

LEGENDAARISEN POHJANHOVIN UUDISTUS

Cumulus City & Resort -ketjun brändi- ja konseptiuudistus

Metsävainio Noora

Opinnäytetyö
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala
Matkailun koulutus
Restonomi (AMK)

2017

Matkailu-, ravitsemis- ja talousala
Matkailun koulutus
Restonomi (AMK)

Tekijä	Noora Metsävainio	Vuosi	2017
Ohjaaja	Marja Lempiäinen		
Toimeksiantaja	Cumulus Resort Pohjanhovi		
Työn nimi	Legendaarisen Pohjanhovin uudistus – Cumulus City & Resort -ketjun brändi- ja konseptiuudistus		
Sivu- ja liitesivumäärä	62 + 4		

Opinnäytetyössä käsiteltiin Restelin toteuttamaa Cumulus City & Resort -ketjun brändi- ja konseptiuudistusta sekä sitä, miten uudistus näyttäytyi nykyisessä Cumulus Resort Pohjanhovissa. Opinnäytetyön toimeksiantajayrityksenä oli rova-niemeläinen hotelli, Cumulus Resort Pohjanhovi. Restel yhdisti Rantasipi- ja Cumulus-hotelliketjut uudeksi Cumulus City & Resort -ketjuksi valtakunnallisesti 17.1.2017. Uudistuksen myötä legendaarisesta Rantasipi Pohjanhovista tuli Cumulus Resort Pohjanhovi. Työssä tarkasteltiin tapaustutkimuksen näkökulmasta brändi- ja konseptiuudistuksen toteutumista, sekä uudistuksen myötä syntyneitä mediahuomiota Cumulus Resort Pohjanhovin osalta. Mediassa paljon puhuttanut aihe kietoutui hotellin katolla olleen Pohjanhovi-kyllin ympäri.

Työn tehtävänä oli luoda ymmärrystä, miksi ja miten Restel tekee mittavan brändi- ja konseptiuudistuksen. Tavoitteena oli selvittää, miksi brändi- ja konseptiuudistuksen toteutus Cumulus Resort Pohjanhovin osalta herätti valtakunnallisen mediahuomion. Täsmäntävä tutkimuskysymys oli, mitä monet paikalliset sekä muut suomalaiset ovat viestineet Cumulus Resort Pohjanhovia koske-neesta brändi- ja konseptiuudistuksesta.

Keskeisenä tutkimusmenetelmänä oli sisällön analyysi, joka toteutettiin teemoit-telun avulla. Mediassa julkaistut yleisön kommentoinnit sekä mielipiteet muodos-tivat keskeisen tutkimusaineiston, joka teemoiteltiin yhdeksi teemakortistiksi. Li-säksi monet taustaltaan merkittävät henkilöt olivat kommentoineet aihetta näky-västi. Nämä eri henkilöiden kommentoinnit toimivat Restelin tiedotteiden kanssa tutkimusaineiston perustana.

Opinnäytetyön aihe oli hyvin ajankohtainen ja tutkimisen arvoinen, sillä monet suomalaiset olivat kokeneet aiheen tärkeäksi. Uudistuksen myötä syntynyt me-diakohu sekä runsaat palauteet eivät jääneet Suomen suurimmalta hotelli- ja ra-vintola-alan toimijalta huomioimatta. Tuloksissa osoitettiin, että Pohjanhovia pi-detään arvokkaana brändinä ja Pohjanhovi-kylltiä monimerkityksellisenä. Poh-janhovia ja sen historiaa arvostetaan, ja sitä halutaan vaalia. Johtopäätöksissä havaittiin, että Pohjanhovin imagoa sekä mainetta pidetään yhä vahvoina.

Avainsanat

brändi, konsepti, uudistus, imago, maine

Tourism, Catering and Domestic services
Degree Programme in Tourism
Bachelor of Hospitality Management

Author	Noora Metsävainio	Year	2017
Supervisor	Marja Lempiäinen		
Commissioned by	Cumulus Resort Pohjanhovi		
Subject of thesis	Reformation of a Legendary Pohjanhovi – The brand and concept reformation of the Cumulus City & Resort hotel chain		
Number of pages	62 + 4		

The topic of the thesis is the brand and concept reformation of the Cumulus City & Resort hotel chain and the implementation of it in the legendary Hotel Pohjanhovi in Rovaniemi city. The commissioner was Cumulus Resort Pohjanhovi, which is a part of the Restel Concern. Restel launched the reformation on 17 January 2017 and therefore Rantasipi and Cumulus hotel chains were merged into the new Cumulus City & Resort hotel chain. The reformation of Cumulus Resort Pohjanhovi gathered wide attention in the local and national media. The discussion concentrated mainly on the removed signboard of Pohjanhovi.

The aim of this thesis project was to obtain an understanding on the reasons for Restel to carry out this massive brand and concept reformation. The aim was to find out that why the reformation of Cumulus Resort Pohjanhovi triggered wide conversation in the media and what many local and other Finnish people expressed about the issue.

The thesis was carried out as a case study and the main research method used was content analysis. The research material consisted of written comments and opinion pieces published in the media between 17.1.2017–1.4.2017. In addition, Restel's publications and newspaper articles about the reformation were examined. The content analysis of the research material was carried out by dividing the material into several themes.

The topic of the thesis was current and regarded as important by many Finnish people. Due to the wide attention and conversation in the media, the results of the study are comprehensive. The results showed that Hotel Pohjanhovi is seen as a dignified brand, and the Pohjanhovi signboard has several meanings among many Finnish people. According to the results, the history of Hotel Pohjanhovi is appreciated and regarded as worth maintaining. It can be concluded that this legendary hotel still has a strong image and reputation nowadays.

Key words brand, concept, reformation, image, reputation

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	HOTELLI POHJANHOVI	8
2.1	Yrityksen esittely	8
2.2	Hotelli Pohjanhovin historian vaiheet	9
2.3	Omistussuhteen muutos: Rantasipi-hotelliketju	11
2.4	Paikallisuus osana Hotelli Pohjanhovia	13
3	TUTKIMUSTEHTÄVÄN TOTEUTUS	15
3.1	Lähestymistapa	15
3.2	Tutkimusaineisto	16
3.3	Tutkimusmenetelmät	17
3.4	Keskeiset käsitteet	21
4	CUMULUS CITY & RESORT -KETJUN BRÄNDI- JA KONSEPTIUUDISTUS	24
4.1	Cumulus City & Resort -hotelliketju	24
4.2	Liiketoiminnan uudistaminen	29
4.3	Brändin kehittäminen	30
4.4	Brändi ja palvelukonsepti palvelualalla	32
4.5	Yrityksen imago ja maine	36
5	UUDISTUNUT HOTELLI POHJANHOVI	39
5.1	Cumulus Resort Pohjanhovin brändi- ja konseptiuudistus	39
5.2	Mediahuomion taustoitus ja tulkinta	42
5.3	Sisällön analyysin toteutus	47
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	51
6.1	Tulosten vastaavuus tehtävään	51
6.2	Tulosten vastaavuus tavoitteeseen	53
7	POHDINTA	56
	LÄHTEET	59
	LIITTEET	63

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on Cumulus City & Resort -ketjun brändi- ja konseptiuudistus ja sen näyttäytyminen Cumulus Resort Pohjanhovissa. Cumulus City & Resort on uusi kotimainen hotelliketju, joka tarjoaa monipuolisia palveluita erilaisiin tarpeisiin (Restel 2017). Opinnäytetyössäni selvitän, kuinka Cumulus City & Resort -ketjun uusi brändi sekä konsepti näyttäytyvät pitkän historian omaavassa hotellissa, jonka toiminta on rakentunut 80 vuotisen historiansa ajan pitkälti lappilaisuuteen sekä paikallisuuteen (Desk 2006). Tehtävänä on selvittää, miksi ja miten Cumulus City & Resort -ketjun brändi- ja konseptiuudistus tehdään sekä kuinka uudistus näyttäytyy Rovaniemen vanhimmassa hotellissa, Pohjanhovissa. Tavoitteena on selvittää, miksi Cumulus City & Resort -ketjun brändi- ja konseptiuudistus on toteutuessaan herättänyt suuren mediahuomion sekä paikallisesti että valtakunnallisesti. Opinnäytetyön keskeisenä tarkoituksena on luoda ymmärrettävyyttä ajankohtaiselle ilmiölle.

Opinnäytetyöni toimeksiantajayritys on Cumulus Resort Pohjanhovi. Suoritin syventävän työharjoitteluni yrityksessä kesällä 2016 sekä työskentelin joulusesongin 2016–2017 hotellin vastaanotossa. Siksi opinnäytetyön tekeminen juuri Pohjanhoviin on itselleni luontevaa ja mielekästä. Ammattikorkeakouluopinnoissani olen suuntautunut matkailu- ja ravitsemispalvelujen konseptointiin ja laadunhallintaan, joten opinnäytetyöni tutkimusaihe liittyy läheisesti suuntautumiseeni. Varsinaista toimeksiantoa opinnäytetyöhön Cumulus Resort Pohjanhovin osalta ei ollut. Sen sijaan selvitin itse, voisinko tehdä opinnäytetyön ajankohtaiseen Cumulus City & Resort -ketjun brändi- ja konseptiuudistukseen liittyen. Tarkoitukseni opinnäytetyön tekemisessä oli yhdistää opintojeni suuntautuminen sekä aikaisempi alan työkokemukseni. Samalla halusin myös hotellin sesonkityöntekijänä perehtyä paremmin kyseiseen brändi- ja konseptiuudistukseen.

Tutkimusaihe ei ole yksittäinen ilmiö, vaan se kuuluu laajempaan yrityksen liiketoiminnan ja markkinoinnin kokonaisuuteen, sillä brändien rakentaminen on liiketoiminnan rakentamista ja kehittämistä (Laakso 2003, 22; Sammallahti 2009, 70). Cumulus City & Resort -ketjun brändi- ja konseptiuudistus on toteutettu Restelin toimesta koko maassa. Uudistus oli havaittavissa kaikissa entisissä Cumulus- ja

Rantasipi-ketjun hotelleissa, kun ketjut yhdistyivät ja syntyivät 17. tammikuuta 2017 yhdeksi Cumulus City & Resort -hotelliketjuksi.

Aikaisempia opinnäytetöitä Cumulus-hotelliketjulle sekä Hotelli Pohjanhoviin on tehty useita. Tämän opinnäytetyön aiheen kannalta merkittävin työ on Samuli Heiskalan ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö vuodelta 2012, Konseptikäsikirjan rooli brändilupauksen lunastamisessa. Heiskala toimi Cumulusin Brand Managerina opinnäytetyötä tehdessään. Heiskalan opinnäytetyön tuotoksena syntyi konseptikäsikirja Cumulus-hotelliketjulle, jonka tarkoitus oli toimia johtamisen työvälineenä sekä auttaa Restelin määrittämän brändikuvauksen toteutumisessa (Heiskala 2012). Heiskalan opinnäytetyö käsittelee aihepiiriltään hyvin samoja teemoja kuin tämä opinnäytetyö.

Opinnäytetyön pääkysymyksenä on, kuinka Cumulus City & Resort -ketjun brändi- ja konseptiuudistus näyttäytyy nykyisessä Cumulus Resort Pohjanhoviissa. Tämän opinnäytetyön tehtävänä on luoda selvyttä siihen, miten ja miksi Restel tekee mittavan Cumulus City & Resort -hotelliketjun brändi- ja konseptiuudistuksen sekä mitä tällä uudistuksella tavoitellaan. Näihin kysymyksiin pyrin tuomaan selkeyden Restelin tiedotteiden sekä aiheeseen liittyvän teorian ja kirjallisuuden avulla. Tarkoitukseni on selvittää aiheen taustaa ja luoda siten ymmärrettävyyttä ajankohtaiselle sekä ainutlaatuiselle tilanteelle.

Havaitsemani tutkimusongelma perustuu Cumulus City & Resort -ketjun brändi- ja konseptiuudistuksen myötä syntyneeseen ristiriitaan, jossa eri osapuolten näkemykset eroavat toisistaan. Merkitsevin ristiriita on ollut havaittavissa brändiuudistuksen toteuttajan eli Restelin ja erityisesti rovaniemeläisten ihmisten välillä. Opinnäytetyön tavoitteena on ymmärtää, miksi suomalaiset ja erityisesti paikalliset ihmiset reagoivat vahvasti rovaniemeläistä Hotelli Pohjanhovia koskevaan brändi- ja konseptiuudistukseen. Keskeisiä tutkimuskysymyksiä on kaksi. Miksi uudistus on herättänyt paljon huomiota mediassa ja paikallisten keskuudessa? Mitä paikalliset ja monet muut suomalaiset ovat viestineet Hotelli Pohjanhovia koskeneesta Cumulus City & Resort -ketjun brändi- ja konseptiuudistuksesta? Näihin kysymyksiin pyrin vastaamaan tutkimusaineistoon kohdistuvan sisällön analyysin avulla.

Opinnäytetyön aihealue on rajattu Cumulus City & Resort -ketjun brändi- ja konseptiuudistuksen tarkasteluun. Tutkimuskohteena on Rovaniemellä sijaitseva hotelli, Cumulus Resort Pohjanhovi. Muut Suomessa sijaitsevat Cumulus City & Resort -ketjun hotellit ovat rajattu tämän tutkimusalueen ulkopuolelle. Opinnäytetyön tutkimusaiheen tausta perustuu pitkälti Pohjanhovin historiaan sekä Restelin brändityön taustoihin, koska niiden kautta brändi- ja konseptiuudistuksen toteutuminen sekä sen vaikutukset ovat helpommin ymmärrettävissä. Tarkastelen tutkimusongelmaa tapaustutkimuksen näkökulmasta, koska se mahdollistaa aiheen syvällisen ymmärtämisen.

2 HOTELLI POHJANHOVI

2.1 Yrityksen esittely

Cumulus Resort Pohjanhovi on legendaarinen ja tunnettu hotelli. Se sijaitsee keskellä Rovaniemeä joenrantapaikalla lähellä Ounasvaaraa, Napapiirin tuntumassa. Pohjanhovilla on pitkä ja värikäs historia, jota juhlittiin syksyllä 2016, jolloin hotelli täytti 80 vuotta. (Cumulus City & Resort 2017a.) Pohjanhovi on kuullut 17. tammikuuta 2017 lähtien Cumulus City & Resort-hotelliketjuun, jonka omistajana toimii Restel Oy (Restel 2017). Cumulus Resort Pohjanhovi on monipuolinen hotelli, joka tarjoaa palveluita vapaa-ajan matkustajille, liikematkustajille sekä kokousvieraille. Kahdesta erillisestä rakennuksesta koostuvasta hotellikonaisuudesta löytyy 212 eritasoista ja -kokoista huonetta. Cumulus Resort Pohjanhovin yhteydessä on myös ravintola, jossa on kaikkiaan 400 asiakaspaikkaa, ja joka on tunnettu pohjoisen keittiön herkuistaan. (Restel 2016; Cumulus City & Resort 2017a.) Ravintola Pohjanhovin lisäksi hotellissa on myös karaokebaari, yökerho sekä aulabaari hotellin vastaanoton yhteydessä (Cumulus City & Resort 2017a). Vanhimman hotellirakennuksen alimmassa kerroksessa on Pohjanhovin yhteistyökumppanin, Lapland Safariksen, toimisto- ja liiketilat. Cumulus Resort Pohjanhovin päärakennuksesta löytyy Europcar-autovuokraamo sekä parturikampaamo, joka on yksityisomistuksessa.

Restel on Suomen johtava sekä monipuolisin hotelli- ja ravintola-alan palveluyritys. Suomessa Restelillä on 43 hotellia, jotka kokonaisuudessaan käsittävät noin 7 700 huonetta. (Restel-vuosikertomus 2015.) Restelin hotellit sijaitsevat niin kaupunkien keskustoissa kuin luonnon lähetyilläkin. Hotellivalikoimaan kuuluvat kotimaiset Cumulus City & Resort -hotellit ja Hotelli Seurahuone Helsinki sekä kansainväliset Holiday Inn-hotellit, Hotel Indigo Helsinki ja Crowne Plaza Helsinki. (Restel 2017.) Hotellitarjonnan lisäksi Resteliin kuuluu yli 240 ravintolaa (Restel), joissa on yhteensä 88 500 asiakaspaikkaa (Restel-vuosikertomus 2015). Kattavaan ravintolatarjontaan lukeutuu niin ilta- ja ruoka- sekä tapahtuma-

ravintoloita kuin pubejakin (Restel 2017). Vuoden 2015 Restelin vuosikertomuksen mukaan, Restel työllisti Suomessa kaikkiaan yli 5 000 hotelli- ja ravintola-alan työntekijää.

Restel on konserni, johon kuuluvat hallinto- sekä emoyhtiö Restel Oy. Näiden lisäksi konserniin kuuluvat Restel Oy:n tytäryhtiöt. Vuoden 2016 fuusion jälkeen Restel Oy:n tytäryhtiöiden määrää supistettiin kymmenestä yhtiöstä viiteen yhtiöön. Tällä muutoksella haettiin selkeyttä ja tehokkuutta yhtiörakenteeseen. Nykyään nämä yhtiöt ovat Restel Oy, Restel Liikenneasemat Oy, Restel Ravintolat Oy, Restel Fast Food Oy sekä Cumulus Oy Restel Hotellit Oy. Viimeisimmän nimen alle ovat sulautuneet kaikki Restelin omistamat hotelli- sekä kylpyläyhtiöt. (Restel-vuosikertomus 2015.) Restel Oy:n omistaa kokonaan Tradeka-Yhtiöt Oy. Tradeka on kuluttajaosuuskunta, joka on perustettu vuonna 1917. Tänä vuonna perustamisesta tulee kuluneeksi sata vuotta ja nykyään Tradeka palveleekin noin 240 000 jäsentä. Tradeka vastaa jäsentensä jäseneduista sekä -palveluista, joita tuottavat muun muassa Restel Oy (Tradeka 2017.) Tradekan toiminta-ajatus perustuu muun muassa vastuullisen liiketoiminnan harjoittamiseen, jonka tuloksesta merkittävä osa palautuu takaisin suomalaiseen yhteiskuntaan (Tradeka 2017.)

2.2 Hotelli Pohjanhovin historian vaiheet

Historia on merkittävä osa Cumulus Resort Pohjanhovia. Uutta Cumulus City & Resort -ketjun brändi- ja konseptiuudistusta sekä sen vaikutuksia Cumulus Resort Pohjanhoviin on helpompi ymmärtää vasta, kun tietää taustan. Olen koonnut tähän Pohjanhovin tärkeimmät historian vaiheet ja tapahtumat loogiseen järjestykseen, jotka olen katsonut tarpeelliseksi tiedostaa tämän tutkimusaiheen kannalta. Oleellista on tietää se, mitä on ollut ennen Cumulus City & Resort -ketjun brändi- ja konseptiuudistusta, jotta erityisesti uudistuksen myötä herännyttä mediahuomiota voidaan paremmin ymmärtää.

Pohjanhovi on osa Lapin historiaa ja se on ollut myös Lapin matkailun tukipilari (Virtamo 1997, 173). Pohjanhovin historia on ollut hyvin vaiheikas ja hotellin 80

vuotiseen taipaleeseen on mahtunut paljon merkittäviä tapahtumia. Pohjanhoviassa on vierailut monia tunnettuja suomalaisia sekä ulkomaalaisia arvovieraita vuodesta 1936 lähtien, jolloin hotelli perustettiin. (Restel 2017.) Herrojen lisäksi hotellin vieraina on ollut myös jätkiä ja tavallisia kävijöitä. Hotelli Pohjanhovia on historian saatossa rakennettu, saneerattu ja laajennettu useaan kertaan niin ravintoloiden kuin muidenkin hotellin tilojen osalta (Virtamo 1997).

”Rovaniemelle pitää rakentaa ajanmukainen hotelli palvelemaan koko Pohjois-Euroopan matkailukehitystä”. Tällä kannalla olivat Suomen Matkailijayhdistys ja sen silloinen pääjohtaja, Jalmar Castrén. (Virtamo 1997, 21.) Suomen Matkailijayhdistys, Oy Alkoholiliike Ab ja Alkon ravintolat Oy muodostivat yhdessä Rovaniemen Matkailijahotelli Oy:n, joka rakensi Hotelli Pohjanhovin vuonna 1936 (Virtamo 1997, 19).

Arkkitehdit Pauli ja Märta Blomstedt suunnittelivat korkeatasoisen, funkkistyyllisen hotellin (Virtamo 1997, 21), jossa oli Lapin ensimmäinen sähköllä toimiva keittiö sekä ainoa hissi (Virtamo 1997, 24). Hotelli Pohjanhovi vihittiin näyttävästi käyttöön lauantaina 12. syyskuuta 1936 (Virtamo 1997, 28). Pohjanhovi oli esillä julkisuudessa alusta alkaen. Suuret lasiseinät, pilarit, avotakka, jokinäköala sekä kaksi ravintolaa tekivät Pohjanhovista aikansa hienostohotellin, johon ei päässyt vieraaksi kuka tahansa. (Virtamo 1997, 32.) Pohjanhovi oli koko Pohjois-Euroopan suurin sekä kansainvälisesti hyvin tunnettu hotelli (Virtamo 1997, 28.) Pohjanhovin avaaminen oli merkkitapaus Suomen matkailun historiassa sekä käännekohta Suomen hotellitoiminnan kehityksessä (Virtamo 1997, 31). Hotelli Pohjanhovin ensimmäinen nousukausi päättyi siihen, kun saksalaiset sotilasjoukot räjäyttivät hotelli rakennuksen 10. lokakuuta vuonna 1944 (Virtamo 1997, 43).

