



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

Kandidaatintutkielma

Kansainvälinen liiketoiminta

Brändin hallinta ja uudistaminen: Case SM-liiga

Brand management and revitalization: Case SM-liiga

Tekijä: Roope Toivola

Opponentti: Petri Vatanen

Ohjaaja: Anni-Kaisa Kähkönen

Sisällysluettelo

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 1.1 | Tutkielman aihe ja tavoitteet | 1 |
| 1.2 | Ongelman asettelu ja rajaukset | 2 |
| 1.3 | Tutkimusmenetelmä | 2 |
| 1.4 | Teoreettinen viitekehys | 4 |
| 1.5 | Määritelmät ja käsitteet | 5 |
| 1.6 | Tutkimuksen rakenne | 7 |
| 2 | Brändin hallinta ja uudistaminen | 7 |
| 2.1 | Brändi ja brändääminen | 7 |
| 2.2 | Brändipääoma | 8 |
| 2.3 | Brändin hallinta | 11 |
| 2.3.1 | Brändin vahvistaminen | 14 |
| 2.3.2 | Brändin uudistaminen | 16 |
| 2.4 | Brändit yrityksen aikomusten välittäjinä (Brands as Intentional Agents) | 21 |
| 3 | Brändin hallinta ja uudistaminen - Case SM-liiga | 23 |
| 3.1 | Metodologia | 24 |
| 3.2 | SM-liigan brändiuudistuksen toteuttaminen | 24 |
| 3.3 | SM-liigan brändiuudistuksen onnistuminen | 30 |
| 4 | Johtopäätökset | 36 |
| 4.1 | Miten brändin uudistaminen tulisi toteuttaa osana brändin hallintaa | 36 |
| 4.2 | Miten SM-liigan brändiuudistus on toteutettu | 40 |
| 4.2 | Miten SM-liigan brändiuudistus on onnistunut | 43 |
| | Lähteet | 45 |
| | Liitteet | 48 |

1 Johdanto

Tässä kandidaatin tutkielmassa pyritään kuvaamaan ajankohtaista ja monille urheilun ystäville mielenkiintoista tapausta eli jääkiekon SM-liigan brändiuudistusta. Jääkiekon SM-liiga on tunnettu tällä nimellä vuodesta 1975 lähtien, ja se on Suomen seuratuin ja arvostetuin urheilusarja (Taloustutkimus Oy 2012). Keväällä 2013 SM-liiga päätti uudistaa brändiään ja sen myötä vaihtuvat niin logo kuin liigan nimikin (ks. kuvat 1 ja 2). Nykyisin sarja tunnetaan yksinkertaisesti nimellä Liiga. Tässä tutkielmassa pyritään kuvaamaan ja selvittämään tämän uudistuksen syitä ja taustoja, sekä selvittämään, miten uudistus on onnistunut.



Kuva 1. Vanha logo (Liiga 2013)



Kuva 2. Uusi logo (Liiga 2013)

1.1 Tutkielman aihe ja tavoitteet

Tutkielman aiheena on brändin hallinta monissa eri muodoissaan, sisältäen muun muassa brändin uudistamisen. Tutkielmassa käydään läpi olemassa olevia brändin hallintaan liittyviä teorioita, joita pyritään liittämään SM-liigan tapaukseen. Tavoitteena on nostaa esiin olemassa olevien teorioiden pohjalta selkeä kokonaisuus hyvään ja onnistuneeseen brändin hallintaan ja sen jälkeen tutkia, miten tämä soveltuu SM-liigan tapaukseen; onko brändiuudistus toteutettu teorioiden mukaisesti oikeaoppisesti. Tutkimuksessa nostetaan myös esiin, miten ja minkälaisina ihmiset

kokevat eri brändejä, sekä miksi. Näiden teorioiden pohjalta rakennetaan malli, jonka avulla selvitetään, miten SM-liigan brändiuudistus on onnistunut.

1.2 Ongelman asettelu ja rajaukset

Tutkielman päätutkimusongelma on ”Miten brändin uudistaminen tulisi toteuttaa osana brändin hallintaa?” Tutkielmassa käsiteltävien teorioiden pohjalta luodaan malli vastaamaan päätutkimusongelmaan.

Tutkielmalla on myös kaksi alatutkimusongelmaa. Nämä alatutkimusongelmat liittyvät tutkielmassa käsiteltävään case-tapaukseen. Ensimmäinen alatutkimusongelma on ”Miten SM-liigan brändiuudistus on toteutettu?” Tähän kysymykseen pyritään saaman selvyys SM-liigalle tehtävän haastattelun pohjalta. Haastattelussa saatuja tietoja ja brändin hallintaa koskevia teorioita pyritään hyödyntämään, jotta uudistuksesta saadaan selkeä kuva. Mitä on tehty, miksi ja miten?

Toinen alatutkimusongelma on ”Miten SM-liigan brändiuudistus on onnistunut?” Tähän vastataan jääkiekkoiheisille keskustelufoorumeille laitetun kyselyn perusteella. Kysely perustuu teoriaan siitä, miten ihmiset kokevat brändin; tästä kerrotaan lisää tutkielman teoriaosuudessa. Lisäksi kyselyssä selvitetään, miten haastattelussa ilmi tulleet SM-liigan brändiinsä haluamat uudistukset ovat onnistuneet.

1.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkielma on laadullinen tutkimus ja luonteeltaan tapaustutkimus. Tutkielma täyttää useita Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009) määrittämiä laadullisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä. Tutkielma on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja sen aineisto on koottu todellisissa, luonnollisissa tilanteissa. Tutkielmassa on käytetty ihmisiä tiedon keruun instrumenttina ja laadullisia metodeja aineiston hankinnassa. Lisäksi tapausta käsitellään ainutlaatuisena ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi et al. 2009, 164.)

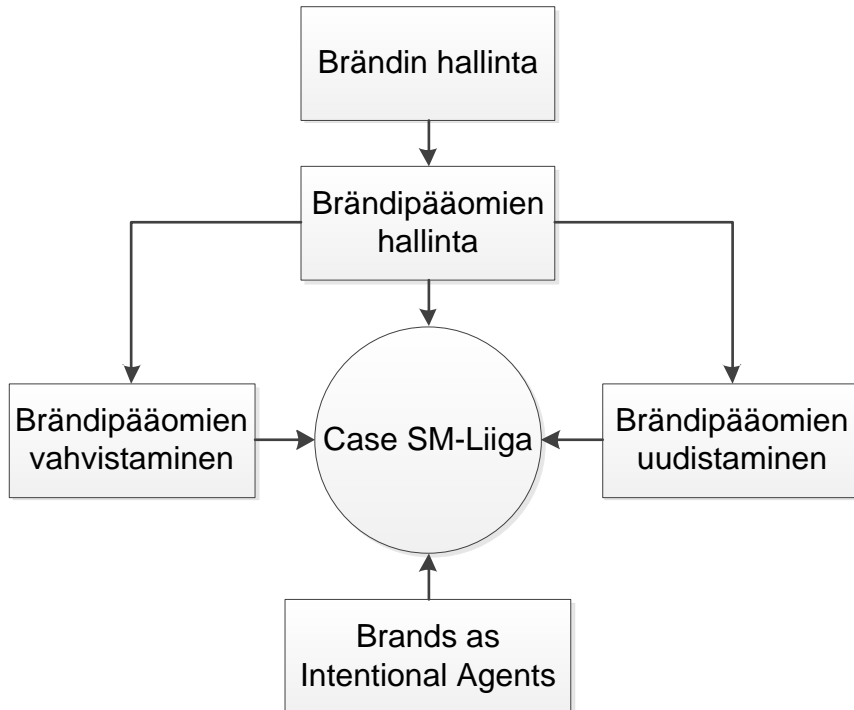
Tutkielma on tapaustutkimus, jossa tutkitaan yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta. Tutkielman tavoitteena on tutkia yhtä tapausta ja yhtä prosessia eli SM-liigan brändiuudistusta. Tavoitteena on haastattelun ja kyselytutkimuksen avulla kuvata kyseistä ilmiötä. (Hirsjärvi et al. 2009, 134-135.)

Tutkimuksen teoriaosiossa käydään läpi brändin hallinnan ja brändikokemuksen teorioita. Empiirisessä osiossa nämä teoriat kytetään kyseessä olevaan tapaukseen. SM-liigalta saadun haastattelun avulla selvitettiin uudistuksen syitä, taustoja ja tavoitteita. Tätä tietoa verrataan teoreettisiin brändin hallinnan malleihin ja pohditaan uudistuksen onnistuneisuutta niiden näkökulmasta. Brändiuudistuksen onnistumisen selvittämiseksi tehtiin myös kyselytutkimus. Kyselytutkimus laitettiin internetiin, ja se tuotiin esiin keskeisimmällä jääkiekkoihteisella keskustelufoorumilla.

Tutkimuksen validiutta tarkentaa useampien tutkimusmenetelmien ja -aineistojen käyttö, eli triangulaatio (Hirsjärvi et al. 2009, 233). Tämän tutkielman aineistonhankinnassa on käytetty sekä laadullisia että kvantitatiivisia menetelmiä. Tutkielmassa on hyödynnetty sitä varten hankittua laadullista haastatteluaineistoa sekä kvantitatiivista kyselyaineistoa. Haastattelua on analysoitu laadullisin menetelmin, kun taas kyselyn analysoinnissa on hyödynnetty tilastollisia menetelmiä.

1.4 Teoreettinen viitekehys

Kuvassa 3 esitetään tämän tutkielman viitekehys.



Kuva 3. Tutkielman viitekehys

Tässä tutkielmassa brändin hallintaa on lähestytty brändipääomanäkökulmasta, ja tutkielmassa esitetyt teoriat perustuvatkin brändipääomien hallintaan. Brändipääomia ovat muun muassa brändin tunnettuus ja brändiin liitetyt mielleyhtymät. Tutkielmassa nostetaan esiin kaksi keinoa brändipääomien hallintaan; brändipääomien vahvistaminen ja brändipääomien uudistaminen. Brändipääomien vahvistamisen tulisi olla jatkuvaa ja kaiken yrityksen toiminnan tulisi tukea sitä. Jos brändi ajautuu ongelmiin, voi olla, että vahvistaminen ei enää auta, vaan yritys joutuu uudistamaan brändiään ja etsimään uusia brändipääomia. Päättökäsitteet sekä case-tapaus koskevat brändin uudistamista, joten sille on annettu tutkielmassa enemmän tilaa kuin muille brändin hallinnan osiolla. Tarkempi viitekehys brändin uudistamisesta löytyy johtopäätöksistä.

1.5 Määritelmät ja käsitteet

Brändi (Brand): Brändi on nimi, käsite, ulkoasu, symboli tai mikä tahansa muu ominaisuus, joka erottaa yrityksen tuotteen tai palvelun muista vastaavista (American Marketing association 2013).

Brändipääoma (Brand Equity): Brändipääoma koostuu niistä ominaisuuksista, yhteyksistä ja mielikuvista (aineettomista pääomista), jotka linkittyvät brändiin sekä sen nimeen ja symboliin ja lisäävät tai vähentävät arvoa, jota asiakas kokee saavansa kyseisen brändin tuotteesta tai palvelusta. Näiden koettujen ominaisuuksien tulee olla linkittyneinä brändin nimeen tai symboliin, joten brändin nimenmuutos voi aiheuttaa näiden aineettomien pääomien menettämisen. Nämä aineettomat pääomat, joista brändipääoma koostuu, voidaan jakaa viiteen ryhmään, jotka ovat brändiuskollisuus, brändin tunnettuus, brändiin mielletyt laatuominaisuudet, muut brändiin liitetyt ominaisuudet laadun lisäksi sekä muut brändipääomat, kuten patentit, tavaramerkit ja esimerkiksi jakelukanavasuhteet. (Aaker 1991, 15-21)

Brändin hallinta (Brand Management): Brändin hallinta on prosessi, jonka avulla yritetään varmistaa, että brändi yhdistetään positiivisiin asioihin. Se sisältää useita seikkoja, kuten kulujen hallinta, asiakastyytyväisyys, tuotteen esillepano kaupoissa ja kilpailu. Se perustuu markkinoinnin näkökulmiin, mutta keskittyy siihen, kuinka brändi voi pysyä kuluttajien suosiossa. Jos brändin hallinta on onnistunut niin kyseisen brändin tuotteiden myynti kasvaa. (Business Dictionary)

Nykyisin tehokas brändin hallinta nähdään tapahtuvan brändipääoman hallinnoimisen ja johtamisen kautta. Markkinoinnissa on oltava pitkäjänteisiä ja selkeitä, on noudatettava selkeää ja yhdenmukaista pitkän ajan suunnitelmaa. On pohdittava tarkkaan, miten yrityksen tekemät toimet vaikuttavat kuluttajien tietoisuuteen brändistä ja sen imagosta. Yksittäisellä päätöksellä voi olla kauaskantoiset seuraukset brändin tulevaisuuden mahdollisuuksiin. Pelkkä pitkän aikavälin ajattelutapa ei kuitenkaan riitä. Brändipääomaa täytyy hallinnoida aktiivisesti, ja ajan kuluessa brändiä täytyy mahdollisesti vahvistaa tai uudistaa. (Keller 1999)

Brändin vahvistaminen (Brand Reinforcement): Brändin vahvistaminen (brändipääoman vahvistaminen) on keskeinen asia brändin hallinnassa. Se tapahtuu

markkinointikeinojen kautta. Kuluttajia on muistutettava brändin merkityksestä; mitä tuotteita se edustaa, mitä avainkilpailukyvykkyksiä se omaa, mihin tarpeeseen se vastaa ja miten brändin tuotteet ovat ylivertaisia muihin verrattuna. Tarkoituksena on luoda kuluttajien mieliin vahva, haluttu ja ainutlaatuinen kuva kyseisestä brändistä. Tämän saavuttamiseksi pitkäjänteinen ja johdonmukainen ja selkeä markkinointikeinojen käyttö on tärkein seikka. (Keller 1999)

Brändin uudistaminen (Brand Revitalization): Brändin uudistaminen toinen keskeinen asia brändin hallinnassa. Nykyajan markkinoilla pärjätäkseen brändejä tulisi uudistaa säännöllisesti, jotta ne pysyvät tuoreina, elinvoimaisina ja asiakkaiden toiveita vastaavina (Merrilees 2005).

Muutokset kuluttajien kulutustottumuksissa, uusien kilpailijoiden ja teknologioiden ilmaantuminen tai muut muutokset markkinaympäristössä voivat aiheuttaa brändipääomien menetyksen. Joskus paluu brändin perusteille auttaa saavuttamaan takaisin menetettyä brändipääomaa. Joskus taas brändin on muututtava kokonaan, jotta markkinaosuuksien takaisinvaltaaminen olisi mahdollista. Toisinsanoen menetetty brändipääomat on saatava takaisin tai on etsittävä keinoja kokonaan uusien brändipääomien saamiseksi. Tähän on kaksi pääkeinoa. Jos brändi on kuluttajien mielissä haalistunut, on ostopäätöstilanteissa mahdollista laajentaa kuluttajien tietoisuutta ja muistia kyseisestä brändistä. Toinen keino on vahvistaa brändin parhaimmuuteen ja ainutlaatuisuuteen liittyviä assosiaatioita ja mielikuvia. (Keller 1999)

Brändit yrityksen aikomusten välittäjinä (Brands as Intentional Agents): Pelkästään brändin ulosanti, koettu kyvykkyys ja kompetenssi eivät merkitse vaan myös se, minkälaisia aikomuksia brändi välittää. Malli perustuu Stereotype Content-malliin, joka kuvaa ihmisten suhtautumista muihin ihmisiin. Tämä johtuu siitä, että lukuisissa tutkimuksissa on todettu ihmisten suhtautuvan brändeihin kuten ihmisiin. Tämä teorianmalli ottaa huomioon aikomukset (intentions) sekä kyvykkyudet (abilities), joita ihmiset brändeistä kokevat. Tämän avulla on helpompi ymmärtää, miten ihmiset suhtautuvat brändeihin. (Kervyn et al. 2012)

1.6 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen rakenne koostuu neljästä eri pääluvusta. Ensimmäinen on johdanto, jossa on kerrottu muun muassa tutkimusongelmista, tutkimusmenetelmistä sekä keskeisistä käsitteistä tässä tutkielmassa. Johdantoa seuraa teoriaosuus, jossa käsitellään brändin hallintaan ja brändin uudistamiseen liittyviä teorioita aikaisemman kirjallisuuden pohjalta. Kolmas luku on empiirinen osuus, jossa käsitellään Sm-Liigan tapausta tutkimusta varten tehdyn haastattelun ja kyselyn avulla. Viimeinen luku on johtopäätökset, jossa tutkimuksen esiintuomia asioita vedetään yhteen.

