

Sara Savolainen

**LIIKETOIMINTAYKSIKÖN
UUELLEENBRÄNDÄYS YRITYSKAUPAN
SEURAUKSENA**

Case Rataopisto

Johtamisen ja talouden tiedekunta

Pro gradu -tutkielma

Toukokuu 2025

Ohjaaja: Hannu Saarijärvi

TIIVISTELMÄ

Sara Savolainen: Liiketoimintayksikön uudelleenbrändäys yrityskaupan seurauksena. Case Rataopisto.

Pro gradu -tutkielma

Tampereen yliopisto

Kauppatieteiden tutkinto-ohjelma

Toukokuu 2025

Kuluttajabrändien uudistukset ovat usein hyvin näkyviä ja saattavat aiheuttaa kuluttajissa suuriakin tunteita, mutta B2B-brändien uudelleenbrändäykset ovat jääneet vähemmälle huomiolle niin mediassa kuin tutkimuskirjallisuudessaakin. Yksi uudelleenbrändäyksen yleisimmistä syistä ovat rakenteelliset syyt, kuten yrityskauppa. Yrityskauppojen yhteydessä tehtävät uudelleenbrändäykset ovat monimutkaisia ja haastavia prosesseja, sillä jo pelkästään yrityskauppaan liittyy paljon muutoksia ja tehtävää. Tässä tutkielmassa tutkitaan liiketoimintayksikön uudelleenbrändäystä tapaustutkimuksen keinoin. Tutkimuksen tarkoitus on luoda syvempää ymmärrystä B2B-uudelleenbrändäyksistä erityisesti yrityskauppa-kontekstissa.

Tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat 1) millaisia strategisia tavoitteita uudelleenbrändäykselle asetettiin ja millaisia operatiivisia toimenpiteitä niiden saavuttamisen eteen tehtiin ja 2) millaisia uudelleenbrändäykseen liittyviä hankaloittavia ja edistäviä tekijöitä prosessin aikana ilmeni?

Tutkimuksen aineisto koostui case-yrityksen henkilöstön haastatteluista ja aihetta koskevista dokumenteista. Aineiston analyysin tuloksena selvisi, että uudelleenbrändäyksen tavoitteet olivat brändin uudistaminen tuttuus säilyttäen, digitaalisten kosketuspisteiden saavutettavuuden parantaminen sekä pohjan luominen liiketoiminnan laajenemiselle. Tavoitteisiin pyrittiin muun muassa viestinnän kautta ja uudistamalla digitaalisia kosketuspisteitä harkitusti saavutettavuuden huomioon ottaen. Prosessia edistäviä tekijöitä olivat muun muassa ostavan yrityksen resurssit, liiketoimintayksikön dynaamiset kyvykkyydet sekä sen vahva autonomia. Hankaloittavia tekijöitä puolestaan olivat aikatauluongelmat, erot yritysten järjestelmissä ja käytännöissä sekä lainsäädäntöön liittyvät haasteet.

Avainsanat: uudelleenbrändäys, brändi, yrityskauppa

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

TEKOÄLYN KÄYTTÖ OPINNÄYTTEESSÄ

Opinnäytteessäni on käytetty tekoälysovelluksia:

- Ei
- Kyllä

Ilmoitukseni mukaan olen käyttänyt opinnäytteessäni tutkielmaprosessin aikana seuraavia tekoälysovelluksia: ScopusAi ja ChatGPT

Tekoälysovellusten nimet ja versiot: Tutkielman teon aikana käytettiin ScopusAi:ta (versio 4.0) sekä ChatGPT:tä (OpenAI, GPT-4).

Käyttötarkoitus: Tutkielmaprosessin aikana tekoälyä käytettiin lähdeartikkelien etsimiseen, sellaisten termien suomentamiseen, joille ei löytynyt virallista suomennosta sekä englanninkielisten lähdeartikkelien otteiden suomentamiseen ja tiivistämiseen. Lisäksi tekoälyn avulla on tehty lähdeviitteitä ja sitä on käytetty apuna ideoimaan esimerkiksi lukujen loogista rakennetta ja työn kannalta relevantteja teorioita. Tutkielmassa ei ole tekoälyn suoraan tuottamaa tekstiä, vaan tekoälyä on käytetty ideoinnin ja lähteiden löytämisen sekä ymmärtämisen apuvälineenä.

Osiot, joissa tekoälyä on käytetty: Tekoälyä käytettiin tutkielman teorialuvun (luku 2), metodologialuvun (luku 3), yhteenveto ja johtopäätökset -luvun (luku 5) sekä lähdeluettelon teossa. Tekoälyä käytettiin apuna lukujen lähteiden etsimisessä, järkevän rakenteen pohtimisessa ja termien kääntämisessä.

Olen tietoinen siitä, että olen täysin vastuussa koko opinnäytteeni sisällöstä, mukaan lukien osat, joissa on hyödynnetty tekoälyä, ja hyväksyn vastuun mahdollisista eettisten ohjeiden rikkomuksista.

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	3
1.2	Tutkimuksen rajaukset.....	4
2	BRÄNDIT JA UUELLEENBRÄNDÄYS	6
2.1	Brändi.....	6
2.1.1	Brändin merkitys yritykselle	8
2.1.2	B2B-brändit ja -markkinat	9
2.1.3	Palvelubrändit	10
2.2	Uudelleenbrändäys	11
2.2.1	Uudelleenbrändäyksen syitä.....	12
2.2.2	Uudelleenbrändäysten luokittelua	13
2.2.3	Uudelleenbrändäyksen malleja	14
2.2.3	Onnistuneen uudelleenbrändäyksen mahdollistajia ja esteitä	17
2.2.4	Uudelleenbrändäys yrityskauppojen ja fuusioiden jälkeen	22
2.2.5	Työntekijöiden suhtautuminen uudelleenbrändäykseen	23
2.3	Työntekijöiden suhtautuminen ja organisaation kyvykkyydet yrityskauppatilanteessa	24
2.3.1	Työntekijöiden suhtautuminen yrityskauppoihin	24
2.3.2	Kyvykkyydet ja yrityskauppa	26
2.4	Teoreettinen viitekehys.....	27
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	29
3.1	Tieteenfilosofiset lähtökohdat.....	29
3.2	Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus.....	30
3.3	Tapaustutkimus	31
3.4	Casen esittely.....	32
3.4.1	Casen yhteenveto ja valintaperusteet	33
3.5	Aineiston luominen ja kuvailu	35
3.5.2	Haastattelut	35
3.5.3	Dokumentit	37
3.6	Aineiston analysointi ja tulkinta.....	38
4	UUELLEENBRÄNDÄYSPROSESSI JA SITÄ EDISTÄVÄT JA HANKALOITTAVAT TEKIJÄT	41
4.1	Uudelleenbrändäyksen tavoitteet ja toteuttaminen.....	41

4.1.1	Uudelleenbrändäyksen tavoitteet	41
4.1.2	Uudistumisen ja tunnistettavuuden tasapainottaminen	43
4.1.3	Sisäinen ja ulkoinen viestintä	45
4.1.4	Laajeneminen	47
4.1.5	Digitaalisten kosketuspisteiden saavutettavuus	49
4.1.6	Yhteenvedo tavoitteista ja toteutuksesta	50
4.2	Edistävät tekijät.....	51
4.2.1	Rataopiston kyvykkyydet	52
4.2.2	WSP:n resurssit	54
4.2.3	Brändien ja yritysten yhteensopivuus	57
4.2.4	Työntekijöiden pääasiallisesti positiivinen suhtautuminen	58
4.2.5	Liiketoimintayksikön vahva autonomia	60
4.3	Uudelleenbrändäystä hankaloittavat tekijät.....	60
4.3.1	Aikatauluongelmat	61
4.3.2	Erot järjestelmissä ja käytännöissä	62
4.3.3	Lainsäädännölliset haasteet	63
5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	65
5.1	Tutkimuksen yhteenvedo	65
5.2	Tutkimuksen kontribuutio	67
5.3	Tutkimuksen liikkeenjohdolliset implikaatiot.....	68
5.4	Jatkotutkimusmahdollisuudet	69
5.5	Tutkimuksen rajoitukset ja luotettavuuden arviointi	70
	LÄHTEET	72
	LIITTEET	79
	1 Haastattelurunko.....	79
	2 Kuvat tekstissä mainituista dokumenteista	81

1 JOHDANTO

Vielä 2000-luvun alussa suomalaiset saattoivat käydä kaupassa Siwassa, Valintatalossa tai Tarjoustalossa ja ostaa sieltä Raider-patukan sekä Sonera-liittymän saldokortin. Enää tämä ei kuitenkaan ole mahdollista: kaikki nuo brändit ovat muuttaneet nimeään tai kadonneet sulautuessaan toiseen brändiin. Ne tunnetaan nykyään K-Marketteina, Tokmannina, Twix-patukoina ja Tokmannina.

Harva yritys pysyy samanlaisena läpi koko elinkaarensa. Tuotevalikoima, omistajat, myyntikanavat ja visuaaliset elementit uudistuvat ja muotoutuvat vuosien varrella sisäisten ja ulkoisten tekijöiden vaikutuksesta. Syynä muutokselle voi olla tarve uudistaa vanhentunutta brändiä tai esimerkiksi yrityskauppa, kuten Tarjoustalojen tapauksessa (tokmanni.fi, n.d.). Muutokset brändissä voivat herättää kuluttajissa suuriakin tunteita, eikä yritys voi koskaan täysin kontrolloida sitä, kuinka sidosryhmät ottavat muutokset vastaan. Helmikuussa 2024 Helsingin Sanomissa kerrottiin kuluttajien tyrmistyneen ja rinnastaneen uudistuksen “suorastaan ikonisen brändin tuhoamiseen” kun Iittala julkisti uuden brändi-ilmeensä (Helsingin Sanomat, 6.2.2024). Toinen esimerkki suomalaisten tunteita kuohuttaneesta uudelleenbrändäyksestä voisi olla vaikkapa Postin muutos Itellaksi ja siitä takaisin Postiksi.

Kuluttajabrändien brändiuudistukset saattavat siis saada suurtakin huomiota mediassa ja muutokset näkyvät monien ihmisten arjessa esimerkiksi tarrattomana Iittala-kulhona tai uutena nimenä suklaapatukan kääreessä. B2B-yritysten uudelleenbrändäykset jäävät kuitenkin yleensä vähemmälle huomiolle niin arjessa kuin myös akateemisessa kirjallisuudessa (Mariniuc, 2023; Tarnovskaya & Biedenbach, 2018). Tämän pro gradu -tutkielman tarkoitus on tarkastella B2B-uudelleenbrändäystä yrityskaupan seurauksena ja tuottaa siten syvempää ymmärrystä uudelleenbrändäyksestä B2B-kontekstissa.

Tutkielman teorialuvussa esitellään tarkemmin erilaisia uudelleenbrändäyksen malleja, tapoja ja syitä uudelleenbrändäyksille, mutta yksinkertaisesti selitettynä uudelleenbrändäys tarkoittaa tiettyjen brändin elementtien, kuten nimen, arvolupauksen tai visuaalisen ilmeen, muuttamista uuden tai erilaisen markkinaposition saavuttamiseksi (Muzellec & Lambkin, 2006). Tarkoitus on siis viestiä sidosryhmille, niin sisäisille kuin ulkoisillekin, että brändissä on tapahtunut muutos (Muzellec ym., 2003).

Tässä tutkielmassa tutkitaan nimenomaan brändin muutosta yrityskaupan seurauksena. Yrityskaupat eivät ole mikään pieni yritysmaailman ilmiö, sillä pelkästään vuosien 2000 ja 2018 välillä kauppoja solmittiin maailmanlaajuisesti yli 57 triljoonan dollarin arvosta ja julkaistuja yritysostoja tehtiin lähes 800 000. Suurin osa näistä yrityskaupoista on tehty teollisuuden alalla (imaa-institute.org, n.d.).

Yrityskaupoissa piilee sekä uhkia että mahdollisuuksia. Ostajayritys voi saada ostetulta yritykseltä haltuunsa sellaista osaamista ja resursseja, joita sillä ei ole tai joita sen olisi itse vaikea saavuttaa (Colman, 2020). Toisaalta yrityskauppojen yhteydessä asiakkuuksien menettämisen riski on suuri, ja asiakkaiden lisäksi muutkin sidosryhmät vaativat erityistä huomiota, jolloin johdon on tärkeää tasapainotella työntekijä- ja asiakaskokemukseen panostamisen välillä (Homburg & Bucerius, 2005).

Yksi iso kysymys yrityskaupan yhteydessä on sekä ostavan että ostettavan yrityksen brändin kohtalo: sulautuvatko ne yhteen säilyttäen osia molemmista, katoaako toinen brändi kokonaan vai häivytetäänkö molemmat kokonaan uuden brändin tieltä? Kaikissa vaihtoehdoissa on riskinsä esimerkiksi sen suhteen, kuinka asiakkaat ja työntekijät suhtautuvat brändiin. Sisäisten sidosryhmien, kuten työntekijöiden, huomiointi onkin ensiarvoisen tärkeää sekä uudelleenbrändäyksen että yrityskaupan yhteydessä. Työntekijöillä on omat mielipiteensä, huolensa ja pelkonsa yrityskauppaan liittyen ja siirtyminen toisen organisaation palkkalistoille vastoin omaa tahtoa tai työnantajaorganisaation brändin merkittävä muuttuminen voi herättää vahvojakin vastareaktioita. Edellä mainitut tapahtumat saattavat haastaa työntekijän sosiaalisen identiteetin, mikä voi aiheuttaa vertailua, vastakkainasettelua ja uhattuna olemisen kokemuksen (Amiot ym., 2007). Työntekijäkokemuksen johtamiseksi yrityksen johdon tulisi muun muassa tasapainotella työntekijöiden autonomian ja integroitumisen välillä (Colman, 2020), tukea yrityskaupan jälkeistä identiteetin muutosta (Sarala ym., 2019), yhteensovittaa erilaisia yrityskulttuureja sekä viestiä selkeästi ja tehokkaasti koko muutosprosessin ajan (Bradt & Pritchett, 2022).

Vaikka edellä mainitut yrityksen sisäiseen muutokseen liittyvät toimenpiteet ovat erittäin tärkeitä yrityskaupan jälkeen, brändin johtamista, markkinointia ja ulkoista viestintääkään ei kannata unohtaa, sillä se voi johtaa huonontuneeseen asiakaskokemukseen (Vu & Moisescu, 2013).

Yrityskauppa voi olla hyvä ja onnistunut ratkaisu, mutta usein sille asetettuja tavoitteita ei saavuteta. Suurin osa yrityskaupoista epäonnistuu tuottamaan lisäarvoa sidosryhmille tai

yritykselle itselleen, mutta selviä syitä tälle on ollut vaikea löytää (Homburg & Bucerius, 2005; Vu & Moisescu, 2013; Sarala ym., 2019; Sung ym., 2017). Olivatpa syyt epäonnistumisiin mitä tahansa, yrityskaupat ja niihin liittyvät brändimuutokset ovat komplekseja ilmiöitä, joihin liittyy yritysten, organisaatiokulttuurien ja yksilöiden välisiä jännitteitä.

Tässä tutkielmassa on tarkoitus perehtyä mahdollisimman syvällisesti juuri tällaiseen monimutkaiseen ja jännitteiseen yrityskaupan jälkeiseen B2B-uudelleenbrändäykseen case-esimerkin kautta. Oikean, tosielämässä tapahtuneen uudelleenbrändäysprosessin tutkimisen ja analysoinnin kautta on mahdollista ymmärtää syvemmin sekä uudelleenbrändäystä ja sitä hankaloittavia ja edistäviä tekijöitä B2B-kontekstissa. Näiden ilmiöiden aiempi tutkimus on vähäistä (Guenther & Guenther, 2019; Mariniuc, 2023).

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksessa tarkastellaan yksittäisen liiketoimintayksikön uudelleenbrändäystä yrityskaupan seurauksena. Tapaus valikoitui tutkimuksen kohteeksi, sillä se tarjoaa kompleksisen esimerkin tilanteesta, jossa tasapainotellaan pienen ja ison yrityksen, tunnetun ja tuntemattomamman brändin sekä uuden ja vanhan brändin välillä tavoitteena luoda arvoa sidosryhmille ja hyvä pohja liiketoiminnan laajentamiselle.

Tutkielman tutkimuskysymykset ovat:

- 1) Millaisia strategisia tavoitteita uudelleenbrändäykselle asetettiin ja millaisia operatiivisia toimenpiteitä niiden saavuttamisen eteen tehtiin?
- 2) Millaisia uudelleenbrändäykseen liittyviä hankaloittavia ja edistäviä tekijöitä prosessin aikana ilmeni?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen vastauksen on tarkoitus olla analyysi tärkeimmistä strategisista tavoitteista ja operatiivisista keinoista, joilla kyseisiin tavoitteisiin pyritään. Toiseen tutkimuskysymykseen on tarkoitus vastata analysoimalla haastatteluissa esiin nousseita teemoja sen mukaan, ovatko ne edistäneet uudelleenbrändäystä ja mahdollistaneet sen onnistumista, vai hidastaneet, vaikeuttaneet tai estäneet sitä.

1.2 Tutkimuksen rajaukset

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan yrityskaupasta johtuvaa uudelleenbrändäystä tapaustutkimuksen keinoin. Uudelleenbrändäyksen määritelmänä käytetään Muzellecin ja Lambkinin (2006) määritelmää: “uusi nimi, termi, symboli tai yhdistelmä useammasta kuin yhdestä näistä uuden tai erilaisen position luomiseksi sidosryhmien ja kilpailijoiden mielissä.”

Tutkielmassa keskitytään uudelleenbrändäyksen strategiaan tavoitteisiin, niiden operatiiviseen toteuttamiseen sekä uudelleenbrändäystä edistäviin ja hankaloittaviin tekijöihin. Vaikka kyseessä on tapaustutkimus, jonka tekijä on ollut itse mukana uudelleenbrändäysprosessissa (tästä lisää tutkimuksen rajoitukset ja luotettavuuden arviointi –luvussa), tutkimuksen aineistona käytetään luotettavuuden ja läpinäkyvyyden vuoksi vain haastatteluja ja uudelleenbrändäykseen liittyviä dokumentteja, ei esimerkiksi tutkijan omia muistoja tai kokemuksia. Tutkimuksen haastateltavat olivat kaikki osallistuneet jollain tavoin uudelleenbrändäykseen.

Vaikka uudelleenbrändäys on tutkielman pääasiallinen tutkimusilmiö, sitä on tässä tapauksessa mahdotonta täysin erottaa yrityskaupasta, joka oli koko uudelleenbrändäysprosessin liikkeellepaneva tapahtuma. Yrityskauppa on tämän tutkielman kontekstin ymmärtämisen vuoksi tärkeä muun muassa siksi, että se asetti tutkimuksen kohteena olevalle liiketoimintayksikölle tarkat valmiit raamit, joihin sen uudistuneen brändin tulisi sopia. Se ei siis voinut vapaasti ideoida uutta brändiään, vaan sen tuli olla ostajayrityksen valmiiksi määritellyn brändin mukainen. Yrityskauppakonteksti määrittikin vahvasti monia prosessin onnistumisia ja haasteita sekä tavoitteita.

Vaikka yrityskauppa kosketti koko ostettavaa yritystä, se sulautui tutkimuksen kohteena olevaa yksikköä lukuun ottamatta kokonaan ostajayritykseen, eikä sen alkuperäinen brändi tai nimi jäänyt näkyville. Niinpä tutkielmassa keskitytään vain kyseiseen yksikköön ja sen kokemiin muutoksiin.

Tutkimus käsittelee uudelleenbrändäystä yrityksen näkökulmasta. Monet uudelleenbrändäyksen tavoitteista liittyivät nimenomaan siihen, kuinka asiakkaat suhtautuvat brändiin ja kokevat tavoitteissa onnistumisen (esimerkiksi verkkokaupan helppokäyttöisyys ostajan näkökulmasta on loppujen lopuksi asiakkaiden subjektiivisesti arvioitavissa oleva asia). Koska uudelleenbrändäys oli tutkimuksen tekohetkellä valmistunut hyvin hiljattain, prosessin onnistumisen arviointi asiakkaiden näkökulmasta olisi ollut haastavaa, sillä asiakkaiden suhde

uuteen brändiin ja mielikuvat siitä eivät välttämättä olisi ehtineet kehittyä ja vakiintua. Tässä tutkimuksessa ei siis keskitytä arvioimaan uudelleenbrändäyksen onnistumista, vaan perehdytään nimenomaan prosessiin ja siihen vaikuttaviin tekijöihin siltä osin, kuin yritys ja sen työntekijät ovat voineet niihin vaikuttaa.

2 BRÄNDIT JA UUELLEENBRÄNDÄYS

Tutkielman aiheeseen olennaisesti liittyviä käsitteitä ovat brändi ja uudelleenbrändäys. Vaikka varsinainen tutkimuksen aihe onkin uudelleenbrändäys, brändin ja sen merkityksen läpi käyminen on hyödyllistä myös uudelleenbrändäyksen ymmärtämisen kannalta. Koska tutkimuksen case-esimerkki koskee hiljattain yrityskaupan tehnyttä B2B-yritystä, teorialuvussa käsitellään myös brändiä B2B-kontekstissa ja työntekijöiden suhtautumista yrityskauppaan.

2.1 Brändi

Artikkelissa *A history of brand misdefinition – with corresponding implications for mismeasurement and incoherent brand theory* (Gaski, 2020) kerrotaan, että brändin voi määritellä “nimeksi, termiksi, designiksi tai symboliksi joka erottaa yhden myyjän tuotteen tai palvelun toisen myyjän tuotteesta tai palvelusta”. Sanan englanninkielinen vastine “brand” on alun perin tarkoittanut polttorautaa, jolla on voitu merkitä esimerkiksi viinilaatikoita tai karjaa tietyn henkilön valmistamaksi tai omistamaksi (Gaski, 2020). Tieteen termipankki puolestaan tarjoaa seuraavanlaisen määritelmän: “laajalti tunnettu, rahallisesti arvokas nimi, joka sisältää mielikuvan tuotteiden tarjoamasta lisäarvosta” (Tieteen termipankki, 2014). Oxfordin markkinoinnin sanakirja taas laajentaa määritelmää: “Yhdistelmä attribuutteja, jotka antavat yritykselle, tuotteelle, palvelukonseptille tai jopa yksilölle erillisen identiteetin ja arvoa suhteessa sen kilpailijoihin, sidosryhmiin ja asiakkaisiin. Attribuutit, jotka rakentavat brändin, voivat olla konkreettisia tai aineettomia: nimi, logo tai tavaramerkki, tuotteet, palvelut, ihmiset, persoonallisuus, maine, brändiuskollisuus, mentaaliset miellelyhtymät, kulttuuri ja sisäsyntyiset arvot, jotka yhdessä luovat mieleenpainuvan, luotettavan ja relevantin brändimielikuvan kuluttajan mielessä.” (Doyle, 2016). Edellisiä yksinkertaisempi määritelmä taas on Srivastavan (2011) “brändi on lupaus, jonka yritys voi pitää”. Myös Kotlerin & Pfoertschin (2007) brändäyksen kuvailu tukee tätä määritelmää: “sen (brändäämisen) ei tarkoitus missään nimessä ole ajaa ihmisiä irrationaaliin kulutusvalintoihin. Koska brändi on niin abstrakti konsepti, se

usein väärinymmärretään tai sen ajatellaan vähättelevästi olevan illuusion luomista siitä, että tuote tai palvelu olisi parempi kuin mitä se oikeasti on.”

Jo muutama määritelmä osoittaa, että brändin eri määritelmässä korostetaan hieman eri asioita erilaisella laajuudella. Niistä löytyy kuitenkin myös paljon yhtäläisyyksiä. Esimerkiksi myös Woodin (2000) määritelmässä korostuu nimenomaan eron tekeminen oman ja kilpailijoiden tarjooman välille: “brändit usein ensisijaisesti erottavat kilpailijoiden tarjonnat toisistaan ja voivat näin ollen olla ratkaisevan tärkeitä yritysten menestyksen kannalta”. Monissa määritelmässä myös viitataan brändin “rakennuspalikoihin”, joita voivat niiden mukaan esimerkiksi olla esimerkiksi nimi, logo tai symboli.

Brändi voidaan myös pilkkoa useisiin eri ulottuvuuksiin tai osatekijöihin. Esimerkiksi Aakerin (2004) yritysbrändi koostuu muun muassa alkuperästä, vahvuuksista ja kyvykkyyksistä, ihmisistä (työntekijät), arvoista ja prioriteeteista, yritykseen koosta sekä sen vaikutuksesta yhteiskuntaan. Kotler ja Pfoertsch (2006) mukaan brändi koostuu kolmesta osa-alueesta: brändimielikuvat, tuote ja brändin arvot, jotka puolestaan perustuvat brändin ytimeen.

Brändiin liittyy mielikuvien lisäksi myös merkityksiä eri sidosryhmien mielissä. Brändimerkitys koostuu kuluttajan tietoisista havainnoista brändiin liittyen ja siitä, kuinka brändi resonoi kuluttajiin alitajuisesti (Batey, 2008). Merkityksiä voidaan lähestyä esimerkiksi kognitiivisten ja kulttuuristen teorioiden kautta (Tarnovskaya & Biedenbach, 2018). Kognitiivisen lähestymistavan mukaan merkitykset rakentuvat brändin symbolisista ja semanttisista (eli merkityksiin liittyvistä) elementeistä, jotka muodostavat kuluttajan mentaalisen kuvan (mental representation) brändistä (Tarnovskaya & Biedenbach, 2018). Mentaalinen kuva on “hypoteettinen entiteetti, jonka oletetaan edustavan havaintoa, ajatusta, muistia tai vastaavaa kognitiivisten operaatioiden aikana.” (APA, 2018). Jos siis ihminen esimerkiksi hahmottelee ostoslistaa päässään, hänen mielessään esiintyy ruokien mentaalisia representaatioita. Brändimerkitystä kulttuurisesta näkökulmasta tutkivien teorioiden mukaan markkinoijat voivat puolestaan etsiä ympäröivästä kulttuurista kuluttajille mahdollisesti relevantteja merkityksiä ja yrittää sitten ilmentää niitä omassa tarjonnassaan. Tämän näkökulman mukaan maailma on ikään kuin “merkitysten varasto”, josta markkinoijat voivat valita merkityksiä tuotteisiin siirrettäviksi markkinoinnin keinoin (Tarnovskaya & Biedenbach, 2018).

2.1.1 Brändin merkitys yritykselle

Aiemmin mainitun erottautumisen lisäksi brändi voi parhaimmillaan tuoda yritykselle brändipääomaa (brand equity), joka näkyy konkreettisesti esimerkiksi ostajien halukkuutena maksaa korkeampia hintoja, suositella brändiä muille ja suosia saman brändin muitakin tuotteita tai palveluja (Mudambi, 2002). Brändipääoma on “tuotteisiin ja palveluihin lisätty yrityksen nettotasearvoa korkeampi arvo tai korkeampi kassavirta tuotteista ja palveluista, jotka on myyty brändin nimellä verrattuna niihin, jotka myydään ilman brändin nimeä” (Doyle, 2016). Toisin sanoen mitä korkeampi yrityksen brändipääoma on, sitä enemmän sen tuotteista ollaan valmiita maksamaan vain siksi, että ne sattuvat olemaan kyseisen yrityksen tuotteita. Brändipääoma on siis brändiin sidottua vaikeasti mitattavaa abstraktia arvoa, joka voi kuitenkin realisoitua yrityksen liikevaihdossa. Brändipääomaa on kolmenlaista: asiakas-, rahoitus- ja työntekijälähtöistä (Arora, 2016). Brändipääoman tämän tutkielman kannalta olennaisimmat “alalajit”, eli asiakaslähtöinen ja työntekijälähtöinen brändipääoma, on selitetty taulukossa 1. Korkea brändipääoma voi parhaimmillaan jopa kasvattaa yrityksen markkinaosuutta (Sousa & Ferreira, 2024).

Taulukko 1. Asiakaslähtöinen ja työntekijälähtöinen brändipääoma

Brändipääoman tyyppi	Selitys
Asiakaslähtöinen	Asiakaslähtöinen brändipääoma syntyy, kun kuluttaja tuntee brändin ja liittyy siihen vahvoja, suotuisia ja uniikkeja assosiaatioita (Keller, 1993).
Työntekijälähtöinen	Työntekijälähtöinen brändipääoma on arvoa, jota brändi tuottaa yritykselle työntekijöiden asenteisiin ja käytökseen vaikuttamisen kautta. Korkea EBBE (employee-based brand equity) voi johtaa esimerkiksi organisaation parempaan asiakaslähtöisyyteen ja suorituskykyyn (Sousa & Ferreira, 2024).

Kuten edellisessä luvussa todettiin, asiakkaiden suhde ja suhtautuminen brändiin ja sitä kautta yritykseen rakentuu useista tekijöistä: mielikuvista, merkityksistä, uskomuksista ja assosiaatioista. Positiivinen suhde brändiin voi parhaimmillaan johtaa brändiuskollisuuteen,

joka puolestaan lisää yrityksen kannattavuutta (Bae & Kim, 2023). Brändiuskollisuudella tarkoitetaan sitä, että asiakas tekee toistuvia ostoja tietyltä brändiltä, eikä ole halukas vaihtamaan kyseistä brändiä toiseen (Doyle, 2016). Lisäksi korkea brändipääoma voi vaikuttaa vähentävästi asiakkaiden kokemaan taloudelliseen ja psykologiseen riskiin sekä parantaa havaittua laatua ja luotettavuutta (Sousa & Ferreira, 2024).

