

Heli Hietala

## **Kilpailuetuna brändipääoma**

Brändipääoman kasvattaminen jakelutien näkökulmasta

Opinnäytetyö

Syksy 2020

SeAMK Liiketoimintaosaaminen

Tradenomi (YAMK)



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketoimintaosaaminen (YAMK)

Tekijä: Heli Hietala

Työn nimi: Kilpailuetuna brändipääoma

Ohjaaja: Sanna Joensuu-Salo

Vuosi: 2020

Sivumäärä: 105

Liitteiden lukumäärä: 2

---

Digitalisaatio ja median pilkkoutuminen haastavat kaupankäyntiä. Tämä kehitystyö keskittyy brändipääomaan kilpailuetuna, joka erilaistaa yrityksen tuottamaa asiakasarvoa. Tuotettua asiakasarvoa voidaan parantaa kehittämällä toimintaa asiakastarpeiden pohjalta. Menestyksenkäs brändityö tehdään syvällä organisaation rakenteissa, tuoteratkaisuissa ja toimintamalleissa, joiden pohjalta yritykselle rakentuu tietty brändipääoma. Kehitystyön kohteena on suomalainen maalämpöpumppuvalmistaja, jonka brändinhallinnan keskiössä on jakelukanava. Täten keskittymällä jälleenmyyjäverkostoon, yrityksen brändipääomaa voidaan kehittää kokonaisvaltaisimmin. Kehitystyössä selvitetään yrityksen jälleenmyyjäpohjaisen brändipääoman nykytila ja tehdään kehitysehdotus brändistrategian pohjaksi.

Työssä tarkastellaan kohdeyrityksen molempia brändejä. Tulosten pohjalta kyseenalaistetaan nykyistä brändiarkkitehtuuria. Brändiportfolioa voitaisiin uudistaa tuotesarja kerrallaan niin, että toinen toimisi pääbrändinä ja toinen hyötybrändinä. Käytännön kehityskohteiksi työssä nousevat tukipalvelut, koulutus, markkinointi, tuotemateriaalit, työkalut ja vuorovaikutteinen yhteistyö. Kehityksen pääpainon havaitaan olevan myynti- ja käyttöönottoprosessin helpottamisessa. Ajallisesti joustavat huolto- ja asiakaspalvelu nähdään tärkeinä jatkuvan parantamisen kohteita. Reagointinopeus kehittää palvelun laatukokemusta.

Kaikkiin jälleenmyyjiin ja sidosryhmiin ei voida panostaa samalla tavalla, mutta brändipääoman kannalta kaikkia tulisi palvella jollakin tasolla. Segmentointi ja kattava asiakashallinta todetaan välttämättömyyksiksi viestinnän tehokkuuden ja palvelun laadun varmistamisessa. Markkinoinnin automaation, asiakashallintajärjestelmän ja tarjoustyökalujen keskinäinen vuorovaikutus mahdollistaisi myyntiprosessin tukemisen muista toimijoista poikkeavalla tavalla. Kotimaisuuden kysyntää tulisi vahvistaa. Työssä ehdotetaan melko laajoja kehitystoimia, koska kohdeyritys halutaan haastaa uudenlaiseen, palvelulähtöisempään ajatteluun. Ideoita voidaan hyödyntää muillakin toimialoilla, joilla on samankaltainen toimitusketju kuin kohdeyrityksellä.

Avainsanat: brändipääoma, brändiportfolio, brändinhallinta, kilpailuetu

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## Thesis abstract

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Master of Business Administration (MBA)

Author: Heli Hietala

Title of thesis: Brand equity as a competitive advantage

Supervisor: Sanna Joensuu-Salo

Year: 2020

Number of pages: 105

Number of appendices: 2

---

Digitalization and media fragmentation are challenging trade in every industry. This development work focuses on brand equity as a competitive advantage, which differentiates the customer value produced by the company in the market. Better customer value can be produced by developing operations based on customer needs. Successful brand work takes place deep inside organizational structures, product solutions, and activities. Based on this, specific brand equity is built for the company. The commissioner of this thesis was a Finnish ground source heat pump manufacturer. The distribution channel is a key part of the company's brand management. The thesis examines the current state of the company's retailer-based brand equity and provides a suggestion for improvement as a basis for the brand strategy.