2 Brändin hallinta ja uudistaminen

2.1 Brändi ja brändääminen

Nykyään puhutaan paljon brändeistä ja käsitteellä tuntuu olevan monia erilaisia merkityksiä. Brändin perimmäinen tarkoitus on erottautua. Brändin tarkoitus on tehdä yrityksen tuotteet ja palvelut kilpailijoista eroaviksi. Brändi on nimi, käsite, ulkoasu, symboli tai mikä tahansa muu ominaisuus, joka erottaa yrityksen tuotteen tai palvelun muista vastaavista tuotteista tai palveluista. (American Marketing Association 2013)

Brändäystä on tehty miltei koko ihmiskunnan historian ajan. Jo savenalajat muinaisina aikoina merkitsivät peukalomerkinsä ruukkujen pohjaan erottaakseen omat tuotteensa muiden savenalajien ruukuista. Brand-sanana katsotaan syntyneen polttomerkistä, jolla tilalliset merkitsivät oman karjansa erottumaan muista. Kuluttajille tarkoitetuissa tavaroissa brändäys koki buumin 1970-luvulta lähtien, jolloin teollisuuden yritykset alkoivat erilaistaa massatuotteitaan ja kehittää niille omaa tuotemerkkiään nimestä alkaen. Sama tapahtui myös palveluille, kun niitä alettiin tuottaa ja tehdä palvelukonsepteista brändejä. (von Herzen 2006, 17-19)

Sata vuotta sitten ei ollut brändejä vaan kaikki tekivät samankaltaisia tuotteita pienillä voitoilla. Sitten keksittiin brändäys ja erottautuminen. Nykyään suurimmat voitot saavat ne, jotka ovat rakentaneet parhaimmat ja vahvimmat brändit. (Berry 1988)

Vahvan brändin edut (Berry 1988):

- vahva kysyntä vuosi vuodelta ja suuret tuotot
- kuluttajien valmius maksaa enemmän
- parempi sietokyky kilpailijoiden hyökkäyksiä vastaan (esim. hintakilpailu)
- brändin laajennusmahdollisuudet muihin tuotteisiin
- jälleenmyyjien suosio (enemmän tilaa ja huomiota)
- omistaja-arvon kasvattaminen

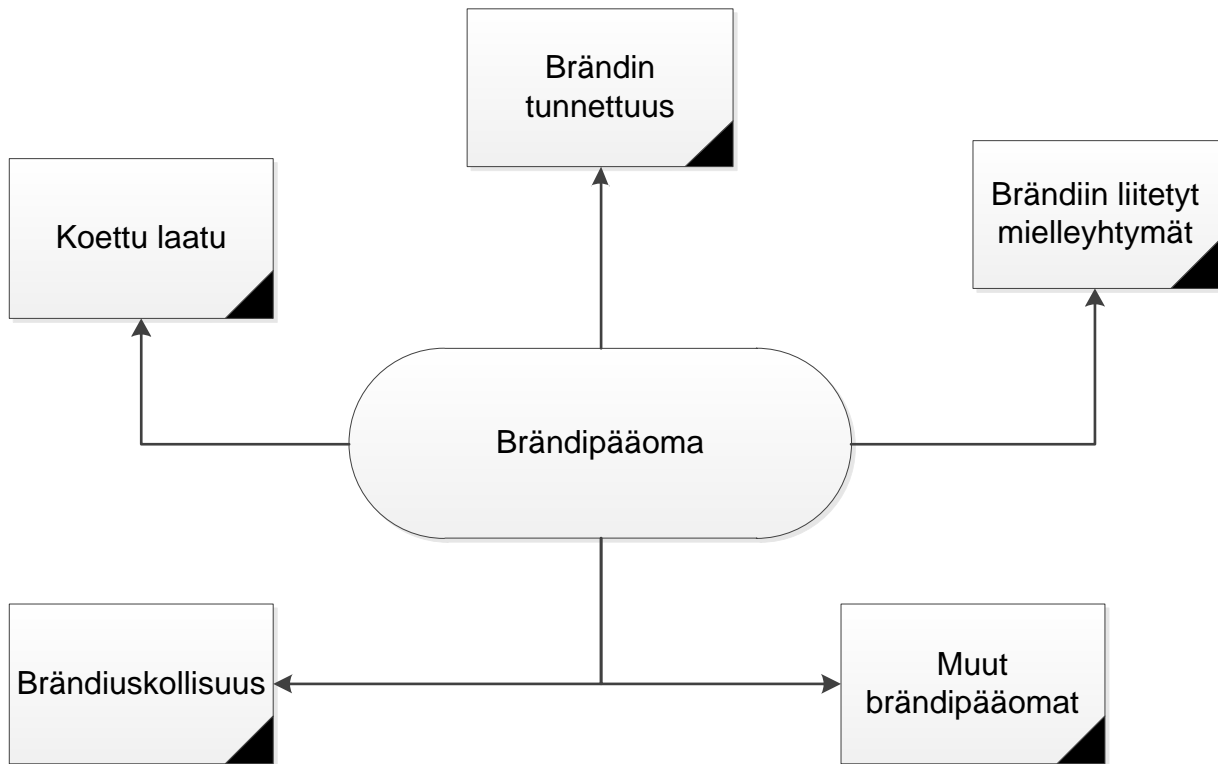
Taipaleen (2007) mukaan erottuvuus on brändin ydin. Hyvin suunniteltu ja toteutettu erottuvuusstrategia antaa sisällön yrityksen brändille, jonka viestimisen markkinointiviestinnän keinoin on vastattava yrityksen brändilupauksia. Brändi ei ole vain yrityksen itsensä hallinnoitavissa, vaan se saa voimaa kohderyhmältään ja kasvaa vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Sen ansiosta yrityksen tuotteet saavat merkityksiä ja arvolatauksia, jotka pohjautuvat yrityksen ja sen asiakkaiden yhteiseen historiaan. Brändi onkin tuotesukupolvesta toiseen jatkuva prosessi, joka muodostuu yrityksen koko toiminnasta. (Taipale 2007, 11-18)

Malmelin ja Hakala (2007) väittävät kirjassaan ”Radikaali brändi”, että perinteisen brändin aika on ohi. Heidän mukaansa on aika korvata vanhanaikainen markkina-lähtöinen käsitys brändistä uudella kokonaisvaltaisella käsityksellä. Brändillä ei ole yhtä oikeaa määritelmää. Brändi muodostuu kaikesta siitä, mitä yritys tekee, miten se viestii, miltä se näyttää ja kuulostaa, sekä miten siitä puhutaan. Brändi on koko organisaatiota ohjaava ajattelutapa – toimintaa ja viestintää yhdistävä visio. (Malmelin & Hakala 2007, 17-20) Tässä tutkielmassa lähdetään kuitenkin siitä, että brändi ja brändinhallinta ovat kuitenkin yrityksen tärkeimpiä kilpailutekijöitä.

2.2 Brändipääoma

Brändi rakentuu brändipääomista. Brändipääoma koostuu niistä ominaisuuksista, yhteyksistä ja mielikuvista (aineettomista pääomista), jotka linkittyvät brändiin sekä sen nimeen ja symboliin ja lisäävät tai vähentävät arvoa, jota asiakas kokee saavansa kyseisen brändin tuotteesta tai palvelusta. Näiden koettujen ominaisuuksien tulee olla linkittyneinä brändin nimeen tai symboliin, joten brändin nimenmuutos voi

aiheuttaa näiden aineettomien pääomien menettämisen. Nämä aineettomat pääomat, joista brändipääoma koostuu, voidaan jakaa viiteen ryhmään, jotka ovat brändiuskollisuus, brändin tunnettuus, brändin koettu laatu, muut brändiin liitetyt mielleyhtymät sekä muut brändipääomat, kuten patentit, tavaramerkit ja esimerkiksi jakelukanavasuhteet (kuva 4). (Aaker 1991, 15-21)



Kuva 4. Brändipääomat (mukaillen Aaker, 1991)

Aakerin (1991, 15-30) mukaan brändipääoma luo arvoa sekä asiakkaalle että yritykselle, sillä asiakkaan kokema arvo lisää myös yrityksen arvoa. Korkean brändipääoman omaavan yrityksen asiakkailla on paljon positiivisia brändiin liittyviä mielleyhtymiä; he kokevat sen hyvin laadukkaana ja ovat uskollisia sille (Aaker 1991, 15-30). Yoo et al. (2000) kiteyttävätkin brändipääomien edut; ne antavat kestävästä kilpailukykyä, koska ne luovat merkityksellisiä kilpailukykyyn muureja. Brändipääoman ulottuvuuksien luominen vie aikaa, niitä ei voi rakentaa tai tuhota hetkessä, vaan tarvitaan pitkän aikavälin selkeää, tarkkaan suunniteltua ja johdonmukaista markkinointia (Yoo et al. 2000).

Brändipääoma on määritelty sinä erityisenä vaikutuksena, joka kuluttajille tulee brändistä markkinoinnin vaikutuksesta. Brändillä on positiivista (negatiivista) brändi-

pääomaa, kun kuluttajat reagoivat markkinointiin paremmin (huonommin) kuin brändäämättömään tuotteeseen tai palveluun. Brändipääoma voidaan siis nähdä tuloksena asiakkaiden toimista, eli siitä, miten he käyttäytyvät sellaisia yrityksiä tai tuotteita kohtaan, joista heillä on positiivisia mielleyhtymiä. (Keller 1993; Faircloth 2001)

Brändipääoma on arvoa fyysisten pääomien ulkopuolelta; se koostuu niistä aineettomista pääomista, jotka luovat tuotteelle arvoa (Biel 1992). Sitä esiintyy, kun brändi on kuluttajille tuttu ja heillä on siihen liittyviä positiivisia, vahvoja ja uniikkeja mielleyhtymiä (Keller 1993). Bielin (1992) mukaan brändipääoma nähdään niinä ylimääräisinä tuottoina, joita perustana olevan tuotteen tai palvelun lisäksi saadaan (esimerkiksi Evian-vedet: ihmiset ovat valmiita maksamaan suuria summia pulloitetusta vedestä, kunhan pullon kyljessä lukee Evian). Vahvoilla brändeillä on luonnollisesti suurempi brändipääoma kuin heikommilla, joten vahvan brändin omaavat yritykset voivat asettaa tuotteilleen korkeammat hinnat (Biel 1992, Yoo et al. 2000)

Markkinointitoimenpiteiden vaikutuksia asiakkaan käsityksiin brändeistä heidän tehdessään ostopäätöksiä voidaan myös ymmärtää brändipääoma-ajattelun avulla. Brändipääomien tutkiminen perustuukin brändin rahallisen arvon määrittämisen lisäksi ennen kaikkea siihen, että sen avulla voidaan paremmin ymmärtää asiakkaiden brändiin liittyvää ajattelua ja näin saada selville optimaalisimmat markkinointikeinot. Kun asiakkaiden reaktiot brändiin ovat suotuisia ja brändipääoma positiivinen, saa yritys parempaa tuottoa, alhaisemmat kulut ja suuremmat voitot. Silloin brändi valitaan todennäköisemmin ja asiakkaat ja jälleenmyyjät ovat sille uskollisia sekä brändi on vähemmän haavoittuvainen kilpailijoiden toimille. (Keller 1993)

Tässä tutkielmassa keskitytään brändin tunnettuuteen ja imagoon (mielleyhtymät, joita brändiin liitetään). Niiden kautta voidaan nähdä syntyvän myös koettua laatua ja brändiuskollisuutta. Kun brändi on hyvin tunnettu ja päällimmäisenä asiakkaiden mielissä heidän tehdessään ostopäätöksiä sekä kun he liittävätkin siihen suotuisia, vahvoja ja uniikkeja mielleyhtymiä, on todennäköistä, että he kokevat sen myös laadukkaana ja ovat uskollisia sille. Keller (1993) toteaaakin, että brändiuskollisuutta esiintyy, kun asiakkaalla on sellaisia positiivisia sekä suotuisia uskomuksia ja asenteita brändiä kohtaan, jotka johtavat toistuvaan tuotteen ostamiseen.

Aaker (1991) ja Keller (1993) määrittelevät brändin tunnettuuden hyvin samankaltaisesti. Heidän mukaansa brändin tunnettuus koostuu asiakkaiden brändimuistista ja brändin tunnistamisesta (kaikista asiakkaiden muistoista, jotka liittyvät brändiin), toisin sanoen asiakkaiden bränditietoisuudesta. Kun brändin tunnettuus on hyvä, tulee asiakkaille välittömästi kyseinen brändi mieleen puhuttaessa tietystä asiasta tai tuotekategoriasta. Asiakkaat myös linkittävät tarpeen ja brändin keskenään. Tämä vaikuttaa huomattavasti asiakkaan ostopäätökseen korkean bränditietunnettuuden omaavan brändin hyväksi muihin brändeihin verrattuna. (Aaker 1991, 61-67, Keller 1993)

Brändi-imago koostuu kaikista brändiin liittyvistä käsityksistä, jotka pohjautuvat asiakkaiden brändiin liittämiin mielleyhtymiin (Keller 1993; Faircloth 2001). Mielleyhtymiä on olemassa erilaisia. Keller (1993) jakaa mielleyhtymät kahteen pääryhmään. Ensimmäinen on mielleyhtymiä tuotteen piirteistä, eli minkälaiseksi asiakkaat tietyn brändin tuotteen olettavat. Tämä sisältää seuraavat seikat: minkä hintaisiksi asiakkaat tuotteen tai palvelun mieltävät, minkälaisen ihmisen uskotaan käyttävän tuotetta tai palvelua, sekä missä ja minkälaisissa paikoissa sitä kuvitellaan käytettävän. Nämä mielleyhtymät voivat perustua omiin kokemuksiin tai mainosten välittämään kuvaan. Brändeille voidaan mieltää myös persoonallisia ominaisuuksia kuten nuorekkuus, värikkyyys tai ystävällisyys. Toiseksi asiakkailla on mielleyhtymiä, jotka liittyvät tuotteen tai palvelun heille tarjoamiin etuihin. Mielletyt edut voivat olla toiminnallisia tai kokemusperäisiä (esimerkiksi miltä tuotetta tuntuu käyttää) tai symbolisia (sosiaalinen hyväksyntä, sosiaalisen statuksen nousu). Mielleyhtymien tulisi olla suotuisia ja positiivisia, sekä vahvoina asiakkaiden mielissä. Mielleyhtymien tulisi olla myös uniikkeja, jotta brändi erottautuu muista. Niiden olisi hyvä olla myös yhdenmukaisia ja toisiaan tukevia, jolloin ne säilyvät parhaiten asiakkaiden muistissa. (Keller 1993)

2.3 Brändin hallinta

Kuten aikaisemmissa luvuissa on kerrottu, brändi koostuu brändipääomista. Näin ollen brändin hallinta on siis brändipääomien hallintaa. Brändin hallinta on huolehtimista siitä, että brändipääomat ovat sellaisia kuin yritys haluaa niiden olevan. Tämä

tapahtuu markkinoinnin keinoin. On hallinnoitava markkinointia koordinoitusti ja varmistettava, että asiakkaat saavat halutun kuvan brändistä, jotta brändipääomaa syntyy.

Brändipääoma-ajattelua tulisi pitää brändin hallinnan mallina, joka perustuu siihen, mitä asiakkaat tuotteesta uskovat ja mitä he tuotteeseen liittävät sekä mitä toimia yritys voi tehdä ottaakseen hyödyn näistä uskomuksista. Markkinoinnissa tulisi ottaa käyttöön laaja näkökulma, jossa brändi huomioidaan kaikessa. Kaikkia mahdollisia markkinointikeinoja tulee harkita, kunhan ne edistävät samojen haluttujen, vahvojen, uniikkien mielleyhtymien syntymistä (kuten mainonta, sponsorointi, tuotesijoittelu elokuvissa ja tv-sarjoissa). (Keller 1993) Koko markkinointikoneiston tulee olla koordinoitu, jotta markkinoidut asiat ovat yhdenmukaisia ja selkeitä (Faircloth 2001, Keller 1993). Pitkän aikavälin ajattelu on avainasia, sillä nyt tehtävät markkinointitoimet vaikuttavat tulevaisuuden mielleyhtymiin brändistä ja näin ollen markkinointimahdollisuuksiin tulevaisuudessa. Esimerkiksi hinnanalennusten käyttö voi lyhyellä aikavälillä lisätä myyntiä, mutta aiheuttaa mielleyhtymiä halvemmasta ja huonommasta brändistä tulevaisuudessa ja huonontavat näin yrityksen brändipääomaa. (Aaker 1991, 14-15, Keller 1993) Tämä vaikuttaa tulevaisuuden mahdollisiin markkinointitoimenpiteisiin. On muistettava jatkuvasti mitata ja seurata markkinointitoimien vaikutuksia brändipääomaan. Lisäksi on tärkeää seurata myös kilpailijoita ja heidän brändipääomiensa rakennusta. (Keller 1993)

Brändin voima on se, mitä asiakkaat ovat oppineet, tunteneet, nähneet ja kuulleet brändistä, toisin sanoen asiakkaiden kokemukset brändistä. Vahvan brändin rakentamiseksi ja brändipääoman maksimoimiseksi täytyy yrityksen varmistaa, että asiakkailla on oikeanlaiset kokemukset tuotteista ja palveluista sekä markkinointiviestinnästä ja toimista niin, että halutut ajatukset, tuntemukset ja uskomukset linkitetään brändiin. Tämän varmistamiseksi yrityksen täytyy tehdä seuraavat neljä toimenpidettä (Keller 2010):

- Varmista, että asiakkaat identifioivat brändin ja olettamukset brändistä johonkin tuotekategoriaan tai asiakastarpeeseen.
- Vakiinnuta brändin merkitys tiukasti asiakkaiden mieliin linkittämällä aineelliset ja aineettomat mielleyhtymät tiettyihin brändin ominaisuuksiin.

- Selvitä halutut asiakkaiden vastaukset brändin identiteettiin ja tarkoitukseen.
- Muunna nämä onnistuneet asiakasvastaukset uskollisiksi ja intensiivisiksi suhteiksi asiakkaan ja brändin välillä.

Markkinointitoimenpiteillä voidaan vaikuttaa brändipääomaan vaikuttamalla sen ulottuvuuksiin. Perinteisen markkinoinnin 4P-mallin osien (Price, Place, Promotion, Product) avulla voidaan vaikuttaa brändipääomaan. Kaikki markkinointitoimet, jotka edistävät brändätyn tuotteen kysyntää vastaavaan brändäämättömään tuotteeseen verrattuna, kasvattavat brändipääomaa. (Yoo et al. 2000)

Yoonin et al. (2000) tutkimuksessa löytyi brändipääomaa kasvattavia markkinointikeinoja mutta myös sitä heikentäviä asioita. Jatkuvat myyninedistämistoimet kuten hinnanalennukset vahingoittavat tutkimuksen mukaan brändipääomaa. Kun brändin tuotteilla on halvat hinnat, kokevat kuluttajat tuotteen laadun huonompana, ja brändin imago kärsii. Myös myyninedistämistoimet saavat aikaan samanlaisen vaikutuksen. Brändipääomien kannalta optimaalisin ratkaisu onkin pitää hinnat ennallaan tai kehittää tuotteen ominaisuuksia ja nostaa hintoja. Korkeat mainoskulut, korkea hinta, hyvät jälleenmyyjät ja jakelun runsaus (hyvä saatavuus) taas olivat brändipääomaa kasvattavia keinoja. Mainostaminen on yksi parhaista keinoista brändipääomien kasvattamiseen; sen avulla asiakkailla on parempi tietoisuus brändistä ja haluttuja miellelyhtymiä voidaan vahvistaa mainonnan keinoin. (Yoo et al. 2000)

Tärkein tieto markkinointia suunnitellessa on se, minkälaisia miellelyhtymiä aikaisemmat markkinointitoimet ovat saaneet brändistä aikaan asiakkaiden mielissä. Brändipääoma-ajattelun ansiosta on helpompi suunnitella markkinointistrategioita ja se myös helpottaa johdon päätöksentekoa. Jotta markkinointistrategiat toimivat pitkällä aikavälillä, on tiedettävä minkälaisena asiakkaat nyt hahmottavat brändin sekä minkälaisena asiakkaiden halutaan sitä jatkossa pitävän. On tiedettävä, miten tietoisia asiakkaat ovat brändistä ja minkälaisia miellelyhtymiä he siihen liittävät, jotta voitaisiin tietää, miten asiakkaat reagoivat markkinointitoimenpiteisiin. Kun nämä asiat ovat selvillä, on tavoite luoda suotuisia miellelyhtymiä. Asiakkaat on saatava uskomaan, että tuotteen piirteet ja edut täyttävät heidän tarpeensa. Piirteiden ja etujen on oltava tärkeitä ja keskeisiä, jotta niitä pidettäisiin suotuisina. Mitä vahvempina ne ovat asiakkaiden mielissä, sitä parempi on mahdollisuus, että asiakkaat valitsevat

kyseisen brändin. Kilpailevat tuotteet voivat synnyttää samanlaisia mielleyhtymiä, joten brändin hallinnan yksi perusteista olisi luoda uniikkeja mielleyhtymiä, jotka yhdistetään vain tähän tiettyyn brändiin. (Keller 1993)

Brändin hallinnan suuri ongelma on markkinoiden muutokset. Markkinat muuttuvat ja kehittyvät jatkuvasti, muutokset voi olla merkittäviä ja suuria. Mahdollisia muutoksia voi esiintyä asiakkaiden käyttäytymisessä, kilpailijoiden strategioissa tai lainsäädännössä. Nämä kaikki voivat vahingoittaa brändiä ja sen brändipääomaa. Muutos voi tulla myös sisältäpäin yrityksestä itsestään. Yritys voi päättää keskittyä tiettyyn tuote- tai palvelukategoriaan tai haluaa muuten muuttua tai uudistua. Tämän vuoksi vaaditaan ennakoitavia strategiota brändipääoman ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. (Keller 1999)

2.3.1 Brändin vahvistaminen

Brändin vahvistamisen tulisi olla yrityksen brändin hallinnan kulmakivi. Sen tulisi olla jatkuvaa toimintaa eikä vain elvytyskeino sitten, kun brändi on ajautumassa ongelmiin. Kaiken markkinoinnin tulisi vahvistaa brändiä.