2.1.2 B2B-brändit ja -markkinat

Brändin merkitystä B2B-markkinoilla saatetaan vähätellä ja ajatella sen olevan relevantimpi ilmiö B2C-markkinoilla (Mahdiraji, 2024). Yritysten välisen kaupan kontekstissa on perinteisesti ajateltu päätöksiä tehtävän puhtaasti rationaalisiin perusteisiin, toisin kuin ”tunnepohjaisilla” B2C-markkinoilla, joilla kulutusvalintoja ohjaavat pehmeät arvot ja mielikuvat (Kotler & Pfoertsch, 2007; Lynch & Chernatory, 2004). Tämän uskomuksen vuoksi B2B-brändejä ja niiden merkitystä onkin tutkittu huomattavasti vähemmän kuin kuluttajamarkkinoilla toimivia brändejä (Leek & Christodoulides, 2011).

B2C- ja B2B-markkinat eroavat toisistaan muutenkin kuin ostajien ja heidän käyttöksensä suhteen. B2B-markkinoilla esimerkiksi myydään usein kuluttajamarkkinoita monimutkaisempia tuotteita ja palveluita (Kotler & Pfoertsch, 2006) ja pyritään rakentamaan pitkäaikaisia asiakassuhteita (Glynn, 2012). Lisäksi B2B-kontekstissa asiakaspolut kulkevat usein organisaation eri tasojen läpi, ja niiden eri vaiheissa voi olla mukana eri henkilöitä ja sidosryhmiä (Purmonen yms., 2023; Wirtz ym., 2025).

Vaikka B2B-markkinat eroavatkin joiltain osin kuluttajamarkkinoista, niiden ostokäyttäytymisessä on myös samankaltaisuuksia. Brändin välittämät emotionaaliset arvot ja ulottuvuudet kuten luottamus vaikuttavat myös ostajaorganisaatioiden päätöksentekoon (Lynch & Chernatory, 2004). Vahvan brändin edut ovatkin B2B-markkinoilla pitkälti samanlaiset kuin B2C-markkinoilla: mahdollisuus luoda enemmän arvoa, mahdollisuus veloittaa enemmän tuotteista ja palveluista, vahvempi asiakasuskollisuus ja kyky erottautua markkinoilla (Lynch & Chernatory, 2004). Brändin tunnettuus voi myös vähentää koettua riskiä ja epävarmuutta hankintoja tehdessä ja tehdä ostamisesta ikään kuin turvallisemman tuntuista (Mudambi, 2002). Brändi siis luo parhaassa tapauksessa luottamusta (Mahdiraji,

2024). Lisäksi brändi voi tuoda symbolista ja itseilmaisullista arvoa ostajayritykselle (Mudambi, 2002). Käytännössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että ostaja voi rakentaa omaa brändiään vastuullisempaan suuntaan käyttämällä vastuullisia toimittajia ja kertomalla siitä myös asiakkaille.

2.1.3 Palvelubrändit

Palvelubrändit ovat nimensä mukaisesti palveluja tarjoavien yritysten brändejä. Riley & de Chernatory (2000) ovat määritelleet palvelubrändin “holistiseksi prosessiksi, joka alkaa asiakkaan ja yrityksen välisestä suhteesta ja muodostuu asiakaspalvelijoiden ja asiakkaiden vuorovaikutuksen myötä”. Kapfererin (2012) mukaan palvelubrändi muodostuu spesifeistä piirteistä, jotka sisältyvät aineettomaan palveluun. Berry (2000) puolestaan määrittelee vahvan palvelubrändin “lupaukseksi tulevaisuuden tyytyväisyydestä” ja “sekoitukseksi siitä, mitä yritys sanoo brändin olevan, mitä muut sanovat brändin olevan ja kuinka yritys suorittaa palvelun – kaikki tämä asiakkaan näkökulmasta.” Nämä kolme määritelmää siis jo kertovat, että palvelubrändissä on olennaista asiakkaan ja yrityksen suhde sekä aineettomuus.

Brändin merkitys on suuri palveluita tarjoaville yrityksille, sillä palvelu ei ole konkreettinen tuote, jonka laatua voisi objektiivisesti arvioida ja mitata, vaan asiakkaan kokemukseen saattaa vaikuttaa esimerkiksi hänen itsensä ja asiakaspalvelijan välinen henkilökemia. Palvelua ei myöskään voi laittaa kauniisti suunniteltuun pakkaukseen tai palauttaa postitse, jos se ei miellytäkään asiakasta. Berryn (2000) mukaan “vahvat brändit auttavat asiakkaita visualisoimaan ja ymmärtämään aineettomia tuotteita paremmin”.

Palvelubrändin rakentamisessa on tärkeää suorittaa yrityksen ydinpalvelut hyvin, erottaen kilpailijoista ja tavoittaa asiakkaat emotionaalisesti. Palvelubrändin tulisi siis herättää asiakkaassa positiivisia tunteita, kuten luottamusta, puhtaasti rationaalisten ja taloudellisten järkeilyjen lisäksi (Berry, 2000). Yksi keino saavuttaa kilpailua on ylläpitää pitkiä asiakassuhteita (Nyffenegger ym., 2015). Asiakkaan suhde yritykseen ja yrityksen brändiin on tärkeä tekijä onnistuneessa palvelussa. Asiakkaan brändisuhteen laadun (BRQ, brand relationship quality) voidaankin katsoa koostuvan “kylmistä” ja “kuumista” komponenteista, eli tunteisiin ja uskomuksiin (object-relevant beliefs), jotka kumpuavat brändin palvelun arvioivasta tutkimisesta. (Nyffenegger ym., 2015). Taulukossa 2 on selitetty tarkemmin kyseiset brändisuhteen laadun ulottuvuudet.

Taulukko 2. Brändisuhteen laadun ulottuvuudet Nyffeneggerin ym., 2015 mukaan

Kylmä	Kuuma
Kuluttajan palvelubrändin suorituskykyä koskevien uskomusten ja arvioiden vahvuus ja syvyys. Tyytyväisyys ja luottamus ovat tämän ulottuvuuden tärkeitä osa-alueita.	Heijastaa kuluttajan brändiin liittämiä emotionaalisia ominaisuuksia ja sisältää kuluttajan tunteet brändiä kohtaan ja yhteyden siihen. Kuvaa kuluttajan brändiä kohtaan kokeman yhteyden ja läheisyyden tunteen intensiteettiä. Pohjautuu kolmeen osatekijään: intohimo, läheisyys ja sitoutuneisuus.

Ennakoivia tekijöitä palvelubrändisuhteen laadulle ovat asiakkaan käsitys hänen itsensä ja brändipersonan yhteensopivuudesta (self-congruence) ja arvio brändin roolista suhteen toisena osapuolena (partner quality). Niin kuin ihmissuhteissakin, partner quality viittaa brändin/yrityksen kohteluun kuluttajaa kohtaan ja siihen, kuinka kuluttaja kokee brändin/yrityksen huomioivan häntä (Nyffenegger ym., 2015). Koulutuspalvelujen kontekstissa esimerkkejä brändisuhteen kylmästä ulottuvudesta voisivat siis olla esimerkiksi asiakkaan arvio koulutusmateriaalien ja opetuksen laadusta, kun taas kuumaa ulottuvuutta voisivat edustaa kouluttajan tuttavallisen ja huomioonottavan käytöksen sekä koulutuksen jälkeisen kiitossähköpostin herättämät positiiviset tunteet.

Nyffeneggerin ym. (2015) brändisuhteen kuumien ulottuvuuksien osatekijät muodostavat emotionaalisen brändisuhteen (EBA, emotional brand attachment). Brändisuhteeseen vaikuttaa näiden lisäksi myös asiakkuuden kesto. Esimerkiksi Hemsley-Brownin & Alwanasin (2016) mukaan vakituksille asiakkaille palvelun laatu ja brändin tarjoama kokemus ovat tärkeämpiä uskollisuuden rakentamisessa kuin ensimmäistä kertaa asioiville asiakkaille.

2.2 Uudelleenbrändäys

Muzellecin & Lambkinin (2006) mukaan uudelleenbrändäys saattaa sisältää “uuden nimen, termin, symbolin tai designin tai yhdistelmän useammasta kuin yhdestä näistä uuden tai

erilaisen position luomiseksi sidosryhmien ja kilpailijoiden mielissä.” Uudelleenbrändäyksen tarkoitus on siis nimensä mukaisesti uudistuminen ja tavoitteena erottautua entisestä esimerkiksi uudenlaisten brändimielikuvien herättämiseksi tai uusien asiakkaiden houkuttelemiseksi. Merrilees & Miller (2006) puolestaan määrittelevät yrityksen uudelleenbrändäyksen eroksi tai muutokseksi alkuperäisen brändin ja sen uuden version välillä. He keskittyvät määritelmässään nimenomaan yritysbrändiin, eivät yksittäisen tuotteen brändiin ja korostavat, että toisin kuin tuotebrändin suhteen, yritysbrändin muuttuessa kaikkien yritysten osien ja yksikköjen tulee muuttaa kulttuuriaan.

Muzellecin ja Lambkinin (2006) mainitsemien “uuden nimen, termin, symbolin tai designin” lisäksi uudelleenbrändäys voi koskea muitakin yrityksen ja brändin elementtejä. Miller ym. (2014) mainitsevat esimerkiksi brändin positioinnin tällaisena abstraktimpana, strategisemmän tason muutoksen kohteena. Muita esimerkkejä strategisen tason muutoksista uudelleenbrändäyksen suhteen ovat kohdeasiakkaat sekä brändiin liitetyt merkitykset ja edut (Gotsi & Andriopoulos, 2007). On kuitenkin hyvä muistaa, että yrityksen valta siihen liitettyjen mielikuvien suhteen on varsin rajallinen, sillä ne ovat osa jokaisen asiakkaan yksilöllistä, subjektiivista kokemusta eivätkä siten koskaan täysin ennakoitavissa ja hallittavissa. Tämä korostuu erityisesti digitaalisella aikakaudella (Tarnovskaya & Biedenbach, 2018).

2.2.1 Uudelleenbrändäyksen syitä

Yritys voi päätyä tekemään brändiuudistuksen useista syistä, mutta pääasiallinen peruste on viestiä sidosryhmille, että brändissä on tapahtunut jonkinlainen muutos (Muzellec ym., 2003). Mahdollisia syitä muutokselle on useita: rakenteelliset syyt, kuten yrityskauppa tai fuusio (Merrilees & Miller, 2008), markkinassa tapahtuvat muutokset (jotka voivat joskus nekin olla seurausta yrityskaupasta) tai se, että brändin koetaan olevan vanhanaikainen ja kaipaavan päivitystä. Uudelleenbrändäys voi myös olla keino häivyttää vanhan brändin huonoa mainetta siirtymällä esimerkiksi vastuullisuutta korostavaan viestintään ja pehmeämpiin brändiarvoihin (Muzellec ym., 2003).

Uudelleenbrändäyksen motiiveja (triggers) on mahdollista luokitella eri tavoin siinä missä uudelleenbrändäysprosessejakin. Yksi tapa luokitella motiiveja on kahden ulottuvuuden, kiireellisyyden ja proaktiivisuuden/reaktiivisuuden kautta. Proaktiivinen uudelleenbrändäys tarkoittaa, että yritys on itse tunnistanut mahdollisuuden muutokselle, kun taas reaktiivisessa

uudelleenbrändäyksessä yrityksen pitää ikään kuin “pakotettuna” reagoida johonkin ulkoapäin tulevaan ärsykkeeseen, joka voi olla esimerkiksi muutos markkinassa (Miller ym., 2014). Kiireellisyydellä taas viitataan siihen, että uuden brändin implementoinnille saattaa olla jokin tarkka päivämäärä tai sitten ei (Miller ym., 2014). Myös brändihierarkia on yksi luokitteluperuste: uudelleenbrändäys voi tapahtua koko yrityksen, yksittäisen liiketoimintayksikön tai tuotteen tasolla (Muzellec & Lambkin, 2006). Joka tapauksessa uudelleenbrändäyksen syyn tulee olla tarpeeksi painava ja muutoksen tarpeeksi merkittävä, jotta prosessiin kannattaa ryhtyä, sillä brändin uudistaminen on yleensä kallis toimenpide (Chad, 2016).

2.2.2 Uudelleenbrändäysten luokittelua

Roy & Sarkar (2014) ovat jäsennelleet erilaisia uudelleenbrändäyksen muotoja ja tasoja. Heidän mukaansa uudelleenbrändäyksiä voi tyypitellä esimerkiksi brändin kehityksen (evolutionary vs. revolutionary rebrand), muutosten suuruuden ja brändinimen sekä arvojen muutosten mukaan. Revolutionary rebrand, suoraan käännettynä vallankumouksellinen uudelleenbrändäys, tarkoittaa äkillisiä muutoksia brändissä (kuten nimen, logon tai värimaailman vaihdos) (Roy & Sarkar, 2014). Luontevampi suomennos ilmiölle voisi olla esimerkiksi merkittävä uudelleenbrändäys. Evolutionary rebrand, evolutiivinen uudelleenbrändäys puolestaan kuvaa prosessia, jossa brändin elementit muuttuvat asteittain pidemmän ajan kuluessa (Roy & Sarkar).

Toinen tapa luokitella uudelleenbrändäyksiä on Dalyn & Moloneyn (2004) jaottelu, jossa muutokset asettuvat jatkumolla pienistä kokonaisvaltaiseen. Myös Muzellec ym. (2003) tarkastelevat uudelleenbrändäyksen tasoja näkyvien elementtien (nimi, logo ja slogan) muutosten kautta. Heidänkin mukaansa muutokset tapahtuvat jatkumolla evolutiivisesta kokonaisvaltaiseen (yhden elementin muuttumisesta kaikkien muuttumiseen).

Taulukossa 3 on esitelty Dalyn & Moloneyn (2004) luokittelu.

Taulukko 3. Uudelleenbrändäyksen tasojen luokittelu Dalyn & Moloneyn (2004) mukaan

Muutoksen kategoria	Selite	Muutoksen formaatti
Pienet muutokset	Pieniä muutoksia visuaalisessa ilmeessä, vanhentuneiden elementtien päivittämistä.	Ulkoasu
Keskisuuret muutokset	Markkinoinnin keinojen, erityisesti viestinnän ja asiakaspalvelun, hyödyntämistä olemassa olevan brändin uudelleen positioimiseksi ja uuden brändi-imagon luomiseksi.	Positiointi
Kokonaisvaltainen muutos	Nimenvaihdos, kampanja tunnettuuden luomiseksi ja brändin arvojen ja identiteetin viestimiseksi.	Uudelleenbrändäys

Uudelleenbrändäyksiä voidaan tarkastella muutosten lisäksi myös yrityshierarkian kautta. Yrityksen uudelleenbrändäys (corporate rebrand) voi tapahtua koko organisaation tai esimerkiksi vain yksittäisen liiketoimintayksikön tai tuotteen tasolla (Muzellec & Lambkin, 2006).

2.2.3 Uudelleenbrändäyksen malleja

Edellä esitellyt luokittelut eivät vielä itsessään ota kantaa siihen, kuinka uudelleenbrändäys voidaan toteuttaa onnistuneesti tai mitä prosessissa tulisi ottaa huomioon. Myöhemmin tässä luvussa käsitellään onnistuneen uudelleenbrändäyksen mahdollistajia ja esteitä, mutta ennen

niihin perehtymistä on hyvä tarkastella uudelleenbrändäystä prosessina: millaisista vaiheista uudelleenbrändäys koostuu ja millaisia konkreettisia toimia näihin vaiheisiin voi liittyä?

Kirjallisuudesta löytyy useita malleja uudelleenbrändäyksen prosessille. Sen voi jakaa esimerkiksi brändin visiointiin, brändiorientaatioon ja uuden brändin implementointiin (Merrilees, 2005) tai analyysi-, suunnittelu- ja arviointivaiheisiin (Daly & Moloney, 2004). Millerin ym. (2014) ja Merrileesin ja Millerin (2006) mallissa uudelleenbrändäys jaetaan kolmeen vaiheeseen, joista ensimmäinen koostuu triggeristä ja vision uudelleentarkastelusta, toinen strategian implementoinnista ja kolmas sisäisten sidosryhmien sitouttamisesta ja lopputuloksista. Nämä mallit on valittu käsiteltäviksi tässä tutkielmassa, sillä niissä on selkeä, melko yhteneväinen rakenne mutta kuitenkin tarpeeksi variaatiota, jotta uudelleenbrändäysprosessista voi saada niiden perusteella mahdollisimman kattavan kuvan.

Jo muutamaa mallia tarkastelemalla on ilmeistä, että prosesseissa on yhteneväisyyksiä. Ensinnäkin lähes kaikissa niistä uudelleenbrändäys alkaa brändin vision tarkastelulla ja markkinan tutkimisella. Tutkimus voi olla kvalitatiivista tai kvantitatiivista, ja yritys voi analysoida muun muassa markkinan kokoa ja potentiaalia, asiakkaiden preferenssejä ja asenteita sekä kilpailijoiden vahvuuksia ja heikkouksia (Daly & Moloney, 2004). Usein tutkimukseen osallistuvat henkilökunta, johto ja asiakkaat, mutta yrityksestä riippuen tutkimukseen voidaan ottaa mukaan myös muita sidosryhmiä (Miller ym., 2014). Tässä vaiheessa konkreettisia tuloksia voivat olla esimerkiksi uusien asiakassegmenttien löytäminen ja/tai vanhojen kohderyhmien tarkentaminen ja asiakkaiden tavoitteiden sekä toiveiden selkiyttäminen (Merrilees, 2005). Samoja metodeja voi hyödyntää myös työntekijöiden ja henkilökunnan asenteiden selvittämiseksi uudelleenbrändäystä kohtaan (Daly & Moloney, 2004).

Uudelleenbrändäyksen ensimmäinen vaihe, brändin vision uudelleentarkastelu, tarkoittaa siis niitä prosesseja, joiden avulla uusi brändi määritellään (Miller ym., 2014). Tutkimusvaihe auttaa määrittelemään brändin tarkoituksenmukaiseksi. Tässä vaiheessa on tärkeää tasapainottaa uusia ja vanhoja brändiattributteja siten, että uusi brändi pysyy tunnistettavana mutta samalla tuoreena (Merrilees ja Miller, 2006).

Kuten Merrileesin ja Millerin (2006) mallissa, myös Muzellecin ja Lambkinin (2006) mallissa triggeri on uudelleenbrändäysprosessin ensimmäinen vaihe. Tässä mallissa triggereiksi on mainittu muutos omistussuhteissa, muutos yrityksessä, muutos ulkoisissa tekijöissä ja muutos kilpailuympäristössä.

Hieman mallista riippuen prosessin seuraava vaihe on joko suunnittelu-, strategian implementointi- tai brändiorientaatiovaihe. Eri nimistä huolimatta vaiheessa keskitytään pitkälti samoihin teemoihin mallista riippumatta. Tässä tutkielmassa on tarkoitus rakentaa mahdollisimman kattava teoreettinen viitekehys uudelleenbrändäyksen prosessista eri malleja yhdistellen, joten myös toisen vaiheen kuvailu yhdistää edellä mainittujen eri vaiheiden selityksiä.

Brändiorientaatiolla tarkoitetaan yleensä “sisältä ulkoapäin suuntautuvaa, identiteetilähtöistä lähestymistapaa, jossa brändi nähdään organisaation ja sen strategian keskipisteenä” (Urde ym., 2011). Toisin sanoen brändiorientoituneessa yrityksessä yrityksen oma brändi ja identiteetti ohjaavat vahvasti yrityksen toimintaa ja markkinointia. Merrileesin (2005) uudelleenbrändäysmallin kontekstissa brändiorientaatiolla puolestaan tarkoitetaan sisäisten sidosryhmien sitouttamista brändiin. Tässä prosessissa on tärkeää varmistaa, että uusi brändi on tunnistettava, ymmärrettävä ja toteutettavissa organisaation sisällä. Myös Millerin ym. (2014) mallissa uudelleenbrändäysprosessin toinen vaihe keskittyy sidosryhmien brändiin sitouttamiseen sisäisen brändäyksen keinoin. Sisäisellä brändäyksellä tarkoitetaan sellaisia yrityksen sisäisiä toimenpiteitä, joilla työntekijöitä pyritään ohjaamaan luomaan ja pitämään yllä halutunlaista brändimielikuvaa sekä toimimaan linjassa brändin kanssa. Tämä on erityisen tärkeää palvelubrändien kontekstissa (Löhdorf & Diamantopoulos, 2014). Kuten Rileyn & de Chernatoryn (2000) palvelubrändin määritelmässä todetaan, asiakkaiden ja asiakaspalvelijoiden välinen vuorovaikutus on tärkeässä roolissa palvelubrändien kontekstissa. Brändimielikuva ja brändille annetut merkitykset rakentuvat toki muidenkin sidosryhmien kuin työntekijöiden ja asiakkaiden välisessä vuorovaikutuksessa (Chad, 2016), mutta tutkielman aiheen kannalta nimenomaan asiakaspalvelukonteksti on merkittävässä roolissa.

Työntekijöiden osallistaminen uuden brändin suunnitteluun ja sitouttaminen siihen on tärkeää myös siksi, että uudelleenbrändäys voi ikään kuin “haastaa” työntekijöiden vanhan identiteetin brändin edustajina (Chad, 2016).

Dalyn ja Moloneyn (2004) mallissa uudelleenbrändäyksen toinen vaihe on nimetty suunnitteluvaiheeksi, joka puolestaan jakautuu eri osa-alueisiin (sisäinen viestintä, uudelleennimeämisstrategia ja uudelleenbrändäyksen markkinointisuunnitelma). Vaikka tämän mallin toinen vaihe on laajempi, siinäkin sisäisellä viestinnällä on suuri painoarvo. Dalyn ja Moloneyn mukaan sisäisen viestinnän tehtävä on sekä saavuttaa työntekijöiden tuki uudelleenbrändäykselle sekä kouluttaa heitä uudistuneesta brändistä ja siihen liittyvistä

käytännöistä. Loput mallin suunnitteluvaiheen toimista koskevat ulkoista viestintää; uuden nimen valintaa ja markkinointisuunnitelmaa.

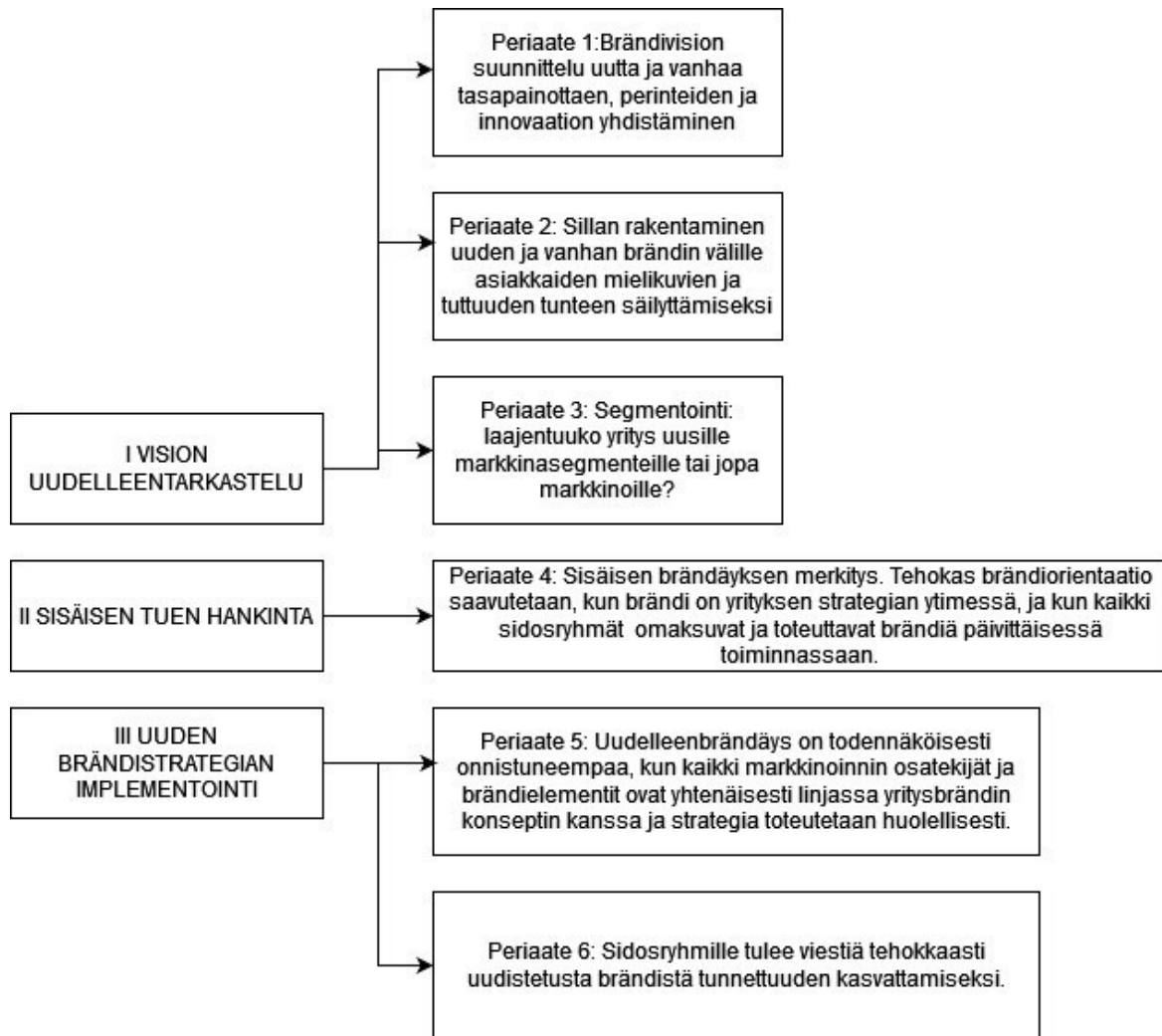
Uudelleenbrändäyksen kolmas vaihe sisältää mallista riippuen uuden brändin käyttöönoton/implementoinnin (Merrilees, 2005; Merrilees & Miller, 2006) tai prosessin arvioinnin (Daly & Moloney, 2004). Uuden brändin käyttöönottovaiheessa on tärkeää varmistaa, että kaikki uuden brändin ja strategian elementit (asiakkaiden kosketuspisteet, mainokset, verkkosivut, asiakaspalvelu yms.) ovat keskenään johdonmukaisia ja että sidosryhmät tulevat tietoisiksi brändin muutoksista. Ulkoisia sidosryhmiä voi tiedottaa uudesta brändistä massamarkkinoinnin keinoin (esimerkiksi isoilla mainoskampanjoilla), mutta henkilökohtaisempi ote tiedottamiseen saattaa saada ihmiset sitoutumaan brändiin paremmin (Merrilees & Miller, 2006).

Dalyn ja Moloneyn (2004) mallissa kolmanteen eli arviointivaiheeseen kuuluu läpi prosessin jatkuva arviointi: mitä olisi voitu tehdä paremmin tai pitäisikö jotain muuttaa?

2.2.3 Onnistuneen uudelleenbrändäyksen mahdollistajia ja esteitä

Aiemmassa kirjallisuudessa on tutkittu myös onnistuneen uudelleenbrändäyksen mahdollistajia ja esteitä sekä esitetty yleisluontoisia ohjeita prosessiin. Uudelleenbrändäystä suunnitellessa on esimerkiksi tärkeää miettiä, kuinka ja kuinka paljon brändiä on tarkoituksenmukaista muuttaa ja kuinka muutos oikeutetaan. Lisäksi on tärkeää varautua sisäiseen muutosvastarintaan ja kiinnittää erityistä huomiota sidosryhmien tiedottamiseen muuttuvasta brändistä (Merrilees & Miller, 2008).

Merrilees ja Miller (2008) ovat kehittäneet kirjallisuuden ja case-tutkimusten perusteella kuusi uudelleenbrändäyksen periaatetta, jotka voidaan jakaa kolmeen ryhmään sen mukaan, mihin uudelleenbrändäykseen teemaan ne liittyvät. Periaatteet on käyty läpi alla olevassa kaaviossa.



Kuva 1. Uudelleenbrändäyksen vaiheet ja kuusi periaatetta Merrileesin & Millerin (2006) mukaan.

Aiemmassa kirjallisuudessa tunnistettuja onnistuneen uudelleenbrändäyksen mahdollistajia puolestaan ovat muun muassa vahva johtajuus brändiuudistuksen suhteen, brändiymmärryksen kehittäminen, yrityksen sisäiset brändäystoimet ja brändiattribuuttien jatkuvuus. Esteitä taas ovat esimerkiksi autokraattinen lähestymistapa uudelleenbrändäykseen, riittämätön taustatutkimus ja se, ettei asiakkaita oteta tarpeeksi huomioon (Miller ym., 2014). Muita potentiaalisia “sudenkuoppia” uudelleenbrändäyksen tiellä ovat yrityksen liiallinen irtaantuminen brändi-identiteetistään, sidosryhmäsokeus, liiallinen keskittyminen nimiin merkitysten sijaan ja epäonnistuminen yhtenäisen organisaatiokulttuurin luomisessa (Gotsi & Andriopoulos, 2007). Kirjallisuudessa esitettyjä esteitä onnistuneelle uudelleenbrändäykselle on listattu taulukkoon 4.