Both brands of the commissioner of this thesis are examined separately. Based on the results, the current brand architecture is questioned. The brands could be repositioned turning one brand into the main brand. This change could be made to each product line at a time. Based on the development work, the main targets for development proved to be support services, training, marketing, documentation, tools, and interactive cooperation. It was established that the main goal should be to facilitate the sales and implementation processes. Time-flexible maintenance and customer service are seen as important targets for continuous improvement. The rate of response contributes to improve the service quality experience.

It is not possible to invest in the same way in all the retailers and stakeholders, but in terms of brand capital, everyone should be served at some level. It is concluded that segmentation and systematic customer relationship management are necessary operations to ensure communication efficiency and service quality. The interaction of the customer relationship management system, design tools and marketing automation would allow supporting the brand equity and the entire sales process more efficiently compared to other manufacturers. Domestic demand should be strengthened. The proposed development measures are fairly extensive because this development work aims to challenge the commissioner to adopt a new way of thinking. The ideas can be utilized by other industries with a similar supply chain.

Keywords: brand equity, brand portfolio, brand management, competitive advantage

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract .....	3
SISÄLTÖ .....	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo.....	6
1 JOHDANTO .....	8
1.1 Kehitystyön merkitys .....	9
1.2 Kehitystyön tavoitteet ja rajaukset.....	10
1.3 Kohdeyrityksen ja toimialan kuvaaminen .....	11
2 BRÄNDIPÄÄOMAN JA BRÄNDINHALLINNAN KEHITTÄMINEN .	14
2.1 Menestyksekkään markkinoinnin kilpailuedut .....	14
2.2 Kilpailukykyä brändistrategiasta.....	16
2.2.1 Brändi-identiteetti ja -imago .....	18
2.2.2 Brändiportfolio.....	19
2.2.3 Brändin positiointi.....	21
2.3 Yrityksen brändipääoma ja sen hallinta.....	22
2.3.1 Asiakaslähtöinen brändipääoma .....	24
2.3.2 Brändipääoma jakelutiessä .....	25
2.3.3 Odotuksista brändiuskollisuuteen .....	28
2.4 Brändisuhteista suhdemarkkinointiin.....	32
2.4.1 Asiakasarvoa palvelun kautta .....	33
2.4.2 Segmentointi tehostaa brändinhallintaa .....	35
2.4.3 Suhdemarkkinointi brändinhallinnan tukena.....	36
3 KEHITYSTYÖN MENETELMÄT .....	39
3.1 Tutkimusmenetelmien valinta.....	39
3.2 Kyselylomakkeen rakentaminen.....	41
3.3 Kyselyn toteutus.....	42
4 TUTKIMUSTULOKSET .....	44
4.1 Vastaajaprofiilit.....	45
4.2 Brändipääoma.....	47
4.3 Tärkeimmät kehityskohteet brändipääoman kannalta .....	52

4.3.1	Tarkastelu brändeittäin.....	52
4.3.2	Tarkastelu brändiuskollisuuskysymysten näkökulmasta .....	55
4.3.3	Tarkastelu myyjäprofiileittain.....	67
4.3.4	Tarkastelu teholuokittain .....	72
4.4	Avointen kysymysten vastaukset .....	75
4.4.1	Valmistajan tuki ja yhteistyö .....	75
4.4.2	Vapaa palaute.....	78
5	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUKSET .....</b>	<b>81</b>
5.1	Tärkeimpien vastaajaryhmien odotukset.....	82
5.2	Kriittiset kehityskohteet brändipääoman kannalta .....	85
5.2.1	Palveluiden kehittäminen .....	87
5.2.2	Vuorovaikutus ja yhteiskehittäminen .....	89
5.2.3	Myyntiprosessin helpottaminen.....	90
5.2.4	Brändiportfolion uudistaminen.....	92
5.2.5	Kehitysehdotus brändistrategian pohjaksi.....	94
5.2.6	Jatkotutkimusehdotukset.....	98
5.3	Kehittämistyön arviointi .....	99
	<b>LÄHTEET .....</b>	<b>102</b>
	<b>LIITTEET .....</b>	<b>105</b>

## Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo

Kuvio 1. Vastaajien jakauma brändeittäin. ....	45
Kuvio 2. Vastaajien jakautuminen erilaisiin yrityksiin. ....	46
Kuvio 3. Maalämpöjärjestelmien merkitys vastaajayrityksen liikevaihdosta. ....	46
Kuvio 4. Vastaajayrityksen maalämpöpumppubrändien valikoiman laajuus. ....	47
Kuvio 5. Vastaajayrityksen toiminta-alue kohdekoon mukaan. ....	47
Kuvio 6. Brändipääoman muodostuminen. ....	49
Kuvio 7. Brändipääoman muodostuminen kysymyskohtaisesti. ....	50
Kuvio 8. Brändipääoman muodostuminen brändiedustuksen mukaan. ....	51
Kuvio 9. Brändipääoma niiden keskuudessa, jotka eivät myy brändiä aktiivisesti. ....	51
Kuvio 10. Jälleenmyyjäyritykselle tärkeät asiat. ....	53
Kuvio 11. Brändiuskollisuuden mukaan jaetut myyjäryhmät. ....	57
Kuvio 12. Vastaajaryhmien brändivalikoiman laajuus. ....	57
Kuvio 13. Vastaajaryhmien jakaantuminen järjestelmäkoon mukaan. ....	58
Kuvio 14. Brändipääoman muodostuminen brändiuskollisuuden näkökulmasta. ....	59
Kuvio 15. Brändiuskollisuuden mukaan jaetuille jälleenmyyjille tärkeät asiat. ....	62
Kuvio 16. Hankitun brändin jälleenmyyjille tärkeät asiat. ....	63
Kuvio 17. Hankkijabrändin jälleenmyyjille tärkeät asiat. ....	64
Kuvio 18. Suhtautuminen ja tarpeet internetmarkkinointiin ja verkkokauppaan. ....	65
Kuvio 19. Asennusurakan houkuttavuus ero vastaajaryhmissä. ....	67
Kuvio 20. Maalämmön merkitys myyjätyypeittäin. ....	68

Kuvio 21. Brändivalikoiman laajuus myyjätyypeittäin. ....	68
Kuvio 22. Erilaisten myyjätyyppien jakautuminen brändeittäin.....	68
Kuvio 23. Erilaisten myyjätyyppien jakautuminen kokoluokittain.....	69
Kuvio 24. Erilaisten myyjätyyppien brändipääoman muodostuminen. ....	70
Kuvio 25. Erilaisten asioiden merkitys myyjätyypeittäin. ....	71
Kuvio 26. Digitalisaation vaikutukset myyjätyypeittäin. ....	72
Kuvio 27. Asennusurakan houkuttavuus myyjätyypeittäin. ....	72
Kuvio 28. Brändipääoman muodostuminen teholuokittain, hankittu brändi.....	73
Kuvio 29. Brändipääoman muodostuminen teholuokittain, hankkijabrändi. ....	74
Kuvio 30. Teholuokittain jaetuille vastaajaryhmille tärkeät asiat. ....	74
Taulukko 1. Aktiivisten jälleenmyyjien kokemusten ja tarpeiden suurimmat erot. .	55
Taulukko 2. Vastaajaryhmien profiloitiehdot vastauksittain.....	56
Taulukko 3. Jälleenmyyjien odotuksia valmistajan kehitystoimille.....	78
Taulukko 4. Vapaasta palautteesta esiin nousseet kehityskohteet. ....	80
Taulukko 5. Tärkeimmät vastaajaryhmät brändipääoman kehittämisessä.....	84
Taulukko 6. Kriittiset kehitysalueet brändipääoman kehittämiseksi.....	94
Taulukko 7. Kriittiset matalan kynnyksen kehitysalueet. ....	97

# 1 JOHDANTO

Tässä kehitystyössä tarkastellaan brändipääomaa kilpailuetuna. Tarkastelun keskiössä on jakelukanava. Aaker ja Joachimsthaler (2000, 38) määrittelevät, että brändi on tuotteen tai palvelun tuottamaa lisäarvoa, joka tukee yrityksen liiketoimintaa. Brändipääoman he puolestaan määrittelevät niin, että se on brändin nimien ja symboliin liittyvää varallisuutta, joka parantaa tai heikentää tuotetta tai palvelua. Brändipääomalla tarkoitetaan siis tässä kehitystyössä asiakkaiden ja sidosryhmien kokemusten ja mielikuvien kautta syntyvää tuotebrändien lisäarvoa ja erilaisuutta, jonka yritys omistaa. Brändin arvo muodostuu asiakkaan kokemuksesta suhteessa vaihtoehtoihin (Grönroos 2001, 290).

