



OULUN YLIOPISTO
UNIVERSITY of OULU

OULUN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

Kalle Petrus Vuorentausta (2262532)

**BRÄNDIJOHTAMISEN VAIKUTUS ASIAKKAIDEN BRÄNDIMIELIKUVAAN –
TAPAUSTUTKIMUS**

Kandidaatintutkielma

KTK

5 / 2018

SISÄLLYS

Johdanto

1. JOHDANTO	3
1.1 Johdatus aiheeseen	4
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	5
1.3 Tutkimuksen menetelmä	6
1.4 Tutkimuksen keskeiset käsitteet	6
1.5 Tutkimuksen rakenne	8
2 BRÄNDIN JOHTAMINEN	10
2.1 Brändimielikuva	10
2.2 Brändipääoma osana markkinointia: yritysbrändäys	13
2.2.1 Brändipääoman johtaminen	13
2.2.2 Brändin lakkauttaminen	16
2.2.3 Brändilaajennus.....	16
2.3 Sosiaalinen media brändijohtamisessa	17
2.3.1 Yritysten tuottama sisältö	18
2.3.2 Asiakkaiden tuottama sisältö	19
2.3.3 Brändiyhteisöt ja negatiivinen kuulopuhe	21
2.3.4 Sosiaalisen median strategiavalintaan vaikuttavat piirteet	23
3 TUTKIMUSMETODOLOGIA	26
3.1 Tutkimusasetelma ja analyysin kohteet	27
3.2 Fokusryhmähaastattelu	28
3.3 Aineiston keruu	30
3.4 Aineiston analyysi	32
4 HAASTATTELUIDEN TULOKSET	33
4.1 Asiakaspalvelu	35
4.2 Kilpailevat pelisysteemit	36

4.3	Viestintä	39
4.4	Tarjooma.....	41
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	45
5.1	Brändilaaennus	45
5.2	Viestintä	48
5.3	Tuotekehitys.....	50
5.4	Ehdotuksia jatkotutkimukselle	51
5.5	Tutkimuksen rajoitteet	52
	LIITTEET.....	54
	LÄHTEET	55

1. JOHDANTO

Yritysbrändi on houkutteleva sekä organisaatioille että asiakkaille ja on pitkään ollut mielenkiintoinen osa yritystä sekä tämän vuosisadan liiketoimintaympäristöä (Balmer, 2001; Hatch & Schultz, 2001). Aiemmin tuotteet olivat yritystoiminnan keskiössä, joka kehittyi tuotebrändeihin. Nykyajan kansainvälistyminen on siirtänyt yritysten mielenkiintoa yritysbrändin johtamiseen (Aaker, 1996; Dowling, 2000; Hatch & Schultz, 2001). Yritysbrändeistä on tullut korvaamattomia viimeisten vuosikymmenten aikana ja on huomattu, että brändin vaikutus yrityksen arvoon voikin olla valtaisa. Yritysbrändäys voidaan nähdä monen eri aspektin kautta: Schultzin ja De Chernatonyn (2002, s.106) mukaan tuo voidaan nähdä erityisesti kommunikaation mahdollistajana, strategisena työkalupakkina ja metaforana. Yritysbrändi nähdään myös varsin usein monimutkaisten mielleyhtymien hallinnointina, joita sidosryhmillä on yrityksestä, yrityksen käyttäytymisestä sekä sen työntekijöistä kontrastoituna pelkkiin mielleyhtymiin tuotteista ja palveluista. Schultzille ja De Chernatonylle (2002) yritysbrändi näyttäytyy tukevana jalustana houkuttelevan lupauksen kehittämiseksi sidosryhmille.

Tutkimus keskittyykin tutkimaan brändijohtamisen elementtejä sekä yritysbrändin mielikuvamuutosta miniatyyrivalmistuksen sektorilla tapausyrityksen kautta. Mielenkiintoisen tutkimuksesta tekee ensinnäkin se, että yritys kenttä tapausyrityksen sektorilla on aiemmin ollut keskittynyt juurikin tapausyritykseen. Pitkään voitiin puhua miltei monopoliasemasta, joka kuitenkin nykypäivänä on jo selkeästi luonnut yritys kentän laajentuessa. Alaa voidaan nykyään kutsua kilpailuksi ja kuluttajille onkin tyypillistä valita yksi pelisysteemi ja yritys ylitse muiden kilpailijoiden, sillä rahalliset ja ajalliset panostukset varsinkin pelien osalta ovat huomattavat ja kynnyks vaihtaa valmistajaa suuri. Markkinan luonne asettaa huomattavat vaatimukset brändille: pelisysteemien toimivuus, miniatyyrien esteettinen laatu sekä erityisesti yritysbrändi näyttävät merkittävää roolia tällä areenalla. Tutkimus antaa oivan tavan tarkastella yrityksen brändimielikuvaan vaikuttavien brändijohtamisen strategioita ja niiden vaikutuksia miniatyyrivalmistuksen saralla, missä tutkimuksen keskiössä oleva yritys on aiemmin edustanut yhtä ääripäätä ja kärsinyt vertailuista muihin, asiakaslähtöisempiin yritysbrändeihin ja toimivampiin pelisysteemeihin.

Yrityskentän laajentuessa kuluttajien vaihtoehdot lisääntyvät ja uusasiakashankinta yksittäisen yrityksen osalta voi vaikeutua. Tämä asettaa uusia vaatimuksia yritysbrändeille jotka toivovat yritysbrändin toimivan jatkossakin uusien asiakkaiden houkuttelemisessa, mutta myös vanhojen säilyttämisessä. Online-brändiyhteisöjen jäsenet – jotka ovat tutkimuksen keskiössä – ostavat eivät ainoastaan tyydyttääkseen tarpeensa, mutta myös rakentaakseen minäkuvaansa ja kommunikoidakseen persoonaansa ostamiensa brändien kautta (Grubb & Grathwohl, 1967). Yritysten haasteena on huomioida tämäkin aspekti liiketoimintaa kehittäessä.

Oletetun, hypoteettisen aiemman mielikuvan valossa on mielenkiintoista tarkastella ovatko viimeaikaiset markkinoinnin toimenpiteet vaikuttaneet brändimielikuvaan yhteisön keskuudessa ja jos ovat, niin miten, millä brändimielikuvan osa-alueilla ja miksi. Tutkin kuinka tuo mahdollinen muutos on vaikuttanut asiakaskunnan mielikuvaan yritysbrändistä ja mitkä brändijohtamisen strategiat ovat näytelleet suurinta roolia muutoksessa. Keskityn tarkastelemaan brändijohtamisen strategioita ja näiden vaikutusta asiakkaiden mielikuviin sosiaalisen median ja brändiyhteisöjen ympäristössä. Kirjallisuudesta keskeisenä alueena on brändijohtaminen ja sen strategiat. Sosiaalinen media sekä brändiyhteisö ovat integroituina brändijohtamisen sisälle. Tämän pohjalta on mahdollista saada teoreettinen viitekehys brändimielikuvan mahdollisten muutosten tarkastelua varten.

1.1 Johdatus aiheeseen

Miniatyyripeli on peli, missä kaksi pelaajaa ottavat toisistaan mittaa armeijoilla, jotka koostuvat pelaajien itse maalaamista miniatyyreistä. Miniatyyripeli on peliä tuottavan yrityksen suunnittelema pelisysteemi. Pelin kulku noudattaa sääntökirjan tai -kirjojen ennalta määrittelemää sääntöteknistä ohjeistusta, jonka pelaajat tuntevat läpikotaisin. Harrastus sisältää miniatyyrien keräämisen ja maalaamisen mikä muodostaa pohjan pelaamiselle. Pelaajat suunnittelevat armeijansa koostumuksen ennen miniatyyrien hankintaa, hankkivat ja maalaavat miniatyyrit, jonka jälkeen pelaaminen on mahdollista. Pelit pelataan joko miniatyyrejä tuottavan yrityksen erikseen organisoiduissa pelitiloissa, jälleenmyyjän pelitiloissa tai pelaajien itse määrittelemässä paikassa. Pelataksaan pelaajat tarvitsevat sääntökirjat ja näiden tuntemuksen, pelaamiseen tarvittavan pelilaudan sekä maalatun armeijan.

Harrastuksen pelillistä osaa kutsutaan termillä miniatyyripeli (miniature wargaming). Tutkimukseni käsittelee miniatyyripelejä valmistavaa tapausyritystä, missä keskeinen osa tarjontaa ovat miniatyyrit, miniatyyripeli, pelitilat sekä oheistuotteet kuten maalaustarvikkeet, kirjat sekä maastot.

Tutkimuksen tapausyrityksen yritysbrändi on pitkään kärsinyt kahtiajakoisista mielikuvista ja yrityksestä onkin puhuttu foorumeilla sekä uutissivustoilla ”ahneena korporaatina” joka ”valmistaa laadukkaita miniatyyrejä ja pelejä, mutta asiakkaasta liialti välittämättä.” Toisessa kädessä taas on mielikuva juurikin laadukkaan pelin, miniatyyrien ja fantasiamaailman valmistajana.

Tutkimus keskittyy tarkastelemaan kuinka selkeä markkinointistrategian muutos tunnetun, aiemmin miltei monopoliasemassa olevan yrityksen kohdalla on vaikuttanut kyseisen yrityksen brändimielikuvaan brändiyhteisön keskuudessa 2012-2017 välillä. Tutkimus nojaa kolmeen keskeiseen käsitteeseen: brändimielikuva, brändiyhteisö ja markkinointiviestintä sekä näihin liittyvät teoriapohjat. Tutkimus toteutettiin fokusryhmähaastatteluilla ja löydöksiä on tutkittu kirjallisuuskatsauksen tarjoamien teorioiden valossa.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kuinka mielikuvaa yritysbrändistä on mahdollista parantaa eri brändijohtamisen keinoin. Tähän pyritään vastaamaan tutkimuksen pää- ja alatutkimuskysymysten avulla jotka löytyvät alta järjestyksessä.

Tutkimuskysymyksiä selvitetään ensin kirjallisuuskatsauksen avulla. Tutkielman empiirinen osio tarkastelee kuinka mielikuvat tapausyrityksestä ovat muuttuneet strategiamuutosten seurauksena brändiyhteisön ympäristössä. Lopuksi teoriaa peilataan tapausyritykseen ja näistä tehdään synteesi, missä tarkastellaan kuinka strategiat toimivat tapausyrityksen brändimielikuvien muuttamisessa ja mihin brändimielikuvan osiin muutokset vaikuttivat.



Kuva 1: Tutkimuskysymykset

1.3 Tutkimuksen menetelmä

Tutkimuskysymyksiin pyritään saamaan vastaukset teoreettisen kirjallisuuskatsauksen ja empiirisen tutkimuksen avulla. Kirjallisuuskatsaus on teoreettinen viitekehys tutkimukselle ja empiirisen aineiston analyysi perustuu tähän viitekehukseen. Tutkimuksen empiriaosuus on tehty kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä ja se koostuu fokusryhmähaastatteluista. Tutkimuksen laadullisen osuuden määrittelyyn perehdytään enemmän kappaleessa kolme, jossa käydään läpi empiria -osuuden metodologia.

1.4 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Markkinointistrategia / markkinointitoimenpiteiden muutos

Suuret strategiamuutokset syntyvät usein vastauksina tiivistyneeseen kilpailuun, mutta sisältävät monesti myös tavoitteen parantaa yritysmielikuvaa ja näin voimistaa brändiä (Michael Meijs, 2002). Tutkimuksessa markkinointistrategia viittaa tapausyrityksen ottamien markkinointitoimenpiteiden kokonaisuuteen. Tuo kokonaisuus sisältää toimenpiteet brändiviestinnässä kuten sosiaalisessa mediassa, sisältömarkkinoinnissa ja asiakaspalvelussa sekä tuotekehityksen saralla.

Brändipääoma

Kevin Lane Kellerin asiakaspohjaisen brändipääoman malli määrittelee asiakaspohjaisen brändipääoman asiakkaan bränditiedon ja asiakkaan markkinointiviestejä seuraavan reaktion välisenä summana. Toisin sanoen kyse on siitä, minkälaisen vaikutuksen asiakkaan bränditiedot saavat aikaan asiakkaassa hänen altistuessa brändin markkinointiaktiiviteeteille. Pääoma nähdään positiivisena, kun asiakas vastaa suotuisasti tuotteeseen, hintaan tai kommunikaatioon tilanteessa missä brändi tunnustetaan onnistuneesti. (Keller, 1993).

Brändimielikuva

Brändimielikuvalla viitataan yleisellä tasolla asiakkaiden miellehtymisiin brändistä. Brändimielikuva on monia asioita: se edustaa yrityksen strategista asemointia ja on kokoelma uskomuksia tietystä brändistä, missä nämä uskomukset toimivat tunnearvon välittäjinä. Nämä uskomukset koostavat asiakkaiden näkemyksen brändin edustamista asioista. Mielikuva sisältää kaikki kosketukset brändin kanssa sekä näistä tehdyt havainnot. Markkinoinnin saralla arvostettu tutkija Keller kuvaa brändimielikuvan brändipääoman mallissaan asiakkaiden havaintoina brändistä, jotka juontavat brändin miellehtymistä asiakkaan muistissa. (Keller, 1993).

Brändiyhteisö

Informaatioteknologian valtaiset harppaukset ovat mahdollistaneet sijainnista riippumattoman vuorovaikutuksen asiakkaiden välillä. Nämä kehitysasteet ovat mahdollistaneet asiakkaiden keskinäisen tiedonjakamisen yli fyysisten rajojen ja tämä on johtanut brändiyhteisöjen syntymiseen (Laroche, M., Habibi, M.R., Richard, M.O., & Sankaranarayanan, R., 2012). Brändiyhteisö tämän tutkimuksen yhteydessä tarkoittaa tietyn brändin ympärille muodostunutta, asiakkaiden välisiin sosiaalisiin kytköksiin pohjautuvaa ja maantieteellisesti riippumatonta yhteisöä (Muniz & O'Quinn, 2001).

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksessa on seitsemän kappaletta. Johdanto ja johdatus aiheeseen sisältää tutkielman aiheeseen perehdyttävää tietoa ja johdanto kappaleen lopussa on tutkielmalle keskeisiä käsitteitä. Toinen kappale esittelee tutkimuksen kannalta olennaista kirjallisuutta. Kirjallisuus ja käsiteltävät teoriat on valittu empirian tulosten pohjalta. Näin ollen vastaukset liittyen osa-alueisiin joilla tapahtuneet muutokset ovat vaikuttaneet asiakkaiden brändimielikuvaan eniten on huomioitu ja olennaisuus tutkimuksen kannalta varmistettu. Kappale käsittelee brändin johtamista ja nostaa korostetusti, mutta myös harkitusti esille Kevin Lane Kellerin ja Franziska Völcknerin ym. pioneeritutkimusta brändipääoman ja sosiaalisen median johtamisen saralla, vastaavasti. Brändijohtamisen kappale rakentuu yritysbrändäyksen pohjustavasta tutkimuksesta ja siirtyy tästä brändin elävöittämiseen ja vahvistamiseen. Tutkimustulokset identifioivat sosiaalisen median olleen toinen kahdesta suurimmasta mielikuvamuutoksen takana olleista elementeistä. Tästä syystä tutkimus yhdistää tähän myös kirjallisuutta sosiaalisen median tuomista haasteista brändijohtamiseen brändiyhteisön ympäristössä. Kappale käsittelee mm. brändätyn ja asiakkaiden tuottamien bränditarinoiden verrattaisia piirteitä, negatiivisen kuulopuheen ja bränditarinoiden syntyä sekä yrityksen optimaalisia lähestymistapoja. Tutkimuksen keskiössä on brändiyhteisö, joten myös brändiyhteisöjä on käsitelty teoria-osuudessa. Merkittävä osa tästä kappaleesta käsittelee Kellerin, mutta myös Völcknerin ja muiden tutkijoiden kokoavaa tutkimusta.

Menetelmäluku pureutuu empiirisen aineiston keräys-, tutkimus- ja analyysimenetelmiin. Luvussa määritellään tutkimuksessa käytetyn laadullisen tutkimuksen metodologia ja aineiston tuottamisen keinot. Haastattelut -osiossa esitetään myös empiriaosuus ja tässä osuudessa analysoidaan haastattelusta saatuja tutkimustuloksia. Fokusryhmähaastattelu sisälsi kysymyksiä liittyen tapausyrityksen asiakaspalveluun, kilpailijoihin, viestintään sekä tarjoamaan. Haastateltavia oli kaikkiaan 19 ja ryhmiä kolme kappaletta 5-8 hengen kokoonpanoissa.

Tutkielman viidennessä luvussa päästään johtopäätöksiin, johon on tiivistetty tutkielman tulokset ja ajatukset. Tässä osiossa myös verrataan laadullisen tutkimuksen tuloksia aiempaan teoriaan. Kuudennessa luvussa on liitteenä

tutkimuksessa käytetyt haastattelukysymykset. Viimeisessä luvussa on tutkielmassa käytetyt lähteet aakkosjärjestyksessä.

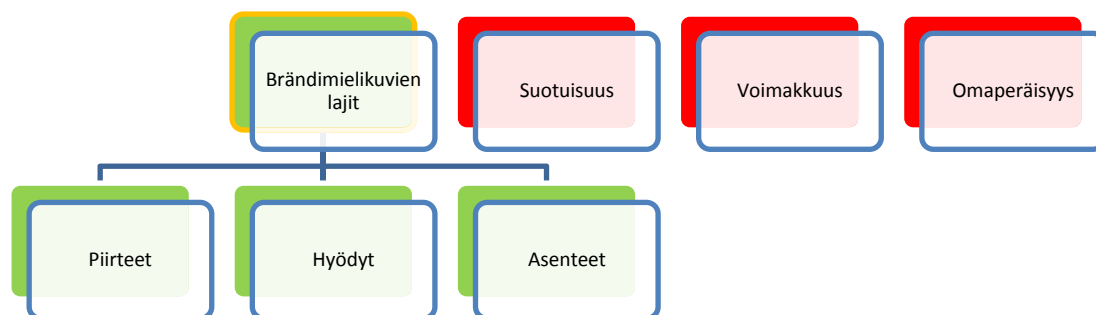
2 BRÄNDIN JOHTAMINEN

Tutkimus käsittelee brändimielikuvan strategista johtamista sekä strategioiden vaikutusta brändimielikuvan muuttamisessa tapausyrityksen kohdalla. Tapausyrityksen kohdalla sosiaalinen media, brändiyhteisön piirteet sekä negatiivinen kuulopuhe nousivat laadullisessa tutkimuksessa tuloksia selittäviksi tekijöiksi. Tästä syystä tämän kappaleen alla esitetty kirjallisuus koettiin olennaiseksi sisällyttää tutkimukseen.

