



**TURUN  
YLIOPISTO**  
Kauppakorkeakoulu

# **Semiotiikka urheiluseurojen uudelleenbrändäyksessä**

Markkinoinnin kandidaatintutkielma kevät 2025

PMAK Markkinoinnin  
kandidaatintutkielma

Laatija(t):

Uula Luukkonen

Ohjaaja(t):

Joachim Ramström

4.6.2025

Pori

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Kandidutkielma

**Oppiaine:** Markkinointi

**Tekijä(t):** Uula Luukkonen

**Otsikko:** Semiotiikka urheiluseurojen uudelleenbrändäyksessä

**Ohjaaja(t):** Joachim Ramström

**Sivumäärä:** 45 sivua

**Päivämäärä:** 4.6.2025

Tiivistelmän tyyli on **Abstract**.

**Avainsanat:** uudelleenbrändäys, semiotiikka, semioosi, merkki

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>Johdatus tutkielmaan</b>	<b>6</b>
1.1	Tutkimusongelma	8
1.2	Tutkimuksen tavoite ja rajaukset	9
1.3	Metodi	10
1.4	Tutkimuksen rakenne	10
1.4.1	Keskeiset käsitteet	11
<b>2</b>	<b>Uudelleenbrändäys</b>	<b>13</b>
2.1	Uudelleenbrändäysprosessi	15
2.2	Uudelleenbrändäysjatkumo	21
<b>3</b>	<b>Semiotiikka</b>	<b>23</b>
3.1	Saussuren semiologia	24
3.2	Peircen semiotiikka	25
3.3	Jakobsonin viestinnän malli	29
3.4	Uudelleenbrändäysprosessien yhdistely ja semioottisen teorian soveltaminen	30
<b>4</b>	<b>Yhteenveto</b>	<b>34</b>
4.1	Johtopäätökset	35
4.2	Tutkimuksen arviointi	35
4.3	Jatkotutkimusehdotukset	36
	<b>Lähteet</b>	<b>38</b>

## KUVIOT

Figure 1: Uudelleenbrändäyksen nelikenttä	14
Figure 2: Korporaatiotason uudelleenbrändäys	16
Figure 3: Peircen merkin kolmijako	25
Figure 4: Inter Miamin logo	26
Figure 5: Cleveland Guardiansin uudistettu logo (vasemmalla) ja vanha logo (oikealla)	27
Figure 6: Winnipeg Jetsin logo	28
Figure 7: Jakobsonin viestinnän malli	29
Figure 8: Los Angeles Kingsin brändiuudistus – vanha logo yläpuolella ja uusi alapuolella	

33

## TAULUKOT

Table 1: Uudelleenbrändäyksen ajurit	15
Table 2: Uudelleenbrändäysjatkumo	22
Table 3: Semiotiikan käsitetaulukko	30
Table 4: Yhdistelty uudelleenbrändäysprosessi	31

# 1 Johdatus tutkielmaan

Yksi menestyvän liiketoiminnan peruseriaatteista on uudistumiskyky. Organisaatiot kohtaavat toisinaan tarpeen brändin perusteelliselle uudelleenmäärittelylle (Lomax ym. 2002), oli taustalla sitten organisaatorakenteen muutos, markkinoiden muutos tai kulutuskäyttäytymisen muutos. Tässä yhteydessä uudelleenbrändäys on noussut merkittäväksi keinoksi vastata toimintaympäristön muuttuviin vaatimuksiin ja pysyä kilpailukykyisenä (Miller ym. 2014). Uudelleenbrändäysprosessia tarkastellaan tässä tutkielmassa semiotiikan näkökulmasta, joka tarjoaa hyödyllisen teoreettisen viitekehyksen ja vaihtoehdoisen näkökulman brändi-imagon muodostumisen ymmärtämiseksi.

Semiotiikka eli merkkitiede tutkii merkkejä ja niiden merkitystä. Se tarkastelee, miten ihmiset ymmärtävät ja tulkitsevat merkkejä eri kulttuurisissa ja sosiaalisissa konteksteissa (Chandler 2022). Semiotiikka on poikkitieteellinen tieteenala ja sitä sovelletaan laajasti. Sitä hyödynnetään muun muassa kielitieteessä, mediassa, taiteessa ja mainonnassa. Eco (1976, 7) kuvaa semiotiikan peruseriaatetta seuraavasti: *“Semiotics is concerned with anything that can be taken as a sign. A sign is everything which can be taken as significantly substituting for something else.”* Semiotiikka koskee kaikkea, jota voidaan pitää merkinä. Merkki puolestaan on mikä tahansa asia, jonka voidaan tulkita edustavan jotakin.

Uudelleenbrändäys ei ole ilmiönä uusi, mutta sen eri aspektien käsittely kirjallisuudessa on ollut niukkaa, eikä yhteistä, yleispätevää määritelmää ole siksi muodostunut (Goi & Goi 2011; Miller ym. 2014; Yakimova ym. 2016). Muzellec ja Lambkin (2006, 805) määrittelevät uudelleenbrändäyksen seuraavasti: *“A possible characterisation of rebranding is therefore the creation of a new name, term, symbol, design or a combination of them for an established brand with the intention of developing a differentiated (new) position in the mind of stakeholders and competitors.”* Toisin sanoen sen avulla pyritään muuttamaan sidosryhmien mielikuvaa brändistä halutunlaiseksi. Tämä voidaan toteuttaa korporaatiotasolla, jonkin strategisen businessalueen tasolla tai tuotetasolla (Lambkin & Muzellec 2008).

Uudelleenbrändäyksellä organisaatio viestii sidosryhmille, että jokin asia organisaatiossa on muuttunut, ja tällä pyritään muuttamaan organisaation imagoa. Uudelleenbrändäyksen keskeisiä ajureita ovat päätökset, tapahtumat tai prosessit, jotka aiheuttavat merkittäviä muutoksia organisaation rakenteessa, strategiassa tai suorituskyvyyssä, ja jotka luovat tarpeen brändin uudelleenmäärittelylle. Ajurit voidaan jakaa neljään kategoriaan: omistajuusrakenteen muutokseen, kilpailullisen aseman muutokseen, strategian muutokseen ja ulkoisen ympäristön muutokseen. (Muzellec ym. 2003.) Uudelleenbrändäyksen taustalla voi myös olla brändirelevanssin kasvattaminen tai operatiivisen tehokkuuden optimoiminen (Melewar ym. 2012; Sonenshein 2010; Vallaster & Lindgreen 2011).

Semiotiikalla on jo yleisesti brändäyksen näkökulmasta tärkeä rooli, sillä se auttaa luomaan vahvan ja tunnistettavan brändi-identiteetin, joka resonoi kohdeyleisön kanssa. Merkkien hyödyntäminen on tehokas tapa viestiä brändin arvoja sekä erottautua kilpailijoista. Semiotiikka tukee yrityksiä kehittämään tehokkaita brändäysstrategioita tarjoamalla oivalluksia siitä, miten kohdeyleisö tulkitsee ja luo merkityksiä visuaalisten ja symbolisten elementtien avulla. (Woxsen University 2023.) Koska merkit muodostavat semioottisen opin ytimen, semiotiikkaa uudelleenbrändäyksessä käsittelevä kirjallisuus keskittyy vahvasti brändin visuaalisen ulottuvuuden analysointiin – erityisesti logoihin (ks. Basit ym. 2024; Bishop 2001; Erlyana 2019; Kourdis 2019).

Tutkielma perehtyy uudelleenbrändäysprosessiin huippu-urheilun näkökulmasta. Ammattilaissarjoissa kilpailevat seurat voidaan mieltää yhtä lailla yrityksiksi muiden joukossa, mutta ne toimivat hyvin erilaisessa ympäristössä. Kenties merkittävin eroavaisuus liittyy yrityksen ja kuluttajan väliseen suhteeseen (Mason 1999). Couvelaeren ja Richelieun (2005) mukaan urheiluseurojen kannattamiseen liitettävä tunnekokemus on vahvempi kuin millään muulla toimialalla. Hyödyntääkseen tätä tunnesidettä seurat pyrkivät asemoimaan itsensä brändeiksi.

Urheiluseurojen uudelleenbrändäystä on tutkittu runsaasti (ks. Agha ym. 2016; Ballouli ym. 2016; De Vinne 2024; Hochsteiner & Lobensommer 2017; Taft 2024; Williams & Son 2022), mutta akateemista kirjallisuutta tai artikkeleita, jotka tarkastelevat nimenomaan semiotiikkaa urheiluviestinnän (Lee 2017) tai urheiluseurojen brändi-imagon tai uudelleenbrändäyksen kontekstissa, on vähän tai ei lainkaan.

Dunleavy (2020) toteaa, että semiotiikka on ollut olemassa niin kauan kuin merkkijärjestelmiä on ollut olemassa – jo kauan ennen Saussuren ja Peircen oppeja. Tämän vuoksi onkin verrattain mielenkiintoista, ettei semiotiikkaa ole tutkittu edellä mainituissa yhteyksissä enempää ottaen huomioon, että Chandlerin (2022) ja Econ (1976) esittämien perusoletusten perusteella merkeillä ja merkityksillä on keskeinen rooli brändi-imagon muodostumisessa. Semiotiikka ei ainoastaan auta analysoimaan brändien symbolista ulottuvuutta, vaan se tarjoaa myös työkaluja brändi-imagon hallintaan. Brändit voidaan käsittää monimutkaisiksi merkkijärjestelmiksi, ja semiotiikan avulla voidaan ymmärtää, miten brändit rakentuvat, ja kuinka ne voivat vaikuttaa kuluttajiin eri merkitystasoilla. (Rossolatos 2012.) Oswald (2012; 2020) mukailee käsitystä brändeistä merkkijärjestelminä, ja hänen mukaansa olennaista on ymmärtää, etteivät kuluttajat osta asioita tai tavaroita vaan merkityksiä. Brändit erottavat ne yksittäisistä hyödykkeistä ja kilpailijoista. Tällaisen merkkijärjestelmän luomiseksi semiotiikka on integroitava brändin luomis-, toteutus- ja viestintävaiheisiin. Vaikka edellä mainitut argumentit eivät liity suoraan itse uudelleenbrändäysprosessiin, on periaate siinä sama, sillä siinä pyritään viime kädessä yhtä lailla vaikuttamaan organisaation brändi-imagoon ja kuluttajien mielikuviin brändistä.

Omistusrakenteen, yritysstrategioiden, kilpailuasemien ja ulkoisen toimintaympäristön muutokset ovat pakottaneet organisaatioita uudistamaan brändiarkkitehtuuriaan (Kaikati 2003; Muzellec & Lambkin 2006.) Uudelleenbrändäyksen yhteydessä semiotiikasta ei juurikaan keskustella ja se on käsitteenä suurelle yleisölle tuntematon. Huippu-urheilun saralla kenties puhuttavimmaksi keskustelunaiheeksi on profiloitunut seurojen kilpailullisen aseman muutokset, erityisesti erilaiset mainehaitat ja imagolliset ongelmat. Vilkasta ajankohtaiskeskustelua on käyty erityisesti Amerikkojen alkuperäiskansojen kulttuurisen symboliikan käytöstä urheiluseurojen brändeissä ja siitä, pitäisikö seurojen luopua siitä. Turnerin (2015) mukaan aihe on säilynyt kiistanalaisena puheenaiheena Yhdysvalloissa jo vuosikymmenten ajan. Kasvanut paine kannattajilta ja sponsoreilta on saanut useat urheiluseurat taipumaan ja uudistamaan imagoaan aikaan sopivaksi. Näin tekivät esimerkiksi Washington Football Team (aikaisemmin Redskins, nykyään Commanders) ja Cleveland Guardians (aikaisemmin Indians) (De Vinne 2024; Dupont 2024; Simmons ym. 2023).

Koska kehitys menee todennäköisesti yhä enemmän suuntaan, jossa yhä useampi seura luopuu alkuperäiskansojen symboliikasta, korostuu onnistuneen uudelleenbrändäyksen merkitys tulevaisuudessa entisestään. Lisäksi muut uudelleenbrändäyksen ajurit indikoivat, että seuroilla täytyy olla valmiudet uudistua huippu-urheilun dynaamisessa ja nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

## 1.1 Tutkimusongelma

Tämä tutkielma selvittää, miten semiotiikka ilmenee uudelleenbrändäysprosessissa, ja miten havaintoja voidaan soveltaa urheiluseuroihin. Aihepiireihin perehtyessäni heräsi kysymys, miksi semiotiikka on jätetty huomiotta urheilun kontekstissa, joka on täynnä merkkejä ja merkitysten tulkintoja, ja millaisia hyötyjä semiotiikan teorit voivat tarjota. Puhtaasti liiketoiminnallisessa kontekstissa semiotiikan keinoja on hyödynnetty mainonnassa, mutta uudelleenbrändäyksen eri tasoilla (Lambkin & Muzellec 2008) sen potentiaali on vielä mittaamatta. Voisiko esimerkiksi Peircen tai Saussuren merkkiteorioiden avulla ymmärtää seuran brändi-imagon muodostumista, ja tarjoaako semioottinen lähestymistapa vastauksia brändiuudistuksen yleiseen haasteeseen, kun kuluttajat ovat kiintyneitä vanhaan, perinteiseen ilmeeseen? Uudelleenbrändäyksen ajurit perustuvat viime kädessä organisaation tarpeeseen muuttaa sen markkina-asemaa toivotunlaiseksi sekä sidosryhmien mielikuvaa brändistä. Kenties syventämällä ymmärrystä semiotiikasta, siitä voidaan luoda strateginen kilpailuetu brändille.

Tutkielman teoriapohjaisuus rajoittaa ilmiöiden selvittämistä niin, että sitouttamisprosessia uudelleenbrändäyksessä ei analysoida tässä tutkielmassa sen tarkemmin. Se tarjoaa kuitenkin jatkotutkimusehdotuksia sille, miten eri sidosryhmät saadaan sitoutettua uuteen ilmeeseen. Esimerkiksi kannattajilla, omistajilla, sponsoreilla, yhteistyökumppaneilla ja muulla henkilökunnalla, voi olla erilaisia



käsityksiä ja näkemyksiä siitä, millainen seuran brändi-imagon tulisi olla ja mitä sen tulisi viestiä. Koska nämä sidosryhmät ovat seuroille merkittäviä tulonlähteitä ja käytännössä mahdollistavat niiden liiketoiminnan ja olemassaolon, on ilmiön tutkiminen äärimmäisen tärkeää ja semiotiikka voisi tarjota tähän uutta näkökulmaa.