Kellerin (1999) mukaan brändin vahvistamisessa on varmistettava, että asiakkailla on haluttu kuva brändistä. Brändin tunnettuutta ja mielikuvia on vahvistettava jatkuvasti markkinoinnin keinoin. Asiakkaiden on tiedettävä, mitä tuotteita brändi edustaa, mitä etuja se tarjoaa sekä mitä tarpeita se tyydyttää. On viestittävä, miten ja miksi juuri tämän brändin tuotteet ovat yliverkaisia muihin verrattuna. Lähtökohta on selvittää, mitä vahvoja, suotuisia ja uniikkeja mielleyhtymiä asiakkailla brändiä kohtaan on. (Keller 1999) Asiakkaiden on siis tiedettävä ja tunnistettava brändin ”lupaus” (Corsi 2004). Brändin vahvistamisen avainasioita ovat johdonmukaisuus ja jatkuvuus. Markkinoinnin määrän ja laadun on oltava johdonmukaista ulkoasultaan, tuntumaltaan ja sanomaltaan. Viestin ja designin on oltava yhdenmukaista kaikessa markkinoinnissa (kuten mainokset, internet sivut ja printtimedia). (Keller 1999, Corsi 2004) Jos yritys vähentää tuotekehitykseen tai markkinointiin käytettyjä panostuksia, on riskinä brändipääomien menettäminen. Esimerkiksi jos yritys vähentää markkinointiaan ja samalla nostaa hintoja, asiakkaiden brändiuskollisuus heikkenee.

Markkinoinnissa on pysyttävä johdonmukaisina; viestittyjen mielleyhtymien ja brändin imagon on perustettava samankaltaisiin asioihin. Niitä ei pidä muuttaa. Jatkuvuus ei kuitenkaan tarkoita, ettei mitään muuteta. Brändipääoman hallinnan johdonmukaisuus voi vaatia useita taktisia muutoksia, jotta hyvä strateginen luottamus ja brändin edustamat mielleyhtymät säilyvät. Jotkin taktiikat, jotka toimivat tiettyinä hetkenä, eivät enää toimi toisessa ajassa. Hinnat voivat mennä ylös alas, tuoteominaisuudet muuttua, mainosstrategiat voivat olla hyvin erilaisia sekä sloganit mahdollisesti muuttua, mutta tavoitteena tulee aina olla samanlaisten haluttujen mielleyhtymien ja tunnettuuden tuntemusten luominen asiakkaiden mielissä. Strateginen positiointi pysyy siis samana, tietyt markkinoinnin avainelementit pysyvät enallaan ja brändin tarkoitus pysyy samanlaisena. (Keller 1999)

Corsi (2004) tiivistää onnistuneen brändin hallinnan toiminnaksi, joka yhdistää markkinointiviestinnän ja yrityksen henkilöstön. Henkilöstön, etenkin myynti- ja asiakashallintaväen, on oltava perillä brändistä, sillä muuten on vaarana, että markkinoinnista ei ole brändille hyötyä, vaan se on vain irrallista sanahelinää. Kaikille ei voi tarjota kaikkea, joten on oltava selvää mitä brändi tarjoaa ja kenelle. Brändi ei ole vain logo, slogan tai mainosten sanoma vaan kuluttajien käsitys koko brändistä. Hyvä brändi ikään kuin yhdistää sen, mitä yritys tarjoaa ja mikä on arvokasta asiakkaille. Kun tämä on hallussa, syntyy enemmän asiakasuskollisuutta, isompi markkinaosuus ja paremmat tuotot. Hyvä brändi viestii selkeästi, mitä se tarjoaa asiakkaille, mitä sen asiakkaat tarvitsevat ja mitä asiakkaat voivat siltä odottaa. Nämä seikat tulee viestiä selvästi, jotta ne olisivat selkeinä ja brändiin yhdistettyinä asiakkaiden mielessä. Yrityksen työntekijät ovat brändin lähettäjiä. Jos he ovat mukana luomassa brändiä, niin todennäköisesti he myös toimivat sen mukaisesti ja ajavat sen sanomaa ja etuja innokkaasti. Yrityksen henkilöstö todennäköisesti myös tietää parhaiten, mitä brändissä voisi parantaa (etenkin myyntiväki ja asiakashallinta). Brändilupausten on myös vastattava totuutta ja ne on toteutettava. Markkinoinnin yhtenäisyys on avainasia brändin selkeyttämisessä. Brändin vahvistamistyö ei koskaan lopu. Jokainen asiakaskontakti on mahdollisuus brändin vahvistamiseen. Brändin rakennus on siis jatkuva prosessi. (Corsi 2004)

Jos radikaaleja muutoksia kilpailuympäristössä ei tapahdu, ei brändin strategista positiointia kannata muuttaa. Aina pitää tietysti olla valmiina tutkimaan uusia mahdollisia keinoja lisätä brändipääomaa, mutta tärkeintä on vanhojen brändipääomien

suojelu ja säilyttäminen. Yrityksen tulee huolellisesti säilöä ja ylläpitää avainmielleyhtymiä, joita brändiin liitetään, eikä keksiä jatkuvasti uusia tuotteeseen liittyviä tai aineettomia miellelyhtymiä brändiin liitettäväksi. Yksi yleinen virhe on brändin laiminyönti. Kun brändi on saavuttanut vahvan aseman ja sillä on paljon brändipääomia, ei pidä tuudittautua tilanteeseen ja alkaa lypsää brändiä liikaa sen ylläpidon kustannuksella. Ei siis pidä vähentää markkinointi- ja tuotekehityskuluja sen perusteella, että brändi on jo hyvin menestyvä. Tästä seuraa välttämättä brändipääomien heikkeneminen. (Keller 1999)

Tuoteominaisuuksiin perustuvan brändin brändipääoman ylläpidon ja kasvattamisen perustana ovat innovaatiot tuotedesignissa, valmistuksessa ja kauppatavaroissa. Innovaatiot ovat kriittisen tärkeitä kehityksen mukana pysymisessä. Tuotetta ei pidä kuitenkaan muuttaa liikaa, koska asiakkaiden on tunnettava, että tuote on parantunut versio vanhasta, ei kokonaan muuttunut uusi tuote. (Keller 1999)

Ei-tuote-ominaisuuksiin perustuvien brändien brändipääomien ylläpito ja vahvistaminen tapahtuvat aineettomien ominaisuuksien kautta. Tuotteeseen tai palveluun liitettyjen miellelyhtymien, ominaisuuksien sekä piirteiden ja symbolisten ja koettujen etujen on oltava relevantteja kuluttajalle sekä selkeinä kuluttajan mielessä. Näiden ominaisuuksien vahvistaminen tapahtuu esimerkiksi mainoskampanjoiden kautta. Brändiin liitettäviä miellelyhtymiäkään ei pidä muuttaa liikaa eikä liian usein tai asiakkaiden kokemus brändin tarjoamista eduista ja piirteistä sumenee. (Keller 1999)

2.3.2 Brändin uudistaminen

Joskus parhaimmatkaan brändipääomien vahvistamis- ja ylläpitämiskeinot eivät auta, kun esimerkiksi markkinat muuttuvat radikaalisti. Silloin täytyy uudistua. Elvyttäkseen rikkautensa brändin täytyy joskus palata juurilleen vallatakseen takaisin menetettyjä brändipääomia. Joskus taas brändin merkitystä on muutettava perusteellisesti. Uudistuksen vaihtoehtoina ovat siis menetettyjen brändipääomien takai-

sin saaminen tai kokonaan uusien brändipääomien löytäminen ja luominen. (Keller 1999)

Brändin menestykseen vaikuttavia tekijöitä tekijät ovat muun muassa johdon toimet, markkinoiden muutokset sekä kilpailijoiden toimet. Johdon toimien brändipääomien heikkenemiseen vaikuttavia toimia ovat esimerkiksi tuotteen laadun heikkeneminen, hinnan korotukset ilman parantuneita tuoteominaisuuksia, jatkuvat hinnan alennukset, brändin laiminlyönti (ei panosteta markkinointiin) sekä kyvyttömyys pysyä kohdemarkkinoilla. Markkinaympäristön voimia, jotka voivat heikentää brändipääomia, ovat lainsäädännön muutokset ja teknologian kehitys. Kilpailijoiden toimina, jotka vaikuttavat brändipääomaan negatiivisesti, voidaan nähdä ainakin hintakilpailu ja uudet innovaatiot liiketoimintatavoissa. (Sunil & Chiranjeev 2009)

Aakerin (1991) mielestä kaikkia brändejä tulisi uudistaa säännöllisesti, jotta ne pysyisivät tuoreina, elinvoimaisina ja relevantteina ajan muutoksissa. Merrilees (2005) onkin todennut, että brändin uudistamista tulisi kutsua brändievoluutioksi, koska kyse on jatkuvasta toiminnasta ajan kuluessa eikä yksittäisestä tapahtumasta (Merrilees 2005).

Nykyisin brändi voi kärsiä huomattavasti negatiivisen informaation levitessä nopeasti tiedotusvälineissä, internetissä ja puskaradiossa. Brändin uudistaminen eroaa uudelleenbrändäämisestä, sillä siinä pyritään muuttamaan kuluttajien nykyisiä käsityksiä brändistä eikä pelkästään luomaan uusia. Myös brändin positiota markkinoilla pyritään muuttamaan eikä vain valitsemaan haluttua asemaa, kuten uuden brändin luomisessa. Nykyisin yrityksen selviytyminen riippuu sen kyvystä mukautua muuttuviin elämäntyyliin, markkinoihin, teknologioihin ja säädöksiin. On tärkeää luoda positiivinen brändi-imago, jotta ongelmien sattuessa kohdalle ne pystytään ratkaisemaan tuloksen kärsimättä kohtuuttomasti. Jos ja kun yritys kohtaa ongelmia (esimerkiksi tuotekriisi, negatiivinen julkisuus), sillä pitäisi olla niin sanottu epävarmuussuunnitelma tai kriisisuunnitelma, jonka avulla selvitetään tilanteesta. (Andrews & Daekwan 2007)

Ewing (2009) väittääkin, että brändit eivät ole ikuisia vaan suurin osa niistä kokee brändikuoleman. Ne siis poistuvat käytöstä ja asiakkaiden mielistä, mutta kuitenkin lainsäädännöllisesti jäävät olemassaolemaan, eli ovat kuin koomassa. Brändit ovat

markkinavoimien armoilla, jotka ikäännyttävät niitä, ja lopulta suurin osa brändeistä kohtaa välttämättömän lopputuloksen, kuoleman. (Ewing 2009)

Bellman (2005) sanoo, että on kuitenkin kannattavampaa pyrkiä mieluummin uudistamaan vanhaa epäonnistunutta brändiä kuin luoda uusi. Esimerkiksi Yhdysvalloissa uuden brändin luominen tyhjästä maksaa vähintään 20 miljoonaa dollaria, eli uudistamalla vanhaa brändiä on mahdollisuus säästää huomattavia summia rahaa. Vaikeuksiin ajautuneella brändillä on kuitenkin jo olemassa asiakaskunta, vaikka se olisikin ”nukkuva” sellainen. (Bellman 2005) Samoilla linjoilla ovat myös Sunil ja Chiranjeev (2009), jotka toteavat, että kuolevillakin brändeillä on usein merkittäviä brändipääomia, kuten hyvä tunnettuus ja vahva brändi-imago (Sunil & Chiranjeev 2009). Brändin on mahdollista saada vanhat asiakkaat takaisin oikeanlaisen markkinoinnin avulla. Nostalgian voimaa ei pidä aliarvioida. Brändit voivat ajautua ongelmiin esimerkiksi, koska omistajanvaihdosten myötä niihin ei kiinnitetä enää tarpeeksi huomiota. Yksi tärkeimmistä asioista brändinhallinnassa on brändin tunnetuudesta huolehtiminen. On siis kannattavampaa käyttää vanhaa jo tunnettua brändiä kuin investoida 20 miljoonaa uuden brändin luomiseen. Uudistettavalla brändillä ei saa kuitenkaan olla liikaa negatiivisia mielleyhtymiä, jotta uudistaminen on mahdollista toteuttaa onnistuneesti. On selvitettävä tarkkaan, minkälaisia mielleyhtymiä asiakkailla brändiä kohtaan on ja miten brändiä sekä sen mielleyhtymiä tulee päivittää vastaamaan nykyajan markkinoita. Kun uudistettu brändi lanseerataan, täytyy markkinointi- ja myynninedistämiskampanjan olla tarkkaan suunniteltu. Nostalgian käyttö markkinoinnissa voi toimia jos asiakkaat eivät koe brändiä liian vanhanaikaiseksi. (Bellman 2005)

Kun merkkejä brändin kuolemasta alkaa ilmaantua (esimerkiksi myynnin pysyvä lasku), ei pidä tehdä lyhyen tähtäimen korjausratkaisuja, kuten hinnan korotuksia tai brändin laajennuksia. On löydettävä perimmäiset syyt tähän, jotka johtuvat brändipääoman heikkenemisestä. Ensinäkin asiakkaiden täytyisi olla tietoisia brändistä. Brändin tulisi olla helposti muistutettavissa asiakkaiden mieliin, eli brändin tunnettuuden tulisi olla hyvä. Brändi-imagoa tulee lisäksi monitoroida ja varmistaa, että se vastaa kuluttajien muuttuviin mieltymyksiin. Brändin uudistamisprosessi on vuosien työ, joten yritykseltä vaaditaan pitkän aikavälin perspektiiviä ja pitkäjänteisyyttä. (Sunil & Chiranjeev 2009)

Vaikeuksiin ajautuneen brändin on pidettävä nykyiset asiakkaat ja pyrittävä saamaan entiset takaisin. Asiakkaita on muistutettava siitä, että brändi on vielä nykyisinkin relevantti ja toimiva vaihtoehto. Vanhojen asiakkaiden takaisin saaminen on helpompaa kuin uusien houkuttelemine. Yrityksen on pohdittava myös aiemmin huomiotta jätettyjen asiakassegmenttien huomioimista. Yksi strateginen vaihtoehto uudistusta tehtäessä hiipuvan brändin kohdalla on nykyisen asiakaskunnan ainakin osittainen hylkääminen. Esimerkiksi vaatemerkki, joka on leimautunut vanhanaikaiseksi ja jonka asiakaskunta koostuu vanhuksista, voi joutua hylkäämään tämän asiakassegmentin uudistuessaan nuorekkaammaksi. Tämä luo ongelman asiakassegmenttien välillä tasapainottelulle. Yksi vaihtoehto tähän on uuden alabrändin luominen uudelle asiakassegmentille. (Keller 1999)

Kellerin (1999) mukaan brändin uudistaminen lähtee usein siitä, että on ymmärrettävä, mitkä olivat alun alkujaan brändin brändipääomat. Yrityksen tulee selvittää brändin tunnettuus ja ne vahvat, suotuisat ja uniikit mielleyhtymät, joita asiakkaat siihen liittävät. On selvitettävä, miten avainmielleyhtymät asemoivat brändin. Ovatko positiiviset mielleyhtymät menettäneet merkitystään tai onko negatiivisia mielleyhtymiä tullut linkitettyksi brändiin? Kun nämä on selvitetty, tulee päättää, pidetäänkö brändin positiointi ennallaan vai positioidaanko brändi uudelleen. Tämä riippuu brändiin liitetystä mielleyhtymistä, ovatko ne sellaisia kuin yritys haluaa, sekä siitä, miten koetut edut ja asenteet suhtautuvat yritykseen, asiakkaisiin ja kilpailijoihin nähden. Samaa mieltä on myös Ewing (1995), joka korostaa sitä, että yrityksen pitää pystyä hyväksymään myös mahdolliset epämieluisat asiat, jotka tulevat ilmi selvitettäessä brändin positiointia kuluttajien mielissä. Vain siten voidaan todella uudistua. (Keller 1993, Ewing 1995) Kun ymmärretään nykyinen ja haluttu tilanne, niin yrityksellä on kaksi vaihtoehtoa. Ensinäkin voidaan laajentaa brändin tunnettuutta parantamalla asiakkaiden muistia brändistä ja sen tunnistamista ostotilanteessa. Toiseksi yritys voi pyrkiä kehittämään brändiä koskevien mielleyhtymien suosiollisuutta ja haluttavuutta, vahvuutta ja uniikkiutta. (Keller 1999)

Brändin tunnettuuden kehittäminen tapahtuu parantamalla asiakkaiden tietoisuutta brändistä. Asiakkaat usein kyllä tunnistavat ja muistavat brändin, mutta eivät havaitse, missä kaikissa yhteyksissä sitä voisi ostaa ja kuluttaa. Jos brändi on suhteellisen tunnettu ja imago kohtuullisen hyvä, niin yrityksen tulisi pyrkiä lisäämään asiakkaiden brändin käyttöä. Asiakkaat tulisi saada käyttämään brändiä enemmän ja

useammin. Tämän aikaansaamiseksi tulee parantaa brändin saatavuutta, sillä asiakkaat on helpompi saada kuluttamaan brändiä useammin kuin enemmän kerralla. Yrityksen tulisi siis tunnistaa ja luoda sekä markkinoida uusia tapoja käyttää brändin tuotteita. (Keller 1993)

Aaker (1991) antaa muutamia esimerkkikeinoja, joiden avulla kuluttajat voidaan saada kuluttamaan brändiä useammin. Ensimmäkin tuotteet tai palvelut, jotka ovat vain satunnaisessa käytössä, tulisi markkinoida kuluttajille niin, että niitä alettaisiin kuluttaa säännöllisesti (esimerkiksi kolme lasia maitoa päivässä). Toiseksi tuotteen tai palvelun kuluttamisesta pitää tehdä asiakkaalle mahdollisimman helppoa. Kuluttajille voidaan myös tarjota kannustimia ostaa tuotetta tai palvelua useammin (esimerkiksi kymmenes ateria ilmaiseksi). On myös mahdollista lisätä brändin kulutusta löytämällä ja markkinoimalla uusia käyttötilanteita ja käyttöpaikkoja. (Aaker 1991, 244-246) On myös mahdollista pyrkiä saamaan asiakkaat hankkimaan uusi tuote nopeammin (esimerkiksi paristossa voi näkyä, kuinka paljon siinä on virtaa jäljellä) (Keller 1999).