2.1 Brändimielikuva

Brändimielikuvan katsotaan koostuvan miellelyhtymistä (association) jotka liittyvät brändiin. Mielikuva sisältää kaikki kosketukset brändin kanssa sekä noista tehdyt tulkinnat. Markkinoinnin saralla arvostettu tutkija Keller kuvaa brändipääoman (*customer-based brand equity*) mallissaan brändimielikuvan (*brand image*) asiakkaiden havaintoina brändistä, jotka juontavat brändin miellelyhtymistä asiakkaan muistissa (Keller, 1993). Brändimielleyhtymät ovat ”mitä tahansa, jotka linkittyvät muistissa brändiin” (Aaker, 1991, s.109) kuten tuotepiirteet, nimi ja hinta. Kellerin mukaan (1993, s.5) brändiassosiaatiot vaihtelevat riippuen niiden suotuisuudesta, voimakkuudesta ja omaperäisyydestä. Piirteet on jaoteltu tuote- ja ei-tuotepohjaisiin (Myers & Shocker, 1981; Keller, 2008, p.93). Brändimielikuva on brändipääoman mallissa osana bränditietämystä (brand knowledge). Kellerin luonnehdinta bränditietämyksestä hajauttaa tämän tietopohjaan tunteista, kokemuksista ja asiakkaiden oppimista asioista brändistä. Brändipääoman mallissa bränditietämys muodostaa kattokäsitteen, korkeimman abstraktion tason ja tämä jakautuu bränditietoisuuteen ja brändimielikuvaan. Kokonaisuutta nimitetään brändipääomaksi (Keller, 1999).

Kellerin mallissa brändimielikuva jakautuu kolmeen (3) brändimielikuvan alalajiin; piirteisiin, hyötyihin ja asenteisiin sekä näiden kolmeen (3) eri ulottuvuuteen jotka ovat keskeisiä brändipääoman määrittämisessä; mielikuvien suotuisuuteen, voimakkuuteen ja omaperäisyyteen.



Kaavio 1: Brändimielikuvien lajit (mukaillen Keller, 1993).

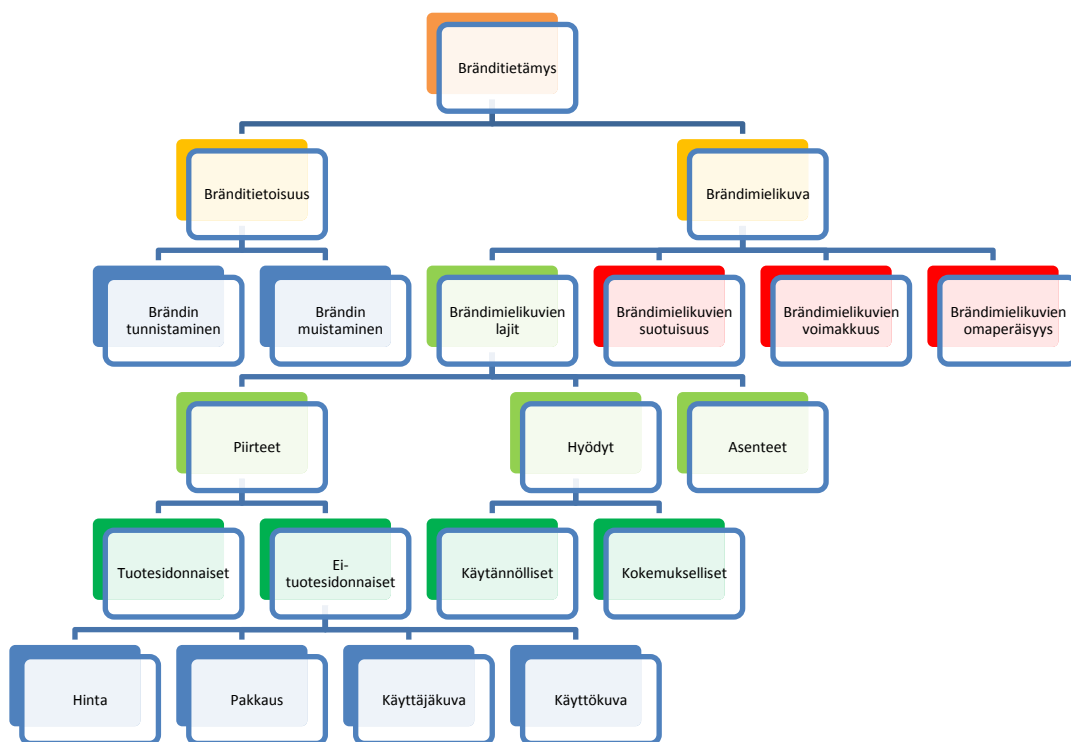
Piirteet (*attributes*) luonnehtivat tuotetta tai palvelua asiakkaan mielessä ja kuvaavat asiakkaan ajatukset tuon käyttö- ja ostotilanteista. Piirteet jakautuvat tuote- ja ei-tuotelähtöisiin. Tuotelähtöiset riippuvat jokseenkin tuotteesta tai palvelusta ja liittyvät suoraan tuotteen suorituskykyyn (performance), minkä ongelman tuote ratkaisee, miten ratkaisee ja mitä odotuksia tuolle on. Ei-tuotelähtöiset puolestaan sisältävät hinnan, pakkauksen, käyttäjäkuvan sekä käyttökuvan. Käyttäjäkuva on asiakkaan mielikuva tyypillisestä käyttäjästä omine piirteineen. Käyttökuva on puolestaan mielikuva käyttötilanteesta. Nämä jälkimmäiset kuvat voivat myös vaikuttaa brändin 'persoonallisuuspiirteisiin'. (Keller, 1993).

Hyödyt (*benefits*) ovat kolmikantaisia ja sisältävät arvolupauksen jonka asiakas olettaa tuotteesta tai palvelusta. Hyödyt kategorisoidaan niihin taustalta löytyvän motivaation kautta (Park, Jaworski ja MacInnis 1986): 1. käytännölliset hyödyt, 2. kokemukselliset hyödyt ja 3. symboliset hyödyt. Käytännön hyödyt ovat tuotelähtöisiä ja suorituskykyyn pohjautuvia, kokemukselliset liittyvät käyttöön kuten aistilliseen mielihyvään tai älylliseen stimulaatioon ja symboliset hyödyt kuvastavat sosiaaliseen statukseen, identiteettiin ja sen ilmaisuun liittyviä hyötyjä.

Brändiasenne (*brand attitude*) on termi kokonaisuudelle ja kokonaisvaltaisuuudelle. Tähän kiteytyy asiakkaan arvio tai tuomio brändistä (Wilkie 1986). Asenne mallin elementtinä pyrkii *kaappaamaan ne mielikuvat brändistä, mitkä eivät mene piirteiden tai hyötyjen piikkiin* (Park, 1991; Srinivasan 1979). Brändiasenne muodostaa pohjan kuluttajakäyttäytymiselle brändin suhteen. Kellerin mukaan monia eri malleja on muotoiltu brändiasenteeseen liittyen, mutta laajalti hyväksytty malli pohjautuu monen eri piirteen kokoelmaan missä brändiasenne on siihen liitettyjen

olennaisten piirteiden funktio (Ajzen ja Fishbein, 1980). Brändiasenne voi liittyä hyötyihin ja piirteisiin (Zeithaml, 1988). Se voi myös muodostua tilanteessa, missä vihjeitä ei ole liaksi asti ja arvio tehdään epäolennaisten vihjeiden (*extrinsic cues*) kuten tuotteen värin tai heuristiikkojen pohjalta (Olson & Jacoby 1972).

Yrityksen brändimielikuvalla viitataan tämän tutkimuksen sisällä kaikkiin näihin käsitteen koostaviin elementteihin. Yrityksen kohdalla brändimielikuva eroaa ainoastaan siten, että kyseessä on brändimielikuva joka on osana monia tuotebrändejä ja käsittää siten laajemman kirjon assosiaatioita. Alla oleva kuvaaja esittelee Kellerin brändipääoman mallin, missä bränditietämys on mallin abstraktein taso ja sisältää mallin muut elementit. Bränditietoisuutta ei havaittu tutkimuksessa merkittäväksi selittäväksi tekijäksi ja tuon käsittely on täten jätetty tutkimuksen ulkopuolelle.



Kaavio 2: Brändipääoman Ulottuvuudet (mukaillen Keller, 1993).

2.2 Brändipääoma osana markkinointia: yritysbrändäys

Brändit ja brändäys mielletään monesti tuotemarkkinoinniksi. Brändi on ns. arvopohjainen systeemi, jota kuvaillaan ja kommunikoidaan designien ja symbolien kautta (De Chernatony & Dall'Olmo Riley, 1998). Tarkasteltuna tästä näkökulmasta yritysbrändi voidaan Balmerin (2001) mukaan mieltää yrityksen markkinointitoimenpiteiden summaksi jotka luovat ehyen kuvan yrityksen arvopohjasta.

Yritysbrändi on siten tämän markkinointitoimenpiteiden summan lopputulos, joka koostuu myös tuotebrändien markkinoinnista. On tärkeää huomata, että yritysbrändi voidaan nähdä näiden summana lähtökohtaisesti vain, jos kattobrändi – yritysbrändi – on osa tuotebrändien arkkitehtuuria ja näin näkyvillä. Keller (2008; 8, The Expressive Organization) osuvasti väittääkin, että yritysbrändi eroaa tuotebrändistä juurikin tämän laajemman miellelyhtymäpohjan ansiosta.

Yritysbrändäyksen voidaan todeta puolestaan viittaavan suotuisten miellelyhtymien luomiseen ja hallinointiin sidosryhmien mielissä yritysbrändiä käyttämällä. Tavoite on sama kuin tuotteilla, mutta toteutus on suuremman asiakaskunnan johdosta monimutkaisempi (Knox & Bickerton, 2003, p.999). Punaisena lankana tällä on luoda miellelyhtymiä yli tuote- tai brändirajojen. Tällä tavoin bränditietoisuus ja -tunnettuus kasvavat, kun kytkökset brändien välillä voidaan helposti jäljittää ns. kattobrändiin.

2.2.1 Brändipääoman johtaminen

Brändipääoma, kuten todettua, ollessaan positiivinen kuvaa asiakkaiden suotuisia reaktioita altistuttuaan brändin markkinoinnille. Tämä on pääomaa, jota voidaan vahvistaa markkinoinnin toimenpiteillä jotka johdonmukaisesti viestivät strategisesti suunnitellun viestin asiakkaille. Tämä viesti sisältää signaaleja brändin alle kuuluvista tuotteista, brändiin liittyvistä hyödyistä ja sen tyydyttämistä tarpeista. Brändipääoma pohjautuu bränditietämykseen, joka puolestaan jakautui brändin tunnistamiseen sekä brändimielikuvaan, joista jälkimmäinen jakautui mielikuvan muodostaviin, eri tyyppisiin ja eri piirteitä omaaviin assosiaatioihin, mm. tuotteen

attribuutteihin. Näin ollen yksi strategisista lähestymistavoista on voimistaa bränditietämyksen koostavia elementtejä markkinoinnin keinoin. (Keller, 1993).

Brändin vahvistaminen ja elävöittäminen

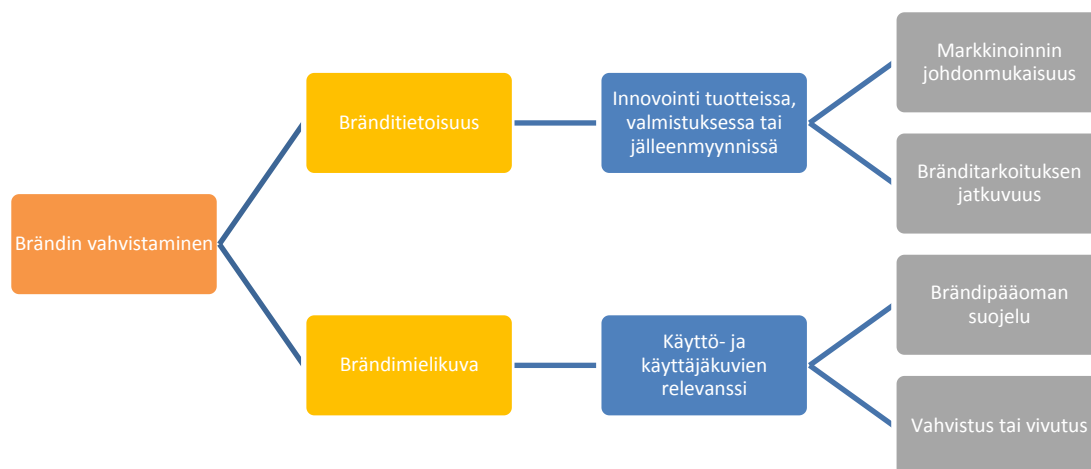
Brändi voi ottaa kolauksen imagoonsa asiakkaiden mieltymysten muuttuessa, uusien kilpailijoiden ilmaantuessa tai markkinoiden kehittyessä. Myös yrityksen omat markkinointitoimenpiteet voivat ampua itseään jalkaan. Vajoamassa oleva brändi voi kuitenkin tehdä takaisinpaluun. Bränditietämyksen laajuus ja syvyys, voimakkuus, suotuisuus sekä omaperäisyys ovat ensiarvoisen tärkeitä piirteitä joista yrityksen tulisi Kellerin mukaan olla hyvin perillä. Kun nämä ovat selkeästi kartoitettuina, on yrityksen urienkin kääntäminen helpompaa järjestelmällisempien markkinointitoimenpiteiden johdosta. Kurssin kääntäminen vaatii menetettyjen brändipääomien uudelleenkaappaamista tai uusien lähteiden tunnistamista. (Keller, 1999).

Kellerin asiakaspohjaisen brändipääoman (*customer-based brand equity*) malli antaa hyvän teoreettisen kompassin asemoinnin uudelleenmäärittämiseksi tai vahvistamiseksi. Artikkelissaan 'Managing Brands for the Long Run: Brand Reinforcement & Revitalization Strategies' Keller linjaa pääpiirteiset, strategiset suunnat brändijohtamisessa. Näitä ovat brändipääoman vahvistaminen ja elävöittäminen, joilla molemmilla pyritään joko muuttamaan tai vahvistamaan brändipääoman koostavan bränditietämyksen eri elementtejä.

Vahvistaminen

Brändin vahvistamisessa on kyse brändin tarkoituksen vahvistamisesta. Jokaisella brändillä on selkeä tarjooma, selkeät hyödyt sekä asiakkaiden ongelmat jotka se pyrkii ratkaisemaan. Näiden puitteissa on mahdollista kuitenkin tehdä esimerkiksi brändilajennuksia jotka auttavat brändimielikuvan ja -tietoisuuden vahvistamisessa. Vahvistamisessa on myös kyse brändimielikuvien vahvuuden, suotuisuuden ja omaperäisyyden tehostamisesta. Brändin tarkoituksena on myös viestiä, kuinka juuri

tuo brändi tekee juuri näistä tuotteista poikkeuksellisia. (Keller, 1999).

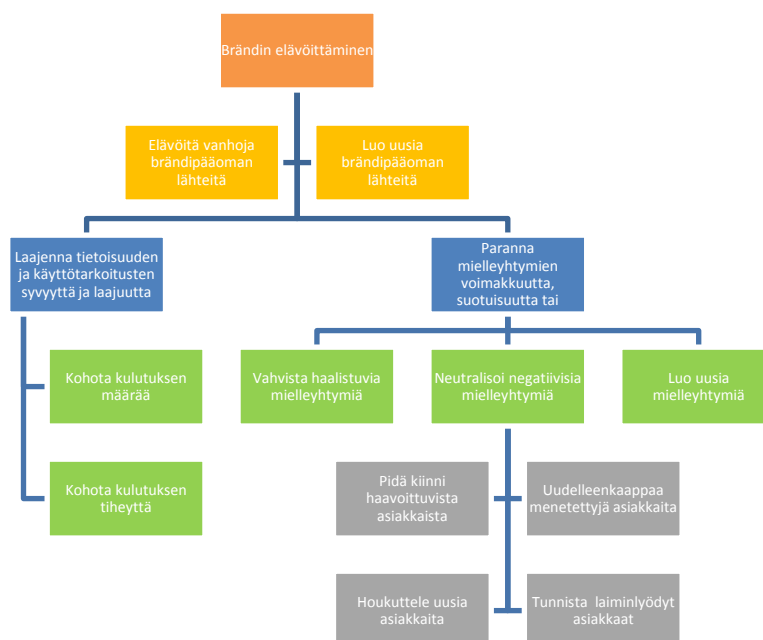


Kaavio 3: Brändin vahvistaminen (mukaillen Keller, 1999).

Elävöittäminen

Brändin elävöittäminen on toinen strategisista suuntauksista. Tarkoitusta vahvistavat toimenpiteet voivat jäädä vajaiksi tai olla riittämättömiä. Elävöittämistä koskevat strategiat antava vielä strategista liikkumavaraa. Brändipääoman vaalimiseksi yritys voi palata juurilleen tai muuttaa brändin tarkoitusta, uudelleenasemoitua. Tästä on kyse elävöittämisessä. Vaikka brändin tulisi olla johdonmukainen pitkällä aikavälillä, niin voidaan uudelleenasemoinnilla tehdä strategista hienosäätöä brändin ajantasaisuuden päivittämiseksi, vaikkapa markkinaympäristön tehdessä nykyisestä asemasta ja miellelyhtymistä kannattamattomia. Elävöittämiseen kuuluu useampia strategioita, mutta laadullisen tutkimuksen tuloksia ja siten asiaankuuluvuutta mukaillen strategioiden tarkempi läpikäynti on tässä jätetty vähemmälle. Tiivistettäköön, että elävöittämisen strategiset suuntaukset keskittyvät joko kerran menetettyjen brändipääoman lähteiden tavoitteluun tai uusien perustamiseen. Kun brändipääoma on kokonaisvaltaisesti auditoitu, on mahdollisuutena lähteä laajentamaan bränditietoisuuden syvyyttä ja/tai laajuutta tai keskittyä parantamaan miellelyhtymien voimakkuutta, suotuisuutta tai omaperäisyyttä. Uusia brändipääoman lähteitä on mahdollista perustaa tai vanhoja elävöittää samoilla tavoilla kuin nämä

alun perin on luotukin: vaihtamalla brändin koostavia elementtejä, muuttamalla markkinointistrategiaa tai vivuttamalla toissijaisia mielleyhtymiä. (Keller, 1999).



Kaavio 4: Brändin elävöittäminen (mukaillen Keller, 1999).

