



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Brändi kansainvälistymisen tukena

Case Smilee – kohdemaana Saksan markkinat ohjelmistoalalla

Markkinoinnin ja viestinnän yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Markkinoinnin johtamisen koulutusohjelma

Vaasa 2021

VAASAN YLIOPISTO**Markkinoinnin ja viestinnän yksikkö**

Tekijä:	Jenni Raaska		
Tutkielman nimi:	Brändi kansainvälistymisen tukena : Case Smilee – kohdemaana Saksan markkinat ohjelmistoalalla		
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri		
Oppiaine:	Markkinoinnin johtamisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja:	Asta Salmi		
Valmistumisvuosi:	2021	Sivumäärä:	100

TIIVISTELMÄ:

Brändi on nimi, termi, muotoilu, symboli tai mikä tahansa muu ominaisuus, jolla tuotteet ja palvelut erottuvat toisistaan markkinoilla. Brändi rakentuu tarinoista, mielikuvista, muistoista ja odotuksista, joita ihmisillä on yritystä, sen palveluita tai tuotteita kohtaan. Brändin pohjaksi luodaan arvoihin ja missioon perustuva tavoiteimago, jonka halutaan asiakkaan mieltävän yrityksestä ja sen tuotteista. Tämän mielikuvan perustan muodostaa yhteenveto brändin syvimmästä ytimeistä täydennettynä yrityksen kilpailueduilla, joka personoidaan sekä visualisoidaan tunnisteteilla. Markkinointi- ja viestintätoimenpiteillä välitetään tämä viesti halutulle kohderyhmälle. B2B-markkinoilla brändin rakentaminen on moniulotteinen rakenne, joka sisältää tuotteen ominaisuudet, tuotekuvan, tuki- ja jakelupalvelut, yrityksen maineen ja yrityspolitiikan.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, kuinka brändin rakentaminen tukee B2B-ohjelmistoalan yritystä kansainvälistymisessä. Vaikka brändi on yksi markkinointikirjallisuuden tutkituimpia aiheita, on aihepiirissä edelleen paljon epäselvyyksiä, minkä takia B2B-brändejä on tärkeä tutkia lisää. Tutkimuksen kohdemarkkinana on Saksan markkinat ja tutkimus tehdään tapaututkimuksena ohjelmistoalan yritykselle Smileelle. Tutkimuksen tulokset kerätään puolistrukturoituna haastattelututkimuksena ja tulokset analysoidaan sisällönanalyysin keinoin. Päättylogiikka analyysin taustalla on deduktiivinen eli kyseessä on teoriasta lähtevä päättely. Tutkimuksen teoriaosuus keskittyy B2B-brändiin, brändin rakentamiseen, brändi-identiteettiin sekä kansainvälistymisen teoriaan.

Tutkimus osoittaa, että ohjelmistoalan yrityksissä brändi koetaan tärkeänä osana kansainvälistä toimintaa, tuovan jalansijaa sekä kilpailuetua Saksan markkinoilla. Brändimarkkinoinnin rooli perinteiseen tuotemarkkinointiin nähden on nousemassa, sillä ohjelmistoalalla on kova kilpailu, joten on luotava erottautumistekijöitä. Brändillä voidaan luoda sellaisia kilpailuetuja, mitä on mahdoton kopioida. Erityisesti uskottavuutta voidaan luoda brändin rakentamisen keinoin, mikä koettiin tärkeänä Saksan markkinoita ajatellen. Lisäksi B2B-brändin akateemisessa tutkimuksessa on tuotu ilmi, että erityisesti saavutettavuus koetaan haastavana, mikä toistui tässä tutkimuksessa. Tutkimuksen mukaan brändin rakentamisessa etusijalla on ennen ollut suorituskyky ja ominaisuudet, mutta nykyään vahvasti mukana ovat myös tunteet, kumppanuus ja samaistuminen. Saksan markkinoilla läsnäolo tapahtumissa, mediamainonta sekä sisältömarkkinointi ja tarinankerronta toistuivat tuloksissa. Lisäksi tärkeä kanava myös B2B-markkinoilla on sosiaalinen media ja erityisesti LinkedIn hyvien kohdentamisvaihtoehtojen kannalta. Saksan markkinoilla tulee huomioida paikallinen lainsäädäntö, sillä markkinoilla on tiukat digitaalista markkinointia koskevat määräykset. Kulttuurillisesta näkökulmasta erityisesti saksan kielen osaaminen, viestintätyylin huomioiminen ja yhteistyö paikallisten kumppaneiden kanssa on tärkeää.

AVAINSANAT: B2B-brändi, brändi-identiteetti, brändin rakentaminen, kansainvälistyminen, palvelubrändi, ohjelmistoala

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Case-yritys	9
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	10
1.3	Tutkimusote ja metodologia	12
1.4	Tutkimuksen rakenne ja rajaus	13
1.5	Tutkimuksen keskeiset käsitteet	15
2	Kansainvälisen B2B-brändin johtaminen	17
2.1	Mikä on brändi?	17
2.1.1	Palvelubrändi	19
2.1.2	B2B-brändi	20
2.2	Brändin rakentaminen	23
2.2.1	Brändipääoma	26
2.2.2	Brändin ilmaisu	29
2.3	B2B-brändin rakentaminen	33
2.4	Kansainvälinen B2B-brändi	34
2.5	Brändin johtaminen	37
2.5.1	Brändistrategia	39
2.5.2	Brändin mittaaminen	41
2.6	Yhteenveto	42
3	Kansainvälistyminen – kohdemaana Saksan markkinat	44
3.1	Yrityksen kansainvälistyminen	44
3.1.1	Saksan markkinat ja kulttuuri	47
3.2	Yhteenveto	48
4	Tutkimuksen metodologia	50
4.1	Tutkimuksen metodologiset valinnat	50
4.2	Aineiston kerääminen	52
4.3	Tutkimuksen haastatteluaineisto	53

4.4	Haastatteluaineiston analyysi	56
4.5	Tutkimuksen ja sen tulosten luotettavuus	58
5	Tulokset: Brändi kansainvälistymisen tukena – kohdemaana Saksan markkinat	61
5.1	Brändin strategia ja johtaminen	61
5.2	Brändin rakentaminen	65
5.2.1	Brändi-identiteetin rakentaminen	67
5.2.2	Brändin asemointi	69
5.2.3	Brändin liittyvät mielikuvat ja tunteet	71
5.2.4	Brändin huomioarvo, maine ja resonanssi	74
5.3	Kulttuurillinen ulottuvuus	76
5.4	Yhteenveto: tutkimuksen tulokset ja case-yrityksen tilanne	79
6	Johtopäätökset	84
6.1	Tutkimuksen tavoite ja tulokset	84
6.2	Liikkeenjohdolliset kehitysehdotukset	88
6.3	Jatkotutkimusmahdollisuudet	90
	Lähteet	91
	Liitteet	99
	Liite 1. Teemahaastattelun runko	99

Kuviot

Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne.	14
Kuvio 2. Kuluttaja- ja yritysmarkkinoiden erot.	22
Kuvio 3. Brändin rakentamisen elementit.	25
Kuvio 4. B2B-brändipääoman rakentamisen elementit.	28
Kuvio 5. Brändin identiteetti-prisma.	31
Kuvio 6. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.	49
Kuvio 7. Laadullisen analyysin vaiheet.	57

Taulukot

Taulukko 1. Haastatteluaineisto.	55
----------------------------------	----

1 Johdanto

”Hyvä tuote myy kyllä itsensä” on kymmeniä vuosia vanha sanonta ja kuvaa sitä, kuinka markkinat ovat olleet vahvasti tuoteorientoituneita, mutta nykyään ymmärretään myös se, että hyvän tuotteen lisäksi tuotteen tulee olla tunnettu. Kun 1900-luvun alussa alettiin hahmottamaan markkinoinnin peruskonsepteja, omaksuttiin tuoteorientoitunut logiikka (goods-dominant logic) ja markkinoilla tärkeintä oli tuotteiden ja palveluiden siirtyminen myyjältä ostajalle, keskiössä olivat transaktiot. Philip Kotlerin julkaisema kirja 1970-luvulla sai aikaan muutoksen siinä, että ymmärrettiin kilpailuedun tavoittelu ja alettiin siirtymään kohti palveluorientoitunutta logiikkaa (service-dominant logic), missä asiakkaalle pyrittiin antamaan jo jotain enemmän, kuten lisäarvoa. Kun asiakkaille pyrittiin antamaan jotain enemmän, pyrittiin erottautumaan kilpailijoista. Oli luotava erottautumistekijöitä. (Lush ja muut, 2007; Riezebos & van der Grinten, 2012.) Kotler ja Armstrong (2010) kirjoittavat, että brändi on avainelementti yrityksen ja asiakkaiden suhteissa. Brändillä luodaan merkityksiä ja merkityksien kautta asiakkaat sitoutuvat yritykseen. Nykyään paremmin tunnettu sananlasku kuvaa ajanhetkeämme paremmin: ”Tuotteet luodaan tehtaassa, mutta brändi luodaan mielessä”. Nykyajan brändeillä on suuri määrä valtaa ja arvoa markkinoilla. Keller (2013) korostaa, että brändi eroaa tuotteesta, sillä tuotteella on viisi tasoa: tuotteen ydintarve, tuotteen perustaso, odotettu tuotteen taso, laajennettu tuotteen taso sekä potentiaalinen tuotteen taso. Brändi on enemmän kuin tuote, koska brändillä on erottuvuuden taso.

Jokaisella yrityksellä on identiteetti ja imago, mutta onko jokaisella yrityksellä brändiä? Brändi-identiteetti kuvaa sitä, kuinka yritys itse näkee itsensä ja imago kuvaa ulkopuolisen mielipidettä brändistä. Kotler ja Armstrong (2010) korostavat, että brändi ei ole vain logo eikä symboli tai muu käsin kosketeltavissa oleva elementti. On mahdotonta määrittellä, milloin brändi on olemassa tai milloin brändi ei ole olemassa, sillä rajanvetoa ei ole tehty. Yritys tietää brändin olevan olemassa, kun asiakkaat luottavat ja tekevät uudelleenostoja, kun asiakkaat suosittelevat tai kun jokin yrityksen elementeistä herättää tunteen. Tuote ei myöskään ole automaattisesti brändi, vaan brändi voi olla yritys, tuote, palvelu tai henkilö. Brändi on jotain omaa, jotain, jonka avulla pystytään erottautumaan

muista. Brändi ei voi olla matkittu, sillä brändi koostuu sekä sisäisistä että ulkoisista tekijöistä. Brändi ei herätä koskaan samoja tuntemuksia, vaan jokaisella ihmisellä on oma kokemus, mikä syntyy kaikissa kohtaamispaikoissa yrityksen kanssa. Brändi joko muodostetaan tiedostetusti esimerkiksi markkinoinnin keinoin tai tiedostamatta, jolloin brändi elää omaa elämäänsä. Varmaa on kuitenkin se, että brändi muotoutuu joko tiedostetusti tai tiedostamatta ja sitä kannattaa rakentaa ja johtaa. (Keller, 2013; Ruokolainen, 2020.)

Kirjassaan Ruokolainen (2020) kysyy, miksi ei riitä, että yritys vain tuottaa palveluita tai valmistaa tuotteita, miksi brändi on niin tärkeä. Hän jatkaa, että kuluttajat tekevät päätöksiään tunteella, ei järjellä. Brändiä on rakennettava systemaattisesti, jotta voidaan vaikuttaa. On muistettava, että brändi koetaan aina yksilöllisesti, se suhteutetaan aina omaan maailmaan ja arvoihin. Myös kulttuuri vaikuttaa. Kuluttaja-asiakkaiden päätöksentekoprosessi eroaa suuresti yritysasiakkaiden päätöksentekoprosessista, mutta yrityspäätäjänäkin on vain ihminen. Frankl (2015) kirjoittaa B2B-markkinoiden päätöksentekoprosesseista ja korostaa, että kokemukset tekevät muistoja ja muisto on vahva elementti päätöksentekoprosessissa, huomaamattaan. Tästä syystä brändi on tärkeä osatekijä myös B2B-markkinoilla.

Tämä tutkimus tehdään toimeksiantona suomalaiselle ohjelmistoalan yritykselle Kommeet Oy:lle, markkinointinimenä toimii Smilee. Smilee on kansainvälistynyt jo Ruotsiin ja seuraavana kohdemaana on Saksa. Ohjelmistoala on globaali, joten suuri osa alan yrityksistä tähtää kansainvälisille markkinoille. Globalisoituminen ei ole uusi trendi, sillä Gelderin (2003) mukaan rajoja ylittävää kauppaa on rakennettu jo kolonialismin ajoilta saakka ja toinen maailmansota vauhditti globalisoitumista. Usein Suomen markkinat koetaan liian pieninä ja etenkin ohjelmistoalalla born global -ajattelu on yleistynyt. Valtioneuvoston (2020) tekemän tutkimuksen mukaan televiestintä-, tietojenkäsittely- ja tietopalveluiden vienti on suurin palveluviennin erä ja vuonna 2018 tärkeimmät kohdemat olivat Ruotsi, Yhdysvallat ja Saksa. Smilee tarjoaa chat-ratkaisuja yritysten verkkosivuille, myös resursoituna. Toimiala on keskitetty autotoimialalle, minkä vuoksi Saksa on

oleellinen kohdemaana. Autoteollisuus on perinteisesti yksi Saksan johtavista teollisuudenaloista ja sen ympärillä oleva ekosysteemi on valtava. Saksan autoteollisuuden tarve ja halu uudistua, luo uusia liiketoimintamahdollisuuksia suomalaisyrityksille. (Saksalais-Suomalainen Kauppakamari, 2020.)

Tämä tutkimus keskittyy brändin rakentamiseen ja sen kautta brändin luomaan tukeen yrityksen kansainvälistyessä. Tutkimuksen lopputuloksena on tarkoitus esittää konkreettisia ideoita, kuinka case-yrityksen tulisi ottaa brändin rakentamisen elementit huomioon sekä suunnitella brändistrategiaansa kansainvälisille markkinoille, kun kohdemaana on Saksa. Gelder (2003) kuvaa brändiä liiketoimintastrategiaksi, jonka keskiössä on asiakaskokemuksen kautta luoda asiakkaisissa toivottavaa toimintaa. Brändistrategian ei tarvitse olla osa liiketoimintastrategiaa, kunhan sellainen on olemassa, sillä se määrittelee niitä instrumentteja ja tahtotiloja, mihin brändillä halutaan mennä. Tämän tutkimuksen tavoitteena on auttaa brändistrategian elementtien valinnassa ja löytää niitä brändiin vaikuttavia markkinointitoimenpiteitä, joilla voidaan vaikuttaa asiakkaan kokemukseen ja käyttäytymiseen uudella markkina-alueella.

Vaikka brändit ovat yksi markkinointikirjallisuuden tutkituimpia aiheita, on aihepiirissä edelleen paljon epäselvyyksiä. Epäselkeys ja monitulkintaisuus alkavat universaalista tavasta käyttää termiä brändi. Terminä brändi jaetaan kolmeen kontekstiin: brändi nimenä tai tunnisteena, brändi tuotteena tai sen ominaisuuksina sekä brändi symbolisena työkaluna utilaristisille ja ei-utilaristisille arvoille, jotka nähdään arvona tuotteen ”sisällä”. (Ballantyne & Aitken, 2007.) Erityisesti B2C-brändiä on tutkittu paljon, mutta B2B-brändin tutkimisessa on vielä useita tutkimusaukkoja (Zhang ja muut, 2016). Tämän vuoksi B2B-brändit saivat kiinnostuksen heräämään tutkimusaiheeksi. Lisäksi ohjelmistoalan yritysten bränditutkimus on vielä hyvin heikkoa, vaikka muun muassa Forbesin (2020) listaamissa maailman arvokkaimmissa brändeissä yli puolet ovat teknologia-alan yrityksiä ja brändin arvosta suuri osa liittyy nimenomaan brändiin, ei teknologiaan. Ohjelmistotoalaan liittyy vahvasti patentoimisen haastavuus, minkä vuoksi brändin rooli kasvaa en-

tisestään. (Forbes, 2020; Tavaramerkki, 2020.) Tässä tutkimuksessa käytetään sekä teknologia-alan että ohjelmistoalan termiä. Ohjelmistoala kuuluu teknologiateollisuuteen, joten akateemiseen kirjallisuuteen perustuva teoriaosuus käsittelee teknologiateollisuutta ohjelmistoalan näkökulmasta.

1.1 Case-yritys

Smilee on kotimainen B2B-ohjelmistoalan yritys. Smileen tuote on chat-työkalu, jonka kautta markkinoille tarjotaan mahdollisuutta parantaa digitaalista vuorovaikutusta asiakkaan kanssa verkkosivuilla. Smilee myy myös asiakaspalvelun resursointia eli online-asiakaspalvelun ulkoistamista, mikä onkin yrityksen päätuote. Lisäksi tuotetaan muita erilaisia digitaalisen asiakaspalvelun työkaluja, kuten chatbotteja. Smileen päätoimipaikka on Oulussa, muita toimipaikkoja on Tukholmassa ja Helsingissä, minne pääasiassa myynti on keskittynyt. (Smilee, 2020.)

Smileen liikeideana on tarjota markkinoille ratkaisuja yhä ruuhkautuneempaan asiakaspalveluun ja nykypäiväistä perinteisiä asiakaspalvelukanavia. Asiakaspalvelun kehittäminen teknologian avulla on nykypäivää. Yleisimmin käytetyt reaaliaikaiset viestintäkanavat eivät enää riitä ja jonottamisen vaihtoehdoksi on kehitetty ratkaisu, joka modernisoi verkossa tapahtuvaa asiakaspalvelua. Smileen chat-työkalussa on myös video sekä näytönjaon mahdollisuudet, joiden avulla työkalua voi käyttää hyvin monenlaisiin tarkoituksiin. Resursoitu online-asiakaspalvelu tarjoaa myös normaalia laajemmat aukioloajat asiakaspalvelulle, mikä vastaa kuluttajien odotuksiin saavutettavuudesta. (Smilee, 2020.)

Smileen tavoitteena on kansainvälistyä Saksaan kohteenaan autotoimiala. Smileellä on jo hyvä markkinatilanne Suomen markkinoilla, ja Ruotsin kansainvälistymistoimet ovat edenneet pitkälle. Seuraava kansainvälistymisen kohdema on Saksa, joka on myös tämän tutkimuksen kohteena tutkittaessa brändin merkitystä kyseisillä markkinoilla. Smileen referensseistä löytyy muun muassa suuria pörssiyrityksiä, mutta myös pienempiä asiantuntijayrityksiä sekä kansainvälisiä ja paikallisia toimijoita. Strategisesti suurin fokus

on autotoimialalla, missä Smileellä on jo vahva osaaminen ja asema Suomessa. Smilee on kansainvälistynyt autotoimialan ollessa strategisena fokuksena ja aikoo jatkaa kansainvälistymistään kohti muuta Eurooppaa ja pohjoismaita. (Smilee, 2020.)

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, kuinka brändin rakentaminen tukee B2B-ohjelmistoalan yritystä kansainvälistymisessä Saksaan. Pitäkö olemassa olevaa brändiä muokata? Millainen brändi pitäisi rakentaa, kun kansainvälistytään? Tutkimuksen tavoitteena on esittää brändiin vaikuttavia markkinointitoimenpiteitä sekä nostaa esille, mitä brändin rakentamisessa tulee ottaa huomioon, kun lähdetään kansainvälistymään Saksaan. Brändiin vaikuttavia markkinointitoimenpiteitä halutaan tutkia, jotta brändistä saataisiin mahdollisimman vahva tuki markkinoilla toimimiseen. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä tavoitteena on saada kokonaiskuva brändin tuesta yleisesti, mutta myös kansainvälistymisen osa-alueena. Tutkimuksen näkökulmana on liikkeenjohdollinen ongelma ja haaste siitä, kuinka saadaan jo olemassa olevilla kansainvälisillä markkinoilla näkyvyyttä ja kuinka brändin rakentaminen siinä voi auttaa, kun markkinoilla on jo toimijoita. Lisäksi esimerkiksi kulttuurilliset näkökulmat ja kokemukset kiinnostavat kohde-markkinoilla.

Tutkimus tehdään toimeksiantona Smileelle, minkä myötä tutkimuksessa pyritään löytämään brändiin vaikuttavia konkreettisia markkinointitoimenpiteitä sekä muita huomiioon otettavia asioita brändin rakentamisessa ja johtamisessa. Tämä tutkimus keskittyy Saksan markkinoille. Tutkimusaukkona on Saksan markkinoille kansainvälistyvän ohjelmistoalan yrityksen brändin rakentamisen rooli, vaikutus ja tuki. Erityisesti B2C-brändiä on tutkittu paljon, mutta B2B-brändin tutkimisessa on vielä useita tutkimusaukkoja, minkä vuoksi aihe innoitti tähän tutkimukseen (Zhang ja muut, 2016). Tutkimusaukko on merkittävä muun muassa liikkeenjohdon näkökulmasta, sillä Saksa on yksi Suomen isoimmista vientimaista. Brändin tutkiminen kansainvälistymisen tukena on oleellista, jotta saadaan kaikki tuki kansainvälistymisen varmistamiseksi. B2B-

brändejä ei ole tutkittu vielä paljoa, sillä on koettu, että brändillä ei ole merkitystä samalla tavalla kuin B2C-sektorilla. Uusimmat tutkimukset osoittavat yleisesti B2B-yrityksen brändin olevan oleellinen tuki muun muassa uskottavuuden kannalta. Tämä tutkimus pyrkii löytämään ne tekijät, mitkä vaikuttavat yrityksen B2B-brändiin Saksan laajoilla markkinoilla.

Tutkimuksen tarkoitusta ja tavoitteita tukee kolme tutkimuskysymystä, joihin tutkimuksella pyritään löytämään vastaukset:

- *Miten brändi tukee kansainvälistymistä B2B-markkinoilla?*
- *Mitä B2B-ohjelmistoalan yrityksen tulee ottaa huomioon brändin rakentamisessa, kun kohdemaana on Saksa?*
- *Minkälaisia brändiin vaikuttavia markkinointitoimenpiteitä on tehtävä, jotta saadaan näkyvyyttä Saksan markkinoilla?*

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen myötä pyritään tarkentamaan brändin tuki B2B-markkinoilla, kun kansainvälistytään. Toinen tutkimuskysymys syventää aihetta ohjelmistoalan yritysten maailmaan ja siellä huomioon otettaviin brändin rakentamisen elementteihin, kun kohdemaana on Saksa. Kolmas tutkimuskysymys vie aiheen konkreettiselle tasolle ja tutkimuksessa pyritään vastaamaan siihen, kuinka brändin rakentamiseen ja B2B-brändin muodostumiseen liittyvät tekijät otetaan huomioon markkinointitoimenpiteissä Saksan markkinoita ajatellen. Lisäksi huomioon otetaan Smileen tekemät brändiin vaikuttavat markkinointitoimenpiteet Suomessa ja Ruotsissa ja verrataan tutkimuksen tuloksista saatuihin huomioihin.

Tutkimuksen teoriaosa on akateemiseen kirjallisuuteen perustuva ja tarkoituksena on lisäksi tutustua aikaisempiin tutkimuksiin suomalaisten yritysten kansainvälistymistoi-
mista Saksaan. Tavoitteena on muodostaa kokonaiskuva jo olemassa olevasta tutkimus-
tiedosta ja teoriasta. Tästä syntyy tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Akateeminen

teoriaosa luo pohjan empiiriselle tutkimukselle ja empiirisen tutkimuksen kautta päästään tutkimuksen tavoitteeseen ja sitä kautta vastaamaan tutkimuskysymyksiin ja täyttämään tutkimusaukkoa.

1.3 Tutkimusote ja metodologia

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää ja analysoida brändiin vaikuttavia markkinointitoimenpiteitä, jotta brändin tuki olisi mahdollisimman vahva kansainvälistymisessä. Kyseessä on tapaustutkimus ja menetelmänä erityisesti tulevaisuudesta kertova tapaustutkimus, jossa pyritään tutkimaan tulevaa nykyhetkestä käsin. Tapaustutkimuksessa pyritään ymmärtämään kokonaisuutta, mikä tässä tutkimuksessa on brändin rakentaminen ja sen tuki kohdeyrityksen kansainvälisiä markkinoita ajatellen. Tarkoituksena on ymmärtää brändin rakentamisen vaikutuksia syvällisemmin, joten tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan, ymmärtämään tai antamaan mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle tai tapahtumalle. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä käytetään puolistrukturoitua haastattelua eli teemahaastattelua. Teemahaastattelussa edetään etukäteen valittujen teemojen ohjauksessa ja kysymyksiä voidaan tarkentaa ja syventää haastateltavan vastauksien mukaan, minkä vuoksi tämä aineistonkeruumenetelmä valittiin. Metodologisesti teemahaastattelussa korostetaan tulkintoja ja merkityksiä, minkä vuoksi teemahaastattelu on paras valinta tutkiessamme parhaita käytäntöjä B2B-brändin rakentamiseen kansainvälistymistä silmällä pitäen. Teemahaastattelussa pyrkimyksenä on aina saada vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimusaukon mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Haastateltavat valitaan ennakkoon ohjelmistoalan yrityksistä, joilla on ollut kansainvälistymistoimia Saksaan. Haastattelun lisäksi aineistoa kerätään jo aikaisemmin tehdyistä tutkimuksista liittyen brändin rakentamiseen ja yritysten kansainvälistymistoimista Saksaan.

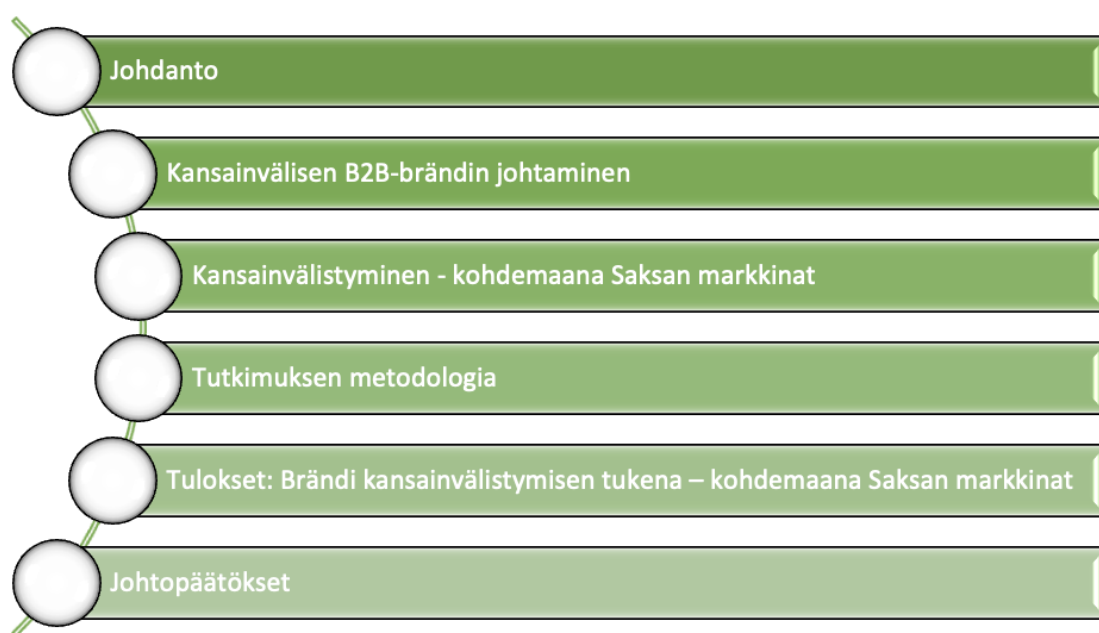
Aineiston analyysimenetelmä on sisällönanalyysi, mikä on yleinen analyysimenetelmä laadullisissa tutkimuksissa. Sisällönanalyysin pyrkimyksenä on saada tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa, kerättyä informaatiota kadottamatta. Tutkittava ilmiö pyritään saamaan yhteneväiseksi, mielekkääksi ja selkeäksi kaikesta hajanaisesta aineistosta, tarkoituksena informaatioarvon lisääminen. Päättelylogiikka analyysin taustalla on deduktiivinen eli kyseessä on teoriasta lähtevä päättely. Kuljetaan ”yleisestä yksittäiseen”, mikä tarkoittaa sitä, että tutkimusta ohjaa aikaisempaan tietoon perustuva teoria, minkä vuoksi päättelymenetelmä sopii tähän tutkimukseen. (Tuomi & Sarajärvi, 2018; Walton, 2014.)

1.4 Tutkimuksen rakenne ja rajaus

Tutkimus koostuu kuudesta osiosta. Johdannossa ohjataan tutkimuksen taustoihin ja perustellaan, miksi tämä tutkimus on ajankohtainen ja tutkimisen arvoinen. Lisäksi esitellään toimeksiantajayritys ja keskeiset käsitteet. Tutkimuskentän nykytilanne esitellään yleisellä tasolla. Johdannossa esitellään myös tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusaukko sekä tutkimuskysymykset, mitkä ohjaavat koko tutkimusta.

Johdannon jälkeen teoriaa käsitellään kahdessa eri luvussa. Ensimmäisessä teorialuvussa käsitellään brändiä ja syvennyttään B2B-brändiin sekä palveluiden brändiin. Lisäksi käsitellään brändin rakentamisen ja johtamisen teoriaa yleisellä tasolla, mutta myös kansainvälisen brändin tasolla. Brändin teoriaa on tärkeää käsitellä, jotta ymmärretään taustalla oleva akateeminen kirjallisuus ja aikaisempien tutkimustulosten merkitys myös tässä tutkimuksessa. Toisessa teorialuvussa käsitellään kansainvälistymistä, sillä tutkimuksessa on oleellista perehtyä myös kansainvälistymisen teoriaan muun muassa kulttuurin ja Saksan markkinoiden näkökulmasta. Tutkimuksen neljäs luku keskittyy tutkimuksen metodologisiin valintoihin, haastatteluaineiston keruumenetelmään sekä haastatteluaineistoon. Lisäksi luvussa esitellään aineiston analysointimenetelmä ja pohditaan tutkimuksen ja sen tulosten luotettavuutta.

Tutkimuksen viidennessä ja kuudennessa luvussa esitellään tutkimustuloksia ja yhdistetään tulokset teoriaan ja aikaisempaan tutkimustietoon. Tuloksien jälkeen käsitellään johtopäätöksiä ja esitellään kerätyn aineiston ja teorian pohjalta liikkeenjohdollisia kehitysehdotuksia eli brändiin vaikuttavia markkinointitoimenpiteitä Saksan markkinoita ajatellen, case-yrityksen kontekstissa. Johtopäätöksissä pohditaan myös brändin roolia kansainvälistymistoimissa. Lisäksi esitellään mahdollisia jatkotutkimusmahdollisuuksia aiheesta. Tutkimuksen rakennetta havainnollistetaan kuviossa 1.



Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne.