Brändin imagon muuttamisessa on kyse vahvempien, parempien ja uniikimpien brändiin liittyvien mielleyhtymien luomisesta. Positiiviset mielleyhtymät, jotka ovat haalistuneet ajan kuluessa, pitää taas tuoda esille ja korostaa niitä, sekä uusia positiivisia mielleyhtymiä on luotava. Mahdolliset negatiiviset mielleyhtymät, joita asiakkailla on päässyt brändiin liittyen syntymään, tulee kumota. Brändistä tulee lisäksi tehdä nykyaikaisempi luomalla sille relevantimpia käyttötilanteita sekä luomalla sille nykyaikaisempi kuluttajakuva (kuka käyttää brändiä). Jos brändiä on liian pitkään markkinoitu täysin samanlaisena ja muuttumattomana, alkavat asiakkaat nähdä sen tylsänä eikä enää niin kiinnostavana. Brändin päivittäminen vaatii uusien tuotteiden, mainoskampanjoiden, myynninedistämistoimien sekä pakkauksenuudistamisen koordinoitua ja yhdenmukaisuutta. (Keller 1999)

Berry (1988) on listannut brändin uudistamisen vaiheet seuraavasti:

- Varmista ja palauta tuotteiden huippulaatu.
- Selvitä ne seikat jotka vaikuttavat kuluttajien kokemuksiin tuotteiden laadusta (pakkaus, maine, hinta, nimi, logo, mielikuvat, mainokset).
- Johda kuluttajan ja brändin välistä suhdetta.
- Ymmärrä brändisi arvot ja käytä hyväksesi markkinoinnissa.

- Jokaisella brändillä tulisi olla uniikki ominaispiirre.
- Organisoijaksi ja koordinoijaksi brändinuudistamisohjelmaa (pakkaus, markkinointi, hinta yms. yhdenmukaisia).
- Uudelleenlanseeraa brändi isosti (kunnan juhlat, varmista medianäkyvyys).

2.4 Brändit yrityksen aikomusten välittäjinä (Brands as Intentional Agents)

Tässä tutkielmassa aiemmin esiteltyt teoriat keskittyvät lähinnä yrityksen mahdollisiin brändin hallinnan keinoihin ja brändin hallintaan, sekä uudistamiseen yrityksen näkökulmasta. On kuitenkin tärkeää myös ymmärtää, miten kuluttajat kokevat brändit. Miten he luokittelevat ja erottavat eri brändejä? Mitkä ovat avainasiat, jotka vaikuttavat brändikokemukseen? Yksi teoria, joka selittää tätä on Kerwynin et al. (2012) Brands as Intentional Agents – teoria, josta kerrotaan tässä kappaleessa.

Kerwynin et al. (2012) mukaan pelkästään brändin ulosanti, koettu kyvykkyys ja kompetenssi eivät merkitse, vaan myös se merkitsee, minkälaisia aikomuksia ”yleistä hyvää” kohtaan se välittää. Brands as Intentional Agents-malli (BIAF) perustuu Stereotype Content -malliin, joka kuvaa ihmisten suhtautumista muihin ihmisiin. Tämä perustuu siihen, että lukuisissa tutkimuksissa on todettu ihmisten suhtautuvan brändeihin kuten ihmisiin. Esimerkiksi Biel (1992) väittää, että ihmiset ostavat itsensä näköisiä brändejä ja että brändit saavat ihmisissä aikaan tunteita. Kuluttajat myös antavat brändeille ihmisille tyypillisiä ominaisuuksia tai luonteenpiirteitä. (Biel 1992)

BIAF-malli ottaa huomioon ne aikomukset ja kyvykkyudet, joita ihmiset kokevat brändeillä olevan. Tämän avulla on helpompaa ymmärtää, miten ihmiset suhtautuvat brändeihin. Kyvykkyudet sisältävät muun muassa asiakkaiden brändistä kokeman laadun, luotettavuuden, kestävyuden ja johdonmukaisuuden. Mallia varten muutettiin Stereotype Content-mallin muuttujat ”lämpimyys” ja ”pätevyys” aikomukseksi ja kyvykkyudeksi, jotta ne vastaisivat paremmin brändejä kuin ihmisryhmiä. Tämän mallin mukaan asiakkaiden kokemukset brändeistä eroavat siis toisistaan sen pe-

rusteella, miten hyvä- tai paha-aikomuksisiksi ne mielletään ja miten kyvykkäiksi ne mielletään (kuva 5. s.21). (Kerwyn et al. 2012)



Kuva 5. BIAF-malli (Kerwyn et al. 2012)

Mahdollisia eri ryhmittymiä siitä minkälaiseksi asiakkaat brändit kokevat, on mallin perusteella neljä:

1. Suositut brändit: hyvät aiomukset sekä kyvykkyudet. Aiheuttavat ihailua.
2. Kateutta aiheuttavat brändit: pahat aiomukset, hyvät kyvykkyudet. Aiheuttavat kateutta.
3. Holhoavat brändit (usein esim. julkiset liikenneyhtiöt yms.): hyvät aiomukset, huonot kyvykkyudet. Aiheuttavat sääliä.
4. Ongelmalliset brändit: huonot aiomukset ja huonot kyvykkyudet. Aiheuttavat halveksuntaa.

Hyväaikeisia brändejä kohtaan ihmisillä on enemmän ostoaikeita ja lojaaliutta kuin huonoaikeisia. Samaa sääntö pätee myös kyvykkyyksien osalta; kyvykkäitä brändejä kohtaan on enemmän ostoaikeita ja lojaaliutta kuin kyvyttömiä. Kateus ja sääli pohjautuvat brändin kyvykkyysiin, kun taas aiomuksilla ei ollut yhteyttä näihin tun-

teisiin. Ihailu ja halveksunta taas pohjautuvat sekä kyvykkyyksiin että aikeisiin. Molemmat ulottuvuudet vaikuttavat kuluttajien ostoaikeisiin ja brändiuskollisuuteen. Brändipääomaan vaikuttaa siis suuresti kyvykkyyksien lisäksi myös brändin koetut aikomukset ”yleistä hyvää” kohtaan. (Kerwyn et al. 2012)

Molempien ulottuvuuksien eli lämpimyyden ja kompetenssin (hyvien aikomuksien ja kyvykkyyksien) omaaminen antaa yritykselle ”lisäboostia” myyntiin, mikä ylittää molempien yksittäiset vaikutukset ostoaikeisiin. Kun brändillä on molempia, brändiä ihailaan. Ihailu on tärkeässä roolissa muuttamassa asiakkaiden ajatuksia ja ajassa ostoaikeita. Jos molemmat ulottuvuudet ovat erittäin korkeita ja ihailu suurta, voi ilmetä jopa suurta kunnioitusta (awe), joka voi jopa muuttaa ihmisten maailmankatsomusta. Jos on vain lämpöä tai kompetenssia, ihmiset ostavat mieluummin kompetenssia omaavan brändin tuotteita. ”Lämpimien” brändien on siis pyrittävä markkinoimaan itseään myös entistä kyvykkäämpinä. Kyvykkäiden brändien taas tulisi markkinoida myös ”lämpimiä” ominaisuuksia saadakseen ”lisäboostia” myyntiin. (Aaker et al. 2012)

Seuraavaksi tässä tutkielmassa tarkastellaan case SM-liigaa ja hyödynnetään aiemmin esiteltyjä teorioita brändin hallinnasta ja uudistamisesta, sekä Kerwynin et al. (2012) esittämää mallia.

3 Brändin hallinta ja uudistaminen - Case SM-liiga

Jääkiekon SM-liiga on Suomen seuratuin ja arvostetuin urheilusarja (Taloustutkimus 2012). Se on myös katsojien mielestä Suomen kiinnostavin urheilusarja, ja viime vuonna SM-liiga otteluita kävi paikanpäällä halleissa katsomassa lähes 2,5 miljoonaa katsojaa. Nämä katsojaluvut koostuvat noin miljoonasta eri katsojasta, joka on yli 20 % Suomen täysi-ikäisestä väestöstä. Televisiosta SM-liigan otteluita seurasi yli 800000 eri katsojaa, ja SM-liigan internetsivuilla kävi yli 450000 eri kävijää joka viikko. Suomalaisista kaksi kolmasosaa on jollain tasolla kiinnostunut SM-liigasta ja ainoastaan 1 prosentti suomalaisista ei ole koskaan kuullut SM-liigasta. (Liiga 2013)

3.1 Metodologia

Tietoa SM-liigan brändiuudistuksesta saatiin haastattelun avulla sekä SM-liigan tutkielmaa varten antamista materiaaleista. Haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna, jossa ei edetty tarkkojen yksityiskohtaisten kysymysten kautta, vaan väljemmin kohdentuen tiettyihin ennalta suunniteltuihin teemoihin (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47-48). Haastattelu eteni vapaamuotoisesti, kuitenkin niin, että tutkija välillä toi jonkin teeman apukysymysten avulla esiin. Haastateltavana toimi SM-liigan vastaava tuottaja Juha Huhta. Haastattelu kesti noin puolitoista tuntia ja se järjestettiin SM-liigan toimistolla Helsingissä. Haastattelu myös äänitettiin, jotta sen myöhempi analysointi olisi mahdollisimman tarkkaa ja hyvää. Haastattelussa käytetty runko löytyy liitteestä 1.

Tutkielmaa varten tehtiin myös kyselytutkimus, jonka avulla selvitettiin, miten SM-liigan brändiuudistus on onnistunut. Kyselyssä kysyttiin muutamia avainasioita, joita SM-liiga oli uudistuksen myötä pyrkinyt muuttamaan, sekä esitettiin kysymyksiä, joiden avulla saatiin selville, miten SM-liigan brändi sijoittuu Kerwynin et al. (2012) luoman Brands as Intentional Agents -mallin suhteen. Kyselyssä oli asteikkoihin (Likert-asteikko 1-5) perustuvia kysymystyyppisiä, joissa esitetään väittämiä ja vastaaja valitsee niistä sen, miten voimakkaasti hän on samaa tai eri mieltä kuin esitetty väittämä (Hirsjärvi et al. 2009, 200). Kyselytutkimus toteutettiin internetkyselynä, joka linkitettiin Suomen suurimmalle jääkiekkoihoiselle keskustelufoorumille. Kyselytutkimuksessa esitetyt väittämät löytyvät liitteestä 2.

3.2 SM-liigan brändiuudistuksen toteuttaminen

Jääkiekon SM-liiga on suomalaisia puhuttava ja liikuttava asia, joten sen brändiuudistus on herättänyt paljon huomiota. Tätä tutkielmaa varten haastateltiin Liigan vastaavaa tuottajaa Juha Huhtaa. Huhta on valmistunut taiteen maisteriksi Helsingin Taideteollisesta korkeakoulusta. Aiemman uransa hän on viettänyt pääosin mainoselokuvien parissa tuottajana. SM-liigan palvelukseen hän siirtyi vuonna 2012 työnimikkeensä vastaava tuottaja. Hänen työtehtävinään on ollut visuaalisesta il-

meestä ja sisällön tuottamiseen liittyvistä asioista vastaaminen, lisäksi hän on ollut mukana tekemässä brändinuudistustyötä ja vastaa osittain Liigan brändistä. Aikaisemmin Liigalla ei ole ollut henkilöä vastaamassa näistä asioista.

Liigan brändiuudistus sai alkusykäyksensä keväällä 2013, kun Liigan televisiointiyhteistyökumppani vaihtui Urho tv:stä Sanoma Oyj:ksi (Nelonen). Nelonen toivoi, että Liiga vaihtaisi samalla logoaan ja uudistuisi. Huhta kertoo, että Liiga päätti ensin pohtia liiketoimintastrategiaansa uusiksi selvittääkseen logon tai nimenmuutoksen järkevyyden. Liiketoimintastrategiaa pohdittaessa Liiga tuli siihen tulokseen, että se haluaa muuttaa rooliaan. Aikaisemmin Liigan roolia ja brändiä ei niinkään ollut mietitty, oli vain toimittu ikään kuin jääkiekon kattojärjestönä ja tarjottu yleisölle ammattimaista urheilua. Liiketoimintastrategian päivittämisen myötä Liiga päätti siirtyä seuraavalle askeleelle eli ammattimaisen urheiluviihteen tarjoajaksi.

Liiga haluaa jatkossa Huhdan mukaan kasvattaa omaa rooliaan huomattavasti muun muassa sisällöntuotannossa. Katsojille halutaan tarjota ammattimaista urheiluviihdettä (professional sports entertainment) pelkän jääkiekko-ottelun sijaan. Ammattimainen urheiluviihde ei kuitenkaan ole mahdollista ilman ammattimaista urheilua ja huippu-urheilijoita, jotka ovat kaiken perusta ja joita Liiga tietenkään aio unohtaa. Maailma on muuttunut teknologian kehityksen myötä ja urheilu on tullut lähemmäs suurta yleisöä. Monipuolista tietoa on saatavilla enemmän yhä useammista eri lähteistä, ja myös yleisö itse osallistuu sisällön tuottamiseen. Mediakenttä on siis muuttunut yksipuolisesta tiedon välittämisestä dialogiksi yleisön ja viihteen tarjoajien välillä. Liigankin pitää siis itse olla aktiivisesti mukana niissä paikoissa, missä katsojatkin ovat, ja kommunikoida asiakkaidensa kanssa. Tämä on aikaisemmin ollut Liigan heikkous, etenkin sosiaalisessa mediassa on oltu hakoteillä, Huhta kertoo. Tällä hetkellä Liigalla ja liigajoukkueilla on Facebookissa yhteensä 400000 fania, mutta Huhdan mielestä tämä luku olisi suhteellisen helposti kasvatettavissa miljoonaan.

Huhta korostaa, että nuoret ovat Liigankin tulevaisuus, joten heidän muistamisensa on äärimmäisen tärkeää. Monet ajattelevat, että sosiaalinen media on muuttanut viihteen toimintakulttuuria, mutta nuorille se on aina ollut itsestään selvää. Liiga onkin panostanut huomattavasti sosiaalisen median huomioimiseen ja siellä keskusteluun osallistumiseen. Urheilunkin osalta videomateriaalin merkitys kasvattaa jatkuvasti merkitystään. Jatkossa Liiga panostaa suurissa määrin itse sisällöntuottami-

seen ja tavoitteena on, että Liigasta itsestään tulee media. Liigan käytössä olevan teknologian avulla kaikkien pelien videomateriaalit kaikista kameroista, jotka hallilla kuvaavat otteluita, ovat hyödynnettävissä. Tämä avaa suuria mahdollisuuksia sisällöntuottamiseen itse pelien ja maalikoosteiden lisäksi. Tarkoituksena on myös antaa katsojille mahdollisuus tämän materiaalin hyödyntämiseen, jotta heidätkin saadaan mukaan sisällöntuottamiseen.

Yksi keino tähän olisi Huhdan mielestä esimerkiksi järjestää kilpailu, jossa fanit tekevät videoita suosikkipelaajistaan ja lisäävät ne Liigan hallinnoimaan playeriin. Se, kenen video saa eniten tykkäyksiä Liigan Facebook-sivuilla, saisi esimerkiksi lippupaketin itselleen. Sisällöntuottamisessa on tavoitteena, että tuotettu materiaali tulisi jatkossa Liigan hallinnoimaan playeriin, jotta ihmisvirtaa saataisiin ohjattua Liigan sivuille. Näin sivustolle myytävien mainosten tuotot kasvaisivat huomattavasti. Esimerkkinä tästä Huhtaa mainitsee sen, kun Liiga tuotti oman versionsa Cheekin Timantit on ikuisia -kappaleesta, jonka musiikkivideolla esiintyi otteita Liigan otteluista. Video laitettiin vain Liigan omille sivuille, jonne iltapäivälehdetkin joutuivat sen linkittämään. Muutamassa päivässä Liigan sivuille tuli tuota videota katsomaan useita kymmeniä tuhansia eri kävijöitä. Tämän kaltaisen sisällön tuottamisen merkitys kasvaa, sillä sen avulla nuorisokin saadaan kiinnostumaan. Huhdan mukaan enää eivät riitä vain pelit ja tilastot. Liigasta itsestään on siis tarkoitus luoda media, joka tuottaa ihmisiä kiinnostavaa sisältöä ja tulevaisuudessa toivotaan, että ihmiset menevät ensimmäiseksi Liigan sivuille halutessaan Liigaan liittyvää sisältöä, eivätkä esimerkiksi turvaudu iltapäivälehtiin tai maakuntalehtiin.

Liiketoimintastrategiaa päivitettäessä Liiga tutki myös omaa yleisöään. Todettiin, että peleissä käyvästä miljoonasta katsojasta noin kolmasosa on joukkueiden faneja ja kannattajia. Fanit käyvät katsomassa lähes kaikki oman joukkueensa pelit ja kannattajatkin 6 - 10 kertaa kaudessa. He ovat sellaisia katsojia, jotka tunnustavat oman joukkueensa väriä ja ottavat kiihkeästikin kantaa Liigan asioihin. Huhdan mukaan nämä katsojat käyvät hallilla Liigan brändistä riippumatta. Loput 700000 katsojaa, jotka peleissä käyvät ovat satunnaisia kävijöitä. Heidän suhteensa jääkiekkoon ja joukkueisiin ei ole yhtä vahva kuin faneilla ja kannattajilla, eikä heillä välttämättä ole edes suosikkijoukkuetta. Heillä on paljon erilaisia motiiveja ja herätteitä käydä silloin tällöin katsomassa Liigan pelejä, esimerkiksi nuoret tytöt voivat mennä katsomaan idoliaan tai tapaamaan kavereitaan. Hallilla voi olla myös hyvä tunnelma

perjantai-iltana ja sieltä saa olutta. Näihin ihmisiin on mahdollisuus vaikuttaa Liigan brändin kautta. Huhta kertoo, että tämä ryhmä onkin nostettu Liigan pääkohderyhmäksi, sillä heissä lepää suurin katsojapotentiaali. Tähän ryhmään kuuluu esimerkiksi lapsiperheitä ja nuoria kaupunkilaisia. Liigan tavoite onkin muuttaa kuvaansa kaikin puolin viihdyttävämmäksi ja perheystävällisemmäksi.

