

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ettevõtetmajanduse instituut

Krista Kalbin

**ÜMBERPOSITIONEERIMISE EDUKUSE
HINDAMINE ASSOTSIATSIOONIDE
MUUTUSE KAUDU EESTI
TOIDUAINETÖÖSTUSES
ALMA BRÄNDI NÄITEL**

Magistritöö ärijuhtimise magistrikraadi taotlemiseks ärijuhtimise erialal

Juhendajad: Tanel Mehine, Kalev Kaarna

Tartu 2014

Soovitan suunata kaitsmisele

.....

Juhendaja Tanel Mehine

.....

Juhendaja Kalev Kaarna

Kaitsmisele lubatud "....." 2014. a.

..... õppetooli juhataja

.....

(õppetooli juhataja nimi ja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

Krista Kalbin

SISUKORD

SISSEJUHATUS	5
1. BRÄNDI ÜMBERPOSITSIONEERIMINE JA SELLE EDUKUSE HINDAMINE.....	9
1.1. Brändi assotsiatsioonid ja ümberpositsioneerimise protsess.....	9
1.2. Brändi ümberpositsioneerimise edukuse hindamise meetodid	27
2. ALMA BRÄNDI ÜMBERPOSITSIONEERIMISE EDUKUSE HINDAMINE BRÄNDI ASSOTSIAATSIIONIDE MUUTUMISE KAUDU.....	41
2.1. Alma brändi ümberpositsioneerimisele eelnenud olukorra kaardistus, põhjused ning eesmärgid, ümberpositsioneerimise analüüsimise meetodika kirjeldus ja valim	41
2.2. Alma brändi ümberpositsioneerimise analüüs ja edukuse hindamine	58
KOKKUVÕTE	84
VIIDATUD ALLIKAD	89
LISAD.....	95
Lisa 1. Intervjuu plaan.	95
Lisa 2. Assotsiatsioonide esilekutsumise ankeetküsitlus tarbijale.	97
Lisa 3. Alma brändikaardi koostamine BCM põhimõtete alusel, intervjuu ülesehitus.	99
Lisa 4. Volkswagen Beetle brändikaart.	100
Lisa 5. Alma brändikaardi koostamise ankeetküsitlus tarbijatele.	101
Lisa 6. BCM brändikaartide ühendamise reeglistik.	104
Lisa 7. Kvalitatiivsel meetodiga koostatud Alma brändi individuaalkaardid.	105
Lisa 8. Alma konsensusliku brändikaardi põhiassotsiatsioonide sagedusgraafikud kvalitatiivse uuringu käigus kogutud andmete põhjal.	110
Lisa 9. Alma konsensusliku brändikaardi teise tasandi assotsiatsioonide sagedusgraafikud kvalitatiivse uuringu käigus kogutud andmete põhjal.....	111
Lisa 10. Alma konsensusliku brändikaardi põhiassotsiatsioonide sagedusgraafikud kvantitatiivse uuringu käigus kogutud andmete põhjal.....	112

Lisa 11. Alma konsensusliku brändikaardi teise tasandi assotsiatsioonide sagedusgraafikud kvantitatiivse uuringu käigus kogutud andmete põhjal.....	113
Lisa 12. Alma brändi mittetarbijate konsensuslik brändikaart.....	116
Lisa 13. Alma brändi tarbijate konsensuslik brändikaart.....	117
SUMMARY	118

SISSEJUHATUS

Tänapäeval räägitakse brändidest igal pool ja iga päev – koolis, meedias, äris ning sõprade hulgas. Brändidest on saanud igapäevaelu tavapärane osa, mis aitab meil kui tarbijatel lihtsamalt üleküllastunud kaubandus- ja teenustemaailmas orienteeruda ning kiiremini valikuid teha. Ettevõtte jaoks pole bränd enam lihtsalt nimi või tunnus, vaid reaalne rahaks konverteeritav väärtus, mis aitab tihedas konkurentsisis ellu jääda, konkurentidest eristuda, laieneda ning eksporditurgudele siseneda. Tiheda konkurentsi ning ajas muutuvate tarbijate ootuste tõttu on ettevõtted sunnitud oma brände pidevalt uuendama, et säilitada konkurentsivõimekus ning saavutatud turupositsioon. Sellest tulenevalt tajuvad ettevõtete juhid aina teravamalt brändi oskusliku juhtimise ja pikaajalise jätkusuutlikkuse tähtsust, sest vead ja oskamatus brändi suunamisel või kujundamisel võivad halvemal juhul viia ettevõtte turult kadumiseni. Oskuslik brändiehitus ja -juhtimine võib aga luua tarbija teadvuses brändiga tugeva emotsionaalse seose ning see on väärtus, millel on pikaajaline mõju ettevõtte äritulemustele, mida agressiivsed konkurendid kergesti kopeerida ei saa.

Brändide tähendus on aastakümnete jooksul kardinaalselt muutunud, jõudes tänaseks tasemele, mis eeldab nende omanikelt täpset juhtimist, planeerimist ja suunamist. Siiski tekib olukordi, kus tuntud ja pealtnäha tugevad brändid kaotavad oma väärtuse või kaovad üldse turult. Selliste näidetena võib tuua 80-date aastate populaarse rõivabrändi Marat, mille tunnus ja väärtus tänasel hetkel on pea olematu ning kodumaised pangandusbrändid Hansapank ja Ühispank, mis omanike vahetuse tõttu vahetasid nime (vastavalt Swedbank ja SEB), kuid mida tarbijate poolt siiani „vanade“ nimede järgi kutsutakse. Seega võib bränd tulenevalt turul ja omanike ringis toimuvatest

muudatustest läbi teha mastaapseid muudatusi, tarbijate eelistuste muutumisel kaotada oma aktuaalsuse ja väärtuse ning oskamatu juhtimise korral turult kaduda. Eelnevalt kirjeldatud negatiivse stsenaariumi vältimiseks on vajalik brändi juhtida ja suunata, seda kõige kõrgemal juhtimistasandil ning tunda ära märgid, mis viitavad brändi väärtuse langusele ja populaarsuse kahanemisele. Iga ettevõtte liider, kelle eesmärk on pikaajaliselt ja edukalt oma äri juhtida, peab oskama mõista brändi tähtsust tänases äri- ja konkurentsikeskkonnas; tundma ära märgid, mis viitavad brändi väärtuse langusele ja oskama tegutseda viisil, mis brändi ja ettevõtte uuele tõusule viivad. Autor julgeb hinnata, et enamik Eesti ettevõtete juhtidest tuginevad brändi juhtimisel intuitsioonile ning süstemaatilist, läbimõeldud tegevusplaani enamasti ei omata. Veel vähem osatakse tegutseda olukorras, kus brändi eelistamine tarbijate poolt kahaneb ja müügid langema hakkavad. Eeltoodust tulenevalt käsitletakse käesolevas magistritöös tegevusi, mis aitavad peatada brändi languse ning juhtida selle taas tõusule.

Käesoleva magistritöö fookus on suunatud kitsamalt brändi ümberpositsioneerimise põhjuste ja läbiviimise analüüsimisele ning hinnangu andmisele kohaliku piimatööstuse ühe juhtiva brändi – Alma – ümberpositsioneerimise edukusele. Alma bränd, mis registreeriti esmakordselt aastal 1998, kuulub Valio Eesti AS brändiportfelli kui strateegilise tähtsusega värskapiimatoodete bränd. Alma bränd on aja jooksul läbi teinud mitmeid muudatusi, alustades iseseisva brändina, saades vahepeal lisanime Valio näol ning 2012. aasta algusest taas iseseisva brändina jätkates. Mitmed muudatused brändi juhtimises on tekitanud tarbijate hulgas segadust Alma brändiga seonduvate märksõnade ehk assotsiatsioonide, kuvandi ning päritolu osas, millele viitas 2011. aastal uuringufirma GFK Custom Research Baltic (edaspidi lühidalt GFK) poolt läbi viidud tarbijauuring. Uuringust selgus, et Alma brändile omistati vastuolulisi assotsiatioone, mis olid segatud Valio brändi omaduste ning isegi päritoluga: suur osa tarbijatest arvas, et Alma pole kodumaine, vaid Soome bränd. Uuringu tulemuste ning värskapiimatoodete kategooria eripära (tarbijad eelistavad kodumaist toodangut) põhjal sündis Valio Eesti AS-is otsus: kaks tugevat brändi tuleb teineteisest lahutada. 2012. aasta kesksuurest kuni lõpuni tegeleti Alma brändi strateegilise identiteedi loomise ja ümberpositsioneerimisega ning 2013. aasta kevadel alustati uue brändiidentiteedi tutvustamise ja juurutamisega Eesti turul.

Magistritöö eesmärgiks on anda hinnang Alma brändi ümberpositsioneerimise edukusele, millest tulenevalt on püstitatud alljärgnevad uurimisülesanded:

- Defineerida brändi ümberpositsioneerimine, kaardistada selle protsess ning erinevad etapid.
- Selgitada välja meetodid, mis võimaldavad hinnata ümberpositsioneerimise edukust ning valida välja sobiv meetod Alma brändi ümberpositsioneerimise õnnestumise hindamiseks.
- Kirjeldada Alma brändi ümberpositsioneerimisele eelnenud olukord, põhjused ning eesmärgid.
- Koostada teoreetilisele baasile tuginedes Alma brändi ümberpositsioneerimise hindamiseks vajalik uurimismetoodika ning intervjuuplaan.
- Analüüsida uuringu tulemusi ning hinnata nende põhjal Alma brändi ümberpositsioneerimise edukust.

Magistritöö koosneb kahest peatükist. Magistritöö esimeses osas keskendutakse brändi ümberpositsioneerimise ja selle edukuse mõõtmise teoreetilistele alustele. Esimene peatükk jaguneb kaheks alampeatükiks, millest esimeses käsitletakse brändi ümberpositsioneerimist brändi väärtuse ja -assotsiatsioonide kontekstis, ümberpositsioneerimise põhjuseid ning erinevaid etappe. Teises alampeatükis käsitletakse brändi ümberpositsioneerimise edukuse hindamist võimaldavaid meetode ning valitakse sobiv metoodika magistritöö empiirilise osa teostamiseks.

Brändi väärtuse, assotsiatsioonide ja nende võrgustike teoreetilistele käsitlustele on suure panuse andnud Arnold Keller, David A. Aaker, Geraldine R. Henderson, Dawn Iacobucci, Bobbi J. Calder, Deborah Roedder John, Barbara Loken, Kyeongheui Kim ning Alokparna Basu Monga. Brändide ümberpositsioneerimist ja selle protsessi on teoreetilises kirjanduses aga vähesel määral käsitletud. Teema uurimisse on suurima panuse andnud peamiselt kolm teoretikut: Arnold Keller, Brian Wansink ja Cynthia Huffman, mistõttu on magistritöös kasutatud peamiselt originaallikatest pärinevaid väiteid. Nimetatud autorite poolt kirjutatud raamatuid ja teaduslikke artikleid on kasutatud magistritöö teoreetilise raamistiku loomisel.

Magistritöö teine peatükk jaguneb kaheks alampeatükiks ning keskendub Alma brändi ümberpositsioneerimisele ja selle edukuse hindamisele. Esimeses alampeatükis kaardistatakse uurimusele vajaliku taust- ja võrdlussüsteemi loomiseks Alma brändi kujunemine loomise hetkest alates, ümberpositsioneerimisele eelnenud olustik, põhjused ja eesmärgid. Magistritöö teises alampeatükis keskendutakse Alma brändi ümberpositsioneerimise edukuse hindamisele töö teoreetilises osas välja valitud meetodi alusel. Magistritöö lõpetuseks antakse hinnang Alma brändi ümberpositsioneerimise edukusele.

Magistritöö empiirilise osa läbi viimiseks kogutakse infot mitmetest allikatest, esiteks Valio Eesti AS valduses olevatest uuringutest, Alma brändi ümberpositsioneerimise protsessi käigus valminud dokumentidest ning viiakse läbi süvaintervjuu Alma brändi juhiga, kes korraldas ja osales aktiivselt brändi ümberpositsioneerimise protsessis. Kolmanda, kõige väärtuslikuma infoallikana kasutatakse tarbijate hulgas läbi viidud uuringu tulemusel kogutud andmeid, mis võimaldavad võrrelda Valio Eesti AS poolt ümberpositsioneerimisel eesmärgiks võetud assotsiatsioonide muudatusi brändi kuvandis tegelikult tarbijate poolt brändile omistatavate assotsiatsioonidega.

Uuringutebloki esimese osa moodustab Alma brändi assotsiatsioonide esilekutsumine kvantitatiivse internetipõhise ankeetküsitluse abil. Sellele järgneb omakorda kahte ossa jaotuv uuringuetapp, millest esimene viiakse läbi kvalitatiivselt 2006. aastal John, Loken, Kim ja Monga poolt loodud brändi kontseptsioonikaartide meetodi (*Brand Concept Mapping*, lühidalt BCM) põhiselt ning teine BCM 2014 meetodi põhiselt, mis on kvalitatiivse BCM meetodi edasiarendus kvantitatiivsele kujule eesmärgiga koguda andmeid internetipõhiselt suurema tarbijaskonna hulgas, võimaldada tulevikus uuringu kordamist samal kujul ning andmete üldistamist laiemale populatsioonile. BCM meetodi kohandamine kvantitatiivsele kujule toimub autorile kättesaadava kirjanduse põhjal esmakordselt ning toetab meetodi loojate nägemust selle edasiarendusest andmekogumise lihtsustamise suunas.

Autor tänab kõiki, kes on andnud oma panuse käesoleva magistritöö valmimisele. Suurim tänu juhendajatele Tanel Mehine ja Kalev Kaarna, uuringuspetsialistile Liis Viilup ning Valio Eesti AS esindajale, Alma brändi juhile, Dagmar Ilp'ile.

1. BRÄNDI ÜMBERPOSITSIONEERIMINE JA SELLE EDUKUSE HINDAMINE

1.1. Brändi assotsiatsioonid ja ümberpositsioneerimise protsess

Käesolevas alampeatükis keskendutakse ümberpositsioneerimise definitsioonile ja protsessile, milleni jõudmiseks on vajalik mõista brändi ning selle väärtust kujundavate elementide nagu brändi assotsiatsioonid ja brändi assotsiatsioonide võrgustike tähtsust. Alampeatükis selgitatakse ümberpositsioneerimise mõistet ja tähendust, kaardistatakse ümberpositsioneerimise erinevad strateegiad ja protsess etappide kaupa. Alampeatüki lõpetuseks kirjeldatakse viisi, mille alusel on võimalik hinnata ümberpositsioneerimise edukust.

Brändi, milleks nimetatakse sõna ja/või sümbolit (nagu logo, kaubamärk või pakendikujundus), eesmärk on identifitseerida konkreetse ettevõtte või tootja kaupu või teenuseid teistest turul olevatest ning luua konkurentide suhtes piisav eristuvus (Ghodeswar 2008: 4). Kui tarbija rahuldab oma soove ja vajadusi toodete kaudu, siis bränd tähistab pakkumist juba tuntud allikast ning brändi nimi, näiteks McDonalds, kannab endas tarbija jaoks mitmeid erinevaid assotsiatsioone nagu hamburger, kiirtoit, lapsed, kuldne kaar, mis moodustavad tervikuna brändi kuvandi (Kotler 2000: 6). Brändi kuvandi moodustavad seega unikaalsed, tarbija poolt brändile omistatavad assotsiatsioonid, mida brändi omanik luua või säilitada püüab (Srivastava 2011: 340). Turunduslikus käsitluses on bränd sarnaselt tootele edukas juhul, kui loob sihttarbija jaoks piisavalt väärtust ja rahulolu. Tugev bränd, kuigi see on vaid kujutluspilt, on seetõttu ettevõtte üks suurimaid väärtusi ja varasid. (Aaker 1991: 189).

Brändi väärtus on turunduses üks peamisi kontseptsioone ning olnud paljude uurimistööde fookuses juba viimased 30 aastat (Till *et al.* 2011: 92). Klassikalise brändi väärtuse definitsiooni on kirja pannud Aaker (1993: 246), kelle sõnade kohaselt moodustab brändi väärtuse hulk brändi nime ja sümboolikaga seotud varasid ning kohustusi, mis loovad või kahandavad toote või teenuse poolt ettevõttele ja selle tarbijatele pakutavat väärtust. Väärtused tarbijate ja ettevõtte jaoks seisnevad eeskätt brändi nime tuntuses, brändilojaalsuses, tajutavas kvaliteedis ja brändi assotsiatsioonides (*Ibid.*: 246). Kõrge väärtusega tugevad brändid võimaldavad ettevõttel turundustegevustesse vähem investeerida, annavad suurema paindlikkuse läbirääkimistel partnerite ja edasimüüjatega, võimaldavad küsida toodete eest kõrgemat hinda ning lansseerida lihtsamalt uusi tooteid (Ghodeswar 2008: 4). Brändi väärtuse defineerimisel kasutatakse kolme erinevat perspektiivi (Krishnan 1996: 389–390; Lisnanin *et al.* 2011: 53; French, Smith 2013: 1357), mis on välja toodud alljärgnevalt:

- Kognitiivse psühholoogia perspektiiv, mis põhineb tarbijal ning väidab, et brändiga tihedamalt seotud tarbijad (tugevam brändi väärtus) reageerivad ja vastavad meelsamini brändi turundustegevustele.
- Brändi laiendamise perspektiiv, mis seisneb olemasolevate brändidega uutesse tootekategooriatesse sisenemises, olles võrreldes uute brändidega madalamate reklaamikulude ja suurema müügiga.
- Finantsiline perspektiiv, mille käsitluses on brändi väärtus finantsmeede, mis kujuneb ettevõtte turuväärtusest põhivara maksumuse lahutamise teel.

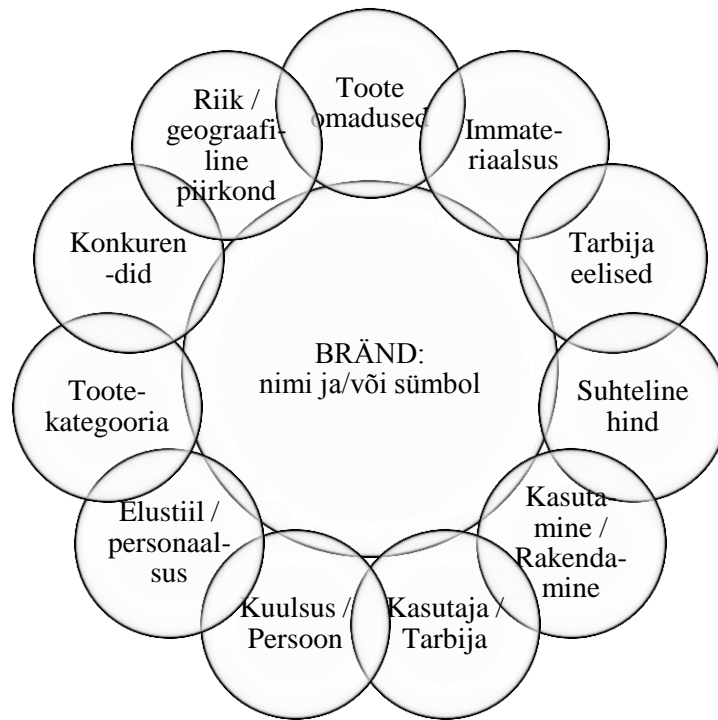
Kaks tuntuimat brändi väärtust käsitlevat teoreetikut Aaker ja Keller (1993: 2) on seisukohal, et brändi väärtuse loovad eeskätt brändi tarbijad ning on toonud seega mõistena sisse „brändi tarbijaväärtuse“. Keller (1993: 2; 1999: 102) on sõnastanud tarbijapõhise brändiväärtuse kui brändi kommunikeerimisel tekkiva eristumise efekti tarbija teadvuses ja reaktsioonis, kirjeldades brändi väärtust läbi brändi kuvandi, sest brändi väärtuse allikad ilmnevad juhul kui tarbijad on brändist teadlikud ning omavad selle kohta tugevaid, meeldivaid ning unikaalseid brändi assotsiatsioone. Ka Schittka, Sattler ja Zenker (2012: 256) on veendunud, et brändi kuvandist arusaamiseks tuleb mõista brändi tugevaid, unikaalseid ja meeldivaid brändi assotsiatsioone, sest informatsioon brändist salvestub mällu assotsiatiivsete võrgustike kujul. Brändi

teadlikkus seisneb seega brändi meenumises (*recall*) ja äratundmises (Keller: 1993: 2), brändi kuvand unikaalsetes assotsiatsioonides, mida tarbija brändiga seostab ja brändi omanik luua või säilitada püüab (Srivastava 2011: 340) ning brändi väärtus kujuneb kahe elemendi – teadlikkuse ja assotsiatsioonide – koosmõjul (Erdem et al. 1999: 304).

Brändi assotsiatsioone võib pidada kõigeks, mis on mälus brändiga seotud: nimi, pilt, sümbol, arusaamad, eelistused, valikud (Aaker 1991: 109) ning mitmed uuringud kinnitavad brändi assotsiatsioonide keskset tähtsust brändi tarbijaväärtuse kontekstis (French 2012: 1357). Brändi assotsiatsioonid on olulised nii brändiomanike kui tarbijate jaoks: esimesed neist kasutavad brändi assotsiatsioone pakkumiste eristamiseks, positsioneerimiseks, brändide laiendamiseks, positiivsete hoiakute kujundamiseks ja atribuutide ning eeliste loomiseks konkreetse brändi ostmiseks ja kasutamiseks (Low, Lamb 2000: 351); teised, ehk tarbijad, näevad brändi assotsiatsioonides abi ja kasu informatsiooni töötlemisel ja/või vastuvõtmisel, brändi eristamisel, ostupõhjuse ja positiivsete hoiakute/tunnete loomisel (Aaker 1991: 110; Henderson *et al.* 1998: 307). Aaker (1996: 1205) on nimetanud brändi assotsiatsioone „brändi südameks ja hingeks“, ilma mille mõistmiseta pole võimalik aru saada tarbijapõhisest brändiväärtusest (Till *et al.* 2011: 92). Seetõttu võib öelda, et tulenevalt brändi assotsiatsioonide fundamentaalsest tähtsusest on brändi assotsiatsioonide mõõtmine brändi juhtimise seisukohast kesksel kohal (*Ibid.*: 2011: 93).

Kui Aaker jagab brändi assotsiatsioonid üheteistkümneks erinevaks kategooriaks, mis on kokkuvõtlikult välja toodud joonisel 1 (lk. 12), siis Keller (1993: 4) liigitab brändi assotsiatsioonid kolme suuremasse gruppi:

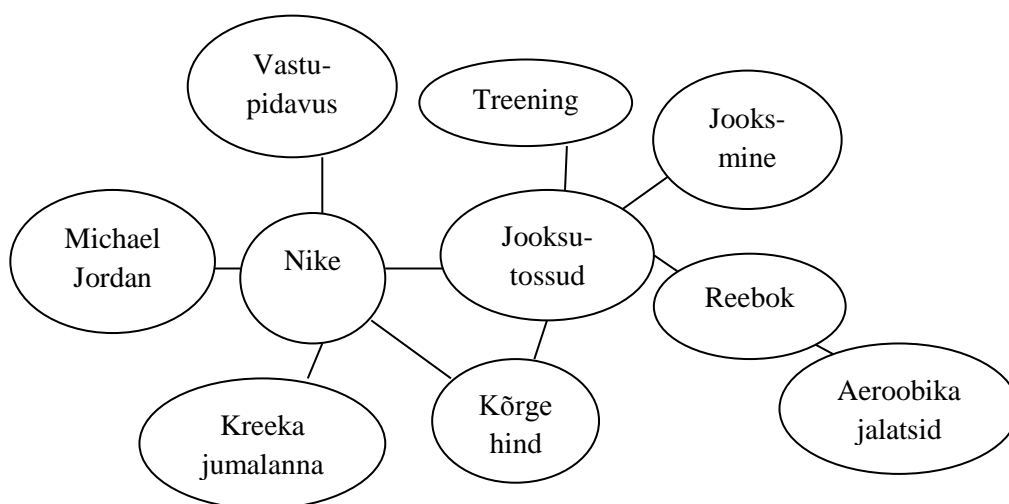
- Brändi omadused - kirjeldavad toodet või teenust ning jaotuvad omakorda tootepõhiseks (hädavajalikud komponendid, mida tarbijad tootelt või teenuselt konkureerimiseks eeldavad) ning tooteväliseks (komponendid, mis seostuvad ostu või tarbimisega).
- Brändi eelised – kirjeldavad, mida tarbijad mõtleavad, et toode või teenus nende jaoks teeb. Eelised jagunevad omakorda kolme alamkategooriasse: funktsionaalsed, kogemuslikud ja sümbolistlikud eelised.
- Brändi hoiakud – kirjeldavad tarbijate üldist suhtumist brändi.



Joonis 1. Brändi assotsiatsioonid. (Aaker 1991: 115; autori koostatud).

Brändi tarbijaväärtuse ja kuvandi mõistmiseks on vaja identifitseerida tugevad, unikaalsed ja meeldivad brändi assotsiatsioonid (Schnittka *et al.* 2012: 256; Henderson *et al.* 1998: 307), mis kognitiivse psühholoogia spetsialistide uskumuse põhjal on inimällu talletatud assotsiatiivsete võrgustike kujul ning tihedalt omavahel seotud (*Ibid.*: 308; John *et al.* 2006: 549). Neid ällu salvestunud võrgustikke uuritakse brändi assotsiatsioonide võrgustiku teooria abil (*Associative Network Theory*, lühidalt ACN; Chen 2010: 40). Assotsiatsioonide võrgustike meetod on välja kasvanud inimassotsiatiivse mälu teooriast (*Human Associative Memory*, lühidalt HAM), mis eeldab, et teadmus esineb mälus infokogumitena, mis on omavahel ühendatud ning tugevneb iga korraga, mil kaks sündmust üheaegselt esinevad (Till *et al.* 2011: 93). Sarnaselt inimassotsiatiivse mälu teooriale moodustavad brändi assotsiatsioonide võrgustiku infokogumid ning nende omavahelised ühendused ehk seosed (Henderson *et al.* 1998: 308; Chen 2010: 41). Infokogumiteks on ällu salvestunud omavahelises ühenduses olev informatsioon, mille aktiveerumise võrgustikuna kutsub esile konkreetne stiimul (Keller 1993: 2). Assotsiatsioonide tugevus ja arvuline hulk aktiveerunud infokogumite vahel määravad ära aktiveerumise ulatuse ja mälust esilekerkiva informatsiooni olemuse (Henderson *et al.* 1998: 308; Chen 2010: 8).

Näiteks kui tarbija mõtleb jooksujalanõudele, aktiveerub märksõnaga seotud teatud kogum assotsiatsioone (näiteks jooksmine, treening), samas kui sama valdkonna tooteid esindav brändi nimi „Nike“ võib aktiveerida jooksujalanõudest erineva assotsiatsioonide kogumi (näiteks Michael Jordan; Krishnan 1996: 391– 392), mida on illustreeriva näitena kajastatud joonisel 2.



Joonis 2. Brändi assotsiatsioonide võrgustik (Krishnan 1996: 392).

Seega aitab brändi assotsiatsioonide võrgustike käsitus paremini mõista kuidas tarbija tajub brände, inimesi, asukohti ja brändi kasutamise erinevaid situatsioone (Henderson *et al.* 1998: 308), identifitseerib otseselt ja kaudselt brändiga seotud märksõnad ja näitab, kuidas need on omavahel seotud (*Ibid.*: 307; Schnittka *et al.* 2012: 265). Brändi teadlikkuse taset saab eeltoodust tulenevalt võrrelda infohulgaga inimvälus (Keller 1993: 3). Brändi nimetamisel esilekerkivate assotsiatsioonide hulk on üks brändi väärtust kirjeldav muutuja, sest mida rohkem on brändi nimega seonduvaid assotsiatsioone, seda lihtsamalt ja kiiremini tuleb mälus esile konkreetse brändiga seonduv teave. Võib väita, et kõrget brändi väärtust kirjeldab suur hulk kategooriasisesid jagatud assotsiatsioonide ning mõnede ainult brändile omaste unikaalsete assotsiatsioonide esinemine. (Krishnan 1996: 391–393). Olulised dimensioonid, mis loovad brändi eristuvuse ja mõjutavad tarbija reaktsioone, on brändi teadlikkus ning brändi assotsiatsioonide meeldivus, tugevus ja unikaalsus tarbija mälus (Keller 1993: 3), mistõttu on oluline hinnata ka positiivsete ja negatiivsete assotsiatsioonide esinemissagedust, sest meeldimine tarbijatele on brändi tugevuse ja

väärtuse kujunemise aluseks (Krishnan 1996: 392). Assotsiatsioonide olemusele lisaks on tähtsad ka assotsiatsioonide numbriline hulk ning olulisus, millest esimene mõjutab uuringute põhjal brändi teadlikkust ja seeläbi reklaamitegevuse efektiivsust ning teine rõhutab tarbijatele oluliste ja tähendusrikaste assotsiatsioonidega tegelemise vajalikkust (Till *et al.* 2011: 93). Brändi assotsiatsioonide tähtsust tarbija jaoks on võimalik liigitada järgnevalt: assotsiatsioone, mis paiknevad infosõlme vahetus läheduses, nimetatakse primaarseteks ehk esmase tähtsusega assotsiatsioonideks, ülejäänud assotsiatsioone, mis koonduvad ümber esmaste assotsiatsioonide, nimetatakse teisese tähtsusega assotsiatsioonideks (Chen 2010: 41).

Kokkuvõtlikult võib öelda, et brändi assotsiatsioonid on olulised, sest on oluline osa brändi väärtuse ja kuvandi kujunemisel ning võivad tarbija teadvuses varieeruda alustades emotsionaalsetest omadustest lõpetades hinna, asukoha ja välimusega, moodustades Henderson'i, Iacobucci, Calder'i ja Chen'i (1998: 308) sõnul omakorda infokogumitest koosneva brändi teadlikkuse struktuuri ja võrgustiku, mis aktiveerub konkreetse stiimuli kuulumisest või nägemisest. Brändi väärtust väljendavad assotsiatsioonide hulk, tugevus ja meeldivus ning seetõttu saab kõrge tarbijaväärtusega brändiks pidada seda brändi, millel on suur hulk assotsiatsioone, mis klassifitseerivad selle kiiresti ja korrektselt õigesse tootekategooriasse, kuid millel on piisavalt unikaalseid assotsiatsioone, mis võimaldavad tootekategoorias esile tulla (Krishnan 1996: 393). Autor jagab tuntud teoreetikute seisukohta assotsiatsioonide olulisuse osas brändi väärtuse kontekstis eeskätt seetõttu, et turul pakutavate toodete ja teenuste kvaliteedi-, hinna- ja kättesaadavuse tase aina ühtlustub ning eristumise võimalusi funktsionaalsel toote tasandil on aina keerulisem leida. Unikaalsed ja eristuvad brändi assotsiatsioonid loovad seega võimaluse eristuda konkurentidest emotsionaalsel tasandil ka juhul kui toote või teenuse funktsionaalsed omadused on konkurentidega äravahetamiseni sarnased.

Eelnevast lähtuvalt on brändi loomise järgselt iga brändiomaniku ülesanne seda jätkusuutlikult ja pikaajaliselt juhtida, mis tähendab kohanemist pidevalt muutuvate turu- ja tarbijatrendidega, eeldades samaaegselt brändi põhiväärtuste ja -sõnumite säilitamist, et tarbijad saaks aru brändi eesmärkidest, sõnumitest ja väärtusest (Turner 2003: 251; Yakimov, Beverland 2004: 1). Olukorras, kus bränd on turul olnud juba

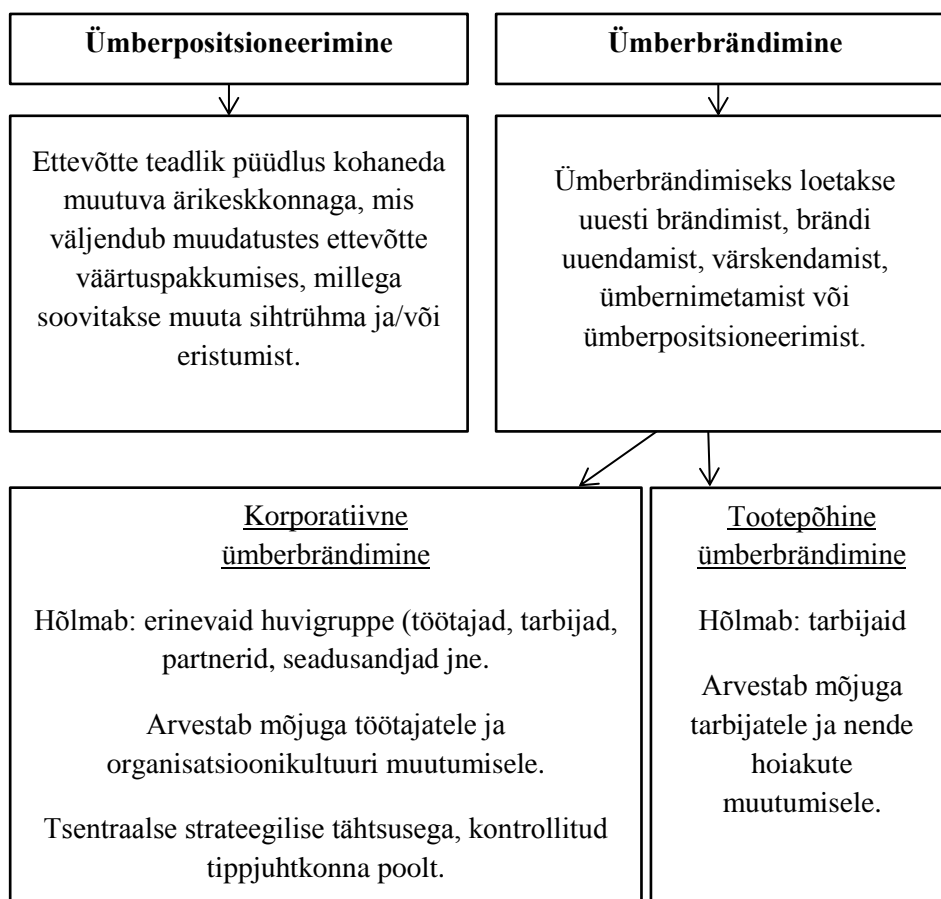
pikka aega, kuid selle müügid ja populaarsus langevad ning tarbijate valikutes on esikohale tõusnud konkureerivad brändid, näeb Aaker (1991: 242) seitset erinevat brändi uuendamise ja/või ergutamise võimalust:

- brändi kasutamise tõstmine,
- uute kasutajate leidmine,
- ümberpositsioneerimine,
- uutele turgudele sisenemine,
- toote/teenuse laiendamine,
- olemasolevate toodete uuendamine,
- brändi laiendamine.

Magistritöö eesmärgist lähtuvalt keskendutakse põhjalikumalt neist ühele – **ümberpositsioneerimisele**, mida pole erialakirjanduses kuigi laialt käsitletud ning mille kohta napib empiirilisi uuringuid.

Kui positsioneerimiseks peetakse pigem ette planeeritud ja proaktiivset tegevust brändi kuvandi kujundamisel, ehk seda, millisena tarbija brändi ning selle peamist pakkumist konkurentsitingimustes peaks tajuma (Arnold 1992: 91; St–James 2001: 165; Ryan *et al.* 2007: 84; Ghodeswar 2008: 6), siis St–James (2001: 164–165) näeb ümberpositsioneerimises olemasoleva brändi assotsiatsioonide juhtimist ning erilise väljakutsena seda, kuidas uuendada brändi kuvandit moel, mis omaks muutuvus keskkonnas tähtsust ning austada samaaegselt brändi väärtuspärandit. St–James (*Ibid.*: 165) on sõnastanud ümberpositsioneerimise kui brändi identiteedi ja brändi kuvandi modifitseerimise protsessi. Turner (2003: 251) jagab St–James’i seisukohta, nähes ümberpositsioneerimises ettevõtte teadlikku püüdlust muutuva ärikeskkonnaga kohaneda, mis väljendub muudatustes ettevõtte väärtuspakkumises, millega soovitakse muuta sihtrühma ja/või eristumist. Paralleelselt ümberpositsioneerimisega esineb erialakirjanduses mõiste ümberbrändimine (*rebranding*), mis on aktiivselt esile kerkinud viimasel kümnendil. Ümberbrändimist on kirjeldatud kui uuesti brändimist (Ing 2012: 256), brändi uuendamist, värskendamist, taaselustamist, ümbernimetamist ja ümberpositsioneerimist (Merrilees, Miller 2008: 537), samuti manipuleerimist tarbija informatsiooni töötlemise aspektidega kontekstis, kus toote disain, kvaliteet ning reklaamsõnumid on järjepidevalt samad (Ewing *et al.* 1995: 19). Kirjanduses jaotub

ümberbrändimise mõiste veel täiendavalt kaheks: korporatiivseks ning tootebrändi põhiseks, kusjuures korporatiivne ümberbrändimine erineb toote ümberbrändimisest sisulise ulatuse poolest, hõlmates endas erinevaid huvigruppe ja nende omavahelisi suhteid, muudatusi organisatsiooni kultuuris, identiteedis ning kuvandis (Lee 2013: 1127). Tootebrändi põhist ümberbrändimist käsitletakse erialakirjanduses valdavalt tootebrändi nime muutmisenä brändiportfellis või ühisbrändingu (*co-branding*) käsitluses, ehk kontekstis, mis kirjeldab ümberbrändimist kui võimalust laiendada brändi olemasolevaid assotsiatsioone (Gotsi, Andriopoulus 2007: 343). Eelkirjeldatud definitsioonide võrdlus on välja toodud joonisel 3, kirjeldamaks lühidalt nende sisu ja mastaapi.



