

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Anastassia Semjonova

**REBRÄNDIMISE PROTSESSI EDUTEGURID TELIA
EESTI AS NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: nooremteadur Kerli Ploom

Tartu 2018

Soovitan suunata kaitsmisele

(Juhendaja: nooremteadur Kerli Ploom)

Kaitsmisele lubatud “ “..... 2018. a.

..... õppetooli juhataja

(õppetooli juhataja: turunduse dotsent Andres Kuusik)

Töö on iseseisvalt koostatud. Kõik kasutatud teiste autorite tööd,
seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(Anastassia Semjonova)

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1. REBRÄNDIMISE PROTSessi TEOREETILINE KÄSITLUS	6
1.1. Rebrändimine ja sellega seotud põhimõisted	6
1.2. Rebrändimise protsess ja selle mudelid.....	17
2. TELIA EESTI AS REBRÄNDIMINE	26
2.1. Telekommunikatsiooni ettevõtte lühitutvustus ja uurimismetoodika	26
2.2. Telia Eesti AS rebrändimise protsess ja järeldused.....	31
KOKKUVÕTE.....	45
VIIDATUD ALLIKAD	48
LISAD	55
Lisa 1. Intervjuu küsimused.....	55
Lisa 2. Telia logode ajalugu	57
Lisa 3. Telia ümbernimetamise järkjärguline strateegia.....	58
Lisa 4. Wolff Olins agentuuri brändikeel	60
Lisa 5. Telia veebilehekülje visuaalne muutus	61
Lisa 6. Näide „valupõhisest pakkumisest“	62
Lisa 7. Näide kliendi personaalsest logost.....	63
Lisa 8. Telia lansseerimine 20. jaanuaril	64
SUMMARY	66

SISSEJUHATUS

Praegune maailm muutub kogu aeg ja sellega muutuvad kiiresti ka ärimaailma eripärad. Philip Kotler (2002: 5) kirjutab oma raamatus: „Kuna muutumine kiireneb üha, ei saa firmad äri edukuse säilitamiseks oma varasematele ärimetoditele enam toetuda“. Ettevõtted peavad uue olukorra ja normidega kohanema, et jätkuvalt edukad olla. See mõjutab erinevaid brände, millega saavad ettevõtted ennast identifitseerida ja konkurentide seast eristuda. Kui bränd ei ole enam nii aktuaalne, ettevõtte maine ja kasuminumbrid on langenud, peab ettevõtte turunduslikku olukorda ja brändi värskendama, ning siin tuleb kasutusele termin **rebrändimine**. Erinevate turundustingimuste mõjul jõuavad kõik brändid varem või hiljem vananemisfaasini, kus tuleb ettevõttel otsustada, kas likvideerida bränd või pikendada brändi elutsüklit rebrändimise abil (Patujeva 2011: 12).

Vaatamata sellele, et Eestis on juba mitu suurt ettevõtet (näiteks, CircleK, Coop, Swedbank) läbi viinud rebrändimise, pole keegi rebrändimise protsessi põhjalikult analüüsinud. Autor arvab, et rebrändimise protsessi edutegurite välja toomine Eestis tegutseva ettevõtte näitel on kasulik teiste rebrändimist planeeritavate ettevõtete jaoks. Paljud teadlased on jõudnud järelduseni, et ettevõtted kasutavad üha rohkem rebrändimist brändi tähtsuse suurendamiseks ja tegevuse tõhustamiseks (Miller *et al.* 2014: 265). Bakalaureusetöö autor leiab, et rebrändimine on üks olulisematest vahenditest brändi elutsükli arendamisel ning kui teada, kuidas ja mille abil saab rebrändimist efektiivselt teostada, siis lükkub brändi vananemine mitmeks aastaks edasi. Töö annab ülevaate rebrändimise protsessist telekommunikatsiooni ettevõtte näitel.

Bakalaureusetöö eesmärgiks on välja selgitada rebrändimise protsessi edutegurid Telia Eesti AS näitel. Sellest lähtuvalt on seatud järgmised uurimisülesanded:

- selgitada rebrändimise mõistet ja rebrändimise protsessiga seotud põhimõisteid

- tuua välja ja võrrelda rebrändimise protsessi teoreetilisi mudeleid
- anda ülevaade Telia Eesti AS-ist ja uuringu läbiviimise metoodikast
- analüüsida Telia Eesti AS rebrändimise protsessi ja teha järeldused

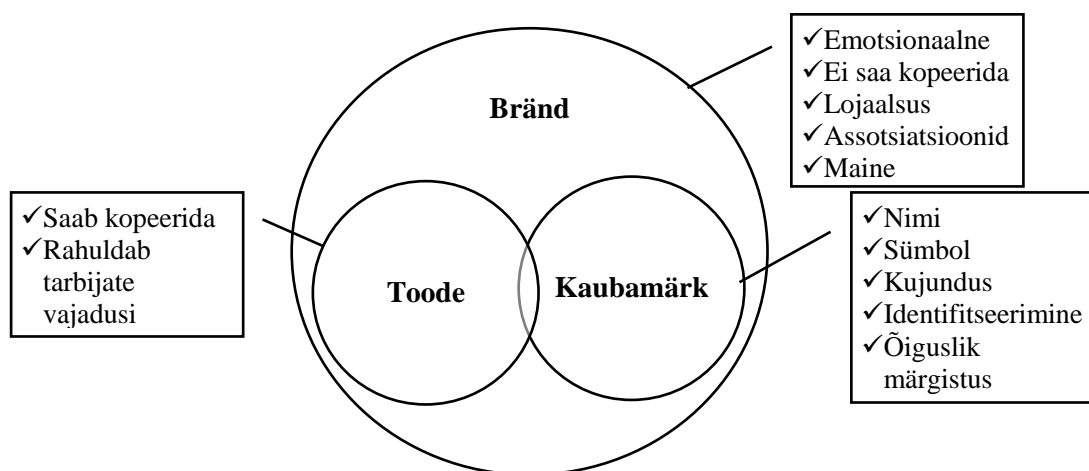
Bakalaureusetöö jaguneb kaheks osaks. Esimene ehk teoreetiline osa annab ülevaadet rebrändimise põhimõistetest: brändi elutsükel, rebrändimise eesmärgid, põhjused, ning rebrändimisega kaasnevad muutused. Selleks, et selgitada välja edutegurid on oluline rebrändimise protsessile keskendumine ning sellest tulenevalt teoorias tuuakse välja ja võrreldakse erinevad teoreetilised rebrändimise protsessi mudelid ja kirjeldatakse mudelite etappe. Teises osas annab autor ülevaate uuringus kasutatud telekommunikatsiooni ettevõttest Telia Eesti AS-ist ning uuringus kasutatud kvalitatiivsest meetodist ehk poolstruktureeritud intervjuust. Intervjuud viidi läbi Telia Eesti AS rebrändimisele kaasatud juhtidega. Intervjuude tulemusi analüüsides kirjeldatakse Telia rebrändimise protsessi ja tuuakse välja edutegurid.

Märksõnad: brändi elutsükel, rebrändimine, telekommunikatsioon, Telia Eesti AS

1. REBRÄNDIMISE PROTSESSI TEOREETILINE KÄSITLUS

1.1. Rebrändimine ja sellega seotud põhimõisted

Käesoleva alapeatükk annab ülevaate rebrändimisega seotud põhimõistetest, selle definitsioonist ja elementidest. Rebrändimine on „re“ prefiksiga kasutusele tulnud neologism, mis väljendab tegevuse korduvust. Seega võib öelda, et rebrändimine tähendab brändimise korduvust (Muzellec *et al.* 2003: 32). Lisaks sellele rebrändimise all mõeldakse ka brändi taassündimist, brändile uue elu andmist (Stuart, Muzellec 2004: 473). Sellega seotult selgitab autor töö alguses selliseid mõisteid nagu bränd ja brändimine.



Joonis 1. Kaubamärgi, toote ja brändi omavaheline seos. Allikas: autori koostatud (Vihalem 2008: 163; Korol' 2006: 96; Medič *et al.* 2009: 153) põhjal.

Eesti keeles on mõisted „bränd“ ja „kaubamärk“ segadust tekitanud. 2013. aasta õigekeelsussõnaraamat (Õigekeelsussõnaraamat 2013) kinnitab sõna „bränd“ olemasolu, kuid selle asemel soovib kasutada sõnu „tootemärk“ või „kaubamärk“. Kaubamärgiseaduse (2002) kohaselt kaubamärk on tähis, millega saab ettevõtte oma kaupa või teenuseid identifitseerida ja sellega eristada teise ettevõtte sama tüüpi kaubast

või teenusest. Keller (2012: 4) ja Arvola (2002: 8) leiavad, et mõistena "kaubamärk" kirjeldatakse nähtavat ja seaduslikult kaitstud osa brändist. Bränd on laiem mõiste, mille alla kuuluvad sellised komponendid nagu kaubamärk ja selle elemendid, toote ja brändiga seotud emotsioonid, mida ei saa kopeerida, sest emotsioonid on ainulaadsed (Medic *et al.* 2009: 153). Lisaks kuuluvad brändi alla ka assotsiatsioonid, tajutud kvaliteet, lojaalsus, tunnus, imago ja identiteet. Kaubamärk koosneb aga kujundist, sümbolist ja nimest. (Vihalem 2008: 163, Korol' 2006: 96) Eelnevatele välja toodud seisukohtadele tuginedes, nõustub autor, et bränd ja kaubamärk ei ole sünonüümid. Sellest tulenevalt kasutab autor käesolevas töös mõistet „bränd“ ja ei seosta seda kaubamärgiga.

Brändil on mitu erinevat definitsiooni. Ameerika Turunduse Assotsiatsiooni (AMA Dictionary 2018) poolt pakutud brändi definitsioon on kõige tavalisema tähendusega: „Bränd on nimi, termin, disain või muu tunnus või kombinatsioon nendest kõigist, millega ettevõtte saab enda teenuseid või tooteid turul identifitseerida ja sellega eristada konkurentidest“. Kotler ja Aaker (2010: 115; 1991: 183) defineerivad brändi sarnaselt ja nende väitel on bränd eristuv nimi või sümbol, mille eesmärgiks on erinevate ettevõtete toodete ja teenuste identifitseerimine.

Rahvusvaheline brändikonsultatsioonifirma Interbrand defineerib brändi kui immateriaalsetest ja materiaalsest omadustest koosnevat kogumit, mille juhtides saab brändile lisaväärtust ja mõjuvõimsust luua (Todor 2014: 60). Selle definitsiooniga sarnaneb Kapferer'i (2014: 10) käsitus, mille kohaselt bränd koosneb nii materiaalsest kui ka emotsionaalsetest ja psühholoogilistest väärtustest. Kapferer'i sõnul on bränd midagi rohkemat kui ainult nimi ja brändi mainega on võimalik kliente ostuotsusel kallutada.

Kokkuvõtlikult võib öelda, et bränd on see, mis eksisteerib nii materiaalselt (kaubamärgina) kui ka tarbija teadvuses seoste kogumina. Ettevõtte tegelik väärtus ei seisne ainult ettevõtte varades, töötajates ja kogemustes, vaid ka potentsiaalsete tarbijate ja klientide teadvuses. Autor arvab, et brändi saab nimetada ettevõtte kapitaliks, mis aitab klientidega pikaajalisi suhteid luua ja sellega seotult kasvatada kasumit, klientide lojaalsust ja vähendada klientide tundlikkust teenuste ja kaupade hindade suhtes. Stephen King'i (King 1973, viidatud Aaker, David 1991: 7 vahendusel) definitsioon, autori

seisukohalt on kõige kokkuvõtavam: „Toode on see, mida toodetakse ettevõttes, aga bränd on see, mida tarbija ostab. Tooteid võib konkurent kopeerida, kuid bränd on unikaalne.“

Bränd ei saa kesta iseseisvalt ja seda on vaja juhtida. Efektiivseks brändi juhtimiseks on oluline teada, mida bränd ennast kujutab. Sellele aitab vastata brändi identiteet (*brand identity*). Aakeri (2003: 13) sõnul, brändi identiteet on eelkõige brändi tajus, mida ettevõtte sooviks saavutada. Bränd on unikaalsete assotsiatsioonide kogum, mida brändi looja püüab luua ja anda sellega tarbijatele edasi brändi eesmärgi ja olemuse. Abratt (2012: 80) arvab, et just tänu brändi identiteedile on võimalik konkurentidest eristuda. Identiteeti oluliseks eesmärgiks on brändi olemuse ühtne mõistmine ja väljendamine kõikide ettevõtte struktuuriüksuste poolt (Aaker 2003: 95).

Üheks oluliseks brändi osaks on imago (*brand imago*), mis peegeldab tarbijate silmis brändi identiteeti. Saab öelda, et brändi imago on tarbijate tõlgendus identiteedist. (Kapferer 2004: 98) Ettevõtte kujundab enda brändi mainet ja imagot läbi ametlike ja mitteametlike sõnumite kogumi edastamise ja sellega tutvustab brändi identiteeti nii sisemistele kui ka välistele sihtrühmadele. (Balmer, Gray 1999: 174) Selleks, et brändi imago ja brändi identiteet ei muutuks üheks, peab brändi imago praegust brändi olemust peegeldama ning samal ajal peab brändi identiteet kajastama brändi soovitud eesmärke (Aaker 2010: 69-70).

Bränd ei saa toimida ilma strateegiata ja strateegilise turunduse rolliks on selle brändimise strateegia loomine. Brändimine on protsess, mille käigus luuakse seos sümboli/emotsiooni ja ettevõtte/toodete vahel. Antud protsessi eesmärgiks on lojaalsuse juhtimine ja teistest brändidest eristumine. (Assael 1998, viidatud Hislop, Mollt 2001: 6 vahendusel). Võib öelda, et brändimine on tegevuste kogum, mis on suunatud brändi olemuse defineerimisele, ning selle üldsusele edastamisele. Lisaks peab ta assotsiatsioone tekitama, pikaajalisi suhteid looma ja tagama konkurentsieelise (Todor 2014: 60).

Mitmed autorid käsitlevad brändimist kindlale eesmärgile orienteeritud protsessina või järjepideva etappide vahetusena. Näiteks üks oluline mudel on pakutud Kevin Kellari poolt, kes samuti rõhutab järjestikuste etappide olulisust. Kui pole brändi identiteeti ja selget pilti, millist brändi vaja arendada, siis ei saa ka klientidega suhteid luua (Keller 2009: 143-145). Teadlane tutvustab brändi väärtuste püramiidi, mis näitab ka brändi

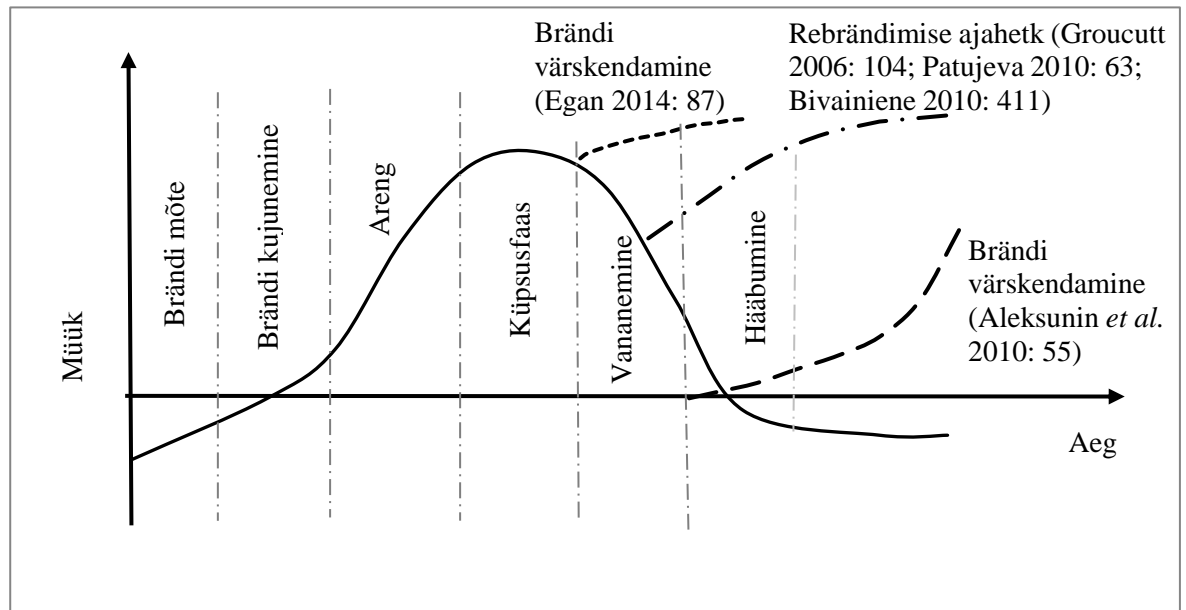
arenduse ja brändimise eesmärged igal etapil ning kokku on mudelis neli etappi (Keller 2009: 143-145):

1. **Brändi identiteedi loomine.** Selles etapis on oluline tarbija teadlikkus brändi olemasolust. Positiivse tulemusena peab tarbija seostama brändi alt müüdavaid tooteid või teenuseid brändiga.
2. **Brändi tähenduse loomine.** Antud etapis on vaja määratleda, mida bränd tähendab. Klientides tuleb brändiga seonduvaid unikaalseid assotsiatsioone tekitada.
3. **Brändi tagasiside (*brand response*).** Etapp kirjeldab, kuidas kliendid reageerivad brändi toimimisele, mida nemad tunnevad või mõtlevad brändi kohta. Seega, reaktsiooni puhul jälgitakse, milline on tarbija isiklik arvamus, ning millised on tema emotsioonid. Reaktsiooni kriteeriumiks on tarbijate positiivne suhtumine.
4. **Kliendisuhetus ja lojaalsuse loomine.** Viimane etapp keskendub brändi ja tarbijate vahelistele suhetele. Brändi mõju seisneb selles, kuivõrd klient saab brändiga samastuda.

Keller (2009: 146) toob välja, et väga oluline on läbida neid etappe üksteise järel, iga etapi tulemus sõltub eelmise edukusest.

Muutused on vältimatud, ning bränd ei saa ilma muutusteta kesta. Philip Kotler'i (2003: 62) seisukohalt, brändi kestusaeg on umbes 20 aastat ja selleks, et bränd jätkuvalt oleks aktuaalne, peab ta uue olukorra ja turundustingimistega adapteeruma. Mitmed autorid tunnistavad sarnaselt tootele, on brändil olemas oma elutsükkel (Simon 1979: 446; Groucutt 2006: 102; Aleksunin *et al.* 2010: 50; Bivainiene 2010: 411; Patujeva 2010: 63). Brändi elutsükkel on jaotatud, sarnaselt tootega, neljaks arenguastmeks: turule sisenemine, kasv, küpsus ja langus (Simon 1979: 446; Groucutt 2006: 103; Bivanie 2010: 411; Egan 2014: 87). Nii Groucutt (2006: 103) kui ka Bivainiene (2010:411) leiavad, et brändi eluea pikendamiseks sobib kõige rohkem langusfaas, millal on kõige kohasem bränd ümber positsioneerida ja läbi viia värskenduskuur. Patujeva (2010: 63) nõustub, et rebrändimist (rebrändimise mõiste kirjeldatakse lahti järgmises lõigus) on otstarbekam realiseerida langusfaasil. Tema kirjeldab võrreldes eelnevate autoritega brändi elutsükli

põhjalikumalt ja toob välja kuus etapi: brändi mõte, brändi tekkimine, brändi areng, küpsusfaas, vananemine, kustumine.



Joonis 2. Rebrändimise elluviimise ajahetk brändi elutsüklis. Allikas: autori koostatud (Groucutt 2006: 104; Bivainiene 2010: 411; Patujeva 2010: 63; Aleksunin *et al.* 2010: 50; Egan 2014: 87) põhjal.

Joonis 2 illustreerib, et Aleksunin'i ja kaasautorite (2010: 55) ning Egan'i (2014: 87) nägemus erineb teistelt autoritelt ning nende positsioon seisneb selles, et „brändi värskendamine“ on eraldi etapp, mis ühe autori kohaselt tuleb peale küpsusetappi ja teiste autorite arvamusel peale vananemisetappi. Aleksunin'i ja kaasautorite brändi elutsükkel leiab alguse brändi väljaarendamises, millele järgneb brändi liikuma panek, areng, küpsusfaas, vananemisfaas ja viimasena on eraldiseisev brändi värskendamise faas. (Aleksunin *et al.* 2010: 50). Egan'i (2014: 87) seisukohalt, brändi värskendamine peab algama küpsusfaasi lõpus ja seega ka vältida brändi vananemist. Kokkuvõtvalt saab öelda, et konkurentsivõimelise positsiooni säilitamiseks ja brändi eluea pikendamiseks on tarvis teostada brändi värskendamist või rebrändimist. Bakalaureusetöö autor on nõus brändi elutsükli lähenemisega ning lähtuvalt sellest, et enamik autoreid käsitlevad sarnaselt tootega elutsükli nelja etapina, autor nõustub selle nägemusega. Lisaks sellele, nõustub autor ka enamike autorite seisukohaga: brändi hääbumise vältimiseks tuleb teostada rebrändimist vananemisfaasil.