Taulukko 4. Onnistuneen uudelleenbrändäyksen esteitä

Este	Selitys	Lähde
Autokraattinen lähestymistapa uudelleenbrändäykseen	Johtaja/esihenkilö päättää uudelleenbrändäykseen liittyvistä asioista yksin eikä konsultoi sidosryhmiä riittävästi.	(Miller ym., 2014)
Sidosryhmäjännitteet	Yrityksen uudelleenpositiointi voi aiheuttaa jännitteitä sidosryhmien välille, kun brändi muuttuu mahdollisesti sidosryhmien etujen vastaisesti.	(Miller ym., 2014)
Riittämätön brändin uudelleentarkastelu	Jos brändin uudistamista ei pohdita ja suunnitella tarpeeksi kattavasti, se voi aiheuttaa haittaa yritykselle (esimerkiksi olemassa olevien tai potentiaalisten asiakkaiden menettäminen) .	(Miller ym., 2014)
Riittämätön taustatutkimus	Riittämätön taustatutkimus esimerkiksi asiakkaiden kulutustottumuksista voi johtaa siihen, että asiakkaat eivät koe uudistettua brändiä omakseen.	(Miller ym., 2014)
Riittämätön asiakkaiden huomioon ottaminen	Asiakkaiden preferenssejä ei huomioida, jolloin yritys voi menettää asiakkaita ja sen myötä muutkin sidosryhmäsuhteet voivat kärsiä.	(Miller ym., 2014)
Liiallinen irtautuminen aiemmasta identiteetistä	Sidosryhmät reagoivat uudistuneeseen brändiin aiempien mielikuviansa pohjalta, joten liian suuri muutos brändissä voi vieraannuttaa heidät siitä.	(Gotsi & Andriopoulos, 2007)
Sidosryhmäsokeus	Osa sidosryhmistä unohdetaan uudelleenbrändäystä suunnitellessa.	(Gotsi & Andriopoulos, 2007)
Sanojen (labels) korostaminen merkitysten sijaan	Uusien elementtien kuten brändiarvojen, logon tai nimen merkitys jää irralliseksi henkilöstölle jolloin yrityksen toiminta ei ole linjassa uuden brändin kanssa.	(Gotsi & Andriopoulos, 2007)

Taulukkoon 5 on koottu onnistuneen uudelleenbrändäyksen mahdollistavia tekijöitä.

Taulukko 5. Onnistuneen uudelleenbrändäyksen mahdollistavia tekijöitä

Mahdollistaja	Selitys	Lähde
Vahva uudelleenbrändäyksen johtaminen	Kun johtajilla on strategista kokemusta ja osaamista uudelleenbrändäysprosessista ja he ovat siihen sitoutuneita, uudelleenbrändäyksestä tulee todennäköisemmin onnistunut.	(Miller ym., 2014)
Brändiymmärryksen kehittäminen ja markkina-analyysi	Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen tekeminen markkinan ymmärtämiseksi, tärkeimpien sidosryhmien asenteiden ja mielikuvien selvittäminen.	Miller ym., (2014); Daly & Moloney (2004)
Sisäiset brändäystoimet	Uudistetun brändin ja toimintatapojen jalkauttaminen työntekijöille esimerkiksi sisäisen viestinnän ja koulutuksen keinoin.	Miller ym., (2014); Daly & Moloney (2004)
Brändiattribuuttien jatkuvuus	Uudistettu brändi on ikään kuin jatkumoa aiemmalle ja säilyttää samoja elementtejä, merkityksiä ja arvoja kokonaan muuttumisen sijaan.	(Miller ym., 2014)
Sidosryhmien koordinointi	Onnistunut uudelleenbrändäys edellyttää sidosryhmien tiivistä yhteistyötä ja koordinoitua, jotta uusi brändistrategia saadaan tehokkaasti toteutettua.	(Miller ym., 2014)
Integroitu markkinointisuunnitelma	Yhtenäinen markkinointi- ja viestintäsuunnitelma uudistetusta brändistä viestimiseksi eri keinoin ja eri kanavissa.	(Miller, ym., 2014)
Prosessin arviointi	Uudelleenbrändäyksen prosessia ja suunnitelmia on hyvä arvioida myös sen ollessa käynnissä, jotta mahdollisiin ongelmiin ja toisaalta mahdollisuuksiin voidaan tarttua ajoissa.	Daly & Moloney (2004)

2.2.4 Uudelleenbrändäys yrityskauppojen ja fuusioiden jälkeen

Yritystoston jälkeen täytyy päättää, sulautetaanko ostettu yritys kokonaan omistavaan yritykseen, jolloin sen brändi katoaa vai säilytetäänkö ostetun yrityksen brändi, jolloin voidaan kenties helpommin säilyttää jo olemassa olevat asiakassuhteet. Ostettavalla ja ostavalla yrityksellä on hyvin todennäköisesti eri määrä brändipääomaa ja olisikin tärkeää kyetä siirtämään brändipääomaa ikään kuin brändipääoman puolesta vahvemmalta heikommalle yritykselle (Muzellec & Lambkin, 2006). Tämä voi kuitenkin olla haastavaa, sillä brändipääomaa on vaikeaa objektiivisesti mitata, vertailla ja luokitella. Joitain vahvaa brändipääomaa selittävistä ja/tai ennakoivista tekijöistä on kuitenkin tunnistettu, ja yksi niistä on hyvät markkinoinnin kyvykkyudet (Muzellec & Lambkin, 2006).

Usein mahdolliseen uudelleenbrändäyksen tarpeeseen havahdutaan vasta, kun kaupat on jo tehty. Tällöin uudelleenbrändäys saatetaan kuitenkin toteuttaa huonosti tai hätiköiden, mikä johtaa pahimmillaan sekä asiakkaiden että työntekijöiden ja muiden sidosryhmien epätyytyväisyyteen, joka voi vuorostaan heijastua yrityksen tulokseen (Ettenson & Knowles, 2006). Lisäksi yrityskauppoja edeltävässä due diligence –selvitysprosessissa yrityksen aineettomat vahvuudet ja kyvykkyudet, kuten brändipääoma, työntekijöiden tietotaito ja asiakassuhteiden laatu, jäävät tärkeydestään huolimatta helposti vähäiselle huomiolle (Ettenson & Knowles, 2006).

Kuten jo aiemmin tutkielmassa on todettu, brändiuudistukseen kuuluu olennaisesti brändin elementtien muuttuminen, olipa kyse sitten nimestä, logosta tai väripaletista. Yrityskaupan jälkeistä brändityötä tehdessä täytyy kuitenkin ottaa huomioon kahden yrityksen brändit ja päättää, mitä niistä säilytetään ja millä perusteella. Ettenson & Knowles (2006) ovat jakaneet yrityskaupan jälkeiset uudelleenbrändäykset neljään kategoriaan. On tärkeää ottaa huomioon, että kun tässä yhteydessä puhutaan heikommista ja vahvemmissa yrityksistä, termeillä viitataan nimenomaan yrityksen brändipääomaan.

1. “Heikompi” brändi sulautuu “vahvempaan” yritysten fuusioituessa.
2. Molemmista brändeistä säilytetään ja yhdistetään parhaat osat.
3. Yrityskaupan yhteydessä luodaan kokonaan uusi brändi (transformational merger).

4. Ostetun yrityksen portfolio siirtyy ostavalle yritykselle ilman, että brändissä tapahtuu muutoksia.

On toki tilanne- ja yrityssidonnaista, millaista strategiaa milloinkin kannattaa käyttää uudelleenbrändäyksen suhteen, mutta joidenkin tutkimusten mukaan strategia 4 toimii parhaiten silloin, kun toinen brändi on selvästi vahvempi, kun taas strategia 2 toimii parhaiten, kun molemmat brändit ovat kohdeasiakkaille tuttuja (Machado, 2012).

Joka tapauksessa useamman brändin johtaminen tai brändiportfolion mukauttaminen yritysoston tuomiin muutoksiin on kriittistä yritysoston jälkeiselle yrityksen suoritukselle (Vu & Moisescu, 2013). Brändin johtamisen, markkinoinnin ja viestinnän merkitystä yrityskauppatilanteessa ei kannata sisäisistä haasteista ja muutoksista huolimatta laiminlyödä, sillä se voi näkyä palvelun laadun heikkenemisenä ja sitä kautta huonompana asiakaskokemuksena. Asiakkaat saattavat olla esimerkiksi hämmentyneitä siitä, miten heidän asiakkuutensa yhdistyviin yrityksiin jatkuu tai kehittyy (Homburg & Bucerius, 2005).

2.2.5 Työntekijöiden suhtautuminen uudelleenbrändäyksiin

Kuten aiemmin todettu, brändiuudistus voi näkyä muutoksina esimerkiksi yrityksen logossa, nimessä, värimaailmassa, markkinapositionissa tai tavoiteasiakkaissa. Mitä visuaalisen identiteetin muutoksiin tulee, Bolhuisin ym. (2018) mukaan se vaikuttaa kaikista sidosryhmistä eniten työntekijöihin, koska he altistuvat sille eniten. Toki jokaisen näkemys visuaalisista elementeistä on subjektiivinen eikä aina ennakoitavissa, mutta henkilöstön suhtautumiseen vaikuttaa myös se, millainen implementaatioprosessi uudistumiseen liittyy ja kuinka siitä viestitään. On tärkeää informoida työntekijöitä tulevista muutoksista ja perusteista niiden taustalla (Bolhuis ym., 2018). Työntekijät ovat tärkeitä ”brändilähettiläitä” ja siksi olisi tärkeää, että ovat mukana ilmaisemassa uudistunutta brändiä. Mitä lähempänä organisaation arvot, uskomukset ja tavoitteet ovat työntekijän omia arvoja ja ajatusmaailmaa, sitä vahvemmin työntekijä todennäköisesti identifioituu sen brändiin ja sitä isompi osa identiteettiä muodostuu työstä (Stuart, 2012).

Tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen, miten työntekijät ilmentävät ja ”elävät” brändiä ovat arvojen vastaavuuden lisäksi brändin koherenssi, muutoksen suuruus ja äkillisyys (evolutionary vs revolutionary rebrand), ja uudelleenbrändäykseen liitetyt narratiivit. Muutoksen suuruuteen

liittyvät mielipiteet voivat olla osin ristiriitaisia: toisaalta pieniin muutoksiin voi olla helpompi sopeutua, toisaalta ne voidaan kokea turhina, ellei niitä perustella hyvin. Ne saatetaan myös nähdä pinnallisina tai jopa harhaanjohtavina, mikäli niiden taustalla ei ole syvällisempiä muutoksia yrityskulttuurissa tai toimintatavoissa (Stuart, 2012).

2.3 Työntekijöiden suhtautuminen ja organisaation kyvykkyydet yrityskauppatilanteessa

Tässä luvussa käsitellään työntekijöiden suhtautumista yrityskauppaan sekä kyvykkyyksien suhdetta yrityskaupan jälkeiseen suoritukseen liittyen. Molemmat osoittautuivat aineiston analyysissä tutkimuksen kannalta olennaisiksi ilmiöiksi, joten ne on syytä käydä läpi teorialuvussa.

2.3.1 Työntekijöiden suhtautuminen yrityskauppoihin

Yrityskaupat vaikuttavat lähes aina jollain tapaa yrityksen työntekijöiden arkeen organisaation tasosta riippumatta. Jollekin yrityskauppa voi näkyä esimerkiksi due diligence -prosessina ja byrokraattisten kiemuroiden selvittelynä, toiselle uusien ohjelmistojen käytön opetteluna ja kolmannelle uuden palvelun myymisenä.

Työntekijät suhtautuvat yrityskauppoihin usein pelokkaasti ja huolestuneesti. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että esimerkit epäonnistuneista yrityskaupoista ovat isommin esillä julkisuudessa (Oancea & Karnau, 2020). Se, miten työntekijät suhtautuvat yrityskauppaan vaikuttaa luonnollisesti siihen, kannattavatko he sitä vai ovatko he sitä vastaan. Työntekijöiden yrityskaupan vastustaminen voi olla vahingollista organisaatiolle, sillä se voi vaikeuttaa integraatiota, kun esimerkiksi informaation siirtyminen organisaatioiden välillä hankaloituu eikä ryhmäytymistä tapahdu. Mielipiteeseen vaikuttavia tekijöitä ovat Oancean ja Karnau (2020) mukaan muun muassa:

- Työtyytyväisyyden taso
- Johtamisen laatu ja johtajia kohtaan koetun luottamuksen taso
- Organisaatiokulttuurin ja arvojen pysyvyys/muuttuminen yrityskaupan jälkeen
- Organisaation rakenteelliset muutokset ja käytännöt
- Kuinka hyvänä “matchina” yhdistyvät yritykset nähdään
- “Me vastaan muut”- ryhmädynamiikan syntyminen jommassakummassa yrityksessä

- Ostettavan/ostavan yrityksen koko ja status omaan työnantajayritykseen nähden
- Työntekijän oma osallistuminen yrityskaupprosessiin

Tutkielman kontekstissa erityisen kiinnostava tekijä on nimenomaan sulautuvien yritysten status ja koko. Amiotin ym. (2007) tutkimuksessa havaittiin, että korkeamman statuksen yrityksen työntekijät sopeutuivat paremmin yrityskaupan tuomiin muutoksiin ja identifioituvat vahvemmin uuteen organisaation siinä missä alemman statuksen yrityksen työntekijät sopeutuivat heikommin ja kokivat todennäköisemmin tulleeensa kohdelluiksi epäreilusti yrityskauppaan liittyen. Lisäksi heidän keskuudessaan tapahtui enemmän “omien” suosimista ja klikkiytymistä. (Yrityksen statuksella voidaan viitata tässä tapauksessa esimerkiksi maineeseen, tunnettuuteen ja kokoon.)

Työntekijöiden suhtautumista yrityskauppoihin on selitetty muun muassa sosiaalisen identiteetin teorian kautta (Bartels ym., 2006; Amiot ym., 2007). Teorian mukaan sosiaalinen identiteetti on se osa identiteettiä, joka rakentuu ja muovaantuu ryhmään kuulumisen kautta. Kun oma viiteryhmä (esimerkiksi työyhteisö tai työnantaja) muuttuu, myös sosiaalinen identiteetti muuttuu (Amiot ym., 2007). Sosiaalinen identiteetti ja ryhmään kuulumisen luovat pohjaa myös vertailuasetelmille: olemmeko me parempia vai huonompia kuin nuo muut, mihin minun ryhmäni sijoittuu heihin verrattuna? Tällä vertailulla ja kuvitteellisella sijoituksella ryhmien välisessä hierarkiassa on vaikutusta siihen, kuinka negatiivisesti tai positiivisesti väritynyt sosiaalinen identiteetti yksilöllä on. Yrityskauppojen kontekstissa ryhmä, joka kokee edustavansa huonompaa statusta, kokee todennäköisemmin olonsa uhatuksi ja sopeutuu huonommin muutoksiin (Amiot ym., 2007). Sulautuminen toiseen yritykseen voidaan kokea uhkana nimenomaan sosiaaliselle ja ryhmäidentiteetille, koska oman ryhmän pysyvyys ja “selviytyminen” ovat tilanteessa epävarmoja (Bartels ym., 2006). Mitä taas kulttuurin ja toimintatapojen yhdistymiseen tulee, korkeamman statuksen yrityksessä suhtaudutaan myönteisemmin matalamman statuksen yrityksen normien, arvojen, käytänteiden ja kulttuurin assimiloitumiseen kuin integroitumiseen. Matalamman statuksen yrityksen työntekijät puolestaan toivovat tutkimusten mukaan todennäköisemmin nimenomaan tasa-arvoisempaa integraatioprosessia (Oancea & Karnau, 2020). Myös valtasuhteiden muutos voi vaikuttaa negatiivisesti yrityskaupan jälkeiseen integraatioon: koetun autonomian väheneminen ostetun yrityksen johdon keskuudessa vaikuttaa negatiivisesti integraatioon ja sitä myötä yrityskaupan jälkeiseen suoritukseen (Weber, 1996).

2.3.2 Kyvykkyydet ja yrityskauppa

Organisaation kyvykkyydet ovat tietoa, taitoa ja kokemusta, joita yritys käyttää kehittääkseen tuotteitaan ja/tai palvelujaan ja jotka perustuvat sekä fyysisiin että inhimillisiin resursseihin (Richardson, 1972). Kyvykkyyksiä kutsutaan joskus myös osaamiseksi tai kompetenssiksi, ja ne voivat liittyä moniin yrityksen ja liiketoiminnan osa-alueisiin kuten oppimiseen, rutiineihin ja prosesseihin, HR-toimintoon sekä emotionaalisiin kykyihin organisaatiossa (Wang & Zeng, 2017). Kyvykkyyksiä jaotellaan hieman eri tavoin muun muassa niiden teoriapohjan perusteella ja sen mukaan, ovatko ne korkeamman vai matalamman asteen kyvykkyyksiä. Esimerkiksi dynaamisia kyvykkyyksiä pidetään korkeamman tason kyvykkyyksinä ja niin sanottuja tavallisia kyvykkyyksiä (*ordinary capabilities*) matalamman asteen kyvykkyyksinä. Tavalliset kyvykkyydet liittyvät ”asioiden tekemiseen oikein” yrityksen arjessa ja perusliiketoiminnassa hallinnollisten ja operatiivisten toimintojen suhteen (Irwin ym., 2022).

Tavallisten kyvykkyyksien lisäksi tutkimuskirjallisuudessa on tunnistettu muun muassa dynaamisia, operatiivisia ja strategisia kyvykkyyksiä. Dynaamisilla kyvykkyyksillä tarkoitetaan yrityksen kykyä integroida, rakentaa ja uudistaa resurssejaan muuttuvan markkinan ja sen vaatimusten mukaisesti (Teece ym., 1997). Dynaamisiin kyvykkyyksiin kuuluu kyky ja valmius tunnistaa myös aluillaan olevat markkinan muutokset ja tarpeet ja ”tarttua” niihin (Teece, 2009). Teece (2007) jakaa dynaamiset kyvykkyydet kolmeen ryhmään: kyky aistia ja muokata sekä uhkia että mahdollisuuksia, kyky tarttua mahdollisuuksiin ja kyky ylläpitää kilpailukykyä. Dynaamiset ja operatiiviset kyvykkyydet ovat käsitteinä lähellä toisiaan, mutta operatiivisilla kyvykkyyksillä viitataan yrityksen kykyyn selviytyä nykyisessä toimintaympäristössään. On kuitenkin hyvä ottaa huomioon, että operatiivisten ja dynaamisten kyvykkyyksien välille on hankala vetää tarkkaa rajaa (Post, 2023). Strateginen kyvykkyys puolestaan liittyy yrityksen tehokkaaseen resurssien hyödyntämiseen. Strateginen kyvykkyys on ”lopputulema yrityksen kyvystä yhdistää sen resurssit ja strategiset liiketoimintaprosessit uniikilla ja arvoa tuottavalla tavalla” (Huikkola & Kohtamäki, 2017).

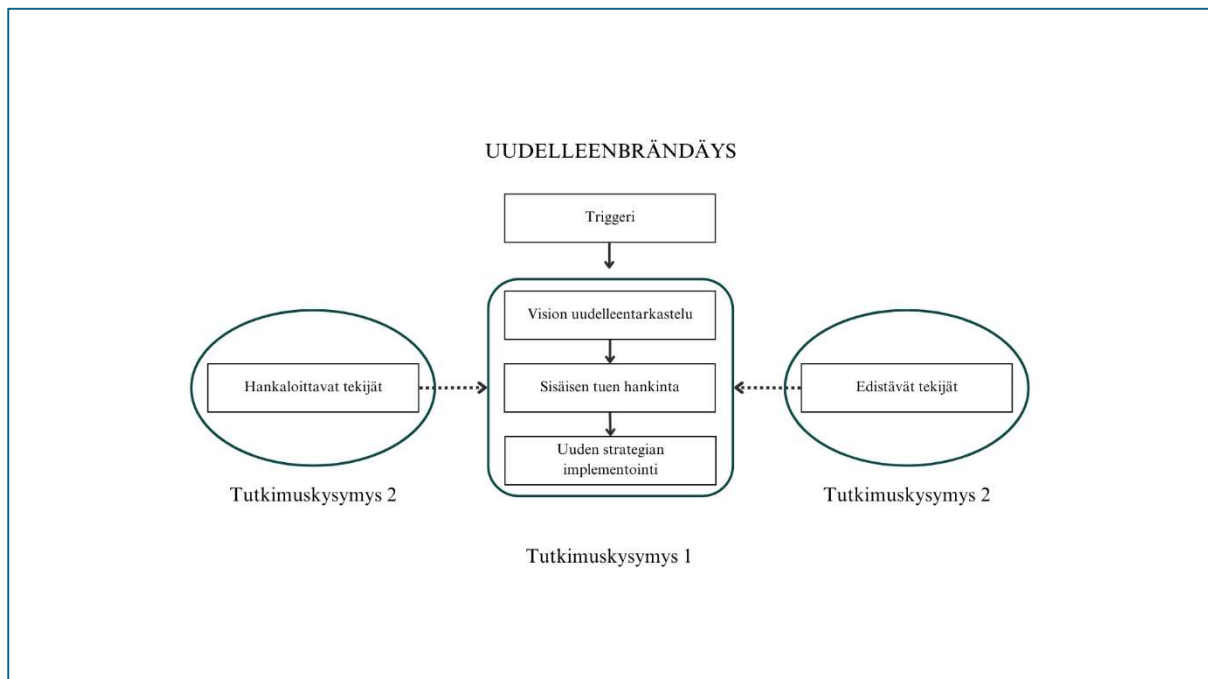
Yrityksen kyvykkyyksistä voi olla hyötyä normaalin liiketoiminnan lisäksi myös yrityskauppatilanteessa. Yhdistyvien yritysten alkuperäiset ja yrityskaupan mukana saadut kyvykkyydet voivat parhaimmillaan mahdollistaa sekä yritysostolle asetettujen tavoitteiden saavuttamisen että tehokkaamman integraation mukanaan tuomien haasteiden ratkaisemisen

(Irwin, 2017). Yhdistyvien yritysten kyvykkyyden lajeilla on myös merkitystä yrityskaupan kannattavuuden ja sen jälkeisen suoriutumisen kannalta. Jos ostettavan yrityksen kyvykkyydet painottuvat tavallisiin, operatiivisiin kyvykkyyksiin, niiden arvoa ja lyhyen aikavälin merkitystä ostajayritykselle on helpompi arvioida. Dynaamisten kyvykkyyksien hankintaan keskittyvien yrityskauppojen arvoa ja tuottavuutta on puolestaan hankalampaa arvioida lyhyellä aikavälillä, mutta ne voivat parantaa ostajayrityksen suoritusta pitkällä aikavälillä (Irwin, 2017).

Yrityskaupassa osallisina olevien yritysten kyvykkyydet eivät kuitenkaan siirry tai välity yritykseltä toiselle itsestään, vaan kyvykkyyksien hyödyntämiseksi ja saavuttamiseksi tulee tehdä aktiivisesti töitä yrityskaupan jälkeen. Tärkeitä tekijöitä kyvykkyyksien saavuttamisessa yrityskauppatilanteessa ovat tietoinen oppiminen ja tehokas integraatiostrategia (Schweizer ym., 2022).

2.4 Teoreettinen viitekehys

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Viitekehys rakentuu aiemman uudelleenbrändäyksiä koskevan kirjallisuuden pohjalta siten, että se yhdistyy tutkielman tutkimuskysymyksiin.



Kuva 2. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Viitekehyksen rungoksi valittiin yksinkertaistettu Merrileesin & Millerin (2008) kuvaus uudelleenbrändäyksen prosessista, ja sen on tarkoitus toimia tukena erityisesti ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastaamisessa ja havainnollistaa uudelleenbrändäystä prosessina. Estävien ja edistävien tekijöiden puolestaan on tarkoitus havainnollistaa viitekehyksessä prosessiin vaikuttavia tekijöitä ja auttaa toiseen tutkimuskysymykseen vastaamisessa. Vaikka Merrilees & Miller (2008) käsittelivätkin työssään kokonaisen yrityksen uudelleenbrändäysprosessia ja tässä tutkimuksessa kyse on liiketoimintayksikön uudelleenbrändäyksestä, uudelleenbrändäyksen vaiheet – eli strateginen suunnittelu, sidosryhmien sitouttaminen ja implementointi – ovat relevantteja myös liiketoimintayksikön tasolla.

Tämän tutkielman tapauksessa triggeri, eli uudelleenbrändäyksen alulle paneva tekijä on yrityskauppa, mutta se voisi olla myös esimerkiksi merkittävä muutos markkinassa tai tarve uudistaa vanhentunutta brändiä.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa käydään läpi tutkimusta ohjaavat tieteenfilosofiset lähtökohdat, perustellaan metodologiset valinnat ja lopuksi esitellään case-esimerkki.

3.1 Tieteenfilosofiset lähtökohdat

Tietoa luodessa on oleellista ymmärtää, mistä lähtökohdista tutkija tarkastelee tietoa ja todellisuutta ylipäätään. Tutkimus tulee siis asettaa tieteenfilosofiseen kontekstiin, joka muodostuu esimerkiksi ontologiasta ja epistemologiasta. Ontologialla tarkoitetaan käsitystä ympäröivästä maailmasta ja siitä, mitä todellisuus oikeastaan on ja miten ja mistä se rakentuu. Todellisuuden luonne voidaan nähdä joko subjektiivisena tai objektiivisena. Tämän tutkielman ontologinen lähtökohta on subjektiivinen, eli oletus on, että todellisuus rakentuu havainnoista ja kokemuksista, jotka ovat erilaisia eri ihmisillä ja voivat ajan kuluessa muuttua (Eriksson & Kovalainen, 2008). Epistemologialla puolestaan viitataan tiedon olemukseen: mitä tieto on, miten sitä voidaan kerätä ja millaisia rajoja tiedolla on (Eriksson & Kovalainen, 2008).

Tutkielman epistemologinen eli tiedon luonnetta koskeva kanta on relativistinen. Relativistisella epistemologialla (josta voidaan käyttää myös esimerkiksi termejä subjektivismi ja konstruktionismi) tarkoitetaan sitä, että todellisuus nähdään tulkinnanvaraisena, kontekstisidonnaisena ja vuorovaikutuksessa rakentuvana, ei tarkasti mitattavana, objektiivisena ja määriteltävänä. Relativistisesta näkökulmasta katsottuna tiedonkeruun tarkoituksena on ymmärrys, ei ennustaminen tai syy-seuraussuhteiden selittäminen (Närvänen, n.d.). Relativismissä keskitytään nimenomaan ihmisiin todellisuuden tulkitsijoina ja todellisuus nähdään yksilön sosiaalisten ja kognitiivisten prosessien tuotoksena (Eriksson & Kovalainen, 2008).

Tämän tutkielman tieteenfilosofinen lähestymistapa on abduktiivinen eli teoriasidonnainen. Abduktiivisuus tarkoittaa, ettei aineiston analyysi ole suoraan teorialähtöistä, mutta siitä tehtäville tulkinnoille ja löydöksille voidaan hakea selitystä tai vahvistusta teoriasta (Tietoarkisto, n.d.). Abduktio perustuu pragmatistiseen filosofiaan, joka olettaa, että aineisto ja teoria ovat erottamattomasti sidoksissa toisiinsa (Janiszewski ja van Osselaer, 2022). Tässäkin tutkielmassa analyysi rakentuu osittain aiemman teorian päälle, ja tarkoitus on

nimenomaan syventää ymmärrystä aiheesta ja tuoda aiemman teorian rinnalle empiriaa rikastuttamaan sitä. Pragmatismissa korostuu tiedon käytännöllinen luonne, joten se sopii erityisen hyvin tieteenfilosofiseksi lähtökohdaksi tällaiseen tapaus- ja toimintatutkimuksen, jossa tutkitaan ja havainnoidaan hyvin läheltä yksittäistä prosessia ja tutkimuksen tekijä osallistuu tutkittavaan ilmiöön, tässä tapauksessa uudelleenbrändäykseen.

3.2 Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus

Tutkielman aineiston koostuessa dokumenteista ja haastatteluista tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Siinä missä kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen tavoite on tuottaa objektiivista, tarkasti mitattavaa, vertailtavaa ja yleistettävää tietoa, laadullisessa tutkimuksessa tarkoitus on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman syvällisesti ja luoda moniulotteista tietoa siitä. Voi olla, että ilmiöstä ei juurikaan ole aiempaa tutkimusta tai sitä on tutkittu aiemmin pinnallisemmin, vain tietyistä näkökulmista tai kvantitatiivisin menetelmin. (Eriksson & Kovalainen, 2008). Kvalitatiivista tutkimusta on mahdollista kategorisoida sen mukaan, mihin tutkija haluaa keskittyä tutkimuksessaan: käytetyn kielen piirteet, säännönmukaisuuksien löytäminen, merkityksien erottaminen ja reflektio (Eriksson & Kovalainen, 2008). Tarkemman tutkimusmetodin voi valita näiden tavoitteiden mukaan.

