

LAPPEENRANNAN-LAHDEN TEKNILLINEN YLIOPISTO LUT

School of Engineering Science

Tuotantotalous

Suvi Hacklin

**BRÄNDIPÄÄOMAN MERKITYS ORGANISAATION ULKOPUOLELTA
TULEVASSA KRIISITILANTEESSA**

Case: Koronakriisi

Työn tarkastajat:

Professori Timo Pihkala

Tutkijatohtori Tuuli Ikäheimonen

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT
School of Engineering Science
Tuotantotalouden koulutusohjelma

Suvi Hacklin

Brändipääoman merkitys organisaation ulkopuolelta tulevassa kriisitilanteessa Case: Koronakriisi

Diplomityö
2020

102 sivua, 4 kuvaa, 2 taulukkoa ja 2 liitettä

Tarkastajat: Professori Timo Pihkala ja tutkijatohtori Tuuli Ikäheimonen

Hakusanat: brändipääoma, koronakriisi, COVID-19, ulkopuolinen kriisi

Tässä tutkielmassa tutkittiin brändipääoman merkitystä organisaation ulkopuolelta tulevassa kriisitilanteessa ja siitä selviytymisessä. Tutkimusstrategiana oli tapaustutkimus. Koska tutkimus toteutettiin koronaviruspandemian aikaan, aihetta oli perusteltua lähestyä tästä näkökulmasta. Koronaviruspandemia johti moniin rajoitustoimiin, joilla oli vaikutusta kaikkiin yrityksiin. Koronakriisi osoitti, että organisaation ulkopuolelta tulevat kriisit leviävät tänä päivänä nopeasti maailmanlaajuisiksi. Siksi yritysten ei ole aina mahdollista varautua niihin ennakkoon. Olennaista onkin tutkia, mikä merkitys brändipääomalla on organisaation ulkopuolelta tulevan kriisin selviytymiskeinona.

Tutkielman teoriaosuus pohjautui akateemisiin artikkeleihin, kirjateoksiin ja elektronisiin julkaisuihin. Tutkielmassa oli monipuolisesti erilaisia tieteellisiä lähteitä, ja tavoitteena oli tukeutua mahdollisimman ajankohtaisiin teorioihin. Koska taistelu koronakriisiä vastaan oli tutkielman laatimishetkellä kesken, teoriaosuudessa aihetta peilattiin muun muassa vuosien 2007–2009 finanssikriisiin. Tällä tavoin pyrittiin aikaansaamaan kattava teoria-aineisto.

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen menetelmä, ja aineisto kerättiin puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla. Tutkimukseen osallistui kahdeksan alan asiantuntijaa, joista neljä vastasi kysymyksiin kuluttaja-asiakkaan roolissa ja neljä yrityksen edustajana. Tärkeimpinä tutkimustuloksina selvisi, että brändipääomalla on olennainen, jopa kriittinen, merkitys organisaation ulkopuolelta tulevassa kriisitilanteessa ja siitä selviytymisessä. Olennaisin tähän vaikuttava tekijä on se, että kuluttaja haki vahvasta brändistä turvaa ja pysyvyyttä koronakriisissä, joka vahvisti brändiuskollisuutta kriisin keskellä. Silti on huomioitava, että vahva brändipääoma ei yksinään auta selviytymään organisaation ulkopuolelta tulevasta kriisistä. Vahvan brändin on kyettävä huomioimaan toiminnassaan globaalit trendit ja kehittymään niiden myötä. Koronakriisissä olennaiseksi muodostui muun muassa kulutustrendien seuraaminen ja sen pohjalta innovointi sekä asiakasymmärryksen lisääminen. Tutkielman tuloksia voi hyödyntää organisaatio, joka ymmärtää brändipääoman merkityksen yrityksen kilpailukykyä lisäävänä tekijänä.

ABSTRACT

Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT
School of Engineering Science
Degree Programme in Industrial Engineering and Management

Suvi Hacklin

The importance of brand equity in time of external crisis Case: The Coronacrisis

Master's Thesis

2020

102 pages, 4 figures, 2 tables and 2 appendix

Examiners: Professor Timo Pihkala and Postdoctoral Researcher Tuuli Ikäheimonen

Keywords: brand equity, coronacrisis, COVID-19, external crisis

This master's thesis examined the role of brand equity in a time of external crisis. It also investigated whether brand equity plays a part in coping with such a crisis. The research strategy was a case study. As the paper was conducted during the coronavirus pandemic, it was justified to approach the issue from this perspective. The coronavirus pandemic led to many restrictive measures that affected all companies. The coronacrisis showed that nowadays external crisis spreads rapidly worldwide. Therefore, it is not always possible to prepare for them in advance and that is why it is essential to understand the role of brand equity in coping with the external crisis.

The theoretical part of the thesis was based on academic articles, typographical literature and electronical publications. The paper sought to use a wide variety of materials as references and the aim was to rely on the most up-to-date theories. As the fight against coronavirus was underway at the time of writing the thesis, the theoretical part was reflected inter alia the financial crisis of 2007–2009. The aim was to provide the most comprehensive theoretical material possible.

The qualitative method was selected as the research method for the empirical part of the thesis and the material was collected by conducting semi-structured interviews. Eight experts participated in conducting the material: four in a role of consumer and four as a company representative. The most important research results revealed that brand equity has an essential, even critical, role in time of crisis and in coping with it. The most relevant factor contributing to this was the phenomena of a consumer relying on a strong brand in terms of safety and consistency during the corona pandemic, which further reinforced brand loyalty. Still, it must be taken into account that brand equity alone will not help to cope within external crisis. A strong brand must be able to take global trends into account in its operations and be able to evolve with them. In the coronacrisis, it became essential to monitor consumer trends and innovate on basis of them, as well as to increase customer understanding. The results of the thesis can be utilized by an organization who values brand equity as a factor in increasing the company's competitiveness.

ALKUSANAT

Tämä diplomityö tehtiin koronakriisin aikana. Vaikka pandemia muutti arkimme ja tapamme tehdä töitä, oli se osoitus siitä, miten kyvykkäitä olemme sopeutumaan vallitsevaan tilanteeseen. Diplomityön seurantalaverit sujuivat näppärästi Teamsilla, ja ohjaajat olivat aina yhden painalluksen päässä sähköpostilla. Kiitän kovasti ohjaajiani Timoa ja Tuulia joustavasta prosessista ja tuesta kirjoituksen aikana. Vaikka tutkimusta vei eteenpäin aito kiinnostukseni aihetta kohtaan, oli teillä suuri merkitys siinä, että voin tänään olla niin tyytyväinen aikaansaannokseeni kuin olen.

Diplomityöni jälkeen yrittäjyyden opintoni alkavat olla loppusuoralla Lappeenranta-Lahden teknillisessä yliopistossa. Jäljellä ovat viimeiset kiertotalouden sivuainekurssit, joiden jälkeen tulen valmistumaan yliopistosta tavoitetahtia nopeammin. Uskon, että tämä ei olisi ollut etenkään töiden ohella mahdollista, elleivät kurssisisällöt ja niissä käytetyt opiskelumetodit olisivat olleet näin innostavia. Kiitos LUT:in opettajille hyvin suunnitellusta opinto-ohjelmasta, joka oli mietitty työelämää ja yksilön urakehitystä tukevaksi kokonaisuudeksi.

Suurimmat kiitokset haluan osoittaa puolisololleni Joonakselle, vanhemmilleni Tiinalle ja Harrille sekä siskoilleni Sannille ja Sallalle. Olette olleet korvaamaton tuki elämäni vaiheissa sekä opintojeni ja urani yhdistämisessä. Lisäksi haluan kiittää lähimpiä opiskelukavereitani Johannesta, Lukaa ja Simoa. Helsingin keskustan kahvilat ja kirjastot tulivat opintojemme aikana tutuksi, kun pähkäilimme yhdessä kurssitöitä. Opiskelu- ja työtaustamme olivat sopivan erilaiset, joka toi ymmärrystä liiketoiminnan kehittämiseen eri näkökulmista. Kiitos vertaistuesta ystävälleni Eeville, jonka kanssa teimme samanaikaisesti lopputöitämme eri koulutusohjelmista. Oli helpotus jakaa diplomityön ilot ja murheet. Yhdessä ymmärsimme, että toisinaan lukko kirjoitusprosessin aikana on täysin hyväksyttävä ja vie lopulta eteenpäin kohti määränpäättä. Uskon, että tästä oivalluksesta on meille hyötyä tulevaisuudessa, koska se lisää valmiuksiamme selviytyä uralla eteen tulevista haasteista.

Helsingissä 1.9.2020

Suvi Hacklin

SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ	2
ABSTRACT	3
ALKUSANAT	4
KUVA- JA TAULUKKOLUETTELO	6
1 JOHDANTO	7
1.1 Tutkielman tausta, tavoitteet ja aiheen rajaus	8
1.2 Tutkielman rakenne	9
2 BRÄNDI JA KULUTTAJALÄHTÖINEN BRÄNDIPÄÄOMA	11
2.1 Brändin määritelmä	12
2.2 Brändipääoma	14
2.2.1 Brändipääoman ulottuvuudet	16
3 BRÄNDIPÄÄOMAN MERKITYS KRIISITILANTEESSA	21
3.1 Kriisin ja brändipääoman välinen yhteys	24
3.2 Brändipääoman merkitys kriisitilanteen selviytymiskeinona	30
4 TUTKIMUKSEN METODOLOGIAN ESITTELY	36
4.1 Tapaustutkimus lähestymistapana	37
4.2 Aineistonkeruumenetelmä	38
4.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	39
5 TUTKIMUSTULOKSET	41
5.1 Tutkimuksen eteneminen	41
5.2 Tutkimustulokset	44
5.2.1 Brändiuskollisuus kriisitilanteessa	45
5.2.2 Markkinoinnin tehokkuus kriisitilanteessa	53
5.2.3 Kriisitilanteen vaikutus vahvan brändin hintoihin ja marginaaleihin	63
5.2.4 Vahvan brändipääoman tuoma kilpailuetu kriisitilanteessa	69
5.2.5 Brändin omien tekojen merkitys kriisitilanteessa	75
6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	84
LÄHDELUETTELO	92
LIITTEET	99

KUVA- JA TAULUKKOLUETTELO

KUVAT

Kuva 1. Vahvan brändin rakennuspalikat	13
Kuva 2. Brändipääoman viisi osa-aluetta sekä arvo asiakkaalle ja yritykselle	16
Kuva 3. Brändipääoman ja kriisin väliset vuorovaikutussuhteet	27
Kuva 4. Brändikupla ja sen puhkeamisessa piilevä vaara kriisitilanteessa	29

TAULUKOT

Taulukko 1. Yrityshaastateltavien taustatiedot	43
Taulukko 2. Kuluttajahaastateltavien taustatiedot	44

1 JOHDANTO

Nykypäivän kiristynyt kilpailutilanne, globaali markkina-alue sekä tuotteiden ja palveluiden lyhentyneet elinkaaret ovat johtaneet siihen, että yritysten on entistä vaikeampi erottautua keskeisten kohderyhmiensä silmissä. Kotler (2006, 3) huomauttaa, että tänä päivänä kuluttajien huomiosta taistelee lähes jokaisella toimialalla niin lukematon määrä vaihtoehtoja, että kaikkia toimijoita on käytännössä mahdotonta tietää saatika käydä läpi ja kilpailuttaa. Siksi kilpailuedun kehittäminen on yrityksen menestyksen kannalta ensiarvoisen tärkeää. Yksi keskeinen erottautumiskeino on vahva brändi, joka on tunnistettu yrityksen arvokkaimmaksi aineettomaksi omaisuudeksi. (Aaker 2009, 12.)

Brändityöllä on historiassa pitkät perinteet, koska brändit ovat jo pitkään vakuuttaneet asiakkaat muun muassa laadusta, saatavuudesta, hinnoittelusta ja palvelusta. Gabay (2015, 15) kuvaa, että siinä missä ennen 2000-lukua brändi auttoi asiakasta ymmärtämään ensisijaisesti tuotteiden ominaisuuksia ja hyötyjä, tänä päivänä kuluttajalla on yhä enenevässä määrin valtaa yritysten suuntaan. Siksi brändissä on kyse laajemmin muun muassa siitä, miltä brändi saa tuntemaan asiakkaansa, kuka asiakas on ja mihin hän uskoo (Gabay 2015, 15; Sandbacka 2015, 6).

Globalisoitunut liiketoimintaympäristö on tuonut uudenlaisia haasteita brändeille. Jokainen brändi kokee elinkaarensa aikana kriisejä, joista osa johtuu organisaatiosta itsestään riippumattomista syistä (Iivari 2011, 4). Kriisit leviävät nykyisin helpommin maailmanlaajuisiksi ongelmiksi kuin aiemmin, ja se hankaloittaa niihin varautumista. Yksi esimerkki on tutkielman tekemisen aikaan meneillään ollut koronakriisi. Se yllätti äkillisyydellään jokaisen yrityksen, ja vaaransi jopa monen olemassaolon. Koska kriisit ovat yleisiä ja brändipääoma on keskeisessä osassa liiketoimintaa, niiden välisiä suhteita on tärkeä tutkia (He & Ran 2015, 392).

1.1 Tutkielman tausta, tavoitteet ja aiheen rajaus

Tutkielman tavoittena on tutkia ja tarkastella brändipääoman merkitystä organisaation ulkopuolelta tulevassa kriisitilanteessa. Tämän lisäksi tutkielmassa selvitetään, auttaako vahva brändipääoma selviytymään organisaation ulkopuolelta tulevasta kriisitilanteesta. Organisaation ulkopuolelta tulevalla kriisitilanteella tarkoitetaan kriisiä, jonka syntyyn ja ennaltaehkäisyyn organisaatio ei ole itse voinut vaikuttaa. Tutkielman on tarkoitus vastata alla määriteltyihin kahteen tutkimuskysymykseen mahdollisimman kattavasti ja selkeästi.

Tutkimuskysymykset:

*Mikä merkitys brändipääomalla on organisaation ulkopuolelta tulevassa kriisitilanteessa?
Auttaako vahva brändipääoma selviytymään organisaation ulkopuolelta tulevasta kriisistä?*

Tutkielman teoriaosuuden aineisto on kerätty aiheeseen liittyvistä ajantasaisista ja luotettavista akateemisista artikkeleista, kirjateoksista ja elektronisista lähteistä. Tutkimusstrategiana käytetään tapaustutkimusta, koska tutkimuksen kohteena on koronaviruksen aiheuttama maailmanlaajuinen pandemia, joka aiheutti äkillisen ja ennalta-arvaamattoman kriisitilanteen yrityksille. Empiriaosuuden tutkimusaineisto on kerätty hyödyntäen aineistonkeruumenetelmänä puolistrukturoitua teemahaastattelua.

Aihe on rajattu siten, että tutkielmassa keskitytään tutkimaan brändipääoman merkitystä ainoastaan organisaation ulkopuolelta johtuvassa kriisitilanteessa. Brändejä käsitellään tutkielmassa ensisijaisesti yritysbrändien näkökulmasta. Koska tutkielman teoreettisessa osiossa on pyritty varmistamaan mahdollisimman kattavan ja luotettavan aineiston aikaansaaminen, teoriaosiossa ei olla eritelty, johtuuko organisaation ulkopuolelta lauennut kriisitilanne esimerkiksi terveydellisestä epidemiasta tai finanssikriisistä. Tätä voidaan perustella sillä, että kirjallisuudessa on todettu, että kummatkin aiheuttavat samantyyppisiä äkillisiä ja ennalta-arvaamattomia vaikutuksia yritykselle (Cortez & Johnston 2020, 4).

Tutkielman ymmärtämisen kannalta on hyvä selventää, että kriisien alkulähteitä on olemassa muitakin, joista osa on brändin itsensä aiheuttamia. Näistä tunnistetaan muun muassa

brändin ydinlupauksen pettämisestä johtuvat brändikriisit ja tuotteiden vikaantumisesta johtuvat tuotehaittakriisit. Selvyyden vuoksi todettakoon, että nämä eivät kuulu tutkielman rajauksen piiriin. Tämä johtuu siitä, että kuluttajien suhtautuminen eroaa merkittävästi organisaation ulkopuolelta tulevien ja brändin itsensä aiheuttamien kriisien välillä, ja siksi niitä on hyvä tarkastella erikseen. Lähtökohtaisesti kuluttajat suhtautuvat huomattavasti ymmärtäväisemmin niihin kriiseihin, joiden syntyyn organisaatio ei ole omilla toimillaan voinut vaikuttaa.

1.2 Tutkielman rakenne

Tämän tutkielman toteuttaminen aloitettiin maaliskuussa 2020 ja se valmistui syyskuussa 2020. Tutkielman tekeminen alkoi teoreettiseen aineistoon perehtymällä, jonka jälkeen kirjoitusprosessi käynnistyi maaliskuun loppupuolella 2020. Empiirisen aineiston keräys ja dokumentointi suoritettiin kesäkuussa 2020. Tutkielman rytmitys teoreettisen ja empiirisen aineiston keräämisen välillä toimi saumattomasti. Tutkielman aloittaminen teoreettisesta osuudesta tarjosi tutkimuksen tekijälle ensinnäkin laaja-alaista tietoa aihepiiristä, joka tuki empiirisen aineiston keräämistä ja ymmärtämistä. Toisekseen tutkielmaa aloitettaessa tapaustutkimukseen valittu ilmiö, eli koronaviruksen aiheuttama pandemia ja siitä seuraava kriisitilanne, oli vasta levinnyt Eurooppaan ja kriisistä seurannut epätietoisuus oli korkeimmillaan. Siksi oli perusteltua, että empiirisen aineiston keräys toteutettiin vasta, kun voitiin olettaa, että tutkimuksen haastatellut henkilöt kykenevät suhtautumaan koronakriisiin ja sen vaikutuksiin objektiivisesti.

Tutkielma jakautuu kahden eri osuuden välille. Työn teoriaosuuteen kuuluvat tutkielman kaksi ensimmäistä kappaletta. Empiriaosuus puolestaan muodostuu yhdestä suuremmasta kokonaisuudesta. Teoriaosuuden ja empiriaosuuden välissä on kappale neljä, jossa esitellään tarkemmin tutkielmassa käytetty tutkimusstrategia sekä hyödynnetty aineistonkeruumenetelmä. Lisäksi tässä kappaleessa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Tutkielman ensimmäisessä teoriakappaleessa (kappale kaksi) määritellään brändin ja brändipääoman käsitteet. Teoriaosuuden toisessa kappaleessa (kappale kolme) käsitellään brändipääoman merkitystä organisaation ulkopuolelta tulevassa kriisitilanteessa ja

pohditaan sen mahdollista vaikutusta selviytyä kriisitilanteen yli. Tutkielman empiriaosuudessa (kappale viisi) kerrotaan varsinaisen tutkimuksen lähtökohdat, toteuttaminen ja tutkimuksen tulokset. Viimeisimpänä tutkielmassa esitetään tutkielman yhteenveto sekä tutkimuksen tuloksista tehdyt johtopäätökset (kappale kuusi).

2 BRÄNDI JA KULUTTAJALÄHTÖINEN BRÄNDIPÄÄOMA

Tänä päivänä markkinoille lanseerataan uusi kulutustuote joka kolmas minuutti, joista jopa 90 prosenttia kuolee nopeasti pois (Viitala & Jylhä 2014, 99). Siksi kilpailussa ja dynaamisessa liiketoimintaympäristössä kilpailukyvyn varmistaminen on tärkeää, ja brändi auttaa yrityksiä muun muassa kasvamaan ja rakentamaan markkinoille tulon esteitä kilpailijoille (Sandbacka 2015, 6). Mainosalan arvostettu tutkija Larry Light onkin todennut, että ainoa tapa hallita markkinoita on omistaa niitä dominoivat brändit, ja siksi myynnin ja markkinoinnin taistelukenttä on muuttunut brändien väliseksi kamppailuksi (Aaker 2009, 12).

Brändien avulla voidaan luoda asiakasuskollisuutta ja tukea yritysten kannattavaa kasvua. Vaikka brändin ytimessä on hyvä tuote tai palvelu, asiakas on todellisuudessa kiinnostuneempi siitä hyödystä tai ratkaisusta, jonka tuote tai palvelu tarjoaa, kuin siitä, kuinka hyvä tuote tai palvelu konkreettisesti on. Siksi tuotteen tai palvelun kaupalliseen menestykseen tarvitaan faktoja vahvempi side, tarvitaan brändi. Vahvan brändin rakentaminen on päättymätön ja jatkuvasti käynnissä oleva prosessi, joka vaatii huolellista suunnittelua, pitkäaikaista sitoutumista sekä hyvin suunniteltua ja toteutettua markkinointia. (Ahto, Kahri, Kahri & Mäkinen 2016; Kotler & Keller 2016, 321.)

Brändin rakentamiseen liittyy keskeisesti yrityksen päätös tavoitemielikuvasta. Tavoitemielikuvassa yritys määrittelee ne asiat, jotka ovat sille tärkeitä, ja joiden avulla se haluaa erottautua kohderyhmiensä silmissä. Jotta tavoitemielikuvaan liittyvät asiat muodostuisivat kohderyhmän mielessä brändiksi, tarvitaan brändin rakentamiseen yrityksen kaikkien toimintojen välistä yhteistyötä. Toivottujen mielikuvien luominen on hidasta, ja ne ovat myös nopeasti tuhottavissa, jos brändiä johdetaan huonosti (Viitala ym. 2014, 106). Vahvan brändin rakentamiseen tarvitaan ammattiosaamisen lisäksi myös tahtoa ja intohimoa. Usein markkinoilla olevat tuotteet tai palvelut eivät ominaisuuksiltaan eroa olennaisesti toisistaan, mutta niiden brändit eroavat. On myös huomattava, että siinä missä tuote- ja palveluinnovaatioita on suhteellisen helppo kopioida, brändiä ei sen sijaan ole. (Ahto ym. 2016.)

2.1 Brändin määritelmä

Tänä päivänä brändi käsitetään paljon laajemmassa mittakaavassa kuin pelkkänä tuotemerkinä. Se on visio yrityksen kehittymisestä, vahvistamisesta ja johtamisesta. Brändi syntyy siitä, miten yritys toimii markkinoilla, millainen yrityskulttuuri siellä vallitsee ja millaisia merkityksiä yrityksen toiminta saa aikaan asiakkaiden keskuudessa (Kalliomäki 2014, 43). Brändi voi olla esimerkiksi tuote, palvelu, yritys tai tapahtuma, jolla on laajamittainen tunnettuus ja joka eroaa jollain tapaa muista saman tarpeen tyydyttävistä vaihtoehdoista. Kuluttajat ovat valmiita maksamaan brändeistä enemmän kuin identtisistä tuotteista, joihin ei ole onnistuttu rakentamaan tunnepitoista sidettä. Brändi luo merkityksellisyyttä ja tuo sitä kautta lisäarvoa asiakkaalle. (Kotler ym. 2016, 322–323.)

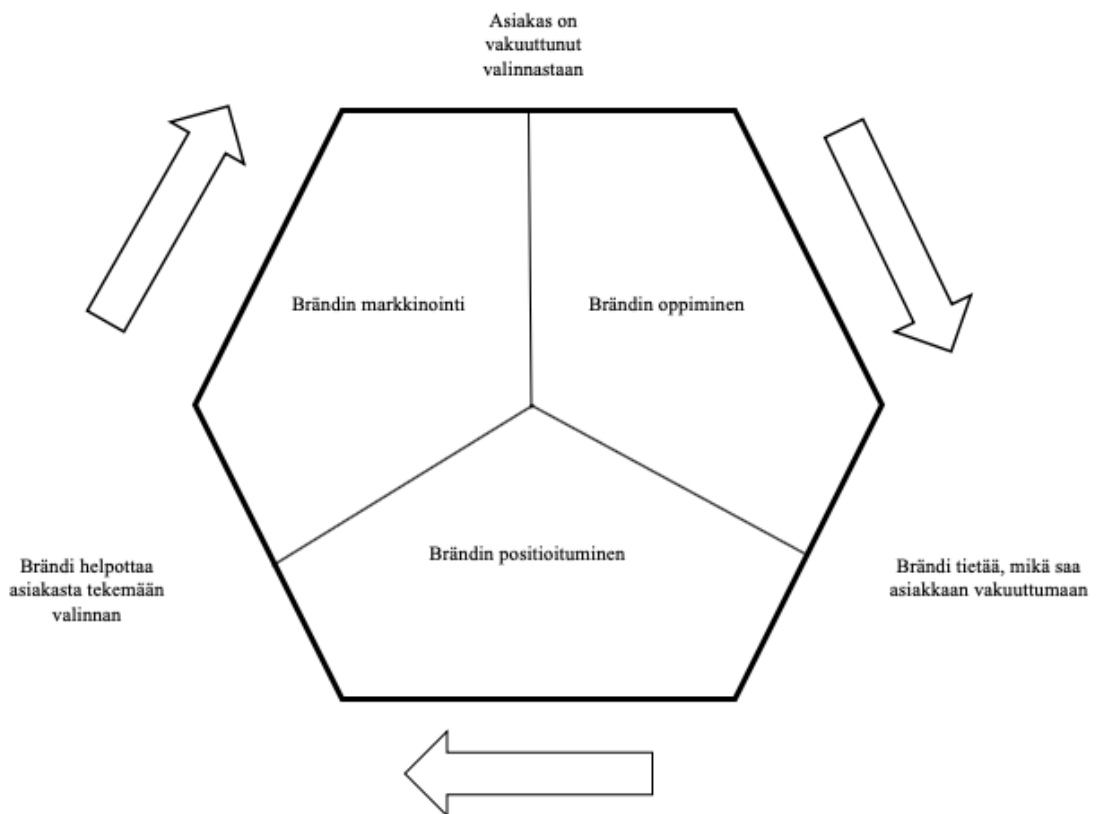
Tässä diplomityössä käsitellään brändejä liiketoimintaympäristössä, ja tarkemmin ottaen lähinnä yritysbrändien näkökulmasta. Tämä johtuu siitä, että tuotteiden ja palveluiden lisääntyessä kilpailuedun on todettu siirtyvän yksittäisiltä tuotebrändeiltä enemmän yritysbrändien suuntaan (Hatch, Schultz, Williamson, Fox, Vinogradoff & Olins 2001, 2–3). Toki on olemassa yrityksiä, joilla on eri tuotteista koostuva brändiportfolio, mutta näissäkin tapauksissa yritysbrändäyksellä on usein keskeinen rooli brändiportfolion rakentamisessa. Yritysbrändäys voi auttaa tuotebrändiä muun muassa erottumaan paremmin markkinoilla, lisäämään uskottavuutta ja tietoisuutta asiakkaiden keskuudessa, helpottamaan tuotebrändien hallintaa ja vähentämään uusien tuotelanseerauksien kustannuksia. (Rajagobal 2019, 5.)

”Tuote on jotakin, joka on tehty tehtaassa; brändi on jotakin, jonka asiakas on omaksunut. Tuotteen voi kopioida, brändi on puolestaan uniikki. Tuote voi mennä nopeasti pois muodista, kun taas menestyksekkäs brändi on ajaton.”

Stephen King, WPP Group, Lontoo
(käännös alkuperäisestä englanninkielisestä sitaatista)

Brändi terminä voidaan määritellä lupauksena kuluttajan ja yrityksen välillä. Lupaus tulee lunastaa jokaisen tuotteen tai palvelukokemuksen kohdalla, koska mikään ei ole kestävämpiä, kuin rakentaa brändi tyhjien lupausten varaan (Viitala ym. 2014, 106). Brändi on yritykselle tehokas tapa kertoa tuotteen tai palvelun hyödyistä ja arvosta, ja se

toimii laadun, suorituskyvyn ja alkuperäisyyden takeena. Brändin avulla voidaan vähentää ostamiseen liittyviä riskejä, ja nopeuttaa ja helpottaa sitä kautta kuluttajan ostopäätöstä. (Kotler ym. 2016, 322.) Brändi voidaan toisaalta määritellä myös kaikkien niiden mielikuvien ja tietojen summana, joita ihmisillä on asiasta (Ahto ym. 2016). Vahva brändi saa asiakkaan vakuuttuneeksi valinnastaan. Syy tähän on se, että brändi tuntee asiakkaansa ja tietää, mihin asiakkaan tyytyväisyys ja vakuuttuneisuus perustuu. Tästä syntyy positiivinen noidankehä, joka on havainnollistettu kuvassa 1. (Cheverton 2009, 21.)



Kuva 1. Vahvan brändin rakennuspalikat (Cheverton 2009, 21).

Brändi näkyy ulkoisesti asiakkaille ja muille keskeisille sidosryhmille brändielementtien avulla, joista olennaisimmat ovat nimi, logo, slogan ja bränditarina. Brändielementtejä tukee visuaalinen identiteetti, jonka tulee kuvastaa brändin ydintä, brändipersoonaa ja yrityskulttuuria. Kuten brändin rakentaminen, myös visuaalisen identiteetin suunnittelu tulee tehdä pitkällä tähtäimellä. Koska brändin rakentaminen on johdonmukaista työtä, yrityksen

on olennaista koota brändiohjeistus, joka kokoaa brändielementit ja visuaalisen ohjeistuksen yhteen paikkaan koko henkilöstön ulottuville. (Kotler 2006, 92.) Brändinimi voidaan suojata rekisteröidyllä tavaramerkillä, valmistusprosessi patenttien avulla ja pakkausten design tekijänoikeuksilla. Näiden immateriaalioikeuksien avulla pyritään varmistamaan, että yrityksen on turvallista investoida brändiin ja hyötyä rakentamastaan kilpailuedusta. (Kotler ym. 2016, 323.)

Rajagobal (2019, 3) kuvailee brändien olevan elintärkeitä markkinoille, kun taas asiakkaiden olevan elintärkeitä brändeille. Tästä johtuen brändeistä tulee rakentaa asiakaslähtöisiä. Kun kuluttajilta kysytään, mitä heidän mieleensä tulee jostakin suuresta, laajan tunnettuuden omaavasta brändistä, he osaavat usein luetella suuren määrän ominaisuuksia, jotka ylittävät syvällisyydessään tuotteen tai palvelun fyysiset ominaisuudet. Myös tutkimusten avulla on kyetty toistuvasti osoittamaan, että markkinajohtajuuden todellinen voima piilee *asiakkaan kokemassa arvossa* hinnan tai tuoteominaisuuksien sijaan. Niin kauan kun brändi kykenee tarjoamaan asiakkaalle lisäarvoa, seuraa positiivista markkinakehitystä. (Rajagobal 2019, 3.)

Brändejä ja sen hyötyjä voidaan tutkia sekä kuluttajamarkkinoinnin (B2C) että yritysmarkkinoinnin (B2B) ympäristöissä. Näistä ensimmäiseksi mainittua on käsitelty kirjallisuudessa huomattavasti enemmän. Brändiajattelu on kuitenkin viime vuosina yleistynyt huomattavasti B2B-markkinoinnissa, koska on ymmärretty, että myös yritysasiakkaiden ostokäyttäytymiseen vaikuttavat rationaalisten seikkojen lisäksi tunteet ja mielikuvat. Sandbackan (2015, 6) mukaan B2B-hankinnoissa on tyypillistä, että työntekijä on vastuussa ostopäätöksestä esimiehelleen, jolloin vahva brändi toimii päätöksen oikeuttajana. Brändillä voidaan kilpailukyvyyn vahvistamisen sekä markkinaosuuden ja -arvon kasvattamisen lisäksi kehittää muun muassa työnantajamielikuvaa sekä selkeyttää yrityskuvaa, jotka ovat arvokkaita niin B2C- kuin B2B-yrityksille. (Von Herten 2006, 26.)