2.2.2 Brändin lakkauttaminen

Brändin lakkauttaminen tulee kyseeseen, kun brändin kohtalo on pysyvästi kääntynyt eikä ylläpitäminen ole enää kannattavaa. Vetäytyminen voidaan tehdä katkomalla brändistä osia pois ja jättämällä tuottoisimmat tuotteet tai palvelut. Tilanteessa, missä brändille löytyy uskollinen kannatus, voidaan osia katkoa ja markkinointi lakkauttaa, mutta kuitenkin säilyttäen brändi ja sen keskeiset tuotteet tai palvelut. Toinen vaihtoehto on yhdistää brändi vahvempaan brändiin. (Keller, 1999).

2.2.3 Brändilajennus

Useimpien brändilajennuksia tutkivien tutkimusten pohjalla on oletus siitä, että kattobrändin (parent brand) vaikutus ja kokemusten laatu sekä tuotekategorian samankaltaisuus näyttelevät merkittävää roolia brändilajennuksen onnistumisessa (esim. Boush ym.1987; Aaker & Keller 1990). Myös jälleenmyyjien motivaatio ottaa

tuotetta vastaan on merkittävä, kuten myös markkinoinnin tuki laajennuksen läpiviennissä. Asiakkaan arvio laajenuksesta pohjaa asiakkaan kiintymyksestä brändiin sen alkuperäisessä kategoriassa ja samankaltaisuudesta alkuperäisen ja uuden välillä (Grime ym. 2002; Czellar 2003).

Keller (1993) totesi brändipääoman mallia käsittelevässä artikkelissaan brändipääoman kasvattamiseen liittyen, että brändipääoman tarjoamista kilpailuvalteista yksi on suurempi potentiaali brändilaajennuksiin. Artikkelissaan 'Drivers of Brand Extension Success' Völckner ja Sattler (2006) kytkevät tutkimuksensa Kellerin brändipääoman malliin ja toteavat brändilaajennuksen ratsastavan ydinbrändin brändimielikuvalla viestiäkseen tehokkaasti uudesta tuotteesta tai palvelusta. Tuote- tai yritysbrändin brändipääoman ollessa hyvällä tasolla brändilaajennukset ovat siitä toimivia, että asiakkaan ei tarvitse luoda tietoa tyhjästä, vaan parhaimmassa tapauksessa ydinbrändin jo olemassa olevat miellelyhtymät siivittävät kytkösten tekemistä uuden tuotteen tai palvelun osalta (Völckner & Sattler, 2006). Keller ja Aaker (1992) ovat kirjallisuutta tarkastellessaan luoneet mallin, kuinka asiakkaat arvioivat brändilaajennuksia. Mallin mukaan keskeistä laajennuksen arvioinnille on myös kuinka olennaisia ja suotuisia ydinbrändin miellelyhtymät ovat laajennuksen kohdalla.

Keskeisintä brändilaajennuksen onnistumiselle on yhteensopivuus kattobrändin ja laajennuksen välillä. Toiseksi keskeisintä ovat asiakkaiden kokemukset kattobrändistä, toisin sanoen brändipääoman laatu. Jälleenmyyjien hyväksyntä sekä markkinointituki laajenukselle ovat myös keskeisiä ja yrityksen hallittavissa olevia. (Völckner & Sattler, 2006).

2.3 Sosiaalinen media brändijohtamisessa

Tässä kappaleessa käymme lävitse sosiaalisen median roolia brändijohtamisessa. Sosiaalisen median vaikutus brändijohtamiseen on huomattava ja täten tämän ymmärtäminen on kriittistä vaikutusten ollessa potentiaalisesti kriittisiä brändin kannalta (Völckner, Gensler, Liu Thompkins & Wiertz, 2013). Völcknerin ym. kokoama kirjallisuuskatsaus ja tuon pohjalta luoma malli sosiaalisen median vaikutuksesta brändin johtamiselle esittelee brändijohtamisen keskeisiä haasteita

sosiaalisen median ympäristössä. Myöhemmin näemme, että tilanteessa jossa brändin ympärille muodostuneen yhteisön kiintymys brändiin on tiivis, missä brändiarkkitehtuuri on rakennettu kattobrändin alle (Aaker & Joachimsthaler, 2000) ja missä ostot ovat ns. näkyviä (Fischer, Völckner, & Sattler 2010), väittävät tutkijat sosiaalisen median painoarvon brändimielikuvien hallinnoinnissa olevan todennäköisesti merkittävä. Kirjallisuus brändijohtamisesta on aiemmin korostanut brändimanagerien roolia brändin omistajuuden ja määrittelyn osalta (Keller 1993). Tänä päivänä asiakkaiden toisilleen kertomat tarinat brändistä määrittelevät brändin kuitenkin uudessa valossa. Asiakkaiden kertomat bränditarinat ovat saaneet painoarvoa jopa siinä määrin, että edellytysten luominen asiakkaiden aktiivisesti tuottamille bränditarinoille on muodostunut omaksi strategiakseen. Tämä pohjautuu asiakkaiden kertomien bränditarinoiden verrattain suurempaan vaikuttavuuteen suhteessa yrityksen bränditarinoihin, sillä asiakkaiden kertomat tarinat nähdään vaikuttavampina autenttisuutensa johdosta (Schivinski & Dabrowski 2016).

2.3.1 Yritysten tuottama sisältö

Yritysten tuottamiin bränditarinoihin luetaan niin ikään mainoskampanjat, kotisivut ja sosiaalisessa mediassa jaetut tarinapohjaiset sisältökokonaisuudet. Yritysten tuottamien bränditarinoiden funktiona on luoda ja vahvistaa asiakkaiden sidoksia brändiin tarjoamalla teemoja yrityksen ja asiakkaiden sekä asiakkaiden väliseen kanssakäyntiin. (Völckner ym., 2013). Teemapohjaiset sisältökokonaisuudet antavat asiakkaille mahdollisuuden integroida brändipohjaisia kokemuksiaan ja ajatuksiaan mukaan kokonaisuuksiin (Escalas 2004; Singh & Sonnenburg 2012). ”Tarinat auttavat näin bränditietoisuuden, ymmärryksen, empatian, tunnistamisen ja muistamisen rakentamisessa sekä merkityksen liittämässä brändiin” (Singh & Sonnenburg 2012, p. 189).

Brändien rakentaminen voidaankin nykyään tulkita kollektiivisena prosessina, missä monien eri tahojen panostukset muodostavat lopullisen kokonaisuuden (Holt, 2003). Yritykset voivat sivusta seuraamisen sijaan kuitenkin vaikuttaa tarinoihin ja niiden vaikutukseen brändin osalta. Yritys voi esimerkiksi eri menetelmin kannustaa brändimyönteisten tarinoiden luomista sekä reagoida negatiivisiin tarinoihin, näin

optimoiden tarinoiden arvoa. Näitä asiakkaiden bränditarinoita voidaan myös käyttää omien tarinoiden täydentämiseksi. (Völckner ym., 2013).

Mietittäessä sosiaalisen median strategian suuripiirteisempiä suuntaviivoja on hyvä pitää mielessä, että asiakkaiden bränditarinoiden jakamisen motivoivista aspekteista yksi keskeisimmistä on ollut viihteellisen sisällön jakaminen (Phelps, Lewis, Mobilio, Perry & Raman, 2004). On myös tutkittu, että asiakkaat osallistuvat brändikeskusteluihin herkemmin ja laadukkaammalla sisällöllä, mikäli on mahdollisuus, että heidän panostukset noteerataan ei ainoastaan vertaistensa, mutta myös yrityksen toimesta (Jeppesen & Frederiksen 2006). de Vries, Gensler ja Leeflang (2012) tarkastelevat tutkimuksessaan millaiset yritysälhtöiset bränditarinat sosiaalisessa mediassa kannustavat asiakkaita reagoimaan näihin. Tutkijakolmikko havaitsee vilkkaiden, eloisien ja vuorovaikutuksellisten bränditarinoiden motivoivan asiakkaita tykkäyksiin ja kommentointeihin. Erityisesti voimakkaita tunteita herättävät positiiviset (kunnioitus, hämmästys) ja negatiiviset (viha, ahdistus) tarinat jaetaan helpommin (Berger & Milkman, 2012). Myös yllätyksellisyys ja ilo bränditarinoissa kiinnittävät helpommin huomiota.

Panostukset sisältömarkkinointiin ja viestinnälliseen asiakaspalveluun sosiaalisessa mediassa eivät ole tietenkään ilmaisia. Punnittaessa sosiaalisen median 'asiakaspalvelua' tai maallikkomaisemmin keskustelujen käymistä asiakkaiden kanssa on hyvä huomioda, että inhimillinen brändi herättää asiakkaisissa suotuisampia asenteita sekä parantaa näin brändin suorituskykyä (Puzakova, Hyokjin, & Rocereto 2013). Brändien inhimillistäminen on keskeistä tehdessä brändistä lähestyttävämpää. Inhimillisyys tulee esille erityisesti näiden henkilökohtaisten keskustelujen kautta joita brändi käy asiakkaidensa kanssa esimerkiksi yrityksen Facebook-sivulla.

2.3.2 Asiakkaiden tuottama sisältö

Kuluttajakäyttäytymisen ja kuluttajakulttuurin tutkijat allekirjoittavat brändin omistajuuden hajautumisen. Völckner ym. (2013) väittävät hajautumisen johtuvan internetin mahdollistamasta kommunikation vapaudesta, rajoitteiden puutteesta. Jotkin brändit ovat nk. brändiyhteisöjen ympäröimiä mitkä johtavat bränditarinoiden entistä herkempään leviämiseen sekä sosiaalisessa mediassa, foorumeilla kuin

arvostelupalstoillakin. Tarinat leviävät, kun kuluttajat kertovat näitä toisilleen ja vaikuttavat toistensa mielikuviin (Völckner ym., 2013). Bränditarinoiden osalta on hyödyllistä pitää mielessä, että syy näiden tehokkuudelle pohjautuu jaettujen kokemusten formaattiin (narratiivi) sekä ihmisten tapaan organisoida tietoa: Tarinoiden muodossa. Tarinoista löytyvät teema, juoni, hahmot, motiivit sekä kliimaksi (Deighton, Romer, & McQueen, 1989).

Yritykset eivät suinkaan ole voimattomia näiden edessä, sillä hallitseminen on mahdollista, joskaan ei kokonaisvaltaisesti. Yritykset voivat luoda puitteet positiivisten bränditarinoiden syntymiselle ja myös käyttää näitä hyödyksi omassa markkinoinnissaan. Negatiivisten julkaisujen tapauksessa yritys voi reagoimalla hillitä negatiivista vaikutusta brändiin tai jopa kääntää kokemuksen positiiviseksi. Reagoimatta jättäminen ei kuitenkaan ole suotavaa. (Völckner ym., 2013).

Bränditarinoiden vaikutus markkinapiirteiden funktiona

Jaettujen brändikokemusten vaikutukset ovat kuitenkin monen tekijän säätelemiä. Lopulliseen vaikutukseen vaikuttavat mm. markkinan piirteet, yrityksen / brändin piirteet sekä kuluttajan ja brändin väliset suhteet. Nämä eri tekijät näyttelevät roolia brändin mahdollisuuksissa käyttäen sosiaalista mediaa tehokkaasti. Markkinan piirteisiin lasketaan kulutuksen näkyvyys sekä kilpailu. Kulutuksen korkea näkyvyys lisää sosiaalisen median vaikutusta. Mikäli kyseessä on yksityinen kulutus, niin sosiaalisen median vaikutus on maltillisempaa. (Völckner ym., 2013).

Yrityksen / brändin piirteisiin kuuluu brändin rakenne, eli onko kyseessä tilanne missä kaikki tuotteet kantavat kattobrändin nimeä vai tilanne missä eivät. Luonnollisesti kattobrändin näkyessä kaikkialla myös kritiikit on helpompi kytkeä tuohon ja tällöin eri tuotebrändien areenat yhdistyvät helpommin. Kritisoidessa yhtä on helppo kritisoida kaikkia, sama kritiikki yhdistetään helpommin myös kattobrändiin vrt. tilanne, missä tuo yhdistettäisiin vain yksittäiseen tuotebrändiin. (Aaker ja Joachimsthaler, 2000). Kuluttajan ja brändin välinen kiintymyssuhde on myös merkitsevä bränditarinoiden vaikuttavuuden – negatiivisten ja positiivisten – kohdalla. (Völckner ym., 2013).

2.3.3 Brändiyhteisöt ja negatiivinen kuulopuhe

Fischer, Marc, Völckner ja Sattler (2010) toteavat tutkimuksessaan, että sosiaalisen median painoarvon ymmärtämiseksi on myös tärkeä ymmärtää brändiyhteisöjä käsittelevää keskeistä kirjallisuutta. Negatiivista kuulopuhetta käsittelevä (eWOM, electronic word-of-mouth) kirjallisuus on myös relevanttia sillä erityyppiset tuotearvostelut ovat keskeisiä monille vähänkään monimutkaisemmille brändeille ja muodostavat osan asiakkaiden brändiarvioista. Myös verkostojen analyysi sekä tuotekatastrofeihin liittyvän kriisiviestinnän tutkimus ovat yleisellä tasolla relevantteja, joskaan eivät tämän tutkimuksen sisällä. (Völckner ym., 2013).

Brändiyhteisöt ovat hyviä katalysaattoreita lujemmalle uskollisuudelle sekä voimakkaammille ostoaikeille (Algesheimer ym., 2010). Sähköistä kuulopuhetta tutkivat tutkimukset ovat puolestaan osoittaneet, että esimerkiksi online arvostelut vaikuttavat yrityksen suorituskykyyn mm. osakehinnoissa asti (esim. Berger, Sorensen & Rasmussen 2010). Tuotevikoja koskevia kriisejä käsittelevä kirjallisuus painottaa näiden kriisien negatiivista vaikutusta brändin kannalta (Van Heerde, Helsen, & Dekimpe, 2007). Myös Van den Bulte ja Wuyts (2007) painottavat sosiaalisten verkostojen painoarvoa brändijohtamiselle. Tutkijapari väittää, että asiakkaiden keskinäiset sidokset säätelevät kuinka viestit saavuttavat asiakkaat, kuinka näihin vastataan ja näin myös siihen, kuinka yritysten tulisi suunnitella brändikommunikaatiota. Brändikommunikaatiossa tulisi siis huomioida myös verkostojen konteksti (Kozinets, Robert, de Valck, Wojnicki & Wilner, 2010).

Brändiyhteisö

Brändiyhteisöt ovat äärimmäisen toimivia asiakkaiden keskinäisessä yhdistämisessä kommunikaation kautta. Nämä yhteisöt tarjoavat valtaisan määrän dataa yrityksille jotka pyrkivät paremmin ymmärtämään asiakkaitaan (Kozinets 2007; Williams & Cothrel 2000). Tämän lisäksi vaikutus asiakkaiden sitouttamisessa on merkittävä (Hageland & Armstrong 1997; Thompson & Sinha 2008). Brändiyhteisöjä käsittelevä kirjallisuus on näyttänyt brändiyhteisöjen huomioimisen johtavan positiivisiin lopputulemiin (Thompson & Sinha 2008) missä näihin voidaan lukea esimerkiksi ”transformatiiviset kokemukset” asiakkaissa (Muniz & Schau, 2005)

sekä yhteisöjen suotuisa vaikutus esimerkiksi retrobrändien uudelleenlanseeraamisessa (Brown, Kozinets, & Sherry, 2003).

Fischerin, Marcin, Völcknerin ja Sattlerin (2010) tutkimukset osoittavat brändiyhteisön olevan tehokas työkalu myyntiin vaikuttamisessa. Tutkimuksessa huomattiin myös, että yhteisössä jaetun positiivisen informaation vaikutus jäsenten käytökseen on suurempi kuin negatiivisen informaation. Tutkijoiden suorittaman tutkimuksen pohjalta on myös huomattavissa, että brändiyhteisöt toimivat luotettavana asiakkaiden pitämisessä, sekä kokeneiden että noviisien tapauksessa. Kuten aiemmin todettiin, ovat asiakkaiden bränditarinat vaikutuksiltaan sekä levinneisyydeltään huomattavia. Sosiaalisen median kanavat tarjoavat asiakkaille alustan näiden ilmaisemiselle. Tästä syystä brändiyhteisöille on suotavaa luoda oma strategiansa, joka toimii synergistisesti muun markkinointistrategian kanssa. (Völckner ym., 2013).

Negatiivinen kuulopuhe

Negatiivinen kuulopuhe on myös nostanut päätään tällä vuosikymmenellä juurikin sosiaalisen media mahdollistamana. Pureudun tässä brändiyhteisöjen piirteisiin, joiden kautta havainnollistan negatiivisen kuulopuheen leviämistä ja manifestoitumista. Tämä tarjoaa myös sauman valaista yrityksen käytössä olevia lähestymistapoja positiivisen kuulopuheen – tai tässä bränditarinoiden – levittämiseen sekä negatiivisen kääntämiseen positiiviseksi. Negatiivista informaatiota on siis mahdollista hallita strategisesti ja konvertoida tuo brändinrakennuksen palikaksi (Noble, Noble & Adjei, 2012).

Negatiivista kuulopuhetta käsittelevä kirjallisuus painottaa, että tarinoihin reagoimisessa on viisasta huomioida vastauksen sisältö ja formaatti osuvat yksi yhteen ja että oikea henkilö vastaa. Esimerkiksi palvelun epäonnistuessa vastauksen vaikutusta lisää, mikäli vastaajana on palvelun epäonnistumisesta vastaava työntekijä tiedottajan sijaan. Esimerkiksi yrityksen vastatessa kieltävästi bränditarinaan toimivat analyttinen formaatti ja anteeksipyytelevä sisältö paremmin kuin kritiikkiä matkiva vastaus. (Völckner ym., 2013).

Negatiiviset, asiakkaiden luomat bränditarinat jäävät helposti elämään joko virtuaalisesti säilyen tai ihmisten mieliin painuen ja voivat levitä nopeastikin. Tästä syystä reagoinnin ajoittaminen on myös kriittistä. Tutkimukset koskien vastaamiseen liittyviä strategioita nostavat esille neljä: kieltämisen, pakotetun suostumisen, vapaaehtoisen suostumisen ja 'erityisponnistuksen' (esim. Dawar & Pillutla, 2000; Laufer & Coombs, 2006).

Kieltämisessä on kyse kritiikkiin tai muutoin negatiiviseen bränditarinaan vastaamisesta tulkinnanvaraisella vastauksella tai ei ollenkaan. Vapaaehtoisessa suostumisessa on kyse esimerkiksi tuotteiden takaisinvedosta tilanteessa, missä tuote-erässä on jotain fundamentaalisesti vialla. erityisponnistuksessa on kyse totaalaisesta myöntymisestä ja tuesta kriisiin ylitsepääsemiseksi, joka voi myös auttaa asiakaskokemuksen muuntamisessa positiiviseksi. (Dawar & Pillutla, 2000).