Kvalitatiivisen tutkimuksen ominaispiirteitä ovat nimenomaan tutkimukseen osallistuvien sisäiseen, subjektiiviseen kokemukseen perehtyminen ja sen tulkitseminen sekä tutkimusprosessin dynaamisuus (Corbin & Strauss, 2008). Esimerkiksi haastatteluja tehdessä jokainen haastattelutilanne on uniikki, vaikka tutkija noudattaisikin haastattelurunkoa. Laadullinen tutkimus ei siis välttämättä etene -eikä sen tarvitsekaan edetä- jäykän lineaarisesti, vaan teorian tutkiminen, aineiston kerääminen ja analysointi voivat tapahtua limittäin ja vaikuttaa toisiinsa. Esimerkiksi löydöt aineistosta voivat ohjata teorialuvun kirjoittamista ja aiemmat haastattelut vaikuttaa seuraaviin (Belk ym., 2013).

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisin menetelmin juuri syvällisen ymmärryksen lisäämisen vuoksi. Kyseessä on kompleksinen esimerkki ilmiöstä, jonka suhteen on tunnistettu tarve lisätutkimukselle ja haastattelut ovat hyvä keino saada tietoa uudelleenbrändäysprosessista henkilöiltä, jotka ovat olleet siinä itse tiiviisti mukana tai todistaneet sitä läheltä.

3.3 Tapaustutkimus

Tämä tutkielma tehdään toisaalta tapaustutkimuksena, toisaalta taas toimintatutkimuksena. Robert K. Yinin (2018) mukaan tapaustutkimus soveltuu tutkimusstrategiaksi silloin, kun halutaan selvittää “miten” tai “miksi”, tutkijalla ei ole juurikaan kontrollia käyttäytymistapahtumiin (behavioral events) tai kun tutkittava aihe on ajankohtainen, ei historiallinen, ilmiö. Eisenhardtin (1989) määritelmään mukaan tapaustutkimus “keskittyy yksittäisessä ympäristössä esiintyvän dynamiikan ymmärtämiseen.” Tapaustutkimuksen tarkoitus on laajentaa teoriaa, ei tehdä tilastollisia yleistyksiä (Yin, 2018).

Tapaustutkimus on valittu tutkielman metodiksi edellä lueteltujen syiden lisäksi myös siksi, että sitä on käytetty paljon aiemmassa uudelleenbrändäystä koskevassa tutkimuksessa. Muun muassa teorialuvun lähteinä käytetyt Merrilees & Miller (2006), Merrilees (2005) ja Daly & Moloney (2004) ovat käyttäneet tapaustutkimusmetodia. Tässä tutkimuksessa on myös toimintatutkimuksen piirteitä. Toimintatutkimus eroaa monista muista tutkimusstrategioista siten, että sen tarkoituksena ei ole vain tutkia todellisuutta, vaan aktiivisesti vaikuttaa siihen (Tietoarkisto, n.d). Costellon (2003) kokoamista toimintatutkimuksen määritelmistä voidaan huomata, että usein toimintatutkimuksen tekijä tutkii nimenomaan omaa työtään tai omaa alaansa. Niin on tässäkin tapauksessa: olen itse ollut mukana tutkittavassa uudelleenbrändäysprosessissa ja tuottanut osan analysoitavista materiaaleista. Läpinäkyvyyden vuoksi tutkielmassa mainitaan kuitenkin aina, kun tekijä on ollut mukana materiaalin tekemisessä ja tämän kenties hieman epätavallisen tutkimusstrategian mukanaan tuomia haasteita käsitellään laajemmin tutkimuksen rajoitteita koskevassa luvussa.

Toimintatutkimusta määrittää neljä ominaispiirrettä, jotka ovat käytännöllinen luonne, muutokseen keskittyminen, syklinen prosessi ja osallisuuden korostaminen (Costello, 2003). Tässä tutkielmassa korostuvat erityisesti kaksi ensimmäistä ja viimeinen piirre.

Tutkielmassa käytetään aineistona haastatteluja (sekä WSP:n että Rataopiston henkilökunnan jäsenten) ja muuta aineistoa, jonka käyttöön on saatu lupa WSP:ltä. Tämä aineisto koostuu suurimmaksi osaksi palaverimuistiinpanoista ja viestinnällisestä materiaalista kuten blogiteksteistä, intranet-uutisista, sosiaalisen median julkaisuista ja asiakasviesteistä. Dokumenttien käyttö tapaustutkimuksessa mahdollistaa sen, että samaan tietolähteeseen voi palata uudelleen ja uudelleen sen muuttumatta. Haastattelut puolestaan tarjoavat

henkilökohtaisia näkökulmia ja syvällisempiä selityksiä tutkittavaan aiheeseen liittyen (Robert K. Yin, 2018).

3.4 Casen esittely

Tässä luvussa käydään läpi tutkimukseen olennaisesti liittyvät yritykset ja liiketoimintayksiköt sekä tapahtumien kulku yrityskaupan suhteen. Luvun lopussa on kokoava taulukko yrityksistä ja yksiköistä ja perustelu kyseisen tapauksen valinnalle tutkielman tapausesimerkiksi.

26.3.2024 julkistettiin, että rakennetun suunnittelu- ja konsulttiyritys WSP Finland Oy on ostanut erityisesti raideliikenteeseen keskittyneen suunnittelu- ja asiantuntijapalveluita tarjoavan Proxion Oy:n. Proxion Oy, joka ennen yritysostoa koostui Proxion Oy:sta ja kahdesta tytäryhtiöstä, Proxion Pro:sta ja Proxion Planista, on vuonna 2005 perustettu kriittisen infrastruktuurin suunnittelu- ja asiantuntijapalveluita tarjoava yritys. Proxionin palvelut keskittyivät pitkälti raideliikenteen kehittämiseen (proxion.fi, n.d.). WSP:lle siirtyvistä tytäryhtiöistä Proxion Plan tuottaa suunnittelun asiantuntijapalveluita esimerkiksi raideteknologioihin, sähköön ja liikenteeseen liittyen, kun taas Proxion Pro keskittyy asiantuntijapalveluihin ja tarjoaa muun muassa turvallisuus-, koulutus- ja arviointipalveluita (proxion.fi, n.d.).

Tutkielmassa tarkastellaan aiemmin Proxion Pro:hon kuuluneen koulutusliiketoiminnan yksikön, Rataopiston, uudelleenbrändäystä. Rataopisto tarjoaa erilaisia rautatiealan turvallisuuskoulutuksia, valmennus-, fasilitointi- ja palvelumuotoilupalveluja sekä sisällöntuotannon palveluja, joilla tarkoitetaan käytännössä erilaisten räätälöityjen koulutusten tekemistä yritysten käyttöön (proxion.fi, n.d.). Rataopisto ei siis ole tytäryhtiö, vaan edellä lueteltuja palveluja tarjoava yksikkö, joka kuului ennen Proxion Pro:hon, Proxion Oy:n tytäryhtiöön.

Proxionin ostanut yritys, WSP, on globaali suunnittelu- ja konsultointiyritys, jolla on Suomessa noin 850 työntekijää ja maailmanlaajuisesti yli 70 000. WSP on tehnyt aiemminkin yritysostoja ja laajentunut niiden myötä (wsp.com, n.d.). WSP:n palvelutarjonta on laaja ja yritys itse muotoilee toimivansa rakennetun ympäristön parissa. Mitä Proxionin yrityskauppaan tulee, WSP:n tiedotteen mukaan se “vahvistaa WSP:n markkina-asemaa ja kykyä johtaa laajamittaisia hankkeita Suomen markkinassa sekä vahvistaa liikenne- ja infrastruktuuriosaamista Pohjoismaissa.” (wsp.com, 2024)

Yrityskaupan myötä WSP:lle perustettiin uusi koulutuspalveluja tarjoava yksikkö, joka tämän tutkielman kirjoitushetkellä koostuu käytännössä Rataopiston palveluista. Jatkossa on mahdollista, että WSP Koulutuskeskus alkaa tarjota myös muiden alojen, kuten rakennusalan, koulutuksia.

Yrityskaupan myötä myös Proxionin koulutuspalvelut ovat siis siirtyneet WSP:n alle ja Rataopisto on uudelleenbrändätty. Osana uudistusta Rataopisto on liitetty WSP:n uuteen yksikköön, WSP Koulutuskeskukseen ja Rataopiston brändi-ilme on muutettu WSP:n brändin mukaiseksi. Lisäksi WSP Koulutuskeskukselle on suunniteltu uudet nettisivut, jotka toimivat tällä hetkellä käytännössä Rataopiston nettisivuina. Uudelleenbrändäysprosessissa on myös suunniteltu uudet nettisivut yhteistyössä markkinointitoimiston kanssa, tehty some- ja asiakasviestintäsuunnitelma uudistumista varten sekä laajennettu WSP:n virallista väripalettia Rataopiston tarpeiden mukaan Rataopiston omiksi brändiväreiksi.

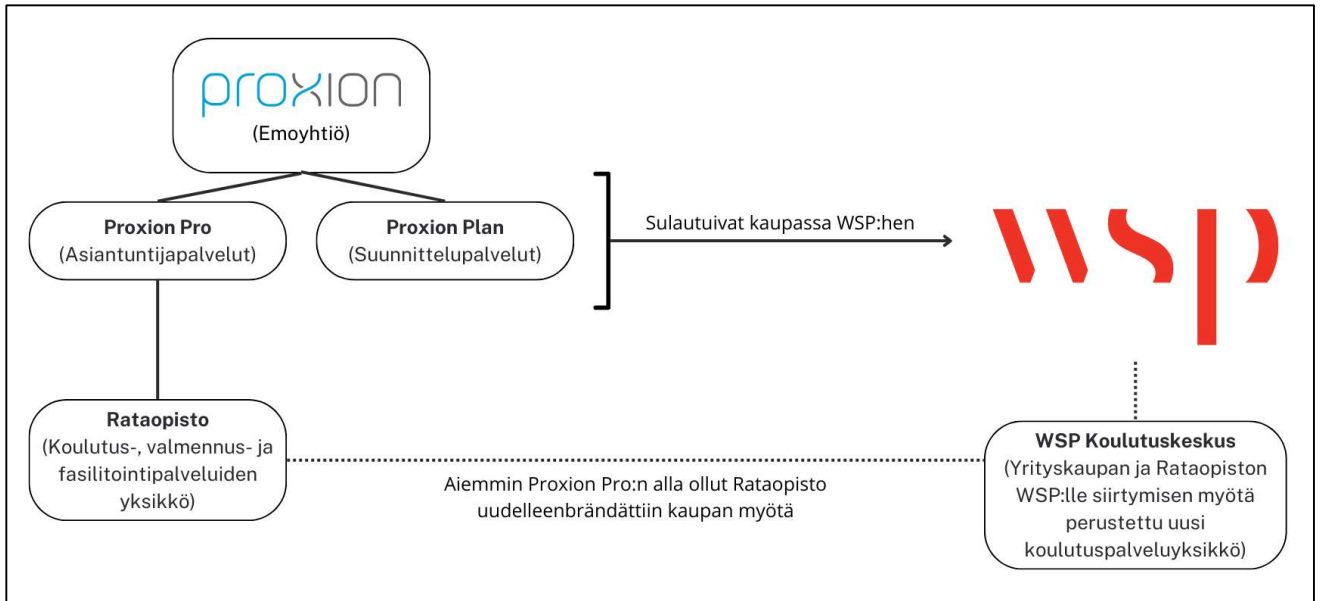
3.4.1 Casen yhteenveto ja valintaperusteet

Alla on vielä taulukkoon 6 koottuna olennaiset yritykset.

Taulukko 6. Tutkielman kannalta olennaiset yritykset ja liiketoimintayksiköt

WSP Finland Oy	WSP:n Suomen tytäryhtiö. Tarjoaa rakennettuun ympäristöön liittyviä konsultti- ja suunnittelupalveluita sekä koulutuspalveluja Proxionin yrityskaupan myötä.
Proxion Oy	Kriittisen infrastruktuurin suunnittelu- ja asiantuntijapalveluita tarjonnut yritys. Proxionin toiminta keskittyi pitkälti raidealalle.
Proxion Plan	Proxionin suunnittelupalveluita tuottanut tytäryhtiö.
Proxion Pro	Asiantuntijapalveluihin keskittynyt Proxionin tytäryhtiö, joka tarjosi esimerkiksi turvallisuus-, koulutus- ja arviointipalveluita.
Rataopisto	Aiemmin Proxion Pro:n alla toiminut koulutuspalveluja tarjonnut yksikkö.
WSP Koulutuskeskus	WSP:lle yrityskaupan jälkeen perustettu koulutuspalveluyksikkö, jonka tarjonta koostuu tällä hetkellä Rataopiston palveluista.

Kuvassa 3 näkyy case-yritysten ja liiketoimintayksiköiden omistussuhteiden muutokset ja uusi organisaatorakenne.



Kuva 3. Kaavio Proxionin ja WSP:n yrityskaupasta siirtyvistä tytäryhtiöistä ja liiketoiminnoista.

Kyseinen tapaus valikoitui case-esimerkiksi, sillä Rataopiston ja WSP:n tapauksessa on useita ristiriitoja ja jännitteitä, jotka tekevät siitä kiinnostavan tapaustutkimuksen kohteen. Ensinnäkin Rataopisto on aiemmin ollut kansallisen, suhteellisen pienen yrityksen yksittäinen liiketoimintayksikkö siinä missä WSP on globaali suuryritys. Tämä tarkoittaa sitä, että absoluuttisesti WSP:n brändi on tunnetumpi kuin Rataopiston, mutta WSP ei ole tarjonnut aiemmin Suomessa koulutuspalveluja, kun taas Rataopistolla on vakiintunut asema erilaisten raide- ja rautatiealan turvallisuuskoulutusten järjestäjänä. Onkin siis kiinnostavaa tutkia, miten erilaiset brändit voivat hyödyttää toisiaan ja mitä alkuperäisestä Rataopistosta jää elämään WSP:n alla ja millä perusteilla. Jotta molempien brändien brändipääoma, tunnettuus ja resurssit voidaan valjastaa mahdollisimman tehokkaasti uudelleenbrändäyksen yhteydessä, prosessille tulee asettaa selkeät strategiset tavoitteet ja valita oikeat operatiiviset keinot niiden toteuttamiseen. Muun muassa näitä tavoitteita ja toimenpiteitä analysoidaan tässä tutkielmassa.

Lisäksi on kiinnostavaa tutkia, millaiset tekijät edistävät ja toisaalta hankaloittavat uudelleenbrändäystä tällaisessa tilanteessa, jossa uudelleenbrändäyksen ja tavallisten työtehtävien lisäksi resursseja vievät yrityskauppaan liittyvät tekijät, kuten IT-integraatio, toimistomuutot sekä uusien toimintatapojen ja käytäntöjen opettelu.

Jo luetellut jännitteet ja ristiriidat Rataopiston tapauksessa tekevät siitä kompleksisen kokonaisuuden, jonka tarkasteluun tapaustutkimus on hyvä väline. Tämän tutkielman tarkoituksena on tuottaa syvempää ymmärrystä B2B-uudelleenbrändäyksistä ja tarkastella

Rataopistoa esimerkkinä käytännön tilanteesta, jossa valmiit teoriasta löytyvät mallit eivät välttämättä aina päde tai ainakin ne saattavat antaa todellisuudesta huomattavasti yksinkertaisemman ja pelkistetyemmän kuvan.

3.5 Aineiston luominen ja kuvailu

Tutkielman aineistona käytettiin sekä haastatteluja että uudelleenbrändäykseen liittyviä dokumentteja, joihin molempiin perehdytään tarkemmin myöhemmin tässä luvussa. Aluksi on kuitenkin hyvä käydä lyhyesti läpi haastattelujen ja dokumenttien käyttöä aineistona yleisesti. Erilaiset aineistotyypit voidaan karkeasti asettaa janalle paljastettu data (*elicited data*) – olemassa oleva data (*extant data*) - pyydetty data (*solicited data*). Tämän tutkielman kannalta olennaisimpia aineistotyyppjä ovat olemassa oleva data (jota edustavat dokumentit) ja paljastettu data (jota edustavat haastattelut).

Paljastettu data vaatii aina syntyäkseen sosiaalisen interaktion tutkijan ja informanttien tai havainnoitavien, tässä tapauksessa yksittäisten haastateltavien, välillä (Ralph ym., 2014). Toisin sanoen aineisto syntyy ja se luodaan nimenomaan tutkimusta varten, se syntyy tutkijan valitsemana hetkenä ja ikään kuin tutkijan tuottamana. Tällä viitataan siis siihen, että tutkija valitsee haastateltavat/havainnoitavat ja mahdollisesti informoi heitä tutkimukseen liittyen, suunnittelee tutkimustapahtuman kulun ja valitsee sille sopivan ajan ja paikan.

Olemassa oleva data on aineistoa, joka on relevanttia tutkimukselle, mutta joka on luotu irrallaan tutkimuksesta (esim. blogitekstit ja aikaisemmat tutkimusartikkelit aiheesta). Toisaalta myös kyselyt ja niistä saatu data ovat riippumatonta dataa (Ralph ym., 2014). Riippumatonta dataa siis määrittelee se, ettei sitä tuoteta vuorovaikutuksessa tutkijan kanssa eikä sitä välttämättä ole tuotettu tutkimusta varten.

3.5.2 Haastattelut

Tutkielmaa varten haastateltiin WSP Finland Oy:n markkinointi- ja viestintäjohtajaa, Rataopiston yksikönpäällikköä ja Rataopiston koulutuskoordinaattoria. Kyseiset henkilöt valittiin haastateltaviksi useista eri syistä. Ensinnäkin tutkielmaan haluttiin haastatteluja sekä WSP:llä että Rataopistossa työskenteleviltä henkilöiltä, ja toiseksi haastateltavissa haluttiin

olevan myös ainakin yksi sellainen henkilö, joka ei aktiivisesti ole ollut mukana uudelleenbrändäysprosessissa. Lisäksi haastateltavien haluttiin toimivan erilaisissa työtehtävissä: yksi heistä on Rataopiston toiminnasta vastaava yksikönpäällikkö, toinen markkinointi- ja viestintäjohtaja, joka ei ole juurikaan kosketuksissa Rataopiston päivittäiseen ydintoimintaan ja kolmas Rataopiston koulutuskoordinaattori, joka on hyvin tiiviisti mukana Rataopiston päivittäisessä toiminnassa ja asiakasrajapinnassa. Toisin sanoen haastateltavat valittiin siten, että tutkimusasetelmasta saataisiin mahdollisimman laaja kuva mahdollisimman eri näkökulmista tilannetta tarkastelevilta henkilöiltä. Vaikka haastateltavien nimiä ei mainita tutkielmassa, ne ovat kuitenkin tittelien kautta selvitettävissä, mikä on saattanut vaikuttaa heidän ilmi tuomiinsa mielipiteisiin ja näkemyksiin. Tätä teemaa käsitellään enemmän tutkimuksen rajoituksia koskevassa luvussa.

Kaikki haastateltavat olivat tutkielman tekijälle ennestään tuttuja töiden kautta. Haastattelu on aina sosiaalinen vuorovaikutustilanne, johon vaikuttaa haastattelun aiheen lisäksi haastateltavan ja haastattelijan välinen suhde ja henkilökemiat ja joka tapahtuu tietyssä ajassa, paikassa ja kontekstissa (Warren, 2012). Se, että haastattelija tuntee haastateltavan, ei välttämättä ole haitta tutkimukselle, mutta asetelma voi tuoda mukanaan tekijöitä, joihin kannattaa kiinnittää erityistä huomiota. Ensinnäkin haastattelijan on tärkeä muistaa kysyä sellaisiakin kysymyksiä, joihin hän tietää jo itse vastauksen. Myös roolin hakeminen haastattelutilanteessa voi tuntua haastavalta: tutkijan täytyy valita, ottaako hän neutraalin ja formaalin haastattelijan roolin, vai pysykö haastattelu enemmänkin kaverillisen keskustelun kaltaisena (Warren, 2012).

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina, joiden tukena käytettiin tutkielman liitteistä löytyvää haastattelurunkoa.

Taulukkoon 8 on koottu lisää tietoa haastatteluista. Haastateltavien kanssa sovittiin, että heidän nimiään ei käytetä tutkielmassa, mutta heidän tittelinsä ja tehtävänsä yrityksessä mainitaan. Kaikki tutkielmaa varten tehdyt haastattelut toteutettiin etänä Microsoft Teamsin välityksellä.

Taulukko 7. Haastattelut

	Haastattelu 1	Haastattelu 2	Haastattelu 3
Haastateltavan titteli	Rataopiston yksikönpäällikkö	WSP Finland Oy:n markkinointi- ja viestintäjohtaja	Rataopiston koulutuskoordinaattori
Haastattelun kesto	56 minuuttia	49 minuuttia	41 minuuttia
Päivämäärä	2.12.2024	3.12.2024	7.1.2025

Haastattelut ovat yleisin aineistonkeruumetodi laadullisessa tutkimuksessa (Janghorban ym., 2014) ja siksi ne olivat tässäkin tutkielmassa luonnollinen valinta syvällisen tiedon hankintaan käsiteltävästä ilmiöstä. Haastattelutilanteissa informanteilla on mahdollisuus tuoda mielipiteitään ja kokemuksiaan esiin melko vapaamuotoisesti ja laajasti verrattuna esimerkiksi kyselylomakkeeseen, jossa tutkija on ennalta määritellyt vastausvaihtoehdot ja antanut niille numeraaliset arvot. Nykyteknologian ansiosta haastattelut voidaan tehdä reaaliaikaisesti etänä, mikä helpottaa haastattelujen järjestämistä. Toisaalta etähaastattelut vaikeuttavat nonverbaalin viestinnän havainnointia ja analysoimista, joten paras tapa toteuttaa haastattelu riippuu tutkimustehtävästä (Janghorban ym., 2014).

Puolistrukturoidut haastattelut ovat enemmänkin keskustelunomaisia, luonnollisia tilanteita, joissa kysytään avoimia kysymyksiä, kuin tarkasti rajattuja, järjestelmällisesti eteneviä kyselyjä. Puolistrukturoidut haastattelut vaativat joustavuudestaan huolimatta huolellista valmistelua, kuten valmiiksi mietityn ja laaditun haastattelurungon (Elhami & Khoshnevisan, 2022) ja tämänkin tutkielman haastatteluja varten sellainen laadittiin. Haastattelurunko löytyy tutkielman liitteistä.

3.5.3 Dokumentit

Haastattelujen lisäksi tutkielman aineistona käytettiin erilaisia uudelleenbrändäysprosessiin liittyviä dokumentteja. Vaikka haastatteluja käytetään yleensä ensisijaisena aineistona kvalitatiivisessa tutkimuksessa (Ralph ym., 2014), dokumentit tuovat aineistoon syvyyttä ja monipuolisuutta, eikä kaikki tieto ole vain haastateltavien muistin varassa.

Tutkielmassa käytetyt dokumentit ovat PowerPoint- ja Word-dokumentteja, jotka on koostettu taulukkoon 8.

Taulukko 8. Tutkielman lähteenä käytettyjen dokumenttien listaus

Dokumentin nimi:	Dokumentin tyyppi:	Onko dokumentti tutkielman tekemä:
Projektisuunnitelma-WSP	Word	Ei
Rataopiston graafiset ohjeet	PowerPoint	Kyllä
WSP x Rataopisto	PowerPoint	Kyllä
Rataopiston somesisältöä yhdistymiseen liittyen	PowerPoint	Kyllä
Rataopiston markkinointi & viestintä	PowerPoint	Kyllä

3.6 Aineiston analysointi ja tulkinta

Tutkijan tulisi käyttää erilaisia analyysityökaluja tarkoituksenmukaisesti ja strategisesti saadakseen aineistosta irti mahdollisimman paljon olennaista tietoa. Sopivien analyysimenetelmien ja –metodin valinta auttaa tutkijaa näkemään itsestäänselvyyksien ja omien ennakkoluulojensa ohi sekä hahmottamaan ja huomaamaan olennaisia yhteyksiä ja merkityksiä aineistossa (Corbin & Strauss, 2008).

Analyysi- ja tulkintaprosessin aluksi litteroidut haastattelut luettiin huolellisesti läpi ja esiin nousseita teemoja koodattiin ja kategorisoitiin. Haastattelut analysoitiin Gioia-metodia käyttäen. Yksinkertaistetusti Gioia-metodissa kvalitatiivisesta aineistosta eritellään esiin nousevia toistuvia teemoja, jotka kategorisoidaan ja kategoriat nimetään tavalla, joka kuvaa niiden sisältöä. Metodin tarkoitus on päästä aineiston analyysissä ja tulkinnassa pintaa syvemmälle ja lopulta laajentaa teoriapohjaa aiheesta (Gioia ym., 2013).

Gioia-metodissa informanttien eli haastateltavien näkemyksille, kokemuksille ja mielipiteille siis annetaan suuri arvo. Heidän tuottamaansa dataa analysoidaan kolmessa tasossa, jotka on tiivistetty alla olevaan taulukkoon. Vaikka Gioia-metodissa aineiston analysointi alkaakin sen koodauksella, aineiston koodaus on universaali laadullisen aineiston analysointimetodi, eikä siis esiinny vain kyseisen metodin yhteydessä (Corbin & Strauss, 2008).

Taulukko 9. Gioia-analyysin tasot Gioian ym. (2013) mukaan

Analyysin vaihe:	Analyysin tuotos:	Selitys:
Ensimmäisen vaiheen koodaus	Ensimmäisen asteen konseptit	Aineistosta tunnistetaan haastateltavien käyttämiä suoria ilmaisuja ilman sen enempää tutkijan tulkintaa.
Toisen asteen analyysi	Toisen asteen teemat	Ensimmäisen asteen käsitteistä muodostetaan abstraktimpeja teemoja tutkijan tulkintojen pohjalta.
Teoreettinen mallintaminen	Tutkittavaa ilmiötä kuvaava malli	Toisen asteen teemat yhdistetään laajemmiksi ulottuvuuksiksi, joista muodostetaan lopullinen ilmiötä kuvaava malli

Taulukossa 10 on esimerkki aineiston koodaamisen vaiheista. Taulukko havainnollistaa aineiston analyysia ensimmäisen vaiheen koodauksesta laajempaan tulosten kategorisointiin asti.

Taulukko 10. Esimerkki aineiston analyysistä

Koodi	Sitaatti	Alateema	Yläteema
WSP:n aineelliset resurssit	<i>“Ja sitten on sekin hyvä puoli, että WSP:llä on toimistoja ympäri Suomea, niin pystytään järjestämään lähikoulutuksia laajemmin mitä ennen, niin sekin on sellainen positiivinen asia.”</i>	WSP:n tarjoamat resurssit	Uudelleenbrändäystä edistävät tekijät
Nettisivun julkaisun myöhästyminen	<i>“No suurempia haasteita on ollut tietysti just nää kierrepallot elikkä se, että niitä on tullut aika myöhäisessä vaiheessa suhteessa siihen missä ollaan oltu menossa silloin siinä projektissa ja sitten ne on ollut laadultaan sellaisia, että ne on esimerkiksi viivästyttäneet sitä verkkosivun julkistamista kahdella viikolla, että ne on ollut niitä suurimpia haasteita”</i>	Aikatauluhaasteet	Uudelleenbrändäystä hankaloittavat tekijät

Tutkielman dokumenttiaineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin keinoin. Nimensä mukaisesti sisällönanalyysissä keskitytään nimenomaan dokumenttien sisältöön, ei ilmaisulliseen muotoon kuten sanavalintoihin. Sisällönanalyysissä aineistosta koodataan teoria- tai aineistolähtöisesti erilaisia elementtejä, joiden pohjalta tehdään analyysivaiheessa johtopäätöksiä (Tampereen yliopisto, n.d). Tässä tutkielmassa dokumenttien sisällönanalyysi on aineistolähtöistä, eli löydöksiä ei yritetä mahduttaa valmiiksi valittuun teoriaan.

Vaikka aineistoa on määrällisesti vähän, se on tutkimuksen kannalta relevanttia ja kuvaa kattavasti uudelleenbrändäystä. Haastateltavien valinta perustui tietämykseen uudelleenbrändäyksestä ja Rataopistosta sekä uudelleenbrändäykseen osallistumiseen. Dokumentit puolestaan tukevat ja havainnollistavat haastattelussa esiin tulleita asioita ja rikastavat aineistoa.

4 UUELLEENBRÄNDÄYSPROSESSI JA SITÄ EDISTÄVÄT JA HANKALOITTAVAT TEKIJÄT

4.1 Uudelleenbrändäyksen tavoitteet ja toteuttaminen

Vastauksen ensimmäiseen, uudelleenbrändäyksen prosessia koskevaan tutkimuskysymykseen on tarkoitus olla analyysi sekä operatiivisen että strategisen tason valinnoista ja niiden taustalla olleista tavoitteista. Luvussa käsitellään ensin uudelleenbrändäyksen tavoitteet ja sen jälkeen keinot, joilla niihin pyrittiin.

