden roolia. (Korhonen, 2009, s. 66; Tuomi & Sarajärvi, 2018) Analyysin tukena käytetään Merrileesin ja Millerin (2008) brändiuudistuksen periaatteita, jonka pohjalta Mainostoimisto C2:n brändiuudistuksen toteutusta analysoidaan vaihe vaiheelta. Empiirinen analyysi rakentuu siis brändiuudistuksen prosessin sekä sen eri vaiheiden mukaan. Tutkimus rakentuu siten, että alussa käsitellään prosessin alkuvaiheisiin

liittyviä asioita kuten sitä, miksi yritys alkujaan päätti alkaa uudistamaan brändiään. Tämän jälkeen analysoidaan suunnitteluvaiheen materiaaleja sekä sitä, miten prosessi yrityksen sisällä eteni ja miten erilaisista asioista päätettiin.

Merrileesin ja Millerin (2008) brändiuudistuksen periaatteiden rinnalla analyysin tukena käytetään Kurt Lewinin vuonna 1951 kehittämää kolmivaiheista muutosmallia. Tämä muutosmalli jakaa muutosprosessin kolmeen eri vaiheeseen: sulata, muuta ja jäädytä. Näitä vaiheita ja niiden etenemistä pyritään tutkimuksessa peilaamaan siihen, miten brändiuudistusprosessi ja siihen liittyvä vuorovaikutus kulkee vaiheesta toiseen.

Tutkimuksen lopussa tarkastellaan brändiuudistuksen lopputulosta sekä uuden brändin julkistukseen ja lanseeraukseen liittyvää viestintää. Tässä osiossa analyysin kohteena ovat yrityksen sosiaalisen median julkaisut sekä yrityksen sisäiset materiaalit, joista selvittää, miten uuden brändin lanseerausta on suunniteltu sekä miten se on toteutettu.

Viestintätieteiden näkökulmasta tutkimus käsittelee siis brändiä, brändin uudistamista, brändiviestintää, muutosviestintää etenkin suunnitellun muutoksen näkökulmasta sekä sivuaa muutosjohtamisen aiheita. Tutkimusmenetelmänä voidaan aineiston laadun myötä pitää myös etnografista tutkimusta. Etnografisessa tutkimuksessa aineiston keruu perustuu osallistuvaan havainnointiin, jolloin keruu tapahtuu keskustelun tai muun meilläään olevan vuorovaikutustilanteen aikana (Hyvärinen ja muut, 2010). Tämä tutkimus voidaan nähdä etnografisena tutkimuksena, sillä tutkimuksen aineisto on kerätty brändiuudistusprosessin aikana käytyjen vuorovaikutustilanteiden, eli workshoppien aikana.

Viestintätieteiden kannalta tutkittava prosessi on mielenkiintoinen siksi, että uudistukseen ja projektin eri työvaiheisiin osallistui lähes koko Mainostoimisto C2 Advertisingin henkilöstö. Kyseessä on melko pieni yritys, mikä mahdollisti koko henkilöstön osallistumisen workshop-tilaisuuksiin sekä sen, että henkilöstön välisen vuorovaikutuksen kautta saatiin koottua yhteen jokaisen henkilöstön jäsenen näkemykset siitä, miten yrityksen omaa identiteettiä tulisi kehittää. Viestintätieteiden näkökulmasta tässä tutkimuksessa

havainnoidaan myös sitä, miten yrityksen sisäinen viestintä toteutui brändiuudistusprosessin eri vaiheissa, sekä millainen merkitys sisäisellä viestinnällä oli prosessin lopputulokseen.

2 Brändiuudistuksella kohti parempaa tunnettuutta

Tämä tutkimus käsittelee mainos- ja markkinointitoimisto Mainostoimisto C2 Advertisingin brändiuudistusta. Tutkimusaineiston ensimmäisen osan mukaan yritys päätti vuonna 2020 haluavansa kirkastaa ja uudistaa mainostoimiston brändiä sekä strategiaa. Laajaa uudistusta alettiin suunnitella ja toteuttaa koko yrityksen voimin ja sen koko henkilöstö oli mukana uudistusprosessin alusta loppuun asti. Tässä luvussa avaan tutkimuksessa käytettyjä käsitteitä sekä avaan Mainostoimisto C2 Advertisingin brändiuudistusprosessin taustaa. Käsitteiden määrittelyn jälkeen tutkimus etenee siinä käytettyjen teorioiden esittelyyn sekä varsinaiseen analyysiin.

Merkittävä tekijä Mainostoimisto C2 Advertisingin brändiuudistusprojektin taustalla oli yrityksen uuden brändin ja sen rinnalla uudistetun strategian hyödyntäminen tulevaisuuden liiketoiminnassa. Yrityksen tahtotila oli, että uudistettu brändi auttaisi yritystä tulevaisuudessa identifioitumaan alallaan erottuvaksi toimijaksi, mikä auttaisi sitä saamaan aiempaa enemmän toivotunlaisia asiakkaita. (Aineisto, osa 1) Projektin suunnitelmallisen toteutuksen vuoksi uudistus on mielenkiintoinen tutkimuskohde: usein brändiuudistukset toteutetaan tilanteessa, jossa brändi on jollain tavalla jäänyt jälkeen aikansa trendeistä tai yrityksellä on selkeästi meneillään heikompi vaihe, jonka vuoksi liiketoiminta kaipaa erityistä boostia, jota brändiuudistuksen toivotaan tuovan. Mainostoimisto C2 Advertisingin tapauksessa yritys ei toteuttanut brändiuudistusta siksi, että sen toiminnassa olisi ollut erityistä kehitettävää tai korjattavaa, vaan koska yritys halusi uudistuksen kautta rakentaa aiempaa vahvemman identiteetin sekä liittää sen arvomaailman toimintansa taustalle.

Brändiuudistusprosessi eteni vaihe vaiheelta. Yrityksen koko henkilöstön osallistamisella pyrittiin siihen, että prosessin aikana tehtävät päätökset sekä brändin eri elementit rakentuisivat koko henkilöstön voimin niin, että ne olisivat sen myötä vahvoja ja selkeitä koko henkilöstölle. Tällä tavoiteltiin myös sitä, että yrityksen henkilöstö sitoutuisi uuteen brändiin jo sen ensi metreiltä saakka, mikä helpottaisi myöhemmässä vaiheessa uuteen brändiin mukautumista ja brändin vahvistumista. Yksistään oman henkilöstön

sitouttaminen ei kuitenkaan liiketoiminnan näkökulmasta riitä, vaan merkittävää on myös se, miten yrityksen uudistetun brändin taustalla olevat viestit ja arvot välittyvät asiakkaille ja muille sidosryhmille (Laakso, 2003). Uudistusprosessin aikana yritys pyrki rakentamaan toimintansa taustalla olevaa tarinaa sellaiseksi, johon myös nykyiset ja tulevat asiakkaat voisivat samaistua, ja joka näkyisi tulevaisuudessa myös yrityksen arvoissa ja strategiassa.

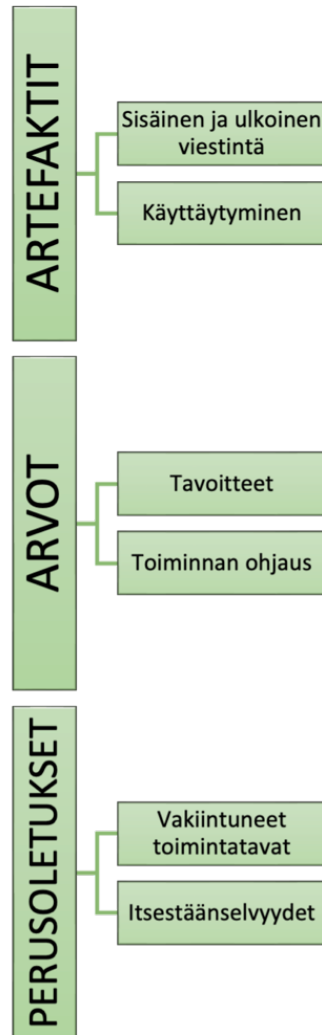
2.1 Organisaatiokulttuuri

Scheinin (1987, s. 253) ja Salmisen (2004, s. 11–12; 216–217) mukaan organisaatiokulttuuri syntyy, kun joukko toimintatapoja muodostuu vähitellen itsestään selviksi oletuksiksi organisaation historian sekä ympäristön vaikutusten myötä. Nämä oletukset määrittävät organisaation sisällä sitä, miten sen jäsenet toimivat ja kokevat suhteensa toisiinsa ja ympäröiviin sidosryhmiin. Organisaatiokulttuuri rakentuu ajan mittaan organisaation sisäisten ja ulkoisten toimintatapojen, sekä uskomusten, oletusten ja arvojen mukaiseksi pysyväksi kokonaisuudeksi.

Smithin (2003, s. 249) mukaan organisaatiokulttuurin määritellään usein olevan esimerkiksi ”yrityksen tavat toimia”, ”yrityksessä vallitsevat rituaalit ja tottumukset”, ”yrityksen ilmapiiri”, tai esimerkiksi ”yrityksen arvot”. Organisaatiokulttuurin voidaan siis sanoa olevan monen asian ja oletuksen summa. Smithin (2003, s. 249) mukaan organisaation kulttuuri erottaa sen muista yrityksistä ja saa työntekijät kiinnostumaan yrityksestä työntantajana. Organisaatiokulttuuri voi siis myös osaltaan selittää sitä, miksi joku yritys on menestyneempi kuin toinen.

Yksi tunnetuimmista organisaatiokulttuurin teorioista on Scheinin (1987) teoria organisaatiokulttuurin kolmesta tasosta: artefaktit ja luomukset, arvot sekä perusoletukset. Artefakteilla tarkoitetaan organisaation näkyvää pintatasoa, johon kuuluu esimerkiksi organisaation tilat, sen jäsenten välinen vuorovaikutus sekä ulospäin havaittu viestintä

(Schein, 1987). Artefaktit voidaan siis nähdä karkeasti fyysisinä, verbaalisina ja käyttäytymiseen liittyvinä ilmentyminä.



Kuvio 2. Organisaatiokulttuurin tasot Scheinin (1987) mukaan.

Toinen taso, arvot, viittaa yrityksen tavoitteisiin, joiden mukaan yritys ja sen jäsenet toimivat. Arvot määritellään usein yrityksen strategiassa ja oletusarvona on, että koko henkilöstö toimii päivittäisessä työssään näiden arvojen mukaisesti. Yrityksen arvot määrittelevät ja ohjaavat siis toteutuessaan kaikkea yrityksessä tapahtuvaa toimintaa. Scheinin (1987) teorian mukaisen organisaatiokulttuurin rakentuminen riippuu siitä, kuinka hyvin yrityksen henkilöstö näitä määriteltyjä arvoja noudattaa ja toteuttaa.

Teorian kolmannella tasolla tarkastellaan perusoletuksia, jotka ovat usein organisaation sisällä vähitellen muodostuneita, vakiintuneita ja usein jopa tiedostamattomia asioita sekä toimintamalleja. Nämä perusoletukset ohjailevat toimintaa yrityksen sisällä. Perusoletus syntyy, kun jokin asia toistetaan usein ja sen myötä siitä muodostuu itsestään selvä tapa toimia (Schein, 1987). Kuva 2 esittää Scheinin (1987) organisaatiokulttuurin tasot.

2.1.1 Organisaatiokulttuurin kehitys ohjaa viestintää

Scheinin (1987; 2016) teoriassa tarkastellaan organisaatiokulttuurin eri osia niiden merkityksiä. Fyysisten osien lisäksi verbaaliset osat ovat niitä, joita ulkopuoliset sidosryhmät voivat helposti havaita vuorovaikutustilanteissa organisaation ja sen jäsenten kanssa. Verbaaliset osat kattavat yrityksen viestinnän, joka voidaan Scheinin (1897) teoriaan peilaten liittää vahvasti organisaatiokulttuuriin.

Yrityksen tai organisaation viestinnän yhtenä tavoitteena voi olla sen arvojen ja asenteiden tuominen näkyväksi sidosryhmille. Yrityksen arvot määritetään sen strategiassa ja ne ohjailevat paitsi yritystoimintaa, myös sen jäsenten, kuten työntekijöiden päivittäistä tekemistä ja viestintää. Scheinin (1987) teoriassa organisaatiokulttuurin toinen taso pu-reutuukin yrityksen arvoihin ja niihin tavoitteisiin, joiden mukaan yritys ja sen jäsenet toimivat. Arvot siis määrittelevät paitsi käyttäytymis- ja toimintamalleja, myös esimerkiksi viestintää ja sen tyyliä.

Kun organisaatiokulttuuri kehittyy, myös sen viestintä muotoutuu kulttuurin kehityksen mukana. Yritys viestii sekä sisäisesti että ulkoisille sidosryhmille pitkälti niiden lähtökoh-tien ja tapojen pohjalta, jotka ovat yrityskulttuurissa muotoutuneet osaksi organisaation identiteettiä. Scheinin (1987) teorian kolmannella tasolla tarkastellaankin juuri näitä pe-rusoletuksia ja toimintamalleja, jotka osaltaan ohjaavat myös yrityksen sisäistä ja ul-koista viestintää: kun organisaatiokulttuuri muotoutuu sen jäsenten näköiseksi, kehittyy myös viestintä sen seurauksena.

2.1.2 Viestintäkulttuuri

Rydenfeltin ja Juholinin (2016, s. 21-24) mukaan organisaation viestintäkulttuurilla viitataan organisaation tapaan viestiä ja luoda merkityksiä viestinnän avulla. Viestintäkulttuuri kattaa viestinnän tavat ja normit sekä määrittelee ja ohjailee sitä, miten organisaation jäsenet viestivät sisäisesti sekä ulospäin. Hyvä viestintäkulttuuri edistää avointa, selkeää ja yhdenmukaista viestintää sekä vahvistaa luottamusta yrityksen jäsenten välillä. Hyvällä viestintäkulttuurilla on myös vaikutusta organisaation ilmapiiriin sekä työntekijöiden sitoutumiseen ja motivaatioon, mikä puolestaan vaikuttaa olennaisesti työyhteisön ilmapiiriin. Ulkoisesti viestintäkulttuuri näkyy organisaation sidosryhmille, kuten asiakkaille ja muille yrityksen jäsenten kanssa toimiville henkilöille kaikessa viestinnässä – on tärkeää, että hyvä viestintäkulttuuri välittyy myös ulospäin, sillä se rakentaa esimerkiksi yrityksen asiakkaille mielikuvaa yrityksestä.

Viestintäkulttuuri muodostuu ja kehittyy kaikessa viestinnässä, olipa se sitten kasvokkain tai jonkin digitaalisen kanavan kautta tapahtuvaa viestintää (Rydenfelt & Juholin, 2016, s. 21–25). On tärkeää, että organisaatiossa on selkeät viestintäkäytännöt ja -välineet, jotka tukevat tarkoituksenmukaista viestintää ja näin rakentavat ja ylläpitävät hyvää viestintäkulttuuria päivittäisessä toiminnassa.

2.2 Brändi

Brändillä tarkoitetaan yleisesti tunnettua tuotemerkkiä, joka on laajasti tunnettu. Mikä tahansa tuotemerkki ei kuitenkaan ole brändi, sillä brändiin liittyy lisäarvotekijöitä, jotka erottavat sen muista ja tekevät siitä halutun. Yritys- tai yhteisöbrändillä tarkoitetaan mielikuvakokonaisuutta, jonka yritys haluaa itsestään syntyvän (Juholin, 2001, s. 148). Tunnettuja suomalaisia yritys- ja yhteisöbrändejä ovat esimerkiksi Posti ja Finnair.

Vierulan (2021, s. 178–180) mukaan brändin ensisijainen tehtävä on tuottaa lisäarvoa sen nykyisille ja potentiaalisille asiakkaille, eli kyseessä ei ole pelkästään yrityksen

ulkoinen, visuaalinen ilme tai koko brändin kiteyttävä iskulause. Brändi on kokonaisuus, joka tekee yrityksestä erottuvan ja tuo esiin myös yrityksen arvot: se tiivistää yrityksen toiminnan olennaiset asiat sidosryhmiä houkuttelevalla tavalla. Brändi määrittely auttaa erottamaan ja tunnistamaan sen lukuisten kilpailijoiden ja muiden toimijoiden joukosta. Yrityksen sisäisestä näkökulmasta brändi ohjaa lähes kaikkea yrityksen tekemistä, kuten sanoja, tekoja, sisältöjä, kanavia sekä tuotekehitystä.

Vierulan (2021, s. 180) ja Ruokolaisen (2020, s. 18–19) mukaan brändiksi ei voida ryhtyä, vaan brändi on se mielikuva, joka syntyy asiakkaan kokemuksista. Markkinoinnilla voidaan ohjailta asiakkaan ja sidosryhmien mielikuvia, mutta lopullinen käsitys brändistä muodostuu kuitenkin aina vastaanottajan, kuten asiakkaan, yksilöllisestä kokemuksesta. Brändin tietoista kehittämistä voidaan tehdä markkinoinnin avulla, mikä hyvin toteutettuna edesauttaa haluttujen mielikuvien syntymistä.

Brändin rakentaminen on pitkäaikainen ja kallis investointi, jonka vuoksi kaikkea ei voi eikä kannata brändätä (Juholin, 2001, s. 147–148). Brändi ei synny pelkästään yrityksen tekemien toimenpiteiden tai tavoitteiden pohjalta, vaan vaatii myös sidosryhmien, kuten asiakkaiden sitoutumista. Aaker ja muut (2000) toteavat, että uskolliset asiakkaat lisäävät brändin kiinnostavuutta vähitellen, mikä mahdollistaa brändin vahvistumisen ja houkuttelee uusia asiakkaita.

Yrityksen brändiä voidaan tarkastella ainakin kahdesta eri näkökulmasta: myynnin edistämisen kannalta olennaista on kiinnittää huomiota varsinaiseen yritysbrändiin, jonka halutaan olevan kiinnostava ja houkutteleva asiakkaiden sekä esimerkiksi potentiaalisten sijoittajien näkökulmasta (Vierula, 2021, s. 178–180). Toinen näkökulma, työnantajabrändi, on kuitenkin yrityksen toiminnan kannalta yhtä merkittävä, sillä henkilöstö voidaan nähdä yrityksen tärkeimpänä resurssina. Huhta ja Myllyntaus (2021) sekä Nolan ja muut (2013, s. 301) toteavat, että ilman hyvää työnantajabrändiä yritys ei pysty saamaan riittävän hyviä työntekijöitä, millä on suora vaikutus liiketoimintaan ja myyntiin. Hyvä

työnantajabrändi houkuttelee yritykseen hyviä osaajia, mikä mahdollistaa tuotteiden ja palveluiden laadun kehittämisen ja ylläpitämisen.

2.2.1 Yritysbrändi

Ruokolaisen (2020, s. 28) mukaan yritysbrändi voidaan nähdä sellaisten asioiden kokonaisuutena, jolla halutaan houkutella ja vakuuttaa asiakas yrityksen tuotteista ja palveluista sekä saada asiakas kiinnostumaan niiden ostamisesta. Yritysbrändillä on suuri merkitys, olipa yrityksen myytävä lopputuote jokin konkreettinen tuote tai palvelu. Vaikka yritysbrändi rakentuu ennen kaikkea asiakkaiden kokemuksista ja mielikuvista, on yrityksen päivittäisellä toiminnalla suuri vaikutus siihen, millaisena brändi nähdään ja millaiseksi se pitkällä aikavälillä muodostuu. Ruokolaisen (2020, s. 29–30) mukaan yritysbrändi lähtee aina yrityksen sisältä ja merkittävää on, että yritys kokee sisäisesti oman brändinsä vahvaksi ja merkitykselliseksi. Ilman uskoa omaan brändiinsä yrityksen on mahdotonta tehdä siitä kiinnostavaa ja haluttua myöskään asiakkailleensa.

