

VAASAN YLIOPISTO
MARKKINOINNIN YKSIKKÖ

Joel Ollikainen

**PALVELUBRÄNDÄYS ASIAKASSUHTEIDEN KEHITTÄJÄNÄ TIE-
TOINTENSIIVISESSÄ LIKETOIMINNASSA**

Markkinoinnin
pro gradu -tutkielma

Markkinoinnin johtamisen koulutusohjelma

VAASA 2019

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
TIIVISTELMÄ	5
1. JOHDANTO	7
1.1 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet, tutkimusote sekä näkökulma	9
1.2 Tutkielman rakenne ja rajaukset	10
2. B2B ASIAKASSUHTEIDEN JOHTAMINEN	12
2.1 Asiakkaiden valinta	12
2.1.1 Suhdeorientoineisuus	14
2.2 Asiakassuhteen hallitseminen	15
2.3 Vaihdannan kustannukset	15
2.4 Vallan jakautuminen markkinointikanavassa	16
2.5 Dynaamiset kyvykkyydet	17
2.6 Johtopäätökset asiakassuhteiden johtamisesta	18
3. PALVELUBRÄNDI-IDENTITEETIN RAKENTAMINEN B2B MARKKINOILLA	20
3.1 Brändin määritelmä sekä sen tarkoitus	21
3.2 Yritys brändi	23
3.3 palvelubrändien erityispiirteet	23
3.4 palvelubrändin rakentaminen	24
3.5 B2B palvelubrändi-identiteetti asteikko	25
3.5.1 Työntekijä- ja asiakas orienteisuus	25
3.5.2 Yrityksen visuaalinen identiteetti	26
3.5.3 Brändin persoonallisuus	28
3.5.4 Johdonmukainen kommunikaatio	28
3.5.5 Henkilöstöhankkeet	29
3.6 Johtopäätökset palvelubrändäyksestä	29
4. EMPIRIA	31
4.1 Teemahaastattelu tutkimusmetodina	31
4.2 Laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysi analyysi	33

4.3 Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi	34
4.4 Haastateltavat yritykset sekä heidän valintansa	35
5. TUTKIMUKSEN TULOKSET	37
5.1 Työntekijä- ja asiakasorientoineisuus asiantuntijaorganisaatioissa	37
5.2 Yrityksen visuaalinen identiteetti asiantuntijaorganisaatioissa	42
5.3 Brändipersonallisuus asiantuntijaorganisaatioissa	43
5.4 Johdonmukainen kommunikaatio asiantuntijaorganisaatioissa	45
5.5 Henkilöstöhankkeet asiantuntijaorganisaatiossa	46
5.6 Johtopäätökset analyyseistä	49
6. JOHTOPÄÄTÖKSET	52
6.1 Managerialiset implikaatiot	53
6.2 Kehitysehdotuksia haastatelluille yrityksille	53
LÄHDELUETTELO	56
LIITTEET	62

VAASAN YLIOPISTO

Tekijä:	Joel Ollikainen
Pro gradu -tutkielma:	Palvelubrändäys asiakassuhteiden johtamisen kehittäjänä tietointensiivisessä liiketoiminnassa
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri
Yksikkö:	Markkinoinnin viestinnän yksikkö
Oppiaine:	Markkinointi
Linja (tai koulutusohjelma):	Markkinoinnin johtaminen
Työn ohjaaja:	Harri Luomala
Aloitusvuosi:	2014
Valmistumisvuosi:	2019

Sivumäärä: 63

TIIVISTELMÄ:

Brändäys ja brändit on pitkään yhdistetty kuluttajille myytäviin tuotteisiin. Palvelubrändäys on kuitenkin lisääntyvän kiinnostuksen kohteena. Asiakassuhteiden johtaminen on ollut laajassa tutkijoiden mielenkiinnon kohteena viimeiset parikymmentä vuotta. Asiakassuhteiden johtamiseen tehdyistä panostuksista suuri osa epäonnistuu.

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on arvioida palvelubrändäyksen mahdollisuuksia kehittää asiakassuhteita tietointensiivisessä liiketoiminnassa. Tätä tutkitaan liikkeenjohdollisesta näkökulmasta. Tutkimuksen ensimmäisessä teorialuvussa tarkastellaan asiakassuhteiden johtamisen kriittisiin menestystekijöihin. Tutkimuksen toisessa teorialuvussa käydään läpi B2B markkinoilla toimivien asiantuntijaorganisaatioiden palvelubrändi identiteetin rakentamisen keskeiset osatekijät.

Empiriaosassa analysoidaan empiirisesti yritysmarkkinoilla toimivien asiantuntijapalveluyrityksen brändi-identiteetin kokemista heidän johtonsa toimesta laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysin keinoin. Aineisto kerättiin asiantuntijaorganisaatioiden toimitusjohtajien tai muiden vastaavien johtajien teemahaastatteluna. Aineistosta tunnistettiin se, että asiantuntijat ovat asiantuntijaorganisaatioissa keskiössä.

Analyysin tuloksista korostui se, että monimutkaisista asiantuntijapalveluista on tärkeää ja viestiä mahdollisimman yksinkertaisesti ja selkeästi mahdollisille asiakkaille. Selkeällä, yksinkertaisella ja kiinnostavalla viestimisellä on mahdollisuus erottautua edukseen. Sen lisäksi asiantuntijaorganisaatiot taipuvat hyvin notkeasti asiakkaidensa tarpeisiin.

AVAINSANAT: Palvelubrändäys, asiakassuhteiden johtaminen, tietointensiivinen liiketoiminta

1. JOHDANTO

Millä keinoilla yritysten välisiä asiakassuhteita johdetaan? Mikä erottaa menestyksekkään asiakassuhteiden johtamisen epäonnistuneesta asiakassuhteiden johtamisesta? Onko asiakassuhteiden johtaminen järkevää yrityksen varojen käyttöä?

Mitä sana brändi tarkoittaa? Miten asiantuntijapalveluita yritysmarkkinoille tarjoava yritys voidaan brändätä? Eikö brändit ole vain kuluttajahyödykkeitä varten? Millä keinoilla B2B asiantuntijapalveluita tarjoava yritys voi brändätä itsensä? Näihin kysymyksiin saadaan tämän opinnäytetyön avulla.

Yhä lisääntyvässä määrin yritysten markkinointiosastojen tavoitteena on ollut rakentaa kestäviä asiakassuhteita heidän ja asiakaskuntansa välillä, koska asiakkailla on tämän päivän dynaamisessa kilpailuympäristössä valta laskea hintoja ankaran kilpailun vuoksi (Elmuti, Jia & Gray 2009: 75). Toisaalta vuonna 2011 tehdyn gallupin mukaan keskimääräisen yritysmarkkinoilla toimivan yrityksen asiakassuhteista vain alle joka seitsemäs oli optimaalinen (Liykasa 2012: 21). Tästä syystä on erityisen tärkeää perehtyä oikeanlaiseen asiakassuhteiden johtamiseen eikä pelkästään laittaa kaikkia panoksia yrityksen uusasiakashankintaan.

Asiakassuhteiden johtaminen on ollut laajan akateemisen mielenkiinnon kohteena jo yli parikymmentä vuotta sekä laajassa käytössä yritysten markkinoinnissa. Kuitenkin monien tutkimusten mukaan 70-80% asiakassuhteiden johtamispanostuksista on epäonnistunut. (Williams, Ashill & Naumann 2017: 454–455.) Lisääntynyt mielenkiinto asiakassuhteiden johtamiseen runsaana tarjonta asiakassuhde johtamisen ohjelmistojen tarjontana. Tämän voi huomata kirjoittaessa Google hakuun CRM tai asiakassuhteiden johtaminen, sillä hakutuloksena tulee useita CRM ohjelmistoja kauppaavia mainoksia.

Markkinoinnin tutkimuksessa brändit ovat olleet yksi eniten tutkittu aihealue, mutta silti niiden tutkimuskenttä ei ole luonut selkeää ymmärrystä niistä (Baltantyne & Aitken 2007: 364). Brändäys on alue, joka kiehtoo monista eri näkökulmista (Veloutsou & Taylor 2012: 898). Vaikka brändäys on ollut paljon tut-

kimuksen kohteena, mutta se on painottunut pitkään kuluttajamarkkinoiden brändäykseen. Yritysmarkkinoilla toimivat yritykset ovat myös nähneet brändäyksen turhana ja vain isot yritysmarkkinoilla toimivat yritykset kuten IBM ja Intel ovat panostaneet yrityksensä brändiin. (Leek & Christodoulides 2011: 1060.) Kuitenkin yhä lisääntyvässä määrin 1990-luvun alusta lähtien yritysmarkkinoilla toimivat yritykset ovat alkaneet toteuttaa strategioita tähdätäkseen rakentaa kestäviä vahvoja brändejä havahduttuaan sen hyödyistä. Ennen kaikki mailman arvokkaimmat brändit olivat kuluttajabrändejä, mutta nykyään monet B2B brändit ovat ohittaneet ne brändin arvossa. (Seydgohorban, Matanda & Laplace 2016: 2264, 2275, Sarin 2014: 91.)

Klaus ja Maklan (2007) tulkitsevat, että käsite brändi on syntynyt kuvaamaan tuotteita, joita voidaan omistaa sekä niiden laadusta voidaan keskustella. Talouden siirtyessä yhä enenevässä määrin tuotekeskeisyydestä palvelukeskeisyyteen, joudutaan miettimään brändin käsitettä uudelleen. Palveluiden brändäys on erilaista, koska toisin kuin tuotteet palvelut ovat luonteeltaan aineettomia, heterogeenisiä sekä yhdessä asiakkaan kanssa tuotettuja. (Klaus & Maklan 2007: 115–116). Tutkimus palvelubrändäyksestä on hyvin uusi tutkimusilmiö sekä tutkimus palvelubrändeistä on hyvin hajanaista (Skaalsvik & Olsen 2014: 1209–1211). Toisaalta palveluiden brändäyksen tutkiminen on tärkeää, sillä palveluiden painoarvo Suomen taloudessa kasvaa koko ajan esimerkiksi palveluiden osuus Suomen bruttokansantuotteesta oli vuonna 2016 70,2% kun se vielä vuonna 1950 oli vain 34,5% (Tilastokeskus 2018). Tämä trendi ei koske pelkästään Suomea, sillä esimerkiksi palveluiden osuus koko maailman bruttokansantuotteesta on noussut 10 prosenttiyksikkö noin 58 prosentista noin 68 prosenttiin vuosien 1995 ja 2015 välillä (Maailman pankki 2018).

Tässä tutkimuksessa tutkitaan palvelubrändäyksen mahdollisuuksia kehittää asiakassuhteita tietointensiivisessä liiketoiminnassa. Aihe valikoitui kahdesta syystä, ensiksi koska kuten aiempaan jo kerrottiin, että suurin osa asiakassuhdejohtamiseen laitetuista panostuksista on epäonnistunut (Williams ym. 2017: 454–455). Toiseksi brändäys yritysten välisillä markkinoilla on jäänyt vähemmälle huomiolle kuin kuluttajamarkkinoiden brändäys ja sen tutkimuskenttä pirstaloitunutta (Skaalsvik ym. 2014: 1209–1211).

1.1 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet, tutkimusote sekä näkökulma

Tämän tutkielman tarkoituksena on arvioida palvelubrändäyksen mahdollisuuksia kehittää asiakassuhteita tietointensiivisessä liiketoiminnassa. Tutkielmassa tätä tarkastellaan kahden ilmiön kautta, jotka ovat asiakassuhteiden johtaminen yritysten välisessä kaupankäynnissä sekä palvelubrändin identiteetin rakentaminen yritysmarkkinoilla. Tämän tutkielman tarkoitus on auttaa tietointensiivisiä palveluita yritysmarkkinoilla tarjoavia yrityksiä tunnistamaan, miten he voisivat palvelubrändäyksen avulla kehittää heidän asiakassuhteidenjohtamista.

Tutkielman *ensimmäinen tavoite* on tunnistaa asiakassuhdejohtamisen kriittiset menestystekijät yritysten välisessä kaupankäynnissä. Tähän tavoitteeseen päästään tutustumalla aiheen kirjallisuuteen. Ensimmäisen tavoitteen avulla löydetään selkeä ymmärrys asiakassuhdejohtamisen onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä.

Tutkielman *toisena tavoitteena* on esitellä palvelubrändi-identiteetin rakentamisen kannalta keskeiset osatekijät ja toimenpiteet yritysten välisen kaupankäynnin markkinoilla eli B2B markkinoilla. Tähän tavoitteeseen päästään tutustumalla aiheen kirjallisuuteen. Erityishuomio kiinnitetään nimenomaan palveluita yritysmarkkinoille tarjoavien yritysten brändäykseen. Lisäksi kerrotaan lyhyesti palvelubrändin rakentamisen prosessista. Toisen tavoitteen avulla saadaan selkeä ymmärrys B2B palveluyrityksen brändi-identiteetistä.

Tutkielman *kolmantena tavoitteena* on analysoida empiirisesti yritysmarkkinoilla toimivien asiantuntijapalveluyrityksen brändi-identiteetin kokemista heidän johtonsa toimesta. Tähän tavoitteeseen etsitään vastausta teemahaastattelun avulla. Teemahaastattelut tehdään haastateltavien yritysten toimitusjohtajille tai heidän korkeassa asemassa yrityksessä oleville alaisilleen. Kolmannen tavoitteen avulla saadaan selville, kuinka haastateltavat yritykset voivat tunnistaa yrityksensä brändi-identiteetin kehityskohteet sekä vallitsevan tilan sekä löytämällä yhteisiä trendejä haastateltavien yritysten osalta.

Tutkimuksen näkökulma on liikkeenjohdollinen. Tarkemmin tutkimuksen näkökulma on yritysmarkkinoilla asiantuntijapalveluita tarjoavan yrityksen joh-

don näkökulma. Tutkimus on luonteeltaan laadullinen ja sen tutkimusote on deskriptiivis- analyttinen eli olemassa olevan teorian pohjalta rakennetaan ja verrataan tutkimuksen empiriaa.

1.2 Tutkielman rakenne ja rajaukset

Tutkielma koostuu kuudesta pääluvusta: johdannosta, kahdesta teorialuvusta, empiria- ja metodiluvusta, tuloksista sekä johtopäätöksistä ja implikaatioista. Johdannossa johdatellaan aiheeseen kertomalla, miksi aihe on tutkimisen arvoinen ja ajankohtainen. Johdannossa esitellään lyhyesti yleisellä tasolla aiheen tutkimuskentän nykytilasta. Lisäksi johdannossa kerrotaan tutkielman tarkoitus, tavoitteet sekä rakenne ja rajaukset.

Ensimmäisessä teorialuvussa syvennyttään asiakassuhteiden johtamiseen yritysten välisessä kaupankäynnissä tarkastelemalla kriittisiä menestystekijöitä yritysten välisessä kaupankäynnissä. Lisäksi luvussa määritellään käsite asiakassuhteiden johtaminen, josta käytetään tekstin sujuvuuden varmistamiseksi englannin kielestä peräisin olevaa lyhennettä CRM (customer relationship management).

Toisessa teorialuvussa syvennyttään palvelubrändi-identiteetin rakentamiseen yritysmarkkinoilla. Tässä tutkielmassa käytetään selkeyden vuoksi englannin kielistä lyhennettä B2B (business to business) kuvaamaan sitä, että kyseessä on yritysten välinen kaupankäynti. Luvussa perustellaan se, että miksi brändäys on tärkeää B2B yrityksillekin eikä brändäys ole pelkästään kuluttajamarkkinoiden juttu. Yritys brändäyksen teoria esitellään myös lyhyesti tässä luvussa. Palvelubrändäyksen erityispiirteet esitellään myös tässä luvussa lyhyesti. Lisäksi luvussa määritellään käsite palvelubrändi-identiteetti.

Neljännessä luvussa ensiksi käydään läpi tutkimuksessa käytetyt metodi teemahaastelu ja perehdytään kyseisen metodin teoriaan lyhyesti. Sen jälkeen esitellään analyysimenetelmä. Lisäksi luvussa käydään läpi tutkimuksen luotettavuuden arviointi. Viimeiseksi esitellään lyhyesti haastateltavat yritykset perustellen heidän valikoitumisestaan haastateltaviksi tähän tutkielmaan ja käydään läpi aineistonkeruu prosessi.

Viidennessä luvussa käydään läpi tutkimuksen analyysivaihe sekä esitellään tutkimuksen tulokset. Viides luku jakautuu jokaisen tutkittavan teeman mukaan. Luvun loppuun tulee vielä yhteenveto analyysin tuloksista.

Kuudennessa luvussa käydään läpi johtopäätökset neljännessä luvussa läpi käydystä tutkimuksesta sekä teorialuvuista. Lisäksi viidennessä luvussa käydään läpi mahdollisia akateemisia ja managerialisia implikaatioita sekä esitetään kehitysehdotuksia tutkimuksessa haastateltujen yritysten palvelubrändäykseen.

Tutkimuksen tuloksia rajoittaa se, että aikataulullisista syistä haastateltavien yritysten määrä on melko pieni sekä kaikki yritykset ovat melko pieniä ja suomalaisia, joten kovin suuria yleistyksiä ei voida tehdä koskien suuryrityksiä sekä ulkomaisiayrityksiä. Lisäksi tutkimustulosten soveltaminen rajataan B2B markkinoille, täten tuloksia ei voi soveltaa kuluttajamarkkinoille. Lisäksi B2B kentällä toimivat muut kuin palveluyritykset kuten tuotantoyritykset rajataan tämän tutkimuksen soveltamisen ulkopuolelle.