Joonis 3. Ümberpositsioneerimise ja ümberbrändimise mõistete jagunemine (Turner 2003: 25; Ing 2012: 256; Merrilees, Miller 2008: 537; Gotsi, Andriopoulus 2007: 343–344; autori koostatud).

Joonisel 3 toodud mõistete jagunemise põhjal võib väita, et kuigi ümberpositsioneerimist on võrreldes ümberbrändimisega erialakirjanduses vähesel määral

defineeritud, on autori hinnangul tegevuste sisu suurel määral kattuv. Autori seisukohta toetab asjaolu, et nii ümberpositsioneerimine kui ümberbrändimine on seotud juba eksisteeriva brändiga ning mõlemal juhul peab arvestama brändi olemasolevate väärtuste, ajaloo, tarbijasegmentide ja kuvandiga. Seega kattuvad mõisted suuresti oma sisu poolest, millest tulenevalt koondab autor sarnased teooriad järgnevas töös ühe mõiste – **ümberpositsioneerimine** – alla.

Sageli tõstatub küsimus, mis ajendab ettevõtteid brändi ümber positsioneerima, kui sel on piisav hulk tarbijaid, müük, turuosa, tuntus ning ajalugu. Ühelt poolt öeldakse, et brändid arenevad ajas ning ühes oma tarbijatega (Ghodeswar 2008: 5; Moore, Reid 2008: 429), teisalt täheldatakse brändide puhul sarnaselt toote elutsüklile tutvustamise-, kasvu-, küpsuse- ja langusfaase, mistõttu ka aastasadu eksisteerinud brändid on läbi teinud kriitilisi arenguotsuseid ning pidanud kohanema muutuva keskkonnaga (Brand ... 2007: 10). Iga ettevõtte peab ära tundma brändi hääbumisele viitavad tegurid nagu pikaajaline müügikoguste langus ajas (müük reageerib otseselt turu nõudlusele ja konkurentide tegevusele) ning muudatused tarbijaväärtuses (brändi tuntus, eristatavus või tarbijate tagasiside. Thomas, Kohli 2009: 381). Seega võivad brändi ümberpositsioneerimise tingida mitmed tegurid: muudatused ärikeskkonnas, tarbijate ootustes, konkurentide strateegias, seadusandluses, müügikanalites, aga ka ettevõtte enda strateegiliste fookuste ja suundade muutus (Isen 2012; Luck 2012: 51). Ümberpositsioneerimise põhjustena ei saa välistada ka olemasoleva positsioneerimisstrateegia vananemist või tarbijasegmenti küllastumist (Aaker 1991: 251) ning konkurentsieelist loova strateegia kasutuselevõtmist (St-James 2001: 166). Wansink ja Huffman väidavad (2001: 239), et brändid hääbuvad hooletusse jätmise või tarbijate ükskõiksuse tõttu, mistõttu on brändi ümberpositsioneerimise eesmärgiks luua selge muutus brändi tarbijaväärtuses, mis hõlmab enamasti paranenud brändi tuntust, tajutavat kvaliteeditaset, muutunud assotsiatsioone, laienenud tarbijate hulka ning kasvanud lojaalsustaset (*Ibid.*: 242). Eelnevat summeerides on ümberpositsioneerimise eesmärgiks suurendada taaselustatud ununenud või täiesti uute brändi väärtuse allikate kaudu tõenäosust, et tarbija valib (ostab) just konkreetse brändi konkurentide ees (Wansink, Huffman 2001: 232; Keller 1999: 121), ehk muuta seda, kuidas ettevõttesse või tootesse turul suhtutakse (Ryan 2007: 84). Kõigi nende tegevuste juures peab ettevõtte tegevus olema strateegiline ja selge, kooskõlas organisatsiooni kultuuri ja

väärtustega, vastama sihtrühma väärtustele ja vajadustele, olema fokuseeritud olulise eristuvuse saavutamisele ning paindlik säilitamiseks brändi olemasolev väärtus (Luck 2012: 51). Üldiselt ollakse erialakirjanduses üksmeelel, et hääbuvat brändi on võimalik taas elustada ja edukalt ümber positsioneerida, sest langev bränd omab reeglina märkimisväärset väärtust, mida on võimalik korraliku analüüsi, strateegia ja uuendamise läbi ellu äratada (Thomas, Kohli 2009: 378, 383).

Ümberpositsioneerimine erineb uue toote/brändi turuletulekuga kaasnevast positsioneerimisest mitmel moel, enamasti aga seeläbi, et on seotud ajaloo ja brändile juba omistatud assotsiatsioonidega ning hõlmab kulusid, mis peavad tasandama varasemaid otsuseid ja muutma mällu talletunud brändi assotsiatsioone (Aaker 1991: 156, 242; Ellickson *et al.* 2012: 750). Seega võib ümberpositsioneerimise protsessi esimeseks etapiks lugeda hetkeolukorra analüüsi, mille raames viiakse läbi järgmised tegevused (Berry 1992: 21; Ewing *et al.* 1995: 24; Keller 1999: 111; Thomas, Kohli 2009: 383–384, Luck 2012: 52):

- **Toote või teenuse analüüs.** Millisena tajutakse toote kvaliteeti, pakendit, hinda; milline on toote maine tarbijate silmis jne. Iga element mõjutab tarbijate suhtumist tootesse ja brändi, olles eduka ümberpositsioneerimise põhieelduseks.
- **Brändile väärtust loovate allikate analüüs** (uuritakse kolme brändi tarbijaväärtuse aspekti: brändi teadlikkust, eristuvust ning tarbijate tagasisidet).
- **Tarbijate teadvuses olevate brändi assotsiatsioonide defineerimine ja kaardistamine** (assotsiatsioonide tugevuse, meeldivuse ja unikaalsuse alusel).
- **Ümberpositsioneerimiseks vajalike kulude realistlik hinnang**, mida võrreldakse täiesti uue brändi turuletoomise kuludega.

Mitmed autorid nagu Luck, Ewing, Fowlds ja Shepherd soovivad olukorra analüüsimisse aktiivselt kaasata brändi tarbijaid, sest usuvad, et läbi kvalitatiivsete uuringute on võimalik käsitleda keerulisemaid küsimusi ühes põhjaliku tarbija- ja ostukäitumise analüüsiga (Ewing *et al.* 1995: 25) ning tarbijauuringu tulemuste põhjal kujundada sobiv, piisavalt selge, emotsionaalset vastukaja, brändi potentsiaali vallandav ja ettevõtte pikaajalise elujõulisuse kindlustav strateegia (Luck 2012: 52). Kellers sõnul (1999: 111) on aga oluline mõista, millist rolli võtmetähtsusega assotsiatsioonid brändi positsioneerimise mängivad: kas positiivsed assotsiatsioonid on kaotamas oma tugevust

ja unikaalsust ning kui palju ja mil määral omistatakse brändile negatiivseid assotsiatsioone. Vastuste leidmiseks viiakse reeglina läbi brändi audit, mille põhjal tehakse otsus brändi olemasoleva positsioneeringu säilitamise või uue loomise osas. (*Ibid.*: 111). Mõistmine, milliseid assotsiatsioone tarbijad brändiga seostavad, annab võimaluse neid muuta läbi nende esiletuleku värskendamise, seostades brändi uute eesmärkide ja kasutussituatsioonidega või julgustades kategooriasiseselt asenduskaupu leidma (Wansink *et al.* 2001: 230). Kui analüüsi tulemusel selgub, et brändi teadlikkus on madal, kuvand negatiivne ning tarbijad ei soosi ega soovi brändi valida, siis on mõistlikum kaaluda brändist lõplikult loobumist kui sellesse täiendavalt investeerimist (Thomas, Kohli 2009: 384).

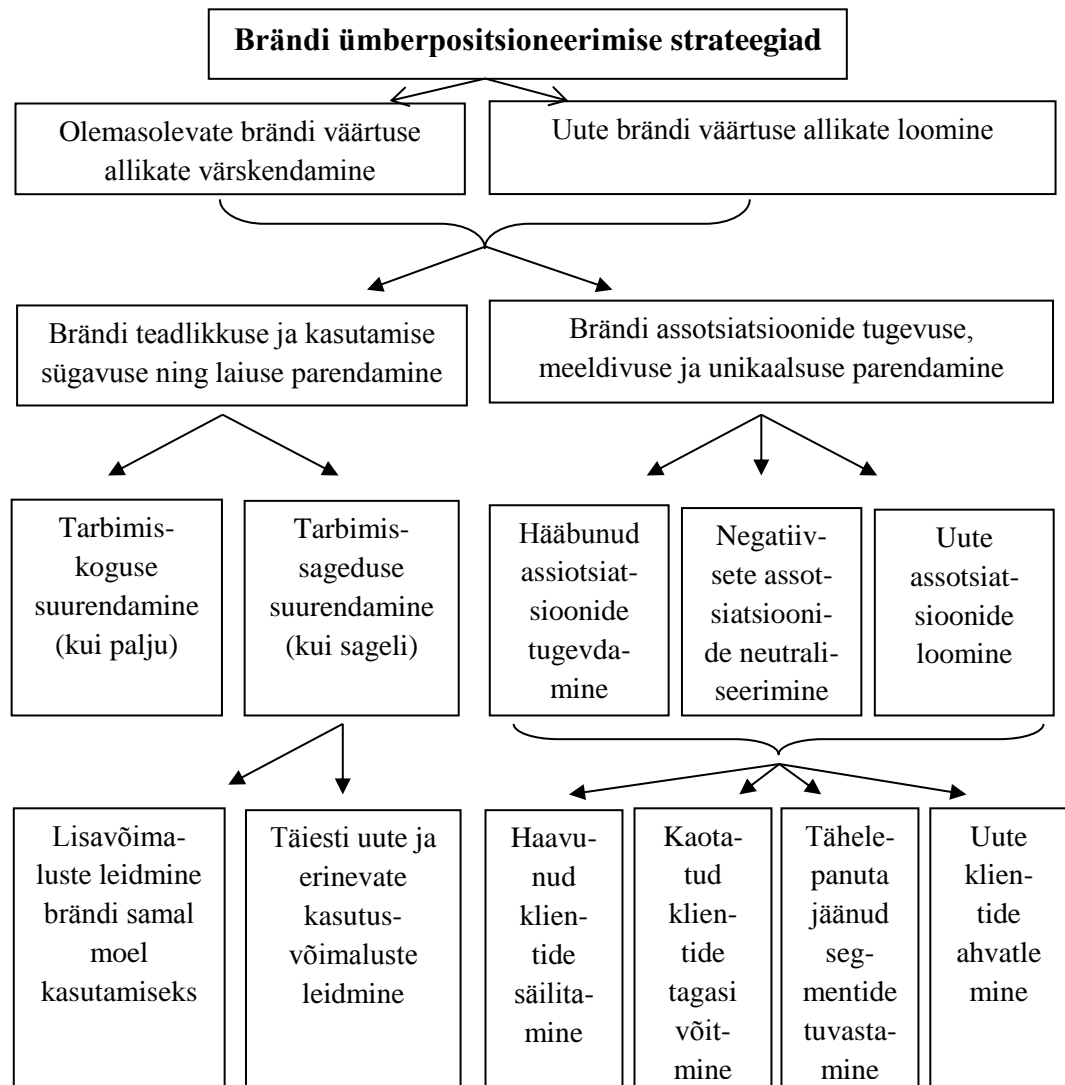
Brändi olukorra kaardistamise etapile järgneb ümberpositsioneerimise strateegia valiku ja kohandamise etapp. Brändi ümberpositsioneerimise strateegia valiku otsus on seotud ettevõtte positsiooniga turul, olles sellest lähtuvalt kas turu poolt juhitud või turgu juhtiv, fokuseerides mõlemal juhul tarbijatele ja konkurentidele ning laiemalt turu olukorrale (St-James 2001: 170; Jaworski *et al.* 2000: 45). Turu poolt juhitud ümberpositsioneerimise käsitlus juhindub tarbija ootuste, konkurentide ja turu olukorra analüüsist ning viiakse läbi kehtivates turu tingimustes; turgu muutev käsitlus käsitleb ümberpositsioneerimist kontekstis, mis kujundab ümber turu struktuuri ja/või käitumise turul. Mõlemal juhul on ümberpositsioneerimise strateegiliseks eesmärgiks luua või säilitada konkurentsieelis. (St-James 2001: 170). Ümberpositsioneerimise strateegia valikul on olulised eeskätt kolm aspekti: tarbija, brändi turuosaga ning ettevõtte konkurentsieelised. Suure turuosaga brändid omavad siinkohal selget eelist, sest tarbijate lojaalsus on kõrge ning brändile omistatavad hoiakud positiivsed, mistõttu soovitatakse liiderbrändidel keskenduda brändi taju tugevdamisele ja selle kasutamise kiirendamisele. Väikese turuosaga tundmatutel brändidel on soovitatav keskenduda tarbija valiku julgustamisele, samas kui keskpärase turuosaga brändid võivad vajada uute tarbijate ahvatlemiseks kolme erineva strateegia – märkamise, valimise ja kasutamise – omavahelist kombineerimist. (Wansink *et al.* 2001: 236).

Autorile kättesaadava erialakirjanduse põhiselt on brändi uuendamist ja ümberpositsioneerimist põhjalikumalt ning süsteemsemalt käsitlenud vaid üksikud tunnustatud autorid nagu Keller, Wansink ja Huffman. Keller'i panus

ümberpositsioneerimise strateegiate ja taktikate väljatöötamisse on suur ning võimaldab brändi uuendamise jaotada kaheks suuremaks strateegiliseks suunaks (1999: 122):

- brändi teadlikkuse sügavuse või laiuse parendamine brändi tuntuse tõstmise kaudu läbi ostuprotsessi või tarbimissituatsiooni;
- brändi kuvandi parendamine läbi brändi assotsiatsioonide tugevdamise, nende meeldivuse ja unikaalsuse tõstmise.

Eelnimetatud kaks strateegilist suunda ühes alamjaotustega on Keller'i poolt kaardistatud tarbijapõhise brändiväärtuse meetodina joonisel 4, visualiseerides kompaktselt probleemse brändi valikuvõimalusi uue tõusu leidmisel.



Joonis 4. Brändi ümberpositsioneerimise strateegiad (Keller 1999: 122).

Kahest strateegilisest suunast esimene käsitleb brändi teadlikkuse sügavuse või laiuse parendamist brändi tuntuse tõstmise kaudu, mille puhul eeldatakse, et brändil on piisav tuntuse tase ning positiivne kuvand. Sellest lähtuvalt soovitatakse alustada uute brändiväärtuse allikate loomisel taktikatest, mis tõstavad brändi kasutamist kas tarbitava koguse või kasutamissageduse kaudu. (Keller 1999: 112). Neist kahest on tõenäoliselt lihtsam suurendada kasutussagedust kui –kogust, mis on atraktiivne võimalus suure turuosaga, oma kategooria liiderbrändide jaoks (*Ibid.*: 112; Wansink, Huffman 2001: 232). Wansink ja Huffman (2001: 235) on seisukohal, et kasutussageduse tõstmise võti seisneb brändi silmapaistvuse hoidmises ja kasvatamises, sest brändi kasutamine on otseses seoses selle meenumisega konkreetses tarbimissituatsioonis. Sama seisukohta kinnitab laiemas, brändi väärtuse kontekstis, ka Ghodeswar (2008: 7), kes usub, et bränd kasvab tugevaks selle väärtuste, personaalsuse ja identiteediga kooskõlas oleva sõnumi järjepideva kordamise teel erinevates meediakanalites.

Brändi kasutamise sagedust on võimalik tõsta kahel viisil: täiendavate kasutusvõimaluste loomise ning täiesti uute, eristuvate kasutusvõimaluste leidmise kaudu (Keller 1999: 112–113; Jaworski *et al.* 2000: 52), mis on välja toodud järgnevas loetelus:

- Tarbijad seostavad brände enamasti konkreetse tarbimissituatsiooniga, mistõttu hõlmavad tarbimisotsused endas kolme aspekti: millist toodet, millal (kui sageli) ning kui palju toodet kasutatakse. Esimene neist on seotud peamiselt sellega, kui tugevalt brändi erinevate kasutussituatsioonidega seostatakse, teised kaks aga pakendi ning brändi tajutava hinnatasemega (Wansink, Huffman 2001: 234). Et bränd kuuluks tarbija valikutesse, peab tarbija olema teadlik toote kasutusvõimalustest erinevates olukordades (näiteks hommikusöögiks või vahepalaks), meenuma esimeste hulgas ning olema saadaval ostuotsuse langetamise hetkel (*Ibid.*: 234, Keller 1999: 113). Seega võib osade brändide jaoks kasutussageduse tõstmine seisneda esimesena meenuvate (*top-of-mind*) karakteristikute teadlikkuse tõstmises reklaami abil, teistel juhtudel võib vajalikuks osutada loomingulisem lähenemine, sest tarbijatel on oskus ignoreerida brändi ebatraditsioonilistes tarbimissituatsioonides (*Ibid.*: 113).

- Kasutussagedust aitab tõsta ka uus pakend ning meeldetuletus toote regulaarse väljavahetamise/uuendamise osas (näiteks hambaharjad vms.; *Ibid.*: 113). Väidetavalt ergutavad toidu-, jookide ja kodukeemia kategooriates tarbimist ka suuremad pakendid, sest neid tajutakse soodsamana kui väikepakendeid, mis tingib ühekordselt tarbitava koguse kasvamise. Seega võib tarbitava koguse tõstmise saavutada ka ühikuhinna alandamise kas pakendi suuruse tõstmise või hinnasoodustuste kaudu. (Wansink, Huffman 2001: 235).
- Lihtsaim viis kasutussageduse tõstmiseks on olukorras, kus toote tegelik kasutamine on madalam kui selle optimaalne või soovitatav tarvitamine. Siinkohal tuleb tarbijaid veenda regulaarse kasutamise eelistes ning teisalt leevendada hirme sagedase kasutamise ees (šampoon, mida võib kasutada iga päev peab samaaegselt veenma, et igapäevane juuste pesemine pole kahjulik). (Keller 1999: 113).

Kasutussagedust on võimalik suurendada ka brändi uute ja senisest erinevate kasutamisevõimaluste tuvastamise ja tutvustamise kaudu. Antud kontekstis tutvustatakse ja juhitakse tarbijate tähelepanu olemasolevate toodete täiesti uutele kasutusvõimalustele ja saadavale kasule, mis võib muuta tarbijate suhtumist ja käitumist (Jaworski *et al.* 2000: 52). Tegu on lähenemisega, mida kasutavad aktiivselt toiduainetööstused reklaamides retsepte, mis kasutavad komponendina uusi tooteid ja õpetavad neid uuel moel, erinevates olukordades kasutama (Keller 1999: 114).

Teiseks brändi väärtuse tõstmise strateegiliseks suunaks on brändi kuvandi parendamine läbi brändi assotsiatsioonide tugevdamise, meeldivuse ja unikaalsuse tõstmise. Võttes aluseks, et brändi kuvand on erinevatest kanalitest saadava info põhjal kujunev üldmulje (Srivastava 2011: 341), siis antud kontekstis kujundatakse ümber olemasolevate tarbijate hoiakud, negatiivsest positiivseks (Jaworski *et al.* 2000: 52–53). Keller (1999: 107) väidab, et brändi tähenduse tugevdamine sõltub olemasolevatest brändi assotsiatsioonidest, mis mängivad brändi tähenduses võtmerolli kas tootepõhiselt või –väliselt. Sellest tulenevalt on võimalik brände ümber positsioneerida kas funktsionaalsel või sümbolistlikul tasandil (Simms, Trott 2007: 301). Funktsionaalsed brändid rahuldavad pakilisi ja praktilisi vajadusi, sümbolistlikud brändid sümboolseid vajadusi nagu eneseväljendus ja prestiiž, mille praktiline väärtus on teisejärguline ning kogemuslikud

brandid naudingute ja valikuvõimaluste vajadusi (Park *et al.* 1986: 136). Brandid, mille võtmetähtsusega assotsiatsioonid seonduvad enamasti tootepõhiste ja/või funktsionaalsete näitajatega, on innovatsioon tootedisainis, tootmises ja turustamises brändi hoidmisel või kasvatamisel olulise tähtsusega. Brandid, mille võtme-assotsiatsioonid seisnevad tootevälistes, sümboolsetes või kogemustel põhinevatel assotsiatsioonides, kujuneb kriitiliseks kasutaja- ja kasutamiskuvand, mille muutmine tänu immateriaalsele olemusele võib tootepõhistest ja/või funktsionaalsetest näitajatest olla mõnevõrra lihtsam. (Keller 1999: 107, 109).

Kuvandi parendamist vajavate brändide puhul ei piisa enamasti teadlikkuse tõstmisest ning vajalikuks võivad osutuda fundamentaalsemad muudatused. Seetõttu võib brändi uuendamine endas hõlmata kombinatsiooni uutest toodetest, reklaamist, müügiarendustaktikast, pakenditest ning uutele turgudele sisenemisest. Laiulatusliku ümberpositsioneerimise raames on vajalik tugevdada hääbuma hakkavaid positiivseid brändi assotsiatioone, neutraliseerida tekkinud negatiivsed assotsiatsioonid ning luua täiendavaid positiivseid assotsiatioone. (Keller 1999: 114, 122). Olemasolevate assotsiatsioonide värskendamine võib osutuda uute brändi assotsiatsioonide loomisest mõnevõrra kiiremaks ja rahaliselt soodsamaks, sest minevikust tuntud meeldivaid aspekte on võimalik taaselustada (Wansink, Huffman 2001: 230).

Brändi assotsiatsioonide tugevuse, meeldivuse ja unikaalsuse parendamise suuna teiseks lähenemiseks on olemasolevate tarbijate hoidmine, kaotatud ja/või tähelepanuta jäänud tarbijate tagasivõitmine ning uute tarbijate hankimine. Siinkohal on üheks lahenduseks erineva sõnumiga reklaamide suunamine erinevatele segmentidele, uute tooteseeriade ja alambrändide tutvustamine ning toote kättesaadavuse parendamine (Keller 1999: 118).

Hoolimata sellest, milline strateegiline lähenemine brändi ümberpositsioneerimiseks valitakse, peavad brandid tähenduse uuendamiseks läbi tegema pigem revolutsioonilised kui evolutsioonilised muudatused, sest hääbuva brändi puhul ei peitu probleem enamasti brändi teadlikkuse sügavuses, vaid laiuses. Tarbijad mõtlevad brändile liiga kitsapiirilisel, mistõttu võib osutuda vajalikuks laiendada brändi teadlikkust viisil, et tarbijad ei ignoreeriks seda enam konkreetsetes ostu- või tarbimissituatsioonides. Täiendavalt tuleb brändi ümberpositsioneerimise puhul meeles pidada, et muudatus peab jääma mõistlikku suurusjärku, ehk andma lojaalsetele tarbijatele edasi sõnumi, et

uuendatud toode on parem, mitte erinev varasemast ning teiseks olema õigesti ajastatud. (Keller 1999: 107, 111–112). Kui uuendus tehakse liiga kiiresti, võivad olemasolevad brändi tarbijad toodete ostmise lõpetada (Ewing *et al.* 1995: 24), kui aga uuenduse tutvustamisega jäädakse hiljaks, võivad konkurendid ette jõuda ning turueelise saavutada (Keller 1999: 108).

Brändi ümberpositsioneerimise protsessi viimaseks, ehk kolmandaks etapiks, võib lugeda valitud strateegia elluviimist. Brändi ümberpositsioneerimise protsess võib kesta aastaid ning tulemuste saavutamine omakorda võib aega võtta rohkem kui üks-kaks aastat (Thomas, Kohli 2009: 384; Ewing *et al.* 1995: 25). Sarnaselt teiste ettevõtmistega kaasneb ka ümberpositsioneerimisega oht ebaõnnestuda, mistõttu kaardistatakse alljärgnevalt erialakirjanduse ja erinevate autorite hinnangute põhjal tegevused, mis ümberpositsioneerimise edukust võivad suurendada:

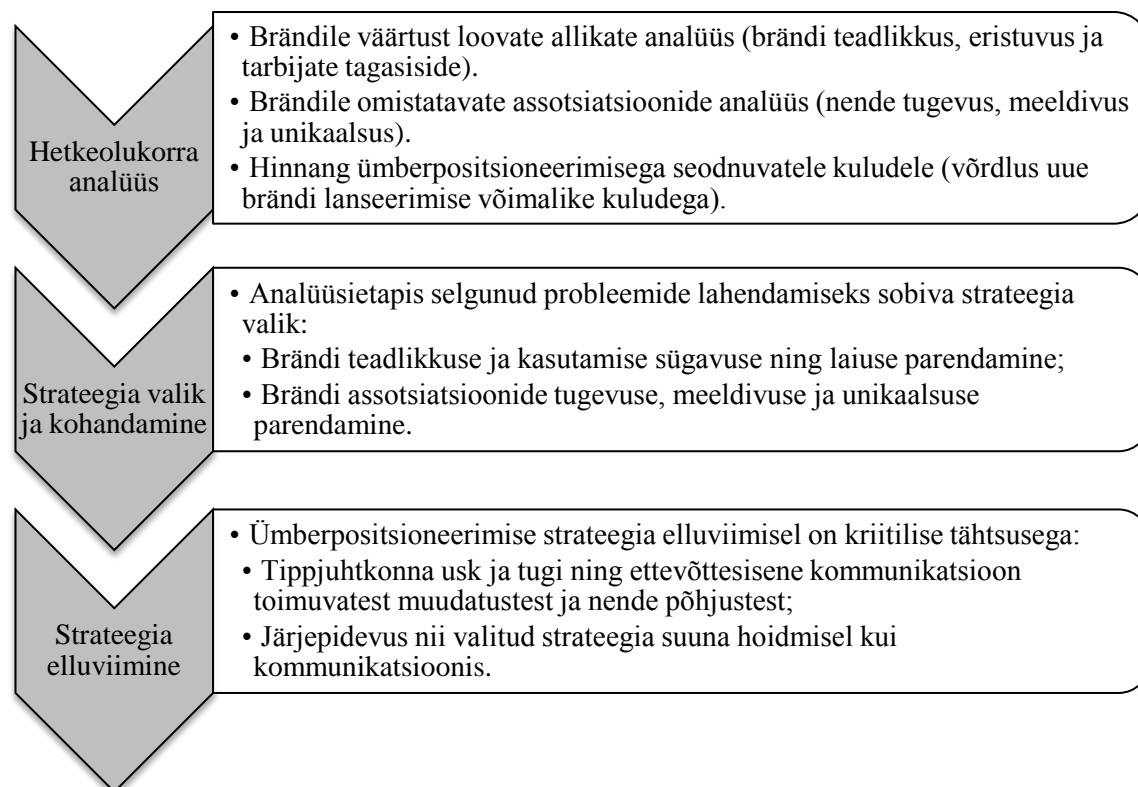
- **Läbimõeldus.** Ümberpositsioneerimise protsess peab olema põhjalik ja hästi läbi mõeldud, sest ebapiisav ettevalmistus ja teostus või liiga sagedased ümberpositsioneerimise katsed hägustavad brändi kuvandit, mis ajab omakorda tarbijad segadusse või peletab lausa brändist eemale (Keller 1999: 109). Ettevõtte peab kaitsma vananenud identiteedi põhielemente ning samaaegselt kohanema uute väliskeskkonnast tulenevate nõudmistega (Lee 2013: 1135), eesmärgiga säilitada olemasolevad tarbijad, kellele bränd praegusel kujul meeldib (Kotler 2003: 138). Seetõttu on ümberpositsioneerimise puhul soovitatav vältida liigset radikaalsust (Ryan *et al.* 2007: 84; Turner 2003: 256).
- **Tippjuhtkonna toetus ja organisatsioonisisene kommunikatsioon.** Ümberpositsioneerimise õnnestumiseks on oluline tippjuhtkonna tugi, sest tegu pole pelgalt turundusliku, vaid kogu ettevõtet ja selle töötajaid hõlmava strateegilise muudatusega (Ryan *et al.* 2007: 98). Kriitilise tähtsusega on ettevõtte sisene toetav mõtteviis, sest pikka aega ühel positsioonil püsinud brändi puhul on organisatsioonil selle muudatusi keeruline aktsepteerida. Sellises situatsioonis on soovitatav keskenduda kommunikatsioonile ning tutvustada brändi muutumise põhjuseid ja eesmärke kõigile organisatsiooni liikmetele. (Yakimov, Beverland 2004: 3–4). Lisaks peab tippjuhtkond olema õppimisvõimeline ja säilitama valitud strateegia puhul paindlikkuse ja

edasiarendamise valmiduse. Oluline on usk brändi ja tootesse, mis kajastub kõigis ümberpositsioneerimise tegevustes nii ettevõtte siseselt kui väljaspool ning mida ei kõiguta paratamatult kaasnevad tagasilöögid. (Ryan *et al.* 2007: 96-98).

- **Järjepidevus protsessi juhtimisel ja elluviimisel.** Brändi ümberpositsioneerimise protsess võib ajaliselt kesta aastaid, mistõttu tekib oht, et brändijuht pole tulemuste saavutamisel piisavalt kannatlik või suunatakse fookus lühiajalistele eesmärkidele (Ewing *et al.* 1995: 25). Valitud suunda võib muuta ka aja jooksul vahetuv personal ning dünaamiline turuolukord, mistõttu kujunevad elujõuliseks need brändid, mis kohanevad edukalt muutuvate oludega säilitades samaaegselt oma põhiväärtused. Olles teinud valiku sobiva brändi strateegia osas peavad kõik tegevused selle järgi pikaajaliselt ja ühtselt joonduma. (Ewing *et al.* 1995: 25). Tarbijatele ei tohi jätta kahtlemisruumi brändi, toote või positsioneerimise osas, sest mida selgemalt viiakse sõnum tarbijateni, seda suurem on selle aktsepteerimine. (Srivastava 2011: 346).
- **Järjepidevus ettevõtte välises kommunikatsioonis.** Ümberpositsioneerimise õnnestumisel on keskse tähtsusega ühtse sõnumi järjepidev kommuniqueerimine kõigis ettevõtte ja tarbija kokkupuutepunktides ning -kanalites (St-James 2001: 172). Brändi lubadus mängib eristumisel konkurentidest suurt rolli ning jõuline esiletulek on võimalik saavutada keskendudes õigele positsioneerimisele, mida järjepidevalt brändi kommunikatsioonis rõhutatakse (Thomas, Kohli 2009: 384). Uue positsioneerimise kommuniqueerimine võib põrkuda aga takistusega, kus tarbija ei pruugi informatsiooni omaks võtta, sest brändi ja vana positsiooni omaduste vahel on tugev seos. Samas kinnitavad uuringud, et konkureeriva brändi reklaam on ümberpositsioneerimise kontekstis hoopis positiivne, aidates kiiremini kaotada brändi seoseid vana, muutmist vajava positsioneerimisega tänu tarbijate kahanevale võimekusele muudetavat brändi detailselt kirjeldada. (Jewell 2007: 233).

Teaduskirjanduse põhjal võib kokkuvõtlikult väita, et brändi ümberpositsioneerimise protsess koosneb kolmest suuremast etapist, mis on välja toodud joonisel 5 (lk. 26). Ümberpositsioneerimise protsess algab brändi languse või väärtuse kahanemise põhjuste analüüsist, brändi lubaduse mõistmisest ning selle ebaõnnestumise analüüsist;

jätkebubaduse kohendamisega (kui see on vajalik) ning lõpeb turu harjutamise uue lubadusega (Thomas, Kohli 2009: 384). Eduka ümberpositsioneerimise tulemus väljendub ettevõtte poolt eesmärgiks võetud muudatustes brändi kuvandis ehk tarbijate teadvuses muutunud brändi assotsiatsioonides, mis omakorda muudab tarbijate käitumist ja parandades seeläbi müügi-, turuosa-, kasumlikkuse- ning lojaalsusnäitajaid (St-James 2001: 172).



Joonis 5. Brändi ümberpositsioneerimise protsess ja etapid (Thomas, Kohli 2009, Keller 1999, Ewing *et al.* 1995, Kotler 2003, Ryan *et al.* 2007, Turner 2003, Yakimov, Beverland 2004, Jewell 2007; autori koostatud)

Käesolevas alampeatükis selgus brändi assotsiatsioonide ja assotsiatsioonide võrgustike tähtsus brändi väärtuse ja kuvandi kujundamisel, mis ümberpositsioneerimise kontekstis omavad tarbija seisukohast kesksel tähtsust. Lõppenud alampeatükis kirjeldati detailselt ümberpositsioneerimise mõistet, protsessi ja selle etappe ning kirjeldati viisi, mille alusel hinnata ümberpositsioneerimise edukust. Töö eesmärgist lähtuvalt käsitletakse järgmises alampeatükis meetodikaid, mis võimaldavad hinnata brändi ümberpositsioneerimise edukust brändi assotsiatsioonide kaudu ning tehakse valik empiirilise töö teostamiseks kasutatava meetodi osas.

1.2. Brändi ümberpositsioneerimise edukuse hindamise meetodid

Algavas alampeatükis kirjeldatakse kvalitatiivseid ja kvantitatiivseid meetodikaid, mis võimaldavad anda hinnangu ümberpositsioneerimise edukusele brändi assotsiatsioonivõrgustike kontekstis. Peatüki lõpetuseks analüüsitakse ja võrreldakse kõiki käsitletud meetode ning tehakse valik ühe meetodika kasuks, mille abil püütakse täita tööle püstitatud eesmärk.

Andmaks hinnangut ümberpositsioneerimise edukusele peab seda mõõtma. Ümberpositsioneerimise edukust on vähesel määral uuritud (Jewell 2007: 240), mistõttu keskendutakse uurimistöös positsioneerimise efektiivsuse hindamist käsitlevale kirjandusele ja meetoditele, mis on tihedalt seotud brändi väärtuse ning tarbijaväärtuse hindamisega (Davicik 2013: 1343; Lassar *et. al* 1995: 12).

Valdav osa positsioneerimise efektiivsust kirjeldavat kirjandust jaguneb kahte kategooriasse: ettevõtte ja tarbija põhisteks. Ettevõtte põhiste meetodite puhul küsitletakse organisatsioonide juhte ning uuritakse eesmärke, mida sooviti saavutada, millele järgneb kogutud informatsiooni sidumine brändi finantsnäitajatega nagu müük, kasumlikkus ja turuosad. Tarbijapõhiste meetodite korral kogutakse infot positsioneerimise edukuse hindamiseks tarbijauuringute kaudu, mis jagunevad omakorda kaheks alamgrupiks, millest esimene keskendub kooskõlale ettevõtte poolt saavutada soovitud ja tegelikkuses saavutatud tulemuse vahel ning teine grupp meetodikaid positsioneerimise edukuse mõõtmisele läbi taju kaartide (*perceptual maps*). (Fuchs 2012: 231–232). Mõlemaid meetode käsitletakse ka brändi tarbijaväärtuse kontekstis (Davicik 2013: 1343; Lassar *et. al* 1995: 12), mille eesmärk sarnaselt positsioneerimisele ja ümberpositsioneerimisele on muuta, ideaalis kasvatada, brändi väärtust läbi selle kuvandi muutmise.

Magistritöö esimeses peatükis kirjeldati brändi kuvandi olulist osa, assotsiatsioonide võrgustikku, ning selle mõõtmise tähtsust brändi väärtuse kontekstis. John, Loken, Kim ja Monga hindavad (2006: 549), et iga ettevõtte peaks omama brändikaarti, mille eesmärk on kirjeldada assotsiatsioonide seost brändi ja teineteisega; samuti peaks iga

organisatsioon mõistma, millised on brändiga otseselt seotud ning selle tähendust juhtivad assotsiatsioonid, millised assotsiatsioonid on omakorda seotud brändiga otsekontaktis olevate assotsiatsioonidega ning millised on assotsiatsioonide vahelised ühendused. Brändi assotsiatiivsete võrgustike käsitus on tihedalt positsioneerimisega seotud, sest selles kontekstis võib brändi positsioneerimist defineerida kui tõenäosust, mil määral konkreetse brändi nimetamisel teatud atribuut mälus esile kerkib (Jewell 2007: 232), sest tarbijad eelistavad alateadlikult brände, mida on varasemalt näinud (Aaker 1996: 283). Kuna positsioneerimist käsitletakse kui brändi ja omaduse seost, võib edukaks positsioneerimiseks lugeda protsessi, mis loob tarbija teadvuses tugeva seose brändi info ning omaduste infokogumite vahel (Jewell 2007: 232).