2.2 Brändipääoma

Brändipääoma käsittää yrityksen nimeen, symboliin ja voimavaroihin liittyvän varallisuuden, jotka lisäävät tuotteen tai palvelun arvoa yritykselle ja sen asiakkaille sekä

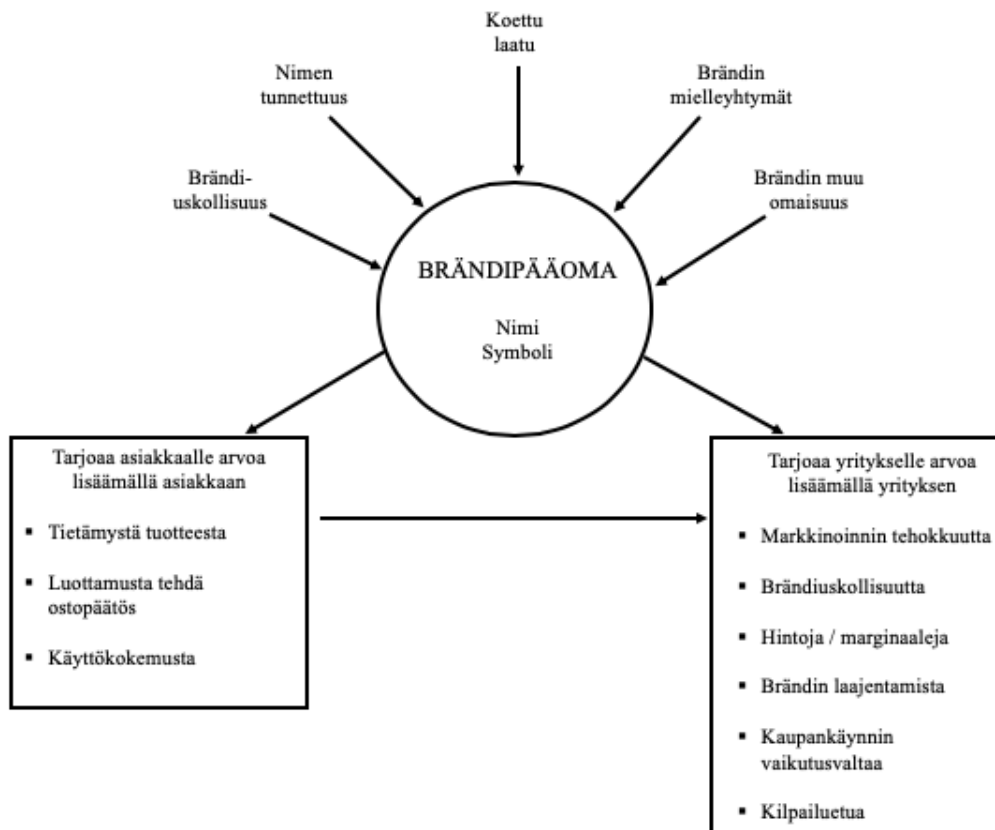
muille sidosryhmille. Brändipääoma kertoo brändin kokonaisarvon omistajalleen. Asiakkaan näkökulmasta brändipääoma sisältää kaikki brändistä hänelle esiin tulevat mielikuvat, olivat ne sitten positiivisia tai negatiivisia. Brändipääoma voidaan karkeasti jaotella kahteen luokkaan: kuluttajan kokemaan brändiarvoon ja yrityksen sisäiseen, taloudellisesti mitattavissa olevaan, brändiarvoon. Joissain tarkasteluissa näiden rinnalle on nostettu myös työntekijöiden kokema brändiarvo. Lähtökohtaisesti markkinoinnin tutkimuksessa brändipääoma mielletään kuitenkin kuluttajalähtöiseksi brändipääomaksi. Tämä johtuu siitä, että viime kädessä markkinoinnin johtamisessa avainasemassa on kuluttajan käyttäytymisen ymmärtäminen. (He ym. 2015, 392–393; Pappu, Quester & Cooksey 2005, 144.) Siksi myös tässä diplomityössä brändipääomalla viitataan ensisijaisesti kuluttajalähtöiseen brändipääomaan, ellei toisin mainita.

Brändipääomaa ei voida mitata tarkasti, mutta sitä voidaan arvioida esimerkiksi 30 prosentin virhemarginaalilla. Suurehkon virhemarginaalin vuoksi sitä ei voida käyttää markkinointitoimenpiteiden mittarina, mutta sitä voidaan hyödyntää määrittäessä brändinhallintaan käytettävää budjettia. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 16.) Globaalilla tasolla viisi arvokkainta brändiä olivat vuonna 2019 Apple (234,2 miljardia), Google (167,7 miljardia), Amazon (125,3 miljardia), Microsoft (108,8 miljardia) ja Coca-Cola (63,4 miljardia) (Interbrand 2020). Suomen arvokkaimmat brändit listaa vuosittain *Markkinointi&Mainonta* -lehti, ja vuonna 2019 viiden kärjen muodostivat järjestyksessä Fiskars, Fazer, Arabia, Fazerin Sininen ja YLE (Niipola 2019).

Brändien arvostusta tutkiessa ei ole ihme, että brändipääomasta on tullut huomattavasti merkittävämpi kilpailukyvyn lähde kuin esimerkiksi oman tehtaan omistamisesta, jonka alan tutkija Larry Light totesi ensimmäisen kerran jo 1970-luvulla (Aaker 2009, 12). Muun muassa Coca-Colan brändipääoman arvosta on todettu, että vaikka sen kaikki omaisuus tehtaita myöden tuhoutuisi, saisivat he silti haettua lainaa pankista toiminnan uudelleenkäynnistämistä varten pelkän Coca-Cola-brändin vahvuuden perusteella (Fischer & Himme 2017, 137).

2.2.1 Brändipääoman ulottuvuudet

Keller (1993, 8) on jakanut brändipääoman kahteen ulottuvuuteen: bränditietoisuuteen ja brändi-imagoon. Aaker (2009, 27) on puolestaan tuonut kirjallisuudessa esiin kattavamman määritelmän brändipääomasta jakaen sen viiteen ulottuvuuteen: brändiuskollisuuteen, nimen tunnettuuteen, koettuun laatuun, miellelyhtymiin ja brändin muuhun omaisuuteen kuten patenteihin, tavaramerkkeihin ja jakelukanavasuhteisiin. Brändipääoman osa-alueet on havainnollistettu Aakerin laajemman määritelmän mukaan kuvassa 2, josta on nähtävissä, että brändipääoma luo arvoa sekä asiakkaalle että brändin omistajalle.



Kuva 2. Brändipääoman viisi osa-aluetta sekä arvo asiakkaalle ja yritykselle (Aaker 2009, 28).

Asiakkaan näkökulmasta brändi yksinkertaistaa päätöksentekoa. Tämä johtuu siitä, että vahvan brändipääoman omaava yritys tunnistetaan helpommin, ja brändipääoma auttaa asiakasta omaksumaan suuren määrän tietoa brändistä ja sen tuotteista. Vahva brändi vastaa

sekä järki- että tunneperäisiin tarpeisiin. Se vahvistaa asiakkaan luottamusta tehdä ostopäätös, joka voi johtua joko aiemmasta käyttökokemuksesta tai brändin ja sen ominaisuuksien tuntemisesta. Brändituotteen hankintaan ajatellaan liittyvän vähemmän riskiä, koska brändi on taee tasaisesta laadusta. Kenties kaikista merkittävämpänä asiana asiakkaan näkökulmasta on se, että sekä koettu laatu että brändin mielleyhtymät voivat lisätä asiakkaan tyytyväisyyttä käyttökokemuksesta. Tieto siitä, että koru on peräisin Tiffanyilta, voi vaikuttaa positiivisesti kokemukseen sen omistamisesta. Käyttäjä voi tuntea olevansa ainutlaatuinen, ja ajatella brändituotteen tai -palvelun viestivän esimerkiksi sosiaalisesta statuksesta. (Aaker 2009, 27; Sandbacka 2010, 6.)

Yrityksen näkökulmasta brändipääoma tuottaa taloudellisia hyötyjä monin eri tavoin. Yksi olennainen asia on markkinoinnin tehokkuus, joka toimii vahvalla brändillä kahteen suuntaan. Vahva brändi auttaa vangitsemaan vanhoja, jo olemassa olevia asiakkaita, mutta toisaalta se helpottaa myös kohtaamaan uusia asiakkaita. Lisäksi myynninedistämistoimenpiteet ovat vahvalla brändillä kustannustehokkaampia. Markkinoinnin tehokkuuden kannalta olennaista on myös se, että uusien tuotelanseerausten kohdalla kuluttaja kokeilee herkemmin esimerkiksi uutta makua tai uutta tuotetta, kun brändi on entuudestaan tunnettu. Vahvan brändin ei myöskään tarvitse käyttää erikseen panoksia vakuuttaakseen kuluttajan hyvästä laadusta. (Aaker 2009, 27–29.)

On huomioitava, että kerta toisensa jälkeen ostava asiakas on mille tahansa yritykselle yksi menestykseen keskeisesti vaikuttava tekijä. Brändiuskollisuudessa on se merkittävä etu, että sen avulla on mahdollista ostaa lisää aikaa, kun yrityksen tulee vastata kilpailijoiden keksimiin innovaatioihin ja uusiin tuotelanseerauksiin. Brändipääoman ansiosta on myös mahdollista saavuttaa korkeampia katteita premium-hinnoittelun avulla, ja vahva brändi vähentää usein tarvetta alennusmyynteihin. (Aaker 2009, 27–29.) Esimerkiksi kuluttajaelektroniikassa hintaero brändättyjen ja brändäämättömien tuotteiden välillä on jopa 50-60 prosenttia (Grundey 2009, 10).

Brändipääomalla on toistuvasti osoitettu olevan merkittävä positiivinen vaikutus osakekursseihin, mikäli yritys on listattu pörssiin (Johansson, Dimofte & Mazvancheryl 2012, 235). Brändin avulla on myös helpompi ja edullisempi kasvattaa tuotevalikoimaa tai

laajentaa jopa uuteen liiketoimintaan. Vahvalla brändillä on myös enemmän vipuvoimaa jakelukanavissa. Tämä johtuu siitä, että uskolliset asiakkaat odottavat brändituotteen löytyvän kauppojen hyllyiltä, jonka vuoksi vahvoilla brändeillä on suurempi neuvotteluvoima alihankintaketjuissa. Lisäksi vahva brändi on etulyöntiasemassa hyllypaikkoja jaettaessa, ja vahvan brändin on helpompi saada erilaisia markkinointiyhteistöitä esimerkiksi vähittäiskaupassa. (Aaker 2009, 28–29.)

Vahva brändipääoma tarjoaa kilpailuetua, joka usein aiheuttaa todellisen esteen kilpailijoille. Vahva, hyvin huollettu brändi seuraa markkinakehitystä ja voi ennakoida tietyn segmentin kannalta olennaisen ominaisuuden tuotteelle tai palvelulle aiemmin kuin muut, ja luoda sitä kautta mielikuvan ylivertauudesta. Jos brändi onnistutaan assosioimaan tietyn segmentin luotetuimmaksi ja parhaaksi, on hyvin vaikeaa muuttaa tätä mielikuvaa ja vakuuttaa asiakkaat siitä, että toinen brändi yltää samaan laatuun. Samanarvoisuuden ansaitseminen on vähintäänkin hyvin kallista ja vaatii pitkäaikaisia investointeja brändiin. Toisaalta tämä toimii myös toiseen suuntaan: vahvan brändipääoman ansaitsemat edut häviävät ajan myötä, mikäli siihen ei investoida säännöllisesti ja siitä ei pidetä huolta. (Aaker 2009, 29.)

Brändin arvon ydin nojaa vakioasiakaskunnan *brändiuskollisuudessa*. Jos asiakkaat ostavat brändin tuotteita edes vertaamatta niitä muihin tarjolla oleviin vaihtoehtoihin, brändillä on merkittävää arvoa. (Budac ym. 2013, 445.) On huomattava, että jokaiselle yritykselle on verrattaen kallis hankkia uusia asiakkaita, kun taas olemassa olevien asiakkuussuhteiden ylläpitäminen on suhteellisen edullista etenkin silloin, kun asiakkaat ovat tyytyväisiä brändiin tai jopa pitävät siitä. Itse asiassa on tunnistettu, että jopa nekin ostaneet asiakkaat, joilla on alhainen uskollisuus brändiä kohtaan, vaihtavat huomattavan hitaasti toiseen vaihtoehtoon. Siksi saavutetun asiakaskunnan hankintakustannukset ovat pääosin menneisyydessä. (Aaker 2009, 29.)

Nykyisissä asiakassuhteissa ja heidän uskollisuudessaan on lisäksi se etu, että ainakin osa heistä suosittelee brändiä eteenpäin ja vakuuttavat näin ollen uusia asiakkaita ilman erillisiä yritykseltä vaadittavia markkinointitoimenpiteitä. Asiakaskunnan uskollisuus vähentää myös kilpailukyvyyn haavoittuvuutta. Kilpailijat saattavat myös lakata käyttämästä resursseja

jo entuudestaan tyytyväisten asiakkaiden houkuttelemiseksi, koska se on usein kallista ja tehotonta. Lisäksi suurempi brändiuskollisuus korreloi suuremman neuvotteluvoiman kanssa alihankintaketjuissa, koska asiakkaat odottavat brändin olevan aina saatavilla kauppojen hyllyillä. Vahva brändi voi myös hallita jakelukanavaa sen historiassa osoitetun suorituskyvyn takia. (Aaker 2009, 29.)

Brändinimen tunnettuus on bränditietoisuuden vähimmäistaso. Brändin spontaani muistaminen on vaikeampaa kuin brändin tunnistaminen siitä puhuttaessa, joten spontaani muistaminen tarkoittaa vahvempaa brändiä. (Budac ym. 2013, 445.) Ihmiset ostavat usein tunnetun merkin tuntemattoman sijaan, koska se tuntuu tutulta, siihen luotetaan ja sen laadusta pidetään. Ihmiset saattavat päätyä ensimmäiseen ostokseen myös arvioinnin kautta. Ja mitä tunnetumpi brändi, sitä todennäköisemmin tuote valikoituu arvioitavien tuotteiden joukkoon. (Aaker 2009, 29.)

Koettu laatu puolestaan perustuu Budacin ym. (2013, 445) mukaan aineettomiin tuoteominaisuuksiin, kuten luotettavuuteen ja suorituskykyyn. Myös Aaker (2009, 29–30) toteaa, että brändiin liittyy käsitys yleisestä laadusta, joka ei niinkään perustu yksityiskohtiin. Koettu laatu tarkoittaa myös eri toimialojen brändeille eri asioita, mutta yhteistä on se, että se on mitattavissa ja tärkeä ominaisuus ihmisten mielessä. Koettu laatu vaikuttaa suoraan kuluttajan ostopäätökseen ja brändiuskollisuuteen varsinkin silloin, kun asiakas ei ole motivoitunut suorittamaan vertailua vaihtoehtoisten tuotteiden välillä. Koettu laatu voi myös tehdä oikeutuksen premium-hinnalle. Premium-hinnoittelu puolestaan kasvattaa myyntikatetta, joka voidaan sijoittaa brändipääoman kehittämiseen. Lisäksi koettu laatu voi toimia pohjana tuotevalikoiman laajentamiselle. Jos brändiä arvostetaan toisessa asiayhteydessä, asiakkaat olettavat, että laatu pysyy yhdenmukaisena sen muussa tuotevalikoimassa. (Aaker 2009, 29–30.)

Brändin miellelyhtymät kattavat kaikki ne muistijäljet, jotka asiakkaalla tulevat mieleen brändistä. Miellelyhtymät ovat erityisen vahvoja silloin, kun ne perustuvat kokemuksiin ja ovat seurausta viestintään altistumiselle. (Budac ym. 2013, 445.) Positiiviset miellelyhtymät auttavat luomaan kilpailuetua. Mikäli brändi on onnistunut luomaan mielikuvan ylivertauudesta, kilpailijoilta menee nopeasti uskottavuus, mikäli he väittävät olevansa

parempia. Mielleyhtymät voivat myös liittyä elämäntyyliin tai persoonallisuuteen, jotka muuttavat käyttökokemusta. Positiivisia mielleyhtymiä voivat lisätä myös brändiin liitetyt sponsorointikohteet tai yhdistykset, kuten McDonald'sin tapauksessa Ronald McDonald. (Aaker 2009, 30–31.)

Brändin muu omaisuus on erityisen arvokasta silloin, jos niillä voidaan estää kilpailijoita haalimasta asiakaskuntaa ja vaarantamasta asiakasuskollisuutta. Rekisteröity tavaramerkki suojaa brändin nimeä, symbolia tai pakkauksia. Patentilla voidaan jopa kokonaan rajata suora kilpailu pois. Jos patentin arvo voidaan helposti siirtää toiselle brändinimelle, sen vaikutus brändipääomaan on alhainen. Siksi brändin muun omaisuuden tulee nivoutua tiukasti brändiin. (Aaker 2009, 31.)

3 BRÄNDIPÄÄOMAN MERKITYS KRIISITILANTEESSA

Kriisit ovat olennainen osa organisaatioiden taloussyörien vaiheita. Kriisin tutkimuskirjallisuuden mukaan kaikki organisaatiot kokevat kriisin jossakin elinkaarensa vaiheessa huolimatta siitä, kuinka vahvoja niiden brändit ovat. Siksi kriisinhallinnasta on tullut merkittävä osa organisaatioiden päivittäistä hallintoa. Kriisi on määriteltävissä epävarmaksi tapahtumaksi, jolla on mahdollisia kielteisiä vaikutuksia. Kriisin esiintyminen voi aiheuttaa olennaisen vahingon organisaation toimintaan, henkilöstöön, tuotteeseen, omaisuuteen tai maineeseen. (He ym. 2015, 392.)

Kriiseihin on olemassa monia syitä, ja siksi niiden syntyä on tarkasteltu eri näkökulmista. Iivari (2011, 4) jakaa kriisit objektiivisiin (kuten luonnon aiheuttamiin epätoivottuihin ilmiöihin) ja subjektiivisiin (kuten ihmisen virheistä johtuviin tapahtumasarjoihin). Attribuutioteoriassa kriisit jaetaan puolestaan kolmeen eri kategoriaan sen perusteella, kenen vastuulla kriisin katsotaan olevan. Tämän teorian mukaan ensimmäisenä on uhrikriisi, jossa brändillä on mitätön vaikutus kriisin syntyyn, ja siksi brändiä pidetään kriisin uhrina. Toisena kriisityyppinä määritellään vahingossa tapahtunut kriisi, jossa brändillä on minimaalinen vastuu kriisistä, ja siksi sitä pidetään tahattomana tai hallitsemattomana. Kolmantena attribuutioteoria yksilöi tahallisen kriisin, jossa brändillä on erittäin vahva tahallinen vaikutus kriisin syntymiseen. (Li & Wei 2016, 90.)

Cortez ym. (2020, 4) lähestyvät asiaa hieman toisesta perspektiivistä ja jakavat tarkastelussaan kriisit yrityksen ulkopuolelta tulevien tilanteiden luonteiden mukaan. Heidän mukaansa on erotettavissa luonnonilmiöt (kuten hurrikaanit ja maanjäristykset), terveysepidemiat (kuten SARS-minipandemia vuonna 2003 ja osaa Afrikasta koetellut Ebola vuosina 2014–2015), teknologiset katastrofit (kuten Y2K tietokonevirhe), yritys- ja hallitustason kriisit (kuten ammattiyhdistyslakot) ja finanssikriisit (kuten vuosina 1997–1998 ollut Aasian talouskriisi ja vuoden 2007–2009 maailmanlaajuinen pankki- ja rahoituskriisi). (Cortez ym. 2020, 4, 7.)

On hyvä huomata, että kirjallisuudessa määritellään myös brändikriisin ja tuotehaittakriisin käsitteet, jotka johtuvat ensisijaisesti organisaation sisäisistä tekijöistä. Näitä on tutkittu

suhteellisen paljon. Brändikriisi, joka tunnetaan myös nimellä brändiskandaali ja brändin väärinkäytös, on seurausta perusteettomasta tai virheellisestä ydinlupauksesta. Tuotehaittakriisi johtuu puolestaan siitä, että tuote osoittautuu käytössä vialliseksi tai jopa vaaralliseksi. (Haas-Kotzegger & Schlegelmilch 2017, 347.) Siksi osa tutkijoista on jakanut kriisit brändipääoman näkökulmasta osaamispohjaisiin kriiseihin ja moraalipohjaisiin kriiseihin. Osaamispohjaisissa kriiseissä on kyse tuotteiden vikaantumisesta tai virheellisistä valmistustavoista, kun taas moraalipohjaisissa kriiseissä on kyse yrityksen sosiaalisista sekä eettisistä arvoista ja niiden noudattamisesta. (Li ym. 2016, 90.)

Tässä diplomityössä tarkastelukohtana on brändipääoman merkitys kriisitilanteessa, joka on johtunut organisaation ulkopuolisesta syystä. Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa ei sinällään erotella kriisin synnyn syytä, eikä näin ollen rajata teoriaa koskemaan esimerkiksi pelkästään terveystilanteesta tai finanssikriisistä johtuvaan kriisitilanteeseen. Aineiston kattavuuden varmistamiseksi näkökulma ulottuu laajemmin tilanteeseen, jossa markkinaa uhkaa ennalta-arvaamaton haaste, johon yritys ei ole voinut omilla toimillaan vaikuttaa. Tätä puoltaa sekin, että kirjallisuudessa on tunnistettu, että terveydellinen pandemia ja talouskriisi aiheuttavat samantyyppisiä äkillisiä vaikutuksia yrityksille (Cortez ym. 2020, 4).

Attribuutioteorian näkökulmasta tällaisessa tilanteessa brändi on siis kriisin uhri. Kahtiajako organisaation itsensä aiheuttaman kriisin ja sen ulkopuolelta tulevan kriisin välillä on tärkeä selvittää tutkielman ymmärtämisen kannalta, koska muun muassa Pearson & Mitroff (1993, 48) toteavat, että erityisen vakavia seurauksia organisaatioille aiheuttavat niiden itse aiheuttamat kriisit. Esimerkiksi media ja keskeiset kohderyhmät reagoivat lähtökohtaisesti niihin negatiivisemmin kuin organisaation ulkopuolelta tuleviin kriiseihin (Pearson ym. 1993, 48). Tämä ilmiö on korostunut entisestään digitalisaation myötä, kun negatiivisten palautteiden ja arvostelujen jakaminen on nopeutunut esimerkiksi sosiaalisen median kanavissa kuten Facebookissa ja Twitterissä (Yuan, Lin, Filieri, Liu & Zheng 2020, 38).

Myös Li ym. (2016, 91) toteavat, että brändin itsensä aiheuttamat kriisit ovat yrityksen pahimpia painajaisia, koska niillä on todistettu toistamiseen olevan sekä lyhyen että pitkän aikavälin kielteisiä vaikutuksia. Esimerkkeinä kriisien negatiivisista vaikutuksista voidaan mainita muun muassa yritykselle koituvat taloudelliset kustannukset, myynnin välitön

heikkeneminen, markkinoinnin tehokkuuden väheneminen ja yrityksen imagon menettäminen (Vassilikopoulou, Siomkos, Chatzipanagiotou & Pantouvakis 2009, 174–175). Pahimmassa tapauksessa kuluttajien luottamus voi myös heikentyä jopa koko toimialaa kohtaan. Tällöin myös muut alan toimijat ovat alttiita kriisille huolimatta siitä, että he eivät alun perin ole voineet vaikuttaa kriisin syntyyn. (Li ym. 2016, 91.)

Vaikka sidosryhmät suhtautuvat lähtökohtaisesti ymmärtäväisemmin organisaation ulkopuolelta tuleviin kriisitilanteisiin, on aina olemassa silti vaara, että kriisi laajenee katastrofiksi, mikäli yritys ei kykene reagoimaan siihen heti (Vassilikopoulou ym. 2009, 174). Käsitteissä on myös jonkun verran ristiriitaa, koska osa tutkijoista kutsuu katastrofeiksi niitä syitä, joihin organisaatiot eivät omilla toimillaan voi juurikaan vaikuttaa. Näistä esimerkkeinä ovat luonnonmullistukset, kuten maanjäristykset ja tulvat. (Faulkner 2001, 136–137.) Selvyyden vuoksi todettakoon, että tässä tutkielmassa puhutaan organisaation ulkopuolisesta tulevasta syystä kriisitilanteena. Valtaosa tutkijoista tunnistaa kriisitilanteen voivan johtua myös yrityksen ulkopuolelta lähtöisin olevasta, täysin yllättävästä, tekijästä (Vassilikopoulou ym. 2009, 174).

Tutkielma on laadittu hetkellä, jolloin maailmaa on koetellut koronaviruksen aiheuttama COVID-19 –tartuntatautipandemia. Virus sai alkunsa vuoden 2019 lopulla Wuhanin kaupungissa Kiinassa villieläinmarkkinoilta, josta se levisi nopeasti Kiinan ulkopuolelle koetellen länsimaista vakavasti muun muassa Italiaa, Espanjaa, Iso-Britanniaa ja Yhdysvaltoja. Tutkielman toteuttamisen aikaan koronavirus oli sairastuttanut maailmanlaajuisesti jo yli kolme miljoonaa ihmistä. Se teki siitä huomattavasti aggressiivisemmän pandemian kuin edeltäjistänsä SARSista ja Ebolasta. Kansainvälinen valuuttarahasto on jo tutkielman laadintahetkellä ilmoittanut, että viruksen aiheuttama kriisi on yhtä suuri tai jopa suurempi kuin vuoden 2007–2009 finanssikriisi. Koronakriisillä on valtavia negatiivisia vaikutuksia etenkin yritysten markkinointi- ja myyntitoimintoihin, ja se onkin laskenut tutkielman tekemisen aikaan yritysten myyntiä keskimäärin 25–40 prosenttia hieman toimialasta riippuen. (Cortez ym. 2020, 4, 7.)

Koronapandemian ainutlaatuisen luonteen vuoksi on ajankohtaista tutkia, mikä merkitys brändipääomalla on kriisitilanteessa, jolla on moniulotteisia vaikutuksia muun muassa

organisaatioiden suorituskykyyn, kuluttajien ostovoimaan, työllisyyteen ja laajemmin koko kansan- ja maailmantalouteen. Toisaalta on myös mielenkiintoista nähdä, voiko brändipääoma auttaa selviytymään kuvatus kaltaisen kriisitilanteen yli. On hyvä huomioida, että kirjallisuudessa tätä näkökulmaa on käsitelty huomattavasti vähemmän kuin brändin itsensä aiheuttamaa kriisiä ja sen vaikutusta brändipääomaan. Etenkin terveyskriisien osalta tutkimusta on tehty tästä näkökulmasta varsin niukasti, mutta esimerkiksi finanssikriisien osalta tietoa löytyy jo hieman enemmän (Cortez ym. 2020, 4).

3.1 Kriisin ja brändipääoman välinen yhteys

Kuluttajanäkökulma ja kulutuskäyttäytyminen ovat herkkiä lajeja, joihin vaikuttavat helposti odottamattomat ulkoiset tekijät. Yleisesti hyväksytty näkemys tutkijoiden keskuudessa ja akateemisessa kirjallisuudessa on, että kriisi heikentää brändipääomaa tilanteessa, jossa brändi on itse vaikuttanut kriisin syntyyn. (He ym. 2015, 393.) Esimerkkinä tällaisesta brändikriisistä voidaan nostaa Procter & Gamblen ”Wash & Go” -shampoo, jonka markkinaosuus laski 75 prosenttia sen jälkeen, kun Tanskassa julkaistiin raportti, että shampoo aiheutti hiustenmenetystä brändilupauksen, eli hiusten vahvistamisen, sijaan. Lisäksi yhtenä klassisena esimerkkinä kirjallisuudessa käytetään Volvoa, joka on rakentanut brändinsä vahvasti turvallisuuden varaan. Siksi sen on tehtävä kaikkensa pitääkseen lupauksensa. (Dawar & Lei 2009, 509.)

Se, kuinka paljon brändin itsensä aiheuttamalla kriisillä on vaikutusta brändipääoman menettämiseen, riippuu kuluttajien brändille asettamista odotuksista. He ym. (2015, 393) toteavat, että niin kauan, kun kuluttajien odotuksia ei radikaalisti aliteta, on kriisin vaikutus brändipääomaan melko vähäinen. Dawar & Pillutla (2000, 215) puolestaan lisäävät, että tilanteessa, jossa brändi nauttii kuluttajien suurta luottamusta, on brändipääoman menetyksen todettu olevan vähäisempi verrattuna tuntemattomaan brändiin riippumatta siitä, mitä toimenpiteitä yritys toteuttaa kriisin jälkeen.

Sen sijaan organisaation ulkopuolelta johtuvan kriisin ja brändipääoman välinen yhteys ei ole yhtä suoraviivainen. Siksi sille ei olla annettu akateemisessa kirjallisuudessa yhtä suoraa

näkemyistä kuin tilanteelle, jossa brändi on itse pettänyt ydinlupauksensa tai lanseerannut markkinoille virheellisen tuotteen. Asiaa lähestyessä on ensinnäkin hyvä huomioida, että digitalisaatio on ylipäättään kiristänyt kilpailua lähes kaikilla toimialoilla. Tämä on johtanut siihen, että kuluttajat ovat hintatietoisempia ja vähemmän brändiuskollisia kuin koskaan aiemmin. Kwon & Lennon (2009, 557) toteavat, että brändiuskollisuuteen on kriisitilanteessa mahdollista vaikuttaa muun muassa monikanavaisella brändistrategialla, joka lisää asiakkaan kontaktipisteitä ja auttaa ylläpitämään asiakassuhteita.

Silti on havaittu, että organisaation ulkopuolelta tulevissa kriisitilanteissa sekä brändiuskollisuus että kuluttajien hintaherkkyys ovat koetuksella. Esimerkiksi talouskriisien aikana on tunnistettu, että kuluttajien ostokäyttäytymisessä tapahtuu merkittäviä muutoksia. Kuluttajat ovat entistä alttiimpia erikoistarjouksille ja sivuuttavat helpommin brändien tuoman lisäarvon. (Grundey 2009, 9–10.) Lisäksi Hossain, Murshed ja Uddin (2013, 21) esittävät, että kriisitilanteissa kuluttajien vuoropuhelu läheisten kanssa lisääntyy. Kun kuluttajat kokevat itsensä uhatuksi, he ovat alttiimpia hakemaan vahvistusta omalle ostopäätökselleen muiden mielipiteistä (Hossain ym. 2013, 21). Tämä voi luonnollisesti vaikuttaa kuluttajan ostokäyttäytymiseen ja hänen näkemykseensä brändin tuomasta lisäarvosta.

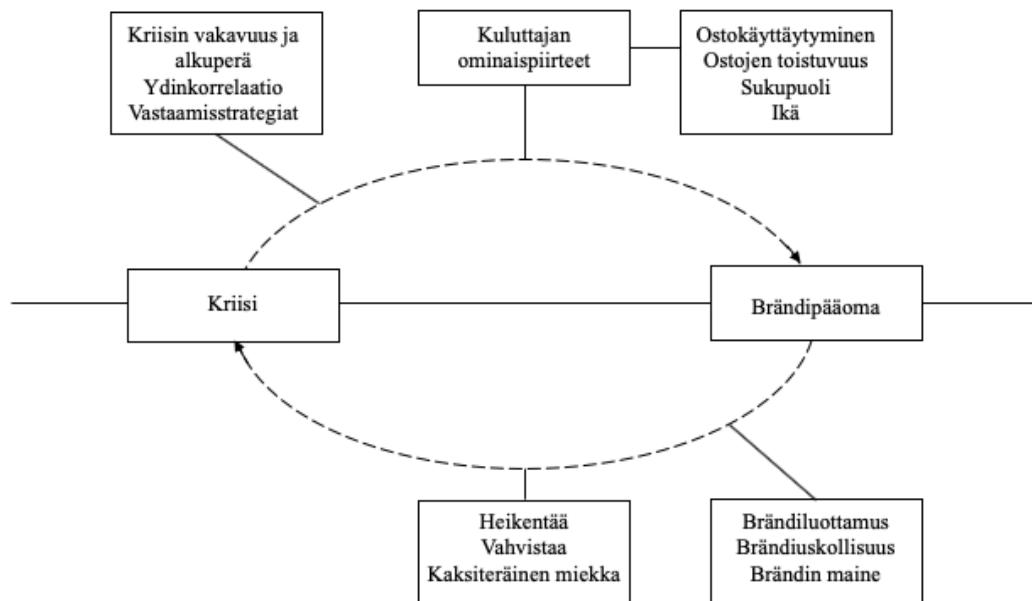
Haastavassa ja yllättävässä kriisitilanteessa luontainen reaktio voi olla, että alan keskeiset toimijat lähtevät polkemaan hintoja säilyttääkseen asiakkaansa ja löytääkseen uusia. Lyhyellä aikavälillä kuluttajat hyötyvät tilanteesta ja alhaisemmista hinnoista. Sen sijaan brändeille tämä on usein vahingollista, koska hintakilpailun on huomattu heikentävän brändejä ja niiden asemaa markkinoilla. Alhaiset hinnat tarkoittavat heikompia katteita, jotka voivat lopulta vaarantaa jopa yrityksen henkiinjäämisen. Siksi aggressiivisen hintataistelun ei tule olla ratkaisu kriisiin etenäkään tunnettujen ja vakiintuneiden brändien kohdalla, mikäli yritys haluaa varmistaa strategisen selviytymisen pitkällä aikavälillä. (Grundey 2009, 9–10, 16.)

Tutkimukset ovat osoittaneet, että tapa, jolla yritys reagoi kriisitilanteeseen, vaikuttaa brändipääomaan. Siitä tosin on hieman epäselvyyttä, minkä tyyppinen vastaus on paras mahdollinen. (Dutta & Pullig 2011, 1281.) Siksi yritysten vastaustavat vaihtelevat laajasti.

Li ym. (2016, 91–92) esittävät, että kriisin tyyppi vaikuttaa vastaustaktiikkaan. Esimerkiksi uhrikriisissä brändi voi avoimesti tuoda esille, ettei se ole itse voinut vaikuttaa kriisin syntymiseen. Sen sijaan tahallisessa kriisissä, jonka organisaatio on itse aiheuttanut omalla toiminnallaan, yrityksen on syytä ottaa täysi vastuu kriisistä ja pyytää välittömästi anteeksi kuluttajilta. (Li ym. 2016, 91–92.) Dutta ym. (2011, 1285) jatkavat huomauttamalla, että organisaatioiden pahin virhe on kieltää kriisin olemassaolo, koska sen on todettu olevan kaikista tehottomin vastausstrategia riippumatta kriisin tyypistä ja alkulähteestä.