Tutkielma on kiinnostunut semiotiikan yhteydestä merkityksiin ja mielikuviin, jotka ovat väistämättä jonkinasteisessa murroksessa uudelleenbrändäyksen seurauksena. Tutkimusongelmaan pureudutaan seuraavien kysymysten näkökulmasta:

*Miten uudelleenbrändäysprosessi voidaan ymmärtää merkityksen luomisen prosessina?*

*Miten Peircen merkkiteoria selittää urheiluseurojen brändi-imagon muodostumista uudelleenbrändäysprosessissa?*

Tutkimuskysymykset ohjaavat tutkimusongelman käsittelyä ja auttavat ymmärtämään semiotiikan roolia uudelleenbrändäysprosessissa. Tutkimusongelman ymmärtäminen on tärkeää, sillä merkit ja merkitykset muodostavat urheiluseurojen brändi-imagon ytimen, ja onnistunut uudelleenbrändäys on haastavaa suunnitella ja toteuttaa, mikäli tätä ei sisäistetä.

## **1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaukset**

Tutkielman tarkoitus on tarkastella semiotiikan merkitystä urheiluseurojen uudelleenbrändäysprosessissa soveltamalla semiotiikan merkkiteorioita ja keskeisiä käsitteitä prosessin eri vaiheisiin. Tutkielma toteutetaan kirjallisuuskatsauksena tutkimusongelman avainkäsitteistä, minkä pohjalta muodostuu käsitys semiotiikan soveltamisesta uudelleenbrändäysprosessin vaiheisiin.

Tässä vaiheessa tutkimusta uudelleenbrändäys määritellään brändin strategiseksi uudistamiseksi, mihin lukeutuu seuran nimi, typografia, logo ja värit. Uudelleenbrändäys toteutetaan organisaatiossa paljon syvällisemmällä tasolla, eikä semiotiikan soveltaminen sinänsä rajoitu vain näihin elementteihin, mutta koska semioottinen analyysi on luonteeltaan hyvin abstraktia, on sitä helpompaa havainnollistaa soveltamalla sitä edellä mainittuihin brändin osa-alueisiin. Lisäksi johtuen pohjoisamerikkalaisten urheiluseurojen erityislaatuisesta luonteesta, ja koska debattia esimerkiksi alkuperäiskansojen symboliikan käytöstä käydään pääasiassa pohjoisamerikkalaisten seurojen ympärillä, ovat myös tutkielman tapausesimerkit rajattu pohjoisamerikkalaisen huippu-urheilun kontekstiin.

Tutkielma ottaa tarkasteluun semiotiikan klassiset teoriat siitä syystä, että moderni markkinointisemiotiikka soveltaa strukturalistista semiotiikkaa ja Peircen teoriaa brändien visuaaliseen ulottuvuuteen (ks. Floch 2001; Mangiapane 2015; Mick ym. 2004; Oswald 2012), eivätkä ne ole tarjonneet merkittävää uutta teoriaa. Lisäksi se antaa liikkumavaraa semioottiseen analyysiin nimenomaan uudelleenbrändäyksen yhteydessä.

### 1.3 Metodi

Tutkielma toteutetaan kuvailevana kirjallisuuskatsauksena. Se on yksi yleisimmin käytetyistä kirjallisuuskatsauksen perustypeistä, ja ne kuvaavat aiheeseen liittyvää aiempaa tietoa (jamk.fi 10.3.2025; Salminen 2023). Kyseessä on tarkemmin ottaen narratiivinen kirjallisuuskatsaus, jossa ilmiöstä pyritään saamaan mahdollisimman laaja kokonaiskuva, tai siinä kuvataan tutkittavan aiheen historiaa ja kehityskulkua (Salminen 2023). Semiotiikan saralla on runsaasti erilaisia teorioita ja käsitteitä, joten narratiivinen kirjallisuuskatsaus auttaa jäsentämään tietoa sekä poimimaan niistä olennaisimmat. Lisäksi se auttaa määrittämään uudelleenbrändäysprosessin keskeiset mallit, mikä mahdollistaa semiotiikan teorian soveltamisen prosessin eri vaiheisiin.

### 1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkielma rakentuu neljästä pääluvusta, jotka etenevät johduksesta teoreettiseen viitekehukseen ja johtopäätöksiin. Teoreettinen viitekehys eli käsiteanalyysi jakautuu kahteen osaan: uudelleenbrändäykseen ja semiotiikkaan, jotka puolestaan jakautuvat useampiin alalukuihin. Lopuksi esitetään tutkielman tulokset, havainnot sekä johtopäätökset. Lisäksi tutkimusprosessia arvioidaan ja esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

<b>Johdanto</b>
<b>Uudelleenbrändäys</b> Tärkeimmät ajurit Uudelleenbrändäysprosessin ja uudelleenbrändäyksen tasojen tarkastelu
<b>Semiotiikka</b> Keskeisimpien teorioiden ja käsitteiden analyysi ja niiden soveltaminen
<b>Yhteenveto, johtopäätökset ja arviointi</b>

### 1.4.1 Keskeiset käsitteet

#### **Brändi**

American Marketing Association määrittelee brändin seuraavasti: ”*a name, term, sign, symbol or design, or a combination of them, intended to identify the goods and services of one seller or group of sellers and to differentiate them from those of competitors*” (Kotler 2000; Muzellec & Lambkin 2006). Aakerin (1996) määritelmä on hyvin samankaltainen. Hänen mukaansa brändi on nimi ja/tai symboli, joka erottaa (logon, symbolin, leiman tai pakkauksen muodossa) tuotteet tai palvelut muista, ja toimii niiden tunnistamisessa.

Brändit rakentuvat vahvasti mielikuvien varaan. Brändiassosiaatioiden muodostumiseen liittyy olennaisesti kaksi näkökulmaa: brändi-identiteetti ja brändi-imago. Aaker ja Joachimsthaler (2002) määrittelevät brändi-identiteetin joukoksi brändiin liittyviä miellelyhtymiä, joita organisaatio haluaa luoda ja ylläpitää. Brändi-imago puolestaan voidaan määritellä niiksi käsityksiksi brändistä, jotka muodostuvat kuluttajien mieliin brändiassosiaatioiden kautta (Keller 1993). Grönroosin (2001) mukaan brändi-imago on asiakkaan mielessä muodostuva kuva tuotteesta tai palvelusta. Se voidaan siis mieltää asiakkaan mielessä muodostuvaksi käsitykseksi ja kuvaksi yrityksestä (Lindberg-Repo 2005). Brändi-identiteetin ja -imagon keskeinen ero on se, että brändi-identiteetti edustaa sitä, mitä organisaatio haluaa brändinsä merkitsevän, kun taas brändi-imago edustaa todellisia senhetkisiä assosiaatioita. (Aaker & Joachimsthaler 2002.)

#### **Uudelleenbrändäys**

Brändiin kohdistuvat toimenpiteet, joiden tavoitteena on muuttaa mielikuvia siitä. Tämä voidaan toteuttaa korporaatiotasolla, strategisten businessalueiden tasolla tai tuotetasolla (Lambkin & Muzellec 2008). Tutkielma keskittyy nimenomaan korporaatiotason uudelleenbrändäykseen, sillä sen keskiössä ovat kokonaiset urheiluorganisaatiot, eikä yksittäiset tuotteet, kuten seurojen oheistuotteet. Korporaatiotason uudelleenbrändäys viittaa alkuperäisen yritysbrändin ja uuden muotoilun väliseen katkokseen tai muutokseen (Merrilees & Miller 2008).

#### **Semiotiikka**

Tieteenala, joka tutkii merkkejä ja niiden merkitystä sekä tilannekohtaista merkitystä ja käyttöä. Semiotiikka jaotellaan strukturalistisiin ja pragmatistisiin suuntauksiin (Bauters 2021).

#### **Merkki**

Merkin voidaan katsoa olevan mitä tahansa, jonka voidaan tulkita edustavan jotain toista asiaa merkitsevästi (Eco 1976; Chandler 2022). Ne voivat olla esimerkiksi sanoja, kuvia, ääniä, hajuja, makuja, tekoja, tapahtumia tai esineitä. Käytännössä siis millä tahansa asialla voi olla symbolista arvoa, mutta millään asialla ei ole luonnostaan tällaista itseisarvoa, vaan merkki syntyy, kun jonkin asian tulkitaan merkitsevän jotakin. Tavanomaiset symbolit ovat tästä ilmeisiä esimerkkejä (esimerkiksi, kun lippu edustaa jotain tiettyä maata

tai kansaa), mutta tunnistamme myös luonnolliset merkit – esimerkiksi silloin kun päättelemme, että tummat pilvet ovat merkki sateesta. Arkipäiväinen todellisuus on siis merkkien verkosto. (Chandler 2022.)

### **Semioosi**

Prosessi, jossa merkitys syntyy, on nimeltään semioosi. Sebeok (2001, 3) kuvailee sitä seuraavasti: “*The phenomenon that distinguishes life forms from inanimate objects is semiosis. This can be defined simply as the instinctive capacity of all living organisms to produce and understand signs.*” Semioosi on siis ilmiö, joka erottaa elävät olennot elottomista esineistä. Tällä tarkoitetaan kaikkien elävien organismien kykyä tuottaa ja ymmärtää merkkejä.

## 2 Uudelleenbrändäys

Sana ”uudelleenbrändäys” juontuu englanninkielisestä sanasta ”rebranding” (Keino 2019). Se on uudissana, joka koostuu kahdesta selkeästi määritellystä osasta: ”re” ja ”brand”. ”Re” on etuliite, jota käytetään toimintaverbien yhteydessä kuvaamaan toimintaa, joka tapahtuu toisen tai useamman kerran. American Marketing Associationin perinteinen brändin (”brand”) määritelmän mukaan brändi on nimi, termi, symboli, muotoilu tai niiden yhdistelmä, jonka tarkoitus on tunnistaa myyjän tai myyjäjoukon tuotteet tai palvelut, ja erottaa ne kilpailijoista. (Muzellec & Lambkin 2006.) Sanakirjamääritelmä uudelleenbrändäykselle saattaisi täten olla, että brändäys suoritetaan toisen kerran. ”Uudelleenbrändäys” -sanaa käytetään kuitenkin myös kuvaamaan sitä, että brändi on uudestisyntynyt. (Stuart & Muzellec 2004.)

Daly ja Moloneyn (2004) mukaan uudelleenbrändäys käsittää sekä brändin aineellisten että aineettomien elementtien muuttamisen. Aineelliset elementit viittaavat brändin fyysiseen ilmentymään, kun taas aineettomia elementtejä ovat muun muassa arvot, imago ja tunteet. Uudelleenbrändäys voi tarkoittaa vain joidenkin tai kaikkien näiden osien muuttamista. Näin ollen yrityksen uudelleenbrändäys voidaan nähdä jatkumona. (Daly & Moloney 2004.) Uudelleenbrändäysjatkumoa käsitellään tarkemmin luvussa 2.2.

Lomax ja Mador (2006) esittävät, että uudelleenbrändäyksessä moni yritys vaihtaa nimensä, mutta todelliset muutokset tapahtuvat arvojen tai brändiin liitettävien ominaispiirteiden tasolla. Tätä havainnollistetaan *kuviossa 1*, jossa uudelleenbrändäysprosessissa tehtävät valinnat on kategorisoitu ja sijoitettu nelikenttään.

		<b>Name</b>	
		Existing	New
<b>Brand Values &amp; Attributes</b>	Existing	<p><b>Re-Iterating:</b></p> <p>Brand name and values are not changed, as they are congruent and address client needs</p> <p>e.g. Mars, Coke</p>	<p><b>Re-Naming:</b></p> <p>External perceptions are addressed through a change of name</p> <p>e.g. BG / Centrica, Sodexo</p>
	New	<p><b>Re-Defining:</b></p> <p>Values / attributes are changed to meet identified concerns, either external or internal</p> <p>e.g. Tarmac</p>	<p><b>Re-Starting:</b></p> <p>Both values and their presentation (name) are changed, to address fundamental problems</p> <p>e.g. Carillion, Scope, Citrus</p>

Figure 1: Uudelleenbrändäyksen nelikenttä (Lomax & Mador 2006)

Uudelleenbrändäystä tekevät yritykset voidaan luokitella niiden tekemien brändäystoimien perusteella, ja tämän pohjalta on olemassa neljä valintaa, jotka heijastavat nimenmuutoksen ja arvojen muutoksen välistä suhdetta. Kuten muissakin yllä olevan kuvion kaltaisissa matriisipohjaisissa lähestymistavoissa, jotka luokittelevat toimintoja tai organisaatioita, nelikentän osa-alueet eivät ole ehdottomia. Vaikka yrityksellä olisikin selkeät tavoitteet, se voi silti ylittää nelikentän rajat. Toisaalta, vaikka organisaatio olisi alun perinkin valinnut tietyn vaihtoehdon, valinta voi silti muuttua prosessin aikana. (Krisprimandoyo 2015.) Iteroinnissa (reiterating) uudelleenbrändäykselle ei nähdä tarvetta, ja brändinimi ja arvot vastaavat asiakkaiden tarpeita (Lomax & Mador 2006). Tällaisten organisaatioiden yritysbrändit ovat säilyneet vahvoina läpi historian (esimerkiksi New York Yankees, Boston Red Sox tai Dallas Cowboys). Nimettäessä brändi uudelleen (renaming), sen perusarvot eivät muutu, vaikka omistusrakenteen muutokset edellyttävätkin uuden nimen. Organisaatio vaihtaa nimensä muuttaakseen markkinakuvaansa, vaikka se ei samanaikaisesti tee olennaisia muutoksia tuotteisiinsa, palveluihinsa tai ominaisuuksiinsa. (Krisprimandoyo 2015.) Erilaisia uudelleenimeämisstrategioita käsitellään myöhemmin tässä luvussa. Uudelleenmäärittelyssä (redefining) organisaatio muuttaa brändin arvoja ja ominaisuuksia vastaamaan joko ulkoisesti tai sisäisesti havaittuja huolia. Jos organisaatio muuttaa näitä kaikkia, kyseessä on uudelleenkäynnistys (restarting). (Lomax & Mador 2006.)

Uudelleenbrändäyksen ajurit määrittävät tarpeen uudelleenbrändäykselle kontekstin mukaan. Ne voivat olla hyvinkin laaja-alaisia, ja ne voivat olla organisaation ulkoisia tai sisäisiä tekijöitä. (Muzellec & Lambkin 2006.) Yksi yleisimmistä uudelleenbrändäyksen syistä on organisaation omistusrakenteen muutos. Se on samalla sille myös pakottavin peruste. Uudelleenbrändäyksen taustalla esiintyy usein muitakin omistusrakenteen muutoksia, kuten esimerkiksi tytäryhtiöiden tai liiketoimintayksiköiden myyntejä tai pörssilistautumisia. Strategian ja/tai kilpailuaseman muutokset ovat yleensä hienovaraisempia ja kehittyvät vähitellen ajan myötä, kunnes saavutetaan kriittinen piste, jossa liiketoiminnan uudelleenmäärittely on tarpeen – usein uuden nimen ja identiteetin muodossa. (Muzellec ym. 2003.) Uudelleenbrändäystä ei kuitenkaan tule tehdä perusteitta, ja suurten massojen seuraaminen voi osoittautua sekä kalliiksi että tehokkuuden kannalta haitalliseksi ratkaisuksi. Jokaisen yrityksen tuleekin itse määrittellä uudelleenbrändäyksen tarve ja tavoitteet. (Kaikati & Kaikati 2003.)