Tutkimus rajataan käsittelemään B2B-brändiä, sillä Smilee toimii kyseisillä markkinoilla. Tutkittaessa B2B-brändiä, on ensin tutustuttava teoriaan brändistä, brändin rakentamisesta sekä otettava teoriassa huomioon myös B2B-brändiin liittyvät teoriat ja aikaisempi tutkimus. Jotta kokonaisuutta voidaan tutkia, on teoriassa käsiteltävä myös yrityksen kansainvälistymistä peruseriaatteiltaan. Kohdemarkkinana on Saksa ja erityisesti auto-toimiala, sillä nämä ovat case-yrityksen strategisesti valittuja päätöksiä, joten teoria-

osassa käsitellään myös Saksaa ohjelmistoalan yrityksen markkina-alueena. Lisäksi tutustutaan Saksan markkinoiden kulttuuripiirteisiin sekä suomalaisten yritysten toimintaan Saksassa aikaisempien tutkimusten kautta.

1.5 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Brändi on nimi, termi, muotoilu, symboli tai mikä tahansa muu ominaisuus, millä tuotteet ja palvelut erottuvat toisistaan markkinoilla. Brändi on kaikki se, mitä ihminen on yrityksestä tavalla tai toisella kokenut. Brändi koostuu kaikista kohtaamisista yrityksen kanssa ja syntyy aina ihmisen mielessä. **Yritysbrändi (B2B-brändi)** erottaa yrityksen toisista, kilpailevista yrityksistä. Vahva yritysbrändi houkuttelee asiakkaita luokseen. (Ruokolainen, 2020; American Marketing Association, 2020; Rodrigues, 2017.)

Brändin rakentamisen tavoitteena on kasvattaa tietämystä, uskottavuutta sekä ymmärrystä brändistä, jotta brändiä kohtaan muodostuisi vahvat uskomukset ja asenteet. Tämä on perustana brändin pääomalle. Brändin rakentaminen liittyy yrityksen operatiiviseen toimintaan ja on oleellinen osa liiketoiminnan johdossa ja kasvussa. (Keller, 2013; Yohn, 2014.) Tässä tutkimuksessa brändin rakentamisesta käytetään myös termiä brändääminen.

B2B-organisaatio (business-to-business) tarjoaa tuotteitaan ja palveluitaan muille organisaatioille. Markkinat sisältävät erikokoisia yrityksiä, mukaan lukien julkiset instituutiot, kuten sairaalat, hallitus sekä kolmannen sektorin toimijat. Ero kuluttajamarkkinoihin liittyy muun muassa ostoprosessiin ja arvon luontiin (value-in-use). Toisin kuin kuluttajamarkkinoilla, **B2B-markkinoilla** keskittyminen on enemmänkin prosessissa kuin transaktiossa. (Fill & McKee, 2011; Lilien & Grewal, 2012; Blythe & Zimmerman, 2005.)

SaaS-yritys (Software-as-a-Service) eli ohjelmistoalan yritys tarjoaa sovelluspalveluita, jotka toimitetaan palveluna palvelun kuluttajalle. Kyseessä on hyvin tyypillinen ohjelmis-

tojen toimitusmalli. SaaS -palvelut ovat yleensä keskitetty pilveen ja palvelu on käytettävissä internet-selaimen kautta. Palvelun kuluttaja määrittää vain parametrit ja hallitsee käyttäjiä. Sovelluksen tuottaja hallitsee kaiken infrastruktuurin, käyttöönoton sekä kaiken palvelun toimitukseen liittyvän. (Kavis, 2014; Roebuck, 2011.)

2 Kansainvälisen B2B-brändin johtaminen

Tässä luvussa perehdytään brändiin, brändin rakentamiseen myös kansainvälisen brändin näkökulmasta sekä brändin johtamiseen B2B-liiketoimintakentällä aikaisempaan akateemiseen kirjallisuuteen perustuen. Ensimmäisessä aluvussa esitellään, mikä on brändi ja miten brändi eroaa B2B-brändistä, sillä brändin merkitys on hyvin erilainen kuluttaja- kuin yritysasiakkaille. Seuraavissa aluvuissa tutustutaan brändin rakentamiseen ja brändin rakentamisen elementteihin sekä mitä tulee ottaa huomioon B2B-brändin rakentamisessa ja kansainvälisen B2B-brändin rakentamisessa. Viimeisessä aluvussa käsitellään brändin johtamista sekä brändistrategian teoriaa.

2.1 Mikä on brändi?

Brändi määritellään psykologisesti lisäarvoksi, toisin sanoen assosiaatioiksi, uskomuksiksi, unelmiksi, kokemuksiksi ja illusinaatioiksi tuotteesta (Halemba-Pawlik & Czarnecka, 2017). Markkinat ja maailma ovat muuttuneet niin, että kuluttajilla on yhä enemmän päätösmahdollisuuksia, mutta yhä vähemmän aikaa. Vahvalla brändillä on kyky auttaa päätöksenteossa, vähentää riskejä ja tuoda varmuutta ostoon. Kautta aikojen brändi on kuvattu joksikin, joka erottaa tuotteet toisistaan. Brändin nimen tausta tulee kaukaa historiasta, missä brändi tarkoitti karjan merkitsemistä eläinten tunnistamiseksi. (Keller, 2013.) Brändin tehtävänä on viestiä kuluttajalle, mistä tuote on lähtöisin ja suojella niin kuluttajaa kuin tuottajaa kilpailijalta, joka voi yrittää myydä identtisiä tuotteita. Erilaisia markkinointitoimenpiteitä voi kopioida helposti, mutta brändin rakentamista ei voi kopioida. (Aaker, 1991.)

Brändi on arvokkaampi kuin mikään yrityksen omaisuus yhteensä, sillä brändi on se, mikä jää, jos kaikki muu omaisuus viedään. Tästä syystä brändi on yrityksen suurin omaisuus, mitä on kehitettävä ja johdettava huolellisesti. (Armstrong ja muut, 2015.) Gupta ja muut (2020) nostavat esille, että brändin arvo osoittaa brändin kyvyn hoitaa liiketoimintaansa tavalla, joka antaa mahdollisuuden saavuttaa yrityksen liiketoiminnalliset tavoitteet.

Hertzen (2006) kirjoittaa, että brändin määritelmän näkökulmia on yhtä monta kuin kirjottajakin, mutta määritelmien yhteinen piirre on erottuvuus. Markkinatalouden runsas tarjontavalikoima sekä joukkoviestinnän yleistymisen ovat raivanneet brändille tilaa ja tuonut sen tämänhetkiseen merkitykseensä.

Simon Sinek (2009) kiteyttää brändin idean ja brändin suhteen asiakkaaseen kirjoittaessaan, että ihmiset eivät osta sitä, mitä teet, vaan sitä, miksi teet sitä. Brändi luo siis merkityksiä ihmisille, mutta ensin brändin on oltava merkityksellinen yritykselle ja yrityksen on aloitettava siitä, miksi se on olemassa. Ruokolainen (2020) kirjoittaa, että joihinkin brändeihin ihminen rakastuu ja brändistä tulee jopa osa identiteettiä. Kun brändistä tulee läheinen, vaihtaminen kilpailijaan tai substituuttituotteeseen on epätodennäköistä. Uusitalo (2014) korostaa, että yrityksen tärkein tehtävä ei ole tuottaa voittoa omistajilleen, vaan arvoa asiakkailleen. Arvo asiakkaalle voi olla myös tunneperäistä. Vahvan brändin kolme tukijalkaa ovat arvon tuottaminen, arvon kommunikoiminen sekä arvon kotiuttaminen. Chaudhuri ja Holbrook (2001) kirjoittavat, että brändiuskolliset asiakkaat tekevät uudelleenostoja ja ovat halukkaita maksamaan enemmän, koska kokevat ainutlaatuisen arvon brändissä, mitä muut eivät voi tarjota. Coleman ja muut (2011) lisäävät, että brändi-identiteetti eli yrityksen kuva itsestään tarkoittaa nimenomaan brändien ainutlaatuisuuden ja arvon määrittelemistä.

Brändi on yksi tärkeimmistä kilpailukeinoista, mutta brändin voima ei kuitenkaan riitä siihen, jos tuotteet tai palvelut eivät vastaa asiakkaiden tarpeita. On kaksi tapaa kilpailla olemassa olevilla markkinoilla: kasvattaa brändin vetovoimaa tai tehdä kilpailijoista irrelevantteja. Puhutaan brändin relevanssista, kyvystä tunnistaa markkinoiden signaaleja, tulevaisuuteen katsomisesta sekä innovaatiotoiminnasta. Usein strategiana on kasvattaa brändiin liittyviä mieltymyksiä, mutta tämä malli on yhä vaikeampi tie menestykseen nykyaikaisilla dynaamisilla markkinoilla, asiakkaan kynnys luopua brändiuskollisuudesta on suuri. Nykyaikaisille markkinoille parempi malli on brändin relevanssimalli, missä kehitetään sellaisia tuotekategorioita tai alakategorioita, mitä kilpailijoilla ei ole tai mihin kilpailijat eivät kykene. Relevanssimallin strategialla tehdään kilpailijoista irrelevantteja tai

vähemmän relevantteja, sillä kilpailijat eivät kykene yrityksen kanssa samaan tarjontaan. (Aaker, 2011.)

2.1.1 Palvelubrändi

Vargo ja Lusch (2004) kirjoittavat, että markkinoinnin palveluperustaisen logiikan myötä kuluttajan kriittisen arvon arviointi korostuu, kun tuote on käytössä, perustuen nimenomaan palvelukykyyn. Toisin sanoen arvo syntyy käytössä (value-in-use), mihin liittyy kaikki vuorovaikutus palvelun tarjoajan ja toimittajan kanssa. Yksi palvelun määrittelyn ongelmista on, että vaikka tuotteen katsotaan olevan konkreettinen ja palvelu aineeton, tosiasiallisuudessa asteita on monia ja yritysbrändeihin liittyy yleensä jo luonteeltaan aineettomuus (McDonald ja muut, 2001).

Berry (2000) kirjoittaa, että pakatuissa tuotteissa itse tuote on ensisijainen brändi, mutta kun kyseessä on palvelu, yritys on ensisijainen brändi. Brändääminen on tärkeässä roolissa palveluyrityksissä, sillä se lisää luottamusta, kun kyseessä on ”näkymätön” ostos. Palvelutuotteessa ei ole normaaleja brändiin liittyviä konkreettisia elementtejä, kuten pakkausta, esillepanoa tai muuta visuaalista elementtiä. Palveluiden brändäämisen keskiössä on se, missä kohti asiakkaalle luodaan arvoa, sillä tulee muistaa, että brändi on aina koettu kokemus. Keller (2013) kirjoittaa, että palvelubrändeillä symboleilla on erityisen iso rooli auttaessaan abstraktista tuotteesta konkreettisemmän.

Keller (2013) toteaa, että erityisesti referenssit auttavat asiakasta ostopäätöksessä, sillä suosittelun voima on vahva, kun tuote ei ole konkreettinen. Toisaalta palveluissa asiakkaalla on mahdollisuus neuvotella räätälöity kokonaisuus, mikä taas vähentää vaihdon todennäköisyyttä. Palveluyrityksissä työntekijöillä on todella suuri rooli, sillä työntekijän mukana voi lähteä todella tärkeää osaamista ja asiakassuhteita, sillä työntekijät ovat yksi yrityksen näkyvimmistä osista ja täten tärkeä osa brändiä.

Aikaisempi tutkimus B2B-brändäämisestä osoittaa, että brändi on kriittinen huolenaihe B2B-yritysten päätöksentekoprosessissa. Tämä on huolenaihe erityisesti asiantuntijapalveluita tarjotessa, sillä palvelu on aineetonta ja sisältää korkeamman riskin. (Zhang ja muut, 2016.) Casidy ja muut (2018) kirjoittavat, että palveluyritykset kilpailevat maailmantalouden nopeimmin kasvavalla sektorilla, joilla on ominaista omaamisintensiivisyys ja työvoima, joka tarjoaa joukon erikoistuneita B2B-palveluja.

Tehokas tapa tehdä brändeistä konkreettisia on käyttää mahdollisimman monta fyysistä elementtiä, jotka voivat liittyä brändiin, kuten henkilöstön univormut, toimistokalusteet ja puhelimessa odottaville asiakkaille soitettavan musiikin tyyppi. Erityisesti työntekijöillä on tärkeä rooli, luotettavuus, reagointikyky, varmuus, empaattisuus ja olemus ovat esimerkiksi tärkeitä tekijöitä palvelubrändin kannalta. Kaikki kontaktit yrityksen kanssa antavat mielikuvia siitä, millainen palvelubrändi on kyseessä. Yrityksen palvelubrändin konkretisoinnissa noudatettavan lähestymistavan on oltava yhdenmukainen palvelun kanssa, eikä sen pitäisi luvata enempää kuin palvelu todella tuottaa. Toinen tehokas tapa konkretisoida palvelubrändiä asiakkaille ja potentiaalisille ostajille on ottaa heidät mukaan toimintaan. Vaikka heidän osallistumisasteensa voi vaihdella, se voi olla olennainen osa rakentaessa palvelun brändiä. Yritykset voivat määrittellä kuluttajien osallistumisas-teen esimerkiksi heidän roolinsa määrittelyllä, rekrytoimalla, kouluttamalla ja palkitse-malla heitä. (McDonald ja muut, 2001.)

2.1.2 B2B-brändi

Termi brändi voi viitata ihmisiin, asioihin ja ideoihin sekä tarjonnan kohdentamiseen, asemointiin ja viestintään. B2B-markkinoilla brändin rakentaminen on moniulotteinen rakenne, joka sisältää tuotteen ominaisuudet, tuotekuvan, tuki- ja jakelupalvelut, yrityksen maineen ja yrityspolitiikan. Sen myötä brändikäsitykseen vaikuttaa assosiaatiot liit-tyen olemassa olevaan yritys-asiakassuhteeseen, yritysmaineeseen ja palvelukokemukseen. Yritysten ja kuluttajien väliset hankinnat tehdään usein impulsiivisesti, mutta yri-tysten väliset päätökset perustuvat lukemattomiin tekijöihin, ja ne voivat kestää useita

kuukausia. Päätöksenteko on usein rationaalista eli jossain määrin päätöksentekoprosessiin liittyy merkityksellisten tietojen kerääminen ja luottamus näiden tietojen analysointiin valintaa tehdessä. Tästä syystä B2B-yritysten kannattaa rakentaa brändiä ja brändin juurtuminen vaatii huomattavia investointeja, hajautettuna useisiin kosketuspisteisiin ajan mittaan. (Brown ja muut, 2011; Onaindia & Resnick, 2013.)

Burt ja Spark (2002) kirjoittavat, että yritysbrändäys nousi keskeiseksi konseptiksi 1990-luvun lopulla. Hatch ja Schultz (2001) kuvaavat yritysbrändiä visiona, kulttuurina sekä kuvana. Brändi yritysmarkkinoilla on yhtä tärkeä tai jopa tärkeämpi kuin kuluttajamarkkinoilla. Jotkut B2B-yritykset uskovat siihen, että ostajat ovat tietoisia ja ammattimaisia, joten brändillä ei ole väliä. Yritysmarkkinoillakin on huomioitava brändin merkitys ja kuinka monilla eri osa-alueilla on onnistuttava menestyäkseen. Koska yritysten väliset ostopäätökset ovat monimutkaisia ja usein sisältävät korkean riskin, brändillä on tärkeä rooli B2B-markkinoilla. Ero kuluttajamarkkinoiden ja yritysmarkkinoiden välillä on markkinoiden dynamiikassa ja arvon luonnissa. Yritysmarkkinoilla kyse on myös aina ostavan yrityksen omasta brändistä ja kumppanuudesta. B2B-markkinointia ja B2C-markkinointia on pyritty samanarvoistamaan ja esimerkiksi perinteistä 4P:n markkinointimixiä on kehitetty lisäämällä 3P:tä (prosessit, ihmiset ja fyysiset todisteet), jotta idea on sovellettavissa niin yritys- kuin kuluttajamarkkinoillekin. Kuluttaja- ja yritysmarkkinoiden eroja on kuvattu kuviossa 2. (Keller, 2013; Mudambi, 2002; Majerova & Kubjatkova, 2020.)

Kuluttajamarkkinat

- Painopiste aineellisten ja aineettomien tuotteiden ostopäätöksessä
- Vakiotuotteet
- Ei suhteita ostajan ja myyjän välillä
- Yksinkertaiset tuotteet
- Ostajat kasvattavat valmeutuneisuutta
- Massamarkkinointi

Yritysmarkkinat

- Painopiste aineellisten tuotteiden ja laajennettujen palveluiden ostopäätöksessä
- Räätälöidyt tuotteet ja palvelut
- Henkilökohtaiset suhteet ostajan ja myyjän välillä
- Erittäin monimutkaiset tuotteet
- Valmeutuneet ostajat
- Henkilökohtainen myyntityö

Kuvio 2. Kuluttaja- ja yritysmarkkinoiden erot (Mudambi, 2002).

B2B-markkinoilla, kuin myös kuluttajamarkkinoilla, yrityksen on strategisesti ymmärrettävä asiakkaidensa tarpeita ja sovitettava tarpeet yrityksen brändiin, jotta yritys voi luoda arvoa. B2B-markkinoilla kilpailu edellyttää, että brändin johtamisessa käytetään brändiä tehokkaasti erottamaan asiakkailleensa tarjoaman arvon kilpailijoidensa arvosta. Yrityksen tarjoaman brändin arvo tarjoaa emotionaalista arvoa kuluttajille, rationaalista arvoa yritysasiakkaille ja reflektoi operationaalista tehokkuutta tärkeänä arvon elementtinä, jota se tarjoaa sekä yritys- että yksityisasiakkaille. Brändi, joka voi tarjota nämä kolmenlaisia arvoa, voi olla kilpailukykyinen markkinoilla. On hyvä muistaa, että B2B-markkinoilla asiakkaat etsivät kustannustehokkaimpia menetelmiä organisaationsa tavoitteiden saavuttamiseksi. (Gupta, Gallear, Rudd & Foroudi, 2020.)

Aspara ja Tikkanen (2008) kirjoittavat, että organisaation ostokäyttäytymistä käsittelevässä kirjallisuudessa on oletuksena, että usein yritysasiakkaiden ostopäätökseen vaikuttaa toimittajayrityksen maine ja yleiskuva. He jatkavat, että yritysbrändiin liittyy kolme osa-aluetta suhteessa yritysasiakkaisiin: tuotteiden toimitus, henkilökohtainen suhde myyjään ja täten henkilökohtainen suhde yritykseen sekä yrityksen strateginen aseointi. Toisaalta Casidy ja muut (2018) kirjoittavat, että monet B2B-markkinoijat ovat

edelleen skeptisiä brändin roolista yrityksen ostoprosessissa ja ovat vakuuttuneina siitä, että ostajat perustavat valintansa vain objektiivisiin ja toiminnallisiin ominaisuuksiin. Brändin merkitys B2B-sektorilla on saanut vain vähän huomiota, sillä emotionaalisia tekijöitä ei ole yhdistetty yritysasiakkaiden ostoprosessiin. Myös Kotler ja Pfoertsch (2007) kyseenalaistavat väitteen, että B2B-markkinoilla ostopäätökset tehtäisiin vain kovien faktojen kautta eikä pehmeiden tekijöiden, kuten brändin ja maineen myötävaikutuksesta. Lisäksi Mudambi (2002) lisää huomion, että brändin rooli ei ole tärkeä kaikille yritysostajille, vaan kohdistuu erityisesti haastavien tuotteiden tai palveluiden ostoon. Huolimatta kasvavasta empiirisestä tutkimuksesta, joka viittaa siihen, että brändit vaikuttavat organisaation ostopäätöksiin, ei ole vielä ymmärrystä siitä, milloin brändillä on todennäköisimmin merkitystä B2B-kontekstissa. (Brown ja muut, 2011).

2.2 Brändin rakentaminen

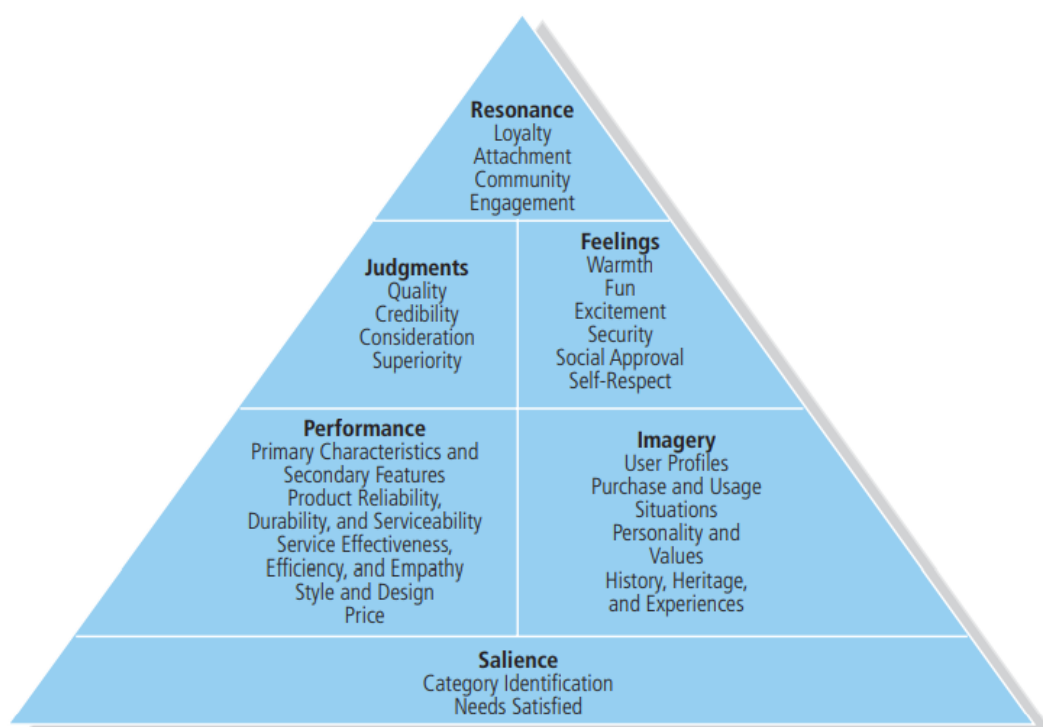
Brändin rakentamisen eli brändäämisen ydintavoite on luoda arvoa. On olemassa brändin pääomaarvoa eli aineetonta arvoa (brand equity) sekä brändin taloudellista arvoa eli rahallista arvoa (brand value). Lisäksi tulee ottaa huomioon brändiarvo tai brändin lisäarvo kuluttajalle, mikä voi olla esimerkiksi sosiaalinen, rahallinen tai kokemuksellinen arvo. (Keller, 2013.) Brändätäkseen tuotteen tai palvelun, on kuluttajille ensin esiteltävä ”kuka” tuote tai palvelu on. On siis annettava tuotteelle tai palvelulle nimi ja muita elementtejä, joilla tuotteen tunnistaa. Lisäksi on esiteltävä mitä tuote tekee ja miksi kuluttajan pitäisi olla siitä kiinnostunut, antaa tarkoitus. Brändin elementit ovat yleensä ensimmäisiä kosketuksia brändiin ja brändin ensisijainen tehtävä on olla erottautumistekijä, päätöksenteon tuki. (Keller, 2013.) Herten (2006) lisää, että brändiin liittyvien mielikuvien ja suhtautumisien taustalla on aina kuluttajan arvot, kiinnostus, tiedot ja mahdolliset kokemukset brändistä. Yritys voi omalla tekemisellään vaikuttaa siihen, millaisia viestejä ja kokemuksia kuluttajat saavat ja mitä paremmin brändi-identiteetti vastaa brändi-imagoa, sitä paremmin on onnistuttu. Kotler (2012) korostaa, että brändiä rakennettaessa on oleellista rakentaa brändin positiivisia assosiaatioita eli mielle yhtymiä.

Laakso (2004) kirjoittaa, että kunnes tuotteelle on luotu jokin erottautumistekijä, voi brändin rakentaminen alkaa. Erottautumistekijä voi olla tuotteen ominaisuuden lisäksi esimerkiksi hintaan, jakeluun tai markkinointiviestintään liittyvä. Brändin rakentamisessa on viisi vaihetta. Ensimmäinen on brändiin liittyvä analyysivaihe, jota seuraa tunnettuuden luominen ja asemointi eli mielleyhtymien luominen. Kun mielleyhtymä on luotu, on saatava kuluttajat ostamaan ja viimeisenä vaiheena saada kuluttaja brändin uskolliseksi asiakkaaksi. Kellerin (2013) esittelemät brändin rakentamisen vaiheet jakautuvat neljään osaan; brändi-identiteettiin, brändin tarkoitukseen, brändiin liittyvään tunteeseen sekä brändisuhteeseen. Herten (2006) kirjoittaa, että brändi rakentuu psykologisista, eettisistä, sosiaalisista ja toiminnallisista ulottuvuuksista. Laakso ja Herten korostavat konkreettisen hyödyn lisäksi samaistumista ja henkistä yhteyttä brändiin. Kellerin (2013) mukaan brändin rakentamisen edellytyksiä ovat määrätietoinen ja integroitu viestintä, hyvin toimivat jakelukanavat ja palvelut, luottamukseen ja jatkuvuuteen perustuva suhde sekä brändin ja asiakkaan välinen tunneperäinen suhde.

Keller (2013) kirjoittaa, että erityisesti teknologiayritykset kokevat brändin rakentamisen haastavana ja näkevät brändin rakentamisen vain tuotteen nimeämisenä. Usein toimitaan ilman brändistrategiaa. Mohr ja muut (2010) lisäävät, että erityisesti pienyritykset kohtaavat usein resurssihaasteita brändin rakentamisessa. Brändistrategia ei ole edullinen tapa päästä kansainvälisille markkinoille. Pienyrityksen on keskityttävä yhteen tai kahteen brändiin, joilla on yksi tai kaksi keskeistä mielleyhtymää. Luovat viestit voivat herättää huomiota ja saada ihmiset kokeilemaan tuotetta, mutta tuotteen laatu ja asiakaskokemus ovat kriittisiä brändin uskollisuuden ja mieltymysten rakentamisessa ajan myötä.

Kuviossa 3. esitellään Kellerin määrittelemät brändin rakentamisen elementit. Hän kuvailee, että brändin rakentamisessa on kuusi elementtiä: huomioarvo, mielikuvat, suorituskyky, arviointi, tunteet sekä brändin resonanssi. Saavuttaakseen brändi-identiteetin, täytyy brändin kiinnittää huomiota eli brändille on luotava **huomioarvo**. Brändin huomioarvo

mittaa brändin tunnettuuden eri näkökohtia ja sitä, kuinka helposti ja usein brändi oteetaan esiin erilaisissa tilanteissa tai olosuhteissa. Brändin **suorituskyky** kuvaa sitä, kuinka hyvin tuote tai palvelu vastaa asiakkaiden toiminnallisia tarpeita. **Mielikuvat** liittyvät siihen, millaiset ihmiset tai yritykset brändin tuotteita tai palveluita käyttävät. **Arvioinnit** ovat asiakkaiden henkilökohtaisia mielipiteitä brändistä, jonka he muodostavat yhdistämällä kaikki erilaiset brändin suorituskyky- ja mielikuvayhdistelmät. **Tunteet** ovat asiakkaiden emotionaalisia reaktioita. Tunteet liittyvät myös brändin esiintuomaan sosiaaliseen valuuttaan. Brändin **resonanssi** kuvaa asiakkaan ja brändin suhteen luonnetta ja sitä, missä määrin asiakkaat kokevat olevansa "synkronoituja" brändin kanssa. (Keller, 2013.)



Kuvio 3. Brändin rakentamisen elementit (Keller, 2013).

Jokitalon (2018) mukaan brändin rakentamisen haasteet liittyvät tietoisiin, vaihtelunhaluisiin sekä epäluuloisiin kuluttajiin, taloudelliseen epävarmuuteen (hintatietoisuus), valtavaan kilpailuun ja innovaatioiden syntynopeuteen. Palveluiden osalta haasteita on

muun muassa laadun vaihtelu, standardoinnin vaikeus ja henkilöstön sitoutuneisuus (empatia, sitoutuvuus ja motivaatio). Yleisesti koko markkinointiala on jo kohdannut tai tulee kohtaamaan seuraavien vuosikymmenien aikana useita haasteita. Haasteita ovat muun muassa vastuullinen tekeminen ja kannanotto, johtoryhmän huomio sekä globalisoituva maailma. Lisäksi tuote-, maa- ja toiminnalliset silot ovat lamauttaneet organisaatiot, estäneet siilojen välisen tarjonnan ja brändinrakennusohjelmat. Tämä on johtanut resurssien kohdentamisen väärin osa-alueisiin, aiheuttanut sisäisiä ja ulkoisia sekaannuksia brändin suhteen sekä estänyt yrityksiä saavuttamasta integroitua viestintätavoitetta. (Aaker, 2010.)

Yksi suuri haaste ja muutos brändin rakentamisessa liittyy vahvasti digitalisaatioon. Fournies ja Avery (2011) tuovat esille, että brändit ovat rynnänneet sosiaaliseen mediaan ja digitalisaatio on rikkonut perinteistä tapaa rakentaa brändiä. Bränditoiminnan siirtyessä enemmän verkkoon, markkinoijat kohtaavat sen tosiasian, että sosiaalinen media on luotu ihmisille, ei brändeille. Teknologia, jonka piti antaa markkinoijille vaikutusmahdollisuuksia, on sen sijaan vaikuttanut kuluttajiin. Niin sanottu webin toinen versio on kuitenkin antanut enemmän mahdollisuuksia suhdemarkkinoinnin toteuttamiseen termin oikeassa merkityksessä. Loppujen lopuksi verkko luotiin ihmisille ja heidän keskustelulle, se ei ollut uusi mediankanava markkinoijien brändejä koskevaan viestintään, joten kuluttajien tavoittaminen verkon kautta on haastavaa. Uusi huomioonotettava muutos digitalisaation myötä on brändin rakentamisen muuttuminen brändin suojeluun, sillä perinteisen markkinointimixin strategioiden asettamisen sijaan uuden suunnitelman tulisi keskittyä brändin pääomaa uhkaavien riskitekijöiden tunnistamiseen ja arviointiin.

