



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

HENRI HAKALA
JENNI KANTOLA
LAURA NUMMELIN

Prestige – Yhteisöllinen arvokokemus

VAASAN YLIOPISTON JULKAISUJA
SELVITYKSIÄ JA RAPORTEJEJA 201

Esipuhe

Tämä kirja on tarkoitettu kaikille asiakkaistaan kiinnostuneille yrittäjille, yritysjohtajille ja asiantuntijoille. Kirja soveltuu luettavaksi hyvin myös kaikille differentointiin perustuvasta arvonaluontistrategiasta kiinnostuneille – heille, jotka pyrkivät etsimään uusia ideoita siihen, miten palvella asiakkaita paremmin tai mistä löytää uusia asiakaskohderyhmiä.

Puhumme kirjassa ilmiöstä, jota kutsumme nimellä “*prestige*”. Suomeksi *arvostus* olisi luultavasti lähinnä samaa tarkoittava termi. Kaupallisessa mielessä kyse on sosiaalisesti arvostetusta tuote- tai palvelukokemuksesta. Yleisesti tiedetään, että ostamme ja kulutamme tiettyjä tuotteita ja palveluita osittain siksi, että oletamme muiden, meille tärkeiden tahojen, arvostavan tällaista kulutuskäyttäytymistä. Rationaalisesti ajatteleva ”*homo economicus*”¹ saattaisi pitää tällaista toimintaa epärationaalisena, jopa suorastaan typeränä. Sosiaalisina ihmisinä monimutkaisissa suhteiden verkostossa toimimme järkevästi vain ottamalla huomioon myös muiden ihmisten mielipiteet, arvostukset ja tunteet. Näistä suhteista muihin ihmisiin syntyy meille arvonaluontia, jota tietyt tuotteet ja palvelut - ne joilla meidän väitteemme mukaan on *prestigeä* - voivat entisestään kasvattaa.

Tarkastelemme *prestige*-ilmiötä sekä yksittäisen kuluttajan että tuotteita ja palveluita tarjoavan yrityksen näkökulmasta. Vuorottelemme käsitteellisen keskustelun ja käytännön esimerkkien välillä. Tutkijoina uskomme, että teoria ja käsitteellisempi keskustelu ovat välttämättömiä lukijan omaan kontekstiin liittyvien arvonaluonti-innovaatioiden synnylle. Ihmisinä havaintojamme ohjaa aina käytännössä jokin teoria, vaikka emme sitä tiedostaisikaan. Emme yleensä näe asioita, joista emme ole ennen kuulleet tai näemme meille tuttuja asioita, joista olemme kiinnostuneet. Olet ehkä huomannut ostettua uuden auton, että yhtäkkiä samankaltaisia tai merkkisiä autoja näkyikin liikenteessä paljon useammin kuin aiemmin. Uuden teorian avulla voimme siis nähdä uusia asioita. Pyrimme tuomaan omia havaintojamme esiin käytännön esimerkein ja siten selventää, miten eri konteksteissa on arvonaluontia kyetty tai pyritty luomaan.

¹ Homo economicus on taloustieteissä esiintyvä termi joka kuvaa ihmiset rationaalisina ja kapeasti vain omaa etuaan tavoittelevina toimijoina ja kykenevinä tekemään hyviä päätöksiä liittyen heidän omien tavoitteidensa saavuttamiseen. Näitä rationaalisia arvioita käyttäen homo economicus yrittää maksimoida oman hyötynsä kuluttajana ja taloudellisen voittonsa tuottajana. Tämä ihmiskäsitystä voidaan verrata vaikkapa ”homo reciprocans” näkemykseen, jonka mukaan ihmisten käyttäytymistä ohjaa heidän halunsa olla yhteistyössä ja parantaa heitä ympäröiviä olosuhteita.

Tärkeimmät havainnot tekee kuitenkin kirjan lukija itse. Esittelemällä ajatusiamme ja löydöksiämme prestigestä, haluamme haastaa lukijat pohtimaan arvostuksen luontia myös omalla kohdallaan. Jokaisen pääkappaleen loppuun on koottu muutamia kysymyksiä, joiden avulla lukija voi pohtia, miten hän voisi onnistua luomaan prestige-arvoa oman yritykseensä tai muuhun toimintaansa. Olemme onnistuneet, jos luettuasi alat huomioida prestigeä ympäristössäsi. Vielä hienompaa olisi, jos onnistumme edesauttamaan uusien tuotteiden tai palveluiden syntyä. Jos onnistumme tekstillä vaikuttamaan jotenkin, kuulisimme siitä oikein mielellämme.

Prestige ei sovi reseptiksi kaikille yrityksille tai kaikkiin toimintaympäristöihin. Prestigen perustana on hyväksyttävyyys – vasta hyväksyttävät tuotteet ja palvelut voivat erottautua. Vain hyväksyttäviin tuotteisiin voi samaistua positiivisesti ja vain hyväksyttävien palvelujen käyttö voi luoda positiivista mainetta käyttäjälleen. Samalla tavoin toivomme, että lukiessasi tätä kirjaa alat ehkä uskoa prestigen olemassaoloon, hyväksyt sen yhdeksi tavaksi katsoa asiakkaittesi toimintaa ja alat ymmärtää sen merkitystä liiketoiminnalle. Kun otat prestigen osaksi ajattelumaailmaasi, alat ehkä nähdä uusia asioita ja voit tätä näkemystä hyödyntää myös liiketoiminnassasi.

*“There is three reasons for doing things in this particular world.
One is love, one is prestige and the other is money.
If you get all three together, that's fine.”*

– Richard O'Brien –

Yksikin näistä on jo aika kiva.

– Kirjoittajat –

Sisällys

1. MITÄ PRESTIGE ON?	1
2. PIENYRITTÄJÄ SOSIAALISEN KULUTUSKULTTUURIN PINTEESSÄ.....	7
2.1 Yrittäjien sense-making	7
2.2 Yrittäjät elämyksiä luomassa	10
2.3 Ajan hermolla.....	14
2.4 Yrittäjien kokemuksia ja näkemyksiä	16
2.4.1 Yhteys – kuulumisen tarve	17
2.4.2 Erityisyys – eriytymisen tarve	17
2.4.3 Inspiraatio – tunnekokemuksen tarve	18
3. ARVOKAS AKTIIVINEN KULUTTAJA.....	21
3.1 Kuluttaja yksilönä yhteisöissä.....	22
3.2 Kuluttamisella luodaan merkityksiä.....	23
3.3 Uusheimot ja kuluttaminen ryhmäilmionä.....	24
3.4 Kuluttajien kokemuksia ja näkemyksiä	26
4. SOSIAALINEN MEDIA YHDISTÄÄ YRITTÄJÄÄ JA KULUTTAJAA ..	29
4.1 Virtuaaliyhteisöt arvostuksen peileinä	33
4.2 Verkostoitumisen tukeminen	34
4.3 Mielikuvan hallinta	34
4.4 Sitouttaminen	35
4.5 Tuotteen tai palvelun käyttöön liittyvät käytännöt	36
5. ARVOSTUKSEN MITTATIKUT	39
5.1 Sosiaalinen legitimizeetti.....	40
5.2 Status	42
5.3 Ainutlaatuisuus.....	42
5.4 Maine	44
LOPUKSI.....	46
KIITOKSET	48
SANASTO	49
KIRJOITTAJAT.....	51
KIRJALLISUUS	53

1. MITÄ PRESTIGE ON?

Prestige, sosiaalinen arvostus tuotteen tai palvelun käyttöä kohtaan, on ilmiö, joka liittyy vain löyhästi tuotteen tai palvelun fyysisiin ominaisuuksiin. Prestige on arvoa, joka syntyy asiakkaan mielessä siitä, että heidän oma viiteryhmänsä arvostaa heidän kulutusvalintojaan ja/tai ostopäätöksiään. Tämä viiteryhmä voi olla hyvin rajattu kuten esimerkiksi aviopuoliso, perhe, työyhteisö tai huomattavasti laajempi, kuten muut kuluttajat, ”julkinen mielipide” tai yhteiskunta. Pelkästään ihmisen mielessä syntyvää arvoa voidaan kutsua myös elämykseksi tai kokemukseksi. Arvonkokemus ja arvostus ovat aineettomia ja siksi ulkopuolisen vaikeasti todennettavissa. Toki kokemukseen tai elämykseen muodostuminen on sosiaalista arvostusta laajempi ilmiö ja on sidoksissa myös itse tuotteen tai palvelun ominaisuuksiin.

Markkinoinnissa on pitkään tutkittu tuotemerkkien vaikutuksia kuluttajan kokemaan arvoon. Perinteisesti markkinoijat ovatkin pyrkineet segmentoimaan asiakkaita ja kohdentamaan paitsi markkinointiviestiään, myös kehittämään erilaisia tuotteita ja palveluita eri kohderyhmille. Toisaalta strategiatutkimus on todennut, että monet erottautumisen tavat, vaikkapa tuotekehityksen, muotoilun tai palvelukonseptin avulla, ovat kuitenkin nopeasti kilpailijoiden kopioitavissa. Mistä siis syntyy se kilpailuetu, joka mahdollistaa yrityksen menestymisen?

Erityisesti luksustuotteet ovat onnistuneet luomaan mielikuvia korkeasta statuksesta tai yksilöllisyydestä ja usein onnistuvat herättämään ihmisissä halua ostaa tällainen tuote, mikäli siihen on taloudellisia resursseja. Tavallaan luksustuotteet ovatkin prestigien kotikenttää, jossa ilmiötä on helpoin ymmärtää. Tämän vuoksi prestigestä (tai premiumista) puhutaan usein kalliiden luksustuotteiden kohdalla. Keskeinen teesimme tässä kirjassa kuitenkin on, että prestige ei liity ainoastaan kalliisiin luksustuotteisiin. Tämä johtuu yksinkertaistettuna siitä, että kaikki ihmiset eivät arvosta luksusta, rahaa tai ylipäänsä tavoittele yhteiskunnallisesti korkeaa asemaa tai ainakaan sen julkista manifestaatiota. Prestige kuitenkin kuvaa erityisesti sellaisia tuotteita ja palveluita, jotka osaltaan synnyttävät positiivista sosiaalista arvostusta. Koska kokemus prestigestä syntyy kuluttajan oman viiteryhmän arvostuksista, voi prestige-kokemus yhtäläillä liittyä vaikkapa säästäväisyyteen, ympäristöystävällisyyteen tai vaikkapa poliittiseen ideologiaan. Yrityksen kannalta keskeistä arvostuksen luomisessa on siis tunnistaa, mikä asiakkaan viiteryhmä on ja mikä sille on

“Prestige kuvaa erityisesti sellaisia tuotteita ja palveluita, jotka synnyttävät positiivista sosiaalista arvostusta.”

niin tärkeää, että asiakas voi kokea saavansa arvostusta tietyn tuotteen tai palvelun kuluttamisesta.

Arvostusta voidaan siis myydä ja ostaa, mutta se voi olla myös ilmaista. Prestigen taustalta löytyy kuitenkin myös työtä, vaivaa tai erityistä osaamista. Usein törmää väitteeseen, että omassa kasvimaassa kasvatetut perunat ovat lähtökohtaisesti parempia kuin kaupasta ostetut. Perunakattilaa vieraille katettuun pöytään nostaessa voi kuulla myös erityisen maininnan siitä, että perunat ovat omasta maasta. Tämä kommentti, vaikkakin yleensä lähes automaattinen ja ei kovin tarkoitushakuisesti lausuttu, pitää sisällään ajatuksen siitä, että vieraan pitäisi nyt ymmärtää arvostaa kaikkea sitä työtä, mikä perunamaan hoidossa on ollut ja kehua kyseiset perunat aivan erityisen maukkaita. Taustalla on siis ajatus siitä, että itse tehty on arvokasta ja arvostettavaa. Kalliita omat perunat eivät (välttämättä) rahallisesti mitattuna ole, mutta jonkin verran enemmän vaivaa on niiden eteen nähty, kuin kaupasta ostettuihin.

*“Prestigen
ymmärtäminen antaa
mahdollisuuden
luoda aitoa
kilpailuetua.”*

Viimeaikoina on myös yleistynyt se, että marjat ja sienet kerätään itse metsästä ennemmin kuin ostetaan kaupasta tai torilta. Sienestys ja marjastus ovat uusia trendiharrastuksia, jotka tuottavat tiettyjen kuluttajien keskuudessa suurta statusarvoa, jolla kehuskellaan mielellään ystävien kesken. Harrastus ei jää vain harrastajan omaan tietoisuuteen, vaan

sienirekistä kerrotaan myös sosiaalisessa mediassa, esimerkiksi Facebook-päivityksen muodossa. Tällä pyritään tuomaan esille sitä, että henkilöllä on joutilasta laatuaikaa, jonka hän osaa käyttää hyödyksi, hänellä on tietoa sienistä ja niiden kasvupaikoista ja luomaan mielikuvaa reippaasta, tiedostavasta ja luontoa arvostava kulinaristista.

Prestigen ymmärtäminen antaa mahdollisuuden luoda aitoa kilpailuetua ja siksi se on ilmiönä kiinnostava, erityisesti yrittäjien kannalta. Prestige voidaan jaotella statukseen, ainutlaatuisuuteen ja haluttavaan maineeseen liittyviin ulottuvuuksiin. Tuotteen tai palvelun arvostuksen ei tarvitse kuitenkaan perustua kaikkiin näihin, vaan yksikin riittää; kunhan taustalla vaikuttaa vielä kyseessä olevan kulutuskäyttäytymisen hyväksyttävyyttä (legitimiteettiä) kuluttajan omassa viiteryhmissä.

Palvelukokemuksen sosiaalinen status liittyy usein kiinteästi symboliseen kulutukseen, joka viestii asemasta tai saavutuksistamme suhteessa muihin toimijoihin. Esimerkiksi ykkösluokassa lentäminen tai limusiini-palvelujen käyttö ei ole pelkästään mukavuusasia, vaan myös statuksen ilmaus, viesti yhteiskunnallisesta

asemasta. Relevantti kysymys yritysten ja yrittäjien kannalta on se, liittyykö tuotteisiimme tai palveluihimme jotain, jonka asiakas (tai hänen viiteryhmänsä) voisi kokea viestiksi tavoitellusta asemasta ja siten liittää itseensä. Tällainen asema yrityksellä tai sen tuotteilla voi liittyä vaikkapa laatuun tai globaaliuteen. Status voi toki olla myös ympäristöystävällisyyteen, vastuullisuuteen tai vaikkapa paikallisuuteen liittyvä asema ihmisten mielessä. Kyse on siitä, että tietyt arvot ovat yrityksen identiteettiä ja asiakkaamme pitävät tästä niin, että haluavat liittää näitä arvoja itseensä saadakseen arvostusta viiteryhmältään.

Snow Village

Snow Village on suomalainen matkailu-, majoitus- ja elämyspalveluja tarjoava yritys. Snow Village sijaitsee Ylläksen ja Levin läheisyydessä ja toiminnan idea perustuu pitkälti lumeen. Kylässä on lumesta valmistettu hotelli, ravintola ja baari, joiden muotoilu vaihtuu vuosittain. Hotellin lämpötila on alle -5 astetta, joten kuluttaja pääsee kokemaan arktiset olosuhteet hieman erilaisissa puitteissa.

Lumihotellin läheisyydessä on lämpimiä tiloja kuten saunoja, suihkuja ja takkahuone. Lumihotellissa on kahdentyyppisiä huoneita: jääsviittejä ja standardihuoneita. Näissä asiakkaat nukkuvat makuupusseissa ja yöpymisestä saa diplomin, joka kertoo asiakkaan nukkuneen yön jää-iglussa. Huoneet sisältävät jäätä tehtyjä taideteoksia ja arktiset olosuhteet ovat jatkuvasti läsnä.

Snow Village pyrkii luomaan arvostusta olemalla radikaalisti erilainen hotellikokemus. Suomalaisen korvaan yö iglussa voi kuulostaa hieman oudolta, mutta turistien näkökulmasta tämä on jotain uutta ja erilaista. Yritys tarjoaa myös erilaisia elämyspalveluita, kuten huskysafareita, porosafareita, jään veistämistä ja moottorikelkkailua.

Ainutlaatuisuus vuorostaan liittyy erityisesti massasta poikkeamiseen. Erottautuminen muista, epätavallinen tai räätälöity palvelu on tämän tyyppisen arvonluonnin perusta. Perinteiset räätälöity palvelut, mittatilauskeittiöt tai vaikkapa autojen personointimahdollisuudet tai rajoitetun valmistuserän erikoismallit vetoavat ihmisten yksilöllisyyden tarpeeseen, vaikka tarjoavat tietysti usein myös käytännöllisiä hyötyjä. Onpa jopa yhtenäisen farkkukansan soihdunkantaja Levi's ryhtynyt tarjoamaan farkkujen räätälöintipalveluja ”engineered” -konseptillaan.

Ainutlaatuisuuden tai statuksen korostamisen lisäksi kyse voi olla myös monimutkaisemmasta yhdistelmästä eri asioita. Maineeseen perustuva prestige syntyy asiakkaan halusta liittää tiettyjä arvoja omaan itseensä. Sosiaalisen maineen kasvu

on luonteeltaan hieman erityyppinen ilmiö kuin ainutlaatuisuus tai status, koska se syntyy ajan kuluessa ja sisältää myös tulevaisuuden potentiaaleja, odotuksia. Prestige-arvostuksen kontekstissa se on kuitenkin yleensä asiakkaan halua seurata muiden, jollain tapaa arvostettujen toimijoiden tapaa toimia tai kuluttaa.

Eat&Joy

Eat&Joy Maatilatorit ovat suomalaisia luomuruokaan keskittyneitä myymälöitä, jotka myyvät pohjoismaisia ja mahdollisimman luonnontuomaisia ruoka-aineita. Nämä ruoka-aineet on tuotettu kestävän kehityksen mukaisesti eli luonnon monimuotoisuus ja kestävyys on otettu huomioon niiden valmistusprosessissa. Ruokatuotteet, joita Suomen luonnosta ei ole mahdollista saada, tuodaan Englannissa toimivan osuuskunnan kautta, jälleen luomuperiaatteella.

Eat&Joy pyrkii luomaan arvostusta tuotteilleen vetoamalla kuluttajan oikeudentajuun ja moraaliin eli korostamalla kuluttajan vastuuta tehdä eettisesti vastuullisia ostopäätöksiä. Toisin sanoen yritys painottaa sitä, että sen toiminta on moraalisesti legitiimiä eli sopivaa ja hyväksyttävää. Samalla puhtaan ruuan puolestapuhujana Eat&Joy pyrkii vetoamaan tietoisiin kuluttajiin, jotka ovat valveutuneita esimerkiksi geenimuunneltujen ruokien osalta. Yritys vetoaa ensi kädessä ruokaharrastajiin sekä eettisiä ostopäätöksiä painottaviin asiakkaisiin. Lähiruokatrendi on yritykselle tärkeä vetonaula.

