

TARTU ÜLIKOOL  
Majandusteaduskond

Egle Jaago, Ave Kodar

HUVIGRUPPIDE KAASAMINE KORPORATIIVSEL REBRÄNDINGUL WISE  
PAYMENTS LTD NÄITEL

Magistritöö

Juhendaja: nooremlektor Kerli Ploom

Tartu 2025

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

## Sisukord

Sissejuhatus.....	4
1. Brändi, rebrändingu ja korporatiivse rebrändingu teoreetiline taust.....	6
1.1. Brändi ja korporatiivbrändi ning rebrändingu ja korporatiivse rebrändingu definiitsioonid ja põhjused.....	6
1.2. Rebrändingu protsessi kirjeldus.....	11
1.3. Huvigruppide kaasamise olulisus ja võimalused.....	18
2. Huvigruppide kaasamine korporatiivsel rebrändingul Wise Payments Ltd näitel.....	23
2.1. Wise Payments Ltd lühitutvustus, uurimismetoodika ja valim.....	23
2.2. Uuringu tulemuste analüüs.....	29
2.3. Järeldused.....	40
Kokkuvõte.....	44
Viidatud allikad.....	46
LISA A. Wise logod läbi ajaloo.....	51
LISA B. Wise 2023. aastal läbiviidud rebränding (logo ja värvivalik).....	52
LISA C. Wise 2023. aastal läbiviidud rebränding (üldine stilistika).....	53
LISA D. Eksperintervjuu küsimuste kava inglise keeles.....	54
LISA E. Ekspertintervjuudest moodustunud koodid ja kategooriad.....	58
Summary.....	60

## Sissejuhatus

Tänapäeva kiiresti arenevas majanduskeskkonnas peavad ettevõtted sageli kohanema jõudsalt muutuvate turutingimuste, klientide ootuste ja tehnoloogilise arenguga. See avaldab mõju ka nende brändile, mis eristab seda konkurentidest, loob kliendilojaalsust, suurendab ettevõtte väärtust ja turupositsiooni. Mitmed uuringud on näidanud, et tugev bränd võib parandada ettevõtte tulemuslikkust ja klientide lojaalsust, laiendades hea maine mõju kogu brändiportfellile (Sheth ja Sinha, 2015; Melewar ja Syed, 2015; Leek ja Christodoulides, 2011).

Kuna brändi juhtimine nõuab pikka perspektiivi (Keller, 1999), otsivad ettevõtted uusi viise, kuidas ennast arendada ja tarbijate usaldust võita. See on kaasa toonud ka turundusprotsesside mitmekesistumise. Juhul kui bränd oma sihtrühma enam ei kõneta, ettevõttes on toimunud strateegilised muutused või ettevõtte maine ja müügitulemused langevad, on sobiv aeg kaaluda rebrändimist. Rebrändimine võib hõlmata olulisi muudatusi brändi identiteedis, visuaalis või positsioneerimises, et kohandada muutuvate turutingimuste, klientide vajaduste või ettevõtte enda strateegiliste eesmärkidega. Rebrändimise eesmärk võib olla säilitada või parandada ettevõtte mainet, eristuda konkurentidest, suurendada kliendilojaalsust või taaselustada ettevõtte positsioon turul.

Rebrändingut ja korporatiivset rebrändingut analüüsinud autorid nagu Boyle (2002), Kaikati ja Kaikati (2003), Stuart ja Muzellec (2004), Causon (2004), Muzellec, Doogan ja Lambkini (2003) ja Muzellec ja Lambkin (2006) on oma uurimustes välja toonud, et organisatsioonid (see termin hõlmab antud töös ka ettevõtteid) võivad kaaluda rebrändimist juhul, kui soovitakse kohaneda muutuvate turutingimuste, ühinemiste või majanduslike väljakutsetega, et säilitada või parandada oma positsiooni turul. Varasemad teadusuuringud rebrändingu kontekstis on keskendunud eelkõige ettevõtte turunduse esteetikat puudutavate muutuste uurimisele (Stuart ja Muzellec, 2004), selle mõju brändi arhitektuurile (Lambkin ja Muzellec, 2008; Muzellec et al., 2003) ja nime muutmise strateegiale (Kaikati & Kaikati, 2003). Autorid leiavad, et hoolimata rebrändimise teemal läbi viidud uuringutest, pole seni põhjalikult analüüsitud huvigruppide kaasatust korporatiivse rebrändingu läbiviimisel finantsektoris.

Mitmed teadlased (Gregory, 2007; Merrilees & Miller, 2008; Miller, Merrilees ja Yakimova, 2014; Chad, 2015; Josephi et al., 2021) on välja toonud huvigruppide kaasamise kui väga suure mõjuga osa eduka korporatiivse rebrändimise läbiviimise protsessis. Sellesse protsessi on oluline kaasata kõik huvigrupid, eriti ettevõtte töötajad, sest nad on ettevõtte

brändi väärtuste ja lubaduste edastamisel klientidele võtmetähtsusega (Joseph et al., 2021). Näiteks Soomes on 2020. a lõputöö raames läbiviidud uurimus (Koskela, 2020), mis keskendus evolutsioonilise korporatiivse rebrändingu protsessi edutegurite leidmisele ja ka selles uurimuses tuuakse esile kõigi huvigruppide protsessi kaasamise olulisus.

Autorid keskenduvad antud töös Wise Payments Ltd 2023. aasta korporatiivsele rebrändingule, sest ettevõtte on läbinud mitmeid rebrändinguid, mis pakub võimalust uurida, kuidas teostatakse rebränding ettevõttes, kus on kujunenud selged protsessid. Uuring on autorite hinnangul huvipakkuv ka seetõttu, et ettevõtte 2023. aasta rebränding pälvis laialdast positiivset tähelepanu ning võitis mitmeid mainekaid auhindu, viidates selle edukale läbiviimisele.

Antud teemavalik on nii teoreetiliselt oluline kui pakub ka väärtuslikku sisendit ettevõtetele, kes kaaluvad korporatiivset rebrändimist või soovivad mõista vastavat protsessi ja selle võimalikke mõjusid oma ettevõttele.

Magistritöö eesmärgiks on välja selgitada, millistes etappides olid erinevad huvigrupid kaasatud Wise Payments Ltd 2023. a korporatiivse rebrändingu protsessis. Töö eesmärgist lähtuvalt on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- defineerida korporatiivse rebrändimise mõiste ning selgitada selle eripärad ja põhjused;
- anda ülevaade korporatiivse rebrändimise protsessidest, põhiprintsiipidest ja mudelitest;
- välja selgitada huvigruppide kaasamise olulisus ja võimalus korporatiivsel rebrändimisel;
- kavandada empiirilise uurimuse metodoloogia ja läbi viia empiiriline uuring ettevõttes Wise Payments Ltd;
- uurida, millistest etappidest Wise Payments Ltd rebrändingu protsess koosnes;
- analüüsida, kas ja kuidas olid erinevad huvigrupid ettevõtte Wise Payments Ltd rebrändinguprotsessi etappides kaasatud.

Käesolev magistritöö on jaotatud kaheks osaks: teoreetiliseks ja empiiriliseks. Teoreetiline osa koosneb kolmest alapeatükist, mis loovad põhjaliku aluse nii korporatiivse rebrändingu mõistmiseks. Esimeses alapeatükis analüüsitakse brändi ja korporatiivse brändi mõistet, rebrändingu ja korporatiivse rebrändingu definitsioone ja tuuakse välja põhilised rebrändingu põhjused. Teises alapeatükis antakse ülevaade korporatiivse rebrändingu protsessidest, erinevatest korporatiivse rebrändingu mudelitest ja kaardistatakse selle

protsessi põhiprintsiibid. Kolmandas alapeatükis tuuakse välja huvigruppide definitsioonid ja analüüsitakse nende kaasamise olulisust ja võimalusi rebrändingu läbiviimisel. Kogu teoreetiline raamistik aitab luua terviklikku ülevaadet rebrändingust, korporatiivsest rebrändingust ja huvigruppide kaasamisest, mis on aluseks järgnevale empiirilisele osale. Magistritöö empiiriline osa koosneb kolmest alapeatükist, kus esimeses alapeatükis tutvustatakse uuritavat ettevõtet Wise Payments Ltd ja kirjeldatakse intervjuude läbiviimise metoodikat ja valimit. Teises alapeatükis tuuakse välja uuringu tulemused ja analüüs. Analüüsitakse ettevõtte Wise Payments Ltd 2023. a rebrändingus osalenud töötajatega läbiviidud poolstruktureeritud intervjuud, mille eesmärgiks on kaardistada, millistest etappidest rebrändingu protsess koosnes ja kuidas olid erinevad huvigrupid ettevõtte rebrändinguprotsessi kaasatud. Lisaks analüüsitakse, kuidas andmed haakuvad eelnevalt välja toodud teooria ja mudelitega. Kolmandas alapeatükis esitlevad magistritöö autorid uuringu põhjal tehtud järeldusi, kuidas huvigruppide kaasamine rebrändingu protsessi mõjutab.

Magistritöö autorid tänavad juhendajat Kerli Ploomi heade nõuannete ja uuringus osalejaid suure panuse eest. Lisaks soovime tänada retsensent Kristian Pentust sisuka tagasiside eest ja Andres Kuusikut asjalike soovitude eest.

Märksõnad: bränd, korporatiivbränd, rebränding, korporatiivne rebränding, huvigrupid, huvigruppide kaasamine.

Teaduseriala koodid CERCS: S189 Organisatsiooniteadus; S190 Ettevõtete juhtimine.

## **1. Brändi, rebrändingu ja korporatiivse rebrändingu teoreetiline taust**

### **1.1. Brändi ja korporatiivbrändi ning rebrändingu ja korporatiivse rebrändingu definitsioonid ja põhjused**

Käesoleva töö eesmärgist lähtuvalt tutvustab esimene peatükk tööd raamivaid teoreetilisi lähtekohti. Tuuakse välja brändi, korporatiivbrändi, rebrändingu ja korporatiivse rebrändingu definitsioonid ja põhjused ning analüüsitakse neid. Töö autorid leiavad, et selleks, et määratleda, kuidas ja miks teatud muudatused võivad ettevõtte mainet ja tajutavat väärtust rebrändimise ja korporatiivse rebrändimise protsessis mõjutada, tuleb esmalt käsitleda brändi mõistet.

Brändi mõistele on aja jooksul antud mitmesuguseid tõlgendusi. American Marketing Association (kuupäev puudub) definitsiooni kohaselt on sõna „bränd” igasugune eristuv tunnus nagu nimi, termin, disain või sümbol, mis identifitseerib kaupu või teenuseid.

Sarnaselt on brändi määratlenud Kotler, Armstrong ja Opresnik (2018) kui nime, terminit, märki, sümbolit (või nende kombinatsiooni), mis tuvastab toote valmistajat või müüjat. Aja jooksul on brändi tähendus aga muutunud lihtsalt toote märgistusest keerulisemaks kontseptsiooniks. Batey (2008) sõnul hõlmab bränd nii tooteomadusi kui ka emotsioone, Kotler ja Pfoertsch (2007) näevad seda samuti emotsionaalse väärtusena. Bivainiene (2010) on oma töös analüüsinud brändi mõistet ja välja toonud kolm domineerivat suhtumist brändi sisusse. Esimesena käsitletakse brändi kui identifitseerimisvahendit, mis aitab tarbijal tooteid eristada ja ära tunda. Teisena käsitletakse brändi kui erinevate elementide kombinatsiooni, kus emotsionaalsed, füüsilised, ratsionaalsed ja esteetilised elemendid moodustavad tervikliku brändikuvandi ja -maine. Brändi ei vaadelda üksnes kui identifitseerimisvahendit, vaid püütakse ka mõista, kuidas ja millega tarbijate tähelepanu köita, rõhudes seejuures brändi väärtustele, identiteedile ja kuvandile. Kolmandana käsitletakse brändi kui lubadust pakkuda erakordset kvaliteeti, mille peavad tagama brändi väärtused. Lähtudes brändi eelnevatest definitsioonidest, leiavad autorid, et brändi kõige olulisem eesmärk on tekitada inimestes tugevaid positiivseid emotsioone ja seeläbi luua usaldus konkreetse brändi abil pakutava osas.

Sammut-Bonnici (2015) sõnul hõlmab brändi terviklik perspektiiv tegevuste kogumit, mis ulatub tooteinnovatsioonist turunduskommunikatsioonini välja. Seega on brändi kujundamine erinevate tegevuste abil ehk brändingu läbiviimine muutunud strateegiliseks protsessiks. Eristuva brändiidentiteedi loomise strateegilisse protsessi on seotud nii turundus, disain kui kommunikatsioon.

Ka korporatiivbrändi mõistele on aja jooksul antud erinevaid definitsioone. Balmer & Gray (2003) arvavad, et korporatiivbrändi võib olla päris keeruline defineerida, aga lähtuda tuleb sellest, et see on organisatsiooni nägu. Aaker (2004) rõhutab, et korporatiivbränd peegeldab organisatsiooni pärandit, väärtusi, kultuuri, inimesi ja strateegiat. Shahri (2011) näeb korporatiivbrändi kui äratuntavat brändi identiteeti ja Balmer (2012) käsitleb korporatiivbrändi kui ainulaadset tunnust, mis peegeldab organisatsiooni isikupära ja sihtrühma tajumist. Kuna korporatiivbrändi mõistet on aja jooksul defineeritud päris mitmel erineval viisil, on tabelis 1 selgelt välja toodud, kui mitmest erinevast vaatenurgast on võimalik seda mõistet defineerida.

Tabel 1

*Korporatiivbrändi definitsioonid*

<b>Allikas</b>	<b>Definitsioon</b>
Balmer & Gray (2003)	Korporatiivbränd on organisatsiooni nägu, mistõttu on iga korporatiivbrändi eesmärk olla kõigist oma konkurentidest selgelt eristuv. Selle fookus peab olema kõigil organisatsiooniga seotud huvigruppidel.
Aaker (2004)	Korporatiivbränd peegeldab organisatsiooni pärandit, väärtusi, kultuuri, inimesi ja strateegiat.
Shahri (2011)	Korporatiivbränd väljendab brändi identiteeti, mis on seotud äratuntava kujunduse, logo või sümboliga. Organisatsioonid peavad neid omadusi viisiks, et eristuda konkurentidest ja tugevdada oma positsioon üleküllastunud majandusmaastikul.
Balmer (2012)	Korporatiivbränd on justkui ainulaadne tunnus, mis peegeldab organisatsiooni isikupära. Autor rõhutab, et korporatiivbrändi väärtus seisneb mitte üksnes selle visuaalses meeldivuses, vaid eelkõige selles, kuidas huvigrupp organisatsiooni tajub.

Allikas: Autorite koostatud (Balmer & Gray, 2003; Aaker, 2004; Shahri, 2011; Balmer, 2012) põhjal.

Erinevate autorite poolt defineeritud ja magistritöö autorite poolt analüüsitud korporatiivbrändi definitsioonide põhjal defineerime korporatiivbrändi järgmiselt: korporatiivbränd esindab organisatsiooni tervikuna - mitte ainult selle tooteid või teenuseid - ja hõlmab nii organisatsiooni identiteeti, mainet, väärtust kui suhet erinevate huvigruppidega.

American Marketing Association (kuupäev puudub) defineerib korporatiivset brändingut (ehk korporatiivbrändi kujundamist erinevate strateegiliste tegevuste abil) selle missiooni, väärtuste ja kultuuri kujundamise protsessina, mille eesmärgiks on luua klientidele, töötajatele, investoritele ja avalikkusele järjepidevalt positiivne tajus. Melewar & Syed (2015) toovad välja, et korporatiivne bränding jagab küll tootebrändinguga sarnaseid eesmärgi, kuid hõlmab endas laiemat juhtimisala, kaasates nii organisatsioonisiseseid kui ka -väliseid huvigruppe. Korporatiivbrändi haldamine nõuab strateegilist lähenemist, eristudes seeläbi tootebrändist, isegi kui nad jagavad sama nime. Aaker (2004) ja Muzellec & Lambik (2006) sõnul ilmneb korporatiivbrändi tõeline väärtus mitte ainult toodetes või teenustes, vaid ka organisatsiooni suhtluses oma huvigruppidega (näiteks töötajate ja klientidega), mis

mõjutab kogu organisatsiooni mainet ja positsiooni turul. Kapfereri (2004) arvates hõlmab korporatiivne bränding endas nii organisatsiooni sisemist olemust (väärtusi, visiooni ja kultuuri) kui ka välispilti, mis jõuab avalikkuseni. Tugeva korporatiivbrändi maine loomiseks peavad organisatsioonid keskenduma enda unikaalsetele omadustele ja väärtustele, mis on tugevalt kooskõlas sihtgrupi vajadustega.

Lähtudes töö autorite poolt defineeritud brändi ja korporatiivbrändi mõistetest, saame öelda, et korporatiivse brändingu läbiviimine on oma olemuselt keeruline strateegiline protsess, mis peab arvestama paljude erinevate muutujatega, milledest üks olulisemaid on suhtlemine kõigi organisatsiooniga seotud huvigruppidega. Brändingu läbiviimine aga eeldab eelkõige suhtlemist ühe huvigrupi ehk kliendiga.

Üheks võimaluseks brändi elavdada on rebrändimine. Brändi juhtimine nõuab pikka perspektiivi ja strateegiliste otsuste tegemist brändi tugevdamiseks või vajadusel selle elavdamiseks (Keller, 1999). Sõna „rebränd“ kujutab endast keeleuuendust, olles moodustatud kahest selgelt piiritletud mõistest: eesliitest „re“ ja terminist „bränd“. Eesliide „re“ lisandub sõnadele, kus soovitakse edasi anda tegevuse kordamist või selle uuesti sooritamist. (Muzellez et al., 2004) Brändi muutmiseiga kaasnevad uuendused võivad olla nii materiaalsed nagu näiteks toote värv, suurus või kuju kui ka immateriaalsed nagu näiteks brändi maine, väärtused või kliendikogemus (Daly ja Moloney, 2004). Rebrändimist on kirjeldatud kui protsessi (Dixon ja Perry, 2017), mille käigus kohandatakse ettevõtte või toote kuvand eesmärgiga muuta see tarbijate jaoks atraktiivsemaks (Joseph, Gupta, Wang ja Schoefer, 2021). Ettevõtted võivad kaaluda rebrändimist ka juhul kui neil pole õnnestunud brändi kehtestada või on toimunud organisatsioonilised muutused (Udonde et al., 2023). Autorid nõustuvad, et rebrändimine on pidev strateegiline protsess, mille kaudu ettevõtte saab kohandada oma brändi vastavalt kindlale vajadusele, sealhulgas muuta seda tarbijate jaoks atraktiivsemaks.

Rebrändimise otsusele jõudmine võib olla tingitud erinevatest teguritest. Kirjandusest lähtuvalt on Goi ja Goi (2011) liigitanud rebrändimist mõjutavad tegurid kahte põhirühma: sise- ja välisteguriteks. Peamised sisetegurid, mis ajendavad ettevõtteid rebrändima, on muutused ettevõtte omandis ja strateegias (Muzellec et al., 2003; Causon, 2004; Muzellec ja Lambkin, 2006), ühinemised (Stuart ja Muzellec, 2004), uue visiooni, missiooni ja väärtuste juurutamine, brändi positsiooni taastamine, organisatsioonisisese kultuuri kohandamine (Causon, 2004) ning omanike struktuuri muutused (Muzellec ja Lambkin, 2006). Peamised välistegurid, mis ajendavad ettevõtteid rebrändima, on tihe

konkurents turul (Boyle, 2002), majanduslangus (Kaikati & Kaikati, 2003), õiguslike regulatsioonide muutused, kriisid ja katastroofid, konkurentsipositsiooni muutused (Muzellec et al., 2003), turumuutused ning muutused majandustingimustes (Stuart ja Muzellec, 2004; Muzellec ja Lambkin, 2006).