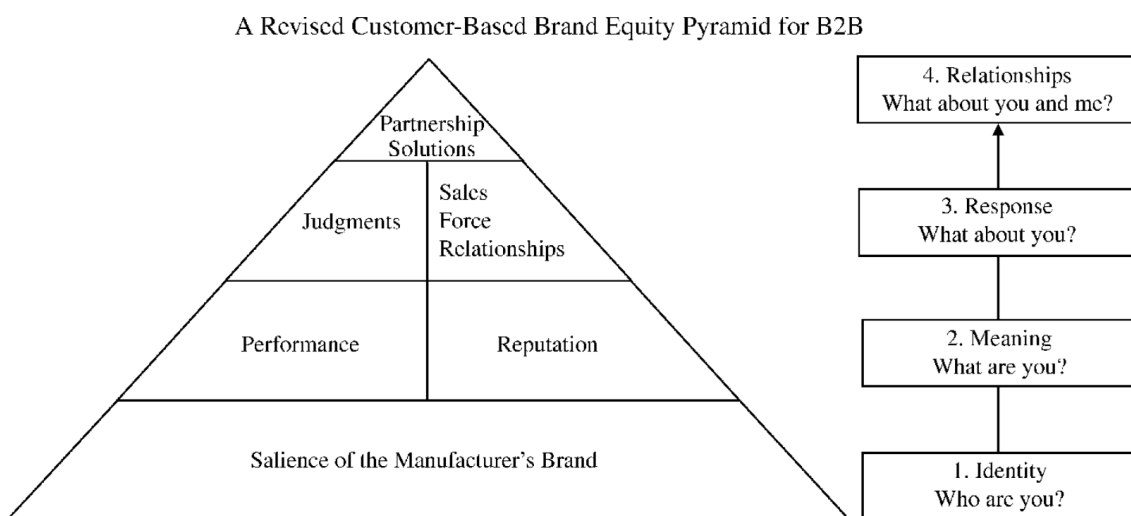
2.2.1 Brändipääoma

Brändipääoma määritellään yleisesti bränditietämyksen erilaisena vaikutuksena kuluttajien suhtautumiseen brändin markkinointiin. Brändipääoma on yleisimmin käytetty indikaattori brändin vahvuutta mitattaessa. Tutkijat käyttävät erilaisia termejä ja näkökulmia

brändipääoman käsitteestä, kuten kuluttaja-, myynti-, talous-, yritys- ja työntekijäperusteinen brändipääoma. Markkinointikirjallisuudessa yleisimmin käytetty brändin pääoman indikaattori on kuluttajapohjainen brändipääoma, joka viittaa kuluttajien käsityksiin, asenteisiin, tietoon ja käyttäytymiseen, mikä antaa brändille mahdollisuuden ansaita suuremmat volyymit tai suuremmat marginaalit kuin se voisi ilman brändiä. Aaker (1991) puolestaan ehdottaa, että tietoisuutta, assosiaatioita, koettua laatua, uskollisuutta ja markkinakäyttäytymistä voidaan pitää brändipääoman mittareina. Keller ja Lehmann (2007) kirjoittavat, että yleisesti brändipääomaa rakennettaessa, on otettava huomioon muutamia brändielementteihin liittyviä kriteerejä: muistettavuus, tarkoituksellisuus, esteettisyys, siirrettävyys (yli tuotekategorioiden ja markkinasegmenttien), sopeutumiskyky ja joustavuus sekä laillinen ja kilpailullinen suojattavuus ja puolustettavuus. (Veloutsou ja muut, 2020.)

Brändin oman pääoman muodostuminen ja parantaminen ovat elintärkeitä yrityksen menestymisen kannalta nykyaikaisessa liiketoimintaympäristössä. On yleisesti tunnustettua, että brändipääoman tehokkaan johtamisen etuna on parantaa asiakkaan halukkuutta maksaa korkeampaa hintaa, positiivinen word-of-mouth-markkinointi, uusien asiakkaiden houkuttelemisen ja uskollisuuden säilyttäminen nykyisiin asiakkaisiin. Aikaisemmat tutkimukset yritysbrändäyksestä osoittavat, että brändi on kriittinen huolenaihe yritysasiakkaiden päätöksentekoprosessissa, erityisesti asiantuntijapalveluiden yhteydessä, sillä palvelutarjonta on aineetonta ja sisältää suuremman koetun riskin. Toisaalta Brown ja muut (2011) kirjoittavat, että vallitseva näkökulma organisaation ostokäyttäytymisestä viittaa siihen, että ostajat luottavat objektiivisiin kriteereihin tehdessään valintapäätöksiä ja subjektiivisten tekijöiden, kuten brändien, mahdollinen vaikutus ostajan päätöksentekoon vähenee riskin kasvaessa. Heidän tekemän tutkimuksen mukaan brändin vaikutus kasvaa riskitason kasvaessa, mikä vastaa myös Veloutsoun ja muiden esille tuomaa näkökulmaa. (Zhang ja muut, 2016; Veloutsou ja muut, 2020.)

Brändipääoman tutkimukset ehdottavat, että markkinointitoimenpiteet luovat brändipääoman, mutta laajassa tutkimuksessa ei ole kuitenkaan esitetty, että mitkä markkinointitoimenpiteet erityisesti luovat brändipääomaa. Tutkimukset tunnustavat johdonmukaisesti brändipääoman yhtenä markkinoinnin merkittävimmistä tuloksista. Kun ihmiset altistuvat informaatiolle, kokemus herätetään luonnollisesti. Asiakkaat tietoisesti ja tiedostamattomasti havaitsevat kokemuksia ja järjestävät ne vaikutelmien sarjaksi. Markkinointitoimenpiteiden, kokemuksen ja brändipääoman vuorovaikutuksen täydellinen ymmärtäminen valjastaa huolelliseen markkinointitoimenpiteiden suunnitteluun, minkä myötä saadaan yrityksen resurssit oikeisiin valmiuksiin. Kuhn ja muut (2008) ovat luoneet brändipääoman rakentamisen pyramidin, mikä esitellään kuviossa 5. Pyramidi on luotu vastauksena kuviossa 3. esitettyyn enemmänkin B2C-konseptiin liittyvän brändin rakentamisen elementteihin.



Kuvio 4. B2B-brändipääoman rakentamisen elementit (Kuhn ja muut, 2008).

Brändipääomaa pidetään yhtenä tärkeimpänä brändin johtamisen osa-alueena. Kuhnin ja muiden (2008) koostamissa B2B-brändipääoman rakennuselementeissä kaikki tekeminen pohjautuu valmistajan tai yrityksen brändin merkityksellisyyteen. Yrityksen tai valmistajan brändin pääomariskin arviointi vaikuttaa sopivammalta B2B-kontekstissa

kuin yksittäisten brändien pääoman mittaaminen. Yrityksen tulee määrittää oma identiteettinsä ja tarkoituksensa. Kuhn ja muut (2008) ovat yhtä mieltä Kellerin (2013) kanssa siitä, että maine ja suorituskyky sekä arviointi ja brändin mielikuvat kuuluvat myös B2B-kontekstin brändin rakennuselementteihin ja ovat sovellettavissa myös organisaatiokontekstissa. Joillakin brändielementeillä, kuten sloganeilla, ei ole merkitystä organisaation ostajille, kun taas käyttäjäprofiilit, osto- ja käyttötilanteet sekä uskottavuus ovat jopa tärkeämpiä kuin Keller ehdottaa. Tunteilla ei Kuhnin ja muiden mukaan ole niinkään merkitystä etenkin teollisen markkinoinnin yhteydessä, ja Kellerin esittämän pyramidin huippu, resonanssi, saattaa tarvita muutoksia, jotta olisi relevantti organisaatiokontekstissa. Kuhnin ja muiden esittämän pyramidin huipulle on nostettu suhteet ja kumppanuusratkaisut, joilla on suuri merkitys B2B-markkinoilla.

Vaikka useimmat tutkimukset keskittyvät brändipääoman ja markkinointimixin ulottuvuuksien suhteeseen B2B-markkinoilla, tutkijat uskovat, että brändikeskeisyyden (brand orientation) käsitteen tulisi olla uusi lähestymistapa vahvojen brändien harjoittamiseen. Brändikeskeisyys on määritelty lähestymistavaksi, jossa organisaation prosessit pyörivät brändi-identiteetin luomisen, kehittämisen ja suojaamisen ympärillä jatkuvassa vuorovaikutuksessa kohdeasiakkaiden kanssa, tavoitteena on pysyvien kilpailuetujen saavuttaminen. Urde (1994) kannattaa brändin käyttöä lähtökohtana yrityksen strategian muotoilussa. Hän loi brändikeskeisyyden konseptin, missä asiakkaat ja brändit ovat keskeisiä kohtia yrityksen strategian muotoilussa. (Kumar ja muut, 2018; Zhang ja muut, 2016.)

2.2.2 Brändin ilmaisu

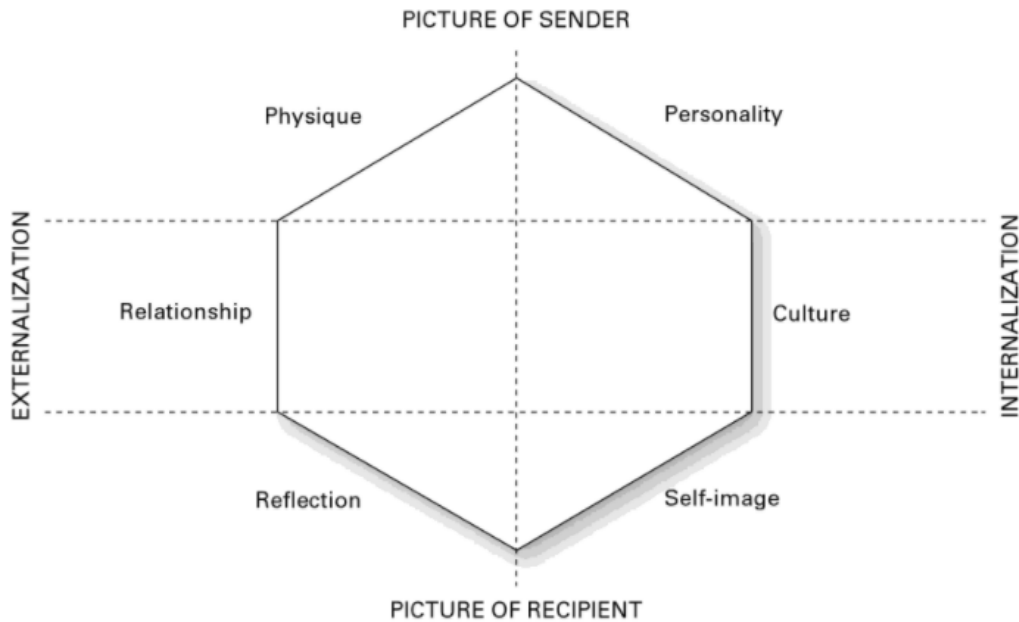
Brändin ilmaisu (brand expression) sisältää brändin asemoinnin, brändin identiteetin sekä brändin persoonan. Jokaisella markkinoijalla on nämä kolme brändin ilmaisun elementtiä käytössään, mutta jokainen tekee omat valintansa siitä, kuinka vaikuttaa kuluttajan näkemykseen brändistä. (Gelder, 2003.) Brändi ei voi tarjota kaikkea kaikille, vaan ensin täytyy segmentoida ja sen jälkeen asemoida itsensä. Asemointi perustuu segmen-

tointiin, sillä tavoitteena on löytää homogeenisiä kuluttajaryhmiä, joita yhdistää samankaltaisuus ja täten yritys voi asemoida ja kohdistaa toimintaansa. Brändin asemointi on brändistrategian sydän. Asemoinnin myötä tuote tai palvelu saa kohteen, jota tavoitellaan brändin rakentamisella. Yrityksen on asemoitava brändinsä selkeästi kohderyhmän mieliin, brändin on löydettävä oma paikkansa, jotta kohderyhmä ajattelee yrityksestä oikealla ja halutulla tavalla. Onnistunut brändin asemointi auttaa ohjaamaan markkinointistrategiaa selventämällä, mistä brändissä on kyse, miten se on ainutlaatuinen ja kuinka se eroaa kilpailijoista ja miksi kuluttajien tulisi ostaa ja käyttää sitä. (Armstrong ja muut, 2019; Keller, 2013.)

Brändin voi asemoida kolmeen eri tasoon: vähiten toivottavaan tuoteominaisuuksien tasoon, palvelusta saatavan hyödyn tasoon tai uskomuksien ja arvojen tasoon. Brändilupausten on oltava yksinkertainen ja rehellinen ja asemointi sen mukainen. Markkinoijien on tiedettävä, kuka on kohdekuluttaja, keitä tärkeimmät kilpailijat ovat, miten samanlainen brändi on kilpailijoiden kanssa (point-of-parity) ja miten brändi eroaa niistä (point-of-difference). (Keller, 2013.) Michael Porter on esittänyt kolme kilpailustrategiaa; kustannusjohtajuus, erottautumisstrategia ja fokusointistrategia. Kotler (2012) kirjoittaa, että brändin on mentävä vielä syvemmälle etsiessään omaa asemaansa markkinoilla, ilmaista konkreettisia hyötyjä ja syitä, miksi tuote tai palvelu kannattaisi ostaa. Useat yritykset käyttävät yhden merkittävän edun asemointia, kuten tuotteen helppokäyttöisyyttä. On olemassa erilaisia asemointistrategioita: ominaisuusasemointi, hyötyasemointi, käytettävyydasemointi, käyttäjien asemointi, hinta/laatuasemointi ja kilpailijoihin vertaava asemointi.

Kaikki brändin elementit muodostavat brändin identiteetin, vahvoilla brändeillä kaikki elementit tukevat ja täydentävät toisiaan (Keller, 2013). Brändin identiteetti on erottautumistekijä ja arvolupaus asiakkaalle (Bergström & Leppänen, 2018). Toisaalta Kapferer (2012) kirjoittaa, että brändin identiteetti ei ole vain nimi tai muu elementti, vaan visio, brändin keskeinen uskomus ja ydinarvot. Modernin ajattelun mukaan brändin johtami-

nessä on kaksi työkalua: brändin identiteetti (uniikkius, arvo) ja brändin asemointi (erotuvuus, asemointi kuluttajien mieliin). Alla oleva kuvio 4. esittelee Kapfererin (2012) brändin identiteettiprisman.



Kuvio 5. Brändin identiteettiprisma (Kapferer, 2012).

Kapferer (2012) esittää, että brändi-identiteetillä on kuusi puolta, jotka esitetään kuusikulmion kautta. Brändillä on aina fysiikka eli brändi koostuu aina fyysisistä erityispiirteistä ja ominaisuuksista. Brändillä on aina persoonallisuus ja se rakentuu koko ajan. Brändin persoonallisuus on ollut brändimarkkinoinnin keskiössä jo vuodesta 1970. Brändi-identiteetin tärkein puoli on kulttuuri, jokainen brändi haluaa olla kultti ja jokaisella brändillä on kulttuuri. Esimerkiksi ero suurten brändien Niken, Reebokin ja Adidaksen välillä on nimenomaan kulttuurissa. Brändi on suhde, sillä se on vaihdannan ydin, mutta myös yhdistävä tekijä, samaistumisen tekijä asiakkaan kanssa. Minäkuva liittyy tapaan, jolla asiakkaat näkevät itsensä tiettyssä brändissä ja reflektointi liittyy siihen, kuinka kohdeyleisö reflektoituu brändin kanssa.

2.2.2.1 Bränditietoisuus ja brändiassosiaatiot

Bränditietoisuus viittaa brändin läsnäolon vahvuuteen kuluttajien mielissä. Bränditietoisuus on potentiaalisen ostajan kyky tunnistaa ja muistaa, että brändi on tietyn tuotekategorian jäsen. Se liittyy vahvasti siihen, että kuluttaja muistaa brändin, kun brändi mainitaan. On tutkittu, että kuluttajapäätökset tehdään ostopaikassa, missä brändi, logo, pakkaus ja muut tekijät ovat fyysisesti läsnä ja näkyvissä, joten brändin tunnistettavuus on yritykselle tärkeää. Jos taas ostopäätös tehdään muualla kuin ostopaikassa, brändin muistijälki on tärkeämpi. Erityisesti brändin muistijälki on tärkeää palvelujen sekä online-tuotteiden brändeillä. On kuitenkin huomioitava, että kuluttajat ovat useimmin parempia brändin tunnistamisessa kuin brändin muistijäljen löytämisessä. (Jalilvand ja muut, 2011; Keller, 2013.)

Bränditietoisuudella on kolme etua: oppimisen etu, harkinnan etu ja valinnan etu. Oppimisen etu liittyy siihen, että ensimmäinen askel brändin rakentamisessa on brändin rekisteröiminen kuluttajien mieliin. Jos oikeat brändielementit valitaan, tehtävä helpottuu. Harkinnan etu tarkoittaa sitä, että kuluttajien on otettava brändi huomioon aina ostoa tehdessään, jos tuote tai palvelu on validi tyydyttämään tarpeet. Brändin tietoisuus lisää todennäköisyyttä, että brändi tulee olemaan yksi vaihtoehto, kun lopullista ostopäätöstä tehdään. Valinnan etuna on, että vaikka brändi ei muuten olisi tuttu kuluttajille, kuluttajat saattavat tehdä vain nopean päätöksen ostohetkellä ja päätyä brändiin, joka on vain jostain tuttu. (Jalilvand ja muut, 2011; Keller, 2013.)

Brändiassosiaatiot tarkoittavat mitä vain, mitä tulee mieleen brändistä. Kaikki brändin kanssa tapahtuneet kanssakäymiset vahvistavat brändiassosiaatiota. Vahvin brändiassosiaatio syntyy, kun se perustuu moniin kokemuksiin tai altistumisiin. Brändiassosiaatiot voivat olla joko brändin ominaisuuksia tai etuja. Brändin ominaisuudet ovat kuvaavia ominaisuuksia, jotka luonnehtivat tuotetta tai palvelua. Brändin edut ovat henkilökohtainen arvo ja merkitys, jonka kuluttajat kiinnittävät tuotteeseen. Markkinoijat luovat brändiyhteyksiä, jotka ovat ainutlaatuisia ja ainutlaatuiset brändiyhteydet auttavat kuluttajia valitsemaan brändin. (Jalilvand ja muut, 2011; Keller, 2013.)

2.3 B2B-brändin rakentaminen

Mudambin (2002) kirjoittaa, että yrityskirjallisuudessa brändääminen käsitetään yleensä brändin nimenä, brändin arvona ja brändipääomana. Hän jatkaa, että B2B-brändi ei ole tärkeä kaikille organisaation ostajille kaikissa tilanteissa. Hänen tekemässään toimistotarvikkeisiin liittyvässä bränditutkimuksessa vastaajat ilmoittivat, että ostaisivat todennäköisesti tunnetun brändin tarvikkeita, jos tuotteen tai palvelun oston myötä voisi aiheutua vakavia ongelmia ostajan organisaatiolle tai ostajalle henkilökohtaisesti, tuote vaatisi enemmän palvelua tai tukea tai tuote on monimutkainen. Brändin rooli yritysmarkkinoilla koetaan siis tukena ja turvana, jos jotain odottamatonta sattuisi, brändi luo uskottavuutta ja luotettavuutta, joten sitä kannattaa rakentaa myös B2B-markkinoilla. B2B-markkinoilla ostajat harkitsevat kolmea attribuuttia: tuotetta, lisättyjä palveluita ja brändiä.

Kotler ja Pfoertsch (2006) korostavat, että puhuttaessa B2B-brändien tärkeydestä, on huomioitava, että osa maailman vahvimista brändeistä toimivat B2B-markkinoilla. Ilman hyvää tuotetta tai palvelua ei kuitenkaan voi syntyä menestyvää brändiä. Brändillä on sama yleinen tarkoitus B2B-markkinoilla kuin B2C-markkinoilla eli helpottaa tunnistamista ja erottaa kilpailijoista. Kuluttajilla on enemmän varaa valita useista palveluntarjoajista ja tuotteista, oli kyse ohjelmistosta tai elintarvikkeista. Brändiä ei rakenneta vain luomalla hieno tai luova mainos, erityisesti B2B-markkinoilla uskottavuutta luodaan brändin rakentamisen keinoin.

Brändin rakentamisessa on useita ominaisuuksia, jotka soveltuvat sekä yritys- että kuluttajamarkkinoille, kuten brändilupauksen toimittaminen asiakkaille ja erottuvan arvolupauksen luominen, minkä on sovittava yhteen järkevien ja emotionaalisten tarpeiden sekä kohdeasiakkaiden käsitysten kanssa. Jotkut ominaisuudet ovat ainutlaatuisia ja tyyppisiä vain B2B-markkinoille. Brändin rakentaminen sisältää neljä pääulottuvuutta: omi-

naisuudet, arvot, hyödyt ja suhteet. Yksi tärkeimmistä brändin rakentamisen ominaisuuksista B2B-markkinoilla on suhteet asiakkaisiin. Brändin rakentaminen sitoutumisen kautta sisältää kaksi ryhmää. Ensimmäinen ryhmä on yrityksen työntekijät, jotka on ensin otettava mukaan, jotta voidaan rakentaa pohja vahvan brändin rakentamiseksi ja toisen ryhmän sitouttamiseksi, jotka ovat yrityksen asiakkaat. Brändin on saatava mukaan työntekijät, jotta he sitoutuvat ja motivoituvat antamaan odotetun brändilupauksen ja osallistumaan sen edelleen kehittämiseen. Sitoutuneille asiakkaille on helpompaa välittää muun muassa brändiviestejä. B2B-brändistrategioiden tulisi olla täysin yhdenmukaisia yrityksen yleisen liiketoimintastrategian kanssa. (Marejova & Kubjatkova, 2020.)

Osa B2B-sektorin tutkijoista on omaksunut yrityksen visuaalisen identiteetin laajemmasta näkökulmasta, mikä on alun perin kehitetty B2C-kirjallisuudessa. Blomback ja Axelsson (2007) tunnustavat toimitilojen ja työntekijöiden roolin B2B-brändin rakentamisessa, kun taas Kotler ja Pfoertsch (2006) pitävät metaforan tehokkuutta välineenä brändin arvojen, ominaisuuksien ja persoonallisuuden välittämisessä. Laajemmassa perspektiivissä Keller ja Lehmann (2006) pitävät nimien, logojen, symbolien, pakkausten ja iskulauseiden merkitystä osana B2B-brändin rakentamisprosessia.

2.4 Kansainvälinen B2B-brändi

Brändin rakentamisesta yritysten välisillä markkinoilla on ollut runsaasti akateemista tutkimusta viimeisen kahden vuosikymmenen aikana. Tämä korostaa sitä, että B2B-brändeillä on keskeinen rooli nykypäivän globaaleilla markkinoilla. Aikaisemman kirjallisuuden mukaan resurssit ja kyvyt ovat kilpailuedun ja siten suorituskyvyn perusta kansainvälisillä markkinoilla. Tätä näkökulmaa kutsutaan tavallisesti resurssipohjaiseksi teoriaksi. Resurssipohjaisen teorian mukaan yritys on heterogeenisten fyysisten, taloudellisten, inhimillisten ja organisatoristen voimavarojen ja kykyjen kokoelma. Markkinointikirjallisuudessa tärkeä näkökulma resurssipohjaiselle teorialle on, että se perustuu markkina-perusteisiin resursseihin ja kykyihin, kuten brändiin, suhteisiin ja tietoon (knowledge),

mikä eroaa yleisestä resurssipohjaisista tutkimuksista muussa kontekstissa. Tämän näkökulman markkinaperusteisessa resurssiperspektiivissä suositellaan, että markkinointitutkimuksen tulisi keskittyä enemmän aineettomiin, täydentäviin resursseihin ja kykyihin, joiden vaikutukset yrityksen kestävään kilpailuetuun ja suorituskykyyn voivat olla suuremmat kuin aineellisten resurssien vaikutukset. Tätä tukee se tosiasia, että jopa 70 prosenttia yrityksen markkina-arvosta voidaan tuottaa yrityksen aineettomista resursseista ja kyvyistä. (Pyper ja muut, 2019.)

Brändillä on valtavat mahdollisuudet kansainvälisessä markkinoinnissa. Maailmanlaajuisesti tutkimuksissa kansainvälistä brändäämistä on lähestytty kapeasta näkökulmasta, mikä antaakin lähtökohdat nykyiselle tutkimukselle, jossa otetaan kattavampi ja strategisempi lähestymistapa brändäyksen rooliin kansainvälisessä markkinoinnissa. Kansainvälisen markkinointistrategian keskeinen rooli tunnustetaan kansainvälistymisen liikkeelle panevana voimana. Kotimarkkinoiden brändäyskonseptin mukaisesti brändin kansainvälinen kehitys tarjoaa mahdollisuuksia hyödyntää skaalautumisetua, kehittää globaaleja markkinoita ja tavoittaa useita markkinasegmenttejä. Jopa yleisimmin tutkittu osa kansainvälistä brändäystä on brändinimen standardointi tai brändinimen sopeuttaminen kohdemarkkinoille. Esimerkiksi on perusteltu, että kulttuurilliset tekijät olisivat merkittävä syy sopeuttaa brändin nimi kohdemarkkinoilla. Toisaalta markkinarakenteet kilpailun, ostajien ja jakelun kannalta voivat pakottaa kansainväliset markkinoijat mukauttamaan brändinimeään. Lisäksi Halemba-Pawlik ja Czarnecka (2017) kannustavat koko brändikonseptin standardoinnin ja sopeuttamisen kohdemaan kulttuuriin, stereotyyppioihin ja ominaisuuksiin.

Kansainvälisen brändin rakentamisen näkökulmasta isoja kysymyksiä ovat muun muassa markkinointistrategian muokkaaminen vastaamaan kohdemarkkinoita sekä brändin uudelleensijoittaminen. Brändin uudelleensijoittamisella tarkoitetaan kotimaisen brändin markkina-aseman mukauttamista sellaiseksi, joka on merkityksellinen ulkomaisten asiakkaiden mielissä. Tutkimuksien mukaan useiden brändiassosiaatioiden ulottuvuudet ja utilitaristiset, symboliset ja taloudelliset tarpeet, ovat erilaisia eri maissa. Nämä erot

saattavat heijastaa kansan kulttuuria ja sen taloudellisen kehityksen tasoa. (Wong & Merriees, 2007.)

Keller (2013) kirjoittaa, että yleensä päätös lähteä kansainvälistymään liittyy hitaaseen kasvuun ja lisääntyneeseen kilpailuun kotimarkkinoilla, lisääntyneeseen ulkomaiseen kasvuun uskomisen ja uskomisen voittomahdollisuuksiin, haluun vähentää skaalautuvuusetujen kustannuksia, riskien hajauttamisen tarve ja asiakkaiden maailmanlaajuisen liikkuvuuden tunnustaminen. Perimmäinen kysymys maailmanlaajuisen markkinointiohjelman kehittämisessä on se, missä määrin markkinointistrategia tulisi standardoida eri maissa, koska tällä päätöksellä on syvä vaikutus markkinoinnin rakenteeseen ja prosesseihin. Levitt (1983) esitti jo vuosikymmeniä sitten hyvin kiistainalaisen väitteen siitä, että yritysten olisi opittava toimimaan ikään kuin maailma olisi yksi suuri markkina, jättäen pinnalliset alueelliset ja kansalliset erot huomiotta. Levittin mukaan maailma kutistuu muun muassa teknologian ja viestinnän vuoksi ja hyvin johdettujen yritysten tulisi siirtää painopisteensä tuotteiden räätälöinnistä globaalisti standardoitujen tuotteiden tarjoamiseen, jotka ovat edistyneitä, toimivia, luotettavia ja edullisia kaikille.

Brändäys on yksi ensimmäisistä markkinointistrategian osista, mihin on syvennyttävä, kun kansainvälistä toimintaa rakennetaan. Se on erittäin tärkeä aihe kansainvälisillä markkinoilla toimiville yrityksille, mistä on tulossa arvokas voimavara globalisoituneen liiketoiminnan kasvulle. Kansainvälinen brändityö liittyy vahvasti suunniteltuihin päätöksiin metodeista ja strategioista. Monimutkaisimmissa yrityksissä kansainvälinen brändin rakentaminen on jopa jokaisen nimen tai palvelukokonaisuuden uudelleensuunnittelua ja johtamista. Kansainvälisen brändin rakentamisessa ei ole kyse tuote- tai palvelubrändin ja yritysbrändin vastakkainasettelusta, vaan jäsennellystä valinnasta valitun brändiarkkitehtuurin avulla. (Rodrigues, 2017.)

2.5 Brändin johtaminen

Brändin johtaminen on menetelmä, jolla pyritään tekemään brändistä relevantti tietyillä markkinoilla. Pitkän aikavälin brändistrategian johtamisen tuotto on paljon korkeampi kuin siihen liittyvät kustannukset sen saavuttamiseksi. (Pyper ja muut, 2019.) Dunesin ja Prasin (2017) mukaan brändin johtamisen järjestelmä rakenteena perustuu kolmeen elementtiin: organisaatio ja kulttuuri, tieto- ja koulutusohjelmat sekä toteutus- ja suorituskyvyn arviointijärjestelmät. Toisen näkemyksen mukaan brändin johtamisen järjestelmä on holistinen, alkaen brändin kulttuurisesta arvostuksesta tärkeimpänä strategisena resurssina.

Yritysten on johdettava brändiä huolellisesti. Ensimmäiseksi brändin asemointi on jatkuvasti kommunikoitava asiakkaille. Markkinoijat käyttävät suuria summia rahaa mainoksiin kasvattaakseen bränditietoisuutta ja luottamusta, mutta tällaiset mainoskampanjat auttavat nimen tunnistamisessa ja brändin tunnistamisessa, mutta brändiä ei ylläpidetä mainostamisella, vaan asiakkaiden kokemusten kautta. Kuluttajat ovat yhteydessä brändiin erilaisten kosketuspisteiden kautta, kuten mainosten, mutta myös henkilökohtaisten kokemusten, sosiaalisen median ja word-of-mouth-markkinoinnin kautta. Yritysten on panostettava enemmän näiden eri kosketuspisteiden hallintaan, kuin yksittäisiin mainoskampanjoihin. Yksikään brändi ei asemoidu kokonaan ennen kuin koko yritys elää brändiä, joten kaikki lähtee rakentumaan yrityksen työntekijöistä. (Armstrong ja muut, 2015.)

Brändääminen on strateginen päätös ja brändin rakentaminen lähtee liikkeelle yrityksen ylätasolta, toimitusjohtajasta asti. Johtajien aktiivinen osallistuminen on välttämätöntä, koska he ovat niitä, jotka viime kädessä ajavat brändityötä eteenpäin. Kun brändi ja brändipääoma ymmärretään strategisiksi hyödykkeiksi, kilpailuetujen ja pitkän aikavälin kannattavuuden perustana, voi brändin johtaminenkin alkaa. (Kotler & Pfoertsch, 2007.) Keller (2013) esittää, että strategiseen brändin johtamiseen sisältyy markkinointiohjelmien suunnittelua ja toteutusta sekä toimintoja brändin pääoman rakentamiseksi, mittaamiseksi ja hallinnoimiseksi. Neljä tärkeintä strategisen brändin johtamisen vaihetta ovat:

brändisuunnitelman tunnistaminen ja kehittäminen, brändimarkkinointiohjelmien suunnittelu ja toteutus, brändin suorituskyvyn mittaaminen ja tulkitseminen sekä brändipääoman kasvattaminen ja ylläpitäminen.