2.3.4 Sosiaalisen median strategiavalintaan vaikuttavat piirteet

Tämän kappaleen tarkoituksena on avata yleisimpiä strategisia lähestymistapoja yritysbrändin kommunikoimiseksi sosiaalisen median kautta. Useimmat asiakkaat jakavat bränditarinoitaan sosiaalisen median kautta tilanteissa, joissa brändikokemus on ollut erittäin positiivinen tai erittäin negatiivinen. Tämän johdosta onkin tärkeää, että ennen astumista sosiaalisen median pariin yrityksellä tulisi olla brändäyksensä kulmakivet paikoillaan, strategioista ja resursseista puhumattakaan. Yrityksen täytyy siis varmistaa voivansa toteuttaa brändilupauksensa kaikkien kosketuspintojen kautta. (Barwise & Meehan, 2010). Kuten jo aiemmin todettua, on suotavaa, että yritys itse stimuloi positiivisia, asiakkaiden kertomia bränditarinoita. Tähän liittyen Godes, David, Mayzlin, Chen, Das, Dellarocas, Pfeiffer, Libai, Shi ja Verlegh (2005) väittävät, että havainnointi sosiaalisessa mediassa ei välttämättä riitä, vaan yritysten tulisi toimia myös moderaattoreina, vastata keskusteluun ja tarinoihin .

Schivinskin ja Dabrowskin tutkimukset (2016) näyttivät, että yrityksen luoma sosiaalisen median sisältö ei vaikuta *suoraan* asiakkaiden näkemyksiin brändin arvosta. Brändätyn sisällön huomattiin kuitenkin vaikuttavan *epäsuorasti*

brändipääomaan vaikuttamalla arvopohjaisiin näkemyksiin brändiasenteen (brand attitude) kautta.

Asiakkaiden tuottamat bränditarinat ovat nousseet keskiöön brändin tarkoituksen kannalta ja markkinointiyksikön tulisikin kiinnittää huomiota koordinaatioon yrityksen- ja asiakkaiden bränditarinoiden kesken. Tämä koordinaatio voi tapahtua kolmen eri ulottuvuuden kautta: sisältö, kanava ja kulttuurillinen ympäristö.

Sisältö

Chen ja Xie (2008) tarjoavat sisällön koordinointiin normatiivista mallia joka auttaa yritystä muokkaamaan markkinoinnin strategiaa vastauksensa sähköiseen kuulopuheeseen. Tuloksiin viitaten yritys voi vähentää omia markkinointipanostuksiaan mikäli kuulopuheen saatavuutta voidaan luotettavasti ennakoita tulevaisuudessa, näin luoden kustannussäästöjä. Tutkimus ei kuitenkaan anna viitteitä siitä, kuinka tämä koordinaatio voidaan saavuttaa.

Kanava

Kanavien valinta on myös keskeinen osa koordinaation saavuttamista. Asiakkaiden kanssa vuorovaikuttamiseen sekä bränditarinan kehittämiseen Youtubea parempia kanavia ovat tutkimuksen mukaan (Smith, Fischer, and Yongjian, 2012) Twitter ja Facebook. Brändätty sisältö tavoittaa paremmin em. kanavissa. Tutkijat kehottavatkin molempien kanavien aktiiviseen hallinointiin ja houkuttelevan sisällön luomiseen. Myös asiakkaiden osallistamiseen molemmat ovat toimivia. Dataa on kuitenkin vähän liittyen siihen, mitä kanavaa käyttää tiettyjen olosuhteiden vallitessa (Weinberg and Pehlivan 2011). Asiakkaiden negatiivisten bränditarinoiden kohdalla yritysten tulee päättää luonnollisesti, kuinka reagoida, mutta myös mitä kanavaa reagointiin käytetään.

Tila

Myös kulttuurillinen konteksti eli tila (space) vaikuttaa kanavien suunnitteluun. Brändeillä on eri merkityksiä eri kulttuureissa, mutta myös sosiaalisen median käyttötavat eroavat maittain (Jackson and Wang 2013). Kulttuurillinen konteksti on siis hyvä huomioida siten, että kanavat suunnitellaan kulttuurin ominaispiirteet sekä brändin piirteet kyseisessä kulttuurissa huomioiden.

Keskeisintä sosiaalisen median toteutusta mietittäessä on huomioida, että asiakkaat ovat arvonluomisen ja miellelyhtymien keskiössä bränditarinoiden kautta. Asiakkaat vuorovaikuttavat herkemmin yhteisöissä ja yrityksellä voi olla montakin eri kanavaa koordinoitavana. Fournier ja Avery (2011) väittävät, että tänä päivänä brändijohtamisen ohjasten ollessa osittain asiakkaiden käsissä jää keskiöön ennen kaikkea brändin maineen suojeleminen, muuntaen brändijohtamisesta näin hieman asiakassuhteiden hallintaan kallistuvaa. Yrityksille jää laveasti huomioiden kolme selkeää strategiaa: asiakkaiden kuuntelu ja asiakasvaateisiin vastaaminen; brändiyhteisön kulttuuriin sulautuminen tätä ymmärtämällä; sosiaalisen median verkostoitunutta luonnetta hyödyntämällä ja osallistamalla asiakkaat luomaan suotuisia bränditarinoita.

3 TUTKIMUSMETODOLOGIA

Case-yritys Games Workshop on yrityksenä yksi Euroopan ja USA:n tunnetuimmista ja suurinta suosiota nauttivista miniatyyrivalmistajista. Games Workshop nauttii suurinta suosiotaan Britanniassa yrityksen ollessa Brittiensaarilta. Games Workshop, tai GW lyhennettynä, tunnetaan parhaiten kolmen lippulaiva-brändin kehittäjänä ja julkaisijana: Warhammer 40,000, Warhammer: Age of Sigmar sekä Lord of the Rings. Kyseiset brändit edustavat kolmea taustatarinoiltaan ja pelisysteemeiltään erilaista miniatyyripeliä joita yritys kehittää ja julkaisee aktiivisesti. Yritys on listattuna Lontoon pörssissä symbolilla GAW.L. Yrityksen brittiläinen tytäryhtiö on Games Workshop Limited.

Tuoteportfolioon voidaan yleisesti lukea nk. 'lippulaiva-pelisysteemit' jotka edustavat yrityksen pääasiallista tarjoomaa, miniatyyrit, mahdollinen kirjallisuus ja oheistuotteet kuten maalit, pelimaastot ja muu harrastuksen kannalta välttämätön tarvike. Asiakkaiden mielikuvat yritysbrändistä juontavatkin osaltaan tavoista joilla näitä tuotebrändejä on hallinnoitu. Asiakkaan kosketuspinnat tuotebrändien osalta koostuvat miniatyyreista pakkauksineen, oheistuotteista (kirjat, harrastelehti ja muu), pelisysteemeistä sekä näihin liittyvästä viestinnästä esimerkiksi sosiaalisessa mediassa, liikkeissä tai lehdissä. Merkittävä osa yrityksen brändimielikuvaan vaikuttavista tekijöistä on myöskin yhteisön tapa puhua yrityksestä. Tämä tulee ilmi brändiyhteisöissä, toisin sanoen foorumeilla ja peliyhteisöissä.

Tuotebrändien hallinnoinnilla viitataan tutkimuksessa siihen kuinka tarjoomaa kehitetään, kuinka tuotebrändeistä viestitään liikkeissä ja sosiaalisessa mediassa sekä kuinka yrityksen immateriaalioikeuksia käytetään lisensointi-bisneksessä.

Tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus, joka perustuu haastattelusta saatuihin empiirisiin aineistoihin. Kvalitatiivinen tutkimus ei pyri todentamaan jo olemassa olevia teorioita vaan löytää tosiasioita tutkittavasta ilmiöstä. Osa kvalitatiivista tutkimusta on, että tutkimuksen aineisto on koottu luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara, 2007, s. 157 – 160). Tutkimuksen pohjana on tarkastella fokusryhmähaastatteluista saatuja aineistoja teorian valossa. Kysely on

rajattu tarkasti, jotta tutkimuksesta tulisi ehyt ja selkeän kuvan antava aineisto. Pääkäsitteitä tutkimuksessa ovat (yrityksen) brändimielikuva, brändiyhteisö ja sosiaalinen media. Glesnen ja Peshkini (1992) luonnehtivat kvalitatiivisen tutkimuksen pyrkivän ymmärtämään toimijoiden näkökulmaa tutkittavasta ilmiöstä, luoden tutkimukselle näin todellisen elämän kontekstia.

Tutkimuksen pohjana toimiva haastattelu tulee olemaan fokusryhmähaastattelu. Tavoitteena on ymmärtää ilmiön laatua, ominaisuuksia sekä merkitystä kokonaisvaltaisesti ja syvällisesti. Tästä syystä päädyin fokusryhmähaastatteluun. Tutkimuksen kohteena on siis ajallinen muutos asiakkaiden brändimielikuvassa, missä aikaperspektiiviksi on otettu viisi vuotta. Haastattelun osallistujia ei diskriminoida muutoin kuin aktiivisten, perättäisten harrastusvuosien perusteella. Vastauksia peilataan mahdollisesti taustatietoihin harrastuksesta. Löydöksiä tutkitaan peilaten haastatteluja teoriaan.

3.1 Tutkimusasetelma ja analyysin kohteet

Analyysin kohteena ovat viiden vuoden aikana 2012-2017 aktiivisesti brändin tarjoomaa käyttäneet asiakkaat. Tutkimuksen tavoitteena oli saada vastaus siihen, että onko brändimielikuva yrityksestä muuttunut ja jos on, niin mistä markkinointitoimenpiteistä johtuen. Tavoitteena on saada yleistettävissä olevaa tietoa monopolistisen aseman menettäneen yrityksen korjaavien markkinointitoimenpiteiden vaikutuksesta asiakkaiden oletusarvoisesti aiemmin heikompaan yritysbrändimielikuvaan. Tarkemmin sanoen: mille osa-alueille allokoitujen panostukset omaavat ylivertaisimman potentiaalin vaikuttaa brändimielikuvaan aktiivisen brändiyhteisön tapauksessa sosiaalisen median aikakaudella.

Fokusryhmä valittiin tutkimusmetodiksi myös, sillä tämän avulla oli mahdollista taata mahdollisimman korkea sitoutuminen, varmistaa otannan verrattainen homogeenisyys sekä edustava otos tutkittavasta segmentistä. Analysointimetodina käytetään temaattista analyysiä, mistä ei ole yhtä yksittäistä määritelmää. Tämä voi olla jopa vain aineiston pelkistämistä etsimällä tekstistä olennaisimmat asiat (Moilanen & Räihä, 2010). Aineisto siis puretaan teema-alueisiin. Hirsijärvi ja

Hurme (2017) viittaa tällä siihen, että analysoitaessa erotellaan ja tulkitaan aineistosta kumpuavia piirteitä jotka ovat yhteisiä haastatteluun osallistuville. Tutkimuksen sisällä tuota on käytetty aineistolähtöisesti. Vaikka teorioita onkin taustalla, niin ei ole yhtä ylitse muiden joka soveltuisi teorialähtöiseen analyysiin aineistossa. Tuomin ja Sarajärven (2017, s. 293 – 296) mukaan aineiston teemat ja tulkinta ovat tulkitsijasta riippuvaisia ja voivat saada tulkitsijasta riippuen erilaisia tulkintoja.

Tutkimus toteutettiin 2017 elokuun ja 2018 helmikuun välissä. Haastateltavat kerättiin isojen tapahtumien turnauspöydistä ja haastattelut toteutettiin seuraavana päivänä häiriöttömissä huoneissa. Yhden fokusryhmän koko vaihteli 5-8 hengen välillä. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin.

Analysoinnissa tehdään varovaisia yleistyksiä niiltä osin, missä koko ryhmä on ollut yksimielinen jostain asiasta. Tutkimustulokset ovat viime kädessä viitteellisiä tutkittavasta ilmiöstä eikä aineistoa täten voida välttämättä yleistää. Johtopäätökset luvussa vertailen tutkimuksen tuloksia aikaisempaan teoriaan.

3.2 Fokusryhmähaastattelu

Chrzanowskan (2002 p.x) mukaan yhteistä kaikille kvalitatiivisille metodeille on päästä yleisten asioiden – asioiden joita ihmiset sanovat vastauksena yksinkertaisiin kysymyksiin – ylitse. Kvalitatiivinen markkinatutkimus tarjoaa tehokkaan keinon tutkia henkilökohtaisia ajatuksia ja tunteita sekä itseisarvona otettuja tekijöitä (intuitiiviset assosiaatiota sekä kulttuurilliset asenteet ja käytöstavat) sekä tunteita (Chrzanowska, 2002 p.x). Tässä tutkimuksessa tavoitteena oli paljastaa mielipiteitä, asenteita ja tunteita liittyen tapausyrityksen brändimielikuvaan. Tavoitteena oli myös rakentaa ymmärrystä taustalla olevista tekijöistä, minkä mahdollistaa nimenomaan keskustelu ja toisten ajatusten päälle rakentaminen ja kyseenalaistaminen. Täten katsoin kvalitatiivisen lähestymistavan fokusryhmän muodossa palvelevan tutkimuksen tarkoituksia varsin hyvin. Chrzanowskan mukaan muita hyödyllisiä piirteitä ovat (a) lähestymistavan potentiaali paljastaa syvällistä ja spesifiä ymmärrystä asenteista, (b) generoida oivalluksia asioiden välisiin kytköksiin sekä (c) fakta, että tutkimus tuo julki myös konseptuaalisia näkökulmia kuvaavien lisäksi.

Stewardin ja Shamdasanin (1990, p.16-17) mukaan fokusryhmillä on monia etuja. Fokusryhmä antaa tutkijoiden mukaan mahdollisuuden tutkijan ja tutkittavien väliseen vuorovaikutukseen ja antaa lukuisia mahdollisuuksia täsmentää, selventää ja esittää jatkokysymyksiä. Tämä mahdollistaa myös vastausten tunnustelun. Nähdäkseni tämä on hedelmällistä tutkimukselle, sillä tuo mahdollistaa eri osa-alueiden välisten kytkösten huomioimisen mikä on olennaista kun mietitään miten eri osa-alueet ovat vaikuttaneet mielikuvan mahdolliseen muutokseen. Tutkijat pistävät myös merkille fokusryhmien mahdollisuuden saada selville syvällisempää dataa myös johtuen ryhmädynamiikan synergistisistä elementeistä. Tällä viitataan fokusryhmä luonteeseen missä vastaajat voivat reagoida ja rakentaa toisten osallistujien vastauksiin. Näin voidaan päästä käsiksi dataan tai ideoihin jotka eivät muuten olisi tulleet ilmi (Steward & Shamdasani, 1990 p.17).

Haastateltavat poimittiin turnauspöydistä. Tällä pyrittiin takaamaan hyvät etukäteistiedot pelistä ja harrastuksesta, sillä suurin osa turnauspelaajista on harrastuksesta keskimääräistä paremmin perillä. Valitut haastateltavat täyttivät seuraavat kriteerit: 1) Ovat tietoisia sekä vuorovaikuttaneet harrastuksen kanssa monipuolisesti; 2) Ovat olleet aktiivisia vähintään viimeisen viiden vuoden ajan; 3) Tuntevat yrityksen taustalla joko omien kokemusten tai kuulopuheiden kautta riittävän hyvin, että osaavat kertoa mielipiteensä yrityksestä entiteettinä.

Fokusryhmällä on toki myös heikkouksia ja rajoitteita. Ensinnäkin fokusryhmien luonne takaa, että otanta on väistämättä pieni eikä otannassa ole todennäköisesti käytetty tai voitu käyttää harkintaa liiaksi asti. Näin ryhmien rekrytointi menetelmät heikentävät tulosten yleistettävyyttä selkeästi. (Stewart & Shamdasani, 1990, p.17). Toisekseen ryhmäkeskustelua on helppo vääristää, mikäli ryhmästä löytyy dominoivia jäseniä, joilla on vahvoja mielipiteitä tai matalampi kynnyksensä tuoda ne esille. Voi täten olla, että vaitonaisemmat vastaajat kokevat itsensä sivuutetuiksi. (Stewart & Shamdasani, 1990, p.17). Kolmanneksi haastattelija saattaa huomaamattaankin vaikuttaa tuloksiin mm. ohjaamalla eleillä ja sanavalinnoilla mielikuvaa sallituista ja ei-sallituista vastauksista, näin vaikuttaen vastauksiin. Puhutaan niin sanotusta systemaattisesta riskistä. Tutkimuksen systemaattisessa riskissä on huomioitava rekrytointipaikan ja -tilanteen rajoittavat vaikutukset ajallisiin resursseihin. Tämän osalta toteuttamieni fokusryhmähaastattelujen puitteet

voidaan luonnehtia vajaiksi, minkä voidaan katsoa vaikuttaneen ryhmädynamiikkaan ja vastauksiin. Siitäkin huolimatta, että riskeihin varauduttiin sekä etukäteen että tutkimustilanteessa.

3.3 Aineiston keruu

Tutkimuksessa käytettiin edellisessä kappaleessa mainittua mukavuusotosta. Kaikki 19 vastaajaa poimittiin isojen tapahtumien turnauksista, toinen puolisko Helsingissä ja toinen Oulussa. Otos oli kokonaisuutena homogeeninen. Heterogeenisyyttä esiintyi iän, asuinpaikkakunnan, peliyhteisöjen koon sekä aktiivisuuden syvyyden (käyttää useampia yrityksen brändejä) ja sosiaalisen median käyttöasteen suhteen. Näiden tekijöiden katsotaan vaikuttavan fokusryhmien vastauksiin ja siten tutkimustuloksiin. Ryhmä oli puolestaan selkeästi homogeeninen aktiivisuuden, yleisen harrastetietouden ja sukupuolen osalta. Karsinta tehtiin aktiivisten, perättäisten harrastusvuosien perusteella, missä osallistujan täytyi olla ollut aktiivinen tuotteiden käyttäjä 2012-2017. Osallistujilta otettiin ylös asuinpaikkakunta, peliyhteisön arvioitu koko sekä käytetyimmät tarjooman alueet. Tekijöitä ei lopulta katsottu tutkielman rajauksen, luonteen sekä kyselyn analysointimuodon johdosta oleellisiksi.

Vastaajat olivat kaikki aktiivisia pelaajia, viimeiset viisi vuotta aktiivisesti ja yhtäjaksoisesti harrastuksessa mukana olleita ja suurin osa oli seurannut tai muutoin saanut tietoa case-yrityksen 'kuulumisista'. Kaikki pelasivat peliä, mutta harrastaminen muilla osa-alueilla (kirjat, lisensoidut pelit ja maalaaminen) sisälsi suurempaa hajontaa. Mukana oli myös satunnaisempia asiakkaita, joiden tietopohjat paljastuivat vajavaisemmiksi ja painottuivat tarkastelujakson loppupäähän, vaikka harrastettua oli tullut pidempään. Vastaajien tietopohjaa kokonaisuutena voidaan pitää riittävänä tutkimuksen tarkoituksiin.