Yrityksen kaikella tekemisellä on vaikutusta siihen, millaisia odotuksia asiakkaille ja sidosryhmille muodostuu. Yhdenmukaisuus on yritysbrändin rakennuksessa ehdottoman tärkeää: brändin määrittelyssä on huolehdittava, että arvot ymmärretään organisaation sisällä samalla tavalla, jotta myös ulospäin lähtevä viestintä on yhtenäistä, johdonmukaista ja brändiä rakentavaa (Vierula, 2021, s. 179–180). Mainostoimistojen näkökulmasta tämän tärkeys korostuu – toimistot auttavat asiakkaitaan mainostamaan tuotteitaan ja palveluitaan, mutta myös toimiston oma markkinointi on tärkeässä roolissa yrityksen menestymisen kannalta. Tämän vuoksi brändinrakennuksen näkökulmasta on tärkeää, että yritys onnistuu sitouttamaan työntekijänsä brändiin sekä viestimään brändistä oikealla tavalla. Mikäli henkilöstö ei ole sitoutunut brändiin tai joku siihen liittyvä asia on henkilöstön jäsenille epäselvä, vie päivittäinen toiminta väistämättä yritysbrändiä ei-toivotuun suuntaan.

2.2.2 Työnantajabrändi

Olennainen osa yritystä ja organisaatiota ovat sen työntekijät. Hyviä työntekijöitä voidaan pitää yrityksen tärkeimpänä resurssina sekä edellytyksenä yrityksen menestymiselle. Nolanin ja muiden (2013, s. 301) mukaan työnantajabrändi tarkoittaa mielikuvaa siitä, millainen työnantaja yritys on, sekä millainen mielikuva kyseisessä organisaatiossa työskentelemiseen liitetään. Kuten yritysbrändillä, myös työnantajabrändillä on merkittävä vaikutus siihen, millainen mielikuva yrityksestä muodostuu sen sidosryhmille.

Yritysbrändin elementtejä voidaan hyödyntää työnantajabrändin rakennuksessa osavien työntekijöiden kiinnostuksen herättämiseen ja ylläpitämiseen. Backhaus & Tikoo (2004, s. 501–502) toteavatkin, että työnantajabrändin tärkein tehtävä on tuoda esiin yrityksen identiteetti ja arvot, ja rakentaa kuvaa hyvästä ja houkuttelevasta työpaikasta. Huhta ja Myllyntaus (2021) muistuttavat myös, että työnantajabrändi rinnastetaan markkinoinnissa usein yritysbrändiin, mutta tuo rinnastus voidaan helposti todeta virheelliseksi: yritysbrändin opit ja tekeminen eivät ole kopioitavissa työnantajabrändiin vaihtamalla asiakkaan tilalle työntekijä, vaikka monet yritysbrändin osa-alueet voivatkin välillisesti heijastua myös työnantajabrändiin ja sen tavoitteisiin.

2.2.3 Brändi-identiteetti

Brändi-identiteetti on yhdistelmä niitä asioita ja ominaisuuksia, joita yritys pyrkii luomaan ja ylläpitämään brändinhallinnalla (Aaker, 2010, s. 68). Brändi-identiteetti sitoutuu vahvasti yrityksen tavoittelemaan mielikuvaan brändistä, sekä ulkopuolisten sidosryhmien kokemukseen, eli maineeseen. Nämä ominaisuudet määrittelevät sitä, mitä brändi edustaa: brändi-identiteetti määrittelee ne yrityksen ydinelementit, joilla se pyrkii erottumaan kilpailijoistaan. Identiteetti voidaan nähdä eräänlaisena visiona siitä, millaisena brändi halutaan koettavan (Aaker ja muut, 2000). Ensimmäinen mielikuva brändistä muodostuu usein sen visuaalisen ilmeen perusteella, mutta varsinaisen brändi-identiteetin muodostuminen on pidempi, useamman tekijän kokonaisuus.

Brändi-identiteettiä voidaan yrittää muovata yrityksessä sisäisesti pohtimalla sitä, millaisena yritys haluaa ulospäin näyttäytyä sekä minkälaisen mielikuvan se haluaa sidosryhmilleen luoda. Mielikuvaa voidaan johdatella haluttuun suuntaan esimerkiksi määrittelemällä yrityksen äänensävy (eng. *tone of voice*), arvot tai vaikkapa yrityksen markkinointikonsepti (Aaker, 2000). Näillä keinoilla voidaan ohjailla sidostyymiä muodostamaan tietynlainen mielikuva yrityksen brändistä ja sen identiteetistä, mutta yrityksen todellinen brändi-identiteetti muodostuu kuitenkin sidosryhmien omien kokemusten ja käytännön havaintojen mukaiseksi.

2.2.4 Maine ja mielikuva

Juholinin (2001, s. 148) mukaan yrityksen ja sen brändin maine rakentuu kaikesta, mitä yritys tekee. Maine syntyy yrityksen sanoista ja teoista, sekä esimerkiksi tuotteiden ja palvelun laadusta. Yrityksen työntekijät, johtajat, ja muut jäsenet ohjaavat maineen kehitystä omalla käyttäytymisellään sekä viesteillä, joita välittävät. Yrityksestä muodostuvat mielikuvat rakentavat mainetta: viestit ja käyttäytyminen kertovat siitä, millainen arvo maailma ja kulttuuri organisaatiossa vallitsee, ja tästä syntyvä mielikuva määrittää sen, millaiseksi yrityksen maine kehittyy.

Mielikuvaan liittyvät viestit voivat olla joko tietoisia tai tiedostamattomia, mutta rakentavat mainetta yhtä lailla (Juholin, 2001, s. 148–149). Tämä mielikuvista muodostuva maine on kokonaisuus, joka määrittelee sen, kuinka hyvänä, vahvana ja laadukkaana asiakkaat ja muut sidosryhmät yrityksen brändin näkevät. Maine ja mielikuvat ovat siis olennainen osa brändin rakennusta: ilman sidosryhmille muodostuvia mielikuvia on brändin rakentuminen hidas ja työläs prosessi. Maine vaikuttaa olennaisesti siihen, miten ja millaisena sidosryhmät, kuten asiakkaat brändin kokevat.

2.3 Muutosviestintä

Yritysten viestintää tutkitaan ja analysoidaan usein organisaatioiden viestinnän teorioiden kautta, eikä omana tutkimusalanaan. Christensenin ja Cornelissenin (2011) mukaan tämä rajaa esimerkiksi teoreettisia lähestymistapoja, sillä yritysviestinnän vivahteet, tavoitteet ja tarkoituksiperät eroavat usein organisaatioiden viestinnän yleisistä käsitteistä. Yritysviestinnän käsitteet ja määritelmät ovat usein epäselviä tai epämääräisiä, sillä yritysviestintä sidotaan tutkimuksessa osaksi organisaatioviestinnän laajempaa kokonaisuutta.

Yrityksiä ja organisaatioita koskeviin muutoksiin liittyvää viestintää on tutkittu muutosviestinnän teorioiden ja mallien kautta. Christensenin & Cornelissenin (2011, s. 383–385) mukaan muutosviestintää on kuitenkin tutkittu pääosin osana organisaatioiden viestintää, minkä vuoksi yritysviestintään liittyvät muutosviestinnän määritelmät voivat erota tutkimuskohteesta riippuen paljonkin toisistaan.

Viidan (2020, s. 158–159) mukaan yritysviestinnässä muutosviestintää ohjaavat pitkälti sen taustalla olevat syyt ja tavoitteet; onko muutos lähtöisin yrityksestä itsestään vai jostakin ulkopuolisesta syystä, johon yritys ei voi vaikuttaa? Tai onko muutosviestinnän tavoitteena jokin kaupallinen päämäärä, kuten myynti tai markkinointi? Muutosviestintää tarkastellaan siis siitä näkökulmasta, mikä säilyy ja mikä muuttuu. Muutosten yhteydessä myös jatkuvuuden merkitys korostuu; asiakkaille on tärkeää, että tavanomaiset arkiset toimenpiteet pysyvät käynnissä muutoksesta huolimatta.

Kaikki yrityksen viestintä vaikuttaa sen sidosryhmiin ja muodostaa mielikuvia yrityksestä. Muutosviestinnällä voi siis olla myös PR-suhteisiin liittyvä päämäärä, jonka vuoksi muutoksista viestiminen on merkittävässä roolissa yrityksen nykytilaa ja tulevaisuutta ajatellen (Christensen & Cornelissen, 2011, s. 383–387). Nämä seikat huomioon ottaen muutosviestinnän voidaan nähdä sitoutuvan merkittävästi muun muassa markkinointiviestinnän sekä johtamisviestinnän käsitteisiin.

2.3.1 Suunniteltu muutos

Suunnitellun muutoksen taustalla on aina jokin liikkeellepaneva tekijä – tarve tai muu syy tehdä muutoksia. Suunniteltu muutos ei tapahdu yhtäkkisesti jonkun äkillisen tapahtuman seurauksena vaan käynnistyy ennalta määriteltyjen tai pidemmällä ajalla ilmenneiden syiden johdosta. Suunniteltu muutos on usein prosessi (Van der Voet ja muut, 2014, s. 174), joka alkaa tarpeen tunnistamisesta ja muutoksen suunnittelun aloittamisesta. Suunnitellun muutoksen prosessissa tavoitteiden asettaminen on tärkeää: miksi muutos tehdään ja mitä muutoksella halutaan lyhyellä ja pitkällä tähtäimellä saavuttaa?

Suunniteltu muutos alkaa aina tavoitteiden määrittämisestä: tavoitteet ohjaavat prosessin kulkua sekä sitä, millaiseen lopputulokseen muutosprosessi johtaa. Suunnitelmallisuus antaa muutoksen tekijöille aikaa ja tilaa analysoida muutoksen syitä, tavoitteita sekä sitä, mitä tai ketä kaikkia tuleva muutos koskettaa.

Brändiuudistusprosessia tarkastellaan tässä tutkimuksessa suunniteltuna muutoksena analysoimalla prosessin eri vaiheita: tavoitteita, suunnittelua, toteutusta sekä lopputulosta. Suunnitellun muutoksen analyysissä on syytä huomioida projektin laajuus sekä sen lopputuloksen vaikutukset eli se, onko uudistuksella saavutettu haluttuja asioita ja onko yritys tai organisaatio saanut muutoksen johdosta toivomiaan tuloksia.

2.3.2 Suunnittelematon muutos

Suunnitellun muutoksen vastakohtana voidaan pitää suunnittelematonta muutosta, jonka lähtökohdat poikkeavat suunnitellun muutoksen lähtökohdista erityisesti sen osalta, mistä syystä muutosprosessi aloitetaan. Suunnittelemattoman muutoksen prosessin aiheuttaa yleensä jokin äkillinen, yllättävä tai ennakoimaton tarve, joka pakottaa yrityksen tai organisaation tekemään merkittäviä muutoksia johonkin osa-alueeseen (Mills ja muut, 2009, s. 31–33). Tällainen muutos on ennalta-arvaamaton tapahtuma,

joka haastaa organisaation ja sen jäsenet. Suunnittelemattomaan muutokseen liittyy usein myös tarve kriisiviestinnälle.

Suunnittelematon muutos voi syntyä myös itsestään. Tällaisissa tilanteissa muutos voi tapahtua ajan myötä esimerkiksi työntekijöiden toimesta (Van der Voet ja muut, 2014, s. 174). Odottamattoman tilanteen kohdatessaan yritys tai organisaatio voi törmätä äkilliseen muutostarpeeseen, jolloin organisaation tulee toimia nopeasti.

2.4 Konsepti

Brändiuudistuksen kannalta konseptin rakentaminen eli konseptointi on merkittävää, koska konseptin voidaan nähdä osaltaan rakentavan brändin tarinaa ja mielikuvaa. Suomalainen Marimekko on esimerkki tunnetusta brändikonseptista: se tunnetaan erityisesti värikkäistä kuvioistaan, skandinaavisesta tyylistään ja ainutlaatuisista kuvioistaan, jotka ovat tunnettuja maailmanlaajuisesti. Tuulaniemen (2011, s. 190–191) mukaan konsepti on yksittäisten, pienempien ideoiden pohjalta muodostunut laajempi kokonaiskuvaus, joka antaa käsityksen siitä, mitä ja millaisia osia palveluun tai palvelukokonaisuuteen kuuluu; konsepti luo raamit esimerkiksi palvelulle tai palvelukokonaisuudelle ja tiivistää sen keskeisen idean. Yleensä konseptin taustalla on tarina, joka yhtenäistää konseptin ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi ja näin muodostaa sen merkityksen. Brändiuudistusprosessissa konseptointi voidaan nähdä ikään kuin haluttujen muutosten esiintuvana prosessina.

Yrityksen konseptia on mahdollista rakentaa ja kehittää samalla tavalla kuin yksittäisen palvelun tai tuotteen konseptia. Yrityksen konseptointi voidaan nähdä palvelukokonaisuuden konseptointina, jossa yrityksen tarjoamien tuotteiden ja/tai palveluiden ympärille rakennetaan asiakkaita houkutteleva konsepti. Yrityskonsepti voi sisältää varsinaisten tuotteiden ja palveluiden lisäksi myös esimerkiksi yrityksen henkilöstöön ja osaamiseen liittyviä asioita - yrityskonseptista pyritään rakentamaan sellainen, joka välittää sidosryhmille halutunlaista mielikuvaa yrityksestä. (Tuulaniemi, 2011, s. 191–192) Yritys-

ja brändikonseptin tehtävänä on esiintuoda yrityksen ja sen brändin sisältämät asiat kiinnostavalla, sidosryhmiä puhuttelevalla ja houkuttelevalla tavalla.

Tuulaniemen (2011, s. 191) mukaan konseptin rakennus alkaa ideoinnista, jossa pohditaan esimerkiksi palvelun sisältöä sekä sen hyötyjä. Palvelun parhaiden ominaisuuksien ympärille rakennetaan konsepti, joka paitsi kertoo sen sisällöstä, myös houkuttelee ihmisiä sen pariin. Tätä konseptin rakennusta ja siihen liittyvää työtä kutsutaan usein konseptoinniksi. Konseptin tehtävä on siis ikään kuin rakentaa kokonaiskuva, mutta jättää myös mahdollisuuden kehittää eri osa-alueita.

2.5 Brändiuudistus

Brändiuudistuksella tarkoitetaan uudistusta, jossa brändin merkitykset määritellään uudelleen sellaisiksi, että ne erilaistavat brändin muista kilpailijoista (Laakso, 2003, s. 24). Brändiuudistus on yritykselle iso ja usein investointeja vaativa prosessi. Usein uudistuksen taustalla on tarve aikaansaada muutoksia johonkin olemassa olevaan, esimerkiksi yrityksen kilpailukykyyn, jolloin brändiuudistuksen tavoitteena on luoda uusi, asiakkaita kiinnostava ja yrityksen liiketoiminnan kehitystä tukeva brändi (Viita, 2020, s. 155–156). Taustalla voi olla myös yrityksen kokema identiteettihaaste, jolloin brändiuudistuksella halutaan saada aikaan muutos, jolla yrityksen ydinviestejä pystytään aiempaa paremmin tuomaan esiin halutuille sidosryhmille ja näin tekemään yrityksestä houkuttelevampi esimerkiksi potentiaalisten asiakkaiden keskuudessa (Viita, 2020, s. 155–156).

Jo toiminnassa olevan yrityksen brändiuudistus alkaa usein olemassa olevien kilpailuetujen toteamisesta. Kun kilpailuedut ovat tiedossa, alkaa uuden brändin määrittely sekä toiminnallinen, sisällöllinen ja visuaalinen suunnittelu. Vierulan (2021, s. 180–182) mukaan visuaalisen identiteetin rakentaminen voidaan nähdä erityisen tärkeänä osana brändiuudistusprosessia, sillä se on usein ensimmäinen asia, jonka sidosryhmät havaitsevat uuden brändin lanseerauksen jälkeen.

Uusi brändi tuo aina mukanaan myös haasteita, ja brändiuudistukseen liittyy myös riskejä. Brändi ei ole pelkästään logo yrityksen seinässä, vaan se on vahva ja näkyvä osa kaikkea, mitä yritys tekee ja edustaa myös pitkällä tähtäimellä. Juuri tämän vuoksi Viidan (2020, s.155–157) mukaan brändiuudistuksessa tulisikin lähteä liikenteeseen syvemältä, analysoiden liiketoiminnan tavoitteita sekä pohtimalla sitä, miten näitä tavoitteita voidaan tukea brändiuudistuksella. Liiketoiminnan tavoitteet vaikuttavat myös yrityksen strategiaan, minkä vuoksi strategiatyöllä voidaan luoda vahva pohja myös brändiuudistusprosessille.

3 Työvaiheet ohjaavat uudistusprosessin kulkua

Brändiuudistus on pitkä prosessi, joka sisältää usein varsinaisen brändin uudistuksen lisäksi myös muita vaiheita, kuten yrityksen strategian uudistamista. Brändiuudistus käynnistyy usein tarpeesta, mikä määrittelee osaltaan myös sitä, miten prosessi etenee ja minkälaisia vaiheita siihen sisältyy. Hyvin toteutettu brändiuudistus etenee vaihe vaiheelta ja uutta brändiä luodaan eri työvaiheiden kautta vähän kerrallaan. Huolellisesti toteutettu prosessi edesauttaa vahvan ja toimivan brändin syntymistä, jossa kaikki siihen vaikuttavat osa-alueet on huomioitu riittävän hyvin.

Tässä luvussa esitellään tämän tutkimuksen analyysin pohjana käytettävät Merrileesin ja Millerin (2008) brändiuudistuksen periaatteet sekä Kurt Lewinin (1951) kolmivaiheinen muutosmalli. Näitä teorioita hyödynnetään myöhemmin tässä tutkimuksessa Mainostointo C2 Advertisingin brändiuudistusprosessin analyysissä.

3.1 Merrilees ja Miller: Brändiuudistuksen periaatteet

Brändiuudistus on pitkä prosessi, joka vaatii onnistuakseen aikaa, panosta ja huolellisuutta. Prosessin kokonaiskesto riippuu siitä, kuinka syvältä yritystoiminnan ytimestä kehitystarpeita aletaan tarkastelemaan, sekä mitkä eri tahot prosessiin osallistuvat. Prosessia voidaan selkeyttää jakamalla se eri vaiheisiin ja päättämällä työryhmät, jotka osallistuvat kuhunkin uudistusprosessin osioon.

Merrilees ja Miller (2008) esittävät kuusi brändiuudistuksen periaatetta, joilla kuvataan brändiuudistuksen eri vaiheita. Periaatteet perustuvat vankkaan aiempaan tutkimukseen ja jakavat brändiuudistuksen vaiheisiin sen kokonaisuuden hahmottamiseksi. Merrileesin ja Millerin brändiuudistuksen kuusi periaatetta ovat:

1. Brändiytimen ja uusien tarpeiden tasapaino
2. Brändiytimen tärkeimpien elementtien säilyttäminen

3. Uusien markkinasegmenttien ja niiden tarpeiden tunnistaminen
4. Uudistetun brändin jalkauttaminen yrityksen sisällä
5. Brändielementtien ja brändikonseptin strateginen yhteensovittaminen
6. Mainonta ja tunnettuuden lisääminen

Tämän tutkimuksen kannalta Merrileesin ja Millerin (2008) esittämistä brändiuudistuksen periaatteista relevantteja ovat erityisesti periaatteet 1–5, sillä tutkimus kohdistuu yrityksen brändiuudistuksen prosessiin sekä sen eri vaiheisiin. Tämän lisäksi on tarkoituksenmukaista huomioida myös periaate 6, sillä se on vahvasti yhteydessä uuden brändin myymiseen sidosryhmille. Tämä tutkimus ei kuitenkaan tarkastele tai analysoi Mainostoimisto C2:n brändiuudistusprosessin julkaisun jälkeisiä markkinointitoimenpiteitä pidemmältä ajalta, minkä vuoksi kuudennen elementtien tarkempi analysointi osana tätä tutkimusta ei ole tarpeen.

3.1.1 Brändiytimen ja uusien tarpeiden tasapaino

Brändiuudistuksen periaatteiden ensimmäinen periaate, brändin ytimen ja uusien tarpeiden tasapaino tarkoittaa olemassa olevan brändin ydinideologioiden eli olemassa olevien vahvuuksien jalostamista siten, että olemassa olevia brändin elementtejä kehitetään uudistustarpeiden kanssa rinnakkain (Merrilees & Miller, 2008, s. 540). Brändin vahvuuksien yhdistäminen uudistustarpeisiin mahdollistaa olemassa olevan brändin parhaiden ja toimivimpien elementtien säilyttämisen samalla, kun brändiä viedään kohti uutta ja parempaa. Merrileesin ja Millerin (2008, s. 540) mukaan yritykseltä tulisi löytyä halua uudistaa brändiään aika-ajoin, sillä se on edellytys jatkuvalla ja kestäväällä kehitykselle.