Johdanto-osiossa käydään läpi kehitystyön merkitystä ja tavoitteita sekä kuvataan kohdeyritys. Digitalisaatio, median pilkkoutuminen ja globalisaatio muuttavat markkinointia voimakkaasti. Tämän kehitystyön kohteena on suomalainen maalämpöpumppuvalmistaja. Monet erilaiset tekijät haastavat alan toimijoita. Toimintamallit ovat murroksessa niin asiakkaiden kuin ammattilaistenkin keskuudessa. Asiakkaiksi tulee yhä enemmän niitä, joiden kaupankäynti poikkeaa totutusta. Digitalisaation rooli vahvistuu kokoajan niin kuluttaja- kuin yrityskaupassakin. Suusanallisten viestintämahdollisuuksien laajentuminen ja sosiaalinen media ovat lisänneet kuluttajien vaikutusvaltaa. Suusanallinen markkinointi tarkoittaa sitä, että asiakas kertoo kokemuksestaan aktiivisesti eteenpäin (Rope 2000, 546).

Suomessa myytävät lämpöpumppumerkit ovat pääosin laadukkaita ja teknisesti samankaltaisia. Eri tuotemerkkien ja vaihtoehtoisten ratkaisujen tarjonta on laaja ja kilpailu kovaa. Laakso toteaa (2003, 287), että ollakseen menestyksenkäs, yrityksen tulee olla kilpailusuuntautunut ja erilaistua. Samalla on kuitenkin tunnistettava asiakkaalle tärkeät asiat ostoprosessissa ja osoitettava markkina-asema toiminnan ja viestinnän keinoin. Asemoinnin tulee olla selkeä, että ostaja ymmärtää mitä yritys edustaa (Kotler 1990, 298). Bergström ja Leppänen (2015, 13) kehottavat tunnistamaan oma asiakaskunta ja sen tarpeet, arvostukset sekä ostokäyttäytyminen mahdollisimman tarkasti. Myös Uusitalo (2014, 85) muistuttaa, että brändiä voidaan tukea markkinointiviestinnällä vasta sitten, kun perusta on kunnossa. Brän-

dinhallinnan puitteet tulee siis tunnistaa ja rakentaa, ennen kuin kannattaa panostaa brändiviestinnän kehittämiseen.

Työssä haetaan kilpailuvoimaa brändipääoman kautta. Glynnin (2009, 137–138) mukaan brändipääomaa tulee tarkastella valmistajan, jälleenmyyjän ja kuluttajan näkökulmasta. Arvon luominen valmistajien ja jälleenmyyjien välillä käsittää monia ulkoisia toiminnallisia yhteyksiä. Esimerkkejä näistä ovat brändin hallinta, jolla edistetään loppukäyttäjien kysyntää tuotemerkillä ja avainasiakkuuksien hallintaa, mikä edustaa valmistajan tuotemerkkien etuja kanavalle. Lisäksi täytyy huomioida linkki jakelukanavan ja loppuasiakkaan välillä, johon liittyy myös jälleenmyyjän oman yritysbrändin hallinta suhteessa valmistajan bändiin. Uusitalo (2014, 34) toteaa, että brändityön toimenpiteet kiinnittyvät liiketoiminnan johtamiseen, kun kilpailuasemaa keskitytään vahvistamaan konkreettisesti brändin avulla.