2. B2B ASIAKASSUHTEIDEN JOHTAMINEN

Suhdemarkkinoinnin tutkimuksen ja paradigman mukaan yritysten tulisi panostaa suhdemarkkinointiin rakentaakseen parempia asiakassuhteita, jotka tuottavat parempaa taloudellista suorituskykyä yritykselle (Palmatier, Scheer, Evans & Arnold 2007: 174). Tästä seuraa se, että yritysten tulee panostaa asiakassuhteiden johtamiseen ja hallintaan, mitä kutsutaan asiakassuhteiden johtamiseksi eli lyhyemmin CRM:ksi. CRM voidaan määritellä laajalti hyväksytyksi lähestymistapavaksi analysoida ja kerätä arvokasta asiakastietoa sekä hyödyntää sitä yrityksen toiminnassa (Holger, Wayne, Krafft & Krieger 2011: 290). CRM on ollut yksi yritysjohton käytyimmistä johtamisen työkaluista, mutta silti suurin osa CRM panostuksista on epäonnistunut (Williams ym. 2017: 454–455).

Tässä teorialuvussa käydään syvällisesti läpi sitä, miten onnistua CRM:ssä B2B kontekstissa. Tämän teorialuvun tavoitteena on täyttää tutkielman ensimmäinen tavoite, joka on tunnistaa asiakassuhdejohtamisen kriittiset menestystekijät yritysten välisessä kaupankäynnissä. Williams, Ashill ja Naumann (2017: 454–474) havaitsivat tutkimuksessaan viisi dimensiota, joilla on tärkeä rooli CRM:n onnistumisessa tai epäonnistumisessa B2B kontekstissa. Nämä dimensiot ovat: asiakkaiden valinta prosessi (customer selection process), asiakassuhteen hallitseminen (channel governance), vaihdannan kustannukset (transaction costs), vallan jakautuminen markkinointikanavassa (power distribution in marketing channels) sekä dynaamiset kyvykkyudet (dynamics capabilities). (Williams yms. 2017: 454–474.) Tässä luvussa tarkastellaan CRM:n onnistumista näiden viiden tekijän kautta ottaen tarkastelun näkökulmaksi B2B markkinoilla asiantuntijapalveluita tarjoavan yrityksen näkökulma.

2.1 Asiakkaiden valinta

Asiakkaat ovat kaiken liiketoiminnan perusta, sillä ilman asiakkaita ei liiketoiminnan pyörittäminen ole mahdollista. Yleinen virhe CRM toimenpiteissä on se, että niitä suunnataan kollektiivisesti kaikille yrityksen nykyisille asiakkaille sekä hyvälle tuottaville asiakkaille, että huonosti tuottaville asiakkaille. Jotkin asiakkuudet eivät ole hyödyllisiä, koska ne vaativat liikaa yrityksen resursseja,

mutta ovat vähemmän arvokkaita yritykselle. (Williams ym. Williams ym. 2017: 458–459, Thakur & Workman 2016: 4099. Yrityksen täytyy huolella harkita mille asiakkaille se kohdentaa CRM toimenpiteitä, sillä harvoin koko asiakaskanta on tuottoisaa ja sellaista, joihin kannattaa kohdentaa CRM toimenpiteitä. Asiakassuhteen menneisyyden tuottoisuutta ei kuitenkaan kannata pitää ainoana ja yksiselitteisesti tärkeimpänä kriteerinä valitessaan CRM toimenpiteiden kohdistamista, vaan on järkevämpää käyttää numeerisia laskelmia asiakkaan tulevaisuuden talouskehityksestä. (Williams ym. 2017: 458–459.)

Thakur ym. (2016: 4095–4102) jakavat asiakasportfolion johtamisen matriisissaan asiakkaat neljään ryhmään: platina-, kulta-, hopea- ja pronssiasekkaisiin sen mukaan, että kuinka suuret ovat asiakkaan palvelemisen kulut ja kuinka suuri on asiakkuuden arvo yritykselle. Platina asiakkaiden palvelimisen suhteelliset kulut ovat pienet mutta arvo yritykselle on korkea. Kulta-asiakkaiden palveleminen on suhteellisesti kalliimpaa kuin platina-asiakkaiden mutta heidän tuottamansa arvo yritykselle on korkea. Hopea-asiakkaiden palveleminen on suhteellisesti edullista, mutta heidän tuottamansa arvo yritykselle on pienempi. Pronssiasekkaiden palveleminen on suhteellisesti kallista sekä heidän tuottamansa arvo yritykselle on pieni. Yrityksen tulisi tarjota parasta mahdollista palvelua platina-asiakkaille sekä kohdentaa eniten CRM toimenpiteitä heihin. Yrityksen tulisi kohdentaa vähiten resursseja sekä CRM toimenpiteitä pronssiasekkaisiin.

Asiakasportfolio johtamisen tarkoituksena on kohdentaa resurssit, niin että niistä saadaan parhaan tuoton. Portfolio näkökulman tarkoituksena ei ole ainoastaan segmentoida nykyisiä asiakkuuksia, vaan auttaa myös yrityksiä tarjoamaan parempaa palvelua ja luoda luottamusta ja uskollisuutta rakentaakseen kestäviä asiakassuhteita. (Thakur ym. 2016: 4095–4102.)

Tärkeiden asiakkuuksien hoitamisesta käytetään myös nimitystä avainasiakkuus johtaminen (Key account management eli KAM). Monissa yrityksissä tärkeimmistä ja isoimmista asiakkuuksista vastaavat key account managerit vapaasti suomennettuna avainasiakkuuspäälliköt, kun pienemmistä asiakkuuksista vastaavat account managerit. Monissa tietointensiivisissä palveluyrityksissä on oma KAM järjestelmänsä, koska pitkä aikaiset ja läheiset asiakassuhteet ovat niissä vielä erityisen tärkeitä. Se on tapa hoitaa organisoidusti kaikkein tärkeimmät asiakassuhteet, jotta niitä voidaan johtaa ja koordinoita mahdoli-

simman tehokkaasti. Sen lisäksi avainasiakkuuksien johtamisen lähtökohtana on ajatus siitä, että pieni määrä suuria asiakkuuksia tuottaa enemmän kuin iso määrä pieniä asiakkuuksia. (Nätti & Palo 2012: 1837– 1852.)

2.1.1 Suhdeorientoineisuus

Lisäksi asiakkuuksien valinnan toinen näkökulma on suhdeorientoituneisuus eli se, että miten asiakas on halukas läheisiin, yhteistyöllisiin suhteisiin yrityksen kanssa. Suhdeorientoineisuuden vastakohtana on halukkuus yksittäisiin transaktioihin perustuviin suhteisiin, sillä jotkin yritykset tietoisesti yrittävät välttää suhteiden rakentamista (Williams ym. 2017: 459, Palmatier ym. 2008: 175.) Yrityksen johdon tulisi olla tietoinen siitä mitkä tekijät vaikuttavat asiakkaiden suhdeorientaatioisuuteen, jotta yritys onnistuu paremmin kohdentamaan oikeat toimenpiteet asiakassuhteiden hallintaan (Palmatier ym. 2008: 175). Toisaalta tietointensiiviset palveluyritykset ovat suhdeorientoituneita, sillä tietointensiivisten yritykset saavuttavat kilpailuetua laatuparannusten avulla sekä tehokkuuden lisäämisen lisäksi rakentamalla menestyviä, kestäviä ja tehokkaita suhteita heidän asiakasyritystensä kanssa (Zaefarian, Henneberg & Naude 2013: 260).

Avainasiakkuuksien johtamisjärjestelmää sovelletaan silloin kuin on jo suhdeorientoitunut, koska avainasiakkuuksien johtamisella tähdätään nimenomaan läheisiin asiakassuhteisiin. Sen hyötyinä on se, että se mahdollistaa paremman suhdekoordinoinnin, suuremman määrän vuorovaikutusta sekä intensiivisempää yhteistyötä asiakkaan kanssa. Avainasiakkuuksien johtamisella mahdollistetaan tiedon kertyminen sekä tiedonsiirtyminen yrityksen asiantuntijoiden välillä. Asiantuntijaorganisaation arvokkain resurssi on tieto, mitä sillä on. Tärkein väline kerätä tietoa on vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. (Nätti ym. 2012: 1837– 1852.)

Avainasiakkuuksien johtaminen on tapa luoda luottamusta, kun kyseessä on abstraktit ja monimutkaiset asiantuntijapalvelut. Sen lisäksi monimutkaiset ja kustomoidut palvelut vaativat intensiivistä vuorovaikutusta, läheistä yhteistyötä ja integrointia asiantuntijaorganisaation ja sen asiakasyrityksen välillä. (Nätti ym. 2012: 1837– 1852.) Nämä seikat puhuvat sen puolesta, että avainasiakkuuspanostukset tärkeimpiä asiakkaita ovat välttämättömiä asiantuntijaorganisaatioissa.

2.2 Asiakassuhteen hallitseminen

Asiakassuhteen hallitsemisella viitataan siihen, että asiakassuhteen vaihdanta ohjautuu usein kahdella mekanismilla joko sopimuksella tai suhde normeilla. Nämä kaksi mekanismia voivat esiintyä samaan aikaan yhdistelmänä tai suhde voi perustua jompaankumpaan erikseen. Näiden mekanismien perimmäisenä tarkoituksena on lisätä vaihdannan tehokkuutta sekä vähentää opportunistista käytöstä kumppanien välillä. Sopimuksellinen johtaminen voi perustua tiukasta sopimuksesta hyvinkin joustavaan, mukautuvaan ja kustomoituun sopimusmalliin. Luonnollisesti mitä tiukempi sopimusmalli on sitä huonommin CRM toimenpiteet sopivat suhteeseen. Joustavat sopimusmallit ovat kuitenkin lisääntyneet kasvavan ympäristöllisen epävarmuuden johdosta, mikä mahdollistaa myös CRM toimenpiteet. (Williams ym. 2017: 462.)

Suhde normit perustuvat pehmeisiin tai normatiivisiin sopimuksiin, jotka mahdollistavat sopimuksia joustavamman vaihdannan kumppanien välillä. Suhde vaihdantaa voidaan kuvata pitkäkestoiseksi prosessiksi, joka perustuu sosiaaliin vaihdantaan ja hyödyttää molempia osapuolia. Suhde normeihin perustuva suhde on sopimukseen perustuvaa suhdetta soveltuvampi CRM toimenpiteille, koska molemmat osapuolet jakavat sitoutumisen suhteelle ja yhteiset päämäärät ja tavoitteet. (Williams ym. 2017: 463.)

2.3 Vaihdannan kustannukset

CRM toimenpiteet hyödyttävät myyjä organisaatiota ilmeisesti pitkällä aikavälillä asiakkaan uskollisuuden sekä tulojen kasvuna, kun taas ostaja organisaatiolle niiden hyödyt eivät ole avain yhtä ilmeisiä. CRM toimenpiteet ovat soveltuvia silloin kun ne parantavat selkeästi vaihdannan tehokkuutta sekä myyjän että ostajan näkökulmasta. CRM toimenpiteet soveltuvat silloin kuin niiden hyödyt asiakkaalle ovat selkeitä ja dokumentoitavissa. (Williams ym. 2017: 463–464.)

Myyjä yritys yrittää maksimoida lyhyen tai pitkän tähtäimen tuottonsa suhde ja sopimusmekanismeilla kun taas asiakas yrittää vähentää epävarmuutta kyseisillä tavoilla. Asiakasyritykselle syntyy säästöjä suhteesta, koska yritykselle ei synny suhteen aikana kustannuksia etsinnästä ja uusien toimittajien tai palvelun tuottajien arvioinnista. (Williams ym. 2017: 463–464.)

2.4 Vallan jakautuminen markkinointikanavassa

Vallan jakautuminen markkinointikanavassa tarkoittaa sitä, että kuinka symmetrisesti valta on jakautunut myyjä ja ostaja yrityksen välillä eli minkälainen neuvotteluvoima ostajalla on myyjän suhteen ja toisinpäin (Williams ym. 2017: 457). Suhde vallan jakautumisen ja riippuvuuden välillä markkinointikanavassa on ollut pitkään tutkittu ilmiö (Guijun & Nan 2004: 675). Jo vuonna 1979 Porter nosti neuvotteluvoiman tärkeäksi tekijäksi liiketoiminnalle suhteessa asiakkaaseen sekä tavarantoimittajaan (Porter 1979: 137–145). Porterin viidestä neuvotteluvoimasta asiakkaan ja tavarantoimittajan neuvotteluvoima ovat tässä yhteydessä mielenkiintoisia, koska tarkastellessa asiakkaan neuvotteluvoimaa tarkastellaan yrityksen ja asiakkaan välisen suhteen vallan jakautumista. Vastaavasti tarkastellessa tavarantoimittajan neuvotteluvoimaa tarkastellaan vallan jakautumista asiakkaan näkökulmasta.

Valta markkinointikanavassa tarkoittaa kykyyn vaikuttaa markkinointikanavan muiden jäsenten päätöksentekoon markkinointistrategian mukaisesti eri tasoisesti (Guijun ym. 2004: 678). Riippuvuus markkinointikanavassa tarkoittaa tilaa, jossa kohde yrityksen täytyy ylläpitää sen suhdetta saavuttaakseen halutun päämäärän tai kauppakumppani tarjoaa kriittisiä resursseja, joita ei ole muuten saatavilla (Kale 1986: 390, Buchanan 1992: 65). Mitä enemmän yritys on riippuvainen toisesta yrityksestä, sitä vähemmän yrityksellä on valtaa suhteessa (Williams ym. 2017: 464).

Vallan jakautuminen markkinointikanavassa on tärkeä tiedostaa CRM toimenpiteiden takia, sillä heikommassa asemassa oleva myyjäyrityksen todennäköisesti onnistuu niissä kuin vahvemmassa asemassa suhteessa ostajayritykseen olevan myyjäyritys. Toisaalta tilanteessa, jossa myyjäyritys on vahvemmassa asemassa suhteessa ostajaan, ei CRM toimenpiteet ole välttämättä tarpeellisia ja hyödyllisiä tilanteessa. CRM toimenpiteet näyttävät olevan hyödyllisimpiä ti-

lanteissa, joissa yritysten välillä on valta symmetria. Kaikkein parhaiten CRM toimenpiteet onnistuvat tilanteessa, jossa yritysten välillä on molemminpuolinen riippuvuussuhde, jossa toisen osapuolen menestys hyödyttää myös toista osapuolta (Williams ym. 2017: 465–466.)

Vallan jakautumisen markkinointikanavassa voidaan kuitenkin nähdä enemmän vaikuttavan perinteisillä aloilla kuten teollisuudessa kun taas asiantuntijapalveluissa yhteistyön merkitys korostuu. Asiantuntijapalveluyritykset eivät tarjoa mitään yksittäistä raaka-ainetta tai komponenttia asiakkailleen, mitkä ovat korvaamattomia asiakkaan liiketoiminnalle.

2.5 Dynaamiset kyvykkyydet

Internetin ja digitalisaation myötä dynaamiset kyvykkyydet ovat tulleet tärkeäksi osaksi liiketoiminnassa menestymiselle (Karimi & Walter 2015: 39–42). Dynaamiset kyvykkyydet voidaan määritellä kyvykkyyksiksi, jotka auttavat yritystä laajentamaan ja muokkaamaan yrityksen operointia tai luomaan uusia tavanomaisia kyvykkyyksiä. Dynaamiset kyvykkyydet mielletään usein muutokset tilanteissa tarvittaviksi resursseiksi (Winter 2003: 991–995). Dynaamiset kyvykkyydet ovat arvokkaita nopeasti kehittävässä liiketoimintaympäristössä, jolloin vaadittavat kyvykkyydet ja resurssit vaihtuvat nopealla tahdilla.

Dynaamisten kyvykkyyksien kehittäminen nopeasti yrityksen sisällä on haasteellista, mikä johtaa siihen, että yritykset hankkivat näitä resursseja ja kyvykkyyksiä yrityksen ulkopuolelta. CRM toimenpiteet ovat tehokkaimpia silloin kuin yrityksellä on tarjota ainutlaatuisia, älyllisiä, dynaamisia kyvykkyyksiä, jotka ovat arvokkaita asiakkaalle. CRM toimenpiteet eivät ole kovinkaan tehokkaita silloin kun yrityksellä on tarjota helposti korvattavia hyödykkeitä tai palveluita. (Williams ym. 2017: 466–468.)

Lukuisat tutkijat, markkinoijat sekä päättäjät ovat väittäneet viimeisen parinkymmenen vuoden ajan nykyistä taloutta luonnehtivan riippuvuus tiedosta sekä ulkoistaminen (D'Antone & Santos 2016: 172). Ulkoistamalla tietointensivisille palveluita tarjoaville yrityksille yritykset hankkivat dynaamisia kyvyk-

kyvyksiä. Dynaaminen kyvykkyys voi olla esimerkiksi jokin suunnittelupalvelu. Tietointensiivisiä palveluita tarjoava yritys voidaan määritellä palveluyritykseksi, jota luonnehtii korkea tietointensiivisyys, tarjoaa palveluita muille yrityksille ja julkisille organisaatioille sekä sen tarjoamat palvelut eivät ole rutiinomaisia kuten tilintarkastus tai kuljetuspalvelut (Muller & Doloreux 2009: 65). Asiantuntijaorganisaatioille on myös tyypillistä se, että ne palkkaavat korkeasti koulutettuja työntekijöitä sekä tähtää siihen, että työntekijät voivat kerätä, mobilisoida, kehittää muuttaa tietoa sellaiseksi, että se luo arvoa asiakkaille (Nätti ym. 2012: 1838).