3.1.2 Brändiytimen tärkeimpien elementtien säilyttäminen

Toinen periaate, brändiytimen tärkeimpien elementtien säilyttäminen, sitoutuu ensimmäisessä periaatteessa mainittuun olemassa olevien, toimivien elementtien

säilyttämiseen. Merrileesin ja Millerin (2008, s. 540–541) mukaan onnistunut uudelleenbrändäys edellyttää ainakin yhden tai useamman olemassa olevan brändielementin säilyttämistä, jotta yhteys olemassa olevaan ja uuteen brändiin säilyisi.

Vaikka brändiuudistuksen tavoitteena olisi luoda uutta, on vanhojen, toimivaksi todettujen elementtien säilyttäminen tärkeää. Brändiuudistusta voidaankin tämän periaatteen nojalla ajatella ikään kuin laajennusprosessina, jossa olemassa olevia, hyviä kokonaisuuksia laajennetaan ja yhdistetään suuremmaksi, toimivaksi kokonaisuudeksi. Tämä on hyvä lähtökohta brändiuudistukselle tilanteessa, jossa yrityksen uudistustarve ei johdu esimerkiksi yrityksen heikentyneestä asemasta, vaan halusta kirkastaa tai parantaa entistään olemassa olevaa brändiä.

3.1.3 Uusien markkinasegmenttien ja niiden tarpeiden tunnistaminen

Kolmas periaatteista on uusien markkinasegmenttien eli tavoiteltavien kohderyhmien ja niiden tarpeiden tunnistaminen. Brändiuudistukseen liittyvä strateginen uudistuminen tuo mukanaan niiden markkinasegmenttien tunnistamisen, joiden tarpeet uuden brändin tulee täyttää.

Merrileesin ja Millerin (2008, s. 541) mukaan brändiuudistusprosessin tuomat muutokset voivat täyttää uusien markkinasegmenttien tarpeet tai jopa muodostaa uusia segmenttejä ikään kuin itsestään, kun uuden brändin mukainen strategia ja tarjooma eli palvelukokonaisuus muodostuvat. Yritysten tulee kuitenkin löytää tasapaino olemassa olevien sekä uusien markkinasegmenttien välillä ja mukauttaa tarjoomaansa sellaiseksi, että se palvelee kaikkia segmenttejä niiden tarpeiden mukaisesti.

3.1.4 Uudistetun brändin jalkauttaminen yrityksen sisällä

Merrileesin ja Millerin (2008, s. 541) neljäs periaate keskittyy uudistetun yritysbrändin esittelyyn ja myymiseen. Jotta yritys voi onnistua herättämään toivottujen sidosryhmien (esim. uudet- ja potentiaaliset asiakkaat) mielenkiinnon uudistettua brändiä kohtaan, täytyy uudistettu brändi viedä ensin vahvasti koko yrityksen sisälle niin ajattelun kuin toiminnan tasolla. Sisäisen viestinnän ja markkinoinnin sekä esimerkiksi koulutusten avulla pyritään sitouttamaan yrityksen oma henkilöstö uuteen brändi-identiteettiinsä ja näin viestimään sitä oikealla tavalla myös ulospäin sidosryhmille, kuten asiakkaille.

Kun yrityksen koko henkilöstö kokee ikään kuin omistavansa brändin, he osaavat myös välittää siitä oikeanlaista mielikuvaa ulospäin. Tässä periaatteessa johtajuus nousee merkittävään rooliin: yritysjohton tulee omalla esimerkillään kannustaa yrityksen henkilöstöä viestimään uudistetusta yritysbrändistä toivotuilla tavoilla (Merrilees & Miller, 2008, s. 541).

3.1.5 Brändielementtien ja brändikonseptin strateginen yhteensovittaminen

Viidennessä periaatteessa käsitellään brändiuudistuksen jälkeistä uudelleenbrändäysprosessia sekä sitä, miten yrityksen tulee kohdistaa brändityön tuloksena syntyneet brändin uudet, sekä vanhat säilytetyt ydinelementit osaksi brändikonseptia ja yrityksen strategiaa. Uudelleenbrändäys ei tapahdu hetkessä, vaan yrityksen tulee toteuttaa järjestelmällinen uudelleenbrändäysprosessi, jotta uudistettu brändi saadaan vietyä teoriasta käytäntöön kokonaisuudessaan (Merrilees & Miller, 2008. s. 542).

Yhteensovittaminen voi tapahtua vähitellen myös uudistusprosessin aikana. Jos Merrileesin ja Millerin brändiuudistusprosessin vaiheet etenevät ja toteutuvat systemaattisesti, on yrityksen mahdollista yhteensovittaa brändielementit osaksi uutta brändikonseptia jo sen rakennusvaiheessa. Tämä edellyttää, että toivottuja elementtejä käsitellään prosessin kaikissa vaiheissa niin, että uusia elementtejä tarkastellaan jatkuvasti rinta

rinnan vanhojen, säilytettävien elementtien kanssa. Näin vältetään päällekkäisyyksiltä sekä eri elementtien välisiltä ristiriidoilta.

3.1.6 Mainonta ja tunnettuuden lisääminen

Kuudes ja viimeinen Merrileesin ja Millerin (2008) brändiuudistuksen periaatteista käsittelee mainontaa ja uuden brändin tunnettuuden lisäämistä. Mainontaa tarvitaan, jotta sidosryhmät tulevat tietoisiksi uudesta brändistä ja sen mukanaan tuomista muutoksista, uudistuksista ja mahdollisuuksista (Merrilees & Miller, 2008, s. 542). Mielikuvaa voidaan kin rakentaa mainonnan avulla, mikä edistää osaltaan myös yrityksen ja brändin tunnettuuden kasvamista.

E erityisen tehokkaaksi menetelmäksi Merrilees ja Miller (2008, s. 542) toteavat yrityksen henkilöstön ja asiakkaiden väliset vuorovaikutustilanteet, joissa yrityksen henkilöstöllä on suora mahdollisuus kertoa brändiuudistuksen mukanaan tuomista muutoksista ja eduista. Mainostoimisto C2 Advertisingin brändiuudistusprosessissa tämä huomioitiin osallistamalla koko yrityksen henkilöstö uudistusprosessin eri vaiheisiin, jolloin myös asiakasviestintään liittyvistä asioista päästiin keskustelemaan ennakoivasti, sekä opastamaan työntekijöitä lanseerauksen jälkeiseen asiakasviestintään liittyvissä asioissa.

3.2 Kurt Lewinin kolmivaiheinen muutosmalli

Sosiaalipsykologi Kurt Lewinin vuonna 1951 kehittämä kolmivaiheinen muutosmalli pilkkoo muutosprosessin kolmeen vaiheeseen: sulata, muuta ja jäädytä. Vaikka varsinainen muutosmalli on peräisin jo vuodelta 1951, sitä käytetään silti laajasti vielä tänäkin päivänä erilaisten muutosprosessien analysointiin ja läpikäyntiin.

Lewinin muutosmalli sopii myös brändiuudistusprosessin analysoinnin apuvälineeksi, sillä sen avulla voidaan jakaa osiin muutosprosessin läpivienti sekä sen eri vaiheet.

Vaiheiden avulla päästään paneutumaan tarkemmin siihen, miten prosessin eri vaiheet on toteutettu ja onko kaikki muutoksen onnistumista edellyttävät asiat otettu huomioon. Yksi teorian keskeisistä käsitteistä on ryhmädynamiikka, joka heijastaa jokaiseen muutoksen vaiheeseen: onnistuakseen muutosprosessissa yrityksen henkilöstön tulee toimia koko prosessin ajan yhteistyössä ja pyrkiä keskinäisen vuorovaikutuksen positiivisen vaikutuksen mahdollisimman tehokkaaseen hyödyntämiseen (Lewin, 1951).

3.2.1 Sulata

Ensimmäinen vaihe, sulata (eng. *unfreeze*) on Lewinin (1951) mukaan prosessin kriittisin vaihe. Sulatusvaiheessa tarkastellaan organisaation valmiuksia muutokseen sekä muutostarpeen syitä. Usein muutos vaatii vakiintuneiden asetelmien, tapojen ja normien rikkomista sekä täydellistä valmiutta uudelle ajattelulle (Lewin, 1951; MSG Management Study Guide III, 2019). Toisin sanoen sulatusvaiheessa organisaation sisällä mitataan kyvykkyyttä päästää irti vanhoista tottumuksista ja tavoista.

Sulatusvaiheen onnistumista voidaan edistää yrityksen sisällä avoimella ja keskusteluun kannustavalla ilmapiirillä. Yksilöt voivat kokea edessä olevan muutoksen hyvin eri tavoin ja myös edessä olevaan muutokseen suhtautuminen voi vaihdella henkilöstä riippuen (Lewin, 1951).

Myös mahdollinen yksilöiden kokema luopumisen tuska tai muutosvastarinta tulee huomioida sulatusvaiheessa riittävän hyvin, jotta prosessin muihin vaiheisiin voidaan edetä ilman, että konflikteja syntyy. Tämä seikka kytkeytyy hyvin myös Lewinin teorian keskeiseen ryhmädynamiikan käsitteeseen, jonka taustalla on ajatus koko muutosprosessissa mukana olevan ryhmän keskinäisen viestinnän onnistumisesta.

3.2.2 Muuta

Muutosprosessin käynnistyttyä siirrytään prosessin toiseen vaiheeseen, jossa suunnitelmasta siirrytään toteutukseen. Lewinin (1951) kolmivaiheisen muutosprosessin toisessa vaiheessa, muutoksessa (eng. *change*), yritys siirtyy suunnittelusta toteutukseen ja ryhtyy toteuttamaan suunnitteluvaiheessa muodostuneita ja yhdessä sovittuja toimenpiteitä muutosprosessin läpiviemiseksi (Lewin, 1951; MSG Management Study Guide III, 2019).

Brändiuudistusprosessissa muutosmallin toinen vaihe voidaan nähdä joukkona sellaisia toimenpiteitä, jossa uudistustarpeet ja tavoitteet kytketään konkreettiseen tekemiseen, joilla pyritään rakentamaan haluttua mielikuvaa uudesta brändistä. Epävarmuus liittyy muutosprosessin toiseen vaiheeseen yleensä edelleen vahvasti: epäilyt muutoksen onnistumisesta saattavat hiipiä yksilöiden mieleen, minkä vuoksi ryhmädynamiikka ja yhteisön keskinäisen vuorovaikutuksen merkitys korostuu myös tässä prosessin vaiheessa (Lewin, 1951; MSG Management Study Guide III, 2019).

3.2.3 Jäädytä

Kolmas ja viimeinen muutosprosessin vaiheista on jäädytys (eng. *freeze*). Jäädytysvaiheessa suunnitteluprosessissa luodut tavoitteet ja niiden pohjalta tehdyt päätökset vietään käytäntöön ja istutetaan osaksi uutta normaalia. Kaikessa toiminnassa siirrytään puheen tasolta tekoihin ja uudet toimintatavat otetaan yrityksen sisällä käyttöön (Lewin, 1951; MSG Management Study Guide III, 2019).

Brändiuudistusprosessissa jäädytysvaihe tarkoittaa brändin uusien, yhdessä sovittujen brändielementtien viemistä käytännön arkeen, kuten markkinointiviestintään ja osaksi asiakaskohtaamisissa tapahtuvaa vuorovaikutusta. Jäädytysvaiheessa ei enää suunnitella uutta, vaan kaikki suunnittelu on tapahtunut prosessin aiemmissa vaiheissa. Jäädytysvaiheessa on tärkeää varmistua siitä, että yrityksen koko henkilöstö on tietoinen

muutoksen tuomista uudistuksista ja osaa päivittäisessä toiminnassaan viestiä asioista uuden brändin mukaisesti. Muutoksen pysyvyyttä voidaan vahvistaa muun muassa päivittämällä erilaisia ohjeistuksia ja antamalla henkilöstölle muuta tarvittavaa tukea sopeutumiseen (Lewin, 1951; MSG Management Study Guide III, 2019).

3.3 Hyvä suunnittelu onnistuneen muutoksen avaimena

Niin Merrileesin ja Millerin (2008) brändiuudistuksen periaatteissa kuin Kurt Lewinin (1951) kolmivaiheisessa muutosprosessissa korostuvat prosessin jakaminen useampaan vaiheeseen. Merrileesin ja Millerin (2008) periaatteissa huomioidaan organisaation sisäisten muutosprosessin vaiheiden ja osa-alueiden lisäksi ulkoiset tekijät ja niiden vaikutukset, kun taas Lewinin (1951) muutosprosessin vaiheet keskittyvät pääasiassa organisaation sisällä tapahtuviin muutoksen läpiviemisen vaiheisiin.

Isoissa muutoksissa oikotietä onneen ei ole, vaan muutostyö suunnittelusta toteutukseen on tehtävä huolellisesti, jotta lopputuloksesta saadaan halutunlainen. Yritysten ja organisaatioiden muutosprosesseissa korostuvat yhteistyön ja ryhmädynamiikan merkitys, mikä vaikuttaa laajasti muutosprosessin eri vaiheiden onnistumiseen.

Merrileesin ja Millerin (2008) sekä Lewinin (1951) muutosteorioiden pohjalta voidaan todeta, että mitä kokonaisvaltaisemmin yritys pystyy osallistamaan henkilöstöään muutosprosessin eri vaiheissa sekä kuuntelemaan yksilöiden toiveita, sitä todennäköisimmin päästään toimivaan ja kaikkia organisaation jäseniä miellyttävään lopputulokseen.

Muutosprosessin analysointia helpottaa analyysin jakaminen prosessin eri vaiheiden analysointiin. Prosessin vaiheita analysoitaessa saadaan hyvä käsitys siitä, miten organisaatio on toteuttanut prosessin vaihe vaiheelta sekä lopulta siitä, miten eri vaiheissa on onnistuttu ja miten ne ovat vaikuttaneet lopputulokseen.

4 Mainostoimisto C2 Advertisingin brändiuudistusprosessi

Tässä luvussa tarkastellaan Mainostoimisto C2 Advertising brändiuudistuksen lähtökoh-
tia sekä muutosprosessin kulkua vaihe vaiheelta. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää,
miten mainostoimiston brändiuudistusprosessi on toteutettu tilanteessa, jossa uudistus
tehdään suunnitellusti niin, ettei yrityksellä ole varsinaista tarvetta uudistua esimerkiksi
heikentyneen markkinatilanteen vuoksi. Viestintätieteiden näkökulmasta tutkimuksessa
tarkastellaan erityisesti sitä, millaisen viestinnän ja vuorovaikutuksen kautta brändiuu-
distus toteutettiin ja miten sen lopputuloksista viestittiin ulkopuolisille sidosryhmille.
Tutkimuksen kannalta mielenkiintoista on myös se, miten markkinointialalla toimiva yritys,
joka myy asiakkailleen brändiuudistusprosesseihin liittyvää palvelua toteutti kyseisen
prosessin itse.

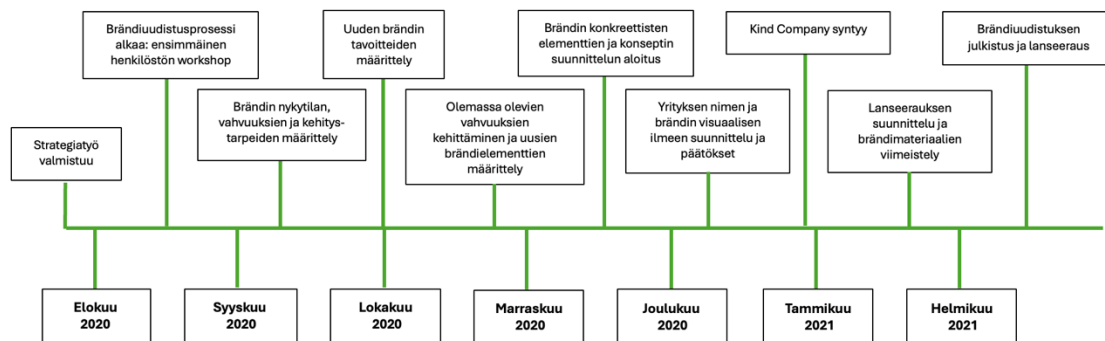
Tutkimusaineistoa analysoidaan kronologisessa järjestyksessä tulkiten sitä, miten ja mil-
laisen vuorovaikutuksen kautta brändiuudistusprosessi eteni. Aineistoa analysoidaan
tutkimuskysymysten kautta; miten ja miksi yrityksen brändiuudistus käynnistettiin, mil-
laisen viestinnän ja vuorovaikutuksen kautta brändiuudistusprosessi toteutettiin sekä
miten brändiuudistuksen lopputuloksesta viestittiin.

C2 Advertisingin brändiuudistuksen takana oli halu esiintuoda hyväksi koettua yrityskult-
tuuria sekä korostaa sen positiivista vaikutusta siihen, miten ja millaisia palveluita yritys
pystyy asiakkailleen tuottamaan. Yritys halusi uudistaa brändiään olemassa olevien, hy-
väksi havaittujen asioiden kautta ja hyödyntää nykyisiä vahvuuksiaan myös uuden brän-
din rakentamisessa (Aineisto, osa 2). Tämä käynnisti koko organisaation yhteisen proses-
sin, jonka tavoitteena oli tehdä yrityksen brändistä sen itsensä näköinen kokonaisuus.

Analyysin pohjana käytetään Mainostoimisto C2 Advertisingin (myöhemmin Kind Com-
pany) brändiuudistusprosessin aikana eri vaiheista koostettuja, yrityksen sisäisiä aineis-
toja, jotka koostuvat yhteensä yhdeksästä osasta. PowerPoint-muotoiset aineistot on
koottu yrityksen henkilöstön yhteisten workshopien muistiinpanojen pohjalta yrityksen
toimitusjohtajan toimesta, joka toimi myös uudistusprojektin vetäjänä. Aineisto etenee

kronologisesti uudistusprosessin alkuvaiheista aina prosessin loppuun ja uuden brändin lanseeraukseen asti.

Tutkimuksessa analysoidaan aineistoa vaihe vaiheelta, peilaten niitä Merrileesin ja Millerin (2008) brändiuudistuksen periaatteisiin sekä Lewinin (1951) kolmivaiheiseen muutosmalliin. Analyysin tukena ja runkona käytetään näiden teorioiden vaiheita sekä tulkitaan sitä, miten prosessi on edennyt suunnittelusta varsinaiseen toteutukseen ja lopulta uudistetun brändin lanseeraukseen.



Kuvio 3. Aikajana Mainostoimisto C2 Advertisingin brändiuudistuksen vaiheista

Aikajana (kuva 3) kuvaa Mainostoimisto C2 Advertisingin brändiuudistusprosessin etenemistä uudistusprosessia edeltäneen strategiatyön valmistumisesta uuden brändin julkistukseen ja lanseeraukseen. Aikajanalla on esitetty uudistusprosessin merkittävimmät vaiheet sekä se, milloin mikäkin vaiheista toteutettiin.