Kun näitä seikkoja oli liiketoimintastrategian päivittämisen yhteydessä mietitty, päätti Liiga, että oli oikea aika tehdä brändiuudistus. Oli päätetty muuttaa omaa roolia ja mielikuvaa sekä samaan aikaan televisiointiyhteistyökumppani oli vaihtumassa. Todettiin, että nyt oli oikea aika muuttaa brändiä. SM-liigan nimi muutettiin Liigaksi ja samalla vaihdettiin logoa. Logon päivittämisessä kiinnitettiin huomiota sen toimimiseen sähköisessä muodossa, sillä olihan Liiga päättänyt panostaa suuresti myös sosiaalisessa mediassa toimimiseen ja sisällön tuotantoon. Logosta onkin olemassa eripituisia animoituja versioita, joissa Liigan logon yhteydessä esiin tulevat myös joukkueiden logot (kuva 6). Lisäksi jokaista ottelua varten on oma erillinen vastakainasettelua korostava logo, jossa ottelun joukkueet näkyvät. Visuaaliseen ilmeeseen ylipäättänsä kiinnitettiin Huhdan mukaan paljon huomiota. Kaikessa markkinoinnissa ja Liigan materiaaleissa on käytössä sama visuaalinen ilme ja uusi logo sekä nimi. ”Tässä on ollut joitain haasteita, sillä jotkin mediat käyttävät jääräpäisesti Liigan vanhaa nimeä, mutta heitä opetetaan siitä koko ajan pois”, Huhta kertoo.



Uusi logo (Liiga 2013)



Uusi animoitu logo (Liiga 2013)



Uusi ottelukohtainen logo

Kuva 6. Liigan uusia logoja

Brändin uudistamisen myötä halutaan myös korostaa Liigan roolin muutosta. Enää ei olla vain kattojärjestö, joka tarjoaa ammattilaisurheilua, vaan ammattimaisen urheiluviihteen tuottaja. Sisällön tuottamiseen panostetaan jatkossa huomattavasti.

Liigan ja joukkueiden on ymmärrettävä, että ydinbisnes on olla tapahtumajärjestäjä. On tarjottava ja markkinoitava tapahtuma, joka vetää hallin täyteen jokaiseen peliin. Huhta korostaa, että on siis ymmärrettävä, että pelkkä peli ei enää riitä. Liigan pääkilpailijoita eivät Huhdan mukaan niinkään ole muut urheilusarjat vaan nuorten kaupunkilaisten muu vapaa-aika. Elokuviissa käyminen, kavereiden kanssa oleskelu ja muu kotiin jääminen on se, mitä vastaan Liiga kilpailee. Liigapeleistä on saatava positiivinen tapahtuma, joka herättää tunteita. Halleissa on oltava hyvä tunnelma, ja ne pitäisi saada täyteen. Pelitapahtumasta pitäisi saada sellainen, että kaikki voivat tulla sinne huoletta viihtymään. Pelitapahtuman sosiaalista merkitystä pitää korostaa: siellä tavataan ihmisiä ja siellä voi viipyä pidempäänkin kuin vain itse ottelun ajan. Siellä pitäisi olla tarjolla laadukasta viihdettä ja mahdollisuus esimerkiksi ruokailuun. Hallit pitäisi saada täyteen, jotta katsojille pystyttäisiin myymään niukkuutta. Ihmisten tulee tuntea saavansa pääsylipun hinnalle vastiketta. Huhta kiteyttää Liigan tavoitemielleyhtymän sanoihin: se on totta. Ottelutapahtuma tapahtuu suorana ja on totta, se ei ole käsikirjoitettua viihdettä.

Brändin vanhasta tilasta oli vuosien varrella tehty tutkimuksia, mutta kun brändiuudistuksesta päätettiin, ei tehty perustutkimusta tai selvitetty lähtötilannetta. Nelosen piti tällainen tehdä, mutta syystä tai toisesta se ei sitä tehnyt. Tässä mielessä brändinuudistamisessa siis oikaistiin. Kun ei tiedetä, mistä lähdettiin liikkeelle, on vaikea seurata ja verrata, miten uudistus on onnistunut. Konsulttitoimisto, joka teki tutkimuksia ja haastatteluita Liigan brändiin liittyen, oli mukana brändiuudistusta tehtäessä ja heidän avullaan määritettiin uusi haluttu brändi. Uusi brändi on siis kiteytetynä se, että siirrytään urheilusarjan tuottamisesta ammattimaisen urheiluviihteen tuottajaksi. Tämän myötä Liigasta itsestään tehdään jo media ja aletaan panostaa sisällön tuottamiseen. Lisäksi panostetaan sosiaalisessa mediassa mukana olemiseen. Pääkohderyhmäksi otettiin nuoret kaupunkilaiset ja muut satunnaiset peleisäkävijät, joihin Liigan brändillä on mahdollista vaikuttaa. Liiga halusi siirtyä siis Huhdan sanojen mukaan HC-faneista ja pelin ytimeistä enemmän viihteen puolelle.

Otteluissa kävijöitä seurataan ja tämän myötä on mahdollista jatkossa selvittää, miten uudistus on tämän osalta onnistunut, eli onko näiden satunnaisten kävijöiden ottelutapahtumissa käyminen lisääntynyt. Lisäksi seurataan brändistä käytävää keskustelua, joka oli aluksi ainakin fanien osalta kiihkeää ja torjuvaa. Tämä oli Huhdan mielestä odotettavissa sillä ihmiset vastustavat aina muutosta. Nyt keskustelu

tuntuu kuitenkin laantuneen. Liiga tekee jatkuvasti töitä, jotta uusi brändi pysyy haluttunlaisena. Nyt on ollut hieman sekava vaihe toimitusjohtajan vaihdoksesta johtuen, mutta jatkossa luodaan tarkat työkalut ja mallit, joiden avulla seurataan brändin kehittymistä ja reagoidaan tarvittavin toimenpitein.

Liigan brändiuudistuksesta viestiminen tapahtui viime keväänä, kun Nelonen ilmoitti yhtäkkiä yllättäen aikovansa pitää tiedostustilaisuuden tulevasta kaudesta käyttäen siinä uutta nimeä ja logoa. Huhta kertoo, että Liiga päätti vuotaa uuden logon ja nimen ulos perjantaina, kun Nelosen tiedotustilaisuus oli maanantaina. Näin saatiin herätettyä laajasti huomiota jo ennen tiedotustilaisuutta, ja keskustelu sosiaalisessa mediassa kävi kuumana. Lisäksi kaikille Liiga-paikkakunnille oli tarkoitus pystyttää jättiukot, joissa Liigan uusi logo ja nimi näkyvät. Valitettavasti osa ukoista jäi Englantiin toimitusten viivästyttyä, mutta niiden osalta, jotka saatiin ajoissa, huomion saaminen brändiuudistukselle toimi Huhdan mielestä hyvin. ”Ukoista” ei etukäteen tiedotettu mitään, vaan ne pystytettiin jokaiselle Liiga-paikkakunnalle keskeiselle paikalle, jonka jälkeen niistä ladattiin kuvia sosiaaliseen mediaan. Tämä herätti paljon ihmettelyä ja kiinnostusta ympäri Suomea.

Tämän jälkeen Liiga järjesti kaudenavaustapahtuman maanantaina 9.9.2013 Helsingissä yökerho Circuksessa Helsingin Narinkkatorilla. Jättiukot olivat pystyssä torilla keräten ohikulkijoiden huomion. Tapahtumassa tiedotettiin brändiuudistuksesta ja alkavasta kaudesta sekä esiteltiin uutta visuaalista ilmettä. Lisäksi paikalle oli hankittu useita esiintyjä, lähinnä rap-artistejä. Tämä oli Huhdan mukaan harkittu veto, jotta paikalle saataisiin myös paljon uutta kohderyhmää eli nuoria kaupunkilaisia. Heidän toivottiin ottavan paikalta kuvia ja lisäävän niitä sosiaaliseen mediaan, antaen näin Liigalle huomattavaa ylimääräistä näkyvyyttä kohdeyleisön keskuudessa. Brändiuudistuksesta viestiminen tapahtui muutenkin pitkälti sosiaalisessa mediassa, unohtamatta kuitenkin perinteistä printtimediaa, jossa asia oli hyvin laajasti esillä.

Brändiuudistuksen myötä Liigan pääpaino markkinoinnissa on siirtynyt sosiaaliseen mediaan. Tavoitteena on myös, että joukkueiden palkkalistoille saataisiin ihmisiä, joilla olisi aikaa ja osaamista tuottaa joukkueita koskevaa sisältöä sosiaaliseen mediaan. Huhta kertoo, että tarkoituksena on selkeyttää Liigan ja joukkueiden roolia ja luoda selvät markkinointitasot, joista kummatkin vastaavat. Liigan tulee olla huomatt-

tavasti aktiivisempi kuin ennen ja ottaa yhä enemmän roolia. Liigan tarkoitus on olla keskusjohtona joukkueille. Tämän tulee tapahtua myös markkinoinnissa, jossa Liiga on aiemmin ollut hieman taka-alalla joukkueisiin nähden. Tietenkin jatkossakin paikallisesti joukkueiden tulee olla näkyvämmässä roolissa, mutta isommalla tasolla Liigan pitää ottaa vastuuta. Esimerkiksi Huhta mainitsee mahdollisuuden tehdä Liigan johdolla keskitetysti sopimus jonkun kosmetiikkayrityksen kanssa ja tämän jälkeen luoda naisille oma pelitapahtuma. Sama tapahtuma kiertäisi Liigapaikkakunnat vuorotellen. Liigan tulee siis ottaa rooli isojen sopimusten tekemiseen valtakunnallisesti keskusjohtoisesti ja joukkueiden taas hoitaa paikallinen markkinointitaso. Jatkossa myös esimerkiksi jäämainokset voitaisiin neuvotella Liigan toimesta, ja ne voisivat olla jokaisella paikkakunnalla samat.

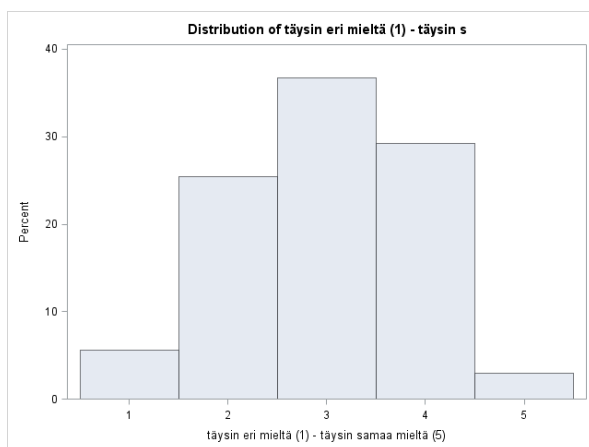
Tärkein asia brändiuudistuksessa on siis siirtyminen ammattimaiseen urheiluviihteeseen. Liiga kasvattaa omaa rooliaan ja ottaa nykypäivän uudet mediat huomioon. Liigan ja joukkueiden roolia kasvatetaan ja määritetään sisällön tuotannossa ja Liigasta itsestään tehdään media. Liiga rakentaa ja määrittelee jakelualustat ja tuottaa kaikille yhteistä materiaalia. Joukkueet hoitavat oman sisällöntuottamisensa, jonka jakelun Liiga hoitaa. Jatkossa tavoitteena on, että kaikilla joukkueilla on samanlainen internetsivupohja sekä sisällön tuotantokalusto ja henkilöstö. Tämä on kuitenkin vielä huomisen asia, sillä tällainen muutos vie aikaa. Samalla muutetaan Liigan mielikuvaa viihteellisemmäksi, jotta saadaan aktivoitua nuoria kaupunkilaisia ja lapsiperheitä halleihin. Heissä lepää Huhdan mukaan Liigan suurin kasvupotentiaali. Pelkkä mielikuvien muuttaminen ei auta vaan ottelutapahtumien pitää oikeastikin muuttua viihdyttävimmiksi ja perheystävällisemmiksi. Tämäkään ei ole yhden yön tempu vaan vie aikaa, Huhta korostaa.

3.3 SM-liigan brändiuudistuksen onnistuminen

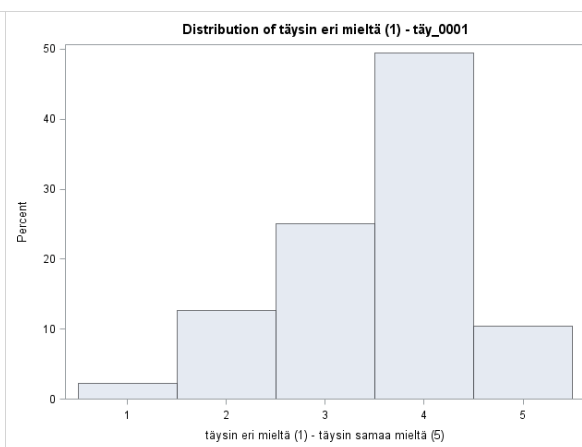
SM-liigan brändiuudistuksen onnistumista selvitettiin internetkyselyn avulla, joka linkitettiin jääkiekkoaiheiselle keskustelufoorumille (jatkoaika.com). Keskustelufoorumien lukijat ovat intohimoisia jääkiekon seuraajia, ja tämän myötä toivottiin, että kyselyyn saataisiin paljon vastauksia. Kyselyyn vastasi lopulta 267 vastaajaa. Kyselyssä esitettiin 13 väittämää, joihin vastaajat vastasivat viisiportaisella likert-

asteikolla, jossa ääripäät olivat ”täysin eri mieltä” ja ”täysin samaa mieltä”. Kyselytutkimuksen vastaajaryhmä ei ole ehkä paras mahdollinen, koska SM-liigan brändiuudistuksen kohderyhmä olivat nuoret kaupunkilaiset ja perheet. Kyselyyn vastanneista suurin osa on todennäköisesti intohimoisia jääkiekkofaneja, koska kysely linkitettiin jääkiekkoihmiselle keskustelufoorumille. He ovat kaikkein kriittisin ryhmä arvostelemaan SM-liigan toimintaa, joka on nähtävissä myös kyselyn tuloksista. Kyselyn tulokset löytyvät kokonaisuudessaan liitteestä 3.

Ensimmäiset neljä väittämää kyselyssä liittyivät haastattelussa esiin nousseihin brändiuudistuksen tavoitteisiin. Haastattelussa Huhta nosti brändiuudistuksen avainseikoiksi sosiaaliseen mediaan panostamisen, nuorten kaupunkilaisten ja perheellisten huomioimisen, sekä sisällöntuotannon roolin kasvattamisen. Kyselyn ensimmäinen väittämä oli ”Liiga on hyvin mukana sosiaalisessa mediassa” (kuva 7). 267:n kyselyyn vastanneen keskiarvo oli noin 2,985 (asteikolla 1=”täysin eri mieltä”, 5=”täysin samaa mieltä”). Kyselyn perusteella voidaan siis todeta, että ainakaan jääkiekkofanien kokemana tämä uudistustavoite ei ole täysin onnistunut, mutta ei täysin epäonnistunutkaan. Vastaajat olivat jokseenkin samaa mieltä, että Liiga on hyvin mukana sosiaalisessa mediassa.



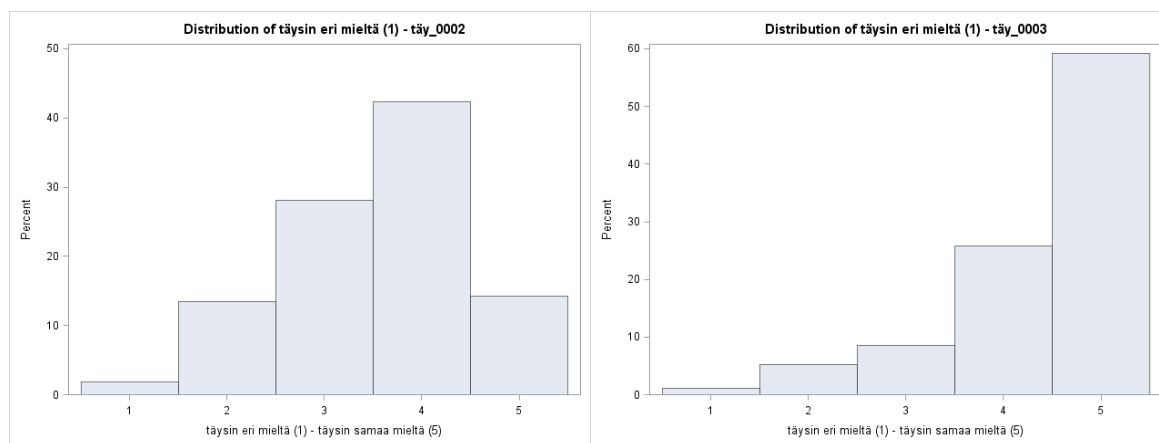
Kuva 7. ”Liiga on hyvin mukana SoMessassa”



Kuva 8. ”Liigaottelu on perheystävällinen tapahtuma”

Toinen väittämä, joka kyselyssä esitettiin, oli ”Liigaottelu on perheystävällinen tapahtuma” (kuva 8). Tämän kysymyksen vastausten keskiarvo oli noin 3,532 ja mediaani 4. Kyselyn perusteella voidaan todeta, että tämä tavoite on Liigan brändiuudistuksen myötä onnistunut.

Kolmas väittämä kyselyssä oli ”Liigaottelu on nuoria kaupunkilaisia kiinnostava tapahtuma”. Kysymyksen vastausten keskiarvo oli noin 3,535 ja mediaani 4. Tämäkin tavoite on siis kyselyn perusteella saavutettu (kuva 9).