2.6 Johtopäätökset asiakassuhteiden johtamisesta

Asiakassuhteiden johtamisen onnistumisen kannalta on siis tärkeää oikeiden asiakkaiden valinta sekä panostaminen juuri kaikkein kannattavimpiin ja potentiaalisimpiin asiakkuuksiin. Sen lisäksi on tärkeää tunnistaa, että perustuuko suhteen johtaminen suhdenormeihin vai sopimukseen. Lisäksi tulisi huomioida vaihdannan kustannukset ja vallan jakautuminen suhteessa osapuolten välillä. Dynaamiset kyvykkyudet ovat lisäksi tekijä, mikä ajaa yritykset suhteisiin saadakseen hankittua niitä. Dynaamiset kyvykkyudet ovat kaikkein oleellisin palvelu, minkä takia yritykset muodostavat suhteita asiantuntijaorganisaatioiden kanssa. Toisaalta tiedon tuottaminen, jolla voidaan tarjota dynaamisia kyvykkyksiä yrityksille, mikä vaatii läheistä suhdetta asiakasyrityksen kanssa. Toisaalta kaikkien viiden dimension vaikutus asiakassuhteiden johtamiseen ei ole niin suurta asiantuntijapalveluyritysten kontekstissa.

Cassia, Cobelli & Ugolini (2017: 722–732) tutkimuksen mukaan asiakasuskollisuudella ja B2B palvelubrändikuvalla on suora positiivinen korrelaatio. Tämä johtuu siitä, että brändikuva syntyy asiakkaan mielissä, kun tämä palvelee yritystä tukiessaan sen arvon muodostusta. Palvelubrändi stimuloi asiakkaan mielessä emotionaalista sitoutumista sekä lisääntyneitä uskollisuutta. Asiakas näkee yrityksen kumppanina, joka parantaa heidän suorituskykyään. (Casia ym. 2017: 722–732.)

Hyvällä asiakassuhteiden johtamisella ja hyvällä palvelubrändillä näyttää olevan positiivinen kierre. Eli kun yritys panostaa sen asiakassuhteiden johtamiseen, niin se samalla parantaa yrityksensä brändiä. Toisin sanoen nämä ovat

toisiaan täydentäviä toimenpiteitä. Samanlainen vaikutus näyttää olevan myös toisinpäin. Tästä johtuen seuraavassa luvussa siirrytään asiakassuhteiden johtamisesta palvelubrändäyksen maailmaan.

3. PALVELUBRÄNDI-IDENTITEETIN RAKENTAMINEN B2B MARKKINOILLA

Tässä luvussa käydään syvällisesti läpi B2B palvelubrändäystä sekä sen tutkimuskenttää. Ennen kuin mennään syvemmälle B2B palvelubrändäyksen maailmaan, niin annetaan aluksi määritelmä peruskäsitteelle brändi. Sen jälkeen kerrotaan lyhyesti yritys brändäyksestä (corporate brand), joka on ollut viime aikoina kuumana aiheena brändäyksen tutkimuksen kentässä (Balmer 2010: 183). Sen jälkeen käydään läpi palvelubrändien erityispiirteitä sekä esitetään lyhyesti palvelubrändin rakentamisen prosessi. Luvussa esitetään muun muassa Colemanin, De Chernatyn ja Christodoulidesin (2011) kehittämä B2B palvelubrändi-identiteetin asteikko ja käydään läpi kaikki sen viisi dimensiota, jotka toimivat tämän tutkimuksen empirian viitekehystenä. Tämän luvun tavoitteena on täyttää tutkielman toinen tavoite, joka on: esitellä palvelubrändi-identiteetin rakentamisen kannalta keskeiset osatekijät ja toimenpiteet yritysten välisen kaupankäynnin markkinoilla eli B2B markkinoilla. Tähän tavoitteeseen päästään perehtymällä ja esittelemällä aiheen tutkimuskenttää.

Kuluttaja ja B2B markkinat eroavat toisistaan monella eri tavalla. B2B markkinoita luonnehtii huomattavan tärkeät henkilökohtaiset suhteet, monitahoiset toimitusketju suhteet, monimutkaiset myyntiprosessit sisältäen päätöksentekoyksiköitä eikä yksilöiden tekemät päätökset, tarve vahvasti kustomoiduille ratkaisuille, yksittäisten transaktioiden arvo on korkeampi sekä henkilökohtaisen myyntityön suuri hallitsevuus (Coleman, De Chernatony & Christodoulides 2015: 1152). Täten samoja keinoja kuluttajamarkkinoille brändätessä ei voi suoraan siirtää B2B markkinoilla toimivan yrityksen brändäykseen, vaan täytyy soveltaa sen kenttää soveltuvia työkaluja. B2B markkinoilla toimivien yritysten brändäys on 1990-luvun alusta lähtien ollut kasvavan mielenkiinnon kohteena ensiksi hyötyjen tarkastelun osalta kohti brändipääomaa ja laajempaa tarkastelua (Seydgohorban ym. 2016: 2675).

3.1 Brändin määritelmä sekä sen tarkoitus

Kotimaisten kielten keskuksen Kielitoimiston sanakirjan määritelmä sanasta brändi on seuraavanlainen: tuote(merkki), yritys, henkilö tms., jolle on markkinoinnin yms. avulla luotu t. syntynyt laaja (myönteinen) tunnettuus. Tässä tutkielmassa keskitytään kuitenkin palvelun sekä niitä tarjoavan yrityksen brändäykseen. Suomen Mediaopas määrittelee brändin tavaramerkin ympärille muodostuneeksi positiiviseksi maineeksi (Suomen Mediaopas 2017). Tämä määritelmä paljastaa kaksi asiaa. Ensiksi sen, että brändit on totuttu yhdistämään tavaroihin ja tavaramerkkeihin sekä toiseksi sen, että brändi olisi aina positiivinen. Brändi voi yhtä hyvin olla negatiivinen tai kehittyä positiivisesta negatiiviseksi. Negatiivinen brändi voi olla mielenkiintoinen tutkimusaihe. Negatiivisen brändin vaikutus ja syyt on myös tärkeä selvittää.

Suomen kielen sana brändi on selkeästi lainasana englannin kielestä muutamalla suomenkielisen lausuntaa helpottavalla muutoksella eli. Toisaalta toisessa kotimaisessa kielessä ruotsissa sanan brändi vastine on varumärke, joka suoraan suomennettuna tarkoittaa tavaramerkkiä. Eli ruotsin kielen vastine viittaa suoraan tavaroihin ja jättää palvelut ulkopuolelle. Tämä on yllättävää, sillä ruotsalaisethan ovat tunnettuja brändeistään. Täten ei ole mikään yllätys, että sana brändi assosioituu niin vahvasti tavaroihin palveluiden sijasta. Tämä on myös mielenkiintoinen ilmiö perehtyä.

Sanan brändi alakäsitteitä ovat brändipääoma (brand equity), brändin persoonallisuus (brand personality), brändin identiteetti (brand identity), brändi imago (brand image) ja bränditietoisuus (brand awareness). Brändipääoma tarkoittaa sitä kuinka paljon brändillä on taloudellista arvoa. Brändin tuottamaa taloudellista arvoa voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta, jotka ovat kuluttajan näkökulma suhteen tuomista hyödyistä kuluttajalle sekä puhdas taloudellinen arvo yritykselle. Brändipääoma taloudellisesta näkökulmasta tarkoittaa sitä, että kuinka paljon korkeampi hinta saadaan tuotteesta tai palvelusta, jos brändiä ei olisi. (Kaprefer 2008: 9,504.) Keller (1993: 1) Määrittelee brändipääoman seuraukseksi, joka syntyy jostain markkinointi toimenpiteestä, jos tuotteella tai palvelulla on tietty nimi muttei ilman kyseistä nimeä. Tästä seuraa, että virheet suvaitaan helpommin brändeille, joilla on korkeampi brändipääoma.

Brändin persoonallisuus tarkoittaa normaalisti ihmisiin yhdistettäviä luonteenpiirteitä, jotka kuvaavat brändiä. (Kaprefer 2008: 183–184). Aaker (1996: 83) Luonnehtii brändiä persoonana perspektiivin tekevän brändiä identiteetistä rikkaamman ja kiinnostavamman kuin pelkkiin tuotteisiin perustuvana. Tällaisia luonteenpiirteitä voivat olla muun muassa luotettavuus ja avuliaisuus tai mikä tahansa ihmisiin yhdistettävä luonteenpiirre. Näitä luonteenpiirteitä voidaan tarkastella samalla tavalla kuin ihmisiä näiden luonteenpiirteiden suhteen. Brändin persoonallisuus voi luoda brändistä vahvemman mahdollistamalle kuluttajan samaistumisen brändin persoonallisuuden piirteisiin ja tätä kautta käyttää sitä itseilmaisun välineenä. Lisäksi ihmiseen luonnehdittavat persoonallisuuden piirteet saattavat helpottaa suhteen syntymistä brändin kanssa samalla tavalla kuin ihmisten välisissä suhteissa. Viimeisenä etuna brändin persoonallisuuden avulla voidaan viestiä brändin tuotteiden funktionaalisia hyötyjä kuten esimerkiksi vahvalla ja energisellä Michelin miehellä sitä, että myös Michelin renkaat ovat vahvoja ja energisiä. (Aaker 1996: 83–84.)

Brändin identiteetti tarkoittaa yrityksen uskomuksia ja arvoja brändistään (Kaprefer 2008: 171). Brändi imago Kellerin (1993) mukaan on käsitys brändistä kuluttajan mielissä ja muistissa (3). Bränditietoisuus tarkoittaa sitä, miten brändi erotetaan eri olosuhteissa. Bränditietoisuudella on kaksi alakäsitettä tai dimensiota brändin tunnistaminen (brand recognition) ja brändin muistaminen (brand recall). Brändin tunnistaminen tarkoittaa sitä, miten kuluttaja tunnistaa brändin aikaisemmasta kokemuksesta brändistä, jos hän saa jonkun vihjeen brändistä kuten esimerkiksi näkee logon tai sloganin. Brändin muistaminen puolestaan tarkoittaa sitä, että kuinka hyvin kuluttajan mieleen tulee kyseinen brändi ajatellessa kyseistä tuotetta tai palvelukategoriaa. (Keller 1993: 3.)

Yhtenäisen, erottuvan ja merkityksellisen brändiä identiteetin ansiosta yritys voi luoda preferenssejä markkinoille sekä pyytää premium hintaa brändin tuoman arvon lisäyksen johdosta. Lisäksi brändiä identiteetin avulla voidaan synnyttää luottamusta, helpottaa asiakkaan identiteetin muodostusta sekä erottautua kilpailijoista. (Coleman, De Chernatony & Christodoulides 2011:1063.) B2B brändi helpottaa isojen yritysten ostopäätöksiä lisäämällä luottamusta ostopäätökseen, koska vahva brändi vähentää epävarmuutta (Seyedghorban: 2016: 2264).

3.2 Yritys brändi

Yritys brändi (corporate brand) auttaa yrityksessä työskenteleviä yksilöitä määrittelemään keitä he ovat. Yritys brändiin liittyy tärkeästi yrityksen brändi identiteetti (corporate brand identity), joka tarkoittaa niitä yrityksen sisäisten yksilöiden ja ryhmien miellelyhtymä odotuksia, joita yhdistetään instituution brändiin. (Balmer 2010: 180–181.) Yrityksen brändäyksellä ja tuotteiden brändäyksellä on samat ydin tavoitteet eli erottautuminen sekä preferenssien luominen. Toisaalta yritys brändäyksessä on pidemmän aikajänteen tähtäin kuin pelkässä tuote tai palvelubrändäyksessä. (Törmälä & Saraniemi 2018: 29.) Yritys brändi voidaan nähdä eräänlaisena kattona yrityksen palveluille ja tuotteille sekä niiden brändeille.

Balmer (2010: 182–183) listaa kolme hyötyä yritys brändistä, jotka ovat yritys brändin arvo (currency), kieli (language) sekä navigointi työkalut (navigational tool). Yritys brändin arvoa voidaan tarkastella eri sidosryhmien näkökulmasta. Kieli viittaa siihen, että yrityksen nimellä on jokin merkitys kuten esimerkiksi monella Vaasan seudulla toimivalla yrityksellä on Vaasan viittaava nimi kuten Wasacon Oy. Toisaalta yritys brändin hyötynä on navigointi työkaluna toimiminen eli sen avulla yritys voi erottautua mitä se on ja mitä se ei. (Balmer 2010: 182 –183.) Eli yrityksen brändin avulla potentiaaliset uudet asiakkaat saavat käsityksen siitä, mitä yritykseltä kumppanina sekä sen palveluista voidaan odottaa.

3.3 Palvelubrändien erityispiirteet

Tutkiakseen palvelubrändien erityispiirteitä, täytyy ensimmäiseksi määritellä palveluiden erityispiirteet, jotka erottavat palvelut tuotteista. Vargo & Lusch (2004:) luettelevat palveluihin perustuvan talouden erityispiirteiksi seuraavat: ihmiset hankkivat ja vaihtavat tietoa ja taitoja, tuotteet ovat vain työkaluja palveluiden välittämisessä, palvelut tuotetaan yhdessä asiakkaan kanssa ja asiakkaalla on tärkeä rooli, arvo syntyy käytössä sekä rahallinen vaihto tapahtuu asiakkaan vaihtaessa tietoa ja taitoja. Kayman & Arasli (2007: 93) huomauttavat palvelubrändäyksen tärkeyttä, koska sen avulla asiakkaat voivat muodostaa luottamusta aineetonta palvelua kohtaan vähentämällä kuluttajan kokemaa taloudellista, sosiaalista sekä turvallisuus riskejä, joita syntyy epävarmuudesta,

kun ei ole käsin kosketeltavaa tuotetta. Tämä on hyvin tärkeää myös asiantuntijapalveluiden kohdalla, koska ne ovat pitkälle kustomoituja asiakkaalle ja suhde perustuu luottamukseen.

Skaalsvikin & Olsenin (2014: 1215–1216) mukaan palvelubrändiä kehitetään yhdessä interaktiivisesti asiakkaiden, palvelutyöntekijöiden sekä yrityksen johdon kesken. Kuluttajat toimivat yhteiskehittäjänä. Yrityksen johto johtaa brändin kehittämistä sekä antamalla päivitetty ohjeet brändin mukaan toimiselle erityisesti asiakasrajapinnassa oleville palvelutyöntekijöille. Työntekijät toimivat aktiivisina osallistujina brändin kehittämisessä johdon antamien ohjeiden mukaan, millä on suora vaikutus asiakkaisiin. Asiakkaiden ollessa elin ehto yrityksen olemassa ololle, niin heidän osallistuminen prosessiin vaaditaan palvelubrändin kehittämiseen.

3.4 Palvelubrändin rakentaminen

Useat tutkijat ovat huomanneet 2000-luvulla, että sisäisessä palvelubrändi kehittämisen prosessissa on tärkeää se, että työntekijöiden käytös on brändin arvojen mukaista. Parhaiten onnistuneessa palvelubrändäyksessä asiakkaiden kanssa toimivat työntekijät tietävät, miten he voivat parhaiten välittää brändin arvoja asiakkaille palvelukohtaamisessa eli totuuden hetkellä. Työntekijät ovatkin ratkaisevassa roolissa palvelubrändin kehittämisessä. (Vallaster & De Chernatory 2005: 181–203.)

De Chernatory, Drury & Segel-Horn (2003: 1–21) esittävät palvelubrändin rakentamisen epälineaarisenä mallina. Palvelubrändin kehittämisen prosessi alkaa ulkopuolisten mahdollisuuksien tunnistamisella. Tämä vaihe koostuu laajalaisesta ulkoisten tekijöiden tutkimuksesta kuten resurssien saatavuudesta tai kilpailija-analyysistä. Toinen vaihe on tunnistaa sisäiset kyvyt eli mihin kaikkien yritys eli analysoida mihin kaikkeen yritys on kykenevä.

Seuraava vaihe on määritellä brändi ja kehittää brändi konsepti. Tämän jälkeen arvioidaan kehitetyn brändin toteutettavuutta ottaen huomioon ajoituksen, toiminnan kokoluokan sekä yrityksen aiemman historian. Lisäksi tulee varmistaa resurssien riittävyys toteutukseen. Toteutuskelpoisen palvelubrändin kehittämisen seuraava vaihe on varmistaa sisäinen sitoutuminen palvelubrändiin. Onnistuakseen kaikkien täytyy henkilöstöä ja johtoa myöten uskoa palve-

lubrändiin. Palvelubrändin kehittämisestä vastuussa olevien johtajien onkin tärkeää viestiä mihin he uskovat innostavalla tavalla. (De Chernatory ym. 2003: 10–11.)

Sen lisäksi palvelubrändi täytyy positoida markkinoille sekä differoida sen kilpailujoista. Tämän jälkeen tulee järjestää organisaatiolliset resurssit. Palveluorganisaatiossa sen tärkeimmät resurssit ovat yleensä sen henkilöstö. Tämä rekrytointiprosessit tulee kehittää sellaiseksi, että saadaan hommattua oikeanlaisia työntekijöitä palvelubrändin toteutukseen. Seuraavaksi tulee testata markkinoilla palvelubrändin lupaus sekä toteutus. Palvelubrändin pilottitestit ovat tärkeitä, koska palvelua ei voi testata samalla lailla kuin tuotteita ennen niiden markkinoille vientiä. Viimeinen vaihe on palvelubrändin operationalisointi, mikä koostuu viestinnästä sekä itse palvelun toteutuksesta, jotka palveluiden nivoutuvat usein yhteen. (De Chernatory ym. 2003: 11–13.)