Mäkinen, Kahri ja Kahri (2010, 120) painottavat, että jakelutien valta tuotteiden menekille on suuri. Valtaosa päätöksistä tehdään jakelutiessä. Loppuasiakkaiden odotukset ja kokemukset vaikuttavat jälleenmyyjiin ja toisinpäin. Rope (1998, 124) muistuttaa, että jakelukanava vaikuttaa merkittävästi asiakassuhteeseen valmistajan ja loppuasiakkaan välillä. Jakelutie pitää osaltaan yllä hintaa ja imagoa ja varmistaa jakelun laadun. Yhdistämällä asiakas- ja brändinäkökulmat, syntyy asiakaslähtöinen brändipääoma (Keller & Swaminathan 2020, 137). Sen mukaan jälleenmyyjillä ja monilla sidosryhmillä on merkittävä rooli brändinhallinnassa. Tämä kehitystyö lähtee liikkeelle kilpailueduista ja brändistä ja tiivistyy jälleenmyyjäpohjaiseen brändipääomaan. Mark ym. (2009, 138) määrittelevät sen olevan bränditietoisuuden vaikutus siihen, miten jälleenmyyjä reagoi valmistajan markkinointitoimiin. Tällöin mielikuvat, luottamus ja uskollisuus kytkeytyvät brändin taloudelliseen suorituskyykyyn.

## **1.1 Kehitystyön merkitys**

Keller ja Swaminathan (2020, 57) nostavat brändipääoman tärkeään rooliin markkinoinnin kehittämisessä, koska digitalisaation mahdollisuuksien laajentuessa brändien on oltava entistä asiakaskeskeisempiä. Maalämpöjärjestelmä on asiakkaalle merkittävä investointi, joka vaatii asennuksen ja palvelua ennen ja jälkeen

hankinnan. Valmistaja pystyy vaikuttamaan loppuasiakkaan kokemukseen ja sen myötä oman brändinsä menestymiseen pääasiassa vain välillisesti jakelukanavan kautta. Jälleenmyyjä on suora asiakas, jonka ostokäyttäytyminen on parhaimmillaan toistuvaa ja uskollista. Jälleenmyyjäpohjaista brändipääomaa tutkimalla, brändinhallintaa voidaan kehittää jakelukanavaan keskittyen. Toimeksiantajalle tieto on tärkeää, koska se auttaa luomaan käsityksen siitä millaisena jakelukanava kokee yrityksen tuotteet ja palvelut tällä hetkellä ja millaisilla toimenpiteillä tuotteiden kilpailukykyä voitaisiin lisätä. Se miten brändinhallinta onnistuu jakelutiessä, siirtyy eteenpäin loppuasiakkaille ja muille sidosryhmille.

Kohdeyrityksen arvoihin kuuluu asiakaslähtöisyys. Palvelun laatu on tärkeää jokaisen väliportaana brändikokemukselle ja suusanallisen viestinnän kehittymiselle. Panostamalla alan ammattilaisten palvelemiseen, voitaisiin luoda kohdeyritykselle kilpailuetua, koska yrityksellä on kotimaisuutensa myötä poikkeuksellinen palvelu- asema kotimaan markkinakentässä. Suomessa on vain kaksi kiinteistömaalämpöpumppujen valmistajaa, mikä luo erinomaiset puitteet brändin kehittämiseksi asiakaslähtöisesti, lähellä asiakasta.

Brändipääoman kehittäminen jakelukanavan kautta auttaa brändinhallinnan kehittämistä kokonaisvaltaisesti ja erilaistuen omien vahvuuksien kautta. Maalämpöpumppuualalla tällaista tutkimusta ei ole aiemmin tehty, joten kehitystyö on tärkeä koko alalle. Jälleenmyyjäpohjaisen brändipääoman tutkimisella nähdään suuri tarve ja kokonaisvaltaisin vaikutus kohdeyrityksen markkinoinnilliselle menestykselle. Jälleenmyyjäpohjaisen brändipääoman tutkimuksella olisi käyttöä monilla aloilla, mutta sitä on tutkittu melko vähän. Kehitystyöllä uskotaan siis olevan myös yleisesti lisäarvoa markkinoinnin alan tutkimukselle ja siitä voi saada kehitysideoita toimialoille, joilla on samankaltainen toimitusketju.

## **1.2 Kehitystyön tavoitteet ja rajaukset**

Kehitystyön tavoitteena on selvittää yrityksen jälleenmyyjäpohjaisen brändipääoman nykytila ja tehdä sen pohjalta kehitysehdotus kilpailukyvyn parantamiseksi. Nykytilaa selvitetään jälleenmyyjille suunnatulla kyselytutkimuksella. Rope