



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

Kauppätieteellinen tiedekunta

Kandidaatintutkielma

Kansainvälinen liiketoiminta

**YRITYSLÄHTÖISTEN VIRTUAALISTEN BRÄNDIYHTEISÖJEN HYÖDYNTÄMINEN
ONLINE BRÄNDÄÄMISESSÄ**

UTILIZING COMPANY INITIATED ONLINE BRAND COMMUNITIES IN ONLINE
BRANDING

Kevät 2015

Tekijä: Anna Rassi

Ohjaaja: Anssi Tarkiainen

Sisällysluettelo

1. JOHDANTO	1
1.1. Tutkimuksen aihe, tavoitteet	2
1.2. Ongelmanasettelu ja rajaukset	2
1.3. Tutkimusmenetelmä	3
1.4. Teoreettinen viitekehys	3
1.5. Kirjallisuuskatsaus	5
1.6. Määritelmät ja käsitteet	5
1.6.1. Brändi.....	5
1.6.2. Online brändääminen.....	6
1.6.3. Virtuaalinen brändiyhteisö	6
1.7. Tutkimuksen rakenne	6
2. VIRTUAALISET BRÄNDIYHTEISÖT	8
2.1. Miten virtuaalista brändiyhteisöä johdetaan?	9
2.1.1. Sisällön tarjoaminen.....	10
2.1.2. Interaktiivisuuden edistäminen	11
2.1.3. Osallistaminen.....	12
2.1.4. Kontrollointi	13
2.2. Mahdollisuudet.....	14
2.2.1. Asiakassuhteen syventäminen.....	14
2.2.2. Brändiuskollisuus	15
2.2.3. Positiivinen e-WOM.....	16
2.2.4. Brändiautenttisuus	17
2.2.5. Co-creation.....	18
2.3. Haasteet	19
2.3.1. Negatiivinen e-WOM ja trash talk.....	19

2.3.2. Kasvavat odotukset.....	21
2.4. Yhteenveto	21
3. CASE SUUNTO	24
3.1. Suunnon brändi	24
3.2. Suunnon brändiyhteisöt	27
3.3. Johtaminen	29
3.4. Mahdollisuudet.....	32
3.5. Haasteet	35
4. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	37
LÄHDELUETTELO.....	40

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko

KAAVIOLUETTELO

Kuva 1. Teoreettinen viitekehys.....	4
Taulukko 1. Yhteenveto kuluttajan motivaatioista ja yrityksen toiminnasta.....	22
Taulukko 2. Suunnon asiakkaiden top 5 ostoajurit.....	34
Kuva 2. Suunnon brändipyramidi.....	25

1. JOHDANTO

On selvää, että internet ja siihen liittyvät interaktiiviset teknologiat ovat muuttaneet brändin rakentamista dramaattisesti. Digitalisoituminen on muuttanut tapaa jolla kuluttajat ovat vuorovaikutuksessa brändien kanssa, mikä pätee sekä online että offline ympäristöissä tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Myös kuluttajalta kuluttajalle (C2C) vuorovaikutus on muuttanut muotoaan. Lisäksi internet on antanut kuluttajille mahdollisuuden oman sisällön luomiseen, mikä on vienyt brändin rakentamista osallistavampaan suuntaan. (Christodoulies 2009; Hatch & Schultz 2010) Pekan (2010) mukaan asiakkaat eivät ole enää täysin yritysten ”johdettavissa” eikä brändistrategia ole enää pelkästään yrityksen kontrolloima prosessi. Kaiken kaikkiaan kyse on vallan vaihtumisesta yrityksiltä kuluttajille (Denegri-Knott, Zwick & Schroeder 2006; Quinton 2013). Näiden muutosten myötä on syntynyt tarve uudenlaiseen brändiajatteluun (Christodoulies 2009; Hatch & Schultz 2010).

Alun perin ajateltiin, että internet mahdollistaa tehokkaan kaksisuuntaisen viestinnän yrityksen ja kuluttajan välillä (Sicilia & Palazón 2008). Myöhemmin on kuitenkin huomattu, että kuluttajat käyttävät internetiä nimenomaan kommunikointiin toistensa kanssa (Goldsmith & Horowitz 2006). Alati muuttuvassa maailmassa kuluttajat janoavat yhteenkuuluvuuden tunnetta ja brändiyhteisö onkin varteenotettava keino vastata näihin tämän päivän kuluttajien tarpeisiin (Fournier & Lee 2009). Näin ollen virtuaaliset brändiyhteisöt ja niiden jäsenille tarjoamat mahdollisuudet socialisoitua ovat kasvattaneet suosiotaan yritysten markkinointistrategiassa. Lisäksi Fournier ja Lee (2009) huomauttavat, että huonommassa taloudellisessa tilanteessa yritysten on entistä tärkeämpää ottaa kaikki mahdollinen hyöty irti jo olemassa olevista asiakkaista panostamalla asiakasuskollisuuden edistämiseen.

Monet menestyneet brändit, kuten Starbucks, Apple, Harley Davidson, Coca Cola ja LEGO ovat panostaneet virtuaalisiin brändiyhteisöihin (Arora 2009; Sicilia & Palazon 2008; Fournier & Avery 2011). Näiden menestystarinoiden innoittamana yhä useammat yritykset ovat tunnistaneet online brändiyhteisöjen tarjoamat mahdollisuudet ja alkaneet ottaa oppia pioneereilta (Jang et al. 2008; Fournier & Lee

2009). Online brändäämisestä ja virtuaalisista brändiyhteisöistä on tehty jo suhteellisen paljon tutkimusta, mutta tiedontarve kasvaa jatkuvasti informaatioteknologian yleistyessä yhä enemmän, globalisaation kiihtyessä ja kilpailun kiristyessä (Arora 2009; Sicilia & Palazón 2008).

1.1. Tutkimuksen aihe, tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää miten virtuaalisia brändiyhteisöjä voidaan hyödyntää online brändäämisessä. Tarkoituksena on perehtyä online brändiyhteisön johtamiseen: miten brändiyhteisöä tulee johtaa, jotta siitä saadaan oletettavat hyödyt? Lisäksi tutkitaan brändiyhteisön tarjoamia mahdollisuuksia sekä siitä koituvia haasteita yritykselle.

1.2. Ongelmanasettelu ja rajaukset

Tutkimusongelma kiteytyy seuraavasti:

- Miten virtuaalista brändiyhteisöä voidaan hyödyntää online brändäämisessä?

Tutkimusongelmaa tukevat alaongelmat:

- Miten virtuaalista brändiyhteisöä johdetaan?
- Mitä mahdollisuuksia virtuaalinen brändiyhteisö tarjoaa yritykselle?
- Mitä haasteita virtuaaliseen brändiyhteisöön liittyy yrityksen kannalta?

Tutkielmassa keskitytään nimenomaan virtuaalisiin brändiyhteisöihin ja tutkimus tehdään yrityksen näkökulmasta. Lisäksi fokuksessa on nimenomaan yrityksen perustamat ja johtamat brändiyhteisöt. Tarkastelun ulkopuolelle jätetään siis kuluttajalähtöiset brändiyhteisöt, joissa kuluttajat perustavat brändiyhteisön ja

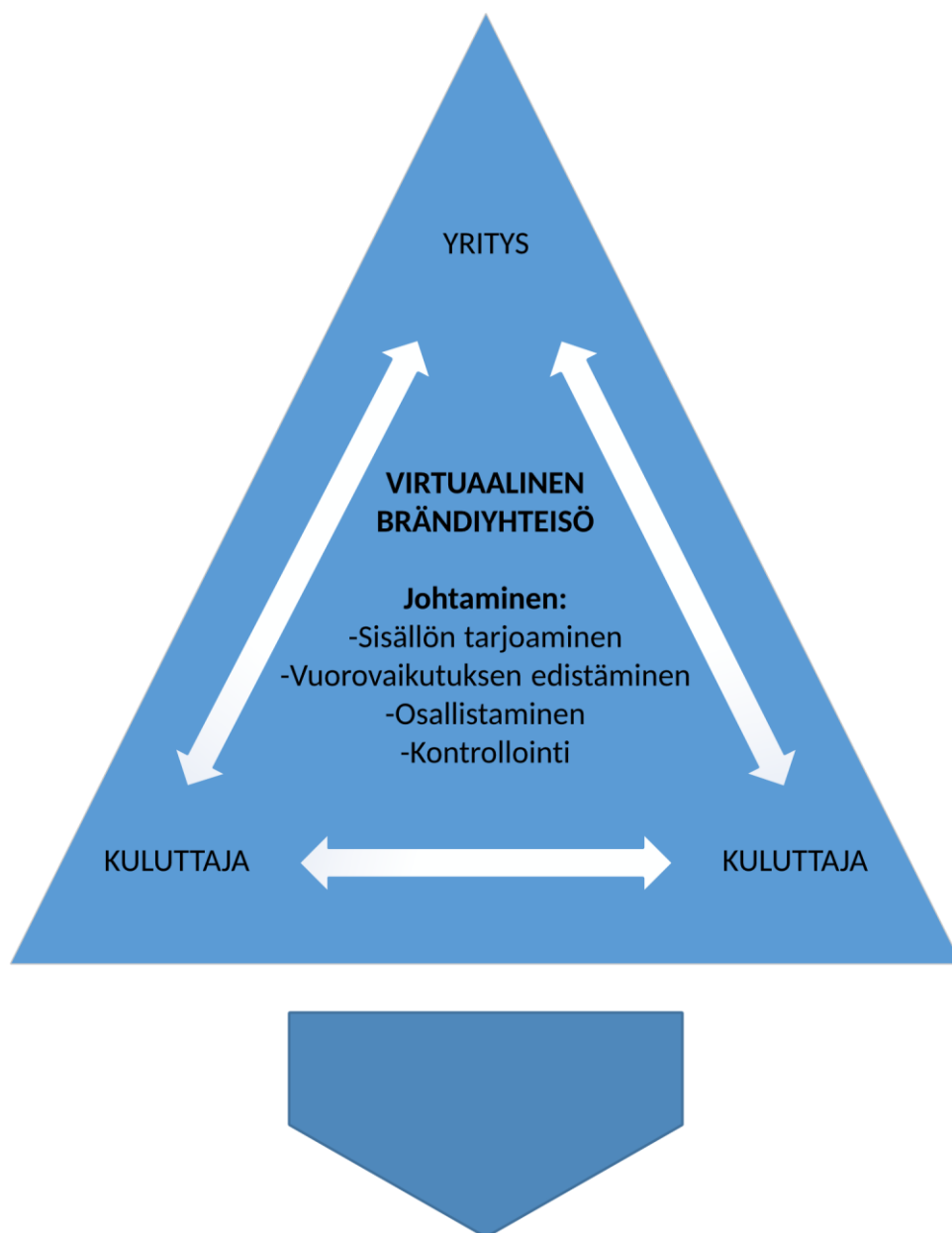
johtavat sitä. Tutkielma ei ole toimialasidonnainen, vaan siinä pyritään laajaan näkemykseen virtuaalisten brändiyhteisöjen hyödyntämisestä.

1.3. Tutkimusmenetelmä

Tutkimus on toteutettu käyttäen kvalitatiivista, laadullista tutkimusmenetelmää. Kyseinen menetelmä on valittu tutkittavan aineiston luonteen perusteella: brändiyhteisön johtaminen, sekä siihen liittyvät mahdollisuudet ja haasteet vaativat kuvailevaa tutkimusmenetelmää. Lisäksi laadullinen menetelmä soveltuu tässä tutkimuksessa käytettävään tapaustutkimukseen, jossa tavoitteena on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä perusteellisemmin (Metsämuuronen 2008, 18). Tämän tutkimuksen tavoitteena onkin nimenomaan syventää ymmärrystä brändiyhteisön johtamisesta sekä siihen liittyvistä mahdollisuuksista ja haasteista. Tutkimuksen haastattelu on puolistrukturoitu (Metsämuuronen 2008, 38) ja pohjautuu etukäteen valmistelluille haastattelukysymyksille. Haastateltavat vastaavat kysymyksiin omin sanoin.

1.4. Teoreettinen viitekehys

Kuvassa 1 hahmotellaan tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys, jonka tarkoituksena on positioida tutkielma suhteessa aiempaan kirjallisuuteen. Tutkimuksessa hyödynnetään teoriaa virtuaalisista brändiyhteisöistä, mutta myös perinteisten brändiyhteisöjen teoriaa sovelletaan, koska näillä on hyvin paljon yhteisiä ominaisuuksia (Shang, Chen & Liao 2006). Lisäksi hyödynnetään tutkimusta online brändäämisestä. Kuvan 1 viitekehyksestä näkyy, kuinka yritys luo brändiyhteisön avulla kuluttajille puitteet olla vuorovaikutuksessa yrityksen ja toistensa kanssa, minkä seurauksena brändille koituu hyötyjä ja haittoja. Viitekehysten keskellä näkyy brändiyhteisön johtamisen elementit. Teoreettinen viitekehys kuvaa myös brändin muuttuvaa luonnetta ja brändäämistä dynaamisena prosessina.