Kuva 9. ”Liigaottelu kiinnostaa nuoria kaupunkilaisia” Kuva 10. ”Liigan tulisi ottaa enemmän roolia sisällöntuotannossa”

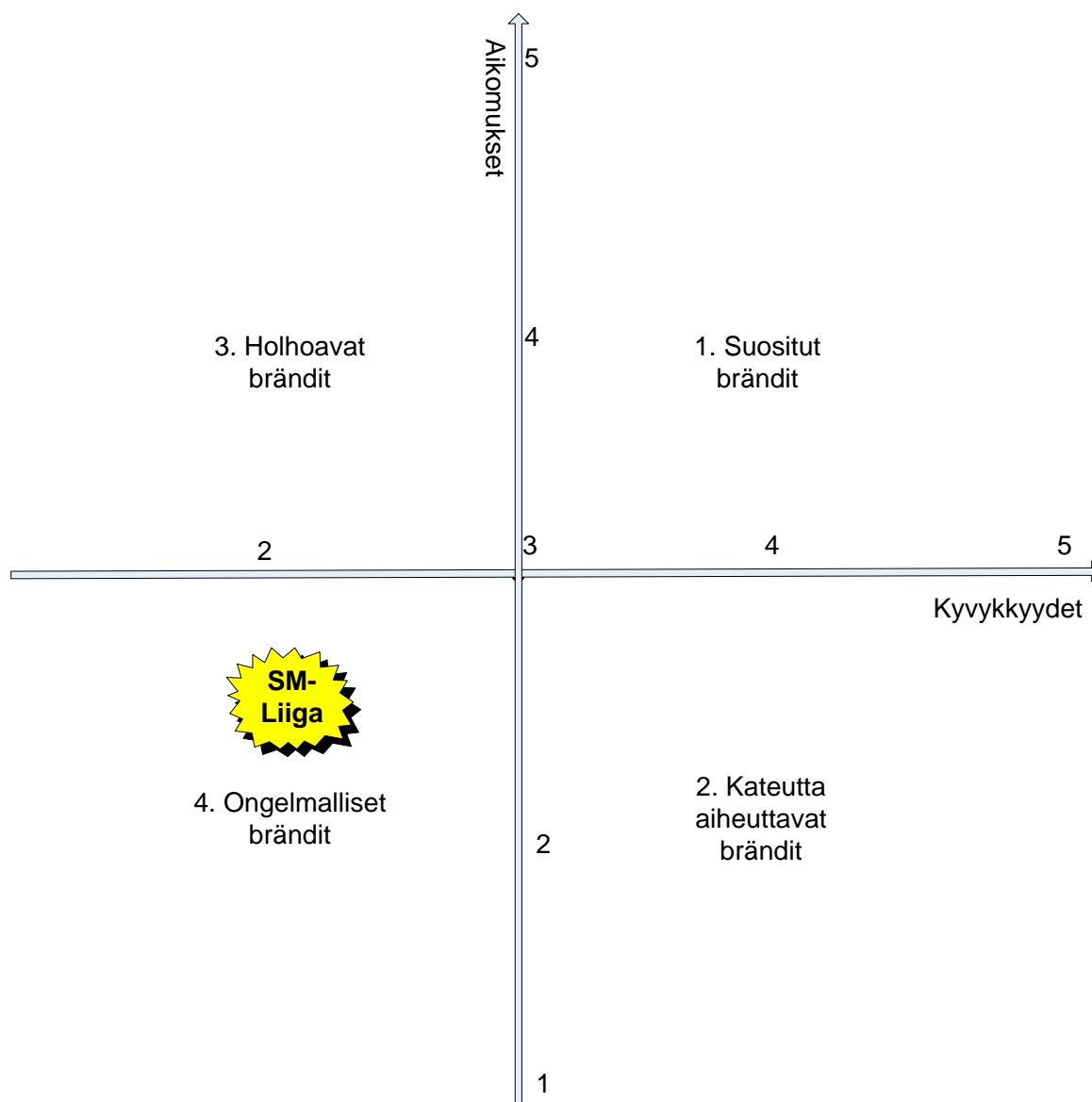
Neljäs, ja viimeinen väittämä kyselyssä, joka perustui haastattelussa selvinneisiin SM-liigan brändiuudistuksen tavoitteisiin, oli ”Liigan tulisi ottaa enemmän roolia sisällöntuotannossa (videot, haastattelut, pelaajaesittelyt yms.)”. Tämä väittämä oli asetettu tähän muotoon koska, SM-liigan oma sisällöntuotanto on vasta alkutekijöissään. Kyselyn perusteella voidaan todeta, että SM-liigan päätös panostaa sisällöntuotantoon on oikea, sillä vastaajista suurin osa oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Vastausten keskiarvo oli noin 4,367 ja mediaani 5 (kuva 10).

Kyselyn ensimmäisen kolmen väittämän osalta täytyy todeta, että ei ole varmaa johtuvatko vastaukset SM-liigan brändiuudistuksesta, sillä ei ole olemassa uudistusta edeltävää kyselyä, johon verrata vastauksia. Jatkossa brändiuudistuksen edetessä olisikin mielenkiintoista seurata miten vastaajien mielipiteet kehittyvät.

Kyselyn loput yhdeksän väittämää perustuvat Kerwynin et al. (2012) BIAF-teoriaan (Brands as Intentional Agents). Väittämät olivatkin samat, joita he käyttivät tutkissaan brändien sijoittumista BIAF-nelikenttään. Kysymyksiä, joiden avulla selvitettiin Liigan koettuja aikomuksia tavallista katsojaa, sekä SM-liigan kyvykkyyksiä, oli

kumpaakin ulottuvuutta kohti kaksi. Nämä kysymykset olivat: ”Liigalla on hyvät ai-
komukset tavallisia katsojia kohtaan (toimii tavallisen katsojan etuja ajaen)”, ”Liiga
toimii johdonmukaisesti tavallisen katsojan etujen mukaisesti”, ”Liiga on kyvykäs
toteuttamaan aikomuksensa” ja ”Liiga on kyvykäs ja tehokas saavuttamaan tavoit-
teensa”. Ensimmäiset kaksi väittämää yhdistettiin kyselyn vastausten analyysivai-
heessa summamuuttujaksi, joka kuvaa SM-liigan aikomuksia tavallisia katsojia koh-
taan. Samoin summamuuttujaksi, joka kuvaa SM-liigan kyvykkyyksiä, yhdistettiin
seuraavat kaksi väittämää. Lisäksi kyselyssä selvitettiin mitä tunteita SM-liigan
brändi vastaajissa herättää (ihailua, sääliä, kateutta, halveksuntaa), sekä vastaajien
tunnesiteen vahvuutta ja uskollisuutta SM-liigaa kohtaan.

Summamuuttujan, joka kuvaa SM-liigan aikomuksia, keskiarvo oli 2,5. Eli vastaajien
mielestä SM-liigan aiomukset tavallista katsojaa kohtaan eivät ole kovin hyvät.
Summamuuttuja, joka taas kuvaa SM-liigan kyvykkyyksiä, keskiarvo oli noin 2,081.
Kyselyyn vastanneiden mielestä SM-liigan kyvykkyydet ovat siis vielä huonommat
kuin aiomukset. Kyselyn tulosten perusteella SM-liigan brändi sijoittuu Kerwynin et
al. (2012) BIAF-teorian ongelmallisiin brändeihin, eli nelikentän vasempaan
alanurkkaan (kuva 11). Vastaajat kokevat, että SM-liigan aiomukset eivät ole taval-
lisen katsojan etujen mukaisia. Lisäksi vastaajat kokevat SM-liigan kyvykkyydet hei-
koiksi.



Kuva 11. SM-Liigan brändin sijoittuminen BIAF-nelikenttään

Kyselyssä tutkittiin myös mitä tunteita SM-liiga herättää katsojissa. Kerwynin et al. (2012) mukaan ongelmalliset brändit herättävät ihmisissä halveksuntaa. Näin ei kuitenkaan ole SM-liigan kohdalla, vaikka se sijoittuukin kyselyn perusteella ongelmallisiin brändeihin. SM-liiga herätti vastaajissa eniten sääliä (keskiarvo n.3,355) ja vasta toiseksi eniten halveksuntaa (keskiarvo n.2,434). Huomion arvoista on se, että SM-liiga herätti vastaajissa melkein yhtä paljon ihailua (keskiarvo n.2,072) kuin halveksuntaa. Tämä voi selittyä SM-liigan erityisellä asemalla verrattuna esimerkiksi tuotebrändeihin. Kyseessä on Suomen seuratuin urheilusarja, joka herättää ihmisissä paljon tunteita. Vaikka vastaajat olisivatkin tyytymättömiä SM-liigaan, seuraavat

he silti todennäköisesti otteluita ja käyttävät SM-liigan palveluja. Kyselyssä selvitettiin myös vastaajien tunnesidettä SM-liigaa kohtaan ("Minulla on vahva ja uskollinen tunneside Liigaa kohtaan"), jonka keskiarvo oli noin 3,102. Eli vaikka vastaajien vastausten perusteella SM-liiga on ongelmallinen brändi, on kyselyyn vastanneilla kuitenkin suhteellisen vahva ja uskollinen tunneside sitä kohtaan. Lisäksi täytyy huomioda, että kyselyn avulla tutkittiin vain yksittäistä brändiä, joka voi käyttäytyä eri tavalla kuin Kerwynin et al. (2012) tutkimat useat eri brändit, joiden pohjalta teoria luotiin.

Kerwynin et al. (2012) mukaan kateus ja sääli pohjautuvat brändin kyvykkyyksiin, kun taas aikomuksilla ei ole yhteyttä näihin tunteisiin. Ihailun ja halveksunnan taas pitäisi pohjautua sekä kyvykkyyksiin että aikomuksiin. Molempien ulottuvuuksien pitäisi myös vaikuttaa brändiuskollisuuteen.

SM-liigan tapauksessa aikomukset korreloivat positiivisesti ihailun (korrelaatiokerroin 0,48098) ja negatiivisesti säälin, sekä halveksunnan kanssa (korrelaatiokertoimet -0,42011 ja -0,39322). Nämä korrelaatiot olivat myös tilastollisesti merkitseviä. Aikomukset ja kateus eivät SM-liigan tapauksessa näytä korreloivan, eikä se ole tässä tapauksessa tilastollisestikaan merkitsevä.

Kyvykkyydet korreloivat SM-liigan tapauksessa edellä mainittujen tunteiden kanssa hyvin samalla tavalla kuin aikomuksetkin. Kyvykkyydet korreloivat positiivisesti ihailun (korrelaatiokerroin 0,49781) ja negatiivisesti säälin, sekä halveksunnan kanssa (-0,44173 ja -0,35381). Kateuden kanssa korrelaatio on pientä, eikä tilastollinen merkitsevyyskään ole kovin hyvä, toisin kuin muilla aikaisemmin mainituilla korrelaatiolla. Kyselytutkimuksen vastausten korrelaatioiden perusteella SM-liigan tulisi siis pyrkiä markkinoimaan kyvykkyyksiään ja omia hyviä aikomuksiaan tavallisia katsojia kohtaan, koska tämän avulla olisi mahdollista vahvistaa ihailun tunnetta Liigaa kohtaan ja samalla vähentää säälin ja halveksunnan tunteita.

Molemmat ulottuvuudet (aikomukset ja kyvykkyydet) korreloivat positiivisesti ja tilastollisesti merkitsevästi SM-liigan tapauksessa brändiuskollisuuden kanssa ("minulla on vahva ja uskollinen tunneside Liigaa kohtaan"). Tämä siis noudattaa Kerwynin et al. (2012) teoriaa, toisin kuin SM-liigan herättämät tunteet, jotka korreloivat aikomusten ja kyvykkyyksien kanssa eri tavalla kuin Kerwyn et al. esittävät. Kaikki SM-liigan tapauksen korrelaatiot löytyvät liitteestä 3.

4 Johtopäätökset

Tässä kappaleessa kootaan työ yhteen ja vastataan tutkielman tutkimuskysymyksiin. Ensin vastataan tutkielman päätutkimuskysymykseen luomalla tutkielmassa käytettyjen teorioiden pohjalta malli, miten brändin uudistaminen tulisi toteuttaa. Toiseksi kootaan yhteen haastattelussa selvinneiden seikkojen avulla, miten SM-liigan brändiuudistus on toteutettu. Kolmanneksi todetaan kyselyn perusteella miten SM-liigan brändiuudistus on onnistunut.

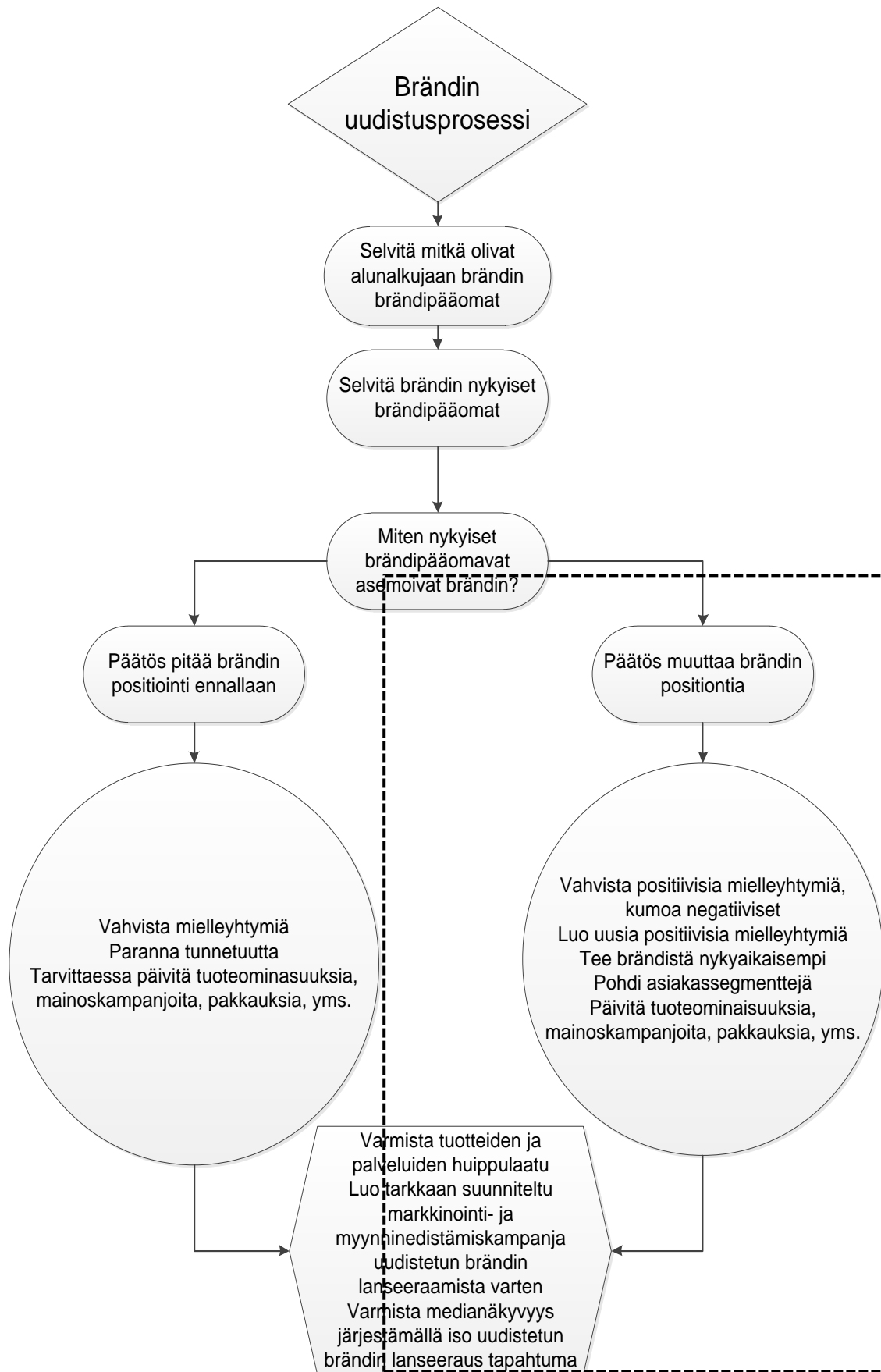
4.1 Miten brändin uudistaminen tulisi toteuttaa osana brändin hallintaa

Tutkielman päätutkimusongelma oli ”Miten brändin uudistaminen tulisi toteuttaa osana brändin hallintaa?” Tutkielmassa esiin nostettujen teorioiden perusteella voidaan sanoa, että uudistamiseen ei kannata lähteä, ellei siihen ole pakottavaa tarvetta. Brändin hallinnassa on kyse brändipääomien hallinnasta, kuten brändin tunnettuudesta ja imagosta huolehtiminen. Yritysten pitää varmistaa, että brändi on asiakkaille tuttu ja että asiakkaat liittyvät siihen haluttuja vahvoja, suotuisia ja uniikkeja mielleyhtymiä. Yrityksen kaiken markkinoinnin on oltava johdonmukaista ja yhteistä pitkällä aikavälillä, jotta haluttu brändi saadaan selkeänä viestittyä asiakkaille niin, että he myös ymmärtävät ja kokevat sen yrityksen haluamalla tavalla. Brändin hallinnan ongelma on markkinoiden muutokset. Markkinat muuttuvat ja kehittyvät jatkuvasti ja muutokset voivat olla merkittäviä esimerkiksi asiakkaiden käyttäytymisessä tai lainsäädännössä.

Brändin hallinnan kulmakivi on brändin vahvistaminen. Kaiken yrityksen markkinoinnin tulisi jatkuvasti pyrkiä vahvistamaan brändiä. Avainasioita ovat markkinoinnin johdonmukaisuus ja jatkuvuus. Brändin vahvistamisessa markkinoinnin keinoin yritys pyrkii vahvistamaan brändin tunnettuutta sekä haluttuja mielikuvia. Jatkuvuus markkinoinnissa ei kuitenkaan tarkoita, ettei mitään muutettaisi. Brändin hallinnan johdonmukaisuus voi vaatia useita taktisia muutoksia, jotta brändin edustamat seikat säilyvät, sillä markkinoiden muuttuessa täytyy myös brändin mukautua. Esimerkiksi hinnat voivat vaihdella ajan saatossa, tuot ominaisuudet voivat muuttua sekä

markkinointistrategiat vaihdella, mutta brändin strategisen positioinnin tulisi pysyä samana. Toisinsanoen tavoitteena tulee olla samojen haluttujen miellelyhtymien ja tunnettuuden tuntemusten luominen asiakkaiden mielissä. Suuri mahdollinen virhe on brändin laiminlyönti. Yrityksen ei tule vähentää markkinointi- ja tuotekehityskuluja sen perusteella, että brändi on jo hyvin menestyvä. Tästä seuraa nimittäin välttämättä brändipääomien heikkeneminen.

Joskus brändin hallinta epäonnistuu mahdollisista brändinvahvistamistoimista huolimatta esimerkiksi markkinoiden muuttuessa radikaalisti ja yritys menettää brändipääomiaan. Silloin yrityksen on uudistettava brändiään. Brändin on mahdollista pyrkiä palaamaan juurilleen saadakseen takaisin menetettyjä brändipääomia, tai sitten brändin merkitystä on muutettava perusteellisesti uusien brändipääomien löytämiseksi ja luomiseksi. Kuvaan 12 on kuvattu brändin uudistamisen teoreettinen viitekehys.



Kuva 12. Teoreettinen viitekehys brändin uudistamiseen, katkoviivoitettu alue kuvaa SM-liigan brändi-uudistusta

Brändin uudistamisessa on lähdettävä siitä, että selvitetään, mitkä olivat alunalkujaan brändin brändipääomat, joiden myötä brändi menestyi. On siis selvitettävä, mitkä olivat ne vahvat, suotuisat ja uniikit mielleyhtymät, joita asiakkaat brändiin liittivät, sekä miten brändin tunnettuudesta pidettiin huolta. Tämän jälkeen on selvitettävä brändin nykyinen tila. Mikä on brändin tunnettuuden tila ja minkälaisia mielleyhtymiä asiakkaat siihen nykyisin liittävät? Ovatko brändin liitetyt positiiviset mielleyhtymät menettäneet merkitystä ja onko negatiivisia mielleyhtymiä tullut liitettyksi brändiin. Tämän perusteella yrityksen on päätettävä, pitääkö sen brändin asemoinnin ennallaan vai positioidaanko brändi uudelleen.