Suomen ensimmäinen brändiprofessori Saila Saraniemi Oulun yliopistosta tuo esille, että esimerkiksi koronakriisin kaltaisessa tilanteessa olennaista on organisaation viestinnän sävy. Vaikka brändi ei ole voinut vaikuttaa kriisin syntyyn, on sen kuitenkin hyvä suhtautua tilanteeseen ymmärtäväisesti sekä osoittaa sanoillaan ja teoillaan olevansa kuluttajan puolella. Olennaista on muistaa empaattinen viestintäsävy ja pyrkiä sitä kautta rakentamaan dialogia kohdeyleisön ja yrityksen välille. Myös viestinnän ajoituksella on Saraniemen mukaan merkitystä. Yrityksen on hyvä viestiä mieluummin ajoissa ja ketterästi kuin täydellisyyttä hipoen. Hänen mukaansa nämä seikat tullaan muistamaan positiivisesti myös kriisitalanteen laukeamisen jälkeen. (Koppelo 2020.)

Brändin ja kriisin välisiä vuorovaikutussuhteita voidaan tarkastella niihin liittyvien seikkojen avulla. Ensinnäkin kriisin vakavuus, alkuperä, ydinkorrelaatio ja vastausstrategiat vaikuttavat kaikki brändipääomaan ja sen ulottuvuuksiin kriisin lauetessa. Yrityksellä itsellään on paljon vastuuta optimaalisen kriisinhallintastrategian valitsemisessa. Toisaalta brändipääomaan vaikuttavat myös kuluttajien ominaispiirteet kuten ostokäyttäytyminen, ostojen toistuvuus sekä ikä ja sukupuoli. Brändipääoman ja kriisin välinen suhde toimii myös toisin päin, sillä brändipääoma ja siihen liittyvät asiat kuten brändiluottamus, brändiuskollisuus ja brändin maine vaikuttavat kriistä selviytymiseen. On olemassa kolme erilaista skenaariota, miten edellä mainitut asiat voivat vaikuttaa. Ne voivat joko heikentää kriisiä, vahvistaa sitä tai osaksi heikentää ja osaksi vahvistaa. Tämä dynaaminen ja psykologinen, ihmisen käyttäytymisen huomioon ottava, malli on havainnollistettu kuvassa 3. (He ym. 2015, 395–396.)

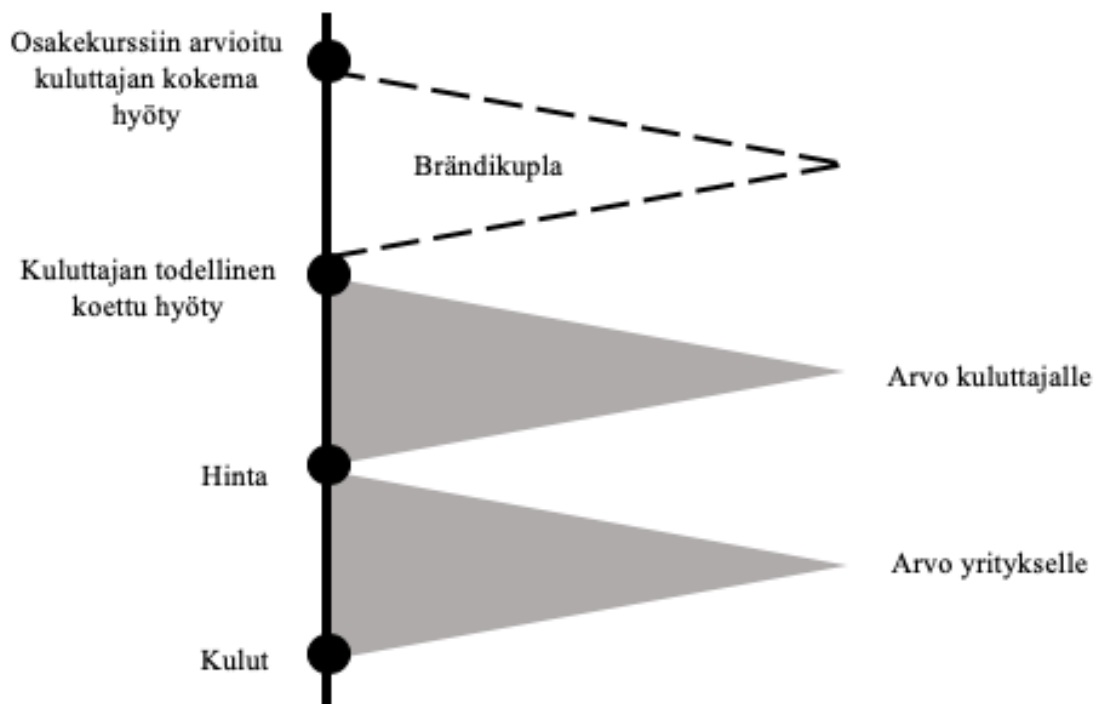


Kuva 3. Brändipääoman ja kriisin väliset vuorovaikutussuhteet (mukaillen He ym. 2015, 396).

Tänä päivänä moni yritys toimii verkostoissa. Vaikka yrityksen kohdemarkkina ei ulottuisi ulkomaille, saattaa sillä olla esimerkiksi kansainvälisiä alihankintaketjuja. Siksi on hyvä huomioida, että myös toisella puolella maailmaa tapahtuva taloudelliseen tai terveydelliseen tilanteeseen vaikuttava kriisi voi vaikuttaa merkittäväällä tavalla organisaation toimintaan. Tämän vuoksi yrityksiä on hyvä laatia etukäteen kriisinhallintasuunnitelma, jossa on huomioitu brändipääoman vaalimiseen liittyvät näkökulmat. (Coombs & Laufer 2018, 199.) Griffith & Ryans (1997, 198) tuovat esille, että optimaalisessa tilanteessa organisaatiolla voisi olla erillinen brändipääomatiimi, jonka vastuulla olisi brändinhallinnan ohella priorisoida kriisit ja luokitella erityyppisten kriisien vaikutukset yritykseen sekä sen brändipääomaan. Ohjeistuksessa olisi suositeltavaa määritellä, kuka organisaatiosta vastaa minkäkin tyyppiseen kriisiin. Osassa kriiseistä ainoa oikea henkilö on toimitusjohtaja, mutta pienemmiksi luokitelluissa kriiseissä reagoijia voi olla myös esimerkiksi tietyn liiketoimintalueen vetäjä. (Griffith ym. 1997, 198.)

Coombsin (2015, 5) mukaan kriisinhallinnassa on tunnistettavissa neljä toisiinsa liittyvää tekijää: ehkäisy, valmistelu, reagointi ja tarkistus. Nämä voidaan jakaa edelleen kriisinhallinnan kolmeen tasoon, joita ovat kriisiä edeltävä vaihe (ennaltaehkäisy ja valmistelu), kriisivaihe (reagointi) ja kriisin jälkeinen vaihe (oppiminen ja tarkistaminen). Kriisinhallintasuunnitelmat ovat länsimaissa usein lyhyitä dokumentteja, jotka toimivat karkean tason toimintaohjeina yksityiskohtaisten määräysten sijaan. Silloin niissä on tarvittaessa joustavuutta toimia tilanteen erityispiirteiden määrittämällä tavalla. (Coombs & Laufer 2018, 202.) Hwang & Lichtenthal (2000, 135) mainitsevat, että kriisit edellyttävät usein uusien ja testaamattomien toimintatapojen käyttöönottoa lyhyellä aikajänteellä. Siksi kriisissä olennaista on organisaatioiden kyky koota tarvittavat resurssit nopeasti, johon on täytynyt varautua etukäteen.

Yksi olennainen näkökulma kriisitilanteeseen on niin sanottu brändikupla. Brändikupla juurtaa juonensa ajatuksesta, että rahoitusmarkkinat ajattelevat brändien olevan arvokkaampia kuin niitä ostavat kuluttajat ovat. Korkean brändipääoman kun on todettu vakauttavan taloudellista tuottoa ja vähentävän osakekurssien epävakautta (Johansson ym. 2012, 235). Siksi brändin osuus hinnoitellaan osakekurssin päälle. Suomalaisista yrityksistä brändikupla uhkasi Nokiaa vuonna 2009, ja tämä nostettiin esille näkyvästi mediassakin. Koska organisaation ulkopuolelta tulevassa kriisitilanteessa kuluttajien brändiuskollisuudessa ja ostokäyttäytymisessä on todettu tapahtuvan muutoksia, piilee kriisitilanteessa riski brändikuplan puhkeamiselle. Tämä voi yhdessä muiden kriisitilanteen aiheuttamien haasteiden kanssa koitua yritykselle kohtalokkaaksi. Kuvasta 4 on hahmotettavissa tyypillinen ero kuluttajien ja brändien kokeman arvon välillä, jonka päälle on arvostettu markkinoiden arvioima arvo, eli brändikupla. (Gerzema & Lebar 2008, 6.)



Kuva 4. Brändikupla ja sen puhkeamisessa piilevä vaara kriisitilanteessa (mukailten Gerzema ym. 2008, 6).

Brändikuplan vaara on hyvä tiedostaa yrityksessä jo ennen kriisitilanteen laukeamista, koska kestävän arvon rakentaminen on pitkä prosessi. Olennaista on ymmärtää, että ensinnäkin brändien määrä on kasvanut räjähdysmäisesti maailmalla, joka tekee erottautumisesta entistä vaikeampaa. Kun tähän yhdistetään se, että samaan aikaan myös muun muassa markkinointikanavien, teknologian, markkinointiviestinnän, päätelaitteiden ja verkostojen määrä on lisääntynyt, ei ole ihme, että yli 80 % yrityksistä epäonnistuu erilaistamaan brändinsä kuluttajien silmissä, jonka takia myöskään brändipääomaa ei onnistuta tuloksellisesti kasvattamaan. (Gerzema ym. 2008.)

Toisena huomioitavana asiana on se, että useat yritykset epäonnistuvat luovuudessa ja innovoinnissa, joka toisi lisäarvoa brändille. Tänä päivänä on lähes mitä tahansa tuotetta tai palvelua on mahdollista jäljitellä viikkojen sisällä, ja alkaa markkinoimaan sen jälkeen miljoonille ihmisille kilpailevana vaihtoehtona. Lisäksi tuotteiden suorituskeho on noussut, jonka vuoksi yritysten täytyy kyetä luomaan muuta arvoa tiheämpien ostovälien

vauhdittamiseksi. Kolmas olennainen asia on brändiuskollisuuden hiipuminen asiakkaiden keskuudessa. Niin huomattava osa yrityksistä on vahingoittanut mainettaan, että kuluttajat alkavat suhtautumaan varauksella brändeihin. Viime kädessä kyse on kuitenkin arvon luomisesta, jonka raja tuntuu hämärtyneen markkinoijien silmissä myynniksi. Arvon luominen on kuitenkin jotain enemmän – sillä vahvistetaan identiteettiä ja saadaan aikaan henkilökohtaisia sekä tunnepitoisia mielikuvia. Kyse on lupauksen pitämisestä. Vain näillä keinoin voidaan vastata arvostukseen, jonka mukaan brändipääoma muodostaa kolmanneksen yrityksen arvosta, ja estää kriisitilanteessa kuplan puhkeaminen. (Gerzema ym. 2008.)

3.2 Brändipääoman merkitys kriisitilanteen selviytymiskeinona

Kriisitilanteen aikana on tyypillistä, että yrityksissä vallitsee epätietoisuus ja pelko kaiken menettämisestä. Nämä tunteet ottavat helposti vallan ja alkavat ohjaamaan yrityksen tekemiä toimenpiteitä kriisin aikana. Vahvoilla brändeillä tulee olla kyvykkyyttä tunnistaa tämä vahingollinen käyttäytymismalli ja pyrkiä sitä kautta tietoisesti ajamaan objektiivista suhtautumista asioihin. Olennaista on, että brändi tekee aktiivisesti toimenpiteitä pysyäksään asiakkaan mielessä myös kriisitilanteen aikana, koska sen on tunnistettu auttavan selviytymisessä sekä kriisin aikana että sen jälkeen. (Grundey 2009, 10–11.)

Kriisitilanteessa on keskeistä, että vahva brändi osaa katsoa tulevaisuuteen ja ymmärtää sen tarjoamat mahdollisuudet. Siksi esimerkiksi hintakilpailun sijaan brändin tulisi keskittää voimavaransa siihen, miten se pystyy tavoittamaan entistä laajemman yleisön ja erityisesti ne, joiden tulot vähenevät. Heillä kun on suurempi todennäköisyys päätyä vertailemaan toisia vaihtoehtoja. Kriisitilanne vaatii yrityksiltä kyvykkyyttä keksiä myös uudenlaisia ratkaisuja brändipääoman tuoman lisäarvon ja kilpailuedun säilyttämiseksi. Paikallaan ovat muun muassa lisämarkkinatutkimukset ja muut markkinointiaktiviteetit, jotka auttavat uusien ratkaisujen löytämisessä. (Grundey 2009, 9–10.)

Myöskin lisäarvoa tarjoavalla ja uskottavalla markkinointiviestinnällä on huomattu olevan hyötyä vaikeassa, organisaation ulkopuolelta tulevassa kriisitilanteessa. Se lisää kuluttajien

uskollisuutta ja kunnioitusta brändejä kohtaan. Kriisitilanteesta huolimatta yrityksen brändi- ja markkinointistrategian tulisi pysyä johdonmukaisena. Usein ajatellaan, että vain kaikista vahvimmat brändit voivat selviytyä ja käyttää rahaa mainontaan kriisin aikana, kun taas pienemmät yritykset etsivät keinoja nähdäkseen edes huomisen. Monesti kuitenkin unohdetaan, että markkinointia voidaan tehdä myös ilman suuria investointeja esimerkiksi sosiaalisessa mediassa ja ottamalla osaa opiskelijaprojekteihin. (Grundey 2009, 9–10.)

Myös brändiprofessori Saraniemi korostaa brändin omaa suhtautumista kriisitilanteeseen ja lisää, että kriisitilanne voi olla brändeille mahdollisuus, koska poikkeusolot voivat aktivoida brändejä ideoimaan uutta. Tämä voi auttaa vahvoja brändejä myös pitkällä aikavälillä, ja vahvistaa kuluttajia entisestään brändin tarjoamasta lisäarvosta. Se puolestaan edesauttaa brändipääoman kehitystä. (Koppelo 2020.) Kriisitilannetta kuvaa hyvin kaksi kiinalaista termiä suomenkieliselle sanalle ”kriisi” (*wei qi*), jotka tarkoittavat ”mahdollisuutta” ja ”vaaraa”. Yhdistettäessä nämä kriisin voisi kuvailla olevan brändille mahdollisuus vaaratilanteessa. Siksi ne yritykset, jotka pystyvät näkemään kriisin tarjoamat mahdollisuudet ja hiljaisen markkinapotentiaalin, ovat vahvoilla, kun kriisitilanne laukeaa. (Ang, Leong & Kotler 2000, 118.)

Saraniemi esittää, että tämän päivän markkinatilanteessa ja meneillään olevassa koronakriisissä yritysten tulisi panostaa etenkin digitaalisiin palveluihin ja palveluiden kehittämiseen vahvistaakseen brändiään ja varmistakseen kilpailukyvyn pitkällä aikavälillä. Saraniemi toteaa, että itse asiassa kriisitilanteessa ollaan usein brändityön ytimessä, koska kriisitilanteessa yritykset joutuvat todella priorisoimaan toimintaansa määrittämiensä arvojen pohjalta. Lisäksi on hyvä huomioida, että vahva brändi tarvitsee tuekseen sen puolestapuhujia. Yleensä ne löytyvät yrityksen keskeisistä sidosryhmistä, ja avainroolissa ovat yrityksen omat työntekijät. Siksi brändipääoman kannalta yksi olennainen asia, mitä kriisitilanteessa ja sitä ennen voi tehdä, on huolehtia omista työntekijöistään ja työnantajamaineestaan. (Koppelo 2020.)

Balis (2020) huomauttaa, että kriisitilanne voi aiheuttaa ostokäyttäytymisen ohella merkittäviä muutoksia myös muihin käyttäytymistrendeihin. Esimerkiksi koronakriisin aikana kuluttajat alkoivat kuluttamaan enemmän televisiota ja muita premium-medialähteitä

saadakseen luotettavaa tietoa. Lisäksi koronakriisi ajoi kuluttajat käyttämään enenevässä määrin viihdettä. Esimerkiksi pelisovellusten, sosiaalisen median ja elokuvien suoratoistopalveluiden käyttö lisääntyi merkittävästi. Lisäksi muutoksia oli havaittavissa maksujärjestelmien käytössä, ja esimerkiksi matkapuhelinten suosiminen maksuvälineenä kasvoi. Osa näistä käyttäytymisen muutoksista voivat olla väliaikaisia, mutta monet voivat olla pysyviä. Voidaan olettaa, että etenkin omaksuttujen digitaalisten palveluiden kulutus ei tule muuttumaan. Siksi brändien tulee olla kriisitilanteissa joustavia ja nopeita reagoimaan muutoksiin, koska vahvakin brändi tarvitsee tuekseen kuluttajien huomion niissä kanavissa, missä he milloinkin kuluttavat eniten aikaa. (Balis 2020.)

Balis (2020) sekä Ting, Ling & Cheah (2020, 5–6) nostavat esille viisi näkökulmaa, joiden avulla brändin on mahdollista säilyttää brändipääoman tuoma kilpailuetunsa ja jopa vahvistaa asemiaan kriisitilanteessa. Ensimmäisenä mainitaan *brändin sekä sen tuotteiden ja palveluiden esittäminen empaattisella ja läpinäkyvällä tavalla*. Kuluttajat ymmärtävät, että kriisitilanteessa moni yritys on vaikeuksissa, ja suhtautuvat siksi myönteisemmin pieniin viivästyksiin ja virheisiin ilman, että se vaikuttaisi juurikaan heidän käsityksiinsä brändistä. Brändipääoman säilyttämisen kannalta on kuitenkin keskeistä, että mahdollisista haasteista informoidaan kuluttajaa nopeasti ja läpinäkyvästi, ja mieluiten jo ennakkoon. (Ting ym. 2020, 6.)

Toisena asiana brändejä suositellaan *käyttämään mediaa ja markkinointiviestintää ketterästi ja luovasti*. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi väliaikaisen sloganin käyttöönottoa, jolla osoitetaan sitoutumista ja myötätuntoa organisaation ulkopuolelta lähtöisin olevaan kriisitilanteeseen. Esimerkiksi Nike otti koronakriisin aikana käyttöön ydinviestin ”Pelaa palloa sisällä, pelaa maailman puolesta”. (Ting ym. 2020, 6.) Kriisitilanteessa brändin äänen vivahteisiin on suhtauduttava suuremmalla herkkyydellä kuin normaalitilanteessa. Balis (2020) esittää, että kriisitilanteessa brändin tulisi välttää vahvaa kaupallista viestintää, ja kokeilla sen sijaan pehmeämpää ja empaattisempaa lähestymistapaa, sillä sen on huomattu vetoavan kuluttajiin paremmin herkässä tilanteessa.

On myös hyvä ymmärtää, että kriisitilanne on äkillinen ja yllättävä, jolloin brändillä ei ole vedenpitävää ohjekirjaa, miten kussakin tilanteessa tulisi toimia. Silti olennaista

brändipääoman ja sen tuoman kilpailuedun kannalta on se, että mikäli yritys tekee lupauksia, on sen myös epävarmoina aikoina pystyttävä pitämään sanansa. Kriisitilanteessa on tärkeää, että brändi kykenee myös joustavasti punnitsemaan mediavalikoimansa relevanttiutta ja tekemään siihen tarpeen vaatiessa muutoksia. Lisäksi kriisitilanteessa korostuu brändin kyky tehdä entistä tarkempaa seurantaa markkinointinsa tuloksellisuudesta. Liian aggressiivinen mainosten esiintymistiheys saattaa kriisitilanteessa vahingoittaa merkittävästi brändipääomaa, koska kuluttajat ovat normaalitilannetta enemmän varpaillaan ja kokevat turvattomuutta. (Balis 2020.)

Kolmantena keinona nähdään, että kriisitilanteessa *brändi kannattaa yhdistää kuluttajien mielikuvissa johonkin hyvään*. Kuluttajat muistavat brändin positiivisesti kriisin aikaisista teoista etenkin silloin, kun teoista näkee, että ne on tehty vilpittömin tarkoituksin. Brändit voivat luoda myönteisiä mielikuvia esimerkiksi jakamalla hyvää sisältöä, joka lievittää ahdistusta ja edistää positiivista asennoitumista kriisiin ja siitä selviytymiseen. (Ting ym. 2020, 6.) Hyvän tekeminen voi liittyä myös materiaan tai rahalliseen hyötyyn, kuten lahjoittamalla ruokaa sitä tarvitseville, tarjoamalla ilmaisia tuotteita kriisin parissa työskenteleville tai maksamalla työntekijöille palkkaa, vaikka yritys joutuisi väliaikaisesti sulkemaan ovensa. (Balis 2020.)

Neljäntenä näkökulmana on *brändin sopeutuminen uusiin tapoihin tehdä työtä sekä tarjota tuotteita ja palveluita*. Vaikka digitaalisen ja sosiaalisen median markkinoinnin sekä verkkomyynnin ei pitäisi olla kenellekään uutta, on silti olemassa paljon yrityksiä, jotka eivät ole vielä tähän päivään mennessä ottaneet niiden tuomia mahdollisuuksia tehokkaasti käyttöön. Kriisitilanne voi olla sysäys digiloikan tekemiseen, kuten esimerkiksi vallitseva koronakriisi on osoittanut. Tämä voi vahvistaa brändiä kuluttajien silmissä myös pitkällä aikavälillä. (Ting ym. 2020, 6.) Toisaalta brändipääomaa voidaan vahvistaa yhteisöllisyyttä rakentamalla. Esimerkiksi koronakriisin aikana monissa organisaatioissa uudeksi normiksi muodostui muun muassa yhteisten virtuaalikalorien pitäminen, joiden avulla brändit saivat positiivista näkyvyyttä työntekijöiden jakamina päivityksinä. Kriisitilanne voi myös avata silmiä uusille innovaatioille, jotka voivat vaikuttaa kuluttajien mielikuviin brändistä ja sille koetusta lisäarvosta. (Balis 2020.)

Viidentenä asiana Balis (2020) mainitsee *brändien kyvyn seurata trendejä ja rakentaa skenaarioita*. Kuluttajan käyttäytymistrendien jatkuva seuraaminen on toki tärkeää normaalitilassakin, mutta sen merkitys korostuu entisestään kriisitilanteessa. Kuten aiemmin todettua, kriisitilanteessa piilee se vaara, että pelko alkaa ohjata brändin ja markkinoinnin tekemiä toimenpiteitä. Todellisuudessa kuitenkin keskeistä on pystyä tekemään asioita objektiivisista lähtökohdista. (Grundey 2009, 10.) Kulutustrendien aktiivinen seuraaminen johtaa usein reaaliaikaisiin oivalluksiin, jolloin brändin on helpompi reagoida nopeasti tilanteisiin niiden vaatimalla tavalla. Seurannan avulla päätösten tueksi saadaan myös dataa, joka edesauttaa objektiivisiä valintoja. (Balis 2020.)

Toisinaan brändipääoman merkitys kriisitilanteen selviytymiskeinona voi olla myös kulttuurillinen kysymys. Vaikka brändipääoma koostuu kaikista niistä mielikuvista, mitkä kuluttaja brändille asettaa, on koronakriisi näyttänyt sen, että pienilläkin asioilla voi olla huomattava vaikutus kokonaiskuvaan. Näin kävi Corona-oluelle Yhdysvalloissa, kun sen menekki hiipui välittömästi koronapandemian laukeamisen jälkeen. Erään selvityksen mukaan 38 prosenttia yhdysvaltalaisista oluenjuojista ei ostaisi Corona-olutta enää ”missään olosuhteissa” (Ortiz 2020). Sen sijaan Suomessa kyseisen brändin myynti on samalla tarkasteluajanjaksolla noussut, joka osoittaa, että toisinaan kyse voi olla myös kohdemaan normeista ja kulttuurista. (Koppelo 2020.)

Viime kädessä voidaan todeta, että vahvasta brändipääomasta on hyötyä yritykselle kriisitilanteessa ja siitä selviytymisessä (Dawar & Pillutla 2000, 215). Muun muassa Brady, Cronin, Fox & Roehm (2008, 151) toteavat, että vahvan brändipääoman on havaittu olevan kilpailuetu, jonka positiiviset vaikutukset ulottuvat koko kriisin ajanjaksolle. Korkea brändipääoma vaikuttaa suotuisasti muun muassa asiakasarviointeihin ja ostokäyttäytymiseen kriisitilanteen aikana (Brady ym. 2008, 151). Olennaista on kuitenkin huomata, että brändipääoman rakentamisesta ja vahvistamisesta vastaavat organisaation kaikki tasot ja toiminnot, eivätkä vain brändistä vastuussa olevat henkilöt. Kriisitilanteessa on hyvä harkita, tulisiko brändin eteen tehtävää työtä syventää eri osastojen välillä toimivien avainhenkilöiden välillä entisestään. Tämä voi auttaa kriisitilanteen tulosten ennustamista ja vaikuttaa positiivisesti brändipääoman kehittymiseen. (Balis 2020.)

Kun puhutaan brändipääomasta ulkopuolisen kriisitilanteen selviytymiskeinona, on keskeistä tunnistaa, että brändin rakennus on sangen hidasta. Siksi sen rakennuspalikat on oltava olemassa jo ennen kriisin laukeamista, jotta brändipääomalla voidaan katsoa olevan hyötyä kriisin lauetessa, sen aikana ja sen jälkeen. Brändin on jo pitkään pitänyt kyetä luomaan asiakkaalle mielikuva sen tuomasta lisäarvosta. Koska organisaation ulkopuolelta tuleva kriisitilanne aiheuttaa kuluttajissa epävarmuutta taloutta kohtaan, kriisissä korostuu se, että brändi pystyy tarjoamaan kuluttajalle taloudellista arvoa ostoksesta. Tällä tarkoitetaan sitä, että asiakas kokee saavansa enemmän kuin maksavansa. (Grundey 2009, 18–19.)

Oston taloudelliseen arvoon liittyy läheisesti yrityksen kyky hinnoitella brändin tuotteet ja palvelut johdonmukaisella ja perustellulla tavalla niin, ettei brändin asemaa vaarantaviin hintakilpailuihin ole tarvetta tukeutua myöskään organisaation ulkopuolelta tulevassa kriisissä. Grundey (2009, 16) huomauttaa, että monesti liian alhainen hinta voi jopa tehdä kuluttajan epäluuloiseksi. Usein hintoihin liittyvät markkinointimyytit aiheuttavat viime kädessä suurempaa päänvaivaa yritykselle itselleen kuin asiakkaalle. Korkean brändipääoman omaava yritys harvemmin joutuu selittämään pyytämäänsä hintaa erikseen. Asiakasta tulee myös osata lähestyä puhuttelevilla viesteillä ja täyttää systemaattisesti asiakkaan odotukset tuotteiden ja palveluiden laadun sekä kestävyys-suhteen. Kriisitilanteessa korostuu myös yrityksen halukkuus hyödyntää tehokkaasti tutkimustuloksia ja investoida markkinointiin. (Grundey 2009, 18–19.)

4 TUTKIMUKSEN METODOLOGIAN ESITTELY

Tämä tutkimus on luonteeltaan laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, jossa aineistoon pyritään perehtymään mahdollisimman laaja-alaisesti, jotta tutkittavaa ilmiötä pystytään ymmärtämään syvällisellä tasolla. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että aineistoa kerätään havainnoimalla ympäristöä luonnollisissa tilanteissa ja dokumentoimalla tehtyjä löydöksiä huolellisesti. (Kiviniemi 2001, 68.) Tuomi & Sarajärvi (2018) täydentävät, että laadullinen tutkimus on ymmärtävää tutkimusta, johon kuuluu usein tutkimuskohteiden ilmapiiriin, ajatuksiin, tunteisiin ja motiiveihin eläytyminen. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana voidaan pitää todellisen elämän kuvaamista (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 152).

Hirsjärvi ym. (1997, 151) toteavat, että se, mitä tietoa pidetään tärkeimpänä, riippuu siitä, mistä kulloinkin ollaan kiinnostuneita ja minkälaista tietoa tarvitaan käytännössä. Toisinaan huomio on perusteltua kiinnittää numeeriseen tietoon, kun taas toisissa tilanteissa on relevanttia tarkastella ilmiötä laadun ja merkityksien kautta. Yleisesti voidaan todeta, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkoituksena on pikemminkin löytää tai paljastaa tosiasioita sen sijaan, että keskityttäisiin todentamaan jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi ym. 1997, 151–152.)

Tämän tutkimuksen laadullista luonnetta puoltaa ensinnäkin se, että tutkittavaa ilmiötä halutaan ymmärtää kokonaisvaltaisesti. Koska aihetta on tutkittu melko vähän, on perusteltua pyrkiä ensisijaisesti tiedon havaitsemiseen ja uusien näkökulmien löytämiseen pelkästään olemassa olevan tiedon todeksi näyttämisen sijaan. On hyvä huomioida, että koska tämän tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää mikä merkitys brändipääomalla on organisaation ulkopuolelta tulevassa kriisitilanteessa, liittyy tutkittavaan ilmiöön läheisesti ihmisen ajatukset ja tunteet. Siksi tutkimuksessa on järkeenkäypää hyödyntää ihmistä tiedonkeruun instrumenttina, joka on laadullisen tutkimuksen yksi olennainen piirre (Hirsjärvi ym. 1997, 155). Grönforsin (2011, 4–5) mukaan laadullisen tutkimuksen vahvuutena voidaankin pitää sitä, että se johtaa usein inhimillisiin ratkaisuihin, joissa tulee huomioitua ihmisten tarpeet, toiveet ja tunteet.

Tämän kappaleen tavoitteena on luoda pohja tutkielman empiirisen osuuden ymmärtämiseksi. Kappaleessa esitellään tutkimuksessa käytetty tutkimusstrategia sekä esitetään tutkimuksessa hyödynnetty aineistonkeruumenetelmä. Tämän lisäksi kappaleessa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Kappaleen luettuaan lukijalle muodostuu käsitys siitä, kuinka tutkimus konkreettisesti toteutettiin, mitkä olivat käytetyt tutkimustavat ja mikä johti juuri näiden tutkimustapojen valintaan.

4.1 Tapaustutkimus lähestymistapana

Tämän tutkielman tutkimusstrategiana hyödynnetään tapaustutkimusta. Baxterin ja Jackin (2008, 545) mukaan tapaustutkimus on hyvä valinta lähestymistavaksi silloin, kun tutkimuksessa halutaan vastata kysymyksiin *miten* ja *miksi*. Tapaustutkimuksessa yksittäisiä tapauksia pyritään tarkastelemaan niiden luonnollisessa ympäristössä ilman häiriötekijöitä. Lähtökohtana on tarjota perusteellinen ymmärrys yksittäisestä tapahtumasta ja selvittää ilmiön taustalla vaikuttavia tekijöitä. Tapaustutkimus sopii lähestymistavaksi monimutkaistenkin ilmiöiden selittämiseen. (Eisenhardt 1989, 534.) Tapaustutkimuksen keskeisin tavoite on Erikssonin & Koistisen (2014, 4) mukaan tapauksen määrittely, analysointi ja ratkaisu, jonka vuoksi ei ole koskaan itsestäänselvää tai yhdentekevää, miten tapaukset valitaan, rajataan ja perustellaan.

Tapaustutkimuksessa pyrkimyksenä on siis saada yksityiskohtaista tietoa tietystä, ennalta määritetystä, tutkimuskohteesta. Näin ollen voidaan todeta, että tutkimuskohteita on tapaustutkimuksessa vain yksi, mutta kohteen sisällä olevia, toisiinsa suhteessa olevia, tapauksia voi olla useita (Hirsjärvi ym. 1997, 125). Yin (2014, 9–15) kehottaa valitsemaan tapaustutkimuksen tutkimusstrategiaksi muun muassa silloin, kun tutkijalla on vain vähän kontrollia tapahtumiin, aiheesta on tehty vain vähän empiiristä tutkimusta tai tutkimuskohde on aidossa elämässä tunnistettava ilmiö. Tapaustutkimuksen tutkimusaineistoa kerätään hyödyntämällä erilaisia menetelmiä, kuten havainnointia ja haastatteluja.

Tässä tutkimuksessa lähestymistavaksi on valittu tapaustutkimus, koska tutkimuksessa selvitetään sitä, mikä merkitys brändipääomalla on organisaation ulkopuolelta tulevassa

kriisitilanteessa, jonka syntyyn yritys ei ole voinut omilla toimillaan vaikuttaa. Koska tutkimus on toteutettu koko maailmaa ravisuttaneen koronaviruspandemian aikaan, on perusteltua hyödyntää aiheen ajankohtaisuus ja perehtyä tutkimuskysymykseen juuri koronakriisin näkökulmasta.