4.1 C2 Advertising - halu uudistaa yrityksen brändiä

Mainostoimisto C2 Advertising Oy perustettiin Vaasassa vuonna 2004. Yrityksen taustalla on brändistrategioihin erikoistunut konsulttiyritys Contium, jonka perustaja Tuukka Turunen on myös mainostoimisto C2 Advertisingin (nyk. Kind Company) perustaja. C2 Advertising on mainos- ja markkinointialan yritys, joka tarjoaa asiakkailleen markkinoinnin palveluita, kuten markkinointistrategian luomista, konseptisuunnittelua,

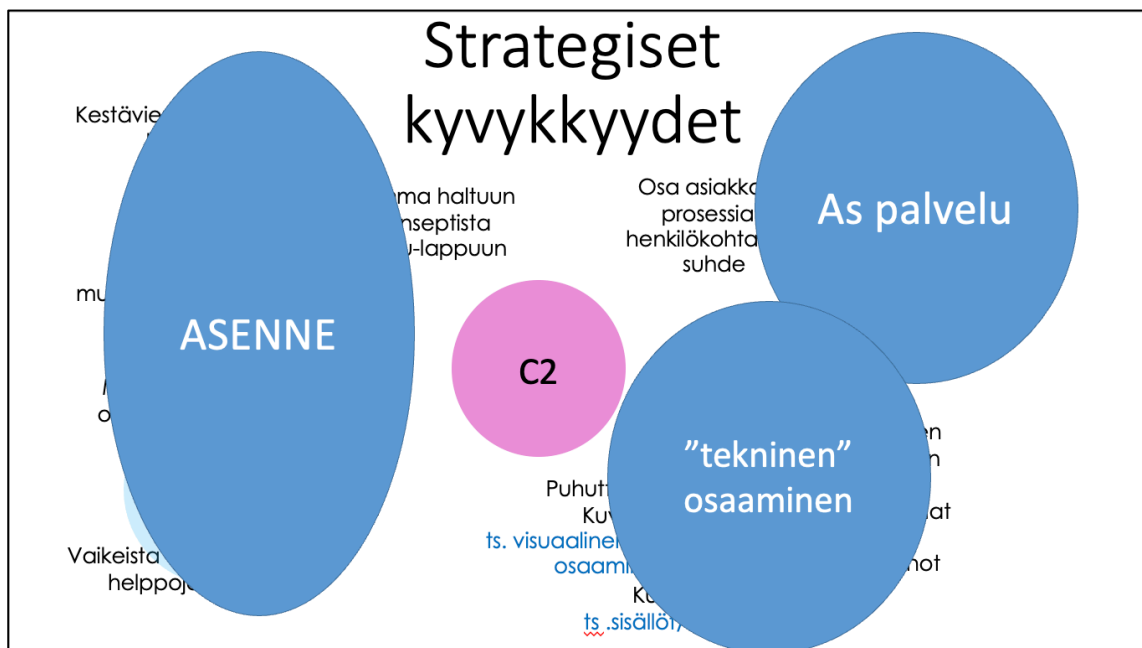
sisällöntuotantoa, kuva – ja videotuotantoja sekä digitaalisen markkinoinnin palveluita (Kind Company, 2023). C2 Advertising on toiminut alalla jo kahdenkymmenen vuoden ajan. Yrityksen tavoitteena on tuottaa asiakasyritykselleen laadukkaita markkinoinnin palveluita, samalla kiinnittäen erityistä huomiota palvelun laatuun. Yrityksessä työskentelee noin 20 henkilöä, ja vuonna 2019 yritys laajensi toimintaansa, kun se perusti uuden toimipisteen Helsinkiin (Kind Company, 2023).

Aineistosta (osa 2) ilmenee, että C2 Advertisingin sisäinen yrityskulttuuri on yrityksen henkilöstön mukaan yksi organisaation kulmakivistä. Yritys on ylpeä omasta identiteetistään ja haluaa tuoda hyvän yrityskulttuurin tulokset näkyviksi myös asiakasyritysten ja muiden sidosryhmien suuntaan. Yritys näkee vahvuudekseen myös laajan palveluvalikoimansa, minkä uskotaan erottavan sen muista samankokoisista kilpailijoistaan. Nämä ajatukset saivat yrityksen henkilöstön pohtimaan brändiuudistuksen tarvetta sekä siitä, miten hyväksi havaittu yrityskulttuuri voitaisiin aiempaa paremmin yhdistää ja tuoda näkyväksi myös yrityksen brändiin.

4.1.1 Brändiuudistuksen lähtökohdat

Mainostoimisto C2 Advertising uudisti strategiaansa yrityksen hallituksen sekä toimitusjohtajan johdolla vuoden 2020 aikana. Strategia uudistuksen valmistuttua strategiatyöryhmä ja yrityksen henkilöstö aloittivat yhteisen keskustelun brändiuudistuksen tarpeesta – keskusteluissa ilmenneiden ajatusten myötä yritys päätti aloittaa brändiuudistusprosessin valmistelutyön, joka alkoi yrityksen olemassa olevan brändin tarkastelulla sekä sen osa-alueiden analyysillä. Yrityksen henkilöstö päätti, että uudistusprosessin edetessä se järjestäisi koko henkilöstön yhteisiä workshop-muotoisia suunnittelupäiviä, joissa kaikki henkilöstön 20 jäsentä pääsivät yhdessä osallistumaan brändiuudistuksen suunnitteluun. Uudistusprosessi toteutettiin yrityksen koko henkilöstön voimin, mutta hallituksen toteuttamaa strategiauudistusta pidettiin brändiuudistusprosessin pohjana (Aineisto, osa 1).

Tämän tutkimuksen aineiston ensimmäinen osa on koottu elokuussa 2020, jolloin yrityksen henkilöstö kokoontui toimitusjohtajan kutsumana ensimmäistä kertaa yhdessä pohdimaan Mainostoimisto C2 Advertisingin brändi-identiteettiä sekä sitä, mitkä ovat yrityksen strategiset kyvykkyydet. Aineiston ensimmäisen osan poiminnassa (kuva 1) esitellään ajatuskartan muodossa asioita, jotka yrityksen henkilöstö koki käymänsä keskustelun tuloksena omiksi vahvuusikseen. Kuvan 1 esimerkistä voidaan havaita, että keskeisimmiksi vahvuusikseen yritys on keskusteluissa listannut asenteen, asiakaspalvelun sekä teknisen osaamisen – kyseiset asiat on korostettu myös kuvan 1 esimerkissä. Nämä kolme pääkohtaa voidaan nähdä henkilöstön jäsenten välisen vuorovaikutuksen pohjalta syntyneenä tiivistyksenä aineistossa esiintyvistä laajemmista ajatuskartoista, joissa on avattu yksityiskohtaisemmin yrityksen ja sen henkilöstön vahvuuksia. Aineistosta ei ilmene, oliko koko yrityksen henkilöstö yhtä mieltä siitä, että juuri nämä kolme asiaa olivat yrityksen keskeisimmät vahvuudet - aineistoesimerkistä voidaan kuitenkin päätellä, että keskusteluiden pohjalta nämä asiat on lopulta valittu.



Kuva 1. Mainostoimisto C2 Advertisingin strategiset kyvykkyydet (Aineisto, osa 1).

Elokuussa 2020 koostetussa aineiston osassa 1 kuvataan tarkasti myös yrityksen liiketoimintamalli, tavoitteet sekä esitetään kysymyksiä siitä, miten liiketoimintamallin eri osa-

alueet toimivat hyvin, sekä mitkä osat-alueet kaipaavat vielä erityistä huomiota tai kehitystä. Nämä osa-alueet voidaan nähdä brändiuudistusprosessin lähtökohtana, joiden avulla yritys ryhtyi keskustelemaan tulevista kehitystarpeistaan, rinnakkain olemassa olevien vahvuuksiensa kanssa. Liiketoimintamalli on aineistossa jaettu aihealueisiin, jotka ovat:

- kumppanit
- aktiviteetit
- asiakassuhteet
- asiakassegmentit
- resurssit
- jakelukanavat
- kustannusrakenne, sekä
- liikevaihto.

Näiden aihealueiden alle on keskusteluiden tuloksena koostettu kunkin osa-alueen vahvuuksia, tavoitteita sekä pohdintaa siitä, miten kyseistä osa-aluetta voitaisiin jatkossa kehittää. Aineistossa (osa 1) yrityksen henkilöstö on määritellyt tahtotilakseen olla asiakkaan kokonaisvaltainen markkinointikumppani sekä haluavansa auttaa asiakkaitaan menestymään. Kuten useilla mainos- ja markkinointialan toimistoilla, myös C2 Advertisingilla on liiketoimintansa tukena useita yhteistyökumppaneita. Yhteistyökumppaneiden merkitys sekä vaikutus esimerkiksi yrityksen kustannusrakenteeseen on huomioitu liiketoimintamallissa ja tulevaisuuden tavoitteissa, kuten se, kuinka suuri osa palveluista on kannattavaa ostaa alihankkijoiden kautta ja mitkä osat kannattaa toteuttaa itse.

Tavoitteiden lisäksi yritys määritteli prosessin alkuvaiheessa erilaisia mittareita, joilla työryhmä suunnitteli seuraavansa eri toimenpiteiden etenemistä sekä tehtyjen toimien vaikutuksia (Aineisto, osa 1). Brändiuudistuksen tavoitteiksi on aineistoissa listattu seuraavat asiat: mahdollisimman tuottava yksikkö, asiakkuuksien kasvattaminen, brändin jatkuva kehittäminen, tyytyväiset asiakkaat, kiinnostavuus työnantajana sekä kilpailutuksiin

mukaan pääsy. Näille tavoitteille on lisäksi määritelty mittarit ja toimenpiteet, joilla yritys voisi yksittäiset tavoitteet saavuttaa.

4.1.2 Vahvuuksien avulla kohti parempaa

Merrileesin ja Millerin (2008) brändiuudistuksen toisen periaatteen mukaan onnistunut uudelleenbrändäys eli brändin uudistaminen edellyttää vähintään yhden tai useamman olemassa olevan brändielementin säilyttämistä, jotta yhteys olemassa olevan ja uuden brändin välillä säilyisi. Tämän voidaan ajatella olevan sidosryhmille tärkeää siitä syystä, että täydellinen, kaikki osa-alueet kattava brändiuudistus veisi uuden brändin liian kauaksi vanhasta ja voisi pahimmassa tapauksissa herättää negatiivisia ajatuksia tai kysymyksiä siitä, miksi organisaatiolla on tarve muuttaa kaikki olemassa olevan brändin elementit.

Toimivien elementtien säilyttäminen on tärkeää, ja brändiuudistus voidaankin nähdä eräänlaisena laajennusprosessina, jossa hyväksi havaittuja elementtejä kehitetään entisestään ja niiden rinnalle tuodaan uusia, tarvittavia osia toimivan kokonaisuuden luomiseksi (Merrilees & Miller, 2008, s. 540–541). Tätä periaatetta noudattaa Mainostointo C2 Advertisingin brändiuudistusprosessin alussa tekemä työ, jonka lopputuloksena syntyi tutkimusaineiston ensimmäinen osa, elokuussa 2020 järjestetyn workshopin pohjalta koottu yhteenveto. Aineiston ensimmäisestä osasta voidaan havaita, että yrityksen henkilöstö tarkasteli yrityksen olemassa olevia brändielementtejä keskustellen siitä, mitkä niistä olivat jo toimivia ja mitkä elementit yritys koki vahvuuksikseen: jokainen henkilöstön jäsen sai esittää omia näkemyksiään siitä, mitkä olemassa olevat brändielementit olivat sellaisia, jotka he halusivat säilyttää. Vahvuuksien listaamisella saatiin aikaan Merrileesin ja Millerin (2008) brändiuudistuksen periaatteiden toisen periaatteen mukainen kokonaisuus, jossa syntyi päätös siitä, mitkä brändiytimen tärkeimmistä elementeistä haluttiin säilyttää ja ottaa mukaan uudistusprosessin pohjaksi.

4.2 Uudistusprosessin käynnistys

Mainostoimisto C2 Advertisingin brändiuudistusprosessi käynnistyi virallisesti elo-syyskuun vaihteessa vuonna 2020. Prosessia alustavan strategiatyön jälkeen varsinainen brändiuudistusprosessi aloitettiin kertaamalla elokuussa järjestetyssä workshopin yhteenveto, joka sisälsi muun muassa keskustelun pohjalta muodostuneet brändin olemassa olevat ydinelementit ja strategiset kyvykkyydet: asenne, asiakaspalvelu ja tekninen osaaminen. Kertauksen jälkeen työryhmä ryhtyi pohtimaan tarkemmin brändinsä eri osa-alueita, niiden nykytilaa, tulevaisuuden näkymiä sekä tavoitteita. Elokuussa järjestetty ensimmäinen workshop järjestettiin hybridimuotoisena niin, että osa henkilöstön jäsenistä osallistui siihen etäyhteyden välityksellä. Syyskuussa 2020 järjestetyssä workshopissa tehtiin koronaviruspandemian vuoksi määrättyjen rajoitusten vuoksi päätös siitä, että myös tulevat workshopit tultaisiin järjestämään pääsääntöisesti etäyhteyksien kautta.

Yritys halusi osallistaa koko henkilöstöään prosessin eri vaiheissa sen alusta asti. Koko henkilöstö haluttiin ottaa mukaan uudistusprosessiin siksi, että se sitoutuisi jo prosessin aikana uuteen brändiin päästessään henkilökohtaisesti vaikuttamaan siihen, millainen lopputulos uudistusprosessilla saadaan aikaan. Henkilöstön koko (noin 20 hlö) mahdollisti sen, että kaikki osallistujat pääsivät ääneen prosessin eri vaiheissa ja suunnittelussa. Lisäksi yritys koki yhdeksi isoimmaksi vahvuudekseen nimenomaan hyvän yrityskulttuurin ja osaavat tekijät, joten lähtökohtana pidettiin sitä, että uudistetusta brändistä halutaan tehdä sen tekijöiden näköinen. Henkilöstön jäsenten välisen vuorovaikutuksen avulla jokainen jäsen sai myös osallistua brändiuudistukseen liittyvään päätöksentekoon, mikä auttoi sitouttamaan henkilöstöä uudistettuun brändiin prosessin alusta asti.

4.2.1 Irti vanhoista normeista

Mainostoimisto C2 Advertisingin brändiuudistusprosessin käynnistystä voidaan tarkastella Kurt Lewinin (1951) kolmivaiheisen muutosmallin ensimmäisen vaiheen, sulatuksen

kautta. Valtaosa työntekijöistä on työskennellyt yrityksessä pitkään, ja etenkin näillä henkilöillä voidaan nähdä olleen paljon vakiintuneita normeja, tapoja sekä käsityksiä siitä, millainen yritys Mainostoimisto C2 Advertising on. Näiden käsitysten rikkomiseen ja eräänlaiseen uudelleenajatteluun pyrittiin heti brändiuudistusprosessin alkaessa.

Sulatusvaiheessa Lewinin (1951) mukaan on tärkeää, että prosessin alussa käydään avointa keskustelua organisaation sisällä, kannustavassa ilmapiirissä. C2 Advertisingin henkilöstö kokoontui elo-syyskuussa 2020 yhteisiin workshoppeihin keskustelemaan siitä, mikä on yrityksen nykytila, sekä millaisia tarpeita yrityksellä on. Tällä mahdollistettiin henkilöstölle avoin ja turvallinen tila keskustella ja tuoda ilmi yksilöiden omia näkemyksiä ja mielipiteitä. Avoimella vuorovaikutuksella uskottiin olevan myös lieventävä vaikutus yksilöiden kokemaan luopumisen tuskaan tai mahdolliseen muutosvastarintaan prosessin edetessä. Lewinin (1951) muutosmallissa korostuvaa ryhmädynamiikkaa pystyttiin parantamaan ja ylläpitämään pitämällä koko henkilöstö aktiivisesti ajan tasalla prosessin etenemisestä: jokainen henkilöstön jäsen kutsuttiin eri työvaiheita varten järjestettyihin workshoppeihin, joissa he saivat esittää omia ideoitaan ja mielipiteitään aiheeseen liittyen. Varsinaiset päätökset tehtiin yhdessä käytyjen keskustelujen pohjalta, pyrkien löytämään yhteisesti kaikkia miellyttävä lopputulos.

Tutkimusaineiston toinen osa on koottu elo-syyskuun 2020 vaihteessa käytyjen henkilöstön workshoppien pohjalta. Aineistosta (osa 2) voidaan havaita, että uudistusprosessin käynnistyttyä workshoppeissa keskusteltiin yrityksen strategiasta sekä tavoitteista vuosille 2021–2025. Tämän keskustelun pohjalta koostettiin muistiinpanoja siitä, mikä on yrityksen strateginen tahtotila ja mitä osa-alueita yritys pyrkii tuolla aikavälillä kehittämään. Henkilöstön jäsenet keskustelivat muun muassa siitä, miten yrityksen uusasiakashankintaa voitaisiin kehittää, millä osa-alueilla yritys on kilpailijoitaan vahvempi sekä mitkä asiat yrityksen sisäisessä kulttuurissa koetaan vahvuuksiksi: kaikki jäsenet tekivät oman listauksensa edellä mainituista asioista, jotka lopuksi koottiin yhteen. Aineistosta voidaan havaita, että suurimmat vahvuudet koettiin henkilöstön jäsenten välillä melko samankaltaisiksi, mutta myös eroavaisuuksia löytyi. Vahvuuksien lisäksi henkilöstö keskusteli myös

erilaisista kehityskohteista: tämän keskustelun tuloksena henkilöstön jäsenet totesivat yrityksen maineen kaipaavan vielä kohennusta, minkä arveltiin parantuvan näkyvyyttä parantamalla. Workshopin aikana käytyjen keskustelujen ja pohdinnan lopputuloksena muodostui aineistossa esitetty strateginen kokonaisuus, joka sisälsi seuraavat tavoitteisiin liitetyt pääkohdat:

- aktiivinen myynti
- ylivertainen asiakaspalvelu
- laadukas suunnittelu
- hyvä fiilis, sekä
- maineen rakentaminen.

4.2.2 Tarina yrityksen takana

Aineistosta (osa 2) ilmenee, että yhtenä merkittävänä liikkeellepanevana tekijänä koko uudistusprosessille pidettiin sitä, ettei yrityksen silloinen nimi, Mainostoimisto C2 Advertising, kertonut riittävästi yrityksen arvoista tai visiosta. Brändiuudistuksen yhdeksi tavoitteeksi muodostui rakentaa sellainen brändi, joka välittäisi asiakkailleen taustalla olevaa tarinaa niin yrityksen nimen kuin sen toiminnan muodossa. Yritykseen liitettävien tarinoiden ja tarinankerronnan avulla pystytään viestimään yrityksen brändistä sekä sen arvoista: tarinankerronnalla voidaan pyrkiä tarjoamaan sidosryhmille uniikki ja tunteisiin vetoava kokemus yrityksen brändistä, tuotteista tai palveluista (Martinus & Fachmi, 2017, s. 209). Mainostoimisto C2 Advertisingin johto ja henkilöstö olivat yhtä mieltä siitä, että muun muassa tarina yrityksen takana, yrityksen arvomaailma ja työnantajakokemus olivat yrityksen erottavuustekijöitä sekä luontainen kilpailuetu, mutta silloinen nimi ei välittänyt näitä asioita ulkopuolisille riittävän hyvin.

Näitä hyväksi koettuja asioita yrityksen henkilöstö alkoi prosessin alussa kokoamaan keskusteluissa ilmenneiden näkemysten pohjalta laajemmaksi listaksi, jonka avulla he saivat paremman käsityksen siitä, mitkä asiat nähtiin yrityksen sisällä vahvuuksiksi. Tämän

pohjalta työryhmä alkoi pohtia sitä, miten hyväksi koettu yrityskulttuuri ja yrityksen arvomaailma voitaisiin tuoda esiin myös yrityksen brändissä sekä nimessä. Pulkkinen (2003, s. 53) mukaan vahvat brändit pystyvät luomaan lisäarvoa asiakkaalle niin, että asiakas kokee brändin yliveroiseksi muihin tarjoajiin nähden. Tätä ajatusta myös C2 Advertisingin henkilöstö halusi korostaa uudistusprojektin suunnittelun eri vaiheissa – tavoitilana oli luoda vahva brändi, jonka avulla voitaisiin tulevaisuudessa pärjätä alalla, jossa kilpailua on paljon ja samalla toimialalla toimii kilpailevia yrityksiä (Aineisto, osa 3).