<b>Omistajusrakenteen muutos</b>	<b>Kilpailullisen aseman muutos</b>	<b>Strategian muutos</b>	<b>Ulkoisen ympäristön muutos</b>
Yritysfuusiot	Vanhentunut imago	Hajauttaminen ja divestoinnit	Lainsäädäntö
Spin-offit ja yrityksen jakautuminen useaksi erilliseksi yhtiöksi	Markkina-aseman eroosio	Kansainvälistäminen ja lokalisointi	Kriisit ja katastrofit
Yritys siirtyy yksityisomistuksesta julkiseen omistukseen	Mainehaitat		

Table 1: Uudelleenbrändäyksen ajurit (Muzellecia ym. [2003] mukaillen)

## 2.1 Uudelleenbrändäysprosessi

Uudelleenbrändäysprosessia on tutkittu akateemisessa kirjallisuudessa melko vähän, eikä monia tulkintoja ole saatavilla (Mattila 2010). Welch (2019) analysoi Volkswagenin toipumista Dieselgate-kriisistä ja esittää prosessin, joka koostuu neljästä vaiheesta: johdon vaihtaminen (replace), organisaatorakenteen muuttaminen (restructure), strategian muuttaminen (redevelop) ja uudelleenbrändäys (rebrand). Kaikati (2003) esittää, että uudelleenbrändäysprosessi koostuu uudelleenbrändäyksestä (rebranding), organisaatorakenteen uudelleenmuotoilun (restructuring) ja uudelleenasemoinnista (repositioning), mutta hän ei määrittele vaiheita erikseen. Juntunen ym. (2009) puolestaan määrittelevät sille seuraavat vaiheet: käynnistäminen, analysointi ja päätöksenteko, suunnittelu, valmistelu, lanseeraus, arviointi ja jatkaminen. Juntunen ym. (2009)

keskittyvät mallissaan enemmän uudelleenbrändäysprosessiin itsessään, eivätkä he ota huomioon uudelleenbrändäyksen syitä (Tevi & Otubanjo 2013). Useita uudelleenbrändäysprosesseja vaikuttaisi yhdistävän se, että niissä vaiheet saattavat nivoutua päällekkäin, eikä prosessi välttämättä etene lineaarisesti. Juntusen ym. (2009) ja Dalyn ja Moloneyn (2004) kuvailemien prosessien vaiheet sisältävät useampia alaprosesseja, erityisesti suunnitteluvaiheessa.

Uudelleenbrändäyksen teoreettinen viitekehys perustuu pääasiallisesti Dalyn ja Moloneyn (2004) ja Muzellecin ym. (2003) kuvauksiin yritysten uudelleenbrändäyksestä. Dalyn ja Moloneyn (2004) uudelleenbrändäysprosessi rakentuu kolmesta osa-alueesta: markkina-analysistä, markkinoinnin suunnittelusta ja integroidun markkinointiviestinnän suunnittelusta. Karkeasti eriteltynä se koostuu siis analyysistä, suunnittelusta ja arvioinnista. Ahosen (2008) uudelleenbrändäysprosessi jakautuu analyysi-, suunnittelu-, toimeenpano- ja arviointivaiheeseen, ja se käytännössä mukailee Dalyn ja Moloneyn (2004) mallia. Muzellec ym. (2003) esittävät preliminäärin mallin uudelleenbrändäykselle, johon kuuluu uudelleenpositiointi, uudelleennimeäminen, uudelleenmuotoilu ja uudelleenlanseeraaminen.

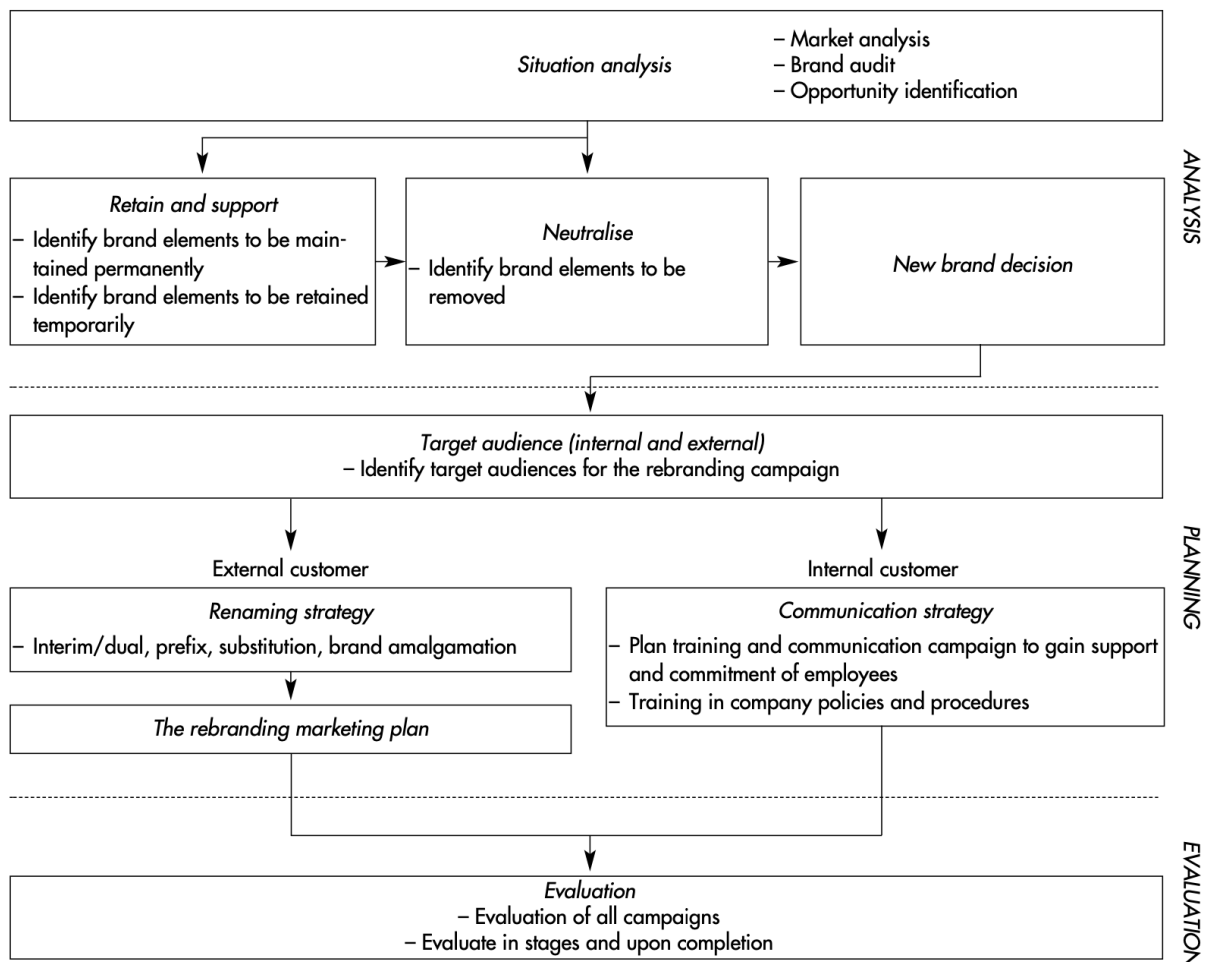


Figure 2: Korporaatiotason uudelleenbrändäys (Daly & Moloney 2004)



## **Analyysivaihe**

Jokaisen markkinoinnin suunnittelun osa-alueen tulee perustua tilanne- tai markkina-analyysiin. Yleisesti tällaisen analyysin tulisi tarkastella määrällisiä ja laadullisia tekijöitä, kuten markkinoiden kokoa ja potentiaalia, asenteita ja mieltymyksiä sekä kilpailijoiden vahvuuksia ja heikkouksia. Erityisesti brändiauditointien tulisi tarjota näkökulma markkinoilta niihin brändeihin, joita uudelleenbrändäys koskee, ja osoittaa niiden vahvuudet ja heikkoudet sekä kilpailijoiden vastaavat ominaisuudet. Myös sisäinen markkinointi tulisi aloittaa tutkimalla johdon ja työntekijöiden asenteita. (Daly & Moloney 2004.) Juntusen ym. (2009) mallissa analyysiä edeltää käynnistysvaihe, joka saa alkunsa Muzellecin ym. (2003) esittämien muutosajurien myötä. Prosessin aloittamisessa merkittävä rooli on yritysjohdolla (Harris & de Chernatony 2001), ja Knox ja Bickerton (2003) ehdottavat, että yritysbrändin tehokkaan kehittämisen tueksi tulisi muodostaa työryhmä, joka johtaisi prosessia.

## **Suunnitteluvaihe**

Suunnitteluvaihe koostuu kolmesta osasta: sisäisille asiakkaille viestimisestä, uudelleennimeämisstrategiasta ja uudelleenbrändäyksen markkinointisuunnitelmasta.

### **Sisäisille asiakkaille viestiminen**

Selvitettyään sisäisten asiakkaiden asenteet, yrityksen on kehitettävä sekä viestintä- että koulutusohjelmia a) saadakseen työntekijöiden tuen ja sitoutumisen sekä b) kouluttaakseen heitä yrityksen toimintaperiaatteisiin. (Daly & Moloney 2004.)

### **Uudelleennimeämisstrategia**

Uudelleennimeämisstrategia on kenties kokonaisvaltaisinkin, mutta riskialttein uudelleenbrändäyksen muoto. Delattren (2002) mukaan nimenmuutokset voidaan jakaa tason 1 muutoksiin (järjestelmän osia muutetaan, mutta kokonaisuus säilyy muuttumattomana) ja tason 2 muutoksiin (koko järjestelmää muutetaan).

Kapfererin (1992) neljä uudelleennimeämisen keinoa (interim/dual [suom. *väliaikainen/kaksiosainen*], fade in/fade out [suom. *häivytys*], prefix [suom. *etuliite*] ja substitution [suom. *korvaaminen*]) ovat kuitenkin kenties yleisimmin viitattu viitekehys tässä yhteydessä. Daly ja Moloney (2004) toteavat, että näistä kaksi ensimmäistä ovat pitkälti hyvin samankaltaisia, joten he käsittelevät niitä yhtenä ja samana kategoriana. Toiseksi uudelleennimeämistavaksi mainitaan myös brändifuusio (eng. *brand amalgamation*), jossa kaksi brändiä yhdistyy.

### **Väliaikainen nimeäminen**

Tämä lähestymistapa tarkoittaa, että ennen lopullista uutta nimeä tai vanhan brändin korvaamista otetaan käyttöön väliaikainen järjestely (Daly & Moloney 2004). Tästä esimerkkinä toimii NFL-seura Washington Commanders, joka ilmoitti poistavansa kiistanalaisen Redskins-nimen ja -logon huolimatta siitä, että seuran omistaja oli todennut seitsemän vuotta aiemmin, ettei niitä tulisi koskaan vaihtamaan. Vuosikymmenten

ajan jatkuneet oikeudelliset, poliittiset, liiketoiminnalliset ja sosiaaliset paineet kasvoivat liian suuriksi. Tämän seurauksena seura joutui toteuttamaan merkittävän uudelleenbrändäyksen ja luopumaan alkuperäiskansojen kuvastosta, joka oli ollut osa sen brändiä aina sen perustamisesta lähtien. (Brady 2013; Simmons ym. 2023.) Seuran väliaikaiseksi nimeksi tuli Washington Football Team ja myöhemmin pysyväksi nimeksi tuli Commanders (Dupont 2024; Washington Post 2.2.2022). Uudelleennimeämisen jälkeen spekulointiin pitkään, onko myös Commanders-nimi vain väliaikainen ratkaisu, mutta seura vahvisti, ettei sitä enää vaihdettaisi (CBS Sports 3.2.2025; ESPN 3.2.2025).

Väliaikaisessa nimeämismallissa uusi nimi on jollain tasolla edelleen sidoksissa vanhaan brändiin jonkin tietyn mittaisen transitioperiodin ajan, kunnes se häviytetään hiljalleen pois (Daly & Moloney 2004; Kaikati & Kaikati 2003). Commandersin tapauksessa nimeämisprosessi ei kuitenkaan etene tällä tavoin, sillä kyseessä ei ollut kahden tai useamman brändin yhdistyminen ja kasvanut paine sidosryhmiltä pakotti seuran vaihtamaan nimensä, eikä minkäänlaista yhteyttä vanhaan täten voitu pitää. Commandersin uudelleennimeämisstrategiaa voidaankin luonnehtia myös termillä ”sudden eradication strategy” (suom. *nopean hävittämisen strategia*). Siinä vanhasta nimestä luovutaan välittömästi ja se korvataan uudella ilman transitiiovaihetta. Tällainen strategia sopii erityisesti silloin, kun organisaatio haluaa tehdä eron vanhaan imagoonsa (Kaikati & Kaikati 2003), eli Commandersin tapauksessa ongelmalliseksi koettu Redskins-brändi haluttiin hävittää, ja uusi, joskin väliaikainen nimi, annettiin välittömästi.

### **Etuliitenimeäminen**

Tämä menettelytapa sopii tilanteisiin, joissa kaksi tai useampi brändi yhdistyy eli yritysfuusioihin (Muzellec ym. 2003), mutta mikään olemassa olevista brändeistä ei jää pysyvästi uudeksi brändiksi. Uusi brändi lisätään etuliitteeksi vanhoihin brändeihin. Jonkin ajan kuluttua vanhat nimet poistetaan ja etuliite jää uudeksi brändiksi. Tarkoituksena on jälleen, että vanhojen brändien ominaisuudet ja arvot siirtyvät osaksi uutta brändiä, kun sidosryhmille annetaan aikaa sopeutua uuteen etuliitebrändiin ennen vanhojen poistamista. (Daly & Moloney 2004.) Kaikati ja Kaikati (2003) painottavat, että vaikka fuusion seurauksena syntynyt uusi yritys saattaa houkuttaa säilyttämään vanhojen nimien brändiarvoa yhdistämällä ne (esimerkiksi Morgan Stanley + Dean Witter = Morgan Stanley–Dean Witter), tätä tulisi välttää, sillä kahden brändinimen yhdistäminen aiheuttaisi kuluttajissa hämmennystä.

### **Korvaava nimeäminen**

Tässä lähestymistavassa vanha nimi korvataan uudella, joko toisella olemassa olevalla tai täysin uudella nimellä. Vaikka tätä voidaankin pitää suoraviivaisena, nopeana ja selkeänä strategiana, sitä ei tulisi toteuttaa ilman perusteellista tutkimusta. Mikäli nimellä on sidosryhmille myönteisiä merkityksiä, sen äkillinen vaihtaminen voi johtaa vahingollisiin seurauksiin. Perinteisiin brändeihin liittyvät usein vahva tunneside, joten hyvin suunniteltu viestintä ja sidosryhmien rauhoittaminen ovat suositeltavia toimenpiteitä hämmennyksen ja vastustuksen välttämiseksi. (Daly & Moloney 2004.)