4.2 Aineistonkeruumenetelmä

Tutkimuksen teoriaosuus perustui luotettaviin ja ajankohtaisiin lähteisiin, joita kerättiin aiheeseen liittyvistä artikkeleista, kirjoista ja elektronisista julkaisuista. Tutkimuksen tieteellinen materiaali on muodostui pääosin ScienceDirectistä, EBSCOhostista ja Google Scholarista saatavilla olevista akateemisista artikkeleista, LUT-tiedekirjastosta peräisin olevista kirjateoksista sekä ajankohtaisista Internet-julkaisuista. Tutkielman empiriaosuus on toteutettu hyödyntämällä tutkimusstrategiana tapaustutkimusta, ja tapaukseksi valikoitui ajankohtaisuutensa vuoksi koronaviruspandemian yrityksille aiheuttama organisaation ulkopuolelta tuleva kriisitilanne.

Ravenswood (2011, 680) mainitsee, että tutkimuksissa yleisimmin käytettyjä aineistonkeruumenetelmiä ovat muun muassa haastattelut, kyselyt, kartoitukset, arkistoitujen aineistojen tutkiminen sekä havainnointi. Hirsjärvi ym. (1997, 175) toteavat, että useimmiten tutkija kerää oman havaintoaineistonsa, kuten on tässäkin tutkielmassa tehty. Aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelu. Hirsjärvi ym. (1997, 193) pitävät haastattelua ainutlaatuisena tiedonkeruumenetelmänä sen vuoksi, että haastattelussa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Haastattelun olennaisena etuna muihin aineistonkeruumenetelmiin on se, että haastattelussa voidaan hallita aineiston keruuta joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla. Tuomi ym. (2018) määrittelevät, että puolistrukturoidussa teemahaastattelussa edetään olennaisten ja etukäteen määriteltyjen aihepiirien sekä niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Teemahaastattelun hyötyinä nähdään muun muassa se, että haastattelun aikana kysymyksiä voidaan tarkentaa ja syventää sen mukaan, mitä haastateltavat vastaavat (Tuomi ym. 2018).

4.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Lähtökohtaisesti tutkimusta tehdessä pyritään luonnollisesti siihen, että mahdollisia virheitä kyetään ennaltaehkäisemään ja välttämään. Siksi kaikissa tutkimuksissa on keskeistä arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuutta voidaan arvioida tutkimuksen toistettavuuden (reliabiliteetti) ja pätevyyden (validiteetti) avulla. Tutkimuksen toistettavuudella tarkoitetaan tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimuksen pätevyydellä viitataan puolestaan tutkimusmenetelmän kykyyn mitata juuri sitä, mitä oli tarkoitus alun perin mitata. (Hirsjärvi ym. 1997, 216.)

Hirsjärven ym. (1997, 216) mukaan tutkimuksen reliabiliutta ja validiutta voidaan todentaa monella eri tavalla. Reliabiliutta voidaan mitata esimerkiksi siten, että tutkimus toistetaan kahteen kertaan. Jos molemmilla kerroilla saadaan yhtäläinen tulos, voidaan tulokset todeta reliabeleiksi. On kuitenkin huomioitava, että laadullisen tutkimuksen kohdalla reliabelius ja validius ovat saaneet hieman ristiriitaisia tulkintoja verrattuna kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen arviointiin. Tämä johtuu siitä, että tutkija voi kvalitatiivisen tutkimuksen kohdalla perustellusti ajatella, että ihmistä koskevat kuvaukset ovat ainutlaatuisia, jonka vuoksi on vaikeaa löytää kahta samanlaista tapausta vertailtavaksi. Siltikin luotettavuutta ja pätevyyttä tulisi kyetä mittaamaan jollakin tavalla. (Hirsjärvi ym. 1997, 216–217.)

Hirsjärven ym. (1997, 217) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan huolellinen selostus siitä, kuinka tutkimus on toteutettu. Haastattelututkimuksen kohdalla tällä tarkoitetaan muun muassa sitä, että tutkija kertoo tarkkaan aineistonkeräyksen olosuhteista ja paikoista, käytetystä ajasta, mahdollisista häiriötekijöistä ja haastattelun virhetulkinnoista. Keskeistä on myös se, että tutkija tekee oman itsearvioinnin haastattelutilanteesta. (Hirsjärvi ym. 1997, 217.) Siksi tässä tutkielmassa on kiinnitetty huomiota siihen, että tutkimuksessa selostetaan mahdollisimman yksityiskohtaisesti vaihe vaiheelta miten tutkimus on suoritettu ja miten saavutettuihin lopputuloksiin päästään.

Tutkimuksessa haastateltavien kanssa keskusteltiin kuudesta teemasta, jotka oli etukäteen hyväksytetty tutkielman ohjaajien kanssa. Teemoja täsmennettiin tarkentavien

alakysymysten avulla. Tällä pyrittiin varmistamaan siitä, että kaikki haastatteluun osallistuneet henkilöt vastasivat siihen, mihin heidän odotettiin vastaavan. Yksityiskohtaisen selostuksen ja huolellisten ennakkovalmistelujen lisäksi tutkimuksessa on kiinnitetty huomioita haastattelujen ajoitukseen. Tutkimuksen haastattelut on suoritettu kesäkuussa 2020, jolloin COVID-19-kriisin seurauksena asetettuja rajoittamistoimenpiteitä ryhdyttiin asteittain purkamaan Suomessa ja muualla maailmassa. Tarkkaan harkitulla haastattelujen ajoituksella pyrittiin varmistamaan siitä, että asia oli haastateltavien tuoreessa muistissa, mutta kuitenkin niin, että koronakriisin aiheuttamat seuraukset yrityksille ja kuluttajille olivat – ainakin toistaiseksi – normalisoitumaan päin. Tällä tavoin tutkimuksessa pidettiin huolta siitä, että haastateltavat kykenivät vastaamaan kysymyksiin objektiivisesti. Edellä lueteltujen seikkojen avulla tutkimuksessa on pyritty varmistamaan tutkimuksen reliabelius ja validius.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tämän kappaleen tarkoituksena on havainnollistaa, mikä merkitys brändipääomalla on koronakriisin aikaisessa ja jälkeisessä selviytymisessä. Kappaleessa esitellään haastattelujen perusteella saadut tutkimuksen empiiriset tulokset, joita käsitellään tutkielman teoriaosuuden aihealueiden mukaisesti, peilaten erityisesti kuvassa 2 esitettyihin vahvan brändipääoman tuomiin hyötyihin. Kuten tutkielman teoriassa esitetään, brändi määritellään lupauksena yrityksen ja asiakkaan välillä, ja brändipääoma luo arvoa sekä brändin omistajalle että asiakkaalle. Tästä on havaittavissa, että tutkimus oli perusteltua toteuttaa kahdesta näkökulmasta, ja siksi haastateltavia etsittiin seuraavanlaisin perustein:

- a. Tunnetun brändin parissa työskentelevä henkilö, joka kykenee arvioimaan brändipääoman merkitystä koronakriisissä ja siitä selviytymisessä yrityksen näkökulmasta; ja
- b. Kuluttaja-asiakas, jolle brändipääoma ja siihen liittyvä käsitteistö on tuttua (esimerkiksi työn ja koulutuksen tuoma asiantuntijuus aiheeseen), ja joka pystyy analysoimaan kriisitilanteen vaikutusta brändiuskollisuuteen ja kulutuskäyttäytymiseen.

5.1 Tutkimuksen eteneminen

Tutkimuksessa suoritettiin yhteensä kahdeksan puolistrukturoitua teemahaastattelua: neljä yrityshaastattelua ja neljä kuluttajahaastattelua. Haastattelujen kysymysrungot on esitetty liitteissä 1 ja 2. Kaikilta haastateltavilta pyrittiin saamaan – ja saatiinkin – näkemyksiä jokaisesta teemasta, jonka vuoksi aineistosta saatiin kattava. Teemahaastattelu on siitä joustava, että siinä haastateltavien kanssa ei välttämättä puhuta kaikista asioista samassa laajuudessa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tämä mahdollistaa sen, että haastattelutilanteessa voidaan kiinnittää erityishuomiota niihin asioihin, joista haastateltavalla on paljon tietoa ja näkemyksiä.

Haastateltavia kartoitettiin tutkimuksen tekijän ja hänen lähipiirinsä verkostosta sekä ammattilaisverkosto LinkedInistä. Potentiaalisia haastateltavia olisi ollut enemmänkin kuin

tutkimuksen piiriin lopulta päätyi. Esikarsinta haastateltavien välillä tehtiin ensinnäkin ammatillisin perustein, mutta toisekseen valinnassa huomioitiin se, että haastateltavia oli tasaisesti eri ikä- ja sukupuoliryhmistä. Yrityshaastateltavien joukossa oli myös eri hintakategorioiden tuotteiden ja palveluiden edustajia, joskin yhdistävänä tekijänä oli brändin tunnettuus ja markkinajohtajuus vähintään yhdessä brändin tuotekategoriassa. Tämän avulla saatiin hahmotettua myös mahdollisia vaikutuksia brändipääoman merkitykseen koronakriisissä eri suuruusluokan hankintojen välillä.

Haastatteluista kuusi toteutettiin kasvokkain, ja kaksi Microsoft Teams -videopalaverina välimatkojen ja aikataulujen vuoksi. Haastattelut nauhoitettiin ja kirjoitettiin puhtaaksi pian haastattelujen jälkeen, jolloin haastattelut olivat tuoreessa muistissa. Litteroinnin jälkeen aineisto luettiin huolellisuutta noudattaen läpi. Tämän jälkeen aineisto jäsennettiin teemojen mukaisesti, joka edesauttoi vastausten tulkintaa, vertailua ja havaintojen tekemistä. Jokainen haastattelu säilytettiin myös irrallisena tiedostonaan, jotta tutkimuksen tekijän oli tarvittaessa mahdollista palata lukemaan haastateltavien yksittäisiä vastauksia ja näkemyksiä.

Haastatteluissa ilmeni odotusten mukaan paljon päällekkäisiä vastauksia. Näistä koottiin yhteenvetoja, joiden pohjalta tutkimustuloksia avattiin ja peilattiin tutkielman teoriaosuuteen. Tutkielman empiriaosuudessa on myös esitetty lukuisia haastateltavien suoria lainauksia. Nämä haluttiin tuoda ilmi alkuperäisessä muodossaan niissä ilmenevien kiinnostavien ja tärkeiden huomioiden vuoksi. Lopuksi haastatteluihin palattiin vielä kertaalleen ja varmistettiin, että empiriaosuudessa on huomioitu kaikki haastatteluissa esille nousseet relevantit vastaukset, näkemykset ja havainnot.

Tutkimuksen arkaluontoisuuden vuoksi tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden nimet ja yritykset eivät ole yksilöitävissä. Haastateltavien merkintätapa on käyty läpi tutkielman ohjaajien kanssa. Tutkimuksen empiriaosiossa esiintyvistä suorista lainauksista on tarpeen vaatiessa häivytetty yrityksen nimi. Yrityksen toimiala, haastatellun henkilön titteli sekä haastattelun ajankohta ja paikka on esitetty taulukossa 1. Kaikki haastatellut yritykset A, B, C ja D ovat kotimaisia yrityksiä, mutta niillä on liiketoimintaa myös muissa maissa.

Yritys	Toimiala	Titteli	Paikka ja ajankohta
A	FMCG	Brändipäällikkö	Teams, 18.6. aamupäivä
B	Henkilökohtaiset palvelut	Markkinointi- ja teknologiajohtaja	Helsinki, 18.6. iltapäivä
C	FMCG	Liiketoimintapäällikkö	Helsinki, 23.6. iltapäivä
D	Rakentaminen	Myynti- ja markkinointijohtaja	Vantaa, 24.6. iltapäivä

Taulukko 1. Yrityshaastateltavien taustatiedot.

Kuluttaja-asiakkaista on esitetty alla taulukossa 2 ne toimialat, joilla he ovat viimeisen kymmenen vuoden aikana työskennelleet, nykyinen titteli sekä haastattelun ajankohta ja paikka. Kuluttaja-asiakkaista yksi (myöhemmin ”kuluttajahaastateltava Y, kasvumarkkinoinnin johtaja”) asui haastattelun teon aikaan ekspatriaattina Lontoossa, joten tutkimukseen on saatu myös yksi syvälinen ja käytännön kokemukseen perustuva näkemys siitä, miten kohdamaa voi vaikuttaa tutkittavaan ilmiöön.

Tunniste	Toimiala	Titteli	Paikka ja ajankohta
V	Matkailu, rakentaminen, vaateteollisuus	Markkinointipäällikkö	Helsinki, 15.6. aamupäivä
X	Vähittäiskauppa, business coaching, korkeakoulutus	Myyntin ja markkinoinnin lehtori	Helsinki, 16.6. aamupäivä

Y	Teknologia, ohjelmistot, sosiaalinen media	Kasvumarkkinoinnin johtaja	Teams, 17.6. aamupäivä
Z	Juomateollisuus, poliittinen henkilöbrändäys, mainostoimistopalvelut	Yrittäjä	Helsinki, 23.6. aamupäivä

Taulukko 2. Kuluttajahaastateltavien taustatiedot.

5.2 Tutkimustulokset

Tässä alakappaleessa esitetään haastatteluiden perusteella saadut empiiriset tutkimustulokset. Alakappale on jaoteltu seuraaviin viiteen teemaan tutkielman teoriaosuuteen peilaten: brändiuskollisuus kriisitilanteessa, markkinoinnin tehokkuus kriisitilanteessa, kriisitilanteen vaikutus vahvan brändin hintoihin ja marginaaleihin, vahvan brändipääoman tuoma kilpailuetu kriisitilanteessa sekä brändin omien tekojen merkitys kriisitilanteessa. Haastatteluun osallistuneiden henkilöiden kanssa keskusteltiin edellä mainittujen teemojen lisäksi kriisitilanteen vaikutuksesta kulutustottumuksiin. Tutkimustuloksia purkaessa tutkija huomasi, että tämän teeman vastaukset nivoutuivat niin keskeisesti muihin teemoihin, että aihetta ei ollut perusteltua käsitellä irrallisena teemana. Tätä tukee muun muassa Alasuutari (2011), joka toteaa, että haastattelutekniikkaan perustuvassa laadullisessa tutkimuksessa aineiston keruu ei aina etene tarkkaan laaditun suunnitelman mukaan, eikä kuulukaan. Alasuutarin (2011) mukaan tutkijan on hyvä varautua laadullista tutkimusta tehdessään siihen, että ainakin jokin ennakkoon suunnitelluista asioista tulee menemään eri tavalla kuin tutkija oli ajatellut.

Kutakin teemaa käsitellään ensin yrityshaastateltavien näkökulmasta. Tämän jälkeen aihealueeseen tutustutaan kuluttaja-asiakkaan silmin. Tämän jälkeen kerrotaan tärkeimmät yhtäläisyydet ja eroavaisuudet näiden kahden ryhmän välillä. Alakappaleissa esiteltyä empiiristä tutkimusaineistoa peilataan tutkielman teoriaosuuteen. Olennaista on hahmottaa,

miten empiria ja teoria ovat kytköksissä toisiinsa ja löytyykö kerätyn empiirisen aineiston ja teoriaosuuden väliltä mahdollisesti jotakin ristiriitaa. Jos näin on, niin tärkeää on myös ymmärtää, millä tätä voitaisiin selittää.

5.2.1 Brändiuskollisuus kriisitilanteessa

Kuten tutkielman teoriaosuudessa määriteltiin, brändipääoman arvon ydin on vakioasiakaskunnan brändiuskollisuudessa. Teoriaosiossa kävi ilmi, että organisaation ulkopuolelta tulevissa kriisitilanteissa, kuten maailmanlaajuisessa finanssikriisissä vuosina 2007–2009, kuluttajien brändiuskollisuuden tunnistettiin heikkenevän. Merkittävin tähän vaikuttava tekijä oli kriisin aiheuttama taloudellinen epävarmuus, joka johtaa teorian mukaan siihen, että kuluttaja päätyy herkemmin vertailemaan vaihtoehtoisia tuotteita ja palveluita kriisitilanteessa. (Grundey 2009, 9–10.) Tässä tutkimuksessa näkökantaa tukevan ajatuksen toi selvästi ja oma-aloitteisesti esiin ainoastaan yksi yrityshaastateltava.

”Siitä näkökulmasta uskon, että koronakriisillä on kuluttajien brändiuskollisuuteen vaikutusta, että talous tulee kärsimään paljon. Ja usein brändituotteet ovat kalliimpia. Jos kuluttajilla menee taloudellisesti huonommin, niin siirrytään kenties helpommin ei-brändituotteisiin.” (Yrityshaastateltava C, liiketoimintapäällikkö, FMCG 2020.)

Maailmanlaajuisiksi epidemiaksi levinneeseen koronakriisiin ei oltu vielä tutkielman laatimisen aikana kehitetty rokotetta, joten oli selvää, että se kosketti kaikkia yrityksiä jollain tavalla. Teoriaosuuden pohjalta onkin tunnistettavissa, että yritysten on kyettävä sopeutumaan vallitsevaan tilanteeseen ja löydettävä kriisitilanteessa uusia tapoja toimia (Balis 2020; Ting ym. 2020, 6). Siinä miten kunkin yrityksen tulisi kriisissä menetellä, on kuitenkin toimialakohtaisia eroja. Muun muassa Helsingin Sanomien pääkirjoituksessa 10.4.2020 todettiin, että palvelualan yritykset ovat yksi konkreettisimmista esimerkeistä, joita uhkasi koronakriisissä konkurssiriski. Tämä johtui koronakriisin leviämisen estämiseksi asetetuista rajoitustoimista, jotka vaikuttivat suoraan esimerkiksi ravintoloiden toimintaan. Strifler & Kellokumpu (2020) toteavat, että usein palveluala on toiminut organisaation ulkopuolelta tulevissa kriiseissä puskurina, joka on taloudellisen tilanteen heikentymisestä riippumatta pysynyt vakaana tai jopa kasvussa. Koronakriisissä

rajoitustoimet puolestaan kohdistuivat pahiten juuri tälle alalle (Strifler ym. 2020). Yksi haastatelluista työskenteli palvelusektorilla johtavassa asemassa, ja tunnisti rajoitustoimien vaikutuksen brändiuskollisuuteen käytännön tasolla.

”Koronakriisillä on varmasti vaikutusta brändiuskollisuuteen. Varsinkin siinä mielessä, jos palveluita ei saa. Monella yrityksellä on käynyt niin alasta riippumatta, että ei ole pystynyt tarjoamaan niitä palveluita, joita on halunnut tarjota, tai on tullut toimitusketjun katkoksia tai muuta vastaavaa. Eli kyllä kriisillä on valtava vaikutus.”
(Yrityshaastateltava B, markkinointi- ja teknologiajohtaja, henkilökohtaiset palvelut 2020.)

Myös FMCG-toimialalla oli tunnistettu, että kriisitilanteen brändiuskollisuuden näkökulmasta on olennaista, että tuote tai palvelu on helposti saatavilla. Yrityshaastattelussa nousi esille, että mikäli kuluttaja ei löydä etsimäänsä brändituotetta hyllystä, on aina olemassa riski, että uskollinen asiakas päätyy kokeilemaan kriisitilanteessa kilpailijan tuotetta. Pahimmassa tapauksessa hän saattaa huomata, että tuote on suunnilleen samanlainen, mutta huomattavasti edullisempi, ja päätyy jatkossa valitsemaan sen. Teorian mukaan vahvalla brändillä, jolla on paljon uskollisia asiakkaita, on neuvotteluvoimaa alihankintaketjuissa (Aaker 2009, 28–29). Tämä johtuu siitä, että brändille uskolliset asiakkaat odottavat tuotteen löytyvän kauppojen hyllyiltä. Koronakriisi puhkesi äkillisesti ja levisi nopeasti globaaliksi ongelmaksi. Vaikka etenkin suurten brändien toimitusketjut ovat usein hiotut, ketju saattaa kuitenkin olla kriisissä ainakin hetkellisesti haavoittuvaisempi esimerkiksi toimitusviivästyksille, saatavuushaasteille tai rahtiongelmille. Siksi yrityshaastattelussa nousi esille, että brändin vahvuudesta ja vakioasiakaskunnan uskollisuudesta on kriisitilanteessa hyötyä, mikäli alihankintaketjuissa joudutaan tekemään kriisitilanteessa priorisointia.

”Jos on vahva brändi ja iso yritys, niin ne määrät, mitä ne tuotantoketjuissa tilaa, on suuria. Jonka vuoksi alihankkijat priorisoi varmasti isompia. Jos jonkun alihankkijan kanssa toiset pyörittää miljoonabisnestä ja toiset pyörittää nappikauppaa, niin se on täysin eri. Et kun miljoonabisneksen brändi sanoo, että me halutaan nämä tuotteet tällä aikataululla, niin kyllä se alihankkijakin ensimmäisenä varmasti siihen panostaa.”

Pienempi voi haluta esimerkiksi tuotetta X 200 kappaletta ja suuri 20.000 kappaletta. Isommalla toimijalla, jolla on isommat rahat pelissä alihankkijan kanssa, on neuvotteluvoimaa priorisoinnissa.” (Yrityshaastateltava C, liiketoimintapäällikkö FMCG 2020.)

Huomionarvoista on se, että kaikki yrityshaastateltavat tunnistivat, että koronakriisi voi jopa vahvistaa tunnettujen ja perinteikkäiden brändien brändiuskollisuutta. Tutkimuksen empiirinen tutkimusaineisto osoittaa, että brändiuskollisuuden vahvistumisen koettiin koronakriisissä johtuvan ensisijaisesti siitä, että tunnettu, perinteikäs ja pitkäikäinen brändi voi tuoda kuluttajalle turvaa ja tukea. Entuudestaan paljon myynyt brändi, jolla on vahva brändipääoma, voi lisätä kuluttajan luottamusta siitä, että muutkin ovat uskaltaneet ostaa. Tätä tukee teoriassa esille noussut huomio siitä, että kriisitilanteessa kuluttaja voi olla alttiimpi hakemaan vahvistusta omalle ostopäätökselleen muista kuluttajista ja läheisistä (Hossain ym. 2013, 21). Osalla yrityshaastateltavista oli esittää näkemyksen tueksi myyntitilastojen positiivista kehitystä ja kanta-asiakkaiden määrän kasvua koronakriisin ajalta.

”Ainakin empiirinen omakohtainen kokemus on, että edustamani brändin, mikä on alansa tunnetuin ja eniten myydyin, kysyntä ja myyntitilanteet faktana ovat menneet toiseen suuntaan kuin alan tilanteet. Eli tuntuu, että ihmiset hakevat siitä vanhasta ja tunnetusta brändistä tukea siihen omaan hankintaan. Että se on se oikea päätelmä. Jos mä kuitenkin [kuluttajana] sen tuotteen X haluan, mä ostan sen siltä, joka on tunnetuin, vanhin ja eniten myydyin. Eli allekirjoitan, että ihminen tukeutuu näihin, voiko sanoa instituutioihin, heikkoina hetkinä.” (Yrityshaastateltava D, myynti- ja markkinointijohtaja, rakentaminen 2020.)

”Ehkä itse olen siinä onnekaassa asemassa, että työskentelen yrityksessä, joka on niin pitkäikäinen ja jolla on vahvat perinteet valmiiksi. Sen tuotteet ovat suomalaisille kuluttajille niin tutut, tunnetut ja luotetut, että ehkä se on kuluttajalle ennemminkin se turva, että se hakee jotain tuttua ja turvallista, kuin että koronakriisi olisi jotenkin negatiivisesti brändiuskollisuuteen vaikuttanut.” (Yrityshaastateltava A, brändipäällikkö, FMCG 2020.)

Yrityshaastatteluissa nousi esille myös se, että turvallisuudentunteen lisäksi tutun brändin valitsemisen ajateltiin voivan tarjota kuluttajalle edes hetkellisen tunteen normaalista elämästä, vaikka koronakriisi olisi muuten muuttanut arjen päälaelleen. Tämän koettiin niin ikään voivan vahvistaa brändiuskollisuutta kriisitilanteessa, joka tuo etuja vahvalle brändille kriisistä selviytymisessä.

”Kun ihminen on hätääntyneessä tilanteessa, ja miettii, mitä tässä ostaisi, niin se, että brändi on sinulle entuudestaan tuttu, saa sut helpommin tarttumaan siihen. Se luo varmuutta sinulle, jota sen brändituotteen mukana ostat. Se saa tunteen, että joku asia on ennallaan.” (Yrityshaastateltava C, liiketoimintapäällikkö, FMCG 2020.)

Tutkimuksessa kävi ilmi, että yrityshaastateltavat kokivat, että yrityksen reagoitavalla on merkitystä kriisitilanteen brändiuskollisuuteen. Haastateltavat näkivät tilanteen niin, että reagoinnin tulee olla nopeaa, mutta se tulee räätälöidä kunkin yrityksen ja toimialan tarpeeseen erikseen. Myös tutkielman teoriaosuus tuki tätä näkemystä, koska kriisiviestinnän kirjallisuudessa ei ole tunnistettu yhtä oikeaa tapaa viestiä (Dutta ym. 2011, 1281). Teoriaosiossa tuotiin esille, että muun muassa kriisin tyyppi ja kyseessä oleva toimiala saattaa vaikuttaa vastaustekniikkaan (Li ym. 2016, 91–92). Tutkimukseen osallistuneet yritykset olivat teoriaa noudatellen suhteuttaneet reagoititapaansa sen mukaan, miten koronakriisi oli vaikuttanut heidän toimialaansa ja mikä yhteys heidän liiketoiminnallaan oli koronakriisiin.

Kuten todettua, palveluala oli yksi koronakriisin pahiten kurittamia toimialoja. Alalla työskentelevä yrityshaastateltava B kertoi, että heidän toimialallaan avainasemassa brändiuskollisuudessa ja ylipäättään siinä, että asiakkaat uskalsivat tulla heille, oli se, että he kykenivät reagoimaan salamannopeasti maailman tapahtumiin. He informoivat asiakkaita välittömästi muun muassa tiukasta hygieniasostosta ja muista poikkeusmenettelyistä, joita he olivat huomioineet koronakriisin aikana. Haastateltava totesi, että kriisitilanteet ovat niitä, jotka erottavat ne yritykset, jotka ovat valmistautuneet kriisitilanteisiin etukäteen ja jotka osaavat hyödyntää dataa brändiuskollisuuden vahvistamisessa. Heillä nopean reagoinnin mahdollisti ajan tasalla oleva CRM-järjestelmä, joka ei ollut heidän toimialallaan

itsestäänselvyys. Ennakointi ja nopea viestiminen toi heille etulyöntiaseman, joka näkyi siinä, että asiakkaita siirtyi heille kilpailijoilta koronakriisin aikana.

”Lukujen valossa koronakriisi on vahvistanut meidän brändiä jo. Tämä oli meille jopa – tälleen pahasti sanottuna – hyvä asia. Teknologia on ollut kaiken a ja o. Meillä oli päivä sen jälkeen, kun Suomi meni lockdowniin, infot meidän nettisivujen etusivuilla, että mitä asiakkaan pitää ottaa huomioon ja mitä me ollaan otettu huomioon. Viestittiin joka ikiselle asiakkaalle, jotka on ollut aktiivisia meidän asiakasjärjestelmässä. Sillä oli valtava merkitys.” (Yrityshaastateltava B, markkinointi- ja teknologiajohtaja, henkilökohtaiset palvelut 2020.)

Toisaalta taas haastatellussa FMCG-toimialan yrityksessä, joka ei suoranaisesti joutunut koronakriisiin keskelle samalla tavalla kuin esimerkiksi palvelu- tai matkailuala, reagoititapa oli hyvin erilainen. Yrityshaastateltava A kertoi, että he pitivät tietoisesti melko matalaa profiilia koronakriisissä ja pyrkivät löytämään neutraaleja lähestymistapoja viestintään. Haastateltava totesi, että he pyrkivät ymmärtämään kuluttajan arkea ja tarpeita kotona sen sijaan, että he olisivat ottaneet brändinä voimakkaasti kantaa koronaan. He uskoivat yrityksen arvojen ja toimialan tilanteeseen heijastuvan viestinnän vaikuttavan brändiuskollisuuteen.

”Koen, että brändit ovat voineet hoitaa tämän kriisitilanteen joko hyvin tai huonosti siten, miten he ovat reagoineet kriisiin. Aluksi näki aika paljon muilla toimijoilla sellaista – ei nyt ehkä ratsastamista sillä kriisillä – mutta tietenkin kun siitä kriisistä halutaan ottaa kaikki hyöty irti ja niin sanotusti tukea sitä kuluttajaa, mutta lopulta näkökulma on se, että koitetaan hyötyä tilanteesta. Vaikka se puetaan kauniisiin vaatteisiin, että ”tehdään yhteistä hyvää”, mutta loppupeleissä halutaan vaan mainostaa kriisin avulla. Me otettiin aika erilainen lähestymistapa, eikä otettu brändinä pahemmin kantaa koronaan tai sen avulla boostattu tuotteiden myyntiä.” (Yrityshaastateltava A, brändipäällikkö, FMCG 2020.)

Kuluttajahaastattelujen tutkimustuloksiin siirryttäessä nousi esiin, että kaikki haastatellut henkilöt kokivat taloudellisen tilanteen vaikuttavan koronakriisin aikaiseen

brändiuskollisuuteen. Tämä tuli vahvemmin ilmi kuluttajahaastatteluissa yrityshaastatteluihin verrattuna. Tämä noudattelee teoriaa, jonka mukaan esimerkiksi finanssikriisissä kuluttajien brändiuskollisuuden todettiin heikentyvän taloudellisten syiden vuoksi (Grundey 2009, 9–10). Tässä tutkimuksessa saadut tulokset kuitenkin syventävät teoriaa ja viittaavat siihen, että valtaosa haastatelluista koki, että brändiuskollisuuden muutokset eivät johdu niinkään yleisestä taloustilanteen epävarmuudesta. Yhtä poikkeusta lukuunottamatta kuluttajahaastatellut näkivät, että tilanteeseen vaikuttaa ensisijaisesti yksilön kokemus *henkilökohtaisesta* taloudesta. Tämä kävi ilmi kahdesta suunnasta. Ensinnäkin ne haastateltavat, joiden taloudelliseen tilanteeseen korona oli vaikuttanut, totesivat muutoksen brändiuskollisuudessa johtuvan taloudellisista tekijöistä. Toisekseen ne, joiden henkilökohtaiseen talouteen koronalla ei ollut vaikutusta, selittivät brändiuskollisuuden pysyneen ennallaan siitä johtuen, että oma taloustilanne oli säilynyt samana.

”He, jotka ovat esimerkiksi tulleet lomautetuksi [koronakriisin takia], ovat jättäneet paljon niitä ostoksia pois, jotka yleensä kuuluvat esimerkiksi kesään. Tai odottavat ainakin sitä, että tilanne vähän selviää, ennen kuin uskaltavat tehdä päätöksiä. Eli oma taloudellinen tilanne vaikuttaa brändiuskollisuuteen.” (Kuluttajahaastateltava V, markkinointipäällikkö 2020.)

”En ole huomannut muutoksia brändiuskollisuudessa, koska omassa taloudellisessa tilanteessa ei ole tapahtunut muutoksia. – – Mutta jos olisin joutunut esimerkiksi työttömäksi, niin varmasti olisin lähtenyt miettimään, että ostanko brändituotteen tilalta vastaavan toisen tuotteen.” (Kuluttajahaastateltava X, myynnin ja markkinoinnin lehtori 2020.)

Kuluttajahaastattelut vahvistivat yrityshaastattelujen pohjalta tehtyjä päätelmiä siinä, että brändiuskollisuus voi koronakriisissä jopa vahvistua tunnettujen ja pitkäaikaisten brändien kohdalla. Tämä nähtiin mahdolliseksi etenkin siinä tapauksessa, että brändin kohderyhmän taloudellinen tilanne pysyy suhteellisen muuttumattomana. Kuten yrityshaastatteluissa, myös kuluttajahaastatteluissa kävi ilmi, että tämän ajateltiin johtuvan siitä, että kuluttaja hakee tutusta brändistä tukea ja turvaa kriisitilanteen keskellä.

”Kun puhutaan brändiuskollisuudesta, uskon, että vahvat, hyvin hoidetut brändit selviävät kriisitilanteessa tai jopa vahvistuvat. Uskon siihen, että kriisitilanteessa ihmiset kaipaavat turvaa ja jonkinlaista pysyvyyttä ja kestävyyttä, ja brändi voi tuoda ihmiselle sitä. Monet brändit, kun puhutaan siitä brändin laadusta, niin huonoina aikoina se voi vahvistua, että uskallan ostaa ja tehdä päätöksen.”
(Kuluttajahaastateltava X, myynnin ja markkinoinnin lehtori 2020.)