Erinevad autorid kasutavad erinevaid mõisteid ja lähenemisi brändi muutuste kirjeldamiseks, mis teeb mõistete „rebrändimine“ ja „brändi värskendamine“ eristamise keeruliseks. Kirjanduses kasutatakse mitu erinevat terminit brändi muudatuste ja värskenduste kirjeldamiseks ning järgnevalt on toodud kõige sagedamini kasutatavate ja segadust tekitavate väljendite definitsioonid. Mitmed autorid kasutavad brändi värskendamise kirjeldamiseks terminid: brändi noorendamine (*brand rejuvenation*) (Ewing *et al.* 1995; Egan 2014; Müller *et al.* 2013; Lehu 2004) ja brändi taaselustamine (*brand revitalization*) (Merrilees 2005; Lehu 2004). Ewing, Fowlds ja Shepherd (1995: 19) ning Lehu (2004: 135) märgivad et need mõisted on sama tähendusega ehk kasutatakse sünonüümidena. Autorid (Keller 1999: 121; Müller *et al.* 2013: 82; Lehu 2004: 135) kasutavad brändi värskendamise mõistet brändi visuaalsete elementide uuendamise kirjeldamiseks. Nende väitel visuaali uuendamisega saavad tarbijad aru, et bränd uueneb ja sellega muutub tarbijate suhtumine. Brändi värskendamise eesmärgiks on brändi värske, elulise ja asjakohase positsiooni säilitamine kaasaegsetes turutingimustes (Merilees 2005: 201). Groucutt (2006: 102) samuti kasutab mõistet „brändi värskendamine“, kuigi tema jaoks ei seisne värskendamine ainult visuaalsetes muudatustes, vaid innovaatilistes uuendustes ja ümberpositsioneerimises.

Rebrändimise mõiste arusaamiseks, kirjeldatakse järgnevalt rebrändimist mitme autori seisukohalt. Alapeatüki alguses toodud rebrändimise mõiste selgituse järgi, rebrändimine on „re“ prefiksiga kasutusele tulnud neologism, mis tähendab brändimise korduvust ja brändi taassündimist (Muzellec *et al.* 2003: 32; Stuart, Muzellec 2004: 473). Muzellec, Doogan ja Lambkin (2003: 34) seostavad rebrändimist uue brändi positsiooniga, mis tekib klientide teadvuses ja millega saab konkurentidest eristuda. Rebrändimine on protsess, millega brändile kehtestatakse uus nimi, termin, sümbol, kujundus või eelnimetatute kombinatsioon. Selle protsessi eesmärgiks on saada uuesti edendavaks ja konkurentsivõimeliseks brändiks. (Muzellec, Lambkin 2006: 805) Patujeva (2010: 65) rebrändimise nägemus meenutab eelnevate autorite seisukoha. Patujeva sõnul, rebrändimine on protsesside kogum, mille tulemusena uueneb brändi identiteet. Selle protsessi juures on oluline olemasolevate klientide hoidmine ja konkurentidest erinemine.

Rebrändimine on protsess, mille jooksul muudetakse ühte või kõiki materiaalseid (logo, nimi, ärinimi) ja mittemateriaalseid (imago, identiteet, lubadused jne.) komponente

muuta (Daly, Moloney 2004: 30-36). Selle definitsiooniga nõustuvad Hankinson ja Lomax (2006: 194) ja kirjeldavad, et rebrändimisel muudetakse ettevõtte visuaali, sisemisi väärtusi ja kliendilubadusi. Tevi ja Otubanjo (2013: 89) seiskohalt, rebrändimise protsessi ellu viimine on ettevõtte reaktsioon väliskeskkonna muutustele.

Daly ja Moloney (2004: 30) ning Hankinson ja Lomax (2006: 194) toovad välja, rebrändimisel peab uuenema nii ettevõtte sisemine kultuur kui ka selle nähtav pool ehk visuaal. Bakalaureuse töö autor on nõus sellega ja kokkuvõtteks saab tuua, et rebrändimine on keeruline protsesside kogum, mis koosneb nii brändi visuaalsete ehk materiaalsete kui ka mittemateriaalsete komponentide muutmisest. Sealhulgas ka ettevõtte sisemised väärtused ja kultuur. Protsessi tulemusena peaks olema loodud uus identiteet ja saavutatud uus konkurentidest eristuv positsioon. Kõige selle juures on oluline olemasolevaid kliente hoida ja uusi kliente juurde saada. Kui toimub ainult brändi visuaali uuendamine, siis sellist protsessi nimetatakse brändi värskendamiseks.

Brändimise ja rebrändimise vahe seisneb selles, et brändimine tugevdab brändi ja selle mainet ning ka selle sihtrühmadega vahelist sidet, andes nendele lisaväärtust ja täites brändi lubadusi. Rebrändimise käigus aga muudetakse brändi identiteeti ja seda tuleb käsitleda tõsise strateegilise otsusena, mis vajab planeerimist. (Daly, Moloney 2004: 35)

Rebrändimise puhul on oluline mõista, mis on selle põhjus. Kui on teada, miks on muudatust vaja ja mida sellega soovitakse saavutada või parandada, siis on lihtsam seada eesmärged. Eelnevalt selgitati, et brändi vananemine ja kahanemisfaasini jõudmine on üks rebrändimise põhjustest. Kirjanduses leitakse, et põhjused võivad tekkida järgnevate muudatuste tagajärjel (Muzellec *et al.* 2003: 35):

- **Strateegia ümberkorraldamine:** välisturgudele sisenemine või välisturgudelt lahkumine, tegevussuuna muutus.
- **Struktuuri ümberkorraldamine:** ühinemine, jagunemine, üle võtmine, *spin-off*-firmaks muutmine, siirdumine avalikust sektorist erasektorisse ja vastupidi.
- **Konkurentsivolukorra muutus:** madal maine, konkurentsivõimelisest positsioonist ilma jäämine.
- **Väliskeskkonna muutused:** olulised muutused seadusandluses, kataklüsmid (katastroofid), majanduskriis.

Kõige tihedamini viiakse läbi rebrändimise protsessi peale ettevõtete struktuuri ümberkorraldamist (Muzellec *et al.* 2003: 34). Teised põhjused ei ole enamasti koheselt seostatavad rebrändimisega ning olude tagajärjel tekkinud muutuse vajadusel lastakse süveneda niikaua, kui rebrändimise teostamine muutub paratamatuks. Teadlased uurisid üle 150 rebrändimisega kokku puutunud ettevõtet, mille tulemusel selgus, et kõige tihedamini teostatakse rebrändimist just telekommunikatsiooni firmade ühinemiste ja jagunemiste tulemusena. Peale ühinemist ja omandamist on rebrändimist korduvalt läbi viidud seoses *spin-off*-firma loomise ja brändi kuvandi parandamise vajadusega. (Muzellec, Lambkin 2006: 810)

Rebrändimise protsessi eesmärgid püstitatakse põhjustest lähtuvalt (Muzellec, Lambkin 2006: 820). Mitmed autorid toovad välja, et ettevõtte kasumi kasv on peamine rebrändimise eesmärk (Aaker 1991: 184, Muzellec, Lambkin 2006: 821, Singh *et al.* 2012: 91). Muzellec ja Lambkin (2006: 820) ning Singh, Tripathi ja Yadav (2012: 91) rõhutavad, et müügiimahtude suurendamise eduteguriks on kliendi suhtumise mõjutamine ja sellega ka uue brändi maine parandamine. Lihtsamalt öeldes, klient peab aru saama, milles on tema kasu ning miks uue brändi valik on õige otsus. Uue brändi kujundamisel või olemasoleva rebrändimisel tuleb hoolikalt mõelda, et olemasolevad kliendid jätkaksid koostööd ning uued pakkumised ja lubadused oleksid konkurentsivõimelised (Patujeva 2010: 13).

Enne, kui keskenduda rebrändimise mudelitele, tuleb aru saada, millised uuendused või ümberkorraldused toimuvad rebrändimise käigus. Muzellec, Doogan ja Lambkin (2003: 34-35) seisukohalt, rebrändimine koosneb neljast komponendist:

- **Ümberpositsioneerimine** (*repositioning*), mille eesmärgiks on sihtrühmade hinnangu kohaselt uue jõulise positsiooni loomine.
- **Brändi ümbernimetamine** (*renaming*). Uus nimi peaks näitama, et ettevõttes on midagi muutunud: tegevussuund, tegevusplaan või muutus ettevõtte omanik.
- **Ümberkujundamine** (*redesign*). Selles etapis toimub brändi visuaalsete elementide uuendamine või väljavahetamine.
- **Taaskäivitamine** (*relaunch*). Viimase etapina toimub uue brändi tutvustamine ning muutuste lansseerimine

Muzellec kaasautoritega (2003: 36) kasutavad eelnevalt toodud elemente rebrändimise protsessi kirjeldamiseks ja seostavad neid protsessi etappidega. Kaikati (2003: 477-490) seisukohalt on kahte tüüpi rebrändimist: verbaalsete ja visuaalsete tunnuste muutmise (ümberrimetamine, ümberkujundamine) ning brändi ümberpositsioneerimine.

Ümberpositsioneerimine on ettevõtte olemasoleva turupositsiooni kontrollimise ja muutmise viis. See võib olla tingitud mitmetest põhjustest: negatiivne maine, muutunud konkurentsiolukord, uutele turgudele sisenemine, teenuste või toodete diferentseerimine. Ümberpositsioneerimist võib olla kahte tüüpi - füüsiline, millega saavutatakse uus positsioon võrreldes olemasolevate ja tulevaste konkurentidega ja võetakse sihile uued tooted või teenused. Teine tüüp on positsiooni ümberkujunemine tarbijate vaatekohast. Groucutt (2006: 104)

Crompton (2009: 92-93) kirjeldab nelja peamist ümberpositsioneerimise strateegiat: absoluutne, assotsiatiivne, psühholoogiline ja konkurentsivõimeline. Absoluutne ümberpositsioneerimine eeldab uute teenuste arendamist klienditeeninduse parandamise eesmärgiga. Assotsiatiivse ümberpositsioneerimise all mõeldakse, et ettevõtte üritab edukate konkurentide positsiooniga liituda. Psühholoogilisel ümberpositsioneerimisel soovib ettevõtte klientide veendumust enda või enda teenuste kohta muuta. Konkurentsivõimelise ümberpositsioneerimisega avaldatakse mõju konkurentide teenuste arvamusel ja rõhutatakse enda teenuste unikaalsust. Strateegiad ei välista üksteise läbi viimist ja neid on võimalik kombineerida. Ümberpositsioneerimine aitab brändil turupositsiooni võimendada ja seda mitte läbi uutele turgudele sisenemise, vaid tänu konkurentide kliente üle võtmisele (Doyle 1994: 178). Kindlasti on abiks ka see, kui fookusesse lisatakse sihtgrupe, kellele varasemalt pakutavaid teenuseid ei positsioneeritud.

Kaikati ja Kaikati (2003: 20-22) kirjeldavad rebrändimise komponenti ehk ümberrimetamist ja nende seisukohalt saavad ettevõtted nime muutmisel valida kuuest nime valimise strateegiatest või nende kombinatsioonidest:

- **Järkjärguline** (*Phase-in / phase-out*) **strateegia**. Uus bränd on mingil määral, kindla aja jooksul, seotud praeguse brändiga. Ülemineku perioodi möödudes kaotatakse vana bränd järk-järgult ära. Daly ja Moloney (2004: 33) nimetavad antud strateegiat vahepealseks/duaalseks (*interim/dual*) ning toovad oma töös

välja, et uuritav ettevõtte Vodafone kasutas edukalt antud strateegiat pärast Eircelli omandamist (uus ettevõtte ajutiselt tegutses Eircell-Vodafone nime all).

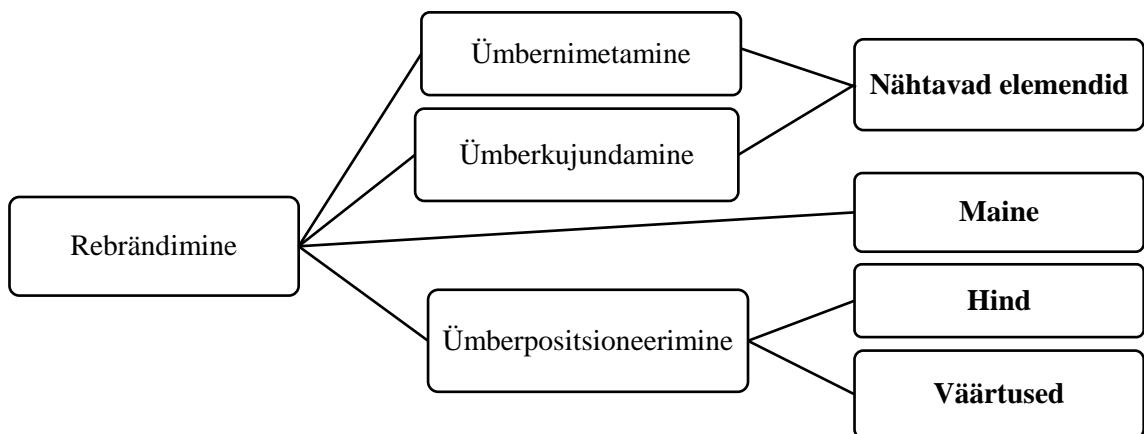
- **Kombineeritud/ühendatud brändimine** (*combined branding*). Strateegia n.ö. ühendab olemasolevaid brände. Siin näiteks, võib katusebrändimine mõne ettevõtte jaoks sobilik olla: samal ajal, kui tuleb uus bränd turule, paralleelselt kasutatakse ka n.ö. rahvusvahelise brändi katusebrändi (*umbrella*) või toetava brändina (*endorser*).
- **Läbinähtav/arusaadav hoiatamise strateegia** (*translucent warning strategy*). Selle strateegia aluseks on klientide teavitamine enne ja pärast tegeliku brändi nime muutmist. Tavaliselt seda saavutatakse intensiivse reklaamitegevuse edendamise, poesistes väljapanekute kujundamise ja tootepakendamise kaudu.
- **Äkiline likvideerimisstrateegia** (*sudden eradication strategy*). Selle strateegia kohaselt toimub n.ö. üleöö rebrändimine: vana nimi kaob järsult ja koheselt asendatakse uue nimega ilma mingisuguse üleminekuperioidita. Selline strateegia sobib siis, kui ettevõttel ei ole võimalust vana brändi värskendada ja ta soovib vanast identiteedist loobuda. Daly ja Moloney (2004: 34) nimetavad sellist strateegiat asendamiseks (*substitution*). Nad hoiatavad, et selle strateegia rakendamisel tuleb olla ettevaatlik, sest on vaja arvestada sidusrühmade ja vana brändi vahel tekkinud emotsionaalsete suhetega.
- **Ülevõtmisvastane rebrändimine** (*counter-takeover rebranding*). Antud strateegia kasutatakse peale omandamist. Kuigi uued brändi omanikud üldjuhul kalduvad oma brändist kinni pidama, näidates oma domineerimist, siis antud strateegia puhul omanikud vahetavad rolli ja loobuvad oma brändist ostetud brändi kasuks. Sellega tunnistavad nad omandanud brändi populaarsust ja aktuaalsust.
- **Retrobrändimine** (*retrobranding*). Selle strateegia käigus taastatakse vana nimi, millest ettevõtte loobus mõni aeg tagasi, tunnistades viga ja üritades kaotatud või potentsiaalselt kaotatud klient tagasi saada.

Daly ja Moloney (2004: 30), kelle rebrändimise mudel on teises alapeatükis tutvustatud leiavad, et ümbernimetamine on oluline rebrändimise komponent. Lisaks eelpool mainitud strateegiatele pakuvad nemad veel kahte (*Ibid.* : 31):

- **Prefiks** (*prefix*) **strateegia**. Antud strateegia sobib kahe või enama brändi ühinemisel, mille tulemusena ei jää ükski brändi nimi kasutusele ja pannakse uus nimi. Uus nimi lisatakse ajutiselt vanale brändile prefiksi näol ja jääb kasutusele seniks kuni kui vana bränd(id) kaob/kaovad täielikult.
- **Ühtesulamise** (*amalgamation*) **strateegia**. Antud strateegia sarnaneb *interim/dual* omaga, kuid erinevuseks on see, et ühinenud brändide nimede kombinatsioon on lõplik nimi ja ei muutu. Strateegia sobib tugevate brändide ühinemisel, kui uuel brändil oleks vanadest selgelt kasu.

Ümberkujundamisel muutub ettevõtte esteetika ning korrigeeritakse või vahetatakse välja kogu ettevõtte visuaalne identiteedisüsteem (*CVI*). Identiteedisüsteem mängib ettevõtte ja brändi jaoks olulist rolli ettevõtte esindamisel nii sisemiste kui ka väliste sidusrühmade vaates. Visuaalse identiteedisüsteemi peamiseks elementideks on logo, värvipalett, kirjatüüp, reklaamlause. (Balmer, van den Bosch 2006: 871)

Eelnavalt kirjeldati, et rebrändimine koosneb neljast komponendist – ümberkujundamine, ümberpositsioneerimine, ümbernimetamine ja taaskäitvatmine (Muzellec *et al.* 2003: 34). Patujeva (2011: 11) seisukohalt on rebrändimine, ümberpositsioneerimine ja ümberkujundamine erinevad protsessid, mis ei sõltu üksteisest ning mille abil saab brändi eluiga pikendada. Vaatama sellele, mitmed elemendid muutuvad nii rebrändimisel kui ka ümberpositsioneerimisel (Joonis 3). Autor leiab, et protsessi saab nimetada rebrändimiseks ainult siis, kui muudetakse kõik või suurem osa brändi lahutamatud elemendid (visuaalsed elemendid, väärtused, hind, maine).



Joonis 3. Rebrändimise, ümberpositsioneerimise, ümberkujundamise ja ümbernimetamise ühised elemendid. Allikas: autori koostatud (Patujeva 2011: 11-13; Muzellec *et al.* 2003: 34-35; Kaikati 2003: 477-490) põhjal.

Kokkuvõtteks võib öelda, et rebrändimine on protsesside kogum, millega uuendatakse brändi nimi, visuaal ja positsioon. Bakalaureusetöö autor leiab, et rebrändimisel peaksid vähemalt kaks eelnevalt nimetatud brändi komponentidest muutuma ning kui vahetatakse ainult nimi, siis see ongi nimevahetus ja seda ei saa käsitleda rebrändimise protsessina. Sama põhimõte puudutab ka brändi ümberkujundamist: kui ettevõtte uuendab oma visuaali, siis vastavalt teooriale seda võib nimetada brändi värskendamiseks, mitte rebrändimiseks. Kui ettevõttes toimub positsiooni muutus ning nimi ja visuaal jäävad samaks, siis sellise protsessi nimetus on ümberpositsioneerimine.

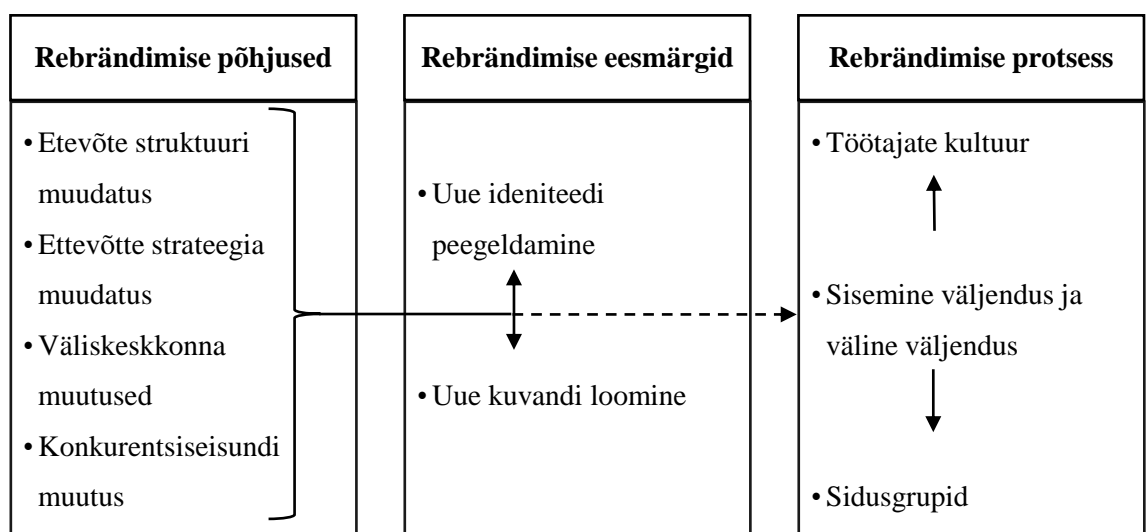
Esimese peatüki esimeses osas autor selgitas välja, et bränd on lai mõiste, mille alla kuuluvad nii materiaalsed kui ka mittemateriaalsed elemendid. Lisaks sellele on brändil olemas elutsükl, mis sarnaselt tootega koosneb neljast etapist: turule sisemine, kasv, küpsus ja langus. Brändi eluea pikendamiseks on võimalik teostada rebrändimist või brändi värskendamist ja selleks sobib kõige paremini sobib kahanemisfaas. Rebrändimine on protsesside kogum mis koosneb alaprotsessidest: ümberkujundamine, ümbernimetamine ja ümberpositsioneerimine.

1.2. Rebrändimise protsess ja selle mudelid

Järgnevas alapeatükis kirjeldatakse ja võrreldakse erinevate autorite rebrändimise mudeleid ning nende etappi eraldi ja põhjalikumalt.