Ostohetkenä koettu arvo on Eat&Joyn liiketoiminnassa läsnä esimerkiksi siten, että hyllyissä olevien tuotteiden valmistaja- ja tuoteselosteet ovat todella tarkkoja. Täten ruokatiетoinen kuluttaja saa jatkuvasti tietoa siitä, mitä on valitsemassa. Yrityksen liiketilat ovat myös huomiota herättäviä ja erikoisia, esimerkiksi puuta on käytetty materiaalina paljon ja tuotteiden ulkoasut ovat melko pelkistettyjä. Tämä tunnelmallisuus luo arvoa kuluttajalle ostohetkenä olemalla hyvin erilainen muihin marketteihin verrattuna. Maatilatorin henki onkin saatu yhdistettyä ostohetken arvon kokemiseen.

Edellä kuvatus sosiaalisen arvonmuodostuksen perustana on kuitenkin välttämättä aina kyseisen käyttäytymisen tai kulutuksen hyväksyttävyys (legitimiteetti). Vasta tietyn kulutuksen tai käyttäytymisen ollessa sosiaalisesti hyväksyttyä, asiakkaalle tärkeissä ihmisryhmissä, voi eri mekanismien kautta syntyä arvostusta. Kulutuskäyttäytymisen legitimiteetti on siten prestige-arvon edellytys.

Järkeviä perusteluja tietyn tuotteen ostamiseksi ei kuitenkaan pidä unohtaa. Perustelemme kulutuksemme ja ostopäätöksemme usein rationaalisin syin, vaikka

todellinen valintaperuste olisikin tarve sosiaaliselle arvostukselle. Monet eivät myönnä sosiaalisen arvostuksen tarvetta aina itselleenkaan, koska kokevat sen ei-hyväksyttäväksi syyksi. Pinnallista? Ehkäpä niin, mutta ihmisyydelle on varmasti aivan normaalia tuntee tarvetta olla hyväksytty ja arvostettu, ja etsiä keinoja sen saavuttamiseksi.

Vaikuttaako prestige yritysten välisessä kaupassa?

Vaikka prestige on periaatteessa yksittäistä ihmistä ja kuluttajaa enemmän koskeva ilmiö, ei se ole täysin vieras myöskään yritysten väliselle kaupankäynnille. Perinteinen päätöksenteon teoria näkee yritysasiakkaat usein rationaalisina ostajina, jotka arvioivat objektiivisesti hankkimiensa hyödykkeiden laatua, hintaa ja kokonaiskustannuksia. Yleensä yritysasiakas myös arvioidaan ammattitaitoisemmaksi tai "järkevämmäksi" kuin yksityinen kuluttaja. Vaikka tämä olisikin sinällään järkevä ja oikea johtopäätös, voi kuitenkin olla vaarallista olettaa, että ammattiohjaaja tekee ainoastaan rationaalisia ratkaisuja täydellisen tiedon varassa. Yrityksissäkin ostopäätöksiä tekevät ihmiset, jotka ovat tunnetusti vain rajoitetun rationaalisia.

Aiempaan tutkimukseen pohjautuen, tiedämme myös hyvin, että niin yritysjohtajat kuin ammattiohjaajat tekevät päätöksiä vahvasti intuitioon nojaten. Olisi siis väärin sulkea pois sosiaalista arvostusta hakevan toiminnan vaikutukset yritysasiakkaiden ostokäyttäytymiselle. Omalla tavallaan tämäntyyppiset ratkaisut voivat olla myös helpompia päätöksiä yritysasiakkaille.

Milloin ostit omilla rahoillasi aition jääkiekkopelistä tai maksoit lounaasta 50 euroa? Yrityksessä asiasta päättävä ei useinkaan tee ratkaisua omilla rahoillaan, vaan voi perustella päätöksensä epämääräisemmin, imago ja arvionluontiperusteluin. Kuluttaja puolestaan vaatii aitoa, omakohtaista vastikekokemusta.

Pohdi!

- ▶ Mikä on prestigeä?
- ▶ Mieti tuotetta, joka on kallis, mutta jota et koskaan itse ostaisi, vaikka sinulla olisi siihen varaa.
- ▶ Mieti tuotetta, jota arvostat itse – tai jota tiedät ystäväsi arvostavan – tällainen tuote on jo hyväksytty.
- ▶ Status: Mikä viestii asiakkaan viiteryhmille tavoitellusta asemasta yhteisössä?
- ▶ Ainutlaatuisuus: Mikä viestii asiakkaan viiteryhmille yksilöllisestä, ainutlaatuisesta mausta ja saa asiakkaan erottumaan massasta?
- ▶ Haluttava maine: Mikä viestii siitä, että asiakas on valinnut hänen viiteryhmässään hyvämaineisen tuotteen?
- ▶ Hyväksyttävyyys: Mikä on asiakkaan viiteryhmille hyväksyttävää ja arvostettavaa?

2. PIENYRITTÄJÄ SOSIAALISEN KULUTUSKULTTUURIN PINTEESSÄ

Ihminen on aina ollut sosiaalinen ja hänellä on tarpeita kuulua ryhmään, mutta siinä missä vielä pari vuosikymmentä sitten ajatuksiamme ja valintojamme vaihdettiin kasvotusten, puhelimitse tai lehtiin kirjoitettuna, sosiaalinen media on avannut meille uusia tapoja kokemuksen ja ajatuksiemme jakamiseen. Teknologian kehittymisen ja sitä myötä saatavuuden myötä on minä, me ja muut - keskustelu koko ajan kaikkien ulottuvilla, mutta määrällisesti voi sanoa, että myös ulottumattomissa. Mielipiteet ja kokemusten jakaminen ovat aina olleet huonosti hallittavissa, sillä niihin on luonnollisesti kaikilla kiinnostusta ja asioiden arvottaminen vaikuttaa olevan sisäsyntyistä meille ihmisille. Tässä samassa viidakossa yrittäjän tulee tunnistaa, mikä on tärkeää yleisölle ja arvottaa se suhteessa omaan tavoitteisiinsa. Se vaatii yrittäjältä tarkkaa korvaa, hienovaraista ymmärrystä ja laajemman kokonaisuuden hahmottamista.

“Tarkkaa korvaa, hienovaraista ymmärrystä ja kokonaisuuden hahmottamista.”

2.1 Yrittäjien sense-making

Pienyrittäjä ei voi nojata suureen henkilöstöön tai varoihin, joilla kuluttajien ajatuksia kalastettaisiin tehokkaammin. Pienyrityksessä itse yrittäjä on keskeisessä roolissa. Hän on tiiminsä kanssa niin markkinointiyksikkö kuin tuotteen kehittäjä ja palvelun tarjoaja. Hän on itse oman yrityksensä paras myyntiresurssi.

Valintoja ja päättelyä edeltää ymmärrys, johon viitataan usein termillä *sense-making*. Sense-making kattaa niin menneen, nykyisyyden kuin tulevaisuuden hahmottamisen. Menneessä tehtyjen virheiden ja niistä tehtyjen päätelmien sekä oppimisen myötä yksilö katsoo myös nykyisyyttä tietynlaisten linssien läpi. Tätä ihmismielen perustoimintoa voidaan ajatella organisaation perspektiivistä myös *reseptinä* (Schutz, 1967). Resepti on ajan saatossa kerättyä tietämystä, jota tarvitaan toiminnan ohjaamiseen ja sen ymmärtämiseen. Se on kokoaikaista tulkintaa ympäristöstä vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Resepti vaatii paljon pohjaymmärrystä luodakseen jotain toimivaa, mutta viime kädessä yksilöllinen kosketus tuo siihen sen erityisyyden, maistuvuuden.

Reseptin lopputulos riippuu myös tekijöistä, me kaikki emme ole huippukokkeja tekniikkoineen. Jotkut ovat hyvin laaja-alaisia kiinnostuksissaan, jotkut taas

haluavat sitkeästi keskittyä kapeammin yhteen osaamiseen. On ketteriä kettuja, ja toisaalta periaatteellisia siilejä, kuten ihmisiä jaottelevassa *The Hedgehog and The Fox* -kirjassa kärjistetään. Joskus siis ajattelutapamme rajoittaa sitä luovuutta, jota uuden keksiminen vaatii.

Välillä amatöörillä voi olla oikeanlaista silmää yleisön ymmärrykseen ja reseptin uudistamiseen. Siinä missä resepti on toki keksijänsä tuotos, se kehittyy myös kollektiivisen oppimisen tuloksena. Yrittäjän omat kokemukset sekoitettuna sekä asiakkaiden, kuluttajien, alihankkijoiden että kilpailijoilta tehtyihin näkemyksiin – siitä syntyy resepti.

“Resepti on ajan saatossa kerättyä tietämystä, jota tarvitaan toiminnan ohjaamiseen ja sen ymmärtämiseen.”

Sense-making on toimintana sen hetkisten ratkaisujen järkeilyä ja toisaalta perustelua taakse jääneisiin tapahtumiin ja tilanteisiin nojaten. ”*Menneisyyden linssi*” (Weick, 2001) silmillämme keskustelemme mitä, miksi ja miten

toimimme. Pyrimme etsimään selityksiä aiemmin tapahtuneella ja purkamaan sanoiksi sen, mitä olemme kokeneet. Tavoitteenamme on yhdistää ne tarinaksi, jonka kautta hahmotamme selkeämmin suuntamme tai reseptissämme seuraavaa vaihetta eli tulevaisuuden askeleita. Jos todellinen tarina ei vastaakaan ajattelemamme tarinaa, sen ymmärtäminen on vaikeaa ja merkitys jää epäselväksi.

Sense-making on ennen kaikkea merkitysten antoa asioille. Sitä tapahtuu jatkuvasti, välineellisesti, hienovaraisesti, nopeasti, sosiaalisesti ja se otetaan usein itsestään selvänä. Se liittyy myös vahvasti merkityksen antajaan itseensä – siihen mitä he arvostavat, minä he näkevät itsensä ja minkälaisena he haluavat itsensä nähtävän. Pienyrittäjyyskontekstissa yrittäjän rooli on iso. Olemassaolon ja kehittymisen edellytyksenä on luonnollista etsiä perusteluja ja pyrkiä vakuuttamaan itsensä siitä, että se mitä he tekevät on järkevää ja kannattavaa. Sudenkuoppana on kuitenkin se pieni ero itsellensä uskottelun ja perustellun kokemuksen välillä. Joskus vahvinkaan visio ja aiemmin hyväksi havaittu eivät kohtaa sen hetkisten kuluttajien toiveiden kanssa. Kaiken peilinä ovat kuluttajat, joiden toiminta- ja ajattelutavan ymmärtäminen kasvattaa samalla yrittäjän ymmärrystä omasta yrityksestään.

Pieni filosofia – Ketterä kettu vai periaatteellinen siili

The Hedgehog and the Fox -kirjassa jaetaan suuret ajattelijat kahteen joukkoon. Ajattelijoita, jotka rakentavat oppinsa yhden suuren idean ympärille kuten Platon ja Nietzsche, kirjoittaja Berlin (1953) nimittää siileiksi. Ajattelijat, jotka poukkoilevat usealla eri alueella kuten Aristoteles, ovat kettuja.

Jaottelun perustana on antiikin Kreikan vertaus: kettu tietää monesta asiasta, mutta siili tietää yhden suuren asian. Ajatuksena on siis, että ketulla on useita pieniä ideoita ja useita eri ratkaisuja ongelmiin, kun taas siili pohjaa toimintansa yhteen suureen ideaan. Siilit yksinkertaistavat monimutkaisen maailman yhdeksi kattavaksi ajatukseksi, peruseriaatteeksi tai konseptiksi, johon kaikki yhdistyy ja joka ohjaa kaikkea. Olipa maailma miten monimutkainen tahansa, siili pelkistää haasteensa ja ongelmansa miltei liian yksinkertaisiksi ajatuksiksi. Siilin mielestä kaikki mikä ei liity sen itse kehittämään ajatukseen, on merkityksetöntä. Tiedyt ajattelumallit ja -tavat helpottavat tulevaisuuden ja trendien ennakoimista. Kettu- ja siilimetatorissa on kyse pelkistetyistä jaottelusta kahdesta inhimillisen ajattelun perustyyppistä. Historian merkittävimpien ajattelijoiden joukossa on sekä kettuja että siilejä, ja ihminen voi elämänsä aikana myös liikkua näiden ideaalien välillä.

Miten ketut ja siilit sitten eroavat toisistaan? Kettu on monialainen. Hän poimii ideoita monista ajattelusuuntauksista ja paradigmoista. Siili keskittyy yhteen tai enintään muutamaan suureen ideaan, joihin oma ajattelu nojaa. Siili saattaa suhtautua skeptisesti vieraisiin ajattelumalleihin. Siili metsästä yhtä suurta ideaa, kettu puolestaan keräilee monia pieniä ideoita. Ongelmia ratkaistessaan kettu on mukautuvainen ja hyödyntää useita erilaisia lähestymistapoja samanaikaisesti. Siili pyrkii puolestaan hyödyntämään yhtä erikoisosaamisaluettaan.

Uuden tiedon siili soveltaa olemassa olevaan malliinsa. Kettu sietää maailman monimutkaisuutta ja hyväksyy sen, että monet asiat ovat paitsi ratkaisemattomia myös ennakoimattomia. Siili puolestaan rakentaa hallittuja järjestelmiä, jotka toimivat selkeiden periaatteiden mukaan. Kettu on empiristi ja luottaa enemmän havaintoihinsa kuin teoriaan.

Siilin kiistaton etu on syvälinen ymmärrys jostain yksittäisestä asiasta. Siilin selkeät ja voimakkaat näkemykset kiinnostavat esimerkiksi mediaa, eikä siili ajaudu "toisaalta, toisaalta" -jaaritteluun. Ketulla taas on hyvässä lykyssä kyky punoa lankoja yhteen ja luoda synteesi, johon siilit eivät kykene. Ketun on vaikea siilin tapaan olla kovin itsevarma, koska hän tietää mitä ei tiedä (minkä lisäksi on tietysti tietoa, joka on tietämätöntä!). Ketun laaja-alainen katse tekee hänestä siiliä paremman ennakoijan.

Monissa työn tulevaisuutta koskevissa keskusteluissa ketun profiili määrittääkin ihanteellista kuvaa asiantuntijasta tai yrittäjästä. Tällainen henkilö pystyy toimimaan monilla sektoreilla, hänen ajattelunsa on elastista eikä hän lukitse toimenkuvaansa tai identiteettiään kovin tarkasti. Koska hän on epävarma ja toisaalta valpas tulevaisuuden suhteen, on hän valmis kokeilemaan jatkuvasti erilaisia asioita. Kriittiset työelämäntutkijat ovat sätineet nykypäivän kettuja siitä, että moiset verkostoitujat ovat jatkuvasti kiinnostuneita kaikesta, mutta eivät aidosti välitä mistään. Vaikka ketut nauttivatkin notkealiikkeisyydestään, on heidän syytä vältellä helppoheikkimäistä opportunismia.

2.2 Yrittäjät elämyksiä luomassa

Elämäntapamme ja -valintamme ovat uudistuneet monen sekä yhteiskunnallisen että sosiaalisen muutoksen myötä, johtaen siihen, että kulutusta ohjaavat arvot ja aatteet ovat kokeneet ison murroksen. Nykykulttuurille ominaista on, että ihmiset eivät enää haali tavaraa, vaan ovat alkaneet kyseenalaistaa, mitä he todella arvostavat ja haluavat. Tavarankäytön sijaan he haluavat kokemuksia. Yksi mielenkiintoisimmista muutoksista on kokemuksellisuuden arvostus kuluttamisessa, oli se sitten toiminnallisuuteen tai tunteiden mukanaoloon perustuva kokemus.

Pine ja Gilmore nimesivät ensimmäisen kerran kulttuurin murroksen kokemustaloudeksi ”The Experience economy”-kirjassaan vuonna 1999. He kuvasivat tämän olevan uusi siirtymä teollisen ja palveluyhteiskunnan jälkeen. Keskeisiksi alueiksi he nostivat elämyskulttuurissa viihteen, koulutuksen ja kulttuuriset arvot, joissa he näkivät potentiaalia markkinoinnin ja tuotteistamisen ammattilaisille. Erityisesti elämyksellisyys määriteltiin lisäarvoa tuottavana perspektiivinä. Samanaikaisesti tarinankerronta, viihteellisyys ja taiteellisuus nähdään keinoina luoda kuluttajalle tunnekokemuksia ja myös eräänlaisina avustavina tekijöinä identiteetin rakennuksessa ja sosiaalisten suhteiden ylläpitäjänä.

Elämyksellisyysajattelun perustana pidetään elämyspedagogiikkaa, jossa osallistumisella ja sen kautta saaduilla tunnekokemuksilla ja tunnejäljillä on suuri rooli. Kurt Hahn on yksi elämyspedagogiikan tunnetuimpana kehittäjiä, jonka ajattelun perustana oli käsitys siitä, että jokaisessa ihmisessä on enemmän rohkeutta, voimaa ja myötätuntoa, kuin he itse edes käsittävät.

Elämyspedagogiikassa elämys nähdään syntyvän kolmen ulottuvuuden kautta, jotka ovat pää, sydän ja käsi. Päällä luodaan puitteet toiminnalle, jossa ihminen joutuu haastamaan kognitiivisia taitojaan, sydämellä taas viitataan tunteen merkitykseen kokemuksessa ja käsi viittaa kokemuksen toiminnalliseen puoleen. Elämyksellisyys yhdistää siten yhteisöllisyyttä, toimintaa, itsensä löytämistä ja emotionaalisuutta. Ulottuvuudet huomioimalla elämyksellisyyttä ja elämyksellisyyden luomista voisi ymmärtää paremmin myös liike-elämässä.

Elämykset ja elämyksellisyys ovat olleet 1990-luvulta lähtien suosittuja teemoja esimerkiksi matkailumarkkinoinnissa. Ahola tutki väitöskirjassaan (2007) myös elämyksiä, tarkastelemalla kokemusta taidenäyttelyiden ja messutapahtumien kautta. Ahola identifioi tutkimuksessaan elämyksen neljä osa-aluetta:

- ▶ Tunteisiin vetoaminen
- ▶ Edistyksen kokeminen
- ▶ Kehollinen elämyksellisyys
- ▶ Henkilökohtainen osallisuus

Tunteisiin vetoavaa elämyksellisyyttä voi hänen mukaansa tuottaa asioilla, jotka koskettavat ihmisen sisintä. Elämys syntyy tuolloin niin hämmennyksestä ja ihmettelystä kuin myös virkistäväydestä. Kokemus siis yllättää kuluttajan, tuottaa uusia kohtaamisia, joissa ihminen joutuu ylittämään ehkä itselleen tuntemattomia alueita. Lisäksi tämä kaikki voi muuttaa ihmisessä jotain tai luoda uusia näkökulmia elämään. Virkistävyys voi kummuta siitä, että kuluttaja irtautuu arjesta ja puhdistautuu huolista esimerkiksi kulttuuripalvelujen avulla.