4.2.3 Sisäinen kulttuuri

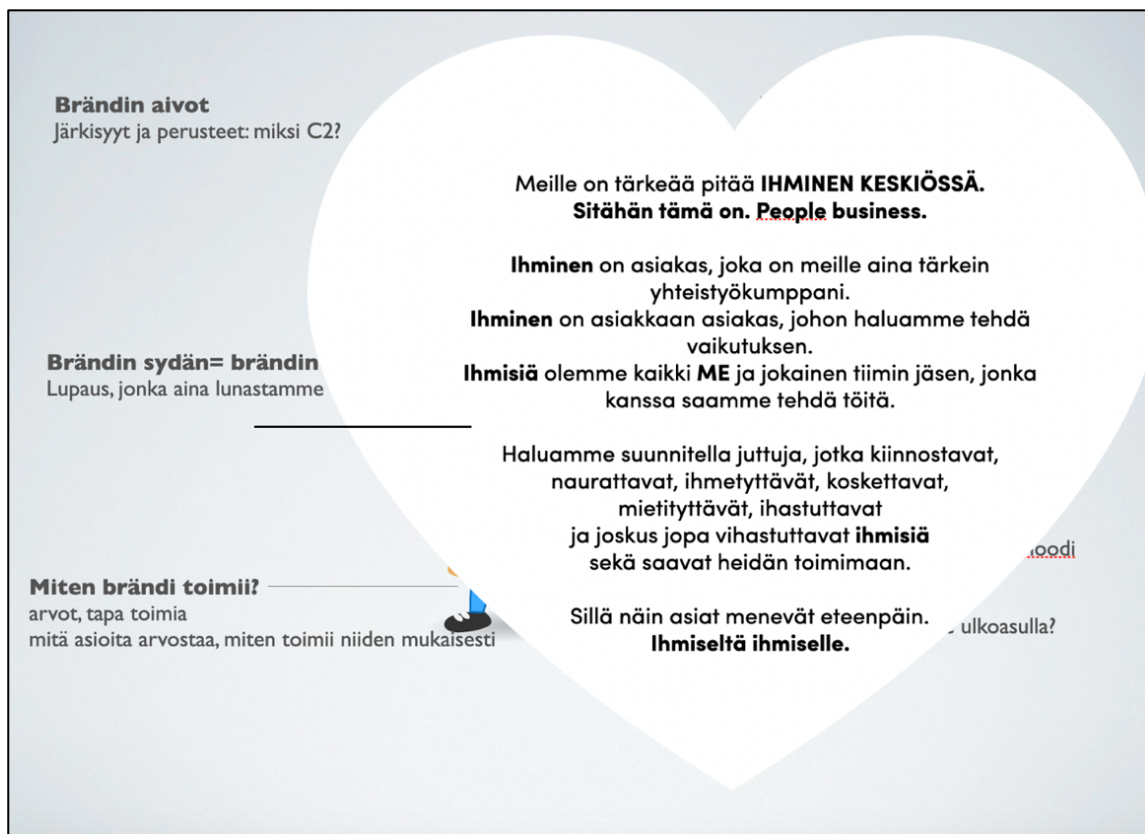
Mainostoimisto C2 Advertising rakensi tietoisesti ja tiedostamattaan organisaationsa sisäistä kulttuuria brändiuudistusprosessinsa yhteydessä. Yritys ja sen henkilöstö tiedosti ja tunnisti vahvuutensa, joista osa kytkeytyi vahvasti hyväksi koettuun yrityskulttuuriin sekä yrityksen sisäisiin toimintatapoihin. Uudistusprosessia alusti yrityksen hallituksen tekemä strategiatyö, joka johti strategian uudistamiseen: tämä toteutui yhdistelemällä hyväksi havaittuja asioita uusiin, kehittämistä vaativiin ja tavoitteisiin liittyviin asioihin (Aineisto, osa 3). Strategiauudistuksen myötä myös yrityksen arvot määriteltiin uudelleen. Tämä toimenpide kytkeytyy Scheinin (1987) organisaatokulttuurin tasojen teorian toiseen tasoon, arvoihin. Kun arvonmäärittely toteutettiin strategiauudistuksen yhteydessä, vaikutti se myös toimintaan yrityksen sisällä, määrittäen uusien arvojen mukaiset tavoitteet ja toimenpiteet liiketoiminnalle. Brändiuudistuksessa päivitetty arvot huomioitiin pohdittaessa muun muassa yrityksen viestinnän kehitystä, sillä arvoja haluttiin tuoda näkyviksi muun muassa yrityksen ulkoisen viestinnän keinoin.

Vaikka organisaatiokulttuuri nähtiin ja koettiin pääosin hyväksi, pohdittiin brändiuudistusprosessinsa aikana myös erilaisia arkisia toimintamalleja ja -tapoja sekä sitä, olisiko joitakin näistä syytä muuttaa tai päivittää. Scheinin (1987) organisaatiokulttuurin tasojen teorian kolmas taso, perusoletukset, kytkeytyy tähän pohdintaan: yrityksen tulee tulkita omaa toimintaansa ja pyrkiä katselemaan sitä ikään kuin ulkopuolelta, jotta itsestään

selviä, pitkään jatkuneita toimintatapoja voidaan tunnistaa ja mahdollisesti muuttaa tai kehittää tarvittaessa.

4.2.4 Ihmiset

Henkilöstön listattua vahvuuksiaan uudistusprosessin alkuvaiheessa sille muodostui kokonaiskäsitelmä siitä, mitkä olivat yrityksen sisäiset kyvykkyydet sekä asiat, joista organisaatiokulttuuri rakentuu. Vahvuuksien joukosta nousi esiin yksi erityinen asia, *ihmiset*, joka kytkeytyi niin yrityksen omaan henkilöstöön, asiakkaisiin, kuin muihin sidosryhmiin (Aineisto, osa 3). Ihmislähtöisyyden ajatus tiivistyy aineistossa (osa 3) kuvassa 2 nähtävään kokonaisuuteen, jossa ihmisten merkitys eri osa-alueilla sekä niiden kytkeytyminen yrityksen tekemään työhön on avattu.



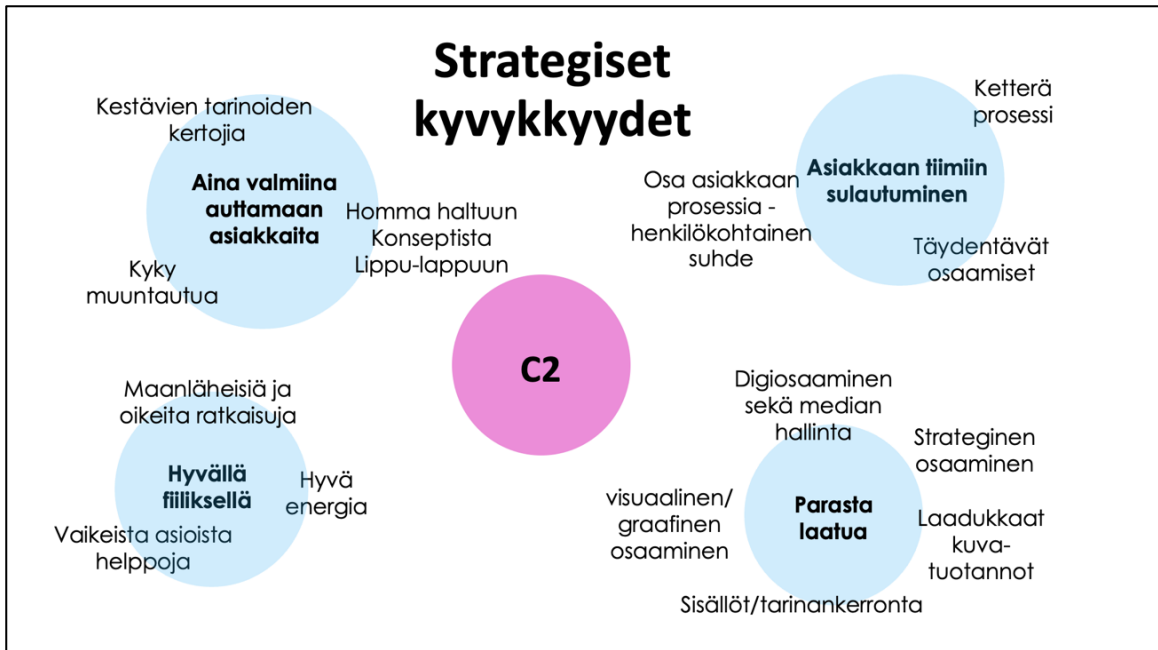
Kuva 2. Ihmislähtöisyys ja brändi (Aineisto, osa 3).

Henkilöstö näki ihmisten olevan koko organisaation toiminnan keskiössä, ja tätä ajatusta haluttiin jatkojalostaa keskustelun ja yhteisen pohdinnan avulla myös brändiuudistusprosessin seuraavassa vaiheessa: lokakuussa 2020 kootuista yhteenvedosta ilmenee, että *ihmiset* haluttiin pitää keskiössä myös uudistusprosessin edetessä.

4.2.5 Uusien tarpeiden tunnistaminen ja vahvuuksien kehittäminen

Merrileesin ja Millerin brändiuudistuksen periaatteiden ensimmäinen periaate, brändiymittien ja uusien tarpeiden tasapaino tarkoittaa olemassa olevan brändin ydinideologioiden jalostamista siten, että olemassa olevia brändin elementtejä kehitetään uudistustarpeiden kanssa rinnakkain. Tämä mahdollistaa olemassa olevan brändin parhaiden ja toimivimpien elementtien säilyttämisen samalla, kun brändiä viedään kohti uutta ja parempaa. Merrileesin ja Millerin (2008, s. 540) mukaan yritykseltä tulisi löytyä halua uudistaa brändiään aika-ajoin, sillä se on edellytys jatkuvalla ja kestäväällä kehitykselle.

Mainostoimisto C2 Advertisingin brändiuudistusprosessissa Merrileesin ja Millerin (2008) brändiuudistuksen periaatteiden ensimmäinen periaate voidaan havaita aineistosta strategisten kyvykkyyksien pohdintana: yritys listasi brändiuudistusprojektin alussa niitä asioita, jotka yrityksen sisällä olivat nykyisellään vahvoja sekä pohtivat sitä, minkälaista osaamista ja kyvykkyyttä yritykseen tarvitaan tulevaisuudessa lisää, jotta yrityksen pitkän tähtäimen tavoitteet voidaan saavuttaa (Aineisto, osa 4).



Kuva 3. C2 Advertisingin strategiset kyvykkydet (Aineisto, osa 4).

Kuva 3 on poiminta aineistosta, joka kokoaa Mainostoimisto C2 Advertisingin strategiset kyvykkydet – ajatuskartan muotoon on koottu asioita, jotka yritys koki vahvuuksikseen ja jotka he halusivat säilyttää. Nämä asiat on aineistossa jaoteltu neljään eri teemaan:

- aina valmiina auttamaan asiakkaita
- asiakkaan tiimiin sulautuminen
- hyvällä fiiliksellä, sekä
- parasta laatua.

Tämän jälkeen työryhmä purki teemat pienempiin osiin, jolloin saavutettiin selkeämpi kokonaiskuva siitä, minkälaisista varsinaisista, yrityksen päivittäisessä toiminnassa näkyvistä asioista on kyse.

Minkä pitää muuttua ja kehittyä?

- Minkälaisia investointeja pitää tehdä?
 - Minkälaiseen osaamiseen pitää investoida?
 - Mihin muuhun pitää investoida?
- Minkälainen osaamisportfolio meillä pitää olla?
- Miten toimintamallien ja -tapojen pitää kehittyä?

- Miten kulttuurin pitää kehittyä?
 - Minkälainen fiilis, arvomaailma, asenneympäristö meillä on 2025?

Kuva 4. Muutos ja kehityshalukkuus (Aineisto, osa 4).

Kuvasta 4 ilmenee, että strategisten kyvykkyyksien, eli brändin olemassa olevien ydinelementtien määrittelyn jälkeen ryhdyttiin pohtimaan sitä, mitä organisaation sisällä tulee muuttaa ja kehittää tulevaisuudessa, jotta yritys saavuttaisi toivotunlaisen lopputuloksen. Kuvat 3 ja 4 toistavat hyvin Merrileesin ja Millerin brändiuudistuksen periaatteiden ensimmäistä periaatetta: ydinelementtien ja uusien tarpeiden käsittelyä ja kehittämistä rinnakkain. Myös jatkuva kehittämishalukkuus on huomioitu, sillä kuvasta 4 ilmenee, että keskustelua myös pidemmän tähtäimen (vuoden 2025) tavoitteista on käyty.

4.3 Tulevaisuuden asiakkaat ja niiden tarpeet

Omien kyvykkyyksiensä tunnistamisen sekä tulevaisuuden resurssien ja osaamisalueiden tarpeiden määrittelyn jälkeen brändiuudistusprosessissa siirryttiin vaiheeseen, jossa uudistusprosessia ja strategiaan muutoksiin liittyviä asioita ryhdyttiin tarkastelemaan rinta rinnan. Tämä vaihe voidaan nähdä Merrileesin ja Millerin (2008, s. 541) brändiuudistuksen periaatteiden kolmannen periaatteen mukaisena: brändiuudistuksen liittyvät strategiset uudistukset johtavat markkinasegmenttien tarkasteluun ja pohdintaan siitä, millaisia segmenttejä yritys uudistuksen jälkeen tavoittelee.

Uudistuksen myötä paitsi brändi, myös yrityksen strategia sekä mahdollisesti sen tuote- ja palvelutarjoaman uudistuvat, mikä voi tuoda mukanaan mahdollisuuden tavoitella asiakkaita uusilta markkinasegmenteiltä. Mainostoimisto C2 Advertising pyrki kuitenkin koko prosessin ajan huomioimaan olemassa olevien asiakkaidensa tarpeet, jotta yritys voisi jatkossakin palvella olemassa olevia asiakkaitaan sekä täyttää niiden vaatimukset mahdollisimman hyvin. Tässä yhteydessä yrityksen henkilöstö pohti muun muassa sitä, minkälainen markkinoinnin osaaminen oli tärkeässä roolissa nykyasiakkaiden silmin, sekä minkälaisia uusia palveluita yrityksen tulisi tarjota, jotta se voisi palvella olemassa olevia sekä uusia asiakkaitaan mahdollisimman hyvin (Aineisto, osa 4).

Kumppanit	Aktiviteetit	Arvolupaus	Asiakas-suhteet	Asiakas-segmentit
<ul style="list-style-type: none"> • Digitoimistot / koodi esim. <u>Redland</u> • Painotalot • Kielen konsultaatio • Äänituotanto • Tuotantoyhteistyöt • ELY 	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilökohtaisen suhteen luominen säännöllisellä kommunikatiolla • Ideoiden <u>backlog</u> ja jatkuva lisääminen • Fokusointi <u>asiakkuuksiin</u> • Suurien kokonaisuuksien hallinta <u>moduleittain</u> • <u>Notkea</u> prosessi 	<ul style="list-style-type: none"> • B2C • "Lähikauppa" / Strateginen kumppani voi modernissa maailmassa olla fyysisesti kaukanakin: helppo ja nopea, selkeä ja tekee vaikeista asioista helppoja • Kaikki yhdeltä huukulta hyvällä asenteella: kaikki mitä tarvitset ja mitä et vielä tiennyt tarvitsevasi • Ymmärretään heidän liiketoiminta • Nostetaan liikevaihtoa • Läheisyys, luottamus, tuntemus • Aito kiinnostus auttaa • Buustataan asiakkaan vahvuuksia 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkuuden <u>kokonaishallinta</u> • Asiakassuhteen formaalimpi johtaminen – tietyt rutiinit, tapaamiset, toimintatavat • Pyrkimys "integraatioon" asiakkaan markkinointitiimin kanssa 	<ul style="list-style-type: none"> • Suuria kuluttajabrändejä • Lisää maailmaa parempaan suuntaan vieviä yrityksiä • Energiaklusterin firmat - "lähikauppa-ajattelu" <p>B2C</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rinta-Jouppi • Närpiö • Terveystalo • REDI • Espen • Dermosil • Oida • NG • Wasaline • Rövio <p>B2B</p> <ul style="list-style-type: none"> • VEO • PreveX • Citec • Tervakoski • Wärtsilä • Mirka <p>Yhteiskunnallinen asiakkuus</p> <ul style="list-style-type: none"> • SPR
<p>Kustannusrakenne</p> <ul style="list-style-type: none"> • Millaisista kustannuksista kustannusrakenteemme koostuu, ja miten kustannukset jakautuvat? • Palkat • Tilavuokrat • Ohjelmistojen lisenssit • Mediakulut 		<p>Liikevaihto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tavoite 2 milj.C 2022 		

Kuva 5. Mainostoimisto C2 Advertisingin liiketoimintamalli (Aineisto, osa 4).

Kuvassa 5 esitetään yhteenveto tutkimusaineistosta: marraskuussa 2020 pidetyssä workshopissa toimitusjohtaja kokosi yhteen strategiatyöstä saadun materiaalin ja henkilöstön jäsenten välisen keskustelun pohjalta silloisen liiketoimintamallinsa ydinasiat. Poiminta sisältää sekä nykytilanteen pohdintaa että tulevien tarpeiden kartoitusta, muun muassa yhteistyökumppaneiden, resurssien, arvojen, sekä asiakassegmenttien osalta.

Kuvassa 8 olevan kokonaisuuden voidaan tulkita olevan strategiatyön ja varsinaisen brändi uudistusprosessiin liittyvien suunnitteluiden yhdessä muodostama kokonaisuus.

4.3.1 Unelma-asiakkaat

Uusien markkinasegmenttien ja niiden tarpeiden tunnistamiseen liittyy myös prosessin aikana käyty keskustelu siitä, millaisia asiakkaita yritys tavoittelee tulevaisuudessa. Unelma-asiakkaiden listalta voi yksittäisten yritysten lisäksi löytyä muun muassa toimialoja, jotka antavat laajemmat mutta kuitenkin rajatut raamit sille, millaisia asiakkaita yritys tavoittelee. Scheinin (1987) organisaatiokulttuuria käsittelevässä teoriassa pureudutaan yrityksen arvoihin ja tavoitteisiin: yrityksen arvot määrittelevät monelta osin yrityksen toimintamalleja mutta myös sitä, millaisen toiminnan ja millaiset asiat yritys näkee ja kokee tärkeänä.

Marraskuussa 2020 kootusta workshop-yhteenvedosta selviää, että Mainostoimisto C2 Advertisingin kerätessä kasaan ajatuksia tulevista unelma-asiakkaita, henkilöstö ei pelkästään listannut toimialoja tai yksittäisiä yrityksiä, vaan pohti asiakkuuksia myös omiin arvoihinsa peilaten. Työryhmä linjasi keskusteluissaan, että tavoittelee tekevänsä yhteistyötä sellaisten yritysten kanssa, joiden arvot kohtaavat yrityksen omien arvojen kanssa. Tämän uskottiin luovan aiempaa parempia ja toimivampia, pitkäaikaisia asiakassuhteita. Asiakassuhteisiin keskittyneiden keskusteluiden pohjalta esiin nousi erilaisia asiakkaisiin liittyviä tavoitteita: henkilöstö listasi käymiensä keskusteluiden pohjalta unelma-asiakkaidensa listaan muun muassa suuria kuluttajabrändejä, maailmaa parempaan suuntaan vieviä yrityksiä, sekä yhteiskunnallisesti merkityksellistä työtä tekeviä yrityksiä (Aineisto, osa 4). Tämä viestii yrityksen tahtotilasta paitsi kasvattaa liiketoimintaansa, myös houkuttella omien arvojensa kanssa linjassa toimivia yrityksiä asiakkaikseen tulevaisuudessa. Tarkempaa analyysia siitä, millä keinoilla tällaiset asiakassegmentit voidaan jatkossa tavoittaa ei kuitenkaan aineistosta löydy.