Mahdollisuudet:

- Asiakassuhteen syventäminen
- Brändiuskollisuus
- Positiivinen e-WOM
- Brändiautenttisuus
- Co-creation

Haasteet:

- Negatiivinen e-WOM
- Trash talk
- Kasuvat odotukset

Kuva 1. Teorettinen viitekehys

1.5. Kirjallisuuskatsaus

Aiemmin brändiä ja brändäämistä on lähestytty Louron ja Cunhan (2001) suhteellisen paradigman kautta. Quinton (2013) kehitti uuden yhteisöparadigman, joka ottaa huomioon vallan siirtymisen kuluttajille, brändiyhteisöt ja brändin luomisen yhdessä kuluttajien kanssa. Ensimmäisen kerran brändiyhteisön käsitteen esitteli Muniz ja O'Guinn (2001). Sittemmin muun muassa McAlexander et al. (2002) ovat tehneet siitä tutkimusta keskittyen brändiyhteisön rakentamisprosessiin. Shang et al. (2006) ja Jang et al. (2008) keskittyivät nimenomaan virtuaalisiin brändiyhteisöihin. Aiemmissä tutkimuksissa painopiste on ollut brändiyhteisön tarjoamissa mahdollisuuksissa (Shang et al. 2006; Jang et al. 2008) ja siten siihen liittyvät haasteet ovat jääneet vähemmälle huomiolle. Kuitenkin esimerkiksi Hickman ja Ward (2007) sekä McWilliam (2000) ovat tutkineet myös brändiyhteisöjen negatiivisia puolia. Brändiyhteisöä on tutkittu sekä kuluttajan että yrityksen näkökulmasta. Kuluttajan ja yrityksen vuorovaikutus on brändiyhteisössä niin oleellista, ettei sitä voi tutkia sivuuttamalla toista näkökulmaa kokonaan. Aikaisemmissä tutkimuksissa on käytetty sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä.

1.6. Määritelmät ja käsitteet

Tässä osiossa määritellään tutkimuksen kannalta oleellisimmat käsitteet: brändi, online brändääminen sekä online brändiyhteisö. Käsitteiden määrittely on tarpeellista, koska monesti samalle käsitteelle on olemassa lukuisia eri määritelmiä tieteenalasta ja näkökulmasta riippuen.

1.6.1. Brändi

Perinteisesti brändillä tarkoitetaan nimeä, termiä, merkkiä, symbolia, muotoa tai näiden yhdistelmää, joka erottaa tietyn tarjoajan tuotteet ja palvelut toisten yritysten tarjoomista (Tikkanen et al. 2007 164). Toisin sanoen brändi on jotain, mikä erottaa sen muusta maailmasta (Arora 2009). Laajemmin ajateltuna brändi on myyjän lupaus

toimittaa asiakkaille aina tietyt ominaisuudet, edut ja palvelut (Kotler & Amstrong, 2012, 404). Ambler ja Styles (1996) mukaan brändin muodostavat ominaisuudet voivat olla kuvitteellisia, rationaalisia, emotionaalisia, aineellisia tai abstrakteja.

1.6.2. Online brändääminen

Käsitteellä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa brändin rakentamista, hallintaa ja johtamista virtuaalisessa ympäristössä. Online brändäämisen tarkoituksena on luoda tietoisuutta ja positiivisesti differoida brändiä suhteessa muihin brändeihin. Tässä tutkimuksessa keskitytään online brändäämiseen nimenomaan virtuaalisten brändiyhteisöjen näkökulmasta.

1.6.3. Virtuaalinen brändiyhteisö

Kyse on yhteisöstä, jossa samasta brändistä kiinnostuneet ihmiset ovat vuorovaikutuksessa keskenään internetin välityksellä ja jakavat tietoa, ideoita ja päämääriä ilman maantieteellisiä rajoituksia (Muniz & O'Guinn 2001; Sicilia & Palazón 2008). Virtuaalisia brändiyhteisöjä ovat esimerkiksi brändiyhteisöiksi perustetut internet sivut (Fournier & Avery 2011) sekä brändiyhteisöt sosiaalisen median kanavissa (Laroche et al. 2012). Brändiyhteisöjä on kahdenlaisia: asiakkaiden perustamia ja johtamia, sekä yritysten perustamia ja johtamia (Jang et al. 2008). Tässä tutkielmassa keskitytään yrityslähtöisiin brändiyhteisöihin.

1.7. Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus jakautuu kahteen osaan – teoriaan ja empiriaan. Tutkielma koostuu neljästä kappaleesta, joista ensimmäinen on johdantokappale. Johdantokappaleen tarkoituksena on johdatella aiheeseen ja luoda yleiskuva siitä. Johdannossa esitetään tutkimuksen tavoitteet, muodostetaan tutkimusongelma ja selvennetään tutkimuksen tarkemmat rajaukset. Lisäksi hahmotellaan teoreettinen viitekehys sekä

tehdään alustava kirjallisuuskatsaus aiemmista tutkimuksista. Myös tutkimuksen kannalta tärkeimmät käsitteet määritellään.

Toisessa kappaleessa tarkastellaan online brändiyhteisöjä ja niiden johtamista. Lisäksi tarkastellaan brändiyhteisön yrityksille luomia mahdollisuuksia sekä siihen liittyviä haasteita. Tutkimuksen kolmannessa kappaleessa esitellään case yritys Suunto ja peilataan haastattelun tuloksia aiempaan tutkimukseen. Luvun tarkoituksena on analysoida empiiristä aineistoa teorian pohjalta. Tutkielman viimeisessä kappaleessa tehdään yhteenveto tutkimuksen tuloksista ja esitetään johtopäätökset. Lisäksi annetaan liikkeenjohdolliset toimenpidesuositukset ja pohditaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2. VIRTUAALISET BRÄNDIYHTEISÖT

Muniz ja O'Guinn (2001) määrittivät brändiyhteisön erikoistuneeksi yhteisöksi, joka perustuu tietyn brändin ihailijoiden välisiin strukturoituihin sosiaalisiin suhteisiin, eikä ole maantieteellisesti sidottu. Brändiyhteisö on erikoistunut, koska se keskittyy brändätyn tuotteen tai palvelun ympärille. Globalisoituneessa ja internetin valloittaneessa maailmassa brändiyhteisöt eivät ole maantieteellisesti sidottuja, vaan niihin voi kuulua jäseniä kaikkialta maailmasta (Muniz & O'Guinn 2001). Muun muassa uusia sosiaalisen median kanavia syntyä koko ajan, mikä mahdollistaa kokemusten ja ajatusten jakamisen sekä maantieteellisten että poliittisten rajojen ylitystä. Muniz ja O'Guinn (2001) määritelmän mukaan brändiyhteisö perustuu brändin ihailijoiden välisiin strukturoituihin suhteisiin. Brändiyhteisön jäsenet muodostavat brändiin emotionaalisen siteen, joka vahvistuu entisestään kun mukana on muita ihmisiä. Tämä sosiaalinen suhde brändiin tekee yhteisön jäsenistä brändin uskollisia ihailijoita. (Cova & Pace 2006; Jang et al. 2008) Aroran (2009) mukaan brändiyhteisön perusta onkin sen jäsenien kokemassa emotionaalisessa siteessä ja yhteenkuuluvuuden tunteessa.

Muniz ja O'Guinn lisäksi myös muut tutkijat ovat määritelleet brändiyhteisöä. McAlexander et al. (2002) määrittivät brändiyhteisön asiakkaiden näkökulmasta. Heidän mukaansa brändiyhteisö on suhteiden kudos, joka koostuu asiakkaan suhteesta brändiin, yritykseen, tuotteeseen ja muihin asiakkaisiin. Jang et al. (2008) määrittelevät brändiyhteisön koostuvan henkilökohtaisista ja institutionaalisista suhteista, jäsenten välisistä kanssakäymisistä ja yhteisön ilmapiiristä. Lisäksi brändiyhteisöön liittyy hänen mukaansa henkilökohtaisen ja ryhmäidentiteetin kehittyminen sekä fyysinen tai virtuaalinen tila vuorovaikutukselle.

Brogin (2014) mukaan online brändiyhteisöt (OBC) syntyivät perinteisen brändiyhteisön ja web 2.0 teknologioiden yhdistyessä. Web 2.0 käsitteellä viitataan teknologioihin, jotka mahdollistavat kuluttajan luoman sisällön interaktiivisessa ympäristössä (mukailtu Christodoulides 2009). Online brändiyhteisö on siis

brändiyhteisö virtuaalisessa ympäristössä, jossa jäsenten vuorovaikutus tapahtuu ensisijaisesti internetin välityksellä (Füller, Matzler & Hoppe 2007). Siinä on samankaltaisia ominaisuuksia kuin perinteisessä brändiyhteisössä (Shang et al. 2006), mutta uusina ominaisuuksia on esimerkiksi jäsenten mahdollisuus kommunikoida keskenään ilman minkäänlaisia aika- tai paikkarajoitteita (Brogi et al. 2013). Kyse on yhteisöstä, jossa samasta brändistä kiinnostuneet ihmiset ovat vuorovaikutuksessa keskenään internetin välityksellä ja jakavat tietoa, ideoita ja päämääriä ilman maantieteellisiä rajoituksia (Muniz & O’Guinn 2001; Sicilia & Palazón 2008).

Yrityksen on tärkeää olla tietoinen brändiyhteisöjen ominaisuuksista, jotta yhteisöjen avulla pystytään saavuttamaan halutut päämäärät. Muniz ja O’Guinn (2001) mukaan kaikissa brändiyhteisöissä – sekä perinteisissä että virtuaalisissa – esiintyy aina kolme ominaisuutta: tietoisuus, jaetut rituaalit ja perinteet sekä moraalinen velvollisuus. Tietoisuudella tarkoitetaan yhteishenkeä, joka kehittyy yhteisön jäsenten välille. Samalla se tarkoittaa myös erilaisuuden tunnetta brändiyhteisön ulkopuolisia kohtaan. (Muniz & O’Guinn 2001) Se on jaettua tietoisuutta yhteenkuuluvuudesta (Weber 1978). Jaetut rituaalit ja perinteet ovat tärkeitä elementtejä brändiyhteisön kulttuurin, jaetun historian ja tietoisuuden säilymisen kannalta. Moraalisella velvollisuudella taas tarkoitetaan brändiyhteisön jäsenten kokemaa velvollisuutta yhteisöä ja sen jäseniä kohtaan. (Muniz & O’Guinn 2001)

2.1. Miten virtuaalista brändiyhteisöä johdetaan?

Yhä useammat yritykset pyrkivät tehostamaan markkinointiaan brändiyhteisön avulla (Kuo & Feng 2013). Kuitenkin moni yritys epäonnistuu tässä. Fournier ja Lee (2009) mukaan epäonnistuminen johtuu useimmiten siitä, että yritys ei kykene tyydyttämään jäsenten yksilöllisiä tai sosiaalisia tarpeita. Siksi onkin tärkeää tutkia miten brändiyhteisöä tulisi johtaa, jotta brändi ja yritys hyötyisivät siitä.

2.1.1. Sisällön tarjoaminen

Shang et al. (2006) tutkimuksen mukaan suurin syy virtuaaliseen brändiyhteisöön liittymiseen on usein halu saada tietoa brändistä ja sen tuotteista. Kuo & Feng (2013) mukaan harva jäsen jakaa yhteisössä tietoa tuotteista tai opastaa muita tuotteiden käyttövaikeuksissa. Kuitenkin näiden tietojen saaminen on yksi brändiyhteisön jäsenten perustarpeista, joten se jää yrityksen tehtäväksi. Jos brändin tuotteessa esiintyy vakava virhe, reagoidaan siihen yleensä ensimmäisenä online brändiyhteisössä. Verkossa tällainen uutinen leviää usein nopeasti. (Kuo & Feng 2013) Onkin tärkeää että yritys reagoi tällaiseen virheeseen nopeasti ja ratkaisee ongelman ennen kuin tilanne ehtii paisua (Tseng 2013; Kuo & Feng 2013). Yritykseltä vaaditaan aktiivisuutta siis etenkin ongelmatilanteessa. Kuo ja Feng (2013) kehottavatkin yrityksiä palkkaamaan muutaman työntekijän vastaamaan aktiivisesti jäsenten informaatiotarpeeseen. Virheen tullessa ilmi nämä työntekijät voivat reagoida tilanteeseen nopeasti ja minimoida brändille koituvat vahingot. Lisäksi tutkijat kannustavat brändiyhteisön johtajia järjestämään hyödyllisen tiedon niin, että se on yhteisön jäsenille helposti saatavilla - esimerkiksi keräämällä jäsenten jakamat ongelmanratkaisut yhteen paikkaan, josta jäsenet löytävät ne helposti. (Kuo & Feng 2013)

Hyödyllisen sisällön tarjoamisen lisäksi Sicilia ja Palazón (2008) korostavat, että brändiyhteisöllä tulee olla viihdearvoa. Brändiyhteisössä viihde syntyy hauskuuden ja rentoutumisen kautta (Dholakia et al. 2004). Sicilia ja Palazón (2008) mukaan viihteen tarjoaminen saa ihmiset palaamaan brändiyhteisöön kerta toisensa jälkeen, kun taas hyödyllinen sisältö saa kuluttajan käymään vain silloin kun hän etsii vastausta kysymykseensä. Tutkijat kehottavatkin yrityksiä järjestämään brändiyhteisössä esimerkiksi vedonlyöntejä ja arvontoja tai kehittämään online pelejä. Mathwick ja Rigdon (2004) mukaan viihde edistää positiivisten brändikokemusten syntymistä, jotka vaikuttavat kuluttajan asenteeseen ja mielikuviin brändiä kohtaan.

2.1.2. Interaktiivisuuden edistäminen

Vastoin Shang et al. (2006) näkemystä, Sicilia ja Palazón (2008) epäilevät, että informaationtarvetta vieläkin tärkeämpi motivaattori brändiyhteisöön liittymiseen on sen tarjoama mahdollisuus socialisoitua. Brogin (2014) mukaan brändiyhteisöt tarjoavatkin yritykselle tehokkaita keinoja luoda sosiaalista arvoa kuluttajille. Yrityksen tehtävänä on luoda brändiyhteisön jäsenille puitteet olla vuorovaikutuksessa sekä yrityksen (McAlexander et al. 2002) että toistensa (Sicilia & Palazón 2008) kanssa. Sicilia ja Palazón (2008) mukaan kuluttajan suhde toisiin kuluttajiin on jopa tärkeämmässä roolissa kuin kuluttajan suhde brändiin tai yritykseen. He väittävät, että ilman jäsenten keskinäistä suhdetta brändiyhteisöllä ei ole mahdollisuutta menestyä.