Kaikati (2003: 477-490) annab põhjaliku ülevaate ettevõtte rebrändimise protsessist. Ta kirjeldab rahvusvahelise ettevõtte Accenture rebrändimise protsessi ja pakub, et rebrändimise alamprotsess ehk ümbernimetamine koosneb järgnevatest etappidest: uue nime valimine, ettevõtte uue logo loomine, uue nime käivitamine ja uue nime hindamine. Samuti kirjeldab ta iga etappi põhjalikult. Näiteks, toob välja et Accenture puhul, olid ettevõtte töötajad uue nime valimisele kaasatud ja kokku oli pakutud 2700 nime. Kui uus nimi sai juhtkonna poolt kinnituse, sai seda töötajatele tutvustatud eriüritusel, mille eesmärgiks oli uue nime valimise tähistamine ja positiivse suhtumise loomine. Sellest tulenevalt, käesoleva töö autor pakub, et Kaikati rebrändimise protsessi vaatenurgast on oluline sisemine kommunikatsioon ning ettevõtte töötajate kaasamine rebrändimise protsessi. Kaikati (2003: 480) arvamuse kohaselt koosneb uue nime valimise protsess koosneb neljast etapist: uue identiteedi sisekommunikatsioon, uue nime loomine turundusettevõtete ja personali kaasamisel, uue nime valikukriteeriumide loomine brändikonsultatsiooni abil ja uue nime heakskiitmine juhtkonna poolt.

Esimeses alapeatükis selgus, et rebrändimine koosneb neljast komponendist, mida käsitletakse ka etappidena: ümberpositsioneerimine, ümbernimetamine, ümberkujundamine ja taaskäivitamine (Muzellec et al. 2003: 34-35). Muzellec ja Lambkin (2006 : 820) oma hilisemas töös esitasid põhjalikuma rebrändimise protsessi mudeli, mis on välja toodud all oleval joonisel 4 ja koosneb rebrändimise põhjustest, eesmärkidest ja rebrändimise protsessist.



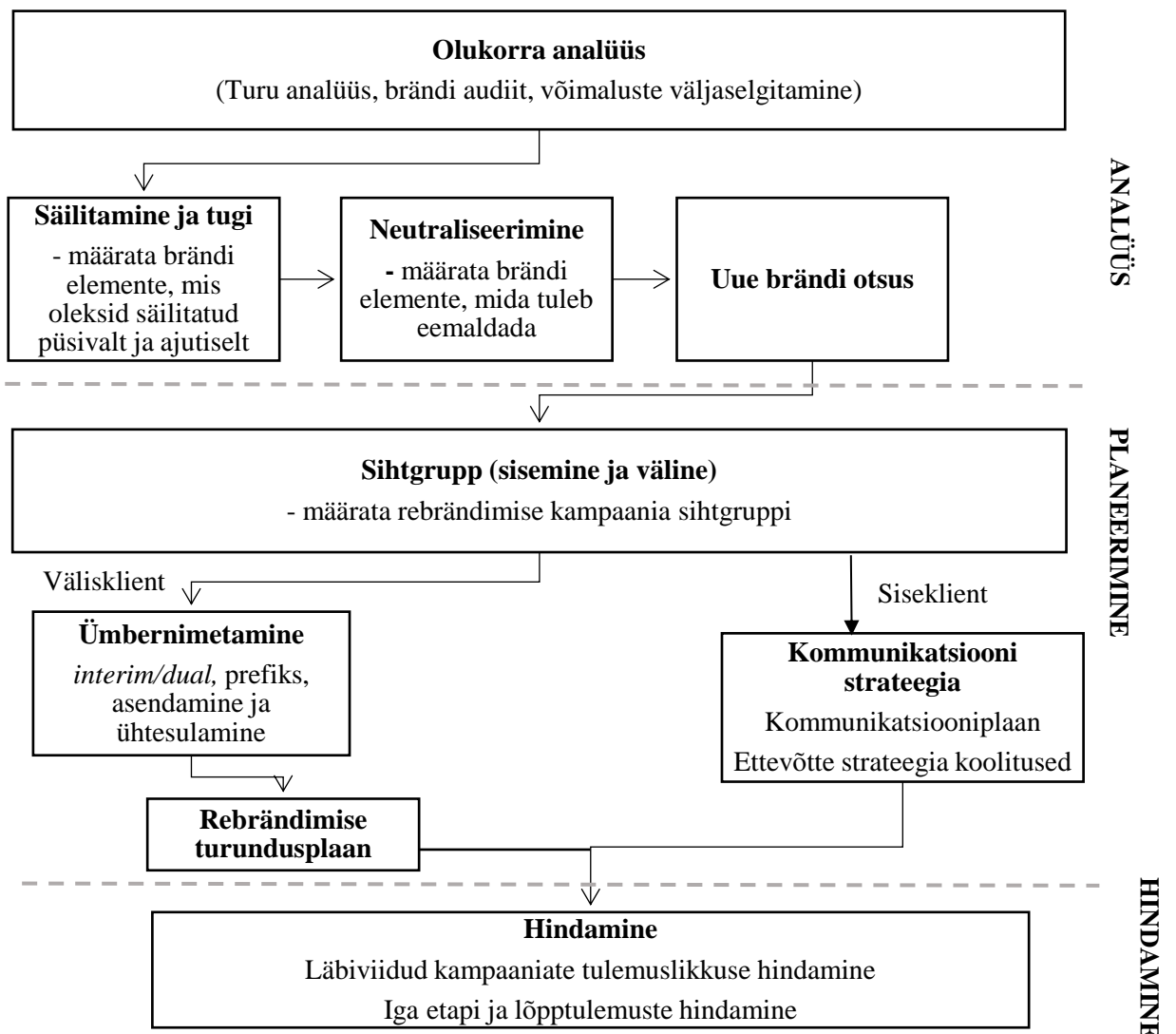
Joonis 4. Rebrändimise protsessi mudel. Allikas: (Muzellec, Lambkin 2006: 820).

Muzellec ja Lambkin'i (2006: 820) mudel näitab, et enne rebrandimise teostamist on oluline välja selgitada, miks on seda vaja ning millised on rebrandimise põhjused. Põhjustest lähtuvalt tuleb püstitada eesmärgid, mida tahetakse rebrandimisega saavutada. Töö autor nõustub sellega, et kindlate eesmärkide puudumisel oleks rebrandimise protsess süsteemitu ja seosetu. Rebrandimise protsessis on oluline, et uue brändi imago ja identiteet oleksid loodud nii sisemiste kui ka väliste sidusrühmade kaasamisel ning uus bränd ja selle väärtus oleks arusaadav nii ettevõtte töötajate kui ka klientide jaoks (*Ibid.*: 820) Kokkuvõttes võib öelda, et Muzellec ja Lambkin'i seisukohalt on rebrandimisel oluline ettevõtte personali informeerimine, kaasamine ja nende poolehoiu võitmine. Sisemiste sidusrühmade kaasamist ja tähtsust rebrandimise protsessis rõhutasid nii Kaikati (2003: 480) kui ka Gotsi ja Andriopoulos (2007: 50), kes oma uuringuga jõudsid järelduseni, et kui töötajad ei mõista ettevõtet ja selle püüdlusi, siis ei saagi neid rebrandimisele pühendada ja selle muudatustesse kaasata. Kelleri (2009: 146) brandimise mudeli juures oli samuti oluline inimeste kaasamine ja omatöötajate koolitamine. Autori arvates eelnevalt välja toodud mudel lihtsustab rebrandimise protsessi ja jätab kindlad etapid välja. Näiteks, mudelis ei ole esitatud, kuidas ja millal toimub muudatuste planeerimine, tulemuste hindamine jne., seega autorite pakutud mudeli lakoonilisus ei anna põhjalikku ülevaadet rebrandimise protsessist.

Daly ja Moloney (2004: 30-36) kirjeldavad rebrandimise protsessi lähtudes telekommunikatsiooni ettevõtte Vodafone strateegiast. Nende seisukohalt, rebrandimine on järjepidev protsess, mis saab alguse brändi värskendamisest ja jätkub täisnime muutusega ning väärtuste ja lubaduste muutmisega. Selleks, et rebrandimise protsess oleks edukas, tuleb rebrandimise käigus läbida teatud samme, mida võib jagada kolmeks oluliseks etapiks: analüüs, planeerimine ja hindamine. Iga etapp viitab teatud eesmärkidele, mida tuleb saavutada (Joonis 5).

Daly ja Moloney (2004: 33) kohaselt uue brändi identiteet, mida ettevõtte tahaks saavutada, peab põhinema põhjalikul analüüsil. Analüüsi etapp algab turu üldisest analüüsist, mis sarnaselt Muzellec ja Lambkin (2006: 820) mudelile koosneb konkurentsianalüüsist ning turu suuruse, positsiooni ja potentsiaali määramisest. Lisaks tuleb selgitada, mis on praegused turu ja brändi eelistused ning hoiakud. Sisukas analüüs peab toimuma ka ettevõtte sees, mille raames uuritakse juhtkonna ja töötajate seisukohti

brändi identiteedi suhtes. Turu ja sisemise analüüsi põhjal tuleks otsustada, millised on olulised ja peamised brändi elemendid, mida ettevõtte soovib säilitada, ja milliseid elemente tahetakse uue brändi ülesehitamisel eemaldada (Muzellec ja Lambkin 2006: 820). Luck (2012: 2-3), Stuart ja Muzellec (2004: 475) leiavad, et analüüsimine on esmatähtis etapp rebrändimise protsessis ning vana brändi tugevate elementide seostamine uue brändiga on samuti oluline. Bughin (2016: 25) uuris telekommunikatsiooni ettevõtteid ja selgitas, et 30% uuritavatest ettevõtetest, mis olid investeerinud analüüsi ja *BIG DATA* projektidesse, kasvatasid kasumi 10% võrra. Sellest võib järeldada, et põhjalik analüüs ja oskuslik *BIG DATA* kasutamine on tõesti väärtuslikud.



Joonis 5. Daly ja Moloney rebrandimise protsessi mudel. Allikas: (Daly, Moloney 2004: 35).

Järgmiseks etapiks on planeerimine. Daly ja Moloney (2004: 34) rõhutavad nii väliste kui ka sisemiste sihtrühmade tähtsust uue brändi kommunikatsiooni plaani koostamisel. Seda on rõhutanud ka Muzellec ja Lambkin (2006: 820), kes väidavad, et rebrandimise protsess peab avaldama märkimisväärset mõju nii väliselt kui ka siseselt. Töötajad ja juhtkond peaksid uue brändiga nõus olema ja pühendumata planeeritud muudatuste läbiviimisele. See hõlmab uue brändi põhimõtete koolitamist (Daly, Moloney 2004: 34). Töötajad peavad esindama uut brändi selleks, et rebrandimise ja brändimise tegevused oleksid usutatavad ja läbi selle ka edukad (Daly, Moloney 2004 :34, Muzellec, Lambkin 2006: 821). Sisemiste sidusrühmade kaasamise ja pühendumuse tähtsust märkivad ka Merrilees ja Miller (2008: 541).

Planeerimise etapis pööratakse eriline tähelepanu uue brändi nime valimisele. Siin lähtutakse neljast strateegiast mida Daly ja Moloney (2004: 34) on kirjeldanud: *interim/dual*, prefiks, asendamise ja ühtesulamise strateegiad. Käesoleva töö autor peab huvitavaks fakti, et ümbernimetamist käsitletakse planeerimisetapi ettevõttevälise osana. Näiteks on Kaikati (2003: 479) oma töös mitmekordselt rõhutanud töötajate panustamist brändi nime valimisele. Daly ja Moloney rõhutasid, et Vodafone rebrandimise üheks eduteguriks oli vahepealse/duaalse ümbernimetamise strateegia kasutamine, mille jooksul tähtsustati nii vana kui ka uue brändide väärtusi. Planeerimise etapi viimaseks osaks on rebrandimise turundusplaan, mis peab tuginema analüüsile ning sisaldama erinevate eeldusi ja stsenaariume. Siin tuleb kindlaks määrata rebrandimise protsessi sisseviimiseks kättesaadavad ettevõtte ressursid. Edukas rebrandimine saavutatakse protsessi hoolika planeerimisega. (Daly, Moloney 2004: 34) Mõned ettevõtted on rebrandimise protsessi planeerimisel kasutanud erinevate klientidega konsulteerimist (Lomax, Mador 2006: 88).

Mudeli viimane etapp on hindamine. Vaatamata sellele, et hindamine on määratud viimaseks etapiks, tuleb seda siiski kogu rebrandimise protsessi käigus jälgida. Kui hindamisetapis selgub, et turundusplaanis leidub vigu, peab seda muutma. (Daly, Moloney 2004: 34) Lomax ja Mador (2006: 90) samuti rõhutavad hindamise olulisust kogu protsessi käigus.

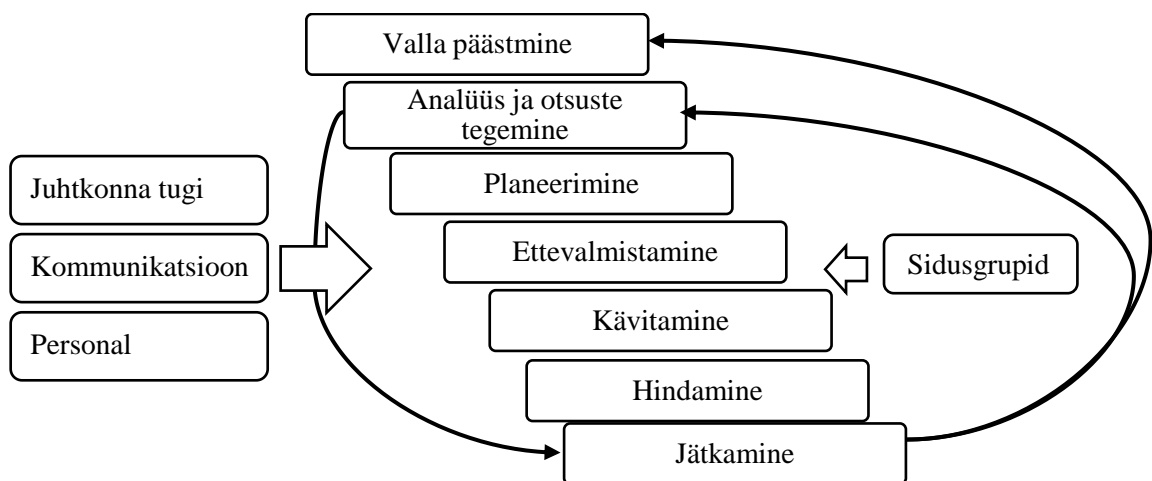
Käesoleva töö autor leiab, et Daly ja Moloney mudel on põhjalik ja ülevaatlik, kuigi mudelis on suhteid kirjeldatud ainult välisklientidega ja jäävad käsitlemata teised välised sidusrühmad nagu investorid, partnerid, tarnijad jne.

Juntunen, Saraniemi ja Jussila (2009: 6-7) on rebrändimise protsessi kirjeldanud ning esitavad selle seitse põhilist etapi:

- **Valla päästmine** (*Triggering*). See on esimene etapp, mis koosneb liikuma panevatest jõududest, nimelt otsustest, sündmustest või protsessidest, mis on rebrändimise põhjustanud (ettevõtte struktuuri või strateegia muudatused, konkurentsiseisundi ja väliskeskonna muutused). Need põhjused on ka Muzellec ja Lambkin (2006 : 820) mudelis toodud.
- **Analüüsimine ja otsuste tegemine** (*Analyzing and decision making*). Antud etapis toimub turuolukorra, konkurentsi ja konkurentide analüüs ning ka võimaluste tunnustamine. Edukas rebrändimine peab rahuldama turu vajadusi (Merrilees, Miller 2008: 541).
- **Planeerimine** (*Planning*). Selles etapis pannakse paika uue brändi eesmärgid ja visioon. Siin toimuvad mõned protsessid, mis on ka Muzellec, Doogan ja Lambkin (2003: 34-35) kirjeldanud: ümberpositsioneerimine, ümbernimetamine ja ümberkujundamine. Lisaks sellele on autorite seisukohalt oluline teha sidusrühmadega koostööd ja kaasata neid brändi identiteedi loomisesse (Juntunen *et al.* 2009: 6).
- **Ettevalmistamine** (*Preparing*). See etapp koosneb plaanide ettevalmistamisest ja käivitamiseelsest eelkatsest.
- **Käivitamine/ start** (*Launching*). Esimesena teavitatakse uuest brändist sisemisi sidusrühmi ning seejärel väliseid. Sisemiselt saab uut brändi tutvustada koosolekutel, töötubadel või sisevõrkude abil. Osa kommunikatsiooniprotsessist sisaldab ka omatöötajate koolitamist (Gotsi *et al.* 2008: 47). Väliste sidusrühmade jaoks saab teha, näiteks, pressiteateid. Kommunikatsiooniplaani koostamisel tuleb hoolikalt info edastamist ja vastuvõtmist läbi mõelda (Cornelissen *et al.* 2015: 12).

- **Hindamine** (*Evaluating*). Antud etapp sisaldab rebrändimise protsessi edu või läbikukkumise mõõtmist. Tulemusi hinnatakse lähtuvalt püstitatud eesmärkidest.
- **Jätkamine** (*Continuing*). See on viimane etapp, milleni jõudmisel kõik probleemid peaksid olema lahendatud. Klientide jaoks tähendab see lubatud teenuste kvaliteedi tagamist ning brändi lubaduste täitmist. Selles etapis on väga oluline sidusrühmade tagasiside.

Joonis 6 illustreerib eelnevalt kirjeldatud Juntunen, Saraniemi ja Jussila rebrändimise protsessi. Autorite seisukohalt, rebrändimise protsess on sageli keerulisem ja aeganõudvam, kui oodatakse ja nemad pakuvad mudeli mitmel viisil läbiviimist: autorid ei välista etappide vahel edasi-tagasi liikumist või isegi mõne etapi kordamist. Autorid peavad oluliseks juhtkonna ja personali kaasamist rebrändimisele. (Juntunen *et al.* 2009: 8). Käesoleva töö autor hindab sidusrühmade kaasamist mudeli eeliseks, sest mudeli autorid ei välista, et sidusrühmad võivad brändi strateegia muutmist mõjutada. Lisaks sellele leiab autor, et antud mudeli standardiseerimine lihtsustab rebrändimise kommunikeerimist ning aitab töötajatel antud protsessi sarnaselt tajuda.



Joonis 6. Juntunen, Saraniemi ja Jussila rebrändimise protsessi mudel. Allikas: (Juntunen *et al.* 2009: 7).

Juntunen (2015: 228) oma hilisemas töös jagab rebrändimise protsessi kaheks etapiks, kus esimeses etapis on brändi algne nimi ja teises on uus nimi. Etappidel on kindel järjekord, millega moodustatakse elutsükkel. Uus nimi tuleb mõelda välja enne

kommunikeerimist ja esimese etapi komponentideks on ümbernimetamine ja ümberkujundamine. Teises etapis on aga toodud protsessi algatamine ja hindamine. Juntunen märgib, et need kaks etappi võivad korduda terve brändi elutsükli jooksul, sest kunagi saab uus nimi taas vanaks ja siis on vaja seda uuendada. (Juntunen *et al.* 2009: 228- 229).

Tevi ja Otubanjo kirjeldavad oma rebrändimise protsessi mudelit viie etapina (2013: 91):

- **Stiimulite saamine keskkonnast.** Väliskeskkonna seisundi ja selle mõju analüüs. Autorid leiavad, et rebrändimise mudel peaks sisaldama selle põhjuseid, sest see on kogu protsessi alus. Ilma põhjusteta poleks rebrändimist algatatud.
- **Ümberhindamine, ellu jäämine.** Olemasoleva brändi analüüs ja rebrändimise elluviimise otsuse vastuvõtmine. Kui ettevõtte soovib, et kliendid valiksid antud brändi, siis peab ettevõtte teadma, millised on klientide eelistused. Seejärel tuleb selgitada, kas praegu ettevõtte omab mingit tunnust, mida kliendid eelistaksid ning kui seda pole, siis tuleb seda luua järgmise etapina.
- **Ümberkohanemine ellujäämiseks ja edenemiseks.** Ettevõtte strateegia ümbersõnastamine, ümberpositsioneerimine, ümberkujundamine, ümbernimetamine mis on sisuliselt sisemine rebrändimine. Kuna keskkond on pidevas muutumises, siis ettevõtte peab kohanema, et keskkonnas ellu jääda.
- **Uue identiteedi peegeldamine.** Rebrändimise teostamine ning uue identiteedi edendamine.
- **Omakapitali taas ehitamine.**

Tevi ja Otubanjo mudel näitab ka iga etapi alamprotsesse, kasutades turundusalaseid termineid, mis võimaldab turundusjuhtidel teada, mida iga rebrändimise protsessi etapp endast kujutab ja millised muudatusi vaja teostada. Bakalaureusetöö autori arvates Tevi ja Otubanjo poolt pakutud mudel sarnaneb Juntunen, Saraniemi ja Jussila mudeliga. Erinevused seisnevad selles, et planeerimise ja ettevalmistamise etapid on liidetud üheks etapiks ning kõige olulisemaks erinevuseks, mida ka Tevi ja Otubanjo (2013: 90) ise toovad välja on Juntunen, Saraniemi ja Jussila mudelis rebrändimise põhjuste puudumine.