Kaikki lähtee liikkeelle siitä, että on selkeä käsitys mitä brändi edustaa ja mihin se tulisi sijoittaa kilpailijoihin nähden. Ensimmäiseen osioon kuuluu brändin asemoinnin suunnittelu, resonanssin suunnittelu sekä brändin arvoketjun suunnittelu. Toisessa vaiheessa keskitytään brändielementteihin sekä brändin integrointiin muihin markkinointiaktiviteetteihin. Brändin suorituskyvyn mittaamisessa tärkeintä on brändipääoman mittausjärjestelmä. Brändipääoman kasvattamiseen liittyy brändiarkkitehtuurin suunnittelua sekä brändipääoman johtamista maantieteellisten rajojen, kulttuurien ja markkinasegmenttien yli. (Keller, 2013.)

Kuluttajabrändin johtamisessa on muutama yleinen ero verrattuna yritysbrändin johtamiseen. Esimerkiksi kuluttajabrändin johtamisessa painopiste on siirtymässä tuotebrändäyksestä yritystasolle, kun taas yritysbrändin johtamisessa toisinpäin. Kuluttajabrändin johtamisessa tiedostetaan asiakkaan käsitys toiminnallisista, emotionaalisista ja itsensä ilmentävistä brändin eduista. Yritysbrändin johtamisessa painopiste on enemmänkin riskienhallinnassa kuin itsensä ilmentävissä brändin eduissa. Lisäksi erona on brändien määrä yrityksen sisällä. Kuluttajabrändeillä pyritään uudelleenkäyttämään brändiä, kun taas muun muassa yritysostojen kautta brändien määrä yrityksen sisällä voi kasvaa. (Mudambi, 2002.) Lisäksi Leek ja Christodoulides (2011) alleviivaavat, että B2B2C-vuorovaikutuksissa brändin rooli kasvaa eli kun kyseessä on yritysten välinen kauppa, mutta ostava yritys on vuorovaikutuksessa kuluttaja-asiakkaiden kanssa B2C-markkinoilla. Tällöin ostavan yrityksen on oltava erittäin tarkka sen suhteen, minkä brändin liittyy itseensä.

Suurilla organisaatioilla on melkein rajattomat resurssit markkinoida ja johtaa brändiään, mutta pienten ja keskisuurten yritysten on keskityttävä tiettyihin osa-alueisiin. Lin ja muut (2019) korostavat tutkimuksessaan brändistrategian, brändiviestinnän ja brändirajoitusten roolia pienten ja keskisuurten B2B-organisaatioiden brändin johtamisessa.

Muissa tutkimuksissa on korostettu muun muassa brändi-identiteettiä sekä brändipääomaa. Lisäksi tulevaisuutta ajatellen brändin johtamisessa on huomioitava asiakkaan kokemuksellisuus. Kirjoitetaan asiakkaan kokemuksellisuuden johtamisesta, missä johdetaan asiakkaan koko kokemuksellisuutta yrityksen tai sen tuotteen kanssa. Brändi voi auttaa viiden erilaisen kokemuksen kanssa: aisti, tunne, ajatus, toiminta ja suhtautuminen. Kokemuksellisuuteen perustuva brändin johtaminen antaa kaiken kokoisille yrityksille mahdollisuuden brändin laadukkaaseen johtamiseen. (Keller & Lehmann, 2007.) Kaiken kaikkiaan B2B-markkinoilla kyse on suorituskyvystä. B2B-markkinoilla ei pidetä mahtipontisia brändejä tarpeellisena, B2B-markkinat eivät vaadi tällaista bränditasoa. Brändin tulee perustua korkeaan laatuun, suorituskykyyn sekä luotettavuuteen, joita voidaan kehittää johdonmukaisella ja strategisilla brändin johtamisen menetelmillä. (Pyper ja muut, 2019.)

2.5.1 Brändistrategia

Brändistrategiat viittaavat tiettyihin toimintoihin, joihin yritys sitoutuu strategisessa brändin johtamisen ohjelmassaan. Perustasolla brändistrategiaan voi sisältyä brändielementtien (esim. logot, symbolit, iskulauseet) valintaa, käyttökokemusta ja ainutlaatuisen miellyhtymien suunnittelua. (Mohr ja muut, 2010.) Keller (2013) kirjoittaa, että ihannetapauksessa maailmanlaajuisen brändin markkinointisuunnitelma koostuisi yhden tuotteen tai palvelun muotoilusta, yhdestä mainontasuunnitelmasta, yhdestä hinnoitteluohjelmasta ja niin edelleen. Valitettavasti tällainen yhtenäinen strategia on harvoin mahdollista.

Lin ja muut (2019) kirjoittavat, että pienillä ja keskisuurilla B2B-yrityksillä on yleensä kolmenlaista brändistrategiaa: yritysbrändäys, tuotebrändäys ja ainesosien brändäys. Yritysbrändi kattaa kaikki yrityksen tuotteet tai palvelut. Yritysbrändäys yhdistää brändin rakentamisen yrityksen strategiseen visioon. Yritysbrändäysstrategia on usein otettu käyttöön palvelualoilla sekä vähittäiskaupassa. Yritysbrändiin verrattuna tuotebrändin tavoitteena on luoda ainutlaatuinen ja erottuva brändi-identiteetti, jonka upotettavuus

tiettyihin tuotteisiin tarkoittaa, että sillä on vähemmän yhteyttä emoyritykseen. Tuotebrändäysstrategiaa käytetään yleisemmin kuluttajamarkkinoilla. Ainesosien brändäyksellä tarkoitetaan tuotteen olennaista ainesosaa tai komponenttia, jolla on oma brändi-identiteetti. Ainesosien tai komponenttien brändäysstrategia on yleisimmin käytetty korkean teknologian tuotteissa.

Kolmesta brändistrategiasta pienten ja keskisuurten B2B-organisaatioiden keskuudessa yritysbrändäys on kaikista suosituin (Lin ja muut, 2019). Toisaalta Leek ja Christodoulides (2011) korostavat tutkimustuloksia siitä, että B2B-markkinoilla 31 % yrityksistä keskittyy yritysbrändistrategiaan, kun taas 47 % yhdistelee yritysbrändäystä ja muita brändihierarkian tasoja. Lisäksi Mohr ja muut (2010) kirjoittavat, että pienyritys voi löytää yhden tai useamman suuren yritysasiakkaan myymään tuotetta omalla brändillään, mikä olisi hyvä tapa saada pieni yritys alkuun esimerkiksi kansainvälisillä markkinoilla. Pienen yrityksen on oltava myös todella luova markkinoinnissaan kompensoidakseen matalia resursseja.

Markkinoijat, jotka toimivat teknologiamarkkinoilla, kohtaavat useita ainutlaatuisia haasteita, mitä ei muilla markkinoilla ole. On tärkeää, että brändistrategia tarjoaa tulevaisuuden etenemissuunnitelman. Myös teknologiayritykset luottavat usein virheelliseen olettamaan, että paras tuote parhaaseen tekniikkaan myy itsensä, mikä ei aina ole totta. Yrityksen tulee tietää, kuka asiakas on ja rakentaa sopiva brändistrategia. Monet teknologiayritykset ymmärtävät sen, että yritysasiakkaan ostaessa B2B-markkinoiden tuotteita tai palveluita, he yleensä sitoutuvat pitkäaikaiseen suhteeseen. Tästä syystä on suositeltavaa perustaa vahva yritysbrändi myös teknologiamarkkinoilla, joka kestää ajan mittaan. Nopeasti muuttava ympäristö vaatii pysymään sopusoinnussa sisäisen ja ulkoisen ympäristön kanssa. Teknologiasektorin nopea innovaatiotahti vaatii, että markkinoijat seuraavat tarkasti markkinaolosuhteita, joissa heidän brändinsä harjoittaa liiketoimintaa. Brändistrategian trendit muuttuvat melkein yhtä nopeasti kuin tekniikka. (Keller, 2013.)

Kellerin (2013) mukaan viimeisten vuosien suurimmat brändit ovat syntyneet verkkoon, puhutaan born online -yrityksistä. Online-yritysten brändin luomisen prosessit ja strategiat ovat kokeilleet rajoja, sillä hyvin tyypillistä on, että käytetään räikeää tai epätavallista mainontaa brändin rakentamiseen. Tällaiset markkinointitoimet herättivät toisinaan kuluttajien huomion, useimmiten ne eivät onnistu luomaan tietoisuutta siitä, mitä tuotteita tai palveluita brändi edustaa, miksi nämä tuotteet tai palvelut ovat ainutlaatuisia tai erilaisia, ja mikä tärkeintä, miksi kuluttajien pitäisi vieraila heidän verkkosivuillaan. Online-markkinoijat ymmärtävät nykyään brändin rakentamisen todellisuuden. Ensinnäkin, kuten minkä tahansa brändin kohdalla, on kriittistä luoda brändin ainutlaatuisia piirteitä jollakin kuluttajille tärkeällä ulottuvuudella (mukavuus, hinta). Samalla brändin on suoriuduttava tyydyttävästi muilla osa-alueilla, kuten asiakaspalvelussa, uskottavuudessa ja persoonallisuudessa. Nykyaikaiset kuluttajat vaativat yhä enemmän korkeampaa palvelutasoa. Tarjoamalla ainutlaatuisia ominaisuuksia ja palveluita asiakkailleen, parhaat alustatalouden brändit pystyvät välttämään laajoja tai ylellisiä mainoskampanjoita ja luottamaan enemmän esimerkiksi word-of-mouth-markkinointiin.

2.5.2 Brändin mittaaminen

Brändin johtamisen suurin haaste on mitattavuus. Aina ei ole mahdollista osoittaa toisasioita ja lukuja, joita useimmat markkinoijat varmasti suosivat. Tämän seurauksena on vain rajoitettu määrä tutkimuksia ja analyysyjä, jotka voivat ilmentää todellista sijoitetun pääoman tuottoa. Kukaan ei voi taata, että yritys saa välittömät edut brändistrategian toteuttamisen jälkeen ja koska brändin rakentaminen vaatii tietyn määrän investointeja, on todennäköisempää, että nettotulot laskevat lyhyellä aikavälillä. Brändin rakentamisen tarkoituksena on luoda pitkäaikaisia aineettomia hyödykkeitä, eikä sitä ole tarkoitettu lyhytaikaiseen myynnin lisäämiseen. Brändin johtamisessa mitattavuus liittyy yleensä brändipääoman mittaamiseen. Brändin taloudellinen arvo tarkoittaa sitä, kuinka paljon rahaa brändi tuo tai voisi tuoda rahoitusmarkkinoilla. Brändin rahallinen arvo liittyy siis tulevaisuuden oletettuun kassavirtaan. (Kotler & Pfoertsch, 2007.)

Brändin arvoa voidaan mitata monesta eri näkökulmasta, esimerkiksi yrityksen ja asiakkaan näkökulmasta, taloudellisesta näkökulmasta sekä rahoitusmarkkinoiden tasolta. Lisäksi Leek ja Christodoulides (2011) korostavat, että erityisesti B2B-brändien johtamisessa haasteena on vähäinen tutkimus, sillä akateemista tutkimusta on vähän verrattuna kuluttajakonseptiin. He kirjoittavat, että akateemisen tutkimuksen on kehitettävä tietoa brändin rakentamisesta B2B-kontekstissa yhtenäisellä ja johdonmukaisella tavalla, jotta epävarmuudesta johtuvat tekijät voitaisiin poistaa ja B2B-markkinoijat voisivat tehdä tietoisia strategisia päätöksiä. Lennartz ja muut (2015) tutkivat brändin vahvuuden ajureita kansainvälisellä tasolla ja täyttivät tutkimusaukkoa sillä saralla, että B2B-markkinoilla brändin rooli olisi heikompi kuin kuluttajamarkkinoilla. He kirjoittavat, että brändin vahvuus on relevantti brändin johtamisen mittari. Lisäksi brändiassosiaatiolla ja brändin vahvuudella on linkittymää toisiinsa. Markkinointimixin kannalta jakelu ja tuotteen suorituskyky liittyvät vahvasti brändin vahvuuteen, kun taas viestintä ei niinkään.

2.6 Yhteenveto

Ohjelmistoalan yritykset kokevat brändin rakentamisen haastavana ja brändi usein nähdäänkin yksittäisinä elementteinä ilman strategiaa. Suomessa on lukuisia kotimaisia ohjelmistoalan yrityksiä, jotka harvoin jäävät kotimaan markkinoille, vaan pyrkivät kansainvälistymään. Tämän tutkimuksen tapausyritys Smilee ei ole tästä poikkeus. Brändin taustalla on aina ajatus siitä, kuka yritys tai tuote on, kyseessä on **brändi-identiteetti**. Brändi koostuu useista pienistä elementeistä, aineettomista ja visuaalisista. Yleensä visuaaliset elementit ovat niitä, mitkä huomataan, mutta B2B-sektorilla aineettomilla elementeillä luodaan kilpailuetua. Kun brändi-identiteetti on mietitty tarkkaan, voidaan valittuja viestejä viedä markkinoille ja brändin rakentaminen voi alkaa. Brändin rakentamisen ydin on **asemointi** eli kohderyhmän määrittely. Erityinen askel otetaan, kun valitut viestit viedään uusille, kansainvälisille markkinoille, tähän tarvitaan **brändistrategiaa**.

Brändin rakentaminen sisältää neljä pääulottuvuutta: ominaisuudet, arvot, hyödyt ja suhteet, joten tutkimuksen tuloksia tarkastellaan näiden ulottuvuuksien kautta. Nämä

ulottuvuudet toistuvat brändin rakentamisen teoriassa. Ominaisuudet tarkoittavat tuotteen tai palvelun ominaisuuksien kautta haettua erottautumista, arvot tarkoittavat yrityksen arvoja, joiden pitäisi istua myös asiakkaan arvomaailmaan, jotta yhteistyö syntyy. Uusille markkinoille voidaan mennä myös hyötyajatus edellä, jolloin tuotteesta tai palvelusta etsitään ne hyödyt, mistä ostaja on valmis maksamaan. Lisäksi suhteet ovat keskeisessä roolissa B2B-brändin rakentamisessa erityisesti palvelualoilla, kuten ohjelmistoalakin on. Suhteet sisältävät niin suhteet asiakkaisiin kuin eri kumppanuuksratkaisutkin. Tässä tutkimuksessa halutaan selvittää, esiintyvätkö nämä neljä ulottuvuutta brändin rakentamisen käytännöissä jo Saksaan kansainvälistyneissä suomalaisissa ohjelmistotaloissa. Lisäksi **kulttuurillinen ulottuvuus** on tämän tutkimuksen keskiössä, sillä kulttuurilliset tekijät nousevat vahvasti teoriassa esille muun muassa yrityksen toimintatapojen sekä visuaalisten elementtien sopeuttamisen keskusteluissa.

Lisäksi tutkimuksessa sivutaan haastateltavien yritysten valittua asemointistrategiaa sekä tarkastellaan käytettyjä brändistrategioita. Kansainvälisille markkinoille pyrkiessä tulee olla useita strategioita ja seuraavassa luvussa tutustutaankin yleisimpiin ohjelmistotalan yritysten kansainvälistymisstrategioihin. Kansainvälistyminen ei aina ole porrastettua toimintaa, kuten perinteisesti, vaan yhä enemmän ohjelmistotalan yritykset syntyvät kansainvälisille markkinoille ja kasvu on räjähdysmäistä. Oli tapa mikä hyvänsä, brändi on keskeinen tekijä.

3 Kansainvälistyminen – kohdemaana Saksan markkinat

Tässä luvussa esitellään kansainvälistymisen teoriaa muun muassa markkinoille menon näkökulmasta sekä ohjelmistoalan yritysten kansainvälistymisen näkökulmasta. Teoria nostaa esille pienten ja keskisuurten yritysten haasteita ja toimintamalleja kansainvälistymisen prosessissa. Lisäksi tutustutaan palvelualojen kansainvälistymisen teoriaan ja born global -yritysten teoriaan, mikä on nouseva trendi ohjelmistoalan yritysten keskuudessa. Tässä tutkimuksessa case-yrityksen kansainvälistymisen kohdemaana on Saksa, joten luvussa esitellään Saksan markkinoita ja kulttuuria kansainvälisen toiminnan näkökulmasta sekä Saksan autotoimialaa, mikä on case-yrityksen strateginen päätoimiala. Saksa on valittu strategiseksi kohdemaaksi autotoimialan vuoksi. Lisäksi Saksa on hyvä kohde sijainniltaan ajatellen muita Keski-Euroopan maita.

3.1 Yrityksen kansainvälistyminen

Kansainvälistymistä pidetään perinteisesti prosessina, jonka kautta yritys siirtyy toimimasta yksinomaan kotimarkkinoilta, kansainvälisille markkinoille. Palvelusektorilla kansainväliset palvelut eroavat kotimaisista palveluista siinä, että ne ylittävät rajat ja omakusuvat vieraan kulttuurin. Kansainvälisillä palveluilla, jotka voivat siirtyä ulkomaisille markkinoille käyttämällä erilaisia muotoja, kuten vienti, franchising, yhteisyritykset ja rakensaminen/ostaminen, on sekä monimuotoista että vaikeaa niiden luontaisten ominaisuuksien vuoksi (erottamattomuus ja aineettomuus). Erityisesti pienillä ja keskisuurilla yrityksillä resurssit ovat rajalliset, mutta kova tahto kansainvälistyä, joten tärkeää on, että kansainvälisten markkinoiden etsintäprosessia tuetaan vahvalla ja tehokkaalla tutkimuksella, sillä markkinoille ei kannata pyrkiä ennen kunnon markkinatutkimuksia. (Javalgi ja muut, 2003; Rodrigues ja muut 2017.)

Yritysten on tiedettävä, miten maat, instituutiot ja yritykset toimivat ja eroavat kansainvälisesti, jos haluaa menestyä uusilla alueilla. Tutkimusten mukaan kansainvälistymisprosessin tärkein osuus on markkinoille pääsy ja asianmukainen markkinoille saapuminen.

Kestävä kilpailuetu edellyttää kykyä hankkia tietoa jatkuvasti sekä omaksua ja uudistaa. Lisäksi kulttuurit ylittävää tietoa ja osaamista pidetään ydinasiana kansainvälisessä liiketoiminnassa, joka käsittää kulttuuristen erojen, eettisten arvojen, kielen, neuvottelutyylien, päätöksentekotyylien ja organisaation piirteiden ymmärtämisen eri maissa. Kansainvälistymisosaamisen teoriassa markkinoille pääsy kertoo yrityksille, kuinka luoda alkuperäiset markkina-asetat, lokalisointi taas auttaa yrityksiä kehittämään strategioita, jotka antavat kestävän kilpailuaseman uusilla alueilla. Tästä syystä kansainvälistyvät yritykset tarvitsevat lokalisoinnin kansainvälistymisosaamista, jos he haluavat luoda uusille alueille sopivia markkinointistrategioita. (Fletcher ja muut, 2013.)

Weerawardena ja muut (2019) kirjoittavat, että teknologiateollisuuden B2B-yritykset toimivat yhä enemmän globaalisti, kansainvälistyvät aikaisemmin kuin muut yritykset, ja viennin suorituskyky on yhteydessä merkittäviin investointeihin tutkimukseen ja kehitykseen sekä innovaatioihin. Bell ja muut (2003) kirjoittavat, että tällaiset pienet yritykset omaksuvat kansainvälisyyden jo alusta alkaen aloittaen nopean ja omistautuneen kansainvälistymisen. Born global -ajattelu on uusi trendi ja uuden teknologian myötä vahvasti vaikuttanut. Yleensä tällaiset yritykset omaavat tietoon perustuvan kilpailuedun, joka mahdollistaa heitä tarjoamaan lisäarvoa tuottavia tuotteita ja palveluita. Myös Fletcher ja Harris (2012) korostavat, että sekä kansainvälistymisprosessin teoriassa että kansainvälisen hankkeen teoriassa tunnustetaan tiedon kertyminen ja oppiminen keskeisenä tekijänä pienten yritysten kansainvälistymiseen.

On myös esitetty born again -ajattelumallia, missä yritys on nopeasti kansainvälistynyt pitkän kotimaisen toiminnan jälkeen. Yritysten tavoitteet ovat selvästi erilaisia kansainvälistyessä. Perinteiset yritykset etsivät myyntivolyymien kasvua ja suurempaa markkinaosuutta, kun taas born global -yrityksillä tavoitteena on ensimmäisen liikkujan etu sekä nopea tunkeutuminen markkinoille. Born again -yrityksillä tavoitteena on uusien verkostojen hyödyntäminen ja resurssien hyödyntäminen. Toisaalta Ciravegna ja muut (2019) kirjoittavat, että on epäselvää, milloin yritys on syntynyt globaaliksi ja mikä etu tällä on kilpailussa. (Bell ja muut, 2003.)

Kansainvälisille markkinoille tarvitaan markkinoille menon strategia. Grönroos (1999) esittää, että palvelualojen yrityksille on kolme yleistä markkinoille menon strategiaa: asiakaita seuraten, markkinoita etsien sekä sähköistä teknologiaa hyödyntäen. Kuitenkin yleisin käytetty malli kansainvälistymiskirjallisuudessa on Uppsalan malli, mikä edustaa perinteistä lähestymistapa kansainvälistymiseen. Uppsalan malli perustuu siihen, että yritykset oppivat lisää tietyistä markkinoista ja sitoutuvat entistä paremmin markkinoihin sijoittamalla enemmän resursseja kyseisille markkinoille. Malli erottaa neljä erilaista vaihetta kansainvälisille markkinoille pääsyssä: ei säännöllistä vientiä/satunnaista vientiä, vientiä riippumattoman edustajien kautta, ulkomaisen myyntiyhtiön perustaminen ja ulkomainen tuotanto tai valmistus. Tässä perinteisessä näkemyksessä yritykset aloittavat viennin, kun heillä on vahva pohja kotimarkkinoilla. Born global -yritysten kohdalla tällainen perinteinen asteittainen kansainvälistyminen on kyseenalaistettu, sillä born global -yritykset eivät kansainvälisty vähitellen, vaan pyrkivät kansainvälisille markkinoille mahdollisimman pian eikä kotimaan markkinoilla ole välttämättä aikaisempaa toimintaa. (Chetty & Campbell-Hunt, 2004.) Lisäksi Tsai ja Eisingerich (2010) esittävät, että erityisesti yritykset, jotka ovat erikoistaneet tuotekehityksen ja markkinoinnin arvoketjussa keskiöön, saavat korkeammat voittomarginaalit verrattuna yrityksiin, joilla arvoketjussa painotetaan muita asioita. Markkinointi on olennainen osa kehittyvien markkinoiden yritysten menestystä pyrkiessään globaaleille markkinoille.

Monet ohjelmistoalan yritykset voidaan luokitella palveluntarjoajiksi. Tyypillisesti pienille ohjelmistoalan yrityksille läheinen suhde asiakkaaseen on ratkaisevan tärkeää liiketoiminnalle, mikä johtaa heidän suoriin suhteisiinsa tärkeisiin asiakkaisiin. Pienet ohjelmistoalan yritykset eivät välttämättä sitoudu markkinoihin, jotka ovat fyysisesti lähellä, kuten Uppsalan perinteinen malli ehdottaa, vaan toimivat nopeasti, ilman vaiheittaista etenemistä (ks. Chetty & Campbell-Hunt, 2004). Toisin kuin perinteiset mallit ovat esittäneet, Bill (1995) on tutkinut, että markkinoille menon tyypit suomalaisille ohjelmistoalan yrityksille ovat epäsuora vienti, maakohtainen agentti tai jakelija, vientimyynti

henkilöstö, lisenssinsaajat sekä yhteisyritykset ja tytäryhtiöt markkinoilla. (Moen ja muut, 2004.)

3.1.1 Saksan markkinat ja kulttuuri

Saksan talous on Euroopan Unionin suurin (Business Finland, 2019). Pienet ja keskikokoiset yritykset ovat tärkeässä roolissa Saksan talouden kannalta (Siebert, 2005). Saksa tarjoaa useita etuja ulkomaisille yrityksille, jotka harjoittavat siellä liiketoimintaa, kuten hienostuneet liiketoimintaympäristöt, korkealaatuisen infrastruktuurin yhdessä edistyneiden kuljetus- ja logistiikkapalveluiden kanssa sekä maantieteellisen sijainnin, joka tarjoaa läheisyyden Euroopan päämarkkinoille. Lisäksi sopiva sosiaalinen ilmapiirillä rikastettuna työvoiman pätevyyteen myötävaikuttavat myös maan houkuttelevuutta. Saksan kuljetus- ja autoteollisuus, biotekniikka ja energiasectori sekä lääkkeet luokitellaan talouskasvun vetureiksi. Saksan markkinoiden haasteet liittyvät markkinoiden liiketoiminnan poliittisiin ja oikeudellisiin näkökohtiin sekä byrokraatiaan. (Panibratov ja muut, 2018.)

Saksan 16 osavaltion rakenne ja vahva perheomisteinen yrityskulttuuri edellyttävät suhteiden rakentamista ja pitkäaikaista sitoutumista kilpailukykyisiin markkinoihin. Verkko-kaupat ovat yhtä suosittuja Saksassa kuin kivijalkaliiketoiminta, ja älypuhelimesta on tullut tärkeä ostostyökalu. Jopa 77 % Saksan 65 miljoonasta yli 10-vuotiaasta säännöllisestä internet-käyttäjistä ostaa tavaroita ja palveluita internetin välityksellä. Saksan yhteiskunta on hierarkkisempi kuin Suomi, ja kulttuurierot voivat joskus osoittautua suurimmaksi kaupan esteeksi kansainvälistyessään Saksan markkinoille. Saksalaisilla yrityksillä on vahva asiantuntemus monilla aloilla ja samoin kuin Suomessa, saksalaiset odottavat korkeaa laatua. Saksalaiset ovat ongelmakeskeisiä ja haluavat kuulla konkreettisia ratkaisuehdotuksia ja täten myös referenssit ovat tärkeitä. Kulttuurillisesti on tärkeä huomata, että saksalaiset haluavat olla todella tiiviisti mukana projekteissa ja kommunikointi on keskeisessä asemassa. (Business Finland, 2019.)

Suomen suurlähettiläs Ritva Koukku-Rounde on kommentoinut, että Saksaa ei tulisi pitää itsestäänselvänä markkinana, vaikka suomalaiset yritykset otetaankin vastaan avosylin. On muistettava, että Saksan markkinoille pääsyyn vaaditaan paljon kärsivällisyyttä ja aktiivisuutta. Saksassa on 16 osavaltiota, joten Rita Koukku-Ronde suosittelee aloittamaan esimerkiksi pohjoisesta, missä suomalaiset ovat jo tuttuja. Lisäksi saksan kielen osaamattomuus voi koitua strategiseksi kompastuskiveksi ja Koukku-Ronda korostaakin, että ostaa voi englanniksi, mutta myyminen vaatii paikallisen kielen osaamisen. Laura Rajaniemi suurlähetystöstä on kommentoinut, että Saksan markkinoilla digitalisaation parissa on paljon mahdollisuuksia, erityisesti autotoimialalla. Jo Saksan markkinoilla toimivan Futuricen toimitusjohtaja kertoo, että aika ja onnistuneet referenssit paikan päällä ovat asiakassuhteiden luomisen perusta. Hän myös korostaa, että osavaltioiden välillä on suuria eroja ja hyvän työllisyystilanteen vuoksi osaavien työntekijöiden löytäminen ei ole helppoa. Lisäksi Saksan markkinoilla on kulttuurillisesti tärkeä ymmärtää Mittelstand - käsite, jolla viitataan saksalaisiin pk-yrityksiin. (Välimäki, 2018.)

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan autotoimialaa case-yrityksen strategisista syistä. Saksa on johtava autojen valmistaja ja muun muassa vuonna 2017 matkustaja-ajoneuvoja tuotettiin 5,5 miljoonaa kappaletta. Vuonna 2019 saksalaiset autonvalmistajat tuottivat enemmän autoja kuin Ranska, Iso-Britannia ja Italia yhteensä. Autoteollisuus tuotti reilusti yli 435,3 miljardia euroa liikevaihdosta vuonna 2019, joten se on Saksan suurin ja tärkein teollisuudenala. Lisäksi Saksa on johtava autotoimialan innovaatiomaa ja onkin keskeisessä roolissa kehittämässä autoalan tulevaisuutta. (GTAI, 2020.)

3.2 Yhteenveto

Saksan markkinoilla erityisesti brändin näkökulmasta vahva konservatiivisuus, digitalisaation hitaus sekä vahvat perheomisteiset yritykset luovat toimintakentän, mihin tulee ennakkoon varautua hyvällä strategialla. Vaikka suomalaiset yritykset ovat jo tuttu näky Saksassa, on Saksa hyvin monipuolinen maa suuren kokonsa vuoksi. Brändin viestin määrittely identiteetin määrittelyn jälkeen on oltava selkeä sekä asemointistrategian vahva,

sillä markkinoilla on paljon toimijoita. Lisäksi referenssit ja osaaminen on osoitettava yri-
tyspäättäjille kovien laatuodotusten vuoksi ja aktiivisen kilpailutilanteen vuoksi.

Brändin rakentamisen neljästä ulottuvuudesta suhteiden merkitys korostuu Saksan
markkinoilla, mutta tuotteen uskottavuutta ja luotettavuutta ei sovi unohtaa. Arvot liit-
tyvät voimakkaasti Saksan toimintamalleihin sekä yritysmuotoihin, mitkä ovat usein per-
heomisteisia. Lisäksi on muitakin kulttuurillisia tekijöitä, jotka on otettava huomioon, ku-
ten saksan kielen osaaminen, yrityksen nimen merkitys, paikallisten kumppanuussuhtei-
den rakentaminen sekä liiketoimintaympäristön eroavaisuudet esimerkiksi neuvottelu-
ja ostoprosesseissa. Alla oleva kuvio 6. esittelee vielä tutkimuksen teoriaosuuden keskei-
sen viitekehysten.



Kuvio 6. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

4 Tutkimuksen metodologia

Tässä luvussa esitellään ja perustellaan tutkimuksen metodologisia valintoja. Luvussa esitellään tutkimuksen empiirisen osion toteuttaminen, aineiston keruumenetelmä sekä valittu aineiston analyysimenetelmä. Lisäksi pohditaan tutkimuksen ja sen tulosten luotettavuutta ja luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä.

4.1 Tutkimuksen metodologiset valinnat

Tutkimuksessa on tehtävä aina valintoja käytettäviin menetelmiin eli metodeihin liittyen. Tieteenfilosofian metodologiset päätökset ohjaavat tutkimuksen kannalta muun muassa oikeiden tiedonkeruu ja -analysointimenetelmien valintaa. (Hakala, 2018). Tutkimuksen prosessi etenee tutkimuskohteen valinnasta jo olemassa olevan akateemisen kirjallisuuden tarkastelun kautta tutkimusfilosofian ja näkökulman valintaan. Tutkimus täytyy suunnitella ja tulee myös pohtia tutkimuksen eettisiä näkökulmia. Tutkijan tulee myös suunnitella ja toteuttaa aineiston keruu. Aineiston keruumenetelmiä on muun muassa näytteenotto, toissijainen aineisto, havainnointi, erilaiset haastattelut ja kyselylomakkeet. Aineisto tulee analysoida joko määrällisellä tai laadullisella menetelmällä. (Saunders ja muut, 2007.)