Uusi Hotelli Pohjanhovi rakennettiin pari vuotta myöhemmin. Aulis E. Hämäläinen suunnitteli 4-kerroksisen hotellin, jossa oli myös sauna, autotalli, pesula, leipomo sekä sikala. Uusi Pohjanhovi vihittiin käyttöön 3. elokuuta 1947. Hotellinomistajana toimi Matkaravinto Oy, jonka palveluksessa oli kaikkiaan noin 100 työntekijää (Virtamo 1997, 51–52.) Se oli aikanaan Suomen suurin yksityinen majoitus- ja ravitsemisalanyritys (Virtamo 1997, 88). Pohjanhovin vaikein aika ajoittui myö-

hemmin vuosille 1960–1967, kun asiakkaita ei käynyt enää yhtä paljon kuin aikaisemmin, minkä lisäksi rapistuva hotellirakennus kaipasi remonttia (Virtamo 1997, 75.) Pohjanhovin nousukausi alkoi uudelleen vuonna 1970. Silloisen hotellinjohtajan ja Matkaravinto Oy:n Pohjois-Suomen aluejohtajan, Olavi Virtamon, tavoitteena oli nostaa Pohjanhovi jälleen yhdeksi Suomen suurimmista hotelleista. Tarkoituksenaan samalla säilyttää hotellin ainutlaatuiset ja historialliset perinteet (Virtamo 1997, 90.) Huomattava osa hotellin tiloista saneerattiin ja uusittiin perusteellisesti. Lisäksi pesulasta sekä muusta ylimääräisestä luovuttiin ja sen sijaan keskityttiin varsinaiseen liiketoimintaan (Virtamo 1997, 91.)

Olemassa olleen hotelliosan uudistuksen lisäksi Pohjanhovia myös laajennettiin ja kokonaan uusi hotelliosa avattiin 1973. Pohjanhovissa oli tuolloin yhteensä 149 huonetta ja ravintolassa 270 asiakaspaikkaa. (Virtamo 1997, 108.) Virtamon (1997, 108–109) mukaan, Pohjanhovi nousi kerralla Suomalaisen hotellieleganssin huipulle. Korkealuokkainen vaikutelma luotiin niin materiaaleilla kuin sisustuksellakin. Uudessa Pohjanhovin hotelliosassa olivat myös Presidentt sviitti, kolme saunaa, uima-allas sekä allasbaari.

2.3 Omistussuhteen muutos: Rantasipi-hotelliketju

Matkaravinto Oy ja Rantaloma Oy fuusioituivat 20.12.1978. Fuusio toteutettiin Rantaloma Oy:n hyväksi siitä huolimatta, että Matkaravinto Oy oli Rantaloma Oy:tä vakavaraisempi. Heti vuodenvaihteen jälkeen, 1. tammikuuta 1979 Rantaloma Oy muuttui Rantasipi Oy:ksi. Yhtymän ensimmäisenä tavoitteena oli parantaa Rantasipi Oy:n kannattavuutta, mutta toisin kuitenkin kävi, sillä seuraava vuosi oli entistä tappiollisempi. (Virtamo 1997, 123.) Rantasipi Oy:n tuleminen Pohjanhovin uudeksi omistajayhtiöksi aiheutti osaltaan vastustusta. Vaikka Hotelli Pohjanhovin toiminta jatkui entiseen tapaan, hotelli oli nyt osa Rantasipi-ketjua. Tämä tarkoitti erityisesti Rantasipi-lintua, jota rovaniemeläisten ei ollut alkuvuosina helppo hyväksyä osaksi Pohjanhovia. Rantasipi-lintua ei haluttu pohjanhovin seinälle eikä mainoksiin, sillä siihen asti Poronsarvi oli ollut ainoa tunnettu Pohjanhovin tavaramerkki. (Virtamo 1997, 124.)

Hotelli Rantasipi Pohjanhovia rakennettiin jälleen, kun kolmanneksi rakennusvaiheeksi kutsuttu laajennus valmistui 1981. Hotelli Rantasipi Pohjanhovi käsitti kaikkiaan 48 650 kuutiometriä, johon sisältyi muun muassa 214 hotellihuonetta ja 1200 anniskelupaikkaa. (Virtamo 1997, 126–127.) Hyvä Pohjanhovin maine kantoi vielä muutaman vuoden, mutta 1980-luvun lopussa alkoi uusi alennustila. Vuonna 1992 Rantasipi-nimi myytiin Restel Oy:n tytäryhtiölle. Hotellin omistajuuden vaihtumisesta neuvoteltiin useamman vuoden ajan, kunnes 1995 Restel Oy:sta tuli Pohjanhovin uusi isäntä. Restel Oy vuokrasi Hotelli Rantasipi Pohjanhovin tilat ja otti vastuun hotelli- ja ravintolaliiketoiminnasta. Restelin tavoitteena oli yhteistyössä kiinteistön omistajan, Rasi Hotellikiinteistöt Oy:n, kanssa kunnostaa Pohjanhovi uudelleen perusteellisesti ja tehdä siitä jälleen ”Lapin ykköshotelli”. Omistajanvaihdoksesta huolimatta Hotelli Rantasipi Pohjanhovin-nimi säilyi ennallaan hotellin katolla (Restel 2016; Virtamo 1997, 151). Silloisen Restelin toimitusjohtajan, Ralf Sundströmin mukaan, hotellin kehittäminen lähtee vanhoista traditioista ja perinteistä, sillä aitoa Pohjanhovia oli tarkoitus tulla edelleen vahvistamaan. (Virtamo 1997, 151.)

”Vaikka ravintola-alan kilpailu on armotonta ja raakaa, olisi toivottavaa, että Pohjanhovin omistajat ja operatiivinen johto tuntisivat vastuunsa kaupungin parhaalle paikalle rakennetun matkailuyrityksen tulevaisuudesta. Perinteet velvoittavat. Pohjanhovin uudelle johtajalle ja koko henkilöstölle on syytä toivottaa viisaita päätöksiä ja ahkeruutta, jotta Lapin matkailun perinteistä rikkaan lippulaivan imago ei enää turhaa tahriintuisi. Tekisi mieli sanoa, että jokaisen rovaniemeläisen pitäisi tuntea vastuunsa legendan säilymisestä.” Näin kirjoitti Pohjanhovin alennustilasta Markku Torkko, Lapin kansan artikkelitoimittaja 20.2.1993. (Virtamo 1997, 150.)

Rantasipi oli kokous- ja vapaa-ajan matkailijoille suunnattu hotelliketju, jonka hotellit voitiin tunnistaa punaisesta Rantasipi-nimestä sekä Rantasipi-lintu logosta. Rantasipi-hotelliketjuun kuuluivat pääasiassa kylpylät sekä hotellit, jotka sijaitsevat luonnon lähetyvillä. Restelillä on ollut tarkoitus rakentaa Hotelli Rantasipi Pohjanhovin tulevaisuus näiden kahden asiakasryhmän varaan, tavoitteenaan mittava liikevaihdon kasvu (Virtamo 1997, 124, 151–152.) Restelin suunnittelema

hotellin kunnostus toteutettiin ennen Pohjanhovin 60-vuotispäivää 1996. Legendaarinen Hotelli Pohjanhovi oli uudelleen kunnostettu ja piccolo-kulttuurikin oli nostettu jälleen esille (Virtamo 1997, 153–154). Hotellin ensimmäinen piccolo oli Veikko Tossavainen, jota pidettiin piccolokulttuurin edustuskuvana vuosikymmeniä (Restel 2016). Mainittavaa on se, että Tossavaista pidettiin myös Pohjanhovin maskottina (Virtamo 1997, 139). Tossavainen on ollut hyvin näkyvä osa Hotelli Rantasipi Pohjanhovia vuodelle 2017 saakka, sillä tunnettu piccolo on kuvattu monissa hotellin materiaaleissa, niin seinätauluissa kuin kokouksien ovikylteissäkin. Toinen tekijä, mistä Pohjanhovi hyvin tunnetaan, on erilaiset poronlihasta valmistetut ruoat. Pohjanhovi oli aikoinaan jopa Suomen suurin poronlihan käyttäjä (Virtamo 1997, 164). Tunnetuin ja suosituin on ollut poronkärstys, joka on ollut ravintolan ruokalistoilla tähän päivään saakka (Restel 2016).

Tultaessa 2000-luvulle, Hotelli Rantasipi Pohjanhovista on ollut tarkoitus kehittää Restelin mukaan elämyshotelli, joka palvelisi asiakkaitaan eri aktiviteetein jokaisena vuodenaikana (Virtamo 1997, 173). Hotelli Rantasipi Pohjanhovi on ollutkin yksi Rantasipi-hotelliketjun kulmakivistä (Desk 2006). Muun muassa 2000-luvun alussa hotellin huonevalikoimaa laajennettiin Deluxe- ja Superior huoneluokilla. Hotelli Rantasipi Pohjanhovi on pysynyt tiloiltaan sekä ulkoasultaan hyvin samana viimeisen 20 vuoden ajan, sillä viimeisin mittava remontti ja entisöinti on tehty vuonna 1996.

2.4 Paikallisuus osana Hotelli Pohjanhovia

Paikallisuus on ollut vahva osa Hotelli Pohjanhovia eikä paikallisuuden merkitys ole taantunut viime vuosikymmenienkään saatossa. Yle Uutiset julkaisivat Pohjanhovin merkkipäivän kunniaksi videohaastattelun 20.11.1996. Sen mukaan 60-vuotias, ja vasta remontoitu Hotelli Rantasipi Pohjanhovi etsii entisajan mainetta sekä tunnelmaa. Pohjanhovissa tärkeänä pidettiin hyvää palvelua ja siihen panostamista. Sen lisäksi, ehdottoman tärkeänä pidettiin myös lappilaisia ruokatuotteita. (Yle uutiset, Elävä Arkisto 1996.)

Syksyllä 2006 Hotelli Rantasipi Pohjanhovi täytti 70-vuotta. Silloisen hotellin johtajan, Päivi Olkkosen mukaan, Pohjanhovin historiaa kunnioitetaan ja sen vaiheikkaasta historiasta ollaan ylpeitä. Lisäksi rovaniemeläisyys on ollut vahva osa Pohjanhovin toimintaa. Esimerkiksi paikalliset pitivät Pohjanhovin menestystä tärkeänä niin sotavuosien kuin laman aikoina. Olkkonen mainitsee, että aito lappilainen henki on tärkeä osa hotellista ja Lapista välittyvää kuvaa. Pohjanhovin menestys pohjautuu vahvasti monipuoliseen asiakaskuntaan, joka koostuu niin kotimaisista kuin ulkomaisista asiakkaista. (Desk 2006.)

Lokakuun 15. päivä 2016 Rovaniemellä juhlittiin Hotelli Pohjanhovin värikästä 80-vuotista historiaa. Juhlavuoden kunniaksi hotellissa järjestettiin kutsuvierasjuhlat, jossa kutsuvieraille tarjottiin Pohjanhovin reseptin mukaan valmistettu juhlamenu (yle 2016). Juhlapäivän jälkeen, Hotelli Rantasipi Pohjanhovissa järjestettiin yleisölle 17.10. avointen ovien päivät. Merkkipäivää varten oli koottu historianäyttely, jossa esiteltiin Hotelli Pohjanhovi eri vuosikymmeniltä. Juhlavuoden aikana, hotellissa oli saatavilla myös Pohjanhovin juhlamenu sekä drinkkejä menneiltä vuosikymmeniltä (STT info 2016; Yle Uutiset 2016.) Pohjanhovin hotellin johtajan, Olkkosen mukaan, hotellin kantavana voimana ovat lappilainen ilme ja paikallisuuden korostaminen (STT info 2016). Tiivistetysti voidaan todeta, että menneiden vuosikymmenien aikana Hotelli Pohjanhovin menestystekijöinä on pidetty erityisesti paikallisuutta, lappilaisuutta sekä hyvää palvelutasoa.

3 TUTKIMUSTEHTÄVÄN TOTEUTUS

3.1 Lähestymistapa

Tutkimusaiheeni lähestymistavaksi valitsin tapaustutkimuksen. Lähestymistavasta käytetään myös nimeä tutkimusote (Vilka 2005, 130), mutta selkeyden vuoksi käytän opinnäytetyössäni näistä kahdesta lähestymistapa-käsitettä. Tapaustutkimus eli Case study soveltuu hyvin lähestymistavaksi silloin, kun tarkoituksena on ymmärtää syvällisesti tutkimuskohdetta sen omassa ympäristössä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 37–38). Tapaustutkimus on siis toisin sanoen näkökulma todellisuuden tutkimiseen (Vilka 2005, 130). Tapaustutkimuksessa ei viedä kehittämismuutosta eteenpäin, eikä siinä tuoteta konkreettista lopputuotosta. Sen sijaan, puhtaan tapaustutkimuksen avulla luodaan ratkaisuehdotuksia sekä kehittämissideoita havaittuun tutkimusongelmaan. (Ojasalo ym. 2009, 38.) Tapaustutkimus soveltuu tähän tutkimustehtävään myös siksi, koska tarkoituksena on tarkastella nykyhetkeä menneisyyttä unohtamatta (Vilka 2005, 131).

Lähestymistapa liittyy aina kehittämistyön tavoitteeseen (Ojasalo ym. 2009, 36). Tämän opinnäytetyön keskeisenä tarkoituksena on selvittää ja ymmärtää Cumulus City & Resort -ketjun brändi- ja konseptiuudistuksen näyttäytymistä Cumulus Resort Pohjanhovissa. Tapaustutkimuksessa on tarkoitus saada selville suppeasta kohteesta paljon tietoa ja se vastaa usein kysymyksiin ”miten” ja ”miksi”. Tapaustutkimus on tämän opinnäytetyön kannalta soveltuvin lähestymistapa siksi, koska se tuottaa tietoa nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä sen todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä (Ojasalo ym. 2009, 52). Cumulus City & Resort -ketjun brändi- ja konseptiuudistus Cumulus Resort Pohjanhovin osalta on tapauksena hyvin ajankohtainen sekä ainutkertainen. Tapaustutkimuksella pyritään ymmärtämään kohdetta kokonaisvaltaisesti huomioimalla paikalliset, ajalliset sekä sosiaaliset tilanteet ja yhteydet (Ojasalo ym. 2009, 53). Ilmiön ja tilanteen kokonaisvaltainen ymmärtäminen on kaiken kehittämistyön lähtökohta, jotta ehdotuksia ja ideoita tutkittavan ongelman ratkaisemiseksi on mahdollista tuottaa. (Ojasalo ym. 2009, 38.)

Tapaustutkimus voi kohdistua useampaan kuin yhteen tapaukseen, mutta tutkimuskohde on kuitenkin ymmärrettävä yhtenä tietynä kokonaisuutena (Ojasalo ym. 2009, 53). Erittelen tutkimusaiheen käsittelyn kahteen tapaukseen, jotta tutkittavan aiheen seuraaminen olisi helppoa ja johdonmukaista. Opinnäytetyössäni tarkastelen Cumulus City & Resort -ketjun brändi- ja konseptiuudistusta sekä sen toteuttajaa eli Resteliä yhtenä tapauksena. Tässä esitän Cumulus City & Resort -ketjun brändi- ja konseptiuudistuksen yhtenä kokonaisuutena: mitä on brändi- ja konseptiuudistus, kuka sen tekee ja miksi se tehdään. Cumulus City & Resort -ketjun brändi- ja konseptiuudistus ei ole oma erillinen ilmiönsä, vaan tässä opinnäytetyössä liitän sen aikaisempaan Restelin tekemään brändityöhön, aiheen kirjallisuuteen sekä teorioihin. Toisena ja merkittävänä tapauksena tutkin mediassa julkaistuja kirjoituksia, joka liittyvät Cumulus City & Resort -ketjun brändi- ja konseptiuudistukseen ja Cumulus Resort Pohjanhoviin. Historiallista rovaniemeläis-hotellia koskeva laaja mediahuomio on syntynyt Cumulus City & Resort -ketjun brändi- ja konseptiuudistuksen toteutuksen seurauksena.

3.2 Tutkimusaineisto

Laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutetussa tutkimuksessa aineiston määrän sijaan ratkaisevampaa on aineiston laatu. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineisto toimii apuvälineenä asian tai ilmiön selittämisessä ja ymmärtämisessä (Vilka 2005, 126). Vilkan (2005, 126) ja Alasuutarin (1994, 34–35) mukaan erilaisia aineistoja kannattaakin yhdistellä ja etsiä niiden välisiä yhteyksiä sekä johtolankoja. Tutkimusaineistosta yritetään päätellä aina jotakin sellaista, jota ei ole välittömästi havaittavissa ja nähtävissä (Vilka 2005, 47). Tutkimusaineistosta heti nähtävissä olevia havaintoja ei pidetä itsessään tuloksina, eikä niitä oteta huomioon sellaisina kuin miltä ne näyttävät. Havaintoja pidetään johtolankoina, joita tulkitsemalla pyritään pääsemään syvemmälle tutkittavaan aiheeseen (Alasuutari 1994, 68.) Aineiston analysoiminen ja tulkinta on yksi tutkimusmenetelmä, jota on usein käytetty tapaustutkimuksessa (Ojasalo ym. 2009, 55).

Opinnäytetyön tutkimusaiheesta, Cumulus City & Resort -ketjun brändi- ja konseptiuudistuksesta, on saatavilla hyvin ajankohtaista tietoa erityisesti internetistä sekä lehdistä. Tämä kirjallinen aineisto on niin sanotusti luonnollisissa tilanteissa

tuotettua ja kerättyä (Ojasalo ym. 2009, 55). Tämän opinnäytetyön tutkimusaineisto koostuu sanoma-, paikallis- ja internet-lehtien julkaisuista sekä lehtien mielipidepalstoilla ja sosiaalisessa mediassa julkaistuista kommentteista sekä mielipiteistä. Tutkimusaineisto koostuu kirjoituksista, jotka koskevat Cumulus City & Resort -ketjun brändi- ja konseptiuudistusta sekä Cumulus Resort Pohjanhovia. Tällä tutkimusaineiston rajauksella varmistetaan se, että havainnoitava ja analysoitava aineisto liittyy tutkittavaan aiheeseen, jolloin voidaan saada luotettava tulokinta tutkimusongelmaan. Analysoin ja tulkiten opinnäytetyössäni ainoastaan niitä kirjoituksia, jotka ovat julkaistu 17.1.2017–1.4.2017 välisenä aikana.

3.3 Tutkimusmenetelmät

Tapaustutkimus liitetään usein laadulliseen tutkimukseen ja laadullisiin menetelmiin. Tapaustutkimuksessa tutkimusaineistot kerätään usein luonnollisissa ja aidoissa tilanteissa (Ojasalo ym. 2009, 55.) (Vilka 2005, Sajama 1993, 61–65 mukaan) laadullisella tutkimusmenetelmällä voidaan saavuttaa tietoa, joka auttaa ilmiön tai asian ymmärtämisessä. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä selittämään kaikkien yksilöiden toimintaa, eikä sillä tavoitella yleistettävyyttä toisin kuin määrällisellä tutkimuksella (Vilka 2005, 50, 126). Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyn tutkimuksen tavoitteena ei ole myöskään totuuden löytäminen, vaan tavoitteena on muodostuneiden tulkintojen avulla näyttää jotakin, jota ei voi välittömästi havaita (Vilka 2005, 98). Laadullisessa tutkimuksessa tuotettujen johtolankojen ja vihjeiden pohjalta tehdään merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä (Alasuutari 1994, 35).

Haastattelu on tutkimusmenetelmänä joustava. Haastattelun lisäksi kysely olisi tapaustutkimuksen kannalta tehokkain tutkimusmenetelmä, sillä tapaustutkimus liittyy tyypillisesti ihmisten toiminnan tutkimiseen (Ojasalo ym. 2009, 55). Asiakaskyselyt sekä -haastattelut päätettiin jättää tämän opinnäytetyön osalta kuitenkin toteuttamatta. Cumulus City & Resort -ketjun brändi- ja konseptiuudistus on toteutuessaan herättänyt paljon huomiota ja hämmennystä ihmisten keskuudessa, joten asiakkaille ja paikallisille ihmisille kohdistettuja kyselyitä tai haastatteluja ei nähty tässä kohtaa järkeväksi toteuttaa. Sen sijaan, painetuissa lehdissä,

lehtien sähköisissä julkaisuissa sekä sosiaalisessa mediassa Cumulus City & Resort -ketjun brändi- ja konseptiuudistusta on puitu paljon Cumulus Resort Pohjanhovin osalta. Koska brändi- ja konseptiuudistus on herättänyt laajan mediahuomion, monien suomalaisten julkaisemia mielipiteitä sekä kommentteja on nähtävillä niin sosiaalisessa mediassa kuin lehtien sähköisten julkaisujen kommenttipalstoillakin.