Kysymykset muotoiltiin markkinointistrategian muutoksen pohjalta ja jaoteltiin karkeasti suurempiin kokonaisuuksiin, joiden sisällä käytiin keskustelua yksityiskohtaisemmista toimenpiteiden muutoksista kyseisten osa-alueiden alla. Kysymykset olivat luonteeltaan aihepiiriä koskevia eivätkä sanasta-sanaan, tutkimuksesta toiseen toistuvia. Näin pyrittiin välttämään kaavamaisuus ja luomaan

luonnollisempi tilanne. Keskustelua ohjaava runko on löydettävissä liitteistä kappaleesta kuusi. Haastattelut toteutettiin suomen kielellä. Kaikki haastattelut nauhoitettiin, mutta ei kuvattu.

Haastattelija kiinnitti äärimmäistä huomiota ja varovaisuutta kommunikointiin ja sen neutraaliuteen, johdatteluun, tiivistämiseen ja kysymysten asetteluun sekä ajan ja paikan valintaan taatakseen empiirisimmät mahdolliset olosuhteet. Kaikkien strategian osa-alueiden osalta kysymykset tähtäsivät tapausyrityksen brändimielikuvan selvittämiseen. Kysymysten tarkoitus oli herättää keskustelua ja näin aktivoida ihmisten ajatuksia. Taustalle otettiin tietoisesti sanojen 'brändi', 'liiketoiminta', 'bisnes', 'mielikuva' ja 'mielikuva yritysbrändistä' käyttö. Näiden tarkoituksena oli suunnata ajattelua juurikin mielikuvaan yritysbrändistä. Osallisille tehtiin myös selväksi, että yritysbrändi tarkastelun kohteena viittaa mielikuvaan yrityksestä, joka muodostuu osaltaan tuotebrändien mielikuvista, kuitenkin tarkoittamatta juuri samaa.

Validin haastattelumateriaalin takaamiseksi olisi ollut hyödyllistä pitää testisessio testiryhmällä ennen suunniteltuja haastattelutilanteita ja analysoida tuo, sillä näin olisi välttytty aiemmin mainituilta haastattelijan satunnaisvirheilta haastattelun toteutuksessa. Aiemmin mainittu, aikaa rajoittava systemaattinen riski kuitenkin esti tämän. Virheiden voidaan pääosin katsoa liittyneen kysymyksenasetteluihin sekä johdonmukaisuuden säilyttämiseen. Analyysistä olisi tullut rikkaampi mikäli dataa olisi myös käsitelty välittömästi nauhoitusten jälkeen (Moisander ja Valtonen, 2006, 125-126; Hirsjärvi ja Hurme 2008, 108). Kyselyssä ei myöskään käsitelty asiakkaiden odotuksia, mikä voidaan nähdä oleellisena käsitellessä mielikuvia ja mielipiteitä jonkin entiteetin käytöksestä. Nämä rajoitteet ovat tärkeä huomioida, sillä vaikka tarkoituksena onkin löytää yleistettävää brändimielikuvaan liittyen teorian kautta tulkiten, niin juurikin nämä rajoitteet on hyvä pitää mielessä tulkittaessa haastattelujen antia tutkimukselle.

3.4 Aineiston analyysi

Tämä osio kuvailee data analyysin menetelmät. Kaikki fokusryhmät nauhoitettiin, kirjoitettiin puhtaaksi ja analysoitiin yleistettävien näkökulmien löytämiseksi. Analyysin ensimmäinen vaihe käsitteli puhtaaksi kirjoitettuja haastatteluja. Tutustumisen aikana tärkeät teemat ja dominoivat mielikuvat sekä mielipiteet identifioitiin. Identifioituja näkökulmia olisi voitu käyttää tulevissa haastatteluissa, mikäli nauhoitteet olisi käyty läpi nauhoituksen jälkeen. Tässä vaiheessa dataa pelkistettiin ja merkittävät näkökulmat korostettiin sekä sisällytettiin koonteihin.

Hirsjärvi ja Hurme (2008, 147) osoittavat, että data analyysi kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan toteuttaa esimerkiksi datan luokittelulla tutkimuskysymysten ja muiden tutkijoiden kehittämien teoreettisen mallien avulla. Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 147) luokittelu voidaan ymmärtää konseptuaalisena työkaluna teorian formuloinnissa tai keskeisten näkökulmien tunnistamisessa suurista datamääristä.

Data tässä tutkimuksessa luokiteltiin teemoittain kysymysten kautta, joita käytettiin haastatteluissa. Teemat jakautuivat markkinointistrategian muutoksen osa-alueisiin: 1) Asiakaspalvelu (liikkeet, vuorovaikutus somessa, reklamoinnit, kuulopuhe), 2) Kilpailijat, kilpailuun vastaaminen, 3) Viestintä, 4) Tarjooma ja 5) Kokonaisuus. Asiakaspalvelua ei ole jaoteltu, mutta kysymykset liittyivät liikkeisiin, reklamaatioihin, sosiaalisen median vuorovaikutukseen sekä kuulopuheisiin. 2) Kilpailijat jaoteltiin muihin miniatyyrivalmistajiin, video-, kortti- ja lautapeleihin sekä näkemyksiin tapausyrityksen reaktioista näiden saralla. Reaktioiksi voitiin katsoa nk. lopettamismääräys -kirjeet (cease and desist letter) tapausyrityksen tuotteita imitoiville kilpailijoille, lisensointi video- ja korttipelien puolelle sekä yrityksen itse tuottamat lautapelit. 3) Viestintä jaoteltiin jäsenlehteen, uusista julkaisuista tiedottamiseen, sosiaalisen median sisältöön sekä virallisiin lausuntoihin ja asenteeseen jota yritys välittää suhtautumisestaan asiakkaisiinsa, esimerkiksi tarjoomaa koskevien ratkaisujen kautta. Osallistajat näkivät myös videopelit sekä asiakaspalvelun tärkeänä viestintänä markkinointimielessä. 4) Tarjooma jaettiin järjestyksessä pelisysteemiin, miniatyyreihin, muihin peleihin (lautapelit), kirjallisuuteen ja oheistuotteisiin kuten maastot, maalit ja muu. Tarjooman osien osalta tarkasteltiin vielä erikseen laatua, variaatiota, saatavuutta ja fiiliksiä.

4 HAASTATTELUIDEN TULOKSET

Fokusryhmien kautta haluttiin selvittää miten ja miksi mielikuvat tapausyrityksestä ovat mahdollisesti muuttuneet. Pyrittiin siis selvittämään mahdollisen muutoksen viitteellinen suunta sekä markkinointitoimenpiteiden osa-alueet joilla vaikutus on ollut merkittävin.

Tutkimusaiheesta nousi esille keskeisenä teemana asiakkaiden kuuntelu ja vuorovaikutus yhteisön kanssa. Keskeisinä huomioina mielikuvia purkaessa monet haastateltavista mainitsivat viestinnän eli sosiaalisen median, sisältömarkkinoinnin kuin myös tiedottamisen parantumisen. Kaikki yhtyivät ajatukseen siitä, että yrityksen viestintä aiemmin oli pääasiassa yksipuolista ja tyrkyttävää, kaksisuuntainen viestintä olematonta. Toinen keskustelua sävyttänyt piirre koski tuotekehitystä, mihin luettiin miniatyyrien esteettisen laadun kohoaminen, tarjonnan kasvaminen henkiin herätettyjen, pienempien pelisysteemien osalta sekä pelisysteemiä koskevat korjaus- ja muutostoimenpiteet. Tuotekehityksen osalta oli havaittavissa myös kritiikkiä liittyen sekä miniatyyreihin että pelisysteemiin. Kritiikki koski aiempia mielikuvia jotka juonsivat juurensa miniatyyrien kehityssuunnasta, erään vastaajan kommentoimissa ja muiden yhtyessä, että ”...eppisyyden lisäämisessä ollaan hetki sitten menty hieman ylitse. Löytyy aina vaan isompaa ja panssaroidumpaa kaveria. Ajatteli, että nyt kun on noita isoja ja pahoja, niin nämä omat jalkaväkityypit ja tämä muu armeija ei enää tunnukaan merkittävältä.” Myös pelisysteemien osalta löytyi parjattavaa, kaikkein eniten uuden pelisysteemin (Warhammer: Age of Sigmar) sekä yrityksen toisen lippulaivapelisysteemin (Warhammer 40,000) juuri ennen muutoksia voimassa olleelta sääntökirjan versiolta. Vastapainona pelisysteemejä koskevalla osa-alueella oli havaittu selkein ja suurin muutos myöskin parempaan päin. Suurin vaikutus mielikuvien parantumiseen tuli kuitenkin sosiaalisen median kommunikaatiosta ja sisältömarkkinoinnista.



Kuva 3: Analysoinnin teemoittelu

Pilkon fokusryhmien keskustelut tässä. Raportti etenee keskusteluihin valmistellun teemakompassin mukaisesti, mitä myös keskustelut noudattivat pääsääntöisesti. Ohje haastatteluun löytyy liitteestä. 2. Ensiksi, fokusryhmän luonnehdintaa ja tämän jälkeen käyn haastattelut läpi poimintojen kautta kommentoimalla.

Haastattelu sisälsi kysymyksiä kilpailijoista, suorista ja epäsuorista. Useimmat olivat pelanneet video-, lauta- ja korttipelejä (epäsuorat kilpailijat), mutta harvemmat olivat saaneet ensikäden kosketusta suorien kilpailijoiden pelisysteemeihin tai yritysbrändeihin. Useimmat vastaajista viettivät aikaa tapausyrityksen (Games Workshop) muiden tuotebrändien parissa myöskin. Vastaajien joukkoa voidaan kokonaisuutena pitää uskollisena brändin näkökulmasta, pohjautuen kilpailevien brändien kokemuspohjaiseen vajaukseen sekä ajanviettämiseen useiden tapausyrityksen tuotebrändien parissa. Tutkimuksen kannalta tämä tarkoittaa, että tulokset ovat yleistettävissä parhaimmillaan ainoastaan uskollisen, pidempään harrastaneen segmentin näkökannoista.

Tutkimuksessa saatiin selville, että mielikuva oli aiemmin ollut negatiivis-sävytteinen ja että mielikuva oli muuttunut positiivis-sävytteiseksi. Molemmissa tapauksissa syyt pohjasivat useisiin eri brändimielikuvan ulottuvuuksiin, mutta kyse

oli viime kädessä asennepohjaisesta muutoksesta. Syy mielikuvan muuttumiselle oli kaksijakoinen: onnistuneet tuotelanseeraukset, laadun sekä variaation monipuolistuminen, mutta myös onnistunut sisältömarkkinointi ja vuorovaikutus yhteisön kanssa. Tuotehallinta ja viestintä, pelkistetysti. Vastaajat arvostivat kuuntelevaa ja keskustelevaa otetta, mikä ilmeni selkeästi sekä sosiaalisen median kanavilla, mutta erityisesti tuotekehityksen osalta, missä haastateltavat korostivat, että pitkään toivottuja uudistuksia oli tehty useita. Muutama vastaaja ilmaisi muutosta kertomalla, etteivät olleet uskoakseen, että ”kyseessä on sama yhtiö kuin vielä joitain vuosia sitten”.

Fokusryhmien ensimmäinen puolisko koski aiempia mielikuvia. Oletuksena oli, että aiempi mielikuva olisi iskenyt tasapainon positiivisten ja negatiivisten mielikuvien välille, missä positiivinen mielikuva olisi pohjannut tarjooman ylivertaiseen laatuun ja negatiivinen mielikuva epäoptimaalisesti hoidettuun tuotekehitykseen sekä huonosti hoidettuun viestintään. Paljastui, että positiivisten mielikuvien taustalla olivat pääasiassa omakohtaiset kokemukset, mutta negatiivisten kokemusten taustalla puolestaan kuulopuheet.

4.1 Asiakaspalvelu

Havainnoin ensimmäisessä osiossa asiakkaiden vastauksia asiakaspalvelusta. Vastauksia ei pyydetty menneestä tai nykyisestä hetkestä erikseen, sillä alustavan kartoituksen pohjalta muutosta asiakaspalvelussa oli tapahtunut vähän tai joksinkin. Paljastui, että liikkeet koettiin nuoremmille tähdätyiksi ja että tosiasiallinen asiointi varsinaisen asiakaspalvelun kanssa oli minimaalista. Useimmat olivat joskus käyneet ja muistivat kokemuksen pääosin elävästi. Suurin mielikuvaan vaikuttava tekijä useimmilla olivat kuulopuheet foorumeilta ja muilta ihmisiltä. Yleisin kommentti asiakaspalvelusta oli ’mukava’ tai ’hyvä’, mutta myös ’tyrkyttävä’. Tutkimuksen kannalta olennaista tietoa ei ollut havaittavissa asiakaspalveluun liittyvissä vastauksissa

Kilpailevien systeemien osalta saatiin selkeää ja voimakkaampaa mielipidettä. Mielipiteet olivat myös rikkaampia kuvauksiltaan, joskin määrällisesti näitä oli vähän.

4.2 Kilpailevat pelisysteemit

Kilpailijoiden kohdalla tutkin kuinka tapausyritystä arvioidaan suhteessa kilpailijoihin, suorien ja epäsuorien. Kysymyssarjan tarkoituksena oli paljastaa miten asiakkaat suhtautuvat kilpailijoihin, kuinka kilpailijat nähdään suhteessa tapausyritykseen, miten tapausyrityksen toimenpiteet vastauksena kilpailuun ja kilpailijoihin koetaan ja kuinka tämä kaikki on vaikuttanut vastaajien mielikuvaan tapausyrityksestä. Kysymyksen kohteina olivat suorat kilpailijat ja näiden tarjonnan laadukkuus, tapa toimia suhteessa asiakkaisiin sekä vastaajien yleinen asenne (brand attitude) näitä kohtaan. Kilpailijoita ei eritelty, vaan asiakkaat saivat nostaa ylös omakohtaisia kokemuksiaan eri valmistajista ja heidän pelisysteemeistään. Kysymykset eivät huomioineet mielikuvan muutosta kilpailijoiden osalta ajan saatossa, sillä tarkoituksena oli pitää vastaaminen yksinkertaisena ja spontaanina haastateltaville ja tulokset tästä viitteellisinä. Kilpailijoihin huomioitiin myös video-, kortti- ja lautapelit, mutta tässä esille nousivat tapausyrityksen toimenpiteet uusien segmenttien houkuttelemiseksi omalla tarjonnallaan sekä tämän tarjonnan laatu ja toimivuus suhteessa oletettuun pyrkimykseen (uusien asiakkaiden haaliminen varsinaiseen pöytäpeliin, myynti olemassa oleville asiakkaille) yleisellä tasolla.

Kokemuksia kilpailijoista löytyi jokaisesta ryhmästä. Kaikissa ryhmissä 1-3 henkilöä kertoivat näistä kokemuksista. Ensinnäkin vastaajat kaikissa ryhmissä nostivat esille omien kokemustensa pohjalta paremmat kokemukset muista yritysbrändeistä, erityisesti tavasta joilla pelejä kehitettiin ja hoidettiin, mutta myös tavoista joilla asiakkaisiin suhtauduttiin. Vastaukset tulivat spontaanisti ja monissa tapauksissa suorilta, mikä kielisi Kellerin (1993) mallin mukaan vahvoista ja ei-suotuisista brändeihin liittyvistä asenteista. Pelejä kehitettiin jouhevammasta ja ehjemmästä toimivuudesta sekä tavasta jolla yritys huomioi pelin kehityksessä asiakaskokemukset. Näemme tämän esimerkiksi seuraavasta keskustelukaappauksesta:

Herra A: ”Olen pelannut kymmeniä systeemejä. Yhtenä mielestäni jokseenkin edustavana poimintana useista kilpailijoista olen pelannut nyt hetkisen erästä historiallista systeemiä. Heistä tuli asiakaspalvelun, fb-sivujen ja verkkopalvelun kautta erittäin erittäin positiivinen fiilis. Vastattiin nopeasti, huomioitiin asiakasta

lukuisilla pienillä tavoilla ja sitä rataa. Peli äärimmäisen hyvä. Jäi sellainen kuva, että varsinkin verrattuna kasvottomaan korporaatioon jota GW mielestäni aiemmin edusti niin jäi kontrastoituna kokemus 'yhteisö edellä' -tyylisestä bisneksestä.”

Herra H: ”Pelailin pari vuotta Star Wars -pohjaista X-wingiä, kilpaileva systeemi. X-Wingistä oikeastaan kumpuaakin oma negatiivinen asenteeni GW:tä kohtaan. Isot turnaukset striimattiin netissä ja niiden lopuksi hyvin pärjänneet armeijalistat käytiin lävitse ja tehtiin sääntömuutoksia jotta eivät olisi suhteessa liian epätasapainoisia. Näistä ei kuitenkaan tehty sysihuonoja, missä taas GW:llä on aina tuntunut olevan politiikkana, että jos joku on liian hyvää, niin tuo pudotetaan kivipohjalle.”

Pyydettäessä tiivistämään kokemuksia kilpailijoista vastattiin seuraavalla tavalla:

Herra H: ”Kilpailevan systeemi järjestelmä huokui fiilistä, että halutaan korostaa tätä aktiivista korjaamista ja asiakkaiden kuuntelua. GW:llä ei. ”

Herra C: "GW:llä on myös ollut ongelmana se, että figuja myydään selkeästi raha edellä. On esimerkiksi tehty sääntöuudistuksia jotka ovat hetkellisesti nostaneet jotkin yksiköt aiempaa kovempaan rooliin ja seuraavassa kuussa taas seuraavia yksiköitä jatkuvalla syötöllä, häiriten näin pelin balanssia.”

Myös hieman toisenlaisia näkökulmia esitettiin vastapainoksi tähän: Herra B: ”Tykkäsin, oli selkeästi parempi pelisysteemi. Sujuvampi ja paremmin hoidettu. Ei kuitenkaan vaikuttanut mielikuvaani GW:stä.”