Kokkuvõtteks toodi käeolevas alapeatükis välja erinevad rebrandimise protsessi mudelit: Muzellec ja Lambkin'i mudel, Daly ja Moloney mudel, Juntunen, Saaniemi ja Jussila mudel ning Tevi ja Otubanjo mudel. Kolmest viimastest mudelitest võib välja tuua, et see koosneb kolmest põhilisest etapist: analüüs, planeerimine ja elluviimine, mis omakorda jagunevad veel mitmeks alaprotsessideks või alaetappideks. Mitmete mudelite ja etappide puhul on oluline sisemiste sidusrühmade kaasamine, mis antud töö autori seisukohalt on tõesti esmatähtis. Omatöötajad tunnevad sisemist kultuuri palju paremini ning kui nemad on võimalikult varem antud protsessi kaasatud, siis rebrandimise protsessi planeerimine ja teostamine sujuks paremini ning ka lõpptulemus oleks parem. Lisaks on ka oluline vana brändi(ide) tugevate elementide säilitamine uues brändis. Parima lõpptulemuse saavutamiseks peab rebrandimisel ka ümbernimetamise strateegiat põhjalikult läbimõtleva.

2. TELIA EESTI AS REBRÄNDIMINE

2.1. Telekommunikatsiooni ettevõtte lühitutvustus ja uurimismetoodika

Käesolev peatükk annab ülevaate uurimismeetodist, uuritavast ettevõttest, valimist ning uurimuse tulemustest. Empiirilises osas tutvustatakse Telia Eesti AS rebrändimise protsessi. Muzellec ja Lambkini (2006: 810) uuringust tuli välja, et kõige rohkem rebrändimise protsesse toimub telekommunikatsioonivaldkonna ettevõtetes. Sellest tulenevalt otsis bakalaureusetöö autor viimase viie aasta jooksul rebrändimise läbinud Eestis tegutsevaid telekommunikatsiooniettevõtteid. Selgus, et viimaste aastate jooksul rebrändimise läbisid vaid AS EMT ja Elion Ettevõtted AS muutes oma ärinime Telia Eesti AS vastu (Telia ... 2018). Autor leiab, et oluline on välja tuua asjaolu, et Elisa AS ostis möödunud aastal Starmani, aga Starmani kaubamärgi kaotamine toimus alles 2018 aasta jaanuaris (Veski ... 2018). Eelnevast võib järeldada, et Eestis on toimumas teine rebrändimise protsess telekommunikatsiooni maailmas.

Uuritav ettevõtte, Telia Eesti AS on ühe Euroopa suurima telekommunikatsiooniettevõtte, rahvusvahelise Telia Company grupi, osa (Telia ... 2018). Telia Company asutati 1853. aastal Rootsis ja tänapäeval pakub IT- ja telekommunikatsioonivaldkonna teenuseid järgmistes riikides: Soome, Rootsi, Taani, Norra, Eesti, Läti, Leedu, Moldova, Türgi, Kasahstan ja Usbekistan. Ettevõtte oli kuni 2016. aasta aprillini tuntud TeliaSonera nime all. (About ... 2018). Eestis alustas Telia Company tegevust AS Eesti Telekom valdusfirma all. Valdusfirmale kuulusid tütarettevõtted AS EMT (alustas tegevuse 1991. aastal ärinime AS Eesti Mobiiltelefon all) ja Elion Ettevõtted AS (asutatud ärinimega AS Eesti Telefon 1993. aastal). EMT tegevusvaldkonnaks oli mobiilsidevõrkude ja -süsteemide loomine ja haldamine ning nendega seotud teenuste pakkumine. Elion Ettevõtted AS eesmärgiks oli andmeside- ja internetitoodete ning kõnesidelahenduste pakkumine nii äri- kui ka eraklientidele. (Eesti Telekom... 2010)

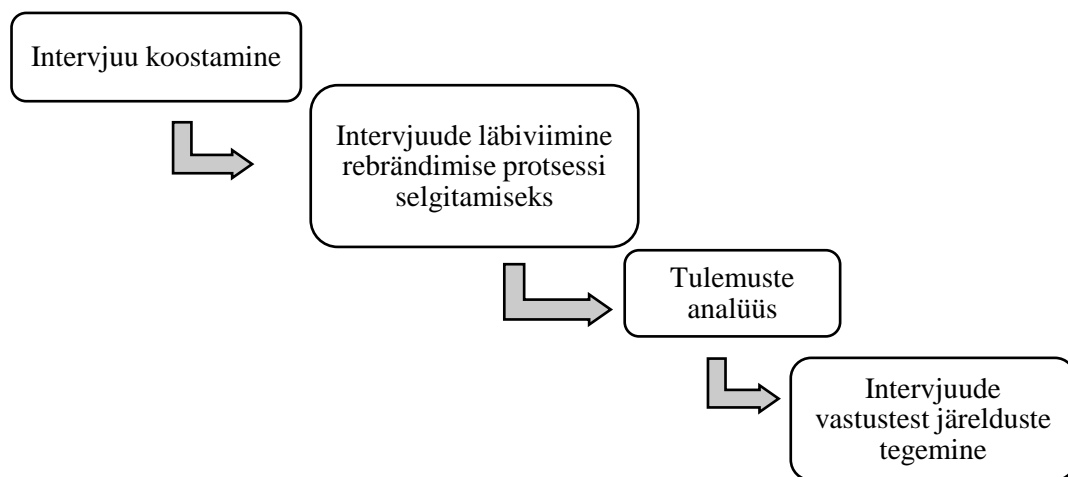
30. mail 2014 sõlmiti ettevõtete AS EMT, Elion Ettevõtted AS ja AS Eesti Telekom vahel ühinemisleping, mille tulemusel sai sama aasta esimesel septembril ühissetevõtte ärinimeks AS Eesti Telekom ning EMT ja Elioni brändid jäid kasutusele (EMT ... 2014). Ühinemislepingule eelnes logode värskendamine ja ühtlustamine (vt. Lisa 2), millega 2011. aasta mais EMT ja Elion võtsid kasutusele ühise TeliaSonera grupi sümboli. Selle muutusega loodi ka ühispakkumise, millega nii EMT kui ka Elioni teenuseid tarbiv klient sai edaspidi kasutada teenuseid soodsamate tingimustega. (Elion ... 2011) Ühinemisele järgnevas sammuks oli uue ühise nime kasutuselevõtt. 20. jaanuaril AS Eesti Telekom vahetas oma ärinime Telia Eesti AS vastu ja tutvustas ühtset Telia brändi. Lisaks nimevahetusele värskendati Telia logo, muutes seda erksamaks ja värvilisemaks ning lansseerimiskuupäeval tutvustati uusi pakkumisi nii era- kui ka äriklientidele. (Telia toob Eesti ... 2016)

Eelnevates uurimustes rebrändimise teemal kasutati kvalitatiivseid uurimismeetodeid. Muzellec ja Lambkin (2006: 810) tegid uurimuse 166 rebrändimise läbi viinud firmade seas. Teadlased kasutasid *Power Search Financial Times* veebi otsingumootorit, otsides nime vahetanud ettevõtteid ning lisaks sellele otsisid andmeid ka teistest allikatest (ajalehed, veebileheküljed, reklaam). Rebrändimise protsessi kirjeldamiseks kasutati kvalitatiivset meetodit, millega kirjeldati ja toodi välja rebrändimise protsess ja seeläbi edutegurid. Juntunen, Saraniemi ja Jussila (2009) ning Tevi ja Otubanjo (2013), pakkusid oma rebrändimise protsessi mudeleid, uurides varasemaid teadusartikleid ja tehtud uuringuid. Kaikati (2003) ning Daly ja Moloney (2004) kasutasid juhtumianalüüsi (*case-study*) Accenture ja Vodafone rebrändimise protsesside kirjeldamiseks.

Bakalaureusetöös kasutati kvalitatiivset meetodit: koostati poolstruktureeritud intervjuu avatud küsimustega. Teadusartiklites kasutatud meetodite kirjeldused olid väheinformatiivsed. Lisaks oli käesoleva uuringu meetodi valikul piiranguks ettevõtte teatud andmete spetsiifilisus ning nende avaldamise võimalus. Sellest tulenevalt autor leiab, et Telia kohta meedias avaldatud artiklite põhjal ei oleks saanud analüüsi teha. Autor peab poolstruktureeritud intervjuud sobivamaks meetodiks, sest antud meetod võimaldab lisaküsimusi esitada ja kohandada neid vastavalt situatsioonile (Õunapuu 2014: 170-171). Lisaks, intervjuu abil saab välja selgitada detaile, mis välisel vaatlemisel ei ilmne. Kahe intervjuueeritavaga ei õnnestunud tiheda graafiku pärast intervjuu aega

kokku leppida ja nemad vastasid avatud küsimustele kirjalikult e-maili teel. Andmete kogumise lisameetodina kasutati andmete kogumist internetist. Internetist kogutud andmetega kinnitati ja täiendati intervjuueeritavate vastuseid.

Rebrändimise protsessi väljaselgitamiseks kasutas bakalaureusetöö autor iseseisvalt teooria põhjal koostatud intervjuud ja selle põhjal saadud tulemusi. Intervjuud viidi läbi Telia Eesti AS rebrändimisele kaasatud juhtidega. Intervjuu eesmärgiks oli saada teoreetilises osas kasutatud kirjanduse kõrvale selgem ülevaade sellest, kuidas Telia Eesti AS rebrändimise protsessi tegelikkuses läbi viidi, milliseid etappe läbiti ja millised olid edutegurid. Empiirilise uuringu etappidega saab tutvuda Joonisel 7.



Joonis 7. Uuringuprotsess. Allikas: autori koostatud.

Intervjuu kava koosnes 15 küsimusest, mis olid jagatud viieks ploki. Tabelis 1 on näha küsimuste ja teorias käsitletud autorite seos. Esimese ploki küsimused aitasid kaardistada intervjuueeritava rebrändimise protsessidesse kaasamist. Millist panust saab ta oma vastustega anda, kas ta oli kõrvaltvaataja või protsessi osaleja (osaliselt kaasatud), eestvedaja. Teise ploki küsimused olid seotud teooria esimese ja teise alapeatükkidega. Autor soovis selgitada välja, kui põhjalik oli rebrändimise-eelne analüüs ning kas rebrändimise eesmärgid ja protsessi etapid põhinesid analüüsil. Rebrändimise analüüsi töid välja ka mitmed autorid rebrändimise mudeli esimese etapina (Muzellec, Lambkin 2006 : 820; Juntunen *et al.* 2009: 7; Tevi, Otubanjo 2013: 91). Kolmanda ploki küsimuste vastuse eesmärgiks on koostada Telia rebrändimise mudeli ja kirjeldada rebrändimise protsessi käigus toimunud muutusi. Neljanda ploki küsimused aitasid selgitada protsessi elluviimist (kuidas toimus ettevõtte sisemine ja välimine lansseerimine) ja rebrändimise

tulemuste hindamist. Viimaste küsimustega selgitas autor, kas intervjuueeritavad on oma panuse ja antud protsessi tulemustega rahul ning milline on nende kogemus.

Tabel 1. Intervjuu küsimuste ja teoorias käsitletud autorite seisukohtade seos

Teema	Küsimused	Autorid
Sisse-juhatus	1. Millisel positsioonil töötasite Telia rebrändimise jooksul ja millised olid Teie peamised ülesanded rebrändimisel?	
Analüüs	2. Millisel hetkel otsustati rebrändimist teostada? Kes oli selle algataja?	Patujeva 2010; Groucutt 2006; Bivainiene 2010
	3. Millised olid Telia rebrändimise põhjused?	Muzellec, Lambkin 2006; Juntunen <i>et al.</i> 2009; Tevi, Otubanjo 2013
	4. Milline oli rebrändimise eesmärk/eesmärgid?	
	5. Kas ja kui jah, siis millal teostati rebrändimise eelne analüüs?	
6. Kuivõrd hinnati selle põhjal ümber eesmärk, etapid, teostus?		
	7. Millised EMT ja Elioni brändi positiivsed assotsiatsioonid ja tugevused sooviti säilitada uues brändis?	Daly, Moloney 2004
Protsess	8. Palun kirjeldada, milline oli Telia rebrändimise protsess? Millistest etappidest koosnes? Milline etapp oli kõige olulisem? Milline etapp oli kõige keerulisem? Milline oli iga etapi ajaline kestus (umbkaudselt)?	Keller 2009: 143-145 Daly, Moloney 2004 Muzellec, Lambkin 2006 Juntunen <i>et al.</i> 2009 Tevi, Otubanjo 2013 Kaikati 2003
	9. Millised ettevõtte välised muutused toimusid rebrändimise käigus?	
	10. Millised muutused toimusid ettevõtte siseselt?	
	11. Kas ja kuidas oli protsessidesse kaasatud ettevõtte välised ja sisemised sidusrühmad? Kui oluline on nende kaasamine?	
Kommuni-katsioon Hindamine	12. Kuidas toimus rebrändimise kommunikatsioon (väliselt)? Kas ja kuidas ettevõtte siseselt (töötajate kursis hoidmine protsessidega, uue identiteedi tutvustamine jne)?	Daly, Moloney 2004 Juntunen <i>et al.</i> 2009
	13. Millal ja kuidas hinnati rebrändimise protsessi tulemusi?	
Kokku - võte	14. Mis olid Telia rebrändimise suurimad õppetunnid?	
	15. Mida teeksite täna Telia rebrändimisel teisiti?	

Allikas: autori koostatud.

Intervjuud transkribeeriti ning selle põhjal koostati *Microsoft Word* tarkvaraga üldistavaid tabeleid, mida kasutati küsimuste tulemuste analüüsimiseks. Tabelis 2 on tutvustatud intervjueeritavad, nende ametipositsioonid, intervjuu meetodid ja intervjuu kestvus. Intervjueeritavad andsid nõusoleku uuringus avaldada nende nime ja ametikoha.

Tabel 2. Intervjueeritud Telia rebrandimise protsessi kaasatud juhid.

NIMI	AMET	MEETOD	KESTUS
Tiivi Püvi	Brändijuht	Intervjuu	63 min
Holger Haljand	Operaatorüksuse juht	Intervjuu	37 min
Monika Prits	Ärisesgemendi- ja teenuste juht	Intervjuu	73 min
Anne Muldme	Turunduskommunikatsiooni osakonna juht	E-maili teel	
Rait Vagula	Veebiarenduse ja disaini osakonnajuht	Intervjuu	48 min
Maarit Mäeveer	Erasegemendi (B2C) turundusjuht	E-maili teel	

Allikas: autori koostatud.

Uuringu käigus viidi läbi intervjuu kuue Telia Eesti AS rebrandimise ajal töötanud juhiga. Intervjuule vastanud juhtide seas oli viiel inimesel kindel ülesanne ja roll rebrandimisel. Üks intervjueerivatest oli juhatuses ning tema eesmärgiks oli jälgida, et rebrandimise protsess toimiks: kataks vajalikud osad ja oleks graafikus (Haljand 2018). Tiivi Püvi (2018) juhtis kogu rebrandimise protsessi ja ise nimetab oma ametipositsiooni „kliendikogemuse juht“, sest tema arvates bränd ise ongi kogemus, mida klient saab ettevõtte teenuste, toodete või teenindusega kokku puutudes. Rait Vagula (2018) vastutas *online* poole eest ehk kõige eest, mis oli seotud veebi visuaalse muutmise ja ühinemisega (EMT ja Elioni leheküljed olid enne rebrandimist eraldiseisvad). Anne Muldme (2018) vastutas rebrandimise kommunikatsiooni eest. See hõlmas uue brändi lugu tervikuna ning sellega kaasnevat klientide pakkumisi. Monika Prits (2018) oli peamiseks kontaktisikuks äriklientide vaates, kes koostöös oma tiimiga juhtis brändi muutmist. Maarit Mäeveer (2018) vastutas lansseerimise turundusstrateegia, taktika ning kampaania eest. Sellest tulenevalt saab öelda et vähemalt viis inimest on Telia rebrandimise protsessidest osa võtnud ja erinevaid muudatusi ellu viinud.

Vaatamata sellele, et valim on suhteliselt väike, leiab autor, et andmed on piisavalt usaldusväärsed, sest meetod võimaldab saada rohkelt informatsiooni, küsida täpsustavaid ja selgitavaid küsimusi. Lisaks enamik intervjueeritavatest olid enda valdkonna juhid, olles rebrändimisega oluliselt seotud ning vastutanud protsessi toimimise eest.

2.2. Telia Eesti AS rebrändimise protsess ja järelused

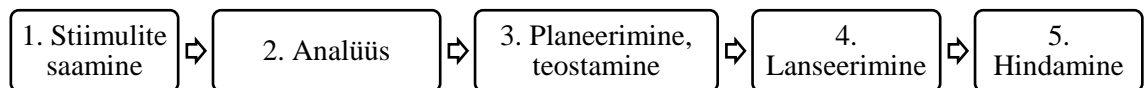
Teooria esimeses alapeatükis toodi välja, et brändil on olemas elutsükkel (Simon 1979: 446; Groucutt 2006: 102; Aleksunin *et al.* 2010: 50; Bivainiene 2010: 411; Patujeva 2010: 63) ning kui brändi maine näitaja on madalseisus ja bränd ise on kahanemisfaasini jõudnud, siis mõnede brändide puhul otsustakse teostada rebrändimine. Intervjueeritavad polnud selle väitega nõus, sest nende sõnul EMT ja Elion on olnud väga tugevad brändid ning brändi- ja turu-uuringute kohaselt alati olnud TOP5-s. Intervjueeritavate seisukohalt oli rebrändimisel pigem oht, et uue brändi väärtus kahaneb. Ainult Vagula (2018) tõi välja, et rebrändimise üheks väikseks argumendiks võis olla ka see, et brändid hakkasid aeguma. EMT ja Elion logod olid värskendatud ja „muutusid lillaks“ mais 2011 (vt. Lisa 2) ehk aastaks 2016 olid antud brändid olnud sellised ligemale viis aastat. Vagula arvates pole see aeg brändi jaoks just kõige lühem ega ka kõige pikem aeg.

Mitmed intervjueeritavad tõid paralleele 2003. aastal toimunud rebrändimise protsessiga, millal Eesti Telefon muutus Elioniks. Elioniks rebrändimine oli tingitud Eesti Telefoni brändi maine kahanemisest (Haljand 2018, Püvi 2018). Eesti Telefoni maine madalseisu fakt leidis kinnituse ka TNS Emori iga-aastases ettevõtte maine uuringus: Eesti Telefoni mainekuvand oli 2002. aastal madal ning peale nimevahetust hakkasid näitajad kasvama (Uus ... 2007).

Kokkuvõttes võib välja tuua, et Telia rebrändimine ei olnud EMT ja Elioni brändide kahanemisega seotud. Intervjueeritavad ei välista, et mõni rebrändimise protsess võib brändi kahanemisest ja vananemisest tingitud olla.

Intervjueeritavad kirjeldasid Telia rebrändimise protsessi etappe sarnaselt: analüüs, ettevalmistamine/teostamine, lansseerimine ja hindamine (Haljand 2018; Vagula 2018; Muldme 2018; Püvi 2018; Prits 2018; Mäeveer 2018). Teorias toodi välja, et põhjused on rebrändimise protsessi alus ning on oluline neid kirjeldada (Muzellec, Lambkin 2006:

820; Tevi, Otubanjo 2013: 91). Sellest tulenevalt, täiendas autor intervjueeritavate etappide loetelu ja lisas Tevi ja Otubanjo (2013: 91) mudelist tuleneva etappi – stiimulite saamine (Joonis 8). Töö autori arvates, „stiimulit saamise“ etapi lisamine annab terviklikuma ülevaate protsessist.



Joonis 8. Telia rebrandimise protsessi etapid. Allikas: autori koostatud (Tevi, Otubanjo 2013: 91; Haljand 2018; Vagula 2018; Muldme 2018; Püvi 2018; Prits 2018; Mäeveer 2018) põhjal.

Rahvusvaheliste brändide puhul on tihtipeale nii, et põhilistel sihtturgudel soovitakse olla nähtav ühe ja sama brändi alt ning Telia puhul võib öelda, et **stiimulite saamise etapp** algas juba 2011 aastal, millal EMT ja Elion hakkasid ühtset visuaalset identiteedi kasutama (Püvi 2018; Muldme 2018; Lisa 2). Telia Company otsustas Balti- ja Põhjamaadest ühist brändi luua (Prits 2018) ja seda võib teooria kohaselt käsitleda strateegia muudatusena (Muzellec *et al.* 2003: 34). Antud otsusele järgnes Elion Ettevõtte AS ja AS EMT ühinemine ning ühise ärinime kasutuselevõtt (EMT ... 2014). Sellest tulenevalt võib öelda, et teine põhjus on seotud ettevõtte struktuuri muudatusega (Muzellec *et al.* 2003: 34). Püvi, Muldme ja Mäeveer (2018) töid välja, et ettevõtte seisukohalt on üks bränd selge strateegiaga palju mõistlikum ja kasulikum nii ettevõtte ühtsuse, brändi tugevuse kui ka tegutsemise efektiivsuse poolest – ühe brändi ehitamine on soodsam ja mõistlikum kui mitme ülalpidamine. Kokkuvõtvalt, rebrandimise peamiseks põhjuseks oli Telia Company otsus teha Balti- ja Põhjamaadest ühist brändi, millega Eestit valiti n.ö. pilootmaaks. Teoriast lähtuvalt (Muzellec *et al.* 2003: 34) ettevõtte rebrandimise põhjused on seotud kõigepealt emattevõtte strateegia muudatusega (ühise rahvusvahelise brändi loomine) ja lisaks ka struktuuri muudatusega (ühinemine).