Kuo ja Feng (2013) mukaan yrityksellä on monia keinoja edistää interaktiivisuutta brändiyhteisössä. Se voi esimerkiksi luokitella foorumikeskustelut eri kategorioihin, jotta jäsenten on helpompi osallistua heitä kiinnostaviin keskusteluihin. Myös ryhmäkeskustelumahdollisuuden tarjoaminen edistää vuorovaikutusta brändiyhteisössä. (Kuo & Feng 2013) Muita yrityksen keinoja stimuloida jäsenten interaktiivisuutta on kysymyksien esittäminen (Kozinets et al. 2008; Fournier & Lee 2009), puheenaiheiden ehdottaminen (Sicilia & Palazón 2008) ja kilpailujen järjestäminen. Ind et al. (2013) tutkimuksen mukaan brändiyhteisön interaktiivisuutta edistää myös, jos yritys onnistuu luomaan jäsenille tunteen vastavuoroisuudesta. Yrityksen kannattaakin siis aktiivisesti vastata kysymyksiin (Kuo & Feng 2013), ottaa osaa keskusteluihin ja antaa palautetta jäsenten ideoista (Ind et al. 2013). Vastavuoroisuus on tärkeää koska se saa jäsenet tuntemaan itsensä arvostetuiksi, mikä motivoi jäseniä vuorovaikutukseen yhteisössä (Ind et al. 2013).

2.1.3. Osallistaminen

Quinton (2013) ottaa huomioon vuorovaikutuksen laajuuden, tasot ja jatkuvuuden, jotka digitaalinen media mahdollistaa. Hän kehottaa yrityksiä kannustamaan kuluttajia ns. monitasoisiin interaktioihin, jotta brändi saisi mahdollisimman paljon näkyvyyttä (Quinton 2013). Esimerkkinä monitasoisesta interaktiosta monet yritykset järjestävät kampanjoita sosiaalisessa mediassa, joissa kannustetaan kuluttajia jakamaan sisältöä yritykseen liittyen. Esimerkiksi ystävänpäivänä 2015 BikBok järjesti Instagram kampanjan, jossa kehoitettiin ottamaan pusukuva tunnisteella #leaveyourkiss. Jokaisesta pusukuvasta BikBok lahjoitti euron Vietnamiin tyttöjen koulutuksen hyväksi. Instagramissa jaettu kuva on monitasoinen interaktio, sillä se ei ole pelkästään yrityksen ja kuluttajan välinen vuorovaikutus, vaan ulottuu myös esimerkiksi kuluttajan lähipiiriin.

Jäsenten osallistaminen on tärkeää brändiyhteisön menestymisen kannalta. Kuo ja Feng (2013) kehottavat yrityksiä tarjoamaan brändiyhteisön jäsenille erilaisia aktiviteetteja. Jäsenet odottavat saavansa monia etuja olemalla mukana brändiyhteisössä ja tutkijoiden mukaan juuri brändiyhteisön tarjoamat aktiviteetit ovat tehokkain tapa vastata näihin odotuksiin. Yhteisön jäsenet voivat hyötyä sekä online että offline aktiviteeteista, mikä lisää heidän sitoutumista brändiyhteisöön ja brändiin. Lisäksi tutkijat kehottavat brändiyhteisön ylläpitäjiä antamaan yhteisön jäsenille mahdollisuuden omien aktiviteettien järjestämiseen. Tämä lähestymistapa mahdollistaa brändiyhteisön nopean kasvun ja pitkän aikavälin toiminnan. Yritys voi myös tarjota tukea tai resursseja jäsenten aktiviteetteihin ja siten viestiä jäsenille välittävänsä brändiyhteisöstä. Tällainen lähestymistapa motivoi uusia kuluttajia liittymään brändiyhteisöön ja lähentää suhdetta brändin, yhteisön ja kuluttajien välillä. (Kuo & Feng 2013)

2.1.4. Kontrollointi

Yritysten tulee siis olla aktiivisia brändiyhteisön ylläpitämisessä, mutta kuinka paljon niiden kannattaa pyrkiä kontrolloimaan yhteisöä? McWilliam (2000) tutkimuksen mukaan yrityksen liialliset pyrkimykset hallita brändiyhteisön sisältöä alentavat jäsenten sitoutumista ja kiinnostusta yhteisöä kohtaan. Esimerkiksi negatiivisten kommenttien sensurointi aiheuttaa helposti kielteisen reaktion brändiyhteisön jäsenissä. Yhteisön liiallinen kontrollointi vähentää jäsenten osallistumista ja saattaa ajaa heidät perustamaan omia, epävirallisia yhteisöjä. (McWilliam 2000) Yrityksen täytyy siis pystyä hyväksymään vallan siirtyminen kuluttajille (Quinton 2013), jotta se voi luoda kiinnostavan brändiyhteisön.

Quintonin (2013) mukaan sekä yritysten ja kuluttajien välistä että kuluttajien keskinäistä väittelyä tulisi nimenomaan rohkaista. Yrityksen tulisi kannustaa ihmisiä avoimeen keskusteluun brändistä ja sekä positiiviset että negatiiviset huomiot tulisi ottaa vastaan. (Quinton 2013) Sen lisäksi että tämä ”sananvapaus” lisää jäsenten sitoutumista ja kiinnostumista brändiyhteisöä kohtaan (McWilliam 2000), väittely auttaa organisaatiota muodostamaan uudenlaisia käsityksiä, Quinton selittää. Väittelyn myötä kuluttaja tulee osaksi brändin hallintaa. Quintonin luomassa yhteisöparadigmassa kuluttajan osuus brändin hallinnassa nähdäänkin positiivisena mahdollisuutena. Lisäksi väittely edistää brändiautenttisuutta (Quinton 2013).

Myös Ind et al. (2013) ja Fournier ja Lee (2009) mukaan yritysten tulee vastustaa kiusausta kontrolloida brändiyhteisöä. Sen sijaan yritysten tulisi ohjalla brändiyhteisöä kevyesti ja avoimesti (Fournier & Lee 2009). Tällöin jäsenet tuntevat itsensä vapaiksi toteuttamaan itseään sekä osallistumaan keskusteluihin ja aktiviteetteihin (Ind et al. 2013).

2.2. Mahdollisuudet

Virtuaaliset brändiyhteisöt tarjoavat yrityksille monia erilaisia mahdollisuuksia. Monet tutkijat ovat korostaneet mahdollisuutta asiakassuhteen syventämiseen (Arora 2009), brändiuskollisuuden edistämiseen (Cova & Pace 2006; Jang et al. 2008) ja positiiviseen word-of-mouth viestintään (McAlexander et al. 2002; Arora 2009). Lisäksi brändiyhteisön avulla voidaan edistää brändin autenttisuutta (Arora 2009) ja ottaa kuluttajat mukaan tuotekehitykseen sekä brändin luomiseen (Ind et al. 2013).

2.2.1. Asiakassuhteen syventäminen

Virtuaalinen brändiyhteisö mahdollistaa yrityksen tehokkaan viestinnän asiakkaiden suuntaan (Jang et al. 2008) ja siksi yritys voikin yhteisön kautta vahvistaa sidettä brändin ja asiakkaan välillä (Arora 2009). Brändiyhteisöjen kautta yrityksen on mahdollista kehittää sekä emotionaalinen että rationaalinen suhde asiakkaan ja brändin välille (Arora 2009). Nutellan virtuaalinen brändiyhteisö *my Nutella The Community* on hyvä esimerkki yhteisöstä, joka vahvistaa jäsenten emotionaalista suhdetta brändiin. Brändiyhteisössä jäseniä kannustetaan ilmaisemaan tunteitaan Nutellaa kohtaan ja siten heidän tunnesiteensä brändiä kohtaan voimistuu. (Cova & Pace 2006) Rationaalinen suhde taas liittyy kuluttajan arvioon esimerkiksi tuotteiden ja palvelun laadusta sekä hinnasta (Martesen & Gronholdt 2004). Näihin brändiyhteisö voi vaikuttaa esimerkiksi luomalla positiivisia mielikuvia ja antamalla kuluttajille mahdollisuuden nähdä toistensa kirjoittamia arvosteluja yrityksen tarjoomasta.

Emotionaalinen ja rationaalinen suhde brändiin synnyttää yhteenkuuluvuuden tunteen asiakkaan, brändin ja muiden asiakkaiden välille. Tämä yhteenkuuluvuuden tunne parantaa brändin asemaa mutta usein samalla myös heikentää kilpailevan brändin asemaa (Arora 2009). Ennen pitkää brändiyhteisön vahvistama side asiakkaan ja brändin välillä synnyttää brändiuskollisuutta.

2.2.2. Brändiuskollisuus

Monet tutkimukset osoittavat, että brändiyhteisön avulla voidaan kehittää brändiuskollisuutta (Martesen & Gronholdt 2004; Amine & Sitz 2004; Rosenbaum et al. 2005; Thompson & Sinha 2008). Oliverin (1999, 34) mukaan uskollisuudessa on kyse syväluontaisesta henkilökohtaisesta sitoumuksesta suosia brändiä jatkuvasti. Brändiuskollisuutta edistää se sosiaalinen suhde, minkä jäsen muodostaa brändiin brändiyhteisön kautta (Cova & Pace 2006; Jang et al. 2008).

Brändiuskollisuus on olennaista asiakassäilyvyyden kannalta (Grönroos 1989), sillä uskollinen asiakas ostaa brändin tuotteita toistuvasti (Arora 2009). Brändiuskollisuuden tärkeys korostuu kilpailullisessa ympäristössä, jossa asiakkaalla on paljon vaihtoehtoja ja brändin vaihtaminen on siten helppoa. Yritysten taistelu uskollisista asiakkaista onkin siksi tänä päivänä kovaa. Jotta yritys voi luoda kestävän kilpailuedun, sen täytyy onnistua muodostamaan asiakkaan ja brändin välille kestävä emotionaalinen side ja juuri tästä brändiuskollisuudessa on kyse. (Martesen & Gronholdt 2004)

Brändiyhteisöjen kautta saavutettu brändiuskollisuus ei ainoastaan vahvista asiakkaan brändivalintaa vaan myös heikentää kilpailevan brändin asemaa. Toisinaan brändiyhteisön jäsenet käyttäytyvät negatiivisesti muita brändejä kohtaan, pyrkimyksissään parantaa oman brändinsä asemaa markkinoilla. (Kuo & Feng 2013) Tätä ilmiötä kutsutaan vastustavaksi brändiuskollisuudeksi (Muniz & Hamer 2001). Vastustavasti brändiuskolliset asiakkaat välttävät toisten brändien tuotteiden ostamista ja saattavat jopa ilmaista vihamielisyyttä muita brändejä kohtaan (Kuo & Feng 2013). Vastustava brändiuskollisuus on helposti havaittavissa muun muassa automerkkien brändiyhteisöissä. Esimerkiksi monet Saab brändiyhteisön jäsenet vastustavat Volvoa (Muniz & O'Guinn, 2001). Amine ja Sitz (2004) ovat havainneet vastustavaa brändiuskollisuutta myös Nikonin ja Canonin brändiyhteisöjen jäsenten välillä.

2.2.3. Positiivinen e-WOM

Kun samasta asiasta kiinnostuneet ihmiset ryhtyvät yhteisöksi, syntyy yhteishenki ja jäsenet alkavat luonnollisesti jakaa kokemuksiaan. Brändiyhteisön jäsenet jakavat heidän myönteiset brändikokemuksensa muiden asiakkaiden sekä potentiaalisten asiakkaiden kanssa ja näin syntyy positiivista word-of-mouthia. (Arora 2009; Jang et al. 2008; Shang et al. 2006; Luedicke 2006) Henning-Thurau (2004, 39) mukaan elektroninen word-of-mouth eli e-WOM on ”mikä tahansa positiivinen tai negatiivinen lausunto jonka on tehnyt potentiaalinen, tämänhetkinen tai entinen asiakas, tuotteesta tai yrityksestä, mikä on saatavilla lukuisille ihmisille ja instituutioille internetin kautta”. Brändiyhteisö aktiivisesti kannustaa sen jäseniä positiivisen word-of-mouthin levittämiseen (Amine & Sitz 2004; Jang et al. 2008) herättämällä keskustelua brändistä. Lisäksi positiivisen word-of-mouthin levittämisen voidaan ajatella liittyvän jäsenten moraaliseen velvollisuuteen (Muniz & O’Guinn 2001) brändiä kohtaan. Jäsenet kokevat velvollisuudekseen puolustaa ja ylistää brändiä muille.

Brändiyhteisön jäsenet toimivat siis eräänlaisina brändin sanansaattajina ja puolestapuhujina (McAlexander et al. 2002; Arora 2009), mikä toimii mainontana yritykselle. Tseng (2013) tutkimus osoittaa, että positiivinen e-WOM edistää kuluttajan aikomusta ostaa brändin tuotteita. Online brändiyhteisöt ovat usein avoimia kaikille, joten jäsenten levittämä positiivinen e-WOM saavuttaa myös potentiaaliset asiakkaat ja siten auttaa yritystä saamaan uusia asiakkaita - ilman ylimääräisiä attraktiokustannuksia (Arora 2009). Internetissä sana leviää nopeasti laajalle joukolle ihmisiä, joten positiivisella e-word-of-mouthilla voidaan olettaa olevan suhteellisen suuri vaikutusvalta. Esimerkiksi Facebookissa saatavilla olevat *jaa* - ja *tykkää* napit mahdollistavat sisällön jakamisen reilulle biljoonalle sosiaalisen median käyttäjälle (Facebook 2015). Lisäksi tutkimusten (Bettman 1973; Srinivasan & Ratchford 1991; Chen & Xie 2008) mukaan kuluttajat etsivät tietoa yrityksestä ennen ostopäätöstä ja siksi kuluttajien arvioinneilla onkin suuri merkitys yrityksen myynteihin. Tämä kaikki viittaa sosiaalisen median suureen potentiaaliin markkinointitarkoituksissa (Brogi et al. 2013). Brändiä koskeva e-WOM viestintä siis

auttaa yritystä uusasiakashankinnassa, mutta lisäksi sitouttaa jo olemassa olevia asiakkaita yhä tiukemmin brändiin. Lisäksi koska kyse on kuluttajien vilpittömästä sanasta eikä yrityksen mainospuheesta, elektroninen word-of-mouth edistää brändin uskottavuutta eli brändiautenttisuutta.