Brändikaartide loomise meetodite areng on olnud aeglane. On meetode, mis aitavad tarbijatelt välja meelitada brändi assotsiatsioone, varieerudes kvalitatiivsetest (näiteks kollaažid ja fookusrühmad) kvantitatiivsete meetodikateni (näiteks omaduste hindamise skaala ja brändi personaalsuse hindamine). Mitmetasandilised skaleerimise meetodid on head mõistmaks kuidas ja kui mitmekülgsena brände tajutakse, kuid need meetodid ei identifitseeri brändi assotsiatsioonide võrgustikke, ehk ei võimalda tuvastada, millised assotsiatsioonid on otseses või kaudses kontaktis brändiga ning millised assotsiatsioonid on omavahel grupeerunud. (John *et al.* 2006: 549). Siiski omavad kaks meetodikate gruppi, mis on järgnevalt loeteluna välja toodud, brändikaartide loomisel suurt potentsiaali (Schnittka *et al.* 2012: 256; John *et al.* 2006: 549):

- Brändi assotsiatsioonide võrgustike loomine vahetus kontaktis tarbijatega. Tarbijad tuletavad ise brändi assotsiatsioonid ning koostavad assotsiatsioonide võrgustikud märkides ära ühendused brändi ning assotsiatsioonide endi vahel. Sellesse kategooriasse kuuluvad brändi kontseptsioonikaartide meetodid nagu Zaltmani metafooride meetod (*Zaltman's metaphor elicitation technique*, lühidalt ZMET) ja John'i, Loken'i, Kim'i ja Monga poolt Zaltman'i meetodi põhjal loodud brändi kontseptsioonikaartide meetod (*Brand Concept Mapping*, lühidalt BCM), millede abil koostatakse konsensuslik brändi assotsiatsioonide võrgustiku kaart (vt. näidist Lisas 4, lk. 100).
- Analüütilised brändi assotsiatsioonide võrgustike meetodid, mille puhul tuletatakse brändi assotsiatsioonid tarbijauuringute abil (näiteks *Kelly's*

Repertory Grid) ning brändi assotsiatsioonide võrgustike kirjeldamiseks kasutatakse analüütilisi meetodikaid. Illustreeriva näitena võib tuua võrgustiku analüüsi, mis kasutab tarbijate arusaamist brändist ning kujundab brändi assotsiatsioonide struktuuri võrgustiku algoritmide kaudu.

Järgnevalt käsitletakse enimlevinud brändi assotsiatsioonide võrgustike meetode põhjalikumalt, mille tulemusena valitakse välja sobiv meetodika magistritöö eesmärgi saavutamiseks.

Zaltmani metafooride meetod (*Zaltman's Metaphor Elicitation Technique, ZMET*)

ZMET on esimene, 1995. aastal Gerald Zaltman'i ja Robin Higie Coultier'i poolt, alateadlike assotsiatsioonide uurimiseks loodud meetod (Cian 2011: 175). Meetodi loomisel oli kaks peamist eesmärki: tuua esile tarbijate mõtlemist ja käitumist juhtivad mentaalsed mudelid ning kirjeldada neid mudeleid viisil, mis võimaldaks nende praktilist rakendamist (Zaltman, Coultier 1995: 36).

ZMET põhineb seitsmel eeldusel, mida toetavad sotsiaal-, bioloogilised- ning humanitaarteadused, millest olulisimad on ehk väited, et 80% inimkommunikatsioonist on mitteverbaalne. Mõtted tekivad mälus piltidena, inimesed kasutavad metafoore oma mõtete ja tunnete vaatlemiseks ning käitumise mõistmiseks, millest tulenevalt on metafoorid mõtete loomise ja kujundamise üheks oluliseks elemendiks. (Zaltman, Coultier 1995: 37–39). Eelnevale tuginedes keskendub ZMET meetod mõtlemist suunavate mudelite uurimisele, baseerudes projitseerivate testide ja avatud meetodikate sünergiale, toetudes omakorda eeldusele, et inimeste poolt väljendatud suulised ja visuaalsed metafoorid on äärmiselt olulised mõistmaks nende teadlikke ja alateadlikke tundeid ning mõtteid konkreetse teema kohta (Cian 2011: 175). ZMET meetod aitab mõista tarbijate teadvuses olevat kuvandit brändist, toodetest ja ettevõtetest; brändi väärtusest, tootekontseptsioonidest ning ostukogemustest, elukogemusest, tarbimiskontekstist ning suhtumisest ärisse (Zaltman, Coultier 1995: 40).

ZMET läbiviimise protseduur on kompleksne ning algab osalejate eeltööst, jätkub üks-ühele süvaintervjuudega ning lõpeb uurija poolse informatsiooni kodeerimise ning konsensusliku brändikaardi koostamisega (Cian 2011: 175). ZMET läbiviimise protsess

on pikk ja põhjalik ning koosneb seitsmest etapist, mis jagunevad omakorda väiksemateks alamloikudeks (Zaltman, Coultier 1995: 40–47; Cian 2011: 175):

- 1) **Osaleja eeltöö.** Uuringus osaleb reeglina 20 inimest, kellel palutakse eeltööna teha fotosid ja/või koguda pilte, mis väljendavad nende jaoks kõige paremini uurimisalust teemat (brändi, kontseptsiooni vms.). Ajaline kulu osaleja jaoks selles etapis viis kuni kuus tundi.
- 2) **Individuaalse brändikaardi koostamine.** Seitse kuni kümme päeva peale eeltöö alustamist viiakse läbi personaalsed intervjuud, mida juhivad eriväljaõppe saanud intervjuuerija, mis kestavad umbes kaks tundi ning mis salvestatakse. Intervjuuerija, kes on tuttav kognitiivse neuroteaduse, psühholingvistika ja semiootika põhialustega, kasutab intervjuu läbiviimisel erinevaid kvalitatiivseid meetodeid: lugude rääkimine uurimisaluse teema kohta valitud piltide põhjal, piltide sorteerimine sarnase tähendusega gruppidesse ning neile koondnimetuse andmine, teemakohaste puuduolevate piltide kirjeldamine, teemat kõige paremini ja halvemini väljendavate piltide väljavalimine jms. Lõpetuseks koostab osaleja brändikaardi, mis väljendab tema hinnangul kõige olulisimaid märksõnu ja nendevahelisi ühendusi, koostab valikus olevate piltide põhjal kollaaži koos temaatikat kõige paremini illustreeriva pildiga ning koostab lühivideo, mis aitab kirjeldada teemaga seonduvaid olulisi aspekte.
- 3) **Võtmeteemade tuvastamine.** Intervjuude faasi lõppemise järgselt analüüsitakse kõiki intervjuusid eesmärgiga tuvastada läbivaid märksõnu. Kõik ZMET'i käigus esile tulnud märksõnad on bipolaarsed varieerudes rahulolu näitel valikust „väga rahul“ valikuni „väga rahulolematu“ ning kattes skaala kõigest nende kahe vahele jäävast valikust. Märksõnade hulk on projektiti erinev ning sõltub peamiselt osalejate huvist ja süvenemisest teema vastu.
- 4) **Andmete kodeerimine.** Kui võtmeteemade nimistu on valmis, kodeeritakse märksõnad võrdlevatesse paaridesse, näiteks atraktiivne/ebaatraktiivne ja enesekindel/ebakindel, millest ühe puhul tajutakse atraktiivsust, mis mõjutab omakorda enesekindlust.
- 5) **Konsensusliku brändikaardi koostamine.** Märksõnapaaride esinemissageduse põhjal koostatakse ühine konsensuslik brändikaart, mille puhul järgitakse kaht põhimõtet: osalejate arv, kes märksõna või teemat nimetasid ning osalejate arv,

kes on toonud välja kahe märksõna vahelise ühenduse või seose. Reeglina jõuavad kaardile vähemalt 1/3 osalejate poolt nimetatud märksõnadest ning vähemalt 1/4 osalejate poolt nimetatud märksõnapaaridest. Lõpptulemusena sisaldab konsensuskaart keskmiselt 80% kõigist iga osaleja poolt nimetatud märksõnadest. Konsensuslik brändikaart väljendub skeemi näol, mis näitab ühendusi esiletulnud märksõnade vahel, illustreerides mõtlemisprotsessi käiku ja visualiseerides ühe idee viimist teiseni.

- 6) **Brändi konsensuskaartide kontroll.** Andmete töötlemise järgselt valitakse kõigi vastajate ankeetide hulgast 20% vastajate ankeetid, mille kattuvus peab konsensuskaardil mainitud märksõnadega olema vähemalt 80%-line.
- 7) **Oluliste märksõnade ja nendevaheliste vaheliste seoste illustreerimine.** Olulisi märksõnu ja nendevahelisi ühendusi saab illustreerida mitmel moel (näiteks visuaalselt või muul sensoorsel moel, kuid ka digitaalsete piltide ja vinjettidena), rõhutamaks metafoore, mida osalejad võtmesõnadega seostavad.

ZMET meetodi iseloomustab põhjalikkus ja detailsus ning suure tõenäosusega suudetakse selle meetodi abil saavutada hea tulemus uurimisaluse küsimuse osas. Autor hindab, et tänases ajahetkes on antud meetodi rakendamine keerukas, seda eeskätt kahel põhjusel: esiteks pole osalejatel kannatlikkust ega aega nii pikalt uuringus osaleda (välja arvatud juhul, kui see eraldi tasustatakse) ning teiseks vajab meetodi tulemuslik läbiviimine spetsiifilisi erioskusi ja -kogemusi, mida enamikel turundusnimistel tõenäoliselt pole. Autori arvates on ZMET meetod tänases keskkonnas mõnevõrra aegunud ning vajab edukaks läbiviimiseks kaasajastamist ning lihtsustamist, mida on oma käsitlusega teinud järgmise meetodi autorid John, Loken, Kim ja Monga.

Brändi kontseptsioonikaartide meetod (*Brand Concept Mapping, BCM*)

2006. aastal töötati John'i, Loken'i, Kim'i ja Monga poolt välja brändi kontseptsioonikaartide meetod (*Brand Concept Mapping*, lühidalt BCM) eesmärgiga lihtsustada ning standardiseerida seniseid suhteliselt keerulisi brändikaartide loomise meetode. BCM ei tuvasta ainult olulisi tarbijapõhiseid brändi assotsiatsioone, vaid võimaldab visuaalselt kaardistada assotsiatsioonide omavahelisi ühendusi ning suhet brändi ja teineteisesse

(Ilicic, Webster, 2010: 3). BCM baseerub kontseptsioonikaartide meetodikatel, mida on psühholoogiateadustes kasutatud rohkem kui 20 aastat eesmärgiga aru saada, kuidas inimesed mõistavad teaduslikke kontseptsioone ja kuidas need omavahel on ühendatud. Olemasolevad lahendused brändikaartide loomisel ei pakkunud standardiseeritud lahendust individuaalselt loodud brändikaartide ühendamiseks, mistõttu pakuti BCM näol välja lihtsalt kasutatavad struktuurid andmete tuvastamise, kaardistamise ja ühendamise faasideks. (John *et al.* 2006: 551). Seega jaguneb BCM protsess kolmeks suuremaks etapiks: info tuvastamise, kaardistamise ja andmete ühendamise faasiks, mille raames tuvastab intervjueri alateadlikud brändi assotsiatsioonid kas läbi kvalitatiivsete meetodite või teeb kokkuvõtte varasemate tarbijauuringute raames kogutud andmete põhjal (*Ibid.*: 551).

Üheks info tuvastamise võimalikuks kasutatavaks kvalitatiivseks meetodiks on vaba assotsieerimine, mille puhul palutakse osalejalt üles kirjutada kõik, mis uurimisaluse brändiga seondub (Krishnan 1996: 397). Varjatud assotsiatsioonide väljaselgitamise protsess peab vastama neljale tingimusele: andmed peavad olema kogutud sama tarbijapopulatsiooni hulgast, mida kasutatakse brändi kaardistamise faasis, andmeid tuleb koguda avatud vastusega küsimuste kaudu (näiteks: „Mis Sul meenub kui mõtled brändile X?“), vastustes tuleb kasutada tarbijate endi sõnavara, mitte uurijate poolt kasutatavaid väljendeid ning edasist uurimistööd jätkatakse vaid kõige sagedamini mainitud brändi assotsiatsioonidega. Kaardistamise faasis palutakse tarbijatel mõelda sellele, mida nad brändiga seostavad ning abivahendina lubatakse kasutada esimeses uurimisetapis esile tulnud assotsiatioone, mis on märgitud ükshaaval abikaartidele. Osalejalt on võimalik assotsiatioone täiendada, kui midagi olulist on puudu ning seejärel antakse juhised personaalse brändikaardi koostamise osas. Kaartidele märgitud assotsiatsioonid paigutatakse suhtesse brändi ja üksteisega, kusjuures märksõnade vahelisi ühendusi tähistatakse ühe-, kahe- või kolmekordse ühendusekaardiga, millest viimane tähistab tugevaimat ühenduse tüüpi. Protsessi lõpetab brändikaartide liitmise faas, mille raames koondatakse individuaalsed brändikaardid kindlate reeglite alusel üheks konsensuslikuks brändikaardiks. (John *et al.* 2006: 552).

Autori hinnangul pakub BCM meetod lihtsamat lähenemist tarbija teadvuses peitva teadmuse kaardistamise meetodikatele, mille tulemuseks on konsensuslik brändikaart,

mis kaardistab brändi olulisimad assotsiatsioonid ning nende omavahelised ühendused. Erinevalt ZMET meetodist on BCM standardiseeritud, väiksema ajakuluga osalejate jaoks, lihtne hallata, ei nõua läbiviijalt eriväljaõpet ega suurt ajakulu osalejatelt ning lisaks eelnevale on ka kasutatav mitmete uurimisvõtete puhul (John *et al.* 2006: 550, 562). Kui eeltoodult käsitleti kvalitatiivseid assotsiatsioonide võrgustike loomise meetode, siis struktureeritumate meetodikatena võib näitena esile tuua *Kelly's Repertory Grid'i*, redelitehnika (*laddering*) ja paarikaupa sarnasuste hindamise (*pairwise similarity*) meetodid (Henderson *et al.* 1998: 310).

Kelly's Repertory Grid

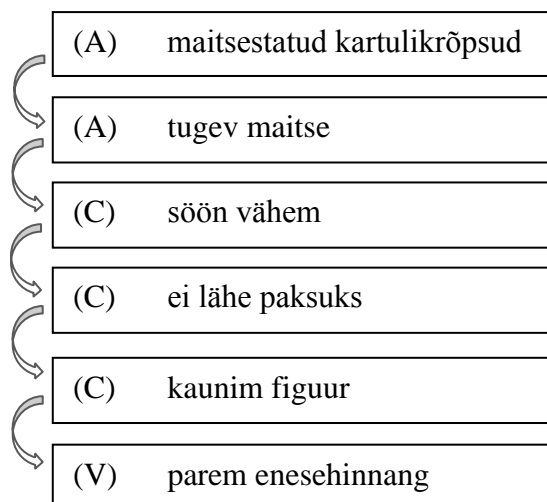
Kelly's Repertory Grid (sobiva eestikeelse vaste puudumise tõttu nimetatud edaspidi kui KRG), on kvalitatiivne tööriist info esilekutsumiseks, lubades tarbijatel määrata nii võrdluse alla võetavad brändid kui ka dimensioonid, mille suhtes brände hinnatakse ja teineteisest eristatakse (Henderson *et al.* 1998: 310). KRG põhineb eeldusel, et inimesed võrdlevad iga elementi selle vastandiga (näiteks halb ja hea, kuum ja külm), mis on omakorda hierarhiliselt reastatavad (Cian, Cervai 2011: 140). KRG protseduur loodi Georg A. Kelly poolt eesmärgiga võimaldada psühholoogidel hinnata üksikisikule olulisi sõnapaaride dimensioone (Steenkamp, Trijp 1997: 155), olles nüüdseks kujunenud populaarseks tööriistaks turunduses brände teineteisest eristavate omaduste väljaselgitamiseks ning konkurentide brändide vaheliste erisuste ja sarnasuste uurimiseks (Cian 2011: 170). KRG läbiviimise protsess koosneb mitme erineva stiimuli (näiteks brändi) omavahelisel võrdlemisel. Näiteks kirjutatakse kolm brändi nime kaartidele ning palutakse valida neist kaks, mis on omavahel sarnasemad ja erinevad kolmandast võrdlusalusest brändist. Iga valiku järgselt uuritakse osalejalt aspekte, mis teevad kaks brändi omavahel sarnaseks või erinevaks ning küsitakse: „Miks on see Sinu jaoks tähtis?“ (*Ibid.*: 170; Steenkamp, Trijp 1997: 155).

KRG eeliseks teiste kvalitatiivsete andmekogumismetoodikate ees räägivad asjaolud, et see ühendab kvalitatiivse andmekogumise- ning kvantitatiivsed analüüsimetoodikad, jäädvustades andmed mõõdetaval kujul (maatriksina), võimaldades ulatuslikku andmetega manipuleerimist, nende hindamist ja isegi ühendamist (Henderson *et al.*

1998: 313). KRG puhul on oluline märkida, et selle abil ei saa uurida brändi spetsiifilisi omadusi, sest see põhineb võrdlemistehnikal (Cian, Cervai 2011: 140).

Redelitehnika

Redelitehnika (*laddering*) põhineb personaalsetel süvaintervjuudel, mida kasutatakse eesmärgiga luua arusaamine, kuidas kliendid enda jaoks toote omadused tähenduslikeks assotsiatsioonideks tõlgendavad (Reynolds, Gutman 1988: 12). Redelitehnika on KRG edasiarendus Hinkle, Reynolds'i ja Gutman'i poolt, kes liitsid redeldamise tehnika veelgi paremaks tarbijakäitumise mõistmiseks *Means-End* (MET) teooriaga (Cian 2011: 170). Kui Hinkle poolt 1965. aastal algselt loodud redeldamise protsess keskendus kolmest stiimulist kahe väljavalmimise valiku põhjuste selgitamisele, siis MET teooria lisas tehnikale täiendavat sügavust keskendudes brändi atribuutide vahelistele ühendustele („*means*“), atribuutide põhjustatud tagajärgedele ning tarbija isiklikele väärtustele („*ends*“) (*Ibid.*: 170). MET redelitehnika erineb klassikalisest redelitehnikast siiski vaid vähesel määral, peamiselt redeldamise etappide nimetamise, reastamise ja suurema põhjalikkuse poolest (Reynolds, Gutman 1988: 12). Erinevalt klassikalisest redelitehnikast on MET redelitehnika erinevatele etappidele antud hierarhilise väärtuse põhised nimetused (reastatuna ülevalt alla joonisel 6, lk. 35): brändi omadused (A ehk *attributes*: võimalikult konkreetselt kirjeldatuna), brändi kasutamise tagajärjed (C ehk *consequences*) ja personaalsed väärtused (V ehk *values*, kõige abstraktsemal tasemel) ning dialoog intervjuueeritavaga seletatakse detailideni lahti, eesmärgiga leida lahendused ka olukordadele, kus subjekt ei oska enam vastata (Cian 2011: 171).



Joonis 6. Redelitehnika etapid (Reynolds, Gutman 1988: 12; autori koostatud).

Redelitehnika rakendamine (Reynolds, Gutman 1988: 12–15) algab brändide või toodete vaheliste erisuste tuvastamisega osaleva subjekti poolt ning intervjuu sisaldab vähemalt kaht erinevat meetodi erisuste esilekutsumiseks välistamaks võtmeelementide väljajäämist:

- Intervjueerija teeb esmalt kindlaks kas erisus on bipolaarne, paludes subjektil mõlemaid pooli täpsustada ning valida neist üks, mida ta enam eelistab.
- Valitud poole kohta järgneb küsimus „Miks on see Sinu jaoks oluline?“
- Erisuste tuletamiseks kasutatavad meetodid: KRG, eelistamise-tarbimise erinevused (eelistamise nimekirja koostamise järgselt uuritakse miks eelistatakse üht brändi teisele; sama võib küsida ka kasutamise kohta), olukorrast tulenevad erisused (erinevusi uuritakse olukorrapõhiselt, kus need loomulikult moel tekivad).
- Võtmeerisuste valik redeldamise protsessi läbiviimiseks. Subjekt suudab reeglina nimetada 10–12 erisust konkreetse tootekategooria kohta. Intervjueerija võib valiku teha kas kategooriapõhise teadmise, uurimisaluse küsimuse põhisealt või lasta osalejal hinnata iga erisuse olulisust ning valida edasiseks uurimuseks kõrgeimad hinded saanud aspektid.

Reynolds ja Gutman (1988: 15–16) näevad redelitehnika juures kaht suuremat probleemi: subjekt „ei tea“ vastust (ei oska põhjendada oma valikut piisavalt arusaadavalt) ning liiga isiklikuks minevad küsimused (mida sügavamale „miks“

küsimustega minna, seda isiklikumaks lähevad põhjused). Kuigi redeldamise protsess sobib hästi tarbijate ratsionaalsete valikute põhjuste tuvastamiseks, võivad teised meetodid nagu metafooride tuletamine, lugude jutustamine või etnograafika olla sellest sügavamate tähenduste avastamisel sobivamad (Veludo-de-Oliveira 2006: 304).

Paarikaupa sarnasuse hindamine (*pairwise similarity*)

Paarikaupa sarnasuse hindamine on turundusalases kirjanduses paremini tuntud hoiakute mõõtmise skaalana, aitab välja selgitada subjektide suhtumise vaatluse all olevatesse brändidesse. Mõõtmise eelduseks on asjaolu, et brändi kuvand on hoiak, mida saab mõõta kas Likerti või semantilisel erisuste skaalal. (Cian 2011: 166–167). Golden, Albaum ja Zimmer (1987: 394–395) jagasid semantilised erisuse skaalad 1997. aastal kolme kategooriasse:

- Traditsiooniline semantiline erisuste skaala (*Traditional Semantic Differential*, lühidalt TSD), mille puhul kontrollitakse iga brändi kõigi tema atribuutide suhtes, misjärel liigutakse teise brändi juurde ning korratakse sama hindamisprotsessi:

Puhas ___ : ___ : ___ : ___ : ___ : ___ : ___ Must

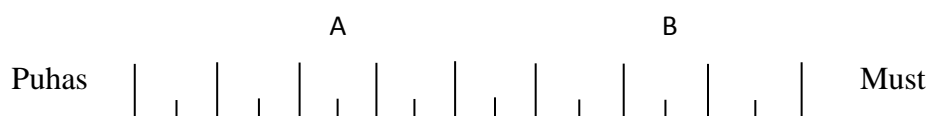
Meeldiv ___ : ___ : ___ : ___ : ___ : ___ : ___ Ebameeldiv

- Modifitseeritud traditsiooniline semantiline erisuste skaala (*Modified traditional semantic differential*, lühidalt MTSD), mille puhul hinnatakse kõiki objekte järjestikku ühe atribuudi suhtes, misjärel liigutakse järgmise atribuudi hindamise juurde:

Bränd 1 Puhas ___ : ___ : ___ : ___ : ___ : ___ : ___ Must

Bränd 2 Puhas ___ : ___ : ___ : ___ : ___ : ___ : ___ Must

- Graafiline positsioneerimise skaala (*Graphic positioning scale*, lühidalt GPS), mille puhul hinnatakse kõiki brände üheaegselt samal graafilisel skaalal (brändid märgistatakse tähtedega), mis peegeldab brändi paiknemist bipolaarsel skaalal:



1987. aastal täiendasid Golden, Albaum ja Zimmer GPS skaalat luues numbrilise võrdleva skaala (*Numeric Comparative Scale*, lühidalt NCS), mis ühendas numbrilise skaala bipolaarse omaduste skaalaga (Golden *et al.* 1987: 396):

Puhas 1 2 3 4 5 6 7 Must Bränd 1 ____ Bränd 2 ____
 Meeldiv 1 2 3 4 5 6 7 Ebameeldiv Bränd 1 ____ Bränd 2 ____

Kolme semantilise erisuse skaala lahendust on omavahel erinevates uuringutes võrreldud ning jõutud tulemuseni, et sisuline vahe neil puudub. Mõnevõrra efektiivsemaks peetakse küll GPS-i, seda eeskätt andmete majandusliku tõlgendamise seisukohalt, kuid see nõuab jällegi suuremat panust andmete analüüsimisel, nagu graafiliste andmete tõlgendamine numbriliseks. (Cian 2011: 167). Ühest küljest võimaldavad paarikaupa sarnasuste hindamise meetodid suhteliselt lihtsalt uuringus osalejatelt infot koguda, teisalt puudub neil meetodikatel piisav taustinfo, millel sarnasuste hinnangud põhinevad. Seetõttu kogutakse sageli paralleelselt hinnanguid ka omaduste kohta, et mõista paremini valikute varjatud põhjuseid. (Henderson *et al.* 1998: 313).

Tabel 1. Brändi assotsiatsioonide võrgustike meetodite tugevuste ja nõrkuste võrdlus

Meetod	Tugevused	Nõrkused
ZMET <i>Kvalitatiivne meetod</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Hübriidmeetod, mis tugineb mitmetele reliaabselt ja valiidselt tõestatud meetodikatele (fotograafia, KRG); - maksimaalne põhjalikkus kogu protsessi vältel; - eriväljaõppe ja -teadmistega intervjuerijad tagavad alateadlikult varjatud info esilekutsumise ehk maksimaalse avalikustamise. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nõuab läbiviijalt eriväljaõpet ja – teadmisi (näiteks kognitiivsed neuroteadused ja psühholingvistika); - andmete kogumine on kvalitatiivne, ehk ajakulukas; - andmete analüüsimine ja järelduste tegemine nõuab laialdast erialast teadmist; - protsess pole standardiseeritud ning nõuab ekspertide hinnanguid; - pikk ja kompleksne, mille tulemusi on keeruline selgelt tõlgendada; - osalejate mahukas ajaline ettevalmistus (5-6 tundi intervjuuks; lisaks intervjuu ca kaks tundi); - vähesest paindlikkusest tulenevalt pole kasutatav erinevate uurimusevõtete nagu fookusrühmaintervjuud jms. puhul; - aja- ja tööjõumahukas; - kvalitatiivsest iseloomust ja

		väikesest valimist tulenevalt pole andmed üldistatavad laiemale populatsioonile; - konstruktide vaheliste seoste suhtelise tugevuse kvantitatiivne hindamine pole võimalik.
BCM <i>Kvalitatiivne meetod</i>	- Standardiseeritud protsess info tuvastamiseks, brändikaartide loomiseks ning liitmiseks; - osaleja väike ajaline panus (15-20 minutit); - kasutatav erinevates tegevusvaldkondades ja vaba geograafilistest piirangutest; - assotsiatsioonide tuvastamise faasis on võimalik kasutada varem läbi viidud tarbijauuringuid; - sobiv erinevat tüüpi uuringute puhul (fookusrühmad, poe-intervjuud jne.); - lihtne administreerida; - vähem kulukas kui ZMET; - ei nõua läbiviijalt ja andmete analüüsijalt eriväljaõpet; - kõrge reliaabsus ja valiidsus; - kombineeritav teiste brändikaartide loomise meetoditega.	- Brändi assotsiatsioonide tuvastamine võib jääda pealiskaudseks, kõige sügavamal peituvaid assotsiatioone ei pruugi selle tehnikaga tuvastada; - andmete kogumine on kvalitatiivne, ehk ajakulukas; - kvalitatiivsest iseloomust ja väikesest valimist tulenevalt pole andmed üldistatavad laiemale populatsioonile.
KRG <i>Kvalitatiivne / kvantitatiivne meetod</i>	- Ühendab kvalitatiivse andmekogumise- ning kvantitatiivsed analüüsi-metoodikad; - jäädvustab andmed mõõdetaval kujul, võimaldades ulatuslikku andmetega manipuleerimist, nende hindamist ja isegi ühendamist; - kolme stiimuli üheaegset võrdlemist võimaldav meetod; - vähem tööjõu- ja ajamahukas.	- Eeldab kolme stiimuli olemasolu võrdluse ja analüüsi teostamiseks; - ei kutsu esile kõiki assotsieeritavaid omadusi; - ei uuri tehtavate valikute sügavamaid põhjuseid; - ei saa uurida brändi spetsiifilisi omadusi (põhineb võrdlemis-tehnikal).
Redelitehnika <i>Kvalitatiivne / kvantitatiivne meetod</i>	- Lihtsa struktuuriga formaat, mis põhineb ühel küsimusel: „Miks on see sulle tähtis?“ - põhjalikud süvaintervjuud; - <i>Means-End</i> redelitehnika võimaldab struktureeritud andmete analüüsi; - protsessi esimene osa on võimalik läbi viia ka kvantitatiivse uuringuna.	- Osalev subjekt ei pruugi „teada“ vastust esitatud „miks“ küsimusele; - uurimuse kvaliteet sõltub otseselt intervjuueerija oskustest ja teadmistest; - osaleva subjekti suur ajakulu (60-75 minutit); - vastuste kunstlikkus (kui küsimused lähevad liialt isiklikuks)

<p>Paarikaupa sarnasuste hindamine e. hoiakute skaalad: TSD MTSD GPS NCS</p> <p><i>Kvantitatiivne meetod</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Andmete kogumise lihtsus; - sarnasuste hindamist saab läbi viia eelnevalt fikseeritud stiimulite põhiselt; - ühe uurimuse raames on võimalik analüüsida erinevaid brände erinevate dimensioonide lõikes; - lihtsus ja mugavus küsimustiku täitmisel; - madalad ettevalmistus- ja läbiviimiskulud; - NCS meetod võimaldab numbrilist andmete kodeerimist ja seetõttu on andmete analüüs ja tõlgendamine teistest meetoditest lihtsam, aja- ja kulusäästlikum, samuti on vigade osakaal madalam. 	<ul style="list-style-type: none"> - Meetoditel puuduvad võimalused hinnata tehtud valikute põhjuseid; - mõne meetodi puhul (näit. GPS) on vajalik graafiliste andmete kodeerimist numbrilisteks; - tulemuste üldistamine uuringute lõikes on piiratud, sest iga uuring kasutab unikaalseid karakteristikuid ja sõltuvaid muutujaid; - andmete vähene põhjalikkus võrreldes kvalitatiivsete meetoditega; - andmete tuvastamisel ei minda süvitsi subjekti mõttemaailma, mistõttu võivad avastamata jääda mitmed brändi jaoks olulised omadused ja assotsiatsioonid.
---	---	--

Allikas: autori koostatud Cian 2011: 175, 166–167; Zaltman, Coulter 1995: 48; John *et al.* 2006: 551; Steenkamp, Trijp 1997: 163–164; Reynolds, Gutman 1988: 15–18; Veludo-de-Oliveira *et al.* 304; Henderson *et al.* 1998: 313; Golden *et al.* 1987: 396, 406–407; French, Smith 2013: 1360 põhjal.

Hinnates kokkuvõtlikult brändi assotsiatsioonide ja nende võrgustike analüüsimise meetodikaid võib järeldada, et kvalitatiivsed meetodid nagu ZMET ja BCM võimaldavad tuvastada tarbijate teadvuses sügavamal peituvat infot ning seoslikke põhjuseid. Eelnimetatud meetoditest tõuseb omakorda esile BCM, mis on võrreldes ZMET'iga lihtsam, standardiseeritum ja vähem aja- ning ressursimahukas, võimaldades saavutada samaväärseid tulemusi ZMET meetodiga saavutatavale. Võib öelda, et BCM meetod on kaasaegsem ja mugavam käsitus ZMET'ist, millega uurida brändi assotsiatsioonide võrgustikke ning assotsiatsioonide omavahelisi seoseid.

Käesolevas alampeatükis käsitleti ümberpositsioneerimise edukuse hindamist võimaldavaid kvalitatiivseid ja kvantitatiivseid meetode brändi assotsiatsiooni-võrgustike kontekstis, mis on keskse tähtsusega brändi väärtuse ja kuvandi kujunemisel. Erinevate meetodite analüüsimisel ja võrdlemisel (vt. tabel 1, lk. 37-39) jõuti järeldusele, et brändi assotsiatsioonide esilekutsumiseks ja brändikaartide koostamiseks on sobivaimad kvalitatiivsed meetodid nagu ZMET ja BCM, millest kaasaegsem ja lihtsam teostada on viimasena nimetatud. BCM meetod osutus sobivaimaks magistriritöö empiirilise osa läbiviimisel ning ümberpositsioneerimise edukuse hindamise aluseks

võetava assotsiatsioonidest koosneva brändikaardi koostamisel, millega jätkatakse põhjalikumalt juba magistritöö teises peatükis.

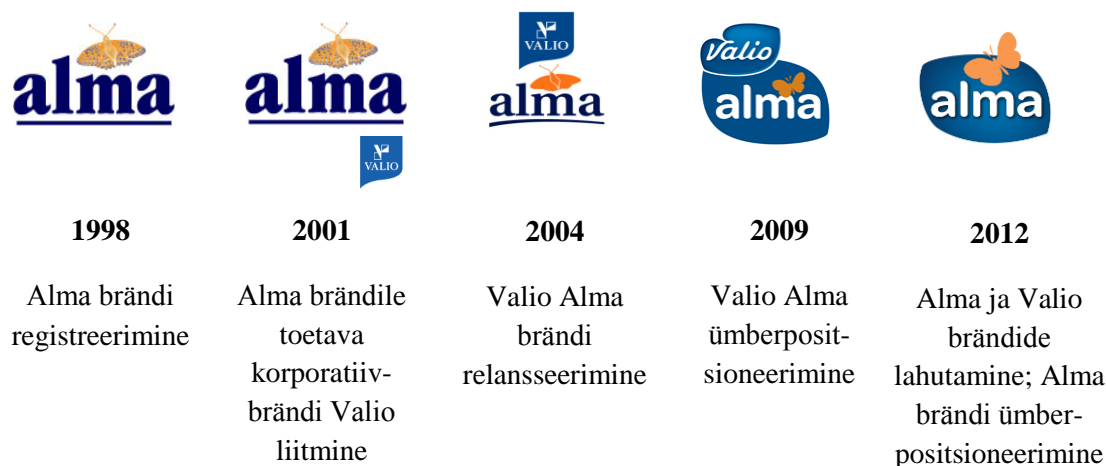
2. ALMA BRÄNDI ÜMBERPOSITSIONEERIMISE EDUKUSE HINDAMINE BRÄNDI ASSOTSIATSIIONIDE MUUTUMISE KAUDU

2.1. Alma brändi ümberpositsioneerimisele eelnenud olukorra kaardistus, põhjused ning eesmärgid, ümberpositsioneerimise analüüsimise meetodika kirjeldus ja valim

Magistritöö teoreetilises osas sai selgeks brändi väärtuse ja kuvandi olulisim aspekt – brändi assotsiatsioonid ning nende võrgustikud, mis võimaldavad selgitada tarbija teadvuses tekkivaid meeldivuse või tarbimisotsuse aluseks olevaid seoseid. Selgus, et brändi assotsiatsioonid ja assotsiatsioonide võrgustiku alusel koostatav brändikaart võimaldab suure tõenäosusega anda hinnangu brändi ümberpositsioneerimise edukusele kui võrrelda tarbija poolt brändile omistatavaid assotsiatsioone nendega, mida brändi omanik on soovinud näha brändi kirjeldavate märksõnadena. Käesolevas peatükis kirjeldatakse Eesti toiduainetööstuse ühe juhtiva brändi, Alma, ümberpositsioneerimise protsessi, viiakse läbi tarbijauuringud brändile omistatavate assotsiatsioonide tuvastamiseks ning eesmärgiks võetud assotsiatsioonide võrdlemisel tarbijate teadvuses tegelikult eksisteerivate assotsiatsioonidega antakse hinnang Alma brändi ümberpositsioneerimise edukusele.

Alma bränd kuulub Valio Eesti AS brändiportfelli kui värskete piimatoodete strateegiline bränd Baltikumis. Alma brändi registreerimine esitati Eesti

Patendiametisse Valio OY poolt 1996. aasta detsembris ning see registreeriti esmakordselt mais, 1998.a. (Ilp 2013). Kuuteistkümne aasta jooksul on Alma bränd läbi teinud neli suuremat muudatust, millest viimane toimus 2012. aastal ning seisnes Valio ja Alma brändide lahutamises ning Alma brändi ümberpositsioneerimises (Alma history 2012, vt. joonis 7).