4.1.1 Uudelleenbrändäyksen tavoitteet

Uudelleenbrändäys alkaa analyysillä siitä, millainen uuden brändin halutaan olevan, miten sitä viestitään ja millaisia tavoitteita uudelleenbrändäykselle asetetaan (Daly & Moloney, 2004; Merrilees & Miller; 2006, Miller ym., 2014). Myös Rataopiston tapauksessa pohdittiin, mihin suuntaan brändiä halutaan viedä ja kuinka uudistunut brändi voisi tukea Rataopiston liiketoiminnan tavoitteita.

Koska uudelleenbrändäys tapahtui yrityskaupan seurauksena, yksi sen tärkeistä tavoitteista oli luonnollisesti tehdä Rataopiston brändistä yhdenmukainen WSP:n brändin kanssa, jotta asiakkaat ymmärtäisivät jatkossa niiden olevan samaa organisaatiota. Tähän liittyi isona osana Rataopiston uuden nettisivun luominen WSP:n brändi-ilmettä mukaillen. Toinen tärkeä tavoite, joka nousi esille erityisesti haastatteluissa, oli Rataopiston laajentuminen niin koulutusvalikoiman kuin henkilöstönkin suhteen. Jokainen haastateltava toi jollain tapaa esiin laajentumisen, ja useita päätöksiä, kuten nimenmuutos, prosessin aikana tehtiin nimenomaan laajentumista ja sen mahdollistamista ajatellen.

“...me haluttiin selkeästi se saada sieltä erotettua, että meillä on tää ratapuolen toiminta, mutta se on niinku tämä yksi osa sitä mitä me tehdään ja meillä on näin paljon näitä kaikkia muitakin ja sitä helpottaa semmoinen yksi selkeä kattotermi, jonka alle voidaan rakentaa muitakin palveluita.”

- Rataopiston yksikönpäällikkö

“...kyllähän se mahdollistaa ihan eri tavalla meidän laajenemista ja kurssitarjontaa muutenkin jatkossa sitten, että voidaan suorittaa erilaisia koulutuksia enemmän.”

- Rataopiston koulutuskoordinaattori

“Ja mä näen, että sillä toimintamallilla, millä se bisnes on rakennettu, niin siitä on todella hyvä lähteä miettimään laajentumista, mikä tässä nyt nähdään sen liiketoiminnan potentiaalina.”

- WSP:n markkinointi- ja viestintäjohtaja

Rataopiston brändi-ilmeen, uusien nettisivujen ja nimenvaihdoksen suhteen haettiin tasapainoa uuden ja vanhan välillä. Tavoitteena oli siis toisaalta mukaila WSP:n brändi-ilmettä ja olla siltä osin tunnistettava, mutta myös säilyttää tietty “tuttuus”, jotta asiakkaat osaisivat jatkossakin hakeutua Rataopiston palvelujen äärelle. Lisäksi nettisivujen suunnittelussa otettiin huomioon se, että WSP Koulutuskeskuksen nettisivut saattavat olla useille Rataopiston asiakkaille ainut kosketuspiste WSP:n brändiin, jolloin on tärkeää, että sivuston visuaalinen ilme vastaa WSP:n brändi-ilmettä. WSP:n markkinointi- ja viestintäjohtaja kuvaili tilannetta seuraavasti:

“Aivan, eli niinku kahdenlainen tavoite: totta kai se, että se näyttää WSP:ltä muttei se riko sitä vanhaa tuttua, että hei, mä tunnistan tuolta silti sen Rataopiston, tänne mun pitää ottaa yhteyttä, kun mä tartten uuden pätevyden.”

“Me jouduttiin käymään sitä keskustelua, että onko tää (Rataopiston nettisivut) liian WSP:n näköinen, mutta sitten me tultiin siihen lopputulokseen, että tämä saattaa osalle Rataopiston asiakaskunnasta olla ainut näkyvä osa WSP:stä, eivätkä he koskaan päädy WSP:n varsinaisille nettisivuille.”

Vanhan ja uuden välillä tasapainottamisen tärkeys on tunnistettu myös uudelleenbrändäyksiä koskevassa tutkimuskirjallisuudessa. Esimerkiksi Merrileesin ja Millerin (2006) uudelleenbrändäyksen kuudesta periaatteesta kaksi mainitsee yrityksen tuttujen brändielementtien tai “ydinideologian” säilyttämisen muutoksista huolimatta.

Yksi uudelleenbrändäyksen tavoitteista oli myös verkkokaupan ja nettisivujen saavutettavuuden ja selkeyden parantaminen ja sitä kautta asiakaspalvelun häiriökäynnän vähentäminen. Rataopiston koulutuskoordinaattori, joka vastaa myös Rataopiston asiakaspalvelusta, kuvaili tyypillisiä asiakaspalveluun tulevia avunpyyntöjä seuraavasti:

“Siellä saattaa olla sellaisia vanhempia herrasmiehiä, jotka ei ole paljoa sitä tietokonetta käyttänyt, niin sitten kun yrität kysyä, että mikä selain siellä on käytössä tai pyydät painamaan hiiren kakkospainiketta, niin ne ei tiedä, mitä se tarkoittaa. Sitten heitä on vähän vaikeaa opastaa siellä alustalla.”

Myös Rataopiston yksikönpäällikkö vahvisti kuvailun tavallisesta asiakkaasta:

“Kuitenkin se meidän keskimääräinen opiskelija on yleensä työntekijä, joka ei välttämättä vietä aikaansa tietokoneella juurikaan.”

Haastattelujen mukaan hankalimmissa tilanteissa opiskelijalle on varattu lähikoulutus. Avunpyynnöt esimerkiksi Teamsiin tai Moodle-alustalle kirjautumista koskevissa asioissa kuormittavat asiakaspalvelua jonkin verran, ja Rataopiston yksikönpäällikkö totesikin, että *“tuen tarpeeseen vastaaminen on ollut yksi sellainen keskeisin kehityskohde”* Rataopistossa. Hän tiivistä asiakaspalveluun liittyvät tavoitteet seuraavasti:

“Saadaan virtaviivaistettua meidän prosesseja ja oikeasti vastattua niiden asiakkaiden liikevaihtoa tuottaviin kysymyksiin ja vähemmän kuluu aikaa siihen perusasiakaspalveluun.”

Keskeisimmät uudelleenbrändäyksen strategiset tavoitteet siis olivat tehdä Rataopiston brändistä selvästi WSP:n brändin mukainen mutta samalla tunnistettava ja tuttu, luoda pohja Rataopiston laajentumiselle ja kehittää digitaalisten kosketuspisteiden saavutettavuutta asiakaspalvelun häiriökysynnän vähentämiseksi.

4.1.2 Uudistumisen ja tunnistettavuuden tasapainottaminen

Tuttuuden ja tunnistettavuuden säilyttäminen uudistumisesta huolimatta uudelleenbrändäyksen yhteydessä on tunnistettu tärkeäksi tekijäksi uudelleenbrändäyksen yhteydessä (Merrilees & Miller, 2008; Miller, 2014; Gotsi & Andriopoulos, 2007). Machado ym. (2011) ovat myös todenneet, että kahden tunnetun brändin yhdistyessä molempien elementtejä olisi hyvä säilyttää. Rataopiston tapauksessa brändiä oli pohdittava niin markkinoinnin ja viestinnän kuin myös uuden sekä vanhan nimen käytön suhteen.

WSP:n uudelle, yrityskaupan myötä syntyneelle koulutus-, valmennus- ja fasilitointipalveluyksikölle haluttiin kehittää uusi nimi, joka ei liittyisi niin vahvasti raideliikennemaailmaan vaan olisi yleisluontoisempi ja mahdollistaisi sitä kautta laajentumisen muillekin koulutusaloille. Uudeksi nimeksi valittiin WSP Koulutuskeskus ja Rataopiston yksikönpäällikkö perusteli sen valintaa seuraavasti:

“Siitä on helposti pääteltävissä, että mitä me tehdään ja sen alle pystytään lisäämään erilaisia palveluita eri nimillä vielä helposti.”

Mikäli yksikön nimi olisi vaihdettu kaikissa kanavissa ja kosketuspisteissä suoraan WSP Koulutuskeskukseksi, riskinä olisi ollut, etteivät asiakkaat olisi enää löytäneet sitä tai osaisi yhdistää sitä mielissään Rataopistoon. Jos asiakas esimerkiksi haluaisi varata koulutuksen vanhan tutun Rataopiston koulutuskalenterin kautta, mutta sen osoite ei enää toimisikaan ja nettisivuja ei olisi enää olemassa, asiakaspalvelua kuormittava häiriökysyntä todennäköisesti lisääntyisi huomattavasti ainakin hetkellisesti ja riskinä olisi jopa asiakkaiden menettäminen.

Tuttuuden ja Rataopiston brändin jatkuvuuden säilyttämiseksi tehtiin toimenpiteitä nettisivujen, sosiaalisen median ja asiakasviestinnän suhteen. Vaikka nettisivujen navigointipalkissa lukee WSP Koulutuskeskus, sivuston url on kuitenkin rataopisto.fi ja heti etusivulla on uudistumista koskeva infoteksti, jossa selitetään Rataopiston siirtyneen osaksi WSP Koulutuskeskusta.

WSP Koulutuskeskuksen ja Rataopiston suhde on tämän tutkielman kirjoittamisen aikaan se, että Rataopisto toimii ikään kuin WSP Koulutuskeskuksen sisäisenä liiketoimintana ja koulutuskokonaisuutena. WSP:n markkinointi- ja viestintäjohtajan mukaan se, että Rataopisto näkyy sivustolla ja jopa sen osoitteessa niin suuresti, on välivaihe ennen laajentumista muille koulutusaloille.

Rataopiston nettisivu ei kuitenkaan ollut ainut kosketuspiste, joka piti muokata vastaamaan WSP:n brändiä. Ennen verkkokaupan julkaisua koulutukset varattiin yhä Proxionin käytössä olleen Lyyti-alustan kautta, jonka ilmoittautumislomake oli Proxionin visuaalisen ilmeen mukainen. Samoin koulutusaloitena toimiva Moodle piti muokata vastaamaan WSP:tä ulkoasultaan. Rataopiston sosiaalista mediaa käsitellään seuraavassa viestintää käsittelevässä luvussa.

Rataopiston Moodle- ja Lyyti-sivujen uudistamista suunniteltiin mock up –tasolla uudelleenbrändäystä käsittelevissä dokumenteissa. Uudistetuissa versioissa käytetään sekä WSP:n logoa että värejä. Mitä opetusmateriaaleihin tulee, Rataopistolle tehtiin myös

laajennettu brändiväripaletti. Tutkielman liitteissä on kuvankaappauksia sekä Moodle- että Lyyti-lomakkeiden luonnoksista sekä laajennetusta väripaletista.

4.1.3 Sisäinen ja ulkoinen viestintä

Vaikka viestintä ei ollutkaan yksi uudelleenbrändäyksen eksplisiittisistä tavoitteista, sekä sisäinen että ulkoinen viestintä on erittäin tärkeää tavoitteiden saavuttamisen ja uudelleenbrändäyksen onnistumisen kannalta, mistä johtuen uudelleenbrändäyksen viestintää käsitellään omassa luvussaan.

Uudelleenbrändäykset, joista ei ole viestitty kunnolla tai joiden syyt ja tavoitteet jäävät epäselviksi, aiheuttavat asiakkaissa hämmennystä ja negatiivisia tunteita. Lisäksi asiakkaat todennäköisesti reagoivat myönteisemmin vähittäin tapahtuviin muutoksiin brändissä (Vandiver, 2023). Dalyn & Moloneyn (2004) luokittelun mukaan erityisesti suuren, nimenmuutoksen sisältäneen uudelleenbrändäyksen kohdalla on tärkeää kommunikoida uudesta brändiä niin sisäisille kuin ulkoisillekin sidosryhmille. Myös esimerkiksi Merrileesin & Millerin (2006) uudelleenbrändäyksen mallissa yksi vaiheista on nimenomaan sisäisten sidosryhmien sitouttaminen uudistuneeseen brändiin. Sidosryhmien, joista yksi on työntekijät, mielipiteiden huomiotta jättäminen uudelleenbrändäyksessä vaikuttaa negatiivisesti uudelleenbrändäyksen onnistumiseen (Miller ym., 2014; Gotsi & Andriopoulos, 2007).

Viestintää suoraan asiakkaille sekä sosiaalisessa mediassa suunniteltiin tutkielman lähteenä käytettävässä dokumentissa, jossa todettiin esimerkiksi, että Rataopiston sosiaalisen median tilien vanhoja Proxion-brändäytyjä julkaisuja ei poisteta, vaan Rataopiston historia ja muutos brändistä toiseen saa näkyä. Uusista julkaisuista puolestaan tehtäisiin selvästi WSP:n brändin mukaisia, ja sulautumisesta tiedotettaisiin mahdollisimman selkeästi, säännöllisesti ja näkyvästi digitaalisissa kanavissa (WSP:n ja Rataopiston sosiaalisen median tilit, WSP:n ja Rataopiston nettisivut, Google-mainonta). Suoran asiakasviestinnän välineeksi valittiin sähköpostit siten, että etukäteen määritellylle joukolle asiakkaita lähetettäisiin viesti uudistumisesta ja kaikkiin ilmoittautumisvahvistuksiin lisättäisiin tietyksi ajaksi lyhyt uudistumisesta kertova teksti. Rataopiston yksikönpäällikön mukaan he järjestivät myös kasvokkain tapahtuneita asiakastapaamisia, joissa muutoksista kerrottiin. Tutkielman liitteissä on kuvia viestintäsuunnitelmasta sekä asiakkaiden että sosiaalisen median suhteen.

Koska Rataopisto järjestää Väyläviraston markkinaehtoisia koulutuksia, viranomaistahot kuten Väylävirasto ja Traficom ovat sille merkittävä sidosryhmä. Niille viestittiin muutoksesta uusien koulutuslaitoslupien hakemisen yhteydessä. Yksikönpäällikkö tiivistä ulkoisen viestinnän haastattelussaan:

“No asiakkaille pyrittiin viestimään hyvin selkeästi sitä, että missä mennään sen muutoksen suhteen ja milloin se tapahtuu, että se ei tule heille yllätyksenä ja kaikki pyörii niin kuin ennenkin, vaikka meidän ulkoasu muuttuu. Eikä se ole selkeästi heille sillä tavalla aiheuttanutkaan, asiakkaat on hyvin suhtautuneet siihen, että muutoksia on tullut tässä. Ja asiakasviestintäsuunnitelma ja valmiit asiakasviestit oli myös iso apu tässä.”

Rataopiston tapauksessa esimerkiksi koko organisaation laajuinen nimikilpailu ja uuden nimen pohtiminen yhteisessä työpajassa Rataopiston työntekijöiden on yksi esimerkki sisäisestä sitouttamisesta. Rataopiston yksikönpäällikkö kuvaili nimikilpailua ja uuden nimen kehittämistä seuraavasti:

“Me järjestettiin WSP:n sisäisesti nimikilpailu, ja siihen saatiin useita kymmeniä erilaisia vaihtoehtoja, joista yksi taisi jopa olla suoraan WSP Koulutuskeskus. Mut joo siis tuota sieltä saatiin tosi hyviä vaihtoehtoja. Niitä tosiaan porukalla työstettiin ja se prosessi oli sinänsä mielenkiintoinen, kun aluksi kaikki oli sillä tavalla, että tämä joku koulutuskeskus on ihan tylsä ja kuka tällaista haluaa, mutta loppujen lopuksi sitten päädyttiin siihen, että siitä on helposti pääteltävissä, että mitä me tehdään ja sen alle pystytään lisäämään erilaisia palveluita eri nimillä vielä helposti.”

Lisäksi hän käytti haastattelussa myös nimenomaan termiä “sitouttaa” puhuessaan nimityöpajasta (“niin saatiin porukka sitoutettua siihen, että OK, tää on nyt meidän konsepti”). Vaikka suurin osa Rataopiston henkilöstöstä ei osallistunut aktiivisesti uudelleenbrändäykseen, Rataopiston koulutuskoordinaattori totesi omassa haastattelussaan, että heitä informoitiin säännöllisesti projektin etenemisestä ja heiltä kysyttiin välillä myös mielipiteitä joistain uudelleenbrändäykseen liittyvistä asioista.

Muulle WSP:n henkilöstölle viestittiin sisäisesti Rataopiston ja sitä myötä uuden liiketoiminnan ja liiketoimintayksikön tulosta yritykseen esimerkiksi WSP:n intranettiin tehdyn yksikköesittelyn kautta ja esihenkilöpäivillä. Rataopiston yksikönpäällikkö kertoi myös pyrkivänsä kertomaan yksikön toiminnasta aina kun mahdollista. Sisäinen viestintä kuitenkin vaikutti jääneen vähemmälle huomiolle kuin ulkoinen, ja WSP:n markkinointi- ja

viestintäpäällikkö vastasikin sisäisestä viestinnästä kysyttäessä, että sitä on tehty haastattelun aikaan *“vielä tosi vähän”*.

WSP:n viestintä- ja markkinointijohtaja kiteytti sisäisen viestinnän tavoitteen seuraavasti:

“Kaikki toiminnan yhdistäminen perustuu siihen, että viestintä on selkeää...Että kaikille on selvää, mitä on tapahtumassa ja on suunnitelma ja kaikki, niin kyllä se perustuu vahvasti siihen, että on ymmärrys kaikilla sidosryhmillä ja siis sen tasoinen ymmärrys kun pitääkin olla, ihan kaikkien ei tarvitse sukeltaa johonkin integraatiolakiin tai IT-integraation yksityiskohtiin, mutta kaikilla pitää olla omaan työhön vaikuttava ymmärrys ja siihen liittyen se asioiden viestiminen on onnistumisen edellytys.”

4.1.4 Laajeneminen

Jokainen haastateltava mainitsi Rataopiston laajentumisen tulevaisuuden tavoitteena ja vaikka uudelleenbrändäyksen operatiivisen toteutuksen keinot eivät vielä suoranaisesti liittyneet laajentumiseen, niillä pyrittiin luomaan sille valmiudet tulevaisuuteen. Haastateltavat mainitsivat esimerkiksi nimenmuutoksen tällaisena pohjustavana muutoksena: koettiin, että se auttoi laajentamaan koulutustarjontaa luontevasti myös raidealan ulkopuolelle.

Kun haastateltavilta kysyttiin, kuinka uudelleenbrändäyksen yhteydessä tehdyt toimet heidän mielestään tukevat Rataopiston laajentumistavoitetta, esiin nousi muun muassa uuden verkkokauppa-alustan helppokäyttöisyys niin asiakkaalle kuin ylläpitäjillekin sekä se, että Rataopiston oma sivusto mahdollisti laajemman vaikuttamisen orgaaniseen näkyvyyteen esimerkiksi avainsanojen käytön kautta. Rataopiston koulutuskoordinaattori ja yksikönpäällikkö molemmat mainitsivat uuden verkkokauppa-alustan kysyttäessä, kuinka uudelleenbrändäyksen aikana tehdyt toimenpiteet tukivat laajentumista:

“Kyllä tää toistaiseksi näyttää, että hyvin tukee. Tavallaan just tuo nimi ja verkkokauppaan on helppo lisätä tuotteita, ehkä se aiempi myyntialusta oli välillä vähän kankea sen suhteen, että minkälaisia koulutuksia sinne pystyi lisäämään sun muuta. Siellä aika vähän pystyi itse muokkaamaan ilmoittautumislomakkeen ulkonäköä tai sitä, mitä tietoa sieltä löytyy ja sitten se, mitä tietoja kerätään asiakkailta, oli välillä vähän haastavaa.”

- Rataopiston koulutuskoordinaattori

“No ensinnäkin se, että peruskoulutuksen hankinta on todella helppoa. Elikkä se, että asiakkaat pystyy ostamaan suoraan sieltä verkosta niitä koulutuksia ja se ei kuormita sillä tavalla meidän asiakaspalvelua. -- Lisäksi sitten me pystytään suoraan tällä meidän omalla sivustolla vaikuttamaan esimerkiksi meidän orgaaniseen näkyvyyteen ja me pystytään tutkimaan sitä, ja me pystytään säätämään sitä myöskin sen mukaan, että me näytetään niillä avainsanoilla ja niissä hauissa missä me halutaan näkyä, että tässä on aika paljon tehty semmoisia asioita, mitkä tukee sitä meidän toimintaa jatkossa.”

- Rataopiston yksikönpäällikkö

Verkkokauppanavalla siis vaikutti olevan haastateltavien mielestä suuri merkitys laajentumisen mahdollistajana tai helpottajana. Itse sivun helppokäyttöisyyden lisäksi myös sen informaatioarkkitehtuuri mainittiin laajentumista tukevana tekijänä: Rataopiston yksikönpäällikkö mainitsi sivuston kategorioiden ja palvelukuvausten olevan rakennettu niin, että *“niitä on helppo laajentaa sitten sitä mukaa kun me halutaan sitä lähteä säätämään.”*

Yllä olevia teemoja käsiteltiin myös uuden verkkosivuston rakentamisen projektisuunnitelmassa, josta kuvankaappaus alla.

- Sisällönhallintajärjestelmän rakenteen määrittely ja toteutus
 - Helppo käyttöliittymä sisältöjen muokkaukseen
 - Sisällön elinkaaren hallinnan toiminnallisuudet, luonnokset, luonnosten esikatselu, julkaisun ajastus ja sisällön versionhallinta.
 - Julkaisujärjestelmä tarjoaa mahdollisuuden määritellä ja hallinnoida sisältöjen metatietoja, kuten sivun otsikkoa, URL-osoitetta ja julkaisustatusta sekä muita metatietoja, jotka tukevat sivuston hakukoneoptimointia.
 - Mahdollisuus tuottaa lyhennettyjä url-osoitteita kaikille alisivuille.

Kuva 4. Kuvankaappaus projektisuunnitelman käyttöliittymää käsittelevästä kohdasta.

Kuten yllä olevasta kuvasta näkyy, suunnitelmassa mainittiin eksplisiittisesti sisältöjen muokkauksen helppous sekä hakukoneoptimointi metatietojen hallinnoinnin kautta. Näihin seikkoihin kiinnitettiin huomiota myös haastatteluissa.

4.1.5 Digitaalisten kosketuspisteiden saavutettavuus

Terminä saavutettavuus tarkoittaa nimenomaan aineettoman ympäristön sopivuutta ja saatavuutta kaikille toimintakyvystä riippumatta (Invalidiliitto, n.d). Käyttöliittymäsuunnittelun kontekstissa voidaan puhua sekä inklusiivisesta että saavutettavasta suunnittelusta, joiden ero on siinä, että saavutettava suunnittelu pyrkii ottamaan huomioon käyttäjien erilaisen toimintakyvyn (esimerkiksi fyysiset, älylliset tai motoriset haasteet) ja inklusiivisessa suunnittelussa taas pyritään huomioimaan käyttäjien demografisia erityispiirteitä (kuten ikä, sukupuoli tai uskonto) (Nielsen Norman Group, 2023). Määritelmällisesti voidaan siis katsoa, että Rataopiston uuden nettisivun suunnittelussa keskityttiin sekä inklusiiviseen että saavutettavaan suunnitteluun, vaikka esimerkiksi projektisuunnitelma mainitsee vain saavutettavuuden terminä. Kuten Rataopiston koulutuskoordinaattori kuvaili, tyypilliset opiskelijat ovat usein *“sellaisia vanhempia herrasmiehiä, jotka ei ole paljoa sitä tietokonetta käyttänyt”*, eli suunnittelussa huomioon otettavia tekijöitä olivat toimintakyvyn rajoitteiden lisäksi myös ikä ja kokemus tietokoneiden käytöstä. Alla on kuvankaappaus suunnittelutoimiston tekemästä projektisuunnitelmasta, jossa kerrotaan, millaisia saavutettavuusnäkökulmia suunnittelussa otettiin huomioon.

- Saavutettavuus
 - Fonttikoko
 - Värikontrasti (WCAG 2.1 AA -taso)
- Visuaalisen ilmeen suunnittelu (ja saavutettavuussuunnittelu)
 - Ulkoasu suunnitellaan kaikkiin sivuston sisältöpaikkoihin.
 - Responsiivinen suunnittelu ottaa huomioon käyttäjien tarpeet ja käyttäytymismallit eri laitteilla
- Prototyypin luominen ja suunnitelmien testaus, hyödynnämme käyttöliittymäsuunnittelun ohjelmien omia prototyypintyökaluja ja luomme verkkosivusta joiltain osin toiminnallisen prototyyppin, jonka avulla tilaaja pystyy testaamaan sivuston rakennetta, navigoitavuutta ja toiminnallisuutta.

Toteutusvaihe verkkosivusto: syyskuu-lokakuu

- WordPress-ympäristön asennus ja konfigurointi
- Teeman (ulkoasun) ja lisäosien kehitys ja mukauttaminen responsiivisuus ja tekninen saavutettavuus huomioiden

Kuva 5. Kuvankaappaus uuden nettisivun kehittämisen projektisuunnitelmasta.

Haastatteluaineistosta voi päätellä, että saavutettavuus toimi kattokäsitteenä saavutettavuuden ja inklusiivisuuden lisäksi myös jonkinlaiselle helppokäyttöisyydelle, jonka tarkoitus on

vähentää asiakaspalvelun kuormitusta. Kun Rataopiston yksikönpäälliköltä kysyttiin, kuinka uudelleenbrändäyksen yhteydessä tehdyt muutokset vaikuttavat asiakaspalvelun tilanteeseen, hän vastasi seuraavaa:

“No ensinnäkin se, että peruskoulutuksen hankinta on todella helppoa. Elikkä se, että asiakkaat pystyy ostamaan suoraan sieltä verkosta niitä koulutuksia ja se ei kuormita sillä tavalla meidän asiakaspalvelua. Myös UKK-sivu helpottaa asiakkaiden koulutusten hankkimista ja poistaa kuormitusta asiakaspalvelusta. Me saatiin sinne (verkkosivuille) myös suoraan oma tarjouskyselylomake, elikkä jos asiakkaat on kiinnostuneita, niin he helposti pystyy meitä lähestymään niillä asioilla, mitkä heitä mietityttää ja mistä he mahdollisesti haluaisivat tarjouksia.”

Projektisuunnitelmassa listattujen saavutettavuustavoitteiden lisäksi nettisivuilla käytettyjä sisällöllisiä ratkaisuja käytön helpottamiseksi olivat siis ainakin usein kysytyt kysymykset – osio, yksikön omassa hallussa oleva verkkokauppa ja tarjouskyselylomake. Lisäksi teknisessä suunnittelussa keskityttiin siihen, että nettisivu toimisi mahdollisimman hyvin eri laitteilla. On kuitenkin otettava huomioon, että loppujen lopuksi vasta käyttäjät päättävät sen, kuinka saavutettavaksi he sivuston kokevat.

4.1.6 Yhteenveto tavoitteista ja toteutuksesta

Taulukkoon 11 on koottu keskeisimmät operatiiviset toimenpiteet kunkin tavoitteen saavuttamiseksi.

Taulukko 11. Tavoitteet ja niiden toteuttamiseksi tehdyt toimenpiteet

Tavoite	Toteuttamisen keinot
Asiakaspalvelun häiriökysynnän ja kuormituksen vähentäminen	Saavutettavuusvaatimukset uusien nettisivujen suunnittelun lähtökohtana UKK-osio nettisivuille Digitaalisten kosketuspisteiden saavutettavuuden lisääminen
Brändin uudistaminen ja tuttuuden säilyttäminen	Rataopiston nimen jättäminen uusien nettisivujen osoitteeseen (rataopisto.fi) Selitys Rataopiston uudistumisesta uusilla nettisivuilla Uusien nettisivujen, Rataopiston sometilien ja Moodle-alustan visuaalisen ilmeen muokkaaminen WSP:n brändin mukaiseksi
Laajentumisen tukeminen	Uuden, yleisluontoisemman nimen keksiminen koulutuspalveluyksikölle

Taulukon 11 jako on kuitenkin hieman yksinkertaistettu. Esimerkiksi uuden nimen valinta liittyi myös brändin uudistamiseen, mutta haastatteluissa siitä puhuttiin enimmäkseen laajentumista tukevana tekijänä.