2.2.4. Brändiautenttisuus

Fournier ja Lee (2009) mukaan yksi brändiyhteisön hyödyistä on brändiautenttisuuden edistäminen. Brändiautenttisuus voidaan määritellä kuluttajan positiiviseksi tunteeksi siitä, että brändi on autenttinen (Edwards 2010). Tämän päivän maailmassa kuluttajat ovat tarkkoja yrityksen tiedonannon vilpittömyydestä (Edwards 2010). Yrityksen viestinnän luotettavuudesta ollaan yhä skeptisempiä (Edwards 2010) ja kuluttajat ovat alkaneet etsiä autenttista, alkuperäistä, aitoa, vilpittöntä brändiä (Pine & Gilmore 2007, 1).

Online brändiyhteisö edistää brändiautenttisuutta, koska siellä annetaan kuluttajille sananvapaus, olettaen että yhteisössä ei sensuroida kritiikkiä tai muuten negatiivisia kommentteja. Shang et al. (2006) mukaan uskottava, osallistumiseen kannustava brändiyhteisö onkin brändin kannalta usein parempi vaihtoehto kuin yhteisö, jossa tuputetaan jäsenille pelkkiä positiivisia brändiviestejä. Kuluttajien brändiyhteisössä jakamia kokemuksia brändistä ja sen tuotteista pidetään luotettavana, koska heillä ei oleteta olevan intressiä markkinoida brändiä (Prendergast et al. 2010). On siis selvää, että kuluttajat luottavat enemmän toisiin kuluttajiin kuin tuntemattomaan yritykseen, etenkin suhteen alkuvaiheessa. Tämän vuoksi yrityksen kannattaakin perustaa virtuaalinen brändiyhteisö, jonka kautta asiakkaat voivat esimerkiksi etsiä tietoa brändistä ennen ostopäätöstä. Brändiautenttisuus on erityisen tärkeää kun kyseessä on globaali yritys, koska luotto tuntemattomaan ulkomaalaiseen yritykseen on vielä huonompi, jolloin muiden kuluttajien sanan tärkeys painottuu. (Arora 2009)

Antamalla kuluttajille sananvapauden yritys tavallaan näyttää ettei sillä ole mitään salattavaa. Toisin sanoen se näyttää olevansa aito, autenttinen ja siten kuluttajan luottamuksen arvoinen. Tämän luottamuksen kautta brändiautenttisuus auttaa yritystä saamaan brändiuskollisia asiakkaita (Edwards 2010).

2.2.5. Co-creation

Monet yritykset ovat ottaneet online brändiyhteisöt käyttöön pyrkimyksissään luoda ja ylläpitää läheisiä suhteita asiakkaisiinsa (Mathwick 2006), mutta jotkut yritykset ovat vieneet brändiyhteisöjensä hyödyntämisen vieläkin pidemmälle ottamalla asiakkaat mukaan brändin rakentamiseen ja uusien tuotteiden kehittämiseen (Ind et al. 2013). Ind et al. (2013) mukaan co-creation termillä tarkoitetaan prosessia, jossa kuluttajat ja yrityksen johto sekä työntekijät tuodaan yhteen rakentamaan brändiä ja luomaan uusia tuotteita. Siinä on siis kyse innovaatioprosessin avaamisesta sisällyttämällä prosessiin ulkoisia kompetensseja internetin välityksellä (Chanal & Caron-Fasal 2008).

Brändiyhteisö onkin erinomainen kanava saada arvokkaita ideoita asiakkailta ja siten kehittää liiketoimintaa (Jang et al. 2008; Brogi et al. 2013; Ind et al. 2013) Cheng et al. (2013) korostavat, että verkossa toimivat brändiyhteisöt ovat tänä päivänä yksi tärkeimmistä luovuuden lähteistä. Lisäksi brändiyhteisö on myös yritykselle tärkeän markkinatiedon lähde: sen kautta yritys saa tietoa kuluttajien tarpeista, preferensseistä ja toivomuksista (Brogi 2014). Brändiyhteisö tarjoaa siis monimuotoisen ja luovan ympäristön, joka voi auttaa yritystä kehittämään relevantimpia ja innovatiivisempia tuotteita kuluttajille (Ind et al. 2013; Hatch & Schultz 2010)

Lego Mindstorms ja MyStarbucksIdea.com ovat esimerkkejä yritysten luomista verkkoyhteisöistä, joiden tarkoituksena on saada palautetta ja ideoita tuotekehitykseen ja mainoskampanjoihin. Skittles on vienyt co-creationin vielä

askelta pidemmälle suunnittelemalla yrityksen verkkosivut kokonaan open source -periaatteelle. Yritys hyödyntää brändiyhteisöjensä tuomalla niistä kuluttajien luomaa sisältöä editoimattomana suoraan Skittlesin verkkosivustolle. Sisältöä tuodaan muun muassa Facebookista, Wikipediasta ja Twitteristä. Skittlesin esimerkissä kuluttajat otetaan tuotekehityksen lisäksi mukaan myös brändin rakentamiseen. (Fournier & Avery 2011)

Co-creation voi parhaillaan johtaa menestyksellisiin innovaatioihin ja uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin (Prahalad & Ramaswamy 2004). Tämän vuoksi on tärkeää, että kuluttajat nähdään kiinteänä ja olennaisena osana brändiä (Ind et al. 2013). Brogi et al. (2013) lisäksi huomauttavat, että virtuaalisen brändiyhteisön jäsenet edustavat yrityksen aktiivisinta sidosryhmää ja siksi heidän ideoidensa kehittäminen ja toteuttaminen voi hyvinkin nostaa yrityksen arvoa. Ei siis ihme, että brändääminen ei ole enää pelkästään yrityslähtöinen prosessi, vaan tänä päivänä otetaan kaikki sidosryhmät mukaan arvon luomiseen (Merz et al. 2009).

2.3. Haasteet

Aiemmat tutkimukset ovat pääasiassa keskittyneet virtuaalisten brändiyhteisöjen tarjoamiin hyötyihin ja näin ollen niiden negatiiviset vaikutukset ovat jääneet vähemmälle huomiolle. Kirjallisuudesta ilmenee kuitenkin myös joitakin brändiyhteisöihin liittyviä haasteita yrityksen kannalta. Monet online brändiyhteisöjen haasteet kumpuavat informaatioteknologioiden aiheuttamasta vallan siirtymisestä yrityksiltä kuluttajille.

2.3.1. Negatiivinen e-WOM ja trash talk

Kuluttajien verkostosta voi olla brändille paljon hyötyä, mutta mitä tapahtuu kun joukko kriittisiä kuluttajia verkostoituu keskenään? Web 2.0 tarjoaa teknologiat myös kriittisten kuluttajien verkostoitumiseen, mikä voi aiheuttaa suurta haittaa brändille

(Fournier & Avery 2011). Fournier ja Avery (2011) ja McWilliam (2000) korostavatkin, että web 2.0 teknologioita ei rakennettu brändeille vaan ihmisille. Fournier ja Avery (2011) väittävät, että internetin tarjoamista skaalaeduista on hyötyä nimenomaan kuluttajille ja sitä vastoin haittaa yrityksille. Tutkijat kärjistäen toteavat, että brändin rakentaminen on muuttunut brändin suojelemiseksi ja brändin arvossa ei ole enää kyse tuotoista vaan riskienhallinnasta. Kriittisten kuluttajien viestintää on kahdenlaista: negatiivista e-word-of-mouthia sekä trash talkia.

Brändiyhteisö tarjoaa otollisen foorumin negatiivisen word-of-mouthin ilmaisulle. Tseng (2013) tutkimuksen mukaan negatiivisella word-of-mouth viestinnällä on merkittävä vaikutus kuluttajan aikomukseen ostaa brändin tuotteita tulevaisuudessa, kun taas positiivisen word-of-mouthin vaikutus on huomattavasti pienempi. Hänen mukaansa kuluttajat ovat siis herkempiä negatiivisen word-of-mouthin vaikutukselle ja näin ollen siitä voi koitua suurta haittaa yrityksen liiketoiminnalle. Hickman ja Ward (2007) mukaan negatiivinen e-WOM on kuitenkin jossain määrin yrityksen kontrolloitavissa, koska se kumpuaa asiakkaan negatiivisesta kokemuksesta brändin kanssa.

Hickman ja Ward (2007) esittelemä käsite *trash talk* liittyy tutkielmassa aiemmin mainittuun vastustavaan brändiuskollisuuteen (Muniz & O'Guinn 2001), joka on tyypillistä brändiyhteisön jäsenille. Trash talkissa toiselle brändille vastustavasti uskolliset asiakkaat hakeutuvat kilpailevan brändin virtuaaliseen yhteisöön levittämään negatiivisia brändiviestejä. Trash talkin taustalla ei ole word-of-mouthin tavoin negatiiviset kokemukset brändistä, vaan brändien kannattajaryhmien välinen kilpailu. Sillä on kuitenkin samanlainen haitallinen vaikutus yrityksen liiketoiminnalle kuin negatiivisella word-of-mouthilla. Hickman ja Ward (2007) mukaan trash talk on yrityksen kontrollin ulkopuolella, koska se kumpuaa kuluttajien pyrkimyksestä positiivisesti differoida itseään kilpailevien brändien kannattajista. (Hickman & Ward 2007)

Kuluttajat eivät aina toimi brändin intressien mukaisesti. Porschen esittelemä alabrändi Cayenne SUV sai huonon vastaanoton Porchen virtuaalisessa brändiyhteisössä, kun jäsenten mielestä uusi auto ei vastannut Porchen brändin arvokkuutta. Tämän seurauksena nämä ”aitojen Porchien” kannattajat protestoivat uutta alabrändiä vastaan ja alkoivat syrjiä Cayennen kuskeja brändiyhteisössä. Porche vastasi tähän mainoskampanjalla, jonka tarkoituksena oli viestittää että kaikki Porchet – mukaan lukien Cayenne – ovat yhtä arvostettuja. Kampanja kuitenkin pahensi tilannetta entisestään ja kritiikki levisi aina perinteiseen mediaan asti, mikä lopulta vaikutti Porchen brändipääomaan alentavasti. (Avery 2007; Fournier & Avery 2011)

2.3.2. Kasvavat odotukset

Brändiyhteisön jäsenet odottavat ns. vastapalvelusta omistautumisestaan brändille ja näin ollen myös heidän odotukset brändin omistamaa yritystä kohtaan kasvavat. Jäsenet odottavat yritykseltä muun muassa tukea ja sitä, että yritys kuuntelee heitä ja vastaa heille. Lisäksi laatulupauksen pitämisen vaatimus korostuu: jos muiden asiakkaiden suosituksista ja yrityksen laatulupauksesta huolimatta tuote ei täytä asiakkaan odotuksia, on olemassa riski negatiivisiin brändiassosiaatioihin ja arvioihin. (Arora 2009; Martesen & Gronholdt 2004; Ind et al. 2013) Toisaalta Berryn (1995) mukaan brändiyhteisön jäsenet antavat helpommin anteeksi esimerkiksi mahdolliset tuoteviat tai huonon palvelun.

2.4. Yhteenveto

Internetin ja interaktiivisten teknologioiden myötä on syntynyt tarve uudenlaiseen brändiajatteluun. Virtuaaliset brändiyhteisöt ovatkin erinomainen keino vastata digitalisoitumisen tuomiin muutoksiin ja kuluttajien uusiin tarpeisiin. (Christodoulies 2009; Hatch & Schultz 2010; Fournier & Lee 2009) Online brändiyhteisöt syntyivät perinteisten brändiyhteisöjen ja web 2.0 teknologioiden yhdistyessä. Tällaisia

yhteisöjä ovat esimerkiksi brändiyhteisöiksi perustetut internetsivustot (Fournier & Avery 2011) ja brändiyhteisöt sosiaalisessa mediassa (Laroche et al. 2012).

Brändiyhteisön johtamisessa on tärkeää, että kuluttajien yksilölliset ja sosiaaliset tarpeet tyydytetään (Fournier & Lee 2009). Shang et al. (2006) mukaan yksi tärkeimmistä motivaatioista brändiyhteisöön liittymiseen on tiedontarve. Tähän yritys pyrkii vastaamaan tarjoamalla hyödyllistä sisältöä brändiyhteisön jäsenille. Lisäksi tutkimukset osoittavat, että kuluttajat tarvitsevat viihteellistä sisältöä sitoutuakseen yhteisöön pitkällä tähtäimellä. Kaikista suurimpana kuluttajan motivaationa nähdään kuitenkin sosiaaliset tarpeet. Yritys voi vastata näihin edistämällä vuorovaikutusta ja osallistamalla kuluttajia brändiyhteisön aktiviteetteihin. (Sicilia & Palazón 2008; Brogi 2014; McAlexander et al. 2002; Kuo & Feng 2013) Lisäksi virtuaalisen brändiyhteisön johtamisessa on tärkeää välttää liiallista kontrolloimista, jotta jäsenet tuntevat itsensä vapaiksi osallistumaan aktiviteetteihin ja toteuttamaan itseään (McWilliam 2010; Ind et al. 2013).