Toinen Aholan tunnistama elämyksellisyyden osa-alue on edistyksen kokeminen, joka kuvastaa kuluttajan tarvetta inspiroitua ja osoittaa osaamistaan sekä halua oppia. Hän kirjoittaa luovasta kaaoksesta ihmisen päässä, johon ihmiset haluavat aineksia ja pyrkivät saamaan siihen järjestystä ja ratkaisuja muiden innoittamina. Elämyksellisyys voi olla myös jotain kehollista, jossa elämys kulutetaan liikkuen ja aistien.

Lisäksi elämyksellisyydessä yhtenä vahvassa roolissa voi olla myös osallisuus eli tietynlainen vaikuttamisen tarve. Se ilmentää kuluttajan tarvetta vastaanottaa ja kommentoida kokemuksia, mutta lisäksi tarvetta jakaa ja seurata kokemuksia.

Elämys on ennen kaikkea kokemus, joka vaikuttaa vahvasti tunteisiin ja merkittävimmiksi ominaisuuksiksi on havaittu kokemuksen positiivisuus ja yksilöllisyys. Silti kokemus ei välttämättä rakennu viimeisten villitysten ympärille ja ole synonyymi uudelle, vieraalle ja innovaatiolle, jota ei ole ennen tavattu. Kyse on ennemminkin tavasta nähdä jokin asia uudella tavalla ja tunnistaa sen arvo tietylle ihmisryhmälle. Holbrook & Schindler (2006) nostavat esiin nostalgiakokemuksen, jossa ihmiseen voidaan vedota hänelle rakkaiden ja tunteellisten asioiden kautta. Nämä ovat toki hyvin yksilöllisiä ja subjektiivisiä kokemuksia, jotka nojaavat henkilön elämänhistoriaan, mutta nostalgiakokemuksen voidaan kuitenkin tunnistaa juontuvan tiettyihin asioihin, jotka tuovat pintaan elettyä elämää, muistuttavat vahvoista tunteista, rakkaudesta tai menetyksestä, muistuttavat tur-

“Kokemus yllättää kuluttajan, tuottaa uusia kohtaamisia, joissa ihminen joutuu ylittämään itselleen tuntemattomia alueita.”

vallisuudesta tai vaikka tuovat mieleen jonkin tärkeän siirtymän elämässä. Nostalgiakokemukset tuovat pintaan jotain unohdettua ja rikkovat tämän hetken tunnelmaa.

Suomessa on paljon perinne- ja kulttuurikohteita, jotka elivät kulta-aikaansa seuramatkojen 80-luvulla ja suurten ikäluokkien viettäessä lomiaan kotimaisissa kohteissa. Perinne- ja kulttuurikohteissa elämys ammennetaan erilaisista asioista, kun taas toisaalla köysiradalla riippumisen tuomasta jännityksestä tai koskilaskujen aiheuttamasta huumasta. Elämys on molemmissa se voimakkain houkutin.

Siinä missä perinne- ja kulttuurimatkoissa haetaan myös erityisiä ja yksilöllisiä kokemuksia, myös omakohtaisuus, omien kokemusten ja historian kytkeminen antavat asiakkaalle paljon. Perinneympäristössä tavoitteena on tehdä eläväksi maiseman tai paikan historiaa ja samalla tuottaa tulkintoja menneisyydestä. Matkailulla on siten tärkeä rooli kansallisen menneisyysmielikuvan rakentajana ja ylläpitäjänä sekä tiedon siirtäjänä jälkipolville. Suomi esimerkiksi on täynnä kauniita kesäkohteita, joista kulttuuri- ja perinnekohteet kuuluvat perinteiseen tarjontaan. Ne säilyttävät palasia meidän historiasta, toimivat juhla- ja elämyskohteina erilaisille ryhmille. Hääjuhlien, yritysvierailujen ja seuramatkojen välissä on kuitenkin haasteellinen sukupolvi, joka on murtautunut monella tapaa matkailukulttuuria. Trendinä on, että yksilöllisiä kokemuksia haetaan kauempaakin ja palveluilta vaaditaan yhä laajempaa monipuolisuutta. Toisaalta juuri perinnematkoilukohteiden huoli nuorempien mielenkiinnosta historiaa kohtaan saattaa olla turha, onhan yhä useamman trenditietoisien lattialla se mummonaikainen räsymatto ja kahvi tarjoillaan aitan ovesta tehdyltä pöydältä kirpputorilöydöistä kootusta kahvikalustosta. Perinnematkoilussa piilee enemmän voimavaroja kuin matkailuyrittäjät ovat edes huomanneet: aitous, ekologisuus ja käsityö ovat tämän päivän haluttuja tunnusmerkkejä. Ainekset ovat olemassa, perinnematkoilulla onkin nyt edessään uudenlainen konseptoiminen ja pohdinta, miten perinteet kytkeytyvät houkuttelevammin uuden polven elämysmieltymyksiin.

Perinnematkailuun kätkeytyy ajankohtaisia trendejä

Savutuvan Apaja on vuonna 1981 Päijänteen rannalle perustettu perheyritys, joka on erikoistunut ravintola-, kokous- sekä majoituspalveluiden järjestämiseen. Savutuvan Apajan historia ulottuu vuoteen, jolloin Apposten perheen kiinnostus suomalaiseen historiaan synnytti idean paikasta, joka kertoisi vanhan Suomen tarinaa edelleen nykypäivän tavoin. Savutuvan Apaja koostuu tänä päivänä yli 30 keskisuomalaisesta talonpoikaisrakennuksesta, joista vanhin on yli 200 vuotta.

Savutuvan Apaja on ollut saman perheen omistuksessa alusta lahtien ja tilan isännäksi onkin henkilöitynyt yrityksen aikoinaan perustanut Apposen isäntä. 1980-luvun alussa perinnekohteet olivat ryhmämatkailun keskeisiä kohteita, kun taas uusi matkailun sukupolvi haakee edellistään monipuolisempaa ja palvelullisempaa konseptia ja perinteet edustavat heille vähemmän tunnesidonnaista kokemusta kuin heidän vanhemmilleen ja isovanhemmilleen. Asiakkaan kokemus perinteiden ympärille rakennetussa konseptissa on niiden vaikuttavuus tunnetasolla: minkälainen elämys ja tunne kohteessa syntyvät ja minkälaisia tunteita se herättää asiakkaassa. Savutuvan apaja tarjoaa aikamatkan isovanhempien aikaan perinneruokien, miljöö ja sisustuksen muodossa. Siinä missä vanhempi sukupolvi liitti näkemänsä heti lapsuuteen, kaipuu ja kaiho eivät ylety nykypolven kokemukseen.

Apposen isäntä onkin ottanut vahvasti nuorison ja koko perheen mukaan yrityksen kehittämiseen. Perinteissä piilee moni nykyajan trendi: vanhan ja aidon kunnioittaminen, ruoan puhtaus ja paikallisuus, käsityö ja uniikkisuus, lisäksi henkilökohtaisuus. Perinnematkailu on tullut vanhassa muodossaan tienpään pelkinä kotiseutumuseoina - nyt valtaa vievät teemajuhlat, yrityspaketit ja perhetilaisuudet. Uuden kuluttajapolven katseet tulisi kääntää kohti perinnetilojen potentiaalia, jotta he havaitsisivat sen kaiken, mitä edellisten sukupolvien aarteet kätkevät.

2.3 Ajan hermolla

Kulutuskulttuuri saa vaikutteita yhä nopeampaan muuttuvasta maailmasta. Teknologian kehittyminen, väestömuutokset ja laman vaikutukset näkyvät uutena lähestymisenä kuluttamiseen ja luovat uusia kehitystrendejä. Mutta ketä yrittäjillä on vastassa? Mitä kuluttajat haluavat ja kaipaavat nykyään?

Trendin mittareita on monia. Kansainvälinen tuoreita ilmiöitä ja trendien suunta- viivoja pohtiva trendwatching.com listaa vuosikymmenelle ominaisiksi suuntauk- siksi seuraavia kulutuksen lähtökohtia: ns. syyllisyys-vapaa kulutus, jolla tarkoite- taan kulutukseen liittyviä eettisiä, ekologia ja sosiaalisia arvoja ja niiden tärkei- den korostusta. Kuluttajat, kuten jo kulutus-sana itsessään on liitetty perinteisesti jonkun asian vähentämiseen ja käyttämiseen, hieman negatiivisella kaiulla kulu- tus on liitetty etuoikeutukseen taloudellisen aseman myötä. Nykyään tämä näh- dään kuitenkin jo mahdollisuutena ja kuluttaja voi toimia kulutuksen kautta myös hyväntekijänä, asioiden edistäjänä ja kehityksen muuttajana. Siis aktiivisena toi- mijana, eikä vain passiivisena hyödykkeiden ostajana ja käyttäjänä. Tämän aja- tusmaailman myötä vastakkainasettelu kerskakulutuksen ja harkitsevamman kulu- tuksen välillä on vahvistunut ja tietynlainen häpeäkin on astunut kuluttamiseen. Talvio (2011) tutki markkinoinnin väitöskirjassaan kuinka nykykulttuurissa hä- peän aiheet kulutuksessa ovat muuttuneet ja uusina häpeän aiheina tilalle ovat tulleet kulutukseen liittyvät eettiset, sosiaaliset ja ympäristöongelmat sekä epäter- veelliset elämäntavat.

*“Ennen yhdessä tekeminen
tapahtui tutussa piirissä,
nykyään yhteisöllisyys on
rajojen ylittämistä tai uusien
rajojen yhdistämistä.”*

Yhteisöllisyys on aikamme mantra, jolla viitataan lähes kaikkeen yhdessä tekemi- seen. Toisaalta ajassamme on erityispiirteenä se, että ennen yhdessä tekeminen tapahtui tutussa piirissä, kun taas ny- kyään yhteisöllisyys on rajo-

jen ylittämistä tai uusien rajojen yhdistämistä. Tämä on yhdessä luomista. Ei ede- tä suhde ja sukulaisuus edellä, vaan ajatellaan, että kiinnostus ja yhteiset tavoitteet voivat olla toimintaa ja kokemusta määrittäviä tekijöitä.

Kun puhutaan kuluttamisesta, keskustelu kääntyy yhä useammin mielen merki- tyksiin: mielekkyyteen, jaksamiseen ja tasapainoon. Nopeatahtisessa yhteiskun- nassa eläminen vaatii vastapainoksi rauhoittavia elementtejä ja siinä missä puhe oli ennen vahvasti kehon huoltamisessa, mieli on ottanut suuremman roolin. Liike-elämä on aistinut muutoksen, mutta edelleen on kysyntä ratkaisuille, jotka

auttavat hallitsemaan ja tunnistamaan mieleemme liikkeitä, kuten urheilusuoritusta konsanaan. Ihmisillä on taipumus ja tarve saada abstraktitkin asiat mitattaviksi, mutta tässä voisi keskeiseksi innovaatioksi nousta ihmisten tukeminen arkielämässä tuomalla siihen elementtejä mielenhallinnasta ja tunnemaailman paremmasta huomioimisesta.

Iän uudelleen merkityksellistäminen on yksi mielenkiintoisimmista havainnoista, joita nykykulttuurissa on ilmennyt. Monella tapaa aikamme pakottaa meidät pohtimaan suurten ikäluokkien myötä, mitä vanhukset kaipaavat ja toisaalta myös miettimään sitä, mitä vanhuus tarkoittaa nykyään ja minkälainen on vanhus yli-päättään. Muun muassa perinnematkailu on tienhaarassa (Case Savutuvan apaja).

Perinnematkailuun kätkeytyy ajankohtaisia trendejä

Savutuvan Apaja on vuonna 1981 Päijänteen rannalle perustettu perheyryitys, joka on erikoistunut ravintola-, kokous- sekä majoituspalveluiden järjestämiseen. Savutuvan Apajan historia ulottuu vuoteen 1981, jolloin Apposten perheen kiinnostus suomalaiseen historiaan synnytti idean paikasta, joka kertoisi vanhan Suomen tarinaa edelleen nykypäivän tavoin. Savutuvan Apaja koostuu tänä päivänä yli

30 keskisuomalaisesta talonpoikaisrakennuksesta, joista vanhin on yli 200 vuotta.

Savutuvan apaja on ollut saman perheen omistuksessa alusta lahtien ja tilan isännäksi onkin henkilöitynyt yrityksen aikoinaan perustanut Apposten isäntä. 1980-luvun alussa perinnekohteet olivat ryhmämatkailun keskeisiä kohteita, kun taas uusi matkailun sukupolvi hakee edellistään monipuolisempaa ja palvelullisempaa konseptia ja perinteet edustavat heille vähemmän tunnesidonnaista kokemusta kuin heidän vanhemmilleen ja isovanhemmilleen. Asiakkaan kokemus perinteiden ympärille rakennetussa konseptissa on niiden vaikuttavuus tunnetasolla; minkälainen elämys ja tunne kohteessa syntyy ja minkälaisia tunteita se herättää asiakkaassa. Savutuvan apaja tarjoaa aikamatkan isovanhempien aikaan perinneruokien, miljöön ja sisustuksen muodossa. Siinä missä vanhempi sukupolvi liitti näkemänsä heti lapsuuteen, kaipuu ja kaiho eivät ylety nykypolven kokemukseen.

Apposten isäntä onkin ottanut vahvasti nuorison, koko perheen, mukaan yrityksen kehittämiseen. Perinteissä piilee moni nykyajan trendi: vanha ja aidon kunnioittaminen, ruoan puhtaus ja paikallisuus, käsi-työ ja uniikkisuus, lisäksi henkilökohtaisuus. Perinnematkailu on tullut vanhassa muodossaan tienpäähän pelkkinä kotiseutumuseoina, nyt valtaa vievät teemajuhlat, yrityspaketit ja perhetilaisuudet. Uuden kuluttajapolven katseet tulisi kääntää kohti perinnetilojen potentiaalia, jotta he havaitsisivat sen kaiken, mitä edellisten sukupolvien aarteet kätkevät.

2.4 Yrittäjien kokemuksia ja näkemyksiä

Mitä nämä aiemmin esiin nostetut tarkoittavat erityisesti pienyrittäjäyyskontekstissa? Ensinnäkin, jo itsessään pienyrityksen valinta palvelun tuottajaksi on asiakkaalle valinta ja yrittäjän tulisi ymmärtää se. Tutkimuksessamme haastattelimme useita tunnettuja matkailualan pienyrityksiä. Mukana oli elämys- ja tapahtumayrityksiä, kahviloita, taidekeskuksia ja matkakohteita – kaikki tulleet tunnetuksi jonkin erityisen piirteensä ja tasaisen suosionsa vuoksi. Jotkut olivat vasta matkansa alussa luomassa uutta ja saaneet näkyvyyttä innovatiivisuutensa ansiosta, jotkut taas olivat jo markkinoille vakiintuneita tekijöitä, jotka luotsasivat yrityksiään kokeneella otteella, mutta joilla oli näkemystä muuttuneesta kulutuskulttuurista ja sen myötä tulleista muutostarpeista ja -odotuksista. Pohdimme heidän näkemystensä varassa, miten yrittäjät näkevät kuluttajien tarpeet ja odotukset tässä päivässä ja kuinka näihin voi vastata.

Kehyksenä tarkastelussamme on prestige-arvo, jonka tunnistimme pohjautuvan kulutuksen legitimeettiin, eli eräänlaiseen sosiaaliseen hyväksyntään, jonka lisäksi samanaikaisesti tai erikseen painottuviin kolmeen ulottuvuuteen: statukseen, maineeseen ja uniikkiuteen (alla olevassa taulukossa lisää). Yrittäjien puheessa kuluttajat ja kuluttamisen tavat nähtiin kolmen pääteeman kautta: *yhteyden, erityisyyden ja inspiraation* tarpeena.

	Prestige-arvon ulottuvuudet			
	Legitimeetti	Status	Maine	Ainutlaatuisuus
Yhteys	Kuluttajat hakevat tukea päätöksilleen yhteisöistä.	Omaan itseensä panostaminen nähdään arvokkaana.	Kuluttajat jakavat kokemuksiaan erilaisissa yhteisöissä.	Kuluttajat haluavat tehdä yksilöllisiä päätöksiä.
Erityisyys	Kulutuspäätökset tehdään vertailun ja kilpailun kannattelemina.	Kulutuksessa erityiset kokemukset viestivät mahdollisuudesta ja pystyvyydestä.	Erityiset kulutuskokemukset ja valinnat ovat myös osa julkisuuskuvaa.	Kuluttajat kaipaavat yksilökohtaista kokemusta.
Inspiraatio	Kulutusvalinnat heijastavat ajankohtaisia trendejä ja sosiaalisia ilmiöitä.	Kuluttajat viestivät valinnoillaan arvo maailmaansa.	Kuluttaja haluaa myös viestittää ja vaikuttaa valinnoillaan.	Kulutuskokemus on usein poikkeuksellinen myös tunnetasolla.

2.4.1 Yhteys – kuulumisen tarve

Nykykuluttajat, kuten ihminen yleensä, haluavat tuntea kuuluvansa johonkin. Perinteisestä ajattelusta on kuitenkin siirrytty siihen, että kuluttamisen sosiaalinen merkitys ei kuitenkaan synny tavaroiden omistamisella pelkästään ja niiden osoittamalla vauraudella, vaan kulutusvalinnat luokitellaan omistamisen sijaan ajattelultaan yhteneväisiin ryhmiin. Sosiaalisen luokan sijaan voidaan puhua yhteisöistä, joihin kuluttaja haluaa liittyä ja johon haluavat *kuulua*. Voidaan puhua *yhteyden diskurssista*, jossa keskeistä on kuluttamisen sosiaalinen luonne.

Ihmisten kuluttamiskulttuuri juontuu ihmisen omaan henkilöhistoriaan, ympäristöön ja elämäkatsomukseen. Kulutuksessa voi myös olla vahvana statushakuisuus, joka kuitenkin kuvattiin yrittäjien puheessa perinteisen materiaalihakuisuuden sijaan muuttuneena ilmiönä, jossa statusta oli omana itseensä panostaminen ja ikään kuin *yhteys itseän*, jossa nähdään, että minäkin olen arvokas ja minä tarvitsen aikaa ja hemmottelua. Toisaalta abstraktin arvopuheen kautta kuluttaja viestii kokemuksistaan ja erityisesti mahdollisuudesta panostaa vain itseensä. Vaikka valinnat eivät materialisoidu arvokkaiksi symboleiksi, nykykulttuurin mukaan ei-aineeton kuluttaminen nähdään sallittuna, mutta silti silläkin voi tehdä eroa muihin sosiaalisiin ryhmiin osoittamalla pystyvyyttä esimerkiksi oman ajan ottamisella, lomilla, erityiskohteilla ja ehkä osoittamalla myös sivistystä, nykyajan statusarvoja.