Valitsin tähän opinnäytetyöhön havainnoinnin yhdeksi tutkimusmenetelmäksi, koska havainnointi sopii vaikeasti ennakoitavien ja nopeasti muuttuvien tilanteiden tutkimiseen. Yhtä hyvin havainnointi sopii myös jäsennellyn aineiston keräämismenetelmäksi. Havainnointi on tyypillinen ja usein käytetty tutkimusmenetelmä tapaustutkimuksessa. (Ojasalo ym. 2009, 55,103.) Koska Cumulus City & Resort -ketjun brändi- ja konseptiuudistus on ilmiönä hyvin ajankohtainen, hyödynnän tässä opinnäytetyössä myös omia havaintojani uudistuksen toteutumisesta. Omien havaintojeni kautta tuon esille sitä, miten brändi- ja konseptiuudistus näyttäytyy Cumulus Resort Pohjanhovissa. Henttosen (2008) mukaan, omat kokemukset ja havainnot muodostavat arvokkaan resurssin, jota kannattaa käyttää tutkimustehtävässä hyödyksi. Tämän opinnäytetyön tutkimusaihe liittyy olennaisesti työympäristööni.

Toinen ja merkittävä tutkimusmenetelmä tässä opinnäytetyössä on dokumenttianalyysi. Dokumenttianalyysin avulla pyritään tekemään päätelmiä kirjallisesta aineistosta. Tarkastelun kohteeksi soveltuvat hyvin muun muassa www-sivut, lehtiartikkelit, keskustelut sekä muut kirjalliset materiaalit, sillä dokumentteihin voidaan lukea kaikki tutkittavasta aiheesta tuotettu materiaali. Tavoitteena on analysoida dokumentteja järjestelmällisesti sekä luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta asiasta. Dokumenttianalyysi on tähän tapaustutkimukseen hyvin soveltuva menetelmä siksi, koska sen vahvuutena on herkkyyys tutkittavalle asiayhteydelle. Lisäksi dokumenttianalyysia voidaan käyttää valmiiden aineistojen analysointiin sekä sellaistenkin aineistojen analysointiin, joita ei ole lähtökohteisesti tarkoitettu tutkimista varten. (Ojasalo ym. 2009, 121.) Dokumenttianalyysissä on olemassa kaksi eri toteutustapaa, joista soveltuvimmaksi valitsin sisällön analyysin. Sisällön analyysi on menetelmänä laadullinen, ja sen avulla pyritään

kuvaamaan aineiston sisältöä sanallisesti sekä tunnistamaan tekstin merkityksiä. (Ojasalo ym. 2009, 122.)

Hirsijärven, Remeksen & Sajavaaran (2009, 224) mukaan laadullinen analyysi ja päätelmien tekeminen on soveltuvin analyysitapa silloin, kun pyritään jonkin ilmiön ymmärtämiseen. Laadullisen aineiston analysoinnin tarkoitus on luoda tutkimusaineistoon selkeyttä, rakennetta, järjestystä sekä merkitystä, jolloin on myös mahdollista tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta (Järvenpää 2006, 21). Tässä tutkimustehtävässä analysoin sitä tutkimusaineistoa, mikä ei ole Restelin itsensä tuottamaa. Näitä ovat monien paikallisten sekä muiden suomalaisten julkaisemia kommentteja sekä mielipidekirjoituksia, jotka käsittelen työssäni nimettömästi. Ihmisten tuottamat teksti- ja kuvamateriaalit eli kulttuurituotteet sopivat havainnoinnin kohteeksi hyvin, sillä ne itsessään sisältävät erilaisia merkityksiä. Aineiston tulkinta edellyttää sen liittämistä siihen asiayhteyteen, aikaan ja paikkaan, missä tutkimusaineisto on tuotettu. (Vilkkä 2005, 122–123.)

Aineiston analyysin lähtökohtana ovat vastauksien saaminen tutkimustehtävään ja aineistosta olennaisen asian erottaminen (KAMK 2017). Ojasalon ym. (2009, 122) mukaan, aineiston käsittely pohjautuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan. Sisällön analyysin voi toteuttaa analysoimalla aineiston ilmissisältöä (manifest content) tai syvällisemmin piilossa olevia viestejä (latent content). Tässä opinnäytetyössä analysoin tutkimusaineistoa ilmissisällön osalta, koska laaja tutkimusaineisto sisältää jo tekstimuodossaan runsaasti tietoa tutkittavasta aiheesta. Sisällön analyysissä tutkimusaineisto pilkotaan ensin osiin, jonka jälkeen se käsitteellistetään. Lopuksi aineisto kootaan yhteen uudella tavalla, jonka tarkoituksena on saada aineistosta looginen kokonaisuus (Ojasalo ym. 2009, 122). Aluksi aineisto järjestellään tiedon tallentamista ja analysointia varten (Hirsijärvi ym. 2009, 222). Sisällön analyysillä aineisto järjestetään tiiviiseen ja selkeään muotoon, jotta voidaan tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä (Silius 2005, 3-4). Sisällön analyysissä tutkimusaineisto jaetaan osiin jonkin analyysiteknikan avulla (KAMK 2017). Valitsin tähän tutkimustehtävään teemoittelun soveltuvimaksi analyysitekniikaksi. Teemoittelu on laadullisen tutkimusaineiston pilkkomista sekä ryhmitelyä erilaisten aihepiirien mukaisesti (KAMK 2017). Siinä aineisto jaetaan tutki-

musongelmaa valaiseviin teemoihin, jotka esiintyvät ja ilmenevät tutkimusaineistossa (Järvenpää 2006, 31). Teemoittelussa korostuu teeman sisältö eli mitä teemasta on sanottu ja mitä asioita siihen liitetään kuuluvaksi (KAMK 2017.)

Kiviniemen (2010, 80) mukaan sisällön analyysi etenee käytännössä niin, että koodausrunko, teema-alueiden erittely sekä sisäinen jäsenitys muodostuvat vähitellen useiden analysointivaiheiden jälkeen. Keskeisintä on löytää teemoihin pohjautuva kokonaisrakenne, mikä kannattaa koko tutkimusaineistoa. Sisällön analysoinnin yhtenä tavoitteena on löytää aineistosta keskeisimmät ydinkategoriat, jotka kuvaavat hyvin tutkittavaa aihetta, ja joiden varaan tulosten tulkinta voidaan rakentaa. Sisällön analyysin lähtökohtana on löytää aineistosta nousevat keskeiset käsitteet. Tutkimusaineistosta kehitetään käsitteellisesti mielekkäitä ydinteemoja. (Kiviniemi 2010, 80.)

Kriittinen tarkastelu on osa kaikkia sisällön analyysin vaiheita. Kriittisen tarkastelun tavoitteena on tunnistaa ja korjata analyysin aikana mahdollisesti esiintyviä virheitä sekä vääristymiä. (Ojasalo ym. 2009, 123.) Keräsin tutkimusaineiston ennalta määrittelemieni kriteerien mukaan, jotka koskivat muun muassa aineiston sisältöä sekä julkaisuajankohtaa. Hirsijärven ym. (2009, 224) mukaan tutkimuksen ja kehittämistehtävän tekijä tekee alustavia valintoja jo aineistoon tutustuaan ja sitä jäsenellessään. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysi voi edetä rinnakkain tutkimusaineiston keräämisen kanssa. Laadullisen analyysin kulkua kuvataankin spiraalin muotoiseksi prosessiksi (Hirsijärvi ym. 2009, 223–224). Kiviniemen (2010, 81) mukaan, laadullinen tutkimus on luonteeltaan tulkinnallista. Samoin analysointi on aina tulkintaa aineistosta, ja analyysin tekijä joutuukin tekemään monia valintoja tutkimusprosessin edetessä (KAMK 2017). Tapaustutkimus ei edusta yleistettävyyttä. Tapaustutkimuksen tekijällä on merkittävä rooli tietojen kokoamisessa sekä tulosten tulkitsemisessä. Siksi tapaustutkimuksessa voi olla nähtävissä tekijän kädenjälki. (Virtuaali ammattikorkeakoulu 2017.)

3.4 Keskeiset käsitteet

Opinnäytetyössä käsitteet ja teoria luovat kehyksen tutkimustehtävään. Tämän lisäksi käsitteet ja teoria toimivat näkökulmina tutkimusaineiston tarkastelussa, ja niiden avulla voidaan kuvata ja perustella tuloksia ja päätelmiä. (Vilkkä 2005, 27.) Käsitteiden määritelmiä tarvitaan erityisesti käsitteen rajaamiseen ja täsmentämiseen (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 152). Esitän tässä opinnäytetyöni kannalta keskeisimmät käsitteet, jotka muodostavat tutkimusongelman perustan.

Käsitteelle **brändi** on olemassa useita eri määritelmiä. Brändi-sana on peräisin Yhdysvalloista ja se on yleistynyt sekä levinnyt laajalti muun muassa siksi, koska se on hyvin naseva. Brändi -sana liittyy vahvasti tuleen ja se alun perin tarkoittaa omistajan tunnuskuviota polttomerkitsemistä karjaan. (Lindroos, Nyman & Lindroos 2005, 20.) Oxford English Dictionaryn (OED) mukaan englanninkielinen sana ”brand” tarkoittaa muun muassa erityistä lajia tai laatua, erityistä tavaroiden valmistusta ja yksilöivää tavaramerkkiä tai leimaa, joka osoittaa omistusoikeuden (Brown 2016, 8). Laakso (2003, 41) viittaa myös sanan ”brand” tarkoittavan polttomerkin, merkin ja tavaramerkin.

Laakso (2003, 22) mainitsee teoksessaan brändien rakentamiseen erikoistuneen konsultin, Gustav Hafrénin, jonka kiteytys brändistä kuuluu: ”brändi on se lisäarvo, jonka kuluttaja on tuotteesta valmis maksamaan lisää verrattuna tavalliseen, nimettömään tuotteeseen, joka kuitenkin täyttää saman tarkoituksen”. Sammallahti (2009, 69) määrittelee brändin tunnistettavaksi tuotemerkiksi, josta kuluttajat yhteisönä löytävät siitä muista tuotteista tai palveluista erottavia piirteitä. Tuotemerkki kehittyy brändiksi sitten, kun yksilötasoa laajempi mielikuva on syntynyt. Sammallahti (2009, 69) käyttää kirjassaan sanaa – tuotemerkki, joka muuttuu brändiksi vasta sitten, kun edellä mainitut kriteerit täyttyvät tuotteessa tai palvelussa.

Chekitan (2012, 83) määrittelee brändin yksinkertaisimmillaan tarkoittavan nimeä, logoa, symbolia, identiteettiä tai tavaramerkkiä. Brändi ilmentää ja käsittää kaiken sen, mitä yritys edustaa. Brändi on laadun tunnusmerkki, lupaus tai var-

muus asiakkaalle. Lisäksi brändi on joukko mielleyhtymiä, odotuksia ja havain-toja, tai kuva, joka vakuuttaa asiakkaan ostamaan tuotteen tai palvelun. (Chekitan 2012, 83.) Ahto, Kahri, Kahri, Mäkinen (2016, 37) määrittelevät brändin kaik-kien mielikuvien ja tietojen summaksi, joita ihmisellä on jostain asiasta. Brändi on aina totta ja ihmiset tekevät päätöksensä brändin perusteella. Huomioitavaa on myös se, että brändin sisältö voi olla myös yrityksen tahtotilan vastainen. (Ahto ym. 2016, 37.) Stephen Brown esittää kirjassaan useita määritelmiä brändille, joista tärkeimmäksi poimin kansainvälisen markkinoinnin professorin, Philip Kot-lerin, määritelmän. Brändi on mikä tahansa merkki, joka sisältää merkityksen ja mielleyhtymän. Kotlerin mukaan voimakkaat brändit ovat oppineet sen, kuinka tehdä itsestään elävä asiakkaiden mielissä (Brown 2016, 11, 85).

Brändin määritelmä on Löytänän ja Kortesuon (2011, 32) mukaan aikojen saa-tossa muuttunut. Brändillä tarkoitettiin alun perin yrityksen nimeä tai laajempaa kokonaisuutta, joka piti sisällään yrityksen visuaalisen identiteetin. Myöhemmin esitettiin brändin merkitsevän tuotteen tai palvelun olemusta, tarkoitusta ja suun-taa. Löytänä ja Kortesusu painottavat teoksessaan, että yrityksen toiminnan kes-kiössä on aina asiakas. (Löytänä & Kortesusu 2011, 32.) Brändin käsitteelle on esitetty aikojen saatossa useita ja jopa hieman toisistaan poikkeavia määritelmiä. Vaikka eri taustaiset henkilöt määrittelevät brändin hieman eri tavoin, voidaan silti huomata brändin merkityksen muuttuneen vuosien varrella. Opinnäytetyöni aihe perustuu ajankohtaisen ilmiön kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen. Tästä syystä ajankohtaisimpiin brändin määritelmiin viittaaminen on mielekkäintä, sillä ne ku-vaavat brändiä ja sen merkitystä tässä ajassa. Siksi viittaan brändillä erityisesti edellisen kappaleen käsitelmääritelmiin. Chekitanin (2012), Ahton ym (2016) sekä Brownin (2016) määritelmissä on yhteisiä piirteitä. Niissä brändi kuvataan miel-leyhtymien kokonaisuudeksi, jossa brändi elää asiakkaiden mielessä ja on sisäl-löltään asiakkaalle merkityksellinen. Tässä yhteydessä on hyvä huomioida myös se, miten brändi-sana kirjoitetaan eri teoksissa. Aaker & Joachimsthaler sekä Laakso puhuvat kirjoissaan brandista. Nämä teokset ovat tehty vuosina 2000 ja 2003. Vastaavasti uusimmissa teoksissa puhutaan brändistä, kuten esimerkiksi Ahto, Kahri, Kahri & Mäkinen kirjassaan, joka on painettu vuonna 2016. Käytän tässä opinnäytetyössä yhdenmukaisuuden vuoksi sanaa brändi myös silloin, kun viittaan vanhempiin teoksiin.

Aaker ja Joachimsthaler (2000, 66) määrittävät **brändi-identiteetin** miellelyhtymien kokonaisuudeksi, jota brändin laatija pyrkii luomaan tai ylläpitämään. Brändi-identiteetti kertoo sen, mitä organisaatio haluaa brändin tarkoittavan. Sammallahti (2009, 69) määrittää brändi-identiteetin vielä lyhemmin ja selkeämmin. Se on yrityksen oma määritelmä kehitettävälle brändille ja se määrittää brändin käyttäytymistä.

Imago tarkoittaa yksinkertaisesti mielikuvaa jostakin asiasta (Vuokko 2003, 103). Vuokon (2003, 103) mukaan imagon synonyymi on yrityskuva. Imago on kaikkien niiden käsitysten summa, joita yksilöllä, yhteisöllä tai sidosryhmillä on yrityksestä. Se on ihmisen subjektiivinen käsitys ja yritystä koskeva muistijälki (Vuokko 2003, 103.) Sammallahti (2009, 69) määrittää imagon olevan yksinkertaisesti kuluttajan mielikuva tuotemerkistä tai brändistä.

Palvelukonseptilla tarkoitetaan liiketoiminnan suunnittelua ja toteuttamista yrityksen hengen ja tavoiteltavan brändimielikuvan mukaisesti. Toisin sanoen, konsepti on liikeidean konkreettinen ja toiminnallinen lopputulema, joka on yksityiskohtaisesti määritetty. Palvelukonseptin on mukailtava yrityksen brändiä toimiakseen tarkoituksenmukaisesti (Sammallahti 2009, 11, 79.) Sammallahti (2009, 80) määrittelee palvelukonseptin kahdeksan toiminnan osa-alueen kokonaisuudeksi, jotka näyttäytyvät asiakkaalle. Nämä kahdeksan osa-aluetta ovat asiakaspolku, tuote, fysiikka & visuaaliset elementit, ihmiset, hintamaailma, saatavuus, mainetekijät sekä myynti (Sammallahti 2009, 80–81)

4 CUMULUS CITY & RESORT -KETJUN BRÄNDI- JA KONSEPTIUUDISTUS

4.1 Cumulus City & Resort -hotelliketju

Tradeka (2016) uutisoi syksyllä 5. lokakuuta 2016 internet-sivuillaan Restelin yhdistävän kaksi vahvaa kotimaista brändiä, Cumulus- ja Rantasipi-ketjut, yhdeksi uudeksi Cumulus City & Resort -hotelliketjuksi. Hotelliketjujen fuusio (Hogg Robinson Group 2016) sekä brändi- ja konseptiuudistus olivat paljon esillä useissa sanomalehdissä sekä lehtien sähköisissä julkaisuissa. Muun muassa Helsingin Sanomat (2016) uutisoi uuden brändin syntymisestä hotellialalle sekä Kauppalehti (2016) kirjoitti Rantasipi-ketjun sulautumisesta Cumulusiin ja Restelin rajusta kasvuohjelmasta. Uusi Cumulus City & Resort -hotelliketju aloitti toimintansa 17. tammikuuta 2017, jolloin kaikki Rantasipi-hotellit muuttuivat Cumulus Resort-hotelleiksi. Vastaavasti kaikki Cumulus-hotellit siirtyivät Cumulus City-nimen alle. (Restel 2017.) Uuden Cumulus City & Resort -hotelliketjun tuloa on kuvattu mediassa uudelleensyntymistä kuvaavalla tavalla. Mainoksessa on iloinen vauva ja sinistä väriä sylkevä kone, joka napin painalluksella muuttaa punaisen Rantasipi-logon siniseksi Cumuluspilvi-logoksi. Uuden hotelliketjun syntymisen kunniaksi, Restel tuotteisti 16–17.1.2017 välisen yöpymisen sekä aamiaisen syntymäpäivä-teemalla. Tämän lisäksi Restel järjesti kampanjan, jossa Cumulus City & Resort -hotelliketjun syntymän kunniaksi kaikkien ilmoitettujen 17.1.2017 syntyneiden lasten perheille jaettiin hotellilahjakortit. (Cumulus City & Resort 2017b.)

Restelin keskeisenä tavoitteena on kirkastaa Cumulus-brändiä (Kauppalehti 2016b). Restelin tarkoituksena on, että Cumulus City & Resort-ketjun brändi- ja konseptiuudistuksen toteuduttua, kaikki ketjun hotellit edustavat uutta Cumulus-brändiä. Brändi- ja konseptiuudistuksen tuloksena Cumulus-nimen alla on kaksi eri tuoteryhmää, Cumulus City sekä Cumulus Resort-hotellit. Hotelliketjujen yhdistymisen myötä kahden eri tuoteryhmän hotelleja pystytään myymään saman sosiaalisen median ja kotisivun alla, ilman että Cumulus City- ja Cumulus Resort-hotellit kilpailevat keskenään (Yle 2016). Cumulus City & Resort -hotelliketjulla on brändistandardit, joiden mukaisesti ketjun hotellit uudistetaan vastaamaan paremmin uutta Cumulus-brändiä sekä palvelukonseptia. Restelin toimitusjohtajan,

Mikael Backmanin mukaan, tulevaisuuden Cumulus-brändiä edustavat parhaiten Tampereen Hämeenpuiston, Helsingin Meilahden sekä Jyväskylän hotellit. (Yle 2016.) Restelin tavoitteena on, että uuden Cumulus City & Resort -ketjun kaikki hotellit uudistetaan vuoteen 2020 mennessä vastaamaan paremmin nykyistä Cumuluksen brändiajattelua (Kauppalehti 2016b; Yle 2016). Hotelliketjun tärkeimpänä lupauksena on uudistuminen sekä monipuolinen hotellivalikoima (Tradeka 2016).

Restelin toimitusjohtajan mukaan, Cumulus City & Resort -hotelliketjun strategiana on olla erilainen kuin muut alan toimijat Suomessa (Kauppalehti 2016b). Restel on viestinyt uuden hotelliketjun tarjoavan uudistettuja ja monipuolisia palveluja erilaisten asiakasryhmien tarpeisiin. (Tradeka 2016.) Tradeka (2016) uutisoi, että Cumulus City & Resort -hotelliketju on enemmän kuin aikaisempien Cumulus- ja Rantasipi-ketjujen summa. Laaja valikoima sisältää erilaisia hotelleja niin liike- ja vapaa-ajan matkustajille, lapsiperheille kuin kokousvieraille (Restel 2017). Cumulus City & Resort-hotelliketjun City-hotellit sijaitsevat kaupunkien keskustoissa, niin kuin entiset Cumulus-hotellit. Cumulus Resort-kohteet eli entiset Rantasipi-ketjun hotellit tulevat Restelin mukaan kilpailemaan jatkossa muun muassa Ruotsin-laivojen kanssa, joihin tullaan niiden sijainnin ja palveluidensa vuoksi. (Kauppalehti 2016a.)