Eduka rebrandimise läbiviimiseks keskenduti turu vajaduste selgitamisele sarnaselt Meriilees ja Milleri (2008: 541) seisukohaga. Rebrandimise-eelne **analüüs** – oli mahukas

etapp ja milles toimus IT-süsteemide analüüs, turuanalüüs, brändi uuringud, brändi kohandamine Eesti turuga (Haljand 2018; Vagula 2018; Muldme 2018; Püvi 2018; Prits 2018; Mäeveer 2018). Muldme (2018) tõi välja, et kahe brändi ühinemise korraldamise teemalist eelanalüüsi oli tehtud aastaid. Kliendiuuringud aitasid kliendivajadusi välja selgitada ja mõista kui hästi ettevõtte praegu neile vastab.

Analüüsi oluliseks osaks oli fookusgruppide uuring (12-18 gruppi), milles küsiti, mida uult telekommunikatsiooni ettevõttelt odatakse, mis on praegused turu ja brändi eelistused ning hoiakud (Püvi 2018; Prits 2018; Muldme 2018). Fookusgruppid olid nii era- kui ka äriklientide vaates. Sarnaselt Daly ja Moloney (2004: 35) mudelile, antud etapis olid hoolikalt analüüsitud mõlema brändi tugevused ja nõrkused; kaardistati mida tuleb uue brändiga kaasa võtta ja mida ära kaotada. Fookusgruppid aitasid tugevuste ja nõrkuste väljaselgitamisel, sest sealtn ilmnesid suurimad tugevused ja kitsaskohad ning mõistmine, mida klient ootab ühelt telekommunikatsiooniettevõttelt (Prits 2018; Püvi 2018). Nii EMT kui ka Elion olid kvaliteedi ja innovatsiooni liidrid, mida kinnitab ka 2015. aastal saadud AS Eesti Telekomis ehk juba ühinenud ettevõtete tiitel: Konkurentsivõimelisim side-, kommunikatsiooni- ja IT-ettevõtte 2015 (2015. aasta ... 2018). Sellest tulenevalt sooviti neid positsioone ka uues brändis säilida. EMT ja Elion olid Eesti brändid ja suureks väljakutseks oli eestimaisuse säilitamine, (Haljand 2018; Vagula 2018; Muldme 2018; Püvi 2018; Prits 2018) millele asetati rõhku kommunikatsioonis ja toodi välja, et tegemist on rahvusvahelise brändiga, aga Eesti juhtimisega (Püvi 2018).

Võtmejuhtide päeval erakliendiüksuse ja turundusüksuse direktor Piret Mürk-Dubout ja brändijuht Tiivi Püvi tutvustasid nelja erinevat brändi visiooni, mis olid kokku pandud fookusgruppide tagasiside põhjal. Pakutud tuleva brändi visioonide seast valisid võtmejuhid välja ühe, mis edaspidi vastaks küsimusele „kes me siis oleme ja kuhu tahame liikuda“. (Prits 2018) Sellest võib järeldada, et sisemised sidusrühmad olid kaasatud uue brändi visiooni valimisele, mis on mitmete teoreetikute kohaselt oluline rebrandimise edutegur (Merrilees, Miller 2008: 541; Daly, Moloney 2004: 34, Muzellec, Lambkin 2006: 821; Juntunen *et al.* 2009: 6).

Põhjalikule analüüsile tuginedes selgitati, et kahe brändiga jätkamine on koormav ning valiti eesmärgiks kahest jõulisest brändist saada veelgi jõulisemaks üheks brändiks.

Analüüsi olulisemaks osaks on olnud fookusgruppide uuring mille põhjal selgitati, millised vanade brändide assotsiatsioonid tuleb säilitada. Selline lähenemine kinnitab teorias välja toodud autorite Daly ja Moloney (2004: 33) ning Tevi ja Otubango (2013: 91) seisukohta. Mõlema brändi tugevateks assotsiatsioonideks valiti kvaliteet, innovaativsus ja eestimaisus, mida otsustati ka uue brändi identiteedis säilitada, jäädes innovatsiooni ja kvaliteedi liidriks. Fookusgruppide tagasiside pealt valiti ka neli võimalikku brändi visiooni, millest juba võtmejuhid valisid ühte. Siin on tähtis märkida, et analüüsis olid kaasatud nii sisemised kui ka välised sidusrühmad, mis oli mitmes teoreetilises mudelis rõhutatud (Muzellec, Lambkin 2006: 820; Daly, Moloney 2004: 33).

Uurimuse tulemusele ja teooriale (Muzellec *et al.* 2003: 34-35; Juntunen *et al.* 2009: 6) tuginedes võib **planeerimise etappi** kolmeks suunaks jagada, mis olid seotud ümbernimetamise, ümberkujundamise ja ümberpositsioneerimisega (Haljand 2018; Vagula 2018; Muldme 2018; Püvi 2018; Prits 2018; Mäeveer 2018). Kuna tegemist oli suure ettevõtte rebrändimise ja IT-keskkondade muudatustega, leiab autor, et siin on oluline välja tuua ka neljas suund, ehk IT-projektide planeerimine. Järgnevalt tuuakse välja rebrändimise protsessi komponendid ja kirjeldatakse detailsemalt intervjuude põhjal.

Ümbernimetamine. Kui ühinenud ettevõttele, AS Eesti Telekomile, oli püstitatud eesmärk ühist brändi luua, siis korraldati erinevaid töötubasid. Uue brändi nime ja kontseptsiooni väljatöötlemisele olid kaasatud ettevõtte töötajad. Uus nimi oli välja mõeldud ja emasettevõttele kinnitamiseks esitatud. Esitlusel ilnes ema- ja tütaretevõtte vaheline kommunikatsiooniprobleem: Telia Company kontseptsioon nägi ette, et kõikides riikides hakkab olema Telia bränd ja Telia nimi, aga Eestis ei teadnud sellest keegi. Püvi (2018) arvab, et see kommunikatsiooniprobleem võis olla tingitud asjaolust, et Eesti oli Telia Company jaoks „pilootmaa“, mis esimesena pidi uue Telia brändi turule tooma. Cornelissen ja kaasautorid (2015: 12) leiavad, et kommunikatsiooni takistavaks teguriks on info edastamise ja vastuvõtmise oskamatus, mis sobib ka Telia ema- ja tütaretevõtte vahel tekkinud kommunikatsiooni probleemi kirjeldamiseks.

Peale 2014. aastal ühinemist ja enne uue nime vastuvõtmist kasutati EMT ja Elioni brände, ning AS Eesti Telekom oli juriidilise nimena kasutuses (Haljand 2018, Püvi 2018). Bakalaureusetöö autor võrdles Telia ümbernimetamist teorias toodud autorite

käsitlusega ja leidis, et Telia ümbernimetamise strateegia oli kombineeritud Kaikati ja Kaikati (2003: 20-22) strateegiatest. Peale ühinemist kasutati järkjärgulist (*phase-in/phase-out*) strateegiat, sest ettevõtte oli vanade nimedega esindatud (vt. Lisa 3) ning lansseerimisel kasutati äkilist likvideerimisstrateegiat (*sudden eradication strategy*), sest EMT ja Elioni nimed olid üleöö vahetatud. Järkjärgulise või vahepealse/duaalse ümbernimetamise strateegia kasutamist toodi teoorias välja rebrandimise edutegurina (Daly, Moloney 2004: 34).

Ümberkujundamine. Ümberkujundamisel oli Eesti ettevõttel suur roll, sest Telia Eesti oli esimene Telia Company tütarettevõtte, kus alustati rebrandimise protsessi ja Telia Eesti inimesed olid mõnes mõttes kogu Telia Company brändi loojad (Vagula 2018; Püvi 2018; Prits 2018). Selles etapis oli pidev koostöö Rait Vagula tiimi ja Londoni Wolff Olins agentuuri vahel. Vagula (2018) tiim kohandas agentuuri ideid (vt. Lisa 4) Eesti turuga ja brändi üldisest kontseptsioonist tegi *online* versiooni. Sellest võib järeldada, et siin olid kaasatud nii välised kui ka sisemised sidusgrupid. Ümberkujundamise esimene samm oli visuaalse kontseptsiooni valmistamine. Järgmisena kaardistati ja analüüsiti, kuidas ja mida on vaja praeguses veebikeskkonnas muuta. Vagula (2018) tõi välja, et tema projekti puhul polnud konkreetset plaani paika pandud. Plaan seisnes ainult kindlate eesmärkide saavutamises. Projekti eest vastutav tiim koosnes nii sisemisest kui ka välisest sidusrühmadest, mis mitmete teoreetikute (Kaikati 2003: 480; Gotsi, Andriopoulos 2007:50) seisukohalt aitab ettevõtte püüdlusi paremini mõista. Seda mainis ka Vagula (2018): agentuuri kaasamine on väga mõistlik valik, sest välispartneril on lihtsam luua ühtset brändi, mis sobiks kogu Telia Company grupile ehk nii eestlastele, kui ka lätlastele, rootslastele jne. Ümberkujundamisel oli loodud uus stiiliraamat ehk *brandbook* (visuaalsete elementide kasutamise juhend) koos logo, kirjatüübi ja stilistikaga ning filmi-, foto ja videokeele stiiliraamat. Koostöös IT partneriga oli loodud ühine, uuel visuaalsel identiteedil põhinev veebilehekülg (Lisa 5). (Vagula 2018; Mäeveer 2018) Uut Telia veebi valiti Eesti Disainiauhinnad konkursil kategoorias "Firmagraafika digitaalmeedias" parimaks tööks (Graafilise ... 2016). Muldme (2018) arvates mängis ümberkujundamisel olulist rolli uue juhi tulek, mis tähendas väliselt ettevõttele uut nägu.

Ümberpositsioneerimine. Telia uus visioon oli „kliendile lähemal olla ja kliendile maailma lähemale tuua“, mida taheti saavutada läbi erinevate tehnoloogiate. Võrreldes

konkurentidega, kes pakkusid ainult mobiilside teenuseid või internet- ja teleteenuseid või IT-teenuseid, hakkas Telia unikaalseid mobiilside-, lairiba- ja IT-lahendusi pakkuma. (Haljand 2018) Uue brändi ja ühinenud ettevõtete väärtuse rõhutamiseks olid väljatöötatud spetsiaalne kombinatsioon „telkoteenustest“ ja loodud väärtuspakkumised. Arendati asukohapõhist mobiilset internetti, mille kaudu oli võimalik TV-teenust vaadata ning TV-teenust said tellida ka need inimesed, kes ei olnud varasemalt Elionilt seda saanud (puudus kaabliga liitumisvõimalus). (Haljand 2018; Vagula 2018; Muldme 2018; Püvi 2018; Prits 2018; Mäeveer 2018) Loodi „roaming“ pakkumisi Skandinaavia ja Balti turgudel, mille eesmärgiks oli kliendile tagada teenuste kasutamisevõimalusi igas seadmes, igal ajal ja igas kohas. Kokkuvõtvalt võib välja tuua, et ümberpositsioneerimisel toimus positsiooni ümberkujunemine tarbijate vaatekohast (Groucutt 2006: 104), sest seaduslikult oli juba tegemist ühise ettevõttega.

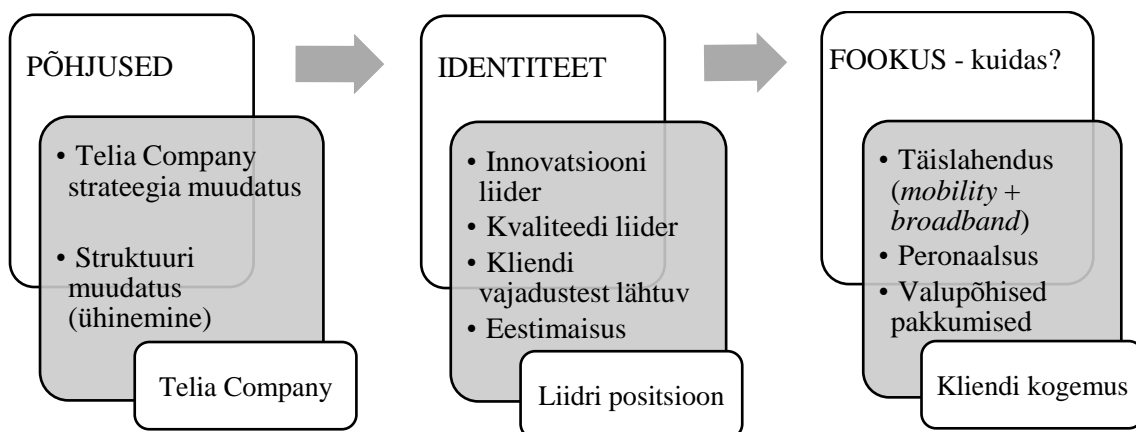
Lisaks eelnevale, keskenduti rohkem **kliendivajadustele**. Kui varasemalt brändidel prevaleeris tehnoloogia, siis nüüd keskenduti **kliendikogemusele** (Haljand 2018) ja fookusesse võeti **personaalsus**, mis tagaks konkreetset, eelanalüüsitud ja kliendi vajadustest lähtuvat pakkumist. Prits (2018), kes on väärtuspakkumiste projektiga tegelenud, nimetab neid pakkumisi „valupõhisteks pakkumisteks“. Pakkumiste põhimõte seisneb selles, et klient saab kliendivajadustele vastava pakkumise just siis, millal seda vaja ja just selles seadmes, kus seda vaja (vt. Lisa 6). Selliseid pakkumisi nimetati ka „õige pakkumine, õigel ajal, õiges seadmes“. Näiteks, kui Telia TV videolaenutusse tuleb uus film, siis pole mõtet selle kohta meili saata, vaid õigem on näidata seda infot siis, kui klient teleka sisse lülitab. Õige pakkumine on selles kohas, kus kliendil seda vaja võiks minna ja sellel hetkel, millal saab ta seda kohe kasutama hakata (Püvi 2018).

Prits (2018) arvates selliste personaalsete pakkumiste tegemisel on oluline *BIG DATA* oskuslik kasutamine. Bughin (2016: 25) uuris telekommunikatsiooni ettevõtteid ja selgus, et 30% uuritavatest ettevõtetest, mis on investeerinud analüüsi ja *BIG DATA* projektidesse, kasvatasid kasumi 10% võrra. Sellest võib järeldada, et põhjalik analüüs ja oskuslik *BIG DATA* kasutamine on tõesti väärtuslikud. Püvi (2018) samuti mainis, et andmetele tuginev turundus on uus, arenev valdkond ja tema arvates, paljud ettevõtted ei oska veel kogutud andmeid õigesti kasutada. Tema tõi näitena oma Selveri kliendikogemust: ta on Selveri püsiklient ja alati registreerib oma ostu kliendikaardiga,

kuid ta pole siiani saanud oma ostueelistustele vastavat pakkumist. Hiljuti, kui ta hakkas ka e-Selveri teenust kasutama ning kaupa koju tellima, siis n.ö. tahtmata jagas ka oma kontaktandmeid, aga ka neid andmeid pole õiget ja kliendi vajadustele orienteeritud kasutust saanud. Ainuke kommunikatsioon, mida Selver kasutab on kliendilehed, mida saavad kõik kliendid. Sellest tulenevalt üritatakse Telia teistsuguse lähenemisega olla ning kasutada ja analüüsida klientide andmete personaalsete pakkumiste tegemiseks. **Personaalsus** väljendus ka selles, et teenindajad peaksid kõnekeskuses kliente nimepidi tervitama ning klient logides oma iseteenindusse sisse nägi Telia logo kõrval just oma nime, mis oli uue brändi päraselt kirjutatud (vt. Lisa 7)

IT-projektid. Rebrändimise taga oli ettevõtte mitmete e-keskkondade ühendamise, ümberkujundamise ja väärtuspakkumiste loomise vajadus, mille pärast oli tegemist suurte IT-projektidega. IT-projekt algas 2015. aasta kevadel (Muldme 2018). IT projektide jaoks olid valitud projektijuhid, kes korraldasid arendusi ja otsisid välispartnereid. Vagula (2018) leiab, et IT arendamisel 80% töid oli ettevõtte väliselt tehtud, sest ettevõtte sees polnud piisavalt ressursse.

Planeerimisetapil selgus, et uue brändi nimi oli juba emaettevõtte poolt määratud ja siin ilmnes ema- ja tütarvõtte kommunikatsiooni probleem. Rebrändimise alguses Eestis ei olnud infot, et nimi on juba määratud (Püvi 2018). Ümberkujundamisel ja ümberpositsioneerimisel oli tihe koostöö nii sisemiste kui ka väliste sidusrühmade vahel. Selle põhjusteks on asjaolu, et ettevõtte sees ei olnud nii mahuka töö jaoks piisavalt ressursse. Ümberpositsioneerimise üheks eesmärgiks oli positsiooni ümberkujunemine tarbijate vaatekohast, sooviti, et klient tunnetaks uue ühise brändi eeliseid ja hindaks brändi väärtusi. Eesmärkide saavutamiseks valitud strateegia põhines personaalsusel, millega uus bränd peaks konkurentidest eristuma ja klientidele lisaväärtust tooma. Sellega kaasnesid uued lahendused ja valupõhised pakkumised, mis vastaksid põhimõttele: „õige pakkumine, õigel ajal, õiges kohas“ ja rõhutaksid klientidele uue brändi tugevust. Eelnevalt kirjeldatu on kokku pandud järgmises joonises 9.



Joonis 9. Telia rebrandimise põhjused, eesmärgid ja fookus. Allikas: autori koostatud.

Lansseerimise etapi võib jagada kolmeks alaetappideks: kommunikatsiooni plaan, sisemine lansseerimine ja väline lansseerimine. Sarnaselt Vodafone juhtumiga (Daly, Moloney 2004: 33) ning Juntunen, Saraniemi ja Jussila (2009: 6) lähenemisega, ettevõtte sisemine lansseerimine toimus varem. Vodafone lansseeris seda umbes neli kuud varem, aga Telia sisemine lansseerimine oli vähem kui üks kuu enne välist lansseerimist.

Turunduskommunikatsiooni väljatöötamise protsess algas alles 2015. aasta sügisel, sest pakkumiste tehnilised detailid olid jooksvas muutumises ning oli vaja brändi väärtusi raami sõnumite ehitamiseks täpsustada (Muldme 2018). Turunduskommunikatsioonil olid kaasatud välispartnerid, kes aitasid materjale visuaalse muutuse jaoks ette valmistada. Selle alla lähevad autode kleebsid, esinduste visuaalid, Wifi-sildid, reklaamiplakatid, pakkimismaterjal jne. Lansseerimise kuupäevaks pidi kõik valmis saama. (Mäeveer 2018) Muldme (2018) leiab, et kommunikatsioonil oli äärmiselt tähtsus, sest ettevõtte huvi polnud positsiooni „õnnestamises, vaid ikka tugevdamises“.

Sisemise kommunikatsiooni osas toimiti astmeliselt. Kõigepealt kaasati teemasse väiksem ring inimesi, näiteks Prits (2018) tutvustas ärikliendiüksuse osakonnale uut brändi märkimisväärselt varem (kuni 2-3 nädalat enne lansseerimist), kui seda oli tehtud teistes osakondades. Pritsi nägemus sarnaneb teoreetilise lähenemisega (Kaikati 2003: 480; Gotsi, Andriopoulos 2007: 50), kus teoreetikud jõudsid oma uuringuga järelduseni, kui töötajad ei mõista ettevõtet ja selle püüdlusi, siis ei saagi neid rebrandimisele pühendada ja selle muudatusesse kaasata. Sellest tulenevalt Prits (2018) teavitab oma osakonna inimesi nii varakult, kui oli võimalik ning teised osakonnad olid teavitatud üks

päev enne lansseerimist. Sisemiselt jagati ära, mis muutused kaasnevad rebrändimisega: mis müügi vaates muutub (nimepidi tervitamine, uued pakkumised), mis tehnikute vaates muutub (uue visuaaliga autod), mis väliskommunikatsiooni vaates muutub (brändikeel). Peale lansseerimist suurele ringile olid sarnaselt teooriaga (Gotsi *et al* 2008: 47) läbiviidud ka väiksetes gruppides töötoad, kus inimesed said täpsustavaid küsimusi esitada.

Haljand (2018) tõi paralleeli Leedu Omnitel ja LEO rebrändimisega, mille raames oli uus bränd omatöötajatele peaaegu aasta varem lansseeritud. Ettevõtte sees oli üks bränd ja turul oli kaks teist brändi ning selline strateegia töötas hästi, sest inimesed n.ö. „hingasid“ uut Telia brändi ja said rahulikult ettevalmistatud. Telia Eesti eesmärgiks oli turgu üllatada, seega oli vaja saladust hoida. Mitmed intervjuueeritavad aga mainisid, et nendel oli raske antud projekti varjata (Muldme 2018; Vagula 2018).

Lansseerimine. Telia lansseerimine toimus 20. jaanuaril 2016. aatal ja muutus toimus üleöö: Tallinna Telia peamaja logo oli öösel vahetatud, tehti palju esindusi ümber, kujundati tehnikute autosid ümber, suurtes linnades olid võimalikult palju visuaalset pinda Telia plakatitega täis (vt. Lisa 8; Haljand 2018, Vagula 2018; Prits 2018; Püvi 2018). Ametlik lansseerimine ja uue brändi tutvustamine toimus pressikonverentsina. Kuna muutus oli nii suur, lisaks nimevahetusele, kujundati ümber visuaali ja tuldi välja uue väärtuspakkumisega, siis ajakirjanikud ise tundisid huvi selle vastu ja rääkisid ning kirjutasid Telia rebrändimisest oma algatusel (Püvi 2018). Esindused olid rahvast täis, sest kõik soovisid häid pakkumisi saada (Muldme 2018).