Tässä tutkimuksessa pyrittiin löytämään konkreettisia keinoja, kuinka brändi tulisi valjastaa yrityksen tueksi, kun pyrkimyksenä on valloittaa Saksan autoteollisuuden markkinat. Haluttiin etsiä ne reunaehdot ja toimintamallit, mitkä on koettu toimiviksi saman toimialan yrityksissä. Tutkimuksessa haastateltiin muita ohjelmistoalan yrityksiä, jotta löydettiin vastauksia jo markkinat saavuttaneilta yrityksiltä liittyen siihen, kuinka he onnistuivat ja mitkä olivat ne oleelliset tekijät brändin rakentamisen ja tunnettuuden kasvattamisen suhteen Saksan markkinoilla. Tavoitteena oli vahvistaa jo olemassa olevaa teoriaa käytännöllä, joten kyseessä on tapaustutkimus. Tutkimuksen näkökulmana oli liikkeenjohdollinen haaste kansainvälistymistoimissa Saksan kovasti kilpailuille markkinoille ja brändin tuki tässä prosessissa.

Tämä tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kokemuksista, ajatuksista, merkityksistä ja tunteista, joten se sopi hyvin tämän tutkimuksen tutkimistavoitteisiin. Laadullinen tutkimus on saanut vaikutteita muun muassa hermeneutiikasta, fenomenologiasta ja poststrukturalismista, mutta hermeneuttiset näkemykset ovat nyt valtavirtaa. Laadullisessa tutkimuksessa tyypillistä on saada yksityiskohtaista tietoa ilmiöstä ihmisiltä, jotka toimivat luonnollisessa ympäristössään. Laadullista tutkimusta voisi kuvata ymmärtäväksi tutkimukseksi, mikä tässäkin tutkimuksessa on tavoitteena – ymmärtää markkinoiden toimintamalleja B2B-sektorilla. (Juuti & Puusa, 2020; Sarajärvi & Tuomi, 2018.)

Tutkimuksen filosofian valinnassa on tärkeää päättää, millaisen paradigman sisällä tutkimusta aiotaan tehdä, sillä paradigma ohjaa ajatuskulkua, teorioita sekä viitekehyksiä. Paradigma on tapa tutkia sosiaalisia ilmiöitä, joista voidaan kerätä erityisiä selityksiä ja ymmärryksiä. (Juuti & Puusa, 2020; Saunders ja muut, 2007). Tätä pro gradu -tutkimusta ohjasi pragmatismien tieteenfilosofinen paradigma. Pragmatismien mukaan teoreettisen tiedon ja inhimillisten käytäntöjen välille ei voida vetää tarkkaa rajaa. Lisäksi ihmisten toiminnan ja kulttuurin myötä tulleiden tapojen taustalla on aina oletuksia ja intressejä. Klassiset pragmatistit puhuvat tietoisuudesta ja kokemuksista, tieteelliset kysymykset tulisi nähdä kulttuurituotteena, jotka on sidottu omaan aikaansa. (Knuuttila & Lehtinen, 2010.) Pragmatismi pyrkii siis yhdistämään tieteen ja käytännönläheisen toiminnan, joten tämä sopii tieteenfilosofiana hyvin tutkimaan tapausta, missä kokemukset ja kulttuurilliset sekä omaan aikaansa sidotut teemat ovat tutkimuksen kohteena. Tässä tutkimuksessa tarkoituksena on kehittää käytännön ongelmaa, mikä sopii hyvin pragmatismien paradigmaan ongelmanratkaisun kehittämisen vuoksi.

Tämän tutkimuksen lähestymistapana on tapaustutkimus ja tutkimus toteutettiin toimeksiantona yritykselle. Tapaustutkimuksen tyyppi on kuvaileva tapaustutkimus, sillä ta-

voitteena oli kokonaiskuvan ymmärtäminen tarinan, merkitysten ja käytännön tilanteiden kautta (Kuluttajatutkimuskeskus, 2005). Tapaustutkimuksessa tapaus ymmärretään tapahtumakulkuna tai ilmiönä, toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa tapaus on tilastollinen yksikkö. Kaikissa empiirisissä tutkimuksissa käsitellään tapauksia, mutta tapaus-tutkimus on tarkka ja perusteellinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Yksi tärkeimpiä kysymyksiä tapaustutkimusta tehdessä on se, mitä tapauksesta voidaan oppia. Tyypillistä tapaus-tutkimuksessa on, että pyritään selvittämään jotakin, mikä ei entuudestaan ole tiedossa ja vaatii lisätutkimista.

Dul ja Hak (2008) ovat kuvailleet tapaustutkimuksen olevan tutkimus, missä yksi tapaus tai pieni otos tapauksia on valittu reaali maailman kontekstista ja niistä saadut tulokset ovat analysoitu laadullisella tavalla. Tapauksella tarkoitetaan tutkimuksen kohteen instanssia ja reaali maailman kontekstilla tarkoitetaan tutkimuksen kohdetta, mikä on tapahtunut todellisuudessa. Tässä tutkimuksessa olimme B2B-markkinoiden kontekstissa, missä lisätutkimusta vaaditaan, sillä B2C-sektorin tutkimusta on tehty hyvin laajasti, mutta vasta hetki sitten markkinointikirjallisuudessa on alettu siirtämään huomiota kohti B2B-sektoria, erityisesti brändin näkökulmasta. Tapaustutkimus tutkii usein pitkään jatkuvia ilmiöitä, joten se soveltuu hyvin vastaamaan kysymyksiin, miten ja miksi. (Laine ja muut, 2008.)

4.2 Aineiston kerääminen

Laadullisessa tutkimuksessa on olennaista tavoitella tutkittavien ihmisten näkökulmia, joten on tarkoituksenmukaista suosia tutkimusmenetelmiä, joissa ääni ja näkökulmat pääsevät esille. Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, jota voidaan pitää strukturoidun ja avoimen haastattelun välimuotona. Teemahaastattelulla tarkoitetaan ennalta valittujen aiheiden ympärille muodostuvaa haastattelua, jossa on mukana ennalta asetettuja kysymyksiä, mutta haastattelu etenee myös vapaasti haastateltavan vastausten mukaan. Ominaista siis on, että haastattelun näkökohta on lyöty lukkoon, mutta tutkija on jättänyt tilaa myös haastateltavan kertomuksille.

Tutkimuksiin liittyy aina myös eettisiä kysymyksiä. Erityisesti haastattelututkimuksissa, kuten yleisesti ihmisiä tutkittaessa, tärkeimpiä eettisiä periaatteita ovat luottamus, suostumuksellisuus ja yksityisyys. (Juuti & Puusa, 2020; Hirsjärvi & Hurme, 2015.)

Teemahaastattelu ei ota kantaa haastattelukertojen määrään tai siihen, kuinka pitkälle teeman tarkastelussa mennään. Oleellisinta on teema, minkä ympärillä keskustellaan ja näiden keskustelujen myötä päästään teeman takana oleviin merkityksiin vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. Haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa ja tämä tilanne luo mahdollisuuden saada esiin vastauksen taustalla olevia motiiveja. Teemahaastattelussa etuna on se, että kysymyksiä voidaan tarkentaa ja syventää haastateltavan vastauksien mukaan. Haastattelussa ei kuitenkaan voi kysyä mitä tahansa, vaan tavoitteena on saada vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimuskysymysten mukaisesti. (Hirsjärvi & Hurme, 2015; Sarajärvi & Tuomi, 2018.)

Vuorovaikutuksen myötä teemahaastattelussa on mahdollista ymmärtää ja kerätä merkityksiä ja kokemusten taustalla olevia asioita, joita voi hyödyntää tulosten analysoinnissa. Tähän tutkimukseen teemahaastattelu sopi hyvin, koska sillä saatiin mahdollisimman kattava ja tarkoituksenmukainen aineisto kerättyä. Aineiston keruumenetelmää mietittäessä pohdittiin myös haastattelun haittoja, kuten halukkuutta vastata kysymyksiin, tietämyksen puute aiheesta tai tulosten adaptoitavuus case-yrityksen kontekstiin. Haastattelumenetelmä valittiin kuitenkin siitä syystä, että jo brändistä tietävä ja Saksan markkinat kokenut, on paras kertomaan kokemuksistaan ja ajatuksistaan ja tuloksia voi hyödyntää deduktiivisesti case-yrityksen kontekstissa muun muassa tarkkaan valitun toimialan vuoksi.

4.3 Tutkimuksen haastatteluaineisto

Ensimmäiseksi tutkimuksessa haastateltiin Smileen markkinointipäällikköä tammikuussa 2021, jotta saatiin käsitys, mitä markkinointi- ja bränditoimenpiteitä on tehty aikaisem-

man kansainvälistymisprosessin aikana Ruotsiin. Näitä tuloksia hyödynnettiin varsinaisten, Saksan markkinoihin kohdistuvien, haastattelutulosten tukena ja vertailukohteena. Tutkimuksessa aineiston keruu toteutettiin helmikuussa 2021. Tutkimuksessa haastateltiin kuutta henkilöä, jotka edustivat ohjelmistoalan yrityksiä. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina etäyhteyden välityksellä. Ennalta ei määritelty tiettyä haastattelumäärää, vaan haastatteluaineiston keruussa tavoitteena oli aineiston toistuvuus ja tilanne, missä haastateltavat eivät enää tuota uutta tietoa tutkimusongelman kannalta. Haastateltavien lukumäärä ei ole tae laadusta, sillä laadullisen tutkimuksen tapauksessa olennaisinta on tutkijan kyky tulkita ja tehdä päätelmiä ja yleistyksiä. (Sarajärvi & Tuomi, 2018; Juuri & Puusa, 2020.)

Haastateltavat valittiin Smileen henkilökunnan asiantuntemuksen perusteella ja tutkijan asettamien kriteerien mukaan. Tätä kutsutaan myös harkinnanvaraiseksi otantamenetelmäksi eli eliittiotannaksi, jonka perusteella tiedonantajiksi valitaan henkilöt, joilta uskotaan saatavan parhaiten tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Sarajärvi & Tuomi, 2018). Kriteerinä haastateltavien valinnassa oli toimiala ja B2B-markkinat, jotta tuloksia voidaan soveltaa toimeksiantajayrityksen toimialaan sekä tuntemus brändistä ja tietämys yrityksen bränditoimenpiteistä. Lisäksi kohdeyrityksen tuli olla kansainvälistynyt Saksaan, sillä tutkimuksen tavoitteena on tutkia brändin tukea ja löytää nimenmaan brändiä tukevia toimenpiteitä Saksan markkinoita ja kulttuuria silmällä pitäen. Haastateltavat olivat markkinointi- tai ohjelmistoalan asiantuntijoita ja ymmärsivät toimialaa sekä ovat olleet mukana yrityksen kansainvälistymistoimissa. Sarajärvi ja Tuomi (2018) kirjoittavat, että teemahaastattelussa haastateltavan oletetaan ymmärtävän teema, eli tämän tutkimuksen tapauksessa brändin teoria, esitetyllä tavalla, jotta voidaan olettaa, että vastaukset ovat teemaan liittyviä, joten haastateltavat tulee valita sen vuoksi tarkkaan. Haastatteluun tavoiteltiin kymmentä yritystä, joista neljä joutui kieltäytymään aikataulullisista syistä, kuu-den kanssa sovittiin haastattelu.

Haastattelulomake testattiin yhdellä testihaastattelulla, jonka perusteella lomakkeen kysymyksiä tarkennettiin ja kysymysjärjestystä muokattiin. Liitteestä 1. voi nähdä haastattelun teemat ja haastattelun rungon, minkä mukaan haastattelutilanne oli suunniteltu. Teemoja oli kolme: yrityksen nykytilanne ja kansainvälisyys, brändin rakentamisen toiminnot sekä tulevaisuuden brändityö. Näiden kolmen teeman alle sisällytettiin kymmenen pääkysymystä, joista saatiin materiaalia tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti. Lisäksi tutkija esitti lisäkysymyksiä haastateltavan antamien vastausten perusteella.

Taulukko 1. Haastatteluaineisto.

Yritys	Päivämäärä	Kuvaus haastateltavasta/yrityksestä	Haastattelutilanne
A	3.2.2021	Ohjelmistoalan yritys Suomessa. Haastateltava oli yrityksen hallituksen puheenjohtaja sekä yrityksen perustaja. Tytär-yhtiö Saksassa.	Google Meets/38 minuuttia
B	4.2.2021	Ohjelmistoalan yritys Suomessa. Haastateltava oli yrityksen markkinointijohtaja. Tytär-yhtiö Saksassa.	Google Meets/16 minuuttia
C	10.2.2021	Ohjelmistoalan yritys Suomessa. Haastateltava oli yrityksen markkinointijohtaja. Toimipiste Saksassa.	Google Meets/31 minuuttia
D	16.2.2021	Ohjelmistoalan yritys Suomessa. Haastateltava oli yrityksen toimitusjohtaja (vahvasti vastuussa myös markkinoinnista). Toimipiste Saksassa.	Google Meets/35 minuuttia
E	16.2.2021	Ohjelmistoalan yritys Suomessa. Haastateltava oli yrityksen markkinointijohtaja. Toimipiste Saksassa.	Google Meets/35 minuuttia
F	24.2.2021	Ohjelmistoalan yritys Suomessa. Haastateltava oli yrityksen markkinointijohtaja. Toimipiste Saksassa.	Google Meets/39 minuuttia

Yllä oleva taulukko 1. esittelee haastatteluaineiston. Kaikki haastateltavat edustivat suomalaisia ohjelmistoalan yrityksiä ja haastateltavat olivat haastattelun kysymyksiin näiden sopivissa työtehtävissä. Kaikki haastattelut pidettiin Google Meets- videopuhelupalvelun kautta. Keskimäärin haastattelu kesti 32 minuuttia.

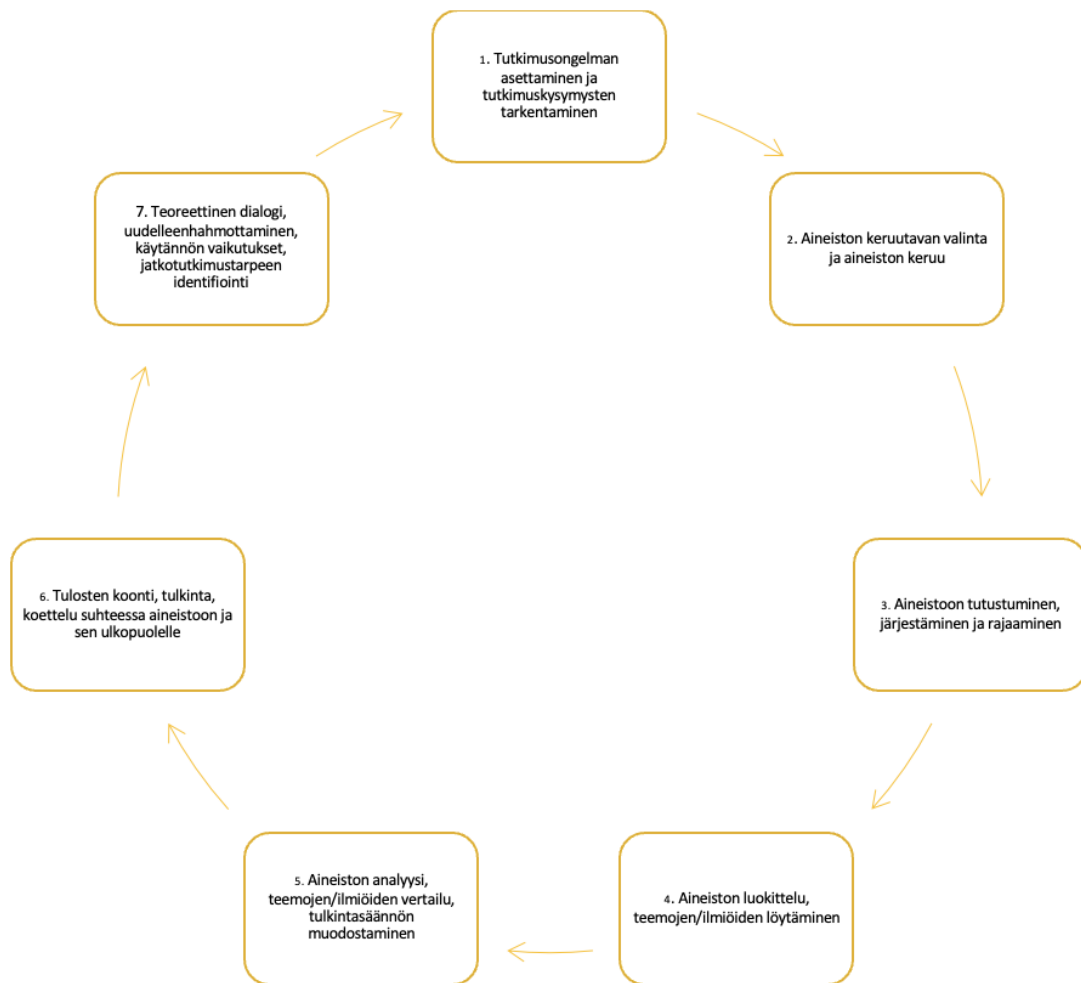
4.4 Haastatteluaineiston analyysi

Tämän tutkimuksen analyysimenetelmäksi valittiin sisällönanalyysi, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa perusanalyysimenetelmänä (Sarajärvi & Tuomi, 2018). Tutkimuksen analyysin voi tehdä kahdessa vaiheessa: ensin analysoidaan kaikki saatu aineisto yleisellä tasolla ja sitten keskitytään tiettyihin aineistoihin valittujen tutkimuskysymysten avulla. Tässä tutkimuksessa keskityttiin suoraan tiettyihin aineistoihin tutkimuskysymysten ohjaamana. Ennen haastattelua teoriasta nostettiin pääkohdat, joihin haluttiin tulevassa haastattelussa keskittyä. Yleensä aineisto on tekstimuodossa, kuten tässäkin tutkimuksessa litteraation tuloksena. Analyysin ensimmäiseen vaiheeseen kuului litteroidun tekstin koodaus, jossa tulosten pääkohdat alleviivattiin eri värein.

Voidaan erottaa kahdenlaista laadullista sisällönanalyysiä: kategorisoiva sisällönanalyysi ja tulkinnallinen sisällönanalyysi. Kategorisoivassa sisällönanalyysissä pyrkimyksenä on ilmiön kokonaisvaltainen ja todenperäinen kuvaus. Tulkinnallisessa sisällönanalyysissä pyrkimyksenä on ymmärtää merkityksiä tutkimuskohteen taustalla, tutkimuskysymys ohjaa analyysia. (Eriksson & Kovalainen, 2016.) Tähän tutkimukseen valittiin tulkinnallinen sisällönanalyysi, sillä aineiston analyysin myötä tavoitteena on lisätä kokonaisvaltaista ymmärrystä liikkeenjohdolliseen haasteeseen.

Laadullisen analyysin muotoja ovat induktiivinen eli aineistolähtöinen, deduktiivinen eli teorialähtöinen ja abduktiivinen eli teoriasidonnainen analyysi. Jako perustuu tulkintaan tutkimuksessa käytetystä päättelyn logiikasta. Tämän tutkimuksen analyysin muoto ja päättelyn logiikka perustui deduktiiviseen analyysiin, sillä tutkimusta ohjasi aikaisempaan tietoon perustuvat mallit ja teoriat brändistä, sen rakentamisesta ja johtamisesta.

Lisäksi deduktiivisen päättelyn perusolettamus on, että totuus säilyy koko päättelyprosessissa. Alla olevassa kuvio 6. esitetään Ruusuvuoren ja muiden vuoden 2010 kuvailemat laadullisen analyysin vaiheet, jotka mukailevat myös Sarajärven ja Tuomin vuonna 2018 esittämää. (Sarajärvi & Tuomi, 2018.)



Kuvio 7. Laadullisen analyysin vaiheet (Ruusuvuori ja muut, 2010).

Tutkimuksen haastattelut pidettiin etäyhteyden välityksellä ja tallennettiin ääninauhoituksella, joten yksi tärkeimmistä analyysin vaiheista oli litterointi. Litterointi eli puhtaakirjoittaminen voidaan tehdä joko koko aineistosta tai pelkästään valituista teemoista. Litteroinnin myötä aineisto saadaan helposti hallittavaan muotoon ja rajattua tarpeisiin sopivaksi. Tässä tutkimuksessa litterointi tehtiin tarkasti, kuitenkin ei-sanallinen viestintä

jätettiin pois. Aineiston analyysissä eritellään, luokitellaan, pyritään luomaan kokonaiskuva ja esittämään tutkittava ilmiö uudessa perspektiivissä, litteroinnin myötä tämä analyysin vaihe on helpompaa. (Ruusuvuori ja muut, 2010 ; Hirsjärvi & Hurme, 2015.)

4.5 Tutkimuksen ja sen tulosten luotettavuus

Hirsjärvi ja Hurme (2015) kirjoittavat, että tutkimuksen teossa on kyse laaduntarkkailusta ja aineiston keruutavan ollessa haastattelu, laatua tulisi tarkkailla eri vaiheissa, sillä laatu lisää tutkimuksen luotettavuutta. Kaikki tutkimusmenetelmät, riippumatta tieteenfilosofiasta, edellyttävät tutkimuksen luotettavuuden arviointia. Lincoln ja Guba ovat kirjoittaneet (1985), että luotettavuuden arviointiin on neljä kysymystä, jotka ovat tärkeitä kaikentyyppisissä tutkimuksissa: Mistä tiedämme, onko tuloksiin luottamista? Mistä tiedämme, missä määrin havainnot soveltuvat muissa yhteyksissä? Mistä tiedämme, että löydökset toistuvat, jos tutkimus toistetaan pääosin samalla tavalla? Mistä tiedämme, missä määrin havainnot saadaan kontekstista ja vastaajilta eikä pelkästään tutkijalta? Wallendorf ja Belk (1989) ovat pääosin samaa mieltä Lincolnin ja Guban kanssa, mutta nostavat esille vielä yhden kysymyksen, mikä tulisi ottaa huomioon luotettavuutta arvioitaessa: Mistä tiedämme, perustuvatko havainnot tiedonantajien väärään tietoon? Myös Juuti ja Puusa (2020) kirjoittavat, että uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys kiteyttävät laadullisen tutkimuksen luotettavuuden keskeiset pohdinnat.

Tämän tutkimuksen luotettavuutta arvioitiin yleisillä kvantitatiivisen tutkimuksen kriteereillä: validiteetti, reliabiliteetti ja yleistettävyyden sekä eettisyys. **Reliabiliteetti** eli luotettavuus tarkoittaa sitä, että tutkija itse, tutkimusolosuhteet tai muut satunnaiset tekijät eivät vaikuta tutkimuksen tuloksiin. **Validiteetti** taas kuvaa sitä, kuinka hyvin valittu tutkimusmenetelmä sopii siihen, mitä halutaan tutkia. Tutkimusmenetelmä on luotettava, jos samasta aineistosta tehdyt tutkimukset antavat samat tulokset eri kerroilla ja eri tutkijan suorittamana. (Heikkinen, 2018.) Tässä tutkimuksessa pyrittiin valitsemaan sopivat haastateltavat ja haastattelukysymykset mietittiin tarkkaan sekä tehtiin yksi harjoitus-

haastattelu lopullisten kysymysten muotoutumiseksi. Tutkijan oma subjektiivisuus ja johdattelevuus ovat aina riskejä, mitä pyritään minimoimaan hyvällä suunnittelulla. Litterointi ja sitä myötä suorat lainaukset osoittavat tässä tutkimuksessa, että haastateltavien vastauksia ei ole ylitulkittu tai vääristelty, muutenkin lopputulosten esittelyssä on esitetty tutkimusten tulokset niin kuin ne on tiedonantajilta saatu.

Se missä määrin havainnot toistuvat tai ovat sovellettavissa muissa yhteyksissä, liittyy tutkimuksen **yleistettävyyteen**. Brändiä on tutkittu paljon ja tässä tutkimuksessa tutkitaan nimenomaan B2B-brändejä ohjelmistoalalla, missä aikaisempaa tutkimusaineistoa on vielä melko vähän, mutta tutkimuksen metodologiset valinnat on pyritty miettimään niin, että tutkimus on toistettavissa ja tutkimuksen eteneminen on esitetty todenmukaisesti. Aineiston luotettavuus riippuu myös sen laadusta ja tätä parantaakseen tutkija suoritti litteroinnin pian haastatteluiden jälkeen.

Tutkimuksessa tulee kiinnittää erityistä huomiota **eettisyyteen**. Ensiksikin tutkimuksen tarkoitusta tulisi pohtia, kuinka tutkimus parantaisi tutkittavana olevaa inhimillistä tilannetta. Suunnitteluvaiheessa tulisi saada suostumus tutkittavilta henkilöiltä sekä taata anonymiteetti sekä harkita tutkimuksesta aiheutuvia seurauksia kohdehenkilöille. Itse haastattelutilanne tulisi taata rauhalliseksi ja anonymiteetti on suojattava. Litteroinnissa tulee olla uskollinen sille, mitä haastateltava on todella sanonut ja analyysivaiheessa eettiset kysymykset koskevat sitä, kuinka syvällisesti ja kriittisesti haastateltavan sanoja analysoidaan. Tutkijan vastuulla on se, että hänen tulee esittää tietoa, joka on niin varmaa ja todennettua kuin mahdollista. Tulosten raportoinnissa on otettava huomioon anonymiteetti sekä seuraukset, joita julkaistulla raportilla voi olla. (Hirsjärvi & Hurme, 2015.)

Tässä tutkimuksessa tutkimuksen tarkoitus on pohdittu tarkkaan ja tutkimusmenetelmät valittu tutkimuksen tarkoituksen mukaiseksi. Anonymiteetti on taattu sekä raportoinnissa että itse haastattelutilanteessa, esimerkiksi yrityksiä ei mainita nimeltä ollenkaan ja litteroinnissa yrityksen tiedot on jätetty pois. Jokainen haastateltava antoi suostumuksen haastatteluun sekä suostumuksen haastattelun tallentamiseen. Litteroinnissa sekä

analysoinnissa pyritään välttämään haastateltavan sanojen ylianalysointia. Lisäksi hyvää tutkimustapaa on noudatettu raporttia kirjoitettaessa muun muassa tarkalla lähteiden käytöllä ja oikeaoppisella viittauksella.

5 Tulokset: Brändi kansainvälistymisen tukena – kohdemaana Saksan markkinat

Tässä luvussa esitellään haastattelututkimuksen tuloksia. Tuloksia tarkastellaan kolmen eri pääteeman kautta, mitkä on valittu tarkasteltavaksi ennen haastatteluja antamaan vastauksia kolmeen tutkimuskysymykseen. Ensimmäinen teema on brändin strategia ja johtaminen sekä niiden merkitys yleisesti ohjelmistoalan yrityksissä. Toinen teema sisältää brändin rakentamisen käytäntöjä Saksan markkinoita silmällä pitäen, erityisesti tutustutaan brändi-identiteetin ja asemoinnin merkityksiin brändin rakentamisessa, sillä nämä ovat brändistrategian keskeisimpiä tekijöitä. Viimeinen teema on Saksan markkinoilla toimimisen kulttuurillinen näkökulma.

B2B-markkinoilla brändi on moniulotteinen rakenne, joka sisältää tuotteen ominaisuudet, tuotekuvan, tuki- ja jakelupalvelut, yrityksen maineen ja yrityspolitiikan. Sen myötä brändikäsitykseen vaikuttaa assosiaatiot liittyen olemassa olevaan yritys-asiakassuhteeseen, yritysmaineeseen ja palvelukokemukseen. (Brown ja muut, 2011.) Seuraavissa alaluvussa syvennytään siihen, miten brändiä rakennetaan käytännössä jo Saksan markkinoilla toimivissa kansainvälisissä ohjelmistoalan yrityksissä. Tuloksia reflektoidaan aiemman kirjallisuuden valossa.

5.1 Brändin strategia ja johtaminen

Haastatteluissa kävi ilmi, että brändi koetaan tärkeänä ohjelmistoalan yrityksissä, osana kansainvälistä toimintaa, tuovan jalansijaa sekä kilpailuetua Saksan markkinoilla. Lisäksi jokainen haastateltu korosti uskottavuutta, mitä tulee panostaa uusilla markkinoilla. Brändistrategiaa ei kaikissa kuudessa yrityksessä ollut luotu tai noudatettu. Yritys A kuvasi, että esimerkiksi heillä toteutetaan sissimarkkinointi-tyyppistä strategiaa eli kokeillaan erityyppisiä tapoja, pienin budjetein ja katsotaan, tuleeko tulosta. Yritykset, joilla oli todella vahva myyntimäinen ote kansainvälistymiseen, ei noudattanut brändistrategiaa

ja toisaalta jo pitkään markkinoilla olevat yritykset noudattivat melko tarkkaankin. Uuden markkinan valloituksessa ei siis koettu, että brändi olisi työkalu, vaan tukipilari, mihin nojata. Brändi onkin myynnin tärkeimpiä tukipilareita, mikä kävi ilmi myös haastattelussa.

”Jos se brändi on vahva, se kantaa tosi monessa asiassa ja tosi monen sidosryhmän suuntaan. -- Mun mielestä hyvä brändi on sellainen, joka on moneen taipuva ja tosi monen sidosryhmän kanssa voimavara.” – Yritys C

”Kyllähän se on [brändistrategia]. Brändi on se suurin sateenvarjo minkä alle sitten kaikki muu tulee. Sillä brändillä luodaan sitä uskottavuutta ja toimialan johtajuutta, ajatusjohtajuutta.” – Yritys B

Brändiä tulee johtaa itse ja jos sitä ei tee, sitä johdetaan markkinoiden toimesta. Brändistrategia sekä mittarit ovat edellytyksiä brändin johtamiselle. Suurilla organisaatioilla on melkein rajattomat resurssit markkinoida ja johtaa brändiään, mutta pienten ja keskisuurten yritysten on keskityttävä tarkoin suunniteltuihin osa-alueisiin. Lin ja muut (2019) korostavat tutkimuksessaan brändistrategian, brändiviestinnän ja brändirajoitusten roolia pienten ja keskisuurten B2B-organisaatioiden brändin johtamisessa. Osa haastatelluista yrityksistä on suuria kansainvälisiä yrityksiä, mutta haastatteluissa puhuttiin paljon myös siitä, että todellisuudessa rajattomia resursseja ei ole. Brändin rakentamiseen ja markkinoinnin voimaan ei vielä uskota ohjelmistoalalla, erityisesti B2B-sektorilla, sillä ei tiedetä, kuinka asiakkaita tavoittaa ja mitä tulisi tehdä käytännössä. Monimutkaisimmissa yrityksissä kansainvälisen brändin johtaminen on jopa jokaisen nimen tai palvelukokonaisuuden uudelleensuunnittelemista ja johtamista (Rodrigues, 2017). Haastattelemissani yrityksissä nimeä tai kokonaista palvelu- tai tuotekokonaisuutta ei ollut uudelleensuunniteltu Saksan markkinoille, sillä jokainen yritys korosti sitä, että he ovat syntyneet kansainvälisiksi, joten erillistä suunnittelua ei tarvinnut tehdä Saksan markkinoille.