Järgnevalt uurime lähemalt, kuidas erinevad autorid korporatiivseid brändimuudatusi kirjeldavad. Näiteks Merrilees (2005) on rebrändimist kirjeldanud kui brändi elavdamist. Hiljemalt on Merrilees ja Miller (2008) rebrändimise definitsiooni laiendanud ja lisanud, et see hõlmab endas brändi uuendamist, värskendamist, muutmist, uuesti leiutamist, ümbernimetamist ja ümberpositsioneerimist. Daly ja Moloney (2004) kirjeldavad brändi muutmist kui protsessi, mis hõlmab endas väiksemaid, keskmisi või täielikke muutusi. Nad rõhutavad, et väikesemahulised uuendused keskenduvad peamiselt esteetilistele muutustele. Keskmise muutus on seotud ümberpositsioneerimisega, mille eesmärgiks on parandada kliendisuhete juhtimist, aidates seeläbi brändil omandada soovitud kuvand. Täielik muutus hõlmab lisaks ka ettevõtte nime muutust. Läbides täielikku muutust, tekib uus bränd, mille tähendust ja väärtust tuleb huvigruppidele tutvustada läbi hoolikalt kavandatud turunduskommunikatsiooni. Daly ja Moloney (2004) peavad ainult brändi täielikku muutust rebrändimiseks.

Sarnaselt on korporatiivsele rebrändimisele lähenenud Muzellec ja Lambkin (2006), kes toovad välja, et olenevalt ajendist, võib korporatiivne rebrändimine toimuda kas evolutsioonilisel või revolutsioonilisel viisil. Nende sõnul viitab evolutsiooniline rebrändimine väikestele ja peaaegu märkamatuks muutustele organisatsiooni kuvandis ja disainis. Seevastu revolutsiooniline rebrändimine toob kaasa silmatorkavad ja selgelt eristuvad muutused brändi positsioneerimises ja esteetikas, mis tähendab brändi täielikku muutust.

Mõned autorid on rebrändingu kirjeldamiseks kasutanud erinevat lähenemisviisi. Näiteks Muzellec et al. (2003) täheldavad, et rebrändingut määratletakse ärilises kirjanduses ja praktikas mitmel viisil, et kirjeldada kolme erinevat sündmust: nime muutmist, brändi esteetika (värvipaleti, logo jne) muutmist ja/või brändi ümberpositsioneerimist. Nende sõnul on sõna „rebränding“ kasutamine nende sündmuste tähistamiseks eksitav, sest nime ja disaini muutmise ning ümberpositsioneerimine on tegelikult kõik rebrändingu protsessi elemendid ja üksinda ei ole need teoreetilise definitsiooni aluseks. Nende põhjal koosneb rebrändimine neljast etapist: ümberpositsioneerimisest, ümberkujundamisest, ümbernimetamisest ja taaskäivitamisest. Pikemalt tutvustavad autorid nelja etappi alapeatükis 1.2. Töö autorite

arvates on selline käsitus liiga piirav ja ei arvesta turunduspraktika paindlikkusega. Paljud ettevõtted viivad läbi näiteks vaid visuaalse identiteedi uuenduse ilma nimevahetuse või strateegilise ümberpositsioneerimiseta ja seda käsitleda rebrändinguna on meie arvates õigustatud.

Korporatiivne rebrändimine võib toimuda organisatsiooni eri tasanditel. Muzellec & Lambkin (2006) on välja toonud, et korporatiivne rebränding võib organisatsioonis toimuda kolmel tasandil (töö autorid märgivad peamised tasandid rasvases kirjas):

- **organisatsiooni tasandil:** antud tasandil märgib rebränding suuremat strateegilist muutust või ümberpositsioneerimist, millega kaasneb tihtipeale ka nime muutus;
- **äriüksuse tasandil:** suurettevõttes võib äriüksuse rebränding tähendada üksusele uue nime andmist, et luua eristuv identiteet, mis eraldab seda emaettevõttest. Samuti võib toimuda äriüksuste nimede või disaini ühtlustamine pärast ettevõtte jagunemist;
- **toote tasandil:** üksikute toodete rebränding, mis on suhteliselt harv ja hõlmab endas tavaliselt toote nime muutmist. Antud tasandi rebrändimise peamiseks sihiks on tutvustada end globaalselt kasumi teenimise eesmärgil.

Kokkuvõtvalt defineerivad antud magistritöö autorid, toetudes eelnevalt viidatud allikatele, korporatiivset rebrändimist järgmiselt: korporatiivne rebrändimine on protsess, kus võivad muutuda korporatiivbrändi nimi, visuaalne identiteet ja positsioneerimine.

## 1.2. Rebrändingu protsessi kirjeldus

Teadlased on välja pakkunud mudeleid ja strateegiaid, mida organisatsioonid peaksid järgima eduka rebrändimise läbiviimisel. Autorid leiavad, et rebrändimise protsess sõltub suuresti organisatsiooni suurusest, eesmärkidest, tööstusharust, vajadustest ja ulatusest, mistõttu ei pruugi pakutud mudelite kõik elemendid iga organisatsiooni jaoks asjakohased olla. Siiski on mitmete uuringute põhjal leitud, et edukatel rebrändimistel on sageli teatud ühised jooned, strateegilised protsessid ja põhiprintsiibid, mille puudumine võib viia ebaõnnestunud rebrändimise katseni.

Selleks, et määratleda rebrändimise suund ja eesmärgid, tuleb organisatsioonil esmalt luua selge strateegia. Kaikati ja Kaikati (2003) on rebrändimise läbiviimise jaoks, juhul kui muutub organisatsiooni nimi, välja pakkunud kuus strateegilist võimalust (või nende kombinatsiooni). Järkjärguline strateegia, kus uue brändi sissetoomise faasis seostatakse seda mingil määral olemasoleva brändiga teatud perioodi jooksul. Seejärel hakkab vana bränd järkjärgult taanduma. Kombineeritud brändistrateegia, mille käigus ühendatakse olemasolevad brändid ühe katusebrändi alla. Läbipaistev hoiatamise strateegia

tugineb klientide hoiatamisel enne ja pärast brändi nime muutmist. See saavutatakse tavaliselt läbi intensiivse reklaamikampaania, kaupluste väljapanekute ja tootepakendite abil. Äkiline likvideerimise strateegia hõlmab vana brändinime kiiret asendamist uuega, ilma üleminekuperioodita. See strateegia sobib eelkõige organisatsioonidele, kes ei suuda olemasolevat brändi värskendada ja soovivad vabaneda vana brändi kuvandist. Ülevõtmisvastane strateegia puhul tavaliselt rakendatakse seda strateegiat pärast organisatsiooni omandamist. Selle ostjad eelistavad säilitada oma brändinime, kuid võivad sellest loobuda, kui ostetud bränd on atraktiivsem. Retrobrändimise strateegia puhul aga organisatsioon taastab selle strateegia käigus oma endise nime, millest ta varem loobus.

Merrilees ja Miller (2008) sõnastasid kuus korporatiivse rebrändingu põhiprintsiipi (töö autorid andsid neile ka sisu edasiandvad nimetused), mille rakendamine tagab ettevõttele eduka rebrändingu. Jätkusuutliku visiooni printsiip, mis korporatiivse rebrändingu jaoks jätkusuutliku brändivisiooni disainimine peab tasakaalustama vajadust edasi anda korporatiiv- brändi ideoloogiat, samal ajal aga peab see tagama ka brändi asjakohasuse praegusel hetkel. Selle printsiibi rakendamine tähendab, et enne korporatiivbrändi ümberkujundamist tuleb hinnata korporatiivse visiooni kõiki detaile ehk korporatiivbrändi tervikuna. Silla loomise printsiip, kus edukas korporatiivne rebrändimine võib nõuda vähemalt mõne kõige olulisema või vahel ka vähemolulisema brändikontseptsiooni säilitamist, et luua sild vana ja uuendatud brändi vahel. On kriitiliselt oluline, et iga rebrändimist kaaluv ettevõtte mõistab täielikult enda kõige olulisemaid väärtusi, võimekusi ja konkurentsieeliseid. Uue turusegmeni printsiip, kus edukas korporatiivne rebränding võib nõuda uute turusegmentide vajaduste rahuldamist võrreldes hetkel olemasolevate brändi toetavate turusegmentidega. Uutel klientidel võivad olla täiesti teistsugused vajadused, mistõttu tekib ühel hetkel juurde ka päris uus kliendisegment. Teadlikkuse kasvatamise printsiip: korporatiivse rebrändingu viib tõenäoliselt tõhusalt läbi selline ettevõtte, mis rakendab sisekommunikatsiooni, -koolituse ja -turunduse kaudu oma ettevõtte töötajate seas rebränditava brändi sisu osas suurt teadlikkuse kasvatamist. Kuid sisemiste huvigruppide soovitud määral kaasamine on paljude ettevõtete jaoks keeruline. Strateegilise rakendamise printsiip, korporatiivse rebrändingu viib tõenäoliselt tõhusalt läbi ettevõtte, millel on turundusmeetmestiku (nt 4P/7P) kõigi aspektide integreerimine ja koordineerimine kõrgel tasemel ning mille iga brändielement on vastavuses korporatiivse rebrändingu kontseptsiooni strateegilise rakendamisega. Avaliku suhtluse printsiip: selleks, et kõik huvigrupid oleksid rebrändimise tulemusena kursis, tuleb seda neile reklaami kaudu tutvustada. Selle printsiibi

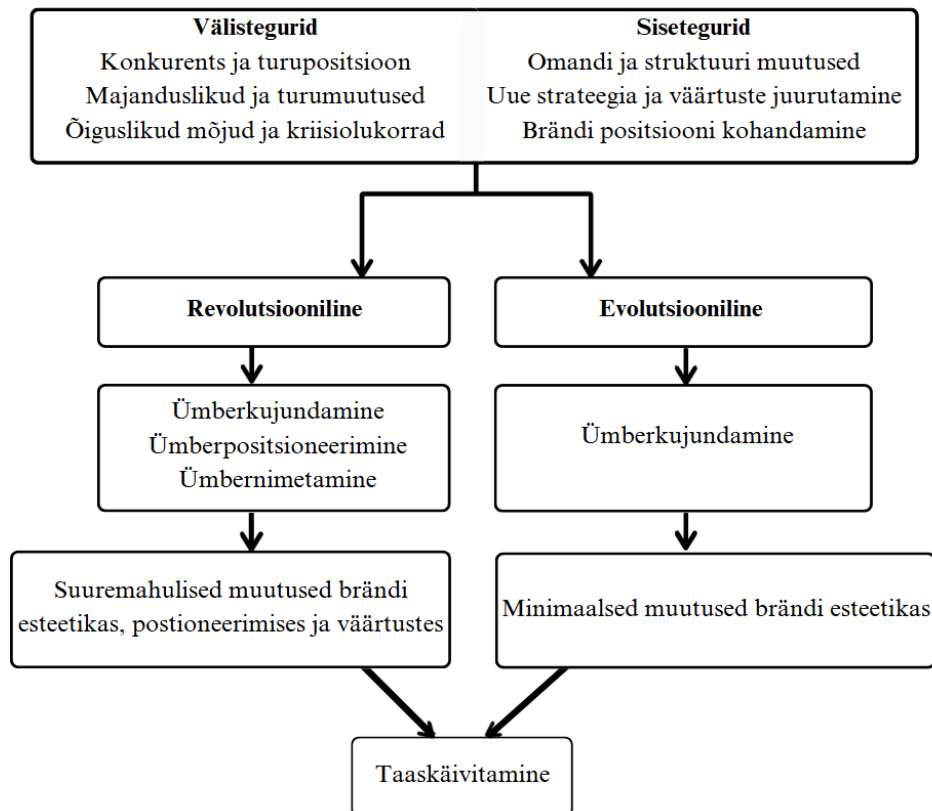
peamine eesmärk on tõsta esile avaliku suhtluse oluline ja väljakutseid esitav roll korporatiivse rebrändingu protsessis.

Kokkuvõtvalt leiavad autorid, et Kaikati ja Kaikati (2003) rebrändimise strateegiatel ja Merrilees ja Milleri (2008) korporatiivse rebrändimise põhiprintsiipidel on teatav ühisosa, aga mitte piisav, et neid strateegiaid ja printsiipe omavahel kokku sünteesida. Näiteks järk-järguline strateegia eeldab vana brändinime ajutist säilitamist (vaid uue brändi sissetoomise faasis), kuid silla loomise printsiip eeldab mõne vana brändikontseptsiooni säilitamist püsiva sillana vana ja uuendatud brändi vahel. Läbipaistev hoiatamise strateegia tugineb konkreetselt klientide informeerimisel enne ja pärast brändi nime muutmist, aga avaliku suhtluse printsiibi eesmärk on hoida kõik huvigrupid kursis rebrändimise tulemustega.

Kui visioon ja eesmärgid on paigas, tuleb organisatsioonil paika panna rebrändimise etapid. Teadlased on välja töötanud mudeleid, mida organisatsioonid võiksid järgida, et rebrändimist edukalt läbi viia. Näiteks Muzellec ja Lambkin (2006) on välja töötanud korporatiivse rebrändimise mudeli, mis koosneb kolmest peamisest etapist: rebrändimist põhjustavatest teguritest, rebrändimise eesmärkidest ja rebrändimise protsessist. Eelmises peatükis tõime välja, et rebränding võib olla ajendatud nii sisemistest kui ka välistest teguritest. Muzellec et al. (2003) põhjal koosneb rebrändimine neljast etapist (töö autorid märgivad need etapid rasvases kirjas):

- **ümberpositsioneerimine**, mis on eesmärkide seadmise etapp, kus võetakse vastu otsus luua organisatsioonile radikaalselt uus turupositsioon;
- **ümberkujundamine**, mis on brändi visuaalsete elementide muutmise etapp;
- **ümbenimetamine**, mis on etapp, kus muudetakse organisatsiooni strateegiline suund või toimub selle ümberpositsioneerimine turul. Läbi uue nime võtmise edastatakse huvigruppidele selge sõnum ettevõtte strateegia, suuna, tegevusala või omaniku muutusest;
- **taaskäivitamine**, mis on protsessi viimane etapp, ja selle käigus tuuakse turule uus bränd. Uue brändi turule toomisega tutvustatakse brändi nii sisemistele kui ka välistele huvigruppidele. Antud etapp hõlmab endas nii sise- kui ka väliskommunikatsiooni, et uut brändi tutvustada ja juurutada.

Joonisel 1 oleme välja toonud korporatiivse rebrändimise protsessi sisemised ja välised tegurid, mis mõjutavad rebrändingu ulatust (analüüsisime neid tegureid eelmises alapeatükis 1.1).



Joonis 1. Korporatiivse rebrändingu ajendid ja nende jagunemine.

Allikas: Autorite koostatud (Boyle, 2002; Muzellec et al., 2003; Causon, 2004; Stuart & Muzellec, 2004; Causon, 2004; Kaikati & Kaikati, 2003; Muzellec & Lambkin, 2006) põhjal.

Muzellec ja Lambkin (2006) mudelis tuuakse välja, et oluline on välja selgitada korporatiivse rebrändimise põhjused ja alles nende alusel püstitada eesmärgid, mida rebrändimisega saavutada soovitakse. Uue brändi identiteedi loomisel on olulisel kohal nii sisemiste kui ka väliste huvigruppide kaasatus. Magistritöö autorid nõustuvad, et korporatiivse rebrändimise käigus on oluline püstitada soovitud eesmärgid ja kaasata huvigruppe, samas leiavad autorid, et kuigi antud mudel aitab rebrändimise kontseptsiooni mõista, ei paku see oma lihtsuse tõttu protsessist piisavalt põhjalikku ülevaadet.

Juntunen, Saraniemi ja Jussila (2009) on välja pakkunud põhjalikuma korporatiivse rebrändimise protsessi mudeli, mis jaguneb seitsmeks peamiseks etapiks (töö autorid märgivad peamised etapid rasvases kirjas). Antud protsessimudel hõlmab nii organisatsiooni-siseseid kui ka -väliseid huvigruppe ja etapid võivad olla omavahel põimunud. Korporatiivse rebrändimise protsess algab **käivitamisega** (ingl k *triggering*), kus uuritakse rebrändimist

mõjutavaid tegureid. Antud etapp hõlmab omandistruktuuri, organisatsiooni strateegiat, konkurentsipositsiooni ja väliskeskonna muutusi. Järgmine etapp hõlmab **analüüsi ja otsuste tegemist** (ingl k *analyzing and decision making*), mille käigus viiakse läbi turu- ja konkurentsianalüüs. Moodustatakse brändimeeskond, mis koosneb tippjuhtkonnast. Põhjalik eeltöö on rebrändimise juures üks olulisemaid aspekte, mis aitab hinnata selle vajadust, eeliseid ja riske (Stuart & Muzellec, 2004). Tõhus rebrändimine algab klientide mõistmisest (Dixon ja Perry (2017)). Ettevõtted, kes tunnevad oma kliente ja teavad, mis on nende jaoks oluline, suudavad vastavalt nende vajadustele reageerida ning saavutada klientide kaasatus ja lojaalsus. Autorid nõustuvad, et ilma eeltöota on keeruline teha teadlikke otsuseid või saavutada soovitud tulemused.

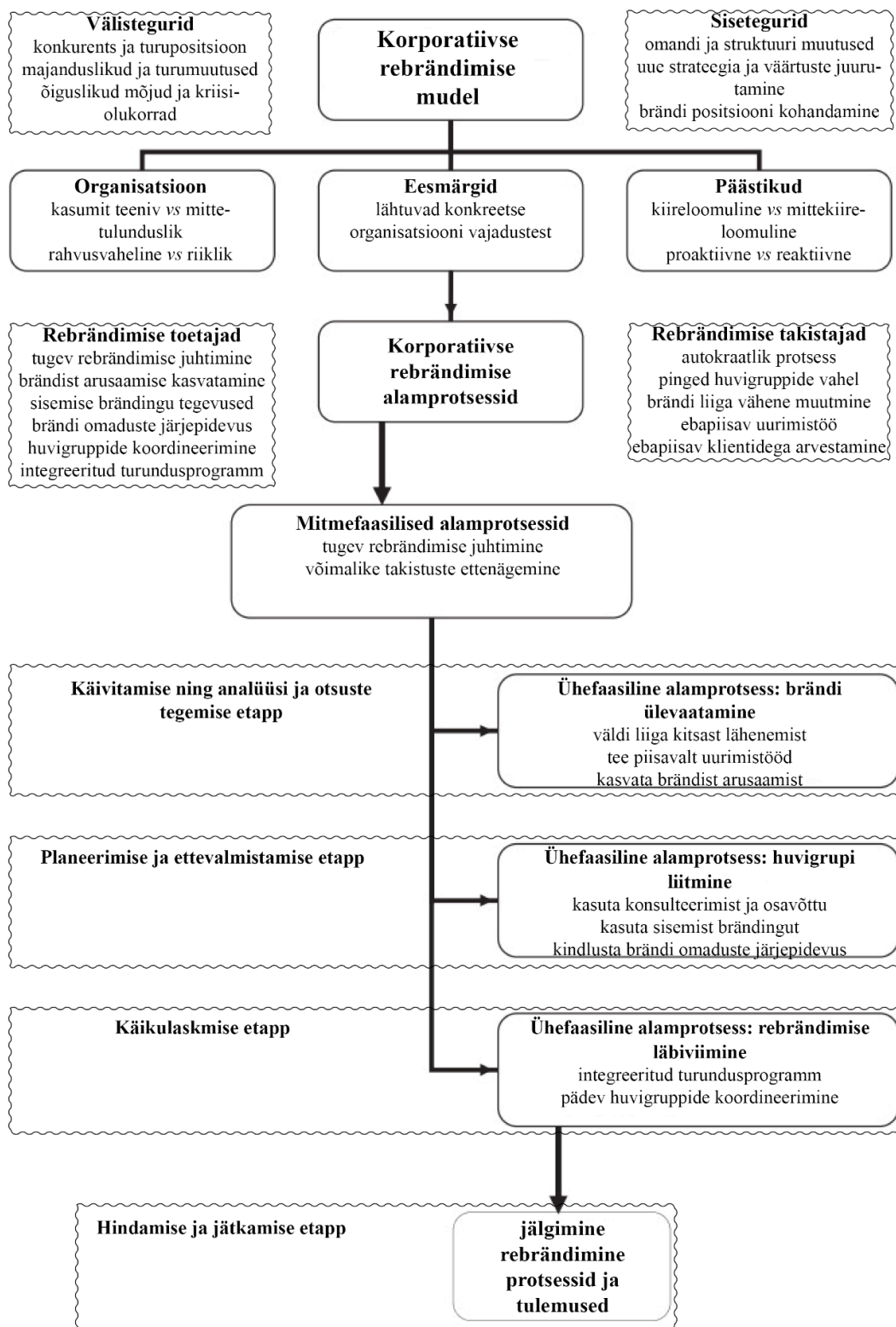
Protsessimudeli järgmises etapis alustatakse **planeerimisega** (ingl k *planning*), kus ettevõtte väärtustele põhinedes kavandatakse uue brändi eesmärgid ja visioon. Antud etapp koosneb omakorda alamprotsessidest nagu ümberpositsioneerimine, ümbernimetamine ja ümberkujundamine (Muzellec et al., 2003). Tehakse otsus, millisel organisatsiooni tasandil rebrändimine toimub. Eelnevalt tõime välja, et rebränding võib toimuda organisatsiooni tasandil, äriüksuse tasandil või toote tasandil (Muzellec & Lambkin, 2004). Planeerimise käigus otsustatakse, kas muutus on väike (evolutsiooniline) või suur (revolutsiooniline) (Muzellec & Lambkin, 2006). Selles etapis võivad kliendid ja töötajad olla olulised ideede ja tagasiside allikad (näiteks logo või uue nime väljatöötamisel).