4.2 Edistävät tekijät

Toinen tutkimuskysymys koski uudelleenbrändäystä edistäviä ja estäviä tekijöitä. Tämän tutkimuskysymyksen johdantelemana haastatteluaineistosta etsittiin sekä eksplisiittisesti nimettyjä edistäviä ja estäviä tekijöitä että haastateltavien vastausten taustalta hahmottuvia laajempia teemoja. Haastatteluissa haastateltavia pyydettiin muun muassa kertomaan uudelleenbrändäysprosessin aikana ilmenneistä haasteista ja toisaalta myös listamaan onnistumisen hetkiä prosessin aikana. Vastaukset näihin kysymyksiin olivat melko yksiselitteisiä, ja aineistosta nousi esiin muun muassa juridisia/byrokraattisia hidasteita, kuten tietosuojaselosteen ja evästeiden kirjoittaminen, sekä sidosryhmiin liittyviä tekijöitä, kuten hyvän yhteistyökumppanin valitseminen uusien nettisivujen toteutukseen. (*Esimerkiksi sellainen asia on tullut tässä matkan varrella yllätyksenä, mitä ei tunnistettu itse alkuun, että*

tietosuojaseloste piti uudistaa käytännössä kokonaan ja se piti tehdä yhteistyössä WSP Globalin kanssa.” -Rataopiston yksikönpäällikkö)

Kuten sanottu, haastatteluaineistosta nousi esiin myös implisiittisiä teemoja ja tekijöitä. Kaksi kolmesta haastateltavasta esimerkiksi puhui Rataopiston kehitysohjelma- ja asiakaslähtöisyydestä (*“me ollaan niinku hyvin kehitysohjelma- ja asiakaslähtöisiä eli me ollaan koko ajan pyrittä meidän asiakaspalvelusta kehittämään asiakaslähtöisiä. Ja meidän asiakaspolkuja ollaan pyrittä kehittämään niin, että asiakkaat saisi aina avun silloin kun he tarvitsee.” - Rataopiston yksikönpäällikkö*) sekä uudistumiskyvystä (*“... on niinku monipuolinen ja uudistuva, ettei jää niihin samoihin vanhoihin koulutuksiin pyörittämään, vaan koko ajan yrittää kehittää niitä ja opetusmenetelmiä.” - Rataopiston koulutuskoordinaattori*). Vaikka näiden ei suoraan nimetty haastatteluissa olevan uudelleenbrändäykseen vaikuttavia tai sen aikana ilmenneitä tekijöitä, ne kuitenkin vaikuttavat valmiuksiin toteuttaa uudelleenbrändäys ja saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Esimerkiksi myöhemmin tässä luvussa mainittu mahdollisuus käyttää WSP:n tiloja koulutuksiin ei suoranaisesti liity uudelleenbrändäykseen toteutukseen, mutta koulutusten järjestäminen WSP:n omissa tiloissa toisaalta sitoo asiakkaan mielessä Rataopiston tiukemmin osaksi WSP:n brändiä, mikä puolestaan edistää uudelleenbrändäyksen tavoitteita. Tutkielmassa tehdyt luokittelut eivät myöskään ole ainoita oikeita vastauksia siihen, miten käsiteltävät tekijät tulisi kategorisoida. Esimerkiksi Rataopiston ketterä, proaktiivinen ja uuden oppimiseen kannustava ilmapiiri on tässä tutkielmassa luokiteltu dynaamisten kyvykkyyksien alle, mutta sen voisi toisaalta lukea kuuluvan myös inhimilliseen tai rakennepääomaan.

Tässä luvussa keskitytään vain itse prosessia helpottaneisiin, nopeuttaviin tai edistäviin tekijöihin eikä keskityä arvioimaan itse uudelleenbrändäyksen lopputulosta tai sitä, kuinka mainitut tekijät vaikuttivat lopputulokseen.

4.2.1 Rataopiston kyvykkyydet

Käsitetasolla uudelleenbrändäystä edistäviä tekijöitä olivat muun muassa työntekijöiden pääasiallisesti positiivinen suhtautuminen muutokseen, Rataopiston ketterä toimintakulttuuri ja se, että WSP:n ja Rataopiston brändeissä oli jo valmiiksi yhtäläisyyksiä, kuten asiantuntijuuden korostaminen, ja niiden koettiin sopivan hyvin yhteen. Lisäksi aineistossa korostuivat Rataopiston kyvykkyydet erityisesti muutoksien kohtaamiseen ja henkilöstön oppimiseen liittyen. Organisaation kyvykkyyksillä tarkoitetaan tietoa, taitoa ja kokemusta,

joita yritys käyttää kehittääkseen tuotteitaan ja/tai palvelujaan ja jotka perustuvat sekä fyysisiin että inhimillisiin resursseihin (Richardson, 1972).

Haastatteluaineistosta nousi esille useampi esimerkki Rataopiston muutokseen liittyvistä kyvykkyyksistä:

“Varsinkin täällä rautatiepuolen koulutuksissa kuitenkin se iso murros tuli silloin korona-aikaan, kun sitä ennen emme saaneet etänä kouluttaa peruskoulutuksia lainkaan ja sitten yhden kevään aikana piti siirtyä käytännössä täysin etäkoulutuksiin ainakin hetkellisesti. Ja osittain sille tielle on jäätykin, meidän piti tehdä tosi lyhyessä ajassa paljon kehitystyötä, että saatiin toimimaan se etäkoulutus ja asiakaspalvelu vastaamaan niihin tarpeisiin.”

- Rataopiston yksikönpäällikkö

“Myöskin ollaan sillä tavalla kehitysorientoituneita, että ollaan viety paljon eteenpäin sitä niin, että tarjotaan myöskin itsenäisesti suoritettavia koulutuksia niiltä osin mitä pystytään tarjoamaan ja ajetaan myöskin sitten eteenpäin sitä näkemystä siitä, että lähdetään aina opiskelijälähtöisesti toteuttaa niitä koulutuksia ”

- Rataopiston yksikönpäällikkö

“(Rataopisto) on niinku monipuolinen ja uudistuva, ettei jää niihin samoihin vanhoihin koulutuksiin pyörittämään, vaan koko ajan yrittää kehittää niitä ja opetusmenetelmiä”

- Rataopiston koulutuskoordinaattori

Yllä olevista sitaateista käy ilmi, että Rataopisto kykenee reagoimaan nopeasti muutoksiin (esimerkiksi korona-ajan tuoma vaatimus etäkoulutusten järjestämiselle) ja toisaalta myös proaktiivisesti kehittämään erilaisia koulutuksia ja koulutusmetodeja. Kehitysorientoituneisuus mainitaankin eksplisiittisesti Rataopiston vahvuuksista ja kilpailueduista puhuttaessa. Lisäksi henkilöstön moniosaajuus ja valmius opetella uusia taitoja mainitaan.

“Suhteellisen pienellä porukalla me täällä toimitaan, mutta että kaikki on sellaisia kuitenkin suhteellisen moniosaajia, vähän niinku tilanteen pakostakin, että jokainen on opetellut aina jotakin, niin pystytään sitten nopeasti reagoimaan tarpeen mukaan ja allokoimaan sitten resursseja sinne, missä niitä tarvitaan.”

- Rataopiston yksikönpäällikkö

Haastattelujen perusteella Rataopisto on siis kyennyt sekä reaktiivisesti että proaktiivisesti vastaamaan erilaisiin markkinoiden ja toimintaympäristön haasteisiin sekä mahdollisuuksiin.

4.2.2 WSP:n resurssit

Toinen aineistosta esiin noussut uudelleenbrändäystä edistävä tekijä oli yrityskaupan myötä Rataopiston käyttöönsä saamat WSP:n resurssit, jotka ovat monilta osin suuremmat kuin Proxionin vastaavat. Tällaisia edistäviä resursseja olivat muun muassa WSP:n koulutuskäytössä hyödynnettävät tilat, markkinoinnin ja viestinnän tuki Rataopistolle sekä laaja asiantuntijaverkosto. Osa resursseista on siis ollut luonteeltaan abstrakteja tai aineettomia, kuten organisaation monialainen osaaminen, ja osa konkreettisia, kuten koulutuksiin käytettävät kokoustilat.

Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan “kaikkea sellaista, mikä ei ole organisaation fyysistä tai taloudellista omaisuutta” (Lönnqvist ym., 2005). Siinä missä esimerkiksi kiinteistöt, koneet ja raaka-aineet voivat olla yrityksen aineellista pääomaa, aineettoman pääoman pääomaeriä, eli aineettoman pääoman muodostavia osatekijöitä (aineettomia resursseja) ovat esimerkiksi työntekijöiden kokemus ja osaaminen, sidosryhmäsuhteet ja brändi. Erilaisten aineettomien resurssien tärkeys riippuu yrityksestä, mutta aineettoman pääoman tarkoitus on joka tapauksessa tuottaa yritykselle taloudellista hyötyä. On kuitenkin hyvä huomioida, ettei fyysisten ja aineettomien resurssien välille ole aina helppoa tehdä tarkkaa rajausta. (Lönnqvist ym., 2005). Alla on sitaatteja, joissa haastateltavat kertovat WSP:n resursseista ja siitä, kuinka ne ovat vaikuttaneet uudelleenbrändäykseen edistävästi.

“Varmasti tulee uusia etuja, esimerkiksi sellainen yleinen viestinnän tukeminen, se on jo nyt ollut selkeää. Se on ollut sellainen etu, mihin emme ole itse pystyneet aina panostamaan sillä tasolla, mitä olisimme halunneet. Ja se on selkeästi ollut yksi etu yleensäkin myös, että meillä on enemmän osajia eri aloilta, on ne sitten tukitoiminnoista tai sitten esimerkiksi projektitöihin liittyen asiantuntijoiden osaamista, niin meillä on huomattavasti laajemmat resurssit käytettävissä.”

- Rataopiston yksikönpäällikkö

“Ja sitten on sekin hyvä puoli, että WSP:llä on toimistoja ympäri Suomea, niin pystytään järjestämään lähikoulutuksia laajemmin mitä ennen, niin sekin on sellainen positiivinen asia. Että pystytään esimerkiksi pitämään koulutuksia Seinäjoella ja Vaasassa, missä ei yleensä ole ollut koulutuksia. Ja sillä säästää, kun ei tarvitse mitään kokoustiloja varailla hyvissä ajoin etukäteen tai miettiä mitään tarjoiluja sun muita, kun tulee talon puolesta nekin. Oman järjestelmän kautta voi varata kokoustilan”

- Rataopiston koulutuskoordinaattori

Yksi Rataopiston uudelleenbrändäyksen tavoitteista oli laajentua tulevaisuudessa useille eri koulutusaloille. Tälle tavoitteelle tärkeä resurssi on WSP:n monialaisen asiantuntijaverkoston lisäksi myös WSP:n valmiit asiakkuudet eri aloilla. WSP:n markkinointi- ja viestintäpäällikkö kuvaili haastattelussaan Rataopiston laajenemismahdollisuuksia WSP:n alla seuraavasti:

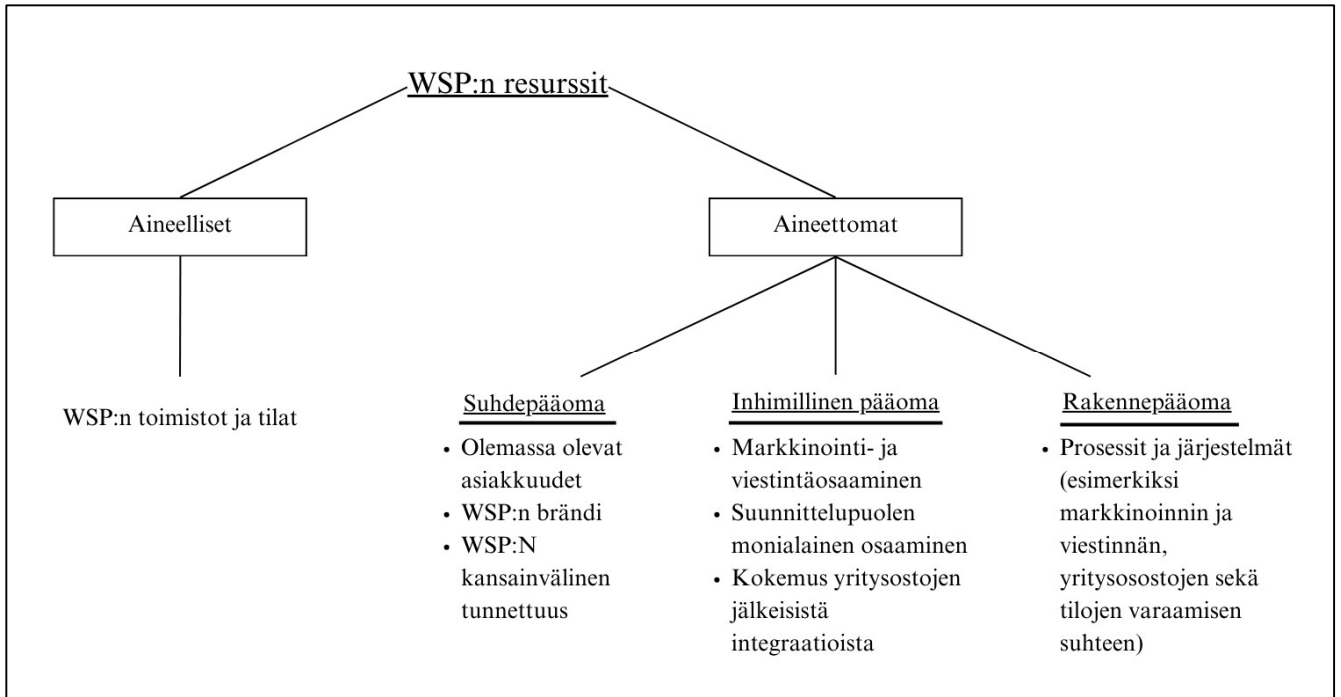
“Mä sanoisin, että WSP varmasti tarjoaa Rataopistolle laajemman kasvupohjan jo ihan sen oman nykyisen asiakaskuntansa avulla. Varmasti siis Rataopisto olisi voinut kasvaa ja laajentua Proxionin alla, mutta nyt meillä on niinku laaja asiakaskunta, jolle lähteä kertomaan siitä, ihan valmiina. Niin mä uskon Rataopiston hyötyvän siitä WSP:n olemassa olevasta asiakaskunnasta. Mä uskon myös Rataopiston hyötyvän pitkällä tähtäimellä, kun laajennetaan niitä palveluita, niin uskon ylipäätään sen WSP:n brändin auttavan myös siinä. Se Proxionin brändi ja tekeminen on ollut niin vahvasti raideliikennepainotteista, niin se olisi voinut olla pidemmän päälle haaste Rataopistolle siitä ikään kuin ponnistaa muille toimialoille.”

Valmiiden asiakkuuksien lisäksi markkinointi- ja viestintäpäällikkö mainitsi uskovansa WSP:n brändin ylipäätään olevan Rataopistoa hyödyttävä tekijä erityisesti sen laajentuessa uusille koulutusaloille. Sitaatista voi päätellä, että WSP:n brändi on hyödyllinen Rataopistolle tunnettuutensa lisäksi nimenomaan sen monialaisuuden vuoksi. Kuten markkinointi- ja viestintäjohtaja totesi, Proxionin ja sitä kautta Rataopiston brändi oli aiemmin hyvin raideliikennepainotteinen. WSP:n olemassa olevat asiakkuudet useilla aloilla mahdollistavat kuitenkin tietyllä tapaa riskittömämmän laajentumisen, kun asiakkaiden erilaisia koulutustarpeita on mahdollista esimerkiksi kartoittaa etukäteen. Myös Rataopiston yksikönpäällikkö kuvaili uudelleenbrändäyksen (erityisesti uusien nettisivujen) ja yhteistyön WSP:n kanssa tuoneen Rataopistoa paremmin esille ja korostaneen sen vahvuuksia:

“Mä sanoisin oikeastaan näin, että me saatiin nyt tämän muutoksen myötä entistä paremmin meidän vahvuudet esille, kun me saatiin tehtyä sinne oikeasti meidän porukasta paremmat kuvaukset ja meidän palvelut saatiin kunnolla sinne tuotteistettua ja mietittyä ja kuvattua ja saatiin meidän referenssit sinne hyvin esille niin tää toi siis minun mielestä paljon paremmin yleensäkin esille sen, ketä me ollaan ja mitä me tehdään, mitkä on meidän vahvuudet ja mitä me ollaan tähän mennessä tehty. Että sinänsä mä sanoisin, että tää niinku nosti meidän meidän näkyvyyttä ja oikeasti sitä meidän osaamista paljon paremmin kuin aikaisemmat verkkosivut, jossa me kuitenkin oltiin vaan osa sitä Proxionin tarjontaa.”

WSP:n kokemus yritysostojen jälkeisistä integraatioista ja niihin liittyvät prosessit voi laskea myös WSP:n aineettomaan pääomaan kuuluviksi resursseiksi. WSP:n markkinointi- ja viestintäjohtajan haastattelussa kävi ilmi, että laajentuminen yritysostojen kautta on osa WSP:n julkista strategiaa ja yrityksellä on globaali Mergers & Acquisitions -yksikkö, joka hallinnoi esimerkiksi yrityskauppoihin liittyviä due diligence –prosessia ja jossa on edustettuna kaikki liiketoimintayksiköt. Hänen mukaansa myös markkinoinnissa on käytössä “ylätason huomiolista” asioista, joita integraation aikana täytyy tehdä.

WSP:n Rataopiston uudelleenbrändäystä hyödyttävät resurssit voidaan siis jakaa aineellisiin ja aineettomiin. Aineeton pääoma taas on mahdollista jakaa edelleen esimerkiksi uutta luoviin tai hyödynnettäviin resursseihin, joista uutta luovat resurssit muodostavat pitkäaikaista kilpailuetua, kun taas hyödynnettävät resurssit tuottavat välitöntä taloudellista hyötyä. Toinen tapa jakaa aineettomat resurssit on kategorisoida ne inhimilliseen pääomaan, suhdepääomaan ja rakennepääomaan (Lönnqvist ym., 2005). Inhimillisellä pääomalla viitataan osaamiseen, asenteeseen, tietoon ja koulutukseen, suhdepääomalla taas esimerkiksi sidosryhmäsuhteisiin ja yrityksen maineeseen ja brändiin. Rakennepääoma taas viittaa esimerkiksi yrityksen arvoihin, kulttuuriin, immateriaalioikeuksiin ja työilmapiiriin (Lönnqvist ym., 2005). WSP:n tarjoamat aineettomat ja aineelliset resurssit voisi jakaa edelle mainittuihin alaluokkiin kuvan 13 mukaan.



Kuva 6. WSP:n uudelleenbrändäystä edistäneet resurssit.

Kuten kuvasta huomaa, aineettomat resurssit korostuivat aineistossa huomattavasti aineellisiin verrattuna.

4.2.3 Brändien ja yritysten yhteensopivuus

Haastatteluissa nousi useasti esiin se, että WSP ja Rataopisto ovat “hyvä match” ja täydentävät toisiaan. WSP:n markkinointi- ja viestintäjohtaja kuvaili tilannetta seuraavasti:

“No yritysnäkökulmastahan tämä oli sillä lailla täydellinen match, eli kun rupesin kaivamaan, mitä kaikkea Proxion tekee, niin tää oli semmoinen niinku toisiansa täydentävien yritysten yhteenliittymä”

Myös Rataopiston yksikönpäällikkö korosti sitä, kuinka Rataopiston palvelut täydentävät WSP:n palveluvalikoimaa:

“...minun mielestä ehdottomasti Rataopiston palvelut täydentää WSP:n palveluita”

Rataopiston palvelut koettiin siis luonnolliseksi lisäksi WSP:n palveluvalikoimaan, eikä WSP:llä ollut aiemmin vastaavia palveluja. Näin ollen “päällekkäisiä” toimintoja ei tarvinnut sovittaa yhteen eikä Rataopiston henkilöstössä tapahtunut muutoksia, vaan yksikkö pääsi

suhteellisen saumattomasti ja itsenäisesti jatkamaan toimintaansa. Edellä mainitut seikat ovat voineet vaikuttaa siihen, ettei Amiotin ym. (2007) Bartelsin ym. (2006) ja mainitsemaa “altavastaaja-identiteettiä” ja yrityskaupan kokemista uhkana ole juurikaan esiintynyt Rataopistossa. Myös Oancean ja Karnaun (2020) mukaan yhdistyvien yritysten koettu yhteensopivuus vaikuttaa henkilöstön suhtautumiseen yrityskauppaan.

4.2.4 Työntekijöiden pääasiallisesti positiivinen suhtautuminen

Kuten teorialuvussa todettiin, henkilöstön vastustus voi aiheuttaa tiedon panttaamista sekä vaikeuttaa yhteistyötä ostavan ja myydyn yrityksen välillä (Oancea & Karnau, 2020). Tämä luonnollisesti vaikuttaa siihen, kuinka integraatio ja yritysten yhteiset projektit –kuten uudelleenbrändäys– onnistuvat. Rataopiston toiminnan jatkuminen melko samanlaisena aiempaan verrattuna on todennäköisesti vaikuttanut siihen, että sulautuminen nähdään mahdollisuutena, ei uhkana. Saattaa olla, että niissä yksiköissä, joiden toiminta, henkilöstö ja johtoasemat muuttuivat merkittävästi yrityskaupan myötä, tilanne on eri. Haastateltavat kuitenkin kuvailivat Rataopiston henkilöstön suhtautuvan positiivisesti Rataopiston siirtymiseen WSP:lle. Sulautuminen myös nähtiin mahdollisuutena Rataopiston toiminnan kehittämiseksi.

“Mä sanoisin, että tällä hetkellä suhtaudutaan keskimäärin tosi positiivisesti ja lähinnä kaikki odottaa sitä tilannetta, että saadaan hommat toimimaan niin kun normaalisti.”

- Rataopiston yksikönpäällikkö

“Kyllä siitä (yrityskaupasta kuulemisesta) positiivisia ajatuksia heräsi, että kyllähän se mahdollistaa ihan eri tavalla meidän laajenemista ja kurssitarjontaa muutenkin jatkossa sitten, että voidaan suorittaa erilaisia koulutuksia enemmän.”

- Rataopiston koulutuskoordinaattori

Haastattelujen perusteella myös Rataopiston työntekijöiden keskinäinen yhteishenki ja kommunikointi vaikuttaa olevan toimivaa, samoin yhteistyö muiden uudelleenbrändäykseen osallistuneiden kanssa. Rataopiston yksikönpäällikkö kuvaileekin yhdeksi suurimmaksi onnistumiseksi prosessissa siihen osallistunutta henkilöstöä ja yhteistyökumppaneita:

“Mutta suurimpia onnistumisia, niin ehdottomasti se, että ollaan tehty tätä tosi hyvällä porukalla. Meillä on ollut osaamista niin monelta alalta tässä ja jokainen on niinku kyllä vetänyt sen omaan kelkkansa. Ja se, että mä oon tosi tyytyväinen kyllä noihin verkkosivuihin mitkä nyt on julkaistu, että siellä nyt toki pieniä hajoamisia vielä on, mutta niitähän nyt on varmasti aina kaikissa, että sinänsä niin kun oon tosi tyytyväinen niihin ja oon tosi tyytyväinen myöskin näihin meidän palveluntarjoajiin jotka tähän valittiin, että he on kyllä myöskin niinku suoriutuneet ihan huippuhyvin.”

Henkilöstöä myös aktiivisesti osallistettiin uudelleenbrändäykseen ja informoitiin säännöllisesti sen etenemisestä. Välineenä tässä käytettiin muun muassa säännöllisiä tiimipalavereja ja koulutuspalveluyksikön uuden nimen pohtimista koko yksikön henkilöstön kesken. Uuden nimen kehittämiseksi järjestettiin koko organisaationlaajuinen nimikilpailu, johon työntekijät saivat esittää ehdotuksensa yksikön uudeksi nimeksi. Rataopiston yksikönpäällikkö kuvaili työntekijöiden osallistamista seuraavasti:

“Meillä on kahden viikon välein ainakin tiimipalaveri, missä nyt on käyty aina ajankohtaisia asioita läpi. Tää on siis sellainen sellainen toimintatapa mikä meillä on ollut jo joka tapauksessa silloin ennenkin WSP-aikaa, mutta nyt erityisesti siinä on käytetty sitä aikaa siihen, että on käyty näitä yhteisiä asioita läpi ja silloin kun meillä oli tää nimikilpailu, niin mehän siellä järjestettiin työpaja sen jälkeen missä yhteisesti työstettiin eteenpäin sitten niitä nimiehdotuksia ja ja myöskin siinä samalla kun niitä työstettiin niin saatiin porukka sitoutettua sinne siihen, että OK, tää on nyt meidän konsepti.”

Yksikönpäällikkö käytti haastattelussa nimenomaan sanaa “sitouttaminen” puhuessaan nimityöpajasta, eli sen tärkeys on mitä ilmeisimmin tunnistettu. Kun työntekijä ymmärtää muutoksen perusteet ja kokee voivansa vaikuttaa siihen ja tulleensa kuunnelluksi, muutos on helpompi hyväksyä (Bolhuis ym., 2018).

Kuten tutkielman teorialuvussa todettiin, aiemmassa yrityskauppoja ja uudelleenbrändäyksiä koskevassa tutkimuskirjallisuudessa on tunnistettu useita tekijöitä, jotka vaikuttavat henkilöstön suhtautumiseen. Monet näistä tekijöistä nousivat esiin myös tutkielmaa varten tehdyissä haastatteluissa: autonomian säilyminen, tehokas sisäinen viestintä ja työntekijöiden osallistaminen. Koska kyseessä on kvalitatiivinen tutkimus, näiden tekijöiden kausatiota henkilöstön positiiviseen suhtautumiseen ei voi eikä ole tarkoituskaan osoittaa, mutta haastatteluiden analyysin perusteella positiivisiksi koetut asiat, jotka eivät selvästi kuulu muihin tutkielman kategorioihin.

4.2.5 Liiketoimintayksikön vahva autonomia

WSP:lle siirtymisestä huolimatta Rataopisto säilyi monilta osin melko autonomisena liiketoimintayksikkönä. Tämä näkyi muun muassa siten, että Rataopiston/WSP Koulutuskeskuksen uudet nettisivut rakennettiin eri alustalle kuin WSP:n varsinaiset nettisivut ja niiden sekä verkkokaupan hallinta jäi Rataopiston henkilöstön vastuulle. WSP:n markkinointi- ja viestintäpäällikkö perusteli päätöstä liiketoiminnallisilla syillä:

“Kyllä se on niinku liiketoiminnalliset perusteet ja että kun se liiketoiminta perustuu saitilla myytävään tuotteeseen, niin sen (sivuston) on oltava liiketoiminnan käsissä”

Rataopiston henkilöstö suhtautui verkkosivuston ja –kaupan hallintaan liittyviin kysymyksiin käytännönläheisemmin ja enemmän operatiivisia seikkoja painottaen. Rataopiston yksikönpäällikkö mainitsi syiksi muun muassa WSP:n verkkosivualustan huonon käytettävyyden ja verkkokaupan tuotteiden helpomman päivittämisen. Hän mainitsi lisäksi, että WSP:n markkinointi- ja viestintäosasto varmistaa, että sivusto on linjassa WSP:n brändin kanssa.

Yksikön autonomisuus on yhteydessä Rataopiston tavoitteeseen virtaviivaistaa prosesseja ja keventää erityisesti asiakaspalvelun kuormitusta ja minimoida isompaan organisaatioon kuulumisen mukanaan tuoma jäykempi ja hitaampi toimintakulttuuri.

“Kun on saatu tää meidän palvelu toimimaan mahdollisimman helposti ja mahdollisimman pienellä manuaalisella työllä, niin että ei menetettäisi sitä eikä oteta siinä askelta taaksepäin sen vuoksi, että liityimme osaksi isompaa konsernia. Että sekin on yksi semmoinen tärkeä asia, koska moni asia siellä hidastuttaisi helposti sitä meidän toimintaa.”

- Rataopiston yksikönpäällikkö

Yrityskauppoja käsittelevässä tutkimuskirjallisuudessa autonomian ja integraation suhteen on tunnistettu vaikuttava siihen, miten työntekijät suhtautuvat yrityskauppaan (Colman, 2020).

4.3 Uudelleenbrändäystä hankaloittavat tekijät

Tässä luvussa käsitellään haastatteluissa ilmenneitä tekijöitä, jotka estivät, hidastivat tai vaikeuttivat uudelleenbrändäysprosessia suoraan tai epäsuorasti (esimerkiksi integraation

vaikeutumisen tai hidastumisen kautta). Estäviä tekijöitä olivat aikatauluongelmat, järjestelmien yhteensopimattomuus, lainsäädännölliset haasteet nettisivun evästeisiin ja tietosuojalausekkeeseen liittyen sekä hidas tiedonsaanti.

4.3.1 Aikatauluongelmat

Aikatauluongelmat prosessin aikana ilmenivät muun muassa henkilöstön kiireenä ja uusien nettisivujen julkaisun myöhästymisenä. Rataopiston yksikönpäällikkö kuvailikin aikatauluongelmia projektin suurimmaksi haasteeksi:

“No suurempia haasteita on ollut tietysti just nää kierrepallot elikkä se, että niitä on tullut aika myöhäisessä vaiheessa suhteessa siihen missä ollaan oltu menossa silloin siinä projektissa ja sitten ne on ollut laadultaan sellaisia, että ne on esimerkiksi viivästyttäneet sitä verkkosivun julkistamista kahdella viikolla, että ne on ollut niitä suurimpia haasteita. Ja tosiaan sitten se aikataulupaine kuitenkin siitä, että asiakkaatkin on odottaneet, että milloin me saadaan julkistettua se meidän verkkosivu.”

Sitaatista käy ilmi, että uudelleenbrändäykseen liittyville tehtäville on ollut hankala löytää aikaa muiden töiden lomassa ja projektin loppuvaiheessa on esiintynyt yllättäviä haasteita. Lisäksi painetta julkaista nettisivu nopeasti ilmeni myös asiakkaiden suunnalta ja muut työt ja käynnissä olevat projektit hankaloittivat ajan järjestämistä uudelleenbrändäykselle. Syksy 2024 oli Rataopiston yksikönpäällikön mukaan hyvin kiireinen ja asiakastyöt ovat hänen mukaansa tärkein prioriteetti. Myöhästymiset eivät kuitenkaan aiheuttaneet sen suurempia ongelmia, ja niihin suhtauduttiin jopa rennosti:

“Mä oon niellyt tän myöhästymisasian, koska se oli meidän oma aikataulutus ja totuus on, että se olisi ollut hyvä aikataulu, se mikä me alun perin tehtiin, mut ei sitä kukaan muu tiennyt, niin me mentiin ulos kun me oltiin valmiita.”