3.5 B2B palvelubrändi-identiteetti asteikko

Brändi-identiteetti tarkoittaa yrityksen sisäistä käsitystä siitä, millainen yrityksen brändi on (Kaprefer 2008: 171). Coleman ym. (2011: 1064) määrittelee B2B palvelubrändi-identiteetin strategiseksi visioksi siitä, kuinka B2B palvelubrändi tulisi kokea yrityksen sidosryhmissä. Coleman ym. (2011:1063–1071) kehittivät B2B palvelubrändi-identiteetin mittaamiseen suunnatun asteikon, koska olemassa olevat brändi-identiteetti viitekehykset ovat suunnattu kuluttajamarkkinoille tai ne ovat rakennettu kuluttajamarkkinoille suunnatun mallin pohjalta. Tutkimuksesta ilmeni B2B palvelubrändi-identiteetin koostuvan viidestä dimensiota, jotka ovat työntekijä ja asiakas orientaisuus (employee and client focus), yrityksen visuaalinen identiteetti (corporate visual identity), brändin persoonallisuus (brand personality), johdonmukainen kommunikaatio (consistent communication) sekä henkilöstö hankkeet (human resource initiatives).

3.4.1 Työntekijä- ja asiakas orientaisuus

Työntekijä ja asiakas fokus dimensio mittaa yrityksen työntekijöiden ja asiakkaiden sitoutumista brändiin. Fokuksen tuonnin asiakkaisiin ja työntekijöihin vaikuttaa positiivisesti brändin suorituskykyyn. Toisaalta vaikutus ei ole kovin merkittävä verrattuna muihin dimensioihin. (Coleman ym. 2015: 1143–1144.) Zhun ja Nakatan (2007:187–203) mukaan asiakas orientaatiolla on epäsuora yh-

teys yrityksen taloudelliseen suorituskykyyn. Esimerkiksi Skaalsvik ym. (2014: 1215–1216) mukaan brändin kehittämiseen johdon lisäksi aktiivisena osallistujana kuuluvat myös asiakkaat ja työntekijät.

Useiden tutkimusten mukaan B2B kentän tuotteiden usein ollessa monimutkaisia tai arvokkaita, ostajat odottavat arvoa tuottavaa suhdetta rikastaakseen ostokokemusta (Coleman ym. 2011: 1065). Palvelubrändin rakentamisessa asiakkaalla on keskeinen rooli yhteiskehittäjänä. Kuitenkin johdon täytyy aktiivisesti toimillaan mahdollistaa tämä. Työntekijöiden tiedolla, asenteilla, taidoilla ja toiminnalla on positiivinen vaikutus tähän prosessiin. (Skaalsvik ym. 2014: 1209–1223). Tämä dimensio on yhteneväinen CRM toimenpiteiden tavoitteiden kanssa.

Työntekijöiden tärkeän roolin johdosta heidän täytyy olla sitoutunut toimimaan brändin mukaan joka kerta kun asiakas on vuorovaikutuksessa brändin kanssa. Työntekijät voivat palvelukohtaamisen aikana vaikuttaa positiivisesti asiakkaan käsitykseen brändistä. Onnistuneella henkilöstöjohtamisella on vaikutusta yrityksen työnantajabrändiin ja työntekijöiden sitoutumisella brändiin. Työntekijöiden sitoutuminen brändiin johtaa siihen, että asiakkaat kokevat brändin positiivisessa valossa. Joten panostamalla työntekijöiden tietoisuuteen brändistä vaikutetaan suorasti asiakkaiden käsitykseen brändistä. (Kimpakorn & Tocquer 2009: 532–544.)

3.4.2 Yrityksen visuaalinen identiteetti

Tämän dimension tarkoituksena on mitata yrityksen visuaalisen identiteetin tärkeyttä yritykselle (Coleman ym. 2011: 1066). Yrityksen visuaalinen identiteetti on keskeinen osa kaikkien organisaatioiden identiteettiä (Van Den Bosch, De Jong & Elving 2006: 138). Useat yritykset investoivat tasaisin väliajoin yrityksensä uuteen visuaalisen identiteetin. Yrityksen visuaalinen identiteetti on erityisen tärkeä osa yrityksen lähettämää viestiä ulospäin. Yrityksen visuaalinen identiteetti koostuu nimestä, logosta, painoasusta, väreistä, sloganista, työntekijöiden vaatteista, liiketiloista sekä muista mahdollisista graafisen designin elementeistä, joista nimi ja logo ovat kaikkein helpoiten huomattavat elementit yrityksen visuaalisesta identiteetistä (Bolhuis, De Jong & Van Den Bosch 2018: 3–4, Coleman ym 2011: 1065).

Aakerin (2011:84) mukaan vahvat symbolit voivat helpottaa brändin huomaamista sekä muistamista vahvan johdonmukaisuuden johdosta. Lisäksi lukuisten tutkijoiden mukaan yrityksen nimi, joka on osa yrityksen visuaalista identiteettiä, vaikuttaa positiivisesti B2B yrityksen brändipääomaa, millä on positiivinen vaikutus ostopäätöksiin sekä luo mahdollisuuden pyytää Premium hintaa. Toisaalta Coleman ym. (2015) tutkimuksen mukaan yrityksen visuaalisen identiteetin merkitys brändin suorituskykyyn on vähäinen. (Coleman ym. 2015: 1039–1162).

Yrityksen visuaalisella identiteetillä on useita tehtäviä palveluyrityksissä. Aiheettoman luonteensa takia palveluyrityksen visuaalisen identiteetin elementit ovat tärkeitä, koska ne toimivat erottautumistekijänä kilpailijoista sekä tehdä yrityksestä sellaisen, että se huomataan. Visuaalinen identiteetti voi auttaa yrityksen työntekijöitä samaistumaan toisiinsa, Uuden visuaalisen identiteetin rakentaminen on myös oiva työkalu viestiä ja korostaa yrityksessä tapahtuneita muutoksia tai sen toimintaympäristössä (Bolhuis ym. 2018: 3, Coleman ym. 2011: 1065).

Van Den Bosch ym. (2006: 138–157) tutkimuksen mukaan tuotanto ja palveluyrityksen visuaalisen identiteetin johtaminen ei eroa merkittävästi toisistaan, muuten kuin että ajantasaiset ohjeet olivat merkittävin ennustava tekijä visuaalisen identiteetin johdonmukaisuudelle. Tuotantoyhtiöille vaihtoehtoisesti tärkein tekijä visuaalisen identiteetin johdonmukaisuudelle oli se, että ohjeet sen ylläpitämiselle olivat kaikkien saatavilla organisaatiossa. Kuitenkin palveluorganisaatiossa visuaalisen identiteetin ohjeiden ajantasaisuus ja työntekijöiden helppo saatavuus ovat niihin erittäin tärkeitä. Palvelu ja tuotanto organisaatioiden välistä eroa suurempi ero on kaupallisten ja voittotavoittelemattomien organisaatioiden visuaalisen identiteetin johtamisessa. Suurimmat erot kaupallisten ja voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden visuaalisen identiteetin johtamisessa oli se, että kaupallisilla organisaatioilla se on paljon johdonmukaisempaa sekä kaupallisilla organisaatioilla on selkeämpi näkemys organisaation strategiasta, mikä heijastuu organisaation visuaaliseen identiteettiin. (Van Den Bosch ym. 2006: 138–157.)

3.4.3 Brändin persoonallisuus

Brändin persoonallisuus dimensio B2B palvelubrändi-identiteetti asteikolla keskittyy mittaamaan vahvoja, ainutlaatuisia ja suotuisia assosiaatioita, joita brändi luo (Coleman 2015: 1141). Brändin persoonallisuudella viitataan normaalisti ihmisiin yhdistettäviin luonteenpiirteisiin, jotka kuvaavat brändiä. (Kaprefer 2008: 183–184). B2B kentällä brändin persoonallisuudella on seuraavia hyötyjä kuten ostajien halukkuuteen maksaa premium hintaa, auttaa erotautumaan kilpailijoista, luo funktionaalista ja emotionaalista vetovoimaa sekä toimii emotionaalisenä tekijänä alihankkijapäätösten teossa.

B2B asiakkaat odottavat brändiltä luonteenpiirteitä kuten: tasapainoinen, reagoiva, joustava, luotettava sekä tietäväinen, koska asiakkaat etsivät brändistä liikekumppania (Veloutsou ym. 2012: 905). Toisaalta emotionaalisten tekijöiden vaikutuksesta yritysasiakkaiden kohdalla ei ole selkeää yhteisymmärrystä tutkijoiden keskuudessa. Brändin persoonallisuudella on merkittävä positiivinen vaikutus brändin suorituskykyyn (Coleman ym. 2015: 1039–1162). Brändin persoonallisuuden tulisi siis kiinnittää erityishuomiota yritysmarkkinoilla yrityksen brändäystä miettiessä.

3.4.4 Johdonmukainen kommunikaatio

Johdonmukainen kommunikaatio dimension B2B palvelubrändi-identiteetin asteikoilla tarkoittaa organisaation ymmärrystä markkinointi kommunikaatio työkaluista sekä sen kyvystä hyödyntää käytössä olevia työkaluja ilmaistakseen johdonmukaista brändi identiteettiä. (Coleman ym. 2015: 1144). B2B brändin ollessa yhteydessä organisaatiollisiin asiakkaisiin, brändin emotionaalinen arvo täytyy viestiä tehokkaasti yrityksen sisällä, että ulkoisesti myyntihenkilöstön kautta (Lynch & De Chernatony 2004: 403). Coleman ym. (2015: 1039–1162) mukaan johdonmukaisella kommunikaatiolla on suora merkittävä negatiivinen vaikutus brändin suorituskykyyn. Tämä saattaa johtua siitä, että B2B palveluja markkinoidessa ei käytetä massamarkkinointia, niin kuin kuluttajamarkkinoilla (Coleman ym. 2015: 1153).

Lynch ym. (2004: 404–419) mukaan on B2B organisaation on tärkeää kommunikoida tehokkaasti sekä sisäisesti, että ulkoisesti esimerkiksi myyntihenkilöstön toimesta, jotta se voi luoda emotionaalista brändi arvoa asiakkailleen. Heidän

mukaansa B2B brändi voi vaikuttaa asiakkaisiin emotionaalisella ja rationaalisella brändi arvolla. Yrityksen suunnitellessa viestintäänsä sen täytyy ottaa huomioon nämä molemmat elementit. B2B yrityksen täytyy pitää myyjien myyntikohtaamisia vähintään yhtä tärkeinä yrityksen viestinnälle kuin muuta sisäisesti suunniteltua viestintää kuten mainontaa ja PR:ää, sillä myyntihenkilöstön tehokas kommunikointi lisää sekä luottamusta että sitoutumista liikesuhteissa. (Lynch & ym. 2004: 404–419.)

3.4.5 Henkilöstöhankkeet

Henkilöstöhankkeet dimensioon kuuluu työntekijöiden suorituksen mittaaminen sekä heidän kouluttamisensa mahdollistaakseen syvempien suhteiden luomiseen asiakkaiden kanssa (Coleman ym. 2015: 1142). Vaikuttaminen henkilöstöön sekä heidän mittaaminen on tärkeää, sillä heidän käsityksensä yrityksen brändistä on suora vaikutus asiakkaiden käsitykseen (Kippakorn 2009: 539). Lukuisten tutkimusten mukaan työntekijöiden kouluttamisella on selkeä positiivinen vaikutus heidän suorituskykyyn. Lisäksi henkilöstöhanke dimensio on brändin persoonallisuuden ohella tekijä, jolla on Colemanin ym. (2015: 1039–1162) tutkimuksen mukaan merkittävä positiivinen vaikutus brändin suorituskykyyn. (Coleman ym. 2015: 1039–1162.)

Lähes jokainen yritys nykypäivänä mittaakin työntekijöidensä suoritusta tavalla tai toisella. Tästä selkein esimerkki ovat myyntityöt, joissa myyjien tulosta mitataan myynnin ja katteen mukaan sekä palkkaus perustuu provisiopalkkaukseen. Vuotuiset kehityskeskustelut esimiehen kanssa ovat myös nykyään arkipäivää lähes jokaisessa työpaikassa. Myös useimmat yritykset tarjoavat jatkuvasti koulutusta työntekijöilleen, jotta heidän kykynsä vastaisivat paremmin työnantajan tarpeita.

3.5 Johtopäätökset palvelubrändäyksestä

Palveluiden brändäys eroaa tavaroiden brändäyksestä aivan kuten brändäys yritysten välisillä markkinoilla kuluttajamarkkinoinnista (Seydgohorban ym. 2016: 2675, Kayman ym. 2007: 93). Tästä johtuen monimutkaisten asiantuntijapalveluiden brändäys eroaa huomattavasti perinteisestä tuotteiden brändäyksestä. Coleman

ym. (2011:1063–1071) esittävät palvelubrändi-identiteetin koostuvan viidestä dimensiosta, jotka ovat työntekijä- ja asiakasorientaisuus, yrityksen visuaalinen identiteetti, brändipersonallisuus, johdonmukainen kommunikaatio sekä henkilöstöhankkeet. Seuraavaksi empirian luvun jälkeen analysoidaan perusteellisesti sitä, miten asiantuntijaorganisaation brändi-identiteettiä koetaan sen johdon toimesta näiden viiden dimension kautta.

4. EMPIRIA

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen empiiriset valinnat eli esitellään tutkimusmetodi, analyysitapa, tutkimuksen luotettavuuden arviointi, haastateltavat yritykset ja perusteellaan niiden valinta. Tämän luvun tavoitteena on käydä läpi kaikki tutkimuksen teko vaiheet, jotta voidaan seuraavassa luvussa siirtyä tulosten esittämiseen.

4.1 Teemahaastattelu tutkimusmetodina

Tämän tutkimuksen tiedonhankintametodiksi valikoitui teemahaastattelu tai toiselta nimeltään puolistrukturoitu haastattelu. Haastatteluja on useita eri lajeja strukturoidusta lomakehaastattelusta, puolistrukturoituun haastatteluun, syvähaastatteluun ja avoimeen haastatteluun. Rajanveto eri haastattelulajien välillä ei ole täysin selkeää ja johdonmukaista. Suurin ero haastattelulajien välillä on se, että kuinka tarkasti kysymykset on asetettu etukäteen ja miten paljon haastattelija jäsentää tilannetta. (Hirsijärvi & Hurme 2000: 41–47.)

Haastattelu on yksi eniten käytetyistä tiedonkeruumetodeista. Haastattelun suurimpina etuina on se, että siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. Haastattelu on joustavaa, jossa voidaan vaihtaa säädellä tiedonkeruuta tilanteen mukaan joko tutkimuksellisista syistä tai haastateltavasta johtuvista syistä. Haastateltavalla on mahdollisuus kertoa haastattelussa omia ajatuksiaan ja mielipiteitään verrattuna esimerkiksi kyselylomaketutkimuksissa. Lisäksi haastattelussa pystytään seuraamaan haastateltavan puheen lisäksi muita viestinnällisiä elementtejä kuten kehon kieltä, äänen painoja ja muita sanattomia elementtejä. Tämä on kuitenkin huomattava asia, sillä sanattoman viestinnän osuus ihmisten välisestä kommunikoinnista on melko suuri verrattuna sanalliseen viestintään. Haastattelussa on myös mahdollisuus selventää ja syventää saatuja vastauksia esittämällä lisäkysymyksiä ja perusteluja, mitä kautta päästään syvemmälle aiheeseen ja haastateltavan ajatteluun ja saadaan enemmän tietoa. Viimeisenä etuna on myös se, että haastateltavat voidaan tavoittaa jälkeinpäin, jos sille on jotain tarvetta kuten seurantatutkimuksissa. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007: 199–202.)

Monien etujen lisäksi haastattelulla on myös omat haittapuolensa, eikä se sovi jokaiseen tutkimukseen ja tilanteeseen. Haastattelu ja sen purkaminen vie paljon aikaa verrattuna kvantitatiiviseen kyselylomakkeeseen. Haastateltavan ja haastattelijan henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat haastattelun lopputulokseen ja haastatteluaineistosta tulee konteksti- ja tilannesidonnaista. Lisäksi haastateltava saattaa antaa tilanteessa sosiaalisesti hyväksytyjä vastauksia, joihin paineesta esiintyä tietynlaisena haastattelijalle. (Hirsijärvi ym. 2007: 201–202.)

Monista haastattelutyypeistä valikoitui teemahaastattelu, mikä on täysi avoimen strukturoimattoman- ja lomakehaastattelun välimuoto. Siksi sitä kutsutaan usein puolistrukturoiduksi haastatteluksi. Sana teemahaastattelu käytetään pelkästään suomenkielessä. Teemahaastatteluissa on etukäteen valitut teemat, joita käsitellään haastattelussa. Välttämättä käsiteltävien teemojen järjestyksellä ei ole niin suurta merkitystä. Teemahaastatteluissa on myös usein valmiiksi mietitty kysymysrunko, mutta ne saattavat muuttua kesken haastattelun ja haastattelun aikana keskustelusta nousee myös uusia kysymyksiä. Teemahaastattelun hyvänä puolena on se, että se ottaa huomioon ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskiössä. Teemahaastattelu sopii erityisen hyvin laadulliseen tutkimukseen, mutta sitä voidaan hyödyntää myös kvantitatiivisessa tutkimuksessa. (Hirsijärvi ym. 2000: 47–48 & Hirsijärvi 2007: 2003.)

Tähän tutkimukseen valikoitui haastattelu siitä syystä, että riittävän määrän syvällisiä yritysten johdon mielipiteitä on kätevintä saada juuri haastattelun avulla. Yritysten toimitusjohtajat ovat kiireisiä. Toiseksi tutkimuksen teemat ja haastattelurunko on rakennettu Coleman ym. (2011: 1063–1071) artikkelissa esiin tuodun kvantitatiivisen asteikon pohjalta. Teemahaastattelun avulla on mahdollista päästä paljon syvemmälle näistä teemoista ja tehdä tutkimuksessa tieteellisesti mielekkäämmän. Lisäksi teemahaastattelu on suhteellisen helppo toteuttaa ensimmäiseksi tutkimukseksi, sillä se ei vaatinut niin paljon opettelua ennen metodin käyttöä itse tilanteessa. Teemahaastattelun puolesta puhuu myös se, että alkuperäisessä kvantitatiivisessä asteikossa oli jo valmiiksi jaettu viiteen teemaan, mikä mahdollistaa aiheen syvällisemmän käsittelyn kuin pelkällä kvantitatiivisellä tutkimuksella.