Järgnevalt algab **ettevalmistamine** (ingl k *preparing*), mille käigus koostatakse plaan ja tehakse ettevalmistusi järgmiseks etapiks ehk käikulaskmiseks. Ettevõtted kasutavad selles etapis sageli mõnd reklaamiagentuuri, kes aitavad reklaamide, meediakulude ja/või uue visuaalse identiteedi väljatöötamisel. Sellele järgneb **käikulaskmine** (ingl k *launching*), mille käigus tutvustatakse uut brändi esmalt sisemistele ja seejärel välistele huvigruppidele läbi põhjaliku kommunikatsioonistrateegia.

Juntunen, Saraniemi ja Jussila (2009) protsessimudeli eelviimane etapp on **hindamine** (ingl k *evaluating*), kus hinnatakse rebrändimise protsessi edukust või ebaõnnestumist seatud eesmärkide alusel. Protsessi viimane etapp on **jätkamine** (ingl k *continuing*), kus olulisel kohal on huvigruppide tagasiside. Klientide jaoks tähendab see organisatsiooni tegevuse ja teenuste kvaliteedi ning brändilubaduse täitmist. Personali tuleb jätkuvalt harida ja suunata.

Miller et al. (2014) koostasid 61 teadusartikli ja nendes sisalduva 76 erineva juhtumi uurimise põhjal uuendatud korporatiivse rebrändimise mudeli. See baseerub kuue kõige suuremal korporatiivse rebrändingu läbiviimise toetaja ja viiel kõige suurema takistaja mõju

uurimisel. Toetajateks on tugev rebrändimise juhtimine, brändist arusaamise kasvatamine, sisemise brändingu tegevused, brändi omaduste järjepidevus, huvigruppide koordineerimine ja integreeritud turundusprogramm. Takistajateks on aga autokraatlik lähenemine rebrändimisele (juht ei kaasa protsessi piisaval määral huvigruppe), pinged huvigruppide vahel, brändi liiga vähene muutmine, ebapiisav uurimistöö ja ebapiisav klientidega arvestamine. Näiteks on tugev rebrändingu juhtimine üks kõige olulisemaid toetajaid rebrändingu edukaks läbiviimiseks ja autokraatlik juhtimine toob kaasa kehva tulemusega rebrändingu. Miller et al. (2014) rõhutab, et kahjuks pole piisavalt tegeletud juhtimise mõju (tugev rebrändingu juhtimine, mis kaasab protsessi kõik vajalikud huvigrupid *versus* autokraatlik juhtimine, mis ei kaasa protsessi kõiki vajalikke huvigruppe) uurimisega korporatiivse rebrändimise kontekstis. Uue mudeli aluseks võeti Merrilees ja Miller (2008) ning Miller ja Merrilees (2011) kolmefaasiline korporatiivse rebrändimise protsessimudel. Miller et al. (2014) uuendatud korporatiivse rebrändimise mudelis mõjutavad toetajad (6 tk) ja takistajad (5 tk) nii esimest (brändi ülevaatamine), teist (rebrändingu strateegia rakendamine) kui kolmandat (huvigrupi kaasamine) mudeli faasi. Mõned toetajad ja takistajad mõjutavad korraga ka mitut mudeli faasi (2-3) ja autorid nimetavad neid seetõttu mitmefaasilisteks. See domineerib just takistajate puhul. Enamusel tugeva positiivse tulemusega juhtumitel (rebrändimine õnnestub) on protsessis olemas mitmefaasiline toetaja (80% juhtudest) ja vähemalt üks sisemise brändingu tegevustega seotud toetaja (86% juhtudest) või huvigruppide koordineerimise või integreeritud turundusprogrammiga seotud toetaja (63% juhtudest). Nõrga tulemusega juhtumitel esineb protsessis üks või rohkem takistajat. Joonisel 2 on välja toodud töö autorite poolt täiendatud korporatiivse rebrändimise protsessimudel.



Joonis 2. Korporatiivse rebrändimise täiendatud protsessimudel.

Allikas: Autorite koostatud (Miller, Merrilees, & Yakimova, 2014; Juntunen et al., 2009; Goi ja Goi, 2011; Muzellec ja Lambkin, 2006; Causon, 2004; Stuart ja Muzellec, 2004; Kaikati & Kaikati, 2003; Muzellec et al., 2003; Boyle, 2002) põhjal.

Korporatiivse rebrändimise temaatikat on teaduskirjanduses laialdaselt käsitletud ning erinevad autorid on pakkunud välja strateegiad ja protsessimudelid, mis peaksid organisatsiooni toetama rebrändimise edukal läbiviimisel. Kokkuvõttes pakuvad olemasolevad mudelid väärtuslikke lähtepunkte, kuid autorid leiavad, et nende edukas rakendamine eeldab ka seda, et organisatsioon suudab teooria kohandada enda spetsiifilisse konteksti, kaasata õiged inimesed ja mõista, et rebrändimine ei ole pelgalt visuaalne uuendus, vaid väga oluline strateegiline muutus.

### **1.3. Huvigruppide kaasamise olulisus ja võimalused**

Elmises alapeatükis 1.2 erinevaid mudeleid ja strateegiaid analüüsid selgus, et korporatiivse rebrändingu läbiviimisel on oluline huvigruppide kaasamine. Seetõttu analüüsime kõigepealt huvigruppide mõistet.

Huvigrupi (ingl k *stakeholder*) mõiste on juhtimisteaduses ja turunduses laialdaselt levinud. Freeman (1984) on üks olulisemaid autoreid, kes on andnud suure panuse huvigrupi teooria kujundamisele. Raamatus „Strategic Management: A Stakeholder Approach” on Freeman määratlenud huvigruppe kui kõiki isikuid ja grupe, kes võivad mõjutada ettevõtte eesmärkide saavutamist või kes võivad olla mõjutatud ettevõtte tegevustest. Hill ja Jonas (2012) defineerivad huvigruppe järgmiselt: huvigrupid on isikud või grupid, kellel on huvi, nõue või osalus ettevõttes, selle tegevuses ja tulemuslikkuses. Eesti Keele Instituut (2004) pakub huvigruppide definitsiooniks asjast huvitatud või asjaga seotud isikute rühma, mille sünonüümiks on „huvigrupp”, „sidusrühm” ja „huvipool”. Käesoleva töö autorid käsitlevad huvigruppidega isikuid ja/või grupe, kes mõjutavad ja on mõjutatud organisatsiooni tegevustest, otsustest ja eesmärkidest.

Huvigruppe on võimalik mitmeti eristada. Freeman (1984), Hill ja Jonas (2012) on huvigruppe kategoriseerinud järgnevalt: sisemisteks ja välisteks huvigruppideks. Sisemised huvigrupid hõlmavad omanikke, aktsionäre, töötajaid ja juhtkonda. Välistes huvigrupid on kliendid, tarnijad, võlausaldajad, valitsusasutused, ametiühingud, kohalikud kogukonnad ja üldsus. Kõik huvigrupid on ettevõttega vahetussuhtes – nad pakuvad ettevõttele ressursse ja ootavad vastutasuks oma huvide rahuldamist. Näiteks investeerivad aktsionärid riskikapitali ja ootavad kasumi maksimeerimist, tarnijad varustavad ettevõtet toormaterjaliga ning

vastutasuks soovivad nad saada tulu ja usaldusväärseid ostjaid. (Hill & Jonas, 2012) Mitchell et al. (1997) kasutavad aga kolme kriteeriumit, mille abil huvigruppe kategoriseerida: (1) huvigrupi võim (ingl k *power*) mõjutada ettevõtte tegevust, (2) huvigrupi suhe ettevõtte seaduspäraste normide ja väärtustega ehk õiguspärasus (ingl k *legitimacy*) ja (3) kui kiiresti peab huvigrupp oma nõudmistele (ingl k *claim*) vastuse saama ehk kiireloomulisus (ingl k *urgency*). Benn, Abratt ja O’Leary (2016) uuringus leiti, et õiguspärasus on huvigruppide määratlemisel kõige olulisem omadus. Kuigi võim on õiguspärasuse lahutamatu osa, võivad huvigrupid eksisteerida ka ilma võimuta, kui nad omavad ettevõtte suhtes õiguspärasust. Uuring näitas, et kiireloomulisus üksi ei taga huvigrupi staatust, kinnitades õiguspärasuse kesksel rolli.

Ettevõtte edukus sõltub sellest, kui hästi ta suudab rahuldada erinevate huvigruppide vajadusi ja ootusi. Huvigruppide kaasamine on oluline ka ettevõtte sotsiaalse vastutuse ja jätkusuutlikkuse seisukohalt. Alkhafaji (1989) rõhutab, et organisatsioonidel on moraalne ja juriidiline kohustus arvestada nende gruppidega, kes on otseselt või kaudselt mõjutatud ettevõtte tegevusest. Huvigruppide nõudmistele ja ootustele ignoreerimine võib tekitada riske, mida saab kaasamise kaudu ennetada (Mitchell, Agle & Wood, 1997). Mitmed teadlased (Gregory, 2007; Merrilees & Miller, 2008; Miller et al., 2014; Chad, 2015; Josephi et al., 2021) on toonitanud huvigruppide kaasamise olulisust eduka korporatiivse rebrändimise protsessi osana. Gotsi, Andriopoulos ja Wilsoni (2007) uurimus tõi välja, et pärast rebrändingut ei teki töötajatel sageli seost uute brändiväärtustega, eriti kui need ei haaku organisatsiooni olemasoleva kuvandiga.

Kaasatavate huvigruppide valimine põhineb mitmel kriteeriumil. Chernyi ja Uotila (2024) tõi oma uuringus välja, et huvigruppide prioritseerimisel kasutavad kogenud juhid kolme otsustusloogikat:

1. introperspektiivne loogika, mis tugineb organisatsiooni sisemistel teguritel nagu väärtused, strateegia, eesmärgid, kultuur ja juhtimine;
2. suhete loogika, mis põhineb huvigrupi positsioonil organisatsiooni ökosüsteemis ja suhetel teiste huvigruppidega;
3. tunnuste loogika, mis tugineb huvigruppide omadustele, mis muudavad need organisatsiooni jaoks oluliseks.

Eelnimetatud loogikate rakendamist mõjutavad organisatsiooniline kontekst (nt organisatsiooni suurus, vanus, struktuur, geograafiline asukoht, arenguetapp ja projekti spetsiifilised nõudmised) ja kognitiivne surve, kus juht eelistab teatud huvigruppe, mis võib

mõjutada tema valikuid. Freeman (1984) on pakkunud aga, et kaasatavateks huvigruppideks peaksid olema need, kellel on projekti või protsessi osas kõige suurem mõju või huvi. See meetod aitab tagada, et kaasatakse nii olulised mõjusikud (nt osanikud, regulatiivorganid) kui ka need, kellel on suur huvi, kuid vähe otsest võimu (nt kogukonnad, kliendid). Töö autorid arvavad, et samas ei saa juhid alati rahuldada kõikide huvigruppide nõudmisi. Erinevate rühmade eesmärgid võivad olla vastuolus ja praktikas on organisatsioonidel harva ressursse, et kõikide huvigruppide nõudmisi täita. Näiteks ametiühingute nõudmised kõrgemate palkade järele võivad olla vastuolus tarbijate sooviga mõistlike hindade järele. Valikute tegemisel soovitatakse läbi viia huvigruppide mõju analüüs, mida läbi viies tuleks tuvastada (Hill & Jonas, 2012):

1. huvigrupp;
2. huvigruppide huvid ja mured;
3. milliseid nõudmisi võivad huvigrupid organisatsioonile esitada;
4. huvigrupid, kes on organisatsiooni perspektiivist kõige olulisemad;
5. strateegilised väljakutsed.

Organisatsiooni huvigruppide kaasamis- ja juhtimisstrateegia sõltub ka ettevõtte arengu-etapist. Organisatsioonid seisavad erinevates arenguetappides silmitsi erisuguste väljakutsetega, mistõttu noorte ettevõtete huvigruppide haldamine võib erineda küpsete ettevõtete omast. (Chernyi & Uotila, 2024)

Huvigrupid tuleks rebrändimise protsessi kaasata juba varajases etapis ja nende osalus peaks olema tagatud kogu rebrändimise protsessi vältel. Seda seetõttu, et huvigruppe on lihtsam kaasata rebrändinguprotsessi alguses, kus nad saavad osaleda strateegia kujundamisel, mitte püüda neid hiljem veenda uue brändi eelistes (Gotsi & Andriopoulos, 2007). Varajane kaasamine aitab ennetada vastuseisu ja tagab sujuva ülemineku. Ka Merrilees ja Miller (2008) on välja pakkunud, et töötajate ja klientide kaasamine rebrändingu algstaadiumis aitab kindlaks teha, millised brändi tunnused tuleks säilitada ja millised muuta. Nad toovad välja, et kui töötajad ja kliendid tunnetavad, et neid on kaasatud, on muutuste vastuvõtmine hõlpsam. Rebrändingu järgmises etapis tuleks huvigruppe kaasata selleks, et testida ja arendada uue brändi ideid ja kontseptsioone. Kui huvigrupid ei ole arendusfaasis piisavalt kaasatud, võib brändi uus kuvand tunduda neile võõras või ebaautentne, mis võib põhjustada brändi väärtuse vähenemise (Muzellec & Lambkin, 2006). Oluline on ka töötajate kaasamine enne uue brändi lõplikku lansseerimist, sest just nemad kannavad edasi brändi

sõnumit ja suudavad paremini motiveerida kliente muudetud brändi omaks võtma (Gotsi & Andriopoulos, 2007).

Huvigruppide edukas kaasamine nõuab tõhusat kommunikatsioonistrateegiat, kus on oluline jälgida ja mõista, kuidas huvigrupid brändimuutustele reageerivad (Muzellec & Lambkin, 2006). Gregory (2007) toob välja neli erinevat kommunikatsioonistrateegiat, mida saab kasutada nii korporatiivse brändimise kui rebrändimise protsessis huvigruppidega suhtlemisel (töö autorid märgivad peamised strateegiad rasvases kirjas):

- **Teavitamise strateegia** puhul soovib organisatsioon ise huvigruppides huvi tekitada (huvigrupil on väike huvi ja ka väike võim) ja kasutab selleks reklaami, väljaandeid, veebilehti, suhtlust meediaga ja suuri koosolekuid;
- **Nõupidamise strateegia** aluseks on dialoog ja organisatsioon kasutab info edastamise jaoks huvigruppidele (huvigrupil on suur huvi, kuid väike võim) tagasiside võimalusega veebilehti, konsultatsioonidokumente, küsimuste ja vastuste seansse, ainult kutsega kohtumisi, sponsorlust, otsepostitusi ja vastamise võimalusega uudiskirju;
- **Kaasamise strateegia** aluseks on samuti kahesuunaline suhtlus ja organisatsioon kasutab informatsiooni vahetamiseks huvigruppidega (huvigrupil on väike huvi, kuid suur võim) ühiseid töörühmi, kasutajate kontaktrühmi, arutelupaneele, töötubasid, valitud projektimeeskondi ja nõuandepaneele;
- **Partnerluse strateegia** aluseks on avatud dialoog ja suhted, mis põhinevad üksteise austamisel ja võrdse partnerina võtmisel. Sobivad suhtlusviisid huvigruppidega (kellel on suur huvi ja suur võim) suhtlemiseks on konsultatsioon, ühine probleemide lahendamine, kampaaniate planeerimine, ettevõtte sotsiaalse vastutuse arendamine, sisevõrgu vahendid, veebiseminarid, külalislahkus meeskonna moodustamisel ja premeerimisel ning individuaalsed infotunnid ja teadmiste jagamise seminarid. Ka Joseph et al. (2021) toovad välja, et rebrändimist läbiviiva ettevõtte töötajad on valmis muutusi omaks võtma, kui nad tunnevad suuremat kuuluvustunnet ettevõttega ja on rebrändingu protsessi emotsionaalselt kaasatud.

Organisatsiooni töötajad on brändi väärtuste ja lubaduste edastamisel klientidele võtmetähtsusega, mistõttu on nende kaasatus rebrändimise protsessi eriti oluline (Gotsi & Andriopoulos, 2007; Josephi et al., 2021). Sisemiselt saab uut brändi tutvustada läbi koosolekute, töötubade ja koolituste (Merrilees & Miller, 2008) ning väliselt võib muudatusi kommunikeerida pressiteadete, reklaambrošüüride ja e-kirjade kaudu (Daly & Moloney

2003). Seejuures tuleb arvestada, et üksnes muutuste kommunikeerimine ei tähenda seda, et töötajad need muudatused positiivselt vastu võtavad. 2022. aastal Gallupi poolt läbi viidud töötajate küsitluse tulemus (osales üle 160 riigi), näitas, et ainult 23% töötajatest olid kaasatud ja motiveeritud panustama organisatsiooni eesmärkidesse ja tulemuslikkusesse (Gallup kodulehekül, 2023). Seetõttu on tippjuhtkonnal huvigruppide kaasamisel keskne roll. Kuigi rebrändingu läbiviimise vastutus võib jääda turundusosakonna kanda, peab tippjuhtkond seda protsessi toetama ja näitama töötajatele omapoolset toetavat suhtumist. Tippjuhtkond peab regulaarselt selgitama muudatuste põhjuseid kõigile töötajatele, hoides neid uue identiteedi loomise protsessiga kursis. (Kaikati & Kaikati, 2003) Samuti peab sisekommunikatsioon olema kahepoolne, mitte ainult ülevalt alla suunatud, võimaldades sisemistel huvigruppidel edastatavatele sõnumitele reageerida (Gotsi & Andriopoulos, 2007).