Kysyttäessä moniko voi yhtyä jälkimmäiseen lauseeseen muutama vastasi pystyvänsä ja eivät olleet kokeneet kilpailijoiden vaikuttaneen mielikuvaan tapausyrityksestä. Osa kaikista vastaajista koki kuitenkin jonkin asteista vaikutusta olleen. Mieltäessämme pelisysteemin tarjoomaksi joka koostuu itse pelistä sekä tuon toimivuutta ylläpitävistä toimenpiteistä voidaan havaita, että yksi mielikuvaan voimakkaasti vaikuttavista tekijöistä koski juurikin toiminnallisuuden ylläpitämistä ja täten yrityksen asennoitumista tuotekehitykseen. Kellerin brändipääoman mallia konsultoimalla voimme huomata kyseessä olevan tuotepohjaisten piirteiden jotka määrittellään tuotteen suorituskyvyn kannalta keskeisiksi piirteiksi. Kuten voimme

myöhemmin nähdä, yksi keskeisistä tapausyritykseen liitetyistä omaperäisistä miellelyhtymistä koskee poikkeuksellista laatua. Laatu ei vaikuttaisi kuitenkaan ulottuvan miniatyyreistä sekä taustatarinasta pelisysteemiin asti samalla voimakkuudella. Kilpailijoita koskevien mielikuvien kohdalla mielikuvan nähtiin koostuvan ensisijaisesti pelisysteemin toimivuuden ja tuohon liittyvän toimivuuden aktiivisen ylläpitämisen kautta. Tämä ei sinänsä yllätä, sillä haastattelut toteutettiin lyhyehkön matkan päässä niin ajallisesti kuin sijainninkin osalta turnauspöydistä, mikä selittäisi fokuksen yksipuolisuuden kaikissa fokusryhmissä.

Kysyttäessä epäsuorista kilpailijoista keskustelut jokaisessa ryhmässä koskivat pääasiassa tapausyrityksen vastauksia kilpailuun näillä sektoreilla. Vastausten (video- ja lautapeliutuotanto) koettiin ylivoimaisesti lisänsä harrastuksen nautittavuutta ja näiden koettiin olevan paitsi laadukkaita, mutta myös hyviä uusasiakashankinnassa. Katkelma:

Herra A: ”GW:hän on tehnyt fiksusti esimerkiksi siten, että on otettu ennestään suuren suosion pelisarja kuten Total War ja lisensoitu tuolle oma brändi, näin saaden jalansijaa ja näkyvyyttä jo ennestään suosittuun videopelin kautta.”

Herra G: ”Pelannut muutamia. Antavat mielestäni lisää, osa jopa älyttömän paljon. Komplementoivat omaa harrastusta ja tuovat siihen lisää.”

Herra D: ”Olen pelannut. Mielestäni nämä pelit voivat tuoda parhaimmillaan uusia harrastajia mukaan ja useita tiedänkin, jotka ovat aloittaneet pelillä, selailleet hieman taustatarinaa netistä ja osa aiemmin osa myöhemmin päätyneet myös kokeilemaan pöytäpeliä.”

Kysyttäessä voivatko muut vastaajat jakaa tai haluavatko kiistää näkemyksen pelien houkuttelevuudesta ja toimivuudesta uusien harrastajien hankinnassa kaikki paikallaolijat yhtyivät näkemykseen intohimoisesti, mitä kuvastivat voimakkaat adjektiivit kuten ”ehdottomasti”, ”todellakin”, ”Kyllä kyllä” ja ”Ilman muuta.” Yrityksen brändilajennuksia epäsuoran kilpailun saralla voidaan siis teorian valossa luonnehtia onnistuneiksi.

4.3 Viestintä

Viestinnässä tutkimuksen kohteena oli erityisesti viestinnän vajavuuden vaikutus aiempiin brändimielikuviin yrityksestä sekä viestinnän muutoksen vaikutus nykypäivän mielikuvaan. Tämä saatiin selville aktivoimalla haastateltavia ajattelemaan aiempia tapausyrityksen viestintäkanavia ja tuon herättämiä ajatuksia, minkä jälkeen samaa kysyttiin vuosien 2012-2017 väliltä. Viimeisenä haastateltavia pyydettiin vertaamaan näitä sekä spesifioimaan mitkä viestinnän muodot tai tavat ovat herättäneet ajatuksia ja miten viestintä on vaikuttanut brändimielikuviin tapausyrityksestä.

Kokemuksia viestinnästä löytyi kaikissa fokusryhmissä verrattain enemmän kuin kilpailijoista ja kokemukset viestinnästä aktivoivat haastateltavia keskustelemaan selkeästi asiakaspalvelua ja kilpailijoita enemmän. Vastaajat jokaisessa ryhmässä olivat yhtä mieltä siitä, että tapausyrityksellä ei koettu olevan kelvollista, kaksisuuntaista viestintää. Viestintä ennen muutoksia koettiin yksipuolisena ja pääasiassa push-markkinointina erityisesti asiakaspalvelun kohdalla, mutta myös suurissa määrin jäsenlehden ja jälleenmyynnin kautta. Viestintäkanavina nähtiin aiemmin lippulaiva-liikkeiden asiakaspalvelu, online jälleenmyynti, jäsenlehti (White Dwarf) sekä erilaiset yrityksen itsensä organisoimat tapahtumat kuten 'Games Day' ja 'Grand Tournament.' Jotkut kuvailivat yrityksen viestintää aiemmin 'sisäänpäin kääntyneeksi', 'olemattomaksi' ja 'heikoissa kantimissa' olevaksi. Katkelma:

Herra A: ”Ennen oli GW:llä vanhan johdon alla hyvin kummallinen sisäänpäin kääntynyt tila. Ei annettu faneille eikä jälleenmyyjille infoa.”

Herra E: ”Kyllähän se oli niin, että viestintä oli käytännössä olematonta ja pelaajien ylenkatsomista. Nettisivuilla pelkkä verkkokauppa, yhteisöllistä foorumia oli mutta tuokin poistettiin. Tehtiin korjausliike 2-3v sitten.”

Herra G: ”Aiempi mielikuva yrityksestä aika etäinen. Ei ollut osa yhteisöä, ainoastaan tavarantoimittaja. Toisessa kädessä taas ovat muut valmistajat, jotka ovat selkeästi pyrkinet tuomaan esille yhteisöllisyyttä ja 'from gamers to gamers' -

henkeä. GW:stä ei puolestaan välittynyt tuollaista halua, ei edes 3-4v taaksepäin. Lähestyttävyyys heikkoa.”

Kysyttäessä kokoavasti, että ovatko esitetyt mielipiteet sellaisia jotka haastateltavat voisivat kuvitella myös laajemman brändiyhteisön jakavan, saatiin jokaisessa ryhmässä yksinomaan myönteisiä vastauksia. Siirryttäessä tämän päivän viestintään vastaukset sisälsivät pitkälti suotuisia ja vahvoja mielleyhtymiä, jotka voidaan Kellerin mallin mukaisesti jaotella asenteisiin ja/tai hyötyihin kuuluviksi mielikuviksi. Viestinnän kohdalla nostettiin myös selkeästi kokemuspohjaisiin hyötyihin luokiteltavat trailerit, ’huhumylly’ (rumour engine) sekä sisältömarkkinointi blogeineen ja YouTube-videoineen. Vastauksissa oli myös nähtävissä Ajzenin ja Fishbeinin (1980) lanseeraamaa odotusarvoon (expectancy value) pohjautuvaa monipiirre -mallia, sillä viestintää koskevat mielikuvat ja ajatukset kuvastivat vastaajien uskomuksia tuotteista / palveluista. Yksi osa viestintää oli myös tavoitettavuus. Monet yhtyivät tavoitettavuuteen, tapausyritys koettiin helpommin lähestyttävänä

Herra E: ”Vuodesta -92 seurannut. Alkuun hyvinkin korkealaatuista verrattuna muun harrastuksen kotikutoisuuteen. Sitten oli pitkä tauko ja nyt tänä päivänä viestintä on aiemman heikon kantimien viestinnästä ponnistanut hyvinkin selkeästi parempaan suuntaan.”

Herra A: ”Viimeisen kahden vuoden aikana olen huomannut, että esimerkiksi GW:n fb-sivut suorastaan räjähtää. Keskusteluissa saattaa olla jopa neljäkin sataa viestiä, joista hyvin usea on GW:n asiakaspalvelun. Siis asiakaspalvelun.”

Herra H: ”Haluaisin kehua erityisesti Youtube-sisältöä. Ovat onnistuneet tosi hyvin, nykyään viimeiset kaksi vuotta katsonut pelkästään Warhammer TV:n maalausvideoita missä aiemmin katsoin kaikkialta paitsi heiltä. Yksinkertaisesti koska GW:n on nykyään laadukkein.”

4.4 Tarjooma

Tarjooma herätti odotetusti eniten keskustelua. Tarjoomaan laskettiin tässä useampia tuote- ja palvelukategorioita, joiden osalta selvitettiin vastaajien miellelyhtymiä laadun, variaation, saatavuuden ja yleisten mielikuvien osalta. Kategorioihin laskettiin miniatyyrit, pelisysteemit (Warhammer Fantasy Battles (lakkautettu), Age of Sigmar, Warhammer 40,000 ja Lord of the Rings), muut pelit (lauta- ja videopelit), novellimuotoinen kirjatuotanto sekä oheistuotteet. Keskustelua herättivät ei-tuotepohjaiset piirteet kuten hinnoittelu ennen ja nykyään, tuotepohjaiset piirteet ennen ja nykyään sekä käytännölliset ja kokemukselliset hyödyt pelisysteemin osalta. Tarjoomaan liitetyt mielikuvat myös paljastivat yritysbrändin vahvoina, suotuisina ja omaperäisinä pidettyjä keskeisiä piirteitä sekä näissä tapahtuneita muutoksia. Kuten viestinnän, myös tarjooman osalta tarkasteltiin aikaisempia mielikuvia sekä näiden muutosta vuosien 2012-2017 välillä. Pelisysteemiä arvioitiin selvästi tarjoomana, missä toimivuus kuului tuotteeseen ja toimivuuden aktiivinen ylläpitäminen nähtiin palveluna.

Hinnoittelun nähtiin aiheuttaneen närää pitkään ja tuo koettiin liioitelluksi siihenkin nähden, että kyseessä on premium-tuote. Tämä paljastui, kun vastaajilta tiedusteltiin ensin millaisena he ovat nähneet hinnoittelun. Tämän jälkeen täsmennyksenä tiedusteltiin, että näkevätkö vastaajat laadun vastaavan hintaa. Katkelma:

Herra H: ”Puhuttiin hinnoittelusta, niin peruspaketti joukkoja maksaa ihan kohtuullisesti, mutta hiemankaan erikoisemmat joukot samankokoisessa paketissa maksavat huomattavasti enemmän eikä tuossa tunnun aina olevan järkeä.”

Herra C: ”Mua on syönyt aiemmin se fakta, että useat figupaketit ovat vajaita sisällöiltään. Ei voi pelata kaikkia optioita yhdellä paketilla. Se on aika roistohommaa mun mielestä, että täytyisi ostaa kaksi pakettia, että voisi pelata yhtä joukkoa. Varsinkin, kun joukot usein kitataan samoilla varustuksilla.”

Herra B: ”Hieman häiritsee sankari-figujen hintojen mittava nousu. Sylettää hieman välissä.”

Lähtökustannukset olivat kaikkien mielestä ennen olleet huomattavan korkeat. Vastaajien mukaan hinnat ovat kaveripiireissä olleet selkeä este aloittamiselle. Kysyttäessä onko hinnoissa tapahtunut 2012-2017 muutosta mihinkään suuntaan saatiin sekä kritiikin että kehuja sävyttämiä vastauksia. Yleinen mielipide oli kuitenkin, että rahastusta koskeviin mielikuviin on puututtu ja kynnyksiä varsinkin aloittelijoille madallettu selkeästi. Katkelma:

Herra A: ”Nykyään huomaa, että pääosin hinnat eivät ole liioiteltuja, mutta yksittäisten hahmojen hinnoittelu on järjetöntä. Hinta kulkee kyllä käsi kädessä, laadulla vaikea kilpailla muiden valmistajien. Tai saatavuuden.”

Herra C: ”Just tuosta rahastuksesta, niin nykyään siinäkin on menty hyvään suuntaan. Olin positiivisesti todella yllättynyt, että esimerkiksi nuo kirjat joita tarvitaan aloitukseen ja pelaamiseen niin olivat, eivät nyt ilmaisia, mutta todella paljon alennettuja aiempaan. Aloitusbokseissa on myös todella hyvä value nykyään.”

Herra F: ”Vaikuttanut mielikuvaani siten, että nykyään tuntuu että meitä asiakkaita kuunnellaan. Tämä on välittynyt monessa suhteessa. Yksi maininnanarvoinen ovat nämä aloittelijaystävälliset boksit joiden hinnoittelu on äärimmäisen fiksua.”

Kysyttäessä onko laatu muuttunut vuosien varrella eivät vastaajat huomanneet eroa tai kertoivat parantuneen selkeästi. Laatu koettiin myös joidenkin vastaajien keskuudessa synonyyminä miniatyyrien monipuolistuneille lisävarusteille tai asentomahdollisuuksien lisäämiselle. Poikkeus miellelyhtymälle hyvästä laadusta tapahtui tapausyrityksen päätöksen seurauksena vuosien 2012-2013 siirryttäessä metallisista miniatyyreistä pois joiden tilalle lanseerattiin resiini -pohjaiset miniatyyrit. Materiaali lanseerattiin nimellä 'Finecast' ja tuo sai osakseen kritiikkiä. Yrityksen keskeisimpiä brändimielikuvaan kytkeytyviä miellelyhtymiä on tuote-pohjaisten piirteiden osalta mielikuva miniatyyrien laadusta, missä laadulla viitataan materiaaliin, variaatioon ja näytävyyteen. Vastaajista usea koki tämän loukkauksena asiakasta kohtaan. Laatu poikkeamaa ei selkeästi liitetty yleiseen mielikuvaan tapausyrityksen miniatyyrien laadusta, vaan kyseessä oli brändimielikuvan asenne-pohjainen muutos. Katkelma:

Herra C: ”Finecastista on pakko sanoa sananen, luulen että on vaikuttanut todella moniin. Normaalistihan muovifiguurien kanssa laatu materiaalin osalta on täydellistä. Finecast on siis resiiniä materiaalina ja tuo laatuhan on aivan kauhea. Kun tuo julkaistiin ja hyvin, hyvin monet figuureista siirrettiin resiiniin koska tuo mahdollisti laadun omin sanoin yksityiskohtaisemmat yksityiskohdat. Sen sijaan tuo launchattiin hyvinkin viiallisena, todella paljon valujälkiä, kuplia ja muuta työstettävää.”

Herra G: ”On (vaikuttanut mielikuvaan yrityksestä). GW:hän virallisesti perusteli siirtymää resiiniin ja muovin halpuudella suhteessa metalliin, ja tästä syystä siirryttiin pois metallista. Tuohan vaikutti mielikuvaan sikäli, että perusteltu materiaalien halpuus ei realisoitunut hinnoissa mitenkään, mielestäni ei yhdenkään miniatyyrin kohdalla. Asiakasta siis tavallaan ’huijattiin’, jos näin voi sanoa. Noihin käytettiin myös samoja muotteja ja muotit juuri maksavat tuossa tuotannossa ymmärtääkseni. Eli edes muotteja ei vaihdettu, figuureja ei suunniteltu uudelleen tai mitään.”

Herra E: ”Joo, se oli aivan kauheaa. Vaikutti kyllä mielikuvaan kys. laadusta. Siinä loukattiin tavallaan jo asiakasta sillä, että launchattiin noin viiallista tuotetta ja odotettiin ihmisten ostavan. Tuli sellainen olo, että asiakkaasta ei juurikaan välitetty. Yhtään. Ei parantanut mielikuvaa kys. firmasta.”

Siirryttäessä pelisysteemistä kummunneisiin mielikuviin ja ajatuksiin monet kokivat toisen, kaksi vuosikymmentä lippulaivana pidetyn pelisysteemin lakkauttamisen (Warhammer Fantasy Battles) alkuun shokkina, mutta vuosien vierieessä pelisysteemin lakkauttaminen ja uuden tuominen tilalle (brändilaajennus) koettiin selkeänä kädenojennuksena ja signaalina muuttuneesta suhtautumisesta asiakkaisiin, mikä vaikutti yritysbrändiä kohtaan koettuihin asenteisiin. Juuri ennen lakkautusta myös toiseen lippulaivana pidettyyn pelisysteemiin (Warhammer 40,000) päivitettiin painos seitsemänteen (7th. edition) mikä koettiin kaikkien vastaajien osalta rahastuksena, missä muutoksissa ei nähty päätä eikä häntää muutoin kuin rahastusmielessä. Tämä muutamia vuosia kestänyt periodi koettiin negatiivisesti, missä vastaajat kokivat, että niin tuotepiirteitä kuin hyötyjäkin vaarannettiin eivätkä asiat toimineet tai menneet kuten pitäisi. Katkelma:

Herra A: ”Pelasin Fantasy Battlea 2008-2014 välillä, kunnes Age of Sigmar vei ilon elämästä. Eli siis FB brändinä ja pelisysteeminä lakkautettiin miniatyyreineen päivineen ja korvattiin AoS:lla. Se hieman sattui, kun brändi ja systeemi kuitenkin oli toistakymmentä vuotta pelissä ja tuosta useampia vuosia keräsi ja pelasi.”

Herra D: ”Ensimmäinen ajatus tästä oli monilla, että ”okei nyt se oli siinä, viimeisetkin välittämisen pisarat on kulutettu.” Tai siis, siinä funtsittiin frendien kanssa että okei, tuhottiin melkein kolme vuosikymmentä pyörinyt pelisysteemi tarinan, figujen ja pelin osalta ja annettiin ’jotain pientä’ tilalle. Tuo tuntui käsittämättömältä.”

Herra G: ”Siis just itelläkin tuo, että kun tuli se uus edikka Warhammer 40,000 ja tuli isot, kalliit ja eppiset möröt yms. niin se oli itselle vähän siinä. Ajatteli, että nyt kun on noita isoja ja pahoja, äärimmäisen vaikeasti nitistettäviä niin nää omat jalkaväkityypit ja tää muu armeija ei enää tunnukaan merkittävältä. Oli sellainen tää tais olla tässä fiilis. Rahastustahan tuo oli.”