4.2 Laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysi analyysi

Tutkimuksen keskeisin vaihe on tutkimusaineiston analyysi, tulkinta sekä johtopäätösten teko, koska siinä vaiheessa tutkija saa selville vastauksia tutkimuskysymyksiin (Hirsijärvi ym. 2007: 216). Haastattelujen jälkeen jokainen haastattelut litteroidaan eli muutetaan kirjalliseen muotoon sanatarkasti ennen analyysien aloittamista nopeuttaakseen analyysientekovaihetta verrattuna siihen, että päätelmät tehtäisiin suoraan esimerkiksi nauhoitetusta haastattelusta. Tämän tutkimuksen haastattelut analysoidaan osittain sisällönanalyysinä sekä laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysin avulla. Analyysit tehdään ennen haastatteluja Coleman ym. (2011:1063–1071) palvelubrändin identiteetti asteikon teemoittain.

Laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysi tarkoittaa erilaisia tapoja analysoida erityyppisten laadullisten aineistojen sisältöä ja merkityksiä. Laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysin ja perinteisen sisällönanalyysin ero on siinä, että laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysissä muutetaan data sellaiseen muotoon, että sitä voidaan analysoida määrällisen tutkimuksen metodein. Sen tarkoituksena on muodostaa holistinen ja faktuaalinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä sekä tuottaa yksityiskohtainen, rikas ja vivahteikas tulkinta tutkimuksen tuottaman datan kontekstin merkityksistä. (Erikson & Kovalainen 2016: 119–127.)

Sisällönanalyysin yksi olennaisimmista osista on koodaaminen, jonka tarkoituksena on merkata datasta esimerkiksi sanoja, lauseita tai teemoja sellaiseen muotoon, että niitä voidaan kategorisoida. Koodaamista voidaan soveltaa myös laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysiin. Koodaaminen on tarpeen, jos halutaan kategorisoida kirjoittaakseen faktuaalinen kuvaus datasta. Aineiston koodaaminen voidaan tehdä monella tapaa. (Eriksson ym. 2016: 120–121. Tässä tutkimuksessa aineiston koodaaminen tehdään aineiston pienuuden johdosta ilman fyysisiä listauksia koodauksista. Koodaus tehdään suoraan vertailemalla jokaisen haastattelun teemaa.

Laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysin tyypillisimpiä tapoja ovat kuvaukseen tutkittavasta ilmiöstä pyrkivä kategorisointi sekä tulkinta, mikä pyrkii ymmärtämään merkityksiä tutkittavasta ilmiöstä. Koodaaminen on tarpeen tehdessä kategorisointi, mutta ei välttämätön tehdessä tulkintaa. Tulkinnan te-

keminen vaati tutkijalta luovuutta, joustavuutta ja intuitiota. (Eriksson ym. 2016: 121–125.) Tässä kategorisoidaan havainnot jokaisen tutkittavan haastatteluteeman kohdalla, mutta pääpainona on muodostaa tulkintoja haastateltavien yritysten todellisuuksista sekä tulkita näitä laajemmassa perspektiivissä koskettamaan laajemmin yritysmarkkinoilla toimivien asiantuntijaorganisaatioiden todellisuutta.

4.3 Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Haastatteluaineiston luotettavuuteen vaikuttaa sen laatu. Aineiston laatua heikentää esimerkiksi se, että haastateltavia on ollut hyvin vähän, tallenteet ovat huonolaatuisia ja niiden litterointi on tehty epä johdonmukaisesti. Perinteiset kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden käsitteet reliabelius ja validius eivät välttämättä täydellisesti sovi laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin sellaisenaan. Reliabelius tarkoittaa sitä, että toistettaessa tutkimus saadaan sama lopputulos. Validius tarkoittaa sitä, että vastaako tutkimus tulokset todellisuutta ilmiöstä. (Hirsijärvi ym. 2000: 185–190.)

Laadullisen tutkimuksen uskottavuuteen on kehitetty monia käsitteitä. Wallendorf & Welk (1989: 69–84) valitsevat uskottavuuden, siirrettävyyden, kiinnittyvyyden, vahvistettavuuden ja rehellisyyden käsitteet mittaamaan laadullisen tutkimuksen uskottavuutta. Uskottavuus tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa on riittävä ja uskottava edustus tutkittavasta ilmiöstä. Siirrettävyys tarkoittaa sitä, että tutkimuksen tulokset voidaan siirtää toiseen kontekstiin. Kiinnittyvyys tarkoittaa sitä, miten tutkimuksen löydökset kiinnittyvät tutkimuksen aineistoon. Vahvistettavuus tarkoittaa sitä, että miten tutkijan tulkinnan rakentamista voidaan seurata tarkastelemalla tutkimusaineistoa. Rehellisyys tarkoittaa sitä, että missä määrin on onnistuttu valheiden ja väärän informaation vaikutuksen välttämässä. (Wallendorf ym. 1989: 69–84.)

Tässä tutkimuksessa uskottavuutta vähentää se, että haastateltavia yrityksiä on melko pieni määrä sekä haastateltavien yritysten kirjo olisi voinut olla monipuolisempi. Tutkimuksen siirrettävyyteen vaikuttaa se, että kaikki haastateltavat yritykset toimivat Suomen markkinoilla, joten siirrettävyyteen se vaikuttaa negatiivisesti. Lisäksi kaikki haastateltavat yritykset ovat melko pieniä, joten tulosten siirrettävyys suuriin yrityksiin on kyseenalaista. Kiinnittyvyyden on tutkimuksessa hyvä, koska analyysit tehdään pelkästään aineiston pohjalta.

Vahvistettavuutta voidaan tässä tutkimuksessa tarkastella siten, että voidaan tutkia haastatteluaineistoa uudestaan. Rehellisyys on tässä tutkimuksessa hyvin huomioita. Tosin on vaikea sanoa, että puhuivatko haastateltavat totta koko ajan haastatteluissa.

4.4 Haastateltavat yritykset sekä heidän valintansa

Tähän tutkimukseen haastateltiin 6 pieniin ja keskisuuriin yrityksiin lukeutuvaa asiantuntijaorganisaatiota. Kyseiset yritykset valikoituivat haastatteluun, sillä perusteella, että etsin Googlesta ja LinkedInista eri asiantuntijapalveluun ja yritysmarkkinoillatoimimiseen viittaavilla hakusanoilla pääkaupunkiseudulla toimivia yrityksiä. Lähettelin sähköposteja kyseisillä kriteereillä valikoituneiden yritysten toimitusjohtajille ja he, jotka vastasivat ja suostuivat haastatteluun, valikoituivat haastateltaviksi. Yksi yritys kuitenkin valikoitui sitä kautta, että se tekee yhteistyötä Vaasan Yliopiston kautta. Lisäksi tavoitteena oli saada haastateltavaksi mahdollisimman paljon erilaisilla toimialoilla toimivia asiantuntijaorganisaatioita lisätäkseen tutkimuksen tulosten sovellettavuutta koskien asiantuntijaorganisaatioita ylipäättänsä eikä vain yksittäisiä toimialoja. Haastattelut toteutettiin alkusyksystä vuoden 2018 elokuun ja syyskuun aikana luukunottamatta yritys A:n toimitusjohtajan haastattelua, mikä toteutettiin vuoden 2018 toukokuussa.

Kaikki haastattelut toteutettiin haastateltavan yrityksen pääkonttorissa suorassa vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. Itse haastattelut olivat kestoltaan reilusta parista kymmenestä minuutista reiluun 45 minuuttiin. Jokainen haastattelu nauhoitettiin, jonka jälkeen se litteroitiin mahdollisimman pian sanantarkasti tekstimuotoon.

Yritys A on asiantuntijapalveluyritys, joka tarjoaa elintarvikealan asiantuntijapalveluita. Organisaatio koostuu pitkälti asiantuntijoista. Haastateltavana toimi yrityksen nykyinen toimitusjohtaja. Yrityksellä on noin parikymmentä asiantuntijaa, jotka työskentelevät kolmella eri paikkakunnalla Suomessa. Yrityksen pääkonttori sijaitsee Pohjanmaalla.

Yritys B on keskittynyt tuottamaan lisätyn ja virtuaalisen todellisuuden ratkaisuja yrityksille. Yrityksen organisaatio koostui haastattelu hetkellä kymmenestä asiantuntijasta. Yritys ostaa monet osat palvelustaan muilta asiantuntijaorgani-

saatioilta kuten koodausta sekä animaatioiden tekoa. Yritys toimii Helsingin Herttoniemestä käsin. Haastateltavana toimi yrityksen nykyinen toimitusjohtaja, joka tekee myös myyntiä.

Yritys C on yksi Helsingissä toimiva viestintätoimisto. Se tarjoaa monipuolisia viestinnän ja markkinoinnin palveluita yrityksille. Organisaatioon kuuluu noin 40 asiantuntijaa. Haastateltavana oli yrityksen toimitusjohtaja, joka on yksi osakkaista.

Yritys D on Google Cloud -ratkaisuihin erikoistunut asiantuntijatalo. Se tarjoaa asiakasyrityksillensä Google Cloud -palvelujen käyttöönotoissa sekä kehittää ratkaisuja räätälöityihin tarpeisiin Google Cloud Platform -teknologioilla. Yritys on noin 30 asiantuntijan organisaatio. Yrityksen toimii Helsingin kantakaupungista käsin. Haastateltavana toimi yrityksen operatiivinen johtaja ja varatoimitusjohtaja.

Yritys E on monipuolinen markkinointitoimisto. Yrityksen palveluvalikoimaan kuuluu esimerkiksi digimarkkinointi, verkkosivut, yritysilme, mainonta, sisälöntuotanto sekä myyntimateriaalit. Yritys on kasvava 10 hengen asiantuntijaorganisaatio. Yritys toimii Helsingin Pasilasta käsin. Haastateltavana toimi yrityksen perustaja ja toimitusjohtaja

Yritys F on myynninedistämisyritys. Sen palveluvalikoimaan kuuluu ulkoistettu myynti, menekinedistys, tuote-esittelyt, tapahtumat ja suunnittelupalvelut. Yritys työllistää 20 asiantuntijaa yrityksen pääkonttorilla Helsingissä. Yritys eroaa muista haastateltavista asiantuntija yrityksistä siinä, että se työllistää asiantuntijoiden lisäksi noin 700 työntekijää kentällä. Haastateltavana toimi yrityksen toimitusjohtajan ehdotuksesta yrityksen liiketoimintapäällikkö.

5. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen analyysien tulokset. Tämän luvun tavoitteena on täyttää tutkimuksen kolmas tavoite, joka on analysoida empiirisesti yritysmarkkinoilla toimivien asiantuntijapalveluyrityksen brändi-identiteetin kokemista heidän johtonsa toimesta. Analyysi tehdään ensin Coleman ym. (2011:1063–1071) kehittämän asteikon teemoittain ja lopuksi analysoidaan kokonaisuutena. Tässä luvussa käytetyissä haastattelusitaateissa ei paljasteta mistä yrityksestä on kyse välttääkseen turhaan liikesalaisuuksien paljastamista.

5.1 Työntekijä- ja asiakasorientoisuus asiantuntijaorganisaatioissa

Asiantuntijaorganisaatioissa näyttää olevan erittäin tärkeää se, että asiakasta kuunnellaan ja perehdytään perinpohjaisesti asiakkaiden liiketoimintaan sekä heidän tarpeisiinsa ja kuinka heidän palveluillaan voisivat hyödyttää asiakkaan liiketoimintaa. Pelkkä aktiivinen minäkeskeinen myynti ei selkeästi kuulu asiantuntijaorganisaatioiden toimintaan. Asiakkaan kuunteleminen on toiminnan keskiössä. Yrityksissä tiedostetaan se, että toiminnan elinehtona on asiakkaat, jotka ostavat yrityksen palveluita. Asiakkaiden tyytyväisyyttä seurataan hyvin aktiivisesti. Korkeaan asiakastyytyväisyyteen panostetaan, koska tätä kautta asiakasyritykset jatkavat asiakkuutta uusilla projekteilla sekä asiakkaista saadaan referenssejä.

”Joo kyllä, erittäin, me seurataan, me tehdään asiakastyytyväisyyskyselyä, ja me saadaan sieltä aika hyvät pojot siitä, tai siis tota voi katsoa monesta näkökulmasta, mut yks mistä me saadaan parhaat melkein on että meidän kanssa tykätään tehdä töitä, hyvä fiilis ja se varmaan heijastuu tänne meidän sisäisestä ilmapiiristä mikä koetaan kans aika hyväksi, niin tota joo ja sitten, toki päiviä on erilaisia ja asiakkaita on erilaisia, ja välillä saattaa tulla sellaisia hetkiä jolloin kaikki ei mee niin hyvin ja silloin saattaa tulla jotain purnausta, lähtökohta on se että asiakkaisiin suhtaudutaan myötämielisesti ja jopa rakastetaan ja rakastutaan omiin asiakkuuksiin” Yrityksen C johtaja

”Joo kyl mä uskoisin, et tavallaan ku kaikki meil on enemmän tai vähemmän tekemisis asiakkaiden kanssa suoraan et se on aika tota sisäänrakennettua et kaikki tietää et mitä

ja miks me tehdään tätä hommaa asiakkaille kuitenkin loppupeleissä.” Yrityksen E johtaja

”...Mutta jos puhutaan sit asiantuntijoista meidän toimistolla olevat on asiantuntijaroolissa periaattessa, he ovat sitten hyvin asiakaslähtöisiä koska asiakkaat tuo sen leivän pöytään.” Yrityksen F johtaja

Asiantuntijaorganisaatiot eivät tarjoa yrityksille standardoituja ratkaisuja, vaan asiakkaalle tarjottava ratkaisut ovat selkeästi kustomoituja jokaisen asiakasyrityksen tarpeisiin. Asiantuntijaorganisaatiot ovat myös hyvin joustavia tarjotessaan ratkaisuja asiakkaiden tarpeisiin. He ovat hyvin mukautumiskykyisiä erilaisille ehdotuksille asiakkaiden suunnasta. Tämä on selkeästi sellainen tekijä, mitä asiakkaat arvostavat. Palautteen vastaanottaminen on tärkeässä roolissa asiantuntijaorganisaatioissa.

”Kyllä erittäin myönteisesti. Pyritään löytämään yhdessä se ratkaisu siihen haasteeseen, mikä se sieltä asiakkaalta sitten tulee. Ei olla sellainen organisaatio, joka sanelee, vaan pyrkii yhdessä asiakkaan kanssa löytämään toimeksianto ratkaisun. Jos case on mission impossible niin ei pyritä vedättämään asiakasta vaan ollaan rehellisiä, sillä se on hyvä ratkaisu myös asiakkaan kannalta. Jos meillä ei ole sellaisia laitteita koetehtaila, niin ei lähdetä väkisin sitä tekemään, vaan voidaan suositella jotain alihankkijaa tai jotain tñn tyyppistä ratkaisua siihen. Rehellisyys. Meillä on kuitenkin hyvä tilanne, että pystytään aika hyvin joustamaan, meidän systeemit taipuu monenlaiseen, mikä on meidän vahvuus. Joustava, ketterä, nuori notkea. Ollaan kuitenkin reilu 20 vuotta vanha yritys vasta.” Yrityksen D johtaja

”Kyllä. Olemme tosi joustavia ja ollaan saatu siitä palautettakin. Meidän toimintatapa on sellainen et pystytään antamaan asiakkaan olla oikeassa ja toimitaan sen mukaan. Ihmiset on valmiita ottamaan palautetta asiakkailta vastaan ja toimimaan sen mukaan.” Yrityksen B johtaja

Toisinaan asiantuntijaorganisaatioilla on se ongelma, että asiakkaat eivät välttämättä tiedä yhtä hyvin sitä, mitä he tarvitsevat. Toisilla yrityksillä taas saattaa olla selkeä visio, mitä he haluavat tavatessaan asiantuntijaorganisaation edustajan myyntipalaverissa. Asiantuntijayrityksen myyjän tai muun edustajan on tässäkin tilanteessa tärkeä tarkastella sitä, että onko asiakkaan ehdottama rat-

kaisu paras asiakkaan liiketoiminnalla, vaiko olisiko jokin muu ratkaisu parempi tilanteeseen. Tässä korostuu asiantuntijaorganisaatioiden myynnin rooli. Myyjän täytyy tutkia tarkasti yrityksen tarpeita ja esittää lisäkysymyksiä asiakkaalle. Toisinaan myyjän täytyy myyntitilanteessa mennä epämurkuvuusalueelle haastamalla asiakasta ajattelemaan uudella tavalla saadakseen myytyä ratkaisu asiakkaalle. Kuitenkin kaiken toiminnan lähtökohtana on se, että asiakasyrityksen täytyy hyötyä yrityksen tarjoamasta ratkaisusta.