Hindamine. Esimese sammuga toimus võtmejuhtide töötuba, mille raames toimus arutelu, kuidas rebrändimine õnnestus ja mida peaksime edasi tegema (Vagula 2018). Tagasiside klientidelt oli positiivne: rõõmsad ja energilised värvid meeldisid. Töötajate hinnanguline tagasiside oli samuti positiivne. Lisaks sellele hinnati pidevalt erinevaid aspekte (Haljand 2018; Vagula 2018; Muldme 2018; Püvi 2018; Prits 2018; Mäeveer 2018):

- **Igakuiselt** - Telia enda brändiuuringu tulemusi (jälgiti kümneid brändinäidikuid ning nende käitumist);
- **Iganädalaselt** – uute pakkumiste müügitulemusi, kliendi rahulolu uuringuid;

- **Igapäevaselt** – koormust klienditeeninduskanalites.

Intervjueeritavate seisukohalt on oluline, et Telia hindamine toimus nii rebrändimise protsessi käigus kui ka peale lansseerimist. See leidis kinnituse teoorias: Daly ja Moloney (2004: 34) ning Lomax ja Mador (2006: 90) rõhutasid hindamise olulisust kogu protsessi käigus.

Nädal peale lansseerimist valiti uus bränd spontaanselt nimetatud meeldivaima brändide TOP10 hulka ning esimene brändi kontekstis hinnanguline vastus tuli aprillis Emori (Emor ... 2016) uuringuga. Emori uuringu kohaselt oli Telia valitud esikümnesse ning juba 2017. aastal tõusis viiendale kohale. (Telia ... 2017)

Uue veebikeskkonna osas tehti kasutuskogemuse uuringut, mida teostati nii enne kui ka peale rebrändimist. Esimene hinnang, mis tuli peale lansseerimist oli negatiivne ja arendajad võtsid klientide kommentaare arvesse ja lahendasid probleemkohti. Selle tulemusena juba kuu aega hiljem oli hinnang parem. (Vagula 2018)

Suureks väljakutseks oli eestimaisuse säilitamine ning intervjueeritavate arvates, seda õnnestus Telial säilitada. Eestipärasust võeti kaasa läbi missiooni, kommunikatsiooni ja reaalseks tõestuseks on investeringud Eesti arengusse: tulevikuvõrgu loomine, püsivõrgu uuendamine ja 5G arendamine (Haljand 2018). Lisaks sellele, Telia võtab osa ja korraldab palju heategevusprojekte, panustab haridusse ja teadusesse (koostöö ülikoolidega), toetab erinevaid festivale (Viljandi Folk, Tallinn Music Week) ning *StartUP*-e. (Muldme 2018; Püvi 2018; Prits 2018)

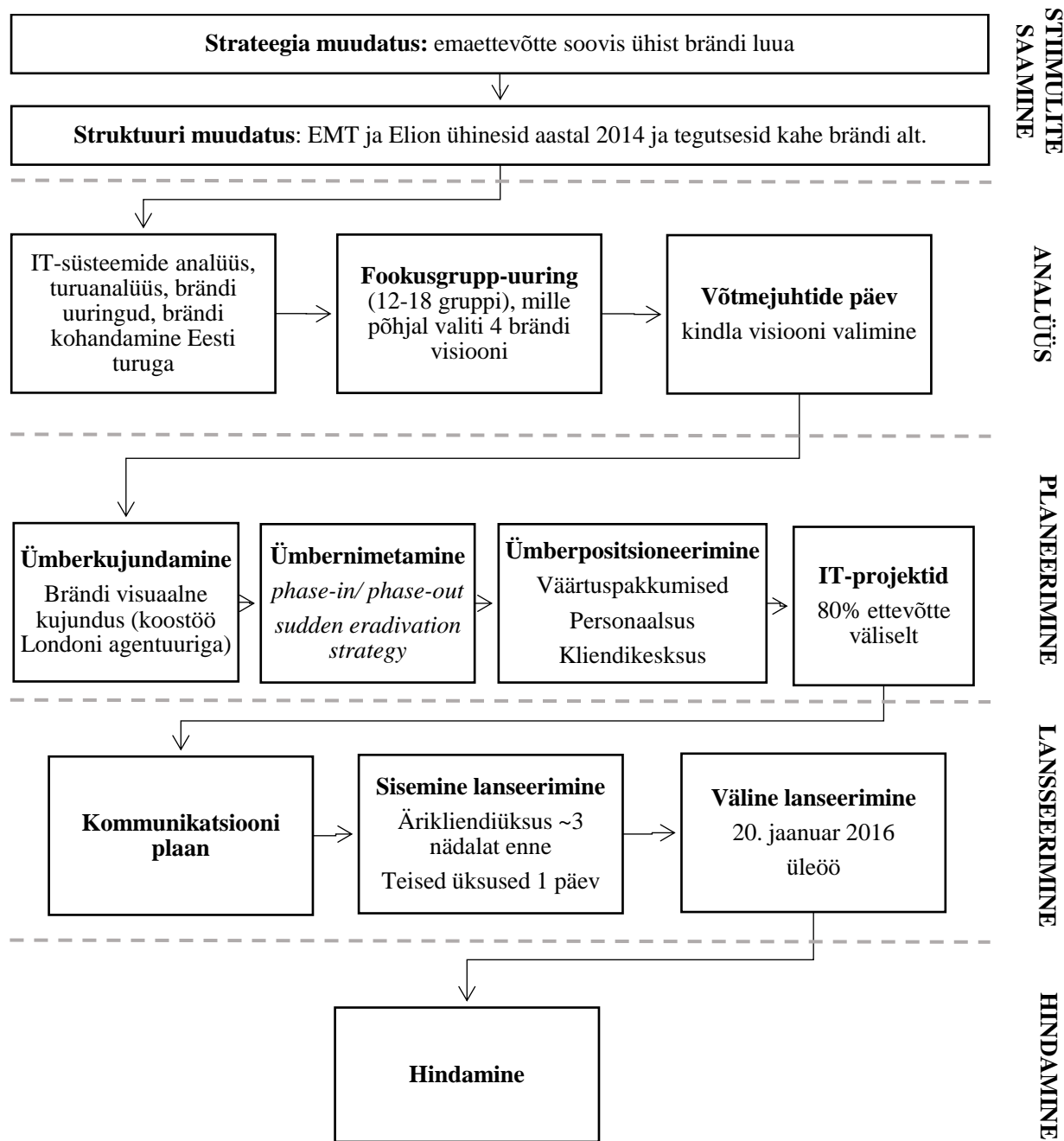
Peale ettevõtete ühinemist olid sisemised arusaamatused, sest EMT ja Elioni töötajatel olid erinevad väärtused ja erinev juhtimiskultuur. Ühiste väärtuste ja brändi loomine aitas mingil määral ühiselt tunnetamisele. (Prits 2018) Bakalaureusetöö autor leiab, et töötajate ühiselt tunnetamine ja tegutsemine on väga oluline ja see võis olla üheks eesmärgiks. Autori arvamus leiab ka kinnituse Daly, Moloney (2004 :34) ja Muzellec, Lambkin (2006: 821) nägemuses, kes jõudsid järelduseni, et töötajad peaksid ühiselt käituma ja uuest brändist ühiselt aru saama, et edukalt seda esindada.

Autor peab oluliseks välja tuua, et Telia Eesti lõpetas 2016. aasta ehk rebrändimise aasta positiivse äritulemusega ning Telia (Telia tegi ... 2017):

- Ärikasum oli 85,6 miljonit eurot.
- Mobiilside klientide arv suurenes 4,4% ehk 38 000 kliendi võrra (sealhulgas hakkasid 50 000 klienti mobiilset andmesidet kasutama).
- Lairiba internetiühenduse (püsiühenduse interneti) klientide arv suurenes 0,9% ehk 2000 kliendi võrra.
- Televisiooni klientide arv suurenes 1,7% ehk 3000 kliendi võrra.

Faktum Ariko uuringu kohaselt valiti Teliat Eesti parima teeninduse ettevõtteks ning arvestades Telia brändi fookust ehk kliendikesksust, on see oluline tulemus (Selgusid ... 2017). Sellest tulenevalt võib järeldada, et rebrändimise tulemused olid hinnatud nii ettevõtte sees, kui ka väljas. Hindamisetapis saadud tagasisidega tegeleti ja lahendati probleemkohti. Telia rebrändimine oli edukas, sest ettevõtte kasvatas turuosa põhivaldkondades, teenisid kasumit liigikaudu 86 miljonit eurot.

Kokkuvõtvalt Telia rebrändimise protsessi saab jagada viieks etapiks (välja toodud joonisel 10), mis jagunevad oma korda mitmeks al etapiks. Stiimulite saamise etapp, sarnaselt teoorias toodud mudelitega (Muzellec, Lambkin 2006: 820; Tevi, Otubanjo 2013: 91) kirjeldab Telia rebrändimise põhjusi, mis on seotud ematteevõtte strateegia muudatusega ja lisaks ka struktuuri muudatusega. Teiseks etapiks on analüüs, mille olulisemaks osaks on fookusgruppide uuring. Selle uuringu põhjal selgitati välja, millised vanade brändide assotsiatsioonid tuleb säilitada, mida töid teoorias välja ka Daly, ja Moloney (2004: 33) ning Tevi ja Otubanjo (2013: 91). Mõlema brändi tugevateks assotsiatsioonideks valiti kvaliteedi, innovaativsust ja eestimaisust. Fookusgruppide tagasiside pealt valiti ka neli võimaliku brändi visiooni, millest juba võtmejuhüd valisid ühte.



Joonis 10. Telia rebrändimise protsess. Allikas: autori koostatud.

Valitud visiooni järgi planeeriti järgmiseks etapiks brändi ümberkujundamine, ümbernimetamine, ümberpositsioneerimine ja arendati IT projekte. Ümberpositsioneerimise üheks eesmärgiks oli positsiooni ümberkujunemine tarbijate vaatekohast, sooviti, et klient tunnetaks uue ühise brändi eeliseid ja hinnaks brändi väärtusi. Eesmärkide saavutamiseks valitud strateegia põhines personaalsusel, millega uus bränd peaks konkurentidest eristuma ja klientidele lisaväärtust tooma. Sellega

kaasnesid uued lahendused ja valupõhised pakkumised, mis vastaksid põhimõttele: „õige pakkumine, õigel ajal, õiges kohas“ ja rõhutaksid klientidele uue brändi tugevust. Pidevalt oli tihe koostöö nii sisemiste kui ka väliste sidusrühmade vahel. Lansseerimine toimus samuti mitme etapina: kõigepealt pandi paika kommunikatsiooni plaani, siis teavitati tulevases rebrändimisest omatöötajaid ja 20. jaanuaril üleöö lansseeriti uus bränd.

Bakalaureusetöö eesmärgiks oli tuua välja rebrändimise protsessi edutegurid ning Telia Eesti AS rebrändimise protsessil oli neid mitu:

- „Igas projektis peaks olema **puhverae**g“
- Suurte ettevõtete puhul võiks olla **brändi juhtimise tiim**
- **Sisemiste sidusrühmade** kaasamine
- Vanade brändide **tugevate assotsiatsioonide säilitamine**
- Kui ütled välja suured lubadused, siis on hea, kui on selle taga on ka reaalne pakkumine – **väärtuspakkumised**
- **Pikaajaline järjepidevus**

Mitmed intervjueeritavad tõid õpetunnina: „Igas projektis peaks olema **puhverae**g“ (Vagula 2018; Prits 2018; Mäeveer), sest mõnede projektide töötajad on palju ületunde teinud ja mõned tähtajad olid edasilükatud.

Lisaks pakuti välja, et nii suure rebrändimise puhul, brändijuhil peaks olema oma **tiim**, kes teda toetaks, sest üksi nii suurt projekti on raske vedada. Telia on suur ettevõte ja Telia rebrändimisel ei olnud tööjaotus parim, seega tiimide moodustamine toetaks brändijuhti. Autor leiab, et sellisel juhul võis ka „puhveraja“ probleem lahendatud olema. Kuna intervjueeritavate ja teoreetikute kohaselt on oluline sisemiste ja väliste sidusrühmade kaasamine, siis seda võib ka rebrändimise tiimi kujunemisel rakendada.

Sisemised sidusrühmad peavad uue brändiga nõus olema ja pühenduma planeeritud muudatuste läbiviimisele. Kui töötajad on võimalikult vara rebrändimisele kaasatud siis saavad nad uue brändi kujunemisel aidata ning uut brändi palju paremini esindada. **Sisemiste sidusrühmade** kaasamine tagab rebrändimise edukuse.

Rebrändimine on vana brändi täiustamine ning on oluline, et vanade brändide **tugevad assotsiatsioonid** oleksid uues brändis säilitatud. Eelkõige oli see Telia puhul oluline, sest mitmete intervjuueeritavate kohaselt olid vanad brändid alati TOP5-s.

Peale eelneva on väga oluline, et teenus ja pakkumised toetaksid uue brändi **lansseerimiskampaania** sõnumit. Kui ütled välja suured lubadused, siis on hea, kui on selle taga on ka reaalne pakkumine (uus Telia TV ja internet on igal pool – turule ongi reaalselt toodud uue tehnoloogiaga TV-teenus, mida saab üle õhu igas kodus vaadata, ka seal, kus kaablit pole).

Püvi (2018) tõi paralleeli praeguse toimuva Elisa ja Starmani rebrändimisega, kes reaalselt pole ühtegi ühispakkumist turule toonud. Tema sõnul, keegi pole neid kiirustanud ja nemad oleksid võinud ka hoolikalt ühinemisele ette valmistuda ja siis lansseerida ühinemist väärtuspakkumisega.

Kokkuvõtvalt saab öelda, et murekohaks rebrändimisel oli planeerimine, sest üksjagu projekte ei jõudnud lansseerimiseks valmis, mistõttu olid need edasilükatud. Teiseks on oluline **väärtuspakkumiste** toomine. Rebrändimise taga peab ka sisu olema, mitte lihtsalt ümbernimetamine ja ümberkujundamine. Intervjuudest saadud arvamuste kohaselt läks hästi, aga Prits (2018) seisukohalt uute pakkumiste ja lubadustega peaks olema ka **pikaajaline järjepidevus** kaasas. Tänapäevaks on näiteks, personaalsus ja sellega seonduvad „valupõhised pakkumised“ või sarnased projektid on maha kukkunud.

KOKKUVÕTE

Selleks, et tänapäeva brändid ellu jääksid, peavad ettevõtted muutuva maailma tingimustega kohanema. Mitmete autorite kohaselt on brändil olemas oma elutsükkel, mis sarnaselt tootega jaguneb neljaks faasiks. Selleks, et brändi eluiga juhtida ja brändi vananemist ja veel olulisem hääbumist ennetada, tuleb teostada brändi värskendamist või rebrändimist. Mõistete vahe on selles, et brändi värskendamisega uuendatakse ainult brändi visuaal, aga rebrändimisel korrigeeritakse ja muudetakse nii materiaalsed (logo, nimi, ärinimi, visuaal) kui ka mittemateriaalsed (imago, identiteet, brändi lubadused jne.) brändi komponendid. Rebrändimise protsessi juures on oluline olemasolevate klientide hoidmine ja konkurentidest eristumine. Brändi vananemine ei ole rebrändimise ainuke põhjus ning autor kirjeldas et, rebrändimist võivad põhjustada järgmised muutused: ettevõtte struktuuri või strateegia muudatused, konkurentsiseisundi ja väliskeskkonna muutused.

Teoorias toodi välja, et rebrändimine on keeruline protsesside kogum, mille jooksul toimuvad sellised muutused nagu ümberkujundamine, ümbernimetamine ja ümberpositsioneerimine. Ümberkujundamist võib brändi värskendamisega võrrelda, sest protsessides toimub brändi visuaalsete elementide uuendamine või väljavahetamine. Brändi ümbernimetamisel ja ümberpositsioneerimisel lähtutakse mitmetest strateegiatest või nende kombinatsioonidest. Bakalaureusetöö autor leidis, et rebrändimisel peaksid nii brändi visuaal, nimi kui ka positsioon muutuma ning kui vahetatakse ainult üks nendest, siis see ongi rebrändimise alamprotsess ja seda ei saa käsitleda rebrändimise protsessina.

Toorieetilise teises alapeatükis autor kirjeldas nelja rebrändimise protsessi mudelit: Muzellec ja Lambkin'i mudel, Daly ja Moloney mudel, Juntunen, Saaniemi ja Jussila mudel ning Tevi ja Otubanjo mudel. Esimene on lihtsustatud mudel, mis keskendub

põhjusele, eesmärkidele ja sidusrühmade kaasamisele. Kolm viimast koosnevad kolmest põhilisest etapist: analüüs, planeerimine ja elluviimine, mis omakorda jagunevad veel mitmeks alaprotsessideks või alaetappideks. Mitmete mudelite puhul on oluline sisemiste sidusrühmade kaasamine, mis antud töö autori seisukohalt on tõesti esmatähtis. Omatöötajad tunnevad sisemist kultuuri palju paremini ning kui nemad on võimalikult varem on antud protsessi kaasatud, siis saaksid palju paremini uut brändi esitleda.

Empiirilises osas viidi läbi rebrändimise protsessi ja edutegurite uurimine Telia Eesti AS näitel: tehti intervjuud Telia rebrändimise protsessiga seotud juhtidega, intervjuude abil kirjeldati Telia rebrändimise protsessi ja toodi välja protsessi edutegurid.

Telia rebrändimise protsessi koosnes viiest põhilisest etapist: stiimulite saamine, analüüs, planeerimine, lansseerimine ja hindamine. Mitmed etapid jagunesid veel mitmeks alaetappideks. Stiimulite saamise etapis sarnaselt teoorias toodud mudeliga olid kirjeldatud Telia rebrändimise põhjused, mis olid seotud emaettevõtte strateegia muudatusega ja lisaks ka struktuuri muudatusega. Teises etapis selgitati, millised vanade brändide assotsiatsioonid tuleb säilitada ning mõlema brändi tugevateks assotsiatsioonideks valiti kvaliteedi, innovaatilisust ja eestimaisust. Analüüsi etapid valiti ka tuleva brändi visiooni, mille järgi planeeriti järgmiseks etapiks brändi ümberkujundamise, ümbernimetamise, ümberpositsioneerimise ja arendati IT projekte. Ümberpositsioneerimise üheks eesmärgiks oli positsiooni ümberkujunemine tarbijate vaatekohast, sooviti, et klient tunnetaks uue ühise brändi eeliseid ja hinnaks brändi väärtusi. Eesmärkide saavutamiseks valitud strateegia põhines personaalsusel, millega uus bränd peaks konkurentidest eristuma ja klientidele lisaväärtust tooma. Sellega kaasnesid uute lahenduste ja valupõhised pakkumised, mis vastaksid põhimõttele: „õige pakkumine, õigel ajal, õiges kohas“ ja rõhutaksid klientidele uue brändi tugevust. Pidevalt oli tihe koostöö nii sisemiste kui ka väliste sidusrühmade vahel. Lansseerimine toimus samuti mitme etapina: kõigepealt pandi paika kommunikatsiooni plaani, siis teavitati tulevasest rebrändimisest omatöötajaid ja 20. jaanuar üleööga lansseeriti uue brändi. Rebrändimise protsessi tulemusi hinnati ettevõttesiseselt ja saadi välishinnanguid. Kokkuvõtvalt, Telia kasvatas turuosa oma põhivaldkondades ja teenis kasumit ligikaudu 86 miljonit eurot, mis tähendab et rebrändimine andis positiivseid tulemusi.

Rebrändimise protsessi analüüsimisel selgusid selle edutegurid. Kõige olulisemaks on rebrändimise planeerimine ja “puhveraja“ olemasolu, mis Telia näite puhul puudus. Lisaks toodi välja, et suuretevõtete puhul on oluline brändijuhtimise tiim, sest brändijuht ei saa üksi nii suurt muudatust efektiivselt juhtida. Mitmed Telia töötajad olid uue brändi identiteedi loomisesse ja rebrändimise protsessisse kaasatud ning sisemiste sidurühmade kaasamine tagas rebrändimise edukuse. Rebrändimise eduteguriks on väärtuspakkumine ehk kasu mida saab klient rebränditud ettevõttelt. Telia rebrändimisest on juba vähemalt kaks aastat möödas ja veel üheks eduteguiks võis olla pikaajaline järjepidevus, mis on samuti puudus. Kui alguses ettevõtte keskendus personaalsusele, siis tänapäeval on see tagaplaanile läinud.

Autor leiab, et käesoleval tööil on mitmeid edasiarendusvõimalusi. Aastal 2018 algas Eestis teine rebrändimise protsess telekommunikatsiooni ettevõttes Starmani kaubamärgi kaotamise näol. Üheks edasiarendusvõimaluseks on teha võrdlev uuring Elisa (Starman) ning Telia rebrändimise protsessidest ja eduteguritest. Teise võimalusena võib ühe ettevõtte analüüsiga jätkata ja Telia rebrändimise protsessi kirjeldamist edasi arendada, lisades Telia rebrändimise kvantitatiivseid andmeid, samuti ka näiteks kliendiuuringuid.