4.4 Kind Company

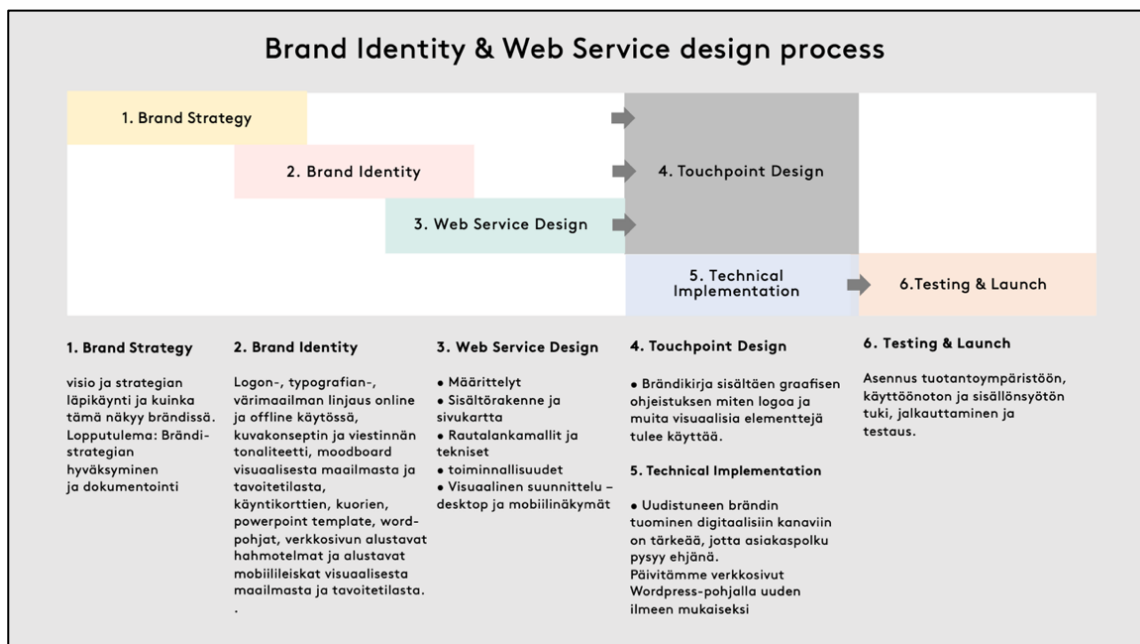
Strategisten elementtien, yrityksen vahvuuksien, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien sekä tulevaisuuden tarpeiden ja tavoitteiden määrittelyn jälkeen brändiuudistusprosessissa oli aika siirtyä pohtimaan sitä, mitä ja millainen uusi brändi konkreettisemmalla, ulospäin näkyvällä tasolla tulisi olemaan. Strategisten ydinelementtien sekä tulevaisuuden tarpeiden yhteensovittamisen jälkeen työryhmälle alkoi kirkastua se, mihin suuntaan yritys halusi tulevaisuudessa liiketoiminnallisesti mennä. Nämä tavoitteet haluttiin jalkauttaa myös yrityksen brändiin.

Kuten strategisen suunnittelun vaiheet, myös varsinainen brändi- ja konseptityö aloitettiin koko yrityksen henkilöstön voimin. Pohjatyö helpotti osaltaan myös konseptoinnin aloitusta, sillä se antoi raamit sille, millaista konseptia yritys halusi alkaa rakentamaan. Konseptointiprosessi toteutettiin vaihe vaiheelta pohtien muun muassa sitä, millaiselta yrityksen halutaan näyttävän ja kuulostavan sen eri sidosryhmille, millaisia brändielementtejä halutaan rakentaa, millaiselta yritys visuaalisesti näyttää sekä mikä on tulevaisuudessa yrityksen nimi. Konseptointiprosessiin määriteltiin eri osioiden vastuuhenkilöt, jotka johtivat eri osioihin liittyvää keskustelua ja työn etenemistä.

4.4.1 Suunnitelmasta toteutukseen

Marraskuussa 2020 yritys siirtyi brändiuudistusprosessissa vaiheeseen, jossa suunnitelmasta alettiin vähitellen siirtyä konkreettisempaan toteutukseen. Tämä Lewinin (1951) kolmivaiheisen muutosprosessin toiseen vaiheeseen kytkeytyvä tekeminen tarkoitti, että pohjatyön tuloksena syntyneet asiat ja pääkohdat kerrattiin henkilöstön kesken, jonka avulla muodostettiin selkeämpi kokonaiskuva nykytilanteesta, sekä suunnitelma tulevista toimenpiteistä (Aineisto, osa 5). Tämän elo-marraskuussa 2020 muodostetun kokonaisuuden pohjalta aloitettiin varsinaiset toimenpiteet uuden brändin luomiseksi ja brändiuudistuksen läpiviemiseksi. Toimenpiteitä varten koottiin kuvassa 6 näkyvä toimintasuunnitelma, jossa eri osa-alueet ja niiden tarpeet on listattu vaihe vaiheelta.

Lewinin (1951) teoriassa muutosmallin toinen vaihe voidaan nähdä joukkona sellaisia toimenpiteitä, joissa uudistustarpeet kytketään konkreettiseen tekemiseen. Kaiken tekemisen taustalla on halu kehittää yhdessä sovittuja asioita sekä rakentaa haluttua mielikuvaa uudesta brändistä. Mainostoimisto C2 Advertisingin brändiuudistusprosessissa nämä konkreettiset asiat tarkoittivat muun muassa yrityksen nimen, brändikonseptin sekä visuaalisen ilmeen suunnittelua ja toteutusta.



Kuva 6. Brändi-identiteetti ja konsepti (Aineisto, osa 5).

Brändiworkshoppien tuloksena saatujen yhteenvetojen perusteella työryhmä ryhtyi joulukuussa 2020 keskustelemaan uuden brändin konseptista: brändikonseptiin haluttiin liittää vahvasti yrityksen arvot, visio ja missio, ja konseptin haluttiin viestivän sidosryhmille yrityksen sisällä koettuja vahvuuksia. Konseptointivaiheen suunnittelun vetovastuussa olivat Mainostoimisto C2 Advertisingin konseptisuunnittelijoina toimivat Mikko Sippola ja Viivi Tervonen, mutta varsinaiseen suunnitteluprosessiin osallistui koko yrityksen henkilöstö – ideoista ja ajatuksista keskusteltiin eri työvaiheiden aikana, jolloin jokainen henkilöstön jäsen pääsi vaikuttamaan lopulliseen päätöksentekoon.

Visuaaliseen ilmeeseen liittyvät asiat nähtiin muutosvaiheessa erityisen tärkeinä: yrityksen sisäiset asiat, kuten organisaatiokulttuuri ja viestintä koettiin olevan jo sellaisenaan uuden brändin mukaisia, joten brändikonseptin visuaaliseen ilmeeseen ja ulospäin näkyviin asioihin haluttiin panostaa erityisen paljon (Aineisto, osa 6). Henkilöstö halusi uuden brändi-ilmeen viestivän yrityksen arvoja, missiota ja visiota tehokkaasti niin, että myös visuaalisen ilmeen luomat mielikuvat viestisivät yrityksen sisäistä tahtotilaa mahdollisimman tehokkaasti. Visuaalisen suunnittelun vetovastuussa olivat yrityksen visuaaliset suunnittelijat, jotka yhdessä muun tiimin kanssa aloittivat uuden brändin mukaisen visuaalisen ilmeen suunnittelun.

4.4.2 Ilmeen kirkastaminen

Brändikonseptointi aloitettiin palaamalla askel taaksepäin: kertaamalla se, miksi brändi-uudistusprosessi käynnistettiin sekä mitä yritys halusi uudistuksella saavuttaa. Yksi keskeisistä tavoitteista oli kirkastaa olemassa olevaa brändiä sekä terävöittää sen fokusta. Lisäksi tavoitteena oli yrityksen tarjoamaan ja prosesseihin liittyviä asioita, joilla on vaikutusta niin yrityksen sisäisiin kuin ulkoisiin toimintamalleihin. Näitä osa-alueita käsiteltiin ja edistettiin konseptointiprosessin alkuvaiheessa, henkilöstön välisen viestinnän avulla. Avoimella vuorovaikutuksella saavutettiin käsitys siitä, millaisiin asioihin tulee kiinnittää huomiota suunnittelu- ja toteutusvaiheessa, sekä mitkä ovat yhdessä määritellyt tavoitteet.

Mainostoimisto C2 Advertisingin brändin konseptia haluttiin muokata sellaiseksi, että yrityksen se olisi sen arvojen ja asenteiden mukainen, sekä viestisi kaikilta osin yrityksen taustalla olevaa tarinaa. Brändi-ilmettä haluttiin kirkastaa myös siksi, että se olisi eri sidosryhmien sekä potentiaalisten asiakkaiden mielestä selkeä, houkutteleva ja kiinnostava, sekä välittäisi sidosryhmille haluttua viestiä ja mielikuvaa. Yrityksen omien arvojen liittäminen konseptiin nähtiin tärkeänä, sillä yrityksen tahtotilana oli kaikella viestinnällään tuoda näkyväksi sitä, millainen yrityksen arvomaailma sekä esimerkiksi organisaatiokulttuuri ovat (Aineisto, osa 6).

Konseptointiin liittyi muun muassa työryhmän jäsenten välistä keskustelua siitä, millainen tulisi olemaan tulevaisuudessa yrityksen äänensävy ja viestinnän tyyli sekä visuaalinen ilme. Konseptisuunnittelun aikana jokainen yksityiskohta käytiin läpi pohtien kokonaisuutta sekä sitä, millaista lopputulosta tavoitellaan (Aineisto, osa 6). Henkilöstön jäsenet keskustelivat muun muassa siitä, miltä uuden yrityskonseptin haluttiin näyttävän ja kuulostavan sekä miten yrityksen sisäiset vahvuudet saataisiin tuotua näkyväksi myös yrityksen konseptiin.

4.4.3 Konsepti ja nimi

Strategia- ja brändiworkshopeissa muodostettuja ajatuksia alettiin työstää varsinaiseksi konseptiksi pohtimalla sitä, miten yrityksen merkittäviksi koetut ydinelementit ja yrityksen arvot saataisiin näkyväksi niin yrityksen ilmeessä, äänensävyssä kuin nimessäkin. Aineistosta neljännestä osasta ilmenee, että strategiatyön aikana korostuivat erityisesti yrityksen asenne, hyvät arvot ja yhteisöllisyys: nämä asiat nousivat jatkuvasti esiin henkilöstön jäsenten välisissä keskusteluissa pohdittaessa sitä, mitkä asiat ovat työntekijöiden näkökulmasta merkityksellisiä ja millaisiin asioihin he halusivat omassa työssään sitoutua. Näiden keskusteluiden pohjalta nousi esiin erilaisia ideoita konseptin ydinviestistä, joita yhdistelemällä muodostui kiteytys ”Hyvällä syntyy hyvää”, jonka pohjalle myöskin konseptia alettiin rakentaa. Uuden konseptin ydinajatuksena pidettiin erityisesti ajatusta hyvistä ihmisistä, hyvästä tahdosta sekä hyvästä yrityskulttuurista.

ASSHOLE? JERK? BITCH? HELL NO! BE KIND.

Kuka sanoo, että pitää olla mulkvisti, jotta pärjää? No ei kukaan. Meillä uskotaan, että kun kohtelee ihmisiä ihmisinä, voi saavuttaa suuria niin että kaikilla on kivaa. Maailma ei tarvitse enempää douchebagejä, joten BE KIND god damnit.

Kuva 7. Yrityksen nimen taustoitus (Aineisto, osa 6).

Kuvassa 7 on poiminta marraskuussa 2020 kootusta aineistosta, jossa pohditaan leikittelevään tyyliin sitä, millaisen kuvan yrityksestä sen henkilöstö haluaa ulospäin antaa: kuvassa esiintyvä lainaus on poiminta henkilöstön käymistä keskusteluista liittyen siihen, millaista viestiä ja mielikuvaa yrityksen nimen haluttiin välittävän. Aineistopoiminnassa ilmenee yrityksen tahtotila tehdä hyvää niin yrityksen kuin yksilöiden toimesta, huumoria unohtamatta. Poiminnassa ilmenee sekä yrityksen arvot ja asenteet, että tahtotila kohdella hyvin niin yrityksen omia resursseja kuin asiakkaitakin.

Brändiuudistusprosessin edettyä konseptisuunnittelun vaiheeseen, nousi keskusteluun mukaan myös yrityksen nimi. Kuvassa 8 olevassa aineiston poiminnasta ilmenee, että nimenvaihdoksesta oli keskusteltu jo ennen varsinaisen brändiuudistusprosessin aloitusta, joten oli luonnollista, että brändiuudistuksen yhteydessä myös nimiasia nousi uudelleen esiin. Yrityksen nimeä ei haluttu muuttaa pelkästään brändin uudistamisen takia, mutta nimen koettiin olevan olennainen osa yrityksen brändiä ja viestivän myös brändistä niin merkittäväällä tavalla, että nimenvaihdoksen pohtiminen koettiin työryhmän keskusteluiden myötä tarpeelliseksi.

Nimiasia on ollut tapetilla jo kauan.

**Vaikka nimenvaihto ei ole ollut mitenkään pakkomielle,
niin C2 ei kuvaa meitä mitenkään yrityksenä eikä sillä
ole minkäänlaista emotionaalista tarttumapintaa.**

Se on vaikea.

Kuva 8. C2 Advertisingin nimenmuutoksen perustelu (Aineisto, osa 6).

Nimenmuutosta alettiin pohtia strategiatyöstä saatujen tulosten ja ajatusten pohjalta. Kuvista 9 ja 10 ilmenee, että uuden nimen suunnittelun pohjana käytettiin ajatusta siitä, että nimen tulee kuvastaa yritystä sekä heijastaa sen arvomaailmaa. Lisäksi nimen haluttiin olevan merkityksellinen, positioon heijastava, rehellinen ja rohkea. Aineistossa (osa 6) on listattuna joulukuussa 2020 syntyneitä ajatuksia siitä, miksi nimenmuutos haluttiin tehdä ja millaisen ajatusmaailman yritys halusi nimensä taakse kytkeytyvän. Kuvassa 9 esitetään poiminta nimikeskustelusta.

**Yrityksen pitäisi olla omistajiensa ja
työntekijöidensä näköinen.
Heijastaa niiden arvomaailmaa ja
ajattelua.**

Kuva 9. C2 Advertisingin uuden nimen tavoitteet (Aineisto, osa 6).

Nimi?

- joka perustuu strategiaan, positioon ja heijastaa sitä
- jolla on merkitystä
- jolle voi luoda merkityksen
- joka on rehellinen ja rohkea
- joka on meidän oma

Kuva 10. C2 Advertisingin nimenmuutoksen tausta-ajatukset (Aineisto, osa 6).

Joulukuussa 2020 suunnitteluprosessi eteni workshopien kautta vaiheeseen, jossa yrityksen nimeä alettiin pohtia henkilöstön jäsenten kesken. Erilaisia vaihtoehtoja ja ideoita listattiin ja niistä keskusteltiin pohtien erityisesti sitä, millaisia merkityksiä uudella nimellä voitaisiin viestiä ja millainen nimi kuvastaisi yrityksen tahtotilaa hyvin. Nimiehdotus *Kind* nousi esiin keskusteluiden yhteydessä ja alkoi vähitellen vakiintua yrityksen henkilöstön puheeseen. Kind koettiin toimivaksi nimeksi siksi, että se heijasti haluttuja asioita ja arvoja, oli ymmärrettävä ja helppo. Nimellä koettiin olevan merkitystä erityisesti siksi, että se mukautui hyvin yrityksen ydinarvoihin ja asenteeseen, jota haluttiin välittää myös ulkoisille sidosryhmille (kuvat 10 ja 11).

Kind on mukava, tuttavallinen, puhuu suoraan olematta
töykeä ja asioista asioiden oikeilla nimillä.

Identiteetissä suora ja kova TOV yhdistyy pehmeään,
ihmisiä korostavaan ja aitoon visuaaliseen ilmeeseen.

Kuva 11. Perusteet Kind-nimen valinnalle (Aineisto, osa 7).

Lopullinen päätös yrityksen uudesta nimestä syntyi konseptityön ja henkilöstön yhteisten nimi-workshoppien tuloksena joulukuussa 2020: yrityksen uudeksi nimeksi valittiin Kind Company. Nimen lopullisen valinnan jälkeen konseptityötä viimeisteltiin pohtimalla muun muassa sitä, millainen on Kind Companyn *Tone of Voice*, eli miltä yritys kuulostaa.

4.4.4 Visuaalinen ilme

Nimenmuutoksen jälkeen myös yrityksen visuaalista ilmettä alettiin pohtia tarkemmin: visuaalisen ilmeen rakentaminen aloitettiin vähitellen erilaisten erimerkkien keräämisen kautta: aineistosta (osa 7) voidaan tulkita, että tavoitteena oli luoda visuaalisesta ilmeestä yrityksen arvoja ja asenteita kuvaava. Workshopeissa käytyjen keskustelujen myötä työryhmä keskusteli erilaisista kuvamaailmaan liittyvistä vaihtoehtoista ja päätyi lopputulokseen siitä, että ihmisten esiintymien yrityksen visuaalisessa ilmeessä koettiin tärkeänä. Visuaalisella ilmeellä haluttiin erottua kilpailijoista ja tuoda näkyväksi sitä, mitä Kind on – ihmiskeskeisyyttä, raikkautta, laadukkuutta sekä persoonallisuutta. Kuvassa on 12 poiminta aineistosta, jossa visuaalista ilmettä pohdittiin kuvamaailman kautta.

Ihmisten toimisto - Ajatuksena olisi luoda kuvakonseptin jonka toteuttamisessa voisimme hyödyntää sekä liikkuvan että still kuvan mahdollisuuksia luoda ilmeelle vahva tunnelma ja erottuvuus kilpailijoista. Kuvakonsepti tulisi toimia toimiston sisällä tai ulkopuolella kuvatuissa kuvissa. Studiossa (making off, Behind the scenes) Instagramissa (kuvavirta, IG story, IG live). Viestinnässä ja somemarkkinoinnissa. Kuvamaailman tonaliteetti tulisi olla rento, dokumentaarinen, raikas, moderni, ihmiskeskeinen, hauska, inspiroiva, aidosti persoonallinen, laadukas ja tapahtumarikas. Kuvissa korostuu henkilökunnan ja asiakkaiden yhteistyö arjessa, lämmin ja positiivinen avoimuus sekä visuaalisesti että verbaalisesti oivaltava.

Kuva 12. Kind Companyn visuaalisen ilmeen tausta (Aineisto, osa 7).



Kuva 13. Kind Companyn visuaalisen ilmeen ensimmäinen vedos (Aineisto, osa 7).

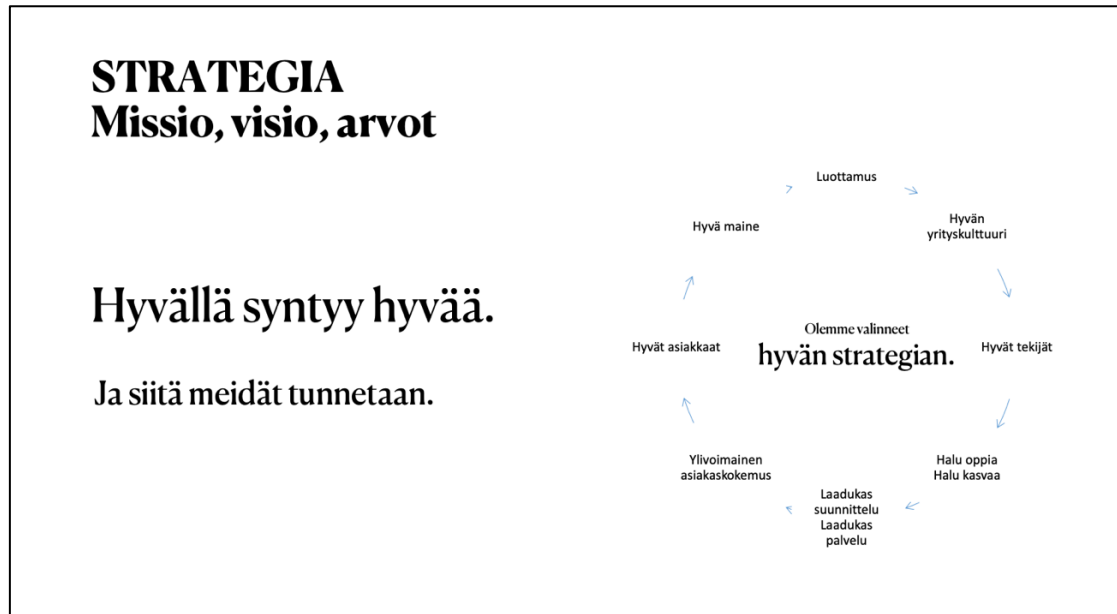
Visuaalisen ilmeen suunnitteluprosessiin osallistui visuaalisten suunnittelijoiden johdolla koko yrityksen henkilöstö. Yrityksen visuaaliset suunnittelijat esittelivät muulle henkilöstölle erilaisia variaatioita brändin uudesta visuaalisesta ilmeestä, jonka jälkeen

niitä vertailtiin ja niistä keskusteltiin (Aineisto, osa 7). Pohdintojen ja vertailun kautta tehtiin päätös siitä, mikä oli henkilöstön mielestä paras ja toimivin vaihtoehto. Yhdessä käytyjen keskusteluiden myötä yritykselle alkoi muodostua kirkkaampi kuva siitä, miltä yrityksen visuaalinen ilme sekä logo näyttäisivät. Lopputuloksena syntyi strategisesti toimiva ja yrityksen arvoja mukaileva visuaalinen ilme, jota aineistopoiminta (kuva 13) havainnollistaa.