Pääsääntöisesti haastatelluilla yrityksillä ei ollut paljon resursseja käytettävissä brändin rakentamiseen tai markkinointitoimenpiteisiin, kun lähdettiin kansainvälistymään. Mel-

kein kaikilla haastatelluilla yrityksillä on edelleenkin pienemmät resurssit markkinoinnissa verrattuna muihin tiimeihin, mikä osoittaa sen, että B2B-sektorilla markkinointi ei ole vielä saavuttanut korkeinta potentiaaliaan. Markkinointitiimissä on vain muutama henkilö, markkinointia johdetaan Suomesta käsin ja tukena käytetään PR- ja markkinointitoimistoja paikallisesti. Kotler ja Pfoertsch (2007) kyseenalaistavat väitteen, että B2B-markkinoilla ostopäätökset tehtäisiin vain kovien faktojen kautta eikä pehmeiden tekijöiden, kuten brändin ja maineen myötävaikutuksesta. Mudambi (2002) lisää huomion, että brändin rooli ei ole tärkeä kaikille yritysostajille, vaan kohdistuu erityisesti haastavien tuotteiden tai palveluiden ostoon, mitä esimerkiksi yritys C korostaa.

”No mun mielestä se alasta riippumatta on aitous, me itekki ollaan ymmärretty se vasta viime vuosina, se et tehään tällästä suht ’vakavaa’ teknologiabisnestä, sen brändin ei tarvi olla vakava ja tylsä: aitous, johdonmukaisuus, erottuvuus, uskottavuus ja semmonen selkeä strategia, että mistä me halutaan olla tunnettu ja ne toimenpiteet valita sen perusteella.” – Yritys C

Yhteistä kaikille haastatelluille on, että brändin rakentaminen oli vahvasti yritysbrändin rakentamista sekä markkinointi oli kokonaisvaltaisesti globaalia. Joitain lokaaleja toimenpiteitä tehtiin Saksassa, mutta resurssit olivat globaalit eikä kohdemaille eroteltu resursseja. Toisaalta tämä on perusmalli born global -yrityksillä. Moen ja muut (2004) kirjoittavat, että pienet ohjelmistoalan yritykset eivät välttämättä sitoudu markkinoihin, jotka ovat fyysisesti lähellä, vaan pyrkivät suoraan kansainvälisille markkinoille, tietyt kohdemaat valittuna. Bill (1995) on tutkinut, että markkinoille menon tyypit suomalaisille ohjelmistoalan yrityksille ovat epäsuora vienti, maakohtainen agentti tai jakelija, vientimyynnin henkilöstö, lisenssinsajaat sekä yhteisyritykset ja tytäryhtiöt markkinoilla. Haastatelluilla yrityksillä markkinoille meno on ollut joko vienti-myynnin henkilöstön kautta, tytäryhtiön kautta tai lisenssienmyynnin kautta.

Yritys A kertoi, että heillä markkinointia tehdään ”tyvestä puuhun päin”, sillä perinteisten markkinointiammattilaisten on hyvin vaikea tulla tekemään markkinointia korkean teknologian yhtiöihin. Tämä liittyy siihen, kuten Keller (2013) kirjoitti, että markkinoijat, jotka toimivat teknologiamarkkinoilla, kohtaavat useita ainutlaatuisia haasteita, mitä ei

muilla markkinoilla ole. Tämän vuoksi brändistrategia tulisi luoda, jotta olisi selkeä etenemissuunnitelma. Teknologiayritykset luottavat usein olettaamaan, että paras tuote parhaaseen tekniikkaan myy itsensä, mikä ei aina ole totta. Yrityksen tulee tietää, kuka asiakas on ja rakentaa sopiva brändistrategia asiakas silmällä pitäen. Jokainen haastateltu yritys kuitenkin korosti sitä, että asiakassuhteet ovat äärimmäisen tärkeitä erityisesti konservatiiviseen, perheyrittäjätaustaiseen Saksaan suunnatessa. Muutamalla haastatellulla yrityksellä strategiaa ei ollut tehty, sillä strategian tärkeyttä ei ymmärretty, mutta kun yrityksen asemointi on selkeä, hyvällä brändistrategialla luodaan menestystekijöitä pitkällä tähtäimellä. Brändin rakentaminen on pitkäjänteistä tekemistä ja tulokset saattavat näkyä vasta vuosien päästä (Kotler & Pfoertsch, 2007).

Mohr ja muut (2010) kirjoittavat, että perustasolla brändistrategiaan voi sisältyä brändielementtien (esim. logot, symbolit, iskulauseet) valintaa, käyttökokemusta ja uniikkien assosiaatioiden suunnittelua. Jokainen haastateltu yritys on toteuttanut brändistrategiaa ainakin perustasolla, sillä visuaaliset elementit sekä iskulauseet on suunniteltu hyvin tarkkaan. Yritys A:n edustaja kertoi olevansa toista mieltä liittyen brändiin ja markkinointitoimenpiteisiin kansainvälistymistoimiensa alussa, sillä heillä menttiin ja mennään edelleen myynti edellä. Muut haastatellut yritykset olivat sitä mieltä, että markkinointi on vahvasti myynnin tukena ja markkinoinnin sekä brändin keskeisenä tehtävänä on luoda myynnille liidejä ja sitä myötä kauppaa.

”Jos uskois siihen, että brändi niinku on niin merkittävä, että muuten ei vois toimia, niin muutenhan me ei näitä hommia voitas tehdä.” – Yritys A

Erityisesti jos resursseja brändin rakentamiseen on vähän, usein kysymyksenä on, että missä suhteessa markkinoinnin panostuksia tulisi fokusoida brändin rakentamiseen ja missä suhteessa taktisiin aktivointeihin, joiden tulokset ovat nähtävissä heti. Kuitenkin yhä enemmän on tutkittu ja todistettu se, että mikään ei suojaa yritystä yhtä hyvin kuin vahva brändi. Mittaamiseen liittyen yritykset eivät olleet resurssisyistä toteuttaneet bränditutkimuksia, vaikka ne koettiin pääsääntöisesti todella tärkeiksi. Digitaalisia mittareita seurattiin hyvin tarkasti markkinointitoimenpiteiden myötä ja myös liidien määrää

seurattiin. Osa haastatelluista kertoi, kuinka heillä pyritään seuraamaan myös brändin kehitystä mediaa seuraamalla. Yritys F lisäsi, että heillä tehdään markkinatutkimuksia, missä sivutaan myös brändin tunnettuutta.

”Moni asia on mun mielestä semmosta vaikeesti mitattavaa ja enemmän laadullista ko niinku numeroin määriteltävää, mutta riippuu ihan sidosryhmästä ja tavoitteesta miten mitataan sitä. On semmosta, mitä on helppo mitata ja mitataankin, semmoset kun asiakasmäärät tai uudet liidit, jonkin toimenpiteen seurauksena tai myynnin kasvu, verkkosivuliikenne tai some seuraajat, ne on sellasia aika helppoja mittareita. Mut sitten vaikka brändin rakentamisen näkökulmasta niin esimerkiksi se, millä sävyllä meistä puhutaan, vaikka ansaitussa mediassa, niin sen seuraaminen on paljon tulkinnanvaraisempaa, mutta pyritään kyllä tekemään sitäkin, koska mun mielestä täytyy seurata erilaisia mittareita, koska ei voi katsoa sokeasti vaikka Google Analytiikka-lukuja, vaan se on paljon muutakin se brändin kehityksen seuraaminen.” – Yritys C

”Mää lasken sitä jonkin verran eri työkaluilla elikkä mulla on tällanen mediaseurantatyökalu käytössä, jossa mä nään et kuinka paljon -- mainitaan virtuaalimedioissa ihan ympäri maailmaa ja somet on siinä mukana. Somet, blogit, virtuaalilehtijulkasut, myös maksetut lehtijulkasut. Se on sitä mitä mä seuraan, että kuinka paljon media mainitsee meitä ja näin, se on se tunnettuuden mittari.” – Yritys E

5.2 Brändin rakentaminen

Vahvalla brändillä on kyky auttaa päätöksenteossa, vähentää riskejä ja tuoda varmuutta ostoon. Kautta aikojen brändi on kuvattu joksikin, joka erottaa tuotteet toisistaan (Aaker, 1991). Brändi jää, jos kaikki muu viedään, siksi se onkin yrityksen suurin omaisuus (Armstrong ja muut, 2015). Esimerkiksi yritys D kuvaa, että teknologiasektorilla suomalaisella Nokialla on edelleen todella hyvä maine Saksassa, mikä on osoitus siitä, että brändi elää vaikka kaikki muu katoaisikin.

”Nokian innovaatiotausta on auttanu meitä hirveen paljon Saksassa, että me on vähän ratsastettu alkuun sillä Nokia-brändillä, silloin alkuun se aukas tosi monet ovet kun silloin alkuun Nokian brändi oli niin tosi vahva.” – Yritys D

Brändiä rakennetaan kaikilla visuaalisilla elementeillä, viesteillä ja kontaktipisteillä, joiden kautta yrityksen kanssa ollaan tekemisissä. Tässä tutkimuksessa keskityttiin kuulemaan mitä konkreettisia toimenpiteitä kontaktipisteiden ja markkinointiviestinnän osaluilla tehtiin, kun Saksaan lähdettiin kansainvälistymään ja kun siellä edelleen toimitaan. Visuaaliset elementit ovat mallillaan kaikilla kohdeyrityksillä ja se yleensä koetaankin ainoaksi bränditoimenpiteeksi, mikä on pakko tehdä. Kuhn ja muut (2008) kirjoittavat, että joillakin brändielementeillä, kuten sloganeilla, ei ole merkitystä organisaation ostajille, kun taas käyttäjäprofiilit, osto- ja käyttötilanteet sekä uskottavuus ovat jopa tärkeämpiä ja tutkimuksessa kävi ilmi, että näin myös suuri osa kohdeyrityksistä ajatteli.

Paljon keskustellaan siitä, milloin yrityksestä tulee brändi, mutta born global -yrityksillä brändi syntyy kansainväliseksi ja usein kansainvälistä brändityötä on tehty jo tietämättään. Tutkimuksessa tuli esille, että vahva suomalainen brändi, jolla on muuallakin Euroopassa menestyksellistä toimintaa, kokee hankaluuksia brändin rakentamisen kanssa Saksassa, sillä Saksa on vahva ja laaja teknologiamaa, jossa kilpailua riittää. Saksaan kansainvälistyessä haastatellut yritykset eivät pääsääntöisesti kokeneet, että brändin pitäisi olla vahva, kun Saksaan kansainvälistyy, mutta nopeasti brändiä on rakennettava, jotta pysyy vahvasti kilpailluissa markkinoissa mukana.

”Joo se on hyvin tärkeä Saksassa, Saksa on aika...saksalaiset asiakkaat on tiukkoja ostajia.” – Yritys D

Kolme haastateltua kuvasi, kuinka yrityksessä valittiin tietyt elementit, mitä hyödyntäen aloitettiin brändin rakentaminen Saksan markkinoilla. Yhteistä oli pohjoismaisuuden sekä luotettavuuden korostaminen. Yritykset kokivat näiden elementtien olevan sellaisia, mitä saksalaiset arvostavat. Muut haastatellut yritykset eivät olleet valinneet tiettyjä elementtejä, mitä hyödyntää brändin rakentamisessa systemaattisesti, vaan brändin rakentaminen oli enemmänkin toimenpiteitä. Kotler (2012) kirjoittaa, että brändiä rakennettaessa on oleellista rakentaa brändin positiivisia assosiaatioita eli miellelyhtymiä, joiden tulisi kummuta yrityksen sisimmästä, osoittaa olemassaolon syy. Brändin rakentamista

ei ole vain konkreettiset toimenpiteet, vaan toimenpiteet ovat olemassaolon syyn viestimistä asiakkaille siten, että asiakas samaistuu ja haluaa luoda suhdetta yritykseen. Kaikki haastateltavista yrityksistä eivät olleet sisäistäneet brändin tarkoitusta, mutta esimerkiksi valittujen elementtien myötä korostetaan sitä ”kuka” yritys on.

”Pohjoismaisuus, koska meidän tuotteet on sekä tietoturvaan hyvin tiiviisti kytkeytyneitä että kuluttajakokemukseen niin tietoturvamielessä Suomen brändi on erittäin hyvä, se on auttanut meitä Saksassa, missä he on hyvin konservatiivisia. Toinen on se, että suomalainen muotoilu ja user experience on ihan hyvässä maineessa, täältä tulee hyvin muotoiltuja digipalveluita. -- Sit kolmas juttu, mikä on auttanut siellä, sellanen tavallaan eleetön asiakaspalvelu, luotettavuus, et me tehdään se mitä luvataan, ehkä puhutaan vähän vähemmän, mut tehdään vähän enemmän. Se on saksalaisten asiakkaiden suuntaan ollut tosi vahva, niinku brändimielessä, sen takia me on saatu sieltä niin vahva jalansija.” – Yritys D

Konkreettisia toimenpiteitä, mitä haastatellut yritykset ovat kokeneet toimiviksi brändin rakentamisen toimenpiteiksi Saksan markkinoilla ovat referenssit, tapahtumat, henkilöbrändit ja työntekijät, tunnettuuden luominen sosiaalisessa mediassa ja lehdissä sekä sisältömarkkinoinnin keinot ja tarinat. Nämä toimenpiteet ovat hyvin pitkälti vakiintuneet strategioihin, mutta muitakin toimenpiteitä on testattu, kuten digitaalista markkinointia innovatiivisissa yrityksissä. Seuraavaksi tutustutaan brändi-identiteetin ja brändin asemoinnin teemoihin tutkimustulosten myötä.

5.2.1 Brändi-identiteetin rakentaminen

Brändin identiteetti on erottautumistekijä ja arvolutaus asiakkaalle (Bergström & Lepänen, 2018). Kapferer (2012) kirjoittaa, että brändin identiteetti on visio, brändin keskeinen uskomus ja ydinarvot. Kapferer on luonut brändin identiteettiprisman (ks. kuvio 5.), jossa on kuusi näkökulmaa: fyysisyys-, persoona-, kulttuuri-, minäkuva-, reflektio- ja suhdenäkökulmat. Oikealla puolella prismaa sijaitsevat brändi-identiteetin sisäiset olemukset eli fyysisyys, kulttuuri ja minäkuva, vasemmalla puolella sijaitsevat ulkoiset olemukset eli tuote, suhde ja reflektio. Brändi-identiteetin rakentamisen näkökulmasta sekä ulkoisia olemuksia että sisäisiä olemuksia rakennettiin hyvin tasaisesti. Toki

myyntiorganisaatiolla (yritys A) ulkoiset olemukset selvästi korostuivat. Seuraavaksi tutkimuksen tuloksia tarkastellaan brändin identiteettiprisman kautta.

Yleisesti haastatellut ohjelmistoalan yritykset kokivat, että fyysiset erityispiirteet ja ominaisuudet eivät olleet niitä oleellisia tekijöitä Saksan markkinoille tähdätessä. Kaikki kohdeyritykset olivat syntyneet globaaleiksi, joten fyysiset ominaisuudet on suunniteltu toimiviksi kansainvälisillä markkinoilla, eikä esimerkiksi logoa tai nimeä ole erikseen muokattu Saksaan kansainvälistymisen myötä. Brändin persoonallisuutta pyrittiin ja pyritään edelleenkin useissa kohdeyrityksissä tuomaan esille läsnäololla esimerkiksi alan tapahtumissa ja erilaisilla puheenvuoroilla. Tavoitteena on saada ääni kuuluviin, henkilöbrändejä hyödyntäen sekä tarinaa esille tuoden. Brändin kulttuuri muodostuu brändin arvoista, jotka näkyvät tuotteissa, palveluissa ja viestinnässä. Tunnetun, jopa kulttibrändin, mainetta ei ole mahdollista saavuttaa vain yrityksen ja brändin fyysisiä puolia kehittämällä. Jokaisella brändillä on kulttuuri, mutta sitä voi ja kannattaakin kehittää. Yritys F kuvaili, että he haluavat olla markkinajohtaja sekä vaikuttaja ja läsnä isommassa yhteisössä, mihin he kuuluvat oman teknologiansa myötä.

Brändin suhdenäkökulma tarkoittaa sitä, että brändi on yhdistävä, samaistumisen tekijä asiakkaan kanssa, mikä liittyy myös hyvin vahvasti kulttuuriin sekä yhteisöllisyyteen. Aspara ja Tikkanen (2008) kirjoittavat, että yritysbrändiin liittyy kolme osa-aluetta suhteessa yritysasiakkaisiin: tuotteiden toimitus, henkilökohtainen suhde myyjään ja täten henkilökohtainen suhde yritykseen sekä yrityksen strateginen asemointi. Fournies ja Avery (2011) korostavat, että niin sanottu webin toinen versio on antanut enemmän mahdollisuuksia suhdemarkkinoinnin toteuttamiseen termin oikeassa merkityksessä. Tutkimuksessa kävi ilmi, että suhteita pyritään vahvasti johtamaan jokaisessa kohdeyrityksessä ja koetaan, että Saksassa asiakassuhteiden johtaminen ja ylläpitäminen on äärimmäisen tärkeää, sillä saksalaiset arvostavat pitkiä suhteita kumppaneihin. Vaatii paljon työtä, että tällaisen suhteen saksalaiseen asiakkaaseen voi luoda, se vaatii muun muassa yhteystyötä ja läsnäoloa. Brändin minäkuva liittyy tapaan, jolla asiakkaat näkevät itsensä tietyssä brändissä ja reflektointi liittyy siihen, kuinka kohdeyleisö reflektoituu

brändin kanssa. Jos minäkuva ja reflektointi kohtaa yrityksen kanssa, on luotu jo vahva pohja asiakkaan ja brändin väliselle suhteelle, joka voi kehittyä ajan mittaan vahvaksi brändilojaaliudeksi. Brändin minäkuva ja reflektointia pyritään rakentamaan Saksan markkinoilla muun muassa olemalla näkyvä sekä helposti lähestyttävä. Toisaalta yritys C koki, että pitkän välimatkan päästä on haastavaa rakentaa brändiä, kun yrityksellä on vain yksi paikallinen myyjä Saksassa. Muillakaan kohdeyrityksillä ei ollut isoa myyntitiimiä Saksan markkinoilla, pääsääntöisesti Saksan myyntiä hoidettiin yhden tai kahden hengen voimin.

”Meillä on kaks kaveria Saksassa. He paikallisesti hoitaa sitä brändin rakennusta, se on vähän sellasta old schoolimpaa, käy paikallisilla messuilla, sitten jakaa saksaksi meidän linkkaripäivityksiä, aikalailta ottaa ne meidän globaalit brändiasetit ja paikallisesti sitten sitä tuunaa, että käy sit sellasenaan Saksaan.” – Yritys D

Seuraavissa alaluvuissa yhdistetään Kuhnin ja muiden (2008) B2B-brändipääoman rakentamisen teoriaa haastateltujen vastauksiin brändin rakentamisen toimenpiteistä. Kellerin (2013) luoma brändin rakentamisen teoria on hyvin pitkälti samoihin elementteihin nojautuva, mutta suhteet ja kumppanuusratkaisut on nostettu Kuhnin ja muiden pyramidin huipulle ja tunteet jätetty kokonaan pyramidin ulkopuolelle. Tämän tutkimuksen tuloksissa Kuhnin ja muiden luoma teoria sekä Kellerin teoria kulkevat yhdessä, rakennuselementtejä yhdistäen. Esimerkiksi Kuhnin ja muiden B2B-brändin rakentamisen elementeissä suhteita, myyntiä ja mainetta korostetaan paljon, kun taas tunteita ei laisinkaan. Tutkimuksessa kävi ilmi, että tunteiden myötä myös suhde syventyy ja täytyy kuitenkin muistaa, että B2B-sektorin ostajakin on vain ihminen.

5.2.2 Brändin asemointi

Asemoinnin myötä määritellään, kuinka kohdemarkkinoilla erotetaan tarjontajoukko kilpailevasta tarjonnasta. Brändin asemointi asettaa brändille selkeät viestinnälliset tavoitteet, sillä brändin asemointi on tärkeä osa brändin identiteettiä ja arvoväittämää, jotka viestitään valitulle kohderyhmälle. Modernin ajattelun mukaan brändin johtamisessa on kaksi työkalua: brändin identiteetti (uniikkisuus, arvo) ja brändin asemointi (erottuvuus,

asemointi kuluttajien mieliin), minkä vuoksi tuloksissa tarkastellaan näitä erikseen Saksassa toimivien ohjelmistoalan yritysten näkökulmasta.

Haastatteluissa kävi ilmi, että Saksan markkinoille tähdätessä kaikilla yrityksillä oli tarkka kohderyhmäsuunnittelu tehtynä. Ohjelmistoalalla on usein melko selvää, kenelle tuotteita tai palveluita voi tarjota, verrattuna kuluttajamarkkinoihin. Kaikki haastatellut yritykset olivat tai pyrkivät markkinajohtajaksi omalla osaamisalueellaan, ja tätä tuotiin viestinnällä vahvasti esiin erityisesti tarinankerronnan ja ongelma-ratkaisu-kerronnan myötä. Haastattelemat yritykset yleisesti kokevat, että Saksan markkinoiden ollessa niin suuret, on kohderyhmän sekä oman aseman oltava selkeä.

Haastatteluissa kävi ilmi, että teknologiajohtajuus on ohjelmistoalalla erityisen tärkeää, vaikka tarinankerronnalla ja muulla viestinnällä tuodaan yritystä esille, teknologia on kuitenkin se osa, minkä pitää vakuuttaa, jotta kovasti kilpailluilla markkinoilla menestyy. Toisaalta Keronen ja Tanni (2017) kuvasivat, että arvolupaukset alkavat olemaan jo valla-tuilla markkinoilla samanlaiset, joten teknologiankin on oltava erottuva. Toisaalta esimerkiksi yritys F kertoi, että heidän valttikorttinsa on palveluiden leveys ja joustavuus sekä asiakaskokemukseen painottuva tekeminen, mitä kilpailijat eivät pysty tarjoamaan. Ohjelmistoalallakin on muita tapoja olla asemoitunut, kuin teknologiajohtajuus tietyn teknologian osa-alueella, kuten asiakaskokemus tai laajennetut palvelut.

”Meidän tärkein osa sitä positiointia on se, että sä et lukkiudu mihinkään tiettyyn teknologiaan tai tiettyyn pilvipalveluun vaan me annetaan sulle tavallaan valinnanvapaus ja mahdollisuus myös laajentaa sitä tekemistä eri palveluille. Sit on tietenkin muutamia muita juttuja, jotka on meille tärkeitä, esimerkiksi just tää easy-of-use, helppous, monet meidän kilpailijoita tekee kaiken aika vaikeeks. Me ollaan panostettu siihen, et oltas käyttäjäystävällisiä ja helppoja.” – Yritys F

5.2.3 Brändin liittyvät mielikuvat ja tunteet

Tunteet ovat asiakkaiden emotionaalisia reaktioita ja liittyvät myös brändin esiin tuomaan sosiaaliseen valuuttaan. Asiakkaiden tunteisiin ja brändimielikuviin pyritään vetoamaan erityisesti tarinankerronnan kautta, mikä kävi ilmi haastatteluissa. Esimerkiksi teknologia-orientoituneesta yritysmielikuvasta pyrittiin pääsemään eroon ja tuomaan omaa inhimillisyyttä esille videoiden kautta.

”Semmonen tarinan merkitys on kasvanut, me halutaan puhua siitä, mikä on meidän visio, mitä me halutaan tavallaan meidän tuotteella saavuttaa, mikä motivoi meitä, niinku visio edellä, tarinoiden voima. Halutaan enemmän rakentaa semmosta dialogia, suhdetta meidän asiakkaisiin, et ei vaan niinku paasata siitä meidän teknologiasta, vaan olla inhimillisempi.” – Yritys C

”Joo brändissä on hirveen tärkeä aluks hahmottaa se, niinku se oma tarina elikkä mikä on sen firman, kaikki lähtee sen firman arvoista, brändiä on tosi vaikeeta rakentaa, jos ei siellä oo vahvasti pohjalla aitoa tarinaa. Jossei siellä pohjalla oo aitoja arvoja, joita noudatetaan, tuote, firma ja ihmiset on sen tarinan ja arvojen mukasia, se on tavallaan se ensimmäinen juttu.” – Yritys D

Toinen asia, millä brändiin liittyviin mielikuviin ja tunteisiin pyritään vaikuttamaan Saksan markkinoilla, on työntekijöiden valjastaminen brändilähettiläiksi. Kaikki haastatellut toivat ilmi, että he ymmärtävät sen, kuinka työntekijät ovat tärkeimpiä ja näkyvimpiä brändin osia yrityksessä.

”Mutta sitten yritetään jalkauttaa sitä viestintää ja markkinointitoimenpiteitä sinne meidän kumppaneille ja meidän jakelijoille ja sitä työtä ohjataan täältä meidän päämajasta käsin, mutta sitten on ne myyntiyhtiöt siellä maissa ketkä tekee sen mitä voi.” – Yritys B

”Yks meidän tavoite on saada ne meidän ihmiset tavallaan laajemmin esille puhumaan niistä asioista, missä ne on hyviä. Me ollaan aika henkilöidyty yhteensä tai kahteen ihmiseen aiemmin, mutta yritetään leventää sitä meidän kärkeä.” – Yritys C

Lisäksi yritys D kuvaili, kuinka heillä on tarkka brändistrategia, mitä työntekijät ovat olleet luomassa. Heillä oma henkilöstö esiintyy videoilla ja mainosmateriaaleissa ja siten he

yhdistävät työntekijät brändiin. Lisäksi yritys D:llä ollaan tosi tarkkoja yrityksen äänensä-
vystä sekä siitä, kuinka tunnutaan ja näytään sidosryhmille, kun heitä kohdataan kenen
tahansa työntekijän osalta. Yritys C taas korosti omassa haastattelussaan, että he ovat
käyttäneet paljon heidän henkilöstönsä henkilöbrändejä, mikä on todettu toimivaksi.
Kaikki haastatellut yritykset siis kokivat brändin mielikuvien rakentamisen sekä brändin
tunteen välittymisen henkilöstönsä kautta olevan yksi tärkeimmistä osatekijöistä brändin
rakentamisessa.

Tunnettuus liitetään hyvin vahvasti brändin rakentamiseen, onhan se myös tunnettuu-
den rakentamista. Keronen ja Tanni (2017) ovat kirjoittaneet hyvin, että tutkimukset ja
arkikokemukset ovat osoittaneet, että mitä tunnetumpi ja halutumpi organisaatio
valitussa kohderyhmässä on, sitä todennäköisemmin korreloi yrityksen herättämän
mielenkiinnon ja ostamisen välillä. Samaa Mudambi (2002) toi ilmi tutkimuksessaan, sillä
asiakkaat ostivat todennäköisemmin tunnetun brändin tuotteita ja palveluita, erityisesti
jos kyse oli korkeamman riskin tuotteesta tai palvelusta. Ohjelmistoalan tuotteet ja pal-
velut voidaan määritellä korkean riskin tuotteiksi ja palveluiksi, sillä usein ne ovat kalliita
ja teknologisesti monimutkaisia ja paljon tukea vaativia. Haastateltavilta pyrittiin myös
selvittämään, missä kanavissa he rakentavat tunnettuuttaan Saksan markkinoilla. Kaikilla
haastateltavilla ei ollut tiettyjä kanavia, kuten yritys A esimerkiksi kertoi hyödyntävänsä
enemmän kasvokkain tapahtuvia kanssakäymisiä ja sissimarkkinointia, mutta suurin osa
haastateltavista yrityksistä hyödynsi erityisesti LinkedIniä.

Saksassa on myös oma LinkedInin tyyppinen ammatillinen verkostoitumisivu, XING,
mitä yritys F:n ja B:n mukaan suuri osa saksalaisista vielä käyttää. Toki LinkedIn on nyky-
ään globaalisti suosittu, joten myös paljon saksalaisia on siirtynyt sinne. B2B-markki-
noilla sosiaalisen median tilanne koettiin haastavaksi saavutettavuuden kannalta, minkä
vuoksi esimerkiksi LinkedIn koettiin melkein ainoaksi tuloksia tuottaneeksi kanavaksi.
Toki muitakin sosiaalisen median kanavia hyödynnettiin, kuten Twitteriä, Facebookia ja
Youtubea, sillä nämä kanavat koettiin yrityksen kannalta oleellisiksi muutenkin kuin saa-
vutettavuuden kannalta.

Sosiaalisen median lisäksi lehdessä mainostaminen sekä paikalliset mediat muutenkin olivat suosittuja haastateltavien keskuudessa. Esimerkiksi paikallisten medioiden kanssa tehtiin yhteistyötä asiakaspalautteiden muodossa.

”PR-toimiston kautta haettiin näkyvyyttä paikallisessa mediassa ja tuotearvosteluja ja pääteltiin, että jos paikallinen yleisö lukee jostain lehdestä, jonka ne tuntee johon ne luottaa, meidän tuotteen arvostelun, se edistää meidän brändin rakentamisesta, enemmän kuin, että meillä on omat Facebook-sivut tai nettisivut.” – Yritys C

Toisaalta yritys E koki lehdessä ja sosiaalisessa mediassa mainostamisen haastavaksi.

”Se nykyisin vaatii enemmän pontta, et jos täältä yhen viestin sinne lähettää niin se ei riitä mihinkään, että niitä pitää lähettää 100 ja sataan viestiin alkaa olla sisältö jo aika vähissä.” – Yritys E

Lisäksi yritys F kertoi, että heille tulevaisuudessa on tärkeää se, että pystytään näkymään paikallisissa relevanteissa medioissa ja tavoittamaan ihmisiä niissä paikallisissa yhteisöissä ja kanavissa, missä ihmiset oikeasti liikkuvat.

Haastatteluissa sisältömarkkinointi koettiin jokaisen yrityksen brändin rakentamisessa keskiöksi. Erityisesti sisällön luonti tarinankerronnan kautta on nostanut päätään viimeisten vuosien aikana. Tunnettavuus paranee vauhdilla, kun organisaatiolähtöinen puhe muutetaan asiakaslähtöiseksi tarinankerronnaksi. Tällä menetelmällä tarinalla houkutellaan asiakkaita, jotka eivät ole edes kuulleet yrityksestä aikaisemmin. (Keronen & Tanni, 2017.)