## **Brändifuusio**

Nimien yhdistäminen tuo yhteen kahden brändin vahvuudet ja arvot, ja tuloksena syntyvä brändipääoma voi olla suurempi kuin osiensa summa. Yhdistäminen vaatii kuitenkin jälleen kerran prosessin huolellista hallintaa, jotta sidosryhmät saadaan vakuutettua. Uudelleennimeämisstrategiasta riippumatta yhdistetty brändinimi on sisällytettävä koko uudelleenbrändäysstrategiaan ja se on keskeinen osa jo aiemmin käsiteltyä uudelleenbrändäyksen viitekehystä. (Daly & Moloney 2004; Krisprimandoyo 2015.)

Brändiauditointi auttaa yrityksen johtoa päättämään, mikä edellä mainituista neljästä vaihtoehdosta valitaan. Uudelleennimeäminen voi kuitenkin herättää voimakkaitakin tunteita asiakkaissa, johdossa ja työntekijöissä. (Daly & Moloney 2004.)

## **Uudelleenbrändäyksen markkinointisuunnitelma**

Vakiintuneen ja arvostetun brändin lakkauttaminen on valtava päätös ja vaatii äärimmäisen huolellista suunnittelua. Uudelleenbrändäyksen markkinointisuunnitelma noudattaa selkeästi jäsenneltyjä markkinoinnin suunnitteluperiaatteita: tilanneanalyysiä, itsetarkastelua, oletuksia ja skenaarioita, suunnittelua ja toteutusta sekä resurssien ja budjettien määrittelyä. On itsestään selvää, että jokainen markkinoinnin osa-alue on suunniteltava uudelleenbrändäyshanketta varten. Esimerkiksi on tehtävä päätöksiä tuotteen hyödyistä, tuotevalikoimasta, hinnoittelusta ja integroidusta viestinnästä. (Daly & Moloney 2004.)

## **Arviointivaihe**

Arviointi on viitekehyyksen viimeinen ja jatkuvasti käynnissä oleva osa (Daly & Moloney 2004), ja sen olisi hyvä sisältää uudelleenbrändäysprosessin kaikki vaiheet (Juntunen ym. 2009). Mikäli arviointia ei toteuteta koko suunnitteluprosessin ajan, kampanjan kehittämismahdollisuudet jäävät hyödyntämättä. Vaiheittainen arviointi mahdollistaa suunnitelman eri osa-alueiden muokkaamisen tarvittaessa. Lisäksi prosessin lopussa tulisi tehdä katsaus tai kokonaisarviointi, jotta suunnitteluprosessia voidaan tarkastella kokonaisvaltaisemmin. (Daly & Moloney 2004.) Toteutuksen onnistumista voidaan arvioida esimerkiksi asiakaskyselyiden ja -tutkimusten avulla (Jussila 2008).

Muzellec ym. (2003) nimeävät omalle uudelleenbrändäysprosessilleen neljä vaihetta: uudelleenpositointi (eng. *repositioning*), uudelleennimeäminen (eng. *renaming*), uudelleenmuotoilu (eng. *redesign*) ja uudelleenlanseeraaminen (eng. *relaunch*) eli uuden brändi-imagon viestiminen. Toisin kuin Dalyn ja Moloneyn (2004) uudelleenbrändäysprosessin mallissa, tässä ei huomioida uudelleenbrändäyksen tarpeen määrittämistä, mutta se sisältää muuten pääasiassa samat elementit, joskin hieman pelkistetympinä kuvailtuna.

## **Uudelleenpositiointi**

Uudelleenpositiointivaiheessa, tai tavoitteen asettamisen vaiheessa (Daly & Moloney 2004), tehdään päätös pyrkiä radikaalisti uuteen asemaan asiakkaiden, kilpailijoiden ja muiden sidosryhmien mielissä (Kotler & Keller 2016). Brändin asemointi on dynaaminen prosessi, jota on hienosäädettävä säännöllisesti, jotta se pysyy linjassa muuttuvien markkinatrendien, kilpailupaineiden ja muiden ulkoisten muutosten kanssa. Joskus olosuhteet kuitenkin edellyttävät yrityksen aseman perusteellisempaa uudistamista sekä sen olemuksen että ulkoasun osalta. (Muzellec ym. 2003.)

## **Uudelleennimeäminen**

Brändin nimi tiivistää sen koko olemuksen. Se toimii viestintävälineenä, jonka avulla yritys kommunikoi kuluttajille, ja brändi-imago syntyy, kun vastaanottaja tulkitsee nämä viestit. On selvää, että nimeämisellä on keskeinen rooli ostajien ja myyjien välisissä suhteissa, tai korporaatiotason brändäyksen kontekstissa, yrityksen ja sen sidosryhmien välillä. Vahva brändinimi on erittäin arvokas voimavara, minkä vuoksi nimen vaihtamista toisinaan harkitaankin. (Muzellec ym. 2003; Stuart & Muzellec 2004.) Näin sidosryhmille lähetetään selkeä viesti siitä, että yritys on muuttamassa strategiaansa tai toimialaansa, tai siirtymässä uuteen omistukseen (Kapferer 2002). Psykologit ja sosiologit ovat tutkineet semiotiikkaa ja kehittäneet teorioita symbolien ja nimien voimasta herättää huomiota ja saada aikaan toivottuja reaktioita (Koku 1997).

## **Uudelleenmuotoilu**

Uudelleenmuotoilulla tarkoitetaan tässä yhteydessä nimenomaan brändin visuaalista muotoilua, mihin myös englanninkielinen termi ”redesign” viittaa. Nimen, logon ja värien muutokset viestivät selvimmin muutoksesta (Hankinson ym. 2007). Bishop (2001) korostaa erityisesti logon asemaa brändin keulakuvana. Se on kenties tunnistettavin brändin osa, ja yleensä brändiuudistusta julkistaessa huomio kiinnittyy ensimmäisenä uuteen logoon. Sen tehtävä on tiivistää monimutkainen todellisuus, oli kyse sitten yrityksen filosofian ydinajatuksista tai jonkin tuotteen keskeisistä ominaisuuksista, yhteen symboliin (Muzellec ym. 2003). Jos logon vaihtamisen taustalla on nimenmuutos, uuden logon luominen on erittäin tärkeää. Jos logo taas muutetaan ilmeeltään abstraktimmaksi, tavoitteena saada se näyttämään modernimmalta, tämä tulisi tehdä harkiten. Mikäli uusi logo ei heijasta organisaatiota tai logon symboliikka jää sidosryhmille epäselväksi, voivat logon välittämät arvot olla kyseenalaisettavissa. (Stuart & Muzellec 2004; Krisprimandoyo 2015.)

Uudistettu ilme toteutetaan kaikissa organisaation visuaalisissa elementeissä, kuten paperitarvikkeissa, esitteissä, mainoksissa, vuosikertomuksissa, toimistoissa ja jakeluautoissa, jotka ovat yrityksen halutun aseman näkyviä ilmentymiä. (Muzellec ym. 2003.)

## **Uudelleenlanseeraaminen**

Uuden brändin julkistaminen on viimeinen vaihe, ja se vaikuttaa siihen, miten yleisö (työntekijät, asiakkaat, sijoittajat ja toimittajat) suhtautuu uuteen ilmeeseen (Muzellec ym. 2003). Jussila (2008) toteaa, että lanseerausvaiheen toteutuksen on oltava suunnitelmallinen ja on mietittävä, kenelle viestitään ja milloin. Sisäisille sidosryhmille uusi brändi voidaan esitellä sisäisen esitteen tai henkilöstölehden kautta, vuosikokouksen yhteydessä tai työpajojen ja intranetin avulla. Ulkoisille sidosryhmille uusi brändi viestitään lehdistötiedotteiden ja mainonnan kautta, jotta brändiuudistuksen tunnettuutta lisätään ja sen omaksumista eri sidosryhmien keskuudessa helpotetaan. (Muzellec ym. 2003.) Harrisin ja de Chernatonyn (2001) mukaan tunnettuuden lisääminen edellyttää jatkuvaa ja yhtenäistä brändiviestintää. Brändiuudistuksen lanseeraaminen kohdistetaan ensin organisaation sisäisille sidosryhmille ja vasta sen jälkeen ulkoisille sidosryhmille (Gotsi & Andriopoulos 2007).

## 2.2 Uudelleenbrändäysjatkumo

Daly ja Moloney (2004) käsittävät uudelleenbrändäyksen jatkumoksi (eng. *rebranding continuum*), ja Millerin ym. (2014) mukaan uudelleenbrändäys voi vaihdella maltillisista ja pienistä muutoksista aina suuriin ja radikaaleihin muutoksiin. Jatkumo voidaan täten jakaa kolmeen kategoriaan: pieniin muutoksiin, keskitason muutoksiin ja suuriin muutoksiin. Pienempien muutosten osalta uudelleenbrändäys voi tarkoittaa rajoitettuja parannuksia brändin visuaaliseen ilmeeseen, kuten logoon, sloganiin tai kuvastoon. Toisessa ääripäässä uudelleenbrändäys voi sisältää täysin uuden nimen luomisen tai liiketoimintafilosofian muutoksen. Näitä jatkumon kahta ääripäätä on kutsuttu evolutiiviseksi (eng. *evolutionary branding*) ja mullistavaksi (eng. *revolutionary branding*) brändäykseksi. (Agha ym. 2016; Daly & Moloney 2004.)

Brändillä on merkitys kaikille sidosryhmille – erityisesti ulkoisille ja sisäisille asiakkaille. Heille se edustaa arvoja, lupauksia ja jopa persoonallisuutta. Siksi brändi on keskeinen osa asemointistrategiaa, sillä se välittää mielikuvaa paitsi nimensä ja visuaalisen ilmeensä kautta myös erityisesti brändätyn asiakaspalvelun avulla. (Daly & Moloney 2004.)

Muutuskategoria	Muutosformaatti	
Pienet muutokset	Estetiikka	Vaihtelee yksinkertaisesta organisaation kasvojenkohotuksesta uudelleenmuotoiluun tai brändin ulkoasun tai estetiikan elävöittämiseen, mikäli ne ovat vanhentuneet ja kaipaavat uudistusta.
Keskitason muutokset	Uudelleenpositiointi	Markkinointitaktiikoiden, erityisesti viestinnän ja asiakaspalvelun keinojen, käyttöä olemassa olevan

		brändinimen uudelleenpositiointiin.
Täydellinen muutos	Uudelleenbrändäys	Brändinimi on sidosryhmille uusi, joten he eivät tiedä, mitä brändi edustaa. Siksi uuden brändin arvot ja imago on viestittävä kaikille sidosryhmille integroidun markkinointiviestintäkampanjan avulla.

Table 2: Uudelleenbrändäysjatkumo (Daly & Moloney 2004)

Stuartin ja Muzellecin (2004) esittämät uudelleenbrändäyksessä tehtävät muutokset lokeroituvat Dalyn ja Moloneyn (2004) jatkumossa esteettisiin muutoksiin, eikä se pureudu samassa määrin brändi-identiteetin muutosten ja niiden viestimisen tarkasteluun. Semiotiikan soveltaminen uudelleenbrändäyksen viitekehykseen on kenties käyttökelpoisinta juuri tässä yhteydessä, sillä brändin visuaalisten elementtien analysoiminen on abstraktin ilmiön havainnollistamisen kannalta mielekästä. Lisäksi näiden brändin elementtien muuttaminen on myös keino viestiä brändin arvojen muutoksista. Stuartin ja Muzellecin (2004) mukaan muutokset jakautuvat kolmeen kategoriaan: nimi, logo ja slogan, ja mahdolliset yhdistelmät ovat seuraavat:

- nimi ja logo
- nimi, logo ja slogan
- vain logo
- logo ja slogan
- vain slogan

Muutos vain yhdessä brändielementissä johtaa brändin evolutiiviseen (evolutionary) muutokseen, kun taas toisessa ääripäässä muutos on mullistava (revolutionary), kun nimi, logo ja iskulause vaihdetaan samanaikaisesti (Stuart & Muzellec 2004).

### 3 Semiotiikka

Semiotiikka tutkii, miten merkityksiä luodaan, ja miten todellisuutta esitetään ja rakennetaan merkkien, merkkijärjestelmien ja merkityksenannon prosessien kautta. Erilaisia merkkien teorioita esiintyy filosofian historiassa aina antiikin ajoista lähtien. (Chandler 2022.) Modernin semiotiikan oppi-isinä pidetään sveitsiläistä kielitieteilijää Ferdinand de Saussurea ja amerikkalaista filosofia Charles Sanders Peircea (Chandler 2022; Sebeok 2001), ja he kehittivät kenties tunnetuimmat semiotiikan teoriat. Saussure (1916) esitti, että merkki koostuu kahdesta osasta: merkitsevästä (ransk. *signifiant*) ja merkitystä (ransk. *signifié*). Tämän lähestymistavan mukaan merkin merkitys syntyy sen suhteesta toisiin merkkeihin kielellisessä järjestelmässä. Peirce (1931–1958) puolestaan kehitti oman kolmijakoisen merkkiteoriaansa, joka laajensi semiotiikan käsittämään myös ei-kielellisiä merkkejä. Tässä lähestymistavassa merkit jaetaan ikoneihin, indekseihin ja symboleihin, ja semioosi syntyy kolmesta elementistä: merkistä, objektista ja tulkitsijasta. Saussuren ja Peircen merkkiteoriat olivat jo muodostaneet semiotiikan teoreettisen perustan, kun Levy (1959) otti ensimmäisten joukossa symbolin tutkimuksen kohteeksi markkinoinnin tutkimuksessa.

Markkinointisemiotiikka hyödyntää teorioita akateemisista tieteenaloista, kuten yhteiskuntatieteistä, taidehistoriasta ja elokuvateoriasta. Sekä akateemikot että markkinointisemiootikot etsivät teemoja, rakenteita ja retorisia keinoja, jotka luovat mielikuvituksellisia maailmoja sanojen ja kuvien avulla. Markkinointisemioottinen lähestymistapa eroaa kuitenkin merkittävällä tavalla akateemisesta diskurssista. Akateemikoiden tavoitteena on teorian rakentaminen, hypoteesien testaaminen ja kulttuurikritiikki itseisarvoisina päämäärinä. Markkinointisemiootikot sen sijaan käyttävät niitä tavoitteenaan linjata brändi kuluttajakulttuurin kanssa sekä tuoda luovuutta strategiseen brändinhallintaan. (Oswald 2012.) Siinä missä anglosaksiset tutkijat pohjaavat viitekehýksensä Peircen ajatuksiin, mannereurooppalaiset tutkijat viittaavat lähtökohtaisesti Saussuren merkkiteoriaan (Pinson 1998). Markkinointitutkimuskirjallisuudessa semioottinen lähestymistapa on kuitenkin kapeakatsaista ja se yhdistetään usein lähinnä mainonnassa piilevien merkitysten järjestämiseen (Sherry 1987; Mick & Buhl 1992; Scott 1994a; Scott 1994b). Markkinointisemiotiikan tutkimuskenttä on yhtä laaja kuin kuluttajan maailma. Se käsittää massamedian lisäksi myös kuluttajien rituaalit ja eleet, heidän sosiaaliset suhteensa ja jopa kotipuolen asiat. Semiotiikka yhdistää muotoilun näihin kuluttajan kulttuuriin painopisteisiin esimerkiksi tuotteen ja pakkauksen suunnittelussa, myymäläarkkitehtuurissa tai mainonnassa. Semioottista analyysia voidaan täten soveltaa kaikenlaiseen mediaan eri analyysitasoilla pienemmistä yksityiskohdista (esimerkiksi logon väri) laajempiin kokonaisuuksiin (esimerkiksi yrityskulttuuri tai vähittäismyyntitila). (Oswald 2012.)