VIIDATUD ALLIKAD

1. 2015. aasta parimad. – Eesti suurim ettevõtluskonkurss. [<http://www.konkurents.ee/voitjad-3/>]. 26.04.2018.
2. 25 aastat tagasi sai Eestis hakata mobiiliga rääkima. – Hinnavaatlus, 20. mai 2016. [<https://foorum.hinnavaatlus.ee/viewtopic.php?t=676662>]. 06.05.2018.
3. **Aaker, D. A.** Bulding Strong Brands. London: Pocket Books, 2010, 380p.
4. **Aaker, D. A.** Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name. New York: The Free Press, 1991, 299 p.
5. About the Company. Telia Company kodulehekül. [<https://www.teliacompany.com/en/about-the-company>]. 01.04.2018.
6. Ainult Elioni ja EMT kliendile Lenovo võimsa protsessoriga sülearvuti erihinnaga. – Youtube, 27. august 2014. [<https://www.youtube.com/watch?v=qglViOcLcSw>]. 06.05.2018.
7. Alfa sõudevõistlus paneb olümpiamehed proovile. – Eesti Sõudeliit, 14. jaanuar 2016. [<https://www.soudeliit.ee/alfa-soudevoistlus-paneb-olumpiamehed-proovile>]. 06.05.2018.
8. AMA Dictionary. American Marketing Association. [<https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B>]. 25.03.2018.
9. **Arvola, R.** Turunduskommunikatsioon. Tallinn: Külim, 2002, 80 lk.
10. **Balmer, J. M. T., Gray, E.R.** Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage, Corporate Communications: An International Journal, 1999, Vol. 4, Issue: 4, pp.171-177. DOI: 10.1108/EUM0000000007299.
11. **Balmer, J. M. T., van den Bosch, A. L. M.** The impact of organisational characteristics on corporate visual identity, European Journal of Marketing, 2006, Vol. 40, pp. 870-885. DOI: 10.1108/03090560610670034.

12. **Bughin, J.** Telcos: The untapped promise of big data. *McKinsey Quarterly*. 2016, Issue 3, p24-25. [<https://www.mckinsey.com/industries/telecommunications/our-insights/telcos-the-untapped-promise-of-big-data>]. 15.04.2018.
13. **Causon, J.** The internal brand: successful cultural change and employee empowerment, *Journal of Change Management*. 2004, Vol. 4 Issue 4, pp. 297-307. DOI: 10.1080/1469701042000259631.
14. **Cornelissen, J. P., Durand, R., Fiss, P. C., Lammers, J. C., Vaara, E.** Putting communication front and center in institutional theory and analysis, *Academy of Management Review*, 2015, pp. 10-27. DOI: 10.5465/amr.2014.0381.
15. **Crompton, J. L.** Strategies for implementing repositioning of leisure services, *Managing Leisure*, 2009, pp.87-111.
16. **Daly, A., Moloney, D.** Managing Corporate Rebranding", *Irish Marketing Review*, 2004, Vol. 17, pp. 30-36.
17. **Doyle, P.** Marketing management and strategy. New York: Prentice Hall, 1994, 410 p.
18. Eesti Telekom. – Nasdaq, 12. jaanuar 2010. [<http://www.nasdaqbaltic.com/market/?instrument=EE3100007220&list=2&date=2010-01-12&pg=details&tab=company>]. 01.04.2018.
19. **Egan, J.** Marketing Communication. New York: SAGE, 2014, 440 p.
20. Elion ja EMT saavad uued TeliaSonera grupi logod. – *Arvutimaailm*, 12. mai 2011. [<https://www.am.ee/node/2152>]. 02.04.2018.
21. Emor: Eesti elanike lemmikbrändid on Kalev, Google ja Youtube. – *Äripäev*, 03. märts 2016. [<http://www.kaubandus.ee/uudised/2016/03/03/emor-eesti-elanike-lemmikbrandid-on-kalev-google-ja-youtube>]. 25.04.2018.
22. EMT ja Elioni teenustes võib nädala keskel esineda piirkondlikke häireid. – *Postimees*, 2. Veebruar 2015. [<https://tarbija24.postimees.ee/3077359/emt-ja-elioni-teenustes-voib-nadala-keskel-esineda-piirkondlikke-haireid>]. 06.05.2018.
23. EMT, Elion ja Eesti Telekom ühendati. – *Postimees*, 01. september 2014. [<https://majandus24.postimees.ee/2905721/emt-elion-ja-eesti-telekom-uhendati>]. 02.04.2018.
24. **Ewing, M. T., Fowlds, D. A., Shepherd, I. R. B.** Renaissance: a case study in brand revitalization and strategic realignment, *Journal of Product & Brand Management*, 1995, Vol. 4, Issue: 3, pp. 19-26. DOI: 10.1108/10610429510097618.

25. **Goi, C., Goi, M.** Review on Models and Reasons of Rebranding, International conference on social and humanity, IPEDR, 2011, Vol. 5, pp. 445-449.
26. **Gotsi, M., Andriopoulos, C., Wilson, A.** Corporate re-branding: is cultural alignment the weakest link?, *Management Decision*, 2008, Vol. 46, pp.46-57. DOI: 10.1108/00251740810846734.
27. Graafilise ja veebidisaini disaini võidutööd. – Eesti Disainiauhinnad, 14. september 2016. [<http://www.eestidisainiauhinnad.ee/esileht-2012/uudised/graafilise-ja-veebidisaini-disaini-voidutood>]. 25.04.2018.
28. **Groucutt, J.** The life, death and resuscitation of brands, *Handbook of Business Strategy*, 2006, Vol. 7, pp. 101-106. DOI: 10.1108/10775730610618693.
29. **Haljand, H.** (Telia erakliendiüksuse direktor) Autori intervjuu. Helisalvestis ja transkriptsioon. Tallinn, 05. aprill 2018.
30. **Hislop, M.** An Overview of Branding and Brand Measurement for Online Marketers, *Dynamic Logic's Branding*, 2001, Vol. 101, pp. 1-22.
31. **Juntunen, M., Saraniemi, S., Jussila, R.** Corporate re-branding as a process, *Proceedings of the 5th Thought Leaders International Conference on Brand Management*, 6–7 April 2009, 11 p.
32. **Kaikati, J. G.** Lessons from Accenture's 3Rs: rebranding, restructuring and repositioning, *Journal of Product & Brand Management*, 2003, Vol. 12 Issue: 7, pp.477-490, DOI: 10.1108/10610420310506038.
33. **Kaikati, J. G., Kaikati, A.M.** A rose by any other name: rebranding campaigns that work, *Journal of Business Strategy*, 2003, Vol. 24, pp. 17-23. DOI: 10.1108/02756660310509451.
34. **Kapferer, J.** The new strategic management: creating and sustaining brand equity long term. London: Kogan Page, 2004, 497 p.
35. Kaubamärgiseadus (KaMS). Vastu võetud 22.05.2002. a. – RT I 2002, 49, 308. [<https://www.riigiteataja.ee/akt/KaMS>]. 29.03.2018.
36. **Keller, L. K.** Building strong brands in a modern marketing communications environment, *Journal of Marketing Communications*, 2009, Vol. 15, pp. 139-55. DOI: 10.1080/13527260902757530.

37. **Keller, L. K.** Managing Brands for the Long Run: Brand Reinforcement and Revitalization Strategies, *California Management Review*, 1999, Vol. 41, Issue 3, pp. 102-124. DOI: 10.2307/41165999.
38. **Keller, M.** Sissejuhatus brändimisse ja turunduskommunikatsiooni, 2012. [<http://www.meediakoolitajad.edu.ee/files/Files/13565290118.pdf>]. 26.12.2017.
39. **Kotler, P.** Kotleri Turundus. Tallinn: Pegasus 2002, 236 lk.
40. **Kotler, P., Pfoertsch, W.** B2B Brand Management. Berlin: Springer, , 2006, 257 p.
41. **Lehu, J. M.** Back to Life! Why Brands Grow Old and sometimes Die and What Managers then do: an Exploratory Qualitative Research put into the French Context, *Journal of Marketing Communications*, 2004, pp. 133-152. DOI: 10.1080/13527260410001693811.
42. **Lomax, W., Mador, M.** Corporate re-branding: From normative models to knowledge management, *Journal of Brand Management*, 2006, Vol. 14, pp. 82-95. DOI: 10.1057/palgrave.bm.2550029.
43. **Luck, K.** The delicate art of rebranding: Retaining equity while creating a fresh face. *Journal of brand strategy*, 2012, Vol. 1, pp. 50-56.
44. **Mäeveer, M.** (Telia turundusjuht) Autori intervjuu. Elektroonposti kiri. Tartu, 23. aprill 2018.
45. **Medic, M., Medic, I., Pancic, M.** Mark vs. Brand – Term and Controversies, *Interdisciplinary Management Research*, 2009, Vol. 5, pp. 147-154.
46. **Merrilees, B.** Radical Brand Evolution: A Case-Based Framework, *Journal of Advertising Research*, 2005, Vol. 45, Issue 2, pp. 201-210. DOI: 10.1017/S0021849905050221.
47. **Merrilees, B., Miller, D.** Principles of corporate rebranding, 2008, *European Journal of Marketing*, Vol. 42, pp. 537-552. DPO: 10.1108/03090560810862499.
48. **Miller, D., Merilees, B., Yakimova, R.** Corporate Rebranding: An Integrative Review of Major Enablers and Barriers to the Rebranding Process, *International Journal of Management Reviews*, No. 16, 2014, pp. 265-289. DOI: 10.1111/ijmr.12020.
49. **Muldme, A.** Autori intervjuu. Elektroonposti kiri. Tartu, 22. aprill 2018.
50. **Müller, B., Kocher, B., Crettaz, A.** The effects of visual rejuvenation through brand logos, *Journal of Business Research*, 2013, Vol. 66, Issue: 1, pp. 82 – 88. DOI: 10.1016/j.jbusres.2011.07.026.

51. **Muzellec, L., Doogan, M., Lambkin, M.** Corporate rebranding – an exploratory review, *Irish Marketing Review*, 2003, Vol. 16, No. 2, pp. 31-40.
52. **Muzellec, L., Lambkin, M.** Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity? *European Journal of Marketing*, Vol. 40, 2006, pp. 803-824. DOI: 10.1108/03090560610670007.
53. Õigekeelsussõnaraamat ÕS 2013. Eesti Keele instituut. [<http://portaal.eki.ee/dict/qs/>]. 23.12.2017.
54. **Õunapuu, L.** Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes. Tartu: Tartu Ülikool, 2014, 211 lk. [http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/36419/ounapuu_kvalitatiivne.pdf?sequence=1&isAllowed=y]. 17.04.2018.
55. **Pringle, H., Field, P.** Brand Immortality: How Brands Can Live Long and Prosper. London: Kogan Page, 2008, 337 p.
56. **Prits, M.** (Telia ärisegmeni- ja teenuste juht). Autori intervjuu. Helisalvestis ja transkriptisoon. Tartu, 09. aprill 2018.
57. **Püvi, T.** Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 05. aprill 2018.
58. Selgusid parima teeninduskvaliteediga Eesti suuretevõtted. – Äripäev, 11. jaanuar 2017. [<http://www.ituudised.ee/uudised/2017/01/11/selgusid-parima-teeninduskvaliteediga-eesi-suuretevotted>]. 10.05.2018.
59. Siin lehel on ära toodud firmad ja eraisikud, kes on täiendanud muuseumi kolleksiooni. [<http://www.lanec.eu/tasutaannetajad.htm>]. 06.05.2018.
60. **Simon, H.** Dynamics of Price Elasticity and Brand Life Cycles: An Empirical Study, *Journal of Marketing Research*, 1979, Vol. 16, No. 4, pp. 439-452.
61. **Singh, A. K., Tripathi, V., Yadav, P.** Rebranding and Organisational Performance- Some Issues of Relevance, *American Journal of Sociological Research*, 2012, pp. 90-97. DOI: 10.5923/j.sociology.20120205.01.
62. **Stuart, H., Muzellec, L.** Corporate makeovers: Can a hyena be rebranded? *Journal of Brand Management*, 2004, Vol. 11 Issue 6, pp 472-482. DOI: 10.1057/palgrave.bm.2540193.
63. Telia Eesti AS, kodulehekülg. [www.telia.ee/ettevottest/uldinfo]. 01.04.2018.
64. Telia tegi viimaste aastate tugevaima neljanda kvartali tulemuse. – Telia kodulehekülg, 27. jaanuar 2017. [<https://www.telia.ee/uudis/-/uudis/telia-tegi-viimaste-aastate-tugevaima-neljanda-kvartali-tulemuse>]. 10.05.2018.

65. Telia toob Eesti telekomiturule uue ajastu – Telia kodulehekül, 20. jaanuar 2016. [https://www.telia.ee/uudis/-/uudis/telia-toob-eesti-telekomiturule-uee-ajastu]. 01.04.2018.
66. Telia tõusis brändide edetabelis 5. Kohale. – Digitark, 18. Mai 2017. [https://digitark.ee/telia-tousis-brandide-edetabelis-5-kohale/]. 25.04.2018.
67. Telia UX partner – Okia kodulehekül. [https://www.okia.ee/en/too/telia-ux-partner/]. 10.05.2018.
68. Telia website case study – Telia lehekül. [https://www.telia.ee/ul/case-study/]. 14.05.2018.
69. **Tevi, A., Otubanjo, O.** Undersantind Corporate Rebranding: An Evolution Theory Perspective, International Journal of Marketing Studies, Vol. 5, No. 3, 2013, pp. 87-93. DOI: 10.5539/ijms.v5n3p87.
70. The Telia brand launch in Estonia merged two leading telecommunication brands EMT and Elion. – Divisioni lehekül. [http://www.division.ee/portfolio/telia-brand-launch-in-estonia/]. 10.05.2018.
71. **Todor, R.** The Importance of Branding and Rebranding for Strategic Marketing, Bulletin of the Transilvania University of Braşov, 2014, Vol. 7, No. 2, 59-64 p.
72. Uus nimi aitab äri laiendada. – Äripäev, 13. veebruar 2007. [https://www.aripaev.ee/uudised/2007/02/12/uus-nimi-aitab-ari-laiendada]. 15.04.218.
73. **Vagula, R.** (Telia veebi arenduse ja disaini osakonnajuht) Autori intervjuu. Helisalvestis ja transkriptsioon. Tartu, 10. aprill 2018.
74. **Veski, R.** Täna sa sai Starmanist ajalugu. Elisa liitis teleteenuse enda brändi alla. – Delfi, 16. jaanuar 2018. [http://kasulik.delfi.ee/news/uudised/tanasest-sai-starmanist-ajalugu-elisa-liitis-teleteenuse-enda-brandi-alla?id=80804625]. 15.04.2017.
75. **Vihalem, A.** Turunduse alused. Tallinn: Külim, 2008, 308 lk.
76. **Аакер, Д. А.** Создание сильных брендов. Москва: Издательский дом Гребенникова, 2003, 440 с.
77. **Алексунин, В. А., Байч, А. Г., Гуров, В. А.** Управление брендами с короткими и ограниченными жизненными циклами, Вестник Российского Государственного Торгово-экономического университета, № 4, 2010, стр. 54-60.
78. **Король, А. Н.** Брэндинг в системе маркетинговых коммуникаций фирмы, Вестник ТОГУ, № 2 (3), 2006, стр. 91-114.

79. **Котлер, Ф.** Котлера до сих пор считают ” золотым стандартом“, Секрет фирмы, 2003, № 18, стр. 60-63. [https://secretmag.ru/archive/sec-firm_18_061003.pdf] 1.12.2017.
80. **Котлер, Ф., Вонг, В., Сондерс, Д., Армстронг, Г.** Основы маркетинга. 2010, 1200 с.
81. **Патуева, В. В.** Кампания ребрендинга как инструмент управления жизненным циклом бренда, диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук, Волгоград, 2011, 165 стр.
82. **Патуева, В. В.** Элементы структуры бренда в контексте инструментария ребрендинга, Известия Волгоградского государственного педагогического университета, 2010, стр. 63-66.

LISAD

Lisa 1. Intervjuu küsimused

Tartu Ülikool

Bakalaureusetöö

„Rebrändimise eesmärgid Eesti tegutsevate ettevõtete näitel“

Küsimused

Tere,

Olen Anastassia Semjonova Tartu Ülikooli majandusteaduskonna üliõpilane. Käesoleva küsimustiku vastuseid kasutan bakalaureusetöö kirjutamisel, mille eesmärk on välja selgitada rebrändimise protsess telekommunatsiooni ettevõtte Telia Eesti AS näitel. Olen tänulik kui leiate aega vastata küsimustele võimalikult sisukalt ning Teie luba esitada vajadusel täpsustavaid küsimusi.

Olen tänulik Teie panuse eest!

1. Millisel positsioonil töotasite Telia rebrändimise jooksul ja millised olid Teie peamised ülesanded rebrändimisel?
2. Millised olid Telia rebrändimise põhjused?
3. Millisel hetkel otsustati rebrändimist teostada? Kes oli selle algataja?
4. Milline oli rebrändimise eesmärk/eesmärgid?
5. Kas ja kui jah, siis millal teostati rebrändimise eelne analüüs?
6. Kuivõrd hinnati selle põhjal ümber eesmärk, etapid, teostus vms?
7. Palun kirjeldada, milline oli Telia rebrändimise protsess? Millistest etappidest koosnes? Milline etapp oli kõige olulisem? Milline etapp oli kõige keerulisem? Milline oli iga etapi ajaline kestus (umbkaudselt)?

Lisa 1. järg.

8. Millised ettevõtte välised muutused toimusid rebrändimise käigus?
9. Millised EMT ja Elioni brändi positiivsed assotsiatsioonid ja tugevused sooviti säilitada uues brändis?
10. Millised muutused toimusid ettevõtte siseseselt?
11. Kas ja kuidas oli protsessidesse kaasatud ettevõtte välised ja sisemised sidusrühmad? Kui oluline on nende kaasamine?
12. Kuidas toimus rebrändimise kommunikeerimine (väliselt)? Kas ja kuidas ettevõtte siseselt (töötajate kursis hoidmine protsessidega, uue identiteedi tutvustamine jne)?
13. Millal ja kuidas hinnati rebrändimise protsessi tulemusi?
14. Mis olid Telia rebrändimise suurimad õppetunnid?
15. Mida teeksite täna Telia rebrändimisel teisiti?

Lisa 2. Telia logode ajalugu



AS Eesti Mobiiltelefon aastast 1991



AS Eesti Telefon aastast 1993



AS EMT aastast 2001



Elion Ettevõtted AS aastast 2003



2011. aastal olid EMT ja Elioni logod ühtlustatud ja värskendatud



Uus Telia logo aastast 2016

Allikas: autori koostatud (25 aastat ... 2016; Siin lehel ... 2018) põhjal.

Lisa 3. Telia ümbernimetamise järkjärguline strateegia



Esindustes kasutati EMT ja Elioni logod, kuigi ärinimi oli AS Eesti Telekom
Allikas: (EMT ... 2015).



Spordiüritusel AS Eesti Telekom'i ettevõtte visuaalselt esindatud EMT ja Elioni all
Allikas: (Alfa ... 2016).

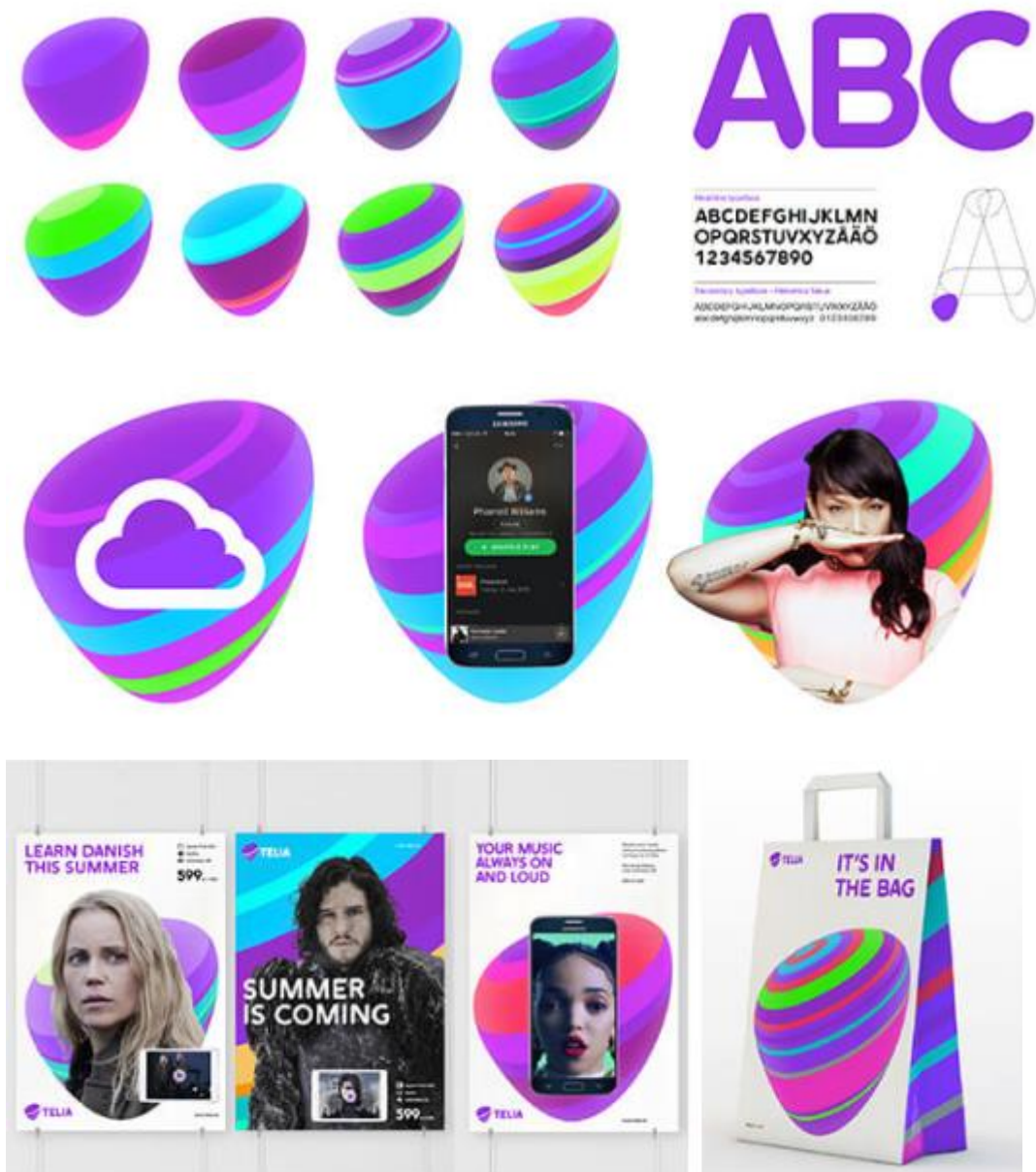
Lisa 3. järg.