- WSP:n markkinointi- ja viestintäpäällikkö

Kuten sitaatista ilmenee, ulkoisessa viestinnässä nettisivujen julkaisulle ei oltu asetettu tarkkaa päivämäärää, mikä todennäköisesti jonkin verran vähensi aikataulupainetta sen suhteen tai ainakaan myöhästymisestä ei aiheutunut vakavia seuraamuksia.

Aikataulutukseen ja ajan riittämiseen liittyvät ongelmat olivat nimenomaan hidastavia tekijöitä uudelleenbrändäyksessä, sillä lopulta kaikki sujui aikataulua lukuun ottamatta suunnitellusti, eikä mitään esimerkiksi jäänyt tekemättä.

4.3.2 Erot järjestelmissä ja käytännöissä

Haastatteluissa nousi esiin myös järjestelmien, käytäntöjen ja toimintakulttuurin eroavaisuuksia, jotka häiritsivät työntekoa uudelleenbrändäyksen aikana. Tällaisia olivat muun muassa tiedon saamisen hitaus ja organisaation jäykkyys sekä konkreettisenä esimerkkinä eroavaisuudet laskutusikänteissä. Uusiin käytäntöihin totuttelu ja organisaation hitaus ja korkeampi hierarkia verrattuna Rataopiston aiempaan toimintaan on haastattelujen mukaan vaikuttanut jonkun verran työn sujuvuuteen.

Rataopiston koulutuskoordinaattori kuvaili isomman organisaation osaksi siirtymisen mukanaan tuomaa jäykempää toimintakulttuuria seuraavasti:

“Jos jotakin asiaa pitäisi kysyä joltakin, niin ne ohjaa aina toiselle henkilölle tai päätöksiin saattaa mennä pidempi aika, se pitää kysyä aina joltain henkilöltä Suomessa tai jopa ympäri maailmaa. Ei voi tehdä oman tiimin sisällä kaikkia päätöksiä ihan heti niin kun ennen on pystynyt esimerkiksi... Ennen kun tuli joku tuommoinen ongelma niin sitten soitti IT-vastaavalle tai jollekin muulle, niin se oli tyyliin puoli tuntia, että se oli ratkaistu ja pääsi jatkamaan töitä. Niin nyt saattaa siitä mennä muutama päivä, että siellä tapahdu yhtään mitään ja sitten se ratkeaa vasta.”

Lisäksi hän kertoi tiedonsaannin viivästysten ajoittain hidastavan tai keskeyttävän päivittäisiä työtehtäviä. Lisäksi se, ettei päätöksiä voi tehdä oman tiimin kesken vaan tietoa ja lupia joutuu välillä hakemaan jopa globaalilta johdolta, kertoo korkeammasta ja kenties jäykemmästä hierarkiasta. Toisaalta tiedonsaantiin kuluvaan aikaan vaikuttaa myös organisaation suuri koko ja se, että esimerkiksi IT-tuki joutuu selvittämään sen myötä useampia tukipyyntöjä.

Koulutuskoordinaattori mainitsi haastattelussa myös laskutuslogiikan erot lisätyötä aiheuttavana tekijänä:

“No esimerkiksi tuo laskutuspuoli on vähän sellainen erikoinen, että ne ei välttämättä ymmärrä sitä, että kun on joku projekti ja sille tehdään tunteja, niin niitä tunteja

ei laskuteta asiakkaalta vaan on joku muu laskutusperiaate... Nyt ne laskut tehdään tavallaan käsin, kun niitä ei voi minkään järjestelmän kautta ajaa.”

Tämä johtuu koulutusliiketoiminnan eroista suunnitteluliiketoimintaan: siinä missä suunnitteluprojektien työtunnit laskutetaan suoraan asiakkaalta, koulutusten kehittämiseen käytettyjä tunteja ei voida laskuttaa asiakkaalta, mikäli koulutusta ei räätälöidä varta vasten tietylle yritykselle vaan yleiseksi koulutukseksi. Niinpä koulutuksesta laskutetaan siihen osallistuvia yrityksiä vasta koulutuksen valmistuttua, mihin voi kulua pitkäkin aika. Laskutuslogiikka ei ilmeisesti ole ainut ero liiketoimintojen välillä, sillä koulutuskoordinaattori mainitsi, että *“aika paljon on joutunut selittämään, miksi me tehdään jotain eri tavalla kuin muut”*. Hän kuitenkin lisäsi, että kaikki on saatu ajan kanssa järjestymään.

Laskutusjärjestelmään liittyvien haasteiden lisäksi koulutuskoordinaattori mainitsi järjestelmien yhteensopivuuteen liittyvät haasteet myös yleisemmällä tasolla:

“Niin, jonkun verran noita tuota, että miten nuo meidän vanhat ja uudet järjestelmät on yhteensopivat ja sitten Proxionin sähköpostiosoitteella voi kirjautua johonkin ja osaan sitten WSP:n, niin että millä sähköpostilla kirjautuu mihinkin ja miten ne toimii sitten niin.”

Järjestelmien yhteensopivuuden ongelmat yrityskauppojen jälkeisen integraation yhteydessä on tunnistettu myös tutkimuskirjallisuudessa, ja ne ovat merkittävä syy yrityskauppojen epäonnistumiseen. Huono järjestelmien integrointi voi aiheuttaa muun muassa liiketoiminnan tehottomuutta, kun resurssit ja tieto ovat hajallaan eri järjestelmissä (Henningsson ym., 2018). Yhteensopivuuden lisäksi eroja voi olla järjestelmien standardisoinnissa, skaalautuvuudessa, kustomoinnissa ja automaatiossa, jolloin integrointi voi olla haastavaa, vaikka käytössä olisi samoja järjestelmiä (Murthy ym., 2020).

4.3.3 Lainsäädännölliset haasteet

Kuten haastatteluista ilmeni, Rataopiston uusien nettisivujen julkaisu viivästyi hieman lähinnä yllättävistä tietosuojalausekkeeseen ja evästeisiin liittyvistä syistä, joita yksikönpäällikkö kuvaili haastattelussaan “kierrepalloiksi”. Tietosuoja ja evästeitä koskevat dokumentit oli kuitenkin erityisen tärkeää saada ajan tasalle ja yhdenmukaisiksi WSP:n vastaavien kanssa,

sillä vaatimukset niille on määritelty laissa sekä kansallisesti että EU-tasolla. Tietosuojalausekkeen ja evästeselosteen laatiminen olivat kuitenkin odotettua monimutkaisempia prosesseja, mikä hidasti uudelleenbrändäystä. WSP:n markkinointi- ja viestintäpäällikkö kuvaili tilannetta seuraavasti:

“...mentiinkin syvemmälle WSP:n tietosuojalausekkeeseen ja cookie policyyn ja kaikkeen sellaseen ja sitten yllätyksenä tuli myös se, että ne oli aika lailla hajallaan. Sekin, miten ne oli ajan kanssa koostuneet Proxionissa, oli totta kai pitkällisen prosessin tulos, eli nyt me varmaan vähän siivottiin myöskin sitä, mikä oli olemassa ja yhdenmukaistettiin sitä WSP:n vastaavien kanssa...Haasteet on olleet todellakin varmaan just siellä, että me ollaan ympätty yhteen WSP:n globaaleja policyja tai tällaisia, että miten meillä käsitellään henkilötietoja ja kaikkea sitä, niin ne on ollut varmaan isoimpia haasteita.”

Sitaatista käy ilmi, että hän piti evästeiden ja tietosuojalausekkeen laatimista ja siihen liittyvää selvitystyötä yhtenä uudelleenbrändäysprosessin suurimpana haasteena. Myös Rataopiston yksikönpäällikkö kertoi, että tietosuojalauseke täytyi uudistaa käytännössä kokonaan, mutta tarvetta sille ei tunnistettu vielä prosessin alussa.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Tutkimuksen yhteenveto

Tutkielman tarkoitus oli syventää ymmärrystä B2B-uudelleenbrändäyksestä tutkimalla uudelleenbrändäystä prosessina sekä sitä edistäviä ja hankaloittavia tekijöitä. Tutkimuksen tutkimuskysymykset olivat:

- 1) Millaisia strategisia tavoitteita uudelleenbrändäykselle asetettiin ja millaisia operatiivisia toimenpiteitä niiden saavuttamisen eteen tehtiin?
- 2) Millaisia uudelleenbrändäykseen liittyviä hankaloittavia ja edistäviä tekijöitä prosessin aikana ilmeni?

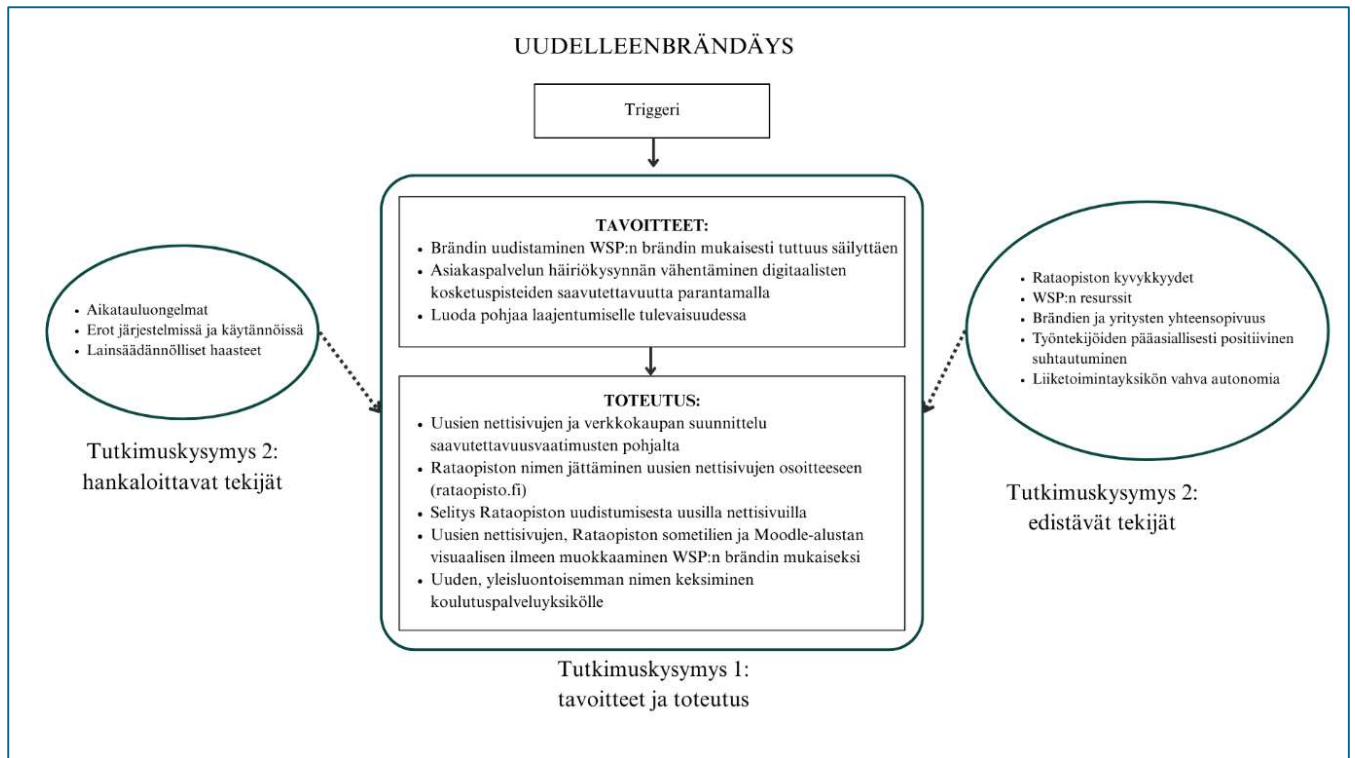
Tutkimuksen ontologinen näkökulma on subjektiivinen, eli tutkimus lähtee siitä oletuksesta, että todellisuus rakentuu ihmisten erilaisista havainnoista ja kokemuksista (Kovanen & Eriksson, 2008). Tutkimuksen epistemologinen eli tiedon luonnetta koskeva kanta puolestaan on relativistinen, eli tiedon tarkoitus tutkimuksessa on tuottaa ymmärrystä, ei ennustaa tai selittää kausaatioita (Närvänen, n.d.). Mitä tieteenfilosofiseen näkökulmaan tulee, se on abduktiivinen eli teoriasidonnainen. Tarkoituksena ei siis ole analysoida aineistoa suoraan teorian pohjalta tai yrittää mahduttaa sitä valmiisiin teorioihin, mutta siitä tehtäville tulkinnoille ja löydöksille voidaan hakea selitystä tai vahvistusta teoriasta (Tietoarkisto, n.d.). Abduktio perustuu pragmatistiseen filosofiaan, jonka mukaan aineisto ja teoria ovat erottamattomasti sidoksissa toisiinsa (Janiszewski & van Osselaer, 2022).

Koska tarkoituksena oli nimenomaan tuottaa syvempää ymmärrystä B2B-uudelleenbrändäyksistä, tutkimus tehtiin tapaustutkimuksena kvalitatiivisin metodein. Tutkimuksen aineisto koostui haastatteluista ja uudelleenbrändäykseen liittyvistä dokumenteista. Haastattelut toteutettiin etäyhteyden välityksellä puolistrukturoituina teemahaastatteluina ja analysoitiin Gioia-metodia käyttäen. Gioia-metodissa kvalitatiivisesta aineistosta eritellään esiin nousevia toistuvia teemoja, jotka kategorisoidaan ja kategoriat nimetään tavalla, joka kuvaa niiden sisältöä (Gioia ym., 2013). Dokumenttiaineisto puolestaan koostui Word- ja PowerPoint-dokumenteista.

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen (millaisia strategisia tavoitteita uudelleenbrändäykselle asetettiin ja millaisia operatiivisia toimenpiteitä niiden saavuttamisen eteen tehtiin?) tulokset siis jakautuivat kahteen ryhmään: tavoitteisiin ja niiden toteuttamiseen. Uudelleenbrändäykselle tunnistettiin kolme tavoitetta: tehdä Rataopiston brändistä selvästi WSP:n brändin mukainen mutta samalla tunnistettava ja tuttu, luoda pohja Rataopiston laajentumiselle ja kehittää digitaalisten kosketuspisteiden saavutettavuutta asiakaspalvelun häiriökäynnän vähentämiseksi.

Mitä toiseen tutkimuskysymykseen (millaisia uudelleenbrändäykseen liittyviä hankaloittavia ja edistäviä tekijöitä prosessin aikana ilmeni?) tulee, haastatteluaineistosta nousi esiin useita tekijöitä molemmissa kategorioissa. Edistäviä tekijöitä olivat Rataopiston dynaamiset kyvykkyydet, WSP:n resurssit, brändien ja yritysten yhteensopivuus, työntekijöiden pääasiallisesti positiivinen suhtautuminen ja liiketoimintayksikön vahva autonomia. Uudelleenbrändäystä hankaloittavia ja hidastavia tekijöitä puolestaan olivat aikatauluongelmat, erot järjestelmissä ja käytännöissä sekä lainsäädännölliset haasteet.

Tutkimus syventää olemassa olevaa teoriaa B2B-yritysten uudelleenbrändäyksistä, aiheesta, joka on jäänyt kuluttajabrändien uudistamiseen varjoon aiemmassa kirjallisuudessa (Mariniuc, 2023; Tarnovskaya & Biedenbach, 2018; Guenther & Guenther, 2019). Tapaustutkimusmetodi mahdollistaa syvällisen perehtymisen jännitteiseen ja kompleksiseen uudelleenbrändäysprosessiin, joka oli tutkielmaa tehdessä vielä osittain käynnissä. Tutkimuksen liikkeenjohdolliset implikaatiot liittyvät erityisesti siihen, kuinka uudelleenbrändäysprosessista voisi tehdä mahdollisimman sujuvan ja kuinka varmistaa brändin jatkuvuus asiakkaiden mielissä.



Kuva 7. Viitekehysten pohjalta tehty yhteenveto tutkimuksen tuloksista.

Kuvaan 7 on koottu tutkimuksen tulokset teoreettista viitekehystä hyödyntäen.

5.2 Tutkimuksen kontribuutio

Tutkimuksen kontribuutiolla tarkoitetaan, että tutkimus lisää jotain olemassa olevaan tietoon aiheesta, täydentää sitä tai luo kokonaan uutta tietoa. Kontribuutio voidaan jakaa kolmeen osaluueeseen: teoriaan, kontekstiin ja menetelmään (Ladik & Stewart, 2008).

Tämä tutkimus lisää ymmärrystä B2B-udelleenbrändäyksistä yrityskauppakontekstissa ja sitä kautta vasta osaltaan moneen tutkimustarpeeseen, kuten uudelleenbrändäysprosessin kokonaisvaltaiseen kuvaamiseen (Mariniuc, 2023) ja B2B-brändien ja erityisesti B2B-palvelujen brändien tutkimiseen empirian keinoin (Guenther & Guenther, 2019).

Tutkimuksen kontribuutio onkin pääasiallisesti empiiristä. Empiirisellä kontribuutiolla tarkoitetaan uuden tutkimustiedon tuottamista kokeellisin menetelmin, kyselytutkimuksin tai havainnoiden (Wobbrock & Kientz, 2016). Tämä tutkimus tuottaa uutta empiiristä tietoa liiketoimintayksikön uudelleenbrändäyksestä tapaustutkimusmenetelmällä, keskittyen

erityisesti uudelleenbrändäystä estäviin ja edistäviin tekijöihin sekä sen strategiaan tavoitteisiin ja operatiiviseen toteutukseen. Tutkimuksen tulokset erityisesti uudelleenbrändäystä edistävästä ja hidastavista tekijöistä sekä vahvistavat aiemman kirjallisuuden löydöksiä että syventävät niitä: esimerkiksi ostavan yrityksen resurssien merkitystä ei ole aiemmassa aiheita koskevassa kirjallisuudessa juuri käsitelty.

Tutkimus kontribuoi aiempaan kirjallisuuteen myös vahvan työntekijänäkökulmansa kautta. Aiempi uudelleenbrändäystä koskeva tutkimus on keskittynyt pitkälti ulkoisiin sidosryhmiin, vaikka työntekijöiden merkitys brändin rakentumisessa ja erityisesti ulospäin ilmentämisessä on suuri (Joseph ym., 2021). Tässä tutkimuksessa keskitytään myös työntekijöiden suhtautumiseen uudelleenbrändäykseen sekä siihen, kuinka uudistuneesta brändistä viestitään sisäisesti. Tämäkin on aiemmassa tutkimuksessa vähemmälle huomiolle jäänyt teema (Gotsi ym., 2008).

5.3 Tutkimuksen liikkeenjohdolliset implikaatiot

Tutkimuksen liikkeenjohdolliset implikaatiot pohjautuvat erityisesti toisen tutkimuskysymyksen tuloksille. Ensimmäinen tutkimuskysymys liittyi uudelleenbrändäyksen strategiaan tavoitteisiin ja operatiiviseen toteutukseen, jotka ovat muun muassa uudelleenbrändäyksen syistä ja yrityksen tilanteesta riippuvia tekijöitä.

Tutkimuksen ja myös aiemman kirjallisuuden perusteella työntekijöiden positiivinen suhtautuminen prosessiin on uudelleenbrändäystä edistävä tekijä. Niinpä uudelleenbrändäyksen yhteydessä on tärkeää kuunnella niitä, joiden työhön uudistus vaikuttaa joko suoraan tai epäsuorasti ja antaa henkilöstölle mahdollisuus tuoda ilmi ideoitaan ja mielipiteitään. Kun työntekijöitä sitoutetaan muutokseen, uudistunut brändi on lähempänä heidän omia arvojaan ja he ottavat sen vahvemmin omakseen. Näin heistä voi parhaassa tapauksessa tulla hyviä “brändilähettiläitä” uudelle brändille (Stuart, 2012).

Työntekijöiden suhtautuminen muutokseen on yhteydessä myös koettuun autonomiaan erityisesti yrityskauppakontekstissa: mitä itsenäisempiä toimijoita työntekijät yrityskaupasta huolimatta kokevat olevansa, sitä myönteisemmin he todennäköisemmin suhtautuvat yrityskauppaan. Sama havaittiin tutkimuksessa uudelleenbrändäyksen suhteen: Rataopiston henkilöstö koki toimivaksi sen, että liiketoiminta ja iso osa tärkeistä kosketuspisteistä pysyi

heidän hallussaan omistajan vaihtumisesta huolimatta ja he saivat olla itse avainasemassa esimerkiksi uuden nettisivun rakentamisessa.

Vaikka työntekijöille on tärkeää antaa mahdollisuuksia vaikuttaa muutoksiin ja tukea heidän autonomiaansa, he tarvitsevat myös yrityksen resursseja tavoitteidensa toteuttamiseksi. Tutkimuksessa erityisesti WSP:n aineettomat resurssit olivat tärkeässä roolissa uudelleenbrändäyksen edistämisessä. Yrityskaupan myötä tapahtuvassa uudelleenbrändäyksessä ostava yritys on ikään kuin brändin haltija, joka voi esimerkiksi IT-, markkinointi- ja viestintäresurssejaan jakamalla helpottaa uuteen brändiin siirtymistä ja sen jalkauttamista niin sisäisten kuin ulkoistenkin sidosryhmien keskuudessa.

5.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimuksen teemoja, kuten B2B-uudelleenbrändäystä, yrityskauppaan liittyvää uudelleenbrändäystä ja ylipäätään brändiä B2B-kontekstissa voisi tutkia vielä laajemmin ja eri näkökulmista. Yksi potentiaalinen tutkimuskohde voisi olla vaikkapa nimenomaan liiketoimintayksikön uudelleenbrändäyksen erityispiirteet verrattuna yrityksen uudelleenbrändäykseen. Vastaavanlaisen tutkimuksen voisi myös toteuttaa pidemmällä aikajänteellä siten, että tavoitteiden ja toteutuksen lisäksi tutkittaisiin myös asiakkaiden suhtautumista muutoksiin, kun heillä on ollut aikaa omaksua uusi brändi. Myös erilaisista syistä tapahtuvien uudelleenbrändäysten vertailu voisi tuoda hyödyllistä lisäymmärrystä ilmiöstä -onko esimerkiksi yrityskaupan seurauksena tehtävässä uudelleenbrändäysprosessissa eroja verrattuna mainehaitasta tai uudistamistarpeesta kumpuavan uudelleenbrändäyksen prosessiin verrattuna?

Edellä mainittujen tutkimusteemojen lisäksi eri toimialojen uudelleenbrändäysten eroja tai erityispiirteitä voisi olla hyödyllistä tutkia spesifien, toimialakohtaisten suositusten ja parhaiden käytäntöjen selvittämiseksi. B2B-yritykset toimivat lukuisilla eri aloilla ja joukossa on mukana palveluihin keskittyviä yrityksiä, puhtaita tuotetaloja ja kaikkea siltä väliltä. Vaikka tiettyjä toimiviksi todettuja peruseriaatteita onkin uudelleenbrändäyksen suhteen havaittu (esimerkiksi Merrileesin ja Millerin (2006) uudelleenbrändäyksen kuusi periaatetta), toimialakohtaiset erot saattavat vaikuttaa siihen, kuinka näitä peruseriaatteita kannattaa soveltaa käytännössä. Eri alojen markkina- ja kilpailuympäristö saattavat edellyttää erilaista

painotusta esimerkiksi viestinnän, sidosryhmien sitouttamisen tai brändi-identiteetin uudelleenmäärittelyn suhteen.

Aiemmassa kirjallisuudessa tunnistettuja uudelleenbrändäyksiin liittyviä tutkimusaukkoja ovat muun muassa työntekijöiden sitouttaminen uuteen brändiin, organisaatiokulttuurin ja uuden brändin yhteensovittaminen (Gotsi ym., 2008) sekä uudelleenbrändäystä koskevat pitkittäistutkimukset, joissa tutkitaan uudelleenbrändäyksen pitkäaikaisia vaikutuksia yritykselle (Calderwood & Freathy, 2014).

5.5 Tutkimuksen rajoitukset ja luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen rajoitteita ovat muun muassa haastatteluaineiston vähäisyys ja mahdollisesti myös tutkielman tekijän tiivis osallistuminen analysoitavaan uudelleenbrändäysprosessiin. Tutkielman kirjoittaja oli työsuhteessa WSP:hen tutkielmassa kuvattavan uudelleenbrändäyksen ajan, ja esimerkiksi osa lähteinä toimivista dokumenteista on hänen itsensä tekemiä. Prosessissa mukana oleminen on voinut johtaa esimerkiksi aineiston tulkintaan omien tietojen ja mielipiteiden pohjalta puhtaasti aineiston analysoinnin sijaan. Toisaalta tämä on myös voinut olla etu: prosessissa mukana oleminen mahdollistaa pelkkää havainnointia syvemmän ymmärryksen ja laajemman näkökulman tapaukseen liittyen.

Toinen rajoite tutkimuksessa on haastateltavien jäljitettävyys ja vähäinen määrä. Vaikka heidän nimiään ei käytetä tutkielmassa, ne ovat titteleiden perusteella selvitettävissä, mikä on voinut vaikuttaa siihen, kuinka avoimesti he ovat puhuneet haastatteluissa. Haastatteluja on myös melko vähän, vain kolme. Tämä johtui aikatauluhaasteista sekä siitä, että tutkimukseen haluttiin valita haastateltaviksi henkilöitä, jotka olivat mahdollisimman aktiivisesti mukana uudelleenbrändäysprosessissa ja/tai joiden työhön uudistukset vaikuttivat merkittävästi.

Myös valittu tutkimusmetodi asettaa aina omat rajoitteensa tutkimukselle. Tapaustutkimuksen luonteesta johtuen sen tulokset eivät ole yleistettävissä siten, että voitaisiin väittää samojen dynamiikkojen ja toimintatapojen toistuvan tai edes olevan relevantteja kaikissa vastaavanlaisissa tapauksissa (Tobita, 2025). Tapaustutkimuksen kontekstispesifiyden vuoksi tuloksia on lisäksi vaikeaa toistaa (Yin, 2018).

Kvalitatiivinen tutkimusmetodi vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen sen subjektiivisuuden kautta. Toisin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston

löydöksille ei ole asetettu eikä niille ole mahdollista asettaa numeraalisia, neutraalisti käsiteltäviä arvoja eikä niiden tilastollista merkitsevyyttä voi arvioida matemaattisesti, vaan analyysia ohjaavat tutkijan subjektiiviset näkemykset esimerkiksi aineiston saturoitumisesta (Hafeez-Baig ym., 2016). Jonkun toisen tutkijan analysoimana aineistosta voisi nousta esiin hieman erilaisia asioita erilaisella painotuksella. Myös haastattelutilanteissa tutkijalla sekä hänen ja tutkittavien välisellä ihmissuhteella ja henkilökemioilla on suuri rooli (Warren, 2012). Tässä tutkimuksessa tutkija ja haastateltavat olivat ennestään tuttuja töiden kautta, mikä on saattanut vaikuttaa aineiston tulkintaan ja keräämiseen: tutkija on esimerkiksi saattanut unohtaa kysyä sellaisia asioita, jotka ovat olennaisia tutkimuksen kannalta, koska on itse jo tiennyt ne.

LÄHTEET

Aaker, D. A. (2004). Leveraging the corporate brand. *California Management Review*, 46(3), 6–18. <https://doi.org/10.2307/41166218>

Aaker, David A. 1991. *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: The Free Press.

Amiot, C. E., Terry, D. J., & Callan, V. J. (2007). Status, equity and social identification during an intergroup merger: A longitudinal study. *British Journal of Social Psychology*, 46(3), 557–577. <https://doi.org/10.1348/014466606X146015>

Amoozad Mahdiraji, H., Abbasi Kamardi, A., Razavi Hajiagha, S. H., & Vrontis, D. (2024). Unveiling the controversies of brand identity management: A holistic framework for global B2B companies through a hybrid systematic literature review and interpretive structural modelling. *Industrial Marketing Management*, 121, 179–197. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.07.016>

APA Dictionary of Psychology. Mental representation (19.4.2018). <https://dictionary.apa.org/mental-representation>

Arora, S. (2016). Determinants of Customer-based Brand Equity: A Study of Public and Private Banks. *Global Business Review*, 17(4), 905–920. <https://doi-org.libproxy.tuni.fi/10.1177/0972150916645693>

Bae, B. R., & Kim, S.-E. (2023). Effect of brand experiences on brand loyalty mediated by brand love: the moderated mediation role of brand trust. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 35(10), 2412–2430. <https://doi.org/10.1108/APJML-03-2022-0203based%2Fdocview%2F227794112%2Fse-2%3Faccou>

Bartels, J., Douwes, R., de Jong, M., & Pruyn, A. (2006). Organizational Identification During a Merger: Determinants of Employees' Expected Identification With the New Organization. *British Journal of Management*, 17(S1), S49–S67. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00478.x>

Batey, M. (2008). *Brand Meaning*. Lawrence Erlbaum Associates.