Restel on ilmoittanut jatkossa keskittyvänsä yhteen, suureen, kotimaiseen hotelliketjuun. Panostamalla yhteen ketjuun Restel tavoittelee mittakaava- ja keskittämisetuja. Tällä toimintamallilla Restel pyrkii palvelemaan entistä paremmin modernin hotellivieraan tarpeita. Restel on viestinyt investoivansa yli 100 miljoonaa euro seuraavien kolmen vuoden aikana hotelli- ja ravintolatoimintansa kehittämiseen, joista suurin osa kohdistetaan uuteen Cumulus City & Resort -hotelliketjuun. (Tradeka 2016.) Hotelliketjujen yhdistämisellä sekä brändi- ja konseptiuudistuksella Restel pyrkii vastaamaan kuluttajien muuttuneisiin tarpeisiin. Kuluttajat kaipaavat ensiluokkaista palveluasennetta sekä yhä enemmän henkilökohtaisesti räätälöityjä ratkaisuja. (Tradeka 2016.) Näihin vaatimuksiin Restel vastaa muun muassa tarjoamalla nykyisten vaihtoehtojen lisäksi myös kokonaan uudentyyppisiä majoitusratkaisuja (Tradeka 2016).

Cumulus City & Resort -hotelliketjun lippulaivana on Cumulus Resort Airport Congress Center, joka edustaa ”monta hotellia saman katon alla”-konseptia. Vantaan lentokenttäalueella sijaitseva hotelli Cumulus Resort Airport Congress Center toimii Cumulus City & Resort -ketjun pilottikohteena sekä koko hotellialan erikoisuutena Suomessa. (Kauppalehti 2016b.) Cumulus Resort Airport Congress Center tarjoaa asiakkailleen monia erilaisia majoitusratkaisuja. Tästä monipuolisuudesta viestii muun muassa yhden hengen kapselimajoitus, jonka Restel tuo hotellialalle ensimmäisenä Suomessa (Tradeka 2016). Kapseleiden on tarkoitus tulla asiakaskäyttöön viimeistään ennen kesää 2017. Tämän lisäksi ketjun lippulaivana toimivan hotellin valikoimaan kuuluu myös yli 15 henkilön ryhmälle soveltuva, useista huoneista koostuva majoitusosasto. (Helsingin Sanomat 2016.) kapseli- sekä ryhmämajoitusten toiseen ääripäähän Restel suunnittelee myös Cumulus Resort Airport Congress Centeriin Suomen parasta sviittiä, johon voi saapua helposti ja nopeasti Helsinki-Vantaan lentokentältä (Kauppalehti 2016b).

Uusien majoitusratkaisujen lisäksi, Restel on ilmoittanut ottavansa käyttöön muitakin uudistuksia ensimmäisenä hotelli- ja ravintola-alan toimijoista Suomessa. Brändi- ja konseptiuudistuksen myötä Cumulus City & Resort -hotellien vastaanotto muuttuu enemmän concierge-palvelukeskukseksi. Restel myös tuo alan ensimmäisen älysovelluksen, joka yhdistää konsernin kaikki hotellit ja ravintolat. Älysovelluksen kautta asiakkaat voivat sisään- ja uloskirjautua sekä saada huoneavaimen käymättä hotellin vastaanotossa. Lisäksi sovellus mahdollistaa ruokien tilaamisen ja maksamisen etukäteen asiakkaan valitsemassa ravintolassa. Cumulus Resort Airport Congress Center toimii ketjun pilottikohteena, jossa yhdistyvät kaikki Restelin Suomen hotellialalle tuomat uudistukset. Restelin tavoitteena on erottaa Cumulus City & Resort -ketju muista Suomen hotelliketjuista. Brändi- ja konseptiuudistuksen myötä Restelin tarkoituksena on tarjota asiakkailleen arkiluksusta ja käytännöllistä matkustamista. Näiden avulla Restel aikoo tehdä Cumulus City & Resort -hotelliketjusta tunnettavan sekä muista ketjuista erottuvan. Restel aikoo toteuttaa konkreettisia toimia hotellikokemuksen parantamiseksi, jolla mahdollistetaan arkiluksuksen tarjoaminen hotellien asiakkaille. (Kauppalehti 2016b.)

Ennen Cumulus City & Resort -hotelliketjun syntymistä, Cumulus- ja Rantasipi-ketjut olivat jo ottaneet käyttöönsä muutamia uudistuksia. Vuoden 2016 aikana molemmat ketjut ottivat käyttöönsä muun muassa 24/7 asiakaspalvelukanavat, uuden hyvän olon aamiaisen sekä asiakkaiden käyttöön nopean ja maksuttoman nettiyhteyden. Cumulus City & Resort -hotelliketjun syntymisen sekä brändi- ja konseptiuudistuksen tuloksena ketjun hotellit ottivat käyttöönsä joustavat check-in ja check-out ajat. Se mahdollistaa aikaisen sisäänkirjautumisen aamulla klo 7 alkaen sekä myöhäisen uloskirjautumisen viimeistään klo 23. (Restel 2017.) Hotelli- ja ravintola-ala on kilpailtu sekä hyvin muuttumaton. Restel arvioi Cumulus City & Resort-hotelliketjun hintatason säilyvän kuitenkin samana, kuin mitä se on ollut ennen Cumulus- ja Rantasipi-ketjujen yhdistymistä (Yle 2016). Huoneet hinnoitellaan jatkossakin kysynnän ja tarjonnan mukaan. Lisäksi huonehintaan vaikuttavat varaustapa, varauspaikka, matkustusaika ja tulijoiden määrä. (Kauppalehti 2016b.)

Cumulus City & Resort -ketjun brändi- ja konseptiuudistus ei ole oma yksittäinen ilmiönsä, vaan se linkittyy aikaisempaan Cumulus-hotelliketjun uudistustyöhön. Restelin ja Cumulus Oy:n toimesta Cumulus-hotelliketjun kunnostustyötä on tehty jo useamman vuoden ajan 2010-luvun vaihteesta lähtien (ePressi 2011). Cumulus-hotelliketju on perustettu vuonna 1974, jolloin myös ensimmäinen Cumulus-hotelli rakennettiin (ePressi 2011; Tradeka 2017). Cumulus on ollut pitkään tunnettu kaupunkien keskustahotellien ketjuna, jonka pääasiakaskuntana ovat olleet liikematkustajat (Virtamo 1997, 151). Vuoden 2010 aikoihin alkoi Cumulus-hotelliketjun mittava brändi- ja konseptiuudistus, jonka aikana uusittiin noin 2600 hotellihuonetta sekä rakennettiin kolme uutta Cumulus-hotellia. Restel ja Cumulus Oy ovat panostaneet hotelliketjun päivittämiseen. Tästä viestii projektiin investoitu kokonaissumma, joka on ollut kaikkiaan 30 miljoonaa euroa. (Kauppalehti 2014.)

Cumuluksen Brand Manager Samuli Heiskala on maininnut Kauppalehden haastattelussa (2014), että Restel on alkanut panostaa brändijohtamiseen. Perimmäisin syy Cumuluksen brändi- ja konseptiuudistuksen toteuttamiselle on ollut kilpailukyyn parantaminen. Se on vaatinut myös Cumuluksen brändi-identiteetin uudelleen määrittämistä (Kauppalehti 2014), ja jota tehtiin jopa parin vuoden ajan.

Cumuluksen brändi- ja konseptiuudistuksen perustaksi on toteutettu bränditutkimusta sekä asiakaskyselyitä. (ePressi 2014.) Heiskalan sanojen mukaan (Kauppalehti 2014), ”Cumulus-hotelliketjun brändi on kärsinyt jo pidempään halvan ja kulahtaneen hotelliketjun imagosta sekä nuhjaantuneesta maineesta. Nämä jämähtäneet mielikuvat ja hotellien rapistunut kunto ovat juontuneet 1990-luvulle, kun Tradekaa edeltävä Eka-yhtymä koki yrityssaneerauksen”. (Kauppalehti 2014.) Cumuluksen uudistuksen jälkeen vuorossa on myös Rantasipi-ketjun päivittäminen (Kauppalehti 2014).

Noin kaksi vuotta sitten julkaistun Restelin tiedotteen (ePressi 2014) mukaan, Cumulus-hotelliketjun brändiä sekä palvelukonseptia on jo vahvasti pyritty uudistamaan. Restel toteutti muun muassa Cumuluksen visuaalisen brändiuudistuksen, jossa Cumulus-hotelliketjun tuttua pilvilogoä päivitettiin. Tämän lisäksi Cumulus-brändin ilmeeseen liitettiin kaupunkimaisemaprofiili, jossa on tunnistettavia elementtejä suomalaisista kaupungeista. Tällä haluttiin viitata kotimaisuuteen sekä hotellien keskeiseen sijaintiin. Cumuluksen brändiuudistuksen myötä myös brändituotteet sekä hotellien henkilökunnan työasut muuttuivat. Työasuissa huomioitiin Cumuluksen brändin tunnusomaisuudet, jotka viestivät rennosti kaupunkihotellista. Cumulus-ketjun silloisen brändi- ja konseptiuudistuksen taustalla vaikuttivat Restelin toteuttamat bränditutkimukset. Cumulus-ketjun brändiuudistukseen liittyi vahvasti myös palvelukonseptin uudistaminen, jossa Cumulusta profiloitiin entistä vahvemmin kaupunkihotelliksi. (ePressi 2014.)

Heiskalan (2012) opinnäytetyö liittyy olennaisesti tähän Cumuluksen aikaisempaan brändityöhön, jonka yhteydessä rakennettiin Cumulus-hotelliketjun konseptikäsi- kirjä. Heiskala linkittää opinnäytetyön vahvasti omaan toimenkuvaansa, sillä hänen tehtävänään oli vastata Cumulus-hotelliketjun markkinoinnista ja brändityöstä. Cumulus-ketjun konseptikäsi- kirjän rakentaminen liittyy edellä esitettyyn, 2000-luvun lopulla alkaneeseen Cumulus-hotelliketjun parannusohjelmaan. Parannusohjelma oli välttämätön muun muassa siksi, koska Cumulus-hotelliketjulla on iso merkitys Restel Oy:n kannattavuudelle. Cumuluksen konseptikäsi- kirjän rakentamisessa hyödynnettiin brändi- ja asiakastytyväisyystutkimuksen tuloksia. Cumulus-hotelliketjulle syntyneen konseptikäsi- kirjän tarkoituksena oli ohjata hotellien operatiivista toimintaa sekä varmistaa brändilupauksen toteutuminen asiakkaalle. (Heiskala 2012.)

4.2 Liiketoiminnan uudistaminen

Kahden yrityksen yhdistymistä kutsutaan fuusioksi. Yhdistymisessä eli fuusiossa yritykset sulautuvat yhteen ja muodostavat yhteisen toimintatavan (Valpola 2004, 234). Isohookana (2011, 232) mieltää erilaiset organisaatiomuutokset, kuten fuusiot, voimakkaasti yritystä uudistavaksi muutokseksi. Muutosprosessin tulee olla yrityksessä hallittu ja sitä tulisi myös seurata (Isohookana 2011, 233). Yhdistymisessä, jokainen yrityksen työntekijä liittyy ensimmäisestä päivästä alkaen uuteen kokonaisuuteen ja edustaa sitä. Palvelualan yrityksessä jokainen asiakaskontakti edustaa asiakkaalle uutta yrityskuvaa sekä uuden kokonaisuuden palvelukonseptia. Kun palvelualanyritys aloittaa tai jatkaa liiketoimintaansa eri nimellä, sen henkilöstö on asiakaskohtaamisissa avainasemassa. Yrityksen henkilöstö edustaa asiakkaille yrityksen uutta olemusta sekä sen identiteettiä (Valpola 2004, 234.)

Yritys tai organisaatio ei elä tyhjiössä, vaan osana liiketoimintaympäristöä (Länsisalmi 2013). Yritysten toimintaympäristössä tapahtuu jatkuvasti muutoksia, jotka johtuvat teknologisen, taloudellisen, poliittisen ja sosiaalisen ympäristön muutoksista. Samoin markkinat muuttuvat, kun kuluttajat ja heidän ostotarpeensa sekä myös kilpailutilanteet muuttuvat. Toimintaympäristön muutokseen vastamisessa lähtökohtana on yrityksen sisäinen muutos. (Isohookana 2011, 231.) Länsisalmen (2013) mukaan, menestyvät yritykset erottaa ei-menestyvistä yrityksistä niiden onnistunut reagoitakyky toimintaympäristön muutoksiin, niin sisäisiin kuin ulkoisiin muutospaineisiin. Viimeisimpien vuosien aikana monet yritysjohtajat ovat pitäneet yrityksessään tärkeinä erityisesti uudistumista ja kasvua, asiakaslähtoisempää toimintatapaa ja uusien liiketoimintamahdollisuuksien löytämistä. (Länsisalmi 2013.) Länsisalmi (2013) mainitseekin, että yritysjohtajat pyrkivät uudistamaan yritystoimintaansa muun muassa kehittämällä uusia tuotteita, palveluja sekä organisaation toimintatapoja. Alkusysäys uudistumiselle sekä innovaatioille tulee usein yrityksen ulkopuolelta eli toimintaympäristöstä. Yksi merkittävä syy on se, että asiakkaat vaativat parempaa, yksilöllisempää ja heidän muuttuneisiin tarpeisiin sopivaa palvelua. Vastaavasti myös teknologian kehitys voi tarjota yrityksille uusia mahdollisuuksia tehdä kokonaan uusia asioita tai van-

hoja asioita uudella tavalla. Näiden ulkoisten paineiden lisäksi uudistus- ja innovaatio tarve voi tulla myös yrityksen sisäisestä paineesta tehdä asioita entistä paremmin, laadukkaammin tai jopa tehokkaammin. Yritys voi muun muassa kokea tarvitsevänsä toimenpiteitä tuotteidensa tai palveluidensa laadun parantamiseksi. (Länsisalmi 2013.)

4.3 Brändin kehittäminen

Brändin kehittäminen lähtee yrityksen brändi-identiteetin määrittämisestä. Brändi-identiteetillä tarkoitetaan niitä miellelyhtymiä, joita tuotteen, palvelun tai yrityksen brändiin toivotaan liitettävän, ja joita ylläpidetään (Isohookana 2011, 25; Aaker & Joachimstahler 2000, 71). Aaker ja Joachimstahler (2000, 51) esittävät, että jokaiselle johdettavalle brändille on määriteltävä brändi-identiteetti. Brändi-identiteetti on yrityksen oma määritelmä tuotemerkilleen eli brändilleen. Brändi-identiteetti on näkemys siitä, miten yritys haluaa brändin koettavan asiakkaidensa ja muiden kohderyhmiensä keskuudessa (Aaker & Joachimstahler 2000, 51). Brändi-identiteetin määrittely sekä brändin johtaminen yleisestikin kuuluvat aina yrityksen ylimmän johdon tehtäväksi (Aaker & Joachimstahler 2000, 31). Isohookanan (2011, 25) mukaan brändi-identiteetillä on ratkaiseva merkitys sille, kehityykö tuotteesta, palvelusta tai yrityksestä lopulta brändi. Tarkoin ja yksityiskohdaisesti määriteltynä brändi-identiteetti auttaa brändin tarkoituksen viestimisessä, sillä hyvin toteutetun brändi-identiteetin avulla kaikki osapuolet voivat ymmärtää brändin viestin samalla tavalla (Aaker & Joachimstahler 2000, 10; Sammallahti 2009, 70).

Hyvin määriteltä brändi-identiteetti on tärkein ja ohjaavin tekijä yrityksen brändijohtamisessa (Aaker & Joachimstahler 2000, 22, 51). Brändi-identiteetti voidaan yksinkertaistetusti jakaa kolmeen eri tasoon, joita ovat brändin syvin olemus, ydinidentiteetti ja laajennettu identiteetti (Isohookana 2011, 25.) Brändin syvin olemus tarkoittaa yhtä ajatusta, joka samalla kertoo sen, mitä brändi tarjoaa käyttäjälleen. Syvin olemus on tiivistetysti keskeisten lupauksen summa. Tiiviiseen olemukseen verrattuna, brändin ydinidentiteetti rakentuu puolestaan useammasta osasta, joiden kaikkien on heijastettava yrityksen arvoja ja strategiaa.

Ydinidentiteetin ominaisuuksilla on oltava merkitystä niin yritykselle kuin asiakkaille. Niistä ainakin yhden ydinidentiteetin osatekijän tulisi kertoa, millä luodaan yhteys asiakkaaseen ja miten erottaudutaan kilpailijoista. Laajennettuun identiteettiin kuuluvat taas brändin visualisointi, brändin symbolien määrittäminen sekä lisäksi tarkennus myös siitä, miltä brändi ei saa näyttää eli mitä tulisi välttää (Isohookana 2011, 25; Aaker & Joachimstahler 2000, 72–77.) Aakerin ja Joachimstahlerin (2000, 71) mukaan, brändi-identiteetin on toteutuessaan pystyttävä rakentamaan asiakkaiden ja brändin välille suhde. Tämä tapahtuu muun muassa luomalla brändille arvoväittämä, johon voi sisältyä asiakkaalle tarjoutuvia hyötyjä.

Brändi-imago on kuluttajan mielikuva yrityksen kehittämästä brändistä. Asiakkaan tulisi käsittää brändin toiminta niin, kuin yritys on sen itse identiteettinsä pohjalta määrittänyt. (Sammallahti 2009, 69.) Sammallahti (2009, 69) mukaan, asiakkaan mielikuva on aina totta. Grönroos (2010, 386) määrittää puolestaan brändi-imagon eri tavalla. Hänen mukaansa brändi on käsitteenä aina mielikuva, eikä hän siksi tee eroa brändin ja brändi-imagon välille (Grönroos 2010, 386). Grönroosin esittämä määritelmä brändistä ja brändi-imagosta on selkeä ja johdonmukainen tämän opinnäytetyön kokonaisuuden kannalta.

Brown (2016, 13) esittää kirjassaan *Brands and Branding* muutamia kysymyksiä sille, miksi yritykset luovat brändejä, mitä hyötyjä brändeistä niille koituu sekä mitä brändit niille merkitsevät. Brownin (2016, 13) mukaan brändin perimmäisin tehtävä on erottaa tuote, palvelu tai yritys muista samankaltaisista kilpailijoistaan. Aaker ja Joachimstahler (2000, 9-10) kiteyttävät hyvin sen, miksi kiinnostus brändejä kohtaan on pysyvää ja yrityksen menestyksen kannalta tärkeää. Muun muassa ylikapasiteetti, hintakilpailu, samankaltaisten tuotteiden runsaus sekä vähittäismyyjien voima ovat niitä tekijöitä, jotka tekevät brändien kehittämisen välttämättömäksi. Yrityksen kannalta, brändin rakentaminen on liiketoiminnan rakentamista, ja se on aina tulevaisuuteen tähtävää toimintaa (Laakso 2003, 22, 24). Ahton ym. (2016, 32) mukaan, brändin tehtävä on auttaa yritystä kasvamaan kannattavasti. Grönroos mainitsee (2010, 385–386), että brändin kehittäminen on keino menestyä kilpailutilanteessa, mutta samalla muistuttaa, että yrityksen brändityön ytimessä on aina asiakas. Vaikka brändin tarkoitus on erottaa tuote, pal-

velu tai yritys kilpailijoistaan, sen on myös samalla luotava tyytyväisyyttä käyttäjälleen (Laakso 2003, 24; Isohookana 2011, 24; Sammallahti 2009, 69). Brownin (2016, 13) mukaan brändit jopa helpottavat asiakkaiden elämää vähentämällä laajan tarjonnan sekavuutta erottautumalla eri vaihtoehtojen joukosta.

4.4 Brändi ja palvelukonsepti palvelualalla

Palvelualalla brändi rakentuu vahvasti palveluprosesseihin (Grönroos 2010, 384–385). Palvelu on monimutkainen ilmiö ja palvelu-käsitteelle on esitetty aikojen saatossa runsaasti erilaisia määritelmiä. Palveluihin sisältyy kolme piirrettä, jotka ovat palvelujen prosessiluonteisuus, palvelujen samanaikainen tuottaminen ja kuluttaminen sekä asiakkaiden osallistuminen palvelun tuotantoprosessiin (Grönroos 2010, 76–79.) Palvelubrändin kehittämisessä asiakkaan osallistuminen palveluprosessiin on tärkeää (Grönroos 2010, 385). Brändin kehittämisessä tärkeintä on palveluprosessien hallinta, koska hyvän ja toimivan palveluprosessin välityksellä asiakkaat voivat saada yrityksestä myönteisiä kokemuksia (Grönroos 2010, 393).

Grönroosin (2010, 386) mukaan, yritys ei voi yksin rakentaa brändiä, eikä tarjota sitä valmiina asiakkailleen. Brändi syntyy vasta sitten, kun kuluttaja mielessään kokee tuotteella olevan jotakin lisäarvoa toimialan muihin tuotteisiin nähden (Laakso 2003, 46). Grönroosin (2010, 393, 384) mukaan yrityksen on mahdollista hallita brändin kehittämisprosessia, mutta brändin muodostumisesta vastaavat aina asiakkaat. Sen sijaan, yritys pystyy luomaan ainoastaan suotuisat olosuhteet brändin kehittymiselle. Luodakseen brändin, yrityksen on tarjottava asiakkailleen sopiva tuote ja palveluprosessi sekä tukea niitä suunnitellun markkinointiviestinnän avulla (Grönroos 2010, 387). Brändin kehittämisen prosessissa tarvitaankin aina asiakkaiden osallistumista, sillä brändi syntyy asiakkaan mielessä jatkuvan brändinmuodostusprosessin tuloksena. Asiakas lopulta päättää sen, kehittyykö yrityksen toimenpiteillä tavoiteltu brändi vai ei (Grönroos 2010, 386–390). Isohookanan (2011, 24) mukaan brändi syntyy sitten, kun asiakas antaa tuotteelle tai palvelulle brändin arvon. Silloin brändi on enemmän kuin pelkkä tuote,

palvelu tai yritys. Brändi erottuu kilpailijoistaan, se on haluttava ja lunastaa lupauksensa. Sillä on erityinen suhde käyttäjänsä ja se tuottaa käyttäjälleen lisäarvoa. (Isohookana 2011, 24.)