Joonis 7. Alma brändi arenguetapid (Alma history 2012).

Alma brändi ajalugu algas 1998. aastal iseseisva, kodumaise piimabrändina. 2001. aastal liideti Alma brändile emafirma väikeses formaadis Valio logo ning 2004. aastal viidi Valio logo Alma logo suhtes juba domineerivale positsioonile. 2009. aastal toimus suurem Valio Alma brändi ümberpositsioneerimine, mille eesmärk oli siduda omavahel veelgi selgemalt Alma ja Valio brändide personaalsused ja logod, mis tarbijate jaoks kandsid hoolimata kaheksa aasta pikkuse ühtse visuaali kandmise järgselt erinevaid tähendusi. Kui Alma brändile omistati Baltikumis vanamoelisust, siis Valio brändile omistati innovatiivsust, välismaisust ning head kvaliteeti. Kahe brändi erineva personaalsuse sidumine sooviti saavutada uue, kaasaegsemalt disainitud Valio Alma logo ja brändi ümberpositsioneerimisega ning eesmärgiks võeti tuntuima piimatööstuse brändi positsiooni saavutamine aastaks 2015. Täielikku üleminekut Valio brändile Eestis ja Baltikumis siiski ei tehtud, sest Eestis omas Alma bränd tugevat positsiooni ning seostus tarbijatele lokaalsuse, traditsioonide ja hea hinna-kvaliteedi suhtega. (Management ... 2009).

Valio Alma brändi uuteks strateegilisteks eesmärkideks seati toetada Valio brändi arengut Baltikumi tasandil ning kandvaks sõnumiks valiti „tasakaalustatud elu“. Alma brändi personaalsus ehitati üles brändilubadusele „kõrgekvaliteedilised maitsvad igapäevased piimatooted. Võid alati Valio Almat usaldada“, mis koondati tunnuslause „kõige armastatum“ alla. Peamisteks brändi assotsiatsioonideks ehk kuvandieesmärkideks määrati aktiivsus, usaldusväärsus, hoolivus, rõõm, heasüdamlikkus ja sõbralikkus. Tootepõhisteks assotsiatsioonideks võeti hea maitse (head maitset ja kõrgekvaliteedilised toormaterjalid), usaldusväärsus (tuttav valik, garanteeritud kõrge kvaliteet) ja tervislikkus (ei sisalda säilitusaineid, toote koostises kasutatavad komponendid on tervisesõbralikud) ning ümberpositsioneeritud uue disainiga Valio Alma brändi tutvustati esmakordselt avalikkusele märtsis, 2009.a. (Management ... 2009).

Kaks ja pool aastat hiljem, 2011. aasta sügisel, GFK poolt Eestis läbi viidud brändi kuvandi ja positsioneeringu uuring kaardistas Valio Alma brändi hetkeolukorra ja kuvandi tarbijate hulgas võrdluses kohalike konkurentidega, mis võimaldas ühtlasi võrdlust 2009. aastal läbi viidud ümberpositsioneerimisele seatud eesmärkidega. Uuringu tulemustest selgus, et küsitlusele vastajad nimetasid Alma brändi iseseisva brändina, seos Valio ja Alma vahel oli tekkinud, kuid siiski võrdlemisi nõrgalt ning tarbijad omistasid Alma brändile tegelikkuses kasutusel olnud Valio Alma brändist erinevaid omadusi. Alma bränd eraldiseisvalt oli tarbijate hulgas hästi tuntud ning sellele omistati head hinna ja kvaliteedi suhet, värskust, head maitset, perekesksust, harjumuspärasust ning kodumaisust. Valio Alma ühisbränd oli seevastu tarbijate hulgas vähem tuntud ning seostus positiivselt innovatiivsuse, naiselikkuse ja huviäratavusega, kuid negatiivselt hea hinna ja kvaliteedi suhte, kodumaisuse, hea maitse, värskuse ja soovitatavuse osas. (Brand ... 2011). Konkurentidega võrreldes paigutasid Valio Alma brändi tarbijad selle tuntuse ja oma valikute osas kolmandale kohale, kahe kodumaise konkureeriva brändi järele (Brand... 2011; vt. tabel 2, lk. 44).

Tabel 2. Eesti piimatööstuse brändide tuntus

	Valio Alma	Bränd 1	Bränd 2	Alma*
Spontaanne brändituntus	5%	75%	37%	38%
Aidatud brändituntus	65%	95%	89%	90%
Esimene valik (tarbijate hulk, %)	4%	41%	19%	17%
<i>*Bränd, mida tegelikkuses Eesti piimandusturul ei eksisteerinud.</i>				

Allikas: autori koostatud Brand... 2011: 17 põhjal.

Kui Valio Alma bränd langes tarbijate valikus kolmandale kohale võrreldes konkureerivate piimabrändidega, siis peamised põhjused peitusid selles, et Valio Alma brändi peeti teistega võrreldes välismaiseks (15% vastajatest; välismaine toode või välismaine tootja) ning võõraks ehk harjumatuks brändiks (15% vastajatest). Suur osa tarbijatest polnud aga teadvustanud, et Alma bränd kannab juba kaheksa aastat nime Valio Alma ning pidasid seda endiselt Alma nime kandvaks brändiks. (Brand... 2011).

Kokkuvõtlikult võib öelda, et GFK uuring tõi Valio Alma brändi juures välja kolm peamist probleemi, mis tuleviku nimel strateegilisi otsuseid vajasisid (Brand 2011: 10):

- Uuringu tulemuste põhjal avaldas Valio kui katusbränd Alma brändile negatiivset mõju pidurdades selle tuntuse kasvu, ostuvalikutesse jõudmist ning tekitas tarbijates segadust päritolu osas. Tarbijad ei saanud aru, kas Valio Alma tooted on pärit Eestist või Soomest, mis värskete piimatoodete puhul on ostuotsuse tegemise seisukohalt üks kriitilisi aspekte, sest 81% eestimaalastest eelistab sisseoste tehes kodumaiseid kaupu (Jaekaubanduse Seire 2013: 14).
- Alma brändil oli võrreldes teiste Valio brändidega Eestis kõige rohkem positiivseid assotsiatsioone ning sihtrühm seostas Alma brändi „hea maitsega“, mida teistele Valio brändidele ei omistatud.
- Uuringus osalejad ei näinud Valio Alma brändil strateegilisi eeliseid teiste konkureerivate kodumaiste piimatoodete brändide ees. Uuringu tulemustes hinnati, et see võib olla erinevate kommunikatsioonisõnumite ja –kanalite kasutamise tulemus.

Uuringufirma GFK soovitus uuringu tulemuste põhjal oli eristada teineteisest Valio ja Alma brändid, tugevdada neile omistatavaid positiivseid assotsiatsioone, neutraliseerida ja kaotada negatiivsete assotsiatsioonide mõju ning kui jääb siiski vajadus katusbrändi järgi, tuleb see luua tugeva kohaliku kuvandi kandjana (Brand... 2011: 10).

Uuringufirma poolt välja toodu arutati 2012. aasta alguses Valio Eesti AS ja Valio OY strateegilises juhtrühmas põhjalikult läbi ning kuna Valio Alma brändile seatud eesmärgid polnud täitunud assotsiatsioonide ega brändi strateegilise liidrirolli kujunemise suunas, tehti ajalooline ja Valio kontserni seisukohalt erandlik otsus lahutada Valio ja Alma bränd teineteisest ning jätkata Baltikumi värskete piimatoodete strateegilise brändiga Alma nime all (Ilp 2013).

Kui otsus lahutada teineteisest Valio ja Alma brändid tehti 2012. aasta alguses, siis otsuse elluviimine algas sama aasta augustikuust. Ajaline viide otsuse tegemise ja elluviimise ettevalmistuste vahel oli tingitud muudatustest Valio Eesti juhtkonnas, sest jaanuaris 2012 liikus seni ametis olnud turundusdirektor juhtima müüki ja logistikat ning vabaks jäänud ametikoht täideti aprillis 2012. Uue turundusdirektori ülesandeks jäi Alma brändi uue kontseptsiooni, sõnumite ja ümberpositsioneerimise strateegia väljatöötamine, mis kestis augusti lõpust kuni 2012. aasta lõpuni, kokku neli kuud ning koosnes järgnevalt välja toodud etappidest. (Alma... 2012; Ilp 2013).

- Analüüsietapp (24.08–13.09.2012). Ümberpositsioneerimise esimeses etapis osalesid Valio Eesti AS Alma brändi juht ning ettevõtet teenindavate loovagentuuri Age Universal McCann ja meediaagentuuri Inspired Universal McCann esindajad (edaspidi agentuurid). Analüüsietapp käivitati koosolekuga, milles Alma brändi juht kirjeldas hetkeolukorda, ülesande eesmärgi, põhjuseid ja ümberpositsioneerimisele seatud ootusi. Alma brändijuht Dagmar Ilp'i sõnul olid Alma brändi suurimateks probleemideks:
 - tarbijate teadvuses olev segadus Alma brändi kuvandi osas (assotsiatsioonid, päritolu);
 - selge positsioneerimise puudumine võrreldes konkurentidega;
 - pikaajalise loo ja sõnumite puudumine, mis positsioneerimist tarbijate jaoks üheselt kommuunikeeriks;
 - selge lubaduse puudumine tarbijate jaoks;

- Alma brändi eelistamise põhjuste puudumine tarbijate jaoks.

Alma brändi ümberpositsioneerimise eesmärgidena tõi Ilp välja Alma brändile selge kuvandi ja positsiooni loomise Eesti piimatoodete turul, mis oleks elujõuline pikaajaliselt, annaks tarbijatele selge põhjuse Alma tooteid eelistada, oleks konkurentidest eristuv, rõhutaks Alma brändi kodumaisust ja kvaliteeti ning looks Alma loo ja sõnumid, mida pikaajaliselt rääkida.

Koosoleku raames lepiti kokku Alma brändi ümberpositsioneerimise läbiviimise protsessis ja ajakavas, millele järgnes Valio Eesti AS ja agentuuride sisene eraldiseisev töö. Kõik üksused kaardistasid kasutada olevate turu-uuringute ja muude materjalide põhised Alma brändi turu- ning konkurentsituatsiooni, mis sai aluseks strateegiliste kontseptsioonisuundade loomisele. Kogutud info põhjal loodi kuus Alma brändi uue positsioneerimise ja eristumise saavutamiseks sobivat kontseptsioonisuunda, mis ehitati üles Valio OY eeskirjade põhised koosnedes brändi üldkirjeldusest, lubadusest, assotsiatsioonidest, personaalsusest, tarbija kasu peamistest argumentidest (*reason to believe*), brändi tuumidest, tunnuslausest ja teemadest, mille põhised on võimalik kirjeldada brändi emotsionaalset tonaalsust ehk *moodboard*'i.

- Teisel projektikoosolekul, mis toimus 14.09.2012, osalesid Valio Eesti AS Alma brändi juht ja loovagentuuride esindajad. Projekti vahekoosolekul analüüsiti osalejate poolt kokku koondatud materjali ning keskenduti kuue kontseptsioonisuuna arutelule, analüüsile ja viimistlemisele. Kõiki kontseptsioone hinnati iga osaleja poolt individuaalselt Alma brändile sobivuse, jätkusuutlikkuse ja konkurentidest eristumise osas. Arutelu käigus eemaldati valikust kaks kontseptsioonisuunda eeskätt jätkusuutlikkuse ja liigse kattuvuse tõttu konkurentidega.
- Kolmas projekti vahekoosolek toimus 15.10.2012 Alma brändi ajurünnakuna, milles osales 14 inimest: loov-, pakendi- ja meediaagentuuride esindajad, Valio Eesti tegevjuht, müügidirektor, müügijuhid ning brändijuhid. Ajurünnaku eesmärgiks oli ühiselt valida Alma brändi uut positsioneerimist kinnitav kontseptsioon, sõnumid ja *moodboard*. Alma brändijuht Dagmar Ilp kinnitas, et konkreetne etapp oli Alma brändi ümberpositsioneerimise seisukohalt üks olulisimaid, sest väljatöötatud kontseptsioonisuundadest tuli välja valida see üks

ja õige, mis jääks Alma brändi alustalaks pikkadeks aastateks. Samuti pidi kontseptsioonisuund olema kõigi osalejate silmis sobiv ja Alma brändile kohane, lisas Ilp.

Alma brändi ümberpositsioneerimise grupitöö viidi läbi tuginedes paljuski Zaltmani metafooride meetodikale. Grupitööd modereeris Age McCann loovdirektor Tõnu Kõva, kes tutvustas osalejatele esmalt brändi tähendust kirjanduslikus kontekstis, ühistöö eesmärke ja ootusi lõpptulemusele Alma brändi seisukohast. Sellele järgnes Alma brändi ja turusituatsiooni ülevaade, samuti konkurentide brändikuvandi, -assotsiatsioonide ja reklaamikeele tutvustamine. Grupitöö kolmas etapp jätkus nelja kontseptsioonisuuna detailse ühisaruteluga ning *moodboard*'i koostamisega:

- grupitöö moderaator tutvustas kontseptsioone üksahaaval kõigile osalejatele, misjärel arutati kontseptsiooni sisu, sellest arusaamise, Alma brändile sobivuse ja pikaajalise jätkusuutlikkuse üle. Iga osaleja sai avaldada kontseptsiooni analüüsimisel oma arvamust, suuna tugevused ja nõrkused märgiti üles pabertahvlile;
- arutelule järgnes praktiline grupitöö, milleks osalejad olid eelnevalt kodutööd teinud. Kõik osalejad olid nädala jooksul saanud tutvuda Alma brändi nelja kontseptsioonisuunaga ning kogunud nende kirjeldamiseks pilte ja illustreerivat materjali ajalehtedest ning ajakirjadest. Iga osaleja oli kogunud ühe kontseptsioonisuuna kohta kolm kuni viis pilti, mis grupitöö moderaatori juhendamisel asetati teemade kaupa eraldi lauale. Iga teema kohta kogunes keskmiselt kümme pilti ning viie erineva märksõna kohta kontseptsiooni lõikes kogunes lauale keskmiselt 50 pilti. Moderaatori juhendamisel valiti piltide hulgast ühiselt teemat kõige paremini iseloomustav keskne foto, mis asetati eraldiseisva valge paberlehe keskele. Kui keskseid fotosid oli kaks või kolm, asetati kõik paberlehe tsentrisse. Sellele järgnes teemade kaupa seda kõige paremini kirjeldavate fotode ühine valimine, valikusse võeti kuni viis pilti. *Moodboard*'i loomise lõpetas ühine tulemuse hindamine ning konsensuse saavutamise järgselt kleebiti kõik pildid valgele paberile ning valmis *moodboard* riputati seinale.

Eelkirjeldatud tegevused viidi läbi kõigi nelja kontseptsioonisuunaga ning *moodboard*'ide lõpetamisele järgnes nende ühine võrdlemine, täiendamine ja sobivuse hindamine Alma brändi kontekstis.

Dagmar Ilp hindas, et grupitöö oli konsensuslik ning üksmeelselt valiti Alma brändi uueks positsioneeringuks puhtuse kontseptsioon. Puhtuse kontseptsiooni kasuks tehti valik mitmetel põhjustel: Alma piim ja piimatooted on valmistatud parimast Kesk- ja Lõuna-Eesti farmidest kogutavast piimast, järjepidevalt tehakse tööd säilitusainete eemaldamisega Alma toodetest, kaasaegne modernse tehnoloogiaga Laeva meierei võimaldab toota puhtaid ja lisaainetevabasid piimatooteid, range ja kõrgetasemeline hügieeni- ja kvaliteedikontroll tootmisahela algusest lõpuni ning tarbijate jätkuv soov osta puhtaid ning naturaalseid tooteid. Puhtuse kontseptsiooni valikut toetas ka eristuvus konkurentidest, kes olid valdavalt keskendunud värskuse ja kodumaisuse sõnumite rõhutamisele oma brändi peamiste argumentidena. *„Kõigi suureks üllatuseks sündis grupitöö raames ka Alma uus tunnuslause, ehk meie lubadus tarbijatele: „puhas piim“, mis võttis ühiselt valitud uue positsioneeringu väga lühidalt ja tabavalt kokku,*“ jätkas Ilp. (Ilp 2013).

Alma brändi puhtuse kontseptsioon tõi kaasa uue lubaduse tarbijale: *„Alma pakub alati parima kvaliteediga tooteid, mis pakuvad suurepäraseid maitseelamusi ning rahuldavad ka kõige nõudlikuma maitsega inimesi. Puhtast piimast kodumaised Alma tooted on terve (tervisliku) elu aluseks, mis võimaldavad end hästi tunda, nii vaimselt kui füüsiliselt.*“ Alma brändile omistatavateks uuteks assotsiatsioonideks said „kodumaisus“, „puhtus“ (sh. tooraine, tootes kasutatavad komponendid, tootmisprotsessid jne.) ning juba Alma brändile omistatavatest assotsiatsioonidest otsustati tugevdada „maitset“ ning „kvaliteeti“ ja neutraliseerida negatiivse tähendusega assotsiatsioonid „välismaine“ ja „võõras“. (Alma ... 2012). Eesmärgiks võeti uute assotsiatsioonide viimine tarbijateni taastamaks usaldus Alma brändi kodumaisesse päritolusse ning eristumaks konkurentidest läbi puhtuse ja kvaliteedi (Ilp 2013).

Alma brändi ümberpositsioneerimise elluviimine algas 2013. aasta alguses, hõlmates endas uut tonaalsust kandvate pakendite, reklaamikeele ning PR tegevuste loomist (Ilp 2013). *„Esimesed uue kujundusega Alma pakendid jõudsid poeriiulitele mais 2013, esimene reklaam eetrisse juulis 2013,*“ rääkis Dagmar Ilp. Alma brändi juht hindas, et

muudatused tarbija teadvuses Alma brändi uuest positsioonist pole kiired tulema, sest ümberpositsioneerimisele eelnenud Alma brändi kuvand oli tarbijate jaoks suhteliselt segane tulenevalt mitmetest lühikese vahega toimunud strateegiliste suundade muutustest. Seetõttu oodati muudatusi Alma brändi kuvandis ja sõnumite teadvustamises kahe kuni kolme aasta jooksul, ehk 2015–2016. aasta jooksul. (Ilp 2013).

Eeltoodult anti ülevaade Alma brändi ümberpositsioneerimisele eelnenud olukorrast, põhjustest ja eesmärkidest, samuti kirjeldati ümberpositsioneerimise protsessi ja selle sisulist läbiviimist. Järgnevalt esitatakse Alma brändi ümberpositsioneerimise edukuse hindamise meetodika, selle valiku põhjused ning valimi disain, mille abil on võimalik anda hinnang Alma brändi ümberpositsioneerimise edukusele.

Töö teoreetilises osas jõuti järeldusele, et brändi assotsiatsioonid, assotsiatsioonide võrgustikud ja nende mõõtmine asuvad brändi tarbijaväärtuse keskmes ning on selle mõistmise seisukohalt kriitilise tähtsusega. Brändi jaoks olulisi assotsiatioone on võimalik tuvastada brändi kontseptsioonikaartide loomise kaudu, mis võimaldab hinnata assotsiatsioonide omavahelisi seoseid ning seost brändiga (John *et al.* 2006: 549). Henderson, Iacobucci ja Calder (1998: 307) on aga väitnud, et vaid üksikud tööd turunduse valdkonnas on läinud kaugemale assotsiatsioonide võrgustike elementaarsest definitsioonist ning brändingu tulemusi ja strateegiaid pole assotsiatsioonide võrgustike meetodiga uuritud. Autor nõustub Henderson'i, Iacobucci ja Calder'i 1998. aastal esitatud väitega, sest ei leidnud vastavasisulist kirjandust ega uurimistöid, nagu ei leidnud ka brändi assotsiatsioonide võrgustiku käsitluse kontekstis uuritud brändi ümberpositsioneerimise tulemusi. Sellest tulenevalt soovitakse käesoleva magistr töö raames luua meetod just nimelt selle kirjandusliku lõhe täitmiseks.

Võttes aluseks tunnustatud teoreetikute nagu Aaker ja French seisukohad, kellest esimene peab positsioneerimist tihedalt brändi assotsiatsioonide ja kuvandiga seotuks (Aaker 1991: 110) ning teise hinnangul omavad brändi assotsiatsioonid brändi tarbijaväärtuse kujunemisel kesksel tähtsust (French 2012: 1357), hindab autor, et John *et al.* poolt välja töötatud brändi kontseptsioonikaartide meetod BCM võib osutada sobivaks brändi ümberpositsioneerimise edukuse hindamisel.

Arvestades BCM meetodi ülesehitust luua brändi kontseptsioonikaarte kvalitatiivse lähenemise kaudu suhteliselt madala osalejate arvu juures (20-25 inimest), siis uurimuse tulemuste üldistamine laiemale populatsioonile võib osutada komplitseerituks (John *et al.* 2006: 551). Sellest lähtuvalt soovitakse BCM meetodi edasi arendada moel, mis võimaldaks brändi kontseptsioonikaarte ja assotsiatsioonide võrgustikke koostada suurema hulga tarbijate seas, et analüüsi tulemused oleks üldistatavad laiemale elanikkonnale. Lisaks on John, Loken, Kim ja Monga BCM meetodi ühe edasiarenduse võimalusena näinud andmekogumise lihtsustamist, eriti huvitatud ollakse meetodi edasi arendamisest arvutipõhise andmekogumise suunas (2006: 563). Viies kokku BCM meetodi kaks peamist kitsaskohta: väike valim ja sellest tulenev üldistamise piiratus ning andmekogumise lihtsustamine, soovitakse modifitseerida BCM meetodi andmekogumise meetodikaid ning luua üldistamise võimalus laiemale populatsioonile lähtudes alltoodud kriteeriumitest:

- Kvalitatiivse andmekogumise asendamine kvantitatiivse andmekogumisega. Kvalitatiivsed uuringud pole reeglina mõeldud laiemale elanikkonnale üldistamiseks tulenevalt nende unikaalsusest ja probleemikesksest lähenemisest; samuti on kvalitatiivset uurimust tulevikus samal moel keeruline korrata. Samuti pole piisavalt selgitatud valimi koostamise kriteeriume, andmete kogumise ega analüüsimise protsessi. Kvantitatiivsete meetodite rakendamine uurimuses võimaldab suure tõenäosusega uurimuse tulemuste üldistamist laiemale populatsioonile ning selle kordamist tulevikus. (Daymon, Holloway 2011: 11–12).
- Teine BCM meetodi kitsaskoht seisneb andmete kogumises, mille lihtsustamine ning arvutipõhiseks viimine looks meetodi autorite John'i, Loken'i, Kim'i ja Monga sõnul olulist täiendavat väärtust (John *et al.* 2006: 563). Kvalitatiivsete uuringute raames kogutakse andmeid standardiseerimata intervjuude abil sügavuti ja probleemikeskselt, mis on ajamahukas ning eeldab uurimuse läbiviija poolset aktiivset osalemist. Kvantitatiivsed meetodid võimaldavad andmeid koguda aga küsimustike või standardiseeritud intervjuude abil, otsese uuringu läbiviija sekkumiseta. (Daymon, Holloway 2011: 13). Kvantitatiivsete andmete kogumiseks kasutatakse reeglina telefoni-, personaal-, posti-, fookusgrupi- või internetipõhiseid uuringuid ning uurimuse tüübi valik sõltub

uuringu eesmärgist, ressurssidest ja andmete kogumise ajalisest reservist (Local ... 2009: 3). On üldteada, et aina laiemalt kasutatakse uuringute läbiviimiseks internetipõhiseid lahendusi, mis on osaleja jaoks mugavad ning uuringu läbiviija jaoks omavad eelist eeskätt tänu madalatele kuludele, automaatsele andmekogumisele ja andmete kohesele salvestamisele andmebaasis (Davčik, Rundquist 2012: 96). Eesti kontekstis toetab internetipõhiste uuringute rakendamist kõrge internetikasutus ja elektrooniliste vahendite omamine: internetikasutuse määr 16-74 aastaste elanike seas oli 2012. aastal 78,4% ning üle 90% lastega peredest omab kodus arvutit ja internetiühendust (Vabariigi ... 2012).

Eeltoodust lähtuvalt on tõenäoliselt võimalik BCM kvalitatiivse meetodi kahe peamise kitsaskoha lahendamine meetodi kvantitatiivsele kujule viimise abil. Meetodika muutmine kvalitatiivsest kvantitatiivseks võimaldab kiiret ja standardiseeritud internetipõhist andmekogumist suure tarbijaskonna hulgas, lubab uuringut tulevikus samal kujul korrata ning saadud tulemusi laiemale populatsioonile üldistada. Meetodi kohandamise riskiks võib kujuneda kogutava info sügavus ning põhjalikkus, ehk riskiaspektiks on uuringus osalejate pühendumus.

Magistritöö eesmärgi – anda hinnang Alma brändi ümberpositsioneerimise edukusele – võimaldab saavutada Alma brändile püstitatud assotsiatsioonieesmärkide kõrvutamise ja võrdlemise tarbijate poolt tegelikkuses tajutavate assotsiatsioonidega. Magistritöö eesmärgi saavutamiseks kasutatakse John'i, Loken'i, Kim'i ja Monga poolt loodud kvalitatiivset BCM meetodi, mis kohaldatakse kvantitatiivsele kujule eesmärgiga lihtsustada andmete kogumist ning võimaldada uuringu tulemuste üldistamist laiemale tarbijaskonnale. Arvestades, et BCM kvalitatiivset meetodi pole varasemalt kvantitatiivsele kujule viidud, saab uue loodud meetodiga (nimetatakse järgnevalt BCM 2014 meetodiks) sobivust ja töökindlust tõenäoliselt hinnata kahe meetodika (kvalitatiivne ja kvantitatiivne BCM) alusel läbi viidud uuringute tulemuste kooskõlalise põhjal.

Alma brändi ümberpositsioneerimise eesmärkide väljaselgitamiseks intervjueriti Valio Eesti AS Alma brändi eest vastutavat isikut, brändijuht Dagmar Ilp'i, kes juhtis brändiuuenduse protsessi kontseptsiooni loomise faasist elluviimiseni. 9. detsembril

2013.a. läbi viidud intervjuu kestis 90 minutit, uuringu tüübina kasutati isiklikku kontakti ning intervjuu ajal tehti kirjalikke märkmeid. Intervjuu läbiviimise aluseks võeti intervjuu plaan (vt. Lisa 1, lk. 95–96), mille esimene osa keskendus Valio Eesti AS üldistele andmetele, teine osa Alma brändi ajaloole ja muudatused tinginud olukorrale ning kolmas osa Alma brändi ümberpositsioneerimise eesmärkidele. Lisaks kasutati Valio Eesti AS dokumente Alma brändi ümberpositsioneerimise eesmärkide ja protsessi kohta.

Uuringu valimi koostamisel lähtuti Alma brändi esmasest sihtrühmast, kelle puhul on uute brändile omistatavate sõnumite teadvustamine ostuotsuse langetamise suhtes kriitilise tähtsusega. Alma brändi peamise sihtrühma moodustavad 2013.a. TNS Emori Atlase uuringu põhiselt naised vanuses 25–54 eluaastat, elukohaga pigem linnas kui maal, kelle peres kasvab reeglina alla 16-aastane laps (lapsed), kes on peamine toiduga seotud ostuotsuste tegija peres (Iip 2013). Valimi struktuur ja peamised tunnused on toodud tabelis 3.

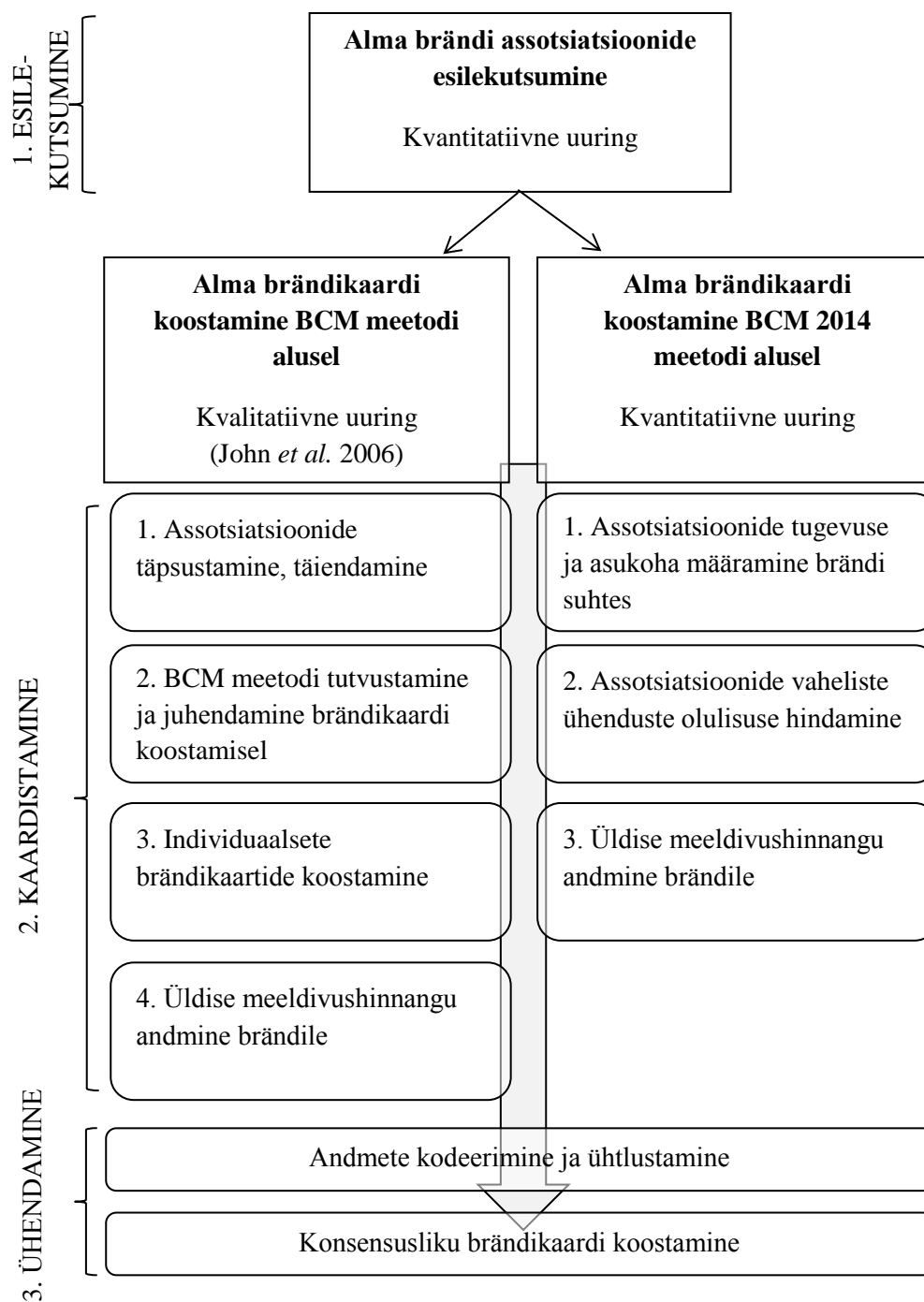
Tabel 3. Uuringu valimi ülesehitus ja peamised tunnused

	Andmete jaotus
Vanus*	25 - 45
Emakeel*	68% eestlasi, 32% muu
Sugu	Naiste osakaal vähemalt 90%
Peres alla 16-aastaseid lapsi*	Jah/ei
Alma brändi tarbijad**	50% Alma brändi tarbijaid, 50% mittetarbijaid
Elukoht*	Tallinn 50%, suur linn 30% (Narva, Pärnu, Tartu), väike linn 20%
<p><i>* Valim on koostatud uuringute TNS Emor Atlas (2013) ning Eesti Elanike toidukaupade harjumused ja eelistused (TNS Emor 2011) põhjal.</i></p> <p><i>** Tarbijate ja mittetarbijate suhe uuringu disainis tuleneb Alma brändi turunduslikest eesmärkidest ning ei kattu elanikkonnas brändide tarbimise tegelike osakaaludega (Alma brändi tarbijate hulk turuosa põhiselt ca 30%).</i></p>	

Allikas: autori koostatud.

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks viiakse läbi kolm uuringut (vt. joonis 8, lk. 53), milledest esimese abil tuvastatakse Alma brändile omistatavad assotsiatsioonid ning

ülejäanud kahe abil erinevate meetodikate (kvalitatiivne ja kvantitatiivne) kaudu assotsiatsioonide paiknemine Alma brändikaardil ning assotsiatsioonide vahelised seosed ja tugevused.



Joonis 8. Uuringute jagunemine ja läbiviimise etapid magistritöö empiirilises osas (autori koostatud).

Uuringu esimese, ehk Alma brändiga seonduvate assotsiatsioonide esilekutsumise etapi moodustab märksõnade tuvastamine vaba assotsieerimise meetodil, mis Finlay (1996: 285) uurimuse tulemusel on osutunud usaldusväärseks meetodikaks mällu salvestunud informatsiooni mõõtmiseks. Uuringus osalejatele esitatakse küsimus: „Kui mõtlete brändile ALMA, mis Teil esimesena pähe tuleb?“ Sõna assotsieerimise meetod kuulub projitseerivate meetodite ehk kognitiivses psühholoogias tuntud vaba assotsieerimise meetodikate alla, mida turundusalases kirjanduses nimetatakse ka vabaks tuletamiseks (*free elicitation*; Hofstede *et al.* 2007: 301; Steenkamp, Trijp 1997: 155). Sõna assotsieerimise meetod keskendub esimesena meenuvatele (*top-of-mind*) karakteristikutele, mida inimesed koheselt uuritava objektiga seostavad. Sama teevad ka metafooridele ja visuaalsetele märkidele põhinevad meetodid, mis võimaldavad objekti uurida analoogia abil. (Hofstede *et al.* 2007: 301). Näiteks on toidukaupade puhul esimesena seostuv assotsiatsioon tarbija jaoks valiku tegemisel kõige olulisem ning seotud toote ostuotsusega (Vidal *et al.* 2012: 2).

Kogutud andmed analüüsitakse esinemise sageduse ja järjekorra alusel, samuti grupeeritakse sarnase tähendusega assotsiatsioonid nagu „hea maitse“ ja „maitsev“ ühe märksõna „hea maitse“ alla. Küsitluse käigus esile tulnud assotsiatsioonid vaadatakse üle koostöös Alma brändi juhiga ning vajadusel lisatakse märksõnad, mis on brändi seisukohalt edasiseks uurimiseks olulised. Eesmärk on piirduda kuni 25 assotsiatsiooniga, mis võimaldab ajalist kulu osaleja jaoks hoida madalal (hinnanguliselt samas suurusjärgus nagu kvalitatiivsel moel brändikaardi koostamine: 15–20 minutit). Esimese etapi läbimisel on välja selgitatud Alma brändi esmasesse sihtrühma kuuluvate tarbijate/mittetarbijate teadvuses olevad Alma brändiga enim seostatavad assotsiatsioonid, nende arvuline hulk, esinemissagedus ja –järjestus, mis võetakse aluseks järgnevate uuringute läbiviimisel.

Uuringu teine, ehk lõppkogumisse valitud Alma brändi assotsiatsioonide kaardistamise etapp, jätkub BCM ja BCM 2014 meetodi põhjal eraldiseisvalt (vt. joonis 8, lk. 53). Teise uurimisetapi eesmärk on esimeses etapis tuletatud Alma brändi assotsiatsioonide tugevuse ning omavahelise seotuse hindamine kvantitatiivsel moel, mida klassikalise BCM meetodi puhul pole varsemalt katsetatud. Brändi assotsiatsioonide tugevust näitab assotsiatsioonide esinemise hulk, assotsiatsioonide vaheliste ühenduste tugevus ja

assotsiatsioonide võrgustiku struktuur (French, Smith 2013: 1361). Uuringu teise etapi loodetav tulemus seisneb kahe meetodi põhiselt läbi viidud uuringu tulemuste kooskõlalises, mis annaks kinnituse BCM 2014 meetodi võimalikule töökindlusele.