Kuten yrityshaastatteluissa, myös kuluttajahaastatteluissa nousi esille, että koronakriisissä tuttu brändi voi tuoda kaivattua normaaliuden tunnetta kriisin aikaiseen elämään. Alla olevassa kuluttajahaastateltava Z:n suorassa lainauksessa nousee esille, että hän on etsinyt tietyn brändin tuotetta useasta eri kaupasta. Haastattelutilanteesta käy ilmi, että korvaavia vaihtoehtoja olisi ollut tarjolla. Tämä on mielenkiintoinen näkökulma yrityshaastatteluihin verrattuna. Yrityshaastatteluissa nousi esille, että brändiuskollisuuden kannalta nähtiin olennaisena, että oman brändin tuote on kuluttajien helposti saatavilla myös kriisitilanteessa. Muuten riski kokeilla kilpailevaa brändiä kasvaa. Kuluttajahaastateltavan vastaus kuitenkin indikoi sitä, että koronakriisissä halu hakea tutusta brändistä normaaliutta arkeensa korostui brändin helpon saatavuuden yli.

”Kyllä koronakriisissä huomasi sen, että kaipasi niitä tiettyjä brändejä omaan elämäänsä, että se tuntui normaalilta. Siinä mielessä halusi ylläpitää ja pyörittää arkea. Mä en oo ikinä ennen käynyt minkään tuotteen takia kolmessa kaupassa.”
(Kuluttajahaastateltava Z, yrittäjä 2020.)

Yksi kuluttajahaastateltavista asui ja työskenteli tutkimuksen toteuttamisen aikaan Lontoossa. Hän nosti esille, että Englannissa koronakriisin rajoitustoimet olivat Suomea huomattavasti tiukemmat. Pitkään jatkuneen ulkonaliikkumiskiellon vuoksi maassa korostui verkko-ostokset. Haastateltava totesi, että muutos tulee oletettavasti vaikuttamaan pitkällä aikavälillä kuluttajien ostokäyttäytymiseen. Mikäli jokin brändi ei ollut vielä kriisiä ennen kehittänyt verkko-ostamisen palveluita, niin haastateltava painotti sitä, että kriisin hetkellä oli viimeinen aika. Uskolliset asiakkaat odottavat vahvojen brändien kehittävän toimintaansa globaaleja trendejä ja maailman tilannetta vastaavaksi. Teoriassa muun muassa Ting ym.

(2020, 6) sekä Koppelo (2020) toivat esille, että kriisitilanne voi olla brändille lähtölaukaus digiloikan ottamiseen, joka voi vahvistaa brändiä ja sen asemaa uskollisten asiakkaiden keskuudessa entisestään.

”Jos ylipäätään ajattelee mahdollisuuksia ostaa brändiltä koronakriisin aikana, niin brändillä tulee olla jonkinlainen nettinäkyvyys. – Uskon, että etenkin näissä maissa, kuten Lontoossa, joissa on koko maa ollut käytännössä täysin kiinni kaupat eikä ole päässyt mihinkään, niin kuluttajien käyttäytyminen tulee paljon muuttamaan nettiostosten pariin. Brändien pitää olla valmiita tähän ja osata myös reagoida nopeasti ja tunnistaa, että mihin kuluttajakäyttäytyminen on muuttumassa ja olla valmiita muuttamaan strategiaansa nopeasti. Ettei vaan junnaa paikallaan ja luota vaan siihen omaan, mikä on menneisyydessä toiminut. Vaan katsoa sitä, mihin maailma on menossa ja olla valmis muuttamaan liiketoimintamalliansa radikaalistikin.” (Kuluttajahaastateltava Y, kasvumarkkinoinnin johtaja 2020.)

Kootessa empiiristä tutkimusaineistoa ja merkittävimpiä tuloksia yhteen selviää, että kriisitilanteen brändiuskollisuuteen vaikuttaa yrityshaastattelujen näkökulmasta ensinnäkin se, että tuotteet ja palvelut ovat kuluttajien helposti saatavilla. Muuten on olemassa riski, että brändille uskollinen asiakas siirtyy kilpailevan brändin kuluttajaksi. Toisaalta mielenkiintoista vastakkainasettelua kuluttajien ja yritysten välille tuo tutkimustulosten valossa se, että kuluttajat olivat valmiita käyttämään enemmän aikaa ja vaivaa tietyn brändituotteen etsimiseen kuin ennen koronakriisiä. Tämä kertoo siitä, että kuluttajien silmissä luotetun brändin tarjoama turva ajoi kriisissä saatavuuden yli, joka on luonnollisesti merkittävä etu vahvalle brändille.

Toisena olennaisena asiana tutkimustuloksista nousee esille se, että yrityshaastateltavat kokivat, että koronakriisin aikaisessa viestinnässä onnistuminen vaikuttaa kuluttajien brändiuskollisuuteen. Kuluttajahaastateltavat eivät sen sijaan nostaneet tätä yhtä selkeästi esille. Huomionarvoista kuitenkin on, että keskusteltaessa myöhemmin markkinointiviestinnän sävystä koronakriisissä, kuluttajilla oli asiaan vahvoja mielipiteitä, ja tämän todettiin vaikuttavan mielikuvaan brändistä. Tästä voidaan päätellä, että

yrittäjähaastattelujen osalta viestinnän ja brändiuskollisuuden välinen yhteys oli tiedostettua, kun taas kuluttajahaastattelujen osalta yhteys oli tiedostamaton.

Kolmantena tutkimustulokset indikoivat sitä, että kuluttajat kokivat taloudellisen tilanteen vaikuttavan brändiuskollisuuteen koronakriisissä. Huomionarvoista on, että teoriaosuus selvitti asiaa talouden yleisellä epävarmuudella, kun taas tämän tutkimuksen empiiriset löydökset osoittivat sitä, että merkitsevä tekijä oli yksilön kokemus *henkilökohtaisesta* taloudesta. Tähän voi muun muassa Striflerin ym. (2020) mukaan vaikuttaa se, että finanssikriisin laukaisi talouden sisäpuolinen tekijä, kun taas koronakriisissä kyse on talouden ulkopuolisesta kriisistä. Tutkimustuloksista kävikin ilmi, että haastatellut kokivat terveydellisen uhan, eli koronaviruksen, vaikuttavan heihin syvällisemmällä tasolla kuin finanssikriisin.

Viimeisimpänä ja kaikkein vahviten esille nousseena asiana sekä yritys- että kuluttajahaastattelussa se, että brändiuskollisuuden koettiin voivan vahvistua koronakriisin aikana. Tähän vaikuttavia tekijöitä olivat brändin tunnettuus, pitkäikäisyys ja luotettavuus, jotka johtivat siihen, että kuluttaja haki tutusta brändistä kriisitilanteesta tukea ja turvaa. Luotetun brändin koettiin tuovan muuten pääläelleen muuttuneeseen arkeen pysyvyyttä ja normaaliuden tunnetta, joka lisäsi kuluttajan uskollisuutta vahvaan brändiin.

5.2.2 Markkinoinnin tehokkuus kriisitilanteessa

Yksi vahvan brändipääoman hyödyistä on teorian mukaan se, että vahvan brändin markkinointi on tehokkaampaa kuin tuntemattoman. Tämä toimii sekä olemassa olevien että uusien asiakkaiden suuntaan. (Aaker 2009, 27–29.) Kriisitilanne asettaa kuitenkin omat haasteensa markkinoinnille. Teorian mukaan on tyypillistä, että brändit supistavat kriisitilanteessa markkinointibudjettiaan. Todellisuudessa olennaista on kuitenkin tehdä aktiivisesti toimenpiteitä, jotta brändi pysyy asiakkaiden mielessä kriisitilanteen aikana. (Grundey 2009, 9–11.) Myös yrityshaastateltavat olivat huomanneet markkinoinnin rahavirtojen muutoksen toimialoillaan. Haastateltavat yritykset olivat nähneet tilanteesta piilevän mahdollisuuden. Kilpailijoiden alentaessa markkinointibudjettejaan yrityshaastateltavat olivat huomanneet, että he pystyivät hallitsemaan valitsemiaan medioita

kustannustehokkaammin kuin ennen koronakriisiä. Myös teoriassa korostettiin brändin omaa suhtautumista kriisiin – kriisi voi aina olla mahdollisuus, jos se päätetään niin nähdä (Koppelo 2020).

”Nyt viiden kuukauden jälkeen meidän alan mediapanostukset on tippuneet viime vuoteen nähden 66 %. – – Me ei kuitenkaan olla jääty hiljaa makaamaan, niin kuin tuntuu, että moni on jäänyt. Vaan koitettu pitää ääntä, niin että brändimme on tasaisesti ollut äänessä. Ja kun muut ovat vetäneet näkyvyyttä niin paljon alas, niin meidän suhteellinen osuus mediasta on kasvanut. Ja se on kasvanut todella kustannustehokkaasti. Eli mekin ollaan säästetty paljon rahaa.” (Yrityshaastateltava D, myynti- ja markkinointijohtaja, rakentaminen 2020.)

”Minkä статистиikkakin kertoo, jos katsotaan vaikka Dentsunkin tutkimuksia, niin todella monet veti markkinointibudjetit alas koronakriisissä. Varsinkin pienemmät yritykset, joiden oli pakko tehdä se. Niin sehän antoi meille valtavasti tilaa just niissä kanavissa, missä me ollaan kaikkein tehokkaimpia, eli digimarkkinointikanavissa. Esimerkiksi Googlen kautta meidän konversiomäärät kasvoivat ja konversioiden hinta laski aika radikaalistikin siinä vaiheessa, kun muut joutu tekemään näitä liikkeitä ja me pystyttiin kustannustehokkaasti ja skaalautuvasti markkinoimaan niihin paikkoihin, missä meillä oli kapasiteettia.” (Yrityshaastateltava B, markkinointi- ja teknologiajohtaja, henkilökohtaiset palvelut 2020.)

Tutkielman teoriaosuudessa todettiin, että kriisin aikaisella markkinoinnilla on myös pidempiaikaisia hyötyjä brändeille, koska ne auttavat myös kriisitilanteen jälkeisessä selviytymisessä (Grundey 2009, 9). Pitkäjänteisen ja systemaattisen työn merkitys markkinoinnissa nousi esille myös yrityshaastatteluissa brändiä vahvistavana tekijänä, ja jopa välttämättömyytenä. Teoriassa tämän nosti esille muun muassa Aaker (2009, 29), joka totesi, että vahvan brändipääoman ylläpitäminen vaatii jatkuvaa työtä ja säännöllisiä investointeja brändiin. Mikäli brändistä ei pidetä huolta myös heikoimpina aikoina, vahvan brändipääoman tuomat edut häviävät ajan myötä.

”Jos sä et tee sitä omaa duunias myös heikkona hetkenä systemaattisesti, niin ne ongelmat kumuloituu eteenpäin. Eli tapahtuu mitä tapahtuu, niin tee niitä samoja perusasioita, niin se kantaa tulevaisuudessa. Eli minkä taaksesi jätät, sen edestäsi löydät, se kyllä tässä toimii – hyvässä ja pahassa.” (Yrityshaastateltava D, myynti- ja markkinointijohtaja, rakentaminen 2020.)

Markkinoinnin tehokkuuden kannalta on olennaista, että brändi tuntee kohderyhmänsä ja pystyy tavoittamaan potentiaaliset asiakkaat oikeissa kanavissa oikeaan aikaan. Kriisitilanne saattaa muuttaa aiemmin tehtyjen mediavalintojen relevanttiutta, ja siksi brändien täytyy teorian mukaan kyetä kriittisesti punnitsemaan mediapalettiaan ja tehdä siihen tarvittaessa nopeasti muutoksia kriisin aikana. (Balis 2020.) Koronakriisin rajoitustoimet johtivat muun muassa siihen, että merkittävä osa työikäisestä väestöstä siirtyi toimistoilta etätöihin kotiin. Kivijalkamyymälöiden aukioloaikoja ja asiakasmääriä rajoitettiin, ja esimerkiksi ravintoloille sallittiin Suomessa tietyksi ajanjaksoksi ainoastaan ulosmyynti.

Useampi yritys haastateltava toi esille, että heidän myyntitilastoissaan näkyi, että ihmiset harvensivat ostosvälejänsä, ja ostaminen verkon kautta yleisty. Siksi esimerkiksi vähittäiskaupan puolella ”on the go” –impulssituotteiden myynnin huomattiin laskevan välittömästi koronakriisin lauettua. Samalla muun muassa kotona syöminen lisääntyi, reseptien haku kasvoi ja vähittäiskaupan kertaostosten arvo nousi. Tämä asetti uudenlaisia haasteita brändien markkinointiin. Lisäksi yritysten tuli reagoida siihen, että ihmiset eivät enää kulkeneet ulkona kuten ennen koronakriisiä eivätkä olleet alttiita esimerkiksi ulkomainonnalle. Haastatellut brändit olivatkin muuttaneet mediavalintojaan koronakriisitilannetta vastaavaksi, ja näkivät sen hyvin tärkeänä kriisin aikaisessa markkinoinnin tavoitavuudessa. Mediavalintojen muutosten uskottiin kuitenkin olevan vain väliaikaista.

”Moni toimija, jos puhutaan pelkästään markkinointiviestinnästä tai mainoskampanjoista, on sulkenut rahahanojaan ja esimerkiksi ulkomainonnasta on vetäydytty, kun ihmiset eivät ole kulkeneet kaduilla. Eli ollaan valikoitu medioita eri tavalla, mutta uskon, että se on vaan lyhytaikainen vaikutus sen aikaa, kun kriisi oli pahimmillaan ja ihmiset oli lukossa neljän seinän sisällä. Niin varmasti keskityttiin

medioihin, jotka tavoittaa sinut kotoa käsin. Alkuun siirrettiin enemmän rahavirtoja esimerkiksi tv-mainontaan ja digiin sieltä ulkomainonnasta. Tai vaikka leffamainonta, se on yksi iso missä ollaan mainostettu paljon, niin ei varmaan oo kukaan laittanut sinne rahaa. Ne on aika tällaisia käytännön asioita, mitä muutoksia on ollut.” (Yrityshaastateltava A, brändipäällikkö, FMCG 2020.)

Useilla toimialoilla uusien tuotteiden lanseeraus on jaksottaista. Teoriassa muun muassa Balis (2020) totesi, että kuluttaja kokee kriisitilanteessa usein turvattomuuden tunnetta. Tämä saattaa vaikuttaa heidän käyttäytymiseensä, ja siksi tutut brändit ja jo ennen kriisiä käytössä olleet tuotteet saattavat ajaa kriisitilanteessa uutuuksien ohi. Teoriasta kävi ilmi, että yleisesti ottaen vahvan brändipääoman omaavan yrityksen on helpompi ja kustannustehokkaampi lanseerata uusia tuotteita markkinoille (Aaker 2009, 29). Useampi yrityshaastateltava kuitenkin tunnisti, että brändien täytyi aiempaa tarkemmin punnita uusien tuotteiden lanseerauksen ajoitusta koronakriisin aikana. Osa haastatelluista oli joutunut siirtämään markkinoille kaavaillun tuotteen lanseerauksen ajankohtaa myöhemmäksi. Vahvalla brändillä on usein kokemusta erilaisista kriisitilanteista, jolloin valintojen tueksi on saatavilla enemmän historiatietoa.

”Uusille tuotteille tämä kriisi on ollut haastava paikka. Sellainen epävarmuus aiheuttaa helposti sitä, että haet vain ne välttämättömimmät asiat. Eli kuluttaja ei välttämättä lähde niin herkästi testaamaan ja kokeilemaan uutta. Koronakriisissä täytyy siis ottaa huomioon mitä lähtee markkinoimaan, ja millä kulmalla siihen halutaan tulla.” (Yrityshaastateltava C, liiketoimintapäällikkö, FMCG 2020.)

Teoriaosiossa kävi ilmi, että kriisitilanteessa brändien on suhtauduttava markkinointiviestinnän äänen vivahteisiin suuremmalla herkkyydellä kuin normaalitilanteessa (Balis 2020). Yrityshaastatteluissa nousi esille, että vaikka koronakriisin vaikutuksen mediavalintoihin uskottiin olevan väliaikaista, vaikutuksen markkinointiviestintään nähtiin olevan pidempiaikaista. Haastatteluissa yrityksissä markkinointiviestinnän kärkinä korostui muun muassa kotimaisuus, puhtaus sekä brändin pitkäikäisyys ja luotettavuus. Näiden avulla kuluttajalle haluttiin luoda lisää samaistumispisteitä vahvaan brändiin ja lisätä markkinointiviestinnän vaikuttavuutta.

”Kun me tehdään vuosikellolla suunnittelua että mitä teemoja nostetaan viestinnässä, niin me ollaan viime viikkojen aikana luotettavuutta alettu nostamaan. Se Suomen lippu syntyi sinne [markkinointiviestintään], me ollaan puhuttu perheyhtiöstä, me ollaan puhuttu siellä sukupolvista. Kaikkia samaistumispisteitä ja sitä pitkäjänteisyyttä. Et me ollaan oltu 100 vuotta, ja toivottavasti ollaan vielä 100 vuotta.” (Yrityshaastateltava D, myynti- ja markkinointijohtaja, rakentaminen 2020.)

”Haluttiin korostaa kotimaisuutta ja sitä, että pyörät pyörii ja tehdään hommia. Sellainen kampanja rakennettiin nopeasti koronakriisissä. Uskon, että kampanja tuli oikeaan aikaan ja siinä oli oli oikeanlainen viesti. Toisenlainen kampanja, sanotaan että ns. normaalitilanteen kampanja, ei olisi välttämättä toiminut. Aiemmissa kampanjoissa on saattanut olla näkökulmaa, joka ei olekaan tässä uudessa tilanteessa niin validi tai sopiva tähän tilanteeseen. Uskon, että koronakriisin vaikutukset markkinointiviestintään tulevat näkymään myös pidemmällä aikavälillä.” (Yrityshaastateltava C, liiketoimintapäällikkö, FMCG 2020.)

Kriisin vaikutukset markkinointiviestintään voivat olla myös toimialariippuvaisia. Siksi on olennaista, että brändillä on takanaan markkinoinviestinnän ammattilaisia. Kuten todettua, palveluala oli yksi koronakriisin rajoitustoimien keskiöön joutuneita toimialoja. Yksi haastatelluista työskenteli palvelualalla, ja he huomasivat koronakriisissä uuden rekrytointitarpeen. He etsivät tiimiinsä viestinnän ja markkinoinnin asiantuntijan, joka pystyi arvioimaan toimialakohtaisesti viestinnän sävyä. Heidän toimialallaan kaikkein keskeisimpänä asiana nähtiin markkinointiviestinnän kristallisointi ja yksinkertaistaminen. Viestintäsävyyn muutos oli tulosten valossa onnistunut valinta, ja sen uskottiin toimivan kärkenä myös pidemmällä aikavälillä.

”Korona-aikana ollaan muutettu meidän viestintää hyvin paljon. Kaikki ylimääräinen on jätetty meidän viestinnästä pois. Pelkästään faktaa, faktaa, faktaa. Miten me toimitaan, ja kertaus, kertaus, kertaus. Eli meidän viestikulmia on kristallisoitu todella paljon ja yksinkertaistettu paljon ja kaikki ylimääräinen turha jätetty pois, jotta sen ytimen saa sieltä aina jos se sattuu menemään sinne asiakkaan verkkokalvoille, niin

se yks asia tulee sieltä esiin.” (Yrityshaastateltava B, markkinointi- ja teknologia, henkilökohtaiset palvelut 2020.)

Yrityshaastatteluista kävi ilmi, että vaikka markkinointi ja viestintä olisivat organisatorisesti eri osastoja, koronakriisissä yksiköt tekivät osassa haastatteluista yrityksistä tiiviimmin yhteistyötä. Tämä oli näkynyt konkreetian tasolla esimerkiksi niin, että viestintätiimi oli tukenut koronakriisin aikana markkinointitiimiä vahvemmin ja tiimit olivat yhdessä analysoineet tarkemmin esimerkiksi markkinointiviestinnän sävyjä. Tutkielman teoriaosuus tuki tätä ajatusta, ja kannusti syventämään brändin eteen tehtävää työtä eri osastojen välillä kriisitilanteessa, koska se voi vaikuttaa positiivisesti brändipääomaan (Balis 2020). Haastatteluissa korostettiin myös sitä, että korona-ajan viestinnän haluttiin säilyvän yhdenmukaisena riippumatta siitä, oliko kyseessä esimerkiksi markkinointiviestintä tai tiedottaminen.

”Mutta sanoisin, että viestinnällä on ollut iso rooli markkinoinnin lisäksi tän koronan aikana. Meilläkin vahvasti viestintätiimi on työstänyt eri asioita tähän aikaan ja ollaan katsottu, että meidän viestit on – ihan sama onko ne kuluttajamainonnan viestit vai tiedotteet vai somessa tai missä tahansa – valitsemamme neutraalin lähestymistavan mukaisia.” (Yrityshaastateltava A, brändipäällikkö, FMCG 2020.)

Kuluttajahaastatteluihin siirryttäessä nousi esille, että kuluttajat kokivat yrityshaastateltavien tapaan olennaiseksi sen, että brändit tekevät systemaattista markkinointia myös kriisin aikana. Koronakriisi muutti väliaikaisesti kuluttajien tarpeita, koska he viettivät normaalia enemmän aikaa kotona. Kuluttajahaastateltavat luonnehtivat, että koronakriisin aikana ja sen helpottaessa etulyöntiasemassa olivat ne brändit, jotka olivat pysytelleet aktiivisesti asiakkaan mielessä. Teoriaosuudessa kävi ilmi, että usein ajatellaan, että pienillä yrityksillä ei ole samalla tavalla puskuria markkinoida kriisitilanteessa kuin suurilla brändeillä. Teoriaosiossa yrityksiä suositeltiin käyttämään luovuutta ja huomioimaan se, että markkinointia voidaan toteuttaa suhteellisen pienillä investoinneilla ottamalla osaa esimerkiksi opiskelijaprojekteihin. (Grundey 2009, 9–10.) Kuluttajahaastatteluissa brändien toivottiin huomioivan vallitseva tilanne ja muuttamaan markkinointiaan ketterästi.

”Liian moni yritys tekee sen, että pistävät markkinoinnille ruksit tässä kriisiaikana. Kun vahva brändi tekee päinvastoin. – – Vahva brändi uskaltaa tunnistaa mitä maailmassa tapahtuu, ymmärtää sen ja muuttaa omaa markkinointiaan tukemaan sitä. Kuitenkin oma brändi huomioiden, mutta myös huomioiden tilanteen missä eletään.”
(Kuluttajahaastateltava B, myynnin ja markkinoinnin lehtori 2020.)

Vaikka sekä kuluttajat että yrityshaastateltavat kokivat tärkeäksi sen, että brändi investoi markkinointiin myös kriisiaikana, teoriaosiossa huomautettiin, että kriisitilanteessa brändien tulee kiinnittää erityistä huomiota markkinointikampanjojensa seurantaan. Tärkeää on ymmärtää, miten kohdeyleisö reagoi markkinointiviestintään ja mikä on sopiva mainosten esiintymistiheys. Tämä johtuu siitä, että liian aggressiivinen markkinointi kriisin aikana saattaa vahingoittaa brändipääomaa pysyvästi, koska kuluttajat ovat kriisitilanteessa herkempiä markkinoinnille. (Balis 2020.) Tämä nousi esille kuluttajahaastatteluissa, jossa kuluttajat myönsivät oma-aloitteisesti, että liian aggressiivinen markkinointiviestintä koronakriisissä heikensi brändipääomaa nopeammin kuin normaalitilanteessa.

”Korona-aikana on herkempi viestinnälle, eli analysoi sitä paljon tarkemmin kuin aiemmin. Aikaisemmin minua ei ole niin paljon ärsyttänyt tiettyyn tapahtumaan tai sen ympärille rakennetut tarjoukset ja niiden aggressiivinen mainostaminen, sen on aiemmin jättänyt noteeraamatta. Nyt jos sitä tehdään koronan ympärille, se jättää yrityksestä huonomman mielikuvan.” (Kuluttajahaastateltava V, markkinointipäällikkö 2020.)

Teoriassa esitettiin, että kriisitilanteessa brändin olisi hyvä välttää vahvaa kaupallista markkinointiviestintää, ja suosia sen sijaan pehmeämpää ja empaattisempaa lähestymistapaa. Positiivista mielikuvaa voidaan luoda muun muassa jakamalla sisältöä, joka vähentää ahdistusta ja edistää myönteistä asennoitumista kriisistä selviytymiseen. Brändin on myös hyvä osoittaa olevansa kuluttajan puolella, vaikka se ei olekaan voinut vaikuttaa itse kriisin syntyyn. (Balis 2020; Koppelo 2020.) Nämä asiat nousivat esiin kuluttajahaastatteluissa. Koronakriisissä kuluttaja oli jatkuvasti altis mieltä huolestuttavalle uutisoinnille, jonka vastapainona brändeiltä toivottiin rohkeutta tehdä mieltä kohottavaa viestintää, mikäli se sopi brändin tilanteeseen. Keskeisenä asiana esille nostettiin myös

aitous. Brändipääomaa heikentävänä markkinointitekona koettiin se, että brändi yritti hakea koronakriisistä taloudellisia hyötyjä itselleen.

”Yleisellä tasolla aitous on purrut muhun. Niskakarvoja nostanut pystyyn se, että joku ratsastaa koronakriisillä. Tai et viestinnästä näkyy rivien välistä läpi se, että yritetään pedata pelastaja-mielikuvaa tilanteeseen, vaikka oikeasti yritetään ratsastaa sillä. Sellainen vetoaa, jossa näkyy aito välittäminen ja he, jotka ovat tehneet – ei vitsailevaa, mutta kepeämpää – viestintää, joka nostattaa ihmisten filistä, niin se on ollut myös positiivista viestintää.” (Kuluttajahaastateltava V, markkinointipäällikkö 2020.)

Vaikka kuluttajat toivoivat markkinointiviestinnältä koronakriisissä aitoutta, inhimillisyyttä, rehellisyyttä ja pehmeitä arvoja, kuluttajahaastateltavat kokivat, että vahvan brändin tulisi tuoda näitä esille oma brändi ja sen ydin huomioiden. Osa vahvan brändin markkinoinnin tehokkuudesta perustuu uskottavuuteen, ja siksi markkinoinnilta odotettiin johdonmukaisuutta kriisiaikana. Brändille uskolliset asiakkaat seuraavat usein varsin aktiivisesti brändin viestintää eri kanavissa, ja tunnistavat nopeasti, mikäli viestintäkulma on kriisissä radikaalisti muuttunut.

”Vahva ja hyvä brändi, jolla on vahva brändipääoma, sen pitää tunnistaa kokoajan se ydin ja tuoda jollakin tavalla niitä kriisitilanteen mukaisia elementtejä siihen. Mutta ytimestä on tärkeä pitää kiinni, ei voi mennä ylösalaisin. Konsistenttius kokonaisuudessaan viestinnässä ja toimissa on tärkeää.” (Kuluttajahaastateltava X, myynnin ja markkinoinnin lehtori 2020.)

Kuluttajahaastateltavat olivat huomanneet, että moni brändi ajatteli kuluttajan kaipaavan koronakriisissä yhteisöllisyyden tunnetta ja muutti siksi markkinointiviestintäänsä tähän suuntaan välittömästi kriisin lauettua. Myös muun muassa Balis (2020) toi teoriassa ilmi, että yksi keino vahvistaa brändipääomaa kriisitilanteessa on yhteisöllisyyden rakentaminen. Tutkimustuloksista käy kuitenkin ilmi, että haastateltavat suhtautuivat yhteisöllisyyttä korostaviin kampanjoihin koronakriisissä varauksella, koska kuluttajat näkivät niitä lyhyen aikavälin sisällä monelta brändiltä. Yhteisöllisyyden ei koettu läheskään kaikissa tapauksissa

heijastavan brändin ydintä, jonka vuoksi ne saattoivat kääntyä muuten vahvana pidettyä brändiä vastaan.

”Mä oon aika kriittisesti katsonut, kun jotkut isot brändit on hyvin robottimaisesti asettaneet itsensä muka samaan tilanteeseen kuin kuluttaja. Että ”ollaan tässä yhdessä” ja ”osta meidän viihdetuotteita”, jotka ei olisi edes tarpeellisia tässä tilanteessa. Vaikka ymmärtää, että heillä on se taloudellinen tarve, että ihmisten pitää ostaa, niin se että ratsastetaan pandemialla, että osta meidän brändiä, niin ei pure. Itse arvostan eheyttä ja eheää arvomaailmaa.” (Kuluttajahaastateltava Z, yrittäjä 2020.)

Yksi mielenkiintoinen näkökulma, joka nousi kuluttajahaastatteluissa esille, oli brändin koon vaikutus markkinoinnin tehokkuuteen ja mielikuvaan brändistä koronakriisissä. Yksi kuluttajahaastateltavista oli huomannut, että hän tulkitse lähtökohtaisesti suuremmalla varauksella isojen brändien markkinointiviestinnän sävyä ja sen muutosta koronakriisissä verrattuna pieniin brändeihin. Hän avasi tämän johtuvan siitä, että vahvoilla suurilla brändeillä on todennäköisesti taloudellista pääomaa sen verran enemmän, että he kestävät kriisiajan paremmin kuin vahva pieni brändi. Siksi hän koki, että erityisesti suurten brändien tulisi kriisitilanteessa miettiä tarkkaan, miten he ottavat kriisiin kantaa, jotta se ei heikennä brändipääomaa.

”Toki olen jo valmiiksi tietyllä tavalla kriittinen isoja brändejä kohtaan, koska ajattelen, että heille tämä saattaa suhteessa olla lyhyt aika. Esimerkiksi puolen vuoden poikkeusaika on kuitenkin paljon isompi isku pienille yrityksille, joilla on hyvä brändi. Jos suurempi brändi viestii koronan aikana jotenkin eri tavalla, pitää olla todella tarkka, tukeeko ne oikeasti kuluttajaa vai ratsastaako ne vaan sillä. Koska pienillä se on elämästä ja kuolemasta kiinni.” (Kuluttajahaastateltava Z, yrittäjä 2020.)

Kootessa teeman keskeisimpiä empiirisiä löydöksiä yhteen selviää ensinnäkin se, että kriisitilanteessa on tyypillistä, että brändit supistavat usein markkinointibudjettiaan kattaakseen kriisissä menetettyjä myyntituloja. Tutkimustulokset osoittavat, että todellisuudessa vahvan brändin tulisi tehdä päinvastoin. Tätä tutkimusta varten haastatellut

brändit olivat huomanneet, että markkinoinnin rahavirtojen supistuminen kilpailukentässä tarjosi mahdollisuuden kustannustehokkaampaan markkinointiin ja mediatilan suhteellisen osuuden kasvattamiseen koronakriisin aikana. Haastatellut yritykset olivat saaneet koronakriisin aikana uusia asiakkaita kilpailijoilta ja vahvistaneet olemassa olevia asiakkuussuhteita, joka toi heille lisää jalansijaa markkinassa. Huomionarvoista on myös se, että markkinointibudjetin alentamisen koronakriisissä koettiin kumuloituvan myös tulevaisuuden ongelmina.

Haastatellut yritykset olivat joutuneet sopeuttamaan koronakriisissä markkinointiaan monin tavoin. Ensinnäkin yritykset olivat punninneet mediavalintojaan tilannetta vastaavaksi. Koska koronakriisin rajoitustoimet johtivat siihen, että ihmiset eivät kulkeneet kaduilla, haastatellut brändit siirsivät markkinointiin varattuja rahavirtoja ulkomainonnasta niihin kanaviin, joissa kuluttaja voitiin kohdata kotona. Muutoksen koettiin kuitenkin olevan väliaikaista. Kriisissä tunnistettiin, että turvallisuudenhakuisuus ajoi kuluttajien kokeiluhalukkuuden yli. Siksi osaa kaavailuista tuotelanseerauksista siirrettiin koronakriisin vuoksi eteenpäin, ja markkinoinnin oli todettu olevan tehokkaampaa arkielämään kuuluvien tuotteiden kohdalla.

Yksi eniten näkemyksiä herättänyt asia oli markkinointiviestinnän sävyn vaikutus brändipääomaan koronakriisissä. Kuluttajat olivat koronakriisissä herkempiä tulkitsemaan markkinointiviestintää, ja liian aggressiivinen markkinointi saattoi heikentää brändipääomaa herkemmin kuin normaalitilanteessa. Koronakriisin tapauksessa moni brändi ajatteli kuluttajan kaipaavan markkinointiviestinnältä yhteisöllisyyttä, ja muutti markkinointiviestintäänsä kriisin lauettua tähän suuntaan. Yhteisöllisyyteen perustuvien markkinointikampanjoiden koettiin kuitenkin olevan vahingollisia sellaisille brändeille, joiden viestintä ei ollut perustunut tähän ennen koronakriisiä. Jotta markkinointiviestintä on kriisitilanteessa uskottavaa, sen tulee olla johdonmukaista ja brändin arvojen mukaista. Vahvan brändin tulee tunnistaa brändinsä ydin, ja tuoda sitä kautta viestintään kriisitilanteeseen sopivia elementtejä.