Asiakkaat luottavat brändiin ja siihen, että etenkin suuret brändit pysyvät tuotteidensa ja palveluidensa takana. Asiakkaat ovat entistä tietoisempia siitä, että hyvämaineisille yrityksille asiakastyytyväisyys on tärkeää ja tavoiteltua. Brändin kehittämisen onnistuttua, asiakkaat luottavat ja omaksuvat brändin, sekä jopa sitoutuvat siihen. (Brown 2016, 13.) Pelkällä brändillä on nykyään enää vaikea erottua, koska monen yrityksen brändit ovat hyvin samankaltaisia keskenään ja ne tuottavat asiakkailleen samanlaista lisäarvoa. Siksi brändi ei voi olla yksistään yrityksen päätoimintojen lähtökohtana, vaan lähtökohtana pitää olla asiakas. (Löytänä & Korteso 2011, 32–33.) Löytänä ja Korteso (2011, 32–33) puhuvat asiakaskokemuksen johtamisesta, jossa keskipiste on asiakkaassa ja asiakkaalle tuotettavan arvon kasvattamisesta. Yrityksen brändiajattelulla onkin tärkeä osa asiakaskokemuksen johtamisessa (Löytänä & Korteso 2011, 32–33).

Asiakaskokemus ja asiakaskokemuksen johtaminen ovat uusia käsitteitä ja ne mielletäänkin usein pelkästään asiakaspalvelun kehittämiseksi. Asiakaskokemuksen johtaminen tarkoittaa puolestaan kokonaisvaltaista ajattelutapaa, joka huomioi kaikki yrityksen eri osa-alueet, jotka ovat välittömästi tai välillisesti kosketuksissa asiakkaaseen. (Löytänä & Korteso 2011, 14–15.) Asiakaskokemuksen johtamisen tavoitteena on luoda yrityksen asiakkaille merkityksellisiä kokemuksia, mikä lisää asiakkaille tuotettua arvoa. Asiakaskokemuksen johtaminen tuottaa yritykselle hyötyä monella tasolla. Se muun muassa vahvistaa asiakkaiden sitoutumista yritykseen sekä lisää asiakastyytyvyyttä. Lisäksi se kohottaa brändin arvoa, sekä lisää myös yrityksen tuottoja. (Löytänä & Korteso 2011, 13,19.) Asiakaskokemuksen ja sen johtamisen pitäisi Löytänen ja Korteson (2011, 27) mukaan kiinnostaa jokaista yritystä. Tärkein syy tälle on asiakkaiden toiminnan muutos, joka on tapahtunut viimeisen kymmenen vuoden aikana. Suurin muutoksen vaikuttaja on ollut internetin yleistyminen, ja ennen kaikkea sosiaalisen median käytön kasvu. Sosiaalinen media on mahdollistanut ilmaisen tie-

don levittämisen nopeasti ja laajalle, mutta samalla hankaloittanut yritysten asiakaskokemuksen johtamista. Sosiaalinen media voi helposti paljastaa esimerkiksi yritysten lunastamattomat lupaukset. (Löytänä & Korteso 2011, 31, 137.)

Kaikissa asiakaskohtaamisissa yritys viestii asiakkaalle brändilupausta. Brändilupauksellaan, yritys luo odotuksia asiakkaalle tuotettavasta arvosta. Yritys luo arvoa asiakkaalle vasta silloin, kun se vastaa asiakkaalle luotuihin odotuksiin. (Löytänä & Korteso 2011, 96.) Brändi sisältää selkeän lupauksen, johon luoteetaan ja jonka on toteuduttava yrityksen palveluprosessissa (Isohookana 2011, 25,35). Yritys viestii brändillään lupauksensa asiakkailleen ja kohderyhmilleen, ja yrityksen on myös pystyttävä lunastamaan annetut lupauksensa. Mikäli yritys ei pysty vastaamaan asiakkaalle annettuihin lupauksiinsa, brändin kehittämiseen käytetyt resurssit ovat hyödyttömät. (Löytänä & Korteso 2011, 32–33.) Markkinointi luo odotuksia yrityksen tuotteille ja palveluille. Asiakaskokemuksen näkökulmasta tärkeää on se, että yritys pystyy lunastamaan markkinoinnilla luodut odotukset. Markkinointiviestintä on brändin kehittämisen tukitoiminto ja sen sisällön on perustuttava todellisuuteen. (Grönroos 2010, 394.) Palveluun liittyvät lupaukset ovat haastavia toteuttaa hintaan liittyviin lupauksiin verrattuna, koska palvelulla luotu kokemus on asiakkaalle aina yksilöllinen (Löytänä & Korteso 2011, 96). Aaker ja Joachimstahler (2000, 52) esittävät, että vahvimpia brändejä ovat ne, joiden luomisessa osataan käyttää hyväksi vuorovaikutteisuuutta, välitöntä palautetta sekä muita tekijöitä, jotka mahdollistavat asiakassuhdetta rakentavia kokemuksia.

Hyvin suunniteltu brändi-identiteetti on perusta palvelukonseptin toteuttamisessa. Palvelukonseptin on ilmennettävä yrityksen kehittämää brändiä, ja siksi se toteutetaan johdonmukaisesti brändi-identiteettiä noudattaen. Palvelukonsepti on yrityksen määrittämän brändi-identiteetin konkreettinen lopputulema. Toisin sanoen, yrityksen kehittämä brändi tekee sen palvelukonseptista tunnistettavan. Lisäksi, palvelukonseptin kehittämisen perustana on myös vahvasti yrityksen oma liiketoimintastrategia. (Sammallahti 2009, 72, 68.) Sammallahti (2009, 68) mukaan yrityksen palvelukonseptin on vastattava tavoiteltua brändi-imagoa.

Palvelukonsepti on kuluttajalle näkyvä, toiminnallinen ja jatkuvasti kehittyvä kokonaisuus, joka rakentuu Sammallahten (2009, 79) mukaan kahdeksasta osa-alueesta. Nämä osa-alueet ovat asiakaspolku, tuotteet, ihmiset, hintamaailma, mainetekijät, fyysiset ja visuaaliset puitteet, myyntitoimenpiteet sekä saatavuus. Asiakkaan palvelukokemus perustuu näihin palvelukonseptin osa-tekijöihin, joiden hyvällä suunnittelulla pystytään vaikuttamaan haluttuun asiakaskokemukseen. (Sammallahti 2009, 79.) Asiakaskokemus määritellään niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summaksi, jonka asiakas muodostaa yrityksen toiminnasta (Löytänä & Korteso 2011, 11). Kahdeksan eri osa-alueen suunnittelu yhdeksi toimivaksi kokonaisuudeksi vaatii niiden peilaamista yrityksen brändi-identiteettiä vasten. Näin voidaan selvittää se, miten yrityksen toiminta vastaa konkreettisesti brändi-identiteettiä. Saako asiakas tavoitellun mielikuvan yrityksestä, lunastaako yritys palvelulupauksensa sekä ovatko luodut vaiheet ja palvelutavat tarkoitettussa järjestyksessä. (Sammallahti 2009, 80.)

Palvelukonseptointi mahdollistaa palveluprosessin täsmällisen ohjauksen. Palveluprosessi koostuu kaikista niistä kosketuspisteistä, joissa asiakas kohtaa yrityksen. Kaikkien konseptin osien tarkka määrittäminen näyttäytyy asiakkaiden silmissä selkeänä kokonaisuutena sekä myös osaavana ja tasalaatuisena toimintana. Yrityksen työntekijöiden kohdalla, palvelukonseptin luomia toimintaraameja voidaan pitää resursseina, jotka mahdollistavat työn tekemisen laadukkaasti. (Sammallahti 2009, 79.) Sammallahten (2009, 91) mukaan, palveluprosessin yksityiskohtainen dokumentointi ja palvelun tuottamisen ohjeistus ovat tarpeen laajaksi kehittyneessä liiketoiminnassa. Mitä enemmän yrityksessä on palvelun tuottajia, sitä enemmän on erilaisia näkemyksiä ja tapoja tehdä asioita. Yrityksen palvelukonseptoinnin tavoitteena on pystyä tuottamaan sovittua palvelutuotetta tasalaatuisesti kaikissa yrityksen toimipisteissä. Vaikka yrityksen perustuotevalikoima sekä fyysiset ja visuaaliset puitteet olisivatkin yhtenäiset, se ei yksistään luo palvelullista konseptia. Yrityksen tulisi pystyä tuottamaan samanlainen kokonaistuote kaikissa yrityksen toimipisteissä sekä yhtenäisesti luomaan ja kehittämään suhdetta asiakkaaseen. (Sammallahti 2009, 91.) Yrityksen palvelukonsepti ja palvelutaso ovat myös niitä suuria tekijöillä, joiden avulla kilpaillaan asiakkaista. Palvelukonseptit ovatkin merkittävä kilpailukeino, sillä sen avulla voidaan

kilpailla muun muassa nopeudella ja joustavuudella. (Lindroos & Lohivesi 2010, 149.)

4.5 Yrityksen imago ja maine

Myönteinen ja tunnettu imago on voimavara yritykselle. Imago vaikuttaa asiakkaiden käsityksiin yrityksen toiminnasta ja sen viestinnästä. Lisäksi se viestii odotuksista, sekä suodattaa havaintoja. (Grönroos 2010, 398.) Yrityksen imago heijastaa todellisuutta, ja siksi yrityksen imagon kehittämishojelmien on perustuttava todellisuuteen (Grönroos 2010, 399–400). Imagon pitäisi heijastaa mahdollisimman hyvin yrityksen toiminta-ajatusta, liikeideaa ja arvoja, sillä positiivinen imago parantaa liiketoiminnan edellytyksiä (Isohookana 2011, 28). Yrityksen markkinointiviestintä luo kohderyhmälleen odotuksia. Siksi yrityksen markkinointiviestinnänkin tulee vastata todellisuutta. Yrityksen imago kärsii, jos asiakkaiden todelliset kokemukset eivät vastaa odotuksia. Yritys voi vaikuttaa imagoonsa viestinnällisin keinoin, mutta jos yrityksellä on huono imago, sitä ei voi korjata pelkällä markkinointiviestinnällä. Huonon imagon syy on selvitettävä, jotta yrityksen imagoa voidaan tavoitteellisesti kohentaa. (Grönroos 2010, 400–401.) Kielteisen imagon kääntäminen positiiviseksi ei onnistu hetkessä, sillä viestintä ei saavuta helposti uskottavuutta asiakkaan mielikuvamaailmassa. Imagon eli mielikuvien muuttaminen on pitkäjänteistä kehitystyötä. Siksi yrityksen on tärkeää alusta alkaen kiinnittää huomiota yrityksestä vallalla oleviin mielikuviin ja niiden syntyyn. (Isohookana 2011, 21, 29.)

Yrityksen imago edustaa arvoja, joita asiakkaat ja muut sidosryhmät liittävät organisaatioon. Se on yrityksestä vallalla oleva yleiskuva, joka voi näyttäytyä eri tavoin eri ryhmille. (Grönroos 2010, 396.) Isohookana (2011, 21–23) erottelee mielikuvat eli imagot sisäiseen ja ulkoiseen yrityskuvaan. Sisäinen yrityskuva on yrityksen työntekijöiden mielikuva omasta yrityksestään, joka perustuu yrityksen johdon määrittämään yrityksen identiteettiin. Sisäinen yrityskuva on tärkeä, sillä yrityskuvaa tai brändiä ei voi kehittää vain ulkoisia sidosryhmiä varten, vaan henkilöstön käsitys yrityksestä on pohjana ulkoisille mielikuville. Ulkoinen yrityskuva on asiakkaiden ja muiden sidosryhmien mielikuva yrityksestä. Yrityskuvan syntyyn vaikuttavat muun muassa eri kanavia pitkin välittyvät tiedot yrityksestä. Näitä

ovat median välittämät viestit, omat sekä muiden kokemukset yrityksestä sekä uskomukset ja tunteet. Niiden pohjalta muodostuvat mielipiteet ja asenteet, joiden perusteella kuluttaja ostaa yrityksen tuotteita ja palveluita. (Isohookana 2011, 21–23.) Vuokon (2003, 111) mukaan, yritys ei voi itse päättää, mistä tekijöistä sen imago syntyy. Lisäksi ennakkoluulot sekä uskomukset yritystä kohtaan voivat olla syvälle juurtuneet. Siitä huolimatta, yrityksen on mahdollista parantaa imagoaan, vaikka muutos voi viedä aikaa. Yrityksen imagon rakentamiseen tarvitaan hyvää toimintaa sekä hyvää viestintää. (Vuokko 2003, 111–112.)

Imagoja on olemassa eri tasoilla. Niitä ovat yrityksen kansainvälinen, kansallinen sekä paikallinen imago. Mikäli yrityksen toimipaikkoja on useita ja ne sijaitsevat eri kohteissa, koko yrityksen imago voi vaikuttaa myös paikallisen yksikön imagoon. (Grönroos 2010, 396–397.) Grönroos (2010, 397) esittää, että suuriin asiakkaisiin, kuten asiakasyrityksiin, vaikuttaa yleensä koko yrityksen imago. Vastaavasti pienemmät ja paikalliset asiakkaat ovat kiinnostuneempia paikallisen yksikön imagosta. Pääorganisaation imago vaikuttaa aina myös sen paikalliseen yksikköön. Toisaalta, paikallisella yksiköllä on mahdollisuus kehittää oma paikallinen imagonsa, sillä palvelut sekä useimmat asiakassuhteet ovat sidoksissa paikallisuuteen. (Grönroos 2010, 397.)

Yritysten johdon yksi yleinen huolenaihe on paikallisten yksiköiden imagon erilaistaminen tai yhtenäistäminen. Ristiriitoja esiintyy esimerkiksi silloin, kun yritys tarvitsee yhtenäisen ja selkeän imagon. Selvän yritysimagon ylläpitäminen voi olla vaikeaa, jos organisaation paikallisten yksiköiden imagot vaihtelevat suuresti. Samalla yrityksen paikallisten yksiköiden imagot ja niiden eroavaisuudet sisältävät myös vahvuuksia, joita yritys voi haluta hyödyntää. (Grönroos 2010, 397.) Grönroosin (2010, 397) mukaan, yrityksen johdon ei pitäisi automaattisesti yhdenmukaistaa kaikkien paikallisten yksiköidensä imagoa, koska liiketoimintaympäristöt, yhteisöt, yrityksen palvelut sekä useimmat asiakassuhteet ovat sidoksissa paikallisuuteen. Toisaalta, kovin suuret erot erilaisten paikallisten imagojen välillä voivat haitata yrityksen yhtenäistä strategiatyötä. Yrityksen imagon hallinta kokonaisuudessaan on hyvin alakohtaista ja yritys kohtaista. (Grönroos 2010, 397.)

Vuokko (2003, 103) määrittelee maineen yleisön käsityksiksi, jotka ovat syntyneet yrityksestä pidemmän ajan kuluessa. Maine muodostuu syvällä olevista käsityksistä, jota on sen vuoksi vaikeampi muuttaa kuin imagoa. Aulan & Heinosen (2011, 12) mukaan maine muodostuu yrityksestä kerrotuista puheista ja tarinoista, jotka kiertävät sidosryhmissä. Muodostumiseen vaikuttavat omakohtaiset kokemukset ja tulkinnat yrityksen toiminnasta. Siihen vaikuttavat myös yrityksestä julkisesti rakentuneet mielikuvat. (Aula & Heinonen 2011, 12.)

Yrityksen luomat odotukset ovat tärkeitä maineen muodostumisen kannalta. Yritys luo viestinnällään ja teoillaan odotuksia, joiden täyttymistä arvioivat asiakkaat sekä muut sidosryhmät omista lähtökohdistaan. Lisäksi, maine myös erottaa yrityksen muista samankaltaisista yrityksistä. Yrityksen on pystyttävä lunastamaan luodut odotukset. Maineen ratkaisee lopulta se, kuinka uskottavaa yrityksen viestintä tulevaisuudestaan on ja kuinka pitäviä yrityksen viestimät puheet ja lupaukset ovat. (Aula & Heinonen 2011, 12–15.)

Hyvän maineen kautta yritystä arvostetaan. Arvostettuun yritykseen myös luoteetaan ja sitä kunnioitetaan. Arvostus kuvaa asemaa, jonka yritys on ympäristössään saavuttanut paikallisesti tai laajemmin. (Aula & Heinonen 2011, 12, 21.) Professori James Grunig korostaa sidosryhmien suhteiden merkitystä ja hoitamista maineenhallinnassa. Mainetta ei voi suoraan hallita, mutta yritys voi omalla toiminnallaan vaikuttaa siihen. (Aula & Mantere 2005, 33–34.) Yrityksen on mahdollista rakentaa mainettaan. Siihen tarvitaan muun muassa yrityksen ylimmän johdon ja hallituksen tahtoa, maineen keskeisten tekijöiden tunnistamista sekä sosiaalisen median ymmärtämistä. Yrityksen hyvä maine parantaa liiketoiminnan kannattavuutta. (Aula & Heinonen 2011, 200–202.)

5 UUDISTUNUT HOTELLI POHJANHOVI

5.1 Cumulus Resort Pohjanhovin brändi- ja konseptiuudistus

Cumulus City & Resort -ketjun brändi- ja konseptiuudistuksen myötä Hotelli Rantasipi Pohjanhovista tuli 17. tammikuuta 2017 Cumulus Resort Pohjanhovi. Rovaniemellä sijaitseva Cumulus Resort Pohjanhovi on yksi Cumulus Resort-hotellien kolmesta pilottikohteesta, joiden on tarkoitus muotoutua elämyskeitaiksi. Kaksi muuta kohdetta ovat Cumulus Resort Rukahovi Kuusamossa sekä Cumulus Resort Laajavuori Jyväskylässä (Restel 2017). Restelin tarkoituksena on tehdä Cumulus Resort Pohjanhovista brändi- ja konseptiuudistuksen yksi pilottikohte, jossa panostetaan wellness-puolen palveluihin sekä elämyksellisyyteen (Tradeka 2016). Uusien hyvinvointipalvelujen lisäksi Restelillä on muitakin suunnitelmia Cumulus Resort-kohteidensa kehittämiseksi. Sen tarkoituksena on kehittää Cumulus Resort-hotelleista kohteita, joihin tullaan niiden sijainnin ja palveluidensa vuoksi. Restelin mukaan, Cumulus Resort-hotellit kilpailevat jatkossa Ruotsin-laivojen kanssa. (Kauppalehti 2016a.)

Cumulus City & Resort -ketjun brändi- ja konseptiuudistus on ilmiönä hyvin ajan-kohtainen ja suurimmat ketjun mukaiset brändi- ja konseptiuudistukset ovat Cumulus Resort Pohjanhoviin vasta tuloillaan. Restel aikoo panostaa jatkossa asiakkaiden viihtyvyyteen (Yle 2016). Restelin tarkoituksena on toteuttaa mittava remontointi Cumulus Resort Pohjanhoviin tämän vuoden aikana. Hotelliin kaavailut uudistukset ovat tarkoitus käynnistää aikaisintaan keväällä 2017 (Yle 2016), kun talven vilkain matkailukausi on ohi. Kesän ja loppuvuoden aikana ravintola, saunaosasto sekä osa hotellihuoneista uudistetaan. Cumulus Resort Pohjanhovin remonttiin laitetaan kaikkiaan noin 1,2 miljoonaa euroa. (Yle 2016.) Cumulus City & Resort -ketjun brändi- ja konseptiuudistuksen mukaiset remontit valmistuvat aikaisintaan loppu syksystä 2017 ennen talvi- ja joulusesongin alkua. Tarkempia tietoja Cumulus Resort Pohjanhoviin suunnitelluista remonteista ei ole vielä julkisesti saatavilla.