Korporatiivse rebrändimise edukus ei sõltu üksnes loovlahendustest või strateegilisest visioonist, vaid suurel määral ka sellest, millal ja kuidas kaasatakse huvigrupid protsessi eri etappidesse. Mitmed korporatiivse rebrändimise mudelid (Muzellec & Lambkin, 2006; Juntunen et al., 2009; Miller et al., 2014) näitavad, et huvigruppide kaasamine peab olema integreeritud kogu rebrändimise protsessi vältel, alustades juba rebrändingu käivitamisest ja kestma kuni jätkutegevusteni välja. Juntunen et al., (2009) põhjal on oluline kaasata sisemised huvigrupid (nt juhtkond, töötajad) juba algfaasis, et selgitada välja muutuse vajadus ja suund. Analüüsi- ja arendusfaasis on asjakohane kaasata ka välised huvigrupid (nt kliendid), et testida kontseptsioone, koguda tagasisidet ja kohandada brändistrateegiat vastavalt nende ootustele. Käivitamis- ja lansseerimisfaasis on oluline suhelda kõigi sihtrühmadega, et toetada uue brändi mõistmist, vastuvõttu ja usaldust. Jätkutegevuste faasis aitab huvigruppide jätkuv kaasamine hinnata muudatuse mõju ja brändi väärtust pikemas perspektiivis tugevdada.

Edukaks kaasamiseks tuleb valida sobiv kommunikatsioonistrateegia, mis arvestab huvigrupi huvi ja mõju ulatust (Gregory, 2007). Näiteks suure huvi ja mõjuga huvigruppe tuleb kaasata partnerluse põhimõttel, pakkudes neile aktiivset rolli otsustamises ja arendamises. Vähese huviga, kuid mõjukaid huvigruppe tuleb kaasata eesmärgiga tugevdada suhteid ja leida koostöövõimalusi. Nõrgalt seotud huvigruppide osas piisab sageli teavitamisest. Samas leiavad autorid, et kaasamine ei ole eesmärk omaette, vaid vahend, mille mõtestatud rakendamine võib toetada rebrändingu läbiviimist.

Kokkuvõtvalt leiavad töö autorid, et korporatiivne rebränding on mitmeetapiline strateegiline protsess, kus huvigruppe tuleb kaasata. Kaasamine aitab kujundada

brändistrateegiat, ennetada vastuseisu ja tugevdada muutuste vastuvõttu. Olulised on läbimõeldud kommunikatsioonistrateegiad, varajane kaasamine ja kahepoolne suhtlus, kusjuures tugeva tulemise eelduseks on juhtide aktiivne roll ning sisemiste ja väliste huvigruppide tagasiside arvestamine.

## **2. Huvigruppide kaasamine korporatiivsel rebrändingul Wise Payments Ltd näitel**

### **2.1. Wise Payments Ltd lühitutvustus, uurimismetoodika ja valim**

Antud peatükk annab ülevaate uuritavast ettevõttest, uurimismetoodikast ja valimist. Töö empiirilises osas käsitletakse Wise Payments Ltd (edaspidi Wise) 2023. aasta rebrändingut, eesmärgiga välja selgitada, millistes etappides olid erinevad huvigrupid kaasatud Wise Payments Ltd 2023. a korporatiivse rebrändingu protsessis.

Wise on globaalne tehnoloogiaettevõtte, mis võimaldab teha rahaülekandeid üle maailma. Wise'i kontoga saavad inimesed ja ettevõtted hallata üle 50 erineva valuuta, saata raha erinevate riikide vahel ja kasutada kontoga integreeritud deebetkaarte. Lisaks kasutavad Wise'i tehnoloogiat suured ettevõtted ja pangad. Wise'i asutasid Kristo Käärmann ja Taavet Hinrikus, kes alustasid tegevust 2011. aastal algse nime TransferWise all. Tänapäevaks kasutab Wise'i üle maailma 16 miljonit inimest ja ettevõtet. (Wise kodulehekülg, kuupäev puudub) Aastate jooksul on ettevõtte jõudsalt laienenud, lisades üha rohkem valuutasid ja arendades välja mitmeid uusi funktsioone nagu mitmevaluutalised kontod, deebetkaardid ja ärilised lahendused. (Shah, 2023) Tänapäevaks on ettevõttes üle 5000 töötaja ja ettevõtte kontorid paiknevad üle maailma, sealhulgas Londonis, Budapestis, Tallinnas, Austinis, Tampas, New Yorgis, Kuala Lumpuris, São Paulos ja Tokyos (Wise kodulehekülg, kuupäev puudub).

Ettevõtte on aastate jooksul läbinud mitmeid brändiuuendusi ja -muudatusi. 2014. aastaks kogus TransferWise üle 25 miljoni dollari suuruse rahastuse ja sai toetust tuntud ettevõtjatelt, sealhulgas Richard Bransonilt ja Peter Theililt. Ettevõtte oli kasvanud 240 töötajani, laiendati toetatud valuutade hulka ja maksete maht ületas miljardi naela piiri. Sellele järgnes 2014. aastal esimene suurem rebrändimine, mil värskendatud TransferWise'i logole lisati „kiire lipu“ sümbol (Lisa A). Logo uuendamisega sooviti peegeldada ettevõttes toimunud jõudsaid muudatusi. 2021. aastal läbis ettevõtte veelgi suurema rebrändimise, mil TransferWise nimetati ümber Wise'iks (Lisa A). Selle muudatuse eesmärgiks oli selgelt

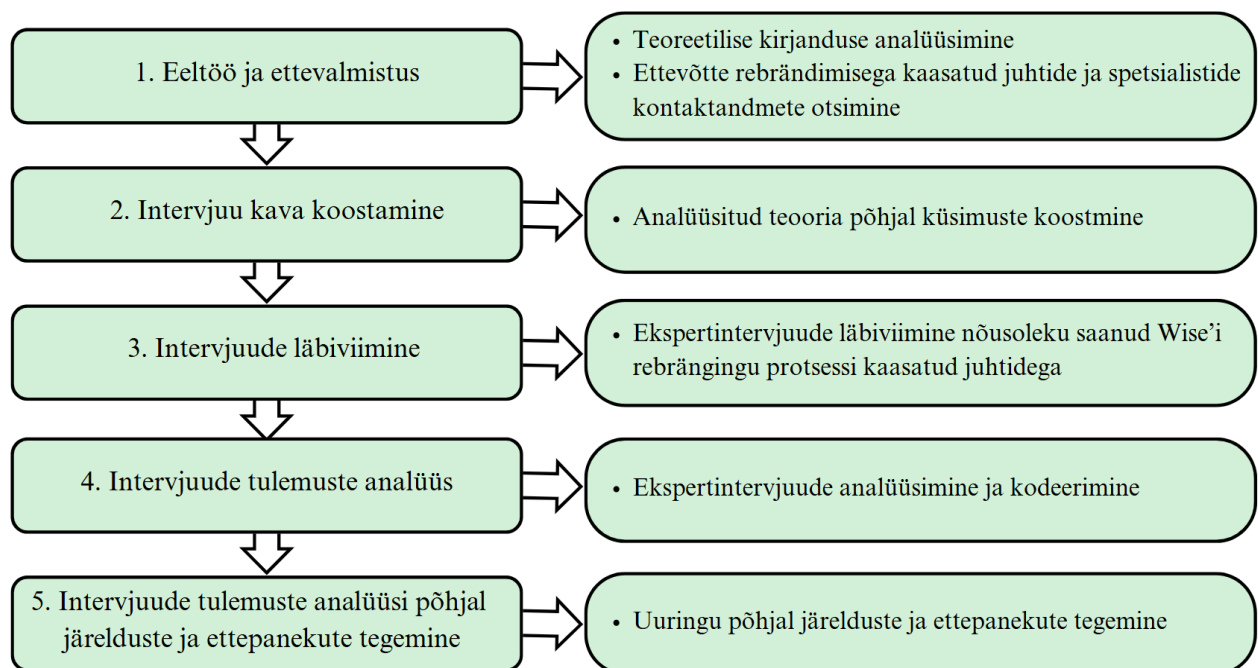
väljendada ettevõtte arengut ja ambitsioonikat visiooni, mis hõlmab mitte ainult rahaülekandeid, vaid ka valuutakontosid, deebetkaarte ning ärilisi lahendusi. (Käärmann, 2021)

Järgmisena tutvustame ettevõtte kõige hilisemat rebrändingut. Põhjalikumalt tutvustame 2023. aastal läbiviidud rebrändingut intervjuude tulemustena alapeatükis 2.2. 2023. aastal viidi ettevõttes taas läbi rebränding, seekord koostöös agentuuriga Ragged Edge, kus uuendati brändi visuaalne ja verbaalne identiteet, mis kajastaks ettevõtte olemust ning oleks universaalselt mõistetav erinevates kultuurides ja piirkondades. (Kera, 2023) Üks suur muutus toimus ka värvivalikus - Wise'ile omane sinine värv asendati rohelisega (Lisa B), et eristuda ja eemalduda traditsioonilisest finantsettevõtete sinisest toonist. Roheline sümboliseerib mitte ainult raha, vaid ka maailma ning sobib seetõttu ettevõtte globaalse visiooniga. Selleks, et luua klientidega sügavam side, muutus lisaks värvile ka Wise'i brändi hääletoon, mis keskendub nüüd avatusele ja aususele. Wise'i brändijuht Claire Grintoni sõnul oli rebränding oluline samm ettevõtte edasiliikumisel ja lisaks brändiuuendusele kaasnes ka uus turundusstrateegia, mis keskendub rohkem ettevõtte missioonile ja väärtustele. (Kera, 2023)

Läbiviidud rebränding sai positiivset vastukaja. Näiteks pälvis Wise'i 2023. aasta rebränding mitmeid tunnustusi, sealhulgas võideti Design Week Awards'i kategoorias „Writing for Design – New Voice” ning saadi kõrgeid hinnanguid identiteedi, rakenduse ja sisemise disainitiimi eest. Samuti sai rebränd tunnustust Fast Company's Innovation by Design Awards'il, ADC Awards'il ja D&AD Awards'il. Brand New Review valis selle aasta parimaks rebrändinguks. (Ragged Edge kodulehekülg, kuupäev puudub)

Autorid keskenduvad antud töös Wise'i 2023. aastal läbiviidud rebrändingule, sest see toimus kriitilisel ajahetkel: ettevõtte oli liikunud *start-up* 'ist küpse rahvusvahelise börsiettevõtte staatusesse. Kuna ettevõtte on aja jooksul läbinud mitmeid brändiuuendusi, pakub autorite hinnangul 2023. aastal läbiviidud rebränding võimalust uurida, kuidas viiakse läbi korporatiivne rebränding organisatsioonis, kus on välja kujunenud selged ettevõttesisesed protsessid. Autorite hinnangul on 2023. aastal teostatud rebrändingu uurimine huvipakkuv ka seetõttu, et see pälvis laialdaselt positiivset vastukaja ning võitis mitmeid mainekaid auhindu, mis näitab, et tegu oli eduka rebrändinguga. Lisaks on eelnevates rebrändingu protsessides osalenud juhid, kes olid varasemate strateegiliste otsuste kujundajad, praeguseks hetkeks juba ettevõtetest lahkunud.

Edasi keskenduvad magistritöö autorid empiirilise uuringu meetodika ja valimi tutvustamisele. Magistritöö empiirilise uuringu etappe tutvustab Joonis 3.



Joonis 3. Empiirilise uuringu etapid.

Allikas: Autorite koostatud

Magistritöö uurimisülesannete iseloomust tulenevalt valisid magistritöö autorid empiirilise osa andmekogumismeetodina kasutati poolstruktureeritud individuaalintervjuud. Poolstruktureeritud intervjuu on paindlik kvalitatiivne andmekogumismeetod, kus lähtutakse eelnevalt koostatud küsimustest, kuid töö autoritel on võimalus kohandada küsimuste järjekorda ning esitada lisaküsimusi vastavalt vestluse loomulikule kulgemisele (Lepik et al., 2014). Selline lähenemine võimaldab autoritel hoida fookust töö teoreetilises osas analüüsitud teemadel, kuid samas jätab vastajatele võimaluse tuua esile isiklikke tähelepanekuid ja protsessisiseseid eripärasid, mille peale töö autorid ise pole tulnud. Samuti on poolstruktureeritud lähenemine sobiv juhtumiuuringute kontekstis, kus eesmärgiks ei ole üldistatavus, vaid konkreetse nähtuse põhjalik mõistmine (Kalmus, Masso & Linno, 2015). Varasemates teadusuuringutes, mida autorid on välja toonud tabelis 2, kus käsitletakse korporatiivset rebrändingut ja töötajate kaasatust, on samuti kasutatud retrospektiivset (tagasisivaatavat) uuringut ja poolstruktureeritud intervjuusid, sest see meetod võimaldab teemat põhjalikult analüüsida ja mõista paremini osalejate hoiakuid.

Tabel 2

*Korporatiivse rebrändingu varasemate uuringute ja meetodite ülevaade*

<b>Pealkiri ja autor(id)</b>	<b>Teema</b>	<b>Meetod</b>
Corporate Re-branding: Is Cultural Alignment the Weakest Link? (Gotsi et al., 2007)	Uute brändiväärtuste ja organisatsioonikultuuri uurimine pärast rebrändingut	Retrospektiivne uuring, kus viidi läbi süvaintervjuu tippjuhtidega ja küsitlused töötajatega
Corporate Re-branding as a Process (Juntunen et al., 2009)	Korporatiivse rebrändingu protsessi uurimine tervishoiuorganisatsioonis.	Retrospektiivselt läbiviidud poolstruktureeritud intervjuu juhtide ja töötajatega
Corporate Rebranding: An Employee-Focused Nonprofit Case Study (Chad, 2016)	Mittetulundusühingu korporatiivse rebrändingu protsessi uurimine töötajate kaasamise kaudu	Retrospektiivne poolstruktureeritud süvaintervjuu töötajatega kõigil organisatsioonitasanditel
Corporate Rebranding: An Internal Perspective (Joseph et al., 2021)	Korporatiivse rebrändingu protsessi käsitlemine läbi sisemiste huvigruppide vaatenurga	Retrospektiivne uuring, kus viidi läbi poolstruktureeritud süvaintervjuud ettevõtte töötajatega
Prioritization of Organizational Stakeholders: A Managerial Decision-Making Perspective (Chernyi & Uotila, 2024)	Organisatsiooniliste huvigruppide prioritseerimine juhtide otsustusprotsessis	Retrospektiivne uuring, kus viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud tippjuhiga erinevatest tööstusharudest

Allikas: Autorite koostatud

Empiirilise osa läbiviimiseks koostasid töö autorid 1. peatükis analüüsitud teooria põhjal ingliskeelsed ekspertintervjuud. Intervjuu kava tutvustab Lisa D. Ekspertintervjuud on sobivad just nendel juhtudel, kus eesmärgiks on süvitsi mõista keerulisi või spetsiifilisi nähtusi, mille kohta on võimalik usaldusväärset teavet saada valdkonna sees tegutsevatest isikutelt (Lepik et al., 2014). Intervjuu kava koosnes 36st küsimusest. Esialgu oli kavandatud 22 küsimust, mis koosnesid seotud küsimustest - põhiküsimusest (nt „Kas enne rebrändimist viidi läbi uurimus/analüüs?“) ja täpsustavatest lisaküsimusest (nt „Kuidas?“). Autorid otsustasid taolised küsimused jaotada väiksemateks osadeks, et tagada selgus ja võimaldada intervjuueeritavatel vastata ja keskenduda igale küsimusele eraldi ning põhjalikumalt. Autorite hinnagul on 36 küsimuse kasutamine selles töös põhjendatud, sest küsimused on selgelt

struktureeritud ja plokkidena jaotatud, võimaldades põhjalikult käsitleda rebrändingu protsessi erinevaid aspekte. Lisaks, kuna töö koostati kahe autori poolt, siis oli võimalik kahepeale koostada suurem arv küsimusi, mis omakorda võimaldas koguda rohkem andmeid analüüsiks. Kokku koosnes intervjuu kava 5st teemaplokkist:

1. sissejuhatus;
2. rebrändingu põhjused, eesmärgid ja rebrändingule eelnenud analüüs;
3. rebrändingu protsess ja etapid;
4. huvigruppide kaasamine;
5. kokkuvõte.

Intervjuude läbiviimiseks kasutati sihipärast valimit, mille alusel valiti intervjueeritavateks Wise'i 2023. aasta rebrändingus aktiivselt osalenud töötajad. Nad esindasid erinevaid osakondi ja olid otseselt seotud rebrändingu strateegilise planeerimise, kavandamise, elluviimise ja/või kommunikatsiooni korraldamisega. Intervjueeritavad vastutasid rebrändingu protsessis järgnevate toimingute eest: visuaalse identiteedi uuendamine, rebrändingu elluviimise koordineerimine eri tiimide vahel, sisekommunikatsiooni toetamine, turundusmaterjalide ajakohastamine, koostöö välise brändiagentuuriga ja projekti sisemine tutvustamine. Kokku intervjueeriti 5 eksperti, kellest 4 töötas oma osakonna juhina. Valimi ülevaadet tutvustab Tabel 3. Intervjueeritavate nimed on tabelis anonüümsed, lähtudes uurimistöö eetilistest põhimõtetest ja osalejatega saavutatud kokkuleppest. Samas on säilitatud osalejate rolli kirjeldus üldistatud kujul, et edasi anda nende sisuline panus rebrändingu läbiviimisesse.

Tabel 3

*Valimi ülevaade*

<b>Valim</b>	<b>Valdkond</b>	<b>Aeg</b>	<b>Kestus</b>	<b>Platvorm</b>
Intervjueeritav 1	Turundus	17.04.2025	54 min 13 s	Zoom
Intervjueeritav 2	Bränding	18.04.2025	47 min 22 s	Zoom
Intervjueeritav 3	Kliendisuhetus	20.04.2025	-	Kirjalik vastus
Intervjueeritav 4	Disaini	16.05.2025	65 min 42 s	Zoom
Intervjueeritav 5	Disain	19.05.2025	60 min 3 s	Zoom

Allikas: Autorite koostatud

Intervjueeritavatega võeti ühendust mitme platvormi kaudu. Wise'i siseste inimestega võeti ühendust Slacki vahendusel ja ettevõttest lahkunud inimestega võeti ühendust LinkedIn'i platvormi kaudu. Kokku saadeti intervjuukutsed 12 inimesele, kes osales rebrändingu läbiviimisel ja seda erinevates etappides (nt strateegia, disain, kommunikatsioon, juhtimine). Intervjuu viidi läbi 5 inimesega põhjusel, et ülejäänud isikud ei saanud intervjuus osaleda, seda kas ettevõttest lahkumise või ajagraafiku mittesobivuse tõttu. Autorid leiavad, et 5 inimese intervjuerimine oli antud töö jaoks piisav, sest kõik intervjueritavad olid otseselt seotud Wise'i 2023. a rebrändingu erinevate etappidega. Lisaks olid küsimused koostatud põhjalikult ja läbimõeldult. Kvalitatiivse uurimuse eesmärgist tulenevalt ei olnud oluline suur hulk vastajaid, vaid soovisime saada sisulist, põhjalikku ja väärtuslikku teavet, mis aitab 2023. a läbiviidud rebrändingut paremini mõista. Viienda intervjuu järel märkasid töö autorid ka, et on tekkimas küllastuspunkt, kus uut informatsiooni oluliselt ei saadud, mistõttu otsustati piirduda viie intervjuuga.

Nelja osalejaga viidi intervjuu läbi Zoomi videokohtumiste kaudu ning need salvestati heli ja pildina. Kuna rebrändingust on möödas 2 aastat, saadeti intervjuuküsimused osalejatele eelnevalt ette. Soovisime anda intervjueritavatele aega vastuste läbimõtlemiseks ja suurendada seeläbi ka intervjuude sisulist kvaliteeti. Üks intervjuu viidi läbi kirjalikult e-posti teel, sest osaleja ajagraafik ei võimaldanud videointervjuud kokkulepitud ajavahemikus läbi viia. Kõigile osalejatele esitati samad küsimused ning saadud vastused analüüsiti ühtse kvalitatiivse sisuanalüüsi raames. Kirjaliku intervjuu raames säilitati uurimise fookus ja intervjueritavale saadeti täpselt samad küsimused nagu esitati suuliselt intervjueritavatele. Autorid arvestavad sellega, et kirjaliku intervjuu vorm piiras järelküsimuste esitamise võimalust, mida suuline intervjuu võimaldab.