Belk, R. W., Fischer, E., & Kozinets, R. V. (2013). *Qualitative consumer & marketing research*. Sage.

Berry, L. L. (2000). Cultivating service brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 128–137. <https://doi.org/10.1177/0092070300281012>

Bolhuis, W., de Jong, M. D. T., & van den Bosch, A. L. M. (2018). Corporate rebranding: effects of corporate visual identity changes on employees and consumers. *Journal of Marketing Communications*, 24(1), 3–16. <https://doi.org/10.1080/13527266.2015.1067244>

Calderwood, E., & Freathy, P. (2014). Rebranding a federation: Insights from the UK co-operative movement. *Journal of Marketing Management*, 30(1–2), 90–116. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2013.811083>

Chad, P. (2016). Corporate Rebranding: An Employee-Focused Nonprofit Case Study. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 28(4), 327–350. <https://doi.org/10.1080/10495142.2016.1237923>

Colman, H. L. (2020). Facilitating integration and maintaining autonomy: The role of managerial action and interaction in post-acquisition capability transfer. *Journal of Business Research*, 109, 148–160. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.063>

Corbin, J. M., & Strauss, A. L. (2008). *Basics of qualitative research : techniques and procedures for developing grounded theory*. (3e [ed.] / Juliet Corbin, Anselm Strauss.). SAGE.

Costello, P. J. M. (2003). *Action research* (1st ed.). Continuum.

Daly, A., & Moloney, D. (2004). MANAGING CORPORATE REBRANDING. *Irish Marketing Review*, 17(1/2), 30-.

Doyle, C. (2016). *A Dictionary of Marketing* (Fourth edition.). Oxford University Press, Incorporated.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.2307/258557>

Elhami, A., & Khoshnevisan, B. (2022). Conducting an Interview in Qualitative Research: The Modus Operandi. *Mextesol Journal*, 46(1), 1–7. <https://doi.org/10.61871/mj.v46n1-3>

Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. Los Angeles: Sage.

Gaski, J. F. (2020). A history of brand misdefinition – with corresponding implications for mismeasurement and incoherent brand theory. *The Journal of Product & Brand Management*, 29(4), 517–530. <https://doi.org/10.1108/JPBM-11-2018-2124>

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>

Glynn, M.S. (2012). Primer in B2B brand-building strategies with a reader practicum. *Journal of Business Research*, vol. 65, no. 5, pp. 666–675.

Gotsi, M., & Andriopoulos, C. (2007). Understanding the pitfalls in the corporate rebranding process. *Corporate Communications*, 12(4), 341–355. <https://doi.org/10.1108/13563280710832506>

Gotsi, M., Andriopoulos, C., & Wilson, A. (2008). Corporate re-branding: is cultural alignment the weakest link? *Management Decision*, 46(1), 46–57. <https://doi.org/10.1108/00251740810846734>

Guenther, M., & Guenther, P. (2019). The value of branding for B2B service firms—The shareholders’ perspective. *Industrial Marketing Management*, 78, 88–101. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.11.013>

Hafeez-Baig, A., Gururajan, R., & Chakraborty, S. (2016). *Assuring reliability in qualitative studies: A health informatics perspective*. 20th Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS 2016), Chiayi, Taiwan. <https://aisel.aisnet.org/pacis2016/394/>

Hemsley-Brown, J., & Alnawas, I. (2016). Service quality and brand loyalty: The mediation effect of brand passion, brand affection and self-brand connection. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(12), 2771–2794. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2015-0466>

Henningsson, S., Yetton, P. W., & Wynne, P. J. (2018). A Review of Information System Integration in Mergers and Acquisitions. *Journal of Information Technology*, 33(4), 255–303. <https://doi.org/10.1057/s41265-017-0051-9>

Homburg, C., & Bucerius, M. (2005). A Marketing Perspective on Mergers and Acquisitions: How Marketing Integration Affects Postmerger Performance. *Journal of Marketing*, 69(1), 95–113. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.1.95.55510>

Huikkola, T., & Kohtamäki, M. (2017). Solution providers' strategic capabilities. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(5), 752–770. <https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2015-0213>

Institute for Mergers, Acquisitions and Alliances (IMAA). (n.d.). M&A statistics by industries. Haettu 22. huhtikuuta 2025, osoitteesta <https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/ma-statistics-by-industries/>

Institute for Mergers, Acquisitions and Alliances (IMAA). (n.d.). Mergers & acquisitions statistics. Haettu 22. huhtikuuta 2025, osoitteesta <https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/>

Invalidiliitto. (n.d.). Saavutettavuus. Invalidiliitto. <https://www.invalidiliitto.fi/esteettomyys/tietoa-esteettomyydesta-ja-saavutettavuudesta/saavutettavuus>

Irwin, K., Gilstrap, C., Drnevich, P., & Sunny, M. (2022). The acquisition of capabilities: How firms use dynamic and ordinary capabilities to manage uncertainty. *Journal of Management and Organization*, 28(3), 564–586. doi:<https://doi.org/10.1017/jmo.2022.23>

Išoraitė, M. (2018). Brand Image Theoretical Aspects. *Integrated Journal of Business and Economics (Online)*, 2(1), 116–122. <https://doi.org/10.33019/ijbe.v2i1.64>

Janghorban, R., Roudsari, R. L., & Taghipour, A. (2014). Skype interviewing: The new generation of online synchronous interview in qualitative research. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-Being*, 9(1), 24152–24152. <https://doi.org/10.3402/qhw.v9.24152>

Janiszewski, C., & van Osselaer, S. M. J. (2022). Abductive Theory Construction. *Journal of Consumer Psychology*, 32(1), 175–193. <https://doi.org/10.1002/jcpy.1280>

Joseph, A., Gupta, S., Wang, Y., & Schoefer, K. (2021). Corporate rebranding: An internal perspective. *Journal of Business Research*, 130, 709–723. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.020>

Kapferer, J. N. 2012. *The new strategic brand management: advanced insights & strategic thinking*. Croydon: Kogan Page.

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1. <https://libproxy.tuni.fi/login?url=https%3A%2F%2Fwww.proquest.com%2Fscholarly-journals%2Fconceptualizing-measuring-managing-customer-based%2Fdocview%2F227794112%2Fse-2%3Faccou>

Kotler, P., & Pfoertsch, W. (2006). *B2B Brand Management* (1. Aufl., pp. xvi–xvi). Springer-Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-540-44729-0>

Ladik, D. M., & Stewart, D. W. (2008). The contribution continuum. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(2), 157–165. <https://doi.org/10.1007/s11747-008-0087-z>

Lambkin, M. C., & Muzellec, L. (2010). Leveraging brand equity in business-to-business mergers and acquisitions. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1234–1239. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.02.020>

Leek, S., & Christodoulides, G. (2011). A literature review and future agenda for B2B branding: Challenges of branding in a B2B context. *Industrial Marketing Management*, 40(6), 830–837. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.06.006>

Lynch, J., & de Chernatony, L. (2004). The power of emotion: Brand communication in business-to-business markets. *The Journal of Brand Management*, 11(5), 403–419. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540185>

Löhndorf, B., & Diamantopoulos, A. (2014). Internal Branding: Social Identity and Social Exchange Perspectives on Turning Employees into Brand Champions. *Journal of Service Research : JSR*, 17(3), 310–325. <https://doi.org/10.1177/1094670514522098>

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola J., 2005. Aineettoman pääoma johtaminen. Tammerpaino Oy. ISBN 951-9411-39-9

Machado, J. C., de Lencastre, P., de Carvalho, L. V., & Costa, P. (2012). Rebranding mergers: How attitudes influence consumer choices? *The Journal of Brand Management*, 19(6), 513–524. <https://doi.org/10.1057/bm.2011.58>

Machado, J. C., de Lencastre, P., de Carvalho, L. V., & Costa, P. (2012). Rebranding mergers: How attitudes influence consumer choices? *The Journal of Brand Management*, 19(6), 513–524. <https://doi.org/10.1057/bm.2011.58>

Mariniuc, A. C. (2023). Corporate Rebranding Outcomes. *FAIMA Business & Management Journal*, 11(4), 44–54.

Merrilees, B., Miller, D., de Chernatony, L., Christodoulides, G., Abimbola, T., & Roper, S. (2008). Principles of corporate rebranding. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), 537–552. <https://doi.org/10.1108/03090560810862499>

Miller, D., Merrilees, B., & Yakimova, R. (2014). Corporate Rebranding: An Integrative Review of Major Enablers and Barriers to the Rebranding Process. *International Journal of Management Reviews : IJMR*, 16(3), 265–289. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12020>

Mudambi, S. (2002). Branding importance in business-to-business markets: Three buyer clusters. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 525–533. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(02\)00184-0](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(02)00184-0)

Murthy, U. S., Smith, T. J., Whitworth, J. D., & Zhang, Y. (2020). The Effects of Information Systems Compatibility on Firm Performance following Mergers and Acquisitions. *The Journal of Information Systems*, 34(2), 211–233. <https://doi.org/10.2308/isys-18-004>

Muzellec, L., Doogan, M., & Lambkin, M. (2003). CORPORATE REBRANDING - AN EXPLORATORY REVIEW. *Irish Marketing Review*, 16(2), 31-.

Muzellec, L., & Lambkin, M. (2006). Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity? *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 803–824. <https://doi.org/10.1108/03090560610670007>

Nielsen Norman Group. (17.9.2023). Accessibility and inclusivity: A study guide. Nielsen Norman Group. <https://www.nngroup.com/articles/accessibility-inclusivity-study-guide/>

Nyffenegger, B., Krohmer, H., Hoyer, W. D., & Malär, L. (2015). Service Brand Relationship Quality: Hot or Cold? *Journal of Service Research : JSR*, 18(1), 90–106. <https://doi.org/10.1177/1094670514547580>

Närvänen, E. (n.d.). *Ontologia ja epistemologia markkinointitieteessä* [Luentodiat, markkinoinnin teoria -kurssi]. Tampereen yliopisto.

Oancea, C., & Kamau, C. (2020). *Organizational Psychology of Mergers and Acquisitions* (1st edition.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315747156>

Post, J. (2023). Dynaamisten kyvykkyyksien syntyminen ja kehittyminen hyvinvointialuevalmistelun yhteydessä: Kyvykkyyksiperusteinen näkökulma julkishallinnon organisaation muutosprosessiin [Väitöskirja, Vaasan yliopisto]. Osuva. <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/15365>

Proxion. (julkaisuaika tuntematon). Koulutukset. Haettu 24.9 osoitteesta <https://www.proxion.fi/palvelut/koulutus-ylasivu/>

Proxion. (Julkaisuaika tuntematon). Proxion turvaa kriittistä infrastruktuuria uudistuneen palvelutarjonnan avulla yhdessä asiakkaidensa kanssa. Haettu 24.9 osoitteesta <https://www.proxion.fi/proxion-turvaa-kriittista-infrastruktuuria-uudistuneen-palvelutarjonnan-avulla-yhdessa-asiakkaidensa-kanssa/>

Proxion. (Julkaisuaika tuntematon). Tietoa meistä. Haettu 24.9 osoitteesta <https://www.proxion.fi/yritys/>

Purmonen, A., Jaakkola, E., & Terho, H. (2023). B2B customer journeys : Conceptualization and an integrative framework.

Ralph, N., Birks, M., & Chapman, Y. (2014). Contextual Positioning: Using Documents as Extant Data in Grounded Theory Research. *SAGE Open*, 4(3). <https://doi.org/10.1177/2158244014552425>

Richard Ettenson, J. K. (2006). Merging the Brands and Branding the Merger. *MIT Sloan Management Review*, 47(4), 39-.

Richardson G (1972) The organization of industry. *The Economic Journal* 82(327): 883– 896.

Riley, F. D'O. & de Chernatony, L. 2000. The service brand as relationship builder. *British Journal of Management*, 11 (2), 137–150.

Roy, S., & Sarkar, S. (2015). To brand or to rebrand: Investigating the effects of rebranding on brand equity and consumer attitudes. *The Journal of Brand Management*, 22(4), 340–360. <https://doi.org/10.1057/bm.2015.21>

Sarala, R. M., Vaara, E., & Junni, P. (2019). Beyond merger syndrome and cultural differences: New avenues for research on the “human side” of global mergers and acquisitions (M&As). *Journal of World Business : JWB*, 54(4), 307–321. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.10.001>

Schweizer, L., Wang, L., Koscher, E., & Michaelis, B. (2022). Experiential learning, M&A performance, and post-acquisition integration strategy: A meta-analysis. *Long Range Planning*, 55(6), 102212-. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2022.102212>

Sousa, B., & Ferreira, P. (2024). Employee based brand equity: a systematic review of literature, framework development, and implications for future research. *Journal of Management History*, 30(3), 475–492. <https://doi.org/10.1108/JMH-07-2023-0069>

Srivastava, R. K. (2011). Understanding brand identity confusion. *International Journal of Bank Marketing*, 29(4), 340–352. <https://doi.org/10.1108/02634501111138527>

Stuart, H. (2012). Living the Corporate Rebrand: The Employee Perspective. *Corporate Reputation Review*, 15(3), 158–168. <https://doi.org/10.1057/crr.2012.9>

Sung, W., Woehler, M. L., Fagan, J. M., Grosser, T. J., Floyd, T. M., & Labianca, G. (Joe). (2017). Employees' Responses to an Organizational Merger: Intraindividual Change in Organizational Identification, Attachment, and Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 910–934. <https://doi.org/10.1037/apl0000197>

Tampereen yliopisto. (n.d.). Laadullinen sisällönanalyysi. Finnish Social Science Data Archive. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/>

Tarnovskaya, V., & Biedenbach, G. (2018). Corporate rebranding failure and brand meanings in the digital environment. *Marketing Intelligence & Planning*, 36(4), 455–469. <https://doi.org/10.1108/MIP-09-2017-0192>

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 28, No. 13, 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>

Teece, D. J. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management organizing for innovation and growth* (1st ed.). Oxford University Press.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

Thellefsen, T., & Sørensen, B. (2015). What brand associations are. *Sign Systems Studies*, 43(2–3), 191–206. <https://doi.org/10.12697/SSS.2015.43.2-3.03>

Tieteen termipankki (27.5.2014). Kielitiede:brändi. Haettu 24.9 osoitteesta <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Kielitiede:brändi>.

Tietoarkisto. (n.d.). 3.3.3 Käsitekartta. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Haettu 24. tammikuuta 2025, osoitteesta https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_3.html

Tietoarkisto. (n.d.). Toimintatutkimus. Haettu 20. tammikuuta 2025, osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/toimintatutkimus/>

Tobita, I. (2025). The Value of Case Study Methodology in Nursing Research. *Creative Nursing*, 31(1), 8–12. <https://doi.org/10.1177/10784535251321017>

Tokmanni. (n.d.). Historiamme. Tokmanni Oyj. <https://ir.tokmanni.fi/fi/tietoa-tokmannista/historiamme>. Haettu 28.4.2025.

Urde, M., Baumgarth, C., & Merrilees, B. (2013). Brand orientation and market orientation — From alternatives to synergy. *Journal of Business Research*, 66(1), 13–20. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.07.018>

Vandiver, A. (2023). Brand on the run: The effects of internal and external stakeholder communication of corporate rebranding efforts (Honors thesis, University of Mississippi, Sally McDonnell Barksdale Honors College). eGrove. https://egrove.olemiss.edu/hon_thesis/2883/

Vu, D. A., & Moisescu, O. I. (2013). BRAND INTEGRATION PRACTICES IN MERGERS AND ACQUISITIONS. *Management & Marketing* (Bucharest, Romania), 8(3), 403–.

Wang, X., & Zeng, Y. (2017). Organizational Capability Model: Toward Improving Organizational Performance. *Journal of Integrated Design & Process Science*, 21(1), 5–24. <https://doi.org/10.3233/jid-2017-0005>

Warren, C. (2012). Interviewing as Social Interaction. In *The SAGE Handbook of Interview Research : The Complexity of the Craft* (pp. 129–142).

Weber, Y. (1996). Corporate Cultural Fit and Performance in Mergers and Acquisitions. *Human Relations* (New York), 49(9), 1181–1202. <https://doi.org/10.1177/001872679604900903>

Wirtz, J., Kowalkowski, C., Jaakkola, E., Holmlund, M., Ulaga, W., & Ahmed, T. (2025). Customer experience management in B2B markets: CXM value propositions and archetypical CXM strategies. *Journal of Business Research*, 189, 115165-. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115165>

Wobbrock, J. O., & Kientz, J. A. (2016). Research contributions in human-computer interaction. In *Interactions* (New York, N.Y.) (Vol. 23, Number 3, pp. 38–44). Association for Computing Machinery. <https://doi.org/10.1145/2907069>

Wood, L. (2000). Brands and brand equity: definition and management. *Management Decision*, 38(9), 662–669. <https://doi.org/10.1108/00251740010379100>

WSP. (26.3.2024). WSP ostaa Proxion Planin ja Proxion Pron, ja vahvistaa näin kriittisen rautatieinfrastruktuurin asiantuntemustaan Suomessa. Haettu 24.9 osoitteesta <https://www.wsp.com/fi-fi/news/2024/wsp-ostaa-proxion-planin-ja-proxion-pron>

WSP. (Julkaisuaika tuntematon). Tarinamme. Haettu 24.9 osoitteesta <https://www.wsp.com/fi-fi/keita-olemme/tarinamme>.

Yin, R. K. (2018). *Case study research : design and methods* (6th edition.). SAGE.

LIITTEET

1 Haastattelurunko

- Kuka olet (nimi ja titteli/työtehtävä)? Mikä on ollut sinun roolisi Rataopistossa ja sen uudelleenbrändäysprosessissa?
- Miten suhtauduit, kun kuulit yrityskaupasta? Tiesitkö tai pohditko jo silloin, mitä Rataopistolle tulee tapahtumaan?
- Kuvailisitko Rataopiston asiakaskuntaa ja toimintaa? Millainen on Rataopiston tyypillinen asiakas/oppilas?
- Mitkä yritykset ovat mielestäsi Rataopiston kilpailijoita? Millaisia kilpailuetuja Rataopistolla on niihin verrattuna ja toisinpäin?
- Onko WSP:llä globaalisti vastaavia palveluja (=koulutuspalveluja)?
 - Osaatko sanoa, mitä eroja ja yhtäläisyyksiä niillä on Rataopiston kanssa brändin tai yritysrakenteen suhteen?
- Onko Nordicsista tai Globalilta tullut palautetta/kommentteja Rataopistoon liittyen? Jos, niin millaisia?
- Mitä palautetta työntekijöiltä on tullut Rataopiston uudistumiseen liittyen?
 - Koetko WSP:n ja Rataopiston työntekijöiden mielipiteiden eroavan toisistaan jotenkin? Jos, niin miten?
- Miten Rataopiston työntekijöitä on osallistettu prosessiin?
- Millaisia mielikuvia sinulla heräsi Rataopistosta, kun tutustuit siihen? Millaista potentiaalia sillä mielestäsi oli WSP:n kannalta?
- Mitä eroja ja yhtäläisyyksiä Rataopiston ja WSP:n brändissä mielestäsi on? (Ennen uudelleenbrändäystä)
- Miten brändit mielestäsi voivat hyötyä toisistaan? Mitä lisää Rataopisto tuo WSP:n brändiin ja toisinpäin?
- Milloin Rataopiston uudistamista alettiin suunnitella?
- Kuvailisitko tähän astista uudelleenbrändäysprosessia? Millaisia vaiheita siinä on ollut?
- Millaisia tavoitteita uudistukselle asetettiin? Ovatko ne kehittyneet/muuttuneet matkan varrella?
- Onko uudelleenbrändäysprosessissa tapahtunut jotain yllättävää?
- Mitkä ovat olleet mielestäsi prosessin suurimpia haasteita/ onnistumisia?

- Miten Rataopiston brändin jatkuvuus ja sen aiemmat vahvuudet pyrittiin säilyttämään muutoksen aikana?
- Miten Rataopiston uudistumisesta on viestitty...
 - o Sisäisesti?
 - o Ulkoisesti?
- Millaisia haasteita ja onnistumisia viestintään on liittynyt?
- Kertoisitko nimenmuutoksesta ja Rataopiston uudesta rakenteesta?
 - o Millä perusteella WSP Koulutuskeskus -nimi valittiin?
 - o Miksi koulutuspalveluille haluttiin uusi yksikön nimi?
- Mitä yhteistyö markkinointitoimiston kanssa on sisältänyt? Millä perusteella ko. markkinointitoimisto valittiin kumppaniksi uudelleenbrändäykseen?
- Miten tämä uudelleenbrändäys vertautuu Rataopistoon uudelleenbrändäykseen Destialta Proxionille siirtymiseen verrattuna? Kertoisitko hieman siitä ajasta?
- Millaisena näet Rataopiston/WSP Koulutuspalvelut 1,3 ja 5 vuoden kuluttua?
 - o Millainen palvelu-/koulutusvalikoima?
 - o Minkä alojen koulutuksia?
 - o Henkilöstön määrä?
 - o Miten tämä uudelleenbrändäys tukee näitä tavoitteita?
- Olisiko vielä jotain, mitä haluaisit lisätä tai kertoa Rataopiston uudelleenbrändäykseen liittyen?

2 Kuvat tekstissä mainituista dokumenteista

Rataopiston lisävärit

Rataopiston lisävärit ja WSP:n brändivärit



Pastellivärejä, jotka sopivat käytettäväksi erityisesti taustaväreinä




Kirkkaita värejä, sopivat korostusväreiksi ja symboloimaan oikeita tai vääriä vastauksia ("liikennevalomaisesti")



Vahvoja, tummia värejä, sopivat taustoihin, fontteihin ja korostus- tai varjostusväreiksi

1. Rataopiston lisävärit ja WSP:n brändivärit samassa paletissa.



Tervetuloa ilmoittautumaan koulutukseen!
Rataopiston lisäväri- ja WSP:n brändivärit
15.7.2024 klo 9:00-16:00
Etäkoulutus

Etäkoulutukseen osallistumiseen tarvitset henkilökohtaisen sähköpostin sekä tietokoneen tai vastaavan mobiililaitteen, jolla voit seurata koulutusta ja suorittaa kokeen.
Koulutus suoritetaan verkossa. Proxionin Rataopisto-verkkokoulutusympäristössä.

Olemme ottaneet käyttöön kaksivaiheisen tunnistautumisen (pankkitunnukset tai mobiilitunnistautuminen)
Varaa ajo tarpeelliset tiedot vahvaa tunnistautumista varten.

Koulutuksen hinta on ilmoitettu alv 0%.
Arvonlisäveron osuus lisätään hintaan laskutuksen yhteydessä.

Koulutuksesta on mahdollista saada ammattipätevyyspäivämerkintä (trafi-merkintä). Merkinnän hinta on 18,50 € / kpl (alv 0%).
Mikä on Trafi-merkintä?

Koulutuksen peruutus on tehtävä yhtä arkivuorokautta ennen koulutuksen alkua, muuten veloitamme osallistumisinnan kokonaisuudessaan.


Yhteystieto: p.0207 495 401 ja koulutus@proxion.fi


Aloita valitsemalla ensi, montako henkilöä haluat ilmoittaa koulutukseen.

Valitse

Osallistuja	Hinta	Määrä
Osallistuja	150.00 €	<input style="width: 50px;" type="text"/>

[JATKA >>](#)





Olemme ottaneet Rataopiston verkkopäätösmerkintäkäyttöön kaksivaiheisen tunnistautumisen. Kirjautuaksesi verkkopäätösmerkintään, kirjautu jatkossa seuraavien vaiheiden mukaisesti:

- Vaihe 1: Käyttäjätunnus + salasana
- Vaihe 2: Vahva tunnistautuminen (pankkitunnuksilla tai mobiilitunnistautumisella)

Mikäli kohtaat ongelmia kirjautumisen yhteydessä, olethan yhteydessä asiakaspalveluumme.

Spr: koulutus@wsp.com
Puh: 0207 495 401

WSP:läinen, kirjautu alla olevan painikkeen kautta.

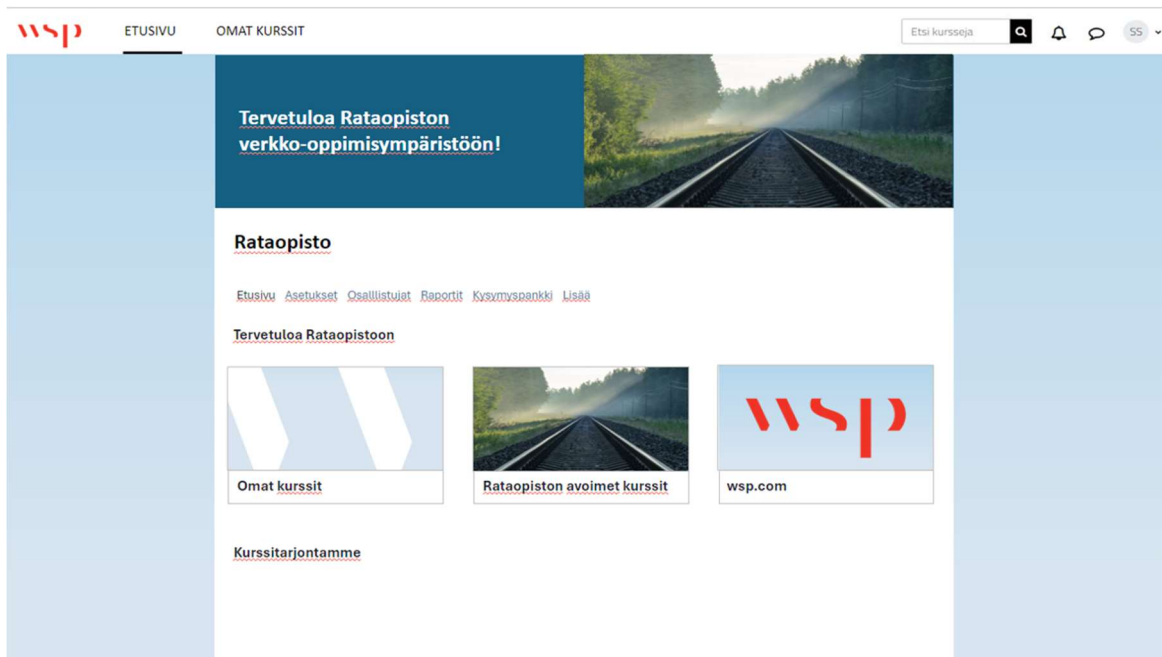
Kirjautu M365 tunnukset

Kirjautu

Voisiko käyttäjätunnusesi tai salasitasi?

Aloita nyt huomalla uusi käyttäjätunnus!

2. Vasemmalla mock up –luonnos WSP:n brändin mukaisesta Lyyti-lomakkeesta, oikealla taas Moodlen kirjautumissivusta.



3. Luonnos uudesta Moodle-etusivusta.

Il Some

Rataopiston some

- Pidetään myös vanhat, Proxion-brändätyt postaukset esillä, historia saa näkyä ☺
- Infotaan Instagramissakin Rataopiston siirtymisestä WSP:n alle
 - Pinnattu infopostaus
 - Tuodaan esille alussa usein, kevyeen, positiiviseen sävyyn ("tämän päivän TURVA-koulutus järjestettiin Triplassa WSP:n tiloissa, upeat maisemat/hyvä tila/kätevä sijainti" jne.)
- Profiilikuvan ja bion päivittäminen
- Linktree/ linkki uusille nettisivuille bioon? **PITÄÄ SELVITTÄÄ**
- Rummutetaan uutta verkkokauppaa ja nettisivuja
- Tunnuksset (Buffer, Meta, Linktree)
- Facebook säilytetään, "samalla vaivalla" – vai säilytetäänkö? Ehkä ei, **mietitään**
- Työkalu sometilien hallintaan! Sprout?

4. Kuvankaappaus Rataopiston sosiaalisen median viestintäsuunnitelmasta.



5. Kuvankaappaus dokumentista, jossa suunnitellaan some-viestintää uudelleenbrändäykseen ja yhdistymiseen liittyen.

III Viestintä

Miten/ missä viestitään Rataopiston siirtymisestä WSP:n alle?

- Sähköpostia? (Jos, niin keille ja millä perusteella)
 - "Firma vaihtuu mutta mikään ei muutu paitsi paremmaksi ©, koulutukset järjestetään normaalisti, samat ehdot pätevät, tutustu uusiin nettisivuihin" jne.
- Avainasiakkaat, koulutuksiin ilmoittautuneet – räätälöidään erilaiset viestit
 - Blokkiteksti, vakkari-info-osuus, copypastattava viestintään -> **vahvistusviestit yms.**
 - Onko jossain koottuna asiakasdata, jonka pohjalta viestin vastaanottajat voi valita?
 - Ilmoittautumisvahvistuksiin x ajaksi blokkiteksti, ainakin vuoden loppuun asti!
- Mietittävä, millaiset viestit millekin ryhmälle? DL 11.10, [REDACTED] tekee luonnoksen pohjasta
- Mietitään vielä tarkat ryhmät DL 4.10 sähköpostilistat mietitty
- Laitetaanko vielä 8.11 viesti että sulautuminen on tapahtunut nyt virallisesti
 - Laskutusosoite [yms](#) viestitään keskitetysti

6. Kuvankaappaus asiakasviestinnän muistiinpanoista.