Taulukko 1. Yhteenveto kuluttajan motivaatioista ja yrityksen toiminnasta

KULUTTAJAN MOTIVAATIO	YRITYKSEN TOIMINTA
Informaationtarve	Hyödyllisen tiedon tarjoaminen
Viihteen haku	Viihteen tarjoaminen
Sosiaalinen & yhteenkuuluvuuden tarve	Interaktiivisuuden edistäminen & osallistaminen
Vapaus & itsensä toteuttaminen	Kontrollin välttäminen

Virtuaaliset brändiyhteisöt tarjoavat lukuisia mahdollisuuksia online brändäämiseen. Ensimmäiseksi, brändiyhteisöt tarjoavat mahdollisuuden vahvistaa asiakkaan ja

brändin välistä sidettä (Arora 2009). Tämä vahvistunut side johtaa ennen pitkää parempaan brändiuskollisuuteen (Cova & Pace 2006; Jang et al. 2008). Brändiuskolliset kuluttajat puolestaan toimivat positiivisen word-of-mouthin levittäjinä (McAlexander et al. 2002; Arora 2009). Elektroninen word-of-mouth tarjoaa yritykselle kustannustehokkuutta (Arora 2009) ja viestittää kuluttajille brändin autenttisuudesta (Fournier & Lee 2009). Lisäksi brändiyhteisöt mahdollistavat kuluttajien osallistamisen tuotekehitykseen ja jopa brändin luomiseen (Ind et al. 2013).

Virtuaalisiin brändiyhteisöihin liittyy toki myös haasteita yrityksen kannalta. Suurena haasteena on kuluttajien yhteisöissä levittämä negatiivinen e-WOM ja trash talk. Tutkimusten mukaan negatiiviset brändiviestit vaikuttavat oleellisesti muiden kuluttajien ostopäätökseen, oli viestinnän taustalla sitten huonot kokemukset tai halu parantaa oman brändin asemaa. (Tseng 2013; Hickman & Ward 2007) Haasteena nähdään myös brändiyhteisön jäsenten kasvavat odotukset yritystä kohtaan (Arora 2009; Martesen & Gronholdt 2004; Ind et al. 2013).

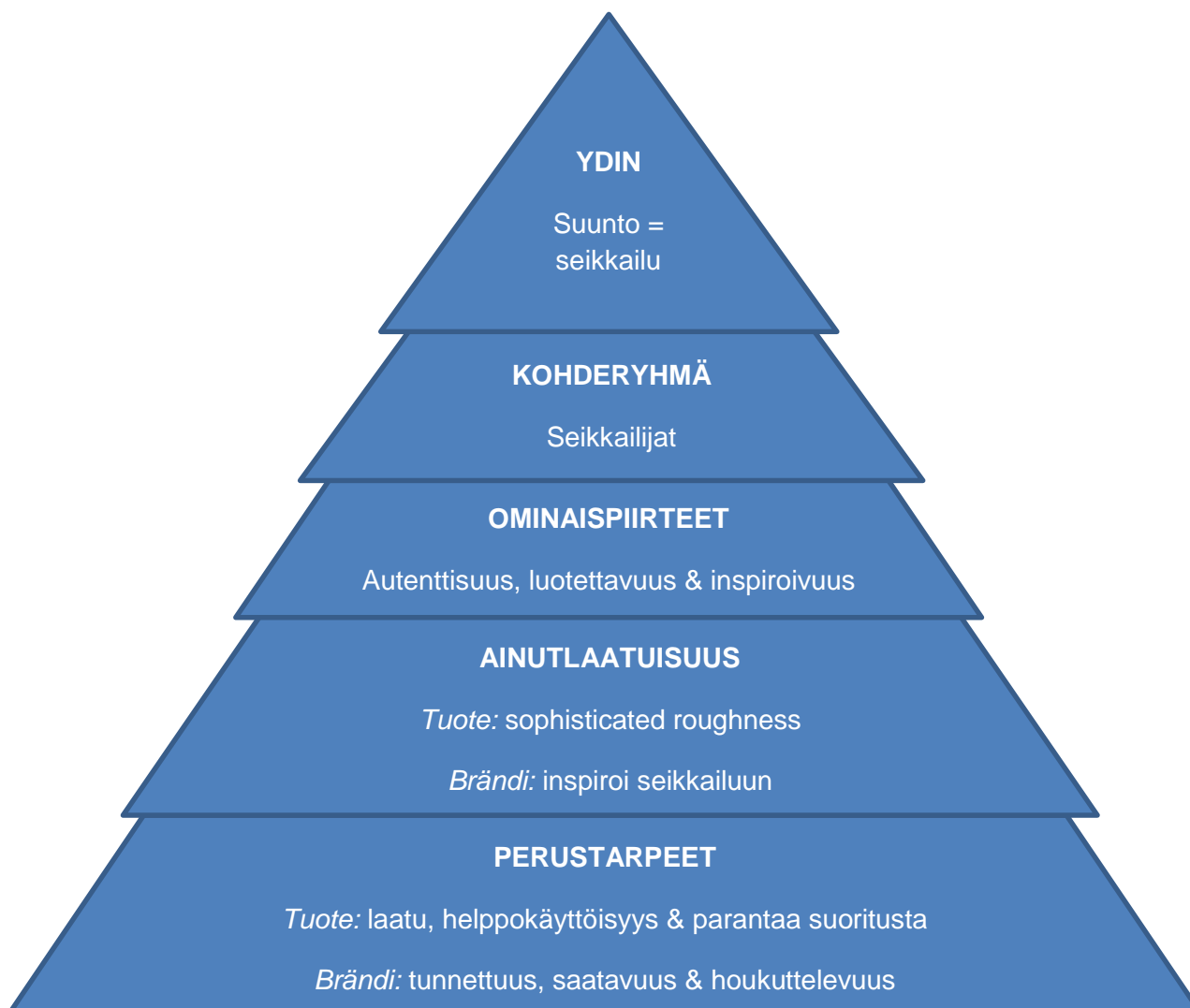
3. CASE SUUNTO

Empiirisessä osuudessa tutkitaan ja analysoidaan virtuaalisten brändiyhteisöjen hyödyntämistä Suunnon näkökulmasta. Tarkoituksena on perehtyä case yrityksen brändiyhteisöihin ja niiden johtamiseen. Lisäksi tarkastellaan niitä mahdollisuuksia ja haasteita, joita yhteisöt tarjoavat Suunnon brändille. Empiriaosuus pohjautuu pääasiassa Suunnon digitaalisen markkinoinnin johtajan haastatteluun. Hänet palkattiin rakentamaan Suunnolle virtuaalista brändiyhteisöä noin kahdeksan vuotta sitten. Digitaalisen markkinoinnin johtajan lisäksi liiketoimintayksikön johtaja vastaili yleisempiin kysymyksiin Suunnon brändistä. Haastattelu (Liite 1) toteutettiin Suunnon pääkonttorilla Vantaalla maaliskuussa 2015.

Suunto on vuonna 1936 perustettu yritys, joka valmistaa urheilukelloja, sukellustietokoneita ja urheiluinstrumentteja urheilijoille ja seikkailijoille. Työntekijöitä yrityksessä on yli 400 ja brändin tuotteita myydään yli sadassa maassa ympäri maailmaa. Suunto on osa Amer Sports Corporationia, jonka muita tytäryhtiöitä ovat Salomon, Arc'teryx, Atomic, Wilson, Precor, Mavic ja Nikita. (Suunto 2014)

3.1. Suunnon brändi

Suunnon liiketoimintayksikön johtajan mukaan Suunto on intohimoisesti omaan lajiinsa suhtautuvan ihmisen brändi. Suunto pyrkii olemaan hallitseva brändi kahdessa elementissä: pinnan alla merten syvyyksissä ja toisaalta vuorten korkeuksissa. Haastateltavan mukaan brändi innostaa ja kannustaa harrastamaan *love of the life* -harrastusta, mikä se sitten kenelläkin on. Suunnon visio on olla seikkailu-urheilun halutuin brändi. Liiketoimintayksikön johtaja korostaa, että tavoitteena ei ole olla suurin, mahtavin tai komein, vaan nimenomaan halutuin.



Kuva 2. Suunnon brändipyramidi

Kuvan 2. brändipyramidi kuvaa Suunnon brändiä yrityksen näkökulmasta. Liiketoimintayksikön johtajan mukaan pyramidista kumpuaa se, mitä kuluttajille viestitään: ”Se on siellä pohjalla, olivat markkinointikeinot mitä tahansa”. Brändin ydin, eli sisimmäinen olemus, on seikkailu, mikä näkyy brändipyramidissa ylimpänä. Suunto haluaa, että kun kuluttajat ajattelevat Suuntoa, he ajattelevat seikkailua ja kun kuluttajat ajattelevat seikkailua, he ajattelevat Suuntoa. Suunto määrittelee kohderyhmäkseen seikkailijat, mikä näkyy brändipyramidissa toiseksi ylimpänä.

Seikkailijoilla tarkoitetaan urheilijoita, jotka tavoittelevat vaihtelua, uusia kokemuksia ja seikkailua. Seikkailijat esimerkiksi etsivät uusia lenkkipolkuja ja saattavat varata matkan sukellusta tai kiipeilyä varten. Suunto kokee toimivansa niche markkinassa, koska se keskittyy nimenomaan seikkailu-urheiluun. Kohderyhmän alapuolella pyramidissa näkyy Suunnon brändin ominaispiirteet. Tärkein näistä on autenttisuus, eli se että brändi ja sen tuotteet ovat uskottavia ja aidosti seikkailu-urheilua varten. Toiseksi tärkein ominaispiirre on luottamuksen herättäminen – extreme olosuhteissa on hyvin tärkeää, että laitteesta saatava tieto on luotettavaa. Kolmanneksi Suunnon brändi inspiroi ihmisiä seikkailuun.

Brändiominaisuuksien alla pyramidissa on brändin ainutlaatuisuus. Suunto pyrkii differoimaan, eli erottumaan kilpailijoistaan sekä brändin että toisaalta myös tuotteen kautta. Brändi erottuu kilpailijoista siten, että se inspiroi ihmisiä elämän pieniin ja suuriin seikkailuihin. Suunnon tuotteet taas pyrkivät erottumaan olemalla sekä älykkäitä että ”raffeja” (sophisticated roughness). Haastateltavan mukaan markkinoilla on paljon tuotteita, jotka ovat joko älykkäitä tai raffeja, mutta Suunto pyrkii olemaan sekä että. Kenestä Suunto sitten pyrkii erottumaan, eli ketkä ovat Suunnon kilpailijoita? Liiketoimintayksikön johtajan mukaan kilpailijoita löytyy luksuskellojen valmistajista urheilukellojen ja älykellojen valmistajiin. Alimmaisena pyramidissa ovat perusasiat, joiden tulee olla kunnossa ensimmäisenä. Tuotteen osalta nämä ovat laatu ja helppokäyttöisyys. Lisäksi tuotteen täytyy auttaa asiakasta tulemaan voimakkaaksi, nopeammaksi tai paremmaksi lajissaan. Brändin osalta kunnossa tulee olla tunnettuus, saatavuus ja houkuttelevuus.

Haastattelun perusteella voisi ajatella, että Suunnolla on kolme tapaa segmentoida. Ensimmäinen tapa on jaotella kuluttajat segmentteihin sen mukaan, mikä motivaatio on heidän urheilunsa taustalla. Tällöin segmenttejä on neljä, jotka Suunto nimeää seuraavasti: *burn*, *beat*, *play* ja *adventure*. *Burn* segmentissä ihminen liikkuu oman hyvinvoinnin parantamiseksi, hän esimerkiksi haluaa laihtua tai vain yleisesti voida paremmin. *Beat* segmentissä asiakasta motivoi itsensä ja muiden voittaminen. *Play* segmenttiin kuuluvat urheilevat niin sanotusti hovin vuoksi: koska se on siistiä ja hauskaa. Tämä motivaatio on ominaista esimerkiksi lumilautailijoille ja sukeltajille.

Neljäs ja Suunnolle tärkein segmentti on *adventure*, jossa urheiluun motivoi uudet kokemukset ja seikkailun hakeminen. Suunnon fokus on siis tässä seikkailusegmentissä ja muut segmentit toimivat ikään kuin mausteina. Suunto haluaa tuoda itseään tykö seikkailukulman kautta myös muiden segmenttien edustajille: ”Tehdään uskottavia sykemittareita mutta ne näyttävät, tuntuvat ja maistuvat seikkailulta”, liiketoimintayksikön johtaja toteaa.

Toinen Suunnon segmentointitapa on jakaa asiakkaat sen perusteella, mitä urheilulajia he harrastavat. Tässä mielessä Suunnolla on seitsemän segmenttiä: juoksijat, pyöräilijät, sukeltajat, triathlonistit, uimarit, kiipeilijät ja hiihtäjät/laskettelijat. Näistä kaksi tärkeintä segmenttiä ovat sukeltajat ja kiipeilijät. Liiketoimintayksikön johtajan mukaan tämä segmentointitapa ei kuitenkaan kerro motivaatiosta toiminnan taustalla, mikä taas paljastaa miten kuluttaja houkutetaan brändillä. Kolmanneksi Suunto segmentoi asiakkaitaan sen perusteella, kuinka intohimoisesti ja vakavasti he suhtautuvat lajiinsa. Tällöin Suunnolla on kaksi segmenttiä: ydinkuluttajat ja pyrkijät (aspirers). Näistä Suunto keskittyy ensisijaisesti ydinkuluttajiin, jotka suhtautuvat lajiinsa intohimoisesti ja melko vakavahenkisestikin. Suunto on kuitenkin läsnä myös pyrkijöiden segmentissä, ja tähän segmenttiin panostetaankin kasvavissa määrin. Pyrkijät inspiroituvat ydinkuluttajien toiminnasta ja haluavat itsekkin olla osana sitä, vaikkakaan eivät yhtä intensiivisesti kuin ydinkuluttajat. Pyrkijöille tarjotaan samoja tuotteita kuin ydinkuluttajille, mutta myös helpokäyttöisempiä ja teknisesti vähemmän intensiivisiä laitteita.