Kokonaismielikuvan kohdalla vastaajia pyydettiin kiteyttämään mahdollisen mielikuvamuutoksen suunta sekä syyt. Mielikuvat olivat muuttuneet selkeästi positiiviseen suuntaan vastaajien keskuudessa. Suurimman vaikutuksen mielikuvan muuttumiseksi positiiviseen suuntaan olivat tehneet pelisysteemin alkuun järjettömäksi ajateltu, mutta yllättäen asiakaslähtöiseksi paljastunut toteutus. Mielleyhtymät olivat tämän osalta vahvasti suotuisia. Toinen, myöskin vahvasti suotuisana kehityssuuntana nähty toimenpide koski viestinnän vuorovaikutuksellisuutta sekä onnistuneesti toteutettua sisältömarkkinointia. Aikaisempi mielikuva tapausyrityksestä sisälsi ajatuksen kasvottomasta jälleenmyyjästä, jonka tuotekehitystä koskevat päätökset olivat aika ajoin kritiikin alla. Muutokset mielikuvissa voidaan nähdä asenteellisen suhtautumisen muuttumisena yritystä kohtaan, missä suhtautuminen tänä päivänä havaittiin suopeammaksi lisääntyneen viestinnän johdosta, mutta myös koska yrityksen tuotekehityksen koettiin olevan asiakaslähtöisempää. Näin ollen asiakaskokemus on vaikuttanut keskeisesti asenteelliseen muutokseen.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkielman tarkoituksena oli kartoittaa brändijohtamisen strategioita ja näiden vaikutusta brändimielikuvaan tapausyrityksen kohdalla. Saadaksemme vastauksen pääkysymykseen (mitä brändijohtamisen strategioita yrityksellä on käytettävissään) katsoimme teoriaan. Teoriaosuus tunnisti brändijohtamisen haasteet, mahdollisuudet ja mahdollistajat jotka vaikuttavat brändipääoman brändimielikuvien sekä tämän elementtien luomiseen ja parantamiseen. Nähdäksemme, kuinka tapausyrityksen strategiamuutokset ovat vaikuttaneet yrityksen brändimielikuvaan käytimme apuna laadullista tutkimusta. Saadaksemme vastauksia siihen millä tavoin mielikuvat muuttuivat ja mihin brändimielikuvan elementteihin muutokset kohdistuivat, peilasimme vastauksia teoriaan. Pää- ja alatutkimuskysymyksiin löydettiin vastauksia teoriasta sekä laadullisen tutkimuksen avulla. Tämä kappale käsittelee löydöksiä muutosalueittain, missä laadullisen tutkimuksen kautta saatuja tietoja strategiamuutosten vaikutuksista mielikuviin peilataan teoriapohjiin. Tutkimus huomioi, että yritysbrändin mielikuvaa voidaan parantaa sen eri ulottuvuuksien kautta. Johtopäätökset olisi näin voitu käsitellä myös ulottuvuuksien kautta. Painopisteen ollessa strategian osa-alueissa ovat myös johtopäätökset järjestelty näin isompiin kokonaisuuksiin kokonaisvaltaisemman arvion hahmottamiseksi. Kappale 5.1 käsittelee brändilajajennuksien onnistumista, kappale 5.2 viestintää ja kappale 5.3 tuotekehitystä.

5.1 Brändilajajennus

Kappale 2.2.3. kirjallisuuskatsauksessa käsitteli brändilajajennusten onnistumistekijöitä. Artikkelissaan 'Drivers of Brand Extension Success' Völckner ja Sattler (2006) kytkevät tutkimuksensa Kellerin brändipääoman malliin ja toteavat brändilajajennuksen ratsastavan ydinbrändin brändimielikuvalla viestiäkseen tehokkaasti uudesta tuotteesta tai palvelusta. Tuote- tai yritysbrändin brändipääoman ollessa hyvällä tasolla brändilajajennukset ovat siitä toimivia, että asiakkaan ei tarvitse luoda tietoa tyhjästä, vaan parhaimmassa tapauksessa ydinbrändin jo olemassa olevat mielleyhtymät siivittävät kytköksen tekemistä uuden tuotteen tai palvelun osalta (Völckner & Sattler, 2006). Mielleyhtymillä on arvioitu olevan valtaisa vaikutus brändipääomaan ja siten -mielikuvaan näiden luodessa vahvan

sidoksen asiakkaan ja brändin piirteiden välille (Aaker, 1996, s.7-8; Aaker 1991, s.13-33). Tämän tutkimuksen tulokset brändilaaennuksen osalta vahvistavat tämän todennetun potentiaalin.

Tutkimuksessa vastaajat nostivat esille brändilaaennuksen ja -lakkautuksen vaikutuksia mielikuviinsa tapausyrityksen yritysbrändistä. Völknerin ja Sattlerin brändilaaennuksen onnistumisen elementtejä koskeva tutkimus toimii teoriapohjana (kts. myös Aaker & Keller, 1990) tapausyrityksen paljon reaktioita herättäneeseen päätökseen lakkauttaa tuki lippulaivana pidetylle tuotebrändille (Warhammer Fantasy Battles) ja korvata tuo toisella brändillä (Warhammer: Age of Sigmar). Brändilaaennuksia pidetään kannattavina tiettyjen oletusten vallitessa, sillä laaennuksessa käytetään ennestään tunnettua brändiä mikä tarkoittaa mm. matalampia kustannuksia lanseeraamisessa. (Collins-Dodd ja Louviere, 1999; Tauber, 1988).

Brändin lakkauttaminen ja olennaisilta osin samanlaisen lanseeraaminen voitaisiin nähdä myös brändin elävöittämisenä. Kuitenkin keskeinen syy brändilaaennuksesta puhumiselle on, että vastaajien mielestä lanseerauksen pyrkimyksenä nähtiin erityisesti uusien, nuorempien segmenttien tavoittelu, brändin vetovoiman laajentaminen. Tästä kielivät vastaajien mukaan huomattavat muutokset aloituskynnysten madaltamisessa, mikä näkyi sääntöjen radikaalina yksinkertaistumisena ja vähentymisenä, mutta myös hinnoittelupäätöksissä. Esimerkiksi aloittelijoille suunnattujen miniatyyripakettien hinnat putosivat ja säännöt tarjottiin ilmaiseksi, missä sääntökirjojen hankkimiseen täytyi investoida aiemmin. Joidenkin vastaajien mukaan ensimmäiset vuodet turnaushenkisyys sivuutettiin ja rennompaa pelaamista painotettiin viestinnässä. Kellerin elävöittämisestä koskevissa strategioissa osana brändimielikuvan parantamista nähdään toimet bränditietoisuuden nostamisessa sekä uusasiakashankinnassa. Uusasiakashankinnassa hän mainitsee vanhan asiakaskunnan sivuuttamisen osana brändimielikuvan parantamista uusasiakashankinnan kautta, missä 'puhtaalta pöydältä' aloittaminen voi tarkoittaa radikaalia muutosta esimerkiksi tuotteen koostumuksen muuttamisessa. Tämä menisi yhteen haastattelusta saatujen mielipiteiden kanssa.

Arviot laajennuksesta olivat keskimäärin negatiivisia laajennuksen lanseeraushetkellä ja kohtuullisen aikaa tuon jälkeen. Vastaajien mielessä päälimmäisenä olleet syyt koskivat asennepohjaisia mielikuvia, jotka edellisen lakkauttaminen oli luonut. Lakkautus koettiin shokkina ja ensireaktio sisälsi ajatuksen yrityksen välinpitämättömyydestä asiakkaita kohtaan. Tämän voidaan nähdä vaikuttaneen muiden laajennuksesta tehtyjen arvioiden taustalla. Syyt koskivat myös monien vastaajien kohdalla mielikuvaa laajennuksen tuotepohjaisista piirteistä sekä hyödyistä.

Kun tietoa laajennuksen arvioimiseksi kertyi lisää, alkoivat arviot tuotepohjaisten piirteiden osalta sisältää mielikuvia tuotteen heikommasta suorituskyvystä *verrattuna* aiempaan tuotteeseen. Völckner & Sattler (2006) osoittavat kattavalla kirjallisuuskatsauksella sekä kvantitatiivisella tutkimuksella laajennuksen havaitun riskin (perceived risk) sekä innovatiivisuuden merkitsevän laajennuksen arvioinnissa. Havaitulla riskillä viitattiin asiakkaan näkemykseen tutun brändin todennäköisyydestä tyydyttää tietty tarve verrattuna tuntemattoman brändin kykyyn. Innovatiivisuus puolestaan kuvasti asiakkaiden mieltymystä ostaa viimeisimpiä tuotteita, toisin sanoen edelläkävijyyttä. Vastaajien mieltymyksiä jälkimmäisen osalta ei selvitetty. Tässä tilanteessa havaittu riski oli kuitenkin vastaajien mielestä selkeästi kohonnut siitäkin huolimatta, että pelisysteemien kattobrändi oli erittäin tuttu ja hyväksi havaittu (Warhammer), mikä Völcknerin ja Sattlerin tutkimuksessa näyttäytyi heikompana laajennuksen hyväksymisenä (kohonnut riski).

Pelisysteemin toimivuutta epäiltiin, sillä tiedot pelisysteemin uudistuksista nähtiin radikaalisti aiemmasta poikkeavina. Tämä vaikutti ennakkokäsityksiin pelikokemuksesta ja näin ollen mielikuvaan tuotteen kokemuksellisista hyödyistä. Mieltäessämme pelisysteemin toimivuutta koskevat miellelyhtymät keskeisenä osana tuotebrändin kokonaismielikuvaa, voimme nähdä pelin toimivuuden keskeisenä arviointikriteerinä brändille. Keller (1999) esittää brändin vahvistamista ja elävöittämistä käsittelevässä tutkimuksessaan tuoteinnovaatioiden olevan kriittisiä tuotteen suunnittelussa brändipääoman vahvistamiseksi tai ylläpitämiseksi. Erityisesti brändien kohdalla, missä tuotepohjaiset piirteet tai käytännön hyödyt ovat keskeisiä. Keller kuitenkin toteaa normatiivisesti, että tuotteita ei tulisi muuttaa liiaksi tilanteessa, missä brändin olemassaolon tarkoitus keskittyy tuotepiirteiden tai -

hyötyjen ympärille. Uskollisten asiakkaiden – mitä haastateltavat edustivat – on koettava uudelleenmuotoiltu tuote – millaisena tuotebrändi Age of Sigmar voidaan myöskin nähdä – parempana, *ei erilaisena* tuotteena. Näin ollen vastaajien ensiarvion kohdalla voimme nähdä yhden brändilaajennuksen onnistumisen osalta keskeisen kriteerin – yhteensopivuuden kattobrändin (Warhammer) ja laajennuksen (AoS) täyttyneen vain osittain. Toisena, brändilaajennuksen onnistumisen kannalta keskeisenä elementtinä, Keller esittää positiivisen kokemuksen kattobrändistä vaikuttavan suotuisalla tavalla brändilaajennuksen onnistumismahdollisuuksiin. Voimme kuitenkin nähdä ristiriitaisen esimerkin tästä tämän tutkimuksen valossa, sillä kattobrändistä saadut selkeästi positiiviset kokemukset näyttävät vaikuttaneen epäsuotuisalla tavalla asiakkaiden arvioon laajennuksesta, missä laajennus kärsi vertauksista aiempaan.

Kuitenkin kysyttäessä mikä vastaajien arvio laajennuksesta oli kolme vuotta lanseerauksesta eteenpäin, olivat vastaajien mielikuvat tuotebrändistä muuttuneet pelisysteemin kehittyessä vahvasti tai lievästi suotuisiksi. Vastaajat olivat saaneet tietoonsa tai havainneet, että pelisysteemi lanseerattiin sellaisenaan, jotta kehitystiimi saisi asiakkailta palautetta ja dataa pelin kehittämiseksi asiakaskeskeisempään suuntaan, näin ollen palvelen myös jo olemassa olevia, uskollisia asiakkaita. Tämä oli vaikuttanut myös mielikuvaan yritysbrändistä siten, että keskeinen aiemman yritysbrändistä muodostetun mielikuvan osa, mielikuva kasvottomasta korporaatiosta, oli muuttunut suuntaan missä tapausyritys nähtiin asiakkaita kuuntelevana ja dialogia käyvänä brändinä. Vaikutus yritysbrändin kokonaismielikuvaan näkyi arvioiden korkeampana suotuisuutena ja vahvuutena.

5.2 Viestintä

Völckner, Gensler, Liu-Thompkins & Wiertz (2013) identifioivat tutkimusaukon brändijohtamisessa liittyen sosiaalista mediaa koskevien keskeisten haasteiden tunnistamiseen. Tutkijoiden sosiaalisen median vaikutuksia brändijohtamisessa arvioiva malli esittelee keskeiset haasteet sekä näihin liittyvät mahdollisuudet. Tutkimuksen keskiössä ovat bränditarinat sekä näiden omistajuus, nimittäin yrityksen vai asiakkaiden sekä omistajuuden vaikutus brändipääomaan. Vastaajat

kommentoivat yksinomaan yrityksen tuottamien bränditarinoiden vaikutusta mielikuviinsa, joten keskitymme tuohon.

Vastaajat kokivat viestinnän strategiamuutoksien vaikuttaneen pitkälti muuttuneisiin mielikuviin brändilaaajennuksen ohella. Viestinnän koettiin muuttuneen ja muuttaneen merkittävästi asiakkaiden kokemuksia yritysbrändistä ja tätä kautta myös mielikuvaa. Olennainen osa yritykseen liitettyjen miellelyhtymien kokonaisuutta oli mielikuva 'kasvottomasta korporaatiosta'. Vastaajat kokivat, että viestintä menneisyydessä on ollut yksipuolista ja tyrkyttävää. Yrityksen viestintään ei törmätty laisinkaan tai tuo välittyi jälleenmyyjien, yrityksen jäsenlehden, julkisten lausumien sekä messujen ja tuotekehityksen kautta.

Yritysten tuottamiin bränditarinoihin luetaan niin ikään mainoskampanjat, kotisivut ja sosiaalisessa mediassa jaetut tarinapohjaiset sisältökokonaisuudet. Yksi keskeisistä vastaajien tekemistä huomioista koski sosiaalisen median keskustelujen ja tykkäysten volyyymiä sekä yrityksen omien vastausten määrää näiden keskustelujen seassa. Tämän kerrottiin tuoneen yritystä lähemmäksi asiakasta ja koettiin, että yritys on aiempaa lähestyttävämpi nykyään mikä on auttanut hälventämään mielikuvaa kasvottomuudesta. Völckner ja kumppanit (2013) nostavatkin Puzakovan, Hyokjin ja Rocereton (2013) tekemän havainnon brändin inhimillistämisestä, missä prosessin osalta on tärkeää, että yritysbrändistä tehdään lähestyttävämpi. Tutkijakolmikun mukaan erityisesti brändin käymät henkilökohtaiset keskustelut ovat omiaan lähestyttävyyden ja siten inhimillisyyden lisäämisessä. Inhimillisen brändin todettiin tutkimuksessa herättävän asiakkaissa suotuisampia asenteita sekä parantavan brändin suorituskykyä. Noblen, Noblen ja Adjein (2012) mukaan yritys voi myös tällä tavoin hallita negatiivista informaatiota konvertoida tuo brändinrakennuksen palikaksi.

Viestinnän aiheuttamat mielikuvamuutokset olivat juurikin asennepohjaisia, mutta joidenkin vastaajien kohdalla muutos voitiin myös luokitella kokemus- sekä käytäntöpohjaisiin hyötyihin. Näin erityisesti tapauksessa, missä vastaaja ilmoitti sisältömarkkinoinnin niin trailerien kuin myös tutoriaalivideoiden muodossa vaikuttaneen mielikuvaansa. Vastaajista kukaan ei ilmoittanut aktiivisesti olleensa osallisena sisällöntuottamisessa omien tai yrityksen brändätyn sisällön kautta.

Tapausyrityksen läsnäolo ja panostus vastausprosentteihin sosiaalisessa mediassa voidaankin mielestäni nähdä myös panostuksena negatiivisten bränditarinoiden hallinnointiin. Völckner ym. (2016) toteavat yrityksen ja markkinoiden piirteiden vaikuttavan siihen, millaista roolia sosiaalinen media näyttelee yrityksen brändijohtamisessa. Kattobrändin näkyessä kaikkialla myös kritiikit on helpompi kytkeä tuohon ja tällöin eri tuotebrändien areenat yhdistyvät helpommin. Tapausyrityksen kohdalla yritysbrändi näkyy kaikkialla. Kritisoimalla yhtä on helppo kritisoida kaikkia, sama kritiikki yhdistetään helpommin myös kattobrändiin vrt. tilanne, missä tuo yhdistettäisiin vain yksittäiseen tuotebrändiin. (Aaker ja Joachimsthaler, 2000). Kuluttajan ja brändin välinen kiintymyssuhde on myös merkitsevä bränditarinoiden vaikuttavuuden – negatiivisten ja positiivisten – kohdalla. Tutkimuksen kohteena olivat brändiyhteisön jäsenet, joten on turvallista olettaa kiintymyssuhteen olevan korkea. Näin ollen voimme päätellä sosiaalisen median olevan jonkinasteisesti merkittävä osa yrityksen brändiä ja tilanteessa, missä brändin ympärillä on tiivis brändiyhteisö ja kattobrändi on esillä, tulisi sosiaalisen median hallitsemiseen panostaa kuten tapausyrityksen kohdalla on tehtykin.

5.3 Tuotekehitys

Keller (1999) mainitsee kappaleessa 2.2.1.1. brändin johtamista käsittelevässä osiossa yhdeksi strategiseksi suuntaukseksi brändipääoman ja siten -mielikuvan vahvistamisen. Vahvistamisessa on kyse bränditietoisuuden tai -mielikuvan voimistamisesta. Brändimielikuvan voimistaminen voi joko brändipääoman eheyden varmistavilla varotoimenpiteillä, vivuttamalla toissijaisia mielleyhtymiä esimerkiksi brändilaajennusten kautta tai vahvistamalla mielikuvaa markkinointikampanjoilla.

Kolmantena merkittävänä, brändimielikuviin vaikuttavana tekijänä nähtiin tapausyrityksen päätös vaihtaa metallista miniatyyrien valmistusmateriaalina resiiniin 'Finecast' -lanserauksen tilanteessa. Kellerin strategiaviitekehyksen mukaan brändipääoman lähteitä on mahdollista lisätä esimerkiksi tuoteinnovaatioilla ja yhteistyökuvioilla, kertoen näiden olevan usein potentiaalisesti kannattavia. Keller (1999) kuitenkin mainitsee myös, että huolta tulisi pitää, etteivät nämä toimet laimenna, pilaa tai riko keskeisiä brändiin liitetyjä mielleyhtymiä. Näitä brändipääoman lähteitä tulisi vaalia varoen ja hartaasti, kiinnittäen erityishuomiota

johdonmukaisuuteen (Keller). Fokusryhmien osallistajat pitivät tapausyrityksen tuotteiden laatua miniatyyrien tapauksessa – toisin sanoen valujälkien vähäisyyttä, monipuolisuutta ja suhteellisesti vaikuttavampaa näyttävyyttä – olennaisina miellehytyminä juurikin yritysbrändin kontekstissa. Laatua pystyi vastaajien mielestä luonnehtimaan yrityksen yhtenä omaperäisimmistä ja voimakkaimmista assosiaatioista.