Klassikalise BCM meetodi rakendamiseks värvatakse 10 osalejat Alma esmasesse sihtrühma kuuluvate tarbijate/mittetarbijate hulgast ning juhendatakse BCM meetodi läbiviimise protsessist (John *et al.* 2006: 553). Alustuseks palutakse osalejalt vastata küsimusele „Kui mõtlete brändile ALMA, mis Teil esimesena pähe tuleb?“, näidates abistava vahendina uuringu esimeses etapis esile kutsutud Alma brändi assotsiatsioonide kaartidel (igal kaardil üks assotsiatsioon). Kui osalejalt tekib täiendavalt Alma brändiga seonduvaid assotsiatioone, mida kaartidel pole, kirjutatakse see tühjale kaardile ning lisatakse valikusse. Seejärel tutvustatakse osalejale BCM protsessi ja eesmärgi, esitledes illustreeriva näitena Volkswagen Beetle brändikaarti (vt. Lisa 4, lk. 100). Näidiseks toodud brändikaardil joonistuvad välja brändi ja assotsiatsioonide vahelised seosed, ühendused ning nende tugevused (ühe-, kahe- või kolmekordsed; mida rohkem jooni, seda tugevam ühendus). Kolmanda etapina palutakse osalejalt koostada Alma brändi kaart valikus olevate assotsiatsioonide põhjal ning lisada assotsiatsioonide vahele nende omavahelist tugevust märkivad ühendused (ühe-, kahe- või kolmekordseid ühendusi märkivate kaartide näol). Neljanda etapina palutakse osalejalt anda Alma brändi kohta meeldivuse üldhinnang skaalal 1 (väga negatiivne) kuni 10 (väga positiivne), mis märgitakse brändikaardile Alma brändi kõrvale. Uuringus osalejad vastavad täiendavalt üldistele ja demograafilistele küsimustele, misjärel tädatakse neid uuringus osalemise eest. (John *et al.* 2006: 553).

BCM 2014 meetodi põhiselt viiakse läbi internetipõhine küsitlus 300 Alma brändi esmasesse sihtrühma kuuluva tarbija/mittetarbija hulgas. Alma brändi assotsiatsioonide tugevuse ning Alma brändi ja assotsiatsioonide vaheliste ühenduste tugevuse hindamisel kombineeritakse erinevaid kvantitatiivseid meetodikaid, mis vastavad autori hinnangul kõige paremini BCM kvalitatiivsele käsitlusele (uuringu detailne ülesehitus on välja toodud Lisas 2, lk. 97–98):

- 1) Alma brändi assotsiatsioonide tugevust hinnatakse kvantitatiivselt Likerti 7-palli väärtusskaalal. Arvutiekraanil näidatakse Alma brändi ja selle kõrval kuvatakse ükshaaval, suvalises järjekorras vaba assotsieerimise käigus esile

tulnud Alma brändi assotsiatsioonid. Osalejale palutakse Likerti 7-palli skaalal hinnata märksõna omasust Alma brändile, kus hinne „1“ tähistab väärtust „ei ole üldse omane Alma brändile“ ning hinne „7“ väärtust „on väga omane Alma brändile“. Lisaks jäetakse osalejale võimalus lisada nimekirja kuni kolm assotsiatsiooni, mida esialgne nimistu ei sisalda ning hinnata neid Likerti 7-palli väärtusskaalal.

- 2) Assotsiatsioonide vaheliste seoste leidmiseks kasutatakse grupeerimis-metoodikat. Osalejatele kuvatakse suvalises järjekorras Alma brändi assotsiatsioonid ning palutakse sarnase tähendusega või omavahel seonduvatest märksõnadest luua grupid. Kui mõni märksõna ei seostu teistega, antakse sellele eraldi grupi tähis.
- 3) Assotsiatsioonide vaheliste seoste ja nende tugevuse hindamiseks palutakse osalejale loodud assotsiatsioonigruppidele anda seda kõige paremini iseloomustav nimetus ühe sõna näol, mis konkreetseesse gruppi kuulub. Gruppi iseloomustama valitav assotsiatsioon loetakse nn. tähtsaimaks assotsiatsiooniks, millega seonduvad ülejäänud gruppi kuuluvad märksõnad.
- 4) Kolmanda tasandi assotsiatsioonide tuvastamiseks palutakse osalejale kirjeldada vabas vormis assotsiatsioone, mis kuuluvad erinevatesse märksõnade gruppidesse, kuid mida ei valitud gruppi iseloomustavaks assotsiatsiooniks. Seeläbi on tõenäoliselt võimalik tuvastada nn. kolmanda tasandi ehk brändi kaudsed assotsiatsioonid ning nende seose tugevus teise tasandi assotsiatsiooniga osalejate poolt nimetamise sageduse alusel.
- 5) Lõpetuseks palutakse osalejale anda üldine meeldivuse hinnang Alma brändile skaalal ühest kümneni, kus „1“ tähistab väärtust „väga ebameeldiv“ ning „10“ väärtust „väga meeldiv“ ning tänatakse uuringus osalemise eest.

Teise etapi läbimisel on välja selgitatud Alma brändiga otseselt (põhiassotsiatsioonid) ja kaudsemalt seotud assotsiatsioonid, nende omavahelised ühendused ja ühenduste tugevus.

Individuaalsete Alma brändikaartide ühendamise faasis konsensuslikuks brändikaardiks võetakse aluseks John *et al.* standardiseeritud meetod, selle reeglid ja mõõdikud, mis on etapiviisiliselt välja toodud Lisas 6 (lk. 104) ning mida peetakse BCM meetodi

suurimaks eeliseks ja eripäraks teiste analoogsete meetodite ees (John *et al.* 2006: 562). Konsensuslikud brändikaardid koostatakse tarbijate ja mittetarbijate osas eraldiseisvalt, leidmaks võimalikke erisusi ning viiteid, milliseid märksõnu on vaja tugevamalt Alma brändi positsiooni parendamiseks mittetarbijate teadvuses rõhutada. Mõlema meetodi läbiviimise protsess ja järjekord toodi komplekselt välja joonisel 8 (lk. 53), kusjuures on oluline märkida, et enim on modifitseeritud BCM meetodi teist, ehk kaardistamise faasi, ülejäänud protsess järgib BCM meetodi struktuuri ning standardiseeritud analüüsimetoodikat.

Uuringute viimane etapp koosneb BCM ja BCM 2014 meetodi põhjal saadud Alma brändikaartide võrdlemist (andmete sarnasuste ja erisuste tuvastamine) ning hinnangu andmisest BCM 2014 meetodi töökindlusele võrdlusel BCM kvantitatiivse käsitlemisega. BCM 2014 meetodi töökindlus saab kinnituse juhul, kui BCM ja BCM 2014 meetodite alusel tarbijate hulgast kogutud andmed ja nende põhjal koostatud brändikaardid on kooskõlalised vähemalt 80% ulatuses (Zaltman, Coultier 1995: 47).

Käesolevas peatükis kirjeldati uurimise all oleva Alma brändi ümberpositsioneerimise põhjuseid ja protsessi ning kaardistati magistritöö eesmärgi saavutamiseks vajalikud uurimismeetodid ning –etapid. Kirjeldati uurimismetoodikate sisu ning toodi välja autori poolt modifitseeritud meetodi muutmise põhjused ning täpne ülesehitus. Olulise aspektina toodi välja, millistel alustel antakse hinnang Alma brändi ümberpositsioneerimise edukusele.

2.2. Alma brändi ümberpositsioneerimise analüüs ja edukuse hindamine

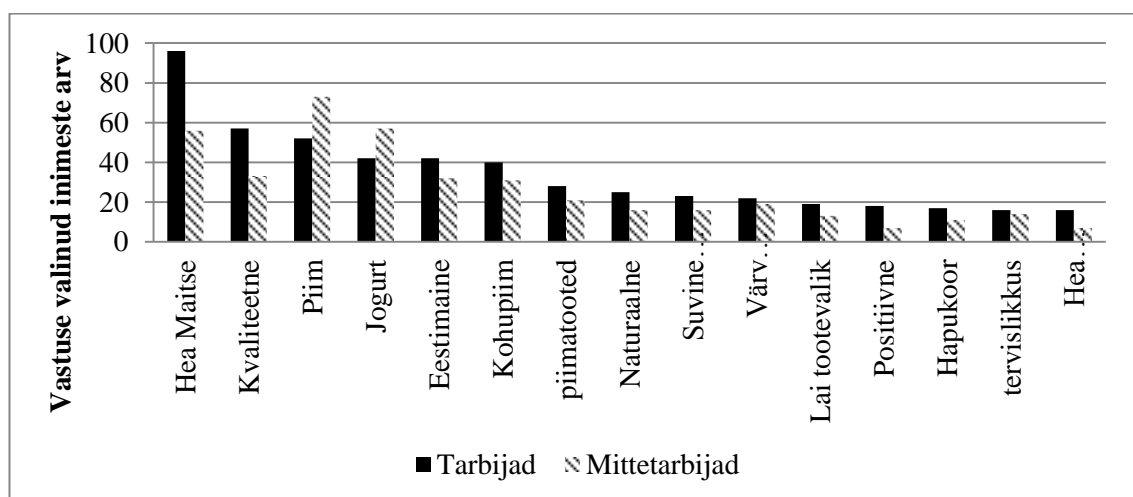
Käesoleva alampeatüki sisu moodustab Alma brändi ümberpositsioneerimise hindamiseks läbi viidud uuringute tulemuste kirjeldamine, analüüs ja kokkuvõte ning töö eesmärgi täitmiseks vajaliku hinnangu andmine Alma brändi ümberpositsioneerimise edukusele.

Esimene uuring Alma brändi assotsiatsioonide esilekutsumiseks viidi läbi elektrooniliselt uuringufirma Socio poolt Alma brändiuuringu raames 25.11–02.12.2013, millele vastas 507 inimest üle Eesti vanuses 25–54 eluaastat. Uuringus osalejatele esitati küsimus: „Mis märksõna seostub Sul brändiga ALMA?“. Eraldiseisvalt ei täpsustatud, kas vastaja on pere peamine sisseostude tegija või Alma brändi tarbija. Uuringus osalejate poolt nimetati 79 erinevat Alma brändiga seonduvat märksõna. 77,5% kõigist uuringus osalejate poolt nimetatud märksõnadest seostus tootegruppidega millest suuremad olid piim (23%), jogurt (23%), kohupiim (11,7%) ja hapukoor (6,8). (Brand ... 2013). 22,5% nimetatud märksõnadest seostus Alma brändi personaalsuse, toote omaduste või päritoluga, mistõttu polnud autori hinnangul võimalik uuringu tulemusi Alma brändi jätku-uuringus kasutada. Autor tõdeb, et vaba assotsieerimise meetod eeldab internetipõhise küsitluse puhul täpsemaid juhiseid osalejatele ning korduvküsimusi peidetud assotsiatsioonide esilekutsumiseks.

Esimese uuringu ebaõnnestumisest tulenevalt viidi Alma brändi assotsiatsioonide esilekutsumiseks läbi uus kvantitatiivne uuring vaba assotsieerimise meetodi alusel elektroonilises keskkonnas Connect.ee ajavahemikul 5–12.01.2014. Erinevus esimese uuringuga seisnes küsitluse ülesehituses ja lisaselgitustes, mis suunasid tarbijat laiemalt brändiga seonduvatele märksõnadele mõtlema (vt. Lisa 2, lk. 97–98). Uuringus osales 300 Alma sihtrühma kuuluvat isikut, kes nimetasid vaba assotsieerimise meetodil 289 erinevat Alma brändiga seonduvat assotsiatsiooni (sõna või pikem kirjeldus). Uurimistulemuste ühtlustamiseks koondati sarnase tähenduse ja sisuga märksõnad ühe nimetuse alla, näiteks „hea maitse“ alla „väga maitsev“, „hea maitsega piimatooted“, „hea“, „maitsev“, „suhteliselt maitsvad“, „maitsvad“, „väga head“, „isuäratavad“, „maitseelamus“ jne. Uuringu tulemuste analüüsimist jätkati 194 Alma brändiga

seonduva märksõnaga. Keskmiselt nimetas üks uuringus osaleja kuus Alma brändiga seonduvat assotsiatsiooni. See arvuline näitaja võimaldab kirjeldada brändi tarbijaväärtust, sest suur assotsiatsioonide hulk tarbija teadvuses viitab rikkalikumale ja komplekssemale mälustruktuurile, nagu on eelnevalt välja toodud töö alampunktis 1.1. lk. 13. Suurim hulk Alma brändile omistatavatest assotsiatsioonidest seostus tarbijatel toote omadustega (24,7%), sellele järgnes sidusus tootegrupiga nagu piim, jogurt vms. (27,3%). Aakeri brändi assotsiatsioonide jaotuse põhiselt (1991: 115), mida on eelnevalt käsitletud töö alampunktis 1.1. lk. 12, nimetati kolmandana enim personaalsusega seonduvaid assotsiatsioone (19,8%), millele järgnesid oluliselt väiksema osakaaluga geograafilise piirkonna/päritoluga seonduvad assotsiatsioonid (6,1%).

Alma brändi tarbijatel seostus brändi mittetarbijatega võrreldes 25% enam assotsiatsioone, samas olid mõlema tarbijarühma poolt nimetatud märksõnad võrdlemisi sarnased, millest enim nimetatud on ära toodud joonisel 9. Positiivseks erinevuseks Alma brändi tarbijate ja mittetarbijate vahel võib lugeda seda, et brändi tarbijad nimetasid esimese kahe assotsiatsioonina head maitset (96 inimest) ja kvaliteeti (57 inimest), ehk mitte tootegrupiga seonduvaid assotsiatsioone. Mittetarbijatel seostusid esimesena aga tooted, piim ja jogurt, ning seejärel hea maitse (56 inimest) ja kvaliteet (33 inimest). Alma brändi mittetarbijad ei tajunud brändi nii positiivsena kui tarbijad, samuti jäid mittetarbijate hulka need, kes Alma brändi tooteid üldse ei tarbi või kellele Alma brändi tooted ei maitse (13 inimest).



Joonis 9. Alma brändi enim nimetatud assotsiatsioonide võrdlus brändi tarbijate ja mittetarbijate põhiselt, n=300 (autori koostatud).

Tarbijate teadvuses olevad märksõnad Alma brändi osas on siiski suhteliselt laialivalguvad, sest vaid üks märksõna sai nimetatud rohkem kui 50% uuringus osalejate poolt („hea maitse“, mida nimetati 51,3% inimese poolt). See on üks aspekt, mis viitab sarnaste brändi assotsiatsioonide järjepideva kordamise vajadusele, eesmärgiga ühtlustada tarbijate teadvuses valitsevat segadust. Siiski oli võimalik uuringu teise etapi läbiviimiseks välja selekteerida kogum assotsiatsioonid, mida tehti reegli – nimetatud vähemalt 10% osalejate poolt – alusel. Lõppvalikusse jäänud märksõnade hulgast eemaldati tootekategooriaga seonduvad märksõnad (piim, jogurt ja kohupiim), sest need on omistatavad kõigile sektoris tegutsevatele ettevõtetele ja ei võimalda luua pikaajalist positsiooni ega eristuvust ning nimekirja laiendati kolme eemaldatud märksõna arvelt assotsiatsioonidega, mis nimekirjas järgmisena esinesid (vt. tabel 4). Jätku-uuringusse valiti seega üksteist assotsiatsiooni, mis kinnitati uuringu jätkamiseks Alma brändi juhi Dagmar Ilp’iga. Ilp lisas nimekirja omalt poolt märksõna „puhas“ ning selgitas, et lisamise põhjuseks on Alma brändile valitud strateegiline puhtuse suund ning soov välja selgitada, kui sügavale on Alma brändi üks olulisim põhiassotsiatsioon tarbija teadvuses jõudnud (Ilp 2013).

Tabel 4. Uuringutes kasutatavad Alma brändiga enim seostuvad ning edasisest uurimisest välja jäetud assotsiatsioonid

Assotsiatsioon	Nimetati kokku, in.	osakaal	<i>Välja jäetud märksõnad</i>	
Hea maitse	154	51.3%	<i>Piim</i>	129 43.0%
Kvaliteetne	98	32.7%	<i>Jogurt</i>	99 33.0%
Kodumaine	74	24.7%	<i>Kohupiim</i>	72 24.0%
Naturaalne	42	14.0%	<i>Piimatooted</i>	49 16.3%
Värv (sinine/valge)	41	13.7%		
Suvine meeleolu	39	13.0%		
Lai tootevalik	32	10.7%		
Positiivne	32	10.7%		
Tervislikkus	25	8.3%		
Hea konsistents	23	7.7%		
Kodusus	23	7.7%		
Puhas*				

*Lisatud Alma brändi juhi poolt

Allikas: autori koostatud.

BCM meetodiga läbi viidud kvalitatiivse uuringu tulemused

Kvalitatiivne uuring BCM meetodika põhisel viidi läbi 25.01–13.02.2014 süvaintervjuudena kümne Alma peamisesse sihtrühma kuuluva naise hulgas. Alma brändi mittetarbijate värbamine uuringu valimisse ebaõnnestus, sest Alma brändi aidatud tuntus oli juba 2011. aastal Eestis 90% (Brand... 2011). Viis osalejat kümnest kuulus vanuserühma 25-34 ning ülejäänud vanuserühma 35-49 eluaastat. Individuaalse brändikaardi koostamine osalejatega võttis ajaliselt keskmiselt 11,5 minutit ning uuringu läbiviimisel juhinduti BCM protsessi ülesehitusest (vt. Lisa 3, lk. 99).

Individuaalsete brändikaartide analüüs ja kaartide ühendamine toimus John *et al.* (2006: 553–557) brändikaartide moodustamise reeglistiku alusel, mis on ära toodud Lisas 6 (lk. 104). Konsensusliku brändikaardi koostamine BCM reeglistiku alusel koosneb viiest etapist (John *et al.* 2006: 554), millest esimeseks on konsensuslikule brändikaardile paigutatavate põhiassotsiatsioonide identifitseerimine. Põhiassotsiatsioonide väljaselgitamiseks kasutati kaht mõõdikut: mainimise sagedus ja omavaheliste ühenduste hulk. Eelnimetatud reeglitest lähtuvalt tuvastati Alma brändi puhul 12 põhiassotsiatsiooni (vt. tabel 5, lk. 62) ning on kohane märkida, et tegemist on märksõnadega, mida nimetati ka Alma brändi assotsiatsioonide esilekutsumise uuringus kõige sagedamini (vt. tabel 4, lk. 60).

Tabel 5. Alma brändiga seonduvad põhiassotsiatsioonid, n=10

	Esinemise sagedus	Omavaheliste ühenduste arvuline hulk
Hea maitse	10	10
Kvaliteetne	10	5
Tervislikkus	10	3
Lai tootevalik	9	3
Positiivne	9	1
Värv (sinine/valge)	8	1
Hea konsistents	8	0
Kodumaine	7	14
Puhas	6	6
Naturaalne	6	3
Suvine meeleolu	6	2
Kodusus	5	0

Allikas: autori koostatud.

Põhiassotsiatsioonideks klassifitseeruvad enamasti kõige sagedamini mainitud ja kõrge sisemiste ühenduste hulgaga märksõnad (John *et al.* 2006: 553), milleks Alma brändi puhul kujunesid „hea maitse“, „kvaliteetne“ ning „tervislikkus“, mis esinesid kõigil individuaalselt koostatud brändikaartidel. Enim omavahelisi ühendusi esines kodumaisusel (14), mis uskumuste ja hoiakute kirjanduse põhjal viitab elemendi keskele tähendusele (John *et al.* 2006: 553). Osalejad nimetasid lisaks etteantud assotsiatsioonidele veel kaksteist Alma brändiga seonduvat märksõna, kuid nende esinemise sagedus individuaalsetel brändikaartidel jäi alla 20%, mistõttu neid järgnevasse uuringu analüüsi ei kaasatud.

Konsensusliku brändikaardi teist etappi alustati Alma brändiga otseses ühenduses olevate põhiassotsiatsioonide identifitseerimisest. Selleks kasutati kahte mõõdikut: esmatasandi mainimiste protsentuaalne osakaal ning omavaheliste ühenduste tüüp (ülem- või alamühendus). Esmatasandi assotsiatsioonideks valiti märksõnad, mida nimetati esmatasandiliseks vähemalt 50% juhtudest ning millel esines rohkem

ülemühendusi. Nimetatud reeglitest lähtuvalt selgus, et Alma brändiga on otseses seoses kolm assotsiatsiooni: värv (sinine/valge), kodumaisus ning hea maitse, mis on välja toodud tabelis 6. Neid märksõnu oli esmatasandilisena nimetatud vähemalt 60%-l juhtudest ning nende ühenduste tüüpidega domineerisid ülemühendused.

Tabel 6. Alma brändi esmatasandi assotsiatsioonid, n=10

	Esmatasandi mainimiste osakaal (%)	Alamühenduste arvuline hulk	Ülemühenduste arvuline hulk
Hea maitse	70%	2	10
Kvaliteetne	40%	6	5
Tervislikkus	30%	7	3
Lai tootevalik	50%	4	3
Positiivne	10%	8	1
Värv (sinine/valge)	80%	0	1
Hea konsistents	0%	8	0
Kodumaine	60%	1	12
Puhas	20%	4	6
Naturaalne	10%	4	3
Suvine meeleolu	10%	5	2
Kodusus	0%	5	0

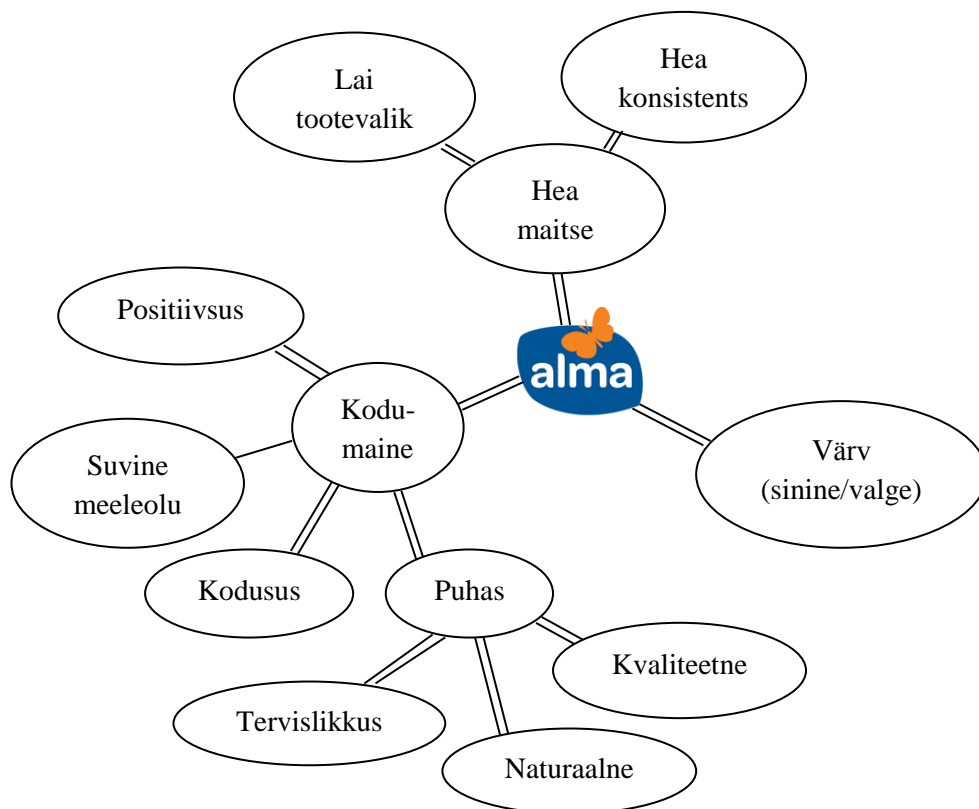
Allikas: autori koostatud.

Konsensusliku brändikaardi koostamise kolmas etapp hõlmas alles jäänud põhiassotsiatsioonide paigutamist brändikaardile, suhtesse esmatasandi põhiassotsiatsioonidega. Selleks loeti kõigil individuaalkaartidel kokku esmatasandi põhiassotsiatsioonide ja nendega seonduvate põhiassotsiatsioonide hulk, mis kanti seejärel sageduskaardile tuvastamaks murdepunkt, millest allapoole jäävaid märksõnu põhiassotsiatsioonidega seonduvaks lugeda ei saa. Alma individuaalsete brändikaartide puhul sai kriitiliseks murdepunktiks 2 (vt. Lisa 8, lk. 110), mistõttu jätkati edasist analüüsi assotsiatsioonidega, mida oli mainitud vähemalt kahel brändikaardil. Alma brändikaardil kanti põhiassotsiatsiooni „hea maitse“ juurde „hea konsistents“ ja „lai tootevalik“ ning põhiassotsiatsiooni „kodumaine“ juurde „kodusus“, „puhas“,

„positiivne“ ja „suvine meeleolu“. „Värv (sinine/valge)“ jäi üksikuks esmatasandi assotsiatsiooniks, sest teise tasandi assotsiatsioonide sellega enamikele uuringus osalejatele ei seostunud.

Neljanda individuaalkaartide ühendamise etapina lisatakse BCM reeglistiku alusel brändikaardile põhiassotsiatsioonide ja kaudsete assotsiatsioonide vahelised ühendused, kuid Alma brändi puhul kaudseid assotsiatsioonide ei tekkinud, mistõttu neid brändikaardile kanda ei saanud. Alma brändikaardi kontekstis analüüsiti täiendavalt esmatasandi assotsiatsioonidega seonduvatest assotsiatsioonidest alles jäänud märksõnu („kvaliteetne“, „naturaalne“ ja „tervislikkus“) ning otsiti seoseid teise tasandi assotsiatsioonidega. Analüüsi tulemusel selgus, et uurimise all olnud kolm märksõna võis sageduskaardile kandmise järgselt seostada teise tasandi assotsiatsioonidega „puhtusega“, mistõttu paigutati eelnimetatud märksõnad Alma brändi kaardil „puhtusega“ seonduvateks kolmanda tasandi assotsiatsioonideks (vt. Lisa 9, lk. 111).

Konsensusliku brändikaardi viies etapp sisaldas assotsiatsioonide vaheliste ühenduste tugevuse (ühe-, kahe- või kolmekordne, kusjuures kolmekordne ühendus tähistas tugevaimat ning ühekordne nõrgimat seost) märkimist konsensuslikule brändikaardile. Iga assotsiatsiooni kohta arvutati ühenduse tugevus kõigi osalejate poolt antud tugevuste keskmisena, mis ümardati lähima täisarvuni (näiteks 2,3 = 2). Viie BCM konsensusliku brändikaardi etapi läbimise järgselt jõuti Alma konsensusliku brändikaardini, mis on ära toodud joonisel 10 (lk. 65).



Joonis 10. Kvalitatiivse uuringu tulemusel koostatud konsensuslik Alma brändi kaart (autori koostatud).

Individaalkaartide ühendamine BCM reeglistiku alusel tõi Alma brändi puhul välja, et Alma brändi assotsiatsioonide esilekutsumise uuring kaardistas täpselt need märksõnad, mida kvalitatiivses uuringus osalejad Alma brändiga kõige enam seostasid. Kõik kaksteist Alma brändiga seonduvat assotsiatsiooni kujunesid kvalitatiivse uuringu tulemusel põhiassotsiatsioonideks, uusi assotsiatsioone kvalitatiivsest uuringust brändikaardile enam ei lisandunud (uute nimetatud märksõnade osakaal jäi alla 20%). Individaalsetest brändikaartidest moodustunud konsensuslik brändikaart näitab, et Alma brändil on kolm esmatasandi ehk põhiassotsiatsiooni „hea maitse“, „kodumaine“ ja „värv“ (sinine/valge), mis kõik seostuvad tarbijate teadvuses keskmise tugevusega. Lisaks võib brändikaardi põhjal teha järelduse, et Alma brändil on arvuliselt rohkem teise tasandi assotsiatsioone ning sarnaselt esmatasandi assotsiatsioonide ühenduste tugevusele on neist valdav enamik keskmise tugevusega.

Magistritöö eesmärgist lähtuvalt võrreldi Alma brändile 2012. aastal alustatud ümberpositsioneerimisega püstitatud assotsiatsioonide eesmärgi (Alma ... 2012)

tarbijate teadvusesse jõudnud märksõnadega (vt. tabel 7), mille põhjal võib täheldada, et kaks uut assotsiatsiooni „puhas“ ja „kvaliteetne“ on jõudnud napilt aastase kommunikatsiooni tulemusel keskmise tugevusega tarbijate teadvusesse. Assotsiatsioon „kodumaisus“, mis 2011. aastal näitas selgeid hääbumise märke, on uuesti fookusesse võtmise tulemusel kinnistunud tarbijate teadvuses võrdlemisi tugevalt ning seostub Alma brändiga kõige vahetumalt. Assotsiatsioon „hea maitse“ on püsinud Alma brändi juures aastaid ning autori poolt läbiviidud uuringu põhjal seostub tarbijatele otseselt Alma brändiga. Ühtlasi on neutraliseeritud negatiivse tähendusega assotsiatsioonid „välismaine“ ja „võõras“. Positiivseks võib lugeda ka 2014.a. uuringus osalejate üldist kõrget positiivset meelestatust Alma brändi suhtes, milleks kujunes kümne-palli skaalal 8,1.

Tabel 7. Alma brändi ümberpositsioneerimisel püstitatud assotsiatsioonide eesmärgid ja tegelikud tulemused 2009 – 2014.a.

	2009	2012
Assotsiatsioonide eesmärk	Aktiivsus, usaldusväärsus, hoolivus, rõõm, heasüdamlikkus ja sõbralikkus. Tootepõhised assotsiatsioonieesmärgid: hea maitse, usaldusväärsus ja tervislikkus.	Kodumaisus, puhtus (puhas), hea maitse ja kvaliteetne. Neutraliseerida negatiivse varjundiga assotsiatsioonid: välismaine ja võõras.
Tarbijate poolt teadvustatavad assotsiatsioonid	2011 GFK uuringu põhjal: Alma: hea hinna ja kvaliteedi suhe, värskus, <u>hea maitse</u> , perekesksus, harjumuspärasus, <u>kodumaisus</u> . Valio Alma: innovatiivsus, naiselikkus, huviäratavus.	2014 autori poolt läbi viidud uuringu põhjal: Esmatasandi assotsiatsioonid: <u>hea maitse</u> , <u>kodumaisus</u> , värv (sinine ja/või valge); Teise tasandi assotsiatsioonid: lai tootevalik, positiivsus, soovine meeleolu, kodusus, <u>puhas</u> . Kolmanda tasandi assotsiatsioonid: tervislik, naturaalne, <u>kvaliteetne</u> . Negatiivse varjundiga assotsiatioone: „välismaine“ ja „võõras“, uuringus osalejate poolt ei nimetatud.

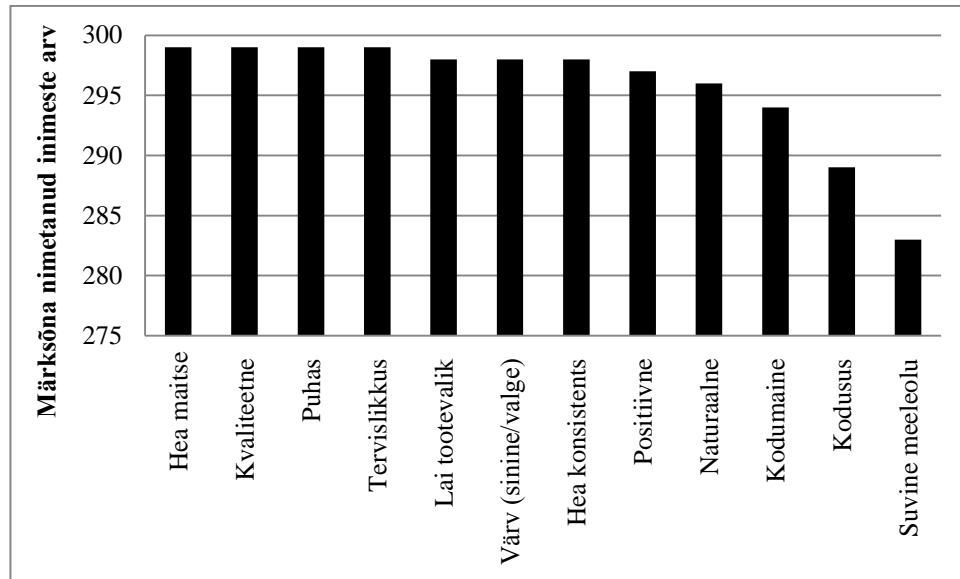
Allikas: autori koostatud.

BCM meetodi abil läbi viidud kvalitatiivse uuringu tulemuste võrdlusel Alma brändi ümberpositsioneerimise eesmärkidega võib hinnata, et Alma brändi ümberpositsioneerimine on olnud edukas. Hinnangut toetab ka töö teoreetilises osa alampeatükis 1.1. lk. 24 välja toodud aspekt ümberpositsioneerimise ajalise kestvuse kohta.

BCM 2014 meetodiga läbi viidud kvantitatiivse uuringu tulemused

Kvantitatiivne BCM 2014 meetodi põhine Alma brändi assotsiatsioonide uuring viidi läbi 11–19.02.2014 300 Eesti elaniku hulgas, kusjuures on oluline märkida, et valimi jaotus ühtlustati kvalitatiivse uuringuga ning mittetarbijate osakaalu vähendati 10%-ni. Kvantitatiivse uuringu ning standardiseeritud elektroonilise küsitluse koostamisel lähtuti kvalitatiivse uuringu läbiviimise metoodikast ning etappidest, ehk BCM meetodist. Sellest lähtuvalt viidi enne kvantitatiivse küsitluse lõplikku fikseerimist läbi kvalitatiivne, BCM meetodil põhinev uurimus, mis võimaldas detailselt mõista uuringu erinevate uuringuetappide kulgu. Kvantitatiivne uuringuankeet, mis on välja toodud Lisas 5 (lk. 101–103), on koostatud seega usus, et kvantitatiivsed tõlgendused BCM meetodi kvalitatiivsetest etappidest annavad parima sarnase tulemuse.

Kvantitatiivsel teel kogutud individuaalsete brändikaartide ühendamine üheks konsensuslikuks brändikaardiks toimus sarnaselt kvalitatiivsele uuringule, võttes aluseks Lisas 6 (lk. 104) välja toodud John *et al.* brändikaardi moodustamise reeglistiku. Konsensusliku brändikaardi koostamine BCM reeglistiku alusel koosneb viiest etapist (John *et al.* 2006: 554), millest esimeseks on konsensuslikule brändikaardile paigutatavate põhiassotsiatsioonide identifitseerimine. Põhiassotsiatsioonide väljaselgitamine toimus kahe mõõdiku – mainimise sagedus ja omavaheliste ühenduste hulk – alusel, millest esimese puhul loeti kokku kõik mainimised erinevatel individuaalkaartidel ning teisel puhul arvuline seoste hulk teiste brändi assotsiatsioonidega, mis selgitati välja grupeerimisülesande kaudu (vt. Lisa 5, lk 101–103, küsimus 9). Eeltoodud tingimuste põhisel tuvastati Alma brändi puhul 12 põhiassotsiatsiooni, mis kattusid kvalitatiivse uuringu tulemustega (vt. joonis 11, lk. 68). Osalejad lisasid omalt poolt Alma brändi assotsiatsioonide valikusse veel 14 märksõna, kuid nende esinemise sagedus brändikaartidel jäi 4,7% piiresse, mistõttu jäeti need edasisest uuringu analüüsist välja.



Joonis 11. Alma brändiga seonduvad põhiassotsiatsioonid BCM 2014 meetodi põhjal, n=300 (autori koostatud).

Konsensusliku brändikaardi koostamise teine etapp algas Alma brändiga otseses ühenduses olevate põhiassotsiatsioonide väljaselgitamisest, milleks kasutati BCM meetodikast tulenevalt kolme mõõdikut: esmatasandi mainimiste sagedus, esmatasandi mainimiste protsent ning omavaheliste ühenduste tüüp (ülem- või alamühendus). Tulenevalt uuringu kvantitatiivsest iseloomust polnud võimalik tuvastada, milliseid assotsiatioone mainiti osaleja poolt esimeses järjekorras. Võttes aga aluseks French'i ja Smith'i (2013: 1359) käsitluse assotsiatsioonide tugevusest ja seosest brändiga, on tõenäoliselt võimalik Lias 5 (lk. 101–103) välja toodud kvantitatiivse küsitluse kaheksanda küsimuse tulemusi tõlgendada esmase mainimise alternatiivina. French ja Smith on öelnud, et assotsiatioone, mis meenuvad brändiga seoses esimeste hulgas, peetakse tarbija seisukohalt brändi ja selle tähenduse kirjeldajatena kõige tugevamateks ning need moodustavad brändi põhiolemuse. Assotsiatsioonid, mis jäävad brändist kaugemale on nõrgema tähtsusega, sest pole brändiga otseses seoses ning neid kasutatakse brändi kirjeldamisel vähem. (French, Smith 2013: 1359). French'i ja Smith'i käsitlusest tulenevalt tõlgendati esmamainimise alternatiivina kvantitatiivse küsitluse kaheksanda küsimuse tulemusi (Lisa 5, lk. 101–103), mille raames paluti osalejatel hinnata assotsiatsioonide sobivust ja seost Alma brändi suhtes Likerti seitsme palli väärtusskaalal (hinne „7“ tähistas väärtust „väga omane Alma brändile“ ning hinne

„1“ väärtust „ei ole üldse omane Alma brändile“). Küsimuse tulemusena saadud väärtushinnanguid tõlgendati tugevana, ehk esmatasandi assotsiatsioonina (mis vastas esmamainimise tähtsusele kvalitatiivses uuringus) juhul, kui osaleja andis sellele hinne „6-7“; keskmise tugevusega, kui väärtuseks anti hinne „4-5“; nõrgaks, kui väärtuseks anti hinne „2-3“ ning väärtusega „1“ tähistatud assotsiatsiooni puhul loeti see Alma brändiga mitteseonduvaks. Kirjeldatud klassifitseerimise alusel identifitseeriti uurimise all olevad assotsiatsioonide tugevused ja seosed, mis on välja toodud tabelis 8.