Uudelleenbrändäys voidaan käsittää prosessina, jonka tavoitteena on muuttaa brändin merkitystä. Koska brändi voidaan käsittää merkkijärjestelmänä, semioottinen viitekehýs tarjoaa perustellun näkökulman uudelleenbrändäyksen analysointiin. Sen avulla voidaan mahdollisesti ymmärtää, miten brändi merkityksellistyy, eli miten sen merkkijärjestelmän eri osat viestivät merkitystä brändin sidosryhmille. Näin

ollen uudelleenbrändäys voidaan ymmärtää semioottisena toimenpiteenä, sillä sen avulla pyritään muokkaamaan brändin tuottamia mielikuvia.

### 3.1 Saussuren semiologia

Ferdinand de Saussuren semiotiikka edustaa niin sanottua lingvististä suuntausta, ja häntä pidetään semiotiikan ohella myös modernin kielitieteen pioneerina (Chandler 2022; Dunleavy 2020; Eco 1976). Hän toteaa: *“Kieli on järjestelmä, joka koostuu merkeistä ja ilmentää ajatuksia, ja on siten verrattavissa kirjoitukseen, kuuromykkien aakkostoon, symbolisiin rituaaleihin, kohteliaisuuden muotoihin, sotilaallisiin signaaleihin jne. Se on vain näistä järjestelmistä tärkein. Voidaan siis kuvitella tiede, joka tutkii merkkien elämää sosiaalisen elämän piirissä; se muodostaisi osan sosiaalipsykologiasta ja siten myös yleisestä psykologiasta. Kutsukaamme sitä semiologiaksi (kreikan sanasta sêmeion, 'merkki'). Se opettaisi meille, mistä merkit koostuvat ja mitkä lait niitä hallitsevat. Koska sitä ei vielä ole olemassa, emme voi sanoa, millainen se tulee olemaan, mutta sillä on oikeus olemassaoloon ja sen paikka on jo ennalta määrätty”*. (Eco 1976, 14.)

Saussuren määritelmä on omalta osaltaan lisännyt semiotiikan tietoisuutta merkittävästi, ja ajatus merkistä kaksiosaisena kokonaisuutena on edistänyt merkkifunktion korrelaatiomääritelmiä. Saussure ei kuitenkaan määritellyt merkitystä kovin tarkasti, vaan jätti sen jonnekin mielikuvan, käsitteen ja psykologisen todellisuuden välimaastoon. Hän kuitenkin painotti sitä, että merkityllä on yhteys kenen tahansa merkitsijän vastaanottajan henkiseen toimintaan. (Eco 1976.) Chandler (2022) kuitenkin huomauttaa, että vaikka merkitty-termiä käytetäänkin usein viittaamaan yleisesti merkitykseen, Saussure tekee hyvin selväksi, ettei hän käsittele viittauksen ulottuvuutta. Hänen mukaansa sanat eivät siis edusta asioita, eikä merkitsevää ja merkittyä tule ymmärtää dualistisesti merkkinä ja viittauksena, mikä on yleinen väärintulkinta. Saussuren mallissa merkki on yhtenäinen kokonaisuus, joka syntyy äänen synnyttämästä assosiaatiosta käsitteeseen. Kielellinen merkki ei voi koostua pelkästään äänestä ilman merkitystä tai merkityksestä ilman ääntä. Vaikka merkitsijä ja merkitys voidaan erottaa toisistaan analyttisessä mielessä, Saussure määrittelee ne täysin toisistaan riippuvaisiksi: kumpikaan ei ole olemassa ilman toista.

Louis Hjelmslev (1975) ja Roland Barthes (1964) lisäsivät Saussuren malliin merkityksenannon prosessin. Barthes tutki merkkijärjestelmien pienimpiä osia, sisältöä ja muotoa, mikä mahdollisti jaon denotaatioon ja konnotaatioon. Denotaatio tarkoittaa merkin yksiselitteistä merkitystä ja konnotaatio kuvaa sen kulttuurisia merkityksiä. Se on aina monimerkityksinen. (Bauters 2021.) Esimerkiksi punaisen ruusun denotaatio on se, että kyseessä on kukka, joka on väriltään punainen. Sen konnotaatio puolestaan voisi synnyttää sellaisia mielikuvia, kuten rakkaus, romantiikka ja intohimo. Denotaatio ja konnotaatio tarkoittavat käytännössä samaa kuin merkitsevästä ja merkitystä yleisesti käytetty tulkinta.



## 3.2 Peircen semiotiikka

Charles Sanders Peirce esitti oman teoriansa ennen Saussurea. Hän oli jo 1860-luvun lopussa alkanut työstämään omaa malliaan merkeistä ja niiden luokittelusta (Chandler 2022, 30). Toisin kuin Saussuren kaksiosainen malli, Peircen esittämä kolmisuuntainen malli, merkkikolmio, koostuu seuraavista osista:

1. Merkki (eng. *representamen*): merkin havaittava muoto eli merkkiväline
2. Objekti (eng. *object*): merkin viittaamisen kohde tai se, mitä merkki edustaa
3. Interpretantti tai tulkitsin (eng. *interpretant*): merkin synnyttämä tulkinta eli merkitys

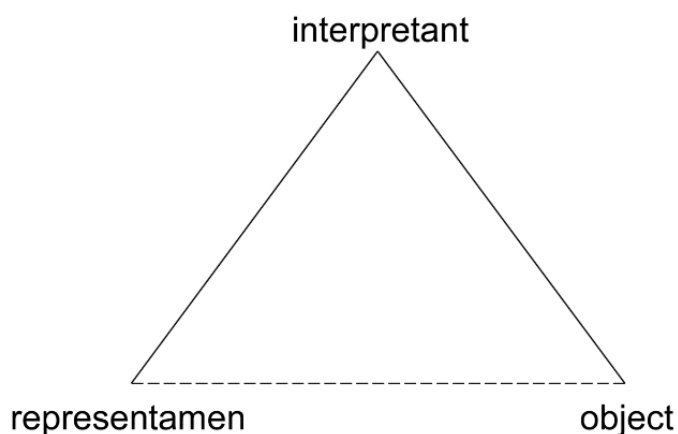


Figure 3: Peircen merkin kolmijako (Chandler 2022; Eco 1976)

Esimerkiksi, jos merkinä on muotokuva, sen objekti olisi mallina ollut henkilö, ja interpretantteja olisivat sen vaikutus ja merkitys kuvan katsojalle. Merkki edustaa yleensä jotakin muuta kuin itseään, mutta Peirce toteaa, että itseensä viittaaminen voi tapahtua, kun merkki on osa toista merkkiä. Saussuren mallissa puolestaan merkki on jakamaton kokonaisuus. (Chandler 2022.)

Peircen merkkikolmion soveltaminen on hyödyllistä brändimerkityksen rajaamisessa, hallinnassa ja johtamisessa. Välittömästi syntyvä interpretantti sisältää kaiken tiedon, joka liittyy merkin välittömään objektiin. Välitön interpretantti on dynaaminen ja se kattaa epäsuorasti myös sellaiset assosiaatiot, jotka eivät välttämättä ole brändiviestinnän kannalta tarkoituksenmukaisia. Lopullinen interpretantti on merkin lopullinen vaikutus tulkitsijaan, jolloin ”totuus” brändistä paljastuu. Jokaisen brändiviestinnän toimenpiteen tehtävänä on tehdä välittömästä ja lopullisesta interpretantista mahdollisimman yhteneväisiä, pyrkien samalla vähentämään niiden väliin jääviä dissonoivia interpretantteja. Esimerkiksi, jos hammastahnapakkauksessa olevien vihreiden raitojen on suunnitteluvaiheessa määritelty edustamaan raikkautta, ja kuluttajat tunnistavat tämän välittömästi (ensimmäisenä miellelyhtymänä), on merkki saavuttanut halutun symbolisen aseman. (Rossolatos 2017.)

Urheilun kontekstissa esimerkiksi voidaan ottaa jalkapalloseura Inter Miami CF:n logo. Merkki olisi sen havaittavissa oleva muoto eli itse logo, ja objekti on koko seura, jota logo edustaa. Merkin interpretantit ovat vahvasti sidoksissa seuran kotikaupunkiin, Miamiin. Logoon on kirjailtu seuran koko nimi, Club Internacional de Fútbol Miami, joka viittaa Miamin ja koko Floridan osavaltion merkittävään espanjankieliseen väestöön. Logon keskiosassa on kaksi amerikanharmaahaikaraa, joka on alueelle tyypillinen lintulaji. Niiden jalat muodostavat M-kirjaimen, viitaten kaupungin nimeen. Keskiosan kirjainfontti kuvastaa kaupungin Art Deco –arkkitehtuuria, ja logon ääri viivojen pinkki väri yhdistetään suosittuun Miami Vice –televisiosarjaan.



Figure 4: Inter Miamin logo (@InterMiamiCF, X.com)

Uudelleenbrändäyksellä pyritään muuttamaan brändin synnyttämää merkitystä halutunlaiseksi. Esimerkiksi, jos seura haluaa uudistaa imagonsa modernimmaksi, brändin merkkijärjestelmässä voidaan muuttaa perinteisiä elementtejä minimalistisemmiksi. Tällaiset toteutukset ovat kuitenkin riskialttiita johtuen sidosryhmien vahvasta tunnesiteestä vanhaan brändiin (Daly & Moloney 2004), joka korostuu erityisesti urheilun kontekstissa (Couvelaere & Richelieu 2005; Taniyev & Gordon 2021).

Baseball-seura Cleveland Guardians (aikaisemmin Indians) päätyi uudistamaan ongelmalliseksi koettua brändiään vuonna 2020. Seura oli jo kaksi vuotta aikaisemmin luopunut Chief Wahoo -logostaan, joka esitti karikatyyrimäistä intiaanipäällikköä. Myös vanhaa nimeä ja lempinimeä (*Tribe*, suom. *heimo*) pidettiin loukkaavana Amerikan alkuperäiskansoja kohtaan. Uudeksi nimeksi tuli Guardians ja samalla julkaistiin uusi logo. (De Vinne 2024; Yle 14.12.2020.)

Merkki on jälleen kerran logo, mutta sen rinnalle voidaan nostaa myös uusi brändinimi, sillä sen voidaan yhtä lailla tulkita merkiksi, joka viestii arvojen muutoksesta. Objekti on seura itse. Nimi “Guardians” (suom. *vartijat, suojelijat*) viittaa Clevelandin Hope Memorial Bridge -sillalla sijaitseviin Guardians of Traffic -kivipatsaisiin (De Vinne 2024), josta syntyy tulkinta yhteydestä kaupungin tunnettuun maamerkkiin. Logossa tähän viittaavat baseball-pallon molemmilla puolilla olevat G-kirjaimet ja siivet, jotka muistuttavat patsaiden päähineitä. Uusi logo ja nimi eivät enää viittaa alkuperäiskansoihin vaan tunnukseen, joka edustaa kaupunkia ja yhdistää sen asukkaita. Semioosin voidaan katsoa syntyvän logon- ja nimenvaihdoksen myötä, kun seura pyrkii viestimään olevansa moderni, inklusiivinen ja tasa-arvoa edistävä. Huomionarvoista on kuitenkin se, että seura ei tehnyt muutoksia brändin väreihin ja vain pienen muutoksen typografiaan. Washington Commandersin uudelleenbrändäyksestä vastanneen yrityksen luova johtaja Ed O’Hara totesi, että vanhan väripaletin pitäminen luo jatkuvuuden tunnetta (The New York Times 2.2.2022), ja De Vinne (2024) mukailee tätä argumenttia. Tällä voi kuitenkin olla myös haitallinen vaikutus sidosryhmien mielikuviin brändiuudistuksesta. Tiettyjen brändielementtien, kuten Guardiansin tapauksessa värien ja typografian säilyttäminen, voi viestiä sidosryhmille siitä, että seura pitää edelleen kiinni vanhasta brändistään ja sen arvoista, eikä se seiso uudistuksen takana.



Figure 5: Cleveland Guardiansin uudistettu logo (vasemmalla) ja vanha logo (oikealla) (Insomniac Studios)

Jääkiekkoseura Winnipeg Jets on esimerkki omistajarakenteen muutoksesta johtuvasta uudelleenbrändäyksestä. Urheiluseurojen muuttaminen toiseen kaupunkiin on pohjoisamerikkalaisissa ammattilaissarjoissa hyvin yleistä (Nafziger 2011), ja usein taustalla ovat taloudelliset syyt. Jets siirrettiin Atlantasta, jossa silloinen Atlanta Thrashers kärsi pienistä yleisömääristä, heikosta urheilullisesta menestyksestä johtuen. Seura myytiin ja siirrettiin Kanadaan, jossa se sai nimekseen Jets. Samassa kaupungissa oli aikaisemmin toiminut tismalleen samanniminen organisaatio, joka siirrettiin myöhemmin

Arizonan osavaltioon. (Punton 2019; Sportsnet 19.11.2011.) Tämän vuoksi nykymuotoista Winnipeg Jetsiä pidetäänkin edellisen suorana jatkajana.

Paluun tekevä Jets-brändi oli sekoitus uutta ja vanhaa. Vaikkei seura olekaan alkuperäinen, vuosina 1972–1996 toiminut Winnipeg Jets, se on käyttänyt retrohenkistä logoa sekä peliasua, jotka ovat ottaneet vaikutteita alkuperäisestä Jets-brändistä. Uuden logon keskellä komeilee hävittäjälentokone, joka on kunnianosoitus Kanadan kuninkaallisille ilmavoimille, eritoten sen Winnipegissä sijaitsevalle tukikohdalle (Sportsnet 19.11.2011), mihin myös seuran nimi “Jets” (suom. *suihkukoneet*) viittaa. Hävittäjän taakse on aseteltu vaahteranlehti, joka on Kanadan kansallinen tunnus. Alkuperäisen Jetsin väreistä sininen ja punainen tekivät paluun, joskin ne ovat sävyllään tummempia. Niiden lisäksi palettiin lisättiin myös hopeanharmaa.