Turunduskampaaniates kasutatakse EMT ja Elioni brände

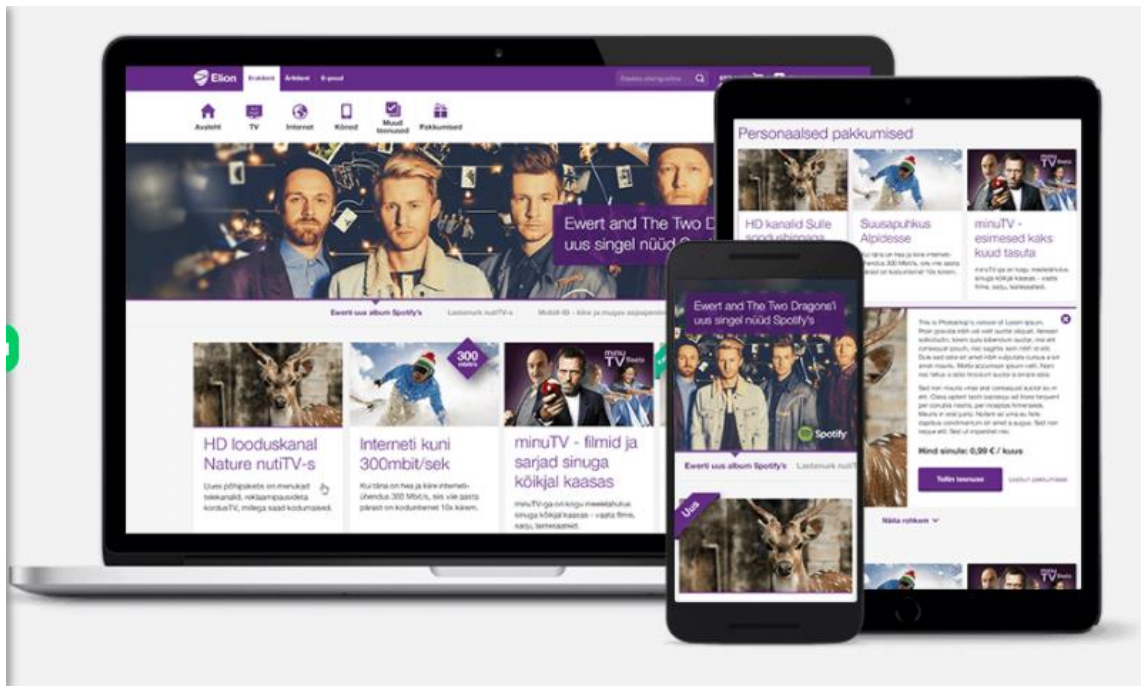
Allikas: (Ainult ... 2014).

Lisa 4. Wolff Olins agentuuri brändikeel

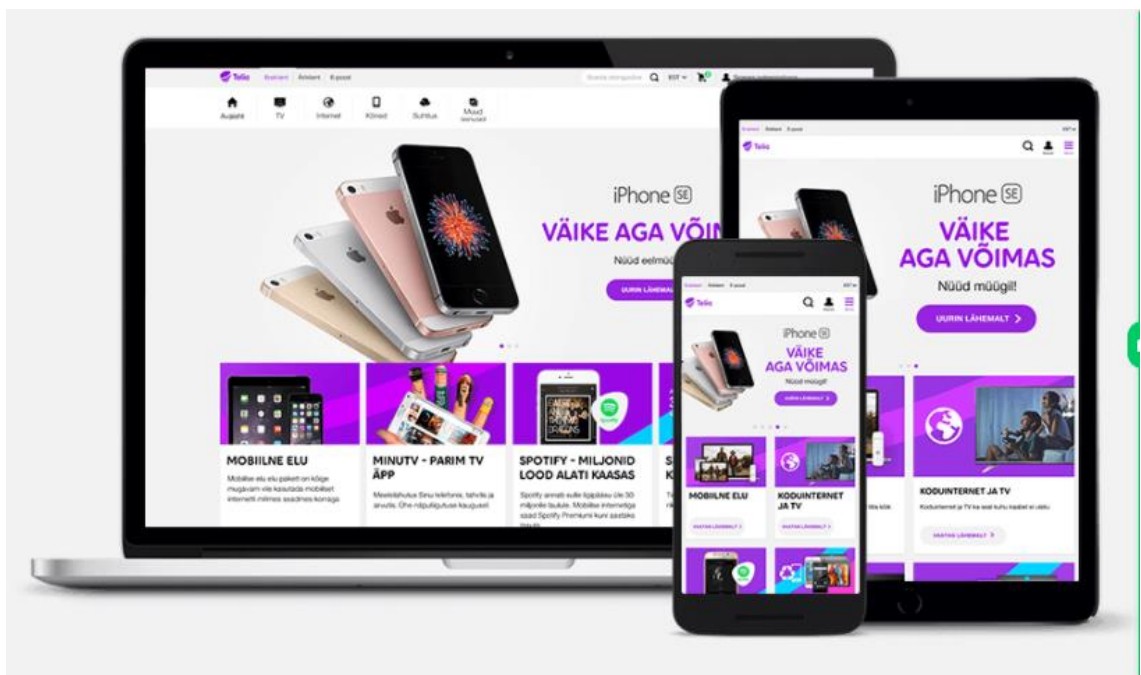


Allikas: (Telia website case ... 2018).

Lisa 5. Telia veebilehekülje visuaalne muutus



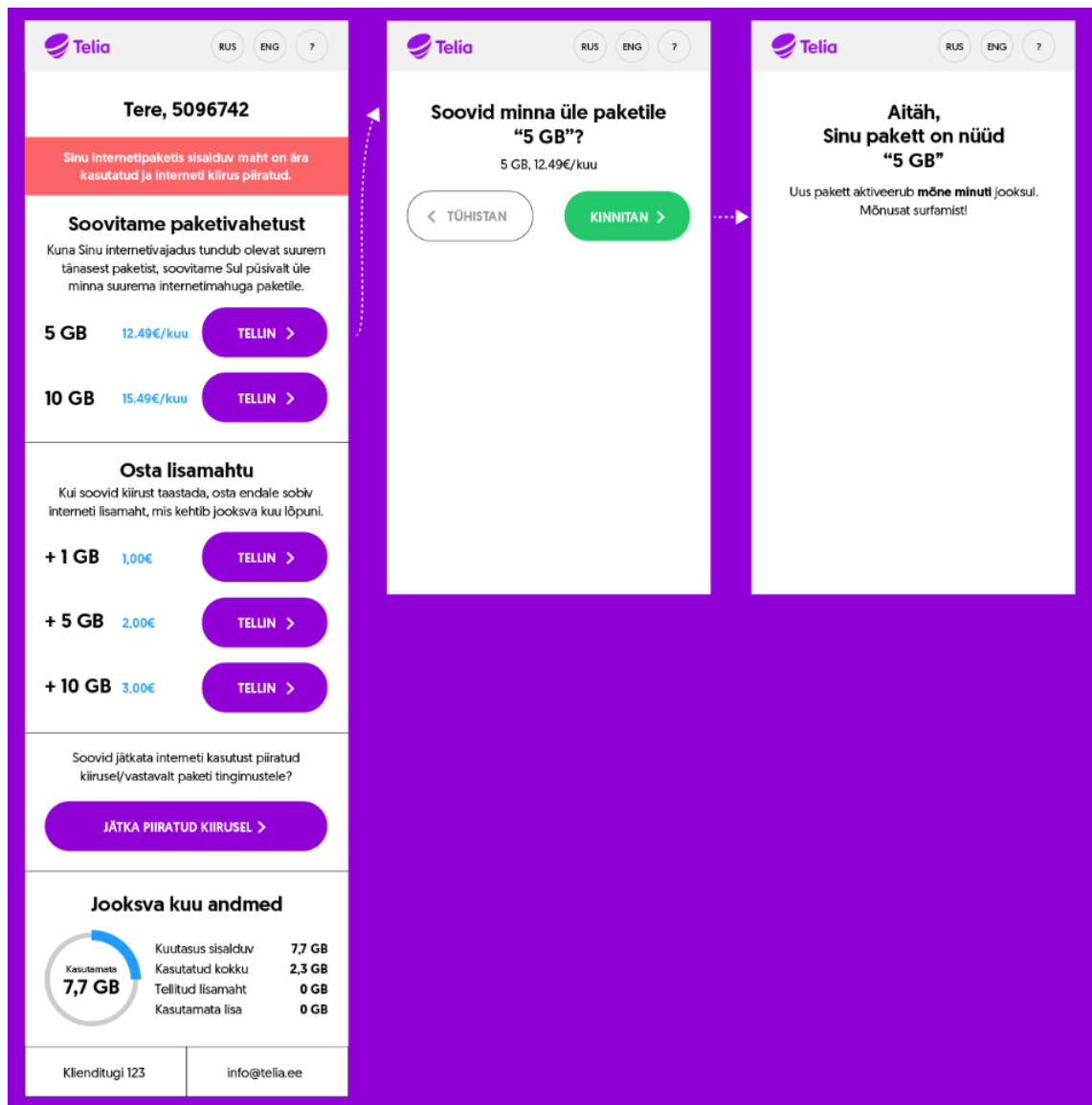
Elioni kodulehekülje vana disain



Telia ühinenud kodulehekülje uus disain

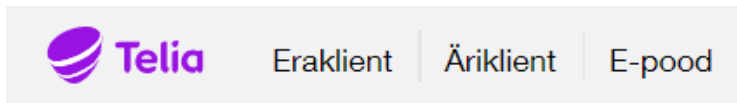
Allikas: (Telia website case ... 2018).

Lisa 6. Näide „valupõhisest pakkumisest“

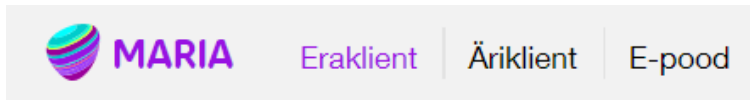


Allikas: (Telia UX partner 2018).

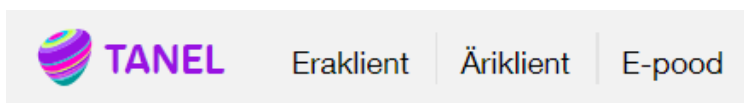
Lisa 7. Näide kliendi personaalsest logost



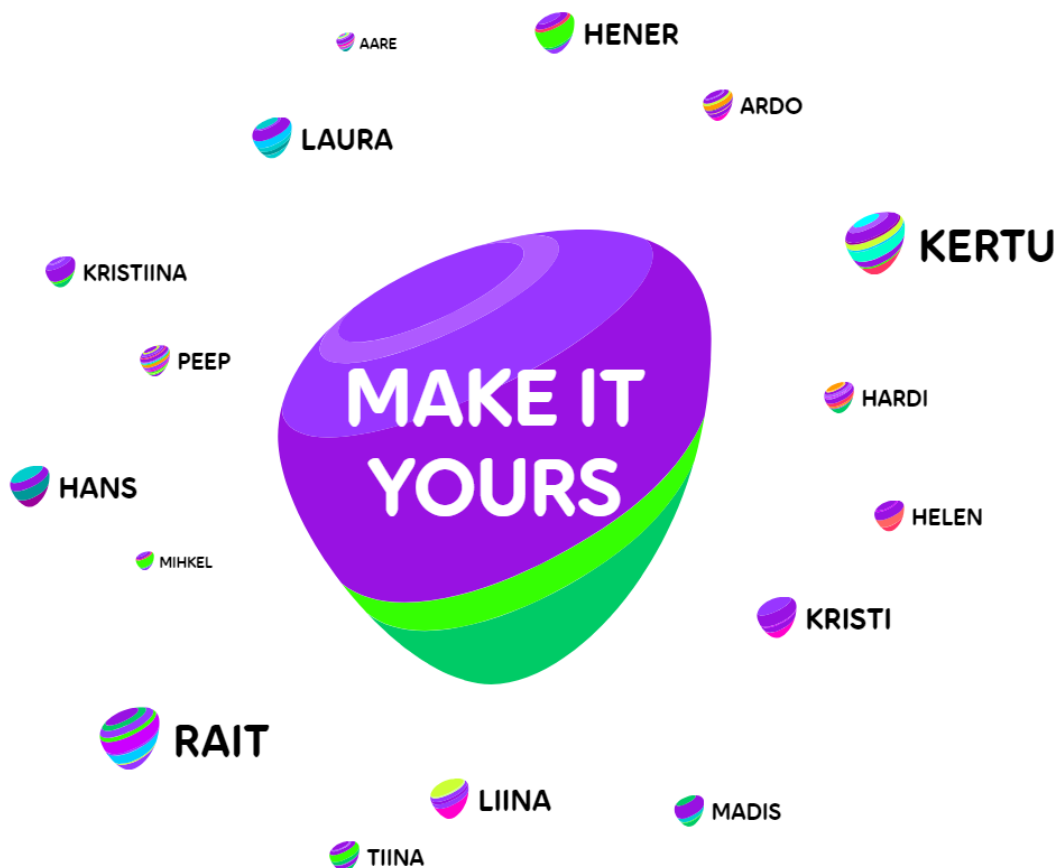
Telia logo, kui klient ei ole iseteenindusse sisse loginud



Telia logo kui Maria logis iseteenindusse sisse



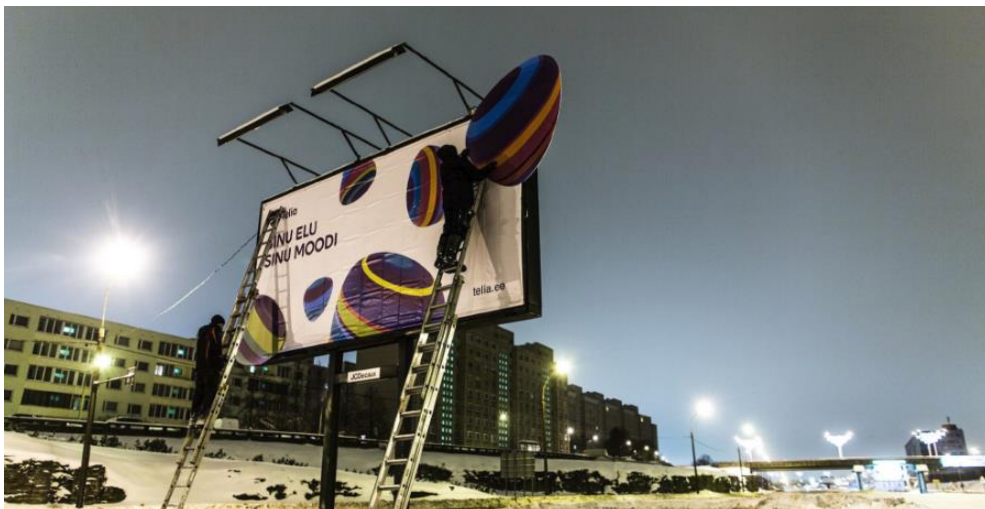
Telia logo kui Tanel logis iseteenindusse sisse



Näide personaalsetest logodest

Allikas: (Telia website case ... 2018).

Lisa 8. Telia lansseerimine 20. jaanuaril



Plakati ülespanek



Ümberkujundatud tehnikute autod



Uued Telia kotid

Allikas: (The Telia brand ... 2018).

Lisa 8. Järg.



20. jaanuari hommikused ajalehed

Allikas: (The Telia brand ... 2018).

SUMMARY

THE REBRANDING PROCESS ON THE EXAMPLE OF TELIA EESTI AS

Anastassia Semjonova

In order for today's brands to survive, companies must adapt to changing world conditions. If the brand is no longer relevant, the reputation of the company and its longevity has declined, the company's marketing situation and brand needs to be updated, and the term „rebranding“ should be introduced here. Many researchers have come to the conclusion that companies are increasingly using rebranding to enhance the brand's role and enhance performance. The author of the Bachelor's thesis believes that rebranding is one of the most important tools for developing a brand's lifecycle, and knowing how and by which rebranding can be effectively implemented will delay the brand's aging by several years.

The aim of this paper is to highlight the success factors of the rebranding process with the example of Telia Eesti AS. On this basis, the following research tasks are set:

- Give an overview of the basic concepts of rebranding
- Identify the theoretical models of the rebranding process
- Give an overview of Telia Eesti AS and the methodology for conducting the study
- analyze the process of rebranding Telia Eesti AS and draw conclusions

Bachelor's thesis is divided into two parts. The first or theoretical part provides an overview of the basic concepts of rebranding: the brand's lifecycle, the goals of rebranding, its causes, and the consequential changes that follow as part of company rebranding. Different theoretical models of the rebranding process are outlined and the stages of the models are described. In the second part, the author carried out an empirical study using a qualitative method, ie semi structured interviews. Interviews were

conducted with the leaders involved in the rebranding of Telia Eesti AS. Analyzing the results of the interviews, describes Telia's rebranding and highlights success factors.

According to several authors, the brand has its own lifecycle, which, like a product, is divided into four phases. In order to control brand life and prevent brand aging, brand renewal or rebranding needs to be done. Brand tangible and intangible components should be corrected in rebranding process. It is important to maintain existing customers and distinguish between competitors in the rebranding process. Brand aging is not the only reason for rebranding, and the author has described that rebranding may be caused by changes in company structure or strategy, changes in competitive status and the external environment.

The theory pointed out that rebranding is a difficult process in which changes such as redesign, renaming and repositioning take place. The author of the Bachelor's thesis found that in the analysis of rebranding, at least two of the the brand's visual, name and position changes should be done, and if only one of them changes, then this is the underlying process of rebranding, in other words working progress and therefore can not be considered a rebranding process.

In the second part of the essay, the author described the four models of the rebranding process: the Muzellec and Lambkin models, the Daly and Moloney models, the Juntunen, the Saaniem and Jussila models, and the Tevi and Otubanjo models. The first is a simplified model that focuses on the causes, objectives and stakeholder involvement. The last three consist of three main stages: analysis, planning and implementation, which in turn fall into several sub-processes or sub-steps. For a number of models, it is important to involve internal stakeholders, which is really essential for the author's work. Owners feel much better about internal culture, and if they are involved in this process as early as possible, then they could better represent the brand new.

The aim of the bachelor thesis was to highlight the success factors of the rebranding process on the example of Telia Eesti AS, and to reach the goal, interviews were conducted with the Telia rebranding process managers. The interviews featured the success factors of Telia's rebranding model and the process of launching the process.

Telia's re-branding process consisted of five main steps: getting incentives, analyzing, planning, launching and evaluating. Several stages were subdivided into several sub stages. In the same way as the model presented in the theory, the reasons for the rebranding of Telia were related to the change in the parent company's strategy and, moreover, to the change in structure. In the second stage, it was explained which brands of old associations should be preserved, and the quality, innovation and Estonian style were chosen as strong associations of both brands. At the analysis stage, the vision of the future brand was also chosen, according to which the brand redesign, renaming, repositioning and IT projects were planned for the next step. One of the objectives of the repositioning was to transform the position from a consumer perspective, wishing the customer to feel the benefits of a new common brand and pricing brand values. The strategy chosen to achieve the goals was based on the personality that a new brand should differentiate from its competitors and add value to its customers. There was continuous close cooperation between both internal and external stakeholders. The execution process also took place in several stages: firstly, a communication plan was put in place, then employees were informed about future rebranding and on January 20 a new brand was launched at over night. The results of the rebranding process were evaluated internally and external evaluations were obtained. To add it up, Telia increased its market share in its core business areas and earned a profit of around EUR 86 million, which means that rebranding has produced yet positive results.

The analysis of the rebranding process revealed its success factors. The most important thing is the planning of rebranding and the existence of a "buffer time", which was not the case with the Telia example. In addition, it was pointed out that for big companies a brand management team is important because the brand manager can not cope with managing such a big change alone. The success factor of rebranding is the value proposition, which is the benefit that a customer receives from a rebranded company. Telia has already been rebranding for at least two years, and long-term continuity might have been another success, which is also lacking. At the beginning, the company focused on personality, nowadays it has gone to the background.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, **Anastassia Semjonova**,

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

REBRÄNDIMISE PROTSESS TELIA EESTI AS NÄITEL,

mille juhendaja on **Kerli Ploom**,

- 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
- 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, **17.05.2018**