Tabel 8. Assotsiatsioonide tugevus ja seos Alma brändiga

	Hinne 6-7 (tase 1)	Hinne 4-5 (tase 2)	Hinne 2-3 (tase 3)	Hinne 1 (Ei seostu)
Hea maitse	212	82	5	1
Kvaliteetne	208	79	12	1
Puhas	177	103	19	1
Tervislikkus	173	110	16	1
Lai tootevalik	187	103	8	2
Värv (sinine/valge)	205	82	11	2
Hea konsistents	193	86	19	2
Positiivne	196	85	16	3
Naturaalne	155	124	17	4
Kodumaine	208	72	14	6
Kodusus	148	107	34	11
Suvine meeleolu	98	141	44	17

Allikas: autori koostatud.

Kõige tugevamalt seostati Alma brändiga assotsiatsioone „hea maitse“ (mida nimetati Alma brändi esmatasandi assotsiatsioonina 70,7% osalejate poolt), „kvaliteetne“ (69,3%), „kodumaine“ (69,3%) ja „värv (sinine/valge)“ (68,3%). Kõige nõrgemalt seostati Alma brändiga suvist meeleolu, 6,7% vastajatest jätsid selle oma individuaalselt brändikaardilt lausa välja.

Järgnevana hinnati kvantitatiivse uuringu raames sarnaselt kvalitatiivsele meetodikale assotsiatsioonide omavaheliste ühenduse tüüpe, ülem- või alamühenduse kontekstis. Tulenevalt uuringu kvantitatiivsest iseloomust ei olnud võimalik kokku lugeda individuaalsetel brändikaartidel assotsiatsioonide paiknemist teineteise suhtes, mistõttu lahendati antud küsimus grupeerimismeetodi abil. Osalejatel paluti sarnase tähendusega märksõnad grupeerida ning valida seejärel igast grupist seda kõige paremini iseloomustav sõna. Nimetatud märksõnade esinemise hulk loeti kokku ja tulemus väljendas sisemist ülemühenduse tüüpi. Alamühenduse tüüpi grupeerimisülesande kaudu välja selgitada ei õnnestunud. Kuid kuna tulemuste seisukohalt on olulisem näitaja ülemühenduste hulk, koondati andmed ühte tabelisse, mis võimaldas siiski määratleda Alma brändi kõige olulisemad, ehk esmatasandi assotsiatsioonid (vt. tabel 9).

Tabel 9. Alma brändi esmatasandi assotsiatsioonid BCM 2014 meetodi põhjal

	Esinemise sagedus	Esmatasandi mainimiste sagedus	Esmatasandi mainimiste osakaal	Ülemühenduste hulk
Hea maitse*	299	212	71%	103
Kvaliteetne*	299	208	69%	111
Puhas	299	177	59%	38
Tervislikkus	299	173	58%	95
Lai tootevalik*	298	187	62%	135
Värv (sinine/valge)*	298	205	68%	91
Hea konsistents	298	193	64%	45
Positiivne	297	196	65%	91
Naturaalne	296	155	52%	66
Kodumaine*	294	208	69%	111
Kodusus	289	148	49%	77
Suvine meeleolu	283	98	33%	88

Allikas: autori koostatud.

BCM konsensuskaardi koostamise reeglite järgi loetakse brändi põhiassotsiatsioonideks neid, mida on vähemalt 50% juhtudest nimetatud esimese assotsiatsioonina ning mille siseühendustes domineerivad ülemühendused. Nende reeglite alusel tulid Alma brändi põhiassotsiatsioonidena esile viis märksõna: „hea maitse“, „kvaliteetne“, „kodumaine“, „värv (sinine/valge)“ ja tänu kõrgeimale ülemühenduste hulga le lisandus põhiassotsiatsioonide hulka ka „lai tootevalik“.

Tuvastatud põhiassotsiatsioonidele järgnes BCM konsensuskaardi kolmas etapp, ehk põhiassotsiatsioonidest üle jäänud märksõnade kandmine konsensuslikule Alma brändikaardile, milleks konkreetses uuringus olid „naturaalne“, „suvine meeleolu“, „positiivne“, „tervislikkus“, „hea konsistents“, „kodusus“ ja „puhas“. Teise tasandi assotsiatsioonide leidmiseks selgitati esmalt välja, milliste assotsiatsioonigruppide koondina nimetati kas „head maitset“, „kvaliteetsust“, „kodumaisust“, „värvi (sinine/valge)“ või „laia tootevalikut“. Selleks analüüsiti kõiki uuringus osalejate poolt koostatud sõnadegruppe, mida oli kokku kuus, ning jälgiti põhiassotsiatsioonide kaupa nende arvulise nimetamise sagedust gruppide lõikes. Analüüs tõi välja, et põhiassotsiatsiooniga „hea maitse“ kirjeldati kõige enam sõnadegruppi „2“, põhiassotsiatsiooniga „kvaliteet“ sõnadegruppi „1“, põhiassotsiatsioonidega „lai tootevalik“ ja „kodumaine“ sõnadegruppi „3“ ning põhiassotsiatsiooniga „värv (sinine/valge)“ sõnadegruppi „4“.

Järgnevalt leiti, millised gruppidesse 1–4 kuuluvatest märksõnadest on otseses ühenduses esmatasandi assotsiatsioonidega ning selleks paigutati assotsiatsioonid sagedustabelitele leidmaks kriitiline murdepunkt, millest alates assotsiatsioonide esinemine individuaalsetel brändikaartidel järsult langema hakkas (vt. Lisa 10, lk. 112). Nende reeglite põhiselt selgusid põhiassotsiatsioonidega otseselt seonduvad, ehk teise tasandi märksõnad, mis on välja toodud tabelis 10 (lk. 72).

Tabel 10. Alma brändi põhiassotsiatsioonidega seonduvad märksõnad BCM 2014 meetodi põhiselt

Grupp	Grupi koondnimetaja ehk põhiassotsiatsioon	Gruppi kuuluvad assotsiatsioonid
Grupp 1	Kvaliteetne	Tervislikkus, naturaalne, suvine meeleolu, puhas
Grupp 2	Hea maitse	Tervislikkus, hea konsistents, naturaalne, puhas, kodusus
Grupp 3	Kodumaisus	Hea konsistents, kodusus, positiivne
Grupp 3	Lai tootevalik	Hea konsistents, kodusus, positiivne
Grupp 4	Värv (sinine/valge)	-

Allikas: autori koostatud.

Neljanda etapina lisati Alma konsensuslikule brändikaardile teise tasandi assotsiatsioonidega seonduvad märksõnad, ehk Alma brändi kaudsed assotsiatsioonid. Kaudsete assotsiatsioonide leidmiseks paluti uuringus osalejatel kirjeldada vabas vormis hinde „1“ kuni „5“ saanud assotsiatioone. Kõik märksõnad kanti sagedustabelisse ning otsiti murdepunkti, millest alates assotsiatsioonide esinemise hulk individuaalsetel brändikaartidel järsult langes (vt. Lisa 11, lk 113–115). Seeläbi leiti iga teise tasandi assotsiatsiooni juurde kaudsed Alma brändiga seonduvad assotsiatsioonid, mis on ära toodud tabelis 11 (lk. 73) ning mille tähistamiseks konsensuslikul brändikaardil kasutati katkendjoont.

Tabel 11. Alma brändi kaudsed assotsiatsioonid

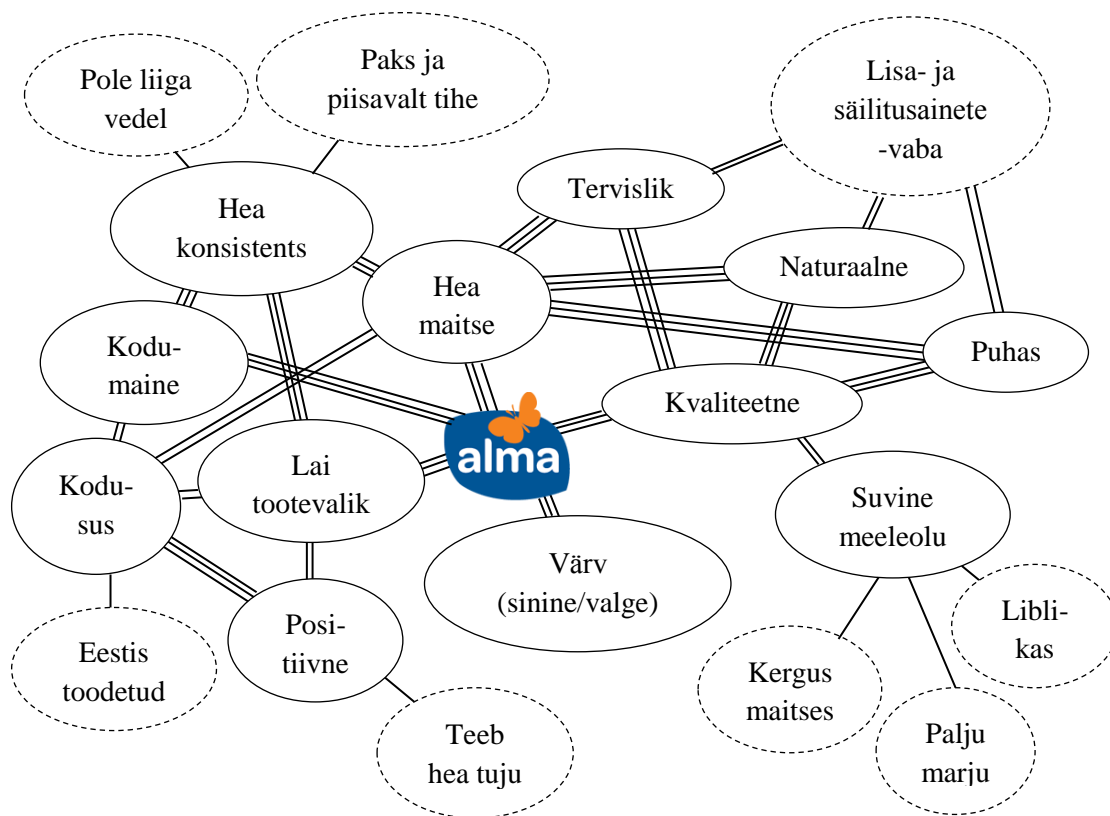
I tasandi assotsiatsioon	II tasandi assotsiatsioon	Kaudne, III tasandi assotsiatsioon
1. Hea maitse	1.1. Tervislikkus 1.2. Hea konsistents 1.3. Naturaalne 1.4. Puhas 1.5. Kodusus	1.1. Tervislikkus – lisa- ja säilitusainetevaba 1.2. Hea konsistents – pole liiga vedel, paks ja piisavalt tihe 1.3. Naturaalne - lisa- ja säilitusainetevaba 1.4. Puhas – lisa- ja säilitusainetevaba 1.5. Kodusus – Eestis toodetud
2. Kvaliteetne	2.1. Tervislikkus 2.2. Naturaalne 2.3. Suvine meeleolu 2.4. Puhas	2.1. Tervislikkus – lisa- ja säilitusainetevaba 2.2. Naturaalne - lisa- ja säilitusainetevaba 2.3. Suvine meeleolu - liblikas (pakendil, logol või reklaamis), marjad (palju marju, värsked marjad), kerge, kergus (maitstes) 2.4. Puhas - lisa- ja säilitusainetevaba
3. Kodumaine	3.1. Hea konsistents 3.2. Kodusus 3.3. Positiivne	3.1. Hea konsistents - pole liiga vedel, paks ja piisavalt tihe 3.2. Kodusus - Eestis toodetud 3.3. Positiivne – teeb hea tuju
4. Värv (sinine/valge)	-	-
5. Lai tootevalik	5.1. Hea konsistents 5.2. Kodusus 5.3. Positiivne	5.1. Hea konsistents - pole liiga vedel, paks ja piisavalt tihe 5.2. Kodusus - Eestis toodetud 5.3. Positiivne – teeb hea tuju

Allikas: autori koostatud.

Viimase, ehk viienda etapina leiti brändikaardile kantud assotsiatsioonide vaheliste ühenduste tugevused (ühe-, kahe- või kolmekordsed). Tulenevalt uuringu kvantitatiivsest iseloomust polnud assotsiatsioonide tugevuse arvutamisel võimalik

kasutada klassikalisi BCM metoodika tugevushinnanguid, mistõttu lähtuti taas French'i ja Smith'i assotsiatsioonide tugevuse käsitlest, mida kirjeldati põhjalikumalt leheküljel 68. Assotsiatsioonide ühenduse tugevust hinnati kahes etapis: esmalt omistati Likerti 7-palli skaalal antud väärtustele tähendused: hinnetele 1-3 omistati väärtus nõrk, ehk ühekordne ühendus, hinnetele 4-5 keskmine, ehk kahekordne ühendus ning hinnetele 6-7 tugev, ehk kolmekordne ühendus. Seejärel arvutati kõigi osalejate poolt nimetatud assotsiatsioonide protsentuaalsed osakaalud, millest selgus, et kõige kõrgem esinemise määr individuaalsetel brändikaartidel oli 71% (assotsiatsioon „hea maitse“). Sellest lähtuvalt võeti maksimaalseks esinemise väärtuseks 75% ning ühenduste tugevuse hindamiseks jagati kolmeks: esinemise sagedus brändikaartidel kuni 25% sai tähenduse nõrk, ehk ühekordne ühendus, esinemise sagedus 26% - 51% tähenduse keskmine, ehk kahekordne ühendus ning esinemise sagedus üle 52% tugeva, ehk kolmekordse ühenduse tähenduse. Eeltoodud jaotus võimaldas objektiivsemalt hinnata assotsiatsioonide ühenduste tugevust brändikaardil.

Lõpetuseks arvutati kõigi uuringus osalejate meeldivushinnang Alma brändile, mis sai keskmisena 8,25-pallise hinde. Viie BCM brändikaardi ühendamise etapi läbimise järgselt jõuti ühtse Alma brändi kaardini, mis on ära toodud joonisel 12 (lk. 74).



Joonis 12. Kvantitatiivselt kogutud andmete põhjal koostatud konsensuslik Alma brändi kaart (autori koostatud).

Analüüsidest kvantitatiivselt kogutud andmete alusel koostatud Alma brändi kaarti võib öelda, et tulemus on võrreldes kvalitatiivse brändi kaardiga (vt. joonis 10, lk. 65) mitmekülgsem ning struktuuri mõistes rikkalikum, sest välja joonistus kolmetasandiline assotsiatsioonide võrgustik koos omavaheliste ühendustega, nende tugevuste ning assotsiatsioonide vaheliste seostega.

Tuvastamaks erinevusi Alma brändi toodete tarbijate ja mittetarbijate vahel viidi individuaalsete brändikaartide koondamise protsess läbi täiendavalt veel mõlemas tarbijagrupis. Tulemuseks saadud konsensuslike brändikaartide põhjal võib hinnata, et tarbijate assotsiatsioonide võrgustik (vt. Lisa 13, lk. 117) Alma brändi kohta on ootuspäraselt rikkalikum ja tugevamate assotsiatsioonide vaheliste ühendustega ning tarbijate poolt antud koondhinne konsensuslikust brändikaardi keskmisest kõrgem: 8,3 palli 10-palli skaalal. Mittetarbijate konsensuslik Alma brändikaart (vt. Lisa 12, lk. 116) peegeldas Alma toodete mittetarbimist, sest „hea maitse“, mis paigutus tarbijate brändikaardile tugevaima esmatasandi assotsiatsioonina, asetus mittetarbijate brändikaardil seosesse kodumaisusega, mis oli ühtlasi olulisim ja tugevaim Alma

brändiga seostuv märksõna mittetarbijate jaoks. Siiski andsid Alma brändi mittetarbijad uuritavale brändile suhteliselt kõrge üldise meeldivushinnangu – 7,7 palli 10-palli skaalal, mis on 7% madalam Alma brändi tarbijate hinnangust.

BCM 2014 meetodi abil läbi viidud uuringu tulemusi hinnates saab märkida, et tarbijad seostavad Alma brändiga esmatasandi assotsiatsioonidena tugevalt „hea maitset“, „kvaliteeti“, „kodumaisust“, „värvi (sinine/valge) ning „laia tootevalikut“. Kolm viiest märksõnast olid ka Valio Eesti AS poolt ümberpositsioneerimisele püstitatud assotsiatsiooniesmärkidest. „Puhas“ on samuti tugevalt tarbijate teadvusesse jõudnud, seostudes selgelt hea maitse ja kvaliteediga, kuid võrdsustub paljude tarbijate ja mittetarbijate jaoks märksõna „naturaalsusega“, millele viitab mõlemat assotsiatsiooni kolmandal tasandil kirjeldav selgitus: „lisa- ja säilitusainetevaba“. Sellest võib järeldada, et tulenevalt isiku sõnavarast kasutatakse sama tähenduse kirjeldamiseks kas eestikeelset „puhas“ või võõrapärasemat „naturaalsus“. Sarnaselt kvalitatiivse uuringu tulemustele, ei nimetatud ka selles uuringus neutraliseerimist vajanud assotsiatsioone nagu „välismaine“ ja „võõras“.

Positiivne on tõdeda, et Alma brändile omistatakse assotsiatsioonid nagu „hea maitse“, „kodumaisus“ ja „kvaliteetne“, mida Eesti tarbijad peavad toidukaupade ostmisel oluliseks (TNS Emor 2012: 6). Eelnimetatud assotsiatsioonid on kategooriasiseselt konkureerimiseks ka nõ. baasalusteks, millele saadi kinnitus töö teoreetilises osa peatükis 1.1. lk. 12. Eristumist loovateks assotsiatsioonideks, mis võivad kujuneda pikemas perspektiivis konkurentsieeliseks, võib Alma brändi puhul pidada „puhtust“ ja „värvi (sinine/valge)“. „Puhtus“ on Alma brändi ümberpositsioneerimise käigus valitud strateegiliseks suunaks ja positsioneeringuks (Alma ... 2012) ning „värv (sinine/valge)“ eristab tarbijate jaoks visuaalselt Alma brändi konkurentidest. Lisaks võib positiivseks lugeda aspekti, et Alma brändi kirjeldab tarbijate jaoks kõrge tajutav kvaliteet, mis on otsene ostuotsuse mõjutaja ja brändi lojaalsuse tekitaja, samuti toetab see kõrgemat hinnakuvandit ning on hea eeldus brändilaienduste tegemisel (Aaker 1991: 19).

Võrdlus Alma brändi ümberpositsioneerimise eesmärgina püstitatud muudetavatele assotsiatsioonidele ja tegelikule tulemusele, mis kajastus konsensuslikul brändikaardil, on kokkuvõtlikult välja toodud tabelis 12 (lk. 77).

Tabel 12. Alma brändile püstitatud assotsiatsioonieesmärgid ning ümberpositsioneerimisega saavutatud assotsiatsioonide tulemus tarbija teadvuses

Assotsiatsioonide eesmärk (2012)	Kodumaisus, puhtus (puhas), hea maitse ja kvaliteetne. Neutraliseerida negatiivse varjundiga assotsiatsioonid: välismaine ja võõras.
Tarbijate poolt teadvustatavad assotsiatsioonid (2014)	2014 autori poolt läbi viidud kvantitatiivse uuringu põhjal: Esmatasandi assotsiatsioonid: <u>hea maitse</u> , <u>kvaliteetne</u> , <u>kodumaisus</u> , värv (sinine /valge), lai tootevalik. Teise tasandi assotsiatsioonid: tervislikkus, naturaalne, suvine meeleolu, <u>puhas</u> , hea konsistents, kodusus, positiivne Negatiivse varjundiga assotsiatsioone (välismaine ja võõras) nimetati uuringus osalejate poolt minimaalselt, alla 4,7%, mistõttu neid uuringu analüüsi ei kaasatud.

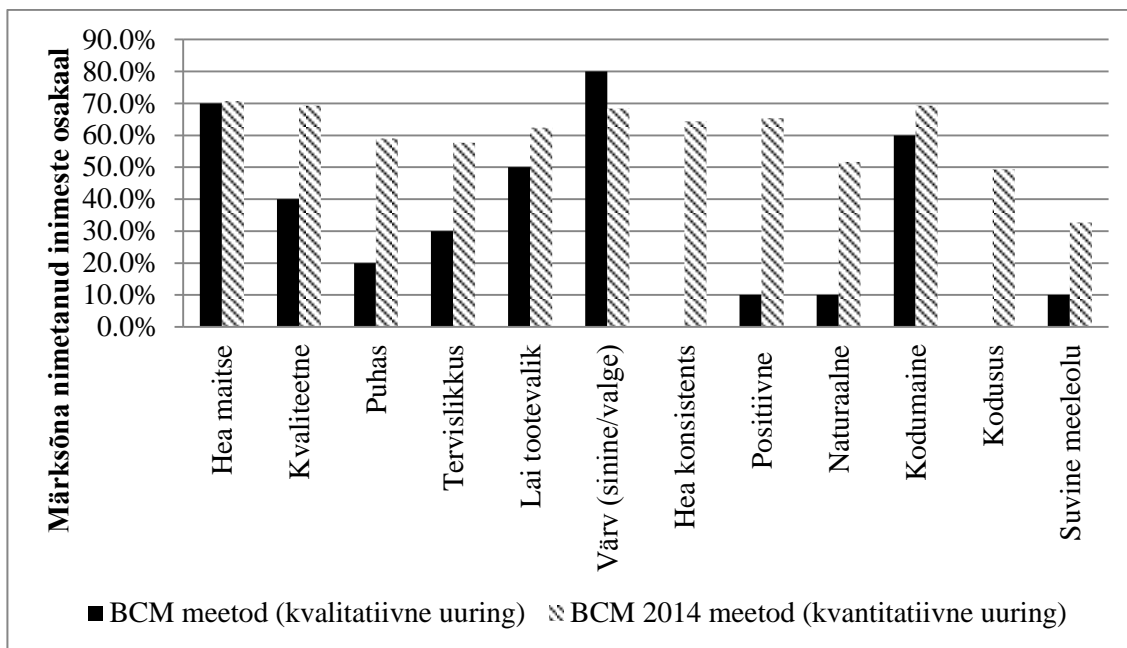
Allikas: autori koostatud.

Töö eesmärgist lähtuvalt võrreldi Alma brändile ümberpositsioneerimiseks võetud assotsiatsioonide eesmärgid BCM 2014 meetodi alusel koostatud Alma brändikaardil kajastuvaga, mille alusel võib väita, et püstitatud eesmärgid on täidetud ning ümberpositsioneerimine olnud lühikese kommunikatsiooniperioodi järgselt edukas (vt. tabel 12). Ümberpositsioneerimisega võetud uute sõnumite ja assotsiatsioonide kommunikeerimise aeg Eesti turul on olnud lühike, napilt üks aasta, mis ainult kinnitab head ja õnnestunud tulemust, sest töö teoreetilise osa alampeatükis 1.1. lk. 24. sai selgitatud, et ümberpositsioneerimise tulemuste saavutamine võtab reeglina rohkem aega kui üks-kaks aastat.

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks kasutati kahte erinevat meetodi: kvalitatiivset BCM ja selle edasiarendusena loodud kvantitatiivset BCM 2014 meetodi. BCM meetodi kvantifitseerimise eesmärgiks oli lihtsustada andmekogumist ning võimaldada uuringu tulemuste üldistamist laiemale tarbijaskonnale. Andmaks hinnangut kahe uuringumeetodi – BCM ja BCM 2014 meetodi – kooskõllalisusele ning sellele, kas BCM 2014 meetod võib olla võimalikuks alternatiiviks kvalitatiivsele BCM meetodile, analüüsis autor konsensuslike brändikaartide koostamise etappe ning brändikaartide kooskõllalisust.

Alustades analüüsi konsensuskaardi koostamise esimesest etapist täheldas autor, et kui BCM meetodi abil tuli uuringu esimese etapi läbiviimise järgselt esile juba enim mainitud ja suurema hulga sisemiste ühendustega assotsiatsioonid, siis BCM 2014 meetodiga läbi viidud uuringu puhul selgeid erisusi välja ei joonistunud. Seega pole esimese etapi läbiviimise järgselt BCM 2014 meetodi puhul võimalik veel aimata, millised assotsiatsioonid võivad brändi puhul kõige olulisemateks kujuneda. Teisalt on see ka mõistetav, kuna uuritav inimhulk oli kordi suurem ning tulemusi mõjutavaid nüansse rohkem kui kvalitatiivses etapis

Võrreldes omavahel konsensuskaartide koostamise teise etapi tulemusi võib tõdeda, et BCM meetodiga läbi viidud uuringus seostati osalejate poolt Alma brändiga kõige enam „värvi (sinine/valge 80% juhtudest), „head maitset“ (70% juhtudest) ning „kodumaisust“ (60% juhtudest), mis paigutusid brändikaardil esmatasandi- ehk põhiassotsiatsioonideks. BCM 2014 meetodiga läbi viidud uuringus osalejate puhul saadi pisut erinev tulemus, sest kõige enam omistati Alma brändile „head maitset“ (71% juhtudest), „kvaliteetsust“ (69%), „kodumaisust“ (69%), „värvi (sinine/valge, 68%)“ ning „laia tootevalikut“ (62%). Lihtsustamaks erinevate uuringumeetodite kaudu saadud tulemuste jälgimist, on mõlema uuringu tulemused visuaalselt välja toodud joonisel 13 (lk. 79). Tulemusi vaadeldes võib kokkuvõtlikult öelda, et kolme märksõna osas („hea maitse“, „värv“ ning „kodumaine“) on erinevate meetoditega saadud tulemused kooskõlalised. Tinglikult võib seda öelda ka neljanda BCM meetodiga läbi viidud uuringus esile tulnud assotsiatsiooni – „kvaliteetne“ – kohta, mida BCM 2014 meetodiga läbi viidud uuringus nimetati 69,3% individuaalsetel brändikaartidel ning BCM meetodiga läbi viidud uuringus 40% juhtudest, mis oli järgmine tulemus „laiale tootevalikule“. Erinevate meetoditega saavutatud tulemused ei kajastanud neutraliseerimist vajavaid assotsiatsioone nagu „välismaine“ ja „võõras“, mistõttu on lühikese ajaga õnnestunud need seosed Alma brändi osas mitte ainult neutraliseerida, vaid lausa kaotada.



Joonis 13. Assotsiatsioonide esmatasandi mainimise võrdlus BCM ja BCM 2014 meetodite põhised (autori koostatud).

Võrreldes omavahel konsensuskaartide koostamise teise etapi tulemusi võib juba täheldada teatud erinevusi alates põhiassotsiatsioonide arvulisest hulgast (BCM 2014 meetodiga saadi viis, BCM meetodiga kolm põhiassotsiatsiooni), lõpetades esmatasandi assotsiatsioonidega seonduvate märksõnadega, mis on võrdlemise lihtsustamiseks välja toodud tabelis 13 (lk. 80).

Tabel 13. BCM ja BCM 2014 meetodil saadud Alma brändi esmase- ja teise tasandi assotsiatsioonide võrdlus

	Kvalitatiivne uuring (BCM meetod)	Kvantitatiivne uuring (BCM 2014 meetod)
Põhi- ehk esmatasandi assotsiatsioonid (reastatuna kõige iseloomulikumast assotsiatsioonist)	1. Värv (sinine/valge) 2. Hea maitse 3. Kodumaine	1. Hea maitse 2. Kvaliteetne 3. Kodumaine 4. Värv (sinine/valge) 5. Lai tootevalik
Põhiassotsiatsioonidega seonduvad, ehk teise tasandi assotsiatsioonid	1. Värv (sinine/valge) 2. Hea maitse – hea konsistents, lai tootevalik 3. Kodumaine – kodusus, puhas, suvine meeleolu	1. Hea maitse – tervislikkus, hea konsistents, naturaalne, puhas, kodusus 2. Kvaliteetne – tervislikkus, naturaalne, suvine meeleolu, puhas 3. Kodumaine – hea konsistents, kodusus, positiivne 4. Värv (sinine/valge) 5. Lai tootevalik - hea konsistents, kodusus, positiivne
Neutraliseeritud assotsiatsioonid	Välismaine, võõras	

Allikas: autori koostatud.

Vaadeldes, millised märksõnu uuringutes osalejad esmatasandi- ehk põhi-assotsiatsioonidena Alma brändiga seostasid, on autori hinnangul keeruline hinnata, kas ja mil määral on uuringute tulemustes ilmnenu erisused määrava tähtsusega, õiged või valed. Kui BCM meetodiga läbi viidud uuringu puhul saavutati tulemuseks lihtne ja valdavalt kahetasandiline brändikaart, siis BCM 2014 meetodiga läbi viidud uuringu puhul oli tulemuseks omavahel tihedamalt põimitud seostega komplekssem ja keerulisema struktuuriga brändikaart. Lisaks võib BCM 2014 meetodi alusel koostatud brändikaardi tugevuseks lugeda rikkalikuma kaudsete assotsiatsioonide tuvastamise, milleks andis hea võimaluse avatud vastusega märksõnade kirjeldamise küsimus (vt. Lisa 5, lk. 101–103, küsimus nr. 11).

Uuringu tulemusi hinnates järeltab autor, et BCM kvalitatiivse meetodi kvantitatiivne tõlgendamine õnnestus võrdlemisi edukalt, sest andmete kogumine toimus suure hulga tarbijate seas internetipõhise standardiseeritud lühikese ankeetküsitluse kaudu (teemapõhiseid sisulisi küsimusi viis, lisaks seitse filter- ja demograafilist kuuluvust puudutavat küsimust). Eriti positiivseks hindab autor brändi kaudsete assotsiatsioonide väljaselgitamiseks kasutatud avatud vastusega küsimuse tulemusi, mis andis rikkalikult kirjeldavaid märksõnu ning aitas täpsemalt lahti selgitada ja kirjeldada Alma brändi teise tasandi assotsiatsioone.

Uuringutulemuste kontekstis võib öelda, et põhiassotsiatsioonide osas olid kahe uurimismeetodiga saadud tulemused suuresti kooskõlalised, kuid suuremad erisused tulid sisse esmatasandi assotsiatsioonidega seonduvate märksõnade osas, kus kooskõlalise väitmiseks pole enam alust. Kokkuvõtlikult julgeb autor siiski hinnata, et kvalitatiivsel teel koostatud BCM brändikaart on BCM 2014 meetodi alusel koostatud brändikaardist oma struktuurilt ja seostelt vaesem, mille üheks põhjuseks võib olla ka uuringu läbiviija oskused ja vähesed kogemused selles valdkonnas.

BCM 2014 meetodi edasiarendamist vajavate aspektidena tuvastati kaks asjaolu: esiteks ei mõõdetud ankeedile vastamise ajakulu, mistõttu pole võimalik võrrelda kvantitatiivse uuringu läbiviimiseks kulunud keskmist aega kvalitatiivsele uuringule vastamiseks kulunud ajaga. Teiseks tekkis grupeerimisülesande tulemuste analüüsimisel kahtlus, kas nimekirja staatilisusest tulenevalt ei määratud nimistu alguses olnud märksõnu põhjendamatult sageli esimestesse (1-2) gruppidesse. Siinkohal võib olla tulevikus lahenduseks iga osaleja jaoks esitatava märksõnade järjekorra roteerimine, mis võib suurendada vastamise objektiivsust, kui autori kahtlustel on alust.

Kuigi kahe erineva meetodikaga saadud andmed pole alates teise tasandi assotsiatsioonidest nii kooskõlalised kui esmatasandi assotsiatsioonide osas, on autor seisukohal, et BCM kvalitatiivse meetodi kvantitatiivne tõlgendamine Alma brändi ümberpositsioneerimise kontekstis õnnestus võrdlemisi edukalt. Siiski on oluline tähele panna, et BCM 2014 meetodi töökindlust on kontrollitud ainult ühe kodumaise piimatööstuse brändi kontekstis, mis ei võimalda meetodi töökindlusele anda laiapõhjalist hinnangut. Uus, kvantitatiivne BCM 2014 meetod väärrib siiski jätkuvat edasiarendamist ning laiemat katsetamist erinevates valdkondades.

Võrreldes omavahel kahe uuringumeetodiga, BCM ja BCM 2014, abil saavutatud tulemusi võib öelda, et Alma brändi ümberpositsioneerimine sai mõlemal juhul positiivse hinnangu, mistõttu on võimalik anda kinnitus ümberpositsioneerimise edukusele. Alma brändi juhi ja omaniku jaoks andsid uuringu tulemused kindlust, et läbi viidud ümberpositsioneerimine ning uued brändile omistatavad assotsiatsioonid on lühikese ajaga jõudnud tarbijate teadvusesse ning positiivselt vastu võetud, mida kinnitavad Alma brändile antud kõrged meeldivushinnangud nii tarbijate kui mittetarbijate poolt. Valio Eesti AS saab uuringu tulemusel koostatud Alma brändi kaartidelt välja lugeda Alma brändi assotsiatsioonide võrgustiku struktuuri ning tugevdada täna tarbijate teadvuses esikohal olevaid Alma brändiga seostatavaid põhiassotsiatsioone ning assotsiatsioone, mis täna veel nii tugevalt Alma brändiga ei seostu. Uuringu tulemusi Alma brändi juhiga analüüsid oli Valio Eesti AS esindajale suurim üllatus tugev värvipõhine assotsiatsioon (sinine/valge). See on aspekt, mida senises kommunikatsioonis nii tugevalt rõhutatud pole, kuid mille alusel tarbijad ja mittetarbijad Alma brändi identifitseerivad ning mida tuleks tulevikus teadlikumalt brändi kuvandi arendamisel rakendada.

Alma brändi ümberpositsioneerimist analüüsiti vastavalt teooriaosas toodud alustele. Ümberpositsioneerimise edukust hinnati kahe meetodi abil: kvalitatiivse BCM meetodi abil, mis põhines kümne inimese hulgas läbi viidud süvaintervjүүл ning BCM 2014 meetodi abil, mis oli autori poolne BCM meetodi edasiarendus kvantitatiivsele kujule, 300 Alma brändi tarbija ja mittetarbija hulgas. Kahe uuringumeetodiga koostatud Alma konsensuslikud brändikaardid on suures osas kooskõlalised, mis lubab tõdeda, et BCM 2014 meetod võib olla sobilik brändikaartide koostamisel kvantitatiivsel moel, kui saab lahendatud kaks peamist piirangut nagu ajalise mõõde lisamine ning grupeerimisülesande tulemuste täpsus. Uuringute tulemusi Alma brändile omistatavate assotsiatsioonide osas võrreldi Valio Eesti AS poolt brändile püstitatud assotsiatsioonieesmärkidega, millest tulenevalt anti ka positiivne hinnang Alma brändi ümberpositsioneerimise edukusele.

Käesolevas alampeatükis kirjeldati ja analüüsiti Alma brändi ümberpositsioneerimisele hinnangu andmiseks läbi viidud uuringute tulemusi. Uuringueesmärgini aitas jõuda kolmest uuringust koosnev kompleksuuring. Esimese kvantitatiivse uuringuga tuvastati

Alma brändile omistatavad varjatud assotsiatsioonid, misjärel jaotus uuringu läbiviimine kaheks: kvalitatiivseks, BCM meetodi põhiseks ning kvantitatiivseks, BCM meetodist edasi arendatud uuringuks. Ümberpositsioneerimise edukusele hinnangu andmiseks võrreldi Alma brändi ümberpositsioneerimisel võetud assotsiatsioonieesmärke uuringute tulemusel tarbija teadvuses Alma brändile omistatavate assotsiatsioonidega. Uuringutega saavutatud tulemused olid valdavalt kooskõlalised, mistõttu oli võimalik Alma brändi ümberpositsioneerimisele anda positiivne hinnang.

KOKKUVÕTE

Käesolev magistritöö käsitles ja analüüsis brändi ümberpositsioneerimist brändi assotsiatsioonide muutmise ja uuendamise kontekstis, sest tugeva ja väärtusliku brändi loomine ning hoidmine on iga ettevõtte üks olulisimatest eesmärkidest, väljendudes omakorda hästi tuntud brändi nimes, kõrges tajutavas kvaliteedis ning tugevates brändi assotsiatsioonides.