Figure 6: Winnipeg Jetsin logo ([eliteprospects.com](http://eliteprospects.com))

Peircelle merkki on kokonaisuus, joka koostuu siitä, mikä edustaa (merkki), siitä, mitä edustetaan (objekti), ja siitä, miten merkki tulkitaan (interpretantti). Jotta jokin asia voisi olla merkki, kaikkien kolmen osatekijän on oltava mukana. (Chandler 2022, 31–32.) Vuonna 1867 ensimmäisen kerran julkaistu teoria esitti, että on olemassa kolme erilaista merkkiä:

- a) ikonit (eng. *icons*), eli ne, joiden suhde kohteeseensa perustuu johonkin yhteiseen ominaispiirteeseen,
  - b) indeksit (eng. *indices*), eli ne, joiden suhde kohteeseensa perustuu tosiasialliseen vastaavuuteen, sekä
  - c) symbolit (eng. *symbols*), eli ne, joiden suhde kohteeseensa perustuu oletettuun ominaispiirteeseen.
- (Sebeok 2001; Rossolatos 2017.)

Edellä mainitut urheiluseurojen logot ovat pääosin ikoneja. Kuitenkin esimerkiksi Guardians toimii osittain myös symbolisesti ja indeksisesti. Uuden nimen ja logon myötä seura siirtyi pois representaatiosta, joka

tulkittiin rasistiseksi kohti brändiä, jonka merkitysjärjestelmä muodostuu yhteisön arvojen ja historian pohjalta.

### 3.3 Jakobsonin viestinnän malli

Roman Jakobsonin kehittämää viestinnän mallia on käytetty brändien empiiriseen analysointiin. Se ylittää perinteiset viestinnän siirtomallit, korostaen koodien ja sosiaalisten kontekstien merkitystä. Jakobson esittelee kuusi tekijää, jotka ovat hänen mukaansa keskeisiä jokaisessa verbaalisen viestinnän aktissa: viestijä, viesti, konteksti, kanava (tai kontakti), koodi ja vastaanottaja. Jakobson esittää, että kukin näistä kuudesta tekijästä määrää eri kielellisen funktion. Hänen mallinsa osoittaa, että viestit ja merkitykset eivät ole irrotettavissa kontekstuaalisista tekijöistä. (Bauters 2021; Chandler & Munday 2011.)

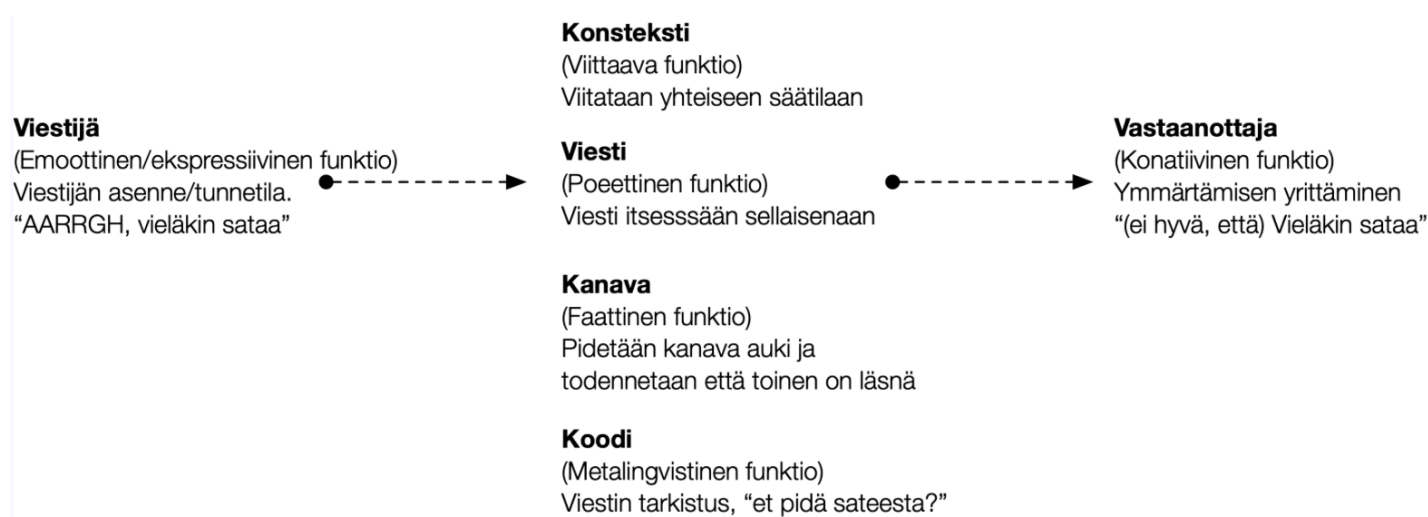


Figure 7: Jakobsonin viestinnän malli (Bauters 2021)

Havainnollistavana esimerkkinä toimii Cleveland Guardians. Viestijällä eli seuralla on tarve uudistaa brändiään ja se haluaa ilmoittaa siitä sidosryhmille. Seura julkaisee tiedotteen, jossa sanotaan: "Vaihdamme seuran nimen ja logon" (viesti). Vastaanottaja, eli kannattajat, media, sponsorit ja yhteistyökumppanit ja lajia seuraava yleisö, pyrkivät ymmärtämään uudelleenbrändäyksen syyn. He voivat esimerkiksi tulkita, että ongelmallinen nimi ja logo aiheuttavat seuralle suurta mainehaittaa, minkä seurauksena he tiedustelevat tätä kysymällä: "Miksi?" (koodi: viestin tarkistus). Konteksti vaikuttaa viestin ymmärtämiseen. Tässä tapauksessa siihen vaikuttaa alkuperäiskansojen historia, pitkään jatkunut keskustelu symboliikan käytön sopivuudesta sekä seuran historia. Viestintäkanavien käyttö on tässä yhteydessä laajempaa kuin Jakobsonin mallin esimerkissä. Seuran on integroitava viesti brändin kaikkiin visuaalisiin elementteihin (Muzellec ym. 2003) sekä tekstuaaliseen ja suulliseen viestintään. Suullisessa viestinnässä tämä tarkoittaa juurikin kanavan auki pitämistä esimerkiksi katseilla, eleillä ja äänenpainolla.

### 3.4 Uudelleenbrändäysprosessien yhdistely ja semioottisen teorian soveltaminen

Semiotiikka on laaja tutkimusala ja siihen sisältyy runsaasti käsitteitä ja teorioita. Aihepiirin jäsentämiseksi voidaan eritellä semiotiikan tärkeimmät käsitteet taulukkomuotoon. Se toimii pohjana, jonka avulla voidaan tarkastella kunkin käsitteen yhteyttä uudelleenbrändäysprosessiin ja brändi-imagon muodostumiseen.

Käsite	Määritelmä	Sovellus
Merkki	Merkin havaittava muoto eli merkkiväline	Seuran logo
Objekti	Merkin viittaamisen kohde tai se, mitä se edustaa	Koko seura ja sen alaisuudessa toimivat joukkueet
Interpretantti	Merkin synnyttämä tulkinta eli merkitys	Tulkinnat esimerkiksi seuran tai maantieteellisen alueen ja sen yhteisön historiasta ja identiteetistä.
Ikoni	Merkki, joka muistuttaa tai jäljittelee kohdettaan.	Esimerkiksi seuran lajia edustava peliväline (jalkapallo, koripallo, jne.) logossa
Indeksi	Merkki, joka osoittaa syy-seuraussuhteen.	Logon muuttaminen viestii vanhan logon sopimattomuudesta tai vanhentumisesta.
Symboli	Merkki, jonka suhde kohteeseensa perustuu oletukseen tai kulttuuriseen sopimukseen.	Logon yksityiskohdat, joiden tulkitaan viittaavan seuran historiaan tai sen edustaman yhteisön identiteettiin.
Denotaatio	Merkin kirjaimellinen merkitys, eli mitä se esittää ilman kulttuurisia tulkintoja.	Seuran logo ja siinä kuvatut yksityiskohdat
Konnotaatio	Merkin kulttuurisidonnainen tai tunnepohjainen merkitys	Logo tai värit voivat synnyttää tulkintoja ja mielikuvia seuran kunniakkaasta historiasta tai sen edustaman yhteisön identiteetistä.

Table 3: Semiotiikan käsitetaulukko

Taulukon erittelystä voidaan havaita, että käsitteissä on samankaltaisuuksia. Merkin, ikonin ja denotaation käsitteet viittaavat enemmän tai vähemmän siihen, millaisena merkki havaitaan fyysisesti. Interpretantti, symboli ja konnotaatio puolestaan kuvaavat merkeistä syntyviä tulkintoja. Tämän pohjalta voidaankin kenties päätellä, että merkki on yleismaailmallisesti määritelty niin, että sillä on aina jokin fyysisesti havaittava muoto, joka synnyttää erilaisia yksilöllisiä mielikuvia ja tulkintoja. Tämä on erityisen olennaista brändi-imagon muodostumisen kannalta, sillä myös se perustuu viime kädessä mielikuviiin.

Seuraavaksi määritellään kehykset uudelleenbrändäysprosessille, mikä voidaan muodostaa yhdistämällä Dalyn ja Moloney'n (2004) ja Muzellecin ym. (2003) mallit. Tämän pohjalta voidaan muodostaa kokonaisvaltaisempi malli, jossa on seuraavat vaiheet:

<b>Analyysi</b>
<b>Suunnittelu:</b>
Uudelleenmuotoilu
Uudelleennimeäminen
Sisäinen viestintä
Uudelleenbrändäyksen markkinointisuunnitelma
<b>Uudelleenlanseeraaminen</b>
<b>Arviointi</b>

Table 4: Yhdistelty uudelleenbrändäysprosessi (Dalya ja Moloneyta [2004] ja Muzellecia ym. [2003] mukailien)

Analyysivaiheessa toteutetaan tilanne ja markkina-analyysi, jonka pohjalta määritellään tarve uudelleenbrändäykselle. Tätä ennen on yleensä havaittu jokin yritykseen vaikuttava ilmiö, jonka seurauksena analyysi tehdään. Analyysivaiheeseen sisältyy lisäksi uudelleenpositiointivaihe, jossa tehdään päätös brändin synnyttämien mielikuvien muuttamisesta. Suunnitteluvaihe kattaa brändin visuaalisen ilmeen uudelleenmuotoilun lisäksi viestinnän sisäisille sidosryhmille sekä uudelleennimeämisstrategian ja uudelleenbrändäyksen markkinointisuunnitelman.

Analyysi- ja suunnitteluvaiheessa brändiuudistuksesta ei vielä viestitä ulkoisille sidosryhmille. Näitä vaiheita yhdistävät tekijät ovat brändin strategisten päätösten ja muutosten toimeenpaneminen. Jakobsonin mallissa prosesseja voidaan soveltaa organisaation sisäiseen viestintään. Seura (viestijä) antaa henkilöstölleen (vastaanottaja) viestin ja ilmoittaa tulevasta uudelleenbrändäyksestä. Tilanne-analyysin tekeminen ja brändiuudistuksen suunnittelu voidaan jo itsessään tulkita semioottisiksi toimenpiteiksi organisaation sisällä, sillä ne viestivät brändin synnyttämien merkitysten tietoisesta muokkaamisesta. Ulkoisille sidosryhmille tämä merkki välitetään vasta uudelleenlanseerausvaiheessa, joskin sellaisissa tapauksissa, joissa

brändi uudistuksesta halutaan tiedottaa mahdollisimman pian jo ennen itse uudelleenbrändäysprosessin aloittamista, seura saattaa tiedottaa asiasta julkisuuteen.

Uudelleenmuotoilu ja -nimeämisvaiheet ovat seurojen kannalta kriittisiä, eikä niitä voi tehdä liiketoimintaympäristön tunnepitoisuuden takia kevyin perustein. Muzellecin ym. (2003) esittämien uudelleenbrändäyksen ajurien puitteissa uuden nimen ja visuaalisen identiteetin antaminen on suositeltavaa käytännössä vain omistajuusrakenteen ja kilpailullisen aseman muutosten seurauksena. Näissäkin tapauksissa vain silloin, kun seura siirretään toiselle paikkakunnalle tai brändi kokee selkeää mainehaittaa, on muutoksen tekeminen aiheellista.

Uudelleennimeämiseen soveltuvat parhaiten denotaation ja konnotaation käsitteet. Ensimmäisestä tasosta eli denotaatiosta muodostuu seuraavan tason merkki eli konnotaatio, joka puolestaan toimii pohjana uudelle merkille (Bauters 2021). Esimerkkinä toimii baseball-seura Tampa Bay Devil Rays. Sana ”devil ray” (suom. *paholaisrausku*) viittaa johonkin tiettyyn merenelävään. Huomionarvoista tässä yhteydessä on kuitenkin sana ”devil” (suom. *paholainen*), joka aiheutti tyytymättömyyttä (Tampa Bay Times 10.3.1995). Se viittaa johonkin tiettyyn uskonnolliseen olentoon ja sen konnotaatiot liittyvät yleensä pahuuteen. Seura vaihtoi nimensä muotoon Tampa Bay Rays, joka on käytössä tänä päivänä. Sanan ”ray” (suom. [*valon*]säde) denotaatio on säteilyn ilmentymä; valokuva. Sen synnyttämiä tulkintoja voivat olla esimerkiksi lämpö, positiivisuus ja toivo. Nimenvaihdoksen myötä nimen tulkinnat eivät enää synnytä negatiivisia mielikuvia, eikä seura mahdollisesti vieraannuta sen uskonnollista kannattajakuntaa.

Uudelleenmuotoilun analysoinnissa voidaan hyödyntää Peircen kolmijakoteoriaa sekä merkkikategorioita, mutta uudelleenmuotoillut brändielementit myös denotoivat ja konnotoivat voimakkaasti. Logo ja värit ovat nimen jatkeita ja ne viestivät usein yksityiskohtaisemmin seuran identiteetistä. Yksi uudelleenmuotoilun lähestymistapa on nostalgian herättäminen. Monet seurat ovat esimerkiksi tehneet ’uusvanhoja’ brändi uudistuksia, ottamalla käyttöön vanhoja logojaan ja värejään. Tästä retrobrändäykseksi kutsutusta ilmiöstä on tullut merkittävä urheilumarkkinoinnin keino (Scola & Gordon 2018). Toisin kuin täysin uudeltaisessa uudelleenmuotoilussa, retrobrändäyksen tavoitteena ei ole rakentaa merkitystä uusien brändielementtien varaan, vaan merkitys muodostuu nostalgian pohjalta. Esimerkiksi jääkiekkoseura Los Angeles Kings tiedotti kesäkuussa 2024 brändi uudistuksesta, jonka myötä se vaihtoi logonsa ja peliasunsa ja teki muutoksia muihin brändin visuaalisiin elementteihin. Uudelleenmuotoiluvaiheessa seura otti käyttöön vuosina 1988–1998 käytetyt elementit, tehden niihin kuitenkin pieniä muutoksia ja modernisoiden niitä. (nhl.com 20.6.2024.) Myös koripalloseura Golden State Warriors noudatti samanlaista kaavaa. Se otti käyttöön värit, joita se oli viimeksi käyttänyt vuonna 1997 ja uuden logon, joka muistuttaa vuosien 1966–1971 aikaista logoa (Scola & Gordon 2018).