Jos brändin positiointia ei ole tarvetta muuttaa, on yrityksen ensisijainen tehtävä saada vanhat asiakkaat takaisin. Brändin suotuisat, vahvat ja uniikit mielleyhtymät, jotka ovat ajan myötä haalistuneet, on taas palautettava asiakkaiden mieliin vahvistamalla niitä markkinoinnin keinoin. Lisäksi brändin tunnettuutta on syytä parantaa. Usein asiakkaat kyllä ovat tietoisia brändistä ja tunnistavat sekä muistavat sen mutta eivät kuluta sitä niin paljon kuin yritys toivoisi. Tämän vuoksi asiakkaiden tietoisuuden brändistä kehittämisen lisäksi yrityksen tulisi pyrkiä lisäämään asiakkaiden brändin kuluttamista. Asiakkaat on saatava ostamaan brändiä enemmän ja useammin. Tämän aikaansaamiseksi yrityksen on ensinäkin parannettava brändin saatavuutta sekä tunnistettava, luotava ja markkinoitava uusia tapoja käyttää ja kuluttaa brändiä. Tarvittaessa yritys voi päivittää myös brändin tuoteominaisuuksia, mainoskampanjoita sekä pakkauksia. Jos brändiä on liian pitkään markkinoitu täysin muuttumattomana, alkavat asiakkaat nähdä sen tylsänä. Muutenkin vaikka brändin positiointi pidetään ennallaan, voidaan sitä hieman piristää nykyaikaisemmaksi, jotta asiakkaat kokevat sen relevanttina.

Jos brändiin on liitetty negatiivisia mielleyhtymiä ja sen alkuperäiset positiiviset ominaisuudet ovat menettäneet merkityksensä ajan saatossa, on brändin positiointia syytä muuttaa. Silloin yrityksen tulee korostaa ja vahvistaa brändiin vielä liitettäviä positiivisia mielleyhtymiä sekä luotava uusia sellaisia. Mahdolliset negatiiviset mielleyhtymät, joita on päässyt syntymään, on kumottava. Vanhentuneesta brändistä on tehtävä taas nykyaikainen luomalla sille relevantimpia käyttötilanteita, sekä usein on myös luotava sille nykyaikaisempi kuluttajakuva. Brändin uudistaminen vaatii usein myös uusien tuotteiden luomista, uudenlaisten mainoskampanjoiden käyttöönottoa

sekä myynninedistämistoimien muuttamista. Myös pakkauksia olisi järkevää uudistaa.

On sitten positiontia päätetty muuttaa tai pitää ennallaan, niin kun uudistettu brändi lanseerataan, tulee yrityksellä olla käytössään tarkkaan suunniteltu markkinointi- ja myynninedistämiskampanja. Kaiken markkinoinnin ja viestinnän on oltava johdonmukaista ja yhtenäistä niin ilmeeltään kuin sanomaltaankin. Lisäksi yrityksen tulee varmistaa brändinsä tuotteiden ja palveluiden huippulaatu. Kun uudistettu brändi lanseerataan, olisi yrityksen hyvä järjestää iso tapahtuma tai jopa juhlatilaisuus, jossa asiasta kerrotaan. Näin varmistetaan brändiuudistuksen mediahuomio ja saadaan näkyvyyttä asialle.

4.2 Miten SM-liigan brändiuudistus on toteutettu

SM-liigan brändiuudistus sai alkusykäyksensä keväällä 2013, kun Nelosesta tuli SM-liigan televisiointiyhteistyökumppani. Nelonen toivoi, että SM-liiga uudistaisi logoaan ja nimeään. SM-liiga päätti pohtia liiketoimintastrategiansa päivittämismahdollisuuksia ennen päätöstä nimen ja logon vaihdosta. Tässä mielessä alkusykäys brändiuudistukseen tuli siis SM-liigan ulkopuolelta. Liiketoimintastrategiaansa tutkiessa SM-liiga totesi, että sen on uudistettava toimintaansa. Aikaisemmin SM-liiga ei ollut tarkkaan pohtinut omaa rooliaan ja brändiään. SM-liiga oli toiminut kattojärjestönä suomalaiselle ammattijääkiekkoilulle tarjoten yleisölle ammattimaista urheilua. Liiketoimintastrategiaansa pohtiessaan SM-liiga totesi, että teknologian kehityksen myötä maailma, jossa SM-liiga toimi oli muuttunut ja SM-liigan täytyi muuttua sen mukana. Urheilu on tullut lähemmäs suurta yleisöä muun muassa sosiaalisen median ja tietotekniikan kehityksen myötä. Mediakenttä on muuttunut yksipuolisesta tiedon välittämisestä dialogiksi yleisön ja urheiluviihteen tarjoajan välillä. Katsojille on saatavilla entistä enemmän monipuolista tietoa ja yhä useammista eri lähteistä. SM-liigan tulee itse olla mukana siellä missä sen asiakkaatkin ovat ja kommunikoida heidän kanssaan.

Brändiuudistuksen taustalla on siis samoja asioita, joita Sunil ja Chiranjeev (2009) mainitsivat pohtiessaan brändin menestystä. Näitä seikkoja ovat muun muassa joh-

don toimista brändin laiminlyönti. Näin on ollut myös SM-liigan kohdalla, sillä aikaisemmin brändiä ei ole hallinnoitu järjestelmällisesti. Myös markkinaympäristön muutos teknologian kehityksen myötä liittyy SM-liigan tapaukseen; sosiaalisen median merkityksen kasvu pakotti myös Liigan muuttamaan toimintatapojaan.

Sosiaalisen median merkitys on kasvanut merkittävästi ja SM-liiga päätti panostaa siellä mukaan oloon huomattavasti. Nykyisin SM-liigan pääpaino markkinoinnissa onkin sosiaalisessa mediassa. Lisäksi SM-liiga totesi, että pelkän ammattimaisen urheilun tarjoaminen ei nykypäivänä riitä. Tehtiinkin päätös siirtyä seuraavalle portaalle eli ammattimaisen urheiluviihteen tarjoajaksi. Tämän myötä SM-liiga päätti kasvattaa sisällöntuotannon roolia radikaalisti. SM-liigasta itsestään pyritään tekemään media, joka tuottaa monipuolista jääkiekkoon liittyvää sisältöä. Samalla SM-liiga tutki asiakasryhmiään ja päätti ottaa kohderyhmäkseen nuoret kaupunkilaiset, perheet ja muut satunnaiset otteluissa kävijät. Päätettiin muuttaa SM-liigan ottelukokemusta pelin ytimestä viihteellisempään suuntaan. Tämä päätös tehtiin sen vuoksi, että näissä edellä mainituissa katsojaryhmissä lepää SM-liigan suurin katsojapotentiaali. Pelkästään mielikuvien muuttaminen viihteellisempään ja perheystävällisempään suuntaan ei kuitenkaan riitä, vaan ottelutapahtumia pitää oikeasti muuttaa. SM-liigan tavoitteena onkin tehdä otteluista tapahtumia. On siirryttävä urheilumarkkinoinnista tapahtumamarkkinointiin ja ottelusta on tultava sellainen tapahtuma, joka vetää hallin täyteen joka kerta. Ottelutapahtumasta pyritään luomaan positiivinen tapahtuma, jossa ihmiset viihtyvät pidempäänkin kuin vain ottelun ajan. Siellä pitää olla tarjolla laadukasta viihdettä, jossa katsojat tapaavat ystäviään ja voivat esimerkiksi ruokailla ja viihtyä hallibaarin puolella. Ottelutapahtuman sosiaalista merkitystä pyritään korostamaan. Taustalla on kuitenkin huippu-urheilu ja huippu-urheilijat. Jääkiekko-ottelu tapahtuu suorana ja on totta, se ei ole käsikirjoitettua viihdettä.

Liiketoimintastrategiansa uudelleen pohtimisen jälkeen SM-liiga päätti, että oli oikea aika myös muuttaa logoa ja nimeä. Tämän myötä nimeksi muutettiin yksinkertaisesti Liiga ja logo uudistettiin. Samalla Liigan visuaalinen ilme uudistettiin ja yhtenäistettiin kaikessa Liigaan liittyvässä materiaalissa. Nämä muutokset haluttiin tehdä, koska Liigan roolia kasvatettiin merkittävästi brändin uudistamisen lisäksi ja nimenmuutoksen avulla asiaa korostettiin. Liiga oli myös päättänyt kasvattaa rooliaan merkittävästi ja ottaa enemmän keskusjohtoista roolia Liigan asioiden hoidossa.

Liigalle ja joukkueille luodaan tarkat roolit niin markkinoinnin kuin sisällöntuotannonkin suhteen. Liiga aktivoituu selvästi ja kasvattaa omaa rooliaan suomalaisessa jääkiekkoilussa.

Liigan brändiuudistuksesta viestiminen tapahtui näyttävästi Cirkuksessa järjestetyn tilaisuuden yhteydessä. Lisäksi Liigan hankkimat jättiukat herättivät huomiota ympäri Suomea. Sosiaalisessa mediassa uudistus tuotiin vahvasti esiin ja keskustelu oli vilkasta. Perinteisiä medioitakaan ei unohdettu vaan näkyvyys printtimedioissa oli suurta. Tämä noudatti Berryn (1988) ohjetta siitä, että uudistettu brändi tulee lanseerata ”isosti” medianäkyvyyden varmistamiseksi (Berry 1988).

Brändiuudistumisen onnistumista ja toteutumista Liiga seuraa siltä osin, että otteiluissa kävijöitä seurataan ja näin ollen saadaan selville onko uutta haluttua kohdeyhmää otteluissa enemmän kuin ennen. Lisäksi seurataan uudistuksesta käytävää keskustelua.

Selkeitä puutteita Liigan brändiuudistuksessa on muutamia. Ensinäkin kun uudistusta alettiin suunnitella, ei tehty perustutkimusta brändin nykytilasta (kuten pitäisi tehdä mm. Kellerin (1999) ja Bellmanin (2005) mukaan) vaan lähdettiin suoraan uudistamaan. Tässä siis oikaistiin, koska ei selvitetty, mitä positiivisia tai negatiivisia mielleyhtymiä SM-liigan brändiin oli liitetty. Liigassa on tapahtunut myös toimitusjohtajan vaihdos, joka on aiheuttanut sekavuutta. Tästä johtuen uudistetun brändin johtaminen ja seuraaminen ovat jääneet hieman vajaiksi. Tarkoituksena on uuden toimitusjohtajan myötä kuitenkin luoda tarkat työkalut ja mallit, joilla brändiä seurataan ja johdetaan. Näin pitääkin tehdä brändin uudistamista koskevien teorioiden mukaan (Sunil & Chiranjeev 2009). Lisäksi uudistuksesta olisi voinut kaiken kaikkiaan viestiä ja kertoa avoimemmin, muutenkin kuin vain nimenmuutoksen osalta. Uudistuksen syyt ja taustat ovat hyvät ja järkevät ja niistä avoimemmin viestiminen olisi todennäköisesti vähentänyt muutosvastarintaa intohimoisten jääkiekkofanien keskuudessa.

Edellisessä luvussa esiteltyn brändiuudistamisen teoreettiseen viitekehykseen sijoitettuna Liigan brändiuudistus osuu kohtaan ”pätös muuttaa brändin positiontia”. Liiga siis jätti selvittämättä uudistusta edeltävät brändipääomansa ja hyppäsi suoraan tähän vaiheeseen. Tämän jälkeen Liiga päivitti brändinsä vastaamaan nykyajan vaatimuksia kasvattamalla sosiaalisen median ja sisällöntuotannon roolia toiminnassaan. Liiga siirtyi ammattimaisen urheiluviihteen tuottamiseen pelkän jää-

kiekko-ottelun tarjoamisen sijasta. Liiga lisäksi pyrki luomaan uusia positiivisia mielleyhtymiä muuttamalla ottelutapahtumia viihteellisemmiksi ja perheystävällisemmiksi. Lisäksi Liiga pohti asiakassegmenttejään ja päätti keskittyä suurimman kasvupotentiaalin omaaviin ryhmiin eli nuoriin kaupunkilaisiin ja perheisiin. Nämä keinot nousivat esiin myös teoriakirjallisuudessa (Keller 1999). Liigan logo ja nimi uudistettiin, kuten myös koko visuaalinen ilme. Laadun varmistamiseksi Liiga myös ymmärtää, että pelkkien mielikuvien muuttaminen ei riitä, vaan ottelutapahtumista pitää oikeasti tehdä sellaisia, joissa ihmiset viihtyvät ja hallit täyttyvät joka kerta. Brändin uudelleen lanseeraamista varten luotiin tarkka suunnitelma, jossa hyödynnettiin sosiaalista mediaa. Liiga myös varmisti suuren medianäkyvyyden brändinsä uudelleenlanseeraamiselle järjestämällä ison tapahtuman yökerho Cirkuksessa.

4.2 Miten SM-liigan brändiuudistus on onnistunut

Kyselyn perusteella ei voida antaa kattavaa vastausta siitä, miten Liigan brändiuudistus on onnistunut, mutta jonkin näköistä kuvaa se siitä antaa. Kyselyyn vastanneista suurimman osan voidaan olettaa olevan intohimoisia jääkiekkofaneja, jotka ottavat kriittisesti kantaa Liigan asioihin, ja jotka eivät olleet brändiuudistuksen kohderyhmä. Kysely kohdistettiin tälle ryhmälle, koska oli tarve saada suhteellisen nopealla aikataululla riittävä määrä vastauksia. Jatkossa olisi mielenkiintoista tehdä samankaltainen kysely nuorille kaupunkilaisille ja perheellisille ja selvittää miten heidän mielipiteensä eroavat tämän kyselyn tuloksista.

Kyselyn pohjalta voidaan todeta, että Liigan hakemista muutoksista ainakin ottelutapahtuman kehittäminen perheystävälliseksi ja nuoria kaupunkilaisia kiinnostavaksi tapahtumaksi on onnistunut kohtalaisesti. Ei kuitenkaan ole varmaa johtuuko tämä brändiuudistuksesta, vai onko näin koettu jo ennen sitä. Liigan sosiaalisessa mediassa mukana oloa ei ole kyselyn perusteella koettu aivan niin hyvin kuin Liiga itse toivoisi, mutta ei aivan katastrofaalisestikaan. Sisällöntuotannon roolin kasvattamisen tärkeydestä vastaajat olivat samaa mieltä kuin Liigakin. Sitä tulee kasvattaa.

Kerwynin et al. (2012) BIAF-teoriaan peilattuna (Brands as Intentional Agents), Liiga on kyselyn perusteella ongelmallinen brändi. Sen aikomuksia tavallisia katsojia kohtaan ei koeta kovin hyviksi, kuten ei myöskään sen kyvykkyyksiä. Liigaan liitetyt tun-

teet kuitenkin erosivat Kerwynin et al. (2012) tutkimuksessa ongelmallisiin brändeihin liitetystä tunteista. Tämä voi selittyä Liigan erityisellä asemalla, verrattuna tavallisiin tuote- tai palvelubrändeihin verrattuna. Liigan tulisikin markkinoinnissaan korostaa siis sekä ”lämpimiä” ominaisuuksiaan, että kyvykkyyksiään. Näin Liigan olisi mahdollista tulevaisuudessa muuttua ongelmallisesta brändistä ihailuksi brändiksi ja kenties saada Aakerin et al. (2012) mainitsemaa ”lisäboostia” myyntiinsä.

Lähteet

Aaker, D. (1991) Managing brand equity. New Yourk, The free press

Aaker, D. & Joachimsthaler, E. (2000) Brändien johtaminen. Helsinki, Werner Söderström Osakeyhtiö

Aaker J. L., Garbinsky E. N. & Vohs K. D. 2012. Cultivating admiration in brands: Warmth, competence, and landing in the “golden quadrant”. Journal of consumer psychology. Volume 22, Issue 2, pages 191-194.

American marketing association Dictionary (2013) [internet sivu] [viitattu 10.10.2013] saatavissa:

http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B

Bambauer-Sachse S. & Mangold S. 2011. Brand equity dilution through negative online word-of-mouth communication. Journal of Retailing and Consumer Services. Volume 18, Issue 1, pages 38-45.

Bellman L. M. 2005. Entrepreneurs: Invent a new brand name or revive an old one?. Business Horizons. Volume 48, Issue 3, pages 215-222.

Berry, N. C. 1988. Revitalizing brands. The Journal of Consumer Marketing. Volume 5, Issue 3, pages 15-20.

Biel, A. L. 1992. How brand image drives brand equity. Journal of Advertising Research. Volume 32, Issue 6

Business Dictionary [internet sivusto] [viitattu 10.10.2013] saatavissa:

<http://www.businessdictionary.com/definition/brand-management.html>

Corsi, S. 2004. Reinforcing your brand. Mortgage Banking. Volume 65, Issue 3, pages 68-72.

Ewing, M. T., Fowlds, D. A. & Shepher, I. R. B. 1995. Renaissance: a case study in brand revitalization and strategic realignment. Journal of Product & Brand Management. Volume 4, Issue 3, pages 19-26.

Ewing M. T. 2009. Brand death: A developmental model of senescence. Journal of Business Research. Volume 62, Issue 3, pages 332-338.

Faircloth J. B., Capella L. M. & Alford B. L. 2001. The effect of brand attitude and brand image on brand equity. Journal of Marketing Theory & Practice. Volume 9, Issue 3, page 61.

Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. (2009) Tutki ja kirjoita. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi

Hirsjärvi S. & Hurme H. (2001) Tutkimushaastattelu Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino

Huha, J., 2013. Haastattelu Liigan brändiuudistuksesta. Haastattelija Roope Toivola [teemahaastattelu] 19.11.2013

Jääkiekko arvostetuin ja seuratuin urheilulaji Taloustutkimuksen Sponsorointi ja urheilun arvomaailma –tutkimuksessa [internet uutiskirje] [viitattu 3.11.2013] saatavissa: <http://www.taloustutkimus.fi/ajankohtaista/uutiskirje/uutiskirje-1-2012/jaakiekk-arvostetuin-ja-seuratu/>

Keller K. 1993. Conceptualizing, Measuring, Managing Customer-Based Brand Equity. Journal of marketing. Volume 57, Issue 1, pages 1-22.

Keller, K. L. 1999. Managing Brands for the Long Run: Brand Reinforcement and Revitalization Strategies. California Management Review. Volume 41, Issue 3, pages 102-124.

Keller K. L. 2010. Brand Equity Management in a Multichannel, Multimedia Retail Environment. Journal of Interactive Marketing. Volume 24, Issue 2, pages 58-70.

Kerwyn N., Fiske S. T. & Malone C. 2012. Brands as intentional agents framework: How perceived intentions and ability can map brand perception. Journal of Consumer Psychology. Volume 22, Issue 2, pages 166-176.

Liiga. (2013) Liiga- Brändin kehittäminen [pdf-tiedosto] marraskuu 2013

Liiga. (2013) Liiga – Graafiset pelisäännöt. [pdf-tiedosto] marraskuu 2013

Liiga. 2013. Se on totta [internet sivu] [viitattu 3.11.2013] saatavissa:
<http://www.liiga.fi/arkisto/uutiset/se-on-totta.html>

Malmelin, N. & Hakala, J. (2007) Radikaali brändi. Helsinki, Talentum

Melanie A. & Daekwan K. 2007. Revitalising suffering multinational brands: an empirical study. *International Marketing Review*. Volume 24, Issue 3, pages 350-372.

Merrilees, B. 2005. Radical Brand Evolution: A Case-Based Framework. *Journal of Advertising Research*. Volume 45, Issue 2, pages 201-210.