Magistritöö teoreetilise osa esimeses peatükis käsitleti ümberpositsioneerimise mõistet ning seost brändi väärtuse ja selle aspektidega, millest üheks olulisimaks on brändi assotsiatsioonid ning nende võrgustikud. Selgus, et brändi väärtust võib käsitleda kolmel viisil: kognitiivse psühholoogia perspektiivis, mis põhineb tarbijal ja tema reaktsioonides brändi tegevusele; brändi laiendamise perspektiivis, mis põhineb brändi laiendamisel teistesse kategooriatesse ja turgudele ning finantsilisest perspektiivist, mis tõlgendab brändi väärtust kui finantsmeedet. Kinnitust sai, et brändi väärtuse loovad eeskätt selle tarbijad, kes omavad brändi kohta positiivseid või negatiivseid hoiakuid, mis väljendub brändi tarbimises või mittetarbimises. Nimetatud hoiakud moodustavad brändi kuvandi, mille olulisimaks osaks on tugevad, meeldivad ja unikaalsed brändi assotsiatsioonid, mis tarbija käitumist brändi osas suunavad. Selgitanud välja brändi assotsiatsioonide tähtsuse brändi ümberpositsioneerimise kontekstis kaardistati ümberpositsioneerimise protsessi etapid ning süveneti nende sisulisse ülesehitusse. Brändi ümberpositsioneerimisel on võimalik tugineda kahele suuremale strateegilisele suunale, millest esimene keskendub olemasolevate brändi väärtuse allikate värskendamisele laiendades ja parendades brändi teadlikkust ja kasutamisolulust ning teine brändi väärtusele uute allikate loomisele läbi brändi assotsiatsioonide tugevuse, meeldivuse ja unikaalsuse parendamise. Jõuti järeldusele, et eduka

ümberpositsioneerimise tulemus väljendub ettevõtte poolt eesmärgiks võetud muudatustes brändi kuvandis, ehk tarbija poolt brändile omistatavates assotsiatsioonides, mis mõjutavad omakorda brändi müüke, turuosa ning kasumlikkust.

Töö teoreetilise osa teine peatükk keskendus brändi ümberpositsioneerimise edukuse hindamist võimaldavatele meetoditele brändi assotsiatsioonide võrgustike kontekstis. Assotsiatsioonide võrgustikud moodustavad brändi kaardi, mis võimaldavad visualiseerida assotsiatsioonide paiknemise ning seose tugevuse uurimisel brändiga. Meetodid brändikaartide ehk assotsiatsioonide võrgustike koostamiseks jagunevad valdavalt kaheks: kvalitatiivseteks ja kvantitatiivseteks, millest esimesed keskenduvad brändikaardi koostamisele vahetus koostöös tarbijaga ning teised distantilt, struktureeritud tarbijauuringute kaudu, brändikaartide koostamiseks vajalike andmete kogumiseks. Kvalitatiivsete meetoditena on tuntuimad Zaltmani Metafooride meetod (ZMET) ning brändi kontseptsioonikaartide meetod (BCM), millest esimene on pikk, aja- ja ressursimahukas ning eeldab eriväljaõppe saanud juhendaja osalemist nii tarbijauuringu kui ka konsensusliku brändikaardi koostamise faasis. BCM meetod on ZMET metoodika lihtsustatud käsitlus, omades peamisi eeliseid läbiviimise kiiruses, eriväljaõppe puudumises ning standardiseeritud protsessis individuaalsete brändikaartide liitmisel üheks, konsensuslikuks brändikaardiks. Kvantitatiivsete meetoditena tulid esile Kelly's Repertory Grid, redelitehnika ja paarikaupa sarnasuste hindamine, mille peamiseks puudusteks kujunesid analüüsi käigus ebapiisav põhjalikkus ning võrdlemisel põhinemine (kahe sõnapaari või brändi omavaheline võrdlus). Metoodikate tugevuste ja nõrkuste omavahelise kõrvutamise ja hindamise järgselt jõuti järeldusele, et sobivaimaks metoodikaks käesoleva magistritöö eesmärgi saavutamisel võib osutada brändi kontseptsioonikaartide meetod (BCM), mis on kaasaegsem, lühem ja standardiseeritum käsitlus Zaltmani metafooride metoodikast.

Magistritöö teise peatüki fookus oli suunatud Eesti piimatööstuse ühe juhtiva brändi – Alma – ümberpositsioneerimisele. Empiirilise töö peamiseks eesmärgiks oli hinnangu andmine Alma brändi ümberpositsioneerimise edukusele, milleks sooviti võrrelda Alma brändi meeskonna poolt eesmärgiks võetud assotsiatioone tarbijate poolt tegelikkuses Alma brändile omistatavate assotsiatsioonidega.

Teise peatüki esimeses alampeatükis anti ülevaade Alma brändi evolutsioonilisest arengust, ümberpositsioneerimisele eelnenud olukorrast ja põhjustest, ümberpositsioneerimisele püstitatud assotsiatsioonieesmärkidest ning läbiviimise protsessist. Alma brändi ümberpositsioneerimise tingisid peamiselt vastuolud brändi kuvandis, mille olid põhjustanud Valio emafirma brändi liitmine 1998. aastast Eesti piimandusturul oleva kodumaise brändiga Alma. 2011. aastal läbi viidud brändiuuringust selgus, et tarbijad ei mõistnud ega näinud lisaväärtust Soome päritoluga Valio brändi lisamisel kodumaisele Alma brändile, vaid vastupidi – Valio brändi kuvand mõjutas Alma brändi kuvandit viisil, mis pani tarbijad eelistama kodumaiseid ja selge päritoluga konkureerivaid piimatööstuste brände. Segadus brändi kuvandis mõjutas brändi eelistamist Eesti turul, mistõttu otsustati 2012. aastal Alma ja Valio brändid teineteisest lahutada ning Alma brändi kuvandi parendamise eesmärgil ümber positsioneerida. Uueks positsioneeringuks kujunes puhtuse suund ning uuteks assotsiatsioonieesmärkideks võeti „kodumaisuse“, „hea maitse“ ja „kvaliteetne“ tugevdamine, puhtus (puhas) lisamine ning negatiivse varjundiga assotsiatsioonide „välismaine“ ja „võõras“ neutraliseerimine. Järgnevalt kirjeldati uuringu läbiviimise struktuuri, uurimismetoodikat ning raamistati uuringu valim. Magistritöö eesmärgi saavutamiseks viidi läbi kolmeks uuringust koosnev kompleksuuring, millest esimene keskendus Alma brändiga seotud assotsiatsioonide esilekutsumisele ning teised tuvastatud assotsiatsioonidest brändikaartide koostamisele. Alma brändikaartide koostamiseks kasutati kahte uurimismeetodi: John *et al.* poolt loodud kvalitatiivset BCM meetodi ning selle autori poolt kvantitatiivsele kujule kohandatud versiooni, mis nimetati BCM 2014'ks. Autori poolse meetodi kohandamise eesmärgiks oli lihtsustada andmekogumist ning võimaldada uuringu tulemuste üldistamist laiemale elanikkonnale, mida siiani autorile kättesaadavate andmete põhjal polnud tehtud.

Töö empiirilise osa teine peatükk keskendus uuringute käigus saadud tulemuste analüüsile, kahe erineva uurimismeetodi omavahelisele võrdle. Esimesena läbi viidud Alma brändi varjatud assotsiatsioonide uuringu läbiviimise järgselt selgus, et Alma brändiga seonduvad märksõnad on tarbija teadvuses suhteliselt laialivalguvad, sest vaid üht märksõna nimetati uuringus osalejate poolt rohkem kui 50% juhtudest („hea maitse“). See viitas asjaolule, et Alma brändiga tugevaimalt seotud assotsiatsioon on vaja pikaajaliselt ja järjepidevalt rõhutada, et tarbijate teadvuses valitsevat segadust

korrigeerida. Kvalitatiivse, BCM meetodi alusel läbi viidud uuringu tulemustest selgus, et Alma brändiga seostatakse kõige tugevamalt assotsiatsioon „hea maitse“, „kodumaine“ ja värv (sinine/valge), mida võib lugeda ka Alma brändi põhiassotsiatsioonideks. Alma brändi omaniku poolt eesmärgiks võetud assotsiatsioon „puhtus“ ja „kvaliteetne“ olid brändi assotsiatsioonivõrgustikus esindatud brändist pisut kaugemal, ehk teisel tasandil. Negatiivse varjundiga assotsiatsioonid „välismaine“ ja „võõras“ uuringu tulemuste põhjal Alma brändi kaardile vähese esindatuse tõttu ei jõudnud, mistõttu võis neid lugeda neutraliseerituks. Kvalitatiivses uurimuses osalejad andsid Alma brändile meeldivushinnanguks kümne-palli skaalal 8,1. Konkreetse uuringu tulemusi püstitatud eesmärkidega võrreldes võis anda Alma brändi ümberpositsioneerimisele positiivse hinnangu.

Kvantitatiivse, BCM 2014 meetodi algusel läbi viidud uuringu tulemustest selgus, et uuringus osalejad omistasid Alma brändile viis põhisassotsiatsiooni: „hea maitse“, „kvaliteetne“, „kodumaine“, „värv (sinine/valge)“ ning „lai tootevalik“. Assotsiatsioonieesmärk „puhas“ oli tarbijate teadvusesse jõudnud ning brändikaardil esindatud, kuid selle selgitavat tähendust, milleks oli „lisa- ja säilitusainetevaba“ analüüsid selgus, et sarnaselt kirjeldati märksõna „naturaalne“. See võimaldas teha järelduse, et sõltuvalt isiku sõnavarast kasutatakse sama tähenduse kirjeldamiseks kas eestipärast „puhas“ või võõrapärasemat „naturaalne“, ehk ettevõtte poolt eesmärgiks assotsiatsioon on saavutanud positiivse koha Alma brändi kaardil, vajades täiendavat rõhutamist sõnumite kommunikatsioonis. Negatiivse varjundiga assotsiatsioone „välismaine“ ja „võõras“ individuaalsetel brändikaartidel nimetamise osakaal oli sedavõrd madal, et need võis lugeda neutraliseerituks. Brändi omanike jaoks osutus suurimaks üllatuseks värvi (sinine ja/või valge) tugev seostamine Alma brändiga, mida siiani süsteemselt turundustegevustes rakendatud ei olnud, kuid mida tuleviku kontekstis teadlikumalt kasutama hakatakse. Kvantitatiivses uurimuses osalejad andsid Alma brändile meeldivushinnanguks kümne-palli skaalal 8,25. Võrreldes konkreetse uuringu tulemusi ümberpositsioneerimisele seatud assotsiatsioonieesmärkidega võis Alma brändi ümberpositsioneerimisele anda positiivse hinnangu.

Kahe uuringumetoodika alusel saavutatud andmete omavaheline võrdlemine võimaldas teha järelduse, et kuigi brändi assotsiatsioonide paiknemisel brändikaartidel esines

teatud erinevusi, olid Alma brändi põhiassotsiatsioonid olid 60%-selt ning neutraliseerimist vajavad assotsiatsioonid 100%-selt kooskõlalised. Kahe uuringumeetodiga saavutatud tulemuste mõningane erinevus võib olla tingitud järgnevatest põhjustest: piiratud oskused ja kogemused kvalitatiivse uuringu läbiviimisel ning kvantitatiivse uuringu grupeerimisülesande ülesehitus, mis võib tulemuste objektiivsuse nimel vajada esitatavate assotsiatsioonide järjekorra roteerimist iga osaleja jaoks. Lisaks ei mõõdetud erinevalt kvalitatiivsest meetodist BCM 2014 meetodi puhul ankeedile vastamise ajaliskulu.

Autor hindab, et BCM 2014 kvantitatiivne tõlgendus kvalitatiivsest BCM meetodist väärrib täiendavat kontrollimist erinevates valdkondades ning esilekerkinud piirangud ajalise mõõte lisamise ja grupeerimisülesande täpsuse osas lahendamist, kuid konkreetse uurimuse raames osutus kvantitatiivne Alma brändikaart võrdluses kvalitatiivse brändikaardiga siiski rikkalikumaks, mitmetasandilisemaks ning tugevamaks assotsiatsioonide vaheliste seoste poolest. Lisaks oli BCM 2014 põhjal uuringu teostamine lihtne, andmekogumine teostatav interneti põhiselt suurema hulga tarbijate seas, küsimustik on standardiseeritud ning uuring seetõttu tulevikus samal moel korratav.

Eelnevat kokku võttes ning kahe uuringu tulemusel loodud Alma brändikaartide ja ümberpositsioneerimisele püstitatud assotsiatsioonieesmärkide omavahelisel võrdlemisel võib Alma brändi ümberpositsioneerimise edukusele anda positiivse hinnangu. Alma brändi omanike jaoks on saavutatud tulemus oluline ja väärtuslik kontekstis, milliseid märksõnu tulevikukommunikatsioonis aktiivsemalt rõhutada. Uuringute tulemuste põhjal võib brändi omanikule soovitada, et tänasega samas mahus võiks toetada assotsiatsioone „hea maitse“, „kodumaine“ ja „kvaliteetne“ ning suuremat tähelepanu võiks pöörata eristumist toetavate assotsiatsioonide nagu „värv (sinine/valge)“ ja „puhas“ rõhutamisele. Assotsiatsioon „lai tootevalik“ eraldiseisvat toetust tõenäoliselt ei vaja, sest kujuneb tarbija teadvuses Alma tootevaliku kontekstis ise välja.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Aaker, D. A.** Building Strong Brands. New York, The Free Press, 1996, 6616 p.
2. **Aaker, D. A.** Managing Brand Equity. New York, The Free Press, 1991, 299 p.
3. Alma brändi ümberpositsioneerimine 2012. AS Valio Eesti. (dokument)
4. Alma history 2012. AS Valio Eesti. (dokument)
5. Brand Survival. Do Brands really last forever? –Strategic Direction, 2007, Vol. 23, No. 3, pp. 10.12.
6. **Chen, X.** Assessment of Destination Brand Associations: An Application of Associative Network Theory and Analysis Methods. Glemson University Management department, 2010, p. 147 (doktoritöö).
7. **Cian, L.** How to measure brand image: a reasoned review. –The Marketing Review, 2011, Vol. 11, No. 2, pp. 165-187.
8. **Cian, L., Cervai, S.** The Multi-Sensory Sort (MuSeS). A new projective technique to investigate and improve the brand image. – Qualitative Marketing Research: An International Journal, 2011, Vol. 14, No. 2, pp. 138-159.

9. **Davčik, N. St., Rundquist, J.** An Exploratory Study of Brand Success: Evidence From the Food Industry. – Journal of International Food & Agribusiness Marketing, Vol. 24, pp. 91-109.
10. **Daymon, C., Holloway, I.** Qualitative Research Methods In Public Relations and Marketing Communications 2nd edition. Oxon, Routledge, 2011, 397 p.
11. **Ellickson P. B., Misra, S., Nair, H. S.** Repositioning Dynamics and Pricing Strategy. –American Marketing Association, 2012, Vol. XLIX, December, pp. 750-772.
12. **Erdem, T., Swait, J., Broniarczyk, S., Chakravarti, D., Kapferer, J-N., Keane, M., Roberts, J., Steenkamp, J-B., Zettelmeyer, F.** Brand Equity, Consumer Learning and Choice. Marketing Letters, 1999, Vol. 10, Iss. 3, pp. 301-318.
13. **Ewing, M. T., Fowlds, D. A., Shepherd, R. B.** Renaissance: a case study in brand revitalization and strategic realignment. – Journal of Product & Brand Management, 1995, Vol. 4. No. 3, pp. 19-26.
14. **Finlay, K.** Reliable and Valid Measurement of Memory Content and Structure as a Function of Brand Patterns. –Advances in Consumer Research, 1996, Vol. 23, Iss. 1, pp. 282-288.
15. **GFK Custom Research Baltic.** Brand Image and Position Research for Valio Eesti AS. 2011, pp.53.
16. **Ghodeswar, B. M.** Building brand identity in competitive markets: a conceptual model. –Journal of Product & Brand Management, 2008, Vol. 17, No. 1, pp. 4-12.
17. **Golden, L. L., Albaum, G., Zimmer, M.** The Numerical Comparative Scale: An Economical Format for Retail Image Measurement. –Journal of Retailing, 1987, Vol. 63, Iss. 4, pp. 393-410.

18. **Gotsi, M., Andriopoulos, C.** Understanding the pitfalls in the corporate rebranding process. –Corporate communications: An International Journal, 2007, Vol. 12, No. 4, pp. 341-355.
19. **Henderson, G. R., Iacobucci, D., Calder, B. J.** Brand Diagnostics: Mapping branding effects using consumer associative networks. –European Journal of Operational Research, 1998, Vol. 111, pp. 306-327.
20. **Hofstede, A., Hoof J., Walenberg, N., Jong, M.** Projective techniques for brand image research. – Qualitative Market Research: An International Journal, 2007, Vol. 10, No. 3, pp. 300-309.
21. **Ilicic, J., Webster, C. M.** Jerry Steinfeld: Exploring Human Brand Associations. -Proceedings of Australia & New Zealand Marketing Academy Conference: Doing more with less: 29-1 December, 2010, New Zealand : pp. 1-8.
22. **Iip, Dagmar.** (Valio Eesti AS brändi- ja tooterühmajuht). Autori intervjuu. Tallinn, 9. detsember 2013.
23. **Isen, C.** Brand Repositioning: When Does Your Business Need It? –Business Journal, 2012, July.
24. **Jaworski, B., Kohli, A. K., Sahay, A.** Market-Driven Versus Driving Markets. – Journal of the Academy of Marketing Science, 2000, Vol. 28, No. 1, pp. 45-54.
25. **Jewell, R. D.** Establishing Effective Repositioning Communications in a Competitive Marketplace. –Journal of Marketing Communications, 2007, Vol. 13, No. 4, pp. 231-241.

26. **John, D. R., Loken, B., Kim, K., Monga, A. B.** Brand Concept Maps: A Methodology for Identifying Brand Association Networks. –Journal of Marketing Research, Vol. XLIII, pp. 549-563.
27. **Keller, K. L.** Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. –Journal of Marketing, 1993, Vol. 57, No. 1, pp. 1-22.
28. **Keller, K. L.** Managing Brands for the Long Run: Brand Reinforcement and Revitalization Strategies. –California Management Review, 1999, Vol. 41, No. 3, pp. 102-124).
29. **Kotler, P.** Marketing Management Millenium Edition. New Yersey, Prentice-Hall Inc, 2000, 456 p.
30. **Krishnan, H. S.** Characteristics of memory associations: A consumer-based brand equity perspective. – International Journal of Research in Marketing, 1996, Vol. 13, pp. 389-405.
31. **Lassar, W., Mittal, B., Sharma, A.** Measuring customer-based brand equity. – Journal of Consumer Marketing, 1995, Vol. 12, No. 4, pp. 11-19.
32. **Lee, Z.** Rebranding in brand-oriented organisations: Exploring tensions in the non-profit sector. –Journal of Marketing Management, 2013, Vol. 29, No. 9-10, pp. 1124-1142.
33. **Lisnanin, M. T., Ozimec, K., Posavčević, D.** Revitalizing Brand Cedevica. – International Journal of Management Cases, 2011, Vol. 13, No. 2, pp. 53-64.
34. Local Government Data Unit ~Wales. A Guide to Survey Design & Analysis, 2009, 2nd edition, <http://www.dataunitwales.gov.uk/SharedFiles/Download.aspx?pageid=79&fileid=450&mid=459>

35. **Luck, K.** The delicate art of rebranding: Retaining equity while creating a fresh face. – Journal of Brand Strategy, 2012, Vol. 1, No. 1, pp. 50-56.
36. Management brief: Valio Alma repositioning 2009. AS Valio Eesti. (dokument)
37. **Moore, K., Reid, S.** The Birth Of Brand: 4000 Years of Branding History. - Munich Personal RePEc Archive, 2008, No. 10169, pp. 40.
38. **Park, C. W., Jaworski, J., MacInnis, D. J.** Strategic Brand Concept-Image Management. –Journal Of Marketing, 1986, Vol. 50, October, pp- 135-145.
39. **Reynolds, T. J., Gutman, J.** Laddering Theory, Method, Analysis, and Interpretation. –Journal of Advertising Research, 1988, Feb/March, pp. 11-31.
40. **Schnittka, O., Sattler, H., Zenker, S.** Advanced brand concept maps: A new approach for evaluating the favourability of brand association networks. – Journal of Research in Marketing, 2012, Vol. 29, pp. 265-274.
41. **Srivastava, R. K.** Understanding brand identity confusion. -Marketing Intelligence & Planning, 2011, Vol. 29, No. 4, pp. 340-352.
42. **Steenkamp, J-B. E. M., Trijp, H. C. M.** Attribute Elicitation in Marketing Research: A Comparison of Three Procedures. –Marketing Letters, 1997, Vol. 8, Iss. 2, pp. 153-165.
43. **St-James, Y.** Retail Brand Repositioning: An Historical Analysis. 2001, pp. 164-175.
[<http://faculty.quinnipiac.edu/CHARM/CHARM%20proceedings/CHARM%20article%20archive%20pdf%20format/Volume%2010%202001/164%20st%20james.pdf>]
44. **Thomas, S., Kohli, C.** A brand is forever! A framework for revitalizing declining and dead brands. –Business Horizons, 2009, Vol. 52, pp. 377-386.

45. **Till, B. D., Baack, D., Waterman, B.** Strategic brand association maps: developing brand insight. –Journal of Product & Brand Management, 2011, Vol. 20, Iss. 2, pp: 92-100.
46. **TNS Emor.** Jaekaubanduse Seire 2013. 79 p.
47. **TNS Emor.** Eesti elanike toidukaupade ostueelistused ja hoiakud 2012. [http://www.agri.ee/public/juurkataloog/UURINGUD/2013/uuring-2012-ostueelistused.pdf]
48. **Turner, C.** Issues and challenges in strategic repositioning: the case of Cable and Wireless. –Strategic Change, 2003, Vol. 12, pp. 251-257.
49. **Vabariigi Valitsus.** Ülevaade arvuti- ja internetikasutusest Eestis 2012, 25.09.2012, <http://valitsus.ee/et/valitsus/tegevusprogramm/e-riigist-i-riigiks/infoyhiskonna-arengu-hetkeseis/arvuti-ja-internetikasutus-eestis-2012>
50. **Veludo-de-Oliveira T. M., Ikeda, A. A., Campomar, M. C.** Laddering in the practice of marketing research: barriers and solutions. – Qualitative Market Research: An International Journal, 2006, Vol. 9, No. 3, pp. 297-306.
51. **Zaltman, G., Coulter, R. H.** Seeing the Voice of the Customer: Metaphor-based Advertising Research. –Journal of Advertising Research, 1995, July/August, pp. 35-51.
52. **Yakimov, R., Beverland, M.** Brand Repositioning Capabilities: Enablers of Ongoing Brand Management. Australian and New Zealand Marketing Academy (ANZMAC), Conference, 2004, pp. 1-7.

LISAD

Lisa 1. Intervjuu plaan.

Üldine:

- Intervjueeritava nimi, praegune positsioon ja amet Alma brändi ümberpositsioneerimise ajal
- Millal loodi Alma bränd, milline on Alma brändi ajalugu ja selle olulisimad etapid?
- Milline on Alma brändi positsioon Valio Eesti AS brändiportfellis?
- Millistel turgudel Alma brändi täna müüakse, mis on olulisimad turud?

Alma brändi ümberpositsioneerimise põhjused:

- Millal ja mis põhjustel otsustati Alma bränd ümberpositsioneerida?
 - Mille alusel otsustati, et Alma bränd vajab ümberpositsioneerimist (uuringud, turuosa andmed vms.)?
 - Milline oli ümberpositsioneerimisele eelnenud turu- ja konkurentsiolukord?
 - Millisena tajusid Alma brändi tarbijad seda enne ümberpositsioneerimist?
 - Mis iseloomustas Alma brändi tarbijate jaoks enne selle ümberpositsioneerimist (assotsiatsioonid, hoiakud jms.)?

Lisa 1 järg

Alma brändi ümberpositsioneerimise protsess:

- Milline oli Alma brändi ümberpositsioneerimise protsess?
- Kas ümberpositsioneerimise läbi viimiseks võeti aluseks mõni konkreetne mudel või meetodika? Milline?
- Palun kirjeldage etappide kaupa Alma brändi ümberpositsioneerimise protsessi ja kes projektis osalesid?
- Milline oli Alma brändi uus positsioneerimise idee ja sõnumid?
- Millised eesmärgid seati Alma brändi ümberpositsioneerimisele (sh. ajalised eesmärgid)?
- Millised assotsiatsioonid loodi Alma brändile uutena, milliseid sooviti kaotada ja milliseid hoida?
- Kui kaua planeeriti ümberpositsioneerimise protsessi ajaliseks kestvuseks? Kui pikalt see tegelikult kestis?
- Milliseid tegevusi ümberpositsioneerimise kommunikatsiooniks tehti?

Lisa 2. Assotsiatsioonide esilekutsumise ankeetküsitlus tarbijale.

Hea uuringus osaleja!

Näitame Sulle üht brändi ning palun mõtle kõigile võimalikele seostele, mis Sul selle brändiga seostuvad. Näiteks sõnad, tunded, inimesed, asukohad, laused, helid vms. Ehk palun pane kirja kõik, mis Sul selle brändiga seoses meenub. Uuringule vastamine võtab aega kuni 7 minutit ning uuringut viib läbi Tartu Ülikooli magistriõppe tudeng, kes kasutab andmeid oma lõputöös. Aitäh Sulle aja eest!

1. Mis keeles soovite vastata?

- Eesti keeles
- Vene keeles

2. Kas olete oma pere peamine sisseostude tegija?

- Jah
- Ei

3. Kui vana olete?

- Rippmenüü vanuse valimiseks

4. Teie sugu?

- Mees
- Naine

5. Kus Te elate?

- Tallinn
- Tartu
- Pärnu
- Narva
- Kohtla-Järve
- Muu linn
- Muu asula

Lisa 2 järg

6. Milline pere Teil on?

- Lasteta pere
- Lastega pere, kus on alla 16-aastasi laps(i)
- Lastega pere, kus on nii alla kui üle 16-aastasi lapsi
- Lastega pere, kus on üle 16-aastasi laps(i)

7. Kas olete Alma toodete tarbija?

- Jah
- Ei

8. Näitame Sulle üht brändi ning palun mõtle kõigele, mis Sul selle brändiga seostub. Näiteks sõnad, tunded, inimesed, asukohad, laused, helid vms. Ehk palun pane kirja kõik, mis Sul selle brändiga seoses meenub.

9. Kui mõtlete brändile ALMA, mis Teil esimesena pähe tuleb? *(Palun mõtle kõikidele tunnetele, omadustele, sõnadele ja kirjuta nii pikalt kui soovid).*

10. Mis teisena? *(Palun mõtle kõikidele tunnetele, omadustele, sõnadele ja kirjuta nii pikalt kui soovid)*

11. Mis kolmandana? *(Palun mõtle kõikidele tunnetele, omadustele, sõnadele ja kirjuta nii pikalt kui soovid)*

12. Mis neljandana? *(Palun mõtle kõikidele tunnetele, omadustele, sõnadele ja kirjuta nii pikalt kui soovid)*

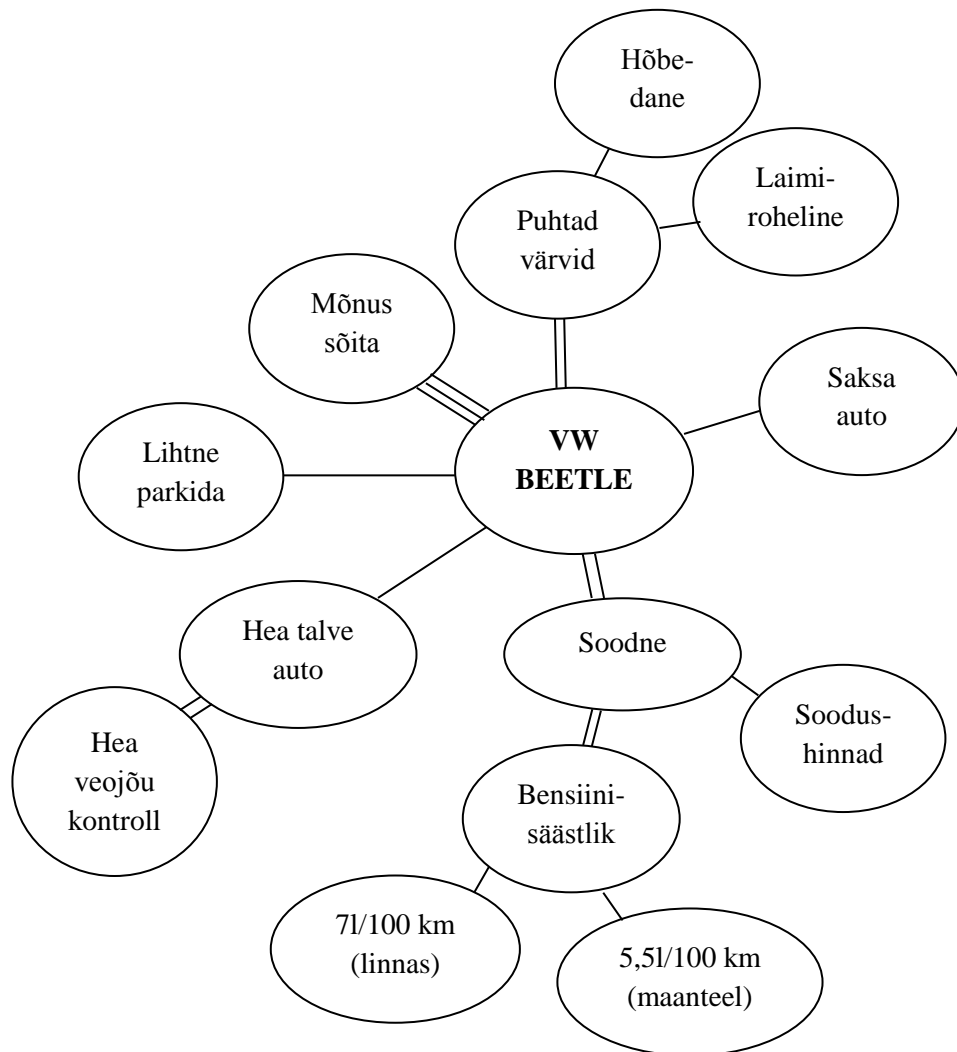
13. Mis viiendana? *(Palun mõtle kõikidele tunnetele, omadustele, sõnadele ja kirjuta nii pikalt kui soovid)*

14. Mis Sul veel Alma brändiga seostub?

Lisa 3. Alma brändikaardi koostamine BCM põhimõtete alusel, intervjuu ülesehitus.

- Osalejale tutvustatakse uuringu ülesehitust, läbiviimise metoodikat ja eesmärke. Lisaks tutvustatakse osalejale oodatavat lõpptulemust Volkswagen Beetle brändikaardi (vt. Lisa 4, lk. 95) näitel;
- Lauale asetatakse Alma brändi visuaal ning paberkaartidele kirjutatud Alma brändiga seonduvad märksõnad, mis tuletati Alma brändi assotsiatsioonide esilekutsumise käigus. Samuti on osalejal õigus kasutamata jätta paberkaartidele märgitud assotsiatsioone, kui need ei seostu tema jaoks Alma brändiga;
- Osalejale esitatakse küsimus: "Milliseid märksõnu Sa Alma brändiga kõige enam seostad?" Kui sõnade hulgas puudub osalejale Alma brändiga seonduvaid assotsiatsioone, kirjutatakse need eraldi tühjadele paberkaardile ning lisatakse valikusse;
- Osaleja kannab märksõnad ükshaaval Alma brändi visuaali lähedusse ning hindab iga assotsiatsiooni seose tugevust ühe-, kahe- või kolmekordse ühendusega, mis on märgitud eraldi paberkaartidele. Kolmekordne ühendus tähistab tugevat seost, kahekordne ühendus keskmise tugevusega seost ning ühekordne nõrka seost;
- Viimases etapis hindab osaleja Alma brändi üldist meeldivust enda jaoks skaalal 1 – 10, milles 1 võrdub tähendusega väga ebameeldiv ning 10 tähendusega väga meeldiv.
- Iga osaleja intervjuu salvestatakse ning subjekti poolt koostatud Alma brändi kaart pildistatakse.

Lisa 4. Volkswagen Beetle brändikaart.



VW Beetle brändikaart (John et al. 2006: 553; autori koostatud).

Lisa 5. Alma brändikaardi koostamise ankeetküsitlus tarbijatele.

Hea uuringus osaleja!

Aitäh, et leiad 10-15 minutit aega uuringus osalemiseks. Uuringut viib läbi Tartu Ülikooli üliõpilane oma magistritöö raames. Teie arvamus on väga väärtuslik, seega võtke palun iga küsimuse juures endale aega ülesandega tutvumiseks ja vastamiseks. Suured tänud juba ette!

1. Mis keeles soovite vastata?

- Eesti keeles
- Vene keeles

2. Kas olete oma pere peamine sisseostude tegija?

- Jah
- Ei

3. Kui vana olete?

- Rippmenüü vanuse valimiseks

4. Teie sugu?

- Mees
- Naine

5. Kus Te elate?

- Tallinn
- Tartu
- Pärnu
- Narva
- Kohtla-Järve
- Muu linn

Lisa 5 järg

- Muu asula

6. Milline pere Teil on?

- Lasteta pere
- Lastega pere, kus on alla 16-aastasi laps(i)
- Lastega pere, kus on nii alla kui üle 16-aastasi lapsi
- Lastega pere, kus on üle 16-aastasi laps(i)

7. Kas olete Alma toodete tarbija?

- Jah
- Ei

8. Palun hinda 7-palli süsteemis, kui omased on järgmised märksõnad Alma brändile?

Kui siit nimekirjast on puudu mõni märksõna, mis Sinu arvates Alma brändiga seondub, siis palun kirjuta see alltoodud kastidesse (igasse kasti 1 sõna) ning anna samuti hinnang 7-palli skaalal.

Suvine meeleolu	ei ole üldse omane Alma brändile	1 2 3 4 5 6 7	väga omane Alma brändile
Tervislikkus	ei ole üldse omane Alma brändile	1 2 3 4 5 6 7	väga omane Alma brändile
Hea maitse	ei ole üldse omane Alma brändile	1 2 3 4 5 6 7	väga omane Alma brändile
Naturaalne	ei ole üldse omane Alma brändile	1 2 3 4 5 6 7	väga omane Alma brändile
Kodusus	ei ole üldse omane Alma brändile	1 2 3 4 5 6 7	väga omane Alma brändile
Värv (sinine/valge)	ei ole üldse omane Alma brändile	1 2 3 4 5 6 7	väga omane Alma brändile
Kvaliteetne	ei ole üldse omane Alma brändile	1 2 3 4 5 6 7	väga omane Alma brändile
Positiivne	ei ole üldse omane Alma brändile	1 2 3 4 5 6 7	väga omane Alma brändile
Hea konsistents	ei ole üldse omane Alma brändile	1 2 3 4 5 6 7	väga omane Alma brändile
Kodumaine	ei ole üldse omane Alma brändile	1 2 3 4 5 6 7	väga omane Alma brändile

Puhas	ei ole üldse omane Alma brändile	1 2 3 4 5 6 7	väga omane Alma brändile
-------	-------------------------------------	---------------	-----------------------------

9. Palun märgi Sinu jaoks sarnased märksõnad samadesse gruppidesse (näiteks kui Sulle seondub kvaliteediga lai tootevalik, siis grupeeri need mõlemad nt gruppi 1). Kui mõni sõna ei sobi Sinu arvates teistega kokku, võid jätta ta üksikuks, kuid anna sellele eraldiseisev grupi tähis (näiteks grupp 5).
10. Palun vali siit grupist üks sõna, mis seda märksõnade gruppi Sinu jaoks kõige paremini iseloomustab või kirjeldab.
11. Palun kirjelda, mida alltoodud märksõna Sinu jaoks Alma brändiga seonduvalt tähendab? Näide: *Kui mõtled sõnale "naturaalsus" Alma brändiga seoses ja see toob Sulle meelde esimesena "säilitusainetevaba" või "puhas loodus", siis palun pane see kirja kõrvalolevasse tühja kasti. Kirjuta nii pikalt, kui soovid.*
12. Palun hinda Alma brändi üldist meeldivust enda jaoks 10-palli süsteemis.

Alma bränd	Väga ebameeldiv	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Väga meeldiv
------------	-----------------	----------------------	--------------

Lisa 6. BCM brändikaartide ühendamise reeglistik.