Brändi- ja konseptiuudistuksen myötä Cumulus Resort-hotellien viihdetarjontaa on kehitetty ja Restel aikoo panostaa viihteeseen eri tavalla kuin ennen. Restel

on ilmoittanut suunnitelmistaan, joiden mukaan se aikoo tehdä Cumulus Resort Pohjanhovista ”Lapin Ruotsin - laivan”. (yle 2016.) Restelin toimitusjohtajan mukaan Cumulus Resort-hotelleissa tarjonta on samanlaista kuin laivoilla, sillä hotellin tarjontaan kuuluvat majoituksen ja ravintolapalveluiden lisäksi viihdetarjonta sekä hyvinvointipalvelut. Cumulus Resort-hotelleista pyritään luomaan entistä houkuttelevampia kohteita viikonlopunviettäjiille, sillä niissä Restel aikoo panostaa enemmän viihde- sekä aktiviteetti- ja hyvinvointipalveluiden tarjontaan (Taloussanomien 2017.) Cumulus Resort Pohjanhovista on tarkoitus kehittää kohde, minne asiakkailta on syytä tulla ja jossa viihdytään samalla tavoin kuin laivoilla. (Yle 2016.) Esiintyjäiltoja sekä tansseja järjestetään parhaimmillaan jopa kolmena iltana viikossa. Niiden lisäksi, viihdetarjontaan on tullut myös keskiviikkoisin järjestettävä Baaripähkinä-pubivisa. (Cumulus City & Resort 2017a.) Viihdetarjonnan lisäksi Cumulus Resort Pohjanhovin palvelukonsepti on uudistunut ja monipuolistunut myös muilta osin. Aamiaista on saatavilla ympäri vuorokauden, sillä aamiaisen tarjoilu-aikojen ulkopuolella asiakkaiden saatavilla on aamiaispaketti. Uudistuneen aamiaisen lisäksi asiakkaille on tarjolla arkisin myös lounasta (Cumulus City & Resort 2017a).

Restel on viestinyt aikovansa säilyttää hotellien omat nimet, vaikka entiset Rantasipi- ja Cumulus-hotellit ovatkin osa uutta Cumulus City & Resort-ketjua. Historiallisten hotellien nimet säilytetään edelleen, vaikka hotellien katolle nostetaankin uusi Cumulus-kyltti. Restelissä, Rovaniemellä sijaitsevaa Pohjanhovia pidetään yhtenä historiallisesti merkittävänä sekä kuuluisana hotellina. (Taloussanomien 2017.)

Suoritin työharjoitteluni Pohjanhovin vastaanotossa kesällä 2016, jolloin Rantasipi-ketjun brändi ja – konsepti tulivat itselleni tutuksi. Toimin myös Cumulus Resort Pohjanhovin vastaanotossa kausityöntekijänä marraskuun 2016 ja helmikuun 2017 välisen ajan. Työskentelin hotellin vastaanotossa 17. tammikuuta, jolloin Hotelli Rantasipi Pohjanhovi muuttui virallisesti Cumulus Resort Pohjanhoviksi. Restelin toteuttaman Cumulus City & Resort -ketjun brändi- ja konseptiuudistuksen toteuduttua sain nähdä ja kokea itse sen, miten uudistus tulee näyttyvänsä Cumulus Resort Pohjanhovissa. Brändi- ja konseptiuudistus toteutui sa-

maan aikaan, jolloin aloitin opinnäytetyö raportin työstämisen. Koska opinnäytetyöni aihe on hyvin tuore, brändi- ja konseptiuudistuksen seuraavat kuvaukset Cumulus Resort Pohjanhovissa perustuvat omiin kokemuksiini sekä havaintoihini. Henttosen mukaan (2008) tutkimusaiheeseen liittyvät omat kokemukset muun muassa työn kautta muodostavat arvokkaan resurssin, jota voi käyttää tutkimus- ja kehittämistyössä hyödyksi.

Cumulus Resort Pohjanhovissa brändi- ja konseptiuudistus oli havaittavissa jo hieman ennen uuden hotelliketjun virallista syntymäpäivää. Hotelli Rantasipi Pohjanhovin punaiset nimikyltit poistettiin ja hotellirakennuksen katolle sekä seinille asennettiin vaaleat Cumulus-pilvilogot, jotka olivat varustettu Cumulus Resort -tekstillä. Samoin punaiset hotellin- sekä ravintolan nimikyltit vaihdettiin sisääntulojen yltä uuden Cumuluksen-brändin ja konseptin mukaisiksi. Ketjujen yhdistymisen jälkeen, brändi- ja konseptiuudistus näyttäytyi ensin konkreettisesti visuaalisena konseptiuudistuksena, joka toteutettiin Cumulus-brändin mukaisesti. Kaikki punaisesta Rantasipi-ketjusta viestivät materiaalit sekä aikaisempaa Hotelli Rantasipi Pohjanhovi-logoa kantaneet materiaalit poistettiin. Punaista Rantasipi-konseptia viestinyt aineisto poistettiin näkyviltä niin hotellin ulkopuolelta kuin sisältäkin. Monet ihmiset myös kysyivät ja ihmettelivät, onko hotelli oikea, kun Rantasipi- eikä Pohjanhovi-tekstiä enää lukenut rakennuksen ulkopuolella.

Vastaavasti, edellisten tilalle laitettiin uuden Cumulus-brändin mukaiset materiaalit, joissa on tunnistettava Cumulus-pilvilogo, kaupunkikuvitus sekä ennen kaikkea uudesta konseptista viestivä sininen väritys. Uuden hotelliketjun vahvasta visuaalisesta brändi- ja konseptiuudistuksesta viestivät myös muun muassa hotellin sisääntulon liukuovien logot sekä kokouskylttien uusi ilme. Hotellin pääsisääntulon liukuovissa oli ennen brändi- ja konseptiuudistusta kullanruskeat poronsarvet, jotka ovat olleet Hotelli Rantasipi Pohjanhovin tavaramerkkinä pitkään. Lisäksi hotellin käytävälle suunnatut kokouskyltit sisältävät nyt Cumuluksen kaupunkikuvituksen sekä Cumulus-logon. Kokouskylteissä oli aikaisemmin kuvattu Piccolo Tossavainen, jota on pidetty pitkään Pohjanhovin maskottina. Reipasta Tossavaista kuvastavat myös monet hotellin taulut sekä suuri seinäkuva, joka on edelleen paikallaan hotellin alikulkukäytävän päässä. Lisäksi paikkansa

ovat säilyttäneet siniset, pyörivät poronsarvet, jotka näkyvät Cumulus Resort Pohjanhovin katolla.

5.2 Mediahuomion taustoitus ja tulkinta

Ennen sisällön analysointia ja tulkintaa tutkimusaineisto täytyi valmistella toteutusta varten. Aineiston valmistelulla varmistetaan se, että aineisto on selkeä ja sisällöltään valmis analysoitavaksi ja tulkittavaksi. (Ojasalo ym. 2009, 123.) Tämän opinnäytetyön tutkimusaineisto oli muodoltaan valmis työstettäväksi, sillä aineisto on olemassa jo valmiiksi tekstimuodossa. Valmisteluvaiheessa kokosin yhteen kaikki ne julkaistut materiaalit, jotka täyttävät ennalta määrittämäni tutkimusaineiston kriteerit: julkaisun on liityttävä Cumulus City & Resort -ketjun brändi- ja konseptiuudistukseen ja Cumulus Resort Pohjanhoviin, sekä lisäksi sen on oltava julkaistu ajalla 17.1.–1.4.2017. Jotta toteutus olisi mahdollisimman selkeä ja johdonmukainen, jäsensin aineiston materiaalit aluksi selkeiksi kokonaisuudeksi. Erottelin kaikesta keräämästäni aineistosta Restelin tuottamat tiedotteet ja lausunnot omaksi kokonaisuudekseen. Muusta jäljelle jäävästä aineistosta erottelin toisistaan vielä mediassa julkaistut yleisön tuottamat artikkeli-, palsta- sekä pääkirjoitukset yhdeksi osiokseen, ja paikallisten sekä useiden muiden suomalaisten julkaisemat kommentit sekä mielipiteet omaksi kokonaisuudekseen. Olen kerännyt ja tallentanut tutkimusaineiston tiedostomuotoon, joten aineiston erittely oli helppo toteuttaa. Ojasalon ym. (2009, 124) mukaan käytännöllinen arkistointitapa on juuri jaotella tutkimusaineisto erillisiksi tiedostoiksi, jotka nimetään sisältönsä perusteella helposti tunnistettavaksi. Valmisteluvaiheessa lopullinen tutkimusaineisto täsmentyi entisestään.

Cumulus City & Resort -ketjun brändi- ja konseptiuudistuksen toteutuminen on herättänyt huomiota niin paikallisesti kuin valtakunnallisestikin. Mediassa on ollut paljon keskustelua siitä, miten uudistus on näyttäytynyt Hotelli Pohjanhovissa, kun hotelliketjujen yhdistymisen myötä rovaniemeläishotellista tuli Cumulus Resort Pohjanhovi. Erityisen paljon nähtävillä on ollut hotellin nimeä ja nimikylttiä koskeva uutisointi. Pian uudistuksen toteuduttua, useiden suomalaisten keskuudessa oli havaittavissa hämmennystä ja kysymyksiä siitä, mitä hotellin nimelle on

tapahtunut. Erittelemäni aineisto, joka pohjautuu Restelin tuottamiin tiedotteisiin ja lausuntoihin, toimii myöhemmän sisällön analyysin taustoitukseksi.

Esittelen seuraavaksi ne uutisoinnit, joissa Restel viestii omasta toiminnastaan. Julkaisut liittyvät olennaisesti Cumulus City & Resort -ketjun brändi- ja konsepti-uudistukseen sekä Cumulus Resort Pohjanhoviin. Restelin tuottama viestintä toimii tämän oppinnäytetyön yhtenä lähdeaineistona.

Tammikuun 17. päivä 2017 Lapin Uutisissa haastateltiin Restelin edustajaa, jonka mukaan Pohjanhovin maineikas nimi säilyy hotellin nimessä, kun hotelli tunnetaan jatkossa Cumulus Resort Pohjanhovina. Restelin mukaan, Pohjanhovin arvokkaan historian säilyttäminen on tärkeää muutoksesta huolimatta. Uusi Cumulus-logo on Pohjanhovin lisäksi näkyvillä kaikissa muissakin ketjun hotelleissa lupauksena uudistuvasta hotellista ja palvelukonseptista. Suurin media-keskustelu syntyi vasta kuukauden kuluttua uudistuksen toteutuksesta, kun 18. helmikuuta Pohjolan Sanomissa uutisoitiin voimakkaasti siitä, kun uutta Pohjanhovi-kylltiä ei enää ilmestynytäkään hotellirakennukseen uuden Cumulus-kylltin yhteyteen. Restel viestitti 18. helmikuuta Pohjolan Sanomille, ettei Cumulus-kylltin rinnalle enää nosteta Pohjanhovi-kylltiä. Restelin pyrkimyksenä on tehdä yhtä, vahvaa Cumulus City & Resort-hotelliketjua ja brändiä. Lisäksi bränditöitä ja asiakaskyselyitä on tehty jo pidemmän aikaa valtakunnan tasolla, joten kyseessä ei ole mikään yksittäinen ”päähänpisto”. Restel viesti ketjun vahvasta linjauksesta sekä siitä, ettei ketjussa ole suunniteltu nykyisen Cumulus-kylltin muuttamista. Myös valtakunnallinen Aamulehti uutisoi 18. helmikuuta samasta aiheesta.

Restelin edustaja kertoi 21. helmikuuta Yle Uutisten mukaan, että palautetta Pohjanhovin-kylltin poistosta on tullut ketjulle viime aikoina paljon, eikä runsas palaute jää ketjussa huomiotta. Heti seuraavana päivänä 22. helmikuuta, Yle uutisoi Restelin reagoivan suureen palautemäärään. Restel kertoi huomioivansa saadut palautteet sekä olevansa myös ilahuneita siitä, että aihe puhututtaa suomalaisia. Restel ilmoitti nostavansa Pohjanhovin lisäksi, kaikkiin legendaarisiin Cumulus Resort-kohteisiin omat hotellikohtaiset nimikylltit, jotka ovat uuden Cumulus-brändin mukaiset. Myös Pohjolan Sanomat uutisoi aiheesta helmikuun 22. päivänä. Restel ilmoitti, että uusi ja fressi nimikylltti on tarkoitus nostaa hotellin julkisivuun

kevään 2017 aikana. Restelin mukaan asiassa on käynyt väärinymmärrys, sillä tärkeisiin legendaarisiin kohteisiin on ollut koko ajan tarkoitus laittaa omat kyltit. Aiheutunut kohu tosin nopeuttaa kyltin asentamista ja se aiotaankin nostaa Cumulus Resort Pohjanhovin julkisivuun niin pian kuin mahdollista. Uusi Rovaniemi kirjoitti myös aiheesta 21. helmikuuta. Siinä Restel viestitti, että asia olisi pitänyt hoitaa heti samalla, kun Cumulus-logo nostettiin paikalleen. Myös Ilta-Sanomat uutisoi asiasta 21. helmikuuta, jossa haastateltiin Restelin toimitusjohtajaa, Mikael Backmania. Hänen mukaansa Pohjanhovi-nimi pysyy ja ainoastaan hotelli-ketjun nimi muuttuu. Uusi nimikyltti on ollut tarkoitus laittaa pian, mutta kansan nopeaa reaktiota poistettuun kylttiin ei osattu ketjussa odottaa. Restelin johto myöntää ja samalla pahoittelee sitä, etteivät he tienneet kattokyltin olevan niin tärkeä rovaniemeläisille.

Lapin Kansassa uutisoitiin 23. helmikuuta Restelin nostavan Pohjanhovi-kyltin sittenkin hotellin katolle eikä seinälle. Restel ilmoitti saaneensa runsaasti yhteydenottoja siitä, ettei hotellin julkisivu ole riittävä, vaan kyltin on oltava katolla, kuten se oli ennen uudistustakin. Restel viesti ymmärtävänsä sen, kuinka tärkeä kyltti on paikallisille. Restelin mukaan, mikä tahansa kyltti ei kuitenkaan käy. Edellisiin ketjuihin viittaava tai moderni nimikyltti ei käy, vaan sen sijaan Restel etsii mahdollisimman alkuperäistä Pohjanhovi-kylttiä. Restel on ilmoittanut pohtivansa paikallisten ihmisten kanssa sitä, mikä kyltti hotellin katolle nostetaan Cumulus-logon rinnalle. Kyltin paikka ei ole Restelille ongelma. Restel viesti asentavansa Pohjanhovi-kyltin katolle, jos sen paikka on ehdottomasti siellä. Restel järjesti myös Facebook-sivuillaan Pohjanhovi-nimikyltin paluun kunniaksi valokuvakilpailun, jossa pyydettiin ihmisiä lähettämään vanha valokuva tai muisto Hotelli Pohjanhovista. Facebook-sivuillaan Restel viestitti olevansa onnellinen huomautteissaan palautteissa sen, kuinka tärkeä historiallinen ja maineikas Pohjanhovi on osana Rovaniemen kaupunkikuvaa.

Sisällön analyysiä ja tulkintaa varten muodostin tutkimusaineiston niistä julkaisuista kirjoituksista, jotka ovat oleellisia tämän tutkimustehtävän tavoitteen kannalta. Tästä syystä, tutkimusaineisto sisältää ainoastaan mediassa julkaistuja yleisön esittämiä kirjoituksia. Aineisto koostuu useista mediassa esillä olleista kirjoituksista, jotka ovat julkaistu 17.1.2017 sekä 17.2.–25.2.2017 välisenä aikana.

Näitä ovat lehtien artikkeli-, palsta- sekä pääkirjoitukset. Nämä mediassa julkaistut kirjoitukset ovat saaneet osakseen paljon huomiota. Monet paikalliset sekä muut suomalaiset ovat kommentoineet niitä sekä kertoneet myös omia mielipiteitään julkisesti uudistuksen toteutuksesta. Mediassa julkaistuja kirjoituksia sekä useiden suomalaisten kommentointeja on ollut nähtävillä monessa eri lähteessä, niin painetuissa lehdissä kuin niiden sähköisissä julkaisuissakin. Nämä lähteet ovat Yle uutiset, Lapin Kansa, Pohjolan Sanomat, Uusi Rovaniemi, Aamulehti, Ilta-Sanomat, Iltalehti ja MTV3-verkkosivut. Samoja uutisointeja on julkaistu ja kommentoitu runsaasti myös Facebookissa sekä Twitterissä. Twiiteistä on julkaistu Twitter–kooste Lapin Kansan sähköisessä julkaisussa sekä MTV3-verkkosivujen artikkelissa.

Käsittelen mediassa julkaistut artikkeli- ja palsta- sekä pääkirjoitukset omana kokonaisuutenaan. Monet eritaustaiset henkilöt sekä asiantuntijat ovat julkaisseet lehdessä sekä sosiaalisessa mediassa mielipiteensä Cumulus Resort Pohjanhovia koskeneesta uudistuksesta. Ne on julkaistu kirjoittajan tai haastateltavan omalla nimellä ja ammattinimikkeellä. Nämä julkaisut sekä Restelin lausunnot ovat perustana sisällön analyysin tutkimusaineistolle, koska paikallisten sekä muiden suomalaisten kommentit sekä mielipiteet nojaavat juuri näihin kirjoituksiin.

Toteutin sisällön analyysin teemoittelun avulla myös näille kirjoituksille. Totesin kuitenkin pian, ettei julkaisujen pilkkominen osiin vastaa tämän aineiston hyödyntämisen tarkoitusta, koska kirjoitukset sisältävät paljon eritaustaisten henkilöiden sekä asiantuntijoiden näkemyksiä. Aineiston osittaminen pienempiin osiin korostaa hyvin aiheen sanomaa, mutta samalla se häivyttää yhteyden kirjoittajaan ja jopa julkaisuajankohtaan. Parhaimmaksi ratkaisuksi totesin tulkinnan tekemisen. Tulkitsin tiiviisti mediassa julkaistujen kirjoitusten keskeisimmän sisällön, jolloin myös tekijä, tekijän rooli ja tausta sekä julkaisun aika ja paikka tulevat selkeämmin esille. Tulkitsen mediassa julkaistujen kirjoitusten keskeisimmän sisällön edellä esitettyjen Restelin lausuntojen tapaan. Johdonmukaisuuden vuoksi, esitystapana on kerronnallinen sekä julkaisuajankohtaan rakentuva järjestys.

Pohjolan Sanomissa sekä Aamulehdessä 18. helmikuuta asiaa kommentoi ensimmäisten joukossa lappilainen taidemaalari, Tapani Rantala, jonka mukaan Pohjanhovi-kyllin poistaminen hipoo identiteettirikosta. Samassa julkaisussa, Rovaniemen Totto ry kotiseutuyhdistyksen puheenjohtaja Esko Oikarainen toi esille sen, että kyltin mukana meni myös vanhaa kulttuuria. Pohjanhovi nimenä on vahvasti ihmisten mielissä ja nimenmuutos loukkaa vanhaa perinnettä. 20. helmikuuta Uudessa Rovaniemessä julkaistiin lukijan kirjoitus, jonka kirjoittajana on Rovaniemellä asuva lukion lehtori, Rauno Toivainen. Hän toi kirjoituksessaan esille sen, kuinka Pohjanhovi-kyllti on osa Rovaniemen katukuvaa sekä kaupunkilaisten identiteettiä. Hän kuvasi Pohjanhovi-nimen katoamista kulttuuriskandaaliksi. Samalla hän otti kantaa brändityöryhmän tekemisiin ja kysyi, onko ketjulla ymmärrystä kulttuurihistoriasta ja valmiista, arvokkaasta Pohjanhovi-brändistä.

Helmikuun 21. päivä mediassa oli nähtävillä useampia uutisointeja aiheesta. Sosiologian professori Vesa Puuronen sekä arkkitehti Esa Kauppi kirjoittivat Pohjolan Sanomissa Pohjanhovin menettäneen osan ulkoisesta imagostaan. Kirjoituksessaan he myös toivovat ihmisten pidättyvän käyttämästä ketjun palveluita, kunnes Pohjanhovi-kyllti palautuu Rovaniemen kaupunkikuvaan. Lapin Uutisten haastattelema brändi- ja designasiantuntija, Tuija Seipell, kertoi ymmärtävänsä sekä kaupunkilaisia että Resteliä, koska molemmat osapuolet ovat asiassaan oikeassa. Seipellin mukaan Cumulus tekee niin kuin ketjun brändäyksessä kuulu-kin tehdä, eli pitää brändi tasapäisenä jokaisessa hotellissa. Toisaalta, vanha ja vahva brändi pitäisi pystyä myös kauniisti restauroimaan. Hänen mukaansa paras ratkaisu olisi, jos hotellin katolla olisivat sekä Cumuluksen että Pohjanhovin logot.

Rovaniemeläissyntyinen kirjailija, Jari Tervo kommentoi voimakkaasti Pohjanhovi-nimikyllin poistoa kulttuuriskandaaliksi 21. helmikuuta niin Lapin Kansan kuin Iltalehdenkin mukaan. Tervo kertoi näkemyksestään lisää Iltä-Sanomissa 22. helmikuuta, jossa hänen mukaansa Pohjanhovilla on vahvat juuret Rovaniemellä sekä paikallisten sydämissä. Tervon mukaan Pohjanhovilla on historiaa ja perinteitä, joita kantaa Pohjanhovi-kyllti. Kun kyltti viedään, viedään myös juuret. Aihetta kommentoi myös Lapin yliopiston kulttuurihistorian professori, Marja Tuo-

minen. Hän sanoo Yle Uutisten haastattelussa 21. helmikuuta, että Pohjanhoviissa tiivistyy Rovaniemen ja koko Lapin historiaa poikkeuksellisella tavalla. Tuominen mainitsi kaikkien tietävän Pohjanhovin, sekä samalla esitti, että Cumulus-brändi vähentää ja heikentää Pohjanhovin tunnettavuutta ja vetovoimaa.