Empiirilise osa analüüsiks kasutati kvalitatiivse sisuanalüüsi. Töö autorid valisid kvalitatiivse uurimismeetodi, sest see võimaldab teemat süvitsi analüüsida, arvestada protsessi keerukust ja osalejate kogemusi. Järgmiseks alustasid autorid transkriptsioonide toimetamisega. Transkribeerimine toimus automaatselt Zoomi vahendusel. Täpsuse tagamiseks toimetati transkriptsioonid käsitsi. Vajadusel kuulati salvestused uuesti üle ja korrigeeriti teksti, sest transkriptsioonides esines mõningaid vigu. Antud töös on intervjueritavate tsitaatidest loetavuse parandamiseks eemaldatud sõnakordused ja mõttepausid. Samas on säilitatud tsitaadi mõte. Kõik intervjuud viidi läbi inglise keeles, vastavalt osalejate töökeelele (Lisa D).

Edasi võtsid töö autorid ette transkriptsioonide analüüsi. Kõigepealt jaotasime intervjuu osad teemaplokkide alusel väiksemateks osadeks. Seejärel tõlgiti intervjuu vastused eesti keelde, et muuta need enda jaoks paremini arusaadavamaks ja lihtsustada kodeerimisprotsessi. Andsime igale tähenduslikule lõigule märksõna ehk koodi nagu näiteks „uue brändi eristumine konkurentsis“, „ettevõtte laienemine, teenuste mitmekesisus“ või „tugeva identiteedi puudumine“. Kui kõik koodid olid määratud, rühmitasime need kategooriateks. Nii tekkisid selgemad kategooriad nagu „identiteedi selgus“ või „kasutajakogemus“. Ekspertintervjuudest tekkinud koodid ja kategooriad on välja toodud lisas E. Seejärel analüüsisime, kuidas andmed haakuvad töö eelnevas peatükis välja toodud teooria ja mudelitega.

## **2.2. Uuringu tulemuste analüüs**

Antud alapeatükis esitatakse uurimistulemused, mida koguti intervjuude põhjal teemaplokkide alusel. Teemaplokkid jagunesid järgnevalt: sissejuhatus, rebrändingu põhjused, eesmärgid ja rebrändingule eelnenud analüüs, rebrändingu protsess, huvigruppide kaasamine ja kokkuvõtte.

Teise teemaploki fookuses olid rebrändimise põhjused, rebrändingule eelnenud analüüs ja huvigruppide kaasamine varajases etapis. Intervjuudes keskenduti eelkõige neljale põhiküsimusele: (1) mis ajendas Wise'i 2023. aastal läbiviidud rebrändingut, (2) millised olid rebrändingu peamised eesmärgid, (3) millisel määral ja viisil kaasati erinevaid sisemisi ja väliseid huvigruppe otsustus- ja planeerimisprotsessi ja (4) kas rebrändingule eelnes analüüs.

Uurimistöö teoreetilises osas on korporatiivse rebrändingu protsessi kirjeldamiseks analüüsitud mitmeid mudeleid ja printsiipe. Mitmed autorid (Muzellec & Lambkin, 2006; Stuart & Muzellec, 2004; Juntunen et al., 2009) rõhutavad selgelt rebrändingu põhjuste tuvastamist. Seetõttu otsustasid töö autorid esmalt uurida, miks ettevõtte otsustas rebrändimist läbi viia. Autorid leiavad, et Wise'i rebrändingu protsessis järgiti sarnaselt Kaikati ja Kaikati (2003) poolt välja toodud järkjärgulist strateegiat. Nimevahetus ja visuaalne muutus ei toimunud üheaegselt, vaid kahe aastase vahega. See võimaldas klientidel uue nimega harjuda, enne kui bränd visuaalselt muutus.

Intervjuude põhjal selgus, et otsus brändi muuta ei olnud juhuslik ega lihtsalt esteetiline, vaid lähtuti vajadusest korrigeerida brändi kuvand, et see oleks vastavuses ettevõttes toimunud strateegiliste muutustega. Kolm intervjuueeritavat tõi välja, et 2023. aastal läbiviidud rebränding oli ajendatud ettevõtte teenuste laienemisest ja ümberpositsioneerimise vajadusest. Varasemalt oli ettevõtte fokuseerunud eelkõige

rahvusvahelistele rahaülekannetele, mis ei peegeldanud enam täielikult ettevõtte teenuste mitmekesisust.

*“Viimase 11 aasta jooksul oleme palju kasvanud. Oleme liikunud ühe toote ja ühe sõnumi pakkumisest mitmekesise tootevalikuni klientidele üle kogu maailma. Oleme raputanud senist turgu ja inspireerinud arvukaid jälgendajaid. Kuid hoolimata meie muutustest ja kasvust ei ole paljud kliendid seda märganud. 52% klientidest otsisid meid endiselt TransferWise'i nime alt ning 28% ei teadnud, et pakume ka arvelduskontot. Selle olukorra parandamiseks soovisime luua brändi, mis oleks globaalselt ligipääsetav, selgelt ühtne ja äratuntavalt Wise.”* (Intervjueeritav 1)

*“Kui TransferWise oma tegevust alustas, keskendusime peamiselt rahvusvahelistele rahaülekannetele, siis aastaks 2023 oli teenuste mitmekesisus oluliselt laienenud. Wise pakkus nüüd klientidele võimalust avada mitme valuutaga kontosid, deebetkaarte, ärilisi lahendusi ja võimalust ka raha hoiustada.”* (Intervjueeritav 2)

Lisaks töid neli intervjueeritavat välja, et Wise'i rebrändimise ajendiks oli ka see, et ettevõtte ei paistnud enam turul silma. Kuigi ettevõtte ise defineerib end väljakutsuja brändina (ingl k *challenger brand*), mille eesmärk on turgu raputada ja pakkuda paremat alternatiivi, ei vastanud brändi identiteet enam sellele visioonile.

*“/.../ me olime justkui üks paljudest sarnastest sinistes toonides pangarakendustest ega paistnud eriti silma. Kui vaadata meie brändi praegu ja võrrelda sellega, mis meil varem oli, siis meil puudus tugev identiteet.”* (Intervjueeritav 4)

*“/.../ me oleme pigem väljakutsuja bränd, püüame turul eespool olla, ent meie välimus ja esitusviis sulandus lihtsalt kõigi teistega.”* (Intervjueeritav 5)

Intervjuude põhjal kaardistati järgmised peamised rebrändimise põhjused (sulgudes on välja toodud, mitu intervjueeritavat antud põhjust välja tõi):

- brändi ajakohastamine ja positsioneerimine laiemate teenuste pakkujana (3);
- ettevõtte globaalsuse rõhutamine (4);
- eristumine teistest finantsettevõtetest - enne rebrändingut ei paistnud Wise turul silma (4);
- klientide emotsionaalse seotuse ja kogemuse parandamine (3);
- klienditeadlikkuse suurendamine (2).

Varasemalt analüüsitud Juntunen et al., (2009) mudel ning Stuarti ja Muzelleci (2004) käsitlus näitavad, et rebrändimise edukus sõltub algusetappides läbiviidud analüüsist,

kus hinnatakse rebrändingu vajadust, turupositsiooni ja sihtrühmade ootusi. Otsustasime seetõttu uurida, kas Wise viis läbi rebrändieelse analüüsi. Kõik intervjueeritavad tõid välja, et olid teadlikud rebrändingueelsest analüüsist, kuid ükski intervjueeritav ise ei osalenud selles protsessis. Kuigi intervjuus osalenud isikud polnud analüüsi vahetud läbiviijad, tõi Intervjueeritav 5 välja, et brändiagentuur Ragged Edge viis läbi konkurentsianalüüsi ja uuringuid, mille käigus võrreldi Wise'i teiste ettevõtetega. Samuti intervjueeris agentuur ka kliente, et saada aimu, kuidas Wise'i tajutakse võrreldes teiste ettevõtetega.

*“Ragged Edge tegi alguses palju eeltööd, et põhimõtteliselt kaardistada meie positsioon turul. See oli nagu lähtekoht, millelt nad said hiljem üles ehitada oma ettepanekud selle kohta, kuidas silma paista, kuidas see seondub otseselt meie äri, missiooni ja muu sellisega. /.../ nad tegid intervjuusid ka tippjuhtkonna liikmetega, et paremini mõista, kuidas me soovime, et meid väljaspool ettevõtet nähakse.”* (Intervjueeritav 5)

Intervjuude põhjal selgus, et Wise'i rebrändimisprotsessi algfaasis oli kaasatus pigem piiratud ja keskenduti valitud sisemistele huvigruppidele, kes kandsid suuremat vastutust ja kellel oli suurem mõju uue brändi suunale. Brändi- ja turundusdirektorid olid peamised algatajad ja strateegilise suuna kujundajad, kes olid selles etapis kaasatud. Nad vastutasid rebrändingu vajaduse sõnastamise, eesmärkide määratlemise ja agentuuri valiku kaasamise eest.

*“/.../ see grupp hoiti üsna kitsana. Eriti protsessi varajases faasis tuleb olla ettevaatlik, kui paljusid inimesi aruteludesse kaasata.”* (Intervjueeritav 5)

Intervjuu kolmandas plokis uuriti, millistest strateegilistest etappidest Wise'i 2023. aasta rebrändimise protsess koosnes. Intervjuude põhjal selgus, et 2023. aastal läbiviidud rebrändingu protsess kestis kokku ligikaudu aasta ja kaheksa kuud.

*“Alustati strateegia töötoaga, kuhu kaasati peamised huvigruppide esindajad. Viidi läbi konkurentide analüüs ning loodi mitu erinevat loovkontseptsiooni. Valitud kontseptsiooni täiendati ja arendati edasi, et luua brändi alusstruktuur. See protsess kestis ligikaudu 8 kuud, millele järgnes umbes aasta kestev rakendamis- ja juurutusetapp.”* (Intervjueeritav 2)

Protsess algas **algatamisetapiga** (etapp 1), kus disaini juhtkond tuvastas, et Wise'i olemasolev visuaalne identiteet ei peegelda enam ettevõtte positsiooni turul ega toeta selgelt brändi kuvandit. Rebrändingut käsitleti strateegilise muudatusena. Esmaseks ülesandeks oli saada rebrändingule tippjuhtkonna nõusolek ja toetus. Intervjueeritav 4 ja Intervjueeritav 5 kirjeldasid seda protsessi kui toetuse (ingl k *buy-in*) saavutamist. Loodi rebrändingu tuumikmeeskond (ingl k *core group*), kes juhtis kogu rebrändimise projekti ja kuhu kuulusid

toote-, disaini-, brändi- ja turundusmeeskondade esindajad. Kui suund oli selge, koostati ka nimekiri loovagentuuridest, kellega sooviti koostööd teha.

Sellele järgnes **brändistrateegia loomise etapp** (etapp 2). Erinevate loovagentuuride seast valiti välja brändiagentuur Ragged Edge, kelle kontseptsioon ja lähenemine osutus kõige sobivamaks. Selles etapis oli vaja määratleda uue brändi visuaalne suund, töötada välja kontseptsioonid, hinnata nende sobivust ja tagada, et uue brändi väljundid oleksid skaleeritavad (ingl k *scalable*) ning kooskõlas Wise'i väärtustega.

*“/.../ koostati agentuuride lühinimekiri, keda kutsuti esitama rebrändingu ideid. Siis valiti brändiagentuur Ragged Edge.”* ( Intervjueeritav 1)

Intervjueeritav 5 tõi välja, et selles etapis viis agentuur läbi analüüsi, mille eesmärk oli määratleda Wise'i eristuvus turul ning luua kontseptuaalne alus brändi visuaalse ja verbaalse identiteedi kujundamiseks. Protsessi käigus soovis loovagentuur mõista soovitud kuvandit ja tagada brändi kooskõla ettevõtte missiooni ja strateegiliste eesmärkidega.

Sellele järgnes **konseptsiooni loomise etapp** (etapp 3), kus Wise'i ettevõttesisesed meeskonnad tegid tihedat koostööd brändiagentuuriga Ragged Edge, andes sisendit, testides kujunduslahendusi ning tagades, et esialgne brändikontseptsioon vastaks Wise'i väärtustele ja klientide ootustele. Kolm intervjueeritavat tõi välja, et koostöö brändiagentuur Ragged Edge'iga oli koostöine. Brändiagentuur töötas koostöös Wise'i tiimiga välja uue visuaalse identiteedi: sinine põhivärv asendati erksa rohelisega, loodi ainulaadne kirjatüüp ja universaalsed sümbolid ning kujundati ühtne globaalne disainisüsteem.

*“Protsess oli väga koostöine Ragged Edge'i agentuuri ja Wise'i vahel. Meil oli ligipääs nende Figma failidele ning saime nende kontseptsioone testida, et veenduda, et liigume õiges suunas. Mõned neist testidest mõjutasid ka lõplikku tulemust, seda näiteks tüpograafia valikul ja seda, kuidas illustratsioone toote kasutuskogemuses kasutatakse.”* (Intervjueeritav 2)

*“/.../ tõeliselt suurepärase agentuuri, kellega koos töötada ja ka väga ainulaadne näide agentuuri ja ettevõttesisese meeskonna koostööst. Meil on väga tugev ja toimiv suhe, mis on aastate jooksul arenenud /.../ sellist asja ei kohta just sageli.”* (Intervjueeritav 5)

Sellele järgnes **disainisüsteemi kujundamise ja tehnilise arenduse etapp** (etapp 4). Kolm intervjueeritavat tõi välja, et see etapp oli kõige ajamahukam. Selle etapi eesmärgiks oli uue visuaalse identiteedi sidumine olemasoleva tootearhitektuuri ja tehniliste süsteemidega nii, et need rakenduks sujuvalt. Kaks intervjueeritavat tõi välja, et disainisüsteemi arendus toimus kahes tihedalt seotud suunas: disainimeeskonnad töötasid

välja loovlahendusi ja toote-ja arendusmeeskonnad keskendusid samal ajal nende tehniliseks juurutamiseks. Tegu oli ajamahuka protsessiga, mis eeldas pidevat koostööd ja tiimidevahelist koordineerimist. Lisaks töid kaks intervjueeritavat välja, et disainisüsteem ei olnud mõeldud ainult konkreetse rebrändingu jaoks, vaid pidi toetama ka edaspidiseid brändilaiendusi. Intervjueeritav 5 tõi esile, et selle kaudu loodi vundament, mida saaks kasutada ka äri-ja platvormiklientidele.

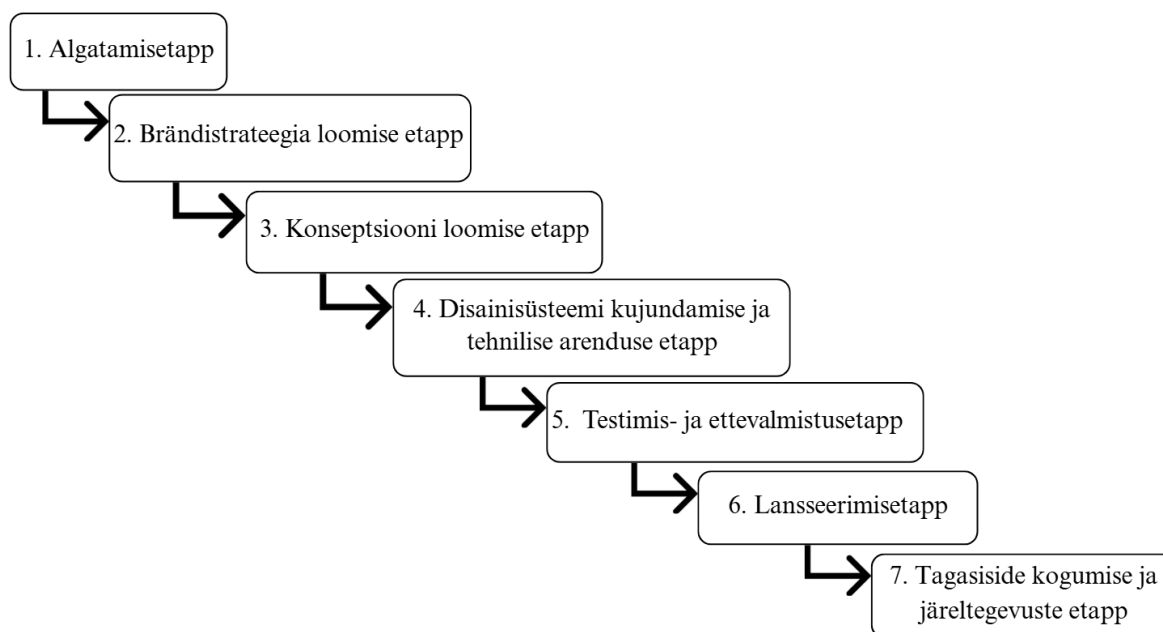
Samuti viidi läbi põhjalik **testimis- ja ettevalmistusetapp** (etapp 5) ja kontrolliti, et kõik brändimuudatused toimiksid sujuvalt ning vastaksid kvaliteedinõuetele enne avalikku kasutuselevõttu. Testimis- ja ettevalmistusetapp oli oluline, sest see tagas, et kõik brändimuudatused oleksid tehniliselt korrektsed, visuaalselt ühtsed ja kasutajakogemuse seisukohalt sujuvad. See etapp aitas vältida vigu, maandada riske ning tagas, et rebränding saaks toimuda üheaegselt ja probleemideta kõikides keskkondades.

Sellele järgnes eelviimane etapp - **lansseerimine** (etapp 6). Intervjuude põhjal oli lansseerimisetapp äärmiselt oluline, kuna see tähistas rebrändingu avalikustamist klientidele. Kaks intervjueeritavat rõhutasid, et brändimuudatuse edukas avalikustamine nõudis täpset ajastust, sest samal ajal käivitusid ka turundustegevused, mille ajastus pidi ühtima toodete visuaalse uuendusega. Intervjueeritav 4 tõi esile asjaolu, et oli oluline, et kõik tooted ja kliendivaated oleksid selleks hetkeks uuendatud, et vältida olukorda, kus osa süsteemist oleks veel vana kujundusega. Seetõttu valmistati spetsiaalne kriisimeeskond, kes jälgis lansseerimispäeval süsteemi toimivust ja oli valmis reageerima, kui midagi valesti läheks. Turundus- ja kommunikatsioonitiimi töö tagas, et rebrändingu sõnum jõudis selgelt kõigi sihtrühmadeni.

Rebränding ei lõppenud lansseerimisega vaid liiguti edasi **tagasiside kogumise ja järeltegevuste etappi** (etapp 7), mille eesmärk oli hinnata muudatuste edukust, lahendada tekkinud probleeme ja valmistuda võimalikeks täiendusteks. Wise'i rebrändingu viimane etapp keskendus rebrändingu mõju jälgimisele ja võimalikele järeltegevustele. Rebrändijärgne analüüs hõlmas nii kvantitatiivseid kui kvalitatiivseid mõõdikuid. Näiteks hinnati, kas uue brändi lansseerimine tõi kaasa rohkem registreerimisi, parandas bränditeadlikkust, jälgiti kliendipoolseid kaebusi, kliendipöördumiste arvu ja jälgiti millist tagasisidet kasutajad üldiselt jagasid.

*“Me ei unustanud rebrändingut kohe pärast selle avalikustamist. Jälgisime, kuidas brändil läheb ja kuidas kliendid selle vastu võtavad. Vaatasime üldist hoiakut, kas on tulnud kaebusi ja kas kliendipöördumiste arv on suurenenud.”* (Intervjueeritav 4)

Wise'i 2023. aastal läbiviidud korporatiivse rebrändingu protsessi etappe tutvustab joonis 4.



Joonis 4. Wise'i 2023. aastal läbiviidud korporatiivse rebrändingu protsessi etapid

Allikas: Autorite koostatud intervjuude põhjal.