4.5 Strategian ja brändin yhteensovittaminen

Strategiatyön ollessa loppusuoralla myös brändiuudistusprosessissa oli edetty vaiheeseen, jossa yrityksen uusi nimi oli päätetty ja konseptointiprosessi oli suurelta osin valmis. Näiden vaiheiden jälkeen yritys alkoi keskustella siitä, miten yrityksen päivitetty strategia liitetään konkreettisesti osaksi uutta brändikonseptia siten, että yrityksen arvot, missio ja visio saataisiin esitettyä ulospäin mahdollisimman hyvin. Tämän takana oli yrityksen halu tuoda viestinnän avulla yrityksen sisäisiä arvoja ja asenteita näkyviksi myös ulkopuolisille sidosryhmille ja asiakkaille, sillä yritys oli sitoutunut toimimaan päivitettyjen arvojen mukaisesti.

Merrileesin ja Millerin (2008, s. 542) brändiuudistuksen viidennen periaatteen mukaan uudelleenbrändäysprosessissa yrityksen tulee yhdistää brändityön tuloksena syntyneet uudet sekä vanhat ydinelementit osaksi yrityksen uutta brändikonseptia ja strategiaa. Tämä periaate tulee näkyväksi aineiston (osa 8) poiminnassa (kuva 14), joka kokoaa yrityksen strategian myötä muodostuneet mission, vision ja arvot sekä brändityön tuloksena havaitut vahvuudet yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Vaikka yrityksen nimessä olevan englanninkielisen *kind*-sanan suomenkielinen käänös ei suoraa vastaa suomen kielen sanaa 'hyvä', voidaan aineistosta päätellä yrityksen nimen ja hyvä-sanan käytön kytkeytyvän toisiinsa.



Kuva 14. Kind Companyn strategiaympyrän 1. vedos (Aineisto, osa 8).

Kuvassa 14 on ote tammikuussa 2021 kootussa aineistossa olevasta yrityksen strategiaympyrän ensimmäisestä luonnoksesta, jonka pohjalta yritys alkoi rakentamaan lopullista visuaalista tiivistelmää strategiastaan ja uudesta brändistään. ”Hyvällä syntyy hyvää” voidaan tulkita olevan yrityksen slogan tai brändilupaus, johon yhdistyvät strategiaympyrässä erilaisten termien avulla esitellyt asiat. Aineistossa esiintyvän kuvion tavoitteena oli esittää yksinkertaisessa muodossa yrityksen arvot, missio ja visio sekä merkittävimmät resurssit, vahvuudet ja tavoitteet. Kuvion haluttiin toimivan niin asiakasviestinnässä kuin yrityksen sisäisenä viestinnän ohjenuorana (Aineisto, osa 8).

Brändiuudistusprosessin lopputuloksena syntyi uudistettu yritysbrändi, joka kantoi nimeä Kind Company. Tutkimusaineiston tammikuussa 2021 koostetusta yhteenvedosta voidaan tulkita, että uusi brändi piti sisällään paitsi yrityksen uuden nimen, myös uudistetun arvomaailman, vision ja mission, joiden haluttiin tulevaisuudessa heijastuvan viestinnän kautta niin nykyisiin kuin potentiaalisiin asiakkaisiin, sekä yrityksen sisäiseen kulttuuriin ja työnantajamielikuvaan. Brändiuudistuksella tavoiteltiin kokonaisvaltaista vaikutusta yrityksen tulevaisuuden liiketoimintaan sekä siihen, millaisena ulkopuoliset sidosryhmät yrityksen näkevät. Brändiuudistuksen mukanaan tuovat muutokset

heijastuivat yrityksen nimen lisäksi yrityksen visuaaliseen ilmeeseen, joka tuli näkyväksi muun muassa uusittujen verkkosivujen ja logon kautta.

4.5.1 Uuteen brändiin sitoutuminen

Mainostoimisto C2 Advertisingin brändiuudistusprosessi toteutettiin koko yrityksen henkilöstön voimin, minkä vuoksi voidaan ajatella, että yhdessä tehty työ edesauttaa henkilöstön sitoutumista uuteen brändiin ja sen tuomiin muutoksiin, sekä edistää toimivaa ja tavoitteita tukevaa viestintää. Brändiuudistusprosessin valmistuttua yritys alkoi suunnitella lanseerausta sekä uuden brändin markkinointia. Tämä vaihe toteutettiin aiempien vaiheiden tapaan koko henkilöstön voimin, ja markkinointitoimiston eri alojen osaajat toteuttivat tammikuussa 2021 aineiston osassa 8 olevan markkinointisuunnitelman, jonka pohjalta aloitettiin lanseerauksen ja erilaisten markkinointitoimenpiteiden suunnittelu ja toteutus. Markkinointisuunnitelmaan määriteltiin muun muassa lanseeraukseen liittyvä aikataulu sekä eri markkinointisisältöjen toteutuksesta vastaavat henkilöt. Markkinointisuunnitelman avulla henkilöstön jäsenet tulivat tietoisiksi siitä, missä järjestyksessä eri toimenpiteet tehtäisiin sekä mitä asioita lanseerausta ja uuden brändin markkinointia varten tuli tehdä.

Merrileesin ja Millerin (2008, s. 541) brändiuudistuksen neljäs periaate keskittyy uudistetun yritysbrändin markkinointiin ja myymiseen. Ennen varsinaista lanseerausta yrityksen tulee huolehtia siitä, että uudistettu brändi saadaan ensin vietyä vahvasti koko yrityksen sisälle, niin ajattelun kuin toiminnan tasolla. Sisäisen viestinnän merkitys korostuu tässä vaiheessa: organisaation tulee huolehtia siitä, että kaikki ovat tietoisia brändiuudistuksen tuomista muutoksista ja osaavat viestiä siitä myös ulospäin oikealla tavalla. Kun yrityksen koko henkilöstö kokee ikään kuin omistavansa brändin, he osaavat myös välittää siitä oikeanlaista mielikuvaa ulospäin.

5 Brändiuudistuksen julkistus ja lanseeraus

Kun strategia,- brändi- ja konseptityö oli saatu valmiiksi, aloitti Kind Company uuden brändinsä lanseerauksen suunnittelun. Brändiuudistuksen julkistusta ja lanseerausta suunniteltiin prosessin aiempien vaiheiden tapaan koko yrityksen henkilöstön voimin. Tässä kappaleessa tarkastellaan Kind Companyn brändiuudistuksen julkistuksen ja lanseerauksen suunnittelua sekä lanseeraukseen liittyvää viestintää.

5.1 Uudistetusta brändistä uusi normaali

Brändiuudistusprosessin ja siihen liittyvän strategia- ja konseptointityön jälkeen lopputuloksena saatiin uusi, eri osa-alueilta tarkkaan harkittu ja suunniteltu brändi. Kind Companyn brändiuudistusprosessiin ja sen eri vaiheisiin osallistui koko yrityksen henkilöstö, mikä vahvisti työntekijöiden sitoutumista uudistettuun brändiin jo suunnittelun alkuvaiheista lähtien. Jokainen henkilöstön jäsen pääsi uudistusprosessin aikana osallistumaan keskusteluun ja päätöksentekoon sekä sai oman äänensä kuuluviin. Henkilöstön jäsenten välisellä vuorovaikutuksella tavoiteltiin tekijöidensä näköistä, yhteisesti hyväksyttyä lopputulosta.

Uuteen brändiin liittyvien osa-alueiden valmistuttua oli aika viedä suunnitteluvaiheessa asetetut tavoitteet ja niiden pohjalta syntyneet päätökset käytäntöön ja osaksi uutta normaalia. Lewinin (1951) kolmivaiheisessa muutosmallissa tätä viimeistä vaihetta kutsutaan jäädytysvaiheeksi – kaikessa toiminnassa siirrytään puheen tasolta tekoihin, ja uudet toimintatavat otetaan yrityksen sisällä käyttöön. Jäädytysvaiheessa uudet brändielementit viedään käytännön arkeen, kuten markkinointiviestintään ja eri sidosryhmien välisissä kohtaamisissa tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Enää ei siis suunniteltu uutta, vaan tässä vaiheessa kaikki suunnittelu oli jo tapahtunut.

Lewinin (1951) teorian mukaan on kuitenkin erityisen tärkeää varmistua siitä, että koko henkilöstö on tietoinen muutoksen tuomista uudistuksista ja osaa toimia ja viestiä uuden

brändin mukaisesti. Tutkimusaineistosta (osa 8) ilmenee, että myös Kind Company kertasi muutoksen mukanaan tuomat uudistukset vielä yhteisesti koko henkilöstön kesken ennen varsinaisen lanseerauksen suunnittelun aloittamista käymällä läpi yhdessä sovitut asiat.

5.1.1 Asiakslupaus ja sisäinen viestintä

Brändiuudistuksen vetäjänä toiminut Milla Monola tiivistä uudistetun brändin sekä strategian ydinelementit tammikuussa 2021 järjestetyn workshopin päätteeksi kuvassa 15 esitettyyn strategiaympyrään. Tämä kuvio tiivistää yrityksen strategian, mission, vision ja arvot sekä sen, mikä on yrityksen asiakassuhteisiin liittyvä tahtotila. Kuviossa esitetään yrityksen vahvuudet sekä asiakaslupauksen eri osa alueet: luottamus, hyvän yrityskulttuuri, hyvät tekijät, halu oppia ja kasvaa, laadukas suunnittelu ja palvelu, ylivoimainen asiakaskokemus, hyvät asiakkaat sekä hyvä maine (Aineisto, osa 9).



Kuva 15. Kind Companyn lopullinen strategiaympyrä (Aineisto, osa 9).

Tätä strategiaympyrää käytettiin brändiuudistusprosessin valmistumisen jälkeen yrityksen sisäisen viestinnän tukena, ja sen haluttiin olevan pohja myös ulkoisen viestinnän ja markkinoinnin suunnittelulle: ympyrään määriteltyjen teemojen mukaisia asioita painotettiin asiakasviestinnässä sekä markkinoinnissa aktiivisesti. Etenkin yrityksen ylin johto koki tärkeäksi, että koko yrityksen henkilöstö sisäisti ja sitoutui strategiaympyrässä esitettyihin, yhdessä sovittuihin asioihin. Kuvion ohjatessa yrityksen sisäistä viestintää omaksui yrityksen henkilöstö uudet arvot ja yrityksen määrittelemät vahvuudet osaksi arkea, minkä uskottiin luovan oikeanlaista näkökulmaa ja lähtökohtia myös ulkoisen viestinnän sekä lanseeraukseen liittyvän viestinnän suunnitteluun.

5.1.2 Lanseerauksen ja markkinoinnin suunnittelu


Uuden brändin varsinaista lanseerausta alettiin suunnitella koko Kind Companyn henkilöstön voimin alkuvuodesta 2021. Yrityksen tavoitteena oli lanseerata uudistettu brändi sekä julkistaa yrityksen uusi nimi helmikuussa 2021, joten aikaa lanseerauksen suunnittelulle jäi noin kuukauden verran. Hyvin tehty pohjatyö helpotti myös lanseeraukseen liittyvien sisältöjen toteutusta: verkkosivujen uudistusprojekti oli loppusuoralla ja yrityksellä oli valmiina muun muassa uusi logo sekä pohjat muihin markkinointimateriaaleihin. Yrityksen toimiala toi etua myös lanseerauksen ja markkinoinnin suunnitteluun – henkilöstön jäsenet suunnittelivat ja toteuttivat itse lanseeraukseen liittyvät sosiaalisen median materiaalit, verkkosivusisällöt sekä lehdistötiedotteen, joka jaettiin medialle lanseerauspäivänä. Aineistosta (osa 8) ilmenee, että eri sisältöihin liittyvät työtehtävät jaettiin henkilöstön jäsenten kesken niin, että teksteistä vastuussa olivat yrityksen kirjoittajat, kuvatuotannosta vastasivat kuvaajat ja kuvasuunnittelijat sekä julkaisusta digitaalisen markkinoinnin parissa työskentelevät henkilöt.

Lanseeraukseen ja uuden brändin julkistukseen liittyvässä viestinnässä haluttiin korostaa uuden brändi-ilmeen lisäksi strategiatyön tuloksia sekä sitä, mitä lisäarvoa uudistus toisi yrityksen asiakkaille ja muille sidosryhmille. Myös brändiuudistuksen taustaa haluttiin avata julkisuuteen muun muassa lehdistötiedotteen kautta, minkä toivottiin tukevan

uudesta brändistä syntyviä mielikuvia. Markkinointisisältöjen pohjana käytettiin uudistusprosessin lopputuloksena syntynyttä strategiakuviota (Kuva 15) ja siinä esitettyjä asioita pyrittiin viestimään myös lanseeraukseen tuotetuissa materiaaleissa.

5.2 Lanseeraus ja julkistus

Brändin lanseeraus on usein iso ja näkyvä projekti, jonka valmisteluun panostetaan yrityksen sisällä isoin resurssein. Varsinainen lanseeraus on kuitenkin vain hyvin lyhyt hetki pitkällä matkalla, jonka yritys kulkee brändiuudistusprojektin suunnitteluvaiheiden ja lanseerauksen kautta kohti brändin lopullista, vakiintuneempaa asemaa markkinoilla. (Viita, 2020, s. 162–163). Lanseeraus kulminoituuakin h-hetkeen, joka voi olla ajaltaan yhden tai useamman päivän mittainen, erilaisia toimenpiteitä sisältävä kokonaisuus. Lanseeraus voidaan nähdä ikään kuin liikkeellepanevana tekijänä, alkuna uusille viestinnän ja toiminnan malleille (Viita, 2020, s.163).



C2 on nyt Kind.
 Vaasalaislähtöinen, viime vuonna Helsinkiin laajentunut C2 Advertising vaihtaa nimensä. Uusi nimi, Kind Company, liittyy vahvasti toimiston ydinajatuksen: hyvällä syntyy hyvää.
 ”Olemme hyvän puolella kuten tähänkin asti, veimme vain ajatuksen nimeen asti”, summaa hallituksen puheenjohtaja Tuukka Turunen. Nimen vaihto oli luonteva seuraus sille, kun teini-ikään päässeessä yrityksessä alettiin pohtia omaa identiteettiä. Yritys on kasvanut ja kehittynyt monen mutkan kautta, ja kun omat vahvuudet ja ydin ovat kirkastuneet, vanha nimi ei enää tuntunut omalta.
 ”Löysimme vahvuutemme ja itsemme”, kertoo toimitusjohtaja Milla Monola. ”Uusi nimi tuntuu luontevalta, sillä sehän vain kiteyttää sanoiksi sen, mitä jo valmiiksi olemme ja edustamme.”

Kuva 16. Kind Companyn lanseeraustiedote (Aineisto, osa 9).

Kind Company lanseerasi uudistetun brändinsä sekä julkisti yrityksen uuden nimen 2. helmikuuta 2021. Uusi nimi julkaistiin yrityksen sosiaalisen median kanavissa ja lehdistölle jaetun tiedotteen (Kuva 16) kautta. Samaan aikaan julkaistiin yrityksen uuden brändin ilmeen mukainen verkkosivusto. Monikanavaisella viestinnällä tavoiteltiin laajaa, erisidosryhmät tavoittavaa näkyvyyttä (Aineisto, osa 9).

5.2.1 Uudistetun brändin markkinointi

Varsinaisen lanseerauksen jälkeen yritys pyrkii huolehtimaan siitä, että uuden brändin näkyvyys on hyvä. Markkinointi ja mainonta ovat tärkeässä roolissa nimenomaan siksi, että tieto brändiuudistuksesta tavoittaa olemassa olevat asiakkaat sekä muut aktiiviset sidosryhmät, mutta ennen kaikkea potentiaaliset ja tavoitellut asiakkaat. Merrileesin ja Millerin (2008, s. 542) brändiuudistuksen periaatteiden viimeisessä vaiheessa tarkastellaan mainontaa ja uuden brändin tunnettuuden lisäämisen näkökulmasta: mainontaan tulee panostaa riittävästi, jotta tieto uudesta brändistä tavoittaa kaikki halutut sidosryhmät mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti. Mainonnalla myös tehostetaan uudistetun brändin tunnettuuden kasvamista.



Kuva 17. Kind Companyn Instagram-julkaisu (1) 3. helmikuuta 2021.

Lanseerauksen jälkeen Kind Company julkaisi sosiaalisen median kanavissaan postauksia, jossa avattiin brändiuudistuksen taustoja ja uuden brändin tahtotilaa. Julkaisuilla haluttiin rakentaa mielikuvaa uudesta brändistä, tuomalla esiin brändiuudistuksen tuloksena muodostuneita vahvuuksia sekä arvoja, visiota ja missiota (Kuva 17). Julkaisut keräsivät melko hyvin reaktioita niin yrityksen omilta asiakkailta kuin muiltakin sosiaalisen median seuraajilta. Sosiaalisen median julkaisut toimivat myös keskustelunavauksina yrityksen henkilöstön ja asiakkaiden välisissä keskusteluissa lanseerauksen jälkeen.

5.2.2 Uudistetun brändin myyminen sidosryhmille

Brändiuudistuksen myötä yrityksen tavoitteena voi olla uusien markkina- tai asiakassegmenttien löytäminen sekä uusien asiakkaiden hankkiminen näiltä segmenteiltä. Uudistettu brändi voidaan nähdä yrityksen myyntivalttina, ja uudistuksilla pyritään herättämään potentiaalisten asiakkaiden kiinnostus yrityksen tarjoamia palveluita kohtaan. Tätä kiinnostusta Kind Company pyrki herättämään myös markkinointiviestinnän avulla – lanseerauksen jälkeen yrityksen sosiaalisen median julkaisuista voidaan tulkita niiden olevan kohdistettu nimenomaan markkinointimielessä potentiaalisille asiakkaille, joita yritettiin houkutella tutustumaan yrityksen palveluihin (Kuva 17 ja kuva 18).

Merrilees ja Miller (2008, s. 542) korostavat että, erityisen tärkeään asemaan myös lanseerausvaiheessa sekä sen jälkeen nousee yrityksen oman henkilöstön ja sidosryhmien vuorovaikutustilanteet, joissa henkilöstön on mahdollista kertoa brändiuudistuksesta ja sen mukanaan tuomista muutoksista ja hyödyistä. Aktiivinen uudesta brändistä ja sen mukanaan tuomista uudistuksista viestiminen lisää brändin tunnettuutta ja rakentaa osaltaan sitä mielikuvaa, joka asiakkaille uudesta brändistä muodostuu. Nämä vuorovaikutustilanteet voidaan nähdä myös myynnin edistämisen toimenpiteinä: aktiivinen brändimuutoksista puhuminen ja sen ulostuonti positiivisessa valossa lisää asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kiinnostusta brändiä kohtaan.

Kind Company viesti uudesta brändistään sosiaalisen median kanavissaan uuden brändin lanseerauksen jälkeisinä päivinä. Yritys toi viestinnässään esiin muun muassa taustaa yrityksen uuden nimen takana, sekä nosti esiin uudistettua strategiaansa muun muassa arvojen kautta. Yrityksen uusi slogan ”Hyvällä syntyy hyvää” kulki mukana kaikessa viestinnässä lanseerauksen jälkeen (kuva 18) – sloganin toistolla haluttiin herättää kiinnostusta, lisätä uuden brändin tunnettuutta sekä tuoda esiin yrityksen arvomaailmaa viestinnän välityksellä.



Kuva 18. Kind Companyn Instagram-julkaisu (2) 6. helmikuuta 2021.