Vastaajat kertoivat, että siirtymistä perusteltiin yrityksen toimesta resiinin mahdollistamalla suuremmalla yksityiskohtien tarkkuudella ja määrällä sekä myöskin muokkaamista avustavilla ominaisuuksilla kuten helpommalla leikattavuudella. Siirtymä aiheutti kuitenkin negatiivisen vastareaktion yhteisönlajuisesti. Negatiiviset bränditarinat sisälsivät syytöksiä käyttökelvottomista tuotteista pohjautuen haurauteen sekä valmistusprosessin aiheuttamiin ns. ilmakupliin. Todellisuudessa tapaukset joissa tuote oli vastaajien mielestä tosiasiaassa 'pilalla' olivat harvinaisempia. Reklamaatiot hoidettiin vastaajien mukaan kunnialla, mutta miniatyyrien pakkausten estäessä luotettavan arvion tuotteen laadusta sana kiiri ja monet pidättäytyivät ostamasta Finecast-resiinillä valmistettuja tuotteita. Tuoteviat poistuivat monien mielestä vuoden sisällä, mutta tarinat jäivät. Tässä tapauksessa asiakkaiden asenteelliset mielikuvat yrityksestä kokivat pudotuksen asenteiden suotuisuudessa. Huomattavaa on, että muutos ei liittynyt muutokseen mielikuvissa tuotepiirteiden tai hyötyjen osalta, vaan mielikuva kyvystä tuottaa arvoa miniatyyrien laatua koskien pysyi.

Kellerin huomio tuoteinnovaatioiden riskien tiedostamisesta ja brändipääoman eheyden vaalimisesta saa tämän tutkimuksen sisällä vahvistusta. Kellerin mukaan tuoteinnovaatioiden kohdalla on tärkeää huomioida myöskin, että asiakkaat kokevat uuden tuotteen olevan olennaisilta osin parempi tuote.

5.4 Ehdotuksia jatkotutkimukselle

Nykyinen tutkimus viitoittaa tietä useammalle jatkotutkimuksen teemalle. Ensiksikin tutkimuksesta herää kysymys, että jos brändimielikuvaa on mahdollista muuttaa vahvasti positiivisemmaksi ja suotuisemmaksi jo oletusarvoisesti vahvan asiakas – brändi kiintymyssuhteen tapauksessa, niin kuinka tämä vaikuttaa myyntiin olemassa

oleville asiakkaille. Mielenkiintoista ja hyödyllistä on myös tietää, poikkeako uskollisten asiakkaiden tiedonprosessointi brändiä koskien merkittäväillä tavoilla satunnaisten tai potentiaalisten asiakkaiden tavoista.

Toisekseen tutkimuksen taustalla olivat brändiyhteisöt ja näiden tutkimuksessa myös kuulopuhe – sähköinen ja reaaliaikainen – oli useasti kytketty samaan tutkimukseen. Teoriassa nousi myös esille kuulopuheen merkitys etenkin brändilajituksen ja tuoteinnovaatioiden arvioinnissa ja mielenkiintoista olisikin tietää, kuinka paljon kuulopuheet todellisuudessa vaikuttavat uskollisen brändiyhteisön mielikuvien muodostukseen ja tätä kautta esimerkiksi ostokäyttäytymiseen.

Kolmanneksi sosiaalisen median tutkimuksen taustalla oli merkittävässä roolissa brändin omistuksen hajautuminen ja asiakastarinoiden rooli suhteessa yritystarinoihin. Sosiaalisen median käyttöä ja näiden strategioiden keskenään verrattavia vaikutuksia olisi mielenkiintoista ja tärkeääkin tutkia useampaa eri kontekstia vasten, sillä teoria korostaa juurikin eri strategioiden suhteellisten vaikutusten tuntemattomuutta tänä päivänä (Völckner ym., 2013)..

Tutkimuksen sitoutuessa vahvasti juuri tähän kontekstiin olisi tärkeää tietää kuinka kaikkien näiden jatkotutkimusten kohdalla kyseiset tutkimukset voitaisiin toistaa eri konteksteissa tai kvantitatiivisilla metodeilla, mikä lisäisi toisen näkökulman samoihin tutkimuskysymyksiin.

5.5 Tutkimuksen rajoitteet

Fokusryhmien tulosten yleistettävyyden rajoitteena ovat kysymykset jotka liittyvät aikaisempiin kokemuksiin brändistä, johtuen oletusarvoisesti ihmisen muistin rajoitteista, valikoivasta muistista sekä satunnaisvirheistä tutkimuksen prosessissa, esimerkiksi johdattelevista kysymyksistä.

Keller (1999) ehdottaa brändipääoman mittaamiseksi joukon mittareita. Tutkimus käsittelee kuitenkin brändimielikuvan vaikutusta irrallisena elementtinä,

tarkoituksena ei ole selvittää vaikutusta brändipääomaan. Tämän sanottua on kuitenkin selkeää, että mittareilla saatava tieto on yksityiskohtaisempaa. Tutkielman laajuuden huomioiden tarkat mittaukset olivat tutkielman ulkopuolella, mutta niiden puute vaikuttaa luonnollisesti tulosten yleistettävyyteen ja hyödyllisyyteen.

Rajoitteeksi voidaan myös laskea tutkimusten toteuttaminen ennen teoriapohjaa. Tämä johti siihen, että tutkimukseen ei saatu sisällytettyä teoreettista suuntausta. Esimerkiksi Algesheimeret ym. (2005) ja Thompson ja Sinha (2008) toteavat positiivisten bränditarinoiden vaikuttavan asiakaskäyttäytymiseen enemmän kuin negatiivisten. Esimerkiksi tätä olisi voitu tiedustella sisällyttämällä tutkimukseen tiedustelua keskusteluiden sävyistä, laadusta ja vaikutuksesta asiakkaiden reagointiin suhteessa yrityksen markkinointitoimenpiteisiin.

On tärkeää huomioida, että emme voi lopulta tehdä oletuksia yrityksen strategiavalinnoista ja näiden tarkoitetuista muutoksista eikä tuo olekaan tutkimuksen tarkoitus. Vaikka emme voikaan tietää yrityksen strategiamuutoksen syitä, niin voimme turvallisesti olettaa mielikuvien hallinnan näytelleen jonkinlaista roolia. Lainatakseni erästä tunnettua brändimielikuvan tutkijaa, ”suuret strategiamuutokset syntyvät usein vastauksina tiivistyneeseen kilpailuun, mutta sisältävät monesti myös tavoitteen parantaa yritysmielikuvaa ja näin voimistaa brändiä” (Michael Meijs, 2002).

LIITTEET

Liite 1: Fokusryhmähaastattelun opas

Haastattelun teemat:

1. Asiakaspalvelu
2. Kilpailijat
3. Viestintä
4. Tarjooma

Lämmittelykysymys

1. Games Workshop. Kertokaa vuorollaan kokemuksianne GW:stä. Vapaavalintaisesti.

Teemakysymykset:

Asiakaspalvelu:

- Onko GW:n liikkeessä tullut asioitua tai muuten oltua kosketuksissa asiakaspalveluun?
- Mitä olette kuulleet tai nähneet GW:n asiakaspalvelusta? Mitä mielikuvia on herännyt?

Kilpailijat:

- Mitä suoria kilpailijoita tulee mieleen?
- Oletteko kokeilleet kilpailevia pelisysteemejä, harrastatteko jopa?
- Mitä kokemuksia näistä on? Mikä on toiminut, mikä ei?
- Miten kilpailevat systeemit vaikuttaneet mielikuvaan GW:stä?
- Miten videopelit ovat vaikuttaneet mielikuvaan GW:stä? GW:n tuottamat ja/tai suorien kilpailijoiden tai epäsuorien kilpailijoiden. Spesifioikaa kummasta on kyse.
- GW:n kohdalla kertokaa myös tuoko lisää brändiin, viekö pois siitä vai onko vaikutusta.
- Muiden videopelien osalta kertokaa onko pelaaminen rinta-rinnan tapahtuvaa vai harrastuksesta pois vievää?

Viestintä:

- Viestintä. Kertokaa vuorotellen kaikesta GW:n viestinnästä, jonka kanssa olette olleet tekemisissä. Kaikki mitä tulee kolmansien osapuolten blogien, foorumien yms. kautta tai epäsuorasti tai GW:n kanavien kautta, virallisten.
- Mitä sanottavaa viestintään liittyen, onko muuttunut, miten muuttunut ja kuinka tuo on vaikuttanut käsitykseen GW:stä yrityksenä?

Tarjooma:

- Tarjooma. Tarjoomaan kuuluvat siis miniatyyrit, pelit, lautapelit, kirjat, maalit ja maastot sekä näihin liittyvät palvelut yms. Kertokaa laadusta, variaatiosta ja saatavuudesta ja kertokaa millaisia fiiliksiä nämä kaikki yhdessä ovat herättäneet. Saa myös eritellä.
- Finecast. Kaikki varmasti tietävät termin, tällä siis viitataan GW:n 2000-luvun siirtymiseen muovista ja metallista resiiniin. Mitä kokemuksia teillä on Finecastista?

Kokonaismielikuva:

Kokonaisarvio GW:n yritysbrändiä koskevasta mielikuvasta. Vapaamuotoinen.

LÄHTEET

- Aaker David, A. (1996). *Building strong brands*. New York, NY: Free Press.
- Aaker, D.A. & Keller, K.L. (1990) Consumer evaluations of brand extensions. *Journal of Marketing*, **54** (January), pp. 27.41.
- Aaker, D.A. (1991), *Managing Brand Equity: Capitalising on the Value of a Corporate Brand*
- Aaker, David and Erich Joachimsthaler (2000), *Brand Leadership*. New York: Free Press.
- Ajzen, Icek and Martin Fishbein (1980), *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Algesheimer, René, Utpal M. Dholakia, and Andreas Herrmann (2005), “The Social Influence of Brand Community: Evidence from European Car Clubs,” *Journal of Marketing*, *69*, 3, 19–34.
- Balmer, J. M. T. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing - Seeing through the fog. *European journal of marketing*, *35*(3/4), 248-291.
- Balmer, J. M. T. (2001).Corporate identity, corporate branding and corporate marketing - Seeing through the fog. *European journal of marketing*, *35*(3/4), 248-291.
- Barwise, Patrick and Sean Meehan (2010), “The One Thing You Must Get Right when Building a Brand,” *Harvard Business Review*. (available on <http://hbr.org/2010/12/the-one-thing-you-must-get-right-when-building-a-brand/ar/1>, last accessed: May 8, 2018).
- Berger, Jonah, Alan Sorensen, and Scott Rasmussen (2010), “Positive Effects of Negative Publicity: When Negative Reviews Increase Sales,” *Marketing Science*, *29*, 5, 815–27.
- Boush, D.M., Shipp, S., Loken, B., Gencturk, E., Crockett, S., Kennedy, E., Minshall, B., Misurell, D., Rochford, L. & Strobel, J. (1987) Affect generalization to similar and dissimilar brand extensions. *Psychology & Marketing*, **4**(3), pp. 225.237.

Brown, S., Kozinets, R. V., & Sherry, J. F., Jr. (2003). Teaching old brands new tricks: retro branding and the revival of brand meaning. *Journal of Marketing*, 67(3), 19–33.

Bruno Schivinski, Dariusz Dabrowski, (2016), The effect of social media communication on consumer perceptions of brands, *Journal of Marketing Communications*, Vol. 22 (2).

Chen, Yubo and Jinhong Xie (2008), “Online Consumer Review: Word-of-Mouth as a New Element of Marketing Communication Mix,” *Management Science*, 54, 3, 477–91.

Chrzanowska, J. (Ed.). (2002). *Interviewing groups and individuals in qualitative market research*. London, Thousand Oaks, New Delhi: SAGE publications. *Consumer Research*, 27, 4, 412–32.

Czellar, S. (2003) Consumer attitude towards brand extensions: an integrative model and research propositions. *International Journal of Research in Marketing*, 20 (March), pp. 97.115.

Dawar, Niraj and Madan Pillutla (2000), “Impact of Product-Harm Crises on Brand Equity: The Moderating Role of Consumer Expectations,” *Journal of Marketing Research*, 37, 2, 215–26.

De Chernatony, L., & Dall'Olmo Riley, F. (1998). Defining a "brand": Beyond the literature with experts' interpretations. *Journal of Marketing Management*, 14(5), 417-443.

de Vries, Lisette, Sonja Gensler, and Peter S.H. Leeflang (2012), “Popularity of Brand Posts on Brand Fan Pages: An Investigation of the Effects of Social Media Marketing,” *Journal of Interactive Marketing*, 26, 2, 83–91.

Deighton, John, Daniel Romer, and Josh McQueen (1989), “Using Drama to Persuade,” *Journal of Consumer Research*, 16, 3, 335–43.

Dowling, G. (2000). *Creating Corporate Reputations: Identity, Image and Performance: Identity, Image and Performance*. Oxford University Press.

Escalas, Jennifer Edson (2004), “Narrative Processing: Building Consumer Connections to Brands,” *Journal of Consumer Psychology*, 14, 1–2, 168–80.

Fischer, Marc, Franziska Völckner, and Henrik Sattler (2010), “How Important Are Brands? A Cross-Category, Cross-Country Study,” *Journal of Marketing Research*, 47, 5, 823–39.

Fournier, Susan and Jill Avery (2011), "The Uninvited Brand," *Business Horizons*, 54, 3, 193-207.

Glesne, C. & Peshkin, A. 1992. *Becoming qualitative researcher. An introduction*. London: Longman

Godes, David, Dina Mayzlin, Yubo Chen, Sanjiv Das, Chrysanthos Dellarocas, Bruce Pfeiffer, Barak Libai, Subrata Sen, Mengze Shi, and Peeter Verlegh (2005), "The Firm's Management of Social Interactions," *Marketing Letters*, 16, 3/4, 415–28.

Grime, I., Diamantopoulos, A. & Smith, G. (2002) Consumer evaluations of extensions and their effects on the core brand. Key issues and research propositions. *European Journal of Marketing*, 36(11/12), pp. 1415-1438.

Hagel, J., & Armstrong, A. G. (1997). *Net gain: Expanding markets through virtual communities*. Boston: Harvard Business School.

Harris, F., & De Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of marketing*, 35(3/4), 441-456.

Hatch, M. J., & Schultz, M. (2001). Are the strategic stars aligned for your corporate brand? *Harvard business review*, 79(2), 128.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. (2017). *Tutkimushaastattelu- teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Oy

Holt, Douglas B. (2002), "Why Do Brands Cause Trouble? A Dialectical Theory of Consumer Culture and Branding," *Journal of Consumer Research*, 29, 1, 70–90.

Jeppesen, Lars Bo and Lars Frederiksen (2006), "Why Do Users Contribute to Firm-Hosted User Communities? The Case of Computer-Controlled Music Instruments," *Organization Science*, 17, 1, 45–64.

Katherine L. Milkman (2012), "What Makes Online Content Viral?," *Journal of Marketing Research*, 49, 2, 192–205.

Knox, S., & Bickerton, D. (2003). The six conventions of corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 998-1016.

Kozinets, Robert, Kristine de Valck, Andrea Wojnicki, and Sarah Wilner (2010), "Networked Narratives: Understanding Word-of-Mouth Marketing in Online Communities," *Journal of Marketing*, 74, 2, 71–89.

Laroche, M., Habibi, M.R., Richard, M.O., & Sankaranarayanan, R. (2012). The effects of social media based brand communities on brand community markers, value creation practices, brand trust and brand loyalty. *Computers in Human Behavior*, 28(5), 1755-1767. doi: 10.1016/j.chb.2012.04.016

Laufer, Daniel and Timothy Coombs (2006), "How Should a Company Respond to a Product Harm Crisis? The Role of Corporate Reputation and Consumer-Based Cues," *Business Horizons*, 49, 5, 379–85.

Mavis T., Stephanie M. Noble, Charles H. Noble (2012), The Influence of C2C communications in online brand communities on customer purchase behavior, *Journal of the Academy of Marketing Science*,

Michael Meijs, The Myth of Manageability of Corporate Identity, *Corporate Reputation Review*, Vol. 5, No.1, s. 20.

Moisander, J. and Valtonen, A. (2006), *Qualitative Marketing Research – A Cultural Approach*, London: SAGE Publications Lt

Muniz, A. M., Jr., & Schau, H. J. (2005). Religiosity in the abandoned apple Newton brand community. *Journal of Consumer Research*, 31(4), 737–747.

Muñiz, Albert and Thomas O'Guinn (2001), "Brand Community," *Journal of*

Myers, James H. and Allan D. Shocker (1981). "The Nature of Product-Related Attributes," in *Research in Marketing*, Vol. 5. Jagdish Sheth, ed. Greenwich, CT: JAI Press, Inc., 211-36. Name, The Free Press, New York, NY.

Olson, Jerry C. and Jacob Jacoby (1972). "Cue Utilization in the Quality Perception Process," in *The Proceedings of the Third Annual Conference of the Association for Consumer Research*, M. Venkatesan, ed. Iowa City, IA: Association for Consumer Research, 167-79

Park, C. Whan, Bernard J. Jaworski. and Deborah J. MacInnis (1986), "Strategic Brand Concept-Image Management," *Journal of Marketing*, 50 (October), 621-35.

Park, Chan-Su (1991), "*Estimation and Prediction of Brand Equities Through Survey Measurement of Consumer Preference Structures*," unpublished doctoral dissertation proposal. Graduate School of Business, Stanford University.

Phelps, Joseph E., Regina Lewis, Lynne Mobilio, David Perry, and Niranjana Raman (2004), "Viral Marketing or Electronic Word-of-Mouth Advertising: Examining Consumer Responses and Motivations to Pass Along Email," *Journal of Advertising Research*, 44, 4, 333–48.

Puzakova, Marina, Kwak Hyokjin, and Joseph Rocereto (2013), "When Humanizing Brands Goes Wrong: The Detrimental Effect of Brand Anthropomorphization Amid Product Wrongdoings," *Journal of Marketing*, 77, 3, 81–100.

Singh, Sangeeta and Stephan Sonnenburg (2012), "Brand Performance in Social Media," *Journal of Interactive Marketing*, 26, 4, 189–97.

Srinivasan, V. (1979), "Network Models for Estimating Brand-Specific Effects in Multi-Attribute Marketing Models," *Management Science*, 25 (January), 11 - 21.

Stewart, D. W., & Shamdasani, P. N. (Eds.). (1990). *Focus groups: Theory and practice*. Newbury Park, USA; London, UK; New Delhi, India: SAGE Publications.

Thompson, S. A., & Sinha, R. K. (2008). Brand communities and new product adoption: the influence and limits of oppositional loyalty. *Journal of Marketing*, 72, 65–80.

Tuomi J. & Sarajärvi A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi

Van den Bulte, Christophe & Stefan Wuyts (2007), *Social Networks and Marketing*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.

Van Heerde, Harald, Kristian Helsen, & Marnik Dekimpe (2007), "The Impact of a Product-Harm Crisis on Marketing Effectiveness," *Marketing Science*, 26, 2, 230–45.

Wilkie, William (1986), *Consumer Behavior*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Williams, R. L., & Cothrel, J. (2000). Four smart ways to run online communities. *Sloan Management Review*, 41(4), 81–91.

Zeithaml, Valarie (1988), "Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of the Evidence." *Journal of Marketing*, 52 (July). 2-22.