Intervjuu neljandas plokis uuriti, kuidas kaasati Wise'i 2023. aasta rebrändimise protsessi erinevaid huvigruppe. Autorid soovisid analüüsida (1) millistes etappides olid olulised huvigrupid protsessi kaasatud, (2) milliseid meetodeid kasutati, et huvigruppe kaasata, (3) millised takistused esinesid huvigruppide kaasamisega.

Eelnevalt analüüsitud teooria põhjal selgus, et huvigruppide varajane kaasamine rebrändimisprotsessi on oluline, sest see aitab ennetada vastupanu, kujundada strateegiat ning tagada uue brändi aktsepteeritus.

Wise'i rebrändingu protsess toimus etappide kaupa ja huvigruppe kaasati vastavalt vajadusele. Kaks intervjuueeritavat tõid välja, et projekti käigus huvigrupid ja nende vajadused muutuvad, seega tuleb neid pidevalt uuesti hinnata. Intervjuueeritav 4 märkis, et edukaks koostööks oli oluline alustada järgmise faasi huvigruppide määratlemise ja kaasamise ettevalmistamist juba eelneva etapi lõpus.

*“Kui oled ühes etapis, peaksid sa juba mõtlema järgmisele, eriti juhul, kui juhid seda projekti või programmi. Kui sa alles jooksvalt hakkad asju korraldama, oled juba hiljaks jäänud. /.../ umbes ühe etapi lõpu eel hakkad mõtlema järgmise peale, uuesti hindama*

*ajakavasid, tööviise, kommunikatsiooni ja eriti just seda, kellega pead rääkima.“*

(Intervjueeritav 4)

Intervjuudes selgus, et Wise'i rebrändingu algatamisetapis osalesid eelkõige sisemise huvigrupi esindajad nagu näiteks brändi-, disaini-, turundustiimide juhid. Loodi ka rebrändingu tuumikmeeskond, mis juhtis rebrändingu protsessi algusest lõpuni. Intervjueeritav 1 tõi välja, et tuumikmeeskonna ülesanne oli kaardistada, keda ja millises etapis on vaja kaasata. Kolm intervjueeritavat tõi välja, et selles etapis oli tegu valikulise kaasamisega, et kujundada esmane brändisuund, kuid see oli teadlik valik, et säilitada protsessi fookus. Intervjueeritav 4 tõi välja, et tippjuhtkond oli üks esimesi ja kõige stabiilsem kaasatud huvigrupp kogu protsessi vältel. Kaks intervjueeritavat tõi välja, et tippjuhtkonna kaasatus oli algatamisetapis vajalik, et projekt käivitada. Näiteks tuli neilt heakskiit agentuuri palkamiseks ja eelarve kinnitamiseks, mis tähendas, et nad pidid varakult veenduma rebrändingu vajalikkuses.

*“Kaasatud olid vaid mõned valitud huvigruppide rühmad, kuid see tähendas, et protsess kulges suures osas üsna sujuvalt.”* (Intervjueeritav 3)

*“ /.../ see oli tippjuhtkond, kellelt tuli saada heakskiit selle muudatuse tegemiseks, sest ilmselgelt kaasneb rebrändimisega kulu ja ettevõtte jaoks, eriti kui meil on palju muid funktsioone ja asju, mida tahame ellu viia, võib see kulu olla väljakutseks.”* (Intervjueeritav 5)

*“ /.../ paljude erinevate arvamuste kaasamine võib kohati hajutada algset loovat visiooni või kavandatud lahenduse selgust.”* (Intervjueeritav 2)

Brändistrateegia loomise etapis olid sisemistest huvigruppidest kaasatud tippjuhtkond ja tuumikmeeskond. Väliste huvigruppidega olid kaasatud brändiagentuur Ragged Edge ja valitud kliendid, kes osalesid kliendiuuringutes.

*“ /.../ nad intervjueerisid kliente ja tegid sisuliselt erinevate ettevõtete kõrvutuse ilma brändinguta, et näha, kas kliendid suudavad vahet teha, kes on kes.”* (Intervjueeritav 5)

Pärast esialgsete brändiideede väljatöötamist algas valitud kontseptsiooni arendamine ja disainisüsteemi rakendamise etapp, kuhu kaasati rohkem huvigruppe. Sisemiste huvigruppide näol osales selles etapis tippjuhtkond, disainisüsteemide tiim, brändidisaini süsteemiinsenerid ja -disainerid, tootemeeskonnad (u 60 tiimi esindajat), disaini operatsioonide tiim, insenerid, arendajad ja lokaliseerimise tiim (ingl k *localisation team*), kes nõustas kirjatüüpide ja diakriitikutega osas eri keeleversioonides. Väliste huvigrupi näol oli kaasatud brändiagentuur Ragged Edge. See etapp oli kogu rebrändingu protsessi kõige

intensiivsem etapp. Erinevad huvigrupid pidid tegema omavahel koostööd, sest just siin toimus ideede praktiline elluviimine. Varasemalt loodud visuaalne kontseptsioon ja loovlahendused muudeti toimivaks, skaleeritavaks disainisüsteemiks, mis kujundas seda, kuidas uus bränd tegelikkuses kasutajatele välja paistab ja toimib. Üks intervjueeritav märkis, et disainisüsteemi meeskonna varasem kaasamine protsessi oleks olnud ideaalne, kuid hilisem kaasatus oli siiski hästi struktureeritud ja praktiline.

Testimis- ja ettevalmistusetapis, kus valmistuti rebrändingu lansseerimiseks kaasati tippjuhtkonda, disainisüsteemi meeskond, tootemeeeskonnad, klienditoetiim ja sotsiaalmeedia tiimid, kelle ülesanne oli valmistuda muutuste kommunikeerimiseks klientidele ning reageerimiseks võimalikele küsimustele. Lisaks kaasati valitud Wise'i töötajad testijatena: neile näidati uusi kujundusi või prototüüpe ja koguti tagasisidet. Turundus-, kommunikatsiooni- ja klienditoetiimid kaasati vahetult enne lansseerimisfaasi. Turundustiimi ülesandeks oli turundus- ja kommunikatsioonitegevuste planeerimine.

Lansseerimisetapp, mis oli Wise rebrändimisprotsessi eelviimane etapp, oli üks oluliseimaid etappe rebrändingu protsessis. Selles etapis avalikustati uut brändi klientidele ja oli ajastatud mitmete turundustegevustega. Et see etapp mööduks ilma igasuguste tõrgeteta oli vajalik mitme huvigrupi koostöö ja koordineeritus. Selles etappis mängisid kesksel rollil turundus-, kommunikatsiooni ja klienditoe tiimid. Klienditoe tiimide kaasamine oli selles etapis eriti kriitiline, sest nende ülesandeks oli olla valmis rebrändinguteemalisteks klientide küsimusteks. Samuti olid lansseerimisetapis kaasatud toote- ja disainisüsteemide tiimid, kes pidid tagama, et kliendivaated ja kasutajaliidesed oleksid lansseerimishetkel uuendatud. Intervjueeritav 4 rõhutas, et oli oluline vältida olukorda, kus osad süsteemid on vana kujundusega, mis võiks tekitada kasutajates segadust. Selleks, et reaajas võimalikele probleemidele reageerida, kaasati ka kriisimeeskond.

Rebrändinguprotsessi viimases tagasiside kogumise ja järeltegevuste etapis olid kaasatud bränditiim ja turundusmeeskond, kes vastutasid brändi kuvandi ja kommunikatsiooni mõju jälgimise eest. Nad hindasid, kuidas uus bränd vastu võeti, kogusid tagasisidet ning analüüsisid tulemusi nagu registreerimiste arv, bränditeadlikkus ja klientide üldine hoiak rebrändingusse. Lisaks olid kaasatud klienditeeninduse meeskonnad, kes jälgisid kliendipöördumiste hulka, kaebuste sisu ning üldist kliendirahulolu. Nende roll oli tuvastada tekkivad probleemid ja koguda otseselt tagasisidet kasutajatelt.

Soovisime ka uurida, milliseid meetodeid kasutati huvigruppide kaasamiseks rebrändingu protsessis. Kõik intervjueeritavad täheldasid, et suurt tähelepanu pöörati

sisekommunikatsioonile ja sooviti, et kõik oleksid muutustest teadlikud, mõistaksid uue brändi eesmärgist ja osaleksid selle elluviimises. Arvestades, et Wise tegutseb üle maailma mitmes kontoris, oli oluline, et kõik osakonnad oleksid ühisel joonel. Intervjuude põhjal võib väita, et kaasamine toimus mitmel erineval tasandil ja etapis ning rakendati erinevaid meetodeid sõltuvalt kaasatavate rollist.

Huvigruppide kaasamiseks kasutati mitmeid meetodeid ja see ei olnud ainult formaalne vaid toimus kahepoolse dialoogina. 3 intervjuueeritavat töid välja, et inimeste tagasid oli oluline. Sooviti mõista, kuidas saab protsessi paremaks muuta. Wise'i töötajatele loodi mitmeid kanaleid, kus nad said tagasisidet jagada. Erinevad tiimid said jooksvalt tõstatada probleeme või küsimusi läbi spetsiaalsete Slack kanalite.

*“Me kulutasime tohutult palju aega kõikide oma huvigruppidega suhtlemisele – tõesti väga palju. Meil oli Slacki kanal, kuhu inimesed said oma tagasisidet anda. Üks viis, kuidas me inimesi aktiivselt tagasisidet andma julgustasime, oli see, et enne brändi uuenduse ametlikku avalikustamist said inimesed selle oma kontodel ise sisse lülitada. Nad said äpis minna valikusse, lülitada funktsiooni sisse ja nägid kõike uues rohelistes kujunduses. See töötas minu meelest väga hästi.”* (Intervjuueeritav 5)

Lisaks postitati sisemise wiki-lehele regulaarseid blogipostitusi selgitamaks rebrändingu eesmärkidest, ajakavas ja visuaalse kujunduse loogikast. Samuti kasutati e-posti, läbi mille teavitati töötajaid olulistest etappidest. Tuumikmeeskonna liikmed, sh loovjuht ja disainitiim, viisid läbi mitmeid esitlusi ja eelvaateid ettevõttesiseselt, näiteks 2022. aastal Mission Days (ettevõtteülene üritus) raames, kus tutvustati rebrändingut ja selle põhjuseid kogu organisatsioonile.

Korraldati sisemisi küsitlusi ja arutelusid, sh rahuloluküsitlusi vahetult peale brändiuuenduste lansseerimist. Kleinditoe tiimid kogusid klientide küsimusi ja tagasisidet ning edastasid need vastavatele tiimidele. Ettevõtte sisekommunikatsiooni raames korraldati infotunde, töötubasid ja jagati digitaalsel kujul infot, et selgitada brändimuudatuste tagamaid.

*„Lisaks jagasime igal nädalal kogu ettevõttega ülevaateid, mis oli sellel hetkel väga oluline, sest kui sa palud nii paljudel inimestel oma aega panustada, siis on tähtis näidata ka tulemusi.”* (Intervjuueeritav 3)

Intervjuude põhjal ilmses, et kuigi kaasamisprotsess oli üldiselt hästi juhitud, tuli projekti käigus silmitsi seista mitmete väljakutsetega. Üheks suureks väljakutseks oli koostöö enam kui 60 erineva tiimiga. Taoline laiaulatusliku projekt nõudis täpset planeerimist ja

sihtrühmapõhist lähenemist. Intervjueeritav 5 tõi välja, et tavapärasest juhtimisloogikast tuli pidevalt kohandada.

*“On üsna haruldane töötada korraga 60 erineva tootetiimiga ja see nõuab, et kohandad, kuidas sellele lähened. Kuidas suhelda kõigi nende tiimidega? Kuidas tagada, et neil oleks olemas kõik vajalik? Ja kuidas koguda tagasisidet kogu ettevõttelt millegi kohta, mida kõik hakkavad nägema?”* (Intervjueeritav 5)

Samuti tõi kaks intervjueeritavat välja, et rebrändingu protsessis oli õigete inimeste leidmine keeruline. Seda eelkõige organisatsiooni struktuuri ja tööjaotuse tõttu. Iseseisvatest tiimidest koosnevas organisatsioonis, nagu seda on Wise, on paljudel tiimidel omad prioriteedid ja tööprotsessid. See tähendab, et igal tiimil on oma vastutusala. Seetõttu võib olla keeruline kindlaks teha, kes täpselt vastutab mingi visuaalse või sisulise osa eest, mida rebränding mõjutab. Samuti ei pruugi kõik tiimid teadlikud olla, kuidas rebränding nende töövaldkonda mõjutab. Intervjueeritav 3 tõi välja, et see puudutas eriti neid, kelle töö polnud varasemalt seotud disaini või brändinguga.

*“Meil on Wise’is nii palju autonoomseid tiime, see võib olla meie supervõime, aga samas teeb see mõned asjad ka tõesti keeruliseks. Inimesed keskenduvad väga tugevalt omaenda toote või funktsiooni arendamisele, mis tähendab, et sa pead panustama palju energiat sellesse, et jutustada hästi mõjuv lugu: miks just see asi, millega sina tegeled, on ka neile oluline. Ainuüksi see võtab juba palju energiat.”* (Intervjueeritav 5)

*“/.../ rebränding oli märksa ulatuslikum projekt, mis tõi kaasa rohkelt muudatusi. Tundus, et mõned turundustiimid ei olnud täielikult teadlikud muudatuste mõjust nende tööle. Lansseerimisetapis osutus keeruliseks jõuda õigete inimesteni ja panna nad aktiivselt tegelema sellega, et kõik visuaalsed elemendid peavad kindlaks kuupäevaks olema muudetud.”* (Intervjueeritav 3)

Muutuste elluviimisel on tavapärase ka see, et esile kerkivad väljakutsed, mis ei ole otseselt seotud konkreetsete lahenduse või kvaliteediga, vaid on sageli seotud inimeste hoiakute ja ootustega, eriti kui tegu on suurte muutustega. Üheks takistuseks kujunes erinevate inimeste arusaam sellest, mis peaks olema rebrändingu õige suund, mis muutis ka nende kaasamise raskemaks.

*“Ilmnes igasuguseid arvamusi ja paljud inimesed tundsid, et neil on õigus tehtud tööd kritiseerida erinevatel viisidel, isegi kui nad polnud projektis otseselt seotud /.../ isegi kui kvalitatiivsed testid näitasid häid tulemusi, oli muudatus väga suur ja see tekitab inimestes loomupäraselt vastuseisu.”* (Intervjueeritav 2)

Üks oluline väljakutse kaasamise juures oli ka see, kuidas rebrändinguga seotud teave edastada ka nendele töötajatele, kes igapäevaselt klientidega suhtlevad, mitte ainult. Eriti suur on see risk suurtes organisatsioonides, kus informatsioon liigub läbi mitme taseme ja võib igas etapis killustuda või kaduma minna.

*“See on alati natuke keeruline, kui teed keerulisemaid tooteuuendusi. Tagada, et info jõuab õigete inimesteni. Päeva lõpuks, kui mina räägin klienditoe juhtidega ja nemad ütlevad: “Jah, kõik on korras,” siis tegelikult ei loe see suurt midagi, kui need inimesed, kes istuvad telefonil, chatis või kirjutavad e-kirju, ei tea, mis toimub või miks midagi muutub. Siis võivad nad tunda, et keegi lihtsalt segab nende tööd. Ja see ongi üks suurimaid riske, et eesliinitöötajad ei saa muudatustest aru ega tea, kuidas neid kommunikeerida.”*

(Intervjueeritav 5)

Miller et al. (2014) toovad välja, et autokraatlik juhtimine, kus huvigrupid tunnevad end kaasamisest kõrvalejäetuna, on üks peamisi rebrändingu ebaõnnestumise riskitegureid. Intervjuude põhjal selgus, et rebrändimise protsessi ei tajutud autokraatsena ja peegeldus, et protsess oli kollektiivne. Kõik 5 intervjueeritavat tõid välja, et nende meelest olid huvigrupid kaasatud just nendes etappides, kus neid oli vaja kaasata.

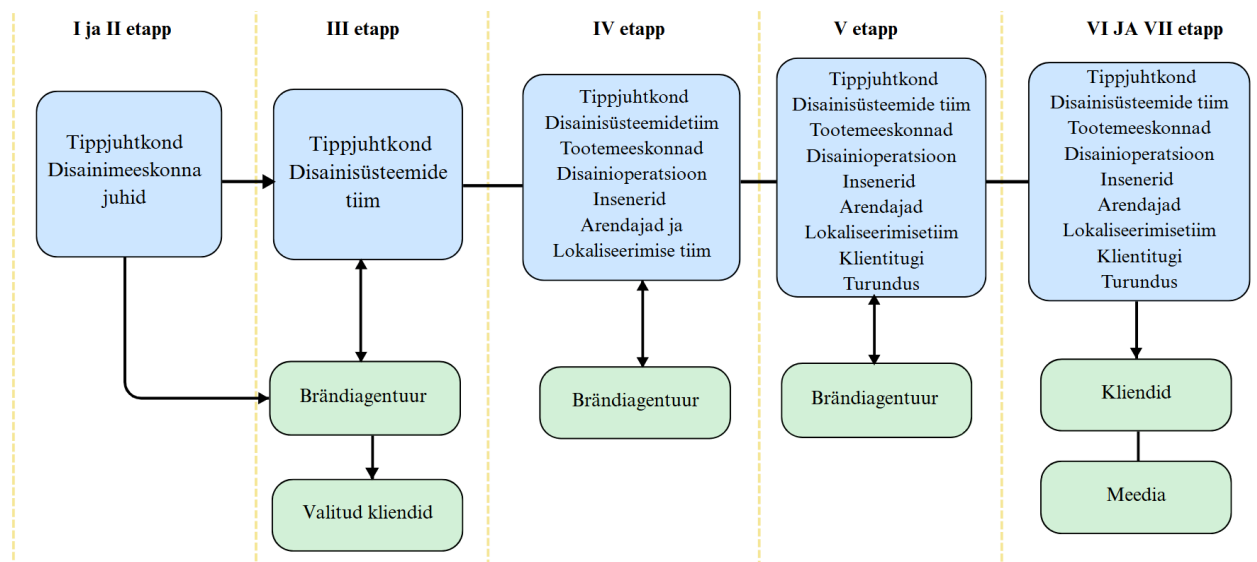
*“Erinevaid tiime kaasati ja neil oli võimalus anda oma panus. Mul ei tekkinud kordagi tunnet, et tegemist oleks olnud ainult ülevalt alla suunatud otsusega.”*

(Intervjueeritav 3)

*“Ma ausalt öeldes ei kuulnud hiljem eriti tagasisidet selle kohta, et keegi oleks end väljajäetuna tundnud. Ja me arutasime seda asja väga pikalt. Ma arvan, et üks asi, mille üle ma tõesti uhkust tunnen, on see, et me tegelikult muutsime mitmel korral oma tegutsemisviisi, kuna inimesed andsid meile tagasisidet.”* (Intervjueeritav 4)

Miller et al. (2014) mudeli järgi, kus toodi välja rebrändingu edutegurid ja takistajad, võib Wise'i juhtumit lugeda edukaks, kuna esinesid kõik peamised edu toetajad: tugev juhtimine, huvigruppide kaasamine, brändi järjepidevus ja integreeritud kommunikatsioon. Kokkuvõtvalt võib öelda, et Wise'i rebrändingu puhul oli tegu mitmekülgse ja strateegilise kaasamisega. Brändi- ja disainitiimid olid kaasatud kogu protsessi vältel ning juhtisid selle kulgu. Spetsialiseerunud tiimid, nagu lokaliseerimine ja turundus, kaasati sisuliste otsuste tegemisel neile olulistel punktidel, samas kui tugitiimid ja laiem töötajaskond kaasati eeskätt juurutusetapis. Kuigi kaasatus ei olnud kõikehõlmav kogu rebrändingu etapi vältel, viitavad intervjuud, et kaasamine toimus õigel ajal ja vastavalt vajadusele. Seeläbi tagati rebrändingu

protsessi sujuvus. Wise'i 2023. aasta rebrändingu protsessid ja huvigruppide kaasamist tutvustab Joonis 5.