3.2. Suunnon brändiyhteisöt

Suunto on hyvin kokenut brändiyhteisön johtamisen suhteen: yritys perusti ensimmäisen yhteisönsä 2000 luvun alussa ensimmäisten virtuaalisten brändiyhteisöjen joukossa. Virtuaaliset brändiyhteisöt ovat Suunnolle erityisen tärkeitä heidän tuotteidensa luonteen vuoksi. Haastateltavien mukaan urheilukellot vaativat digitaalista palvelu-ulottuvuutta, koska asiakkaan kokemus ei synny pelkästään urheilu-suorituksen hetkellä. Sen lisäksi käyttökokemusta rikastaa

seikkailun dokumentoiminen ja kokemuksen jakaminen muiden kanssa. Urheilukellon käyttökokemus on siis aivan erilainen kuin esimerkiksi urheilukenkien tai kulutustavaroiden. Monesta Suunnon tuotteen ostajasta tulee automaattisesti yhteisön jäsen, koska se tarjoaa tuotteen käytölle aivan uusia ulottuvuuksia. Sitä vastoin esimerkiksi lenkkareiden ostajista huomattavasti pienempi prosentti liittyy brändiyhteisöön. Toki jopa kulutustavaroillekin on mahdollista perustaa menestynyt brändiyhteisö, kuten Nutella osoittaa (Cova & Pace 2006), mutta se on huomattavasti vaikeampaa. Tässä mielessä Suunnolla on siis etulyöntiasema.

Suunto tarjoaa kuluttajille kolmenlaisia virtuaalisia brändiyhteisöjä. Ensimmäinen ja Suunnolle tärkein yhteisö on Movescount niminen verkkosivusto. Movescount vaatii rekisteröitymisen mutta siihen voi liittyä kuka tahansa, eli se ei vaadi Suunnon tuotteen omistamista. Tämä mahdollistaa sen, että brändiyhteisö toimii joillekin asiakkaille ensimmäisenä linkkinä Suunnon brändiin. Aroran (2009) mukaan kaikille avoin brändiyhteisö auttaakin yritystä uusasiakashankinnassa. Liiketoimintayksikön johtajan mukaan suurin osa Movescountin jäsenistä on kuitenkin Suunnon tuotteen omistajia. Suunto pyrkii Movescountilla parantamaan asiakaskokemusta tarjoamalla lisäarvoa tuotteilleen. Movescount tarjoaa käyttäjilleen hyödyllisiä ja maksuttomia palveluita, kuten mahdollisuuden pitää liikuntapäiväkirjaa, seurata edistymistä, suunnitella treenejä, löytää uusia reittejä sekä osallistua kilpailuihin ja tapahtumiin. Lisäksi jäsenet jakavat toisilleen kuvia ja tietoja omista harjoituksistaan. Yksi tärkeimmistä Movescountin ominaisuuksista on mahdollisuus ladata Suunnon urheilukelloon applikaatioita, eli uusia toimintoja. Sivustolla on myös mahdollista luoda oma applikaatio. Vaikka Movescount tarjoaakin laajasti erilaisia ominaisuuksia ja työkaluja, Suunto tunnistaa rajalliset mahdollisuutensa olla kaikenkattava yhteisö tai palveluntarjoaja ja sen sijaan mieltää olevansa osa laajempaa urheiluekosysteemiä. Movescount onkin integroitunut moneen muuhun urheilusovellukseen, esimerkiksi maailmalla tunnettuun Stravaan.

Toinen yhteisömuoto on erilaiset sosiaalisen median kanavat. Suunnolla on Youtube, Twitter, Facebook ja Instagram. Digitaalisen markkinoinnin päällikön mielestä sosiaalisen median yhteisöt eivät kuitenkaan synnytä yhteisöllisyyttä toivotulla

tavalla. Kuluttajat eivät ole sosiaalisen median yhteisöissä yhtä aktiivisia kuin esimerkiksi Movescountissa. Sosiaalisen median yhteisöissä jäsenet pääasiassa seuraavat Suunnon julkaisuja, osallistumatta itse sen enempää. Haastateltava kuitenkin huomauttaa, että sosiaaliset mediat ovat erinomaisia siinä, että #tunnisteiden avulla sisältöä saadaan siirrettyä niistä suoraan Suunnon verkkosivuille. Kolmas yhteisöllisyyden muoto onkin Suunnon omien verkkosivujen sporttiosio, joka on jaettu seitsemään osioon urheilulajien perusteella. Jokaisen lajin sivulle nostetaan kuluttajien luomaa sisältöä Movescountista ja sosiaalisen median kanavista. Lisäksi sporttisivuilta löytyy julkaisuja Suunnon virallisten ambassadeiden seikkailuista. Suunnon sporttisivut voittivat juuri European Digital Communication Awardin.

3.3. Johtaminen

Haastateltavan mukaan Suunnon virtuaaliset brändiyhteisöt johtavat paljon itse itseään. Tällöin yrityksen suurimmaksi tehtäväksi jää työkalujen tarjoaminen sekä sisällön ohjaaminen haluttuun suuntaan. Suunnon digitaalisen markkinoinnin johtaja on yhtä mieltä tutkijoiden McAlexander et al. (2002) ja Sicilia ja Palazón (2008) kanssa yrityksen roolista yhteisössä. Hänen mukaansa yrityksen tehtävänä on tarjota foorumi vuorovaikutukselle, mikä näkyy erilaisten työkalujen tarjoamisena kuluttajille. Movescountin reittisuunnittelutyökalu on esimerkki Suunnon tarjoamasta työkalusta, joka mahdollistaa C2C vuorovaikutuksen. Suunto pyrkii luomaan sellaisia työkaluja, jotka vaikuttavat positiivisesti Suunnon brändiin. ”Luodaan mekanismeja, jotka auttavat kuluttajia kertomaan brändistä oikealla tavalla”, haastateltava selittää. Lisäksi työkaluja pyritään luomaan siten, että ne edistäisivät jäsenten interaktiivisuutta. Suunto kehittää työkaluihin kokoajan lisää mekanismeja, jotka mahdollistavat esimerkiksi sen, että jäsenet pystyvät tykkäämään toistensa julkaisuista ja kommentoimaan niitä. Vuorovaikutusta pyritään edistämään myös kategorisoimalla brändiyhteisöjä, jotta jäsenet löytäisivät helpommin itselleen mieluisaa sisältöä, kuten Kuo ja Feng (2013) kehottavatkin. Esimerkiksi Suunnon sporttisivut on vastikään jaoteltu seitsemään osioon urheilulajien mukaan.

Suunnolla siis selvästi tunnistetaan tarve interaktiivisuuden edistämiseen, mutta myös jäsenten osallistamista pidetään tärkeänä. Haastateltavan mukaan #tunnisteet ovat avainasemassa Suunnon brändiyhteisöjen jäsenten osallistamisessa. Suunto kannustaa jäseniä julkaisemaan omaa sisältöä käyttäen tiettyjä #tunnisteita, joiden avulla tämä sisältö tuodaan sosiaalisen median kanavista suunto.comin sporttisivuille. Tunnisteita hyödynnetään myös tuotesivuilla: kellojen kohdalla on aina *in action* osio, jossa näytetään kuluttajien Instagram kuvia tuotteesta käytössä. Digitaalisen markkinoinnin johtajan mukaan olennaisinta osallistamisessa onkin, että kuluttaja tietää voivansa käyttää tiettyä #tunnistetta.

Vuorovaikutusta edistävien työkalujen tarjoamisen lisäksi toinen tärkeä tehtävä on haastateltavien mukaan kuluttajien luoman sisällön ohjaaminen haluttuun suuntaan. Heidän mukaansa kuluttajien luomat julkaisut ovat Suunnon brändiyhteisöissä suuremmassa osassa kuin Suunnon itse luoma sisältö. Tästä johtuen Suunnon yhteisöjen johtamisessa tärkeämpää on sisällön ohjaaminen haluttuun suuntaan, kuin oman sisällön luominen. Sisältöä ohjaillaan esimerkiksi tekemällä nostoja kuluttajien Instagram julkaisuista Suunnon sporttisivuille. Suunnolla on myös automaattisia mekanismeja sisällön ohjaamiseen. Tästä esimerkkinä Movescount yhteisöstä valikoituu julkaisut, joilla on eniten tykkäyksiä. Nämä julkaisut näkyvät automaattisesti Movescountin etusivulla. Suunto pyrkii ohjaamaan sisältöä myös erilaisten kampanjoiden ja kilpailujen kautta, joissa kuluttajia pyydetään julkaisemaan sisältöä tietyn teeman mukaisesti. Esimerkiksi sosiaalisen median yhteisössä voidaan järjestää kilpailu, jossa jäseniä kehoitetaan kertomaan omista juoksuseikkailuistaan tunnisteella #suuntorun.

Suunnon mukaan brändiyhteisön johtamiseen kuuluu kuitenkin myös oman sisällön tarjoaminen. Shang et al. (2006) tutkimuksen mukaan suurin syy virtuaaliseen brändiyhteisöön liittymiseen onkin halu saada tietoa brändistä ja sen tuotteista. Digitaalisen markkinoinnin päällikön mukaan brändiyhteisö hoitaa myös jäsenten tiedontarpeen tyydyttämisen osittain itsestään. Haastateltavien mukaan kuluttajat neuvovat toisiaan tuotteiden käytössä ja vastailevat toisilleen tuotteiden toimivuudesta tai toimimattomuudesta. Tämä on ristiriidassa Kuo ja Feng (2013)

tutkimuksen kanssa, jonka mukaan harva brändiyhteisön jäsen jakaa yhteisössä tietoa tuotteista tai opastaa muita tuotteiden käyttövaikeuksissa. Kuluttajien lisäksi jäsenten tiedontarpeeseen vastaa Suunnon aktiivinen asiakastuki sosiaalisen median yhteisöissä. Lisäksi Suunto itse tuottaa yhteisön jäsenille hyödyllistä urheiluaiheista sisältöä, esimerkiksi juoksuvinkkejä. Teoriaosuudessa korostetaan, että brändiyhteisön tulee hyödyllisen informaation lisäksi tarjota jäsenilleen viihdearvoa (Sicilia & Palazón 2008), joka syntyy hauskuuden ja rentoutumisen kautta (Dholakia et al. 2004). Sicilia ja Palazón (2008) mukaan viihde saa ihmiset palaamaan brändiyhteisöön kerta toisensa jälkeen, kun taas hyödyllinen sisältö saa kuluttajan käymään vain silloin kun hän etsii vastausta kysymykseensä. Vaikuttaa kuitenkin siltä, että Suunto pyrkii sitouttamaan jäseniä brändiyhteisöön tarjoamalla nimenomaan hyödyllisiä työkaluja, esimerkiksi ohjelmia juoksureittien ja harjoitusohjelmien suunnitteluun ja jakamiseen. Viihteenä tuntuu toimivan työkalujen sosiaalinen ulottuvuus. Digitaalisen markkinoinnin johtaja itsekkin ihmettelee mistä into oman sisällön jakamiseen kumpuaa.

Kontrolloinnin osalta Suunnolla on kevyt ote. Digitaalisen markkinoinnin päällikön mukaan Suunnolla ei ole resursseja etsiä kuluttajien luomasta sisällöstä negatiivisesti brändiin vaikuttavia julkaisuja. Hän kokeekin, että ainoa mahdollisuus kontrolloimiseen on rakentaa mekanismeja, jotka johtavat siihen, että negatiivissävytteiset julkaisut eivät saa näkyvyyttä. Esimerkiksi Movescountissa kuluttajien julkaisuja nostetaan etusivulle sen perusteella, mitkä ovat saaneet eniten tykkäyksiä. Näin on epätodennäköistä, että esimerkiksi asiaton julkaisu saisi hyvää näkyvyyttä. Vaikka näin pääsisi käymään, toinen mekanismi pitää huolen siitä, että vain uusimmat julkaisut näkyvät. Muutaman päivän päästä asiaton julkaisu siis viimeistään poistuu. Siihen, mitä ihmiset julkaisevat, ei haastateltavan mukaan voi vaikuttaa. Sosiaalisen median osalta Suunto harkitsi kontrollin luovuttamista täysin kuluttajille, mutta päätti kuitenkin lopulta kontrolloida kuluttajien luomaa sisältöä sen verran, että Suunnon tulee hyväksyä julkaisut ennen kuin ne voivat ilmestyä Suunnon sporttisivuille. Digitaalisen markkinoinnin päällikkö on kuitenkin tällä hetkellä sitä mieltä, että kontrollista kokonaan luopuminen olisi voinut olla hyvä idea – melkein sata prosenttia kuluttajien julkaisuista on käyttökelpoisia. Haastateltavien mielestä nykyisessä järjestelmässä huonoa on hidas response time. Kuluttajat eivät

välttämättä ymmärrä miksi heidän kuvansa ei ilmaannu Suunnon sivulle heti julkaisuhetkellä. Tämä nähdään Suunnolla negatiivisena asiana. McWilliam (2000) tutkimuksen mukaan kontrolli alentaakin jäsenten sitoutumista ja kiinnostusta brändiyhteisöä kohtaan. Suunnon tapauksessa kontrolli on kuitenkin niin pientä, että se tuskin vaikuttaa jäsenten sitoutumiseen ja kiinnostukseen merkittävästi. Leen (2009) mukaan yritysten tuleekin ohjailta brändiyhteisöä nimenomaan kevyesti ja avoimesti, juuri kuten Suunto tekee.

Suunnon mukaan brändiyhteisön johtamiseen kuuluu myös siitä syntyvien tulosten mittaaminen ja yrityksessä onkin nähty paljon vaivaa nykyisen seurantajärjestelmän luomiseen. Tänä päivänä Suunnon on mahdollista seurata kaikkien sen järjestelmien tuottamaa dataa yhdessä järjestelmässä, vertailukelpoisesti. Brändiyhteisöjen vierailuista analysoidaan muun muassa millä sivuilla kävijä on käynyt, kuinka kauan vierailu on kestänyt ja onko se kenties konvertoitunut verkkokauppaostokseksi. Yrityksen järjestelmässä pystyy analysoimaan jopa miten Suunnon verkkosivujen vierailijamäärä korreloi Movescountin jäsenmäärän kanssa. Haastateltavan mukaan brändiyhteisöjen analysointi on tärkeää, jotta saadaan faktapohjaista ohjenuoraa päätöksentekoon. Hän korostaa kvantitatiivisen datan tärkeyttä päätöksenteossa. Suunnolla asetetaan brändiyhteisöä koskevia vuositavoitteita, joiden toteutumista seurataan kuukausitasolla.