Tutkimustulokset osoittivat, että kaikkein ongelmallisinta vahvalle brändipääomalle oli tilanne, jossa brändi yritti ansaita kriisin varjolla liiketoiminnallista etua. Tämä tuli ilmi

kahdesta suunnasta. Ensinnäkin kuluttajat kokivat, että puhtaasti omaa etua tavoitteleva markkinointiviestintä aliarvioi kuluttajien medialukutaitoisuutta ja valveutuneisuutta. Yrityshaastatteluissa puolestaan kävi ilmi, että haastatellut yritykset olivat tietoisesti pyrkineet välttämään tilannetta, jossa kuluttajat voisivat tulkita heidän yrittävän hyötyä kriisistä. Siksi haastatelluissa yrityksissä nähtiin olennaisena se, että eri osastot tukivat toisiaan tiiviimmin koronakriisin aikana. Hyödylliseksi oli koettu etenkin markkinointi- ja viestintätiimien yhteistyö, jonka avulla oli tehokkaampaa analysoida viestien sävyä ja yhdenmukaisuutta eri kanavissa.

5.2.3 Kriisitilanteen vaikutus vahvan brändin hintoihin ja marginaaleihin

Vahvassa brändipääomassa on teorian mukaan se etu, että se mahdollistaa korkeammat katteet. Brändi on laadun tae, ja siksi kuluttajat ovat valmiita maksamaan brändeistä premium-hintaa. Vahva brändi vähentää usein tarvetta alennusmyynneille. (Aaker 2009, 27–29.) Organisaation ulkopuolelta tuleva kriisitilanne asettaa kuitenkin brändit haasteen eteen. On tyypillistä, että kriisitilanteessa brändien myyntitilastoissa saattaa näkyä ainakin hetkellinen notkahdus. Se, miten brändi reagoi tällaiseen tilanteeseen, tulisi nähdä strategisena valintana. Teoriassa tunnistettiin, että usein ensimmäinen reaktio saattaa olla hintojen alentaminen kriisin ajaksi, jotta brändi säilyttää uskolliset asiakkaansa ja löytää uusia (Grundey 2009, 9–10). Tämän on kuitenkin havaittu heikentävän brändejä pidemmällä aikavälillä. Vaikka brändillä olisi hetkellisesti vaikeampi aika, reagointitavassa tulisi huomioida brändin pidempiaikainen strategia ja tavoiteltu positio markkinoilla. Pitkäjänteisyyden ja systemaattisuuden merkitys hinnoittelussa nousi esille myös yrityshaastatteluissa brändipääomaan vaikuttavana tekijänä.

”Jos mä puhun omasta näkökulmastani, kun työskentelen tiettyjen brändien kanssa ison bränditalon sisällä, niin niillä mun brändeillä en oo nähny hintaan tällä hetkellä mitään vaikutuksia. Ne on sinne tiettyyn hintasegmenttiin positioitu ja ei sitä positiointia hevin lähdetä muuttamaan. Et sellaisia taktisia asioita, et jos esimerkiksi myynti kokee, että heidän pitää neuvotella joistakin asioista ja näin, mutta jos miettii brändin pitkäaikaisuutta, niin meillä on tietyt positiot mihin me halutaan ne tuotteet positioida, niin ei sitä tosta noin vaan lähdetä hetkauttamaan. Et jos me ollaan ennen

kriisiä oltu vaikka premium-tuote, niin sehän ois tuho myös sille brändille, jos yhtäkkiä laskettaisiin hinnat alas.” (Yrityshaastateltava A, brändipäällikkö, FMCG 2020.)

Mielenkiintoista on, että yrityshaastatteluissa nousi esille, että koronakriisin lauetta markkinoilla oli vahva kuvitelma, että hintakilpailu brändien välillä tulee olemaan julmaa. Tämä ilmiö oli teorian mukaan nähtävillä esimerkiksi vuosien 2007–2009 finanssikriisissä (Grundey 2009, 9). Osa haastatelluista yrityksistä oli alennusten sijaan tehnyt sopeutusta muun muassa tuotevalikoimaansa siten, että premium-hintakategorian tuotteiden tilalle oli saatettu tuoda väliaikaisesti alhaisempien hintakategorioiden tuotteita. Tällä pyrittiin vastaamaan kuluttajien kokemaan taloudelliseen epävarmuuteen koronakriisissä, vaarantamatta kuitenkaan brändin positiointia asiakkaiden silmissä. Mielenkiintoista tutkimustuloksissa on, että haastatellut yritysedustajat olivat havainneet koronakriisin edetessä, että kuluttajat olivat todellisuudessa valmiita maksamaan toimialan vahvimmista brändeistä samaa hintaa – ellei jopa enemmän – kuin ennen koronakriisiä. Tämä oli näkynyt osalla haastatelluista yrityksistä suoraan kannattavuuden kasvuna. Ilmiötä selitettiin sillä, että koronakriisissä kuluttajan valinnassa painottui hintaa enemmän muun muassa brändituotteen tai –palvelun tuoma luotettavuus, jonka vuoksi kuluttaja oli valmis maksamaan brändistä premium-hintaa jopa perustellummin kuin normaalitilanteessa.

”Kovat brändit voi pyytää koronakriisissä vielä kovempaa hintaa, mä näkisin sen niin. Esimerkkinä City-lehden ”Syö kymppillä”, niin nythän se on ”Syö taas” ja ne ei oo enää kymppin, vaan enemmän. Et musta toi on ihan hauska esimerkki siitä, että pystytään pyytämään vähän lisää, koska tilanne on ollut, mikä on. Et halutaan tukea paikallisia yrittäjiä. Meidän tilanteessa me ei vähennetty hintoja missään vaiheessa senttiäkään.” (Yrityshaastateltava B, markkinointi- ja teknologiajohtaja, henkilökohtaiset palvelut 2020.)

”Onko se sit niin, että kun ihmiset tukeutuu niihin vahvoihin brändeihin, niin näissä tilanteissa ne on valmiimpia maksamaan tietyn hinnan siitä brändistä ja siitä luotettavuudesta, siitä menneestä sadasta vuodesta, siitä menneestä 26 vuoden markkinajohtajuudesta. Meidän alennukset mitä ollaan annettu, on pienentyneet koronan aikana. Meidän kannattavuus on viime vuoden suljettuun kirjanpitoon

nähdän nousemassa monta prosenttiyksikköä. Yks osatekijä on takuulla se brändi.”
(Yrityshaastateltava D, myynti- ja markkinointijohtaja, rakentaminen 2020.)

Yrityshaastattelussa tuotiin esille, että koronakriisin aikaiseen hinnoitteluun voi vaikuttaa myös brändin asema toimialalla. Kilpailuasetelmaan kuuluu, että samalla toimialalla olevat brändit analysoivat ja benchmarkaavat toisiaan. On luontaista, että pienempi brändi seuraa kriisissä erityistarkkuudella vahvan brändin askelmerkkejä. Tutkimustuloksista nousi esille se, että vahvalla brändillä, etenkin jos kyseessä oli toimialan markkinajohtaja, koettiin olevan jonkinlainen velvollisuus näyttää alan muille toimijoille koronakriisin vaikutuksia brändituotteiden ja -palveluiden hinnoitteluun.

”Uskon myös, että nämä [hinnoittelukysymykset] ovat tosi riippuvaisia siitä, mikä sun asema sillä toimialalla on, ooksä markkinajohtaja, seuraaja vai koitatko hakea isoa osuutta et mikä se sun strategia siinä on. Tietenkin kun me ollaan markkinajohtajia, niin meillä on myös tietty velvollisuus näyttää sitä tietä.” (Yrityshaastateltava A, brändipäällikkö, FMCG 2020.)

Vaikka muun muassa Grundeyn (2009, 9–10) mukaan hintojen polkeminen kriisitilanteessa vaikuttaa brändimielikuvaan ja brändien asemaan markkinoilla, kuluttajahaastattelujen tulokset indikoivat toista. Kaikki kuluttajahaastateltavat kokivat, että he ymmärsivät vahvojen brändien alennuskampanjat koronakriisin aikana. He eivät myöskään kokeneet, että alennusmyynneillä olisi vaikutusta brändipääomaan pitkällä aikavälillä. Tätä selitettiin koronakriisistä johtuvalla poikkeustilanteella ja sillä, että kuluttajat ymmärsivät, että brändit eivät itse voineet vaikuttaa koronakriisin puhkeamiseen. Toisaalta kuluttajahaastateltavat toivat ilmi, että normaalitilanteessa vahvan brändin laajamittainen alennuskampanjointi olisi herättänyt heissä ristiriitaisia ajatuksia brändin vahvuudesta ja tulevaisuudennäkymistä.

”Ajattelen, että koronakriisi on niin poikkeuksellinen, että jos saa brändiä alennuksessa, niin se on tän poikkeustilan piikkiin, ei sen brändin piikkiin. Kyl mä näen, että yrityksetkin on poikkeustilanteessa, koska tää on heistä riippumatonta. Mutta jos tunnettu brändi alentaisi esimerkiksi koko malliston ilman tätä kriisiä, se

olisi yllättävää. Tulisi ensimmäisenä mieleen, että onko brändituotteessa jotakin vialla.” (Kuluttajahaastateltava Z, yrittäjä 2020.)

”En usko, että brändituotteiden alentaminen koronakriisissä vaikuttaa pidemmällä aikajänteellä brändipääomaan, mielestäni se on hyvin ymmärrettävää että tuotteita on korona-aikana alennettu, eikä minulle tule sellaista mielikuvaa, että tämä brändi myisi aina alennettuun hintaan tai ei olisi enää yhtä ”premium”. Sen sijaan ennen koronakriisiä laajemmat alennuskampanjat olisivat herättäneet ajatuksia, että tällä brändillä ei välttämättä mene niin hyvin enää. Et kyl se vaikuttaisi mun omaan mielikuvaan siitä brändistä ja kuinka suosittu se oikeasti onkaan.” (Kuluttajahaastateltava Y, kasvumarkkinoinnin johtaja 2020.)

Kuluttajahaastatteluissa ilmeni, että auttamisenhalu ja empaattisuus omia luottobrändejä kohtaan kasvoi koronakriisissä normaalitilannetta enemmän. Lisäksi yhteisöllisyyden tunteen koettiin korostuneen kriisin aikana. Nämä teemat eivät haastattelujen mukaan olleet yhtä pinnalla esimerkiksi finanssikriisissä. Kuluttajahaastattelujen perusteella kävi ilmi, että alennuskampanjoiden koettiin viestivän uskollisille asiakkaille siitä, että oli hyvä hetki tukea brändiä, koska se selvästi tarvitsi sitä.

”Tässä koronakriisissä on se, että kun tämä sama asia koskettaa kaikkia, niin se tuo tiettyä yhteisöllisyyttä. Me kaikki tätä vastaan. Jos se alennuskampanja tulisi vain muista taloudellisista syistä vastaan, niin se ei ehkä koskettaisi samalla tavalla, vaikka olisi tunneside brändiä kohtaan. Ei tulisi niin empaattinen olo tilannetta kohtaan. Halu auttaa on lisääntynyt koronakriisissä.” (Kuluttajahaastateltava V, markkinointipäällikkö 2020.)

Vaikka kuluttajat suhtautuivat lähtökohtaisesti ymmärtäväisemmin koronakriisin aikaisiin aikaisiin alennusmyynteihin, haastatteluissa nousi kuitenkin esille, että vahvan brändin odotetaan toimivan johdonmukaisesti. Jotta alennuskampanjat eivät vahingoita brändipääomaa, niiden tulee olla hallittuja. Se tarkoittaa muun muassa sitä, että alennusten ei tule olla liian suuria, sillä muuten ne saattavat herättää kuluttajissa ristiriitaisia tunteita. Teoriassa kävi ilmi, että kriisitilanteen aikana on tyypillistä, että brändin valtaa pelko kaiken

menettämisestä. Tämä alkaa helposti ohjata brändin tekemiä päätöksiä. Tämä on olennaista tiedostaa ja pyrkiä näkemään hinnoitteluun liittyvien päätösten vaikutukset brändipääomaan pidemmällä aikavälillä. (Grundey 2009, 10–11.)

”Mä ymmärrän hyvin alennuskampanjat koronakriisin aikana siitä näkökulmasta, että brändin kuitenkin pitää saada myyntiä ja tulosta aikaiseksi pysyäkseen hengissä. Jos sä osaat tehdä sen oikealla tavalla ja käyttää sitä kriisiä apuna, niin en näe sitä pahana kunhan alennukset eivät ole liian isoja. Jos miettii niitä brändejä, jotka eivät ole niin vahvoja, niin nehän voi tehdä mitä vaan, mutta vahva brändikin voi antaa alennusta ilman että se laskisi sen brändiarvoa. Mutta sekin pitää tapahtua niin, että sä tiedät kokoajan mitä sä teet ja miten sä teet sen ja missä ja minkälaisella viestillä.”
(Kuluttajahaastateltava X, myynnin ja markkinoinnin lehtori 2020.)

Yhdessä kuluttajahaastattelussa nousi esille mielenkiintoinen näkökulma. Kuluttaja toi ilmi, että uskolliset asiakkaat saattoivat jopa odottaa, että brändi lanseerasi alennuskampanjoita koronakriisissä. Tämä korostui erityisesti siinä tapauksessa, jos kilpailevat brändit tekivät samoin. Näissä tilanteissa brändituotteiden normaalihintaisuus saattoi kääntyä jopa itseään vastaan, ja heikentää mielikuvaa brändistä. Koska koronakriisi vaikutti työllisyyteen ja monen kuluttajan henkilökohtaisen taloustilanteen heikkenemiseen, kuluttajat toivoivat brändien tulevan hinnoittelussa asiakkaita vastaan. Alennuskampanjat miellettiin win-win – tilanteeksi, josta sekä uskollinen asiakas että vahva brändi hyötyvät.

”Jos muutkin kilpailevat brändit ovat alentaneet tuotteidensa hintoja nyt koronakriisin aikana jonkin verran, niin sekin voi tukea asiakkaan päätöstä, että hei se mun brändi, mille mä olen uskollinen, tekee sitä samaa. Jos se ei tekis sitä, se voisi jopa heikentää brändiä jos kaikki muut tekevät sitä.” (Kuluttajahaastateltava X, myynnin ja markkinoinnin lehtori 2020.)

Kootessa empiiristä aineistoa yhteen selviää, että puhuttaessa brändien kriisitilanteen hinnoittelusta ja sen vaikutuksesta brändipääomaan, kuluttajien ja yritysten näkemykset eroavat olennaisesti toisistaan. Yrityshaastattelujen pohjalta selviää, että he kokivat systemaattisen hinnoittelun olennaisena kriisin aikana. Hintojen alentamisen koettiin voivan

vaikuttaa brändipääomaan ja brändin positioitumiseen markkinoilla pitkällä aikavälillä. Mielenkiintoinen yrityshaastatteluissa esille noussut asia oli, vahvojen brändien nähtiin voivan jopa pyytää kovempia hintoja kriisissä, koska kuluttajien nähtiin olevan valmiita maksamaan tutun brändin tuomasta turvallisuudesta normaalitilannetta enemmän. Osalla yrityshaastateltavista kannattavuus oli noussut koronakriisissä aiempiin vuosiin nähden, joka kertoo vahvan brändipääoman tuomista kiistattomista hyödyistä koronakriisin aikana.

Sen sijaan kuluttajahaastattelujen tutkimustulokset osoittivat sitä, että kuluttajat ymmärsivät koronakriisin aikaiset alennuskampanjat, eikä niillä mielletty olevan suoraa vaikutusta kuluttajan käsitykseen brändistä. Tätä perusteltiin sillä, että koronakriisin tiedostettiin olevan brändeistä riippumatonta. Sen sijaan mittavat alennuskampanjat koronakriisiajan ulkopuolella olisivat herättäneet kuluttajissa epävarmuutta brändin vahvuudesta ja tulevaisuudesta. Mielenkiintoinen löydös oli, että kuluttajat saattoivat jopa odottaa brändin alentavan tuotteitaan tai palveluitaan koronakriisissä, mikäli kilpailijat tekivät samoin. Hintojen paikallaan pitäminen saattoi jopa heikentää heidän mielikuviaan brändistä, koska se herätti kysymyksiä brändin kyvystä seurata maailman tilannetta.

Kuluttaja- ja yrityshaastattelujen eroa analysoitaessa voisi todeta, että yrityshaastateltavat ovat toimineet kriisitulanteessa siten, kuten teoria on opettanut. Vahvaa brändiä tulisi hallita sekä hyvinä että heikompina hetkinä johdonmukaisesti. Teoriassa todettiin, että lyhyellä aikavälillä kuluttajat ovat niitä, jotka saattavat hyötyä kriisin aikaisesta alhaisemmasta hinnoittelusta, kun taas brändeille tämä on pitkällä aikavälillä vahingollista. (Grundey 2009, 9–10.) Tämä voi selittää kuluttaja- ja yrityshaastattelujen välistä eroavaisuutta. Kuluttajat tarkastelevat hinnoittelukysymyksiä ja niiden vaikutusta brändiin kenties lyhyemmällä aikajänteellä. On huomioitava, että kuluttajan vastauksessa vaakakupissa painaa kuitenkin aina jonkin verran kuluttajan oma etu, eli tässä tapauksessa hetkellinen hyötyminen alennuksesta. Sen sijaan vahvan brändin on varmistettava menestyksensä pitkällä aikavälillä. Silti kuluttajahaastattelujen tutkimustulokset antavat myönteistä signaalia brändeille siitä, että mikäli brändin myyntitulojen menetys koronakriisissä oli välitöntä ja sitä paikattiin hintajoustoilla, kuluttajat ymmärsivät sen ilman, että sillä olisi olennaista vaikutusta brändipääomaan.

5.2.4 Vahvan brändipääoman tuoma kilpailuetu kriisitilanteessa

Teorian mukaan vahva brändipääoma tarjoaa kilpailuetua, joka voi lopulta koitua todelliseksi esteeksi toimialan muille yrityksille. Jos tietty brändi ollaan onnistuttu positioimaan asiakkaan mielessä ylivertaiseksi valinnaksi, tätä mielikuvaa on hankala – ellei mahdoton – muuttaa. Vähintäänkin mielikuvan horjuttaminen vaatii suuria ja pitkäaikaisia investointeja brändiin. (Aaker 2009, 29.) Kaikki tutkimukseen haastatellut yritykset kokivat, että vahva brändipääoma tuo kilpailuetua kriisitilanteessa. Esille nousi, että näin ajateltiin ensinnäkin siksi, että vahva brändipääoma takaa brändille vakiintuneen ostajakunnan kriisitilanteessa ja sen jälkeen. Toisaalta eduksi nähtiin myös se, että vaikka asiakas päätyisi taloudellisen tilanteen heikentymisen vuoksi kokeilemaan halvempaa vaihtoehtoa, vahvan brändin koettiin houkuttelevan uskollinen asiakas takaisin koronakriisin laukeamisen jälkeen. Tätä perusteltiin muun muassa sillä, että vahva brändi koostuu monesta asiasta, kuten siihen liitetystä mielikuvasta, koetusta laadusta, luotettavuudesta ja kiinnostavuudesta, jotka luovat asiakkaaseen pysyvän tunnesiteen. Tämä vahvan brändipääoman tuoma etu on merkittävä asia pitkän aikavälin kilpailukyvyn kannalta.

”Kyllä mä uskon, että vahva brändipääoma takaa sellaisen pohjan siihen ostajakuntaan. Vaikka varmasti osalle kuluttajista kriisitilanne ajaa siihen, että vaikka sä olisit aiemmin ollut brändiuskollinen, mutta jos sä oot luksustuotteena ostanut jotain, niin sä joudut kriisitilanteessa oikeasti miettimään sitä sun omaa taloudellista tilannetta ja siten ostamaan esimerkiksi jonkun kaupan oman merkin, jonka sä saat edullisempänä. Niin mä uskon, että se on kuitenkin lopulta vaan pieni osa, joka tekee niin. Ja sit he ehkä kuitenkin kriisin jälkeen palaa takaisin. Koska usein kuitenkin kuluttaja palaa, kun se vahva brändi koostuu kuitenkin niin monesta asiasta, et ne on ne kaikki mielikuvat, mutta sit se on myös se tuote itsessään.” (Yrityshaastateltava A, brändipäällikkö, FMCG 2020.)

Teoriassa todettiin, että tänä päivänä alihankintaketjut ovat pitkiä, ja ulottuvat usein ulkomaille (Coombs ym. 2018, 199). Koronakriisi eteni nopeasti paikallisesta ongelmasta globaaliksi, ja moni valtio joutui terveysuhkaa hillitäkseen rajoittamaan maahan matkustamista sekä maiden välistä läpikulkua ja rahtiliikennettä. Tämä toi hetkellisiä

haasteita monien toimitusketjujen varmuudelle. Yrityshaastatteluissa nousi esille, että vahvoilla brändeillä on kriisitilanteessa se etu, että toimitusketjut ovat usein hiotumpia, ja niissä on pyritty ennakoimaan erilaisia kriisitilanteita. Tämä varmistaa tuotteiden paremman saatavuuden, ja tuo kriisitilanteessa kilpailuetua vahvoille brändeille.

Tutkimustuloksissa ilmeni myös se, että vahvan brändipääoman tuoma vipuvoima alihankintaketjuissa tarjoaa paremmat mahdollisuudet reagoida nopeammin muuttuneeseen kysyntään. Koronakriisin puhjettua uutisoitiin tiettyjen tuotekategorioiden huomattavasta kasvusta, johon vain harva yritys pystyi vastaamaan nopealla aikajänteellä. Tämä voi johtaa tilanteeseen, että brändituote on hetkellisesti tietyn tuotekategorian ainoa vaihtoehto, jolloin myös muut kuin uskolliset asiakkaat päätyvät kokeilemaan sitä, ja hyväksi todettuaan valitsemaan sen myös jatkossa.

”Uskon, että vahva brändipääoma auttaa selviytymään koronakriisissä. Osittain sen takia, että vahvoilla brändeillä on tosi iso koneisto taustalla. Ketjun varmuus on yleensä todella paljon suunnitellumpi ja otettu enemmän huomioon erilaisia kriisitilanteita, ja niihin pystytään varautumaan paljon paremmin. Siinä mielessä kun tulee tällainen kriisi, niin iso vahva brändi pystyy reagoimaan siihen nopeasti, kun pieni brändi saattaa hukkaa siinä tilanteessa.” (Yrityshaastateltava C, liiketoimintapäällikkö, FMCG 2020.)

Kilpailuetua kriisitilanteessa tuo yrityshaastattelujen pohjalta myös se, että vahva brändi tuo uskottavuutta kuluttajille. Koronakriisissä yhtenä olennaisena teemana korostui tiukan hygieniatason ylläpitäminen. Yrityshaastateltavat kokivat, että vahva brändi oli asiakkaalle ikään kuin sanaton lupaus hygieniatason noudattamisesta. Teoriassa muun muassa Viitala ym. (2014, 106) totesivat niin ikään brändin olevan lupaus asiakkaan ja yrityksen välillä painottaen, että vahvalla brändillä ei ole varaa menettää kasvojaan sen keskeisten sidosryhmien silmissä. Tutkimustulosten mukaan esimerkiksi palvelualalla koettiin, että vahva brändi toi kilpailuetua siinä, että sen liikkeisiin uskallettiin mennä matalammalla kynnyksellä koronakriisissä. Toisekseen uskottavuuden koettiin näkyvän siinä, että vahva brändi sai helpommin viestinsä perille. Vahvan brändin uskottavuus ja sen tuoma kilpailuetu näkyikin haastatteluissa yrityksissä konkreettisesti muun muassa lisääntyneinä

asiakasvirtoina, kun asiakkaita siirtyi pienemmiltä ja tuntemattomammilta kilpailijoilta vahvalle brändille.

”Jos brändi tunnetaan positiivisessa mielessä vahvaksi, niin sillä on kilpailuetua kriisitilanteessa. Kyllä mä näkisin, että on varmasti hyötyä siitä, että jos tosta olisi joku pieni yritys lähtenyt tuuppaamaan sitä viestiä, jota kukaan ei tunne, niin aika pienellä todennäköisyydellä sinne olisi mennyt ihmisiä verrattuna siihen, että kun me vahvana brändinä laitetaan sitä viestiä.” (Yrityshaastateltava B, markkinointi- ja teknologiajohtaja, henkilökohtaiset palvelut 2020.)

Tutkielman teoriaosiossa tuotiin ilmi, että jokainen brändi kokee elinkaarensa aikana kriisejä riippumatta siitä, kuinka vahva brändi on (He ym. 2015, 392). Tutkimustuloksista selvisi, että yksi vahvan brändipääoman tuomista kilpailueduista kriisitilanteessa koettiin olevan se, että vahva brändi auttaa kantamaan helpommin kriisin yli. Kuten teoriaosiossa, myös haastatteluissa nousi esiin konkreettisena esimerkkinä Corona-olut, jonka myynti lähti jyrkkään laskuun Yhdysvalloissa koronakriisin puhjettua (Ortiz 2020). Tämän uskottiin kuitenkin olevan väliaikainen jakso vahvan brändin elinkaareissa. Sen sijaan uuden ja/tai pienen toimijan kohdalla koronakriisi olisi voinut olla kuolinisku, koska tällöin toimijalla ei ole osoittaa historiaa tuotteiden ja palveluiden menekistä sekä vakiintuneesta ostajakunnasta. Oiva esimerkki tästä on FMCG-ala, jonka tulee vakuuttaa vähittäiskauppa tuotteen tarpeellisuudesta ennen kuluttajalle päätymistä.

”Ainakin sillä tavalla vahva brändipääoma vahvistaa ja voi toimia ulkopuolisessa kriisitilanteessa ajurina, että se turvaa sen, että sieltä päästään pois että brändi ei kuole ensimmäiseen kriisiin. Kun tämä on ulkoa tuleva kriisi, niin se ei vaikuta niin paljoa Suomessa, mutta olihan se ihan hauska esimerkki, että Corona-bissen myynti tippui Yhdysvalloissa sairaasti, kun ihmiset assosioi sen. Mutta Coronakin on niin vahva brändi ja myös muissa maissa kuin Jenkeissä, että se kestää sen kriisin, koska se on niin vahva. Mutta jos se olisi ollut ihan uusi, jota kukaan ei ole ennen nähnyt ja kuullut, niin kun se yksi sesonki myynnissä menee, niin sitä ei enää kaupassa nähdä. Eli tuollaisissa asioissa vahva brändipääoma on tosi tärkeä, ja kulttuuriset tekijät

vaikuttavat tähän valtavan paljon myös.” (Yrityshaastateltava A, brändipäällikkö, FMCG 2020.)

Yksi mielenkiintoisimpia tutkimustuloksista esille nousseita asioita kilpailuedusta keskusteltaessa oli, kun yksi yrityshaastateltavista peilasi koronakriisiä Suomea koetelleeseen 1990-luvun lamaan ja maailmanlaajuiseen finanssikriisiin vuosina 2007–2009. Hän oli havainnut työkokemuksensa perusteella, että kriisitilanteessa kuluttaja todennäköisimmin valitsee sen brändin, joka on ajan saatossa osoittanut, että siihen voi luottaa. Empiiriseen kokemukseensa perustuen hän toi esille, että kriisitilanne voi jopa tehdä suuremman kuilun vahvan brändin ja kilpailijoiden välille, kuin mitä normaalitilassa olisi mahdollista. Hän muotoili asian niin, että kun kriisitilanteessa kuluttaja hakee tukea vahvasta brändistä, sen suhteellinen osuus markkinoilla kasvaa. Ja kun talous lähtee aikanaan elpymään ja arki koronakriisin jälkeen palautumaan ennalleen, vahvan brändin kilpailuetu kasvaa entisestään.

”Monesti se on niin, että heikkoina hetkinä tehdään ne kasvuajan voitot. Eli nyt kun [koronakriisissä] suhteellinen osuus kasvaa ja sit kun kysyntä joskus lähtee nousemaan, niin ensimmäisenä lähtee iso brändi, kellä on vahvat asemat markkinoilla.” (Yrityshaastateltava D, myynti- ja markkinointijohtaja, rakentaminen 2020.)

Kuluttajahaastattelujen tuloksia analysoitaessa selvisi, että kaikki kuluttajat kokivat vahvan brändipääoman tuovan kilpailuetua kriisitilanteessa. Kuluttajien näkökulmasta kilpailuedun avaimena nähtiin se, että vahvalla brändillä koettiin olevan syvempi tunneyhteys asiakkaisiinsa kuin tuntemattomalla brändillä. Tutkimustuloksista selvisi, että haastatellut henkilöt kokivat, että terveydellinen pandemia vaikutti heihin syvällisemmin tunnetasolla kuin taloudellinen kriisi. Siksi tunnesidettä oli mahdollisuus vahvistaa koronakriisissä normaalitilannetta helpommin ja lisätä sitä kautta vahvan brändipääoman tuomaa kilpailuetua.

”Uskon ehdottomasti, että vahvalla brändipääomalla on merkitystä kriisin aikaisessa ja jälkeisessä selviytymisessä. Koska siinä on tietynlainen side brändin ja kuluttajan

välillä. Koronakriisissä on ollut myötätunnon ja yhteisen pelon fiilis, joka voi jopa parhaassa tapauksessa vahvistaa tunnesidettä. Sinänsä jos miettii, niin eihän tämä tilanne millekään brändille ole hyvä, mutta jos tällaisessa tilanteessa osaa hoitaa asiakkuussuhteita hyvin ja viestii oikealla tavalla markkinointiviestinnässä kuluttajille, niin on mahdollisuus vahvistaa entisestään tunnesidettä brändiin.”
(Kuluttajahaastateltava V, markkinointipäällikkö 2020.)

Kuten yrityshaastatteluissa, myös kuluttajahaastatteluissa nousi esille se, että vahvalla brändillä on valmius selviytyä erilaisista kriiseistä helpommin. Kuluttajat selittivät tätä sillä, että vahva brändi on tehnyt pitkäjänteistä työtä rakentaakseen uskollisen asiakaspohjansa ja vahvistaakseen mielikuvaansa keskeisen kohderyhmänsä silmissä. Mielenkiintoinen esille noussut näkökulma oli myös, että vahva brändi usein vetoaa työnantajana markkinoiden parhaisiin ammattilaisiin. Myös teoriassa tunnistettiin, että vahvalla brändillä on yhteys työnantajamielikuvaan ja sen vetovoimaan (Von Herten 2006, 26). Kriisitilanteessa osaavan henkilöstön merkitys korostuu, ja sekin voi lisätä brändin kilpailuetua.

”Ehkä siinä on se, että vahva brändi selviää niistä pienistä kolhuista muutenkin paljon paremmin kuin heikko brändi. Siihen vaikuttaa se, että se on rakentanut vahvan brändimielikuvan ja sillä on niitä uskollisia asiakkaita, ja usein siihen liittyy se, että vahva brändi on hereillä viestinnällisesti eli jos tulee kriisi, ne on heti hoitamassa sitä eikä anna sen pitkittyä tai lähteä vellomaan. Eli siellä on osaavia ihmisiä taustalla markkinoinnissa ja viestinnässä.” (Kuluttajahaastateltava X, myynnin ja markkinoinnin lehtori 2020.)

Kuluttajahaastattelun tuloksista kävi ilmi, että brändipääoman tuoman kilpailuedun koettiin olevan yhteydessä brändin kohdeyleisön tuloluokkaan. Kuluttajat kokivat, että vahvan brändipääoman tuoma kilpailuetu voi kriisitilanteessa ainakin hetkellisesti heikentyä, jos brändin kohderyhmän tuloluokka on matala. Tämän koettiin johtuvan siitä, että pienituloiselle brändituotteen valitseminen halvemman vaihtoehdon ylitse saattaa kriisitilanteessa olla taloudellisesti suurempi kynnyksen kuin korkeampituloiselle kuluttajalle. Kilpailuedun ajateltiin kuitenkin palaavan ennalleen kriisin lauetu.

”Eniten tämä [koronakriisi] varmasti vaikuttaa pienituloisiin, joille laadukkaamman ja brändiin pohjautuvan valinnan ostaminen tekee isomman siivun talouteen. Varakkaammalle ihmiselle tämä tuskin on ongelmakysymys.” (Yrityshaastateltava Z, yrittäjä 2020.)

Vaikka verkkokaupan osuus kasvoi koronakriisissä merkittävästi ja teoriaosuudessa muun muassa Koppelo (2020) ja Ting ym. (2020, 6) suosittelivat brändejä panostamaan digitaalisiin ratkaisuihin, kuluttajat tunnistivat, että kaikkia tuotteita ei oltu edelleenkään valmiita ostamaan Internetistä. Tämän koettiin myös hetkellisesti heikentävän vahvan brändin kilpailuetua etenkin luksustuotteiden kohdalla, joissa keskeiseksi osaksi ostokokemusta miellettiin ylivertainen palvelukokemus. Tämän koettiin voivan vaikuttaa kriisin aikaiseen halukkuuteen ostaa vahvalta brändiltä, mutta toisaalta muutoksen ajateltiin olevan väliaikaista ja normalisoituvan koronakriisin jälkeen. Huomionarvoista on kuitenkin, että tällainen muutos uskollisten asiakkaiden keskuudessa voi olla kohtalokasta brändille, etenkin jos kriisitilanne jatkuu kovin pitkään.