Uudessa Rovaniemessä 21. helmikuuta, lehden päätoimittaja Leena Talvensaari, esitti kysymyksen pääkirjoituksessaan: ”eikö Restelissä ole kuultu kriisiviestinnästä.” Talvensaari esitti, että tapahtunutta pidetään loukkauksena Rovaniemen kulttuurihistoriaa ja rovaniemeläisten identiteettiä kohtaan. Hän mainitsi, että Pohjanhovi on legendaarinen ja maineikas hotelli, joka nousi sodan tuhon jäljiltä uuteen kukoistukseen, vaikka nykyään Pohjanhovi on tyylikkyydeltään jäänytkin uudempien rovaniemeläishotellien varjoon. Kauppatieteen tohtori ja markkinoinnin tutkijaprofessori Kari Mannermaa esitti Pohjan Sanomissa 24. helmikuuta, kysymyksen vuoden markkinointimokasta. Mannermaa mainitsi, ettei ketjulla ole aavistusta siitä, millaista markkinointimokaa se on Rovaniemellä tekemässä. Hänen mukaansa Pohjanhovi on brändi ja tarina, ja tarinat elävät ihmisten mielissä. Mannermaa myös mainitsi kirjoituksessaan ihmisten odottavan, milloin luvattut lupaukset ketjussa lunastetaan Pohjanhovin nimen suhteen.

5.3 Sisällön analyysin toteutus

Valmisteluvaiheen sekä taustoituksen jälkeen vuorossa on sisällön analyysin toteutus. Monet paikalliset sekä muut suomalaiset ovat kommentoineet ja jakaneet mielipiteitään paljon puhutusta aiheesta lehtien mielipidepalstoilla sekä sosiaalisessa mediassa. Nämä kirjoitetut kommentit ja mielipiteet muodostavat tämän opinnäytetyön tavoitteen kannalta keskeisimmän tutkimusaineiston. Käsittelen tämän aineiston nimettömästi ja otan siinä huomioon ainoastaan tekstisisällön.

Sisällön analyysissä tutkimusaineisto pelkistetään pilkkomalla se sisältönsä perusteella eri osiin. Pelkistämisen tarkoitus on selkeyttää aineistoa. Monimuotoisesta ja isosta tutkimusaineistosta pyritään tunnistamaan sekä rajaamaan suppea määrä näkökulmia. (Ojasalo ym. 2009, 124.) Ojasalon ym. (2009, 127) mukaan teemoittelu voidaan toteuttaa johdonmukaisesti teemakortiston avulla, jonka perusajatuksena on aineiston pilkkominen myöhempiä tulkintoja varten.

Pilkkominen eli tässä tapauksessa teemoittelu toteutetaan koodien avulla. Teemakortti on toisin sanoen sitaattikokoelma, jossa on kaikki tutkimusaineiston teksti yhdestä teemasta. Rajattuihin teemoihin keskittyvistä tiivistelmistä on johdonmukaista ja mielekästä luoda yleiskuva, tehdä tulkintoja sekä johtopäätöksiä tutkittavasta aiheesta. Näitä koottuja teemakortteja käytän työskentelyssäni myöhemmin työvälineinä. (Ojasalo ym. 2009, 127.)

Ennen varsinaista sisällön analyysiä oli määriteltävä analyysiyksikkö. Analyysiyksikkö on jokin tekstin osa, joka on merkittävä tutkimustehtävän kannalta. (Seitamaa-Hakkarainen 2017.) Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää se, miksi brändi- ja konseptiuudistus on herättänyt suuren mediahuomion sekä mitä ihmiset kirjoituksillaan viestivät. Jotta sisällön analyysi palvelisi opinnäytetyön tavoitetta parhaiten, analyysiyksikkönä on ajatuksellinen kokonaisuus eli lause, väittämä tai idea. Jotta sisällön analyysi olisi luotettava, tutkimusaineisto täytyy osittaa. Osittaminen perustuu tekstin merkityssisältöön, kun tutkimusaineisto jaetaan eri teemoihin analyysiyksikön perusteella. (Seitamaa-Hakkarainen 2017.)

Sisällön analyysin toteutus muotoutui teorian ja aineiston vuorovaikutuksessa. Aineistolähtöinen sisällön analyysi on sopiva toteutusmuoto tässä tutkimustehtävässä siksi, koska johtopäätöksissä pyritään ymmärtämään aineiston tuottajia heidän omasta näkökulmastaan (Ojasalo ym. 2009, 125). Aineistosta nousi esiin paljon käsitteitä, jotka ovat yhteneväiset tässä opinnäytetyössä aiemmin esitettyyn teoriaan ja kirjallisuuteen. Seitamaa-Hakkaraisen (2017) mukaan aineiston analyysin jäsentely syntyykin usein aineiston ja teoreettisen käsitteellistämisen yhteistyönä.

Toteutin sisällön analyysin teemoittelemalla. Aluksi luin tutkimusaineiston kertaalleen läpi samalla silmäillen sitä, millaisia teemoja analyysiyksikön perusteella aineistosta nousee esiin. Tämän jälkeen tein erillisen Word-tiedoston, johon merkitsin kaikki tekemäni vaiheet sekä teemoittelun myötä syntyneet ajatukset. Se toimi itselleni sisällön analyysin työkaluna, jonka avulla pystyin johdonmukaisesti etenemään teemoittelun toteutuksessa. Luin aineiston monia kertoja läpi. Jokaisella lukukerralla etsin analyysiyksikön perusteella tiettyyn teemaan liittyviä kirjoituksia, jotka merkitsin teeman mukaisella koodilla. Luin aineistoa läpi niin

kauan, kunnes olin saanut kaikki kirjoitukset ositettua sopivimpaan teemaan. Kun aineisto oli teemoiteltu koodien mukaan, oli seuraavan vaiheen aika. Muodostin jokaisesta syntyneestä teemasta teemakortin, johon kokosin kaikki samalla koodilla merkityt kirjoitukset. Lopuksi tutustuin vielä muodostuneiden teemakorttien sisältöön ja tein jokaisesta teemasta yhteenvedon. Teemakortin yhteenvedossa tiivistin ja kiteytin teeman keskeisimmät väitteet ja ideat.

Teemoittelu ei ollut kokonaan ongelmaton. Osa kirjoituksista oli analyysiyksikön perusteella haasteellinen sijoittaa muutama selvään ja keskeiseen teemaan, joten yhdeksi kokonaisuudeksi muodostui ryhmä – Muut kommentit. Lisäksi, pieni osa kommentteista ei liittynyt tutkittavaan aiheeseen, joten rajasin tällaiset tekstit kokonaan analyysin ulkopuolelle. Haasteena oli myös se, että osa kommentteista sekä mielipidekirjoituksista olivat sisällöltään laajoja ja niistä pystyi havaitsemaan useitakin eri väittämiä. Näissä tapauksissa pilkoin analyysiyksikön perusteella laajatkin kommentit sisältönsä mukaisesti teemoihin. Sisällön analyysissä sain muodostettua kaikkiaan seitsemän (7) eri teemaa. Teemojen lisäksi, kommentteista muodostuivat myös kolme muuta merkittävää ryhmää, joita ei voinut jättää kokonaan huomiotta luotettavan kokonaiskuvan vuoksi. Taulukko 1 havainnollistaa aineistosta muodostuneet teemat.

Taulukko 1. Teemat ja ryhmät

KOODI	TEEMA
N	NIMI
K	KYLTTI
B	BRÄNDI
P	PAIKALLISUUS
MK	IMAGO & MAINE
HST	HISTORIA, PERINTEET & KULTTUURI
PK	PAIKAN MERKITYS
	RYHMÄ
VAST	ENEMMISTÖN KANSSA VASTAKKAISTA MIELTÄ
EOS	EI SELVÄÄ MIELIPIDETTÄ
M	MUUT KOMMENTIT

Teemakorttien yhteenvedoista muodostin yhden teemakortiston (Liite 1). Teemojen yhteenvedot kiteyttävät sisällön analyysin tulokset, joiden pohjalta toteutan tulkinnat ja johtopäätökset. Aineistosta muodostui lisäksi kolme muuta ryhmää, jotka ovat myös otettava huomioon tulosten jatkokäsittelyssä (Liite 2).

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Tulosten vastaavuus tehtävään

Tutkimusaineistosta oli havaittavissa suuri yksimielinen joukko, jonka kommentteista sekä mielipiteistä muotoutui seitsemän eri teemaa. Odotettavissa oli, että sisällön analyysin tuloksista voidaan havaita useita yhtäläisyyksiä Restelin lausuntoihin ja mediassa julkaistuihin artikkeli-, palsta- sekä pääkirjoituksille. Opinnäytetyön pääkysymyksenä oli, kuinka Cumulus City & Resort -ketjun brändi- ja konseptiuudistus näyttäytyy nykyisessä Cumulus Resort Pohjanhovissa. Mediassa julkaistujen lehtikirjoitusten tulkinnan sekä sisällön analyysin tuloksien perusteella useat paikalliset sekä monet muut suomalaiset ovat selvästi kokeneet aiheen tärkeäksi. Tuloksista huomataan, että Restelin toteuttama Cumulus City & Resort -ketjun brändi- ja konseptiuudistus Cumulus Resort Pohjanhoviin osalta ei saanut enemmistöltä hyväksyvää palautetta. Cumulus City & Resort -ketjun brändi- ja konseptiuudistukseen sekä Cumulus Resort Pohjanhoviin pohjautuvasta tutkimusaineistosta erottuvat teemat viittaavat vahvasti Pohjanhovi-kylltiin ja sen merkitykseen. Aineistosta voidaan huomata, että uudistus näyttäytyi useiden paikallisten sekä monien suomalaisten mukaan loukkaavana tekona, kun brändi- ja konseptiuudistuksen toteuduttua Pohjanhovi-kyllti poistettiin hotellin katolta.

Opinnäytetyön tehtävänä on luoda selvyyttä siitä, miten ja miksi Restel tekee mitätävän Cumulus City & Resort -hotelliketjun brändi- ja konseptiuudistuksen sekä mitä tällä uudistuksella tavoitellaan. Restelin tiedotteista nähdään, että sen tavoitteena on toteuttaa vahvaa Cumulus City & Resort -brändiä (Yle 2016). Brändin kehittämisen taustalla on Cumulus-ketjuun kohdistunut brändityö, jota on tehty jo usean vuoden ajan. Tuloksien perusteella, Restelin toteuttama brändi- ja konseptiuudistus Cumulus Resort Pohjanhoviin osalta ei saanut useilta paikallisilta ja monilta muilta suomalaisilta hyvää vastaanottoa. Restelin toteuttama uudistus sisältää muun muassa uusia, monipuolistuneita sekä entistä joustavampia palveluratkaisuja (Restel 2017). Huomioitavaa on se, että näihin uudistuksiin liittyviä kommentteja ei näy juuri ollenkaan tässä tutkimusaineistossa. Sisällön

analyysin aineiston tulokset viittaavat suurelta osin vain Pohjanhovi-nimen ja kyltin merkityksiin.

Teemakortiston yhteenvedoista voi tulkita, että Pohjanhovia pidetään brändinä, joka on arvokas ja tunnettu. Yhteenvedoista on havaittavissa näkemyksiä myös siitä, että Cumulus-ketjun brändäys on yhdenmukaistamista ja samaistamista, ja jossa ketjun kasvottomuutta pidetään tärkeämpänä kuin tunnetun Pohjanhovin brändin säilyttämistä. Restel on Suomen suurimpia hotelli- ja ravintola-alan toimijoita ja Cumulus City & Resort -ketjuun kuuluu kaikkiaan 36 hotellia (Restel 2017). Ketjun hotelleihin lukeutuu muitakin tunnettuja sekä perinteikkäitä kohteita Pohjanhovin lisäksi, joilla on oma vahva historiansa (Taloussanomat 2017). Siksi yhtenäisen brändin sekä imagon kehittäminen ja hallitseminen voi olla hyvinkin haasteellista. Suurten paikallisten imagojen erot voivat haitata yrityksen yhteistä strategiatyötä, kuten Grönroos (2010, 397) esittää.

Asiakkaat päättävät sen, kehittykö tuotteesta, palvelusta tai yrityksestä brändi (Grönroos 2010, 386–390). Tässäkin tapauksessa Cumulus-ketjun asiakaskunta sekä kohderyhmä ratkaisevat lopulta sen, kehittykö Cumulus City & Resortista brändi. Tutkimusaineiston tuloksista voidaan havaita, ettei brändi- ja konseptiuudistus saanut toteutuessaan enemmistön hyväksyntää. Muut kommentit-ryhmän yhteenvedosta todetaan, ettei Cumuluksen brändäys Pohjanhovin osalta tällä yrittämällä onnistunut. Siinä näkyy myös kritisointi, joka kohdistuu Restelin brändityöryhmän toimintaan sekä brändiasiantuntijoiden lausuntoihin. Tutkimusaineiston tulosten perusteella voidaan päätellä, että lopputulema olisi voinut olla toinen, mikäli Pohjanhovi-nimikyltti olisi asetettu paikalleen pian uudistuksen toteututtua. Toisin sanoen, Pohjanhovi-kyltti oli hyvin ratkaisevassa asemassa Cumulus City & Resort -ketjun brändi- ja konseptiuudistuksen toteutumisessa Rovaniemellä.

Muut kommentit-ryhmän yhteenvedosta nousee esille ihmetys Restelin sisäisestä viestinnästä. Se on herättänyt monissa kommentteissa kysymyksen siitä, mikä on Pohjanhovi-kyltin palauttamisen oikea totuus. Yhteenvedosta havaitaan epäily siitä, ettei Pohjanhovi-kylttiä olisi saatu takaisin ilman laajaa mediakohua.

Mediahuomio sekä erityisesti paikallisten ihmisten Restelille antamat suorat palautteet edesauttoivat Pohjanhovi-kyltin palauttamista. Selvää on kuitenkin se, että mediahuomion ja runsaiden palautteiden myötä Pohjanhovi-kyltti asennetaan hotellirakennuksen katolle eikä julkisivuun.

6.2 Tulosten vastaavuus tavoitteeseen

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää ja ymmärtää, miksi suomalaiset ja erityisesti paikalliset ihmiset reagoivat vahvasti Hotelli Pohjanhovia koskevaan brändi- ja konseptiuudistukseen. Yhtenä tutkimuskysymyksenä on, miksi brändi- ja konseptiuudistus on herättänyt paljon huomiota mediassa ja etenkin paikallisten ihmisten keskuudessa. Mediassa julkaistujen artikkeli-, palsta sekä pääkirjoitusten ja teemakortiston yhteenvetojen perusteella voidaan todeta, että monet suomalaiset pitävät Hotelli Pohjanhovia historiallisesti merkittävänä kohteena. Brändi- ja konseptiuudistus on herättänyt laajan mediahuomion, koska Pohjanhovin katsotaan edustavan Rovaniemen ja Lapin historiaa, paikalliskulttuuria sekä perinteitä. Etenkin paikalliset kokevat Pohjanhovi-kyltin olevan Rovaniemen maa-merkki.

Toisena ja tarkentavana tutkimuskysymyksenä oli, mitä paikalliset sekä muut suomalaiset ovat viestineet Hotelli Pohjanhovia koskeneesta Cumulus City & Resort -ketjun brändi- ja konseptiuudistuksesta. Sisällön analyysin tulokset toivat esille monta huomioitavaa näkökantaa. Nimen ja Paikan merkityksen -teemakorttien yhteenvetojen perusteella, Pohjanhovia pidetään ainutlaatuisena kohteena. Yhteenvedoista huomataan, että Pohjanhovi merkitsee monelle yhtä oikeaa, vakiuista sekä nostalgista paikkaa, jonka halutaan säilyvän jatkossakin.

Ylivoimaisesti suurin aineistosta noussut teema on Historia, perinteet ja kulttuuri. Merkittävin osa kommentaista sekä mielipiteistä koskivat näitä kolmea käsitettä, jotka liittyivät aineisto perusteella vahvasti toisiinsa. Kyseisestä teemakortista nähdään, että Pohjanhovin historiaa pidetään merkittävänä. Legendaarista hotelliä pidetään osana Rovaniemen kulttuurihistoriaa, ja siksi myös perinteitä toivotaan kunnioitettavan. Huomioitavaa on se, että vielä viime syksynä Hotelli Poh-

janhovi ja sen värikäs historia olivat paljon esillä. Pohjanhovin 80-vuotis juhluvotena hotellin historia sekä perinteet näkyivät vahvasti muun muassa ravintolan juhlatuotteissa, lehtien julkaisuissa sekä ennen kaikkea hotellin eri aikakausia kuvaavassa näyttelyssä (STT info 2016). Voisiko tämä osaltaan selittää sitä, miksi Cumulus City & Resort -ketjun brändi- ja konseptiuudistus näyttäytyy Cumulus Resort Pohjanhovissa enemmistön mukaan näin negatiivisesti. Etenkin Historian, perinteiden ja kulttuurin-teemakortin mukaan Pohjanhovi-kyllin poistaminen on loukkaava teko, jota pidetään jopa kulttuuriskandaalina. Pohjanhovin omaleimaisuuden ja historian näyttäytyminen oli kuitenkin vahva vielä vähän aikaa sitten. Voisiko siksi uudistus sekä sen vaikutukset näyttäytyä monien suomalaisten keskuudessa entistä jyrkempänä.

Huomioimisen arvoinen on myös Lapin Kansan toimittajan Markku Torkon kirjoitus, joka on julkaistu 24 vuotta sitten. Torkko toivotti Pohjanhovin uudelle omistajalle viisaita päätöksiä ja vastuuntuntoa hotellin tulevaisuudesta. Hän myös mainitsi, että jokaisen rovaniemeläisen pitäisi tuntea vastuunsa legendaarisen Pohjanhovin säilymisestä. Perinteet velvoittavat. (Virtamo 1997, 150.) Aineiston tulosten mukaan, rovaniemeläiset ovat selvästi osoittaneet kantavansa vastuun legendaarisen hotellin säilymisestä.

Imago ja maine teemakortin yhteenvedosta voidaan huomata selvä eroavaisuus Hotelli Pohjanhovista ja Cumulus-ketjusta syntyneiden mielikuvien välille. Cumulusen palvelutason ja laadun maine sekä mielikuvat Cumulus-ketjusta ovat heikkoja verrattuna Pohjanhoviin liitettäviin mielikuviin sekä maineeseen. Tulos viestii osaltaan Restelin pitkäjänteisestä Cumulus-brändin kehitystyöstä ja ketjun hotellien kunnostusohjelmasta. Suomalaisten mielikuvat Cumulus-ketjun hotelleista yhdessä yrityksen imagon sekä maineen kanssa eivät muutu hetkessä. Imagon ja etenkin maineen rakennus on pitkäjänteistä työtä ja nämä muutokset tapahtuvat usein hitaasti monien, positiivisten asiakaskokemusten kautta, kuten Vuokko (2003, 111–113), Isohookana (2011, 21, 29) sekä Aula ja Heinonen (2011, 12) toteavat.

Tuloksissa oli havaittavissa myös eroavaisuuksia. Enemmistön kanssa vastakaista mieltä olevien yhteenvedosta voidaan tulkita, että uudistus tuli jopa tarpeeseen Cumulus Resort Pohjanhovin osalta. Tutkimusaineiston tulkinta osoittaa, että hotellirakennus on jäänyt tilojen osalta laatutasossa uudempien rovaniemeläishotellien varjoon. Yhteenvedosta nähdään, että paremman kilpailukyvyn turvaamisen kannalta rakennuksen uudistaminen tulee tarpeeseen. Viimeisimmästä hotellin suurkunnostuksesta on tullut kuluneeksi jo 20 vuotta (Virtamo 1997). Tässäkin on tosin hyvä huomioida Pohjanhoviin liitettävät mielikuvat. Pohjanhovia on pidetty pitkään tasokkaana hotellina sekä aikansa edelläkävijänä (Virtamo 1997). Imago ja maine teemakortin yhteenvedosta voidaan todeta, että mielikuvat Pohjanhovin korkeasta laaduntasosta elävät edelleen vahvana.

7 POHDINTA

Opinnäytetyön aiheena oli Cumulus City & Resort -ketjun brändi- ja konseptiuudistuksen näyttäytyminen Rovaniemen vanhimmassa hotellissa, Cumulus Resort Pohjanhoviissa. Tutkimusaihe oli hyvin ajankohtainen ja suurin osa uudistusta käsittelevästä lähdeaineistosta on peräisin Restelin tiedotteista sekä muista uutisjulkaisuista vuosien 2016 ja 2017 ajalta. Tutkimustehtävä toteutettiin tapaustutkimuksena, jossa aluksi avattiin Hotelli Pohjanhovin historiaa ennen uuden Cumulus City & Resort -ketjun esittelyä. Restelin toteuttama Cumulus City & Resort -ketjun brändi- ja konseptiuudistus oli ketjussa pitkään suunniteltu projekti, jonka toteutuminen Cumulus Resort Pohjanhovin osalta herätti valtakunnallisen mediahuomion.