3.4. Mahdollisuudet

Digitaalisen markkinoinnin päällikön mukaan yksi yhteisön mahdollisuuksista on sen tarjoama suora yhteys kuluttajiin. Brändiyhteisössä kuluttajan ja yrityksen välillä ei ole välikäsiä, mikä mahdollistaa suoran vuoropuhelun kuluttajan kanssa. Tämä on haastateltavan mukaan nykypäivänä erityisen tärkeää. Brändiyhteisö onkin erinomainen kanava asiakassuhteen vahvistamiseen (Arora 2009; Jang et al. 2008), mikä ennen pitkää johtaa brändiuskollisiin asiakkaisiin.

Suunnon digitaalisen markkinoinnin johtajan mukaan brändiuskolliset asiakkaat ovatkin yksi Suunnon suurimmista voimavaroista. Brändiuskollisuus vaikuttaa kuluttajien aikomukseen ostaa brändiä uudelleen tulevaisuudessa (Arora 2009). Haastateltavien mukaan urheilukelloja ostetaan kuitenkin niin harvoin, että brändiuskollisten asiakkaiden rahastuksesta muodostuu ongelma. Suunnolla brändiuskollisuuden hyödyntäminen tuntuukin perustuvan enemmän word-of-mouthiin: virtuaaliset brändiyhteisöt tarjoavat uskollisille asiakkaille kanavan positiivisen word-of-mouthin tehokkaaseen levittämiseen. Brogi et al. (2013) ja Tseng (2013) mukaan elektroninen word-of-mouth onkin erityisen uskottava ja tehokas markkinointikeino, ja Suunnolla selvästi ymmärretään tämä e-word-of-mouthin mahdollisuus. Haastateltava korostaa elektronisen word-of-mouthin kustannustehokkuutta (Arora 2009), mikä on erityisen tärkeää Suunnolle koska heillä ei ole resursseja aggressiiviseen push-mainontaan.

Suunnon brändi saa paljon näkyvyyttä kuluttajien toiminnan kautta. Yritys tunnistaa selvästi monitasoisten interaktioiden (Quinton 2013) mahdollisuuden ja pyrkii ohjaamaan kuluttajia niiden suuntaan. Suunto pyrkii ensisijaisesti osallistamaan kuluttajia, sen sijaan että käyttäisi itse paljon resursseja sisällön luomiseen. Haastateltava huomauttaa, että jos järjestetään kilpailu, jossa jäsenet julkaisevat kuvia tietyllä #tunnisteella, voi potentiaalisten impressioiden määrä olla helposti yli 3 miljoonaa, ottaen huomioon jokaisen julkaisijan seuraajat. Jos taas Suunto itse julkaisee kuvan, voi se tavoittaa vain parikymmentätuhatta Suunnon omaa seuraajaa. Tällöin kuluttajälähtöisten julkaisujen kokonaisvaikutus on paljon suurempi kuin Suunnon omien julkaisujen. Jäsenten luoma sisältö edistää brändin näkyvyyttä myös hakukoneoptimoinnin kautta. Suunnon sporttisivut on suunniteltu open source periaatteelle (Fournier & Avery 2011), jossa sivuille tuodaan kuluttajien luomaa sisältöä suoraan sosiaalisen median kanavista. Näin sivustolle saadaan uutta sisältöä helposti ja kustannustehokkaasti. Ennen sporttisivuja Suunnon verkkosivuilla oli sisältöä suhteellisen vähän, ja se koostui pääasiassa tuotetiedoista. Nykyinen open source malli on sisällön lisääntymisen kautta parantanut Suunnon näkyvyyttä hakukoneissa.

Taulukko 2. Suunnon asiakkaiden top 5 ostoajurit

Autenttisuus	44 %
Muotoilu heijastaa tarkoitusta	42 %
Saavutuksen tunne	41 %
Miellyttävä muotoilu	41 %
Toimivuus	40 %

Suunnon teettämän tutkimuksen mukaan sen asiakkaiden suurin ostoajuri on brändin autenttisuus (Taulukko 2.). Pine & Gilmore (2007, 1) tutkimuksesta selviää, että kuluttajat etsivät tänä päivänä alkuperäistä, aitoa ja vilpitöntä brändiä. Haastateltavien mukaan brändiyhteisöt ovatkin hyvä kanava autenttisuuden edistämiseen. Suunto pyrkii edistämään brändin autenttisuutta esimerkiksi sallimalla negatiiviset palautteet ja rohkaisemalla jäseniä kertomaan tarinoita heidän oikean elämän seikkailuistaan. Haastattelusta käy ilmi, että brändiyhteisön jäsenet edistävät brändiautenttisuutta muokkaamalla Suunnon brändiä maanläheisempään suuntaan. Ilman kuluttajien luomaa sisältöä Suunnon brändääminen tapahtuisi pääasiassa kiiltokuvamaisten ambassadeiden ja heidän seikkailuidensa kautta. Nyt Suunto pystyy nostamaan tavallisten kuluttajien arkisia julkaisuja, jotka auttavat kuluttajia samaistumaan ja näin tekevät brändistä relevanttimman heille. Haastateltavat uskovat että tällä on vahva positiivinen vaikutus siihen, että kuluttajat mieltävät brändin juttelevan juuri heille.

Aiemmassa kirjallisuudessa puhuttiin paljon co-creationin mahdollisuudesta. Ind et al. (2013) ja Hatch ja Schultz (2010) tutkimusten mukaan brändiyhteisö voi auttaa yritystä kehittämään relevantimpia ja innovatiivisempia tuotteita kuluttajille. Suunto selvästi tunnistaa tämän mahdollisuuden: kuluttajat tuovat innovatiivisia ideoita Suunnon tuotekehitykseen esimerkiksi luomalla omia applikaatioita Suunnon urheilukelloihin Movescountin *Appzone* työkalulla. Cheng et al. (2013) mukaan virtuaaliset brändiyhteisöt ovatkin tänä päivänä yksi tärkeimmistä luovuuden

lähteistä. Lisäksi Suunnon tarjoamat työkalut antavat kuluttajille mahdollisuuden luoda ja jakaa esimerkiksi omia harjoitusohjelmia ja lenkkireittejä. Luomalla sisältöä yhteisöjen jäsenet tekevät brändäämistä Suunnon puolesta. Yritys siis tavallaan ulkoistaa osan työstään kuluttajille, mikä tekee brändäämisestä itseohjautuvaa ja kustannustehokasta.

Suunnon digitaalisen markkinoinnin päällikkö korostaa brändiyhteisöjen tärkeyttä markkinatiedon saamisessa. Hänen mukaansa virtuaaliset brändiyhteisöt tarjoavat tuotekehityksen kannalta tärkeää tietoa Suunnon asiakaskunnan ikäjakaumasta, tarpeista, maantieteellisestä jakaumasta ja niin edelleen. Myös Brogi (2014) korostaa brändiyhteisön tärkeyttä markkinatiedon lähteenä. Tuotesuunnittelun lisäksi Suunto hyödyntää brändiyhteisöstä saatavaa dataa myös sisällön tuotannossa. Esimerkkinä tästä Suunto analysoi Movescountin tietokannasta 50 000 triathlon kilpailua. Datasta analysoitiin muun muassa millä syketeolla ja keskinopeuksilla eripituisia triatloneja on suoritettu. Julkaisu saavutti ison suosion triathlonharrastajien keskuudessa ja haastateltava toteaaakin, että tällaista sisältöä pitäisi ehdottomasti tuottaa enemmän.

3.5. Haasteet

Esimerkkinä brändiyhteisöjen haasteista haastateltavat kertoivat Movescountin olleen alhaalla kolme päivää joulupyhien aikaan. Movescount yhteisö palveluineen on osa Suunnon palvelulupausta, joten siinä hetkessä osa palvelulupauksesta ei toteutunut. Arora (2009), Martesen ja Gronholdt (2004) ja Ind et al. (2013) mukaan brändilupauksen pitämisen vaatimus korostuu brändiyhteisön seurauksena, mikä voi johtaa negatiivisiin brändiassosiaatioihin ja arvioihin. Movescountin kaatuminen vaikutti Suunnon asiakastytyvyyteen, minkä myöhemmin laskettiin johtaneen huomattaviin tappioihin. Tapahtuman voidaan ajatella liittyvän teoriaosuudessa mainittuun asiakkaiden odotusten kasvamiseen (Arora 2009; Martesen & Gronholdt 2004; Ind et al. 2013). Digitaalisen markkinoinnin johtajan mielestä ongelmatilanteissa on tärkeää pystyä kertomaan asiasta avoimesti kuluttajille. Tämä on erityisen tärkeää internetissä, koska sosiaalisessa mediassa on helppo lietsoa

negatiivisuutta. Lisäksi Movescountin tilanteessa auttoi se, että Movescountilla on oma, Suunnon Facebook yhteisöstä erillinen kanava, jonne kuluttajat pystyivät valittamaan sivuston toimintahäiriöstä. Tämän vuoksi Suunnon omaan Facebook kanavaan ei tullut valituksia. Tällainen hajauttaminen onkin hyvä keino pyrkiä hillitsemään laajempia haittavaikutuksia brändille.

Digitaalisen markkinoinnin johtaja kokeekin haasteelliseksi ongelmien läpinäkyvyyden sekä niiden nopean ja laajan leviämisen internetissä. ”Internetissä ongelmat tulevat nopeasti silmille”, hän toteaa. Suunto vastaa tähän haasteeseen aktiivisella asiakastuella sosiaalisen median yhteisöissä. Kun kuluttajalla on ongelma, asiakastuen tehtävänä on auttaa löytämään ratkaisu ennen kuin ongelma ehtii paisumaan. Kuo ja Feng (2013) korostaakin että brändiyhteisöissä ongelmatilanteisiin on reagoitava nopeasti, jotta brändille koituvat vahingot voidaan minimoida. Siinä Suunto tuntuu onnistuvan hyvin. Digitaalisen markkinoinnin johtajan mukaan negatiivisen e-word-of-mouthin esiintyessä on tärkeää, että yritys uskoo omaan brändiinsä ja omiin tuotteisiinsa. Hän huomauttaa, että negatiivista word-of-mouthia ei kannata pelästyä. Haastateltavan mukaan pieni määrä negatiivista word-of-mouthia – esimerkiksi tuotearviointien muodossa – parantaa brändin autenttisuutta ja uskottavuutta. Hän on Shang et al. (2006) kanssa samaa mieltä siitä, että pelkästään positiivisia brändiviestejä sisältävässä yhteisössä uskottavuus kärsii. Haastateltavan mukaan lisähaasteen negatiivisen word-of-mouthin hallintaan tuo Suunnon brändin globaalisuus. Jos jossain muualla maailmassa tapahtuu jotain, niin siinä vaiheessa kun Suomessa kuullaan siitä, haittavaikutukset ovat luultavasti levinneet jo laajalle. Tästä voidaan päätellä, että myös sisäisen viestinnän toimivuus on tärkeää negatiivisen e-word-of-mouthin hallinnassa. Globaalissa yrityksessä aikaerot luovat oman lisähaasteensa tähän.

4. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää miten yritys voi hyödyntää virtuaalisia brändiyhteisöjä online brändäämisessä. Tarkoituksena oli tutkia brändiyhteisön johtamista sekä perehtyä yhteisöjen tarjoamiin mahdollisuuksiin ja niihin liittyviin haasteisiin. Tarkastelun kohteena oli yrityksen näkökulma virtuaalisiin brändiyhteisöihin. Tutkimus tehtiin laadullisesti, toteuttamalla yrityshaastattelu Suunnon kanssa. Haastattelun avulla päästiin tarkastelemaan aiemmista tutkimuksista kumpuavia brändiyhteisöjen elementtejä esimerkkitapauksessa.

Tutkimuksen mukaan case yrityksen brändiyhteisöt ovat erittäin itseohjautuvia, jolloin yrityksen suurimmiksi tehtäviksi jää brändikuvaa ja jäsenten vuorovaikutusta edistävien työkalujen tarjoaminen sekä kuluttajien luoman sisällön ohjaaminen haluttuun suuntaan. Aiemmassa kirjallisuudessa puhuttiin paljon sisällön tuottamisesta. Tämän tutkimuksen empiriaosuus kuitenkin keskittyy sisällön ohjaamiseen, koska kuluttajat luovat suurimman osan case yrityksen brändiyhteisöjen sisällöstä. Suunto ohjailee yhteisöjään kevyesti, kuten tutkimukset kehottavatkin. Kontrollointi tapahtuu pääasiassa automaattisten mekanismien avulla. Tutkimuksessa korostuu brändiyhteisöstä saatavien hyötyjen mittaamisen tärkeys ja toisaalta myös hankaluus, mikä jää aiemmissa tutkimuksissa taka-alalle. Tutkimuksen mukaan brändiyhteisön johtaminen vaatii avoimuutta, kontrollin luovuttamista kuluttajille, riskinsietokykyä sekä jonkinlaisia resursseja.

Haastattelusta välittyi erittäin positiivinen suhtautuminen virtuaalisiin brändiyhteisöihin online brändäämisen apukeinona. Tutkimuksen mukaan brändiyhteisön suurimmat hyödyt case yritykselle ovat brändiuskollisten asiakkaiden levittämä elektronin word-of-mouth ja sen tuova näkyvyys, sekä kuluttajien yrityksen puolesta luoma sisältö. Tutkimus osoittaaakin, että brändiyhteisöllä on mahdollista saada brändille näkyvyyttä pienillä resursseilla. Lisäksi tutkimuksessa korostuu brändiyhteisöstä saatavan markkinatiedon tärkeys tuotekehityksessä. Aiemmassa kirjallisuudessa ajatus brändiyhteisöstä markkinatiedon lähteenä on saanut

suhteellisen vähän huomiota. Tutkimuksen mukaan brändiyhteisön avulla voidaan myös edistää brändiautenttisuutta, mikä on nykypäivänä erityisen tärkeää.