”Luulen, että keskiluokkaa targetoivat firmat pärjäävät korona-aikana parhaiten, koska luksusbrändejä ajatellen suuri osa sitä, miksi ihminen ostaa, on se kokemus kun sä meet johonkin luksuskauppaan ja saat lasin sampanjaa tai kahvia, ja sä katsot ja kokeilet erilaisia tuotteita. Kaikki on niin fiiniä ja hienosti aseteltua. Ja se asiakaspalvelijan kohtelu mitä saat osaksesi, on osa sitä kokemusta, että ostat luksusbrändin tuotteen. Niin se ei ole sama kokemus tilata netistä, jos sinne ei pääse paikan päälle ostamaan sitä.” (Kuluttajahaastateltava Y, kasvumarkkinoinnin johtaja 2020.)

Kootessa empiiristä aineistoa yhteen selviää, että sekä yritys- että kuluttajahaastattelujen tutkimustulokset kertoivat siitä, että vahvan brändipääoman koettiin tuovan kilpailuetua kriisitilanteessa ja sen jälkeen. Yrityshaastatteluista selvisi, että vahva brändi nähtiin jopa kriittisenä edellytyksenä sille, että kuluttaja uskalsi esimerkiksi palvelusektorilla ylipäättään hakeutua palveluiden piiriin. Vahvan brändin ajateltiin myös selviävän koronakriisistä tuntematonta paremmin muun muassa vakiintuneen ostajakunnan ansiosta. Esille nousi

lisäksi vahvan brändin toimitusketjun varmuus sekä nopea kyky reagoida kysyntäpiikkeihin alihankintaketjuissa saavutetun neuvotteluvoiman ansiosta.

Kuluttajahaastattelujen tutkimustulokset vahvistivat yrityshaastattelujen pohjalta tehtyjä löydöksiä. Kuluttajat kokivat, että kilpailuetua toi vahvojen brändien luoma tunneside kuluttajiin, joka lisäsi kuluttajan empaattisuutta brändiä kohtaan. Tänä päivänä osaava henkilöstö on yksi suurin voimavara yritykselle ja sen merkitys korostuu kriisitilanteessa. Kuluttajat tunnistivatkin vahvan brändin vetävän puoleensa hyviä työntekijöitä. Kuluttajat kokivat, että brändin kilpailuetu koronakriisissä oli kuitenkin yhteydessä kohdeyleisön tuloluokkaan, sillä matalatuloisten koettiin joutuvan punnitsemaan hankintoja herkemmin taloudellisista lähtökohdista. Toisaalta kilpailuedun koettiin kriisitilanteessa heikkenevän myös hetkellisesti luksusbrändien kohdalla, joiden tuotteita ei oltu valmiita ostamaan verkosta. Tämä johtui siitä, että tärkeäksi osaksi niiden ostokokemusta miellettiin ylivertainen palvelukokemus.

Olellaisin havainto tutkimustuloksissa oli se, että vahvalle brändille tarjoutui kriisitilanteessa tilaisuus kasvattaa etumatkaa kilpailijoihin nähden nopeammin kuin mitä olisi normaalitilanteessa ollut mahdollista. Kun kuluttaja tukeutuu vahvaan brändiin heikkona hetkenä, sen suhteellinen osuus markkinoilla kasvaa. Siksi vahva brändi lähtee ensimmäisenä kasvuun, kun taloustilanne alkaa elpymään. Voisikin todeta, että kriisitilanteessa jaetaan markkinaosuuksia, ja vahvalla brändillä on etulyöntiasema ansaita kriisin jälkeen suurempi osuus markkinasta.

5.2.5 Brändin omien tekojen merkitys kriisitilanteessa

Teoriassa korostettiin brändin omaa suhtautumista kriisiin. Olellaista on, että brändi ei jää kriisitilanteessa paikalleen, vaan huomioi ympäröivän tilanteen ja kykenee pohtimaan objektiivisesti, mitä vaikutuksia kriisitilanteella on omaan liiketoimintaan. (Koppelo 2020.) Koronakriisissä merkittävä osa yrityksistä joutui uudenlaisen haasteen eteen, kun heidän ydinliiketoimintansa tarjoamat tuotteet ja palvelut eivät sopineet muuttuneisiin kulutustarpeisiin, joissa korostuivat muun muassa arkiset tuotteet ja palvelut sekä terveyttä edistävät hyödykkeet. Yrityshaastatteluissa nousikin keskeiseksi asiaksi brändiin liittyvien

toimenpiteiden kannalta ensinnäkin se, että niitä ylipäätään tehtiin. Toisena olennaisena asiana nähtiin se, että brändillä oli kyvykkyys tehdä niitä lyhyellä varoitusaajalla. Aikajännettä kuvailtiin niin, että kun normaalitilassa erilaisia toimenpiteitä on mahdollista valmistella esimerkiksi viikoista kuukausiin, koronakriisissä kyse saattoi olla päivistä tai jopa tunteista. Tutkimustuloksissa nousi esille, että bränditekojen ei aina tarvitse olla suuria, vaikka organisaatiot ajautuvat helposti ajattelemaan niin. Tärkeää on onnistua viestimään asiakkaille teko oikealla tavalla, eli lisäarvoa tuovasti.

”Jos brändi ei ole tehnyt mitään ja jäänyt seisomaan tumput suorina, se on kuolinisku brändille. Jos se brändi on jollain asteella sisäistänyt, että tässä tapahtuu jotain ympärillä, me voidaan yrittää tehdä jotain, ne saattaa selvitä. Mut ne brändit, jotka on oikeasti tehnyt asioita brändillisesti esimerkiksi viestinnän kautta, et miten oma toiminta muuttuu tän kriisin myötä ja saanut sen viestin perille asiakkailleen ja samalla ottanut huomioon muun muassa kaikki hygieniatekijät, mitä asiakkaat arvostaa, niin ne brändit tulee selviytymään. Jopa hyötymään. Et kyl mä näen, että ne tällaisetkin operatiiviset bränditeot on olleet pakollisia, jotta selviää.”
(Yrityshaastateltava B, markkinointi- ja teknologiajohtaja, henkilökohtaiset palvelut 2020.)

Tutkimustuloksissa tärkeäksi asiaksi nähtiin myös tehdyistä toimenpiteistä opiksi ottaminen. On kuitenkin huomioitava, että muutoksetteryys ei aina ole suurten brändien vahvuus pieniin verrattuna. Tähän vaikuttaa muun muassa se, että usein suurilla brändeillä päätöksentekoprosessit voivat olla pidempiä kuin pienillä ja/tai tuntemattomilla yrityksillä, koska suuri ja vahva brändi joutuu analysoimaan tekojensa seurauksia erityisellä tarkkuudella. Koska haastatellut yritykset halusivat kuitenkin nähdä koronan seuraukset mahdollisuutena, koronakriisi koettiin paikkana kehittää oppivaa organisaatiokulttuuria, jossa vahva brändi oppi reagoimaan muuttuviin tilanteisiin jatkossa paremmin, ja kehittämään toimintaansa systemaattisesti opitun pohjalta.

”Meihinkin isku oli siis kova. Meidän liikevaihdosta suli 60 % siinä vaiheessa kun korona iski. Mutta siitä olisi sulanut 90-95 %, jos me ei oltais pystytty tekemään toimenpiteitä. Ja sit kun me opittiin niistä meidän ensimmäisistä toimenpiteistä, niin

sit me saatiin se yhtä nopeasti takaisin ylös kun se meni alaskin. Eli se oli sellanen V. Opittiin siinä prosessissa, ja meidän organisaatiokulttuurikin on muuntautunut siihen, että ”minimum viable” ja sit opitaan. Eli se on se meidän tyyli nykyään, joka pelasti taas siinä mielessä tilanteen.” (Yrityshaastateltava B, markkinointi- ja teknologiajohtaja, henkilökohtaiset palvelut 2020.)

Teorian mukaan kriisissä korostuu brändin kyky seurata kulutuskäyttäytymisen ja kysynnän kehitystä, tunnistaa pinnan alla kyteviä trendejä ja innovoida niiden pohjalta uusia tuotteita ja palveluita asiakkaille (Balis 2020; Koppelo 2020). Haastatteluista ilmeni, että vähittäiskaupan puolella oli tunnistettu, että kysyntä nousi muun muassa arkisten päivittäishyödykkeiden ja suurten pakkauskoiden kohdalla, joita pyrittiin lisäämään valikoimaan nopealla aikataululla. Vahvan brändipääoman tunnistettiin olevan keskeisessä roolissa siinä, että yrityksillä oli mahdollisuus reagoida nopeasti kysynnän muutoksiin. Lisäksi yksi olennainen trendi koronakriisissä oli verkko-ostosten merkittävä kasvu, joka näkyi lähes kaikilla toimialoilla. Tutkimuksessa kävi ilmi, että verkkokaupoissa on kivistä tavanomaisempaa tehdä asiakashankintaa alennusten avulla. Yksi yrityshaastateltavista antoi konkreettisen esimerkin siitä, miten he olivat tunnistaneet verkkokaupan kasvavan trendin ja käyttäneet sitä hyötynä liiketoiminnan kasvattamisessa. He olivat rakentaneet verkkokaupasta tietoisesti uusasiakashankinnan kanavan. He houkuttelivat asiakkaita verkkokauppaan varastontyhjennyskampanjoilla, ja pyrkivät sen jälkeen vakiinnuttamaan verkkokaupan asiakkaita pääliiketoiminnan uskollisiksi asiakkaiksi, joissa hinnat pidettiin brändipositioinnin mukaisesti ennallaan.

”Ja me kerättiin valtava massa asiakkaita sinä aikana, kun kaikki lähti siihen, että osti netistä jotain. Niin saatiin kerättyä nettikaupan puolelle asiakkaita, joita pystytään houkuttelemaan meidän pääliiketoiminnan piiriin. Meidän digi-infrastruktuuri on rakennettukin niin, että verkkokauppa toimii meille customer acquisition -kanavana. Sinne houkuttelemme kaikkennäköisiä ihmisiä joka paikasta ja sitten niitä ruvetaan pommittamaan automaation avulla pääliiketoiminnan suuntaan. Et siinä mielessä me lähdettiin mukaan verkkokaupan alennuskampanjoihin, jotta me saataisiin lisää massaa, ei niinkään siksi, että poljettaisiin hintoja tai tehtäisiin tyhmää

liiketoimintaa.” (Yrityshaastateltava B, markkinointi- ja teknologiajohtaja, rakentaminen 2020.)

Teoriasta kävi ilmi, että vahva brändi tarvitsee puolestapuhujia, ja keskeisessä roolissa ovat yrityksen työntekijät (Koppelo 2020). Kriisitilanteessa brändi voi tehdä useita henkilöstöön kohdistuvia tekoja, jotka vahvistavat brändimielikuvaa. Tutkielman teoriaosuudessa esimerkkinä mainittiin muun muassa palkkojen maksaminen, vaikka yritys joutuisi hetkellisesti sulkemaan ovensa (Balis 2020). Koska koronakriisissä uutisoitiin näkyvästi työttömyysuhan alla olevista henkilömääristä sekä yritysten korona-helpotuksista lomautuksissa, yrityshaastateltavat kokivat, että he arvostivat työnantajan henkilöstöön kohdistuvia tekoja normaalitilannetta enemmän. He olivat myös alttiimpia kertomaan myönteisistä teoista lähipiirilleen, joka vahvisti brändin myönteistä kaikua puskaradiossa. Esille nousi lisäksi se, että teot lisäsivät heidän sitoutumista yritykseensä ja vahvistivat mielikuvia brändistä. Haastatteluissa kuvailtiin, että koronakriisin koettiin olevan hyvä paikka osoittaa brändin sanalliset lupaukset käytännön tekoina.

”Työntekijänä on ollut kiva huomata, että meillä on tehty kaikkemme, että kaikilla on töitä, eli on esimerkiksi järjestelty uudelleen työtehtäviä. Eli sekin on jo yksi askel ja konkreettinen teko. Vaikka se ei näy suoraan kuluttajille, näkyy se suoraan meille työntekijöille ja meidän työntekijöiden tutuille.” (Yrityshaastateltava A, brändipäällikkö, FMCG 2020.)

”Uskon, että nämä henkilöstöön kohdistetut teot vaikuttavat brändiin. Ilman muuta jos mulla on hyvä olla ja mä kohtaan asiakkaita, niin se asiakas aistii, että mulla on hyvä olla. Ja sitä kautta se samaistuminen, että jos suupieli on ylöspäin, se asiakas ostaa helpommin, ja jos se on alaspäin, niin asiakkaalle tulee olo, että ”en mä ainakaan toltä osta.” Eli se on peili. Kyl positiivinen fiilis ja yhteenkuuluvuuden tunne heijastuu meidän joka päiväiseen tekemiseen ja auttaa sitä kautta fiilispuolta.” (Yrityshaastateltava D, myynti- ja markkinointijohtaja, rakentaminen 2020.)

Tutkielman teoriaosiossa Ting ym. (2020, 6) toivat esille, että brändi kannattaa kriisitilanteessa yhdistää kuluttajien mielikuvissa johonkin hyvään, koska sillä voidaan

vahvistaa entisestään brändimielikuvaa. Valtaosa yrityksistä olikin tehnyt yhteiskunnallisesti merkittäviä hyväntekeväisyystekoja lahjoittamalla tuotteita esimerkiksi sairaalahenkilökunnalle ja heikossa asemassa oleville. Teoriassa tuotiin esille, että kuluttajat odottivat teoilta vilpittömyyttä (Ting ym. 2020, 6). Tutkimustuloksista selvisi, että haastatelluista yrityksistä yksikään ei ollut tuonut hyväntekeväisyystekoja näkyvästi esille markkinointiviestinnässään koronakriisin aikana. Haastatellut henkilöt kokivat, että bränditekoja tuli tehdä arvolähtöisesti ja aidoin tarkoitusperin. Mikäli hyväntekeväisyysteot olivat uutiskynnyksen ylittämisen arvoisia, niiden odotettiin tulevan esille orgaanisen näkyvyyden kautta. Vastauksissa tosin nousi esille maakohtaisuus, sillä yhdellä haastatelluista oli asian suhteen eri strategia toisessa kohdemaassa.

”Voisi niistä hyväntekeväisyysteoista varmaan ottaa hyötyä enemmän irti, mutta onks se sitten eettisesti fiksua. Kyllä hyvän tekeminen pitää yleensä tehdä sen hyväntekemisen ilosta eikä rahantekemisen ilosta.” (Yrityshaastateltava B, markkinointi- ja teknologiajohtaja, henkilökohtaiset palvelut 2020.)

Eniten hajontaa yrityshaastateltavien vastauksissa aiheutti se, koettiinko hyväntekeväisyystekojen lopulta vaikuttavan merkittävästi brändipääomaan ja etenkin kuluttajan käyttäytymisen pysyvään muutokseen. Yhteiskunnallisten bränditekojen positiivisina puolina nähtiin puskaradion merkitys sekä positiivisten mielleyhtymien herättäminen sairaalahoitohenkilökunnassa ja heidän läheisissään, jotka ovat hekin kuluttajia. Koronakriisin aikana uutta informaatiota ja ohjeistuksia tuli paljon, jolloin kuluttajan oli lyhyessä ajassa sisäistettävä suuri määrä tietoa sekä tehtävä nopeasti valinta olennaisen ja olemattoman välillä. Siksi yrityshaastateltavat pohtivat, oliko hyväntekeväisyysteoilla kuitenkaan suoraa, tai edes välillistä, vaikutusta kuluttajan valintaan etenkin silloin, jos brändiin ei ollut entuudestaan tunnesidettä. Tutkimustuloksissa nousi esille myös näkökulma siitä, että kuluttajat kenties odottivat vahvoilta brändeiltä yhteiskuntavastuuta kriisitilanteessa – sen ajateltiin olevan normi, jonka poisjättäminen saattaisi herättää kuluttajissa enemmän mielleyhtymiä kuin itse tekojen tekeminen.

”Uskon, että hyvillä teoilla voi vahvistaa brändiään kriisin aikana. Mutta silti sanon, että kuluttajat aika nopeasti unohtavat asioita. Muistaako kukaan loppujen lopuksi

puolen vuoden tai vuoden päästä, jos tilanne ei ole enää tällainen, että toihan oli se, joka teki näin ja näin? Toki se voi vaikuttaa siihen, että jos teet kriisitilanteessa hyvän kampanjan tai hyvän teon, joka saa kuluttajan ostamaan sun tuotteen, niin se saattaa jäädä sen kyseisen brändin kuluttajaksi. Mutta jos se ei kriisitilanteessa näy myyntitilastoissa, en usko, että se tulee hitaasti sen hyvän kampanjan tai hyvän teon seurauksena kapuamaan kyseisen brändin kuluttajaksi. Et kyllä se pitäisi heti näkyä ja jäädä jonkinlainen penetraatio kuluttajille ja ostofrekvenssi pitäisi pysyä.” (Yrityshaastateltava C, liiketoimintapäällikkö, FMCG 2020.)

Kuluttajahaastattelujen tutkimustuloksiin siirtyessä vahvistui se, että brändille pahinta on paikalleen pysähtyminen. Teoriassa todettiin, että vahvan brändin tulee aktiivisesti seurata kulutustrendejä ja reagoida niihin kilpailukyvyn säilyttämiseksi. Vahvassa asemassa ovat kriisin jälkeen ne brändit, jotka pystyvät tunnistamaan hiljaisen markkinapotentiaalin. (Ang ym. 2000, 118.) Tämän merkitys kasvaa kriisitilanteessa, koska tutkimustulosten mukaan koronakriisi pysäytti kuluttajat pohtimaan uudella tavalla kulutuskäyttäytymistään ja arvojaan. Mikäli brändin tarjoamat tuotteet tai palvelut eivät ole trendeihin sopivia, saattaa vahvan brändipääoman tuoma etumatka äkkiä kaventua. Kriisitilanteessa kuluttajien valintamotiivien painoarvo saattaa muuttua huomattavasti nopeammin kuin normaalitilanteessa, ja siksi vahvalta brändiltä vaaditaan asiakasymmärryksen huomioimista liiketoiminnan ja brändin kehittämiseen liittyvissä päätöksissä.

”Kun kyseessä on terveydellinen kriisi, se saa sut ajattelemaan lisää omaa terveyttä ja sitä, miten pidät huolta itsestäsi ja miten voit minimoida riskin altistua terveydelliselle uhalle. Kun kaupat on kiinni ja olet pakotettu olemaan ilman normaalia sosiaalista elämää, se pysäyttää ajattelemaan ihan eri tavalla ja sitä kautta muuttamaan myös omaa kulutuskäyttäytymistä.” (Kuluttajahaastateltava Y, kasvumarkkinointijohtaja 2020.)

”Jos miettii arvomaailman muutoksia ja niistä tulevia seurauksia kuluttajakäyttäytymiseen, niin ne voi olla vahvempia terveyteen liittyvän kriisin kohdalla, koska tää on ihmisen tunnetasolla vahvempi kuin esimerkiksi finanssikriisi.” (Kuluttajahaastateltava V, markkinointipäällikkö 2020.)

Kuluttajahaastattelujen perusteella suurimman vaikutuksen haastateltuihin oli tehnyt se, että brändi oli osoittanut koronakriisissä muutosketteryytensä ja kykynsä innovoida uutta. Esimerkkeinä nousivat muun muassa kivijalkamyymälöihin perustuneen toiminnan siirtäminen onnistuneesti verkkoon tai tuotantokoneiston valjastaminen koronakriisiä ennaltaehkäiseviin tuotteisiin kuten brändätyihin käsideseihin, vaikka brändin ydinliiketoiminta perustuisi normaalisti johonkin muuhun.

”Se on vakuuttanut, kun joidenkin brändien ydinliiketoiminta tai tuotteet tai palvelut mitä he yleensä tarjoavat, eivät sovi tähän tilanteeseen, mutta he keksivät tässä tilanteessa jotain uutta, millä pystyvät auttamaan ihmisiä. Eli ajan voi myös hyödyntää uuden innovointiin, se on vakuuttanut koronakriisissä.” (Kuluttajahaastateltava Y, kasvumarkkinoinnin johtaja 2020.)

”Jotta koen, että yrityksen brändäys toimii ja puree korona-aikaan, siellä pitää näkyä se, että nyt on ihan eri tilanne. Eikä niin, että yritetään eri tilanteissa myydä sitä samaa tuotetta samoin sanoin ja samalla tavalla, vaan tehdään rohkeita irtiottoja.” (Kuluttajahaastateltava Z, yrittäjä 2020.)

Toisena myönteisenä ja kuluttajiin pureena esimerkkinä nousi esille se, että vahva brändi käytti taloudellista panostusta osoittaakseen kiitoksen koronakriisin keskiössä taistelevalle julkiselle terveydenhuollolle. Kuluttajat arvostivat elettä, koska sairaanhoitohenkilökunnan tiedettiin asettavan itsensä alttiiksi koronavirustaudille päivittäin pelastaakseen muita. Kuluttajahaastattelun tutkimustuloksista selvisi, että koronakriisin aikaisilla hyvillä teoilla brändiä oli mahdollista vahvistaa kuluttajien silmissä entisestään. Mutta tutkimustuloksissa painottui se, että tekojen tuli olla merkittäviä ja tulokulman erottuva, jotta ne jäivät muun uutisoinnin ohella kuluttajan mieleen.

”On olemassa yrityksiä, jotka ovat käyttäneet markkinointiin liittyvän rahan siihen, että he ovat kiittäneet Suomen julkista terveydenhuollon henkilökuntaa, vaikka eivät myy omaa tuotettaan tai palveluaan. Ne ovat ymmärtäneet pitkäjänteisesti, että tämä tuo brändille lisää tunnettuutta ja arvostusta. Näen tämän hyvänä asiana. Oikealla

tavalla tehtynä tällaiset teot vahvistavat brändipääomaa entisestään. Kuluttajat näkevät, että brändi on tässä hetkessä kiinni ja se tuo niitä tunnetason mielikuvia, jotka sitouttavat, koska tunteellahan sä sitoudut brändiin. Kyllähän brändiä kuitenkin rakennetaan tunnetasolla. Ne brändit, joilla on vahva brändipääoma, niin kyllähän siellä korostuu se tunnetaso. Et järjellähän sä selität sen päätöksen, mutta tunteella sä teet sen päätöksen.” (Kuluttajahaastateltava X, myynnin ja markkinoinnin lehtori 2020.)

Huomionarvoista on se, että vaikka hyväntekeväisyysteoilla voitiin luoda positiivisia mielleyhtymiä ja vahvistaa brändipääomaa koronakriisissä, yhteys näiden välillä ei ollut myöskään kuluttajahaastattelujen tutkimustulosten perusteella kovin vahva. Hyväntekeväisyystekoja ei koettu niin merkityksellisiksi, että niillä pystyttäisiin saamaan aikaan pysyvää muutosta kuluttajan ostokäyttäytymisessä ja sitoutumisessa brändiin. Niillä koettiin voivan vahvistaa tunnesidettä brändiin lähinnä siinä tapauksessa, että kuluttaja oli ollut jo ennen koronakriisiä brändin uskollinen asiakas.

”Kyllä mä koen, että olen nähnyt esimerkiksi LinkedInissä selaillessani monta positiivista yritystä, joiden yritystoiminta on kenties kärsinyt koronasta, mutta ovat kääntäneet sen positiiviseksi ja tehneet jotain hyvää maailmalle. Mutta kulutusnäkökulmasta en ole ollut todistamassa sellaista, että joku brändi, jonka olisin aikaisemmin tietänyt, olisi tehnyt jotain todella positiivista ja olisin heiltä sen takia ostanut tuotteita.” (Kuluttajahaastateltava Y, kasvumarkkinoinnin johtaja 2020.)

Yrityshaastatteluista poiketen kuluttajat suhtautuivat hyväntekeväisyystekojen markkinointiin positiivisesti. Tutkimustulosten mukaan kuluttajahaastateltavat eivät kokeneet, että hyväntekeväisyysteoilta katoaisi pohja tai ne saisivat negatiivista kaikua, vaikka brändi toisi niitä esille niin maksetussa mainonnassa, sosiaalisessa mediassa kuin tiedottavissa julkaisuissa. Itse asiassa kuluttajat näkivät brändin aktiivisuuden ainoastaan hyvänä asiana ja osoituksena siitä, että brändi oli ajan hermolla. Mutta kuten teoriassa Balis (2020) nosti esille, myös kuluttajat olivat sitä mieltä, että hyvien tekojen tuli olla vilpittömiä ja yrityksen arvoihin pohjautuvia.

”Tärkeintä tässä on kuluttajana mielestäni se, että hyväntekeväisyysteko on yhteydessä yrityksen arvoihin. Jos näin ei ole, näyttää se helposti teennäiseltä mediatempulta.” (Kuluttajahaastateltava V, markkinointipäällikkö 2020.)

Kootessa teeman empiiristä aineistoa yhteen selviää, että sekä kuluttaja- että yrittäjähaastateltavat kokivat, että koronakriisi mittasi brändien muutosketteryyttä, halukkuutta seurata kulutustrendejä ja kykyä innovoida uutta. Tutkimustulosten mukaan paikallaan pysyminen ei ole kriisissä vaihtoehto. Haastatelluissa yrityksissä oli huomattu, että bränditekojen ei aina tarvitse olla suuria, mutta olennaista on tunnistaa asiakkaan valinnan taustalla vaikuttavat asiat, kuten koronakriisin tapauksessa hygieniatason noudattaminen ja siitä tiedottaminen. Yrityshaastateltavat arvostivat henkilöstöön kohdistuvia hyviä tekoja normaalitilannetta enemmän, ja uskoivat niiden vahvistavan brändipääomaa pitkällä aikavälillä.

Kuluttajahaastattelujen tutkimustuloksista selvisi, että kuluttajat kokivat koronakriisin pysäyttäneen heidät miettimään arvoja. Koska kuluttaja on viime kädessä se, joka tekee ostopäätöksen, on liiketoimintaan vaikuttavia muutoksia tehdessä tärkeä oivaltaa asiakasymmärryksen merkitys. Kriisitilanteessa kuluttajan valintamotiivit saattavat muuttua nopeammin kuin muuten. Siksi vahva brändi tekee systemaattista työtä kartoittaakseen ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä, ja hyödyntää tietoa markkinoidessaan uusia tuotteita ja palveluita.

Tutkimustulokset indikoivat sitä, että teoriasta poiketen hyväntekeväisyystekojen ja brändipääoman vahvistumisen välillä ei nähty vahvaa yhteyttä. Hyväntekeväisyystekojen ei koettu vaikuttavan kuluttajan ostokäyttäytymiseen muutokseen, mikäli kuluttajalla ei ollut entuudestaan tunnesidettä brändiin. Huomionarvoista on, että kuluttajat eivät osanneet nimetä haastatteluissa brändejä, jotka olisivat tehneet erityisen mieleenpainuvia hyväntekeväisyystekoja koronakriisin aikana. Tutkimustuloksiin osaltaan voi tämän osalta vaikuttaa se, että brändit suhtautuivat varauksella hyväntekeväisyystekojen markkinointiin eivätkä olleet tuoneet niitä esille näkyvästi markkinointikanavissaan, vaikka kuluttajat suhtautuivat myönteisesti niiden markkinoimiseen.

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Kilpailuedun kehittäminen on kilpaillussa ja dynaamisessa liiketoimintaympäristössä ensiarvoisen tärkeää, ja brändi on yksi keskeinen erottautumistekijä markkinoilla. Siksi se on määritelty yrityksen arvokkaimmaksi aineettomaksi omaisuudeksi. Brändipääoma käsittää yrityksen nimeen, symboliin ja voimavaroihin liittyvän varallisuuden. Brändipääoma luo lisäarvoa sekä brändin omistajalle että asiakkaille. Brändin omistajan näkökulmasta brändipääomalla on useita menestykseen vaikuttavia tekijöitä: sen avulla voidaan muun muassa edesauttaa parempia hintoja ja katteita, brändiuskollisuutta ja kasvua. Sillä voidaan luoda markkinoille tulon esteitä kilpailijoille. Asiakkaan näkökulmasta brändi yksinkertaistaa päätöksentekoa ja vastaa moniin järki- ja tunneperäisiin tarpeisiin, kuten asiakkaan luottamukseen tuotteiden ja palveluiden laadusta, käyttökokemuksesta ja sosiaalisesta statuksesta. (Aaker 2009, 28; Sandbacka 2015, 6.)

Tämän diplomityön tavoitteena oli tutkia brändipääoman merkitystä organisaation ulkopuolelta tulevassa kriisissä ja siitä selviytymisessä. Organisaation ulkopuolelta tulevalla kriisillä tarkoitetaan kriisiä, jonka syntyyn tai ennaltaehkäisyyn yritys ei ole voinut omilla toimillaan vaikuttaa. Tutkielmassa haluttiin vastata seuraaviin kysymyksiin: *Mikä merkitys brändipääomalla on organisaation ulkopuolelta tulevassa kriisitilanteessa, ja auttaako vahva brändipääoma selviytymään siitä?* Tutkimusstrategiana oli tapaustutkimus, ja tutkittavana ilmiönä koronaviruksen aiheuttama kriisitilanne yrityksille ja organisaatioille. Empiirinen aineisto kerättiin hyödyntäen aineistonkeruumenetelmänä puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastatteluihin osallistui kahdeksan alan asiantuntijaa, joista neljä vastasi kysymyksiin kuluttaja-asiakkaan roolissa ja neljä yrityksen edustajana. Yrityshaastateltavien joukossa oli eri hintakategorioiden tuotteiden ja palveluiden edustajia, joskin yhdistävänä tekijänä oli brändin tunnettuus ja markkinajohtajuus vähintään yhdessä brändin tuotekategoriassa. Tutkielman empiiristä aineistoa peilattiin tieteellisistä lähteistä koottuun teoriaosuuteen.

Tutkimustuloksena selvisi, että vahvalla brändipääomalla on olennainen, jopa kriittinen, merkitys organisaation ulkopuolelta tulevassa kriisitilanteessa ja siitä selviytymisessä. Silti on huomioitava, että sekä teorian että empiiristen tutkimustulosten mukaan vahva

brändipääoma ei yksinään auta selviytymään organisaation ulkopuolelta tulevasta kriisistä. Vahvan brändin on kyettävä huomioimaan toiminnassaan globaalit trendit ja kehittymään niiden myötä.

Organisaation ulkopuolelta tuleva kriisitilanne asettaakin uudenlaisia vaatimuksia vahvoille brändeille. Vaikka vahvoilla brändeillä on lähtökohtaisesti paremmat lähtökohdat selvitä kriisistä muun muassa uskollisen asiakaskunnan myötä, on huomioitava, että kriisitilanteessa kuluttajien valintamotiivien painoarvot saattavat muuttua huomattavasti normaalitilannetta nopeammin. Moni vahva brändi joutui koronakriisissä toteamaan, että heidän ydinliiketoimintansa tarjoamat tuotteet tai palvelut eivät sopineet muuttuneisiin kulutustrendeihin. Siksi organisaation ulkopuolelta tulevassa kriisitilanteessa korostuu sekä teorian että empiiristen tutkimustulosten mukaan brändin kyky seurata pinnan alla kyteviä trendejä, lisätä asiakasymmärrystä ja innovoida sen pohjalta uusia tuotteita ja palveluita (Balis 2020; Rajagobal 2019, 3). Vahva brändipääoma tarjoaa kuitenkin kriisitilanteessa monia etuja innovointiin, koska uskolliset asiakkaat takaavat lisääntynyttä innovaatioiden kehittämiseen ja helpottavat uusien tuotteiden ja palveluiden lanseerausta (Aaker 2009, 27).

Brändin arvon ydin nojaa vakioasiakaskunnan brändiuskollisuudessa, koska olemassa olevien asiakkaiden ylläpito on edullisempaa kuin uusien hankkiminen etenkin silloin, kun asiakkaat ovat tyytyväisiä brändiin (Budac ym. 2013, 445). Empiiristen tutkimustulosten mukaan vahvan brändin oli mahdollista vahvistaa brändiuskollisuutta koronakriisissä nopeammin kuin normaalitilassa, koska kuluttajat hakivat vahvasta brändistä koronakriisin keskellä turvaa ja tukea. Vahva brändi toi kuluttajan muuttuneeseen arkeen kaivattua pysyvyyttä ja normaaliuden tunnetta. Empiiriset tutkimustulokset poikkesivat teoriasta, sillä esimerkiksi vuosien 2007–2009 finanssikriisissä brändiuskollisuuden todettiin alenevan (Grundey 2009, 9). Teorian ja empirian eroavaisuutta voi selittää se, että koronakriisissä kriisin alkuperäinen syy tuli finanssikriisistä poiketen talouden ulkopuolelta. Koronakriisissä priorisoitiin talouden epävarmuuden lisäksi taistelua tautia vastaan, joka lisäsi kuluttajan epävarmuutta tilannetta kohtaan. (Strifler ym. 2020.) Haastatteluissa nousikin esille, että kuluttajat kokivat terveydellisen uhan vaikuttavan heihin syvällisemmin tunnetasolla kuin finanssikriisin. Siksi kuluttajat olivat valmiimpia käyttämään enemmän aikaa ja vaivaa brändituotteen saamiseksi, joka koitui vahvan brändin eduksi koronakriisissä.