”Lähestytään asiakkaita useimmiten semmoisen haastamisen kautta tai niin ku haastajan asemassa, ku mietitään sitä et meidän asiakkaat yleisesti halua rikkoo kehittää niiden olemassaolevia toimintatapoja niin meidän lähtökohta ei ole pelkästään et ollaan myötäilemässä mitä asiakas halua vaan me olla myös haastamassa heidän näkemyksiä ja tullaan vahvasti omalla asiantuntemuksella et miten kantsis tehdä ja miks teette näin. –Kun asiakas tekee meidän kanssa yhteistyötä niin halutaan muuttaa kehittää olemassaolevaa niin silloin pitää haastaa niitä olemassaolevia toimintatapoja. on niin helppo olla tekemättä mitään ja moni yritys tyytyy siihen, että ei meidä tarvi muuttua, ku tehdään koska aina ennenkin, ku aina ennenkin, me haastetaan sitä et pitäiskö tehdä joitain asioita toisin. –Joskus asiakkailla on vahvempi näkemys mitä ne halua ostaa meiltä jonku tuotteen mut silti meidän luonto velvoittaa haastamaan et mitä he haluaa sillä saavuttaa, mitä he halua muuttaa mitä saavuttaa mitä hyötyä siitä, eli vahva konsultoiva näkemys et asiakkan pitää saada hyötyä siitä meidän kanssa toimimisesta et se ei oo aina kyllä” Yrityksen D johtaja

”–Jos on vaikka uus asiakas tai uus projekti niin osa asiakkaista on hyvinkin tottuneita priiffaamaan meitä ja osaa kertoa on paljon kokemusta siitä ja ovat ammattilaisia siinä miten toimitaan ulkopuolisten kumppanien kanssa, ja tietää mitä halutaan ja miten toimia ulkopuolisten kumppanien kanssa ja sitten on sellaisia asiakkaita jotka on ihan yhtä tärkeitä mutta eivät ole yhtä ammattilaisia siinä et ne osais priiffata tai niin ku tai ymmärtää ees missä maailmassa me ollaan ja niillä on sellainen käsitys et jotain tämmöistä me tarvoittais, niin tollaises me voitais olla paljo enemmän tukea...” Yrityksen C johtaja

”Täytetään todella hyvin ja jollei niin projektit jäisi kesken. Kun lähdetään tekemään projektia asiakkaan kanssa, niin ne menevät 99,99% maaliin. Toimeksiannot suoritetaan loppuun asti. Tämän takia alkukartoitus tärkeä. Verkostot laajat suositella jotain yhteistyökumppaneita, jos ei pystytä toteuttamaan. Yrityksellä on hyvät verkostot sekä jokaisella meillä täällä on hyvät verkostot. Silti meidän etu että pystytään auttamaan

uutta asiakkuutta, vaikka jouduttaisiin käännyttämään alihankkijan luo, jää hyvä maku, että löysi meiltä avun ja tietää. Asiakas tietää kuitenkin mihin ottaa yhteyttä koska meiltä saa avun. Ollaan tunnettavuutta hyvin järjestelmällisesti lisätty reilu vuoden eri medioissa, sosiaalisessa mediassa, enemmän melua meidän tekemisestä, kirjoitettu blogitekstejä. Meidän liiketoiminnan ongelma, ettei voida kaikista retostella niin paljon, kun haluttais, vaan pidetään kiinni luottamuksellisuudesta, Onneksi enemmän ja enemmän yritykset haluavat tulla meille julkisiksi referensseiksi. Blogi heistä meidän tekemisestä ja miten ollaan autettu asiakasta niin, että kasvu ollut mahdollista, mitä kautta on tullut paljon uusia toimeksiantoja.” Yrityksen A johtaja

Asiantuntijaorganisaatiot pystyvät joustavilla ratkaisullaan täyttämään hyvin asiakkaidensa tarpeet. Organisaation eri asiantuntijoilla on eri vahvuudet ja osaamisalueet, minkä avulla pystytään täyttämään asiakkaiden tarpeet. Asiakkaiden tarpeiden täyttämässä on myös tärkeää, että voidaan konkreettisesti osoittaa, että palvelulla on ollut apua yrityksen liiketoimintaan. Hyvä asiantuntija osaa myös auttaa asiakasta löytämään apua yhteistyökumppaneilta, jos yritys ei pysty tarjoamaan omilla palveluillaan apua.

”No kyllä mun mielestä kohtuullisen hyvin ,että emmä nää siinä mitään kauheita haasteita ja jos nyt mieltii vielä et meitä on sellaiset vajaa 40 henkeä täällä töissä et jos asiakkaan tarpeet on monimuotoisia niin meiltä löytyy aika helposti spesialisteja eri tyyppiin juttuihinkin, kyl me saadaan siitäkin ihan hyvää palautetta, et hoidetaan aika hyvin alusta loppuun hommat kyllä, vaik meidän profiili on aika suunnittelupainotteinen niin pystytään aika hyvin hoitaa meidän projektit loppuun asti, eikä pallot ja ilmaan tai putoa maahan.” Yrityksen C johtaja

”No kyl aika hyvin kiitettävällä tasolla sen suhteen. esimerkiksi meil on asiakkuuspoistuma tosi pieni asiakkuudet on vuosikausien mittaisia ja aikalailla täs hommas nois jatkuvos ja kuukaus asiakkuuksissa raportoidaan asiakkaalle myös tuloksia.–markkinoinnin tuloksia asiakkaille parhaimmillaan ihan euromääräisesti ja se on se yks tekijä mitä asiakkaat haluaa tietää ja minkä takia on sit meidän asiakkaita.” Yrityksen E johtaja

Asiantuntijaorganisaatiossa sen tärkein resurssi on sen asiantuntijat. Tämä myös näkyy selkeästi yrityksissä ja henkilöstöön ollaan valmiita panostamaan. Asiantuntijaorganisaatioille on tyypillistä hyvin matala hierarkia. Jokaisen työpanosta arvostetaan ja asiantuntijoita motivoivat heidän oman työnsä. Jokaisella on selkeä oma roolinsa organisaatiossa. Jokaisen asiantuntijan vahvuuksia

arvostetaan ja annetaan vastuuta. Esimiehen rooli asiantuntijaorganisaatioissa ei ole, niin selkeä kuin muun tyyppisissä organisaatioissa, vaan jokainen asiantuntijana johtaa omaa tekemistään ja on vastuussa omasta työpanoksestaan.

”Jokainen tietää miten oma työ kontribuoi koko yrityksen tavoitteeseen, eli jokainen kokee työnsä tärkeäksi eli jos mä en tulis tänään töihin et olisko sillä merkitystä et se näkyy suoraan et meil on matala organisaatio et ihmisil on vahva asiantuntemus ja vahva omistajuus omasta tekemisestä eli sä pystyt vaikuttamaan työhösi, ettei se vaan häviöä tai joku tee sun puolesta sitä ihmisille on hyvin tärkeää et jokainen on tosi tärkeä palanen meidän organisaatiota. no mut se et arvostetaan työntekijöitä, arvostetaan ihmisiä, arvostetaan heidän tekemää työtä ja nostetaan esille minkälaisia saavutuksia he ovat mitä on tehny et itse tietää et nyt, ku mä tein niin mä edesautoin meidän yhteistä tavoitetta yhteistä tekemistä.” Yrityksen D johtaja

”Me ollaan tällainen tiivis ja pieni työyhteisö et meitä on vaan se parikymmentä henkilöä toimistolla, niin ihan sitä kautta tulee et on tosi matala hierarkia et meidän kaikki omistajatkin on tääl töis ja niin ku vastaa siit päivittäisestä toiminnasta ja on tosi sellainen välitön tunnelma ja niin meillä huolehditaan et on tosi ihmislähtöistä johtamista...” Yrityksen F johtaja

”Meidän idea on, että organisaatio olisi mahdollisimman flätti. Jonkun täytyy olla esimies, joka vastaa kaikesta viime kädessä niin kun ihmisten henkilökohtaisista asioista kuten palkka. Kaikki muu päivittäinen tekeminen tehdään itseohjautuvissa tiimeissä. Teal organisaatio on se malli mitä me vähän nyt yritetään noudattaa, mutta ollaan semi pieni organisaatio siihen, että se toimisi paremmin vähän isommissa organisaatioissa. Mutta sitä kohden mennään, ku päästään kasvamaan. Me jaetaan porukkaa asiakkuusluova ja tekninen ja riippuen projektin vaiheesta niin jokainen johtaa tiimiä. Ollessamme asiantuntijaorganisaatio niin me ulkoistetaan ja ulkoistuksia täytyy johtaa täältäpäin. Johtamispuoli on täällä kaikilla käsissä...” Yrityksen B Johtaja

”Me pidetään meidän henkilöstöstä hyvää huolta. Meillä on yhteisiä tykypäiviä. Käydään asioita yhdessä läpi... Eli ensimmäisenä kohtana oli tykypäivät, toisena kohtana ollaan panostettu siihen, että johtoryhmässä tieto kulkee johtoryhmästä henkilöstön suuntaan ja toisin päin. Viestin kulkeminen organisaatiossa yksi tärkeimmistä asioista. Ja sitä kautta henkilöstö on hyvällä mielellä ja fiiliksellä, kun tietää, mitä organisaatiossa tapahtuu. Yhteistä tekemistä, yhteisiä tapahtumia, kaikenlaisia tällaisia asioita pidetään, joilla pidetään henkilöstöstä hyvää huolta, sitten kaikki tämmöiset liikunta ja kult-

tuurisetelit on meillä käytössä. Ja jos henkilöstöllä on jotain toiveita ja tarpeita niin niistäkin asioista silloin keskustellaan ja pyritään ottamaan henkilöstön näkökulma mahdollisimman hyvin huomioon. Meille on tärkeää, että henkilöstö on motivoitunut tekemään sitä tehtävää ja meillä on tosi hyvä tilanne, että porukka on tosi sitoutunut tekemiseensä, niin kuin asiantuntijaorganisaation luonteessa. Asiantuntija haluaa tehdä sitä asiantuntijuuttaan ja on lähtökohtaisesti vahvasti sitoutunut ja motivoitunut omaan tehtäväänsä, mikä näkyy meillä tosi hyvin.” Yrityksen A johtaja

5.2 Yrityksen visuaalinen identiteetti asiantuntijaorganisaatioissa

Asiantuntijaorganisaatioissa visuaalisen identiteetin rooli on luoda ammattimainen ensivaikutelma yrityksestä, koska se voi usein olla ensimmäinen asia, minkä potentiaalinen asiakas kohtaa. Yrityksen logo, fontti ja nimi nivoutuvat kiinteästi osaksi samaa kokonaisuutta. Huomattavaa on myös se, että asiantuntijaorganisaatiot päivittävät tietyn väliajoin visuaalista identiteettiään.

”Se ei oo meidän ykkösasia me ollaan just uudistettu meidän logoa ja fonttia pikkasen yhdenmukaistettu ilmettä kyl se et se on siisti et se viestii tiettyä ammattimaisuutta, nimi ja logon on pysyny pääpiirteittäin samana mut sitä on päivitetty muutaman vuoden välein et se viestii vähän et en nää et se on mikään tärkein asia maailmassa. Ehkä se on se ammattimaisuus et tätä tehdään tosissaan. Tämä on ammattimaista toimintaa, et siin on se pääassosiaatio et se ei oo sillisalaatti.” Yrityksen D johtaja

”Ennen oli sekametelisoppa vuosi sitten. Nyt ollaan tehty systemaattisesti työtä sen eteen... Värimaailma on yhtenäistetty. Ollaan tehty paljon työtä visuaalisuuden eteen ja nyt se toimii jo todella hyvin. Pyritään että slogan näkyy joka puolella ja värimaailma on tietynlainen.” Yrityksen A johtaja

”Tehtiin brändi uudistus aloittaessani tässä pestissä. Brändi on paljon muuta kuin pelkkä visuaalinen ulkonäkö. Aloitettiin kokonainen brändiuudistus. Visuaalinen uudistus aloitettiin tammikuussa. visuaalisen ulkonäön pitäisi välittää koko brändikuva. Uudet fontit, jotka päivitetty versio vanhasta...” Yrityksen B johtaja

Asiantuntijaorganisaatioiden nimet eivät selkeästi sellaisia, jotka suoraan selkeästi voidaan yhdistää sen toimialaan tai historiaan. Nimellä on kuitenkin usein

joku tarina, joka kytkeytyy sen kautta yrityksen historiaan tai toimialaan. Se kuitenkin tarvitsee jonkinlaista selittämistä. Nimet ovat usein hyvin lyhyitä, jotka on helppo lausua ja muistaa. On myös hyvä, jos nimi herättää mielenkiintoista keskustelua.

”No sanotaan et mitä se on ulospäin niin sellainen tietynlainen mystisyys et se ei oikeastaan kerro mitään mut sellainen kolmikirjaiminen (Yrityksen E nimi) herättää tietynlaista fiilistä et mikäs tää on et se on hyvä esim keskusteluissa uusien asiakkaiden kanssa et mistä tää tulee niin siit on sit hyvä, lähtee kertomaan siit tarinaa ja ja se tarina riippuu vähän siit et missä ja mitä ollaan tekemäs...” Yrityksen E johtaja

”Vähän selkeyttää. Vaikea sitä on kaikkea saada yhteen tosi pieneen kuvaan koko liiketoimintamallia upottaa, on tärkeä mutta. yleensä logo on joissain logolistassa ja ois hyvä että se erottuu siitä, jos logossa slogan niin se jo kertoo 2-5 sanaa, meillä on 3 kyl se jeesaa ja on tärkeä mutta. monesti ensikosketus jos firman nimi kertoo yhtään, meidän tapauksessa se ei hirveesti sano mitään...” Yrityksen B johtaja

5.3 Brändipersonallisuus asiantuntijaorganisaatioissa

Kuudesta haastateltavasta yrityksen johtajasta 3 kuvaili yrityksensä brändipersonallisuutta luotettavaksi, kun kysyttiin kuvailla yritystä kolmella adjektiivilla. Lisäksi yksi haastateltava kuvaili yrityksensä brändipersonallisuutta vastuuntuntoiseksi, mikä menee samaan kategoriaan luotettavan kanssa, sillä olakseen vastuuntuntoinen täytyy olla myös luotettava. Luotettavuus on yksi osa vastuuntuntoisuutta. Tämä johtuu siitä, että asiantuntijapalvelut ovat aineettomia, mikä nostaa luottamuksen tärkeyttä. Luottamuksen tärkeys korostuu myös siinä, että asiakassuhteet ovat usein pitkä aikaisia. Lisäksi asiakkaan luottamus on hyvin tärkeää, sillä asiakasyritys ulkoistaa asiantuntijaorganisaatiolle osan sen arvon tuotannostaan, jolla voi olla erittäin suuri taloudellinen merkitys. Asiakkaan luottamuksen voittaminen onkin tärkeää monimutkaisia asiantuntijaratkaisuja tarjotessaan.

Kolme haastateltavaa kuvaili yrityksensä brändi-identiteettiään joustavaksi, ketteräksi ja muuntautumiskykyiseksi. Nämä kaikki kolme adjektiiviä assosioituvat samaan asiaan eli siihen, että yritys pystyy helposti mukautumaan ja joustamaan asiakasyrityksen tarpeisiin. Asiantuntijaorganisaatiot eivät tarjoa stan-

dardiratkaisuja, vaan heidän palvelunsa ovat kustomoituja jokaisen asiakkaan tilanteeseen.

Ainoastaan yksi haastateltava mainitsi organisaationsa vahvasti ja selkeästi henkilöityvän yrityksen perustajiin. Muutama haastateltava sanoi, että yritys henkilöityy tai henkilöityi aiemmin sen perustajiin, mutta yhä enemmän yrityksen kasvaessa vähemmän heihin sekä enemmän asiakkuuksia hoitaviin asiantuntijoihin. Neljä kuudesta haastateltavasta mainitsi organisaationsa henkilöityvän eniten yrityksen asiantuntijoihin, jotka hoitavat kyseisiä asiakkuuksia. Tämä johtunee siitä, että asiantuntijat selkeästi omistautuvat omalle työlleen sekä johtavat omaa tekemistään. Asiantuntijat ovat selkeästi kasvot asiantuntijaorganisaatiosta asiakkaalle, mikä vaikuttaa asiakkaan käsityksestä yrityksen brändistä.

Lisäksi huomionarvoinen havainto, että yksikään haastateltavista ei vahvasti assosioinut yrityksensä brändipersonallisuutta johonkin tiettyyn julkisuuden henkilöön. Tämä voi viitata siihen, ettei yrityksen brändipersonallisuudella ja tietyn henkilön persoonallisuudella ole yhteyttä, vaan mahdollisesti yrityksen brändipersonallisuus heijastelee yrityksen asiantuntijoiden persoonallisuutta parhaiten.

”Se on se luottamus eteenpäin katsominen et tehdään siistejä juttuja ei samaa vanhaa eri paketissa et tehdään uusia siistejä juttua hyvien tyyppien kanssa yhdessä sellaises avoimes ilmapiiris jos meidän asiakkailta kysyy et just tommosia asioita et sopiva tekemisen meininki eteenpäinkatsova et semmoisia vastauksia tulis varmaan asiakkailta.”
Yrityksen D johtaja

”Asiantunteva (ollaani siksi mukana liiketoiminnassa mukana, että ollaan asiantuntijoita), luotettava (meillä on asiakkuuksia siksi että ollaan luotettava mikä takaa pitkäaikaiset asiakassuhteet, muuntautumiskykyinen. Taivutaan monenlaiseen tekemiseen.”
Yrityksen A johtaja

”Tota toivon et se on muuttumassa et on jollain tasol et se on asiakaskohtaista et nois vanhois asiakkaissa ehkä mut se on aika paljon muuttunut tänä vuonna et uusis asiakkuuksissa enemmän siihen kuka sitä asiakkuutta hoitaa.–Mul on ollu aika paljon asiakasvastuuta mut nyt vähemmän puhtaasti siitä” Yrityksen E johtaja

5.4 Johdonmukainen kommunikaatio asiantuntijaorganisaatioissa

Johdonmukainen kommunikaatio näyttää olevan se teema asiantuntijaorganisaatioiden brändi-identiteetissä, mikä tuottaa eniten haasteita. Erityisesti useampi haastateltava mainitsi sen, että he haluaisivat kertoa ratkaisuihstaan yksinkertaisemmin ja kiinnostavammin tuleville asiakkailleen. Asiantuntijapalvelut ovat usein monimutkaisia ja vaativat asiantuntemusta ymmärtääkseen, mistä niissä on kyse. Toinen huomio on se, että asiantuntijaorganisaatiot eivät välttämättä hyödynnä omaa ydinosaaamista itsensä kohdalla, mitä he tarjoavat asiakkailleen. Haastateltavista yrityksistä esimerkkinä yhden viestintätoimiston johtaja kertoi, etteivät he olleet panostaneet tarpeeksi työnantajamielikuvan viestimiseen. Tämä on mielenkiintoista, koska koko organisaatio koostuu viestintän ammattilaisista. Toinen esimerkki on markkinointitoimisto, joka ei ole panostanut hirveästi omien nettisivuihinsa, vaikka tarjoaa nettisivuratkaisuja asiakkailleen.