Opinnäytetyössä saavutetut tulokset vastasivat prosessin alussa asetettuihin tehtävään, tavoitteeseen sekä tavoitetta tarkentaviin tutkimuskysymyksiin. Tavoitteet saavutettiin johdonmukaisesti eri vaiheiden kautta ja suunnitellussa aikataulussa. Opinnäytetyötä voidaan pitää luotettavana ja pätevänä, sillä tutkimusaineisto on koostettu ennalta määriteltyjen kriteerien mukaan, jotta aineisto vastaisi sisällöltään parhaiten opinnäytetyössä asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Lisäksi kaikki opinnäytetyön vaiheet ja valinnat ovat perusteltuja työn tavoitteen ja tarkoituksen saavuttamisen osalta. Tämän opinnäytetyön toteutuksessa hyödynnettiin mahdollisimman monipuolisia lähteitä, jotta saavutettaisiin tavoiteltu, kokonaisvaltainen ymmärrettävyys tutkimusaiheesta. Objektiivisuus on ollut tavoiteltua koko prosessin ajan. Siitä huolimatta, opinnäytetyön eri vaiheiden valinnat, tuloksien tulkinnat sekä johtopäätökset pohjautuvat tekijän näkemykseen tässä laadullisessa tapaustutkimuksessa. Toinen tekijä olisi voinut tehdä erilaisia valintoja sekä tehdä erilaisia tulkintoja samasta tutkimusaineistosta.

Tutkimusaineisto koostui 17.1.2017–1.4.2017 välisenä aikana julkaistuista kirjoituksista. Tämä aineisto liittyi vahvasti Pohjanhovi-kylttiä koskeneeseen keskusteluun. Tulosten perusteella, monet paikalliset sekä useat muut suomalaiset ovat kokeneet Pohjanhovi-kyltin tärkeäksi, sillä sen ympärille kietoutuu pala paikallisuutta sekä paljon historiaa. Tulokset olivat tiiviit, mutta sisällöltään kattavat. Tu-

loksissa näkyi brändi- ja konseptiuudistuksen kokonaiskuvan sijaan hyvin yksipuolinen, mutta tärkeä näkökulma uudistuksesta Cumulus Resort Pohjanhovin osalta. Sisällön analyysin tuloksiin vaikuttaa vahvasti mediassa puhuttanut aihe, joka kiteytyy Pohjanhovi-kytlin ympärille. Lopputuloksessa on huomattava, että sisällön analyysissä käsitellyt kommentoinnit sekä mielipiteet kohdistuvat aiheesta julkaistuihin uutisointeihin sekä kirjoituksiin. Sisällön analyysin tulokset vahvistavat entisestään ja syvemmin niitä näkökulmia, joita mediassa julkaistuissa artikkeli- sekä palstakirjoituksissa esitettiin.

Opinnäytetyöprosessi kesti 5 kuukautta. Aloitin opinnäytetyön suunnittelun joulukuussa, kun työn tekemisestä sekä aiheen suunnasta oli sovittu toimeksiantajan kanssa. Opinnäytetyön suunnitteluvaihe oli pitkä, sillä aiheen jäsentäminen vei paljon aikaa. Alun perin tarkoitukseni oli tarkastella Cumuluksen konseptiuudistusta nykyistä yksityiskohtaisemmin. Totesin sen kuitenkin liian haasteelliseksi toteuttaa, koska aihe oli siltä osin liiankin ajankohtainen. Sen sijaan, mediassa alkoi näkyä runsaasti keskustelua Cumulus Resort Pohjanhoviin liittyvästä Cumulus City & Resort -ketjun brändi- ja konseptiuudistuksesta. Median uutisoinnit ja julkaisut herättivät hämmennystä, sillä nähtävillä oli ristiriitaa Restelin lausuntojen sekä yleisön kommenttien välillä. Sen johdosta päätin toteuttaa opinnäytetyön, jonka tarkoituksena on luoda ymmärrettävyyttä ajankohtaiselle tilanteelle, ja jossa molempien osapuolien näkökulmat tulisivat selvemmiksi. Opinnäytetyöprosessi eteni suurilta linjoiltaan suunnitelman mukaisesti. Päädyin kuitenkin muuttamaan menetelmävalintaani tutkimusaineiston havainnollistamisesta sisällön analyysin toteuttamiseen. Sisällön analyysi osoittautui havainnointia täsmällisemmäksi menetelmäksi opinnäytetyön tavoitteen saavuttamisessa. Sisällön analyysi oli myös riittävä tutkimusmenetelmä, sillä tutkimusaineistosta oli johdettavissa runsaasti tuloksia. Saavutetuista tuloksista sekä opinnäytetyön tietoperustasta pystyin tekemään useitakin yhteneväisiä johtopäätöksiä.

Tämän opinnäytetyön tulokset ovat toimeksiantajan hyödynnettävissä. Keskeiset tulokset osoittavat, että historiaa ja perinteitä toivotaan kunnioitettavan myös uudistuksia tehtäessä. Tulokset osoittavat, että Pohjanhovi on arvostettu ja merkittävä paikka paikallisten sekä monien muiden suomalaisten keskuudessa. Tulok-

sista myös nähdään Pohjanhovi-kyllällä olevan vahva merkityssisältö. Johtopäätösten perusteella Pohjanhovi elää edelleen monissa mielikuvissa tasokkaana ja arvostettuna hotellina. Cumulus Resort Pohjanhoviin toteutettavat mittavat remontoinnit ovat suunnitelma asteella jo pitkällä. Tuloksien pohjalta olisi toivottavaa, että myös remontoitien jälkeen Pohjanhovin yhteys sen historiaan ja paikallisuuteen säilyisi. Jatkotutkimuksena voisi selvittää, miten uudistus toteutui konseptiltaan Cumulus Resort Pohjanhovissa, kun hotelli on muotoutunut Restelin kaavailemaksi elämyskohteeksi. Itselleni heräsi opinnäytetyöprosessin aikana myös kysymys ketjun brändityöstä ja brändistandardeista. Missä määrin hotelliyksikön omaleimaisuus saa näkyä Cumulus City & Resort -ketjussa? Tässä voisi olla toinen idea jatkotutkimuksen aiheeksi.

Tuloksista nähdään, että Cumulus City & Resort -ketjun brändi- ja konseptiuudistus Cumulus Resort Pohjanhovin osalta ei saanut ensimmäisellä toteutuskerralla enemmistöltä hyvää vastaanottoa. Brändi- ja konseptiuudistus oli Restelissä pitkään suunniteltu kokonaisuus, jonka tueksi oli toteutettu asiakastutkimuksia. Tuloksista voidaan kuitenkin todeta, että tutkimukset eivät olleet täysin aukottomat. Herää kysymys, kuinka laajoja Restelin toteuttamat asiakastutkimukset olivat ja mitä asioita niillä mitattiin. Suurien ketjulinjausten eteenpäin viemisessä hotellien huomioiminen yksittäistasolla saattoi jäädä tässä vähemmälle huomiolle.

Opinnäytetyöprosessin aikana opin ja oivalsin paljon uutta käsittelemästäni aihealueesta. Pohjanhovin historia sekä Cumuluksen aikaisempi brändityö olivat mielenkiintoista luettavaa ja ajatuksia herättäviä. Taustan ja historian tarkastelu toivat uusia näkökulmia työn tarkasteluun ja aiheen syvemmän ymmärryksen löytämiseen. Aiheeseen liittyvä kirjallisuus auttoi myös hahmottamaan mahdollisia syitä ja selityksiä asetettuun tutkimustehtävään.

LÄHTEET

- Aaker, D. & Joachimsthaler, E. 2000. Brandien johtaminen. Sane Töregård Agency. Englanninkielisestä alkuteoksesta Brand Leadership. Helsinki: WSOY.
- Ahto, O., Kahri, A., Kahri, T. & Mäkinen M. 2016. Bulkista brändiksi. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus. 3. painos. Tampere: Vastapaino.
- Aula, P. & Mantere, S. 2005. Hyvä Yritys. Strateginen maineenhallinta. Helsinki: WSOY.
- Aula, P. & Heinonen, J. Maineen uusi aalto. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Brown, S. 2016. Brands and branding. SAGE Publications Ltd.
- Chekitan S. 2012. Hospitality branding. Cornell University Press, N.Y.
- Cumulus City & Resort 2017a. Pohjanhovi Rovaniemi. Viitattu 26.2.2017 <https://resort.cumulus.fi/hotellit-ja-kylpylat/pohjanhovi-rovaniemi>.
- Cumulus City & Resort 2017b. Facebook-sivusto. Viitattu 8.3.2017 <https://www.facebook.com/cumulus.fi/?fref=ts>.
- Desk 2006. Rantasipi-Pohjanhovi 70- vuotta: Legendaarista hotellitoimintaa Rovaniemellä. Viitattu 9.3.2017 <http://deski.fi/9/rantasipi-pohjanhovi-70-vuotta-legendaarista-hotellitoimintaa-rovaniemell-3568>.
- ePressi 2011. Tiedotteet, Cumulus. Cumulus jatkaa uudistumista. Viitattu 10.3.2017 https://www.epressi.com/media/userfiles/9306/1301661993-0311_cumulus_tiedote.pdf.
- ePressi 2014. Tiedotteet, matkailu. Cumulus-brändi- ja palvelukonsepti uudistuvat. Viitattu 10.3.2017 <https://www.epressi.com/tiedotteet/matkailu/cumulus-brandi-ja-palvelukonsepti-uudistuvat.html>.
- Grönroos, C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 4. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Helsingin Sanomat 2016. Rantasipi ja Cumulus yhdistyvät uudeksi hotelliketjuksi—suunnitteilla kapselihuoneita. Julkaistu 5.10.2016. Viitattu 23.3.2017 <http://www.hs.fi/talous/art-2000002923984.html>.
- Heiskala, S. 2012. Konseptikäsikirjan rooli brändilupauksen lunastamisessa. Rovaniemen Ammattikorkeakoulu. Matkailualan koulutusohjelma. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Opinnäytetyö.

Henttonen, E. 2008. Usein kysyttyjä kysymyksiä laadullisesta tutkimuksesta. Viitattu 28.3.2017 <https://into.aalto.fi/download/attachments/3775231/Kysymyksiä+ja+vastauksia+laadullisesta+tutkimuksesta.pdf>.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hogg Robinson Group 2016. Cumulus- ja Rantasipi–ketjut yhdistyvät. Viitattu 27.3.2017 <http://fi.hrgworldwide.com/press-release/cumulus-rantasipi-ketjut-yhdistyvät/>.

Isohookana, H. 2011. Yrityksen markkinointiviestintä. 1–2. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Järvenpää, E. 2006. Laadullinen tutkimus. Helsinki University of Technology. Luento materiaali. Power Point–esitys 2.2.2006. Viitattu 5.4.2017 <http://www.cs.tut.fi/~ihtesem/k2007/materiaali/luento4.pdf>.

KAMK 2017. (Kajaanin Ammattikorkeakoulu). Opinnäytetyöpakki. Viitattu 5.4.2017 <http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Etusivu>.

Kauppalehti 2014. Cumulus haluaa eroon kulahtaneesta brändistään. Viitattu 8.2.2017 <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/cumulus-haluaa-eroon-kulahtaneesta-brandistaan/UnbYqWTT>.

Kauppalehti 2016a. Rantasipi-ketju sulaa Cumulukseen. Julkaistu 5.10.2016. Viitattu 23.3.2017 <http://m.kauppalehti.fi/uutiset/rantasipi-ketju-sulaa-cumulukseen/U5shByYn>.

Kauppalehti 2016b. Restelillä raju kasvuohjelma. Julkaistu 5.10.2016. Viitattu 15.2.2017 <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/restelilla-raju-kasvuohjelma/FV7vQuYG%20viitattu%2015.2>.

Kiviniemi, K. 2010. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin 3. painos. Jyväskylä: PS- kustannus.

Laakso, H. 2003. Brandit kilpailuetuna. Miten rakennan ja kehitän tuotemerkkiä. Enterprise Adviser -kirjasarjan nro 9. 5., uudistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Lindroos, S., Nyman, G. & Lindroos, K. 2005. Kirkas Brandi. Miten suomalainen tuote erottuu, lisää arvoaan ja perustelee hintansa. Helsinki: WSOY.

Lindroos, J. E. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. 3. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Länsisalmi, H. 2013. Uudista liiketoimintaa. 1. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 1. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Restel 2016. Legendaarinen Hotelli Rantasipi Pohjanhovi juhlii 80-vuotis taivaltaan. Viitattu 9.3.2017 <https://www.restel.fi/fi/hotelli-rantasipi-pohjanhovi-80-vuotta>.

Restel 2017. Uusi Cumulus City & Resort. Viitattu 8.2.2017 <https://www.restel.fi/fi/restel>.

Restel Konsernin vuosikertomus 2015. Viitattu 8.2.2017 <http://restel-vuosikertomus.fi/vuosikertomus-2015/restel-lyhyesti>.

Sammallahti, T. 2009. Konseptisuunnittelun supersankarit. Helsinki: Books on Demand GmbH.

Seitamaa-Hakkarainen, P. 2017. Kvalitatiivinen sisällön analyysi. Viitattu 6.4.2017 http://www.academia.edu/589363/Kvalitatiivinen_sis%C3%A4ll%C3%B6n_analyysi.

Silius, K. 2005. Sisällönanalyysi. Power Point-esitys 14.4.2005. Viitattu 6.4.2017 http://matwww.ee.tut.fi/hmopetus/hmjatkosems04/liitteet/JOS_hypermedia_Silius150405.pdf.

STT info 2016. Legendaarinen Hotelli Rantasipi Pohjanhovi juhlii 80-vuotiaista taivaltaan. Julkaistu 12.10.2016. Viitattu 20.4.2017 <https://www.sttinfo.fi/tiedote/legendaarinen-hotelli-rantasipi-pohjanhovi-juhlii-80-vuotista-taivaltaan?publisherId=52299073&releasId=52721489>.

Taloussanommat 2017. Tänään se tapahtui: Rantasipiä ei enää ole. Julkaistu 17.1.2017. Viitattu 28.3.2017 <http://www.is.fi/taloussanommat/yrittaja/art-2000005048818.html?ref=rss>.

Tradeka 2016. Rantasipi- ja Cumulus- ketjut yhdistyvät. Viitattu 8.2.2017 <https://www.tradeka.fi/uutiset/rantasipi-ja-cumulus-ketjut-yhdistyvat>.

Tradeka 2017. Osuuskunta Tradeka. Viitattu 8.2.2017 <https://www.tradeka.fi/osuuskunta-tradeka>.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. 1.–2. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Virtamo, O. 1997. Pohjanhovin historia. Hämeenlinna: Karisto Oy:n kirjapaino.

Virtuaali Ammattikorkeakoulu 2017. Ylemmän AMK-tutkinnon metodifoorumi. Viitattu 6.4.2017 <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojak-sot/0709019/1193463890749/1193464144782/1194348546586/1194356433452.html>.

Vuokko, P. 2003. Markkinointiviestintä – merkitys, vaikutus ja keinot. 1. painos. Helsinki: WSOY.

Yle 2016. Uutiset. 80-vuotiasta hotelli Pohjanhovia juhlitaan näyttävästi Rovaniemellä. Viitattu 9.3.2017 <http://yle.fi/uutiset/3-9231893>.

Yle 2007. Elävä arkisto. Legendaarinen Hotelli Pohjanhovi. Viitattu 19.4.2017 <http://yle.fi/aihe/artikkeli/2007/01/02/legendaarinen-hotelli-pohjanhovi>.

LIITTEET

Liite 1. Teemakortisto

Liite 2. Ryhmät

Liite 1. Teemakortisto 1(2)

TEEMAKORTISTO
NIMI – TEEMAKORTIN YHTEENVETO
Pohjanhovi on Pojanhovi, aina
Pohjanhovi nimenä on jäänyt ihmisten mieleen
Hotelli Pohjanhovin nimi on ja pysyy Pohjanhovia, ketjuista huolimatta
Pohjanhovin nimi on tunnettu, eikä sitä saa muuttaa
Pohjanhovi-nimellä on merkitys rovaniemeläisille
Cumuluksia on useita, mutta on vain yksi Pohjanhovi
KYLTTI – TEEMAKORTIN YHTEENVETO
Pohjanhovin nimikyltin pitää näkyä ja sen paikka on hotellin katolla
Cumulus-kyltti saa näkyä, mutta Pohjanhovi-kyltin on oltava myös näkyvillä
Näkemys siitä, että kohu auttoi asiaa. Epäily, että ilman meteliä Pohjanhovi – kylttiä ei olisi tullutkaan.
Pohjanhovin poronsarvia kaivataan myös takaisin. Toivotaan, että hotellin katolla pyöriviä poronsarvia ei poisteta
Rovaniemeläisille Pohjanhovin nimikyltillä on merkitystä
BRÄNDI – TEEMAKORTIN YHTEENVETO
Pohjanhovin brändiä kuvataan Cumulusta vanhemmaksi, arvokkaammaksi sekä hyvin tunnetuksi
Pohjanhovin omaleimaisuuden ja yhteyden historiaan toivotaan säilytettävän
Brändäys herättää ajatuksia tasapäistämisestä, samaistamisesta ja yhdenmukaistamisesta.
Käsitys siitä, että ketjun kasvottomuutta pidetään tärkeämpänä kuin tunnetun brändin vaalimista ja sen arvon säilyttämistä
Tapahtunutta pidetään osoituksena suomalaisen markkinointiymmärryksen puutteesta
Esitetään, että Cumuluksessa/ Restelissä ei ymmärretä pitkäjänteisen brändin rakentamisen ja ylläpitämisen merkitystä
Pohjanhovi on brändi ja tarina
Pohjanhovi on osa Rovaniemeä

Liite 1. Teemakortisto 2(2)

PAIKALLISUUS – TEEMAKORTIN YHTEENVETO
Paikallisuutta pidetään tärkeänä
Pohjanhovi-kyllti on Rovaniemen maamerkki
Paikallisille juuret ovat tärkeät
Ravintolan ruokalista ei ole enää lappilainen, vaan siinä näkyy ketju
IMAGO & MAINE – TEEMAKORTIN YHTEENVETO
Pohjanhovilla on legendaarinen maine
Pohjanhovin maineen merkitys on suuri rovaniemeläisille ja Lapin matkailulle
Mielikuva Pohjanhovin tasosta on korkeampi kuin Cumulus-ketjun taso
Cumuluksen palvelutason sekä laadun maine ontuu
HISTORIA, PERINTEET & KULTTUURI – TEEMAKORTIN YHTEENVETO
Kuva siitä, ettei historiaa ja perinteitä kunnioiteta
Tapahtunutta pidetään kulttuuriskandaalina
Pohjanhovi-kylltin poistamista pidetään törkeänä ja loukkaavaan tekona
Painotetaan sitä, että Pohjanhovi on legenda ja sillä on historia
Kylltin palauttamista pidetään oikeana tekona Rovaniemen historiaa kohtaan
Toivotaan sitä, jos Pohjanhoviin jotain lisätään, sen tulisi olla jotain aitoa
Pohjanhovi on osa paikallista kulttuurihistoriaa. Rakennus ja nimi ovat vahvasti osa Rovaniemeä
Pohjanhovin yhteys historiaan ja paikallisuuteen on säilytettävä
Uudistuksia voi ja kannattaakin välillä tehdä, mutta perinteitä kunnioittaen
Tuodaan esille Pohjanhovin mainitseminen monissa teoksissa sekä Suomen sotahistoriassakin
PAIKAN MERKITYS – TEEMAKORTIN YHTEENVETO
On olemassa yksi ainoa Pohjanhovi
Pohjanhovi on ollut monille ainoa oikea, vakituinen yöpymispaikka
Pohjanhovi on monille nostalginen paikka, johon liittyy muistoja ja tunneside

Liite 2. Ryhmät

RYHMÄT
ENEMMISTÖN KANSSA VASTAKKAISTA MIELTÄ - YHTEENVETO
Uudistus oli hyvä ratkaisu, eteenpäin kohti nykyaikaa
Pohjanhovi ontuu laadultaan ja tasoltaan siitä, mitä se on ollut ennen
Cumulus-nimen ja logon käyttö vahvistaa ketjun tunnettuutta
Pohjanhovi ei ole enää sama kuin ennen
Nykyinen Pohjanhovin rakennus on ilmeetön verrattuna alkuperäiseen
EI SELVÄÄ MIELIPIDETTÄ - YHTEENVETO
Viileän rauhallinen reagointi. Hieman jopa ihmetellään aiheutunutta kohua ja sen suuruutta
Hotelli pysyy edelleen samana, vain ketju on muuttunut
MUUT KOMMENTIT - YHTEENVETO
Kohua pidetään jopa helppona ja nopeana markkinointikeinona
Aikomus, ettei ketjun palveluita käytetä ellei Pohjanhovi-kylttiä palauteta
Restelin sisäisen viestinnän kulkua ihmetelty sekä pohdittu sitä, onko kyltin palautus muunneltu totuus
Brändityöryhmän sekä brändiasiantuntijoiden lausuntoja kritisoidaan
Mielipiteet siitä, ettei Cumuluksen brändäys tällä yrittämällä onnistunut