Otetaan esimerkiksi edellä mainittu Los Angeles Kings. Merkkivälineinä voidaan pitää brändiuidistuksen kaikkia silmin havaittavia osia eli logoa, värejä ja fonttia, ja objekti on seura ja sen edustama paikka. Interpretantti ja konnotaatio kulkevat käsi kädessä, joskin ne voivat kuvata eri merkkityyppien synnyttämiä tulkintoja. Uusi logo, väripaletti ja fontti denotoivat kaikkea havaittavissa olevaa, esimerkiksi seuran nimeä ja sen värejä. Syntyvä konnotaatio puolestaan yhdistetään ensisijaisesti nostalgian aiheuttamiin tulkintoihin. Taniyevin ja Gordonin (2021) tutkimus osoittaa, että retroon liitettävät miellelyhtymät ja konnotaatiot ovat positiivisia, ja kannattajat yhdistävät ne seuran menneisiin ja menestyksekkäisiin aikakausiin ja lapsuuden muistoihin. Kingsin tapauksessa tarkoituksena oli herättää miellelyhtymiä niin sanottuun ”Gretzkyn aikakauteen”, jolloin seura koki ensimmäiset menestysvuotensa ja jääkiekon suosio Kaliforniassa kasvoi merkittävästi. Peircen merkkikategorioiden puitteissa Kingsin uudelleenmuotoilun elementtejä voidaan pitää symbolisina, sillä niiden merkitys perustuu opittuun koodiin, eikä samankaltaisuuteen tai syy-seuraussuhteeseen. Toisin sanoen ne viittaavat seuran ja sen alueen historiaan sekä identiteettiin. Jakobsonin mallissa uudelleenmuotoilulla on viittaava ja emoottinen funktio. Seuran viesti faneille voi olla esimerkiksi: ”Tämä on edelleen se sama seura, jonka muistat lapsuudestasi” tai ”Tuomme menestysvuodet takaisin”.

## FOS



Figure 8: Los Angeles Kingsin brändiuidistus – vanha logo yläpuolella ja uusi alapuolella (@FOS 20.6.2024, X.com)

## 4 Yhteenveto

Teoreettisen viitekehyksen perusteella uudelleenbrändäys voidaan käsittää monitasoiseksi prosessiksi, jonka tavoitteena on muuttaa sidosryhmien käsityksiä brändistä. Analyysi painottui kuitenkin brändin visuaalisten elementtien tarkasteluun, jotta uudelleenbrändäyksessä syntyvää semioosia olisi helpompaa demonstroida. Keskeiseksi havainnoksi nousi, että brändi voidaan nähdä merkkijärjestelmänä, jossa brändielementit ovat merkkejä. Niiden tulkinta vaikuttaa ratkaisevasti siihen, millainen brändi-imagosta muodostuu. Semioottisen viitekehyksen avulla voidaan analysoida, miten nämä elementit viestivät organisaation arvoja ja identiteettiä ja niiden mahdollisia muutoksia uudelleenbrändäyksen yhteydessä. Lisäksi analyysin pohjalta tehdyt havainnot kielivät siitä, että sidosryhmillä on suuri rooli merkityksen rakentamisessa.

Analyysi antoi tutkimuskysymyksiin seuraavia vastauksia:

### **Miten uudelleenbrändäysprosessi voidaan ymmärtää merkityksen luomisen prosessina?**

Uudelleenbrändäys voidaan semiotiikan näkökulmasta ymmärtää merkityksen uudelleenmuotoiluna, jossa brändin ulkoisia ja sisäisiä osia muutetaan tietoisesti siten, että sidosryhmien mielikuva brändistä muuttuu. Koska semiotiikka tutkii merkitysten syntymistä ja välittymistä, se tarjoaa käsitteellisiä työkaluja sen analysoimiseen, miten brändielementit viestivät merkityksiä, ja miten niitä voidaan tulkita eri konteksteissa. Brändielementtien muuttaminen ja siitä viestiminen ovat organisaation keinoja tuottaa merkkivälineitä, mikä muuttaa brändin merkitystä. Sillä voidaan viestiä esimerkiksi organisaation arvoista tai konkreettisemmista muutoksista, kuten omistajuusrakenteen muutoksista.

### **Miten Peircen merkkiteoria selittää urheiluseurojen brändi-imagon muodostumista uudelleenbrändäysprosessissa?**

Peircen merkin kolmijakoteorian analysointi vahvisti Rossolatoksen (2012) ja Oswaldin (2012; 2020) näkemyksiä brändistä merkitysjärjestelmänä. Kun urheiluseura muuttaa jotain havaittavissa olevaa brändielementtiään, se tuottaa uuden merkkivälineen, mistä seuraa lähes poikkeuksetta uusi tulkinta eli interpretantti. Objektina säilyy usein sama seura, pois lukien tapaukset, joissa seura vaihtaa paikkakuntaa. Vaikka objekti pysyy samana, sen merkityssisältö muuttuu. Seura saattaa esimerkiksi haluta viestiä ja edustaa uuden kotikaupunkinsa historiaa ja identiteettiä, ja merkkivälineillä viestimisellä se pyrkii vaikuttamaan siihen, miten sidosryhmät ottavat muutoksen vastaan. Merkkiväline viittaa objektiin aina tulkinnan kautta, eli seura ei todellisuudessa voi täysin hallita sitä, miten kukin merkkiväline ymmärretään, ja miten niihin reagoidaan. Se voi vain pyrkiä vaikuttamaan siihen tuottamalla ja viestimällä tietynlaisia merkkejä, joiden synnyttämien tulkintojen uskotaan olevan halutunlaisia. Merkin kolminaisuus synnyttää näin ollen semioosin, jossa merkityksiä tuotetaan ja muodostetaan uudelleen.

Peircen teoria osoittaa, että brändi-imagon muodostuminen on vuorovaikutteinen prosessi, jossa organisaatio tuottaa merkkejä, viitaten itseensä ja ominaispiirteisiinsä sekä arvoihinsa, minkä pohjalta ulkoiset sidosryhmät luovat merkityksiä omien tulkintojensa pohjalta. Tämä onkin brändi-imagon ydin: se ei ole sitä, mitä seura sanoo olevansa, vaan sitä, mitä ihmiset ymmärtävät sen olevan.

#### 4.1 Johtopäätökset

Korporaatiotason uudelleenbrändäyksessä on edelleen muistettava, etteivät monet ”tavallisen” liiketoimintaympäristön lainalaisuudet päde urheiluseuroihin, vaikka ne voidaankin käsittää yhtä lailla voittoa tavoitteleviksi talousyksiköiksi. Muutokset millä tahansa seuran brändin näkyvällä tasolla aiheuttavat poikkeuksetta jonkinasteisen tunnereaktion, joten brändielementtien uudelleenmuotoilussa valintoja ei voi tehdä samoin perustein kuin monessa muussa organisaatiossa. Kaikati ja Kaikati (2003) toteavat, että organisaation on itse määriteltävä tarve uudelleenbrändäykselle ja sen tavoitteet, ja vaikka pohjoisamerikkalaista seurakulttuuria pidetään yleisesti kaupallisempaan eurooppalaiseen verrattuna, on hyvin harvoin uudelleenbrändäykselle todellista tarvetta nimenomaan urheiluorganisaatioiden näkökulmasta. Suurin osa tutkimuksessa esitetyistä esimerkkiseuroista olivat tilanteessa, jossa uudistus oli käytännössä pakko tehdä.

Tunnepohjaisuus tarjoaa otollisen lähtökohdan semioottiselle analyysille, ja ihanteellisessa tapauksessa se integroitaisiin osaksi uudelleenbrändäysprosessia. Merkitysten rakentaminen ja ymmärtäminen ei ole missään nimessä uusi ilmiö uudelleenbrändäyksen yhteydessä, mutta sitä ei kirjallisuuskatsauksen perusteella hyödynnetä ainakaan riittävän systemaattisesti. Jos seura ottaisi käyttöönsä esimerkiksi Peircen merkkikolmion tai Jakobsonin viestinnän mallin, pystyisi se hallitsemaan semioosia paremmin ja analysoimaan, resonoiiko uudistus kohdeyleisön kanssa. Viestinnän näkökulmasta mallien pohjalta voidaan luoda sapluuna, jonka avulla seura pystyy järjestelmällisesti tuottamaan viestejä, jotka tukevat semioosin kehittymistä halutunlaiseksi. Lisäksi ne voisivat toimia myös suunnitteluprosessin arvioinnin tukena, esimerkiksi tarkastelemalla, miten jokin tietty merkkiväline viestii tavoiteltua sanomaa, ja miten se vastaa sidosryhmien tulkintoja.

#### 4.2 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten semiotiikka ilmenee uudelleenbrändäysprosessin vaiheissa, ja miten havaintoja voidaan soveltaa urheiluseuroihin. Tavoitteeseen on sinänsä päästy, sillä tutkielman tulokset osoittavat, että uudelleenbrändäys voidaan käsittää merkityksenannon prosessiksi, jossa semiotiikalla on keskeinen rooli. Ymmärrystä ilmiöiden välisestä yhteydestä on siis saatu. Toisaalta tavoite

on muotoiltu hieman kömpelösti siinä mielessä, että semiotiikalla itsellään ei periaatteessa ole uudelleenbrändäyksessä ratkaisevaa merkitystä vaan merkeillä ja niistä syntyvillä semiooseilla. Semiotiikka on vain tieteenala, joka tutkii sitä.

Tutkielma pyrkii esittelemään lukijalleen sekä uudelleenbrändäyksen että semiotiikan teoreettiset viitekehykset mahdollisimman kattavasti. Teoreettisen viitekehyksen analysoinnin kokonaisvaltaisuutta rajoitti se, että uudelleenbrändäys vaikuttaisi edelleen olevan suhteellisen vähän tutkittu ilmiö. Lisäksi semiotiikan teorioiden, käsitteiden ja mallien erittely jää pintapuoliseksi, pääosin sen vuoksi, että kyseessä on kokonainen tieteenala. Koska kyseessä ei ole empiirisiin menetelmin toteutettu tutkimus, tulosten luotettavuuteen vaikuttaa ensisijaisesti lähdekirjallisuuden relevanssi, ajantasaisuus ja luotettavuus. Luotettavuuteen vaikuttavat olennaisesti myös tulkintaerot. Esimerkiksi merkkipäivälineiden tulkinnat perustuvat pitkälti kirjoittajan omiin näkemyksiin ja ovat näin ollen subjektiivisia, mikä edellyttää lukijalta kriittistä tarkastelua.

Semiotiikan monitulkintaisuus on yleisesti ottaen tutkimuksen toinen kompastuskivi. Sen sisältö on luonteeltaan hyvin tulkinnallista, ja vaikka teoreettiset työkalut ovatkin vakiintuneita, samoja merkkejä voidaan lähestyä eri tavoin. Tämä ei välttämättä heikennä tutkimuksen arvoa, mutta se tulee ottaa huomioon tulkintoja tehtäessä. Lisäksi tutkimus ei juurikaan sovelle semiotiikan teoriaa uudelleenbrändäyksen muihin vaiheisiin kuin visuaalisiin muutoksiin. Haasteen tuo juuri edellä mainittu monitulkintaisuus sekä se, että semiotiikan peruseriaatteen mukaan millä tahansa asialla voi olla merkitys. Peirce väitti jopa ajatusten ja ajatusmallien olevan merkkejä (Sebeok 2001). Täten sen havainnollistaminen esimerkiksi analyysi- tai arviointivaiheessa voi olla vaikeaa.

Koska empiiristä aineistoa ei ole kerätty, varsinaisia tutkimuseettisiä ongelmakohtia ei ole. Työssä on pyritty asianmukaiseen lähdeviittaustapaan ja tutkijoiden ajatuksia on esitetty eettisesti ja hyvän tavan mukaisesti. Tutkielmassa ei myöskään käsitellä henkilötietoja tai muuta tietoturvan nojalla arkaluonteista tietoa.

### 4.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkielman alkupuolella mainitsin yhdeksi jatkotutkimusehdotukseksi sidosryhmien sitouttamisen näkökulman. Siinä semioottista viitekehystä voitaisiin tutkia empiirisiin menetelmin ja selvittää esimerkiksi kannattajien reaktioita brändiuudistukseen, ja miten heidän käyttäytymiseensä ja asenteisiinsa liittyviä reaktioita voidaan tulkita. Tämä olisi mielenkiintoinen tutkimuskohde erityisesti eurooppalaisessa kontekstissa, sillä tässä tutkielmassa esitetyt tapausesimerkit ovat huomattavasti epätavallisempia eurooppalaisessa huippu-urheilussa, joten kannattajien reaktiot olisivat mahdollisesti hyvinkin voimakkaita.

Toinen kiinnostava teema on merkin lähettäjän ja vastaanottajan väliset tulkintaerot. Vaikka seura pyrkisikin viestimään tiettyjä arvoja, sidosryhmien tulkinnat voivat poiketa alkuperäisestä tarkoituksesta. Semiotiikan näkökulmasta voisi olla hyödyllistä tarkastella, millaisia tulkinnallisia jännitteitä tai väärinymmärryksiä uudelleenlanseerausvaiheessa voi syntyä, ja miten niitä voitaisiin ennakoida ja hallita.

## Lähteet

Aaker, D. A. (1996) Measuring Brand Equity Across Products and Markets. *California Management Review*. Vol. 38 (3), 102–120.

Aaker, D. A. – Joachimsthaler, E. (2002) *Brand Leadership*. Simon & Schuster, London.

Agha, N. – Goldman, M. M. – Dixon, J. C. (2016) Rebranding: the effect of team name changes on club revenue. *European Sport Management Quarterly*. Vol. 16 (5), 675–695.

Ballouli, K. – Grady, J. – Stewart, R. (2016) The delicate art of rebranding a minor league baseball franchise: Practices, pitfalls, and payoffs of rebranding the Winston-Salem Warthogs. *Sport Management Review*. Vol. 19 (2), 211–226.

Barthes, R. (1964) *Elements of Semiology*. Hill and Wang, New York.

Basit, A. – Prisca Amandha Oktavia, Winangsih, R. – Santi, F. – Ramdana I. (2024) The meaning of Ancol's new logo: semiotic analysis of Charles Sanders Peirce. *Jurnal Studi Komunikasi*. Vol. 8 (1), 195–206.

Bauters, M. (2021) Semioottinen analyysi. Teoksessa *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*, toim. Vuori, J. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja].

<<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvaliteoreettiset-metodologiset-viitekehykset/semioottinen-analyysi/>>, haettu 30.5.2025.

Bishop, R. (2001) Stealing the Signs: A Semiotic Analysis of the Changing Nature of Professional Sports Logos. *Social Semiotics*. Vol. 11 (1), 23–41.