”Ei tarpeeksi johdonmukaisesti et jälleen kerran asia, jota ollaan kehittämässä ja jota on tunnustettu, et meil on tavallaan myynnillisesti suoraan asiakkaiden kanssa keskustellessa on ollu aika selkee viesti myynnissä. ja se tarina mut se on ollu aika sirpaleista, miten se on näkyyny markkinoinnissa ja prssä ja se on ollu vaan rippeitä sieltä täältä et semmoista yhtenäistä ääntä ja viestiä, joka näkyis kaikissa kanavissa ei oo toistaseks... Palaan tohon edelliseen niin tota et kirjoitetaan se meidän tarina sellaiseen muotoon joka on helppo jokaisessa kanavassa jakaa selkeämpi viesti mitä me halutaan kertoa ja se helpottaa et se viesti on sama tai samojen kattoteemojen alla jokaisessa kanavassa se on yks semmoinen asia mikä meillä on työnalla se miten me halutaan viestiä työnantajana työnantajaviestintä et miten kiinnostava me ollaan potentiaalisille työnhakijoille et miten asiakkaat näkee et mietitään ammattillista lähtökohtaa et minkälainen firma toi on mitä mä hyödyn mitä mä saan jos oon noiden kanssa tekemisis et minkä asioiden kanssa ne toimii ja mitä niist on sanottu asiakkaiden ja heidän asiakkaiden toimesta et ne on ne kasks jota kehitetään et siin yhtenäinen viesti molemminpuolin.” Yrityksen D johtaja

”Varmaan vois panostaa vähän enemmän, onks täs vähän et suutarin lapsilla ei ole aina kenkiä, yks mihin panostaisin vähän enemmän, en tiedä miten sen tekisin, niin ehkä tämmöinen työnantajamielikuvanäkökulma on yksi sellainen et olisi houkuttelevampi siitä näkökulmasta, sitten ehkä tavalla tai toisella, vois olla hyvä avata sitä meidän ko-

konaisvaltaisuutta ja luovuutta, Miten voisi kertoa kokonaisvaltaisuuden kiinnostavasti.” Yrityksen C johtaja

”...Miten saada viestittyä näille firmoille mitä voidaan tarjota näillä ratkaisuilla mitä me tarjotaan, Haluaisin että osattaisiin yksinkertaistaa vaan paremmin, ne tajua helpommin ja nopeammin.” Yrityksen C johtaja

Selkeinä sudenkuoppina johdonmukaisen kommunikaation dimensiossa on se, miten saadaan yrityksen viesti kiinnostavana, selkeänä, ytimekkäänä viestitetynä potentiaalisille asiakkaille. Tämä ei ole niin helppoa kuin yksinkertaisten palveluiden ja tuotteiden kohdalla. Jos yritys onnistuu selkeyttämään viestiään kiinnostavaksi ja yksinkertaisesti, niin se tuo vahvan aseman yritykselle. Toinen sudenkuoppa näyttää olevan se, että asiantuntijaorganisaatio eivät käytä tarpeeksi hyvin asiakkailensa tarjoamaa asiantuntijuutta viestiessään itsestä potentiaalisille tai nykyisille asiakkaille.

5.5 Henkilöstöhankkeet asiantuntijaorganisaatioissa

Kaksi haastateltavaa kertoi, että heidän organisaatiossa osaamisen kehittämässä on tärkeä rooli asiantuntijoiden välinen oppiminen, missä asiantuntijan osaaminen kehittyy oppimalla toiselta asiantuntijalta organisaatiossa. Myös työnohessa tapahtuva oppiminen mainittiin. Sen lisäksi mainittiin, että kehitetään osaamista omien vahvuuksien ja kiinnostuksen kohteiden päälle. Muutama johtaja myös painotti sitä, että jos asiantuntija löytää proaktiivisesti jotain hyödyllistä niin suhtaudutaan positiivisesti siihen.

”Jonkun verran, mihin sitä aina vertaa, meil lähtökohtana et pystytään jakaa paljon oppia, osaamisen kehittämistä tapahtuu paljon työnohessa ja yrityksen sisällä kun ihmiset on kovia ammattilaisia niin sitä pystyy jakamaan.– koetaan se tärkeäksi mut meidän painotus on et se on ihmislähtöistä et ihmisellä pitää olla proaktiivinen ote et miten mä tarvitsisin nyt tällaista et tää auttais mua nyt suoriutumaan mun työssä paremmin et firma tukee mut haetaan sitä et ihmiset on tietoisia ja kontrollissa omasta kehittymisestään.” Yrityksen D johtaja

”Lähtee siitä et pyritään löytämään jokaiselle semmoinen vähän oma juttu mikä motivoi et sen päälle rakennetaan ihmisten vahvuuksien päälle, opitaan toisiltamme aika paljon, aika paljon meille tulee ihan junnuina tänne töihin aika melkein suoraan koulun penkiltä osa et siin tekemällä oppii et tällainen puolittainen venäläinen uimakoulu, et toki autetaan ja tuetaan mut meissä on kaikissa aika paljon sellaista voimavaroja kuhan me uskalletaan tarttua niihin, toki joskus on ihan teknisiä asioita mitä pitää oppia ihan perinteisellä kurssilla tai netin kautta...” Yrityksen C johtaja

Haastattelujen perusteella on vaikea löytää mitään yleispätevää kaavaa tai punaista lankaa siitä, miten asiantuntijaorganisaatiot mittaavat henkilöstönsä osaamista, koska haastateltavat kertoivat hyvin erilaisia tapoja, miten yrityksessä mitataan suorituksia. Toisissa organisaatioissa ei juuri mitata henkilökohtaista suoritusta tehdessä tiimityötä. Toisissa se on taas hyvin säännöllistä ja systemaattista. Työtehtävällä näyttää olevan myös suurempi vaikutus siihen, että miten suoritusta mitataan. Esimerkiksi myyntityössä olevien asiantuntijoiden mittaaminen on hyvin säännöllistä ja systemaattista. Toisaalta on helpompi mitata kun pystytään mittaamaan suoraan se, että kuinka paljon rahallista arvoa asiantuntija on tuottanut yritykselle. Myös kehityskeskusteluilla on oma paikkansa asiantuntijaorganisaatioissa.

”Se lähtee varmaan siitä et isommissa projekteissa me käydään vähän semmoisia arviointeja miten homma on hoitunut, toki jokainen peilaa sitä omaa tekemistä et miten se oma kontribuutio et onnistuinko epäonnistuinko se on enemmän sellaista yhteistä keskustelua, me pidetään vanhanaikaisia kehityskeskustelua jotka ei välttämättä oo sellaisia suoriutumisenarvioimista enemmänkin sitä et mietitään sitä kehittymistä ja sovietaan tiettyjä asiota ja tähän suuntaan haluisin kehittyä ja siinä on semmoisia millstoneja joita seurataan ja virheistä voi oppia ja niitä käydään läpi eikä lakaista maton alle. mut kyl asioihin et jos koko ajan menee joku vikaan menisi aika harvoin sellaista sattuu, et semmoisiin tartutaan” Yrityksen C johtaja

"Riippuen työtehtävistä, myyntityössä ihan jatkuvasti et myyntityössä tietyt kpi:t myynninpuolella on selkeät ja myyntieurot kuinka paljon ihmisillä on myyntitavoitteita et miten niistä suoriudutaan kuukausitasolla et sitäkin lyhyemmällä syklillä et siten kvart puoli vuosi vuositasolla. Sitten asiantuntija konsultaatiotyössä mitataan vähemmän sillä puolella toisaalta se on mitä halutaan kehittää" Yrityksen D johtaja

Eri mittareita eri työnkuvaan, yritetään olla mahdollisimman avoimia, kuinka paljon on myyty, kuinka meidän tuotannot ja kuinka paljon tehdään tulosta, ihmisten mielipiteillä ja palautteilla. Ei palautekyselyä vuosittain, kysytään palautetta jokaisen projektin jälkeen. Isommissa asiakkuuksissa pyritään tekemään laajempia kyselyitä. Kehityskeskustelut pari kertaa vuodessa, jossa asetetaan tavoitteet ja niitä seurataan. "Yrityksen B johtaja

"Ei henkilökohtaisella tasolla ei mitata, ku me tehdään kaikki vaatii tiimityötä niin ihan mitataan miten projektit on taloudellisesti sujunnu ja mikä se asiakaspalaute on pääasiallisesti sen taloudellisen sujuvuuden osalta." Yrityksen F johtaja

" 2 krt vuodessa läpi kehityskeskustelut, miten on mennyt, missä mennään ja mitkä on tulevaisuuden tavoitteet. Koko organisaatiota arvioidaan kerran vuodessa henkilöstöbarometrillä, jossa henkilöstö saa antaa kouluarvosanan työilmapiirista, kommentteja esimies johto toiminnasta jne." Yrityksen A johtaja

"Öö ehkä semmonen tietty tuottavuus mittaus mitä suurinpiirtein tehdään kuukausi tasolla tietysti tehdään asiakasprojektejä mis on silleen projekteja ja kuukausipalveluita jos on tuntivaraukset et seurataan niitä miten hyvin ollaan päästy aika budjetteihin. ja toinen mittari, jota ei täl hetkel hirveen hyvin ku tuotetaan asiakkaalle tuloksia niin seurataan niitä tuloksia myös jokaisen henkilökohtaises tekemises. "Yrityksen E johtaja

Kysyttäessä haastateltavilta siitä, että kuinka he kouluttavat työntekijöitään kehittääkseen heidän kykyä hankkia uusia asiakassuhteita sekä kehittääkseen olemassa olevia, niin viisi kuudesta mainitsi yrityksen panostavan myynnin kehittämiseen erilaisilla myyntikoulutuksilla. Myynti on vaikeaa ja sen kautta

yrityksen kasvu syntyy, niin kuin eräs haastateltavista mainitsi. Se, että yrityksen myynti pelaa on erittäin tärkeää, koska ilman myynti yritys ei voi toimia ilman asiakkaita. On siis perusteltua panostaa myynnin kehittämiseen asiantuntijaorganisaatioissa.

”Aika paljon, et toi on yks meillä aika isoimpia juttuja myynnin kehittäminen et, jotka tekee puhtaasti myyntiä jotka kehittää asiakashankintaa ja sitä toteuttaa ja toisaalta me ollaan otettu erikseen toi ns customer success management vahvemmin plus jokainen yrityksen työntekijä on yrityksen edustaja et näkyy ulospäin tunnistaa potentiaaliset asiakkaat miten he keskustele.” Yrityksen D johtaja

”Myynnin kautta kasvu tapahtunut, myynti on vaikeaa jossain määrin. suurin osa kaupoista outboundina tulee soitellaa, sparrataan viikoittain, luetaan toistemme tarjouksia, kukaan ei yksin tee päivää pidempää töitä, vertaispalaute, silloin tällöin myyjille järjestettäviä tapahtumia.” Yrityksen B johtaja

5.6 Johtopäätökset analyyseistä

Neljä viidestä haastateltavasta mainitsi sen, että työntekijä- asiakasorientaisuus vaikuttaa eniten yrityksen brändiin. Yksi haastateltava mainitsi henkilöstöhankkeet ja yksi mainitsi johdonmukainen kommunikaatio. Yksi haastateltava sanoi asiantuntijoiden olevan asiantuntijaorganisaation tärkein resurssi. Asiantuntijaorganisaatio ei ole mitään ilman asiantuntijoita, jotka tarjoavat omalla osaamisellaan asiantuntijapalvelut. Toisaalta kaiken liiketoiminnan lähtökohtana on asiakkaat. Ilman asiakkaita organisaation olemassaolo ei ole mahdollista.

”Kyl mä näkisin et se työntekijä asiakasorientaisuus on ehdottomasti se ykkösjuttu, koska taas toisaalta me näytetään ulospäin asiakkaille et tehdään asiat hyvin niin asiakkaan on tyytyväisiä ja kertoo meistä eteenpäin eli se luottamuksen syvin aste myös uusille asiakkaille eli suosittelu eli tota viel tärkeämpää on se työntekijäpuoli et mitä paremmin työntekijät meil voi ja mitä enemmän jokainen pääsee toteuttamaan itseään sitä paremmin ne asiakat voi ja sitä paremmin kerrotaan, ulospäin semmonen syvin brän-

dinolemus tulee niiden kautta, miten ihmiset kommunikoi keskenään.” Yrityksen E johtaja

”Ilman asiantuntijoita meitä ei olisi. Kaikki tärkeitä tekijöitä mutta henkilöstöstä lähdetään liikenteeseen. Näen asiantuntijaorganisaatiossa leimallisena piirteenä se, että asiantuntijat ovat keskiössä.” Yrityksen A johtaja

”Asiakasorientaatio koska se on tavallaan se, joka luo perustan kaikille tekemiselle sillä tyytyväinen asiakas on vaikka meillä ois kuinka huono brändimielikuva, jos meillä on tyytyväiset asiakkaat niin, se ei voi korvata sitä tai päinvastoin tai meil ois kuinka ihanat asiakkaat nii homma ei toimis.” Yrityksen C johtaja

”Ehkä meidän tapauksessa tarinan kommunikaatio ..johdonmukainen kommunikaatio se on semmoinen mis meil on eniten voitettavaa tällä hetkellä et jos me panostetaan siihen me saadan meidän brändi parhaiten näkyviin hyviä työntekijöitä meil on hyviä asiakas-suhteita meil on hyvä tapa lähestyä asiakkaita et meil on se tapa miten ihmiset ajattelee meistä koetaan miten se persoonallisuus näkyy on hyvällä tasolla mut mis voidaan parhaiten parantaa on se kommunikointi ulospäin se tarinan johdonmukaisuus sil on isoin positiivinen vaikutus jos me parannetaan.” Yrityksen D Johtaja

Asiakkaat ja asiantuntijat ovat asiantuntijaorganisaatioiden toiminnan keskiössä. Tämä näkyy siinä, että asiakasta kuunnellaan ja yritetään päästä asiakkaan tarpeiden jäljille. Asiantuntijaorganisaatioissa joustavuus tarjotessaan palveluita asiakkaille on erittäin suuri valttikortti, mitä asiakkaat arvostavat saadessaan heille räätälöityjä palveluita. Toisaalta asiantuntijoiden osaamiseen ja viihtyvyyteen yrityksessä panostetaan, sillä asiantuntijat ovat asiantuntijaorganisaation tärkein resurssi, joiden osaamiseen perustuu yrityksen olemassaolo. Luottamusta on myös tärkeää luoda brändipersonallisuuden avulla, koska asiantuntijapalvelut ovat abstrakteja ratkaisuja. Toisaalta asiantuntijaorganisaation on tärkeää ja haasteellista viestiä yksinkertaisesti, selkeästi ja kiinnostavasti monimutkaisista asiantuntijapalveluista saavuttaakseen asiakkaan kiinnostuk-

sen sekä erottautuakseen kilpailijoista kun asiakkaalla herää tarve asiantuntija-palveluille.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli arvioida palvelubrändäyksen mahdollisuuksia kehittää asiakassuhteita tietointensiivisessä liiketoiminnassa. Tutkimuksessa keskityttiin B2B markkinoilla toimiviin asiantuntijapalveluyrityksiin. Tutkimuksen tuloksena huomattiin asiantuntijoiden olevan avainasemassa asiantuntijapalveluyrityksen liiketoiminnassa ja olennaisin osa liiketoimintaa. Toisaalta tutkimuksessa tuli myös ilmi asiantuntijapalveluyritysten vahva joustavuus asiakkaidensa tarpeisiin.

Tutkimuksen ensimmäinen tavoite oli tunnistaa asiakassuhdejohtamisen kriittiset menestystekijät yritysten välisessä kaupankäynnissä. Tähän tavoitteeseen vastattiin ensimmäisessä teorialuvussa. Asiantuntijapalveluyritykset tarjoavat dynaamisia kyvykkyyksiä asiakasyrityksilleen. Tämän lisäksi oikeisiin asiakkuuksiin panostamisella on tärkeä merkitys onnistuneessa asiakassuhteiden johtamisessa.

Tutkimuksen toinen tavoite oli esitellä palvelubrändi-identiteetin rakentamisen kannalta keskeiset osatekijät ja toimenpiteet yritysten välisen kaupankäynnin markkinoilla eli B2B markkinoilla. Tähän tavoitteeseen vastattiin toisessa teorialuvussa. Coleman ym. (2011:1063–1071) esittämät palvelubrändi-identiteetin dimensiot valittiin tässä tarkastelukohdiksi. Ne ovat työntekijä- ja asiakasorientisuus, yrityksen visuaalinen identiteetti, brändipersonallisuus, johdonmukainen kommunikaatio sekä henkilöstöhankkeet. Tutkimukseen haastateltavista yrityksistä suurin osa mainitsi työntekijä- ja asiakasorientisuuden tärkeimmäksi palvelubrändin identiteetin dimensioksi.