”-- Lähestyt sitä kautta, että tuot -- esiin jossain asiantuntijayhteydessä niillä sisällöllä ja houkuttelet ihmisen ite oleen meihin yhteydessä sen sijaan, että luukuttaisit puhelimella niin kauan, et joku IT-pomo vastaa.” – Yritys F

”Meidän on pakko löytää ne asiakkaat muulla tapaa ja markkinoida, ehkä se digitaalinen markkinointi, siinä pitää onnistuu mut seki tulee sen sisällön kautta, et ne asiakkaat löytyy.” – Yritys C

Keronen ja Tanni (2017) kirjoittavat, että yhden toimialan sisällä liian monella organisaatiolla on identtiset arvolupaukset. Viestinnän ja markkinoinnin kautta yrityksen arvolupauksia välitetään eteenpäin ja brändiä rakennetaan samalla. Haastatellut yritykset ovat valinneet sisältömarkkinoinnin yhdeksi tärkeäksi keinoksi viestiä arvolupausta, mikä on ohjelmistoalalla hyvä erottautumistekijä. Tanni jatkaa, että Suomessa teknologia-alalla ei huomata kokonaisuutta ja matkaa, mikä pitää asiakkaan kanssa kulkea ennen kuin tekninen ja yksityiskohtainen tieto auttaa ostopäätöksen tekemisessä. Tutkimuksen haastatteluissa korostettiin nimenomaan sitä, että vastikään ohjelmistoalalla on ymmärretty se, mikä sisällön sekä tarinan merkitys on yhteyden luomisessa asiakkaan kanssa.

5.2.4 Brändin huomioarvo, maine ja resonanssi

Yritys tietää brändin olevan olemassa, kun asiakkaat luottavat ja tekevät uudelleenostoja, kun asiakkaat suosittelevat tai kun jokin yrityksen elementeistä herättää tunteen (Kotler ja Armstrong, 2010). Kellerin (2013) luoman brändin rakentamisen yksi elementeistä on brändin resonanssi, mikä kuvaa asiakkaan ja brändin suhteen luonnetta ja sitä, missä määrin asiakkaat kokevat olevansa "synkronoituja" brändin kanssa, siksi asiakassuhteet ja sitä myötä referenssit ovat äärimmäisen tärkeitä. Kaikki haastatellut yritykset kokivat referenssit erityisen tärkeiksi Saksan markkinoita ajatellen, sillä uskottavuus ja faktaan perustuva markkinointi koettiin olevan olennaista kohdemarkkinoilla.

"Saksassa vaaditaan enemmän sitä todistetta. Täytyy olla use-caseja ja referenssejä, lukuja ja numeroita, prosentteja ja semmoisia millä voi vakuuttaa." – Yritys B

"Me ratsastetaan aika paljon mejän vahvoilla referensseillä, et se on kans niinku, ne referenssit on meille tosi tärkeit. Me käytetään asiakasreferenssicaseja, ne jotka me saadaan julkistaa ja kertoa, me käytetään niitä linkkarissa, me käytetään niitä myyntipresentatioissa." – Yritys D

Muutenkin Saksan markkinoilla koetaan, että asiakassuhteita on erityisen tärkeä rakentaa, sillä perheomisteisilla yrityksillä on usein pitkät tarinat, joten yritykset haluavat

kumppanin kenen kanssa arvot ja yhteistyö kohtaa. He haluavat aitoja tarinoita siitä, mikälaista yrityksen kanssa olisi tehdä töitä. Myös teknologiayritykset ymmärtävät sen, että yritysasiakkaan ostaessa B2B-markkinoiden tuotteita tai palveluita, he yleensä sitoutuvat pitkäaikaiseen suhteeseen (Keller, 2013). Yrityksen tulee myös miettiä omaa kuvaansa ja mainettaan erityisen tarkkaan, sillä B2B-sektorilla, myös sillä on väliä. Esimerkiksi Leek ja Christodoulides (2011) kirjoittavat, että B2B2C-vuorovaikutuksissa brändin rooli kasvaa eli kun kyseessä on yritysten välinen kauppa, mutta ostava yritys on vuorovaikutuksessa kuluttaja-asiakkaiden kanssa B2C-markkinoilla. Tällöin ostavan yrityksen on oltava erittäin tarkka brändistä, minkä liittyy itseensä.

Saksassa messuja on jokaiseen lähtöön ja saksalaiset ovatkin messukansaa, mikä tuli ilmi myös haastatteluissa. Jokainen haastateltu yritys osallistuu useisiin alan messuihin brändin rakennuksen sekä asiakassuhteiden luonnin näkökulmasta. Esimerkiksi yritys C kertoi, että he käyvät messuilla sen takia, että voivat osoittaa, että yrityksen todellisen olemassaolon, sillä muun muassa markkinointiviestit hukkuvat valtavaan viestimassaan.

”Saksassahan on tosi iso tää tapahtumamarkkinointi ja mahdollisuus, siellä tunnetuksi tekemistä ja kontakteja ja paljon se on sitä, että ei vaa mennä omalla ständillä sinne, vaan niinku yleensä markkinointi on ständillä ja myynti lähtee kiertää messuja ja etsii sieltä niitä kontakteja ja kutsuu palavereita sitten meidän ständille.”
– Yritys E

”Saksa on semmoinen messukansa, ainakin oli, että siellä käytiin paljon messuilla ja tekemässä sitä brändityötä, tietenkin esittelemässä myöskin tuotteita, mutta tärkeintä siellä on se, että siellä keskustellaan kasvotusten ja luodaan henkilökohtaisia suhteita.” – Yritys B

Keller (2013) esitteli brändin rakentamisen elementit, joista yksi on huomioarvo. Saavuttaakseen brändi-identiteetin, täytyy brändin kiinnittää huomiota eli brändille on luotava huomioarvo, jota tapahtumissa pääsääntöisesti pyritään luomaan. Myös Kotler (2012) korostaa, että brändiä rakennettaessa on oleellista rakentaa brändin positiivisia assosiaatioita eli miellelyhtymiä. Parhaiten näitä miellelyhtymiä voi rakentaa kohtaamalla asiakas kasvotusten, kertoivat haastatellut. Myös Kuhn ja muut (2008) korostavat omassa

brändin rakentamisen pyramidissaan, että huomioarvo on tukipilari koko brändin rakentamiselle B2B-sektorilla.

Hertzen (2006) kirjoittaa, että brändi rakentuu psykologisista, eettisistä, sosiaalisista ja toiminnallisista ulottuvuuksista. Laakso ja Hertzen korostavat konkreettisen hyödyn lisäksi samaistumista ja henkistä yhteyttä brändiin. Resonanssi on pyramidin huippu ja huomioarvo pyramidin alaosa eli tukipilari Kellerin (2013) brändin rakentamisen elementeissä (ks. kuvio 3.). Tämä osoittaa sen, että resonanssi sekä huomioarvo rakentuvat sosiaalisissa suhteissa, läsnäololla ja yhteenkuuluvuudella, ja muut brändin rakentamisen elementit ovat näiden keskellä.

”No monesti se on ihan niinku vuorovaikutus, semmonen luottamus, joka syntyy siinä, kun me kerrotaan meidän tarinasta ja tuotteista, vaikka puhutaan B2B-markkinasta, se on silti hirveen paljon ihmisistä kiinni. Mun mielestä meidän vahvuus on ollut se, että meillä on ihmisiä, jotka on hirveen taitavia vuorovaikutustilanteissa ja osaa kertoa meidän toiminnasta sillä tavalla inspiroivasta ja saa sidosryhmät sillä tavalla mukaan siihen ja saa ne uskomaan, että meidät kannattaa valita.”
– Yritys C

5.3 Kulttuurillinen ulottuvuus

Ruokolainen (2020) korostaa, että brändi koetaan aina yksilöllisesti, se suhteutetaan aina omaan maailmaan ja arvoihin. Myös kulttuuri vaikuttaa, mikä tulee ottaa huomioon erityisesti kansainvälistyessä. Haastatteluissa kävi ilmi, että Saksa on hyvin samanlainen maa kuin Suomi. Esimerkiksi tyyli, miten työtä tehdään, on samanlaista ja saksalaiset ovat hyvin laatumietoisia, kuten suomalaisetkin. Panibratov ja muut (2018) kirjoittavat, että Saksan markkinoiden haasteet liittyvät usein Saksan markkinoiden liiketoiminnan poliittisiin ja oikeudellisiin näkökohtiin sekä byrokratiaan ja tätä samaa korostivat myös osa haastateltavista.

”Saksassa asiakkaat on tosi, yksityisyydensuoja on tosi tärkeä, siellä ei toimi ehkä se, että sä ostat jostain joitain tietokantoja ja rupeet pommittaa niitä viestillä, et se lähestymistapa on siinä erilainen ja Saksan markkina erityisesti just ton takia,

kun siellä on tosi tiukat noi yksityisyydensuojasäännöt. Ylipäätään toi vaikka keräisit liideiltä sähköpostimarkkinointilupia, on haastavampaa kuin monella muulla markkinalla.” – Yritys F

Kuitenkaan ei koettu, että tällaiset kulttuurilliset erot olisivat olleet este markkinoilla toimimiselle, kuten Business Finland (2019) toi ilmi kirjoittaessaan, että kulttuurierot voivat joskus osoittautua suurimmaksi kaupan esteeksi kansainvälistyessään Saksan markkinoille. Toisaalta osa haastateltavista koki, että Saksa on ihan samanlainen maa toimia, kuin muukin Eurooppa, jos yritys on syntynyt kansainväliseksi, ei Saksa eroa esimerkiksi kotimaasta.

”Joo ensin ihan helppo ero on se koko, se on isompi massa kaikin puolin, fokuksen löytäminen siellä on tärkeää. Sit mä sanoisin, että vaikka Saksa on moderni ja rikas maa, se on jossain mielessä tosi perinteinen ja ehkä perinteisempi kuin Suomi eli se tietty kulttuuriero ja formaalimpi kulttuuri, painoarvoa enemmän perinteisimmillä asioilla, kuten teitittelyllä ja näin, jotka Suomessa ei oo kovin yleisiä.” – Yritys C

Yleisesti koetaan, että Saksassa täytyy hieman enemmän miettiä, miten asiat sanotaan ja kuinka asiakasta voi lähestyä. Vähemmän on usein enemmän. Suurin osa haastateluista oli sitä mieltä, että Saksassa tarvitaan paikallisen kielen osaaminen. Harvalla kohdeyrityksellä löytyi saksankieliset verkkosivut, sillä englanti koettiin verkkosivuilla riittävänä, mutta muu tekeminen tulisi kuitenkin hoitaa paikallisella kielellä.

”Se että ihmiset halua palvelua omalla kielellä, ehkä se luottamus rakentuu luontevammin sen yhteisen kielen kautta. Vaikka Saksassa suurin osa puhuu englantia, se tietty kiintymys siihen omaan kieleen... esimerkiksi Suomessa, se ei oo ollenkaan verrattavissa, me ollaan valmiita käyttää kaikkea englanniksi, mutta ehkä siellä ei.” – Yritys C

”Enkku, suomi aina kaikki nettisivut on kahella kielellä ja saksa sitten siihen päälle, koska se on semmonen maa, että sinne on turha yrittää pelkällä englannilla. -- Se näkyy ihan täältäpäin tehdystä markkinointityöstäkin. Jos sä julkaset englanninkielisen tiedotteen tai artikkelin, niin se hittien määrä on ihan murtoosa siitä kuin moni lehti tarttuu siihen tiedotteeseen ja lehti tekee sen oman jutunsa siitä, niin se on niinku 1/100 ja sit jos se onkin saksan kielellä niin se onkin 10/100, jotka kirjottaa siitä jotain.” – Yritys E

Toisaalta yritys F ja D ovat hieman eri mieltä siitä, kuinka laajasti kieltä pitää paikallistaa.

”Usein tuntuu B2B-firmoissa varsinkin, jos sä kysyt paikallisilta yrityksiltä Saksassa, niin nehän sanoo, että kaikki pitää olla saksaksi, mut sit se onki vähä vaikeempi todentaa, että minkä verran pystyy tekee englanniksi ja mikä vaikutus sillä paikallisella kielellä ja presenssillä on, varmasti tietyissä kohderymissä ja tietyillä markkinoilla sillä on vaikutusta.” – Yritys F

”Mut sit ku mennään ihan myyntiin, niin pitää ehdottomasti olla saksankielistä, me tehään tarjoukset ja muut dokumentit englanniksi asiakkaalle, mut se muu myyntiprosessi on saksaksi.” – Yritys D

Osa haastatelluista yrityksistä oli jo nyt lokalisoinut markkinointiviestintää Saksaksi ja osa kertoi, että eivät vielä ole lokalisoineet materiaalia, mutta tulevaisuudessa se on tehtävä, sillä se tavoittaa paremmin kohdemarkkinoilla. Kuten yritys E toi ilmi, saavutettavuus saksankielisellä materiaalilla on ihan eri tasoa kuin englanninkielisellä materiaalilla, mikä todistaa sen, että markkinointiviestintä kannattaa lokalisoida. Kulttuurillisesti huomioonotettava seikka on myös se, että kommunikointi on hyvin asiapitoista ja usein hyvin virallista, mikä saatetaan kokea epäkohteliaaksi joissakin muissa kulttuureissa. Pääsääntöisesti on kuitenkin koettu, että suomalaiset ja saksalaiset ovat melko samanlaisia kommunikaatitavoissaan verrattuna moneen muuhun maahan.

”Ja sitten ymmärrettiin se, että tarvitaan lokalisoitua markkinointimateriaalia sen brändin rakentamiseksi, eli sekä printti että digimateriaalia käännettiin saksaksi ja lokalisoitiin sen markkinan tarpeisiin tarkemmin.” – Yritys C

”Siellä ehkä ihan himpun verran vois olla konservatiivisempaan, joutuu miettiä niinku Keski-Euroopan asiakkaita niinku videoiden ja muitten suhteen, huumoria ei voi hirveesti olla ja että ehkä ne on pikkasen jäykempää siellä se niitten suhtautuminen, että hyvin asiapitoista pitää olla se viestintä.” – Yritys D

On perusteltua, että kulttuurilliset tekijät olisivat merkittävä syy sopeuttaa brändin nimi kohdemarkkinoille. Toisaalta markkinarakenteet kilpailun, ostajien ja jakelun kannalta voivat pakottavat kansainväliset markkinoijat mukauttamaan brändinimeään. Tässä tutkimuksessa ei tullut ilmi, että ohjelmistoalalla, joka on hyvin kansainvälinen toimiala, tulisi brändinimeä sopeuttaa Saksan markkinoille, sillä kaikki haastatellut yritykset olivat

ottaneet globaalin näkökulman toiminnalleen jo alusta alkaen. Lisäksi Halemba-Pawlik ja Czarnecka (2017) kannustavat koko brändikonseptin standardoimista ja sopeuttamista kohdemaan kulttuuriin, stereotypioihin ja ominaisuuksiin. Kaikilla kohdeyrityksillä oli yksi yritysbrändi, jonka alla toimittiin, eikä koettu tarpeelliseksi muokata brändikonseptia Saksan markkinoita ajatellen, sillä Saksa on myös todellinen teknologian pioneerimaa, missä on totuttu tekemään töitä kansainvälisten yritysten kanssa globaalisti.

Wong ja Merrilees (2007) kirjoittavat, että kansainvälisen brändin rakentamisen näkökulmasta isoja kysymyksiä ovat muun muassa markkinointistrategian muokkaaminen vastaamaan kohdemarkkinoita sekä brändin uudelleensijoittaminen. Tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että markkinointistrategiaa voisi miettiä muokattavan Saksan markkinoita ajatellen, erityisesti saavutettavuuden, lokalisoinnin ja kielen sekä viestintätyylin näkökulmasta. Brändin uudelleensijoittamista ei koettu tarpeelliseksi Saksan markkinoita ajatellen, sillä kaikki haastatellut kokivat, että brändin rakennus on vasta alkumetreillä ja potentiaalia on vielä paljon käyttämättä. Joitain käyttöliittymämuokkauksia tuotteeseen on tehty Saksan markkinoita ajatellen, mutta muuten mitään uudelleensijoittamista ei ole toteutettu Saksan markkinoille tuotteen, visuaalisen ilmeen, kohderyhmäsuunnittelun tai muun brändin elementin osalta.

5.4 Yhteenveto: tutkimuksen tulokset ja case-yrityksen tilanne

Ohjelmistoalan yritykset kokevat, että Saksan markkinoilla yritysilmeeen on oltava vakuuttava sekä tyyli, millä yritys keskustelee asiakkaan kanssa, nostettiin haastatteluissa esille, sillä se on keino luoda samaistumispintaa. Kyse on enemmänkin oman kohderyhmän selkeästä tunnistamisesta ja yrityksen asemoinnista heidän arvomaailmaansa. Tämä on todella tärkeää ajatellen Saksan konservatiivisia yrityksiä, missä yksi brändin rakentamisen pääelementeistä, kumppanuus, on keskeisessä roolissa. Yritysilmeeen, yrityksen äänensävyyn ja identiteetin määrittelyyn sekä kehittämisen jälkeen muita oleellisia ja hyväksi todettuja brändiin vaikuttavia markkinointitoimenpiteitä Saksan markkinoita ajatellen ovat

olleet referenssit, sosiaalinen media (erityisesti LinkedIn), paikallinen toimiminen, tapahtumat, perinteinen mediamainonta sekä tarinankerronta ja työntekijöiden hyödyntäminen.

Tutkimuksen kohdeyritykset kokevat erityisesti sähköpostimarkkinoinnin haastavana Saksan markkinoilla lainsäädännön vuoksi, sillä tavoitettavuus on todella heikkoa. Tutkimuksessa kävi ilmi, että mediamainonta on kannattavaa Saksan markkinoilla, sillä mediamainonnan kautta tavoitettavuus on korkeampaa sekä näin päästään myös sellaisiin foorumeihin ja kanaviin, mitä paikalliset aidosti käyttävät. LinkedIn, paikallinen XING sekä Youtuben videotoinnot on koettu hyödyllisiksi. Usealla kohdeyrityksellä on käytössä myös Facebook, Twitter ja Instagram, mutta enemmänkin työnantajaimagon rakentamiseen. Laatuvaikutelmaan panostaminen on Saksan markkinoilla todella oleellista. Tutkimuksessa kävi ilmi, että koska markkinoilla on paljon palveluntarjoajia, on laatuvaatimukset kovat ja täten myös referenssit tärkeitä. Referenssimarkkinoinnin sanottiinkin olevankin yksi B2B-yritysten kilpailuvaltti, erityisesti jos mukaan saadaan uskottavuutta lisäävää, tuloksia esittelevää ja tunteita herättävää sisältöä.

Osa haastatelluista yrityksistä kertoi käyttäneensä nimenomaan henkilöbrändejä hyödyksi kansainvälistymismissään. Yleisesti on suositeltavaa hyödyntää sekä yrityksen että henkilöbrändejä. Tunnettuuden kasvattaminen ja olemassaolon todentaminen onnistuvat parhaiten tapahtumissa, mitä jo Saksassa toimivat yritykset paljon hyödyntävät. Erityisesti digitaalinen markkinointi koettiin haastavana muun muassa kohdennettavuuden, Saksan lainsäädännön sekä suuren markkinointimassan vuoksi. Koettiin, että paras lopputulos olisi, jos asiakas saataisiin houkuteltua tulemaan yrityksen luokse, tällöin sisältöjen merkitys kasvaa, sillä asiakkaalle on tuotettava hyödyllistä materiaalia. Saksan markkinoille tähdätessä brändiin liittyvän työn tulisi olla vahvasti tunnettuuden ja yrityksen olemassaolon esilletuomista, mihin liittyy vahvasti yrityksen visuaaliset elementit, mutta myös muita erottautumisen elementtejä tulisi miettiä. Haastatelluissa yrityksissä käytettiin hyväksi esimerkiksi pohjoismaalaisuutta sekä suomalaista teknologiaosaamista, mitä tuotiin muun muassa tarinankerronnalla esiin. Useat haastatellut kokivat,

että nimenomaan taustan ja tarinan myötä kohdeyleisön huomio saatiin herätettyä suurilla markkinoilla.

Kaikki haastatellut korostivat ihmisten merkitystä eli omien työntekijöiden merkitystä, sillä työntekijät ovat yrityksen tärkein resurssi ja brändiviestin välittäjä. Ohjelmistoalalla tehdään vaativaa teknologiaa, mutta brändi voi olla inhimillinen, kuten eräs yritysikin korosti haastattelussaan. Suurin osa haastatelluista oli sitä mieltä, että inhimillisyyden ja tarinankerronnan myötä saadaan rakennettua aitoa brändiä, mihin on hyvä tukeutua markkinoilla. Tutkimuksessa kävi siis ilmi, että ohjelmistotalotkin voivat rakentaa brändiään keskittymällä sisällössään tarinankerrontaan, ihmisiin ostopäätösten takana sekä antamalla tarinoilla konkreettista tarttumapintaa niin uusille asiakkaille kuin nykyisillekin kumppaneille. Keller (2012) on korostanut omissa brändin rakentamisen elementeissään tunteita, kun taas Kuhn ja muut (2008) eivät nostaisi tunteita B2B-brändin rakentamisen elementteihin, mutta korostavat mainetta sekä suhteita asiakkaisiin.

Paikallisen myyjän rekrytoiminen on koettu välttämättömäksi Saksan markkinoille pyrkinessä, sillä haastatteluissa kävi ilmi, että on hyvä olla paikallisia myyjiä, jotka myyvät tuotteita ja palveluita, mutta myös kumppaneita tarvitaan, jotka ymmärtävät paikalliset toimintatavat. Paikallisia myyjiä käytetään myös paljon apuna markkinointimateriaalien paikallistamisessa ja paikallisessa brändityössä, joten tähän kannattaa kiinnittää huomiota myös rekrytointivaiheessa. Osa haastatelluista yrityksistä käytti paikallisia PR-toimistoja hyvällä menestyksellä, sillä tarvittiin paikallinen tuntemus kanavista ja foorumeista. Saksassa on oltava tarkkana viestintätyylistään ja tutustuttava rajoittaviin lakipykäliin, mutta muuten markkinat on koettu avoimiksi ja Saksaan kannattaa rohkeasti pyrkiä, sillä suomalaisilla on maassa hyvä maine. Tunnettuuden lisääminen ja aidon brändin rakentaminen esimerkiksi tarinankerronnan myötä on ohjelmistoalalla äärimmäisen tärkeää myös rekrytoinnin näkökulmasta. Suurin osa haastatelluista yrityksistä koki ja kokee edelleenkin, että ohjelmistoalalla brändiä pitää rakentaa myös työnantajakuvan vuoksi, sillä alalla on todella kova kilpailu hyvistä työntekijöistä ja Saksassa työllisyystilanne on

vielä parempi kuin Suomessa. Kansainvälistymistoimien turvaamiseksi brändi tulee valjastaa myös kilpailukeinoksi työntekijämarkkinoilla, jotta saadaan osaavaa henkilökuntaa taloon.

Verrattuna siihen, millaisia brändiin vaikuttavia markkinointitoimenpiteitä ohjelmistoalan yritykset ovat yleisesti tehneet kansainvälistyessään Saksaan ja siellä toimiessaan, case-yrityksellä on hyvät lähtökohdat. Kansainvälistymisen näkökulmasta Smilee on alusta saakka pyrkinyt globaaliksi ja onkin kehitetty born global -ajattelumallin mukaan muun muassa nopeasti skaalautuvaksi. Toisaalta Smilee on vakauttanut jo asemansa Suomen markkinoilla, joten born again -ajattelumalli sopisi myös hyvin toimintaympäristöön, sillä tavoitteena on hyödyntää jo olemassa olevaa osaamista ja viedä sitä uusille markkinoille osaamisen vakiinnuttamisen myötä.

Smileellä on jo kokemusta kansainvälisiltä markkinoilta ja esimerkiksi kulttuurilliset ulottuvuudet sekä uusien markkinoiden saavutettavuuden haasteet ovat tuttuja ja niihin on mietitty toimenpiteitä. Smileellä on koettu, että tällä hetkellä markkinointistrategiat voivat olla samat Suomessa ja Ruotsissa. Brändin rooli markkinointistrategiassa on pieni, sillä markkinointi keskittyy hyvin pitkälti liidien generointiin, mikä on yleistä myyntiorientoituneella kasvuyrityksellä. Markkinointitoimet yleisestikin ovat enemmän tuotemarkkinointia. Ruotsin markkinoille brändiä ei ole erikseen pyritty rakentamaan, mutta verrattuna Suomen markkinoihin, Ruotsin markkinoille on pyritty raikastamaan ilmettä sekä tekstejä, sävyä ja sisältöjä on mietitty tarkemmin kohdemarkkinoita ajatellen. Tutkimuksen mukaan kansainväliseksi syntyneet yritykset harvoin tarvitsevat varsinaisesti brändin uudistusta uudelle markkinalle tähdätessä ja sama pätee Smileen tilanteessa Ruotsin ja Saksan markkinoihin.

Tällä hetkellä Smileen brändin rakentaminen perustuu hyvin pitkälti yritysilmehen ja yrityksen äänensävyn kehittämiseen, jotka liittyvät vahvasti visuaalisiin elementteihin sekä identiteetin määrittelemiseen. Lisäksi brändiassosiaatiot ovat vahvasti ominaisuuksien ja hyödyn puolella, Smilee asemoi itseään tuoteominaisuuksien tasoon sekä palvelusta

saatavan hyödyn tasoon. Brändistrategia ei ole ollut tietoinen valinta, kuitenkin toimitaan vahvasti yritysbrändäyksen ja tuotebrändäyksen välimaastossa. Olemassa olevassa markkinointistrategiassa sosiaalisella medialla on iso rooli, kuten myös B2B-alan tapahtumilla, hakusanamainonnalla sekä sähköpostimarkkinoinnilla. Smileen markkinointipäällikkö kertoi (henkilökohtainen keskustelu, 1.helmikuuta 2021), että vaikka brändityötä ei vahvasti olekaan tehty, sillä on kuitenkin merkitystä, vaikka onkin keskitytty tuotemarkkinointiin, brändillä luodaan kuitenkin laatuvaikutelmaa. Kuten B2B-alan aikaisemmissakin tutkimuksissa on tullut ilmi, myös Smileellä koetaan, että ihmiset eivät tee B2B-sektorilla päätöksiä brändin perusteella, vaan tuotteen, sen ominaisuuksien ja henkilöiden perusteella. Smileen kaltaisille yrityksille on usein tehokkaampaa tavoittaa ihmisiä henkilöiden nimissä kuin brändin nimissä. Ruotsiin kansainvälistyessään uusille markkinoille rekrytoitiin paikallinen myyjä, joka on ollut vahvasti myös markkinoinnin tukena.

Kulttuurillisesta näkökulmasta Smileen kokemus on ollut, että Ruotsin ja Suomen välillä ei ole huomattavia kulttuurieroja, toisaalta on tavoiteltu vasta rajattua osaa Ruotsin markkinoista. Kokemuksen mukaan Suomessa ei olla niin tarkkoja käytetyn kielen suhteen, sillä Suomi on kaksikielinen maa, mutta Ruotsissa kielen on oltava paikallistettua kuten myös Saksassa tilanne tulee olemaan. Odotuksissa on, että Saksassa työn tekeminen on hyvin samanlaista kuin Suomessa, esimerkiksi päätöksenteon sekä yhteistyön osalta. Ruotsin markkinoilla koetaan, että päätöksentekoprosessi on yhteisymmärrykseen pyrkivä ja pidempi, mutta toisaalta yhteistyö on hyvin sitoutunutta ja aktiivista.

6 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen viimeisessä luvussa tuodaan tutkimuksen tulokset case-yrityksen kontekstiin. Ensin palataan tutkimuskysymysten äärelle ja sen jälkeen kootaan tutkimuksen keskeiset tulokset ja luodaan liikkeenjohdolliset kehitysehdotukset Saksan markkinoita ajatellen. Luvun päättää kappale, missä pohditaan aiheen jatkotutkimusmahdollisuuksia.

6.1 Tutkimuksen tavoite ja tulokset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on syventyä brändin luomaan tukeen yrityksen kansainvälistymisessä. Tutkimuksen lopputuloksena on tarkoitus esittää brändiin vaikuttavia markkinointitoimenpiteitä, joilla voidaan vaikuttaa asiakkaan kokemukseen ja käyttäytymiseen case-yritykselle uusilla kansainvälisillä markkinoilla. Tässä tutkimuksessa on kolme tutkimuskysymystä: Miten brändi tukee kansainvälistymistä B2B-markkinoilla? Mitä B2B-ohjelmistoalan yrityksen tulee ottaa huomioon brändin rakentamisessa, kun kohdemaana on Saksa? Minkälaisia brändiin vaikuttavia markkinointitoimenpiteitä on tehtävä, jotta saadaan näkyvyyttä Saksan markkinoilla? Tutkimusaukkona on Saksan markkinoille kansainvälistyvän ohjelmistoalan yrityksen brändin rakentamisen vaikutus ja tuki. Seuraavaksi esitellään, millaista brändin rakentaminen on parhaimmillaan Saksan markkinoilla näiden tutkimuskysymysten kautta. Mihin ohjelmistoalan yrityksen tulee kiinnittää huomiota ja mitkä ovat parhaat käytänteet brändin rakentamiseen, kun tavoitteena on kilpailla Saksan markkinoilla?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen myötä selvitetään mikä on brändin tuki B2B-markkinoilla, kun kansainvälistytään. Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että B2B-markkinoilla ostopäätöksen tueksi vaaditaan uskottavuutta, samaistuttavuutta sekä luotettavuutta, jotta yhteistyöhön päästään ja yhteistyö saadaan pidettyä. Saksan markkinoiden suuren koon vuoksi on todella tärkeää erottautua. Brändi onkin yksi erottautumistekijöistä, sillä sitä on mahdoton kopioida. Tutkimuksen tuloksissa nousi

esille se, että muutos on käynnissä, sillä brändin merkitys ja tietämys brändin hyödyistä ohjelmistoalalla ovat nousseet merkittäväksi viimeisten vuosien aikana.

Erityisesti born global -yritykset kansainvälistyvät hyvin pian perustamisen jälkeen, mutta brändiä ei ole vielä ennätetty rakentamaan. Saksaan kansainvälistyessä haastateltavat yritykset eivät pääsääntöisesti kokeneet, että brändin pitäisi olla vahva, kun Saksaan kansainvälistyy, mutta nopeasti brändiä on rakennettava, jotta pysyy vahvasti kilpailluilla markkinoilla mukana. Ensimmäiseksi tulee päättää, mistä yritys haluaa olla tunnettu ja sen jälkeen tämä päätös tulee koota selkeäksi strategiaksi, miten yritys saadaan kohdeyleisön tietouteen. Brändi koettiin myynnin tukipilarina, sillä kansainvälistymistoimissa myyntityö on yrityksen tärkein työ. Yleisesti koettiin, että kun brändiä rakennetaan, saadaan enemmän uskottavuutta siihen, miksi yritys kannattaa valita kilpailijoiden yli. Ilman tunnettuutta yritys ei saa kohderyhmän huomiota herätettyä valtavasta markkinointiviestien massasta. Tunnettuus ja tuttuus kohderyhmässä ovatkin brändityön päätavoitteita, minkä vuoksi brändin tuki kansainvälistymistoimissa on merkittävää ja brändiä kannattaa rakentaa.