Virtuaalisten brändiyhteisöjen suurimpana haasteena case yritykselle on tutkimuksen mukaan ongelmien laaja ja nopea leviäminen internetissä. Tämä haaste korostuu Suunnon tapauksessa, koska kyseessä on globaali yritys, mikä tekee brändin hallinnasta entistä vaikeampaa. Pienissä määrin esiintyvää negatiivista word-of-mouthia ei kuitenkaan pidetä pelkästään haasteena, vaan myös mahdollisuutena brändiautenttisuuden edistämiseen. Aiemmassa kirjallisuudessa mainittu trash talk ei tunnu olevan haaste Suunnolle. Tämä voi johtua siitä, että brändi toimii niche markkinalla, jolloin suorita, seikkailijaurheilijoihin kohdentuneita kilpailijoita ei ole. Teoriassa mainittu haaste brändiyhteisön jäsenten kasvavista odotuksista yritystä kohtaan taas tulee ilmi myös tässä tutkimuksessa.

Tutkimuksen tulokset virtuaalisten brändiyhteisöjen hyödyntämisestä voidaan suhteellisen hyvin yleistää koskemaan myös muita toimialoja. Tässä täytyy kuitenkin muistaa, että Suunnon tuotteiden luonne on hyvin otollinen virtuaalisen brändiyhteisön hyödyntämisen kannalta ja näin ollen kaikilla muilla toimialoilla brändiyhteisön hyödyntämisen mahdollisuudet eivät välttämättä ole yhtä mittavat. Brändiyhteisön johtamisen elementit ovat yleistettävissä myös muihin toimialoihin. Tuloksista on hyötyä ainakin yrityksille, jotka suunnittelevat virtuaalisen brändiyhteisön rakentamista tai haluavat tehostaa omien yhteisöjensä hyödyntämistä.

Tutkimustulosten pohjalta voidaan antaa toimenpidesuosituksia liikkeenjohdolle. Johtajien tulisi tarjota brändiyhteisön jäsenille hyödyllistä sisältöä ja kenties tukea sitä viihteellisellä sisällöllä. Tärkeintä kuitenkin on, että sisältö on sellaista, joka saa jäsenet palaamaan yhteisöön kerta toisensa jälkeen. On myös tärkeää, että johtajat ymmärtävät internetin valtasuhteet. Kuluttajien vallan vuoksi yrityksen tehtäväksi jää tarjota paikka vuorovaikutukselle. Brändiyhteisön kontrolloinnin tulisi olla kevyttä ja johtajien tulisikin sen sijaan keskittyä vuorovaikutuksen edistämiseen ja jäsenten

osallistamiseen. Johtajien tulisi myös mitata brändiyhteisön vaikutuksia brändille, jotta yhteisöä koskeva päätöksenteko voisi pohjautua kvantitatiiviseen faktatietoon. Tämä tutkimus tarjoaa johtajille keinoja, miten hyödyntää brändiyhteisöään entistä tehokkaammin. Lisäksi esitetään mahdollisia haasteita, joita brändiyhteisön johtamiseen voi liittyä.

Tutkimuksesta kumpuaa useita mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Jatkotutkimuksissa voitaisiin tutkia esimerkiksi toimialan merkitystä brändiyhteisön tarjoamiin mahdollisuuksiin. Lisäksi virtuaalisia brändiyhteisöjä voitaisiin tutkia kuluttajakokemuksen näkökulmasta. Jatkotutkimuksen kohteena voisi olla myös brändiyhteisöjen positiivisten brändivaikutusten seuranta ja mittaaminen.

LÄHDELUETTELO

Ambler, T. & Styles, C. (1996) Brand development versus new product development: towards a process model of extension. *Marketing Intelligence & Planning*, 14(7), 10-19.

Amine, A. & Sitz, L. (2004) How does a virtual brand community emerge? Some implications for marketing research. *Cahier de Recherche de l'IRG-Paris XII*, 1-16.

Arora, H. (2009) A conceptual study of brand communities. *The Icfai University Journal of Brand Management*, 6(2), 7-21.

Avery, J. (2007) Saving face by making meaning: The negative effects of consumers' self-serving response to brand extension. *Doctoral Dissertation, Harvard Business School*.

Berry, L.L. (1995) Relationship marketing of services: growing interest, emerging perspectives, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 236-245.

Bettman, J. R. (1973) Perceived risk and its components: a model and empirical test. *Journal of marketing research*, 184-190.

Brogi, S., Calabrese, A., Campisi, D., Capece, G., Costa, R. & Di Pillo, F. (2013) The effects of online brand communities on brand equity in the luxury fashion industry. *International Journal of Engineering Business Management*, 5(1), 1-9.

Brogi, S. (2014) Online brand communities: a literature review. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 385-389.

Chanal, V. & Caron-Fasan, M. L. (2008) How to invent a new business model based on crowdsourcing: the Crowdspirit case. *Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, 1-27.

Chen, Y. & Xie, J. (2008) Online consumer review: Word-of-mouth as a new element of marketing communication mix. *Management Science*, 54(3), 477-491.

Christodoulides, G. (2009) Branding in the post-internet era. *Marketing Theory*, 9(1), 141-144.

Cova, B. & Pace, S. (2006) Brand community of convenience products: new forms of customer empowerment-the case "My Nutella The Community". *European Journal of Marketing*, 40(9/10), 1087-1105.

Denegri-Knott, J., Zwick, D. & Schroeder, J. E. (2006) Mapping consumer power: an integrative framework for marketing and consumer research. *European Journal of Marketing*, 40(9/10), 950-971.

Dholakia, U. M., Bagozzi, R. P. & Pearo, L. K. (2004) A social influence model of consumer participation in network-and small-group-based virtual communities. *International Journal of Research in Marketing*, 21(3), 241-263.

Edwards, L. (2010) Authenticity in organisational context: fragmentation, contradiction and loss of control", *Journal of Communication Management*, 14(3), 192-205.

Facebook (2015) Newsroom. [verkkodokumentti]. [Viitattu 27.2.2015]. Saatavilla www.newsroom.fb.com/company-info

Fournier, S. & Avery, J. (2011) The uninvited brand. *Business Horizons*, 54, 193-207.

Fournier, S. & Lee, L. (2009) Getting brand communities right. *Harvard business review*, 87(4), 105-111.

Füller, J., Matzler, K. & Hoppe, M. (2008) Brand Community Members as a Source of Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 25(6), 608-619.

Goldsmith, R. E. & Horowitz, D. (2006) Measuring motivations for online opinion seeking. *Journal of interactive advertising*, 6(2), 2-14.

Grönroos, C. (1989) Defining marketing: A market oriented approach. *European Journal of Marketing*, 23(1), 52-60.

Hatch M.J. & Schultz M. (2010) Toward a theory of brand co-creation with implications for brand governance. *Brand Management*, 7 (8), 590-604.

Henning-Thurau, T., Gwinner, K.P., Walsh, G. & Gremler, D.D. (2004) Electronic word-of-mouth via consumer platforms: what motives consumers to articulate themselves on the internet? *Journal of interactive marketing*, 18(1), 38-52.

Hickman, T. & Ward, J. (2007) The dark side of brand community: inter-group stereotyping, trash talk, and schadenfreude. *Advances in consumer research*, 32, 314-319.

Ind, N., Iglesias, O. & Schultz, M. (2013) Building brands together: emergence and outcomes of co-creation, *California Management Review*, 55(3), 5-26.

Jang, H., Olfman, L., Ko, I., Koh, J. & Kim, K. (2008) The influence of on-line brand community characteristics on community commitment and brand loyalty. *International Journal of Electronic Commerce*, 12(3), 57-80.

Kotler, P. & Armstrong, G., (2012) Principles Of Marketing. Harlow: Pearson Education Limited.

Kozinets, R. V., Hemetsberger, A. & Schau, H. J. (2008) The wisdom of consumer crowds collective innovation in the age of networked marketing. *Journal of Macromarketing*, 28(4), 339-354.

Kuo, Y. F. & Feng, L. H. (2013) Relationships among community interaction characteristics, perceived benefits, community commitment, and oppositional brand loyalty in online brand communities. *International Journal of Information Management*, 33(6), 948-962.

Laroche, M., Habibi, M.R., Richard, M. & 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.

Louro, M. J. & Cunha, P. V. (2001) Brand management paradigms. *Journal of Marketing Management*, 17(7-8), 849-875.

Luedicke, M. K. (2006) Brand community under fire: The role of social environments for the HUMMER brand community. *Advances in Consumer Research*, 33, 486.

Martesen, A. & Gronholdt, L. (2004) Building brand equity: a customer-based modelling approach, *Journal of Management Systems*, 16(3), 37-51.

Mathwick, C. (2006) Building loyalty by sponsoring virtual peer-to-peer problem solving (P3) communities. *American Marketing Association*, 17, 211-212.

Mathwick, C. & Rigdon, E. (2004) Play, flow, and the online search experience. *Journal of consumer research*, 31(2), 324-332.

McAlexander, J., Schouten, J.W. & Koenig, H.F. (2002) Building brand community, *Journal of Marketing*, 66(1), 38-54.

McWilliam, G. (2000). Building stronger brands through online communities. *Sloan Management Review*, 41(3), 43-54

.

Merz, M. A., He, Y. & Vargo, S. L. (2009) The evolving brand logic: a service-dominant logic perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(3), 328-344.

Metsämuuronen, J. (2008) Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. uudistettu painos. Jyväskylä, Gummerus kirjapaino Oy.

Muniz, A. & Hamer, L. (2001) Oppositional brand loyalty and the Cola wars. *Advances in consumer research*, 28, 355-361.

Muniz, A. & O'Guinn, T.C. (2001) Brand community. *Journal of Consumer Research*, 27(4), 412-432.

Oliver, R. L. (1999) Whence consumer loyalty? *The Journal of Marketing*, 33-44.

Pekka, A. (2010) Social media, reputation risk and ambient publicity management. *Strategy and Leadership*, 38(6), 43-49.

Pine, B. J. & Gilmore, J. H. (2007) Authenticity. What Consumers really want? *Harvard Business School Press*, Boston.

Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004) Co-creating unique value with customers. *Strategy & leadership*, 32(3), 4-9.

Prendergast, G., Ko, D., & Siu Yin, V. Y. (2010) Online word of mouth and consumer purchase intentions. *International Journal of Advertising*, 29(5), 687-708.

Quinton, S. (2013) The community brand paradigm: A response to brand management's dilemma in the digital era. *Journal of Marketing Management*, 29(7-8), 912-932.

Rosenbaum, M.S., Ostrom, A.L. & Ronald, K. (2005) Loyalty programs and a sense of community. *Journal of Services Marketing*, 19(4), 222-223.

Shang, R., Chen, Y. & Liao, H. (2006) The value of participation in virtual communities on brand loyalty. *Internet Research*, 16(4), 398-418.

Sicilia, M. & Palazón, M. (2008) Brand communities on the internet: A case study of Coca-Cola's Spanish virtual community. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(3), 255-270.

Srinivasan, N. & Ratchford, B. T. (1991) An empirical test of a model of external search for automobiles. *Journal of Consumer research*, 233-242.

Suunto (2014) Tietoa Suunnosta [verkkodokumentti]. [Viitattu 23.3.2015]. Saatavilla www.suunto.com/fi-FI/About-Suunto/

Thompson, S.A. & Sinha, R.K. (2008) Brand communities and new product adoption: the influence and limits of oppositional loyalty. *Journal of Marketing*, 75, 65-80.

Tikkanen, H., Aspara, J. & Parvinen, P. (2007) Strategisen Markkinoinnin Perusteet. 2.p, Helsinki, Talentum.

Tseng, C. (2013) How electronic WOM affects behaviors of virtual community members? *Proceedings for the Northeast Region Decision Sciences Institute*, 4, 149-167.

Weber, M. ([1922] 1978) *Economy and society*, Berkeley: University of California Press.

LIITTEET

Liite 1.

HAASTATTELURUNKO

Suunto & brändi

- Millainen on Suunnon brändi? Mitä haluatte viestiä kuluttajille?
- Millainen on kohderyhmänne?
- Mitkä ovat pahimmat kilpailijanne? Miten erotutte niistä?

Internet markkinointi

- Mikä on Internetin rooli Suunnon markkinoinnissa?
- Miten Internet on muuttanut brändin hallintaan?
- Mitä mahdollisuuksia online ympäristö tarjoaa brändin rakentamiselle?
- Mitä haasteita online ympäristö tarjoaa brändin rakentamiselle?

Brändiyhteisöt

- Millaisia digitaalisia brändiyhteisöjä tarjoatte kuluttajille?
- Mitä brändiyhteisönne tarjoaa kuluttajille?
- Miten johdatte brändiyhteisöjä?
- Kuinka aktiivisesti johdatte brändiyhteisöjä?
- Miten pyritte edistämään jäsenten vuorovaikutusta toisten jäsenten ja yrityksen välillä?
- Miten pyritte osallistamaan jäseniä?
- Miten kontrolloitte brändiyhteisöjä?
- Mitä brändiyhteisön johtaminen vaatii?
- Mitä mahdollisuuksia brändiyhteisöt tarjoavat brändin rakentamiseen?
- Miten brändiyhteisön jäsenet ovat mukana luomassa Suunnon brändiä?
- Mitä haasteita brändiyhteisöihin liittyy?
- Esiintyykö brändiyhteisöissä negatiivista e-word-of-mouthia? Kuinka paljon? Miten se vaikuttaa Suunnon brändiin?

- Miten seuraatte tai mittaatte brändiyhteisöstä brändille koituvia hyötyjä ja haittoja?