Uusasiakashankinnan rooli voi olla yrityksessä merkittävä, mutta yritysten tulee silti muistaa huolehtia myös olemassa olevista asiakkaistaan sekä siitä, että olemassa olevat asiakkaat saavat riittävästi tietoa brändiuudistuksen mukanaan tuomista muutoksista. Näin yritys voi varmistua siitä, että myös suhde olemassa olevien asiakkaiden kanssa säilyy hyvänä. Laadukkaalla ja hyvin suunnitellulla viestinnällä on siis tärkeä rooli myös brändiuudistuksen jälkeen. Tämän Kind Company huomioi suunnitellessaan uuteen brändiin liittyvää viestintää: tutkimusaineistossa (osa 9) esitellään tammikuussa 2021 luotu suunnitelma siitä, miten brändiuudistuksen mukanaan tuomista muutoksista viestittäisiin olemassa oleville asiakkaille. Aineistosta voidaan havaita, että asiakkaille haluttiin viestiä brändiuudistuksen positiivisia vaikutuksia, vanhoja toimivia asioita unohtamatta.

6 Päätäntö ja pohdinta

Brändiuudistus on merkittävä muutos koko organisaatiolle, sillä se vaikuttaa monilta osin niin yrityksen sisäiseen kuin ulkoiseen toimintaan. Brändiuudistuksen pyrkimyksenä on aina rakentaa jotakin uutta sekä kehittää yrityksen toimintaa entistä paremmaksi. Syitä brändiuudistusprosessin aloittamiselle voi olla monia, eikä uudistushalukkuus aina johdu heikosta markkina-asemasta tai siitä, että yritys menestyisi muutoin heikosti.

Brändi käsitteenä kattaa koko yrityksen, sen tuotteet ja palvelut, henkilöstön sekä organisaatiokulttuurin. Nämä kaikki ovat osa brändiä ja eri osa-alueet on huomioitava kattavasti brändiuudistusprosessia kaikissa vaiheissa. Pienten yritysten etuna on, että uudistusprosessiin on mahdollista osallistaa yrityksen henkilöstöä - tämä mahdollistaa yrityskulttuurin ja brändin rakentamisen sellaiseksi, että se palvelee organisaation eri osia ja vastaa niitä mielikuvia, joita yrityksen henkilöstöllä yrityksestä on. Yhtenäisen, koko henkilöstön voimin rakennetun brändin etuna on se, että yrityksen työntekijät voivat helpommin samaistua ja sitoutua uuteen brändi-identiteettiin, sillä he ovat itse päässeet vaikuttamaan siihen jo uudistusprosessin aikana.

Brändin uudistaminen sisäisesti ei kuitenkaan sellaisenaan riitä esimerkiksi markkinaosuuden tai tunnettuuden kasvattamiseen. Onnistunut ja toimiva brändiuudistus vaatii yritykseltä taitavaa markkinointia sekä sitä, että sen potentiaaliset asiakkaat ja sidosryhmät kiinnostuvat brändistä ja haluavat tehdä yhteistyötä kyseisen yrityksen kanssa. Tämä vaatii yritykseltä pitkän tähtäimen tavoitteiden asettamista sekä uuden brändin jalkauttamista päivittäiseen viestintään asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa.

Mainostoimisto C2 Advertising aloitti brändiuudistusprosessinsa strategian uudistamisen kautta: yritys ei uudistanut pelkästään ulospäin näkyvä brändiään, vaan halusi uudistua myös sisäisesti. Strategian uudistamisella luotiin hyvä pohja myös brändiuudistukselle, kun yrityksen arvot, visio ja missio oli päivitetty. Uudistettujen arvojen pohjalle haluttiin rakentaa vahva brändi, joka viestisi myös yrityksen sisäistä arvomaailmaa eri sidosryhmille. Varsinainen brändiuudistus käynnistettiin koko henkilöstön voimin, ja

brändiuudistuksella haluttiin tavoitella aiempaa vahvempaa, yrityksen ja sen henkilöstön näköistä brändiä, joka vastaisi yrityksen todellista arvomaailmaa.

Aiemman tutkimuksen (mm. Miller, Merrilees & Yakimova, 2014 sekä Merrilees & Miller, 2008) mukaan brändin uudistaminen alkaa tavoitteiden määrittelystä ja etenee vaihe vaiheelta prosessinomaisesti kohti uutta brändiä. Aiemman tutkimuksen mukaan brändiuudistusprosessi vaatii onnistuakseen aikaa, panosta ja huolellisuutta. Mainostoimisto C2 päätti aloittaa laajamittaisen brändin uudistusprosessin, johon osallistui koko yrityksen henkilöstö. Henkilöstö kokoontui säännöllisesti toimitusjohtaja Milla Monolan johdolla workshop-muotoisiin suunnittelutilaisuuksiin, joissa prosessia edistettiin vaihe vaiheelta kohti uutta, yrityksen arvoja ja asenteita mukailevaa brändiä. Uudistusprosessiin osallistui koko yrityksen henkilöstö, mikä vaikutti merkittävästi myös lopputulokseen: brändiuudistusta työstettiin koko yrityksen henkilöstö välisen vuorovaikutuksen ja keskustelun avulla, jolloin jokainen henkilöstön jäsen sai äänensä kuuluviin ja jokaisen yksittäisen työntekijän mielipiteet huomioitiin.

Uudistusprosessin aikana meneillään ollut koronapandemia sekä henkilöstön fyysinen sijainti kahden eri paikkakunnan välillä vaikutti henkilöstön jäsenten viestintään monin tavoin: kaikki uudistukseen liittyvät workshopit järjestettiin hybridimuotoisina niin, että osa henkilöstöstä osallistui niihin etäyhteyden avulla. Etäyhteyksillä toteutettuihin kokouksiin ja tapaamisiin oli yrityksen sisällä totuttu jo ennen pandemia-aikaa, joten merkittävää haastetta tai vaikutusta esimerkiksi keskustelun kulkuun tämä ei tutkimusaineiston perusteella tuonut. Tutkimusaineistosta ei kuitenkaan voida havainnollistaa sitä, miten esimerkiksi etäyhteydellä osallistuneiden henkilöstön jäsenten puheenvuorot jaettiin, joten täydellistä analyysia etäyhteyden vaikutuksesta keskusteluiden kulkuun ei voida tehdä.

Kind Companyn brändiuudistusprosessissa kulki mukana ajatus siitä, miten uudistettuun brändiin voitaisiin liittää vahvasti yrityksen henkilöstö ja sen vahvuudet. Arvonmäärittelyssä korostuivat muun muassa hyvät ihmiset sekä ylivertainen asiakaspalvelu, mikä

osaltaan viestii siitä, että yritys haluaa näyttäytyä asiakkailleen ja sidosryhmilleen sellaisena toimijana, johon asiakas voi luottaa ja jolta se saa hyvää ja laadukasta palvelua. Kun yritys ei myy mitään fyysistä tuotetta, korostuu asiakaspalvelun ja laadukkaiden tuotantojen merkitys asiakkaiden näkökulmasta merkittävästi. Luodakseen haluttua mielikuvaa, Kind Company haluaa korostaa hyvän asiakaspalvelun merkitystä sekä hyviä työntekijöitä myös arvoissaan ja lupauksissaan.

Tutkimuksen kohteena olleen yrityksen toimiala voidaan nähdä onnistuneen brändiuudistuksen mahdollistajana - yritys tarjoaa asiakkailleen strategiaan ja markkinointiin erikoistuneita palveluita sekä auttaa asiakkaitaan muun muassa brändiuudistusprosessien eri vaiheissa. Tämän tutkimuksen tapauksessa Mainostoimisto C2 Advertising toteutti brändiuudistusprosessin itselleen, jolloin yrityksen henkilöstön asiantuntijuus ja osaaminen nousivat keskeiseen rooliin: yrityksen oman henkilöstön ammattitaito oli mahdollistava tekijä brändiuudistusprosessin eri vaiheiden toteutuksessa ja onnistumisessa.

Brändiuudistusprosessi ja sen vaiheet noudattivat hyvin sekä Merrileesin ja Millerin (2008) brändiuudistuksen periaatteiden, että Lewinin (1951) kolmivaiheisen muutosmallin vaiheita. Prosessi oli toteutettu selkeästi ja sen eri vaiheissa oli otettu huomioon sekä organisaation sisäiset että ulkoiset tekijät ja sidosryhmät, niin viestinnän kuin konkreettisten toimenpiteiden osalta.

Uusi brändi ja yrityksen uusi nimi, Kind Company, lanseerattiin helmikuussa 2021. Uudistetusta brändistä viestittiin ulkopuolisille sidosryhmille muun muassa sosiaalisen median, lehdistölle jaetun tiedotteen sekä yrityksen verkkosivujen kautta. Brändiuudistuksen myötä myös yrityksen logo ja visuaalinen ilme uudistuivat, mikä oli yksi merkittävimmistä ulospäin näkyvistä muutoksista. Lisäksi viestinnässä ja markkinoinnissa haluttiin korostaa yrityksen uudistettua strategiaa sekä arvoja, ja näitä asioita tuotiin esiin markkinointiviestinnän kautta lanseerauksen yhteydessä, sekä kaikessa yrityksen viestinnässä varsinaisen lanseerauksen jälkeen.

Yrityksen arvot ja asenteet näyttäytyvät paitsi nykyisille asiakkaille, myös muille sidosryhmille uudistuksen myötä entistä paremmin. Esimerkiksi potentiaaliset, mainos- ja markkinointitoimiston palveluita tarvitsevat asiakkaat tutustuvat yritykseen usein ensimmäisenä sen nettisivujen tai somekanavien kautta. Yrityksen arvoihin määriteltyjä asioita pyritään brändiuudistuksen myötä tuomaan yhä enemmän esiin kaikessa yrityksen viestinnässä, jotta palveluista kiinnostuneet asiakkaat saataisiin kiinnostumaan juuri Kind Companyn tarjoamista palveluista.

Brändiuudistusprosessissa noudatettiin ja hyödynnettiin erilaisia brändiin liittyviä teorioita sekä aiempien tutkimusten myötä toimiviksi todettuja keinoja ja prosessimalleja, mikä osaltaan auttoi yritystä saavuttamaan halutunlaisen lopputuloksen. Vaikka uudistusta työstiin pitkään, ei uudistus pääty vielä lanseeraukseen – varsinainen brändin jalkautus- ja tunnettuustyö alkaa vasta uuden brändin julkistuksen jälkeen. Jotta yrityksen uusi brändi tulee tunnetuksi eri sidosryhmien keskuudessa, tulee yrityksen ylläpitää aktiivista viestintää ulkoisesti sekä tukea sitä sisäisen viestinnän keinoilla, jotta kaikella viestinnällä ja markkinoinnin keinoilla pystytään mahdollisimman hyvin tukemaan uuden brändin rakennusta ja tunnettuuden kasvattamista.

Mainostoimisto C2 Advertisingin brändiuudistusprosessi toteutettiin tilanteessa, jossa uudistuksen liikkeellepaneva tekijä ei ollut yrityksen heikentynyt tilanne markkinoilla tai muutoin huono menestys. Uudistuksella tavoiteltiin olemassa olevan brändin kirkastusta sekä brändin taustalla olevaa tarinaa haluttiin esiintuoda aiempaa paremmin. Kyseessä oli siis omaehtoinen muutos, joka mahdollisti brändin tarkastelun useista eri näkökulmista sekä sen, että olemassa olevat, hyväksi koetut brändielementit pystyttiin säilyttämään ja niiden rinnalle rakennettiin uusia, aiempaa toimivampia elementtejä. Voidaan siis todeta, että brändiuudistusprosessin tavoitteet eivät liittyneet liiketoiminnan tai yrityksen menestyksen parantamiseen, vaan aidosti paremman ja toimivamman brändin luomiseen. Osallistamalla koko yrityksen henkilöstö uudistusprosessin eri vaiheisiin saatiin aikaan lopputulos, jossa jokaisen yrityksen työntekijän mielipiteet ja näkemykset oli huomioitu.

Onnistuneen brändiuudistuksen voidaan siis sanoa olevan monen asian summa; brändiuudistusprosessi tulee tehdä huolella ja eri osa-alueet huomioon ottaen, sekä kiinnittäen huomiota myös siihen, mitä ympäröivät sidosryhmät kuten asiakkaat nyt ja tulevaisuudessa yritykseltä ja sen uudistetulta brändiltä odottavat. Yritysten täytyy olla kykeneviä vastaamaan asiakkaidensa muuttuviin tarpeisiin sekä reagoida tarvittaessa muuttuviin tilanteisiin riittävällä nopeudella, jotta yritys voi pärjätä kovassa kilpailussa sekä menestyä.

Viestinnän ja markkinoinnin tutkimuksen kannalta olisi tulevaisuudessa mielenkiintoista analysoida sitä, miten Kind Company on onnistunut markkinoinnin ja viestinnän avulla välittämään haluttua mielikuvaa uudesta brändistä sen sidosryhmille, ja onko yritys onnistunut saavuttamaan asettamansa tavoitteet muun muassa uusien markkinasegmenttien löytämisessä. Tulevan tutkimuksen kannalta on mielenkiintoista myös se, miten sidosryhmät näkevät ja kokevat Kind Companyn brändin nyt, kun brändiuudistuksesta on kulunut jo jonkin verran aikaa.

Lähteet

- Aaker, D. A., Joachimsthaler, E., & Niinimäki, P. (2000). *Brandien johtaminen*. WSOY. ISBN: 951-0-24994-7.
- Aaker, D.A. (2010). *Building strong brands*. Pocket Books. ISBN: 978-1-84983-040-9.
- Aula, P., & Heinonen, J. (2002). *Maine: Menestystekijä*. WSOY. Noudettu 8.5.2023 osoitteesta <https://journal.fi/mediaviestinta/article/download/71085/32768>
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517.
[doi:10.1108/13620430410550754](https://doi.org/10.1108/13620430410550754)
- Christensen, L. T., & Cornelissen, J. (2011). Bridging corporate and organizational communication: Review, development and a look to the future. *Management Communication Quarterly: McQ*, 25(3), 383. Noudettu 3.5.2023 osoitteesta <https://www.proquest.com/scholarly-journals/bridging-corporate-organizational-communication/docview/884430230/se-2>
- Collange, V., & Bonache, A. (2015). Overcoming resistance to product rebranding. *Journal of product & brand management*, 24(6), 621–632.
<https://doi.org/10.1108/JPBM-10-2014-0730>
- Fetscherin, M., & Usunier, J. C. (2012). Corporate branding: an interdisciplinary literature review. *European Journal of Marketing*, 46(5), 733–753.
<https://doi.org/10.1108/03090561211212494>
- Huhta, M., & Myllyntaus, V. (2021). Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus: Rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. *Alma Talent*. ISBN: 978-952-14-4379-4.
- Hyvärinen, M., Nikander, P., & Ruusuvoori, J. (2010). *Haastattelun analyysi*. Vastapaino. ISBN: 978-951-768-309-8.
- Juholin, E. (2001). *Communicare!: Viestintä strategiasta käytäntöön*. *Inforviestintä*. ISBN: 952-5123-38-3.
- Laakso, H. (2003). *Brandit kilpailuetuna: Miten rakennan ja kehitän tuotemerkin* (5. uud. p.). Talentum. ISBN: 952-14-0732-8.

- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. Harper & Brothers.
<https://doi.org/10.1037/10269-000>
- Kind Company. 2023. Yrityksen verkkosivut. Noudettu 5.3.2023 osoitteesta <https://kind-company.fi/>
- Korhonen, V. (2009). *Tapauksena tapaustutkimus*. *Aikuiskasvatus*, 29(1), 66–67. Noudettu 1.4.2024 osoitteesta: <https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/download/94173/52851>
- Martinus, H. & Fachmi C. (2017). *Analysis of Branding Strategy through Instagram with Storytelling in Creating Brand Image on Proud Project*. Humaniora.
<https://doi.org/10.21512/humaniora.v8i3.3678>
- Merrilees, B. & Miller, D. (2008). *Principles of corporate rebranding*. *European Journal of Marketing*, 42 (5/6), 537–552. <https://doi.org/10.1108/03090560810862499>
- 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>
- Mills, H., Dye, J.K. & Mills, A.J. (2009). *Understanding organizational change*. Routledge
- MSG Management Study Guide III. 2019. *Kurt Lewin's Change Management Model*.
 Noudettu 5.3.2023 osoitteesta www.managementstudyguide.com/kurt-lewins-change-management-model.htm
- Nolan, K. P., Gohlke, M., Gilmore, J., & Rosiello, R. (2013). Examining how corporations use online job ads to communicate employer brand image information. *Corporate Reputation Review*, 16(4), 300–312. <https://doi.org/10.1057/crr.2013.19>
- Ruokolainen, P. (2020). *Brändikäsikirja: Näin teet yritysbrändistä vetovoimaisen!* (1. painos.). Kauppakamari.
- Rydenfelt, K. H. O., & Juholin, E. (2016). Hyvä viestintä, parempi viestintäkulttuuri. In E. Juholin, K. Eräranta, H. Rydenfelt, & E. Melgin (Eds.), *Eettinen viestintä* (pp. 14–29). Article 1 (ProComma Academic; Vol. 2016). ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry. <https://doi.org/10.31885/2018.00029>

- Schein, E. H., Liljamo, R., & Miettinen, A. (1987). *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Weilin + Göös. ISBN: 951-35-3966-0.
- Schein, E. H. & Schein, P. A. (2016). *Organizational Culture and Leadership, 5th Edition*. John Wiley & Sons, Incorporated. ISBN: 1-119-21204-9.
- Slade-Brooking, C. (2016). *Creating a Brand Identity: A Guide for Designers*. Laurence King Publishing. ISBN: 1-78067-562-3.
- Smith, M. E. (2003). *Changing an organisation's culture: Correlates of success and failure*. *Leadership & organization development journal*, 24(5), 249–261.
<https://doi.org/10.1108/01437730310485752>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. ISBN: 951-26-4856-3.
- Tuulaniemi, J. (2011). *Palvelumuotoilu*. Talentum Media Oy. ISBN: 978-952-14-1551-7.
- Van Der Voet, J., Groeneveld, S. & Kuipers, B.S. (2014). Talking the Talk or Walking the Walk? The Leadership of Planned and Emergent Change in a Public Organization. *Journal of change management*, 14 (2), 171–191.
<http://dx.doi.org/10.1080/14697017.2013.805160>
- Vierula, M. (2021). *Löydä kilpailuetusi* (1. painos.). Kauppakamari. ISBN: 978-952-246-694-5.
- Viita, H., & Viita, H. M. (2020). *Arvoa liiketoimintaan: Brändin lanseeraus vuodessa*. Alma Talent. ISBN: 978-952-14-4199-8.

Liitteet

Liite 1. Tutkimusaineistot

Tekijä	Aineisto	Laajuus (sivua)	Päivämäärä	Tekstiviite
Mainostoimisto C2 Advertising	Tutkimusaineiston osa 1 – suunnitteluvaihe (Power-Point)	16	6.8.2020	Aineisto, osa 1
Mainostoimisto C2 Advertising	Tutkimusaineiston osa 2 – suunnitteluvaihe (Power-Point)	26	7.9.2020	Aineisto, osa 2
Mainostoimisto C2 Advertising	Tutkimusaineiston osa 3 – suunnitteluvaihe (Power-Point)	28	3.10.2020	Aineisto, osa 3
Mainostoimisto C2 Advertising	Tutkimusaineiston osa 4 – toteutusvaihe (Power-Point)	7	22.10.2020	Aineisto, osa 4
Mainostoimisto C2 Advertising	Tutkimusaineiston osa 5 – toteutusvaihe (Power-Point)	141	10.11.2020	Aineisto, osa 5
Mainostoimisto C2 Advertising	Tutkimusaineiston osa 6 – toteutusvaihe (Power-Point)	32	10.12.2020	Aineisto, osa 6
Mainostoimisto C2 Advertising	Tutkimusaineiston osa 7 – toteutusvaihe (Power-Point)	16	22.12.2020	Aineisto, osa 7
Mainostoimisto C2 Advertising	Tutkimusaineiston osa 8 – toteutusvaihe (Power-Point)	16	13.1.2020	Aineisto, osa 8
Mainostoimisto C2 Advertising	Tutkimusaineiston osa 9 – lanseerausvaihe (Power-Point)	22	30.1.2020	Aineisto, osa 9
Kind Company	Instagram-julkaisu – lanseerausvaihe	1	3.2.2021	Instagram-julkaisu (1)
Kind Company	Instagram-julkaisu – lanseerausvaihe	1	6.2.2021	Instagram-julkaisu (2)