Etapp	Mõõdikud	Reeglid
1. Brändi põhiassotsiatsioonide valik	<ul style="list-style-type: none"> * Mainimise sagedus * Sisemiste ühenduste numbriline hulk 	<ul style="list-style-type: none"> * Mainitud vähemalt 50% juhtudest; * Mainitud 45%-49% kaartidel ning siseühenduste numbriline hulk on põhiassotsiatsioonidega võrdne või suurem
2. Brändi esmatasandi assotsiatsioonide valik	<ul style="list-style-type: none"> * Esmatasandi mainimiste sagedus * Esmatasandi mainimiste osakaal (%) * Siseühenduste tüüp (ülem- või alamühendus) 	Põhiassotsiatsioonideks valitakse: <ul style="list-style-type: none"> * Vähemalt 50% juhtudest esimese tasandi assotsiatsioonina mainitud märksõnad * Assotsiatsioonid, mille siseühendustes on rohkem ülem- kui alamühendusi
3. Põhiassotsiatsioonide ühenduste valik	<ul style="list-style-type: none"> * Assotsiatsioonide ühenduste numbriline sagedus (arvestatakse vaid ühesuunalist ühendust) 	<ul style="list-style-type: none"> * Sagedustabeli murdepunkti tuvastamine * Murdepunkt = number, millest alates väheneb järsult assotsiatsioonide esinemine brändikaartidel * Murdepunktist kõrgemale jäävate assotsiatsioonide kaasamine
4. Teisese tähtsusega assotsiatsioonide ühenduste valik	<ul style="list-style-type: none"> * Assotsiatsioonide ühenduste numbriline sagedus (eristatakse kaardil põhiassotsiatsioonidest katkendjoonega) 	<ul style="list-style-type: none"> * Ühenduses brändi põhiassotsiatsioonidega (esmatasand) * Sagedustabeli murdepunktis või madalamal asuvad assotsiatsioonid
5. Ühenduste tugevuse arvutamine	<ul style="list-style-type: none"> * Assotsiatsioonipaari keskmine ühenduse tugevus 	Iga brändi assotsiatsiooni jaoks arvutatakse ühe-, kahe- või kolmekordne ühendus: <ul style="list-style-type: none"> * Assotsiatsioonipaari ühenduse tugevuse arvutamine kõigi vastajate keskmisena * Tulemuse ümardamine lähima täisarvuni (näiteks 2,3 = 2)

Allikas: autori koostatud John *et al.* 2006: 555 põhjal.

Lisa 7 järg

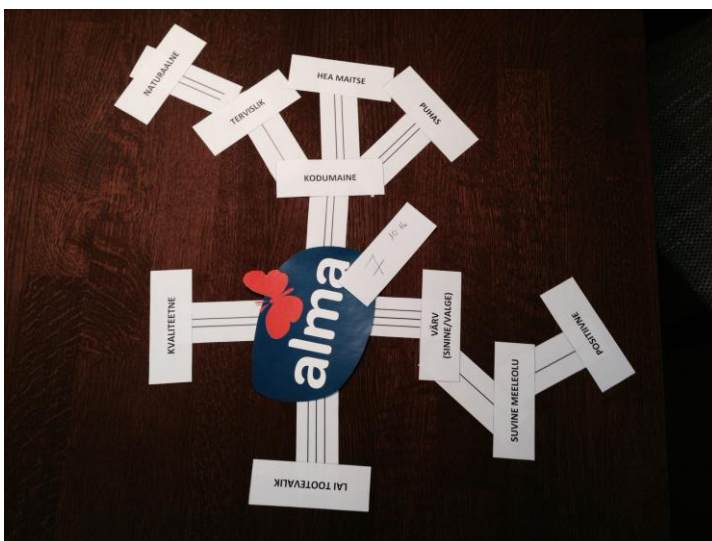
Osaleja 3. Naine, 33. aastane, elukoht Tallinn, alla 16-aastaste lastega pere, peamine toidukaupade sisseostude tegija, Alma brändi toodete tarbija.

Kuupäev: 8. veebruar 2014, brändikaardi koostamise aeg: 12:32, meeldivushinnang Alma brändile 8.



Osaleja 4. Naine, 27. aastane, elukoht Tallinn, alla 16-aastaste lastega pere, peamine toidukaupade sisseostude tegija, Alma brändi toodete tarbija.

Kuupäev: 8. veebruar 2014, brändikaardi koostamise aeg: 10:17, meeldivushinnang Alma brändile 7.



Lisa 7 järg

Osaleja 5. Naine, 26. aastane, elukoht Tallinn, alla 16-aastaste lastega pere, peamine toidukaupade sisseostude tegija, Alma brändi toodete tarbija.

Kuupäev: 9. veebruar 2014, brändikaardi koostamise aeg: 9:30, meeldivushinnang Alma brändile 8.



Osaleja 6. Naine, 34. aastane, elukoht Harjumaa, alla 16-aastaste lastega pere, peamine toidukaupade sisseostude tegija, Alma brändi toodete tarbija.

Kuupäev: 9. veebruar 2014, brändikaardi koostamise aeg: 11:21, meeldivushinnang Alma brändile 8.



Lisa 7 järg

Osaleja 7. Naine, 36. aastane, elukoht Harjumaa, alla 16-aastaste lastega pere, peamine toidukaupade sisseostude tegija, Alma brändi toodete tarbija.

Kuupäev: 9. veebruar 2014, brändikaardi koostamise aeg: 9:40, meeldivushinnang Alma brändile 8.



Osaleja 8. Naine, 39. aastane, elukoht Tallinn, alla 16-aastaste lastega pere, peamine toidukaupade sisseostude tegija, Alma brändi toodete tarbija.

Kuupäev: 9. veebruar 2014, brändikaardi koostamise aeg: 10:38, meeldivushinnang Alma brändile 8.



Lisa 7 järg

Osaleja 9. Naine, 40. aastane, elukoht Tallinn, alla ja üle 16-aastaste lastega pere, peamine toidukaupade sisseostude tegija, Alma brändi toodete tarbija.

Kuupäev: 10. veebruar 2014, brändikaardi koostamise aeg: 11:52, meeldivushinnang Alma brändile 9.

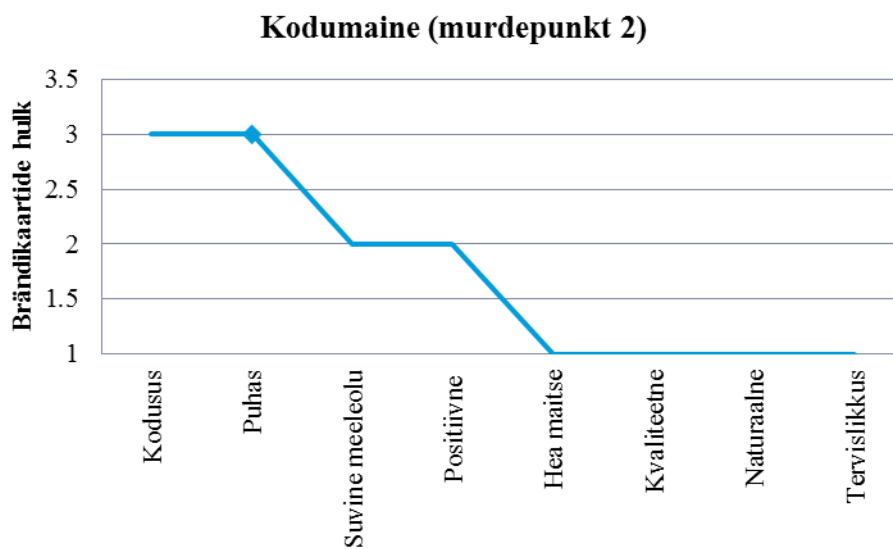
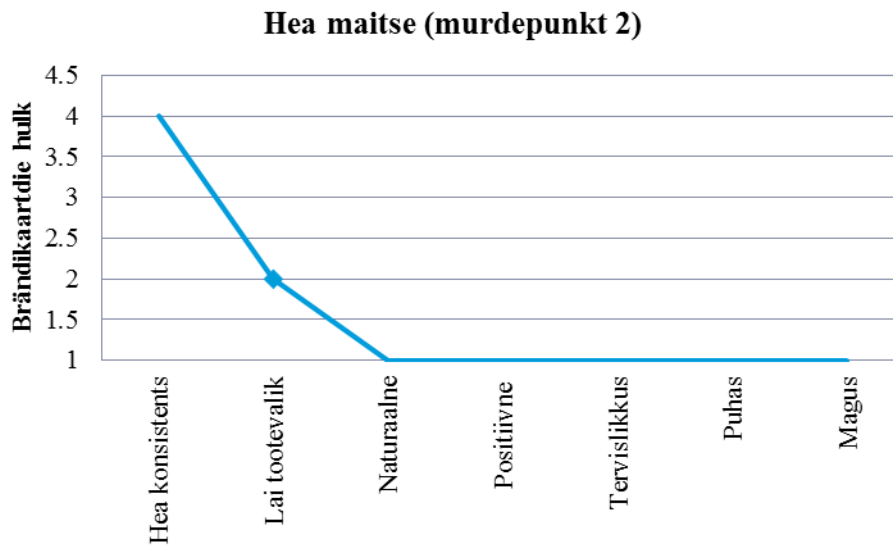


Osaleja 10. Naine, 45. aastane, elukoht Tallinn, alla 16-aastaste lastega pere, peamine toidukaupade sisseostude tegija, Alma brändi toodete tarbija.

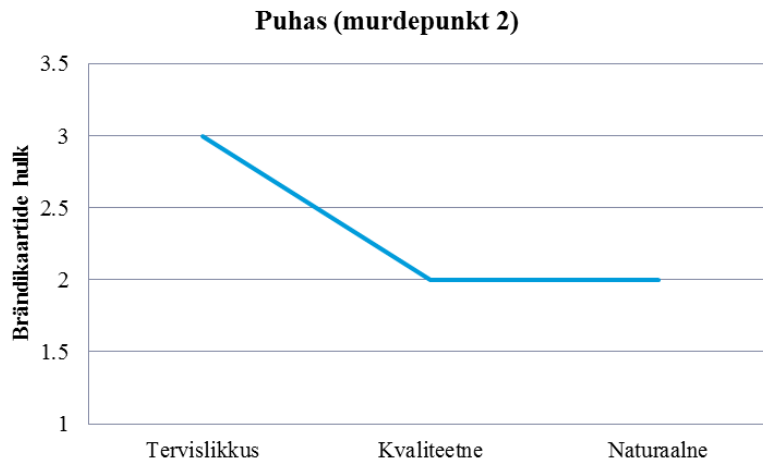
Kuupäev: 13. veebruar 2014, brändikaardi koostamise aeg: 12:17, meeldivushinnang Alma brändile 8.



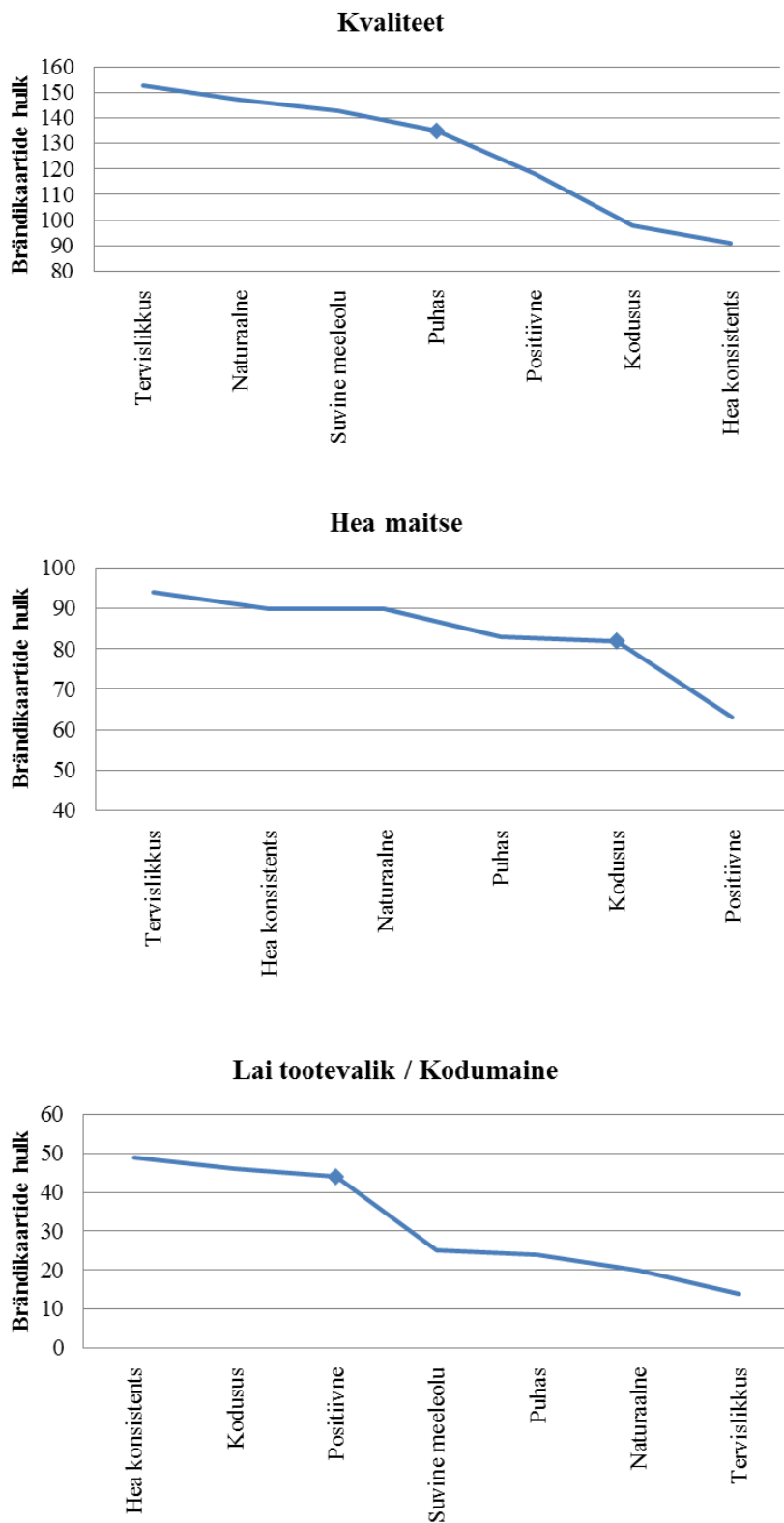
Lisa 8. Alma konsensusliku brändikaardi põhiassotsiatsioonide sagedusgraafikud kvalitatiivse uuringu käigus kogutud andmete põhjal.



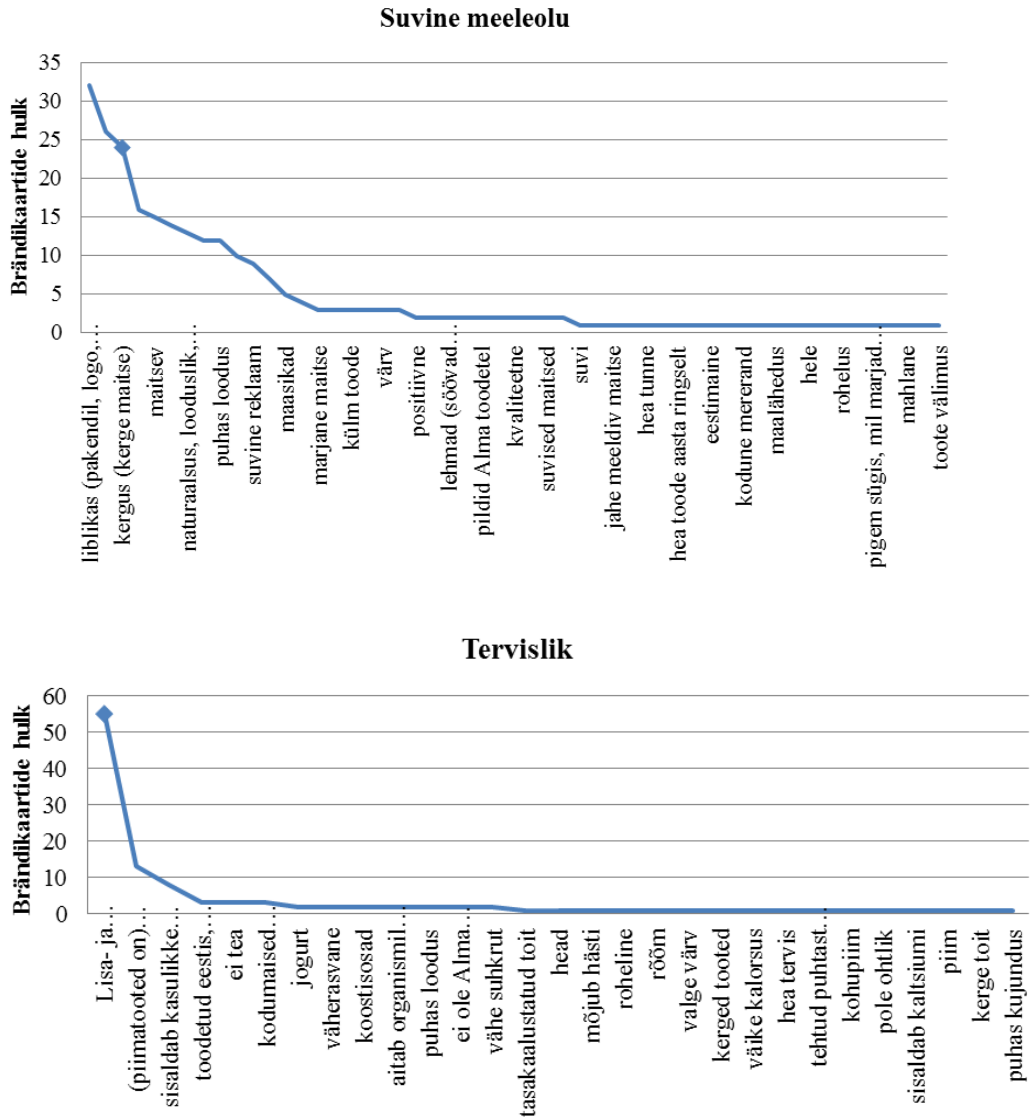
Lisa 9. Alma konsensusliku brändikaardi teise tasandi assotsiatsioonide sagedusgraafikud kvalitatiivse uuringu käigus kogutud andmete põhjal.



Lisa 10. Alma konsensusliku brändikaardi põhiassotsiatsioonide sagedusgraafikud kvantitatiivse uuringu käigus kogutud andmete põhjal.

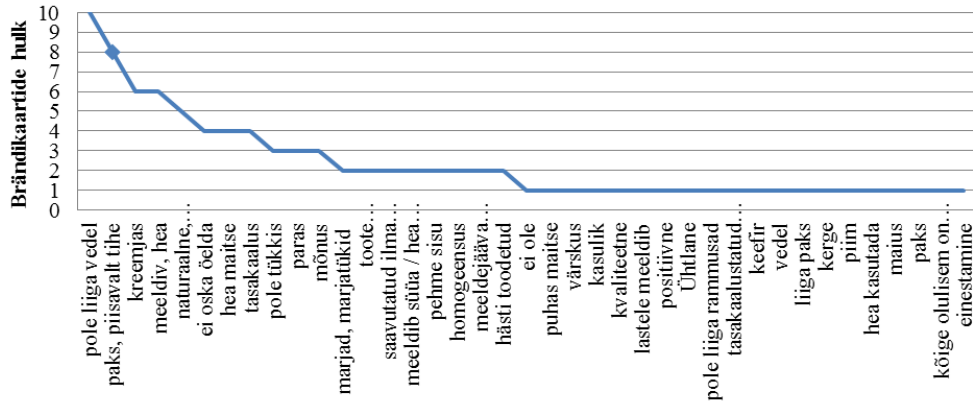


Lisa 11. Alma konsensusliku brändikaardi teise tasandi assotsiatsioonide sagedusgraafikud kvantitatiivse uuringu käigus kogutud andmete põhjal.

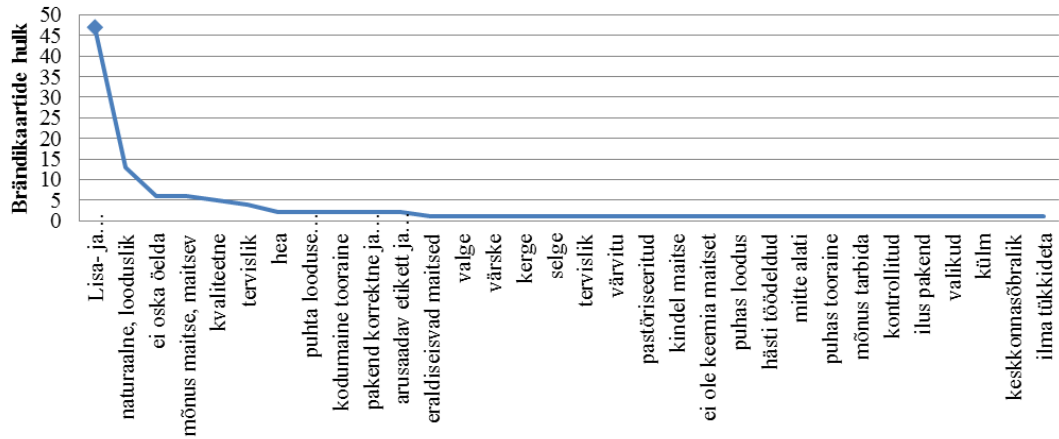


Lisa 11 järg

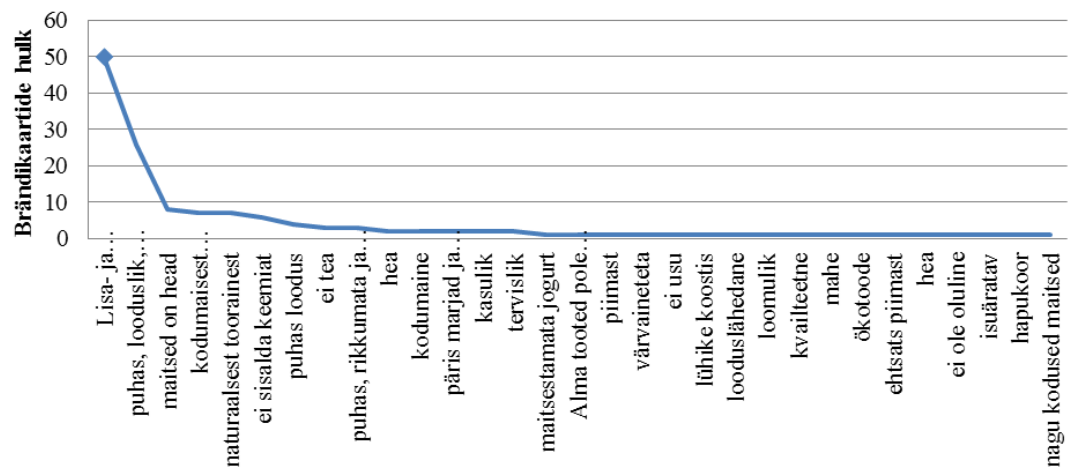
Hea konsistents



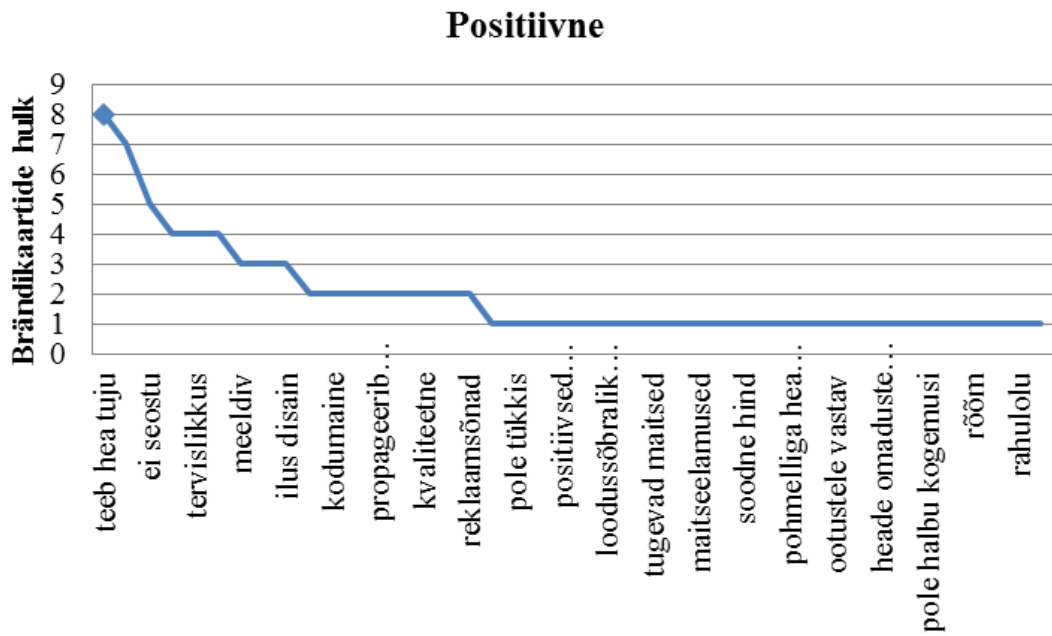
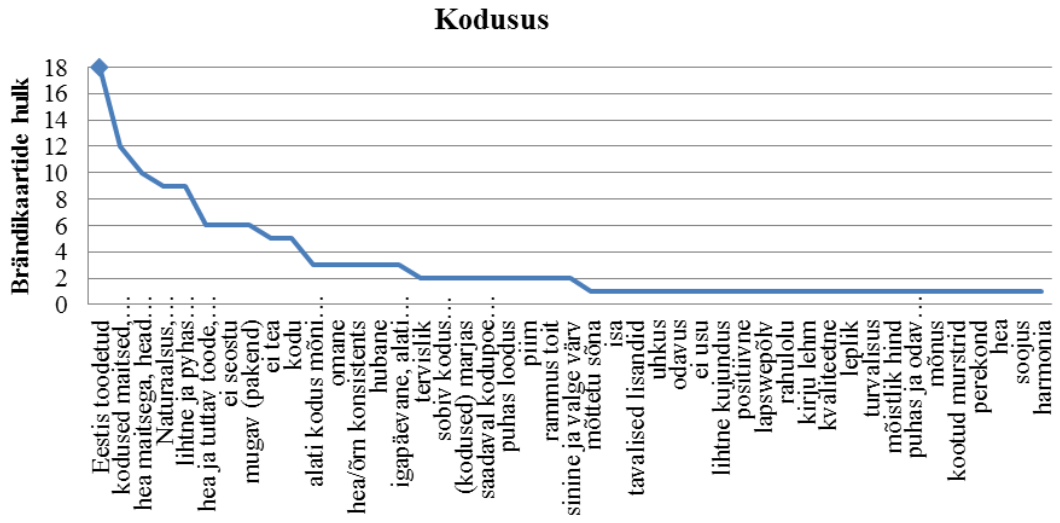
Puhas



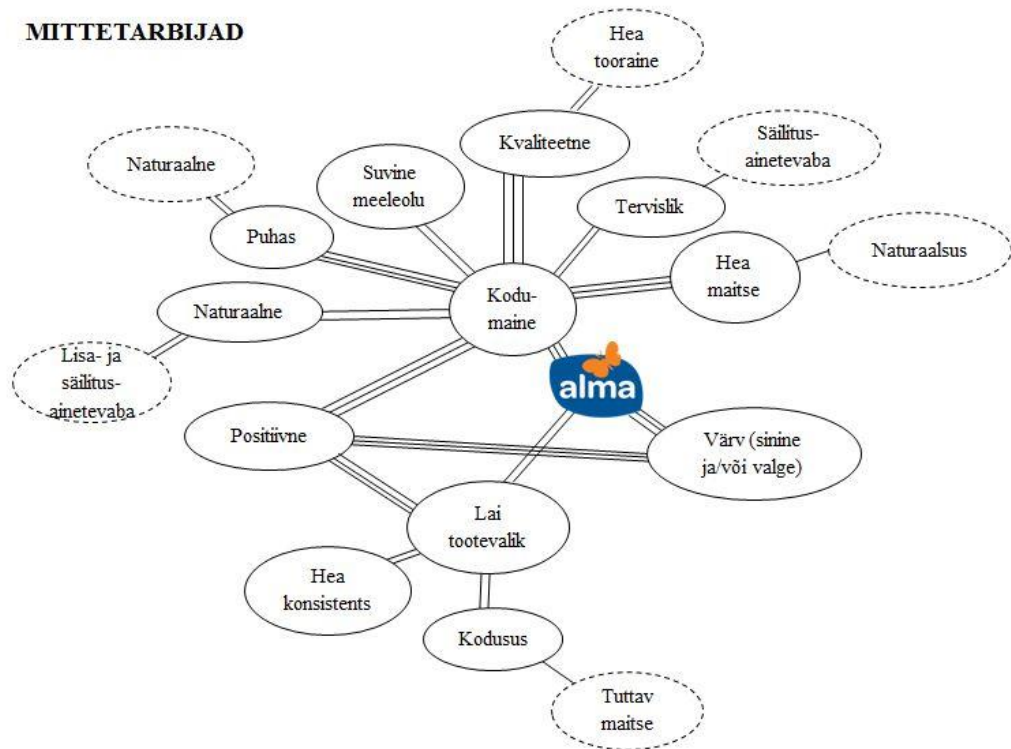
Naturaalne



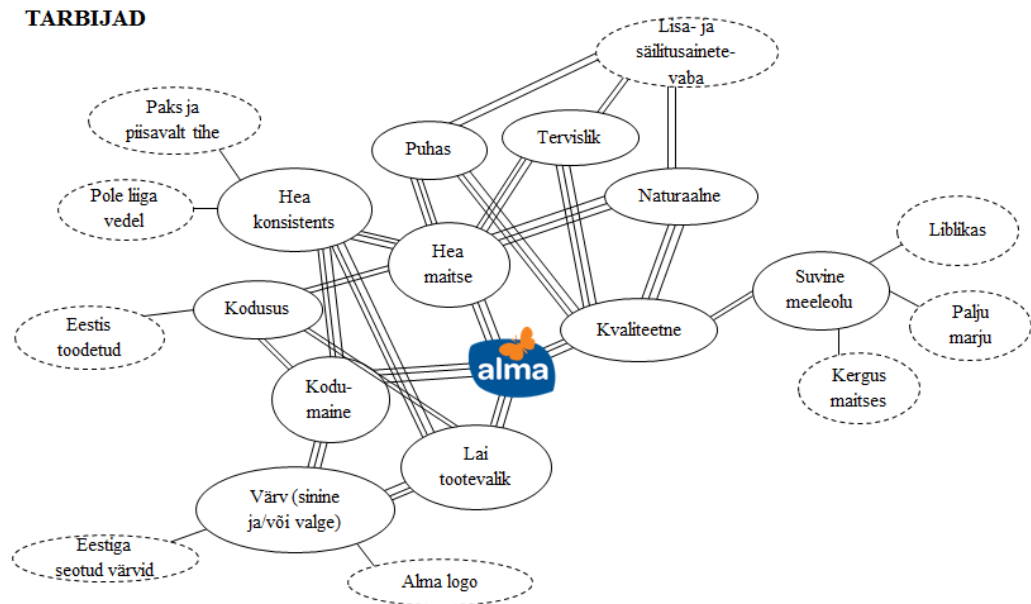
Lisa 11 järg



Lisa 12. Alma brändi mittetarbijate konsensuslik brändikaart.



Lisa 13. Alma brändi tarbijate konsensuslik brändikaart.



SUMMARY

ASSESSMENT OF THE SUCCESS OF REPOSITIONING VIA CHANGES IN ASSOCIATIONS IN ESTONIAN FOOD INDUSTRY WITH THE EXAMPLE OF THE ALMA BRAND

Krista Kalbin

The market of staple goods is globally characterized by tight and ever growing competition, which makes the choice for the consumers increasingly complicated. One aspect which can make the choice easier for the consumers is a familiar and reliable brand. Therefore, a brand has become a more and more important part of business for companies, helping to survive in tight competition, as well as to differentiate, expand to new markets and categories, and ask a somewhat higher price for their products.

Whereas there are still brands whose previous high value has diminished from the perspective of consumers, as well as brands which have disappeared altogether from the market. Aggressive competition and changing consumer expectations require skilled brand management and direction by companies, having a direct impact on the profitability and sustainability of business. Therefore, any signs referring to a decrease in the popularity of a brand must be monitored, and the brand must be renewed or repositioned in due course. The author of the master's thesis believes that in the case of brand management most of the heads of Estonian companies follow their intuition and usually have no systematic and well-thought activity plan. Furthermore, they are not able to act in a situation, where the consumers' preference for the brand diminishes and

the sales figures start to fall. With reference to the above, the thesis dwells upon activities, which help to stop the decline of a brand and lead it back to a rise.

The thesis is focused on the analysis of the reasons behind and the performance of the repositioning of a brand and giving an evaluation to the success of the repositioning of Alma as one of the leading brands in the local dairy industry. The aim of the thesis is to assess the success of the repositioning of the Alma brand, and as a result, the following survey tasks have been set:

- To define the repositioning of a brand, and to map its process and different stages.
- To find out methods which enable to assess the success of repositioning and choose a method suitable for evaluating the success of the repositioning of the Alma brand.
- To describe the situation preceding the repositioning of the Alma brand and its reasons and goals.
- Based on theoretical knowledge, to prepare the survey methodology and interview plan required for assessing the repositioning of the Alma brand.
- To analyze the results of the survey and assess accordingly the success of the repositioning of the Alma brand.

The theoretical part of this master's thesis is focused on the repositioning of a brand within the context of changing and renewing brand associations, because creating and maintaining a powerful and valuable brand is one of the most important objectives of each company, which is reflected, in turn, in a well-known brand name, its perceived high quality and strong brand associations. The first chapter of the theoretical part of the thesis deals with the concept of repositioning and its relation to the brand equity and its aspects, whereof the brand associations and their networks are among the most important ones. Having found out the importance of brand associations within the context of repositioning a brand, the stages of the process of repositioning have been mapped and their substantial structure has been analyzed.

The second chapter of the theoretical part of the thesis concentrates on the methods enabling to assess the success of the repositioning of a brand within the context of brand

associations' networks. In this chapter, a methodology that could be suitable for repositioning the Alma brand has been found out, which on the basis of a comparison of the strengths and weaknesses of all methods is the Brand Concept Maps method (hereinafter: BCM) created by John, Loken, Kim, and Monga.

The focus of the second chapter of the thesis is on the repositioning of one of the leading brands of Estonian dairy industry – Alma. The main goal of the empirical work was to evaluate the success of the repositioning of the Alma brand on the basis of a comparison of the associations strived for by the Alma brand's team with the associations actually attributed to the brand. Two survey methods were used for achieving the aim of the master's thesis: the qualitative BCM method created by John et al., which was for the first time adjusted by the author of the thesis into a quantitative form with the aim of simplifying data collection and enabling to generalize the survey results to a wider range of consumers, which according to the data available to the author has not been done before. The adjusted method was called BCM 2014. According to the aim, in the first part of the second chapter of the master's thesis the evolutional development of the Alma brand since its creation and the major stages of changes were mapped. In addition, the situation before and the reasons for repositioning, the new goals set for associations and the survey methods and process were described.

The second chapter of the empirical part of the thesis is focused on the analysis of the survey results obtained, the comparison of the two different survey methods and assessing the success of the repositioning of the Alma brand. The aim set in the master's thesis – to assess the success of the repositioning of the Alma brand – was achieved due to the data collected with two survey methods and the brand maps prepared. The repositioning of the Alma brand deserves a positive assessment, because consumers attribute to the Alma brand the same associations which the brand owners have aimed at with repositioning, such as “good taste”, “domestic product”, “high quality” and “pure”. The result is remarkable, as the goals of repositioning were achieved only within a year, while it is known from theoretical writing that the minimum time required for changing the knowledge in the consciousness of consumers would be one or two years.

The quantitative interpretation of the qualitative BCM method, as well as internet-based data collection from a higher number of consumers contributed to achieving the survey goal and expanding it to Estonian population. When comparing the consensus brand maps of Alma prepared with the help of the qualitative BCM method and the quantitative BCM 2014 method, on the level of the main associations, they can be regarded to be consensual, while on the following levels already somewhat different. According to the author, the quantitative BCM 2014 interpretation of the qualitative BCM method is worth further verification, as when compared to the qualitative brand map, the quantitative brand map of Alma is significantly more abundant, has more levels and shows stronger connections between associations. In addition, performing a survey on the basis of BCM 2014 is simple, data can be collected via the internet from a wider range of consumers, the questionnaire is standardized, and the survey can therefore be repeated in the same form in the future.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Krista Kalbin,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

„Ümberpositsioneerimise edukuse hindamine assotsiatsioonide muutuse kaudu Eesti toiduainetööstuses Alma brändi näitel“,

mille juhendajad on Tanel Mehine ja Kalev Kaarna,

1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu alates 06.06.2019 kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 15.05.2014