CBS Sports 3.2.2025 Commanders appear to make long-term decision about team's name following two changes in four years. <<https://www.cbssports.com/nfl/news/commanders-appear-to-make-long-term-decision-about-teams-name-following-two-changes-in-four-years/>>, haettu 5.4.2025.

Chandler, D. (2022) *Semiotics: The Basics*. 4<sup>th</sup> ed. Routledge, London.

Chandler, D. – Munday, R. (2011) *A Dictionary of Media and Communication*. 1<sup>st</sup> ed. Oxford University Press, New York.

Couvelaere, V. – Richelieu, A. (2005) Brand Strategy in Professional Sports: The Case of French Soccer Teams. *European Sports Management Quarterly*. Vol. 5 (1), 23–46.

Daly, A. – Moloney, D. (2004) Managing corporate rebranding. *Irish Marketing Review*. Vol. 17 (1/2), 30–36.

Delattre, E. (2002) Business Name Changes: The French Experience. *Journal of Small Business Management*. Vol. 40 (4), 360–367.

De Vinne, C. (2024) Renaming a baseball legacy: The Cleveland Guardians. *Onoma* 59, 239–260.

Dunleavy, D. (2020) Visual Semiotics Theory: Introduction to the Science of Signs. In: *Handbook of Visual Communication: Theory, Methods and Media*, eds. Josephson, S. – Kelly, J. D. – Smith, K. 2<sup>nd</sup> ed. Routledge, New York.

Dupont, R. (2024) “Stereotypes, Native Americans and Sports in the United States: A Tale of Two Teams”. Faculté de philosophie, arts et lettres, Université catholique de Louvain.

Eco, U. (1976) *A Theory of Semiotics*. 1<sup>st</sup> ed. Bloomington: Indiana University Press, London.

Elite Prospects (n.d.) Winnipeg Jets - Roster, News, Stats & more.

<<https://www.eliteprospects.com/team/9966/winnipeg-jets>>, haettu 4.6.2025

Erlyana, Y. (2019) Analysis of Re-Branding Logo and Packaging in Fanta Beverage Products Using Semiotic Approach and Visual Attraction. *International Conference on Visual Culture and Urban Life*, 2019. 403–411.

ESPN 3.2.2025 Owner: Washington Commanders won't change 'meaningful' name.

<[https://www.espn.com/nfl/story/\\_/id/43678508/washington-commanders-name-change](https://www.espn.com/nfl/story/_/id/43678508/washington-commanders-name-change)>, haettu 5.4.2025.

Floch, J. M. (2001) *Semiotics, Marketing and Communication: Beneath the Signs, the Strategies*. Palgrave Macmillan, New York.

Front Office Sports 20.6.2024 X-sivut. <<https://x.com/FOS/status/1803815123959566628>>, haettu 4.6.2025

Goi, C. L. – Goi, M. T. (2011) Review on Models and Reasons of Rebranding. *2011 International Conference on Social Science and Humanity IPEDR*. Vol. 5 (2011), 445–449.

Gotsi, M. – Andriopoulos, C. (2007) Understanding the pitfalls in the corporate rebranding process. *Corporate Communications: An International Journal*. Vol. 12 (4), 341–355.

Grönroos, C. (2001) *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*. WSOY, Helsinki.

Hankinson, P. – Lomax, W. – Hand, C. (2007) The time factor in re-branding organizations: its effects on staff knowledge, attitudes and behaviour in UK charities. *Journal of Product and Brand Management*. Vol. 16 (4), 236–246.

Harris, F. – Chernatony, L. de (2001) Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*. Vol. 35 (3/4), 441–456.

Hjelmslev, L. (1975) *Résumé of a Theory of Language*. University of Wisconsin Press, Madison.

Hochsteiner, M. – Lobensommer, L. (2017) *Changing the game: The effects of a radical logo change on the consumer-brand relationship in football*. Master's Programme in International Marketing and Brand Management 2016/17, Master Thesis. Lund University.

Insomniac Studios (n.d.) Cleveland Guardians Logo Review.

<<https://www.insomniacstudios.co/work/cleveland-guardians-logo>>, haettu 4.6.2025

Inter Miami CF (n.d.) X-sivut. <<https://x.com/InterMiamiCF>>, haettu 4.6.2025

JAMK 10.3.2025 8 Kirjallisuuskatsaukset. <<https://help.jamk.fi/opinnaytetyon-ohjaus/fi/kirjallisuuskatsaukset/>>, haettu 19.3.2025

Juntunen, M. – Saraniemi, S. – Jussila, R. (2009) Corporate re-branding as a process. *Proceedings of the 5<sup>th</sup> Thought Leaders International Conference on Brand Management*, 6–7 April 2009, Athens, Greece.

Jussila, R. (2008) *Yritysbrändin uudistaminen terveydenhuoltotoimialalla – tapauksena yksityinen asiantuntijapalveluita tuottava yritys*. Markkinoinnin pro gradu -tutkielma. Oulun yliopisto, Oulu.

Kaikati, J. G. (2003) Lessons from Accenture's 3Rs: rebranding, restructuring and repositioning. *The Journal of Product and Brand Management*. Vol. 12 (7), 477–490.



- Kaikati, J. G. – Kaikati, A. M. (2003) A rose by any other name: rebranding campaigns that work. *Journal of Business Strategy*. Vol. 24 (6), 17–23.
- Kapferer, J. N. (2002) *Ce qui va changer les marques*. 1ère édition. Éditions d'Organisation, Paris.
- Kapferer, J. N. (1992) *Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand*. 1<sup>st</sup> ed. Kogan Page, London.
- Keino, L. (2019) *Sidosryhmien vaikutus uudelleenbrändäyksen menestyksellisyyteen*. Markkinoinnin kandidaatintutkielma. Oulun yliopisto, Oulu.
- Keller, K. L. (1993) Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*. Vol. 57 (1), 1–22.
- Knox, S. – Bickerton, D. (2003) The Six Conventions of Corporate Branding. *European Journal of Marketing*. Vol. 37 (7-8), 998–1016.
- Koku, P. S. (1997) Corporate Name Change Signaling in the Services Industry. *Journal of Services Marketing*. Vol. 11 (6), 392–408.
- Kotler, P. (2000) *Marketing Management, Millenium Edition*. 10<sup>th</sup> ed. Prentice Hall, New Jersey.
- Kotler, P. – Keller, K. L. (2016) *Marketing Management*. 15<sup>th</sup> global ed. Pearson, Boston.
- Kourdis, E. (2019) *Logos' rebranding as a translation process*. In: *Semiotics and Visual Communication III: Cultures of Branding*, eds. Zantides, E. 1<sup>st</sup> ed. Cambridge Scholars Publishing.
- Krisprimayondo, D. A. (2015) Corporate Rebranding: A Literature Review. *The Second International Conference on Entrepreneurship*. Ciburua University, Surabaya.
- Lambkin, M. – Muzellec, L. (2008) Rebranding in the banking industry following mergers and acquisitions. *International Journal of Bank Marketing*. Vol. 26 (5), 328–352.
- Lee, J. W. (2017) Semiotics and Sports Communication Research: Theoretical and Methodological Considerations. *Sage Journals*. Vol. 5 (3), 374–395
- Levy, S. J. (1959) Symbols for Sale. *Harvard Business Review*. Vol. 37 (4), 117–124.

Lindberg-Repo, K. (2005) *Asiakkaan ja brändin vuorovaikutus - Miten johtaa brändin arvoprosesseja?* WSOYpro, Helsinki.

Lomax, W. – Mador, M. (2006) Corporate re-branding: From normative models to knowledge management. *Journal of Brand Management*. Vol. 14 (1/2), 82–95.

Lomax, W. – Mador, M. – Fitzhenry, A. (2002) *Corporate Rebranding: Learning from Experience*. Kingston Business School, Kingston University.

Mangiapane, F. (2015) *Yo logo(s): On the icono-plastic configuration of brand symbols*. In: *Handbook of Brand Semiotics*, eds. Rossolatos, G. Kassel University Press, Kassel.

Mason, D. S. (1999) What is the sports product and who buys it? The marketing of professional sports leagues. *European Journal of Marketing*. Vol. 33 (3/4), 402–419.

Mattila, H. (2010) *Liikelaitoksen uudelleenbrändäys*. Markkinoinnin pro gradu -tutkielma. Oulun yliopisto, Oulu.

Melewar, T. C. – Gotsi, M. – Andriopoulos, C. (2012) Shaping the research agenda for corporate branding: avenues for future research. *European Journal of Marketing*. Vol. 46 (5), 600–608.

Merrilees, B. – Miller, D. (2008) Principles of corporate rebranding. *European Journal of Marketing*. Vol. 42 (5/6), 537–552.

Mick, D. G. – Buhl, C. (1992) A Meaning-based Model of Advertising Experiences. *Journal of Consumer Research*. Vol. 19 (3), 317–338.

Mick, D. G. – Burroughs, J. E. – Hetzel, P. – Brannen, M. Y. (2004) Pursuing the Meaning of Meaning in the Commercial World: An International Review of Marketing and Consumer Research Founded on Semiotics. *Semiotica*. Vol. 152 (1/4), 1–74.

Miller, D. – Merrilees, B. – Yakimova, R. (2014) Corporate Rebranding: An Integrative Review of Major Enablers and Barriers to the Rebranding Process. *International Journal of Management Reviews*. Vol. 16 (3), 265–289.

Muzellec, L. – Doogan, M. – Lambkin, M. (2003) Corporate Rebranding – An Exploratory Review. *Irish Marketing Review*. Vol. 16 (2), 31–40.

Muzellec, L. – Lambkin, M. (2006). Corporate rebranding: Destroying, transferring, or creating brand equity. *European Journal of Marketing*. Vol. 40 (7/8), 803–824.

Nafziger, J. A. R. (2011) *European and North American Models of Sports Organization*. In: *Handbook on International Sports Law*, eds. Nafziger, J. A. R – Ross, S. F. Edward Elgar Publishing Ltd., Cheltenham.

NHL 20.6.2024 LA Kings Unveil Brand Evolution. <<https://www.nhl.com/kings/news/la-kings-unveil-brand-evolution>>, haettu 12.5.2025.

Oswald, L. R. (2020) *Doing Semiotics: A Research Guide for Marketers at the Edge of Culture*. 1<sup>st</sup> ed. Oxford University Press, New York.

Oswald, L. R. (2012) *Marketing Semiotics: Signs, Strategies and Brand Value*. 1st ed. Oxford University Press, New York.

Peirce, C. S. (1931–1958) *Collected Papers of Charles Sanders Peirce*. Harvard University Press, Cambridge.

Pinson, C. (1998) *Marketing Semiotics*. INSEAD.

Punton, C. (2019) *Exploring the Impact of the Winnipeg Jets Branding Strategies on Fan's Self Identity and Loyalty*. Master of Arts. University of Manitoba.

Rossolatos, G. (2012) Applying structuralist semiotics to brand image research. *The Public Journal of Semiotics*. Vol. 4 (1), 25–82.

Rossolatos, G. (2017) Brand image re-visited: a semiotic note on brand iconicity and brand symbols. *Social Semiotics*. Vol. 28 (3), 412–428.

Salminen, A. (2023) *Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja joihinkin hallintotieteellisiin sovelluksiin*. Vaasan yliopiston raportteja 40. Julkisjohtaminen. Vaasan yliopisto, Vaasa.

Saussure, F. de (1916) *Cours de linguistique générale*. 1ère édition. Payot, Paris.

Scola, Z. – Gordon, B. S. (2018) A Conceptual Framework for Retro Marketing in Sport. *Sport Marketing Quarterly*. Vol. 27 (3), 197–210.

Scott, L. M. (1994a) The Bridge from Text to Mind: Adapting Reader-Response Theory to Consumer Research. *Journal of Consumer Research*. Vol. 21 (4), 461–480.

Scott, L. M. (1994b) Images in Advertising: The Need for a Theory of Visual Rhetoric. *Journal of Consumer Research*. Vol. 21 (2), 252–273.

Sebeok, T. A. (2001) *Signs: An Introduction to Semiotics*. 2<sup>nd</sup> ed. University of Toronto Press, Toronto.

Sherry, J. F. (1987) *Advertising as a Cultural System*. In: *Marketing and Semiotics: New Directions in the Study of Signs for Sale*, eds. Umiker-Sebeok, J. Mouton de Gruyter Press, New York.

Simmons, J. – Naraine, M. L. – Greenwell, C. (2023) Factors Influencing Fan Acceptance or Rejection of a Sport Team's Revolutionary Rebrand. *Sport Marketing Quarterly*. Vol. 32 (2), 91–104.

Sonenshein, S. (2010) We're changing – or are we? Untangling the role of progressive, regressive, and stability narratives during strategic change implementation. *Academy of Management Journal*. Vol. 53 (3), 477–512.

Sportsnet 19.11.2011 Winnipeg Jets logo draws controversy. <<https://www.sportsnet.ca/hockey/nhl/jets-logo/>>, haettu 14.4.2025

Stuart, H. – Muzellec, L. (2004) Corporate makeovers: Can a hyena be rebranded? *Journal of Brand Management*. Vol. 11 (6), 472–482.

Taft, M. (2024) Utah Jazz 2022 Rebrand: Impact on Fan Identity, Loyalty, and Purchases. *Utah Journal of Communication*. Vol. 2 (2), 136–142.

Tampa Bay Times 10.3.1995 Christians have no sympathy for devil. <<https://www.tampabay.com/archive/1995/03/10/christians-have-no-sympathy-for-devil/>>, haettu 6.5.2025.

Taniyev, O. – Gordon, B. S. (2021) Making Old Cool: An Examination of Retro Branding in Sport. *Global Sport Business Journal*. Vol. 9 (1), 39–58.

Tevi, A. C. – Otubanjo, O. (2013) Understanding corporate re-branding: an evolution theory perspective. *International Journal of Marketing Studies*. Vol. 5 (3), 87–93.

Turner, J. S. (2015) The Semiotics of a Native American Sports Logo: The Signification of the “Screaming Savage”. *Journal of Sports Media*. Vol. 10 (2), 89–114.

Vallaster, C. – Lindgreen, A. (2011) Corporate brand strategy formation: Brand actors and the situational context for a business-to-business brand. *Industrial Marketing Management*. Vol. 40 (7), 1133–1143.

Washington Post 2.2.2022 Washington’s NFL team announces ‘Commanders’ as its new name. <<https://www.washingtonpost.com/sports/2022/02/02/washington-football-team-new-name/>>, haettu 5.3.2025.

Welch, J. (2019) The Volkswagen recovery: leaving scandal in the dust. *Journal of Business Strategy*. Vol. 40 (2), 3–13.

Williams, A. S. – Son, S. (2022) Sport rebranding: the effect of different degrees of sport logo redesign on brand attitude and purchase intention. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*. Vol. 23 (1), 155–172.

Woxsen University (2023) *Semiotics and Brand Perception: How Symbols and Signs Influence Consumer Behavior*. <<https://woxsen.edu.in/research/white-papers/semiotics-and-brand-perception-how-symbols-and-signs-influence-consumer-behavior/>>, haettu 17.3.2025