Tutkimuksen kolmas tavoite oli analysoida empiirisesti yritysmarkkinoilla toimivien asiantuntijapalveluyrityksen brändi-identiteetin kokemista heidän jontonsa toimesta. Tähän tavoitteeseen vastattiin viidennessä luvussa. Luvussa suurimman havainnot olivat monimutkaisten ja usein abstraktien asiantuntijapalveluiden viestiminen yksinkertaisesti ja kiinnostavasti potentiaalisille asiakkaille sekä asiantuntijoiden tärkeä rooli asiantuntijapalveluyrityksessä. Näyttää myös siltä, että asiantuntijapalveluyrityksillä on kaksi yhtä tärkeää sidosryhmää, jotka ovat sen asiakkaan sekä asiantuntijat. Yritysten tulee kiinnittää huomiota molempiin näistä sidosryhmistä.

6.1 Managerialiset implikaatiot

Williams yms. 2017: (454–474) esittävät asiakassuhteiden johtamisen keskeisimpinä sudenkuoppina asiakkaiden valintaa, kanavan hallitsemista, vaihdannan kustannukset vallanjakautuminen markkinointikanavassa sekä dynaamiset kyvykkyydet. Näistä asiakkaiden valinta sekä dynaamiset kyvykkyydet näyttävät vaikuttavan eniten palvelubrändäykseen asiantuntijapalveluaritysten kontekstissa, sillä asiantuntijapalveluaritykset tarjoavat dynaamisia kyvykkyyksiä asiakkailleen. Dynaamisia kyvykkyyksiä tarjotessa täytyy keskittää panostaa henkilöstöön sekä kiinnittää huomiota asiakkaiden tarpeisiin tarjoten niihin räätälöityjä ratkaisuja.

Oikeiden asiakkaiden valinta on myös keskiössä asiantuntijapalveluliiketoiminnassa. Oikeille asiakkaille täytyy myös viestiä kiinnostavasti, yksinkertaisesti sekä johdonmukaisesti, mitä hyötyä heidän liiketoiminnalleen on yrityksen tarjoamista asiantuntijapalveluista. Tämä näyttää olevankin yksi suurimmista haasteista asiantuntijapalveluaritysten palvelubrändäyksessä. Siinä onnistuessa yrityksellä on loistava mahdollisuus erottautua kilpailijoistaan eduksi. Kun tämä vielä yhdistetään siihen, että viestitetään, millaiset yritykset sopisivat yrityksen asiakkaiksi.

6.2 Kehitysehdotuksia haastatelluille yrityksille

Yritys A on asiantuntijapalveluaritys, joka tarjoaa elintarvikealan asiantuntijapalveluita kuten erilaisia elintarvikkeiden tuotekehitykseen liittyvät palvelut. Yritys A:n palvelubrändäys on erinomaisella tasolla. Yritys panostaa erittäin voimakkaasti henkilöstönsä sekä toimii hyvin asiakaslähtöisesti. Yrityksen viestintä on hyvin johdonmukaista yrityksen uudistuneen visuaalisen identiteetin ympärillä. Yrityksen nettisivuilla annetaan hyvin kasvot yrityksen asiantuntijoille ja persoonallisuudelle. Kehitysehdotuksena näkisin, että heillä olisi mahdollisuus viestiä aikaansaannoksistaan entistä näkyvämmiin rikkomatta salaisuutena pysyvän asiakkaan luottamusta. Sen lisäksi, että he käyttävät julkisia preferenssejä, he voisivat viestiä kuinka paljon erilaisia toimeksiantoja he ovat suorittaneet kategorioittain. Omista saavutuksistaan voi siis retostella rikkomatta asiakkaan luottamusta. Tämän lisäksi ehdottaisin myös, että yrityksessä arvioitaisiin asiantuntijoiden suoriutumista useammin kuin kahdesti vuodessa kehityskeskusteluilla.

Yritys B on keskittynyt tuottamaan lisätyn ja virtuaalisen todellisuuden ratkaisuja yrityksille. Yrityksessä toimii hyvin joustavasti ja ketterästi johtaminen ja henkilöstöön panostaminen. Kehitysehdotuksena näkisin yrityksen voivan lähteä viestinnässään liikkeelle siitä, että mitä lisäarvoa lisätyn ja virtuaalisen todellisuuden ratkaisut ylipäättänsä voivat tuottaa. Yritys voisi lähteä liikkeelle enemmän näistä lähtökohdista kuin esitellä, mitä kaikkea hienoa he tekevät ja ovat tehneet. Yritys voisi myös enemmän omistautua asiakkuuksiin yrityksenä eikä niin paljoa myyjä kohtaisesti täyttäkseen vielä paremmin asiakkaan tarpeet.

Yritys C on yksi Helsingissä toimiva viestintätoimisto. Yrityksessä C on hyvin toisiaan täydentäviä persoonallisuuksia asiantuntijoina sekä viihtyvyyteen on kiinnitetty paljon huomiota. Kehitysehdotuksena oli se, että yritys voisi johdonmukaistaa sekä selkeyttää asiakkaiden tarpeiden kartoitusta. He voisivat järjestää yhdessä ideointitilaisuuden siitä, miten tunnistaa entistä paremmin asiakkaidensa piilevät tarpeet. Yrityksen nettisivuilla on hyvin, lista siitä mitä kaikkia palveluita he tarjoavat. Tästä kaikesta voisi olla etusivulla lyhyt ja ytimekäs tiivistelmä, jonka vierailijat näkisivät ensimmäisenä. Yritys voisi olla myös selkeästi markkinointi- ja viestintätoimisto pelkän viestintätoiminnan profiloitumisen sijasta, sillä yritys on selkeästi molempia. Yrityksen monipuolisen palveluvalikoimaa voisi pitää kärkiteemana sen omassa markkinoinnissa ja viestinnässä.

Yritys D on Google Cloud -ratkaisuihin erikoistunut asiantuntijatalo. Yrityksellä D on mielenkiintoinen tapa lähestyä tarpeen kartoitusta haastamalla. Yrityksessä tiedostetaan hyvin se, että he tarjoavat asiantuntijapalvelua, jolla täytyy olla käytännön hyötyä asiakkaan liiketoimintaan. Yrityksessä voitaisiin yhdessä koko porukalla ideoita siitä, että miten he onnistuisivat viestiä toiminnastaan kiinnostavammin. Konkreettinen kehitysehdotus työntajaviestintää olisi se, että he voisivat julkaista blogina juttusarjan siitä, millaisia työntekijöitä heillä on ja työntekijät voisivat avoimesti kertoa siitä, että millaista yrityksessä on työskennellä. Tämä tietenkin julkaistaisiin LinkedInissa sekä muissa työnhakijoiden suosimissa paikoissa.

Yritys E on monipuolinen markkinointitoimisto. Yrityksessä E on panostettu hyvin siihen, että jokainen asiantuntija pääsee vaikuttamaan yrityksessä. Yri-

tyksellä on hyvin tyylikäs ja pelkistetty nettisivu, josta löytyy hyvin tarvittavat tiedot yrityksestä ja preferenssit. Yritys voisi kuitenkin tehdä sen visuaalisesta identiteetistään johdonmukaisemman. Somemarkkinointiin yritys voisi panostaa myös enemmän. Brändi voisi olla myös selkeämpi.

Yritys F on myynninedistämisyritys. Yrityksellä on selkeä profiili, millaisia asiantuntijapalveluita se tarjoaa asiakkailleen. Yritys voisi panostaa, enemmän työnantajaviestintään hyödyntämällä nuorten suosimia kanavia kuten LinkedIn ja somekanavat. Työntekijöiden julkaistut haastattelut voisivat olla tästä oiva esimerkki. Yrityksessä voitaisiin myös käydä asiantuntijoiden henkilökohtaisia arvioita ja kehitysmahdollisuuksia pelkän ryhmäarvioinnin lisäksi.

LÄHDELUETTELO

- Aaker, David. (1996). *Building Strong Brands*. New York: Free Press cop. 380.
- Ballantyne, David & Aitken, Robert. (2007). Branding in B2B markets: insights from the service-dominant logic of marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 22:6, 363–371
- Balmer, John. (2010). Explicating corporate brands and their management: Reflections and directions from 1995. *Journal of Brand Management*. 18:3, 180–196.
- Bolhuis, Wendy, Menno, De Jong & Van Den Bosch, Annette. (2018). Corporate rebranding: effects of corporate visual identity changes on employees and consumers. *Journal of Marketing Communications*. 24:1, 3–16.
- Buchanan, Lauranne. (1992). Vertical Trade Relationships: The Role of Dependence and Symmetry in Attaining Organizational Goals. *Journal of Marketing Research*. 29:1, 65–75.
- Casia, Fabio, Cobelli, Nicola & Marta Ugolini. (2017). The effects of goods-related and service-related B2B brand images on customer loyalty. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 32:5, 722–732.
- Coleman, Darren, De Chernatony, Leslie & Christodoulides, George. (2015). B2B service brand identity and brand performance. *European Journal of Marketing*. 49:7/8, 1039–1162.
- Coleman, Darren, De Chernatony, Leslie & Christodoulides, George. (2011). B2B service brand identity: Scale development and validation. *Industrial Marketing Management*. 40:7, 1063–1071.
- D'Antone, Simona & Santos, Juliana Bonomi. (2016). When purchasing professional services supports innovation. *Industrial Marketing Management*. 58, 172–186.

- De Chernatory, Leslie, Drury, Susan & Segal-Horn, Susan. (2003). Building a Services Brand: Stages, People and Orientations. *The Service Industries Journal*. 23:3, 1–21.
- Elmuti, Dean, Jia, Heather & Gray, Dane. (2009). Customer relationship management strategic application and organizational effectiveness: an empirical investigation. *Journal of Strategic Marketing*.
- Erikson, Päivä & Anne Kovalainen. (2016). Qualitative methods in business research. 2. Painos. Lontoo: Sage Publications. 363.
- Guijun, Zhuang & Nan, Zhou. (2004). The relationship between power and dependence in marketing channels; A Chinese perspective. *European Journal of Marketing*. 38:5/6, 675–693
- Hirsijärvi, Sirkka & Helena Hurme. (2000). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino. 213.
- Hirsijärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Paula Saijjavaara. (2007). Tutki ja Kirjoita.13. Painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy. 447.
- Holger, Ernst, Wayne, Hoyer, Krafft, Manfred & Krieger, Katrin. (2011). Customer relationship management and company performance—the mediating role of new product performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 39:2, 290–306.
- Kale, Sudhir. (1986). Dealer perceptions of manufacturing power and influence strategies in a developing country. *Journal of Marketing Research*. 23:4, 387–393.
- Kaprefer, Jean-Noël. (2008). The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term. 4.Painos. Lontoo: Kogan Page. 560.
- Karimi, Jahangir & Walter, Zhiping. (2015). The Role of Dynamic Capabilities in Responding to Digital Disruption: A Factor-Based Study of the

Newspaper Industry. *Journal of Management Information Systems*. 39:1, 39–81.

Kayman, Rüçhan & Arasli, Huseyin. (2007). Customer based brand equity: evidence from the hotel industry. *Managing Service Quality: An International Journal*. 17:1, 92–109.

Keller, Kevin. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*. 57:1, 1–22.

Kimpakorn, Narumon & Tocquer, Gerard. (2009). Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in thailand. *Journal of Brand Management*. 16:8, 532–544.

Klaus, Phillip & Maklan, Stan. (2007). The role of brands in a service-dominated world. *Journal of Brand Management*. 15:2, 115–122.

Kotimaisten Kielten Keskus. (2018). Kielitoimiston sanakirja. [siteerattu 20.2.2018]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/netmot.exe?motportal=80> >.

Leek, Sheena & Christodoulides, George. (2011). Brands: Just for consumers? Introduction to the special issue on B2B branding. *Industrial Marketing Management*. 40:7, 1060–1062.

Liykasa, Kelly. (2012). Fewer than 1 in 7 B2B customer Relationships are optimal: gallup study finds the need for a shift from price-focused strategy to one of customer engagement. (Insight: CRM TRENDS AND NEWS ANALYSIS). *CRM Magazine*. 16:7, 21–22.

Lynch, Joanne & Leslie, De Chernatony. (2004). The power of emotion: Brand communication in business-to-business markets. *Journal of Brand Management*. 11:5, 403–419.

Maaailman Pankki. (2018). Data Services, etc., value added (% of GDP). [siteerattu 8.4.2018]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NV.SRV.TETC.ZS>>.

- Muller, Emmanuel & Doloreux, David. (2009). What we should know about knowledge-intensive business services. *Technology in Society*. 31:1, 64–72.
- Nätti, Satu & Palo, Teea. (2012). Key account management in business-to-business expert organisations: an exploratory study on the implementation process. *The Service Industries Journal*. 1837– 1852.
- Palmatier, Robert, Scheer, Lisa, Evans, Kenneth, Arnold, Todd. (2008). Achieving relationship marketing effectiveness in business-to-business exchanges. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 36:2, 174–190.
- Porter, Michael. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*. 57:2, 137–145.
- Sarin, Sharad. (2014). Relevance and Creation of Strong Brands for B2B Markets. *The Journal for Decision Makers*. 24:1, 91–100.
- Seyedghorban, Zahra, Matanda, Margaret & Laplaca, Peter. (2016). Advancing theory and knowledge in the business-to-business branding literature. *Journal of Business Research*. 69:8, 2664–2677.
- Skaalsvik, Hugo & Olsen, Bjørn. (2014). Service branding: Suggesting an interactive model of service brand development. *Kybernetes*. 43:8, 1209–1223.
- Suomen Mediaopas. (2018). Sanasto: Brändi. [siteerattu 21.2.2018]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://www.mediaopas.com/sanasto/br%E4ndi/>>.
- Thakur, Ramendra & Workman, Letty. (2016). Customer portfolio management (CPM) for improved customer relationship management (CRM): Are your customers platinum, gold, silver, or bronze?. *Journal of Business Research*. 69:10, 4095–4102.

- Tilastokeskus. (2018). Tuotteet ja palvelut: Kansantalous: Talouden rakennemuutos. [siteerattu 10.3.2018]. Saatavana World Wide Webistä:<URL: https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_kansantalous.html#taloudenrakennemuutos>.
- Törmälä, Minna & Saraniemi, Saira. (2018). The roles of business partners in corporate brand image co-creation. *The Journal of Product and Brand Management*. 27:1. 29–40.
- Vallaster, Christine & De Chernatory, Leslie. (2005). Internationalisation of Services Brands: The Role of Leadership During the Internal Brand Building Process. *Journal of Marketing Management*. 21 : (1–2), 181–203.
- Van Den Bosch, Annette, De Jong, Menno & Elvin, Wing. (2006). Managing corporate visual identity. *Journal of Business Communication*. 43:2, 138–157.
- Vargo, Stephen & Lusch, Robert. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal Of Marketing*. 68:1, 1–17.
- Veloutsou, Cleopatra & Taylor, Collin. (2012). The role of the brand as a person in business to business brands. *Industrial Marketing Management*. 41.6, 898–907.
- Wallendorf, Melanie & Belk, Russel. (1989). Assessing Trustworthiness in Naturalistic Consumer Research. *Interpretive Consumer Research*. 69–84.
- Williams, Paul, Ashill, Nicolas & Naumann, Earl. (2017). Toward a contingency theory of CRM adoption. *Journal of Strategic Marketing*. 25:5/6, 454–474.
- Winter, Sidney. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*. 24:10, 991–995.

Zaefarian, Ghasem, Henneberg, Stephan & Naude, Peter. (2013). Assessing the strategic fit between business strategies and business relationships in knowledge-intensive business services. *Industrial Marketing Management*.24:1, 260–272.

Zhu, Zhen & Nakata, Cheryl. (2007). Reexamining the Link Between Customer Orientation and Business Performance: The Role of Information Systems. *Journal of Marketing Theory and Practice*. 15:3, 187–203.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko

Aloituskysymykset:

Missä roolissa olet yrityksessä?

Millaisia mielikuvia sinulle tulee mieleen yrityksestä?

TEEMA 1 Työntekijä- ja asiakasorientoituneisuus

Kohtelevatko yrityksen työntekijät asiakkaita myötämielisesti?

Miten yrityksessä näkyy se, että kaikki organisaation jäsenet ovat tärkeä osa organisaatiota?

Miten hyvin mielestäsi yritys panostaa asiakkaidensa tarpeiden selvittämiseen?

Miten hyvin mielestäsi yritys täyttää asiakkaidensa tarpeet?

TEEMA 2 Yrityksen visuaalinen identiteetti

Minkälaisena näet yrityksenne fontin ja logon roolin? Ja minkälaisia assosiaatioita niihin liittyy?

Kuinka näet logon selkeyttävän kuvaa siitä millainen yritys on sekä minkälaiset juuret sillä on?

TEEMA 3 Brändipersonallisuus

Jos yritys olisi henkilö, niin millä 3 adjektiivilla kuvailisit sitä? Miksi?

Kuka julkisuuden henkilö yrityksenne olisi? Miksi?

Henkilöityykö yritys teihin?

Minkälaisia assosiaatioita liittyy mielestäsi yrityksen brändipersonallisuuteen?

TEEMA 4 Johdonmukainen kommunikaatio

Kuinka johdonmukaisesti yritys mielestäsi välittää samaa viestiä mainonnan, Pr:n, myynnin ja muun markkinoinnin avulla?

Kuinka kehittäisit edelleen yrityksen viestintää?

TEEMA 5 Henkilöstöhankkeet

Miten näkemyksesi mukaan yritys satsaa henkilökuntansa osaamisen kehittämiseen?

Kuinka näet yrityksen säännöllisesti mittaavan henkilöstönsä suoriutumista tehtävistään?

Kuinka näet yrityksen kouluttavan työntekijöitään kehittääkseen heidän kykyä hankkia uusia asiakkaita sekä syventää asiakassuhteita?

Minkä viidestä edellä keskustellusta temasta näet eniten vaikuttavan yrityksen brändiin?