*Märkus: Sinistes kastides on välja toodud sisemised huvigrupid ja rohelistes välised huvigrupid. I ja II etapp märgivad algatamisetappi ja brändistrateegia loomise etappi, III etapp kontseptsiooni loomise etappi, IV etapp disainisüsteemi kujundamise ja tehnilise arenduse etapp, V etapp testimis- ja ettevalmistusetappi, VI ja VII etapp lansseerimine ja tagasiside kogumise ja järeltegevuste etappi.*

Joonis 5. Wise'i 2023. aasta rebrändingu protsessid ja huvigruppide kaasamine.  
Allikas: Autorite koostatud intervjuude põhjal.

### 2.3. Järeldused

Käesoleva magistr töö eesmärgiks oli välja selgitada, millistes etappides olid erinevad huvigrupid kaasatud Wise Payments Ltd 2023. a korporatiivse rebrändingu protsessis.

Empiirilise uuringu teostamisel kasutati andmekogumismeetodina poolstruktureeritud individuaalintervjuud, mis koosnes 36st küsimusest. Kokku intervjueriti 5 eksperti, kellest 4 töötas oma osakonna juhina.

Esmalt uurisid töö autorid, millistel põhjustel Wise otsustas rebrändimise läbi viia. Intervjuude põhjal selgus, et lähtuti vajadusest viia brändi kuvand vastavusse ettevõttes toimunud strateegiliste muutustega. Rebrändingu ajendid olid kooskõlas Muzellec ja Lambkin (2006) ning Stuarti ja Muzelleci (2004) teooriatega, mis rõhutavad, et eduka rebrändingu eeldus on vajaduse ja ajendi selge määratlemine. Wise'i puhul oli muutus ajendatud nii sisemistest teguritest (teenuste mitmekesisustumine, rahvusvaheline laienemine)

kui ka välistest (vajadus eristuda ühtlaselt sinises toonis finantsettevõtete turul). Võrdluses eelnevalt analüüsitud teoreetiliste rebrändimise ajenditega (peatükk 1) selgus, et Wise'i 2023. aasta rebränding kattus mitmete teaduskirjanduses esitatud mudelite ja lähenemistega. Ettevõtte strateegia ja tegevusvaldkond olid muutunud ning olemasolev bränd ei peegeldanud enam selle täielikku olemust. Selline lähenemine on kooskõlas Daly ja Moloney (2004) poolt kirjeldatud „keskmise kuni täieliku muutusega“, kus lisaks visuaalsele uuendusele toimub ka strateegiline ümberpositsioneerimine kui ka Muzellec et al., (2003) poolt kirjeldatud struktuursete sisetegurite mõjuga. Kattuvusi erinevate ajenditega, mida analüüsisime 1. peatükis ja tegeliku praktikaga toome välja tabelis 4, kus esitatakse peamised teoreetilised printsiibid kõrvuti Wise'i konkreetsete rebrändimisotsuste ja -ajenditega.

Tabel 4

*Rebrändingu ajendite teoreetilised printsiibid ja Wise'i rebrändingu tegelikud põhjused*

<b>Teoorias käsitletud rebrändingu ajendid ja printsiibid</b>	<b>Wise'i rebrändingu tegelikud põhjused</b>
Sisemised tegurid (nt teenuste areng või strateegia muutus) (Muzellec et al., 2003; Causon, 2004)	<i>„Me olime liikunud ühe toote ja sõnumi pakkumisest mitmekesise tootevalikuni kogu maailmas.“ (Intervjueeritav 1)</i>
Väliste tegurite surve (nt konkurents) (Boyle, 2002; Muzellec & Lambkin, 2006)	<i>„/.../ see oli suuresti seotud sooviga näha välja, tunda end ja esitleda end turul teistmoodi kui paljud meie konkurendid. See oli suur ajend“ (Intervjueeritav 5)</i>
Brändi ümberpositsioneerimine (Muzellec & Lambkin, 2006; Daly & Moloney, 2004)	<i>„Wise'i fookus liikus ainult rahaülekannetelt globaalse digitaalkonto pakkumisele.“ (Intervjueeritav 2)</i>
Brändi visiooni ajakohastamine (Merrilees & Miller, 2008)	<i>„/.../ meie eesmärk oli lihtsustada ja ajakohastada visuaalset identiteeti nii, et see sobituks paremini meie väärtustega“ (Intervjueeritav 3)</i>
Uute sihtrühmade kõnetamine (Merrilees & Miller, 2008)	<i>„Soovisime, et bränd oleks kergesti mõistetav kõikjal maailmas, universaalne ja kultuurideülene.“ (Intervjueeritav 2)</i>

Emotsionaalse seotuse suurendamine (Daly & Moloney, 2004)	„Varem tajuti meid kui funktsionaalset teenust, kuid soovisime inspireerida ja luua emotsionaalset väärtust.“ (Intervjueeritav 2)
Brändi kooskõlastamine kasutajakogemusega (Dixon & Perry, 2017)	„Meie arvates oli oluline luua midagi, mis kajastaks endiselt meie globaalsust, kuid ei tekitaks inimestes negatiivseid emotsioone.“ (Intervjueeritav 4)

---

Allikas: Autorite koostatud (Muzellec et al., 2003; Causon, 2004; Boyle, 2002; Muzellec & Lambkin, 2006; Muzellec & Lambkin, 2006; Daly & Moloney, 2004; Merrilees & Miller, 2008; Dixon & Perry, 2017) põhjal.

Järgmisena uurisime, kas Wise viis enne rebrändingut läbi analüüsi. Teoreetiliselt toetub Wise'i protsess tugevalt Juntunen et al. (2009) korporatiivse rebrändimise mudelile, mis rõhutab käivitamise ja analüüsi tähtsust varajases etapis. Rebrändingule eelnes brändiagentuur Ragged Edge'i poolt läbi viidud põhjalik turu- ja konkurentsianalüüs, samuti juhtkonna intervjuud, et mõista organisatsiooni strateegilist visiooni. See vastab Stuarti ja Muzelleci (2004) rõhutatud vajadusele sihtrühmade ootuste kaardistamiseks enne rebrändingu visuaalsete elementide arendamist.

Intervjuude põhjal selgus, et Wise'i rebrändimisprotsessi algfaasis kaasati vaid valitud sisemised huvigrupid (ettevõtte brändi- ja turundusdirektorid), kes kandsid suuremat vastutust ja kellel oli suurem mõju uue brändi suunale. Ehkki varajases faasis kaasati piiratud ring sisemisi huvigruppe (nt brändi-, disaini- ja turundusjuhid), laienes kaasamine hilisemates faasides järk-järgult. See vastab Miller et al. (2014) soovitusel vältida autokraatlikku juhtimist ja eelistada etappidepõhist ja rollipõhist kaasamist.

Ehkki protsess oli hästi juhitud, ilmnes ka mitmeid takistusi. Suurimaks väljakutseks oli koostöö enam kui 60 erineva tiimi vahel, samuti keerukus õigete inimeste kaasamisel organisatsiooni sees. Siin peegeldub vajadus selge juhtimise ja sihtrühmapõhise kommunikatsiooni järele. Miller et al. (2014) mudeli järgi on just koostöö keerukus ja info killustumine tüüpilised takistajad, mis võivad rebrändingu edukust pärssida.

Kokkuvõtvalt saab öelda, et Wise'i seitsme-etapiline korporatiivse rebrändingu protsess hõlmab uurimistöö alapeatükis 1.2 kirjeldatud Juntunen et al. (2009) korporatiivse protsessimudeli kõiki etappe. Algamisetapp (etapp 1) sobib kokku korporatiivse protsessimudeli käivitamise etapiga (mudeli etapp 1). Sellele järgnev brändistrateegia loomise etapp (etapp 2) korporatiivse protsessimudeli analüüsi ja otsuste tegemise etapiga

(mudeli etapp 2) ning kontseptsiooni loomise etapp (etapp 3) korporatiivse protsessimudeli planeerimise etapiga (mudeli etapp 3). Järgnevad kaks etappi - disainisüsteemi kujundamise ja tehnilise arenduse etapp (etapp 4) ning testimis- ja ettevalmistusetapp (etapp 5) - sobituvad kokku korporatiivse protsessimudeli ettevalmistamise etapiga (mudeli etapp 4). Järgnevad veel lansseerimine (etapp 6), mis sobib protsessimudeli käikulaskmise etapiga (mudeli etapp 5) ning tagasiside kogumise ja järeltegevuste etapp (etapp 7) hõlmab protsessimudeli hindamise (mudeli etapp 6) ja jätkamise (mudeli etapp 7) etapid. Kuna kõik Juntunen et al. (2009) korporatiivse protsessimudeli etapid on selgelt näha ka Miller et al. (2014) uuendatud korporatiivse rebrändimise mudeli põhjal koostatud täiendatud protsessimudelil (vt joonis 2), saame öelda, et Wise'i seitsme-etapiline korporatiivse rebrändingu protsess on kooskõlas alapeatükis 1.2 kirjeldatud mõlema korporatiivse rebrändimise protsessimudeliga.

Merrilees ja Miller (2008) poolt sõnastatud kuuest põhiprintsiibist kajastuvad Wise'i näitel selgelt kõik kuus:

- jätkusuutliku visiooni printsiip: uus visuaalne identiteet toetas ettevõtte põhisuunda;
- silla loomise printsiip: nimevahetus ja visuaalne muutus toimusid etapiviisiliselt;
- uue turusegmeni printsiip: bränd laienes uutele sihtrühmadele;
- teadlikkuse kasvatamise printsiip: rõhku pandi sisemisele ja välisele kommunikatsioonile;
- strateegilise rakendamise printsiip: muutused viidi ellu ühtselt kõikides kanalites;
- avaliku suhtluse printsiip: lansseerimist toetas aktiivne turundus.

Protsess peegeldas mitmete tunnustatud teoreetikute mudelite nagu Juntunen et al. (2009), Miller et al. (2014), Kaikati ja Kaikati (2003) rakendamist praktikas. Wise'i rebrändingut võib lugeda strateegiliselt edukaks protsessiks, millele andsid aluse hästi planeeritud etapid, teadlik huvigruppide kaasamine ja tugev sisekommunikatsioon.

## Kokkuvõte

Tänapäeva majanduskeskkonnas peavad ettevõtted sageli kohanema jõudsalt muutuvate turutingimuste, klientide ootuste ja tehnoloogilise arenguga. Juhul kui bränd oma sihtrühma enam ei kõneta, ettevõttes on toimunud strateegilised muutused või ettevõtte maine ja müügitulemused langevad, on sobiv aeg kaaluda rebrändimist. Rebrändimine võib hõlmata olulisi muudatusi brändi identiteedis, visuaalis või positsioneerimises, et kohandada muutuvate turutingimuste, klientide vajaduste või ettevõtte enda strateegiliste eesmärkidega. Rebrändimise eesmärk võib olla säilitada või parandada ettevõtte mainet, eristuda konkurentidest, suurendada kliendilojaalsust või taaselustada ettevõtte positsioon turul.

Autorid leiavad, et hoolimata rebrändimise teemal läbi viidud uuringutest, pole seni põhjalikult analüüsitud huvigruppide kaasatust korporatiivse rebrändingu läbiviimisel finantsektoris.

Mitmed teadlased (Gregory, 2007; Merrilees & Miller, 2008; Miller, Merrilees ja Yakimova, 2014; Chad, 2015; Josephi et al., 2021) on välja toonud huvigruppide kaasamise väga suure mõju eduka korporatiivse rebrändimise läbiviimise protsessis. Näiteks Soomes on 2020. a lõputöö raames läbiviidud uurimus (Koskela, 2020), mis keskendus evolutsioonilise korporatiivse rebrändingu protsessi edutegurite leidmisele ja ka selles uurimuses tuuakse esile kõigi huvigruppide protsessi kaasamise olulisus.

Autorid keskenduvad antud töös Wise Payments Ltd 2023. aasta korporatiivsele rebrändingule, sest ettevõtte on läbinud mitmeid rebrändinguid, mis pakub võimalust uurida, kuidas teostatakse rebränding ettevõttes, kus on kujunenud selged protsessid. Uuring on autorite hinnangul huvipakkuv ka seetõttu, et 2023. aasta rebränding pälvis laialdast positiivset tähelepanu ning võitis mitmeid mainekaid auhindu, viidates selle edukale läbiviimisele. Antud teemavalik on nii teoreetiliselt oluline kui pakub ka väärtuslikku sisendit ettevõtetele, kes kaaluvad korporatiivset rebrändimist või soovivad mõista vastavat protsessi ja selle võimalikke mõjusid oma ettevõttele.

Magistritöö eesmärgiks on välja selgitada, millistes etappides olid erinevad huvigrupid kaasatud Wise Payments Ltd 2023. a korporatiivse rebrändingu protsessis.

Töö 1. peatükis analüüsitud teooria põhjal leiavad töö autorid, et korporatiivne rebränding on mitmeetapiline strateegiline protsess, kus huvigruppe tuleb kaasata. Kaasamine aitab kujundada brändistrateegiat, ennetada vastuseisu ja tugevdada muutuste vastuvõttu. Olulised on läbimõeldud kommunikatsioonistrateegiad, varajane kaasamine ja

kahepoolne suhtlus, kusjuures tugeva tulemise eelduseks on juhtide aktiivne roll ning sisemiste ja väliste huvigruppide tagasiside arvestamine.

Empiirilise uuringu teostamiseks valisid töö autorid kvalitatiivse uurimismeetodi, sest see võimaldab teemat süvitsi analüüsida, arvestada protsessi keerukust ja osalejate kogemusi. Andmekogumismeetodina kasutati poolstruktureeritud individuaalintervjuud, mis koosnes 36st küsimusest. Kokku intervjueriti 5 eksperti, kellest 4 töötas oma osakonna juhina.

Töö eesmärgist lähtuvalt selgitasid töö autorid intervjuude põhjal välja Wise'i 2023. aastal läbiviidud korporatiivse rebrändingu protsessi etapid, mille toob välja Joonis 4-5. Wise'i rebrändingut võib lugeda strateegiliselt edukaks protsessiks, millele andsid aluse hästi planeeritud etapid, teadlik huvigruppide kaasamine ja tugev sisekommunikatsioon. Protsess peegeldas mitmete tunnustatud teoreetikute mudelite nagu Juntunen et al. (2009), Miller et al. (2014), Kaikati ja Kaikati (2003) rakendamist praktikas.

### Viidatud allikad

1. Aaker, D. A. (2004). *Brand Portfolio Strategy*. New York: Free Press.
2. American Marketing Association. (kuupäev puudub). *Branding*. Kasutatud 22.02.2024, <https://www.ama.org/topics/branding/>
3. Balmer, J. M. T. & Gray, E. R. (2003). Corporate brands: what are they? What of them? *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 7/8, pp. 972-997.  
DOI:10.1108/03090560310477627
4. Balmer, J. M. T. (2012). Corporate brand management imperatives: Custodianship, credibility, and calibration. *California Management Review*, 54(3), 6-33.
5. Batey, M. (2008). *Brand meaning*. New York: Routledge.
6. Benn, S., Abratt, R., & O'Leary, B. (2016). Defining and identifying stakeholders: Views from management and stakeholders. *South African Journal of Business Management*, 47(2), 1-11. DOI:10.4102/sajbm.v47i2.55
7. Bivainiene, L. (2010). Brand Life Cycle: Theoretical Discourses. *Economics & Management*, 408-414.
8. Boyle, E. (2002). The failure of business format franchising in British forecourt retailing: a case study of the rebranding of Shell Retail's forecourts. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30(5), 251-263.  
DOI:10.1108/09590550210426417
9. Causon, J. (2004). The Internal Brand: Successful Cultural Change and Employee Empowerment. *Journal of Change Management*, 4(4), 297-307.  
DOI:10.1080/1469701042000259631
10. Chad, P. (2015). Utilising a change management perspective to examine the implementation of corporate rebranding in a non-profit SME. *Journal of Brand Management*, 22(7), 569-587.
11. Chad, P. (2016). Corporate rebranding: An employee-focused nonprofit case study. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 28(4), 327-350.  
<https://doi.org/10.1080/10495142.2016.1237923>
12. Chernyi, A., & Uotila, J. (2024). Prioritization of organizational stakeholders: A managerial decision-making perspective. *Journal of Business Research*, 164(114344).  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114344>

13. Daly, A. & Moloney, D. (2004). Managing Corporate Rebranding. *Irish Marketing Review*, 17(1&2), 30-36.
14. Dixon, P. & Perry, H. (2017). Rebranding today: A process, not a project. *Journal of Brand Strategy*, 6(2), 140-146.
15. Eesti Keele Instituut. (2024). EKI Sõnaveeb. Kasutatud 13.10.2024, <https://sonaveeb.ee/search/unif/dlall/dsall/huvigrupp/1/est>
16. Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman Publishing.
17. Gallup kodulehekül. (2023). Employee Engagement. Kasutatud 22.04.2023, <https://www.gallup.com/394373/indicator-employee-engagement.aspx#ite-548156>
18. Goi, C-L. & Goi, M-T. (2011). Review on Models and Reasons of Rebranding. *International Conference on Social Science and Humanity*. Vol. 5. IACSIT Press, Singapore
19. Gotsi, M., & Andriopoulos, C. (2007). Understanding the gaps between internal and external stakeholders' corporate brand perceptions. *International Journal of Business Science & Applied Management*, 2(1), 29-44.
20. Gotsi, M., Andriopoulos, C., & Wilson, A. M. (2007). Corporate re-branding: Is cultural alignment the weakest link? *Management Decision*, 45(2), 252–267. <https://doi.org/10.1108/00251740710727226>
21. Gregory, A. (2007). Involving Stakeholders in Developing Corporate Brands: the Communication Dimension. *Journal of Marketing Management*, 23:1-2, 59-73. DOI:10.1362/026725707X178558
22. Hano, M. (2018). TRADITSIOONILISEST LOGOST EMOTSIONAALSEKS BRÄNDIKS - REBRÄNDINGU SEOS KLIENDIKOGEMUSEGA CV-ONLINE ESTONIA OÜ NÄITEL. Lõputöö. Tallinna Tehnikaülikool, majandusteaduskond.
23. Hill, C., W., L. & Jones, G., R. (2012). *Essentials Of Strategic Management*. 3rd Edition. South-Western: Cengage Learning.
24. Intervjueritav 1. (2025). *Autorite intervjuu*. Zoom videokõne, 17.04.2025.
25. Intervjueritav 2. (2025). *Autorite intervjuu*. Zoom videokõne, 18.04.2025.
26. Intervjueritav 3. (2025). *Autorite intervjuu*. E-kiri, 20.04.2025.
27. Intervjueritav 4. (2025). *Autorite intervjuu*. Zoom videokõne, 16.05.2025.
28. Intervjueritav 5. (2025). *Autorite intervjuu*. Zoom videokõne, 19.05.2025.