Toinen tutkimuskysymys syventää aihetta ohjelmistoalan yritysten maailmaan ja siellä huomioon otettaviin brändin rakentamisen elementteihin, kun kohdemaana on Saksa. Haastatellut toivat ilmi, että brändin rakentamisessa peruselementit, kuten slogan ja visuaaliset valinnat on luotava pohjalle, mutta brändin rakentamisessa niin sanotuilla aineettomilla elementeillä on todellisuudessa tärkein rooli. Moderni brändin rakentaminen ja brändin inhimillisyyttä sekä samaistuminen nousivat esiin haastattelussa. Ohjelmistoalalla on pitkään keskitytty tuotemarkkinointiin, missä esitellään vain tuotteita ja niiden erilaisia teknisiä ominaisuuksia. Tuotemarkkinointi on haastavaa, erityisesti jos kilpailijatkin tekevät samoin. Kuitenkin edelleen yrityksen suorituskyky ja arviot ovat tärkeinä osana brändin rakentamista, sillä ilman hyvää tuotetta, jolla on kysyntää, ei brändiä voida rakentaa. Tästä syystä myös ohjelmistoalan yritykset ovat huomanneet, että brändin inhimillinen ja tarinankerronnallinen näkökulma on oiva erottautuvuustekijä.

Brändin rakentamisen elementeistä huomioarvo on kaiken tekemisen pohja. Brändin tulee herättää huomiota, mikä tuli myös tutkimuksessa ilmi. Esimerkiksi saatetaan tehdä luovia markkinointiviestinnän ratkaisuja tai käyttää sissimarkkinointia huomiota herättääkseen. Mielikuvat yrityksestä sekä maine ja tunteet ovat tärkeitä brändin rakentamisen elementtejä myös ohjelmistoalalla. Esimerkiksi haastatelluissa yrityksissä sekä case-yrityksessä tiettyä tunnetta yrityksestä pyritään luomaan yrityksen äänensävyä määrittelemällä. Brändin rakentamisen elementtien kärkeä ovat brändin resonanssi, suhteet ja kumppanuus, mitä jokainen haastateltu yritys piti tärkeänä. Pääsääntöisesti haastatellut yritykset kokivat, että kaikkia brändin rakentamisen peruselementtejä tulisi rakentaa, jotta brändistä saadaan tuki Saksan markkinoita ajatellen. Saksan markkinoilla brändityön tulee olla johdonmukaista ja suunniteltua, sillä kilpailu on kovaa, joten yrityksen on erottauduttava ja saatava brändiviestinsä kuuluviin.

Kolmas tutkimuskysymys vie aiheen konkreettiselle tasolle ja tutkimuksessa pyritään vastaamaan siihen, kuinka brändin rakentamiseen ja B2B-brändin muodostumiseen liittyvät tekijät otetaan huomioon markkinointitoimenpiteissä Saksan markkinoita ajatellen. Erityisesti palveluiden brändeillä, missä tuote ei ole fyysinen, tehokas tapa tehdä brändistä konkreettinen, on käyttää mahdollisimman monta fyysistä elementtiä, jotka voivat liittyä brändiin. Erityisesti työntekijöillä on tärkeä rooli, luotettavuus, reagointikyky, varmuus, empaattisuus ja olemus ovat esimerkiksi tärkeitä tekijöitä palvelubrändin kannalta. Tärkein fyysinen elementti on työntekijät ja haastatellut yrityksetkin toivat esille sitä, että jokainen yrityksen työntekijä vie brändiä johonkin suuntaan. Osa haastatelluista yrityksistä kertoikin, että työntekijöitä koulutetaan ja otetaan mukaan yrityksen brändityöhön.

Tutkimuksessa tulokset korostivat mediamarkkinointia, sillä mediamainonnan kautta päästään sellaisille foorumeille, kohdeyleisö todella tavoitetaan. Lisäksi korostettiin läsnäoloa tapahtumissa, suhdemarkkinointia ja sosiaalista mediaa. Paikallisen tuen saaminen sekä kotikentältä saatavien kilpailuetujen hyödyntäminen olivat myös teemoja, mitä haastatteluista nousi esiin. Saadakseen viestinsä kuuluviin saksankielisillä markkinoilla,

on tärkeää panostaa paikallisiin viestintäratkaisuihin sekä nimenomaan saksalaisille yrityksille suunnattuihin sisältöihin. Jotta markkinointiviestintä voi olla tehokasta Saksassa, tulee tuntea paikallinen viestintäkulttuuri ja kieli. Haastatellut yritykset kokevat, että tavoitettavuus paikallisella kielellä on suurempaa verrattuna englanninkieliseen markkinointiviestintään. Tulosten mukaan markkinoinnin kannattaa olla kohdennettua digitaalisissa kanavissa, kuten LinkedInissä, mutta Saksassa tulee ottaa huomioon yksityisyydensuojaan liittyvä lainsäädäntö. Lainsäädännön vuoksi esimerkiksi sähköpostia ei koettu kannattavana kanavana.

Brändin kannalta markkinointitoimenpiteissä tulisi keskittyä tarinaan ja ongelma-ratkaisu-kerronnan näkökulmaan. Eräs haastateltu korosti ajatusjohtajuuden ideaa, missä yritys omalla asiantuntijuudellaan saavuttaa auktoriteettisen ja korkean luotettavuuden tason, mitä vastaan on vaikea kilpailla. Videot koettiin hyödyllisiksi keinoksi tuoda brändin kulttuuria esiin ja esimerkiksi eräs yritys käytti vain omia työntekijöitään markkinointimateriaaleissaan. Usea haastateltu yritys kertoi, että sisältömarkkinointi on heidän tekemisensä ydin, sillä yrityspäätäjät on todella haastava lähestyä Saksan markkinoilla, joten sen vuoksi brändiä pitää rakentaa niin, että yrityspäätäjät kiinnostuvat yrityksen toiminnasta ja lähestyvät yritystä itse. Kun brändin rakentamisessa päästään asemaan, missä brändillä on jo tunnettuutta, se helpottaa myyntityötä ja yritys saa paremman vastaanoton sekä huomioarvoa.

Akateemisen kirjallisuuden mukaan brändin rakentaminen sisältää neljä pääulottuvuutta: ominaisuudet, arvot, hyödyt ja suhteet, joten tutkimuksen tuloksia tarkastellaan myös näiden ulottuvuuksien kautta. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, esiintyvätkö nämä neljä ulottuvuutta brändin rakentamisen toiminnoissa jo Saksaan kansainvälistyneiden suomalaisten ohjelmistotalojen käytännön toimissa. Tutkimuksen tulosten myötä voidaan sanoa, että nämä neljä ulottuvuutta löytyivät suurimmalta osalta kohdeyrityksistä. Erityisesti ominaisuudet ja hyödyt ovat olleet jo pitkään tärkeitä ulottuvuuksia ohjelmistotalalla, mutta arvojen ja suhteiden tärkeys nousi esille tässä tutkimuksessa. Brändiä ei rakenneta vain, koska halutaan uudistua, vaan brändistä

halutaan tehdä kilpailukeino, missä tarvitaan jokaista neljää brändin rakentamisen pääulottuvuutta.

Saksa on yksi Suomen isoimmista vientimaista, joten brändin ja kulttuurin tutkiminen käytännön toiminnassa on ollut tärkeää. Tämä tutkimus on ollut merkittävä, sillä se lisää tietoutta B2B-sektorin bränditoimista sekä siitä, miksi brändiä tulisi rakentaa myös ohjelmistoalalla. Aikaisempien tutkimustulosten mukaan ohjelmistoalan yritykset eivät ole pitäneet brändiä merkittävänä voimavarana, mutta suunta on selvästi muuttunut. Lisäksi saatiin vahvistusta siihen, kuinka brändin voi valjastaa siten, että se on aidosti kansainvälistymisen tukena. Maailmaa muuttuu ja myös ohjelmistoala siinä mukana. Vanhoista kaavoista on päästävä yli ja toimintaa on modernisoitava. Samalla myös kovan myynnin rinnalle on tuotava pehmeää brändin rakentamista ja tarinaa, johon kohdeyleisö voi samaistua. Ohjelmistoalan tuotteita ja palveluita ei välttämättä myydä pelkällä tarinalla, yritysvideoilla tai brändillä, mutta brändin myötä luodaan markkinoille kestävää kilpailuetua.

6.2 Liikkeenjohdolliset kehitysehdotukset

Tutkimuksen mukaan brändi on kansainvälistymisen tukena ja konkreettisia brändiin vaikuttavia markkinointitoimenpiteitä kannattaa tehdä brändin rakentamista silmällä pitäen. Brändin rakentaminen ja brändityön tulisi olla strateginen päätös ja strategian tulisi ohjata yrityksen suuntaa. Tutkimuksen myötä voidaan sanoa, että brändin rakentamista Saksan markkinoille kannattaa lähestyä sisältömarkkinoinnin keinoin, sillä sisältömarkkinoinnilla voidaan erottua valtavasta markkinointimassasta. Sisältömarkkinoinnin myötä jätetään myös lukuisia muistijälkiä, jotka lopulta johtavat tunnettuuden ja myynnin kasvuun.

Kun markkinoille rekrytoidaan myyntihenkilöitä, kannattaa kiinnittää huomiota myös siihen, että usea markkinoilla toimiva yritys hyödyntää paikallisia myyjiä myös brändityössä

sekä markkinoinnin apuna. Muutenkin oman henkilökunnan hyödyntäminen ja henkilöbrändit ja niiden rakentaminen on koettu hyväksi erottautumistekijäksi ja koetaan jopa, että henkilöbrändeillä tavoitetaan paremmin kohderyhmää B2B-markkinoilla, kuin yritysbändeillä. Teknologia-orientoituneesta yritysmielikuvasta suositellaan pääsemään eroon ja tuomaan omaa inhimillisyyttä esille esimerkiksi videoiden myötä. Faktaan perustuva markkinointi koetaan olevan olennaista kohdemarkkinoilla, joten referenssit ovat tärkeitä.

Brändin rakentamisen ja saavutettavuuden kannalta B2B-markkinoilla kannattavimmat kanavat ovat erityisesti sosiaalinen media (LinkedIn ja paikallinen XING) sekä muusta mediamainonnasta perinteisemmät kanavat kuten lehti-ilmoittelu sekä messut. Vaikka meillä moni perinteinen mediamainonnan muoto hiipuu, Saksassa toimivat edelleen useat perinteiset mainonnan keinot. Saksassa markkinoinnin tueksi kannattaa ottaa mukaan paikallista asiantuntijuutta, kuten PR-toimisto. Markkinoijat luovat brändiyhteyksiä, jotka ovat ainutlaatuisia ja ainutlaatuiset brändiyhteydet auttavat kuluttajia valitsemaan brändin, joten erityisesti pienten ohjelmistoalan yritysten kannattaa olla luovia ja rohkeita kokeillessaan erilaisia markkinointitratkaisuja. Tärkeintä kaikissa markkinoinnin ratkaisuissa on kuitenkin keskittyminen ihmisiin ostopäätösten takana.

Smileen kannattaa muokata markkinointistrategiaansa Saksan markkinoille, sillä markkinat on kuitenkin erilaiset kulttuuriltaan verrattuna pohjoismaihin. Nimen muuttaminen Saksan markkinoille ei ole välttämätöntä, mutta nimeä kannattaa pohtia sen kannalta, mitä se kertoo yrityksestä ja erottuuko sillä paikallisilla markkinoilla. Brändiä kannattaa rakentaa myös työnantajaimagon vuoksi, sillä kilpailu hyvistä työntekijöistä on kovaa kohdemarkkinoilla. Kulttuurillisesta näkökulmasta markkinointimateriaalien tulee olla paikallisella kielellä ja viestintätyyli sopeutettu kohdemarkkinoihin. Viestinnän tulisi olla hillittyä, asiapitoista eikä teitittelyä sovi unohtaa.

6.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tämän tutkimuksen myötä esille nousi, että olisi tärkeää tutkia syvemmin sosiaalisen median ja digitalisaation mahdollistamia keinoja brändin rakentamiseen ja kansainvälistymiseen B2B-markkinoilla. Sosiaalisessa mediassa on valtava potentiaali ja tavoitettavuus on eri luokkaa kuin koskaan aikaisemmin. Erityisesti B2B-markkinoilla sosiaalisen median käyttö on vielä arkaa, sillä ei ole näyttöä siitä, mikä toimii ja kuinka siellä todella saavutetaan kohderyhmää B2B-markkinoilla.

Ohjelmistoala, kuten koko teknologia-ala, on murroksessa ja tutkimuksessa kävi ilmi, että viimeiset vuodet ovat herätelleet alaa brändin ja markkinoinnin merkityksellisyydestä. Kuinka brändiä tullaan rakentamaan ohjelmistoalalla 2020-luvulla ja kuinka muutoksen ajurit alaa muokkaavat sekä mikä on sosiaalisen median rooli tulevaisuudessa? Näitä teemoja aiheesta tulisi tutkia enemmän. Klassiset pragmatistit puhuvat, että teolliset kysymykset tulisi nähdä kulttuurituotteena, jotka on sidottu omaan aikaansa. Tästä syystä brändin rakentamisen nykyaikaisia tapoja kansainvälisten markkinoiden kontekstissa tulisi tutkia tulevaisuudessa eri näkökulmista. (Knuuttila & Lehtinen, 2010.)

Lähteet

- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York: The Free Press.
- Aaker, D. (2010). Marketing challenges in the next decade. *Journal of Brand Management*, 17(1), 315–316. <https://doi.org/10.1057/bm.2010.2>
- Aaker, D. A. (2011). *Brand Relevance: Making Competitors Irrelevant*. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.
- American Marketing Association. (2020). *Branding*. Noudettu 2020-09-29 osoitteesta <https://www.ama.org/topics/branding/>.
- Armstrong, G., Adam, S., Denise S., & Kotler, P. (2015). *Principles of Marketing (6. painos)*. Melbourne: Pearson Australia.
- Armstrong, G., Kotler, P., Harker, M. & Brennan, R. (2019). *Marketing: An Introduction (4. painos)*. Lontoo: Pearson.
- Aspara, J., & Tikkanen, H. (2008). Significance of corporate brand for business-to-business companies. *The Marketing Review*, 8(1), 46–60. <https://doi.org/10.1362/146934708X290241>
- Ballantyne, D., & Aitken, R. (2007). Branding in B2B markets: insights from the service-dominant logic of marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(6), 363–371. <https://doi.org/10.1108/08858620710780127>
- Bell, J. (1995). The internationalization of small computer software firms—a further challenge to 'stage' theories. *European Journal of Marketing*, 29(8), 60–75. <https://doi.org/10.1108/03090569510097556>
- Bell, J., McNaughton, R., Young, S. & Crick, D. (2003). Towards an Integrative Model of Small Firm Internationalisation. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1), 339–362. <https://doi.org/10.1023/A:1025629424041>
- Berry, L. L. (2000). Cultivating Service Brand Equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 128–137. <https://doi.org/10.1177/0092070300281012>
- Bergström, S., & Leppänen, A. (2014). *Yrityksen asiakasmarkkinointi*. Helsinki: Edita.
- Blomback, A., & Axelsson, B. (2007). The role of corporate brand image in the selection of new subcontractors. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 22(6), 418–430. <https://doi.org/10.1108/08858620710780181>

- Blythe, J., & Zimmerman, A. (2005). *Business to Business Marketing Management: A Global Perspective*. London: Thomson Learning.
- Brown, B. P., Zaplah, A., Bellenger D. N. & Johnston, W. J. (2011). When do B2B brands influence the decision making of organizational buyers? An examination of the relationship between purchase risk and brand sensitivity. *International Journal of Research in Marketing*, 28(3), 194–204. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2011.03.004>
- Burt, S. & Sparks, L. (2002). Corporate Branding, Retailing, and Retail Internationalization. *Corporate Reputation Review*, 5(23), 194–212. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540174>
- Business Finland. (2018). *Doing Business in Germany*. Noudettu 2020-12-22 osoitteesta <https://www.businessfinland.fi/4a84ca/globalassets/finnish-customers/05-go-to-market/locations/doing-business-reports/doing-business-in-germany.pdf>
- Casidy, R., Nyadzayo, M., Mohan, M. & Brown, B. (2018). The relative influence of functional versus imagery beliefs on brand sensitivity in B2B professional services. *Industrial Marketing Management*, 72(1), 26–36. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.01.021>
- Chaudhuri, A., & Holbrook, M. B. (2001). The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty. *Journal of Marketing*, 65(4), 81–93. <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.2.81.18255>
- Chetty, S. & Campbell-Hunt, C. (2004). A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional versus a “Born-Global” Approach. *Journal of International Marketing*, 12(1), 57–81. <https://doi.org/10.1509/jimk.12.1.57.25651>
- Ciravegna, L., Kundu, S. K., Kuivalainen, O. & Lopez, L. E. (2019). The timing of internationalization – Drivers and outcomes. *Journal of Business Research*, 105(1), 322–332. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.08.006>
- Coleman, D., Chernatony, L., & Christodoulides, G. (2011). B2B service brand identity: Scale development and validation. *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1063–1071. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.09.010>
- Dul, J. & Hak, T. (2008). *Case Study Methodology in Business Research*. Oxford: Elsevier Ltd.
- Dunes, M. & Pras, B. (2017). The impact of the brand management system on performance across service and product-oriented activities. *Journal of Product & Brand Management*, 26(3), 294–311. <https://doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1108/JPBM-09-2015-0995>

- Eriksson, P. & Koistinen, K. (2005). *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskus, julkaisu 4/2005. Noudettu 2021-01-25 osoitteesta https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152279/Monenlainen_tapaustutkimus.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2016). *Qualitative Methods in Business Research: A Practical Guide to Social Research* (2.edition). Lontoo: SAGE Publications Ltd.
- Fill, C., & McKee, S. (2011). *Business Marketing Face to Face : The Theory and Practice of B2B*. Oxford: Goodfellow Publishers.
- Fletcher, M. & Harris, S. (2012). Knowledge acquisition for the internationalization of the smaller firm: Content and sources. *International Business Review*, 21(4), 631–647. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.07.008>
- Fletcher, M., Harris, S. & Richey, R. (2013). Internationalization Knowledge: What, Why, Where, and When? *Journal of International Marketing*, 21(3), 47–71. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1509/jim.12.0121>
- Forbes. (2020). *The World's Most Valuable Brands*. Noudettu 2020-10-27 osoitteesta <https://www.forbes.com/the-worlds-most-valuable-brands/#65fbd8b119c0>
- Fournies, S. & Avery, J. (2011). The uninvited brand. *Business Horizons*, 54(3), 193–207. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.01.001>
- Frankl, M. (2015). *Business Decision-Making : Streamlining the Process for More Effective Results*. Kanada: Business Expert Press.
- Gelder, S., V. (2003). *Global Brand Strategy: Unlocking Brand Potential Across Countries, Cultures & Markets*. Lontoo: Kogan Page Limited.
- Grönroos, C. (1999). Internationalization strategies for services. *Journal of Services Marketing*, 13(4/5), 290–297. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/08876049910282547>
- GTAI. (2020). *Automotive*. Noudettu 2020-12-22 osoitteesta <https://germanyworks.com/branch/automotive/>
- Gupta, S., Gallear, D., Rudd, J. & Foroudi, P. (2020). The impact of brand value on brand competitiveness. *Journal of Business Research*, Vol. 112, 210–222. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.033>
- Hakala, J. (2008). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 - Metodien valinta ja aineistonkeruu* (5.painos). Jyväskylä: PS-kustannus.

- Hatch, M. J. & Schultz, M. (2001). Are the strategic stars aligned for your corporate brand? *Harvard Business Review*, 79(2), 129–134.
- Halemba-Pawlik, M. & Czarnecka, A. (2017). Brand Value in the Process of Internationalisation. *World Scientific News*, 89(1), 244–251. Noudettu 2021-01-27 osoitteesta <http://www.worldscientificnews.com/wp-content/uploads/2017/08/WSN-89-2017-244-251.pdf>
- Heikkinen, H. (2018). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2 – Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (5.painos). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Hertzen, V. P. (2006). *Brändi yritysmarkkinoinnissa*. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2015). *Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hyvärinen, M., & Nikander, P. & Ruusuvaori, J. (2010). *Haastattelun analyysi*. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Jalilvand, M., Samiei, N. & Mahdavinia, S. (2011). The Effect of Brand Equity Components on Purchase Intention: An Application of Aaker's Model in the Automobile Industry. *International Business and Management*, 2(2), 149–158. <http://dx.doi.org/10.3968/j.ibm.1923842820110202.016>
- Javalgi, R., White, D. & Griffith, D. (2003). An Empirical Examination of Factors Influencing the Internationalization of Service Firms. *Journal of Services Marketing*, 17(2), 185–201. 10.1108/08876040310467934
- Jokitalo, A. (2018). Brändijohtaminen ayMARK2032. Moodle, verkkokoulutuksen materiaali. [Rajattu pääsy]. Noudettu 2020-12-23 osoitteesta [file:///C:/Users/Jenni%20Raaska/Downloads/Luento%204%20-%20TEEMA%203%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Jenni%20Raaska/Downloads/Luento%204%20-%20TEEMA%203%20(1).pdf)
- Juuti, P. & Puusa, A. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus.
- Kapferer, J. N. (2012). *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking* (5.painos). Lontoo: Kogan Page Ltd.
- Kavis, M. J. (2014). *Architecting the Cloud : Design Decisions for Cloud Computing Service Models (SaaS, PaaS, and IaaS)*. New Jersey: John Wiley & Sons.

- Keller, K. (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity (4. painos)*. Lontoo: Pearson Education Limited.
- Keller, K., & Lehmann, D. (2006). Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities. *Marketing Science*, 25(6), 740–759. <https://doi.org/10.1287/mksc.1050.0153>
- Keronen, K. & Tanni, K. (2017). *Sisältöstrategia : asiakaslähtöisyydestä tulosta*. Helsinki: Alma Talent.
- Kotler, P. & Pfoertsch, W. (2006). *B2B Brand Management*. Berlin: Springer.
- Kotler, P. & Pfoertsch, W. (2007). Being known or being one of many: the need for brand management for business-to-business (B2B) companies. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(6), 357–362. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/08858620710780118>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of Marketing (13. painos)*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P. (2012). *Kotler On Marketing: how to create, win, and dominate markets*. New York: The Free Press.
- Kuhn, K. A., Alpert, F. & Pope, N. (2008). An application of Keller's brand equity model in a B2B context. *Qualitative Market Research*, 11(1), 40–58. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/13522750810845540>
- Kumar, R., Dash, S. & Malhotra, N. (2018). The impact of marketing activities on service brand equity. The mediating role of evoked experience. *European Journal of Marketing*, 52(3/4), 596–618. <https://doi.org/10.1108/EJM-05-2016-0262>
- Knuuttila, T. & Lehtinen, A. (2010). *Representaatio*. Helsinki: Gaudeamus.
- Laine, M. (2008). *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus.
- Leek, S. & Christodoulides, G. (2011). A literature review and future agenda for B2B branding: Challenges of branding in a B2B context. *Industrial Marketing Management*, 40(6), 830–837. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.06.006>
- Lennartz, E., Fische, M., Krafft, M. & Peters, K. (2015). Drivers of B2B Brand Strength — Insights from an International Study Across Industries. *Schmalenbach Business Review*, 67(1), 114–137. 10.1007/BF03396926
- Levitt, T. (1983). The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*. Noudettu 2020-11-28 osoitteesta <https://hbr.org/1983/05/the-globalization-of-markets>

- Lilien, G. L., & Grewal, R. (2012). *Handbook on Business to Business Marketing*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Lincoln, Y. & Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills: SAGE Publications.
- Linn, F., Ansell, J., Marshall, A. & Ojiako, U. (2019). Managing and building B2B SME brands: an emerging market perspective. *PSU Research Review*, 3(3), 191–214. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/PRR-04-2019-0010>
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L., & O'Brien, M. (2007). Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, 83 (1), 5–18. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2006.10.002>
- McDonald, M., Chernatony, L. & Harris, F. (2001). Corporate marketing and service brands. Moving beyond the fast-moving consumer goods model. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 335–352. <https://doi.org/10.1108/03090560110382057>
- Moen, Ø., Gavlen, M. & Endresen, I. (2004). Internationalization of small, computer software firms: Entry forms and market selection. *European Journal of Marketing*, 38(9/10), 1236–1251. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/03090560410548951>
- Mohr, J., Sengupta, S. & Slater, S. (2010). *Marketing of high-technology products and innovations (3.painos)*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Mudambi, S. (2002). Branding importance in business-to-business markets: Three buyer clusters. *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, 525–533. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(02\)00184-0](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(02)00184-0)
- Onaindia, C. & Resnick, B. (2013). *Designing B2B Brands : Lessons from Deloitte and 195,000 Brand Managers*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Panibratov, A., Ripperink, N. & Nefedov, K. (2018). Entry Modes and Liability of Foreignness Effects: Evidence From Russian Firms on the German Market. *Organization and markets in emerging economies*, 9(1), 106–122. <https://doi.org/10.15388/omee.2018.10.00006>
- Pyper, K., Doherty, A. M., Gounaris, S. & Wilson, A. (2019). Investigating international strategic brand management and export performance outcomes in the B2B context. *International Marketing Review*, 37(1), 98–129. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/IMR-02-2019-0087>

- Raine, V., & Aaltola, J. (2018). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin : 2, Näkökulmia aloittellevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin (5.painos)*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Riezebos, R., & van der Grinten, J. (2012). *Positioning the Brand : An Inside-Out Approach*. Englanti: Routledge.
- Rodrigues, J., Mazzola, B., Sutter, M. & Miyahira, N. (2017). The corporate branding in international operations. *Internext*, 12(1), 1–14.
<http://dx.doi.org/10.18568/1980-4865.1211-15>
- Roebuck, K. (2011). *SaaS - Software as a Service: High-impact Emerging Technology - What You Need to Know: Definitions, Adoptions, Impact, Benefits, Maturity, Vendors*. Tennessee: Lightning Source.
- Ruokolainen, P. (2020). *Brändikäsikirja : näin teet yritysbrändistä vetovoimaisen!* Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2007). *Research Methods for Business Students (4.edition)*. Lontoo: Pearson Education Limited.
- Siebert, H. (2005). *The German Economy : Beyond the Social Market*. New Jersey: Princeton University Press.
- Sinek, S. (2009). *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*. Manhattan: Portfolio Penguin.
- Smilee. (2020). *Smilee Blogi*. Noudettu 2021-01-31 osoitteesta <https://smilee.io/blogi/>
- Tavaramerkki.fi. (2020). *Miksi brändi on tärkeä ohjelmistoyritykselle*. Noudettu 2020-10-27 osoitteesta <https://www.tavaramerkki.fi/blog/miksi-brandi-on-tarkea-ohjelmistoyritykselle>
- Tsai, H. T. & Eisingerich, A. (2010). Internationalization Strategies of Emerging Markets Firms. *California Management Review*, 53(1), 114–135. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1525/cmr.2010.53.1.114>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018.) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2020). *Toimialaraportit - Ohjelmistoala 2020*. Noudettu 2020-10-04 osoitteesta https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162047/TEM_2020_6.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Uusitalo, P. (2014). *Brändi & Business*. Helsinki: Mainostajien liitto

- Urde, M. (1994). Brand orientation – a strategy for survival. *Journal of Consumer Marketing*, 11(3), 18–32. <https://doi.org/10.1108/07363769410065445>
- Vargo, S.L., & Lusch, R.F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal Of Marketing*, 68(1), 1–17. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Veloutsou, C., Chatzipanagiotou, K. & Christodoulides, C. (2020). The consumer-based brand equity deconstruction and restoration process: Lessons from unliked brands. *Journal of Business Research*, 111(1), 41–51. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.029>
- Välimäki, M. (2018, 14. maaliskuuta). Suunnitelmallisesti Saksan kasvaville markkinoille. *Kaupapolitiikka*. Noudettu 2020-12-22 osoitteesta <https://kaupapolitiikka.fi/suunnitelmallisesti-saksan-markkinoille/>
- Wallendorf, M. & Belk, R. (1989). Assessing Trustworthiness in Naturalistic Consumer Research. *The Association for Consumer Research*. Noudettu 2021-01-25 osoitteesta <https://www.acrwebsite.org/volumes/12177/volumes/sv07/SV-0>
- Walton, D. (2014). *Abductive reasoning*. Alabama: The University of Alabama Press.
- Wong, H. & Merrilee, B. (2007). Multiple roles for branding in international marketing. *International Marketing Review*, 24(4), 384–408. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/02651330710760982>
- Weerawardena, J., Mort, G. & Liesch, P. (2019). Capabilities development and deployment activities in born global B-to-B firms for early entry into international markets. *Industrial Marketing Management*, 78(1), 122–136. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.06.004>
- Yohn, D. L. (2014). *What Great Brands Do : The Seven Brand-Building Principles That Separate the Best from the Rest*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Zhang, J., Jiang, Y., Shabbir, R. & Zhu, M. (2016). How brand orientation impacts B2B service brand equity? An empirical study among Chinese firms. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(1), 83–98. <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2014-0041>

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun runko

Kansainvälistyminen

- Kansainvälistymistoimet käytännössä
 - o Kuinka kansainvälisiä olette ja mikä on Saksan rooli teidän kansainvälisyydessänne?
- Minkälaisia eroja olette huomanneet Suomen ja Saksan markkinoiden välillä?

Brändin rakentaminen

- Mikä on tärkeää brändin luomisessa ohjelmistoalalla?
- Kuinka tärkeä brändi on teidän markkinointistrategiassanne ylipäätänsä?
- Miten koet brändin roolin teidän kansainvälistymistoimissanne Saksaan?
- Kuinka paljon resursseja on brändin rakentamiseen Suomessa ja kuinka paljon niitä adaptoidaan muihin maihin, esimerkiksi Saksaan?
- Miten rakennatte yrityksen brändiä Saksan markkinoilla? Mitä toimenpiteitä teette?
 - o Miten olette asemoituneet?
 - o Mitä kulttuurillisia tekijöitä olette ottaneet huomioon Saksan markkinoilla?
 - o Miten nämä brändin rakentamisen toimenpiteet eroavat Suomen markkinoista?
- Mikä oli brändin rakentamisessa helpointa Saksan markkinoille tähdätessä?
 - o Entä haastavinta?
- Mittaatteko bränditoimien toimivuutta?
 - o Jos mittaatte, miten?

Tulevaisuuden näkymät

- Miten näette brändityönne kehittyvän tulevaisuudessa ajatellen Saksan markkinoita?

- Miten brändin rakentamisen käytännöt tai toimintamallit tulee kehitty-
mään tai muuttumaan?