Empiirisistä tutkimustuloksista selvisi, että vahvan brändipääoman etu näkyi myös tuotteiden ja palveluiden hinnoittelussa koronakriisin aikana. Vaikka ennako-odotus koronakriisin lauetessa oli, että hintataistelu vahvojen brändien ja kilpailijoiden välillä on armotonta, koronakriisin edetessä haastatelluissa yrityksissä oli huomattu, että vahvan brändin oli mahdollista pyytää samoja, tai jopa normaalitilannetta kovempia, hintoja. Kuluttajan tunnistettiin olevan valmis maksamaan vahvan brändipääoman tuomasta turvasta ja luotettavuudesta. Osalla haastatelluista brändeistä annetut alennukset olivat vähentyneet koronakriisin aikana. Lisäksi osalla haastatelluista yrityksistä oli osoittaa, että tuotteiden ja palveluiden katteet ja sitä kautta liiketoiminnan kannattavuus oli noussut koronakriisin aikana jopa monella prosenttiyksiköllä edellisvuosien lukuihin verrattuna. Tämä lisää vahvan brändin taloudellisia valmiuksia selviytyä organisaation ulkopuolelta tulevasta kriisistä.

Silti moni vahva brändi lanseerasi koronakriisissä alennuskampanjoita paikatakseen myyntitulojen välitöntä laskua. Teoria painotti kriisitilanteessa systemaattisen hinnoittelun merkitystä, sillä alennusten on havaittu heikentävän brändien asemaa pitkällä aikavälillä (Grundey 2009, 9–10). Mielenkiintoista vastakkainasettelua tutkimustuloksiin tuo se, että kuluttajat jopa odottivat vahvan brändin lanseeraavan alennuskampanjoita, etenkin jos kilpailijat tekivät samoin. Alennuskampanjat nähtiin win win –tilanteena, josta sekä uskollinen asiakas että vahva brändi hyötyivät. Täytyy kuitenkin huomioida, että kuluttajien vastauksissa painaa aina jonkin verran oma etu, eli hyötyminen alennuksista. Silti tulokset tuovat helpotusta alennuskampanjoita lanseeranneille vahvoille brändeille. Koronakriisin tapaksessa kuluttajat ymmärsivät, että kriisi oli yrityksistä riippumatonta. Terveystilanne pandemia lisäsi yhteisöllisyyden tunnetta ja halua auttaa tunnettuja brändejä, jonka vuoksi hinnanalennusten ei uskottu vaikuttavan brändipääomaan edes pitkällä aikavälillä.

Vahvan brändipääoman hyödyt näkyivät koronakriisissä myös toimitusvarmuutena ja kykynä reagoida nopeasti kysynnän muutoksiin. Koronakriisin lauettua kuluttajien ostoksissa korostuivat muun muassa arkisten päivittäistavara-ohjelmien tarve ja suuret pakkauskoost. Vahva brändipääoma tuo neuvotteluvoimaa alihankintaketjuihin, koska uskolliset asiakkaat odottavat tuotteiden löytyvän kauppojen hyllyiltä (Aaker 2009, 28).

Empiirisistä tutkimustuloksista selvisi, että vaikka etenkin suurten brändien toimitusketjut ovat usein hiottuja ja niissä on pyritty huomioimaan erilaisia kriisitilanteita, on ketju kriisissä hetkellisesti haavoittuvaisempi esimerkiksi toimitusviivästyksille ja saatavuushaasteille. Koronakriisissä maiden välistä läpikulkua ja rahtiliikennettä rajoitettiin, jonka vuoksi vahvasta brändipääomasta ja vakioasiakaskunnan uskollisuudesta oli kriisitilanteessa hyötyä, mikäli alihankintaketjuissa jouduttiin tekemään priorisointia. Vahva brändipääoma lisää alihankkijan luottamusta yhteistyön jatkuvuudesta kriisin lauetuuta, koska brändillä on osoittaa historiasta dataa tuotteiden ja palveluiden menekistä sekä uskollisesta asiakaspohjasta.

Sekä teoriasta että empiirisistä tutkimustuloksista ilmeni, että organisaation ulkopuolelta tulevassa kriisitilanteessa on tyypillistä, että brändit supistavat markkinointibudjettejaan kattaakseen menetettyjä myyntituloja. Vahvan brändin tulisi kuitenkin tehdä päinvastoin. (Grundey 2009, 9.) Aakerin (2007, 27) mukaan vahvan brändin markkinointi on tehokkaampaa kuin tuntemattoman brändin. Empiiriset tutkimustulokset osoittavat, että tämä korostui koronakriisissä. Vahva brändi on usein kokenut elinkaarensa aikana erilaisia kriisejä, ja näkee organisaation ulkopuolelta tulevan kriisin mahdollisuudet. Vahvoilla brändeillä on se etu, että niillä on usein puskuria investoida brändiin myös taloudellisesti epävarmempina aikoina. Empiirisistä tutkimustuloksista selvisi, että mediapanostusten vähentyminen kilpailijakentässä tarjosi haastatelluille brändeille mahdollisuuden entistä kustannustehokkaampaan markkinointiin sekä mediatilan suhteellisen osuuden kasvattamiseen. Siksi haastatellut yritykset olivat saaneet koronakriisin aikana asiakkaita kilpailijoilta ja kyenneet vahvistamaan jo olemassa olevia asiakassuhteita. Markkinointibudjetin supistamisen koronakriisissä koettiin kumuloituvan myös tulevaisuuden ongelmina. Empiiriset tutkimustulokset osoittavat systemaattisen työn merkityksen heikkoina hetkinä.

Empiirisissä tutkimustuloksissa nousi esille kriisin aikaisen markkinointiviestinnän ja brändipääoman välinen yhteys. Teoriassa todettiin, että kuluttajat ovat kriisitilanteessa herkempiä markkinointiviestinnälle ja muun muassa liian aggressiivinen mainosten esiintymistiheys voi heikentää brändipääomaa normaalitilannetta huomattavasti nopeammin (Balis 2020). Empiirinen tutkimusaineisto osoittaa, että kuluttajat analysoivat

koronakriisissä mainontaa tarkemmin ja tarttuivat koettuihin epäkohtiin tiukemmin kuin normaalitilassa. Moni brändi muutti koronakriisissä markkinointiviestintäänsä yhteisöllisyyttä korostavaksi. Koska kampanjoita tuli lyhyessä ajassa määrällisesti paljon, kuluttajat kyseenalaistivat niiden aitouden. Jotta markkinointiviestintä on kriisitilanteessa uskottavaa, tulee sen olla johdonmukaista. Vahvan brändin tulee tunnistaa brändinsä ydin, ja tuoda sitä kautta tilanteeseen sopivia elementtejä viestintään. Kaikkein ongelmallisinta brändipääomalle oli se, jos vahva brändi yritti ratsastaa koronakriisillä saavuttaakseen taloudellista etua. Tämän koettiin aliarvioivan kuluttajaa. Siksi organisaation ulkopuolelta tulevassa kriisitilanteessa on olennaista pohtia, voidaanko brändin eteen tehtävää työtä syventää eri osastojen välillä (Balis 2020). Haastatelluissa yrityksissä hyviä tuloksia oli saatu aikaan muun muassa tiivistämällä markkinointi- ja viestintätiimien välistä yhteistyötä.

Tutkielman empiirisistä tutkimustuloksista selvisi, että organisaation ulkopuolelta tulevassa kriisitilanteessa operatiivisetkin bränditeot ovat tärkeitä. Keskiöön nousee se, että niistä osataan viestiä asiakkaalle lisäarvoa tuovasti. Tutkimustuloksista nousi esille, että koronakriisissä korostui muun muassa tiukan hygieniatason ylläpitäminen. Yhdessä haastatelluista yrityksistä koko asiakaskunnalle oli informoitu heidän hygieniavalmiuksistaan päivä koronakriisin rajoitustoimien asettamisen jälkeen. Se toi heille välittömästi asiakkaita kilpailijoilta. Tutkimustuloksista selvisi, että vahva brändipääoma takasi sen, että viesti meni paremmin perille kuin pienen ja/tai tuntemattoman toimijan viesti. Vahva brändipääoma nähtiin jopa kriittisenä edellytyksenä sille, että kuluttaja uskalsi palvelusektorilla ylipäätään hakeutua palveluiden piiriin koronakriisin aikana, koska vahva brändi toi uskottavuutta ja luotettavuutta asiakkaille. Kriisitilanteessa korostui myös osaavan henkilöstön merkitys, ja vahva brändi vetää usein puoleensa alan parhaat ammattilaiset. Tutkimukseen haastateltu palvelualan yritys oli saanut erinomaisia tuloksia viestinnän asiantuntijuudellaan, jossa he yksinkertaistivat ydinviestiään ja toistivat sitä säännönmukaisesti.

Teoriasta selvisi, että vahva brändipääoma tarjoaa kilpailuetua, joka voi lopulta luoda todellisen esteen kilpailijoille (Aaker 2009, 29). Empiirisissä tutkimustuloksissa keskeisenä havaintona ilmeni, että organisaation ulkopuolelta tuleva kriisitilanne tarjosi vahvalle brändille mahdollisuuden kasvattaa etumatkaa kilpailijoihin nopeammin kuin mitä olisi

normaalitilassa ollut mahdollista. Kun kuluttaja haki vahvasta brändistä tukea ja luottamusta ostopäätökselleen koronakriisin keskellä, vahvan brändin suhteellinen osuus markkinoilla lähti kasvuun. Kuten historian aiemmatkin organisaation ulkopuolelta tulevat kriisit ovat osoittaneet, on hyvin oletettavaa, että talous lähtee aikanaan elpymään. Ja kun näin tapahtuu, ensimmäisenä kasvuun lähtee brändi, jolla on vahva brändipääoma. Organisaation ulkopuolelta tulevissa kriisitilanteissa jaetaan siis markkinaosuuksia, ja tehdään haastattelujen tulosten mukaan kasvuajan voittoja. Tämä kertoo vahvan brändipääoman hyödyistä myös kriisiajan jälkeisessä selviytymisessä ja jopa kilpailukyvyyn kasvattamisessa.

Kuten todettua, tutkimuksessa käytetty tieteellinen kirjallisuus ja empiirinen tutkimusaineisto tukevat väitettä, että brändipääomalla on merkitystä organisaation ulkopuolelta tulevassa kriisissä ja siitä selviytymisessä. Väitettä voidaan tutkimustulosten valossa täydentää siten, että brändin omistajalla ja yrityksen työntekijöillä on kuitenkin itsellään merkittävä rooli siinä, miten he onnistuvat hyödyntämään brändipääoman tuomaa lisäarvoa organisaation ulkopuolelta tulevan kriisitilanteen menestyskeinona. Mikäli vahva brändi huomioi vallitsevan tilanteen, kykenee tunnistamaan kriisin pohjalta puhkeavia trendejä ja innovoimaan uutta, on sillä hyvät lähtökohdat jopa vahvistaa brändimielikuvaansa ja kasvattaa siten kilpailuetua.

Oleennaista organisaation ulkopuolelta tulevassa kriisitilanteessa on se, että brändi ja sen takana olevat ihmiset pystyvät tekemään kriisin aikana objektiivisia valintoja, vaikka epävarmuuden tilassa tunteet ottavat helposti vallan. Tämä pitää sisällään muun muassa systemaattisen investoinnin markkinointiin, jolla on tutkimustulosten valossa kiistattomia hyötyjä. Viime kädessä vahvan brändin olemassaolon edellytys on, että asiakkaat ostavat sen tuotteita ja palveluita. Siksi asiakasymmärryksen merkitys on noussut ja tulee nousemaan tulevaisuudessa entisestään. Se korostuu kriisitilanteissa, kun asiakkaat punnitsevat hankintojensa tarkoituksena normaalityttilannetta tarkemmin. Vallitseva koronakriisi on osoittanut, että myös bränditarinan ja brändin olemassaolon merkitys on korostunut. Kuluttajilla on ollut aikaa pohtia brändejä enemmän arvopohjaisista lähtökohdista. Siksi organisaation ulkopuolelta tuleva kriisitilanne on mahdollisuus sitouttaa asiakkaita tunnetasolla yhä tiukemmin brändiin. Oleennaista on se, että brändi pystyy kriisissä

osoittamaan arvonsa käytännön tekoina. Arvot ovat usein organisaation ulkopuolelta tulevassa kriisissä koetuksella, kun yritykset yrittävät selvitä taloudellisista haasteista.

Empiiristen tutkimustulosten tulkitsemisessa on otettava huomioon maakohtaisuus. Yksi kuluttajahaastateltavista työskenteli tutkimuksen toteutuksen aikaan ekspatriaattina Englannissa, ja totesi kuluttajakäyttäytymisen muutoksen olevan siellä suurempaa kuin Suomessa. Lontoon kaupunkialueen rajoitustoimet olivat koronakriisissä huomattavasti Suomea tiukemmat, joka vei arkisetkin ostokset verkkoon. Jotta brändiltä oli ylipäätään mahdollista ostaa tuotteita tai palveluita Lontoossa, oli sen tapahduttava verkossa. Vaikka koronakriisi kasvatti Suomessakin verkko-ostosten määrää ja vauhditti siksi brändejä kehittämään digitaalisia palveluita kilpailukyvyyn varmistamiseksi, ei vaatimus liiketoiminnan digitalisoitumiselle ollut asiakkaiden puolelta yhtä nopeaa ja järkkymätöntä kuin Englannissa.

Aihetta kannattaa tutkia myös jatkossa. Taistelu koronaviruksen aiheuttamaa COVID-19 – tartuntatautipandemiaa vastaan on tämän tutkimuksen päättyessä edelleen käynnissä. Suomessa ja laajemmin maailmalla on jo viitteitä pandemian toisesta aallosta, eikä rokotetta tautiin ole vielä tämän tutkimuksen päättymisen aikaan kehitetty. Siksi brändien kamppailu kriisin kanssa jatkuu edelleen. Aihetta voi lähestyä myös tietyn toimialan näkökulmasta. Esimerkkeinä voisivat olla esimerkiksi matkailuala tai palvelusektori, jotka joutuivat koronakriisin keskiöön, koska asetetut rajoitustoimet koskivat kriittisimmin kyseisiä toimialoja.

Aiheesta olisi hyvä tehdä tutkimusta lisäksi pidemmällä aikavälillä, jotta on mahdollista hahmottaa, mitkä ovat tapaustutkimuksen kohteena olleen koronakriisin todelliset vaikutukset kuluttajakäyttäytymiseen pitkällä aikajänteellä tarkasteltuna. Tämän tutkielman tulokset osoittavat sitä, että kun kyseessä oli terveydellinen uhka ja kuluttajien ulkona liikkumista sekä sosiaalista elämää rajoitettiin, he pysähtyivät pohtimaan kriisissä tarkemmin arvojaan ja pohtivat sitä kautta kulutusikäyttäytymistään uudesta perspektiivistä. Siksi tutkimustulokset viittaavat siihen, että vaikka vahva brändipääoma takaa hyvät edellytykset selvitä organisaation ulkopuolelta tulevasta kriisistä muun muassa kuluttajien turvallisuudenhakuisuuden vuoksi, tulisi vahvallakin brändillä olla valmius muuttaa

liiketoimintamalliaan ja tuote- ja palveluvalikoimaansa radikaalistikin, mikäli se ei vastaa muuttunutta tilannetta.

On kuitenkin huomioitava, että tutkimuksen toteuttamisen aikaan koronakriisin vaikutukset olivat näkyneet Suomessa alle vuoden, joten sopiva aikajänne toistaa tutkimus voisi olla esimerkiksi muutaman vuoden kuluttua. Terveydellisen kriisin pitkän aikavälin tuloksia voisi myös peilata taloudellisen kriisin pitkän aikavälin tulosten kanssa, jotta brändien valmiudet tehdä kriisinhallintasuunnitelmia eri tyyppisiin organisaation ulkopuolelta tuleviin kriiseihin kasvavat.

Tutkielmasta on hyötyä lähes mille tahansa yritykselle, joka ymmärtää brändipääoman merkityksen kilpailukyvyn kasvattajana. Tutkielmasta on apua sekä entuudestaan vahvoille brändeille että sellaisiksi tähtääville, ja jotka haluavat varmistaa menestyksensä pitkällä aikavälillä. Aiempi tutkimus on osoittanut, että kaikki organisaatiot kokevat kriisejä elinkaarensa aikana riippumatta siitä, kuinka vahva niiden brändi on, ja siksi niiden olemassaoloa ei ole syytä kieltää (He ym. 2015, 392). Kehitysmuönteinen yritys näkee kriiseissä mahdollisuuden, ja tämä tutkimus tarjoaa vahvoille brändeille keinoja mahdollisuuksien tunnistamiseksi ja hyödyntämiseksi.

LÄHDELUETTELO

Aaker, David (2009). *Managing Brand Equity*. New York: Simon & Schuster Inc. ISBN 0-02-900101-3.

Aaker, David & Joachimsthaler, Erich (2000). *Brand Leadership*. New York: The Free Press. ISBN 0-684-83924-5.

Ahto, Ossi; Kahri, Anja; Kahri, Tuomas & Mäkinen, Marko (2016). *Bulkista brändiksi – käsikirja kasvuun ja kannattavuuteen*. Jyväskylä: Docendo Oy. ISBN 978-952-291-241-1.

Alasuutari, Pertti (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino. ISBN 978-951-768-503-0.

Ang, Swee Hoon; Leong, Siew Meng & Kotler, Philip (2000). *The Asian Apocalypse: Crisis Marketing for Consumers and Business*. *Long Range Planning* 33, 97–119.

Balis, Janet (2020). *Brand Marketing Through the Coronavirus Crisis*. *Harvard Business Review* [verkkodokumentti] [viitattu 14.5.2020]. Saatavilla: <https://hbr.org/2020/04/brand-marketing-through-the-coronavirus-crisis>

Baxter, Pamela & Jack, Susan (2008). *Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researches*. *The Qualitative Report* 13:4, 544–559.

Budac, Camelia & Baltador, Lia (2013). *The Value of Brand Equity*. *Procedia Economics and Finance* 6, 444–448.

Cheverton, Peter (2009). *Building the Value Machine: Transforming your Business through Customer-Based Innovation*. Lontoo: Kogan Page Ltd.

Coombs, Timothy & Laufer, Daniel (2018). *Global Crisis Management – Current Research and Future Directions*. *Journal of International Management* 24, 199–203.

Coombs, Timothy (2015). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. Kalifornia: SAGE Publications Inc. 4.painos. ISBN 978-1-4522-6136-2.

Cortez, Roberto & Johnston, Wesley (2020). The Coronavirus crisis in B2B settings: Crisis uniqueness and managerial implications based on social exchange theory. *Industrial Marketing Management*, Journal Pre-proof.

Dawar, Niraj & Lei, Jing (2009). Brand crises: The roles of brand familiarity and crisis relevance in determining the impact on brand evaluations. *Journal of Business Research* 62, 509–516.

Dawar, Niraj & Pillutla, Madan (2000). Impact of Product-Harm Crises on Brand Equity: The Moderating Role of Consumer Expectations. *Journal of Marketing Research* 37, 215–226.

Dutta, Sujay & Pullig, Chris (2011). Effectiveness of corporate responses to brand crises: The role of crisis type and response strategies. *Journal of Business Research* 64, 1281–1287.

Eisenhardt, Kathleen (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review* 14:4, 532–550.

Eriksson, Päivi & Koistinen, Katri (2014). *Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 11*. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus. ISBN 978-951-698-283-3.

Faulkner, Bill (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management* 22, 135–147.

Fischer, Marc & Himme, Alexander (2017). The financial brand value chain: How brand investments contribute to the financial health of firms. *International Journal of Research in Marketing* 34, 137–153.

Gerzema, John & Lebar, Ed (2008). *The Brand Bubble: The Looming Crisis in Brand Value and How to Avoid It*. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint. eISBN 978-0-470-449939-4.

Griffith, David & Ryans, John (1997). Organizing Global Communications to Minimize Private Spill-over Damage to Brand Equity. *Journal of World Business* 32:3, 189–202.

Gabay, Jonathan (2015). *Brand Psychology: Consumer Perceptions, Corporate Reputations*. Lontoo: Kogan Page. E-ISBN 978-0-7494-7174-3.

Grundey, Dainora (2009). Branding Strategies During Economic Crisis: Avoiding the Erosion. *Economics & Sociology* 2:2, 9–22. Saatavilla: https://economics-sociology.eu/files/E&S_2_2_guest.pdf

Grönfors, Martti (2011). *Laadullisen tutkimuksen kenttätömenetelmät*. Hämeenlinna: Sosiologi-Filosofiapu Vilkka. ISBN 978-952-93-0048-8. Saatavilla: http://vilkka.fi/books/Laadullisen_tutkimuksen.pdf

Haas-Kotzegger, Ursula & Schlegelmilch, Bodo (2017). *There Is Bad and there is Worse – a Comparison of Consumer Reactions to Product-Harm Crises and Brand Crises*. Teoksessa: *The Customer is NOT Always Right? Marketing Orientations in a Dynamic Business World*. Cham: Springer. ISBN 978-3-319-50008-9.

Hatch, Mary; Schultz, Majken; Williamson, John; Fox, Rober, Vinogradoff, Paul & Olins, Wolff (2001). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal Of Marketing*.

He, Liuying & Ran, Yaxuan (2015). The Correlation of Brand Equity and Crisis: A Review and Directions for Future Research. *Modern Economy* 6, 392–397.

Helsingin Sanomat (2020). Pääkirjoitus: Koronaviruskriisi koskettaa kaikkia jotenkin mutta eri ryhmiä eri tavalla [verkkodokumentti] [viitattu 14.7.2020]. Saatavilla: <https://www.hs.fi/paakirjoitukset/art-2000006470548.html>

Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (1997). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. ISBN 951-26-5113-0.

Hossain, Liaquat; Murshed, Shahriar & Uddin, Shahadat (2013). Communication network dynamics during organizational crisis. *Journal of Informetrics* 7, 16–35.

Hwang, P. & Lichtenthal, J. (2000). Anatomy of organizational crises. *Journal of Contingencies and Crisis Management* 8:3, 129–140.

Iivari, Pekka (2011). Yrityksen kriisi ja sen hallinta. Sisäasiainministeriön julkaisuja 8/2011. Saatavilla: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79675/sm_082011.pdf

Interbrand (2020). Report: Best Global Brands 2019 Rankings [verkkodokumentti]. [viitattu 23.4.2020]. Saatavilla: <https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2019/ranking/>

Johansson, Johny; Dimofte, Claudiu & Mazvancheryl, Sanal (2012). The performance of global brands in the 2008 financial crisis: A test of two brand value measures. *International Journal of Research in Marketing* 29, 235–245.

Kalliomäki, Anne (2014). Tarinallistaminen: Palvelukokemuksen punainen lanka. Alma Talent Oy. ISBN 978-952-14-3424-2.

Kiviniemi, Kari (2001). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa: Juhani Aaltola & Raine Valli (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kotler, Philip & Kevin, Keller (2016). Marketing Management. Essex: Pearson Education Limited. ISBN 978-1-292-09271-3.

Kotler, Philip & Pfoertsch, Waldemar (2006). B2B Brand Management. Heidelberg: Springer Berlin. ISBN 978-3-540-25360-0.

Keller, Kevin (1993). Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing* 57:1, 1–22.

Koppelo, Heli (2020). ”Koronakriisi paljastaa yrityksen arvot”, sanoo brändiprofessori Saira Saraniemi. Oulun yliopisto 15.4.2020. [verkkodokumentti] [viitattu 7.5.2020]. Saatavilla: <https://www oulu.fi/yliopisto/uutiset/koronakriisi-paljastaa-yrityksen-arvot>

Kwon, Wi-Suk & Lennon, Sharron (2009). What induces online loyalty? Online versus offline brand images. *Journal of Business Research* 62, 557–564.

Li, Ming & Wei, Haiying (2016). How to Save Brand after Crises? A Literature Review on Brand Crisis Management. *American Journal of Industrial and Business Management* 6, 89–96.

Niipola, Jani (2019). Brändien arvostus 2019: tässä on tuttu ja terävä kymmenen kärki. *Markkinointi&Mainonta* [verkkodokumentti] [viitattu 18.5.2020]. Saatavilla: <https://www.marmai.fi/uutiset/brandien-arvostus-2019-tassa-on-tuttu-ja-terava-kymmenen-karki/b2e6afa4-8a2e-4430-98a6-c8810afaebff>

Ortiz, Aimee (2020). Corona Beer to Halt Production Amid Coronavirus Outbreak. *The New York Times* [verkkodokumentti] [viitattu 18.5.2020]. Saatavilla: <https://www.nytimes.com/2020/04/03/business/coronavirus-corona-beer.html>

Pappu, Ravi; Quester, Pascale & Cooksey, Ray (2005). Consumer-based brand equity: improving the measurement – empirical evidence. *Journal of Product & Brand Management* 14:3, 143–154.

Pearson, Christine & Mitroff, Ian (1993). From Crisis Prone to Crisis Prepared: a Framework for Crisis Management. *Executive* 7:1, 48–59.

Rajagopal, Arati (2019). *Competitive Branding Strategies: Managing Performance in Emerging Markets*. Cham: Springer Nature Switzerland AG. ISBN 978-3-030-24933-5.

Ravenswood, Katherine (2011). Eisenhardt's impact on theory in case study research. *Journal of Business Research* 64:7, 680–686.

Sandbacka, Jenny (2010). *Brändätään pikkaisen – pk-yrityksen brändikirja*. Oulun yliopiston julkaisuja no. 30. Oulu University Press. ISBN 978-951-42-6188-6.

Saaranen-Kauppinen Anita & Puusniekka, Anna (2006). *KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto* [verkkodokumentti] [viitattu 3.7.2020]. Saatavilla: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html

Strifler, Matthias & Kellokumpu, Jenni (2020). Voiko koronaviruksen aiheuttaa jopa taloushistoriamme suurimman tuhon? Valtiontalouden tarkastusvirasto [verkkodokumentti] [viitattu 16.7.2020]. Saatavilla: <https://www.vtv.fi/blogit/voiko-koronakriisi-aiheuttaa-jopa-taloushistoriamme-suurimman-tuhon/>

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. ISBN 978-952-04-0011-8.

Ting, Hiram; Ling, Jeffrey & Cheah, Jun (2020). Editorial: It Will Go Away? Pandemic Crisis and Business in Asia. *Asian Journal of Business Research* 10:1, 1–7.

Vassilikopoulou, Aikaterini; Siomkos, George; Chatzipanagiotou, Kalliopi & Pantouvakis, Angelos (2009). *Journal of Retailing and Consumer Services* 16, 174–180.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila (2014). *Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta*. 6.–7. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy. ISBN 978-951-37-6359-6.

Von Herten, Pirjo (2006). *Brändi yritysmarkkinoinnissa*. Helsinki: Talentum Oyj. ISBN 978-952-14-1031-4.

Yuan, Denghua; Lin, Zhibin; Filieri, Raffaele; Liu, Ran & Zheng, Mengqin (2020). Managing the product-harm crisis in the digital era: The role of consumer online brand community engagement. *Journal of Business Research* 115, 38–47.

Yin, Robert (2014). *Case Study Research: Design and Methods*. 5. painos. Los Angeles: SAGE Publications Inc.

LIITTEET

LIITE 1. Puolistrukturoidun haastattelun teemat alakysymyksineen: Kohderyhmänä neljä yritysedustajaa.

- **Brändiuskollisuus kriisitilanteessa**
 - Uskotko, että koronavirustilanteella on vaikutusta kuluttajien brändiuskollisuuteen?
 - Jos, niin millä tavoin?
 - Oletteko havainneet brändiuskollisuudessa koronakriisin aikana muutoksia teidän yrityksessänne? Jos, niin minkälaisia muutokset ovat olleet?

- **Markkinoinnin tehokkuus kriisitilanteessa**
 - Uskotko, että koronavirustilanteella on vaikutusta markkinoinnin tehokkuuteen?
 - Jos, niin millä tavoin?
 - Onko teidän yrityksenne muuttanut koronatilanteen vuoksi markkinointia tai viestintää jollain tavoin? Jos, niin miten?

- **Kriisitilanteen vaikutus hintoihin ja marginaaleihin**
 - Uskotko, että koronavirustilanteella on vaikutusta tunnettujen brändien tuotteiden ja palveluiden hinnoitteluun?
 - Jos, niin millä tavoin?
 - Onko teidän yrityksenne lanseerannut esimerkiksi alennuskampanjoita koronavirustilanteen vuoksi?
 - Miten uskot alennuskampanjoiden vaikuttavan brändipääomaan koronaviruskriisin aikaisessa selviytymisessä? Entä sen jälkeen?

- **Vahvan brändipääoman tuoma kilpailuetu kriisitilanteessa**
 - Uskotko, että vahva brändipääoma tuo kilpailuetua koronakriisissä ja sen jälkeen?
 - Jos, niin millä tavoin se näkyy kriisin aikana ja kriisin jälkeen?

- **Kriisitilanteen vaikutus kulutustottumuksiin**
 - Onko teidän yrityksenne havainnut muutoksia kulutustottumuksissa kriisitilanteen aikana?
 - Jos, niin minkälaisia muutoksia?
 - Uskotko, että mahdollinen kulutustottumusten muutos on peräisin koronakriisin aiheuttamisista arvomaailmaan liittyvistä muutoksista vai taloustilanteen epävarmuudesta ja kuluttajan ostovoiman heikentymisestä?
 - Osaatko analysoida, onko tilanne erilainen verratessa koronakriisiä esimerkiksi finanssikriisiin? Jos, niin miksi uskot näin olevan?

- **Brändin omien tekojen merkitys kriisitilanteessa**
 - Onko teidän yrityksenne tehnyt tietoisesti brändiin liittyviä valintoja, joiden uskotte vaikuttavan koronakriisin aikaisessa ja jälkeisessä selviytymisessä?
 - Uskotko, että brändi pystyy omilla teoillaan vaikuttamaan koronakriisin aikaiseen ja jälkeiseen selviytymiseen?
 - Minkälaisten toimenpiteiden uskot edistävän brändiä koronakriisissä?
 - Mitä asioita brändien tulisi pohtia määritellessään toimenpiteitä koronakriisissä selviytymiseksi?

LIITE 2. Puolistrukturoidun haastattelun teemat alakysymyksineen: Kohderyhmänä neljä kuluttaja-asiakasta.

- **Brändiuskollisuus kriisitilanteessa**

- Onko sinulla ollut ennen koronakriisiä tiettyjä brändejä, joiden tuotteita tai palveluita olet ostanut kerta toisensa jälkeen?
- Mitkä tekijät ovat saaneet sinut ostamaan ko. brändin tuotteita tai palveluita toistuvasti?
- Oletko huomannut muutoksia ostojen toistuvuudessa koronakriisin aikana? Jos, niin millaisia muutoksia ovat olleet?

- **Markkinoinnin tehokkuus kriisitilanteessa**

- Tunnistatko, että minkä tyyppinen markkinointi ja viestintä on toiminut sinuun koronakriisissä?
- Onko tässä havaittavissa muutoksia koronakriisiä edeltävään aikaan? Jos, niin miten?
- Minkä tyyppisen markkinoinnin ja viestinnän uskoisit koronakriisin aikaan purevan kohdeyleisöön brändiä vahvistavasti?
- Tuleeko sinulle mieleen brändejä, jotka olisivat onnistuneet markkinoinnissaan ja viestinnässään koronakriisin aikana? Anna esimerkki.

- **Kuluttajan suhtautuminen hintoihin kriisitilanteessa**

- Miten suhtaudut kuluttajana koronakriisin aikaisiin tunnettujen brändienn alennuskampanjoihin?
- Uskotko, että koronakriisin aikaiset alennuskampanjat vaikuttavat pitkällä aikajänteellä kuluttajien käsityksiin brändistä?
- Jos, niin millä tavalla?

- **Vahvan brändipääoman merkitys kriisitilanteessa**

- Uskotko kuluttajana, että vahvalla brändipääomalla on merkitystä kriisitilanteen aikaisessa ja jälkeisessä selviytymisessä brändille?

- Jos, niin mitkä tekijät tätä puoltavat kuluttajan käyttäytymisen näkökulmasta kriisitilanteessa?
 - Entä uskotko, että vaikuttaako tähän brändin kohdeyleisön tuloluokka (matalatuloiset, keskituloiset, korkeatuloiset)? Jos, niin miksi?
- **Kriisitilanteen vaikutus kulutustottumuksiin**
 - Uskotko, että koronakriisi vaikuttaa yleisesti kulutustottumuksiin?
 - Mikäli näin, uskotko muutoksien johtuvan koronakriisin aiheuttamista arvomaailmaan liittyvistä muutoksista vai taloustilanteen epävarmuudesta ja kuluttajien ostovoiman heikentymisestä?
 - Osaatko analysoida kuluttajan näkökulmasta, eroaako tilanne verratessa koronakriisiä esimerkiksi finanssikriisiin? Jos, niin miksi?
- **Brändin omien tekojen merkitys kriisitilanteessa**
 - Tunnistatko joitakin tekijöitä, joilla brändit voisivat parantaa valmiuksiaan kriisin aikaisessa ja jälkeisessä selviytymisessä?
 - Mitä nämä tekijät voisivat olla, jotka purisivat sinuun kuluttajana?