29. Joseph, A., Gupta, S., Wang, Y. & Schoefer, K. (2021). Corporate rebranding: An internal perspective. *Journal of Business Research*, Vol. 130, 709-723.  
DOI:10.1016/j.jbusres.2020.04.020
30. Juntunen, M., Saraniemi, S. & Jussila, R. (2009). Corporate re-branding as a process. *Proceedings of the 5th Thought Leaders International Conference on Brand Management*. Kreeka, 6.–7. aprill 2009 (lk. 6-7)  
<https://www.oulu.fi/cobra/papers/Artikkelit%20konferensseissa/Corporate%20re-branding%20as%20a%20process.pdf>
31. Kaikati, J. G. & Kaikati, A. (2003). A rose by any other name: Rebranding campaigns that work. *Journal of Business Strategy*, 24(6), 17-23.  
DOI:10.1108/02756660310509451
32. Kalmus, V., Masso, A. & Linno, M. (2015). Kvalitatiivne sisuanalüüs. Kasutatud 14.04.2025. <https://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalyys/>
33. Kapferer, J-N. (2004). *New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. Great Britain: MPG Books Ltd.
34. Keller, K. L. (1991). Managing Brands for the Long Run: Brand Reinforcement and Revitalization Strategies. *California Management Review*, 41(3), 102-124.  
DOI:10.2307/41165999
35. Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. UK: Pearson Education.
36. Kera, S. (2023). Wise'i brändijuht Claire Grinton: rebränding aitab meil edasi liikuda sellega, mis teeb meid eriliseks. Kasutatud 21.04.2024,  
<https://turundajateleit.ee/wise-rebranding/>
37. Koskela, M. (2020). EXPLORING THE SUCCESS FACTORS OF AN EVOLUTIONARY CORPORATE REBRANDING PROCESS. Lõputöö. Aalto Ülikooli Ettevõtluskool.
38. Kotler, P., Armstrong, G., Opresnik, M.,O. (2018). *Principles of Marketing*. Seventeenth edition. United kingdom: Pearson Education Limited.
39. Kotler, P. & Pfoertsch, W. (2007). *B2B Brand Management*. Berlin: Springer.
40. Käärman, K. (2021). World, meet Wise. Kasutatud 21.04.2024,  
<https://wise.com/en-jp/blog/world-meet-wise>

41. Lambkin, M. & Muzellec, L. (2008). Rebranding in the banking industry following mergers and acquisitions. *International Journal of Bank Marketing*, 26(5), DOI:10.1108/02652320810894398
42. Leek, S. & Christodoulides, G. (2011). A literature review and future agenda for B2B branding. *Industrial Marketing Management*, 40(6), 830-837. DOI:10.1016/j.indmarman.2011.06.006
43. Lepik, K., Harro-Loit, H., Kello, K., Linno, M., Selg, M., Strömpl, J. (2014) Kvalitatiivne sisuanalüüs. Sotsiaalse Analüüsi Meetodite ja Metodoloogia õpibaas. Kasutatud 17.05.2025, <https://samm.ut.ee/intervjuu/>
44. Melewar, T. C. & Syed A., S., F. (2015). Corporate Branding. New York: Routledge.
45. Merrilees, B. (2005). Radical Brand Evolution: A Case-Based Framework. *Journal of Advertising Research*, 45(02), 201-209. DOI: 10.1017/S0021849905050221
46. Merrilees, B. & Miller, D. (2008). Principles of corporate rebranding. *European Journal of Marketing*, 42 (5/6), 537-552. DOI: 10.1108/03090560810862499
47. Miller, D. & Merrilees, B. (2011). Corporate rebranding. In Burke, R. J., Martin, G. and Cooper, C. L. (eds), Corporate Reputation. Farnham: Gower, pp. 281–303.
48. Miller, D., Merrilees, B. & Yakimova, R. (2014). Corporate Rebranding: An Integrative Review of Major Enablers and Barriers to the Rebranding Process. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 16, 265–289. DOI: 10.1111/ijmr.12020
49. Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.
50. Muzellec, L., Doogan, M. & Lambkin, M. (2003). Corporate Rebranding – An Exploratory Review. *Irish Marketing Review*, 16(2), 31-40.
51. Muzellec, L. & Lambkin, M. (2006). Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity? *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 803-824. DOI:10.1108/03090560610670007
52. Ragged Edge kodulehekülg. (i.a). Wise - A rebrand to change The World's Money. Kasutatud 17.05.2025, <https://raggededge.com/work/wise/>
53. Rannamaa, R. (2023). REBRÄNDINGU MÕJU ETTEVÕTTELE TRADEHOUSE OÜ NÄITEL. Lõputöö. Tartu Ülikool, ettevõtlusosakond.

54. Sammut-Bonnic, T. (2015). Brand and Branding. *Wiley Encyclopedia of Management: Strategic Management*, Vol.12.  
DOI:10.1002/9781118785317.weom120161
55. Semjonova, A. (2018). REBRÄNDIMISE PROTSESSI EDUTEGURID TELIA EESTI AS NÄITEL. Bakalaureusetöö. Tartu Ülikool, majandusteaduskond.
56. Shah, J. (2023). Fintech R&R - Growing Older and Wiser Product Growth & Brand alignment in Fintech Wise's latest refresh. Kasutatud 19.04.2024,  
<https://www.linkedin.com/pulse/fintech-rr-growing-older-wise-r-product-growth-brand-jas-shah/>
57. Shahri, M. H. (2011). The effectiveness of corporate branding strategy in Multi-business Companies. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(6), 51-59.
58. Sheth, J. N. & Sinha, M. (2015). B2B branding in emerging markets: A sustainability perspective. *Industrial Marketing Management*, Vol.51, 79-88.  
DOI:10.1016/j.indmarman.2015.06.002
59. Stuart, H. & Muzellec, L. (2004). Corporate makeovers: Can a hyena be rebranded? *Journal of Brand Management*, 11(6), 472-482. DOI:10.1057/palgrave.bm.2540193
60. Sulg, E. (2019). REBRÄNDINGU MÕJU ETTEVÕTTELE BOLT TECHNOLOGY OÜ NÄITEL. Lõputöö. Tallinna Tehnikaülikool, majandusteaduskond.
61. Tarnovskaya, V. (2018). Corporate rebranding failure and brand meanings in the digital environment. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 36 No. 4, 455-469.  
<https://doi.org/10.1108/MIP-09-2017-0192>
62. Udonde, E. U., Ibok, I. N., Udowong, C. & Eke, C. (2023). MECHANICS OF REBRANDING AND THE NEED FOR PARADIGM SHIFT. *Contemporary Marketing Research Journal*, 9(6), 1-11.
63. Wise kodulehekülg. (i.a). About Wise. Kasutatud 21.04.2024,  
<https://newsroom.wise.com/en-UKI/about/>

LISA A

Wise logod läbi ajaloo



TransferWise'i esimene logo aastast 2011



TransferWise'i logo aastast 2013



Värskendatud TransferWise'i logo aastast 2014



TransferWise'i ümbernimetamine Wise'iks. Logo aastast 2021

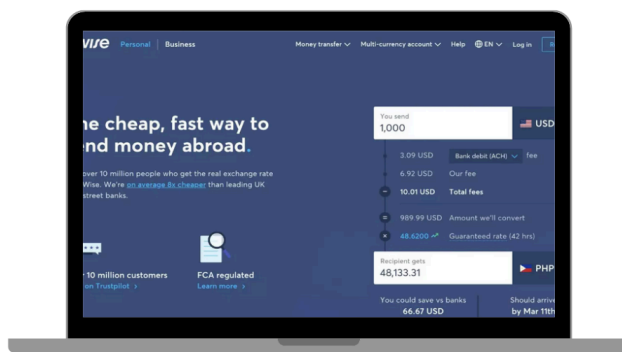


Wise'i uus logo aastast 2023

Allikas: Autorite koostatud (Shah, 2023) põhjal.

LISA B

Wise 2023. aastal läbiviidud rebränding (logo ja värvivalik)

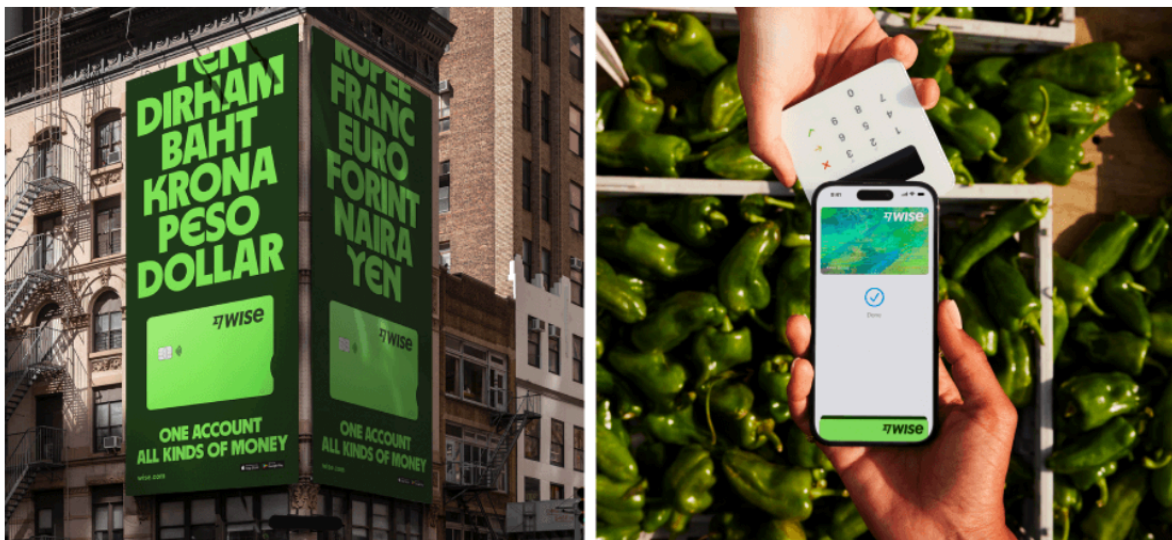


2023. aastal läbiviidud rebrändingu käigus värskendati ettevõtte logo ja tehti muutused värvivalikus, kus Wise'le omane sinine värv asendati rohelisega.

Allikas: Autorite koostatud (Ragged Edge, (kuupäev puudub)); Wise kodulehekül (kuupäev puudub); Rawson, (kuupäev puudub) põhjal.

LISA C

Wise 2023. aastal läbiviidud rebränding (üldine stilistika)



Allikas: Wise kodulehekül (kuupäev puudub)

LISA D

Eksperintervjuu küsimuste kava inglise keeles

<b>Teema</b>	<b>Küsimused</b>	<b>Viidatud allikad</b>
Introduction	<p>What position did you hold during the rebranding of Wise?</p> <p>What were your main responsibilities in the branding process?</p>	
Reasons for rebranding, goals and analysis prior to rebranding	<p>What were the reasons for the rebranding?</p> <p>What were the main objectives of the rebranding?</p> <p>Was any research/analysis conducted prior to the rebranding?</p> <p>How was the pre-rebranding research/analysis conducted?</p> <p>Was the feedback from internal stakeholders (e.g., owners, shareholders, employees, and management) taken into account in the processes leading up to the rebranding?</p> <p>Whether the feedback from internal interest stakeholders influenced the implementation of rebranding?</p> <p>How did the feedback from internal stakeholders influence the execution of the rebranding?</p> <p>Was the feedback from external stakeholders (e.g.,</p>	<p>Muzellec ja Lambkin (2006)</p> <p>Muzellec et al. (2003); Stuart ja Muzellec (2004); Stuart ja Muzellec (2004); Juntunen, Saraniemi ja Jussila (2009)</p> <p>Stuart ja Muzellec (2004); Juntunen, Saraniemi ja Jussila (2009)</p> <p>Dixon ja Perry (2017); Juntunen, Saraniemi ja Jussila (2009)</p> <p>Dixon ja Perry (2017); Juntunen, Saraniemi ja Jussila (2009)</p> <p>Dixon ja Perry (2017); Juntunen, Saraniemi ja Jussila (2009)</p> <p>Dixon ja Perry (2017); Juntunen, Saraniemi ja Jussila (2009)</p>

	customers) taken into account in the processes leading up to the rebranding?	
	Whether the feedback from external interest stakeholders influenced the implementation of rebranding?	Dixon ja Perry (2017); Juntunen, Saraniemi ja Jussila (2009)
	How did the feedback from external stakeholders influence the execution of the rebranding?	Dixon ja Perry (2017); Juntunen, Saraniemi ja Jussila (2009)
Rebranding process	What stages did the rebranding process of Wise consist of?	Juntunen, Saraniemi ja Jussila (2009)
	Was a specific model or methodology followed?	Juntunen, Saraniemi ja Jussila (2009)
	Did you perceive the rebranding process as strongly managed (were all necessary stakeholder groups involved, in your opinion)?	Miller et al. (2014)
	Did you perceive the rebranding process as autocratically managed (were only a few select stakeholder groups involved)?	Miller et al. (2014)
	Was the leader able to sufficiently involve all necessary stakeholder groups in the rebranding process (e.g., employees, customers, designers, and marketers)?	Merrilees ja Miller (2008); Miller et al. (2014)

Stakeholder engagement	How did you define the stakeholder groups involved in the rebranding?	Freeman (1984); Mitchell et al. (1997); Hill ja Jonas (2012)
	What criteria did you use to identify the stakeholder groups necessary to involve in rebranding?	Freeman (1984); Mitchell et al. (1997); Hill ja Jonas (2012)
	Were internal and external stakeholders involved in the rebranding process?	Kaikati ja Kaikati (2003); Muzellec ja Lambkin (2006); Hill ja Jonas (2012)
	How were the internal and external stakeholders involved?	Kaikati ja Kaikati (2003); Muzellec ja Lambkin (2006); Hill ja Jonas (2012)
	What methods did you use to engage stakeholders in the rebranding process?	Merrilees ja Miller (2008); Joseph et al. (2021)
	Which methods were the most effective?	
	What were the stages of the rebranding where the key stakeholder groups were involved?	Merrilees ja Miller (2008); Joseph et al. (2021)
	Were the stakeholder groups involved throughout the entire rebranding process?	Gotsi ja Andriopoulos (2007); Merrilees ja Miller (2008)
	Were there any interest groups whose participation in the rebranding process was limited to some specific stages only?	Gotsi ja Andriopoulos (2007)
	How did you ensure effective communication with the involved stakeholder groups during the rebranding process?	Freeman (1984); Mitchell et al. (1997); Gotsi ja Andriopoulos (2007)
	What were the main obstacles that emerged when involving stakeholder groups in the rebranding process?	Hill ja Jonas (2012)
	Which stakeholder groups were the most difficult to engage in the rebranding process?	Hill ja Jonas (2012)
	What was the main reason that made engaging the stakeholder groups into rebranding the most	Hill ja Jonas (2012)

difficult?

Summary

Was it possible to implement all the previously planned branding ideas during the rebranding process? Merrilees ja Miller (2008)

Were any metrics used to measure the success of stakeholder engagement in the rebranding process, and if so, what were they? Juntunen, Saraniemi ja Jussila (2009)

Which metrics were used to measure the success of stakeholder engagement? Joseph et al. (2021); Gotsi ja Andriopoulos (2007)

How would you assess the impact of stakeholder engagement on the rebranding?

What was your biggest lesson learned regarding stakeholder engagement in the rebranding process?

What would you do differently at this point if you had to rebrand again?

LISA E

Ekspertintervjuudest moodustunud koodid ja kategooriad

Teemaplokk	Intervjuudest tekkinud koodid	Kategooriad
<b>II teemaplokk:</b> rebrändingu põhjused ja eesmärgid.	● Eristumine teistest finantsettevõtetest (4)	Eristumine turul
	● Tugeva identiteedi puudumine (2)	Identiteedi selgus
	● Ettevõtte laienemine, teenuste mitmekesisus (3)	Brändi strateegia ja ümberpositsioneerimine
	● Brändi arusaadavus (seos TransferWise'iga) (2)	Identiteedi selgus
	● Visuaalne lihtsus ja selgus (3)	Kasutajakogemus
	● Tugevam emotsionaalne seos kasutajatega	Emotsionaalne väärtus
	● Brändi koostööstamine ettevõtte väärtustega (2)	Väärtuspõhine bränd
	● Bränditeadlikkuse kasvatamine (2)	Brändi strateegia ja ümberpositsioneerimine
	● Ettevõtte globaalsuse rõhutamine (4)	Brändi strateegia ja ümberpositsioneerimine
<b>II teemaplokk:</b> huvigruppide kaasamine varajases etapis.	● Tippjuhtkonna kaasamine (4)	Selektiivne kaasamine
	● Brändiagentuuri varajane kaasamine	Välise huvigrupi kaasamine
	● Tuumikmeeskonna loomine (2)	Selektiivne kaasamine
<b>II teemaplokk:</b> Rebrändingule eelnend analüüs.	● Konkurentide analüüs	Turu- ja konkurentsianalüüs
	● Kliendiuringute läbiviimine	Uuring ja analüüs
<b>III teemaplokk:</b> rebrändingu protsess	● Brändiagentuur kaasamine (4)	Välise huvigrupi kaasamine
	● Rebrändingu alguses kaasati vaid	Selektiivne kaasamine

	sisemised juhid (4)	
<b>III teemaplokk:</b> huvigruppide kaasamine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valitud huvigruppude kaasamine vastavalt vajadusele eri etappides (2)</li> </ul>	Sihtgrupipõhine kaasamine
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laiaulatuslik kommunikatsioon sisemistele huvigruppidele läbi digitaalsete platvormide nagu Slack ja Confluence'i (WIKI) (3)</li> </ul>	Sisemised kommunikatsioonikanalid
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Välisklientide tagasiside mõju visuaalide ja sõnumite muutmisel</li> </ul>	Klienditagasiside mõju

*Märkus: sulgude puudumisel oli mainitud ühe inimese poolt*  
 Allikas: Autorite koostatud intervjuude põhjal.

## Summary

### STAKEHOLDER INVOLVEMENT IN CORPORATE REBRANDING ON THE EXAMPLE OF WISE PAYMENTS LTD

Egle Jaago, Ave Kodar

In today's economic environment, companies often have to adapt to rapidly changing market conditions, customer expectations, and technological developments. If a brand no longer speaks to its target audience, there have been strategic changes in the company, or the company's reputation and sales performance are declining, it is a good time to consider rebranding.

The aim of the master's thesis is to identify at what stages different stakeholders were involved in the 2023 corporate rebranding process of Wise Payments Ltd. The research tasks are as follows:

- to define the concept of corporate rebranding and explain its specific features and reasons;
- to provide an overview of the processes, basic principles and models of corporate rebranding;
- to identify the importance and possibility of involving stakeholders in corporate rebranding;
- to design an empirical research methodology and to conduct an empirical study in the company Wise Payments Ltd;
- to investigate what stages the Wise Payments Ltd rebranding process consisted of;
- to analyse whether and how different interest groups were involved in the Wise Payments Ltd rebranding process.

The thesis is divided into two chapters: theoretical and empirical. The theoretical chapter consists of three subchapters, which create a thorough foundation for understanding corporate rebranding. The theoretical framework helps to create a comprehensive overview of rebranding, corporate rebranding, and stakeholder engagement, which forms the basis for the following empirical section. The empirical chapter consists of three subchapters, where the first subchapter introduces the company Wise Payments Ltd under study and describes the methodology and sample for conducting the interviews. The second subchapter presents the results and analysis of the study. The third subchapter offers the authors conclusions and suggestions based on the empirical study.

To conduct the empirical study, the authors chose a qualitative research method, because it allows for an in-depth analysis of the topic, taking into account the complexity of the process and the experiences of the participants. The data collection method used was a semi-structured individual interview, consisting of 36 questions. A total of 5 experts were interviewed, 4 of whom worked as heads of their departments.

Based on the aim of the thesis, the authors explained the stages of the corporate rebranding process carried out by Wise in 2023, based on interviews, which are outlined in Figure 4-5. Wise's rebranding can be considered a strategically successful process, which was based on well-planned stages, conscious involvement of stakeholders and strong internal communication. The process reflected the practical implementation of models of several recognized theorists such as Juntunen et al. (2009), Miller et al. (2014), Kaikati and Kaikati (2003).

HUVIGRUPPIDE KAASAMINE KORPORATIIVSEL REBRÄNDINGUL WISE  
PAYMENTS LTD NÄITEL

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Meie, Egle Jaago ja Ave Kodar,

1. anname Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) meie loodud teose „Huvigruppide kaasamine rebrändingul Wise Payments Ltd näitel”, mille juhendaja on Kerli Ploom, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Anname Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 4.0, mis lubab autoritele viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Oleme teadlikud, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autoritele.
4. Kinnitame, et lihtlitsentsi andmisega ei riku me teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

*Egle Jaago, Ave Kodar*  
21.05.2025