*“Ei-aineettomalla
kuluttamisellakin
tehdään eroa muihin
sosiaalisiin ryhmiin”*

Kuluttaminen on luonnollisesti myös viestimistä, jolla osaltaan pyritään vahvistamaan ja kuuluttamaan omaa kuulumistaan johonkin ryhmään tuomalla esiin omaa ajattelutapaa, mielipiteitä ja kulutusvalintoja, jotka ovat linjassa ryhmän kanssa. Kaikessa on kuitenkin olennaista kuluttamisen dynaamisuus, kuinka kuluttaminen kehittyy, muuttuu, uusiutuu ja siinä yksilöitymisen ja eriytymisen halu on oleellista. Sosiaalisen liikkuvuuden pitää siis mahdollistaa yksilöitymisen tarve ja ottaa huomioon ryhmän moninaiset äänet.

2.4.2 Erityisyys – eriytymisen tarve

Vaikka kuluttaja hakee tukea valinnoiltaan arvostamiltaan yhteisöiltä, kuluttaja haluaa tuntea itsensä myös yksilölliseksi ja saavansa yksilöllistä kohtelua. Tässä kohtaamme kulutuskulttuurin utopian, jossa samanaikaisesti yksilöidytään ryhmässä ja halutaan olla yhtä yksilöllisiä kuitenkin ollen yhä yhteisöllisempiä kuin

koskaan ennen. Yksikään ryhmäilmiö, trendi tai ajattelutapa ei sisällä samankaltaisia yksilöitä, vaan tapaa kuluttaa tulee haastaa ja ravistella myös ryhmän sisältä. Yksilöt siis haluavat kuulua ryhmään, mutta samalla pyrkivät kaikin keinoin osoittamaan oman erityisyytensä omiensa joukossa, hakien ryhmän ”kuninkuutta”.

Yksilölliset palvelut ja yksilölliset tuotteet antavat asiakkaalle tunteen arvostuksesta ja erityisyydestä. Harvinaisella tuotteella voi viestiä omasta kulutusmaailmastaan, mutta myös osoittaa mahdollisuutta siihen: kaikilla ei ole varaa, tietoa tai pääsyä hankkimaan tätä kokemusta tai tuotetta. Tässä suhteessa arvo ei ole sinänsä hintariippuvaista, vaan arvon muodostaa enemmän sen saatavuuden rajallisuus.

Erityisyys konkretisoituu myös kuluttamisen eri vaiheissa. Tämä painottaa palvelun ja tuotteen ympärille rakennettujen puitteiden merkitystä. Markkinoilla tapa tuottaa kokemus asiakkaalle on hyvin tärkeää.

Pienyritysmaailmassa arvovalintoja osoittaa jo pienyrityksen, perheyrittäjän asiakkuus. Jo asiakkaan saavuttaminen on merkki asiakkaalle tärkeistä asioista. Kuluttajat kaipaavat kokemuksia pienemmässä mittakaavassa, ja haluavat ikään kuin lyhentää tuotteen ja kuluttajan välimatkaa. Tuotteen syntyperän tunteminen nähdään arvokkaana, mutta myös uskotaan vaivan näkemisen tuovan lisäarvoa kokemukselle. Megamarketti-ajattelusta on siirrytty pienten putiikkien arvostukseen. Itselle tärkeisiin asioihin ollaan valmiita panostamaan sekä aikaa että energiaa, jotta oma arvomaailma todentuu kulutuksessakin. Asiakkaat myös haluavat luottaa yrittäjän lupauksiin ja haluavat siten olla osa jotain merkityksellisempää kuluttamista, kuin isoon, persoonattomaan markettiin mennessään.

*“Jo pienyrityksen
asiakkuus viestii
kuluttajan
arvomaailmasta.”*

2.4.3 Inspiraatio – tunnekokemuksen tarve

Kuluttamisen kulttuuri on yrittäjien toimesta haaste, koska kuluttamisesta haetaan monia merkityksiä ja sille asetetaan niin monia odotuksia ja tarpeita. Materiaalisen maailman jälkiaaltona on tullut aineellisuuden ja kokemusten merkityksellistämisen ja merkitys haetaan usein koskettavuudesta – miltä tämä tuntuu minusta? Kulutuksen pitää liikuttaa jotain osaa itsessä ja itse kokemukset ovat koukuttaneet ihmiset hakemaan yhä erityisempiä valintoja. Kokemus voi olla henkinen, jonka voi saavuttaa luonnon rauhassa meditoimalla, tai se voi olla huippuunsa viritetty

jännitys extreme-lajin parissa (Case Sirius Sport). Jotain jokin liikuttaa sinua ja jättää sinuun jäljen.

Kuluttaminen ei kuitenkaan tapahdu muista irrallisena. Kuluttajat jakavat kokemuksiaan ja haluavat tulla kuulluksi ja nähdyksi valintojensa kautta. Jos viesti ei kosketa muita erityisellä tavalla, ei viestiä koeta merkitykselliseksi. Siinä missä jakaminen on osa minän rakentamista ja omaa julkisuuskuvaa, kulutus nähdään myös mahdollisuutena vaikuttamiseen ja asioiden eteenpäin viemiseen. Kulutus tunnistetaan suuremmaksi liikkeeksi, yhteiskunnalliseksi kannanotoksi, ja siksi arvoperustan yhteneminen ja tuotteen selkeä viesti tuo lisäarvoa asiakkaalle.

Sirius Sport Oy – Äärimmäisiä elämyksiä luksuksen kera

Sirius Sport Oy on 2013 aloittanut Pyhtäällä toimiva extreme-lajeihin erikoistunut vapaa-ajan urheilukeskus. Yrityksen vetonaulana on tuulitunnelilentäminen eli vapaapudotussimulaattori, jossa asiakas saa kokea muutamien minuuttien ajan miltä tuntuu lentää. Lisäksi tarjolla on mahdollisuus sisäsurffaukseen. Erityisten elämysten lisäksi yritys tarjoaa muitakin palveluita: ravintolan, kokoustiloja, kaupan sekä samppanjabaarin.

Sirius näkee kohderyhmänään ystäväryhmät ja perheet, mutta ei kuitenkaan profiloitu perheen temmelyskenttänä, huvipuistomaisena keskuksena, vaan liittävät elämyksiin luksuksen tuntua. Tuulitunnelissa viihtyvät pääasiassa laskuvarjohyppääjät, tunnelilentäjät, aktiiviset, varakkaat 30–45 -vuotiaat miehet. Surffipuolella puolestaan viihtyvät 25–30 -vuotiaat, aktiiviset, erityisesti miehet. Yritysvieraat ovat toinen suuri ryhmä: kokouspuolella vierailevat lähinnä pääkaupunkiseudun ja lähiseudun yritykset. Myös venäläiset matkailijat ovat löytäneet yrityksen.

Sirius tarjoaa elämyksiä, joita erityisyydessään saa hakea muualta. Lähimpänä Englanti tarjoaa vastaavanlaisen mahdollisuuden lentokokemukseen. Siriuksen valtteja ovat ainutlaatuisuus, erilaisuus ja harvinaisuus. Lentäminen koetaan ihmisen ikuisena haaveena ja tähän Sirius haluaa vastata palveluillaan. Lentämiskokemus ei ole kuitenkaan arvokas ainoastaan kokemuksellisesti, vaan myös hinnaltaan: ”rikkaan miehen urheilulajiksikin” kutsuttu tunnelilentäminen maksaa noin 800 euroa tunnilta. Osaltaan hinta määrittelee kokemuksen uniikkiutta, mutta lisäksi puitteet kokemukseen on rakennettu huolitellusti: on samppanjabaaria ja laatuun panostava ravintola, jossa toimii Kansallisteatterin kokki. Suurin osa leivistä ja kakuistakin leivotaan itse. Elämys on huoliteltu kokonaisuus sivutuotteita myöten.

Pohdi!

- ▶ Mikä ryhmä tuntee yrityksesi omakseen?
- ▶ Mihin ryhmään tai yhteisöön yrityksesi profiloituu?
- ▶ Millaisen tunnejäljen haluat jättää asiakkaisiin?
- ▶ Mitä erityistä tunnistat palveluissasi?
- ▶ Millä pyritte inspiroimaan asiakkaita?

3. ARVOKAS AKTIIVINEN KULUTTAJA

Viime vuosien aikana liiketoiminnan keskiöön ovat nousseet uudet tavat mieltää ja ymmärtää kuluttajien tarpeita. Keskeiseen asemaan on noussut tuote- ja palvelukeskeisyyden sijaan erityisesti kuluttajakokemukset ja asiakkaiden aito ymmärtäminen. Yrittäjien on pystyttävä ymmärtämään kuluttajien jatkuvasti muuttuvia tarpeita, sillä kuluttajien tarpeiden muodostuksessa mukana oleminen antaa yrittäjille merkittäviä mahdollisuuksia kehittää uutta liiketoimintaa ja arvoverkostoja. Kuluttajien kokeman *arvon* muodostumisesta on tullut jopa strateginen välttämättömyys kilpailuedun rakentamisessa.

Arvo ei kuitenkaan ole käsitteenä yksinkertainen. Perinteisesti arvo on kuluttamisessa määritelty asiakkaan kokemien hyötyjen ja uhrausten kautta. Yksinkertaistettuna se on asiakkaan saamien hyötyjen ja uhrausten erotus. Kaiken liiketoiminnan lähtökohtana voidaan pitää sitä, että tuotteet ja palvelut vastaavat kuluttajien tarpeisiin. Esimerkiksi auton tulisi mielellään käynnistyä ja liikkua, hiihtokeskuksessa oletetaan olevan mahdollista hiihtää ja ravintolassa odotetaan tarjolla olevan ruokaa (tai ainakin juomia). Tämän tyyppisillä perusarvoilla kilpailu on kuitenkin nykymaailmassa vaikeaa. Tuotteiden ja palveluiden tekniset ominaisuudet ja uudet innovaatiot ovat helposti kilpailijoiden kopioitavissa. Niinpä yrittäjien tulisi kin miettiä uudenlaisia tapoja erottua kilpailijoistaan. Erityisesti elämykset ja tarinat tuottavat monesti kuluttajien toivomaa mielihyvää. Onnistunut lopputulos ja vaikkapa lasillinen viiniä parturikäynnin yhteydessä voi tehdä parturikäynnistä nautinnon. Hyvän ravintolan tarjoama makuelämys voi olla unohtumaton kokemus. Kokemus on kuitenkin varsin yksilöllinen ja tilannesidonnainen. Kirpeänä pakkaspäivänä ulkosalla nautittu hernekeitto saattaa joskus päihittää mielihyvän kokemuksena seitsemän ruokalajin illallisen Michelin tähditetyssä ravintolassa.

”Kuluttajilla on tärkeä rooli innovaatioiden, arvon ja kilpailustrategian luomisessa.”

“Kuluttajat panostavat tuotteisiin, joihin oma yhteisö uskoo ja jotka sopivat kuluttajan yhteisön arvoihin ja asenteisiin.”

On helppo ymmärtää, että yrittäjän ja kuluttajan välisissä suhteissa arvo ei ole peräisin ainoastaan tuotteista tai palveluista, vaan arvon muodostumisessa korostuu yhä useammin myös kuluttajan aktiivinen rooli. Kuluttajaa ei siis nähdä enää markkinointitoimenpiteiden passiivisena ”päätepusäkinä”, vaan kuluttaja on itsenäinen toimija omassa kulutusympäristössään. Pelkäämään tuotteiden ja palvelujen ominaisuudet itsessään eivät siis tuota asiakkaalle arvoa, vaan arvoa muodostuu, kun yrittäjä ja kuluttaja toimivat yhdessä. Tänä päivänä puhutaankin usein yhteisestä arvonluonnista (value co-creation), jolloin asiakas on mukana arvon tuottamisessa ja kuluttajan kokeman arvon muodostuminen tapahtuu kuluttajan oman kulutuskontekstin huomion ottavassa kulutuskokemuksessa. Vaikka yrityksen ja asiakkaan välisestä suhteesta ja siinä tapahtuvasta arvonluonnista on viime aikoina puhuttu paljon, asiakkaan oma sosiaalinen ympäristö on jäänyt vähälle huomiolle. Asiakkaita segmentoidaan aina vain pienemmiksi ryhmiksi, joiden taustalla vaikuttavat asiakkaan yksilöllinen ympäristö, ihmissuhteet ja arvostukset. Juuri tämä sosiaalisen arvoulottuvuuden ymmärtäminen on keskeistä sille, että yritys voi palvella asiakasta yksilöllisesti.

kinä”, vaan kuluttaja on itsenäinen toimija omassa kulutusympäristössään. Pelkäämään tuotteiden ja palvelujen ominaisuudet itsessään eivät siis tuota asiakkaalle arvoa, vaan arvoa muodostuu, kun yrittäjä ja kuluttaja toimivat yhdessä. Tänä päivänä puhutaankin usein yhteisestä arvonluonnista (value co-creation), jolloin asiakas on mukana arvon tuottamisessa ja kuluttajan kokeman arvon muodostuminen tapahtuu kuluttajan oman kulutuskontekstin huomion ottavassa kulutuskokemuksessa. Vaikka yrityksen ja asiakkaan välisestä suhteesta ja siinä tapahtuvasta arvonluonnista on viime aikoina puhuttu paljon, asiakkaan oma sosiaalinen ympäristö on jäänyt vähälle huomiolle. Asiakkaita segmentoidaan aina vain pienemmiksi ryhmiksi, joiden taustalla vaikuttavat asiakkaan yksilöllinen ympäristö, ihmissuhteet ja arvostukset. Juuri tämä sosiaalisen arvoulottuvuuden ymmärtäminen on keskeistä sille, että yritys voi palvella asiakasta yksilöllisesti.

3.1 Kuluttaja yksilönä yhteisöissä

Nykypäivän markkinointiympäristössä pelkällä tuotteella on varsin vaikea saavuttaa kilpailuetua. Tuotteiden kopioiminen on usein helppoa ja nopeaa, ja teknologiat kehittyvät huimaa vauhtia. Kärkipaikan pitäjät vaihtuvat usein ja kilpailu on kovaa. Menestyneen yrityksen salaisuus ei usein ole tuotteessa itsessään, vaan siinä millaisen kokemuksen yritys kykenee tarjoamaan kuluttajalle. Monet tutkijat uskovat, että kuluttajat eivät osta tuotteita pelkästään niiden käyttöarvon, vaan myös niiden symbolisen arvon takia. Voidaankin sanoa, että kuluttajat eivät osta tuotteita, vaan mielikuvia siitä, mitä he voivat tuotteiden avulla tehdä tai saavuttaa.

Kuluttajat etsivät yksilöityjen tuotteiden lisäksi tuotteita, jotka yhdistävät heidät toisiinsa kuluttajiin ja yhteisöihin. Erityisesti tänä päivänä voidaan puhua postmoderneista kuluttajista, jotka täyttävät sosiaalista tyhjiötä lähes minkä tahansa yhteisen kiinnostuksen kohteen tai tavoitteen ympärille rakentuvien uusien yhteisöjen avulla. Kuluttajat panostavat tuotteisiin, joihin oma yhteisö uskoo ja jotka sopivat kuluttajan yhteisön arvoihin ja asenteisiin. Kuluttajilla on yhä enemmän

vaikutusvaltaa siihen, millainen merkitys ja arvo yrityksen tuotteella ovat kuluttajan koko yhteisössä. Liiketoiminnassa menestyminen edellyttää näiden yhteisöiden tukea.

Kuluttajan tunnekokemus on henkilökohtainen ja koostuu monista sosiaalisista näkökohdista. Tunteiden näyttäminen ja kokeminen on myös kulttuurisidonnaista ja näin ollen emotionaalinen kuluttaminenkin voidaan nähdä olevan osa kuluttajan sosiaalisesti jäsentynyttä maailmaa. Nykypäivänä kuluttamisessa autenttisuus eli aitous ja yksilöllisyys ovat tulleet oleelliseksi osaksi ylellisyyden ja luksuksen käsitettä, joten yksilöllisyyden ilmaisemiseen voi liittyä myös vahvasti emotioita. Kuluttamisen avulla voidaan siis kokea uusia elämyksiä ja tyydyttää kokeilunhalua.

“Yhteisöt ovat merkittävä mahdollisuus ja oikein käytettynä resurssi, jonka luomaa keskustelua yritykset voivat käyttää

Elämyksellisyydellä ei välttämättä tarkoiteta tuotteen erityistä, tunneskaalaan yläpäähän rajoittunutta kokemusta. Elämystalouden puolestapuhujat painottavat elämyksen aitoutta. Kuluttamista pitäisi tarkastella kokonaisuutena, joka ottaa huomioon kuluttajan arkielämän kontekstin. Kuluttajat eivät osta tänä päivänä tuotteita ja palveluita ainoastaan tuotteen hyötyjen takia,

vaan myös niiden synnyttämien symbolisten merkitysten vuoksi. Erityisen haasteellista yritysten näkökulmasta on, että tuotteiden ja palveluiden symboliset merkitykset ilmenevät kahdella tasolla: kuluttajan sosiaalisen maailman eli sosiaalisten merkitysten rakentamisessa ja henkilökohtaisten merkitysten eli oman identiteetin rakentamisessa. Koska kuluttamisella on keskeinen rooli, kuluttaminen voi tarjota merkityksiä ja arvoja kuluttajan henkilökohtaisen ja sosiaalisen maailman luomisessa ja ylläpitämisessä, tulisi tämä ottaa huomioon asiakaskokemuksessa.

3.2 Kuluttamisella luodaan merkityksiä

Kuluttamista ei enää nähdä vain käytännön aktiviteettina, jossa tuotteita ostetaan ja käytetään tarpeen täyttämiseksi. Kuluttaminen on pikemminkin prosessi, jossa tuotetaan kollektiivisia ja kulttuurillisia merkityksiä ja symbolisten käsittelyjen kautta kuluttajat käyttävät hyödykkeitä oman identiteettinsä rakentamiseen yksilöllisesti ja osana ryhmiä. Esimerkiksi ruokakauppojen kassoilla jonottaessaan ihmisillä on tapana seurata, mitä edellä oleva asiakas nostaa kassahihnalle. Pien-tilan luomujugurtista, sushiriisistä tai vaikkapa vihreästä teestä tehdään omia joh-

topäätöksiä. Nämä ovat erilaisia kuin viilin, perunapussin ja kahvipaketin tuottamat, vaikka tuotteiden käytännöllinen tehtävä olisikin sama. Ruoka on hyvä esimerkki siitä, miten kuluttaja ilmaisee valinnoillaan omaa identiteettiään ja samalla viestii valinnoillaan muille.