Sunil T. & Chiranjeev K. 2009. A brand is forever! A framework for revitalizing declining and dead brands. *Business Horizons*. Volume 52, Issue 4, pages 377-386.

Taipale, J.(2007) Brändi liiketoiminnan ytimessä – erotu tai unohda koko homma. Keuruu, Infor oy

Von Herzen, P. (2006) Brändi yritysmarkkinoinnissa. Helsinki, Talentum

Yoo B., Donthu, N. & Lee S. 2000. An examination of selected marketing mix elements and brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Volume 28, Issue 2, pages 195-211.

Liitteet

LIITE 1. Haastattelun runko:

Yleistä brändinhallinnasta:

Mikä on Liigan brändi? Mitä se edustaa? Miten eroaa kilpailijoista (KHL, NHL, muut urheilulajit, muu vihde)

Miten Liigan brändi huomioidaan päivittäisessä toiminnassa?

Kuka siitä vastaa? Kuka hallinnoi?

Miten mukana markkinoinnissa?

Mitä mielleyhtymiä halutaan että kuluttajat liittävätkin Liigan brändiin?

Minkälaisia piirteitä halutaan brändillä olevan? (esim. kuka käy peleissä, hinta, persoonalliset ominaisuudet)

Minkälaisia etuja halutaan Liigan brändin edustavan kuluttajille?

Miten Liigan tunnettuudesta pidetään huolta? (näkyvyys, ihmiset yhdistävät jääkiekkoviikkeen ja Liigan keskenään)

Miten seurataan ja pidetään huolta, että halutut mielleyhtymät ja tunnettuus säilyvät?

Onko Liigalla olemassa uniikkeja mielleyhtymiä jotka yhdistetään vain Liigan brändiin?

Liigan kohderyhmä?

Brändiuudistuksesta:

Miksi päätettiin uudistaa brändi?

Miten selvitettiin brändin silloinen ja haluttu uusi tila?

Mitä brändissä haluttiin muuttaa? (mielleyhtymät, kohderyhmä yms.)

Miten uudistusprosessi tapahtui?

Miten uudistuksesta viestitettiin?

Miten uudistuksen toteutumista seurataan?

Mitkä markkinointikeinoja Liiga painottaa nykyisin? Miksi?

Jääkiekon asema vs. joidenkin mielikuva?

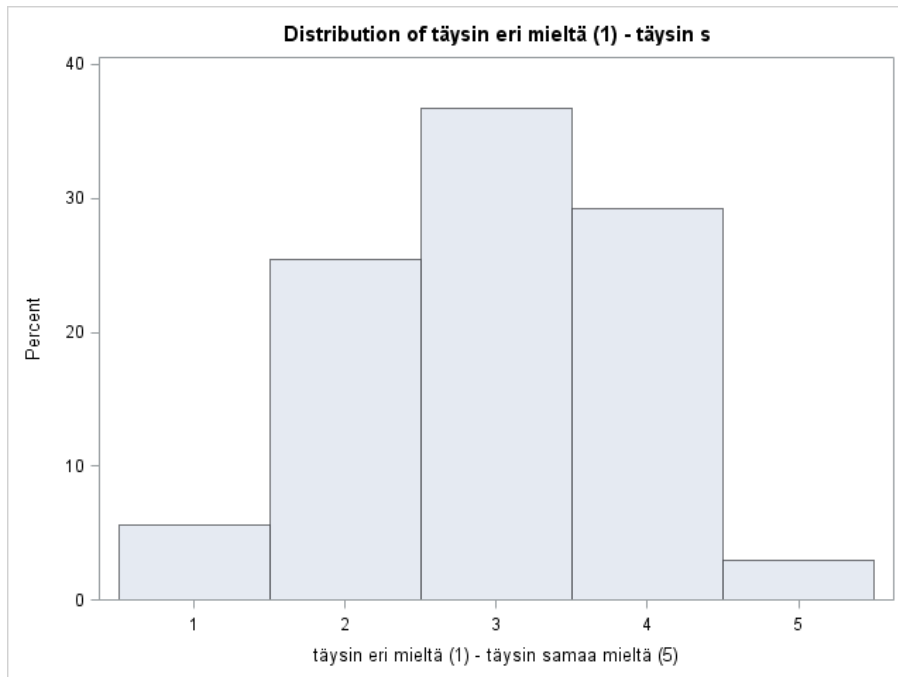
Kasvun mahdollisuudet?

LIITE 2. Kyselyssä esitetyt väittämät

1. Liiga on hyvin mukana sosiaalisessa mediassa
2. Liigaottelu on perheystävällinen tapahtuma
3. Liigaottelu on nuoria kaupunkilaisia kiinnostava tapahtuma
4. Liigan tulisi ottaa enemmän roolia sisällöntuotannossa (videot, haastattelut, pelaajaesittelyt yms.)
5. Liigalla on hyvät aikomukset tavallisia katsojia kohtaan (toimii tavallisen katsojan etuja ajaen)
6. Liiga toimii johdonmukaisesti tavallisen katsojan etujen mukaisesti*
7. Liiga on kyvykäs toteuttamaan aikomuksensa
8. Liiga on kyvykäs ja tehokas saavuttamaan tavoitteensa
9. Tunnen Liigaa kohtaan ihailua
10. Tunnen Liigaa kohtaan sääliä
11. Tunnen Liigaa kohtaan kateutta
12. Tunnen Liigaa kohtaan halveksuntaa
13. Minulla on vahva ja uskollinen tunneside Liigaa kohtaan

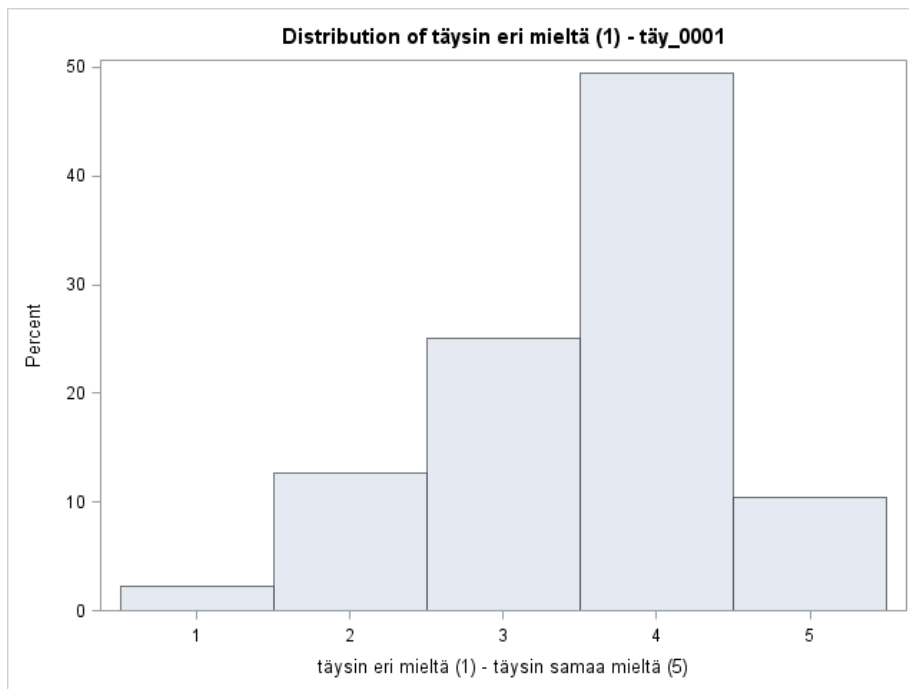
LIITE 3. Kyselyn tulokset

Liiga on hyvin mukana sosiaalisessa mediassa



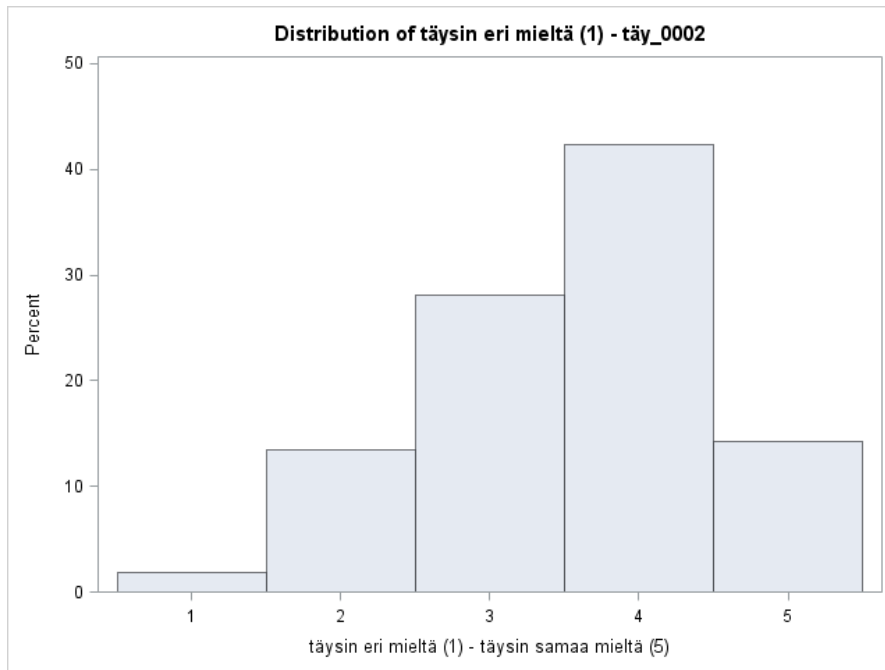
| Analysis Variable : täysin eri mieltä (1) - täysin s täysin eri mieltä (1) - täysin samaa mieltä (5) | | | | | | |
|--|-----------|-----------|-----------|-----|-----------|--|
| Mean | Std Dev | Minimum | Maximum | N | Median | |
| 2.9850187 | 0.9457862 | 1.0000000 | 5.0000000 | 267 | 3.0000000 | |

Liigaottelu on perheystävällinen tapahtuma



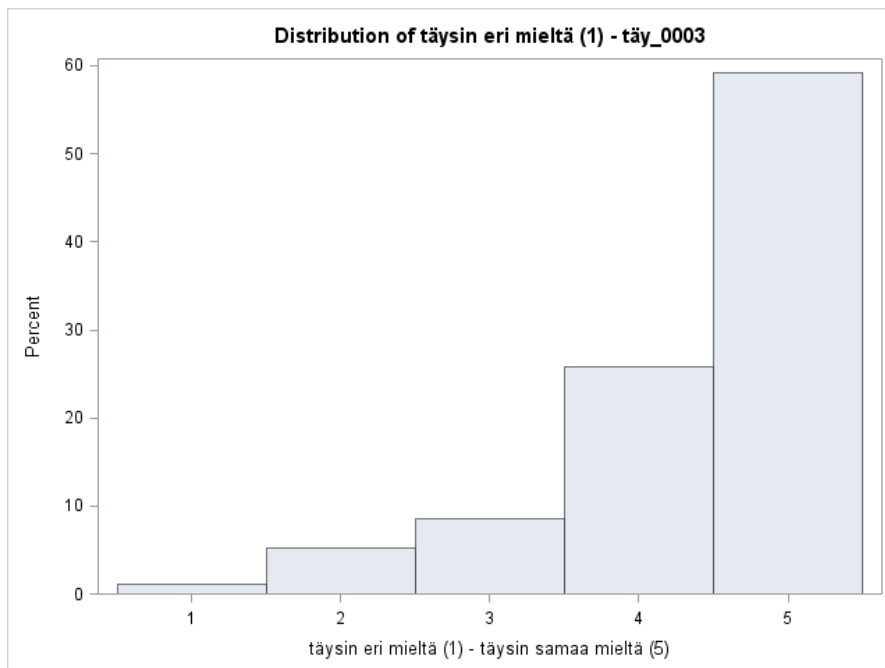
| Analysis Variable : täysin eri mieltä (1) - täy_0001 täysin eri mieltä (1) - täysin samaa mieltä (5) | | | | | | |
|--|-----------|-----------|-----------|-----|-----------|--|
| Mean | Std Dev | Minimum | Maximum | N | Median | |
| 3.5318352 | 0.9227277 | 1.0000000 | 5.0000000 | 267 | 4.0000000 | |

Liigaottelu on nuoria kaupunkilaisia kiinnostava tapahtuma



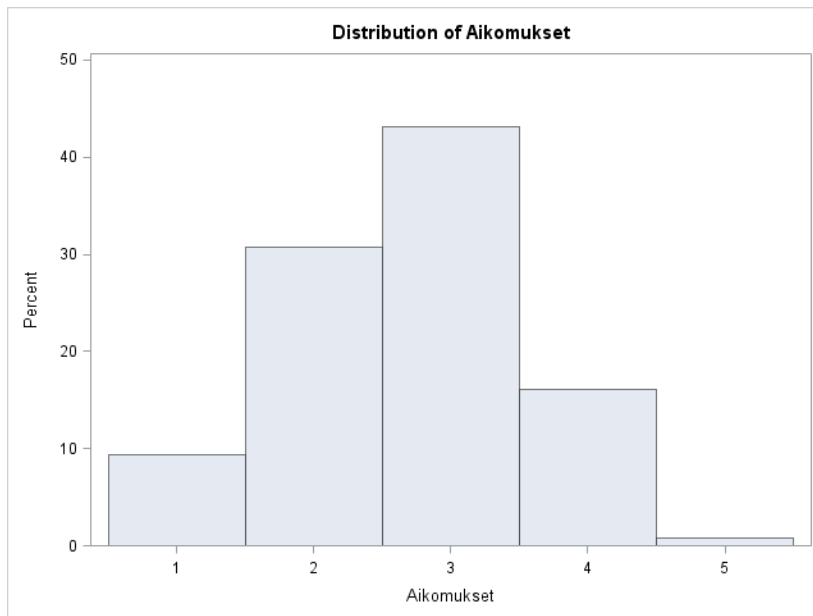
| Analysis Variable : täysin eri mieltä (1) - täy_0002 täysin eri mieltä (1) - täysin samaa mieltä (5) | | | | | | |
|--|-----------|-----------|-----------|-----|-----------|--|
| Mean | Std Dev | Minimum | Maximum | N | Median | |
| 3.5355805 | 0.9585625 | 1.0000000 | 5.0000000 | 267 | 4.0000000 | |

Liigan tulisi ottaa enemmän roolia sisällöntuotannossa (videot, haastattelut, pelaajaesittelyt yms.)



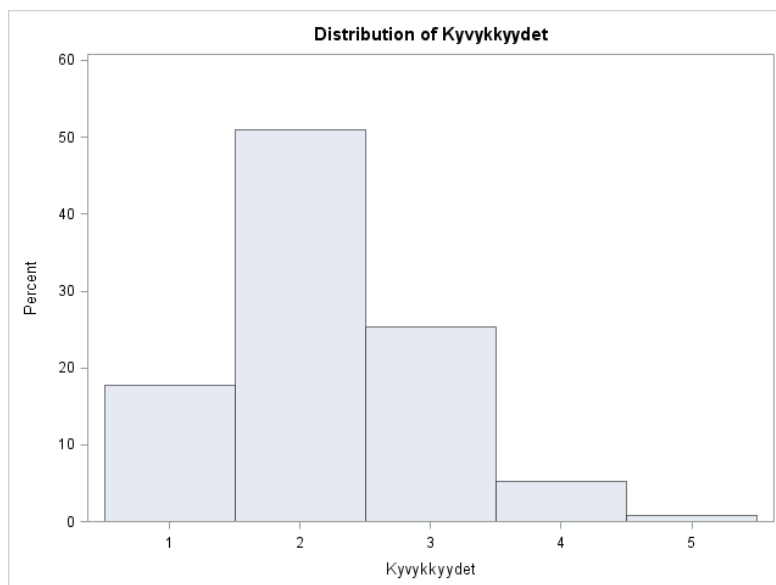
| Analysis Variable : täysin eri mieltä (1) - täy_0003 täysin eri mieltä (1) - täysin samaa mieltä (5) | | | | | | |
|--|-----------|-----------|-----------|-----|-----------|--|
| Mean | Std Dev | Minimum | Maximum | N | Median | |
| 4.3670412 | 0.9258809 | 1.0000000 | 5.0000000 | 267 | 5.0000000 | |

Summamuuttuja aikomukset (sisältää ”Liigalla on hyvät aikomukset tavallisia katsojia kohtaan (toimii tavallisen katsojan etuja ajaen” ja ”Liiga toimii johdonmukaisesti tavallisen katsojan etujen mukaisesti”)



| Analysis Variable : Aikomukset | | | | | |
|--------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----|-----------|
| Mean | Std Dev | Minimum | Maximum | N | Median |
| 2.5000000 | 0.8191780 | 1.0000000 | 5.0000000 | 267 | 2.5000000 |

Summamuuttuja kyvykkyydet (sisältää ”Liiga on kyvykäs toteuttamaan aikomuksensa” ja ”Liiga on kyvykäs ja tehokas saavuttamaan tavoitteensa”)



| Analysis Variable : Kyvykkyydet | | | | | |
|---------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----|-----------|
| Mean | Std Dev | Minimum | Maximum | N | Median |
| 2.0811321 | 0.7845711 | 1.0000000 | 5.0000000 | 265 | 2.0000000 |

Vastaajien kokemat tunteet, joita Liiga heissä herättää

| Variable | Label | Mean | Std Dev | Minimum | Maximum | N | Median |
|--------------------------|--------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----|-----------|
| Ihailua | Ihailua | 2.0716981 | 0.9645963 | 1.0000000 | 5.0000000 | 265 | 2.0000000 |
| Sääliä | Sääliä | 3.3547170 | 1.1326033 | 1.0000000 | 5.0000000 | 265 | 4.0000000 |
| Kateutta | Kateutta | 1.4339623 | 0.7046769 | 1.0000000 | 4.0000000 | 265 | 1.0000000 |
| Halveksuntaa | Halveksuntaa | 2.4339623 | 1.2325976 | 1.0000000 | 5.0000000 | 265 | 2.0000000 |
| Vahva ja uskollinen side | Vahva ja uskollinen side | 3.1018868 | 1.1452290 | 1.0000000 | 5.0000000 | 265 | 3.0000000 |

Korrelaatiot aikomusten, sekä kyvykkyyksien ja tunteiden välillä

| Pearson Correlation Coefficients | | | | | |
|----------------------------------|---------|----------|----------|--------------|--------------------------|
| Prob > r under H0: Rho=0 | | | | | |
| Number of Observations | | | | | |
| | Ihailua | Sääliä | Kateutta | Halveksuntaa | Vahva ja uskollinen side |
| Aikomukset | 0.48098 | -0.42011 | 0.04539 | -0.39322 | 0.29849 |
| | <.0001 | <.0001 | 0.4618 | <.0001 | <.0001 |
| | 265 | 265 | 265 | 265 | 265 |
| Kyvykkyydet | 0.49781 | -0.44173 | 0.14162 | -0.35381 | 0.28376 |
| | <.0001 | <.0001 | 0.0211 | <.0001 | <.0001 |
| | 265 | 265 | 265 | 265 | 265 |