Kulutuksella on siis sosiaalisia merkityksiä, joiden kautta kuluttajat ilmaisevat yhteenkuuluvuutta toisiin kuluttajiin. Perinteisten yhteisöjen rinnalle on muodostunut esimerkiksi tuotteiden ja harrastusten ympärille rakentuvia yhteisöjä, joihin kuuluminen aiempaa voimakkaammin määrittää kuluttajakäyttäytymistä. Kuluttajan identiteetin on sanottu rakentuvan kuluttajan heimojen avulla. Ihmiset siis kerääntyvät nykyään yhä enemmän monimuotoisiin ryhmiin eli heimoihin. Heimot ovat lyhytaikaisia ja kevyitä ryhmittymiä, joissa rajat ovat käsitteellisiä ja joissa henkilöiden väliset suhteet perustuvat tuntemusten ja kokemusten jakamiseen. Ne ovat usein huomaamattomia ja punoutuneita normaaliin arkeen. Heimoihin kuuluminen on kuitenkin tänä päivänä tärkeämpää ja merkityksellisempää kuin sosiaaliseen luokkaan tai segmenttiin kuuluminen. Heimojen jäseniä sitovat toisiinsa yhteiset intohimon kohteet ja tunteet, joiden vuoksi näillä ryhmittymillä on enemmän valtaa yksilöiden käyttäytymiseen kuin monilla muilla nykyajan instituutioilla.

3.3 Uusheimot ja kuluttaminen ryhmäilmionä

Kuluttaja voi kuulua useaan eri heimoon, ja heimoon kuuluminen saattaa olla kuluttajalle tärkeämpää kuin johonkin tiettyyn yhteiskuntaluokkaan kuuluminen. Kuuluessaan useaan eri heimoon kuluttajalla voi olla monta eri roolia, jonka kuluttaja valitsee paikan ja ajan mukaan. Kuuluminen erilaisiin yhteisöihin oikeuttaa

“Yrittäjien tulisikin keskittyä myös asiakas-asiakas suhteisiin ja vedota tunteisiin sekä kokemuksiin.”

tietynlaisen kulutuksen, ja toisaalta taas kulutus oikeuttaa kuulumaan yhteisöön. Eri heimoissa kuluttajaa yhdistää muihin heimojen jäseniin esimerkiksi jaetut tunteet, elämäntyylyt, mieltymykset, arvot tai kulutustottumukset. Heimoille on tyypillistä, että niiden jäsenet kuuluvat samanaikaisesti useisiin heimoihin,

joissa jokaisessa he voivat olla eri roolissa. Kuluttajaheimoksi tai kulutusyhteisöiksi voidaan kutsua ryhmää, jonka jäsenet ovat kytköksissä toisiinsa samanlaisten kulutustottumusten ja arvojen kautta. Jäsenet käyttävät yhteisönsä ja identiteettinsä ilmaisun pohjana tuotteiden ja palvelujen yhdistäviä tekijöitä. Kulutusheimot voivat olla hyvinkin strukturoituja, tai vastaavasti väljiä kuluttajien välisiä

verkostoja. Kulutusheimoon kuuluminen edustaa sekä suhdetta toisiin yhteisön jäseniin ja yritykseen että myös itse tuotteeseen ja yritykseen. Tutkimusten mukaan kuluttajan sosiaalinen identiteetti yhteisössä perustuu sekä tietoisuuteen että kiintymykseen. Kuluttaja muodostaa ja ylläpitää kuvaa itsestään yhteisön jäsenenä sekä korostaa tietoisesti yhtäläisyyksiä muihin jäseniin ja eroja yhteisön ulkopuolisiin ihmisiin. Toisaalta ryhmään kuuluminen edustaa myös kiintymystä, eli tunnesidosta, jota kulutusyhteisöä koskevissa tutkimuksissa luonnehditaan sukulaisuutena tai hengenheimolaisuutena jäsenten välillä.

Tänä päivänä kuitenkin liiketoiminnassa menestyminen edellyttää näiden heimojen ja kulutuksen ympärille rakentuvien yhteisöiden tukea. Yritykset voivat hyödyntää kuluttajien yhteisöllistymistä auttamalla kuluttajia liittymään ja olemaan yhteydessä toisiinsa erilaisissa yhteisöissä.

“Kuluttajat etsivät yksilöityjen tuotteiden lisäksi tuotteita, jotka yhdistävät heidät toisiin kuluttajiin ja yhteisöihin.”

Suomalainen Flow Festival, joka järjestetään keskellä pääkaupunkia ja tarjoaa valtavirrasta poikkeavaa, hetkessä kiinni olevaa musiikkia ja taidetta on saavuttanut suurta suosiota tietynlaisten kuluttajien keskuudessa. Flow'n kaltainen tapahtuma paitsi pönkittää uuden, nuorekkaan tiedostavan keskiluokan identiteettiä, havahduttaa ulkopuoliset huo-

maamaan, että perinteiset rajat luovien boheemien ja tiukkapipoisen keskiluokan, sekä nuoruuden ja aikuisuuden välillä, ovat käymässä vanhanaikaisiksi. Lisäksi se on tuonut uusia asioita myös festivaalikulttuuriin mm. samppanjabaarin muodossa, joka on ollut yksi Flow'n menestyksistä. Tämä konsepti rikkoo vanhoja kaavoja. Vaikka kaikenlaisia halpiskuohareita myydään jo jokaisessa pelimannitapahtumassa, niin ainoastaan aitoa samppanjaa tarjoileva baari on suomalaisessa festivaalikulttuurissa sitä niin kutsuttua ”next leveliä” – ja siis prestigeä kohdeyhteisölleen.

Yhteisöllisyyden lisääntymisestä huolimatta yksilön omat valinnat ohjaavat kuitenkin edelleen kulutusta ja myös yksilöllisyyden hakeminen on kuluttajille edelleen tärkeää. Kuluttajat siis ostavat yhä oman itsensä vuoksi, mutta samalla haluavat panostaa tuotteisiin, joihin oma yhteisö uskoo, ja jotka sopivat kuluttajan lähipiirin arvoihin ja asenteisiin. Tämän myötä myös yksilöllisestä kuluttamisesta on tullut haastavaa sillä massatuotantona valmistettujen tavaroiden kuluttamisella on vaikea erottautua massasta. Erottautuminen on kuitenkin joillekin kuluttajaryhmille erittäin tärkeää ja massatuotettujen tavaroiden korvaaminen omannäköisillä on vahva viesti yksilöllisyyden arvostamisesta. Suuriin massoihin eroa teh-

dään monin eri tavoin, esimerkiksi korostamalla huippulaatua tai valitsemalla kulutuskeskeisyydelle vastakkaisia vaihtoehtoja.

Moderni vai postmoderni näkemys kuluttajasta?

Teatterimetafora havainnollistaa hyvin eroa modernin ja postmodernin kuluttajan roolien välillä. Modernissa näkökulmassa painottuu markkinoinnin ammattilaisten rooli. Markkinoinnin ammattilaiset keskittyvät tuotteiden ja mielikuvien esille tuomiseen ja pyrkivät siten vetoamaan kuluttajiin eli yleisöön. Yritysjohdajat puolestaan orkestroivat taustalla.

Postmodernissa näkökulmassa ehdotetaan, että kuluttaja osallistuu esityksen totuttamiseen merkittäväällä ja joskus jopa radikaalilla tavalla. Massoille ja valtavirroille tarjottava esitys on siis muuttanut improvisaatioteatteriksi, jonka luomiseen kuluttajat osallistuvat aktiivisesti.

Vaikka modernistisen individualismin aikakauden onkin nähty siirtyvän postmodernistisen yhteisöllisyyden tieltä, yksilöllisyyden hakeminen on kuluttajille edelleen tärkeää. Kuluttamisessa korostuu yhteisöllisyyden lisäksi myös henkilökohtaisten merkityssisältöjen ilmaisu. Uusimmat näkemykset henkilökohtaisten merkityssisältöjen ilmaisemisessa painottavat kuluttajien oman minäkuvan ja identiteetin rakentamista. Kuluttajat ostavat yhä useammin oman itsensä vuoksi.

Viimeaikaisissa tutkimuksissa tutkijat ovat kiinnittäneet huomiota erityisesti asiakkaiden kulutuskäytäntöihin. Postmodernismilla on viitattu muutokseen, johon sisältyy uuden sosiaalisen järjestyksen synty. Uudenlaisten sosiaalisten rakenteiden syntyminen vaikuttaa puolestaan kuluttajien ostoskäyttäytymiseen, ja synnyttävät postmoderneja kulutuskäytäntöjä.

3.4 Kuluttajien kokemuksia ja näkemyksiä

Maailman trenditilastot kuuluttavat kuinka eettisyys, ekologisuus ja uniikkisuus ovat päivän sana. Samaa vahvistavat myös kuluttajien käyttäytymistä tutkineet tahot: nyt ravistellaan kertakäyttökulttuuria ja arvostetaan sen sijaan aitoa, lähi-tuotantoa ja tuetaan kuluttamisen kautta vastuullisuutta, niin ympäristöä kuin ihmisiä ajatellen. Siinä missä isot yhtiöt näyttävät usein kovempien arvojen kannattajina, pienyrityisyys on saanut uutta nostetta kuluttajien keskuudessa ja niiden nähdään palvelevan kuluttajaa heidän kaipaamallaan tavoilla: lähellä, yksi-

löllisesti, pienimuotoisesti ja räätälöidysti. Peilaten nykypäivän arvomaailmaan, yrittäjillä on nyt tilaisuus vastata palveluillaan ja tuotteillaan vaativan asiakaspiirin odotuksiin ja arvostuksiin joustavammin kuin muilla.

Tutkimuksessamme haastattelimme pienyritysten, tässä tapauksessa matkailualan ja pienpanimoiden asiakaskuntaa, ja havaitsimme seuraavassa esiteltäviä asioita ja saimme vahvistusta aiemmille näkemyksille kuluttamisen luonteesta ja yksilöiden suhteesta kuluttamiseen ja muihin kuluttajiin. Asiakkaiden puheesta tunnistettiin kolme vuorotellen pinnalla olevaa minän puolta:

- ▶ Näkyvä minä
- ▶ Kilpaileva minä
- ▶ Etsivä minä

Näkyvä minä edustaa yksilön tarvetta osoittaa ulkopuolisille oma positionsa, vaatimustasonsa ja antaa merkkejä ajattelutavoistaan ja hänelle tärkeistä arvoista. Kilpaileva minä taas hakee valinnoillaan arvostusta itselleen ja ikään kuin haastaa toiminnallaan arvottamaan valintoja. Etsivä minä panostaa erityisyyden korostamiseen ja muista poikkeavien valintojen löytämiseen.

Kuluttamisesta puhuttiin asiakkaiden keskuudessa ensisijaisesti osoituksena kuulumisesta johonkin. Asiakkuus nähtiin aina osana laajempaa toimintaa – kannanottona ja ajateltuna tekona. Osaltaan tähän vaikuttaa ajan henki, jossa kuluttajan toiminnan peräänkuulutetaan olevan osoitus jostain eikä suinkaan vain sattuman ja tarpeen ajamaa. Kulutus nähdään osana meitä itseämme, jonain, jolla haluamme viestiä muille omaa olemistamme ja identiteettiämme. Halu kuulua johonkin ryhmään koettiin tärkeänä, kuitenkin käsi kädessä eriytymisen tarpeen kanssa. Kuuluminen johonkin oli viesti vapaasta valinnasta, intressien, mielipiteiden, arvojen mukaan, toisin kuin ennen, jolloin jonkun pysyvän tai ulkopuolisen määrittämän ominaisuuden perusteella.

Pohdi!

- ▶ Minkälaisena toimijana ajattelet kuluttajaa?
- ▶ Ketkä ovat tärkeitä vaikuttajia kuluttajien taustalla?
- ▶ Minkälaisia erityisiä kuluttajaryhmiä tunnistat asiakkaissasi?
- ▶ Miten näet ryhmän vaikutuksen kuluttamiseen?
- ▶ Miten voisit ymmärtää ja siten palvella paremmin asiakasryhmäsi tarpeita?
- ▶ Miten yksilöllisyyden voisi säilyttää parhaiten koko asiakaskuntaa ajatellen?

4. SOSIAALINEN MEDIA YHDISTÄÄ YRITTÄJÄÄ JA KULUTTAJAA

Sosiaalinen media on muuttanut kulttuuria ja liiketoimintaa hyvin nopeasti. Kuluttajat ovat huomattavasti entistä enemmän, nopeammin ja laajemmin toisiinsa yhteydessä. Markkinat muuttuvat nopeasti yhä monimuotoisemmiksi, eikä kaikilla organisaatioilla ole kykyä pysyä mukana, ymmärtää eikä käsitellä tätä ilmiötä. Väärin ymmärrettynä sosiaalista mediaa saatetaankin pitää ensisijaisesti kuluttajien valituskanavana. Digitaalisen median aseman vahvistuminen ja yhä useammat vaikuttamiskanavat haastavat sekä kuluttajia että yrittäjiä. Aiemmin yritykset käyttivät resursseja saadakseen palautetta asiakkailtaan, mutta nykypäivänä haasteena on ennemminkin selvittää useista eri kanavista virtaavan asiakaspalautteen ja tiedon valtavasta määrästä. Enää ei siis luoda arvoa kuluttajille, vaan kuluttajien kanssa.

Eräs suurin yritysten kokema sosiaalisen median yleistymisen vaikutus on asiakkaiden roolin muuttuminen suhteessa yrityksiin. Lisäksi tiedon etsiminen ja vastaavasti tiedon levittäminen on nopeaa ja käytännössä ilmaista, mikä johtaa aina vain pienempien ja tarkempien asiakassegmenttien syntyymiseen.

“Sosiaalisessa mediassa arvoa ei luoda kuluttajille vaan kuluttajien kanssa.”

Internetin ja halpojen kommunikaatioteknologioiden kehittyminen vaikuttavat kuluttajien käyttäytymiseen ja synnyttävät uusia liiketoimintamalleja vastaamaan muuttuneiden markkinoiden tarpeita. Onkin ymmärrettävää, että monet tahot yrittäjiä ja liikkeenjohdon edustajia unohtamatta, pyrkivät löytämään keinoja, joiden avulla kuluttajien aktiivinen osallistuminen sosiaalisessa mediassa voitaisiin valjastaa liiketalouden ja yritysten eduksi. Uuden tiedon omaksuminen ja tulkitseminen sekä niistä johtuvien muutosten läpivieminen, niin pienessä kuin suuremmassakin organisaatiossa, vie kuitenkin aikaa.

Digitaalisuutta ja sosiaalista mediaa hyödyntävät parhaiten ne organisaatiot, jotka kykenevät nopeaan päätöksentekoon. Ne jakavat parhaat käytäntönsä yhteistyökumppaneidensa kanssa ja oppivat hyödyntämään markkinoiden epävarmuutta. Tulevaisuuden menestyvissä yrityksissä selkeys ja johdonmukaisuus ja niistä syntyvät sopeutuvat rakenteet ja prosessit korvaavat aiemmat raskaat sisäiset prosessit, joilla on tähdätty yksityiskohtaiseen budjetointiin ja monivuotisiin suunnitelmiin.

Mikä sosiaalinen media?

Sosiaalinen media on ilmiönä kohtuullisen uusi ja se on monelle arkikielessä tuttu käsite, mutta sen tarkempi määrittely on haastavaa. Sosiaalisesta mediasta puhutaan monessa eri yhteydessä: liiketaloudessa, politiikassa, viestinnässä ja jokapäiväisessä yhteydenpidossa. Suomessa sosiaalinen media on läsnä esimerkiksi mainoksissa sekä keskustelu- ja viihdeohjelmissa. Käsitteenä sosiaalinen media on varsin hajanainen ja monitulkintainen. Lisäksi esimerkiksi sosiaalisen median konsulttifirmat, joiden määrä on kasvanut räjähdysmäisesti viime vuosien aikana, tuottavat paljon tilastoja, katsauksia ja artikkeleita koskien sosiaalista mediaa.

Sosiaalinen media käsitetään lähtökohtaisesti ominaispiirteeltään käyttäjälähtöiseksi. Käyttäjät voivat itse tuottaa tai generoida sisältöjä. Sosiaalinen media on myös vuorovaikutteista ja eroaa siten perinteisestä joukkoviestinnästä. Se on teknologiaan pohjautuvaa tai sitä hyödyntävää, mutta se ei ole teknologia itsessään. Sosiaalisessa mediassa tuotetaan eri palvelujen kautta jatkuvaa kommunikaatiovirtaa, jossa jaetaan ideoita, mielipiteitä, kuulopuhetta, uutisia ja ilmiöitä. Yhteisöpalvelut, kuten Facebook, Twitter, Flickr ja LinkedIn, sekä käyttäjien luoman sisällönjakopalvelut, kuten YouTube, Wikipedia ja Blogger, ovat nopeasti valanneet tilaa perinteiseltä medialta ja luoneet erilaiselle sosiaaliselle kommunikoinnille uudenlaisia kanavia.

Nykyteknologiasta on kuitenkin myös jotain hyötyä, sillä esimerkiksi erilaisten yhteisöjen luominen on yritysten kannalta erittäin helppoa ja halpaa, ainakin teknisessä mielessä. Yrityksen tarvitsee vain luoda ilmainen tili esimerkiksi Facebookiin. Tämän jälkeen tarvitaan sisältöä ja jäseniä, jotka kummatkaan eivät ole mikään itsestäänselvyys, vaan vaativat yritykseltä sekä erityistä osaamista että riittävästi resursseja. Ihmiset eivät löydä yhteisöihin itsestään, vaan heidän täytyy tietää yhteisön olemassaolosta sekä kiinnostua siitä riittävästi liittyäkseen jäseniksi. Yksi tapa houkutella jäseniä on pyrkiä tarjoamaan viihteellistä sisältöä. Yhteisöpalveluissa, kuten Facebookissa, markkinoinnin ja viihteen ero on hämärtynyt tai jopa hävinnyt. Yleisimmät viihteen muodot Facebookissa ovat kilpailut, arvonnat, pelit, hauskat videot ja audiot sekä lataukset. Nämä eivät ole suoraa markkinointia, vaan yleensä tähtäävät uuden yleisön tavoittamiseen, yhteisön jäsenten välisen kanssakäymisen vahvistamiseen sekä word-of-mouth kommunikation luomiseen. Viihearvo kasvattaa yhteisön jäsenten lukumäärää, ja jäsenmäärän kasvu taas voi lisätä yrityksen tuotteiden tai palvelujen myyntiä. On tutkittu, että esimerkiksi yrityksen Facebook-sivustosta ”tykkääjä” todennäköisesti suosittelee yrityksen tuotteita ystävilleen ja ostaa niitä itsekin. Lisäksi kuluttajat

uskovat paremmin kanssakuluttajilta ja omista verkostoistaan tulevaa viestiä, kuten suosituksia ja arvosteluja, kuin suoraan yritykseltä tulevaa viestintää.

Se, mikä tekee esimerkiksi Facebookista merkityksellisen ympäristön kulutusyhteisöille, on sen luonne. Facebook on kuluttajien silmissä tunnettu, huomattu ja yhdistävä yhteisöpalvelu. Facebookissa jokainen jäsen voi tulla huomatuksi vähintään omassa verkostossaan. Mitä laajempi on hänen verkostonsa, tai mitä useampiin ryhmiin ja yhteisöihin hän kuuluu, sitä laajempaa huomiota hän saa. Samalla voidaan ajatella, että käyttäjän suosio kasvaa kaiken Facebookissa tapahtuvan aktiivisuuden myötä. Lisäksi on Facebookin omissa intresseissä, että sen käyttäjät kykenevät tarjoamaan ja jakamaan mielenkiintoista ja viihdyttävää sisältöä. Mitä useammat ihmiset ja yritykset luovat profiilin, sitä enemmän yhteyksiä syntyy.

*“Tykkääjä
todennäköisesti
suosittelee yrityksen
tuotteita ystävilleen,
ja ostaa niitä itsekkin”*

Yhteydet puolestaan tuottavat enemmän sisältöä ja sisältö tuottaa arvoa koko palvelulle. Tämän vuoksi Facebook on kiinnostunut kehittämään palveluja, jotka tuottavat arvoa myös profiilin luoneille yrityksille. Facebook on lähtökohtaisesti yksilöitä yhdistävä palvelu, jossa rakennetaan ja ylläpidetään suhteita. Tämä on

*“Vierailut
verkkoyhteisön sivulla
eivät kerro vielä
ostokäyttäytymisestä,
vaan siitä että
kuluttaja kokee
yhteisön omakseen”*

hedelmällinen lähestymistapa yritysten näkökulmasta kuluttajien kanssa suhteiden luomiseen. Facebookissa tuntemattomatkin voivat tuntua tutuilta ja kanssakäyminen on mahdollisesti varauksettomampaa. Esimerkiksi yksityisyysasetuksissa voidaan määritellä, että kavereiden kavereilla on tiettyjä oikeuksia nähdä, luoda tai jakaa sisältöä. Kavereiden ”tykkäämät” yritykset nähdään mahdollisesti tuttavallisempina, luotetta-

vampina ja inhimillisempinä kuin ystävyysuhteista irralliset yritykset. Mahdollisesti myös yrityksestä tykkäävien määrä, joka on julkisesti näkyvillä, luo luottamusta ja halukkuutta liittyä yhteisön jäseneksi.

Facebookin eduksi voidaan laskea se myös, että yhteisön jäsenet kääntävät yrityksen markkinointiviestin sosiaalisessa mediassa sellaiselle kielelle, jota yhteisöpalveluissa käytetään ja joka puhuttelee muita palvelun jäseniä. Facebook mahdollistaa myös hyvin monenlaisen materiaalin jakamisen yhteisölle. Jäsenet, jotka osal-

listuvat aktiivisesti yhteisössä sisällön luomiseen ja ilmaisevat mielipiteensä yrityksen toiminnasta, etsivät myös useammin ostopäätöstä tukevaa tietoa sosiaalisen median kautta arvosteluista ja suosituksista. Toisaalta tutkimukset ovat osoittaneet, että yksittäisen henkilön vierailujen määrä tietyn kulutusyhteisön sivulle ei kerro kuluttajan ostokäyttäytymisestä. Enemminkin se on merkki siitä, että kuluttaja kokee yhteisön omakseen ja käyttää sitä sosiaaliseen kanssakäymiseen ja yhteydenpitoon samanhenkisten ihmisten kanssa.

Sosiaalisen median palvelut siis mahdollistavat kuluttajien keskinäisen kanssakäymisen ja vahvistavat kuluttajien asemaa entisestään. Yhä harvemmat kuluttajat esimerkiksi pitävät perinteisiä mainoksia hyvinä tietolähteinä uusista tuotteista puhuttaessa, saatikka että he ostaisivat tuotteita mainosten perusteella tai pitäisivät niitä viihdyttävinä. Ihmiset uskovat yhä vähemmän yritykseltä itseltään suoraan tulevaa viestintää ja keskustelevat tuotteista ja palveluista mieluummin muiden kuluttajien kanssa, kysyen heidän mielipiteitään ja kokemuksiaan.

Koska kuluttajat lopulta määräävät sen, millaisena yritys ja sen tarjoamat tuotteet ja palvelut nähdään markkinoilla, yritysten on edullisinta pyrkiä luomaan hyvät puitteet yhteisöjen toiminnalle ja sitä kautta pyrkiä vaikuttamaan yhteisön toimintaan. Osa yritysten menestyksestä voi olla jopa riippuvaista siitä, miten hyvin yritys hoitaa suhteensa kuluttajayhteisöihin. Sosiaalinen media tarjoaakin välineitä asiakkaiden tarpeisiin linkittymiseen. Yhteisöllisen median käyttäjät jakavat nimittäin paljon muuta-

kin kuin vain oman mielipiteensä. Kävijöiden jalanjälkinä jää näkyviin paljon tietoa siitä, ketä he ovat ja mitä he ajattelevat. Tämä kaikki tallentuu linkkien, kommenttien, osallistumisen keston, ystävien, seuraajien, tilastolatausten, suosikkien, näkymien ja äänestysten kautta. Näiden jälkien avulla on mahdollista päätellä hyvinkin tarkasti, mikä on kävijän kannalta olennaista, mitkä ideat ovat kasvussa, ketkä ovat mielipidevaikuttajia ja miten tuotteiden ja palveluiden tilanne on muuttumassa tai mitä piileviä potentiaaleja on löydettävissä. Yritysten kannalta tämä merkitsee valtavaa mahdollisuutta. Enää ei tarvitse luulla, mitä asiakkaat haluavat, vaan nyt voi kartoittaa parhaiden asiakkaiden mieltymykset reaaliaikaisesti.

*“Sosiaalisen median
palvelut
mahdollistavat
kuluttajien
keskinäisen
kanssakäymisen ja
vahvistavat siten
kuluttajien asemaa
entisestään”*

4.1 Virtuaaliyhteisöt arvostuksen peileinä

Uusimpien tutkimusten mukaan tämän päivän kulutusyhteisöt luovat kuluttajille lisäarvoa. Arvo syntyy yrityksen ja kuluttajien välisistä suhteista sekä kuluttajien keskinäisistä suhteista. Yrityksillä on suuri halu vaikuttaa tähän arvонуlomiseen, mutta on vaikea määrittää, miten yritys voi varsinaisesti lisätä kuluttajien kokemaa arvoa omalla toiminnallaan. Arvoa ei voi luoda yksin, vaan yhdessä kuluttajien kanssa. Kuluttajat tuottavat toiminnallaan lisäarvoa tuotteelle, palvelulle tai brändille ja se puolestaan nostaa koko yhteisön arvoa, houkuttelee lisää jäseniä ja tuottaa edelleen lisää arvoa nostavaa toimintaa.

Kulutusyhteisöt tarjoavat jäsenilleen paitsi käytännön apua ja vinkkejä tuotteiden käyttöön, myös vertaistukea kokemusten jakamisen, sosiaalisen aktiivisuuden ja toveruuden kautta. Näin ollen yritys voi itse luoda lisäarvoa yhteisölle edesauttamalla uusien jäsenten sitouttamista ja helpottamalla jäsenten välistä kommunikointia esimerkiksi tarjoamalla puitteet yhteisön toiminnalle. Tutkimusten mukaan yrityksen olisi hyödyllistä osallistua aktiivisesti yhteisön toimintaan, eikä olla vain passiivinen tarkkailija.

“ Virtuaaliyhteisössä voi syntyä arvostusta aivan uusille tuotteille tai palveluille. ”

Kuten aiemmin olemme argumentoineet, arvostuksen synnylle keskeistä on, että tietty kulutuskäyttäytyminen on hyväksyttyä. Koska kyseessä ei ole vain yleinen hyväksyntä, vaan nimenomaisen sosiaalisen yhteisön

hyväksyntä, ovat virtuaaliyhteisöt paikkoja jossa syntyy uusia yhteisöjä ja uusia hyväksytyjä toimintamalleja ja kulutuskäyttäytymisen muotoja. Virtuaaliyhteisössä voi syntyä arvostusta aivan uusille tuotteille tai palveluille. Yritys voi luomalla oman virtuaaliyhteisön myös ohjata ja jossain määrin rakentaa arvostusta juuri omille tuotteilleen.

Aiempaan tutkimukseen pohjautuen lähtökohtana voidaan pitää sitä, että yhteisöissä on tiettyjä toimintatapoja, jotka tuottavat arvoa tai pitävät yhteisöä koossa. Omassa tutkimuksessamme olemme tunnistanee eri verkkoyhteisöistä käytäntöjä, joilla yrityksen tai tuotemerkin ympärille rakennetussa yhteisöissä voidaan ohjata ja rakentaa yhteisöä ja siten luoda arvoa yhteisön jäsenille. Hyväksyntää ei voi tällaiseenkaan yhteisöön suoraan rakentaa, koska ihmiset helposti hylkäävät liian tiukasti hallitun verkkoyhteisön, vaan yrityksen tulee hienovaraisesti rakentaa ja vahvistaa oman tuotteen ympärille syntyneen yhteisön toimintaa omaa strategiaansa tukevaksi.

Yleisellä tasolla verkkoyhteisön toimintakäytännöt jakautuvat verkostoitumisen tukemiseen, mielikuvan hallintaan, sitouttaminen ja tuotteen käyttöön liittyvien vinkkien antamiseen.

4.2 Verkostoitumisen tukeminen

Yksinkertainen tapa vahvistaa yksilön suhdetta yhteisöön, on aktiivisesti toivottaa uudet jäsenet tervetulleiksi yhteisöön ja perehdyttää heidät yhteisön toimintaan. Tervetulleeksi toivottaminen voi perinteisesti tapahtua esimerkiksi tuotteen oston yhteydessä (pakkaus), tuotteen rekisteröinnin yhteydessä (online-palvelu) tai sähköisesti. Yhä yleistyvät sosiaalisen median palvelut tuovat tähän runsaasti uusia mahdollisuuksia. Tervetulleeksi toivottaminen ja yhteisön toimintatapojen esille tuominen vahvistavat sekä yksilön sosiaalisia että moraalisia siteitä yhteisöä ja yritystä kohtaan.

Toinen tapa, jolla yritys voi vahvistaa yhteisön verkostoja ja etenkin jäsenen suhdetta itse yritykseen, on myötäelää jäsentensä kanssa ja olla siten osa kokemuksia ja niiden jakamista. Tällöin yrityksen inhimillinen puoli korostuu ja yritys tulee lähemmäs yhteisön jäsentä. Voi olla myös hyvä muistaa rehellisesti pahoitella yksittäistä pientä epäonnistumistaan ja kysyä mitä voisi tehdä yhteisön hyväksi – tai vain ottaa kantaa ajankohtaisiin ihmisten elämään vaikuttaviin tapahtumiin. Kaikissa kannanotoissa täytyy tietysti olla tarkkana ja huomioida myös laajempi yleinen mielipide, ei pelkästään oman yhteisön merkkiuskollisten mielipide. Vaikka kilpailijan epäonnella vitsailu saattaisi olla yhteisölle hauskaa, leviävät asiat internetissä muuallekin.

Yrityksen intresseissä on mitä todennäköisimmin myös hallinnoida yhteisöä ja ohjata sen toimintaa haluttuun suuntaan. Luomalla yhteisölle käyttäytymisnormit, joita jäsenten oletetaan noudattavan, yritys voi vahvistaa yhteisöään yhtenäiseksi joukoksi ja samalla vetää rajat siihen, mikä yhteisön sisällä on hyväksyttävää käytöstä ja mitä jäseniltä odotetaan. Näin yritys voi korostaa yhteisön jäsenyyttä, lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta ja luoda yhteisiä toimintatapoja, jotka vahvistavat koko yhteisön olemassaoloa.

4.3 Mielikuvan hallinta

Pelkkä suhteiden vahvistaminen ei riitä, mikäli kuluttajat eivät ole motivoituneita liittymään yhteisön jäseneksi. Yhteisöön kuulumisen tulee edustaa jotain sellaista, jonka osana kuluttajat haluavat olla. Yhteisöä tulee siis markkinoida myös yhteis-

sön ulkopuolisille kuluttajille samalla kun pyrkii vahvistamaan jo jäsenenä olevien motivaatiota pysyä ryhmässä. Mitä arvostetumpana yhteisön jäsenyys nähdään, sitä todennäköisemmin jäsenet ovat lojaaleja yhteisölleen.

Yritys voi vaikuttaa kulutusyhteisön mielikuviin valjastamalla ja kannustamalla yhteisönsä jäseniä jakamaan oikeita kuvia oikeasta elämästään ja toimimaan tällöin yrityksen tuotteen tai palvelun sanansaattajana. Erilaiset kuvakilpailut ovatkin monessa verkkoyhteisössä yksi helpoimpia tapoja aktivoida jäseniä. Lisäetuna saavutetaan myös se, että viesti ei tule suoraan yritykseltä itseltään, vaan samaveroisilta, tavallisilta kuluttajilta, mikä tekee viestistä kuluttajien silmissä uskottavamman. Tästä johtuen esimerkiksi kuluttajien laatimat tuote-arvostelut ovat merkitykseltään yrityksille jatkuvasti tärkeämpiä. Yhteisön jäsenten valjastaminen ”word of mouth” kommunikointistrategiaan on yritykselle hyvä mahdollisuus, koska se ei kohtaa samassa määrin vastustusta kuluttajien suunnalta kuin perinteinen markkinointi. Word-of-mouth markkinointi on erityisen tehokasta internetissä, joka tarjoaa kuluttajille rajattomat mahdollisuudet jakaa näkemyksiään, suosituksiaan ja kokemuksiaan.

4.4 Sitouttaminen

Yritys hyötyy yhteisöstään eniten, jos sen jäsenet ovat sitoutuneita yhteisöön. Yleisesti kulutusyhteisö saattaa tarjota laajan tarttumapinnan ja vedota hyvin hajanaiseen yleisöön. Sitoutumista voi lisätä tunnistamalla yhteisöstä pienempiä, brändiin tai tuotteeseen liittyviä käyttäjäryhmiä. Yhtenä esimerkkinä Garmin GPS-laitteita tarkastelleet tutkijat mainitsevat Garminin sitouttamiskäytännön, joka puhuttelee laajan yhteisönsä jäseniä pienempinä ryhminä, kuten ”juoksijat, retkeilijät, geokätköilijät, autoilijat, rakentajat”, sitoen ne kuitenkin samaan ”Garminin käyttäjät” joukkoon. Tällöin yhteisöön identifioituminen helpottuu ja tunneside vahvistuu.

Sitoutumisen asteeseen voidaan myös pyrkiä vaikuttamaan asettamalla sitoutumiselle eri tasoja. Yritys voi asettaa yhteisön sisällä jäsenille esimerkiksi erilaisia merkkipaaluja, joita jäsenet saavuttavat sitä mukaan kun sitoutuminen kasvaa. Tällaisia merkkipaaluja voivat olla vaikka tuotteen osto, tietty aikajakso yhteisön jäsenenä, tapahtumiin osallistuminen ja niin edelleen. Yritys voi paitsi luoda itse eri tasoja, myös kannustaa jäseniä jakamaan tärkeäksi kokemiaan merkkipaaluja yhteisön kesken. Merkkipaaluajattelu voidaan viedä vielä pidemmälle ja luoda jäsenille merkkipaalujen saavuttamista osoittavia symboleja. Toinen tapa tehdä kokemuksista näkyviä on dokumentoida ne, eli kirjoittaa tai kuvata kokemukset kertomuksen muotoon.

Tarinallisuutta hyödynnetään niin mielikuvan hallinnassa, että asiakkuuksien sitouttamisessa. Viestinnällisesti tarinoilla luodaan tunnelmia, vahvistetaan muistoja ja tehdään lukija osaksi yrityksen arkea (Case Varjolan tila).

Varjolan tila koukuttaa tarinoilla sosiaalisessa mediassa

Varjolan tilan, Laukaalla sijaitsevan matkailuyrityksen tarina ulottuu viiden sukupolven päähän aikaan, jolloin tilalla vielä viljeltiin ja kasvatettiin karjaa. Nykypäivänä tila on edelleen perheellä, mutta rakennuksissa otetaan sen sijaan vastaan turisteja, häävieraita ja yritysyhmiä. Yrityksen elämä on kuitenkin vahvasti sidottu sen historiaan ja yritys on osannut kääntää historian vahvuudekseen ja rakentanut koko yritysideoin nojaten tilan historiaan.

Varjola hyödyntää perinteistä koostuvaa tarinaa niin kotisivuillaan kuin sosiaalisessa mediassa. Kotisivut henkivät visuaalisuudellaan perinteikkäitä elementtejä ja rustiikkia tunnelmaa. Talo täynnä vanhanajan vieraanvaraisuutta – julistetaan pääsivulla. Katsaus menneeseen luodaan jo esittelyssä ja yritykselle muodostetaan heti alussa persoona ja sitä kautta merkityksellisyys asiakkaan silmissä. Tieto historiasta lisää kiinnostavuutta, mutta lisäksi luo tunnelmaa. Asiakas aistii, että yrityksen tavoitteena on ylläpitää perinteitä arvokkaalla tavalla ja samalla tuottaa arvokkaita elämyksiä asiakkailleen.

Yritys ei kuitenkaan tukeudu ainoastaan kotisivujen staattiseen markkinointiin, vaan *Varjolan tila – kohokohtia elämään* on aktiivinen sivusto Facebookissa, joka viestittää tilan tapahtumista, olemalla ikään kuin osa yhteisöä asiakkaan kanssa, sen sijaan että suoraan markkinoisi. Varjolan tila viestittää tunnelmaa jakamalla kuvia ja kertomalla tarinoita päivittäisestä arjesta, taustalla koko ajan perinteiden ja vanhanajan henki.

4.5 Tuotteen tai palvelun käyttöön liittyvät käytännöt

Edellä mainitut arvonluontitoiminnot liittyvät ennen kaikkea yhteisön tarjoamaan sosiaaliseen pääomaan. Koska yritysten omat yhteisöt rakentuvat kuitenkin yleensä yrityksen tuotteiden tai palvelujen ympärille, on luontevaa, että yhteisö tarjoaa myös lisäarvoa tuotteiden ja palvelujen käyttöön. Yhteisössä voidaan jakaa tuotteiden käyttöön liittyviä neuvoja. Jäsenet yleensä jakavat keskenään kokemuksiaan siitä, miten ja mihin tarkoitukseen he itse käyttävät tuotteita, miten he ovat itse muokanneet tuotetta sekä neuvovat, mistä tuotteita voi ostaa. Myös yritys voi kertoa yhteisön jäsenille, miten tuotteita voidaan käyttää. Se voi esimerkiksi ilmoittaa mahdollisista tuotepäivityksistä, opastaa tuotteisiin liittyvässä tekemisessä yleisesti (jakaa reseptejä, harjoitteluvinkkejä jne.), järjestää koulutuksia ja antaa tuotetukea. Osa näistä toiminnoista on osa yrityksen yleistä jälkimarkki-

nointia, mutta yhteisön sisällä tätä voidaan käyttää myös lisäarvon luomiseen osoittamalla, että yhteisön sisällä jaetaan enemmän ja erilaista tietoa.

Yritysten verkkoyhteisöistä löytyy siis monia erilaisia tapoja elävöittää yhteisön toimintaa ja luoda edellytyksiä yrityksen tuotteiden paremmalle hyväksynnälle ja sosiaaliselle arvostukselle. Luultavasti uusi teknologia mahdollistaa vielä lisää uudenlaisia tapoja rakentaa yhteisöjä. Verkkoyhteisöt ovat perinteisiä asiakaslehtiä tai kerhotoimintaa paljon nopeampia ja voivat saattaa yhteen paljon suurempia ihmisjoukkoja kautta maailman. Verkkoyhteisöt ovat ilmiönä varmasti tulleet jäädäkseen, joten kevyesti niihin ei kannata suhtautua, ainakaan mikäli haluaa rakentaa laajempaa hyväksyntää ja arvostusta omille tuotteilleen.

PintPlease!

Olet matkalla vieraassa kaupungissa - mielesi tekisi nauttia hyvä olut. Ei mitään tavallista, ehkäpä jokin Belgialainen luostariolut. Avaat älypuhelimestasi suomalaisen PintPlease applikaation löytääksesi hyvän pubin. Aivan lähellä on yksi, jolla näyttäisi olevan hyvä valikoima. Applikaatio myös suosittelee sinulle olutta josta saattaisit pitää, monet muutkin käyttäjät ovat myös kehuneet kyseistä olutta. Menet pubiin ja ostat suositellun oluen sellaisen.

Huomaamatta tuntemattomien ihmisten arvostus olutmerkkiä kohtaan on vaikuttanut valintaasi. Juotuaasi oluen arvostelet sen vielä samaan applikaatioon ja kerrot siis kokemuksistasi samalla myös muille. Panimoyhtiö ja pubinpitäjä saavat tietää mielipiteesi, ja ehkäpä kehittävät tuotteitaan ja palveluitaan tähän perustuen.

Pohdi!

- ▶ Minkälaisia rooleja näet sosiaalisella medially olevan?
- ▶ Onko sosiaalinen media toimialallasi merkityksellinen tekijä?
- ▶ Näetkö sosiaalisen median arvokkaana peilinä toiminnastanne vai onko se vain nykykuluttajien oman itsensä pelikenttä?
- ▶ Miten itse hyödynnät sosiaalista mediaa?
- ▶ Mitkä sosiaalisen median välineistä palvelevat parhaiten omaa yritystäsi?
- ▶ Minkälaisen kuvan uskot antavasi yrityksestäsi sosiaalisessa mediassa?

5. ARVOSTUKSEN MITTATIKUT

Tutkimuksessa olemme myös pyrkinet rakentamaan keinoja mitata, tai ainakin arvioida arvostusta. Arvostusta on sinänsä erittäin vaikea mitata. Epätäydellises-täkin mittauksesta on kuitenkin hyötyä, koska yksi suurimmista haasteista arvon-luonnissa on arvoa luovien tekijöiden ja toimintojen tehokkuus. Monet epäonnis-tuvat arvonluonnissa, koska emme tiedä mitkä tekijät kulloinkin tuottavat kulutta-jille ja asiakkaille arvoa ja miten tämä arvo tulisi tuottaa. Kilpailukyvyn kannalta on kuitenkin tärkeää, että yrittäjä pystyy tunnistamaan tuotteidensa ja palve-luidensa arvon ja ymmärtämään niiden merkityksen kuluttajille.

Prestigen luominen on tavoiteltavaa monille yrityksille. Vanha viisaus yrityksen kehittämises-sä toteaa, että sitä saa mitä mittaa. Sama pätee paljolti myös asia-kasarvon luomiseen. Asioiden mittaamiseksi tarvitaan kuitenkin mittareita, jotka puolestaan edellyttävät ilmiön tarkkaa määrittelyä. Tässä suhteessa aiempien lukujen määrittelytyö onkin ollut keskeistä prestige-ilmiön ymmärtämiselle.

Mittarit ovat aina luonteeltaan epätäydellisiä, varsinkin kun kyse on ihmisten kokemuksen mittaamisesta. Edes ilman lämpötilasta kertova tuttu celsiusasteikko ei täysin kuvasta sitä miltä ilma tuntuu, vaan senkin avuksi on kehitetty erilaisia ”miltä sää tuntuu” -mittareita, jotka hyvin yleisellä tasolla kertovat miltä lämpö-

tila tuntuu yhdistäen celsiusasteisiin mm. tuulen ja ilmankosteuden vaikutuksen. Kyseessä on tietenkin yleistys siitä, miten useimmat ihmiset lämpötilan kokevat. Arvostuksen mittaaminen on luonteeltaan väistämättä tämänkaltainen ”miltä tuntuu” -mittari, emmehän mitenkään pystyisi mittaamaan kaikkien ihmisten yksilöllistä kokemusta. Tämän-tyyppisellä, epätarkalla mittarilla on kui-tenkin suuri arvo päätöksenteossa. Lait-taako pipo päähän tai ottaako ylimääräi-nen vaatekerros ainakin matkalaukkuun

*“Kilpailukyvyn
kannalta on tärkeää,
että yrittäjä pystyy
tunnistamaan
tuotteidensa ja
palveluidensa arvon
ja ymmärtämään
niiden merkityksen*

mukaan. Tietysti joku voisi kyseenalaistaa koko ajatuksen prestigen mittaamisesta, koska absoluuttista totuutta jokaisen ihmisen kokemasta arvostuksesta ei kyetä sillä saavuttamaan – mutta yrittäjän tai yritysjohtajan päätöksenteon tueksi saavu-tetaan epätäydelliselläkin mittarilla parempi kuva kuin pelkällä arvauksella.

5.1 Sosiaalinen legitimizeetti

Sosiaalinen hyväksyttävyyys, legitimizeetti on määriteltävissä oletuksena siitä että yksilön tai yhteisön toimet ovat haluttavia, sopivia tai soveliaita² (Suchman 1995).

Teoreettisesti ilmiö pitää sisällään useita eri ulottuvuuksia, mutta käytännöllinen ja moraalinen legitimizeetti ovat näistä arvostuksen synnylle keskeisiä. Käytännöllisellä legitimizeetillä viitataan siihen, miten joidenkin tuotteiden koetaan edustavaan hyvää laatua tai makua ja olevan siten hyödyllisiä yksilön omalle julkikuvalle omassa sosiaalisessa ympäristössään. Sitä voidaan mitata esimerkiksi kysymällä asiakkailta arvioita esimerkiksi seuraavankaltaisiin väittämiin:

BMW:n ostaminen on looginen, järkevä valinta
Kotimaisen pienpanimo-oluen ostaminen on hyödyllistä minulle
Ekomatkailun arvostaminen on oman etuni mukaista

Moraalinen legitimizeetti puolestaan edustaa sitä, miten yksilö kokee sosiaalisen ympäristönsä hyväksyvän tietyt tuotteet suhteessa yhteisön arvoihin. Sitä voidaan mitata ja arvioida mielipidemittarien avulla esimerkiksi kantana seuraavanlaisiin väittämiin:

Lähipiirissäni hyväksytään yksityisten lääkäripalvelujen käyttö
Audin omistaminen edustaa hyväksytyjä arvoja
Thaimaalla nähdään olevan lomakohteena reilu hinta-laatu suhde

² “a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper or appropriate” (Suchman, 1995: 574).

Legitimiteetti on sinänsä ilmiönä hieman laajempi, mutta esimerkiksi ns. kognitiivista, tiedostettua hyväksyttävyyttä on vaikea mitata vastauksina väittämiin, koska sillä viitataan oletuksiin joita pidämme itsestäänselvyyksinä. Yksilön kulkukäyttäytymisen kontekstissa asialla viitataan erityisesti siihen, miten yksilö kokee esimerkiksi autoilun osana sosiaalisen yhteisönsä normaalia käyttäytymistä ja autoilusta kieltäytymisen käsittämättömänä.

Bonaverde

Bonaverde on saksalainen startup-yritys, jonka tuotteena on kahvinkeitin, joka paahtaa, jauhaa ja keittää kahvin tuoreista, vihreistä kahvipavuista. Tuotteesta ja yrityksen toimintatavasta tekee erikoista se, että tuote mahdollistaa useiden eri välikäsien välttämisen. Yrityksellä on sopimus viljelijöiden kanssa, minkä myötä kahvipavut tulevat suoraan viljelijältä kuluttajalle. Tämä toisaalta tekee koko tuotantoketjusta todella läpinäkyvän ja viljelijät saavat enemmän vastinetta työstään.

Bonaverde pyrkii luomaan arvoa hyvin monella eri tavalla. Ensinnäkin yritys pyrkii myymään tuotetta sen tuoman tuoreuden avulla. Tällä pyritään vetoamaan kahviharrastajiin, eli hyvin tietoiisiin ja tiedostaviin asiakkaihin, joille maku on tärkein arvoa tuottava asia. Toiseksi yritys havittelee asiakkaita, jotka haluavat tukea kahvin alkutuottajia ja arvostavat reilua kauppaa. Kolmanneksi Bonaverde tavoittelee asiakkaita, joille ekologisuus on tärkeää, vetoamalla jätteiden vähyyteen ja pakkausten ekologisuuteen.

Bonaverde legitimoii toimintansa moraalista ulottuvuutta esimerkiksi tekemällä ennen hieman kyseenalaisen toimialan läpinäkyväksi ja parantamalla viljelijöiden asemaa. Viljelijät ovat hyvin näkyvässä osassa Bonaverden liiketoiminnassa, sillä viljelijät esitellään yrityksen internet-sivuilla antaen toimittajalle kasvat. Samalla tuote on kahviharrastajien silmissä legitiimi, sillä kahvi valmistetaan suoraan kahvipavuista ja paahtaminen tehdään itse. Lisäksi yritys on rahoittanut tuotteensa crowd fundingin eli joukkorahoituksen avulla ja täten tuote on rahoitusvaiheesta asti ollut kuluttajien tietoisuudessa. Nämä toimenpiteet ovat osaltaan vaikuttaneet siihen, että tuote on legitimoinnin eri osa-alueisiin nähden pätevä eli ihmisten arvokäsitysten ja moraalien mukainen.

Hyväksyttävyyden on siis periaatteessa prestigen peruskivi. Hyvä tunne arvostuksesta voi syntyä vain, jos asiakas kokee tekevänsä jotain jota hänen yhteisössään pidetään sosiaalisesti hyväksyttynä ja/tai vieläpä hänen omaa asemaansa ja julkikuvaansa yhteisössä parantavana. Selkeänä esimerkkinä toimii vaikkapa turkkien käyttö ja sen hyväksyttävyyden, joka vaihtelee paljolti yhteisöjen välillä. Siinä missä turkki on moraalisesti hyväksytty ja korkealle arvostettu moskovalaisen rouvan

asuste tai turkistuotanto elinkeinona pohjalaismaakunnissa alueen työllisyyttä edistävää ja sitä kautta pragmaattisesti laajalti hyväksytyä – aiheuttavat nämä täysin vastakkaisia reaktioita jossakin toisissa sosiaalisissa ympäristöissä. Hyväksyntä sinänsä ei kuitenkaan vielä tuota sosiaalisen arvostuksen kokemusta, vaan sen lisäksi tuotteeseen tai palveluun tulisi liittyä statusta, ainutlaatuisuutta tai mainetta kohottavia elementtejä.

5.2 Status

Sosiaalinen status eli asema kertoo yksilön suhteellisesta sijainnista sosiaalisen ryhmän sisällä. Se on sosiaalisesti konstruoitu ja ryhmän jäsenten välillä sovittu ja hyväksyty järjestys. Verrattuna hyväksyntään, joka hakee ei-hierarkista yhtenäisyyttä, status perustuu sosiaaliseen erotteluun ja hierarkiaan. Statuksella on pitkä historia ja jo 1800-luvun lopulla norjalais-yhdysvaltalainen ekonomisti ja sosiologi Thorstein Veblen kirjoitti tunnetun teoriansa joutilaasta yläluokasta ja sen halusta kuluttaa ja näyttää sosiaalista asemaansa kuluttamalla statuslatautuneita tuotteita. Nykypäivänä statushakuisuus on varsin yleinen osa elämää ja näkyy ihmisten valinnoissa ehkä selvimmin asunnon, auton, vaatemerkkien ja muun näkyvän kulutuksen osalla. Statuksen ympärillä puhutaan myös paljon ns. Veblen-efektistä, jota markkinoijat ovatkin paljon hyödyntäneet. Ihmiset pyrkivät näyttämään korkeampaa sosiaalista asemaa kuin heillä oikeastaan onkaan, valitsemalla korkean statuksen tuotteita, joissa merkki on hyvin näkyvissä. Ilmiötä ovat hyödyntäneet myös monet kalliiden autojen valmistajat kehittämällä merkkeihinsä edullisempia mallisarjoja, kuten vaikkapa Mercedeksen A-mallit tai BMW:n 1-sarjan mallit, jotka eivät sinänsä ole autoina kovin kalliita, mutta kuitenkin kalliimpia suhteessa saman kokoluokan verrokkeihin. Korkea status tuottaa yleensä arvostusta enemmän, jos tuotteeseen liitetty status on yhteisössä hyväksyty, legitiimi asia.

*BMW:llä ajaminen viestii korkeasta yhteiskunnallisesta asemasta
Omakotitalo Westendissä on merkki asemasta huipulla
Aidon shampanjan juomista pidetään merkinä varallisuudesta*

5.3 Ainutlaatuisuus

Ainutlaatuisuudella tarkoitetaan tässä kuluttajan uskomusta siitä, että jokin tuote tai palvelu auttaa erottautumaan toisista kuluttajista. Vaikka tätä yleisesti kutsutaan snobismiksi, niin ilmiö on yleinen vaikkapa vanhojen autojen tai ”auto-tuunaajien” keskuudessa. Kyse ei sinänsä ole välttämättä rahasta tai tuotteiden

kalleudesta, vaan nimenomaan tuotteen tai palvelun harvinaisuudesta tai yksilöllisyydestä. Tietysti kalliit tuotteet ovat usein harvinaisempia, mutta tuotteen

*“Ainutlaatuisuudessa
on myös
hyväksyttävyyteen
liittyvä riski”*

ainutlaatuisuus tai harvinaisuus sinänsä on yleensä mahdollistanut kalliimman hinnoittelun. Toki kausaliteetti toisinkin päin voi olla mahdollinen, joskin harvinaisempi. Joillekin ihmisille voi olla tärkeää nimenomaan massatuotteiden välttäminen, erikoisuudentavoittelu vain sen itsensä takia.

Harvinaiset, mutta saavuttamattomissa olevat tuotteet voivat toki sinänsä aiheuttaa ihailua, mutta jos ne ovat yksilön oman yhteisön taloudellisten mahdollisuuksien saavuttamattomissa, ei niillä sinänsä ole mahdollisuutta luoda yksilölle ainutlaatuisuuteen liittyvää arvoa, vaan muuttuvat tällöin enemmänkin sosiaalisen statuksen ilmauksiksi.

Ainutlaatuisuudessa on myös hyväksyttävyyteen liittyvä riski. Mikäli ainutlaatuinen tuote ei ole moraalisesti hyväksytty, voi se tuottaa sosiaalisen arvostuksen sijaan halveksuntaa. Ei siis ihme, että suuri osa kuluttajista pitäytyy massan mukana ja vain pieni osa tekee aidosti omia ainutlaatuisia kulutusvalintoja, joita muut alkavat pian seurata. Ainutlaatuisuudessa piilee kuitenkin mahdollinen, uuden trendin syntymisen siemen.

*Lomailua Intiassa pidetään persoonallisena valintana
Left-kenkien omistaminen viestii massasta erottumista
Jaguar kuvastaa omistajansa yksilöllisyyttä*

Try The World

Try The World on amerikkalainen kahden hengen yritys, joka toimittaa asiakkailleen kerran kahdessa kuukaudessa paketin, joka sisältää erilaisia gourmetruokia ja kulttuurisia löytöjä tietystä kaupungista. Esimerkkinä yhdestä paketista on Pariisiteemainen paketti, joka sisältää erilaisia harvinaisia herkkuja kuten nougat'ta, hilloja ja muita ruokatuotteita pariisilaisilta perheyrittäjiltä. Yritys perustettiin, jotta ihmiset voisivat kokea uusia kulttuureja kokeilemalla erikoisia ulkomaisia tuotteita ilman matkustamista.

Yrityksen tarjonta koostuu harvinaisista ja vaikeasti saatavista ruokatuotteista ja yrityksen toiminnassa korostuu tietynlainen henkilökohtaisuus. Yrityksen perustajat ja heidän henkilökohtaiset kontaktinsa ympäri maailmaa valitsevat erikoisia tuotteita, joissa he ovat asiantuntijoita ja jotka ovat muuten erittäin vaikeasti saatavia monestakin syystä. Ensinnäkin ymmärrystä kaukaisesta kulttuurista ja sen erikoisuuksista on vaikeaa hankkia ilman sisäpiiritietoa ja toisaalta tuotteen hankkiminen voi olla haasteellista tai ylivoimaisen kallista. Tiivistettynä yritys kokoaa arvostettuja, autenttisia ja uskottavia tuotteita samaan pakettiin, joista asiakas ei ole välttämättä tietoinen ja pääsee kokemaan tietyn kulttuurin ikään kuin sisäpiirin ja paikallisen näkökulmasta.

Try The Worldin palvelu edustaa sosiaalisen arvostuksen erilaisuusulottuvuutta usealla tavalla. Ensinnäkin se kokoaa yhteen erilaisia tuotekokonaisuuksia, jotka vaihtelevat kahden kuukauden intervalleilla tuoden tietynlaisen yllättävyyden asiakkaan arkeen. Pariisilaisen perheyrittäjien nougat'ta kotiovelle? Ei aivan jokapäiväinen tapahtuma. Try The World tekeekin paikallisesta herkusta – jonka asiakas ei välttämättä tiennyt olevan paikallista herkkua – globaalisti saatavaa. Tällaisten palvelujen avulla ruokasnobailija voi tehdä vaikutuksen tuttaviiinsa. Toisaalta Try The Worldin palvelu voi toimia hyvin myös lahjana.

5.4 Maine

Maine on luonteeltaan kuluttajia erotteleva ilmiö kuten statuskin. Statukseen liittyvästä tämänhetkisyydestä poiketen, maine on kuitenkin luonteeltaan pitkäikäinen. Maine rakentuu menneisyyden tekojen ja tulevaisuuden lupauksen ja potentiaalilin varaan, siinä missä status kertoo johonkin ryhmään kuulumisesta nyt. Maine korostaa siis symbolisia seikkoja rakenteellisten sijaan. Tuotteissa ja palveluissa maine rakentuu kuluttajien aiempien kokemusten tai tuotteesta kuultujen tarinoiden varaan rakentaen odotuksia tulevaisuuden vastaavasta suorituskyvystä ja potentiaalista tuottaa arvostusta. Mikäli yhteisössä ymmärretään tuotteen tai palvelun historia ja tulevaisuuden potentiaali, voi kuluttaja rakentaa myös omaa identi-

teettiään tuotteeseen liitetyn maineen ympärille ja saada siten arvostusta yhteisön-sä jäseniltä.

Maineeseen perustuva sosiaalinen arvostus edellyttää kuitenkin toistuvaa ja yhteensopivaa symbolien käyttöä. Yksittäisen luomutuotteen tai vaikkapa vähäpäästöisen auton osto ei vielä synnytä mainetta – tässä tapauksessa ympäristötietoisesta kuluttajasta – vaan yhteisö luultavasti vaatii toistuvaa yhtenevien symbolien rakentamaa historiaa, jotta arvostus syntyisi. Samalla tavalla, jotta tuotteelle tai palvelulle syntyisi arvostusta tuottava maine, on yrityksen toimittava eri osaluilla yhtenevällä tavalla, pitkään. Mainetta liittyy siis keskeisesti tarinoihin ja kertomuksiin eri kulutuskokemuksista ja niistä rakentuvaa kuvaan arvostettavasta käyttäytymisestä. Mainetta voidaan mitata esimerkiksi seuraaventyyppisin kysymyksin:

*Lähipiirissäni BMW-autoilla on erittäin hyvä maine
Useimmilla on hyviä kokemuksia lomailusta Dubaissa
Bryggerin oluita yleensä kehutaan*

Väitämme tässä siis, että käyttäen edellä kuvatuista väittämistä viritettyä kysymyspatteristoa voidaan yksittäisen tuotteen, palvelun tai brändin synnyttämää arvostusta mitata. Tutkimuksessamme keräsimme lähes kahdentuhannen vastaajan, suomalaista aikuisväestöä kuvaavan aineiston, jolla testasimme mittaristoa automerkkien kontekstissa. Tilastoanalyysiemme perusteella edellä kuvatut väittämät näyttäisivät tehokkaasti mittaavan ja erittelevän prestige-arvostuksen eri ulottuvuuksia.

Mutta mitä sitten? Samalla testasimme ja löysimme vahvaa näyttöä siitä, että tällä tavalla mitattu arvostus vaikuttaa yrityksille kiinnostaviin muuttujiin: aikomuksiin ostaa tietynmerkkinen auto, tyytyväisyyteen tiettyä merkkiä kohtaan tai merkin suositteluun ystäville ja tuttaville. Mitä korkeampi arvostus, sitä todennäköisemmin kuluttaja siis näyttäisi suosittelleen tiettyä automerkkiä, ostavansa tämän merkin tulevaisuudessa tai osoittavansa tyytyväisyyttä kyseistä merkkiä kohtaan.

Mittariesimerkkien synty

Hyvän mittariston ja siinä käytettyjen väittämien rakentaminen on monipolvinen prosessi. Ohessa olemme esittäneet joitakin esimerkkejä sovellettuina eri ympäristöihin. Näiden esimerkkien taustalla on kysymyspatteristomme, jonka rakentaminen alkoi laajalla teoreettisella katsauksella, jossa määriteltiin tarkasti eri ulottuvuudet ja niihin liittyvät seikat. Tämän lisäksi teimme lähes sata haastattelua kuluttajien ja prestige-tuotteita/palveluita myyvien henkilöiden parissa ymmärtääksemme ja vertaillaaksemme tieteellisen teorian yhteen-sopivuutta kuluttajien ja käytännön toimijoiden kokemuksiin.

Tutkimusprojektin puitteissa kehitimme 65 eri väittämää arvostuksen mittaamiseksi. Näiden sisältöä ja kykyä mitata ilmiötä arvioimme vielä kahdessa eri asiantuntijapaneelissa. Osa väittämistä hylättiin tässä vaiheessa, osaa kehitettiin edelleen. Tämän jälkeen keräsimme pilottiaineistot (165 ja 258 vastaajaa,) joiden avulla testasimme muuttujien tilastollista mittauskykyä ja kehitimme muuttujia eteenpäin. Tässä vaiheessa hylkäsimme lähes puolet muuttujista, koska ne eivät kyenneet erottelemaan ilmiön eri ulottuvuuksia riittävän tarkasti. Tämän jälkeen keräsimme vielä kaksi suomalaista aikuisväestöä hyvin edustavaa dataa (molemmissa 1 000 vastaajaa) joiden avulla kykenimme validoimaan 15 muuttujan mittausmallin prestigien mittaamiseen autotuotemerkkien kontekstissa. Mittaristopatteria voidaan muokata eri brändeille ja eri kulutusympäristöihin sopivaksi tarpeen mukaan.

Yritysten omassa tutkimustoiminnassa on tärkeää, että vertailukelpoisten tulosten saamiseksi eri tuotemerkkien välillä tai oman tuotteen kehityksen selvittämiseksi käytetään samoja väittämiä eri tutkimuksesta toiseen. Eri konteksteissa ja toimialoilla voi toisaalta olla järkevää keskittyä hieman erityyppisiin mittausväittämiin, koska ei ole edes järkeä pyrkiä vertailemaan vaikkapa luomutomaattien ja luksusautojen välistä arvostuseroa.

LOPUKSI

Olemme tässä kirjassa väittäneet, että sosiaalinen arvostus syntyy hyväksyttävyydestä, statuksesta, ainutlaatuisuudesta tai haluttavaa mainetta synnyttävistä tuote- ja palvelukokemuksista. Olemme pyrkineet tutkimustulosten ja esimerkkien avulla valottamaan, miten tällaista sosiaalista arvostusta voisi luoda ja minkälaisia käytäntöjä yrityksissä on jo käytössä. Edellisessä luvussa esittelimme vielä tapaamme mitata arvostusta yksinkertaistetuin kyselyväittämin.

Tavoitteemme oli herättää kiinnostuksesi arvostuksen luomista kohtaan. Väitämme, että prestigeä luomalla yritys voi saada tuotteistaan paremman hinnan ja saavuttaa paremman kannattavuuden. Arvostuskokemuksia luova yritys on vähemmän altis suoralle hintakilpailulle. Asiakkaat haluavat ostaa tällaisen yrityksen tuotteita ja palveluja mikäli heidän taloudelliset resurssit vain antavat myöten. Muiden arvostus on kuitenkin yksi ihmisen perustarpeista.

Unohtaa ei toki pidä sitä, että asiakkaat eivät aina ja kaiken aikaa hae ostopäätöksillään arvostusta. Monet ostokset ovat tärkeitä ihan käytännöllisistä syistä – joten tuotteen ja palvelun hyvää toiminnallista laatua ei pidä unohtaa – ja monille yrityksille paras business syntyy kuitenkin siitä, että kykenee pitämään perusasiat kunnossa. Korkea laatu, hyvä toiminnallisuus ja pitävät toimitusajat ovat kaiken perusta. Asiakkaalle tuskin mikään on pahempaa kuin tyhjat lupaukset, tuotteet ja palvelut, jotka eivät täytä niille asetettuja toiminnallisia odotuksia. Asiakkaan painajaisia ovat autot, jotka eivät käynnisty, puhelimet joilla on vaikea soittaa, peruuntuvat lomamatkat tai ravintolakäynti, joka johtaa vatsaväänteisiin.

Monet yritykset kuitenkin osaavat jo hoitaa tuotteiden toiminnallisuuden ja jotkut jopa esteettiset arvotkin kuntoon. Kustannustason kautta syntyvällä hinnoitteluedulla kilpailu on suomalaisella kustannustasolla haastavaa. Kun perinteisiin differointikeinoihin tai kustannusetuihin perustuvaa kilpailuetua ei tunnu löytyvän, on syytä harkita voisiko asiakkaille tuottaa arvoa arvostuksen – prestigen – kautta.

KIITOKSET

Tämä kirja ei ole tieteellinen teksti, vaikka onkin tutkimukseen perustuva. Kirjan on mahdollistanut Tekesiltä saamamme rahoitus VIPSE (Valuable Intangible Prestigious Service Experiences) -tutkimushankkeelle. VIPSE tutki sosiaaliseen arvostukseen perustuvaa asiakkaan arvokokemusta ja sen tarjoamia mahdollisuuksia yrityksen strategisena arvonluontimekanismina, kilpailuedun ja kasvun lähteenä. Hanke toteutettiin vuosina 2012–2014 yhteistyössä Vaasan yliopiston johtamisen yksikön ja Turun kauppakorkeakoulun yrittäjyystutkimusyksikön kanssa.

Hankkeessa tehtiin paljon muutakin – tieteellisempää, epäselvää, onnistuneita ja epäonnistuneita kokeiluja – mutta tähän kirjaan olemme pyrkineet kokoamaan osan siitä ymmärryksestä, mitä olemme hankkeen kuluessa saaneet ja minkä näemme mahdollisesti kiinnostavan yritysjohtoa, markkinoijia tai yrittäjiä. Jotkut tutkijakollegamme saattavat kritisoida tekstiä mutkien suoristelusta. Tunnustamme sen, tämän vapauden olemme joissain kohdissa ottaneet tekstin selkeyden vuoksi. Tarkempia, monipolvisempia argumentteja löytyy tieteellisestä kirjallisuudesta niistä kiinnostuneille.

Suuret kiitokset rahoittajallemme ja johtoryhmälle, joka auttoi suuntaamaan ajatuksiamme projektin käännteissä. Erityiskiitos yrittäjille, jotka ennakkoluulottomasti lähtivät mukaan projektiin ja antoivat aikaansa ja jakoivat omaa osaamistaan, kokemuksiaan sekä näkemyksiään teemasta ja sen ympäriltä. Lisäksi mukana olleet yrittäjät ohjasivat meidät asiakkaidensa luo. Heidän kanssaan saimme käydä mielenkiintoisia ja avartavia keskustelua. Suuret kiitokset myös heille.

Erityiskiitos tutkimustiimimme muille jäsenille: Teemu Kautonen ja Ewald Kibler, ilman teitä ei tämä kirjakaan olisi ollut mahdollinen. Lisäksi haluamme kiittää Ville Holmqvistia, Juho Salokangasta sekä Felix Riedl:ä, jotka opintojensa ohella osallistuivat tutkimusavustajina aineistonkeruuseen ja esimerkkitapausten kuvaamiseen. Suuret kiitokset myös tutkimuskumppaneillemme Torgeir Aletille ja Anne-Marie Hedelle Melbournessa. Lisäksi kiitokset Tero Vuoriselle, joka antoi arvokkaita kommentteja tämän kirjan lähes valmiiseen tekstiin ja Virpi Jupolle, joka teki hyvää työtä vielä lopuksi tekstimme sujuvoittamisessa ja oikolukemisessa.

Kiitoksin,

Henri, Jenni ja Laura

SANASTO

Arvo. Tarkoittaa yksilölle tärkeitä ja kestäviä uskomuksia siitä, mikä on hyvää ja mikä pahaa sekä mitkä asiat ohjaavat valintojamme: Mitkä arvot ovat haluttuja tai ei-haluttuja. Arvot luovat pohjan valinnoillemme ja toiminnallemme.

Arvonluonti. Toimintaa, jonka pyrkimyksenä on kasvattaa liiketoiminnan tuottavuutta luomalla lisä-arvoa tuotteen, palvelun tai organisaation toiminnan kautta. Aineettomalla arvонуonnilla tarkoitetaan tiedon ja osaamisen innovatiivista hyödyntämistä. Liiketoimintakontekstissa viitataan usein arvolutupaukseen, jolla tarkoitetaan asiakaslähtökohdan ymmärrystä ja sen miettimistä ja tunnistamista, mikä tuottaa arvoa kuluttajalle.

Kulutuskulttuuri. Kulutuskulttuurilla viitataan ihmisten kuluttamiskäyttäytymiseen, jota kuvaillaan usein materialistiseksi elämäntyyliksi, jossa tavaroiden ja tuotteiden uskotaan tuottavan tyytyväisyyttä ja onnellisuutta ja omistaminen nähdään itseisarvona. Kulutuskulttuurin koetaan kuitenkin elävän nyt murrosaikaa, jossa ei-materiaaliset arvot ottavat vahvemmin sijaa siten heijastaen kulutuskäyttäytymiseen ja kuluttajien odotuksiin ja tarpeisiin.

Prestige on arvoa, joka syntyy asiakkaan mielessä siitä, että heidän oma viiteryhmänsä arvostaa heidän kulutusvalintojaan ja/tai ostopäätöksiään. Prestige voidaan jaotella statukseen, ainutlaatuisuuteen ja haluttavaan maineeseen liittyviin ulottuvuuksiin. Tuotteen tai palvelun arvostuksen ei tarvitse kuitenkaan perustua kaikkiin näihin, vaan yksikin riittää kunhan taustalla vaikuttaa vielä kyseessä olevan kulutuskäyttäytymisen hyväksyttävyyden (legitimiteetti) kuluttajan omassa viiteryhmässä.

Sense-making. Voidaan kääntää ymmärryksen välineeksi tai menneisyyden linseiksi, joiden kautta yksilö tulkitsee mennyttä ja luotsaa tulevaisuuden toimintaansa. Sense-making-teoriassa keskiössä ovat epävarmuus ja odottamattomat tapahtumat ja niiden tuomien asioiden prosessointi. Sense-makingilla viitataan tiedon käsittelyyn ja hallintaan ja ihmisen luontaiseen kykyyn pyrkiä hahmottamaan tuntemattomia tilanteita.

Sosiaalinen legitimiteetti. Sosiaalinen hyväksyttävyyden, legitimiteetti on määriteltävissä yleisen tason oletuksena siitä, että yksilön tai yhteisön toimet ovat haluttavia, sopivia tai soveliaita. Teoreettisesti ilmiö pitää sisällään kolme erillistä ulottuvuutta, kognitiivinen, käytännöllinen ja moraalinen legitimiteetti, joiden kautta toiminta voi olla hyväksyttävää.

Sosiaalinen media. Sosiaalisella medialla, ”somella”, viitataan yhteisöllisiin verkkopalveluihin, joissa yhdistyy käyttäjien välinen kommunikaatio ja oma sisällöntuotanto. Facebook lukeutuu internetin suosituimpiin yhteisöllisiin sovel-
luksiin, jossa käyttäjät esiintyvät omalla nimellään ja tuottavat sisältöä keskus-
telunomaisesti, jakavat ja kommentoivat kuvia, linkkejä ja muuta verkkomateriaa-
lia.

KIRJOITTAJAT

Henri Hakala, KTT, on Vaasan yliopiston johtamisen yksikön tutkija jonka mielenkiinnon kohteena on arvon ja arvostuksen luonnin lisäksi muutkin yritysten menestymisen strategiat. Yritysten strategisen johtamisen ja markkinoinnin kehittämisen ohella Hakalaa kiinnostavat myös verkostomaiset organisaatiot sekä yrittäjämäinen käyttäytyminen osana isompia organisaatioita. Ennen akateemista uraansa Hakala työskenteli pitkään kansainvälisesti luksustuotteiden parissa markkinoinnin kehittämis- ja johtotehtävissä.

Jenni Kantola, FT, on Vaasan yliopiston johtamisen yksikön tutkija, jonka keskeisenä tutkimusfokuksena ovat pienyrittäjät ja erityisesti yrittäjyyden kognitiivinen puoli. Kantolaa kiinnostaa muuttunut (työ)kulttuuri ja sen tuomat haasteet ja uudistumistarpeet niin yksilöille työntekijänä, asiakkaana kuin yrittäjänä.

Laura Nummelin, KTM, on Turun kauppakorkeakoulun yrittäjyyden yksikön tutkija, jonka tutkimusfokus sijoittuu yrittäjyyden ja markkinoinnin rajapinnalle. Nummelinin kiinnostuksen kohteena ovat erityisesti pienyrittäjien arvonluonti ja kuluttajayhteisöt sekä kulutuskulttuurin vaikutukset uusien liiketoimintamahdollisuuksien syntymiseen.

KIRJALLISUUS

Ahola, E-K. (2007). *Producing Experiences in Marketplace Encounters. A Study of Consumption Experiences in Art Exhibitions and Trade Fairs*. Markkinoinnin alan väitöskirja. Helsingin kauppakorkeakoulu.

Berlin, I. (1953). *The Hedgehog and the Fox*. Simon & Schuster, New York.

Hahn, K. (1976). *Kurt Hahn 1886-1974: an appreciation of his life and work*. D. Byatt (toim.). Gordonstoun School

Holbrook, M. B. & Schindler, R. M. (2003). Nostalgic bonding: exploring the role of nostalgia in the consumption experience. *Journal of Consumer Behaviour* 3: 107–127. Doi: 10.1002/cb.127

Pine, J. & Gilmore, J. (1999). *The Experience Economy*. Boston : Harvard Business School Press.

Schau, J., Muniz, M. & Arnould, J. (2009). How brand community practices create value. *Journal of Marketing*, 73, 5: 30-51.

Schutz, A. (1967). *The Phenomenology of the Social World*. Evanston, IL: Northwestern University Press.

Sudi, S. & Zhang, M. (2009). Sense-making and recipes: examples from selected small firms. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 15, 6: 555–570.

Talvio, P. (2011). *Häpeän tunteet kulutuksessa*. Väitöskirja. Aalto-yliopiston Kauppakorkeakoulu.

Weick, K. (1979). *The Social Psychology of Organizing* (Second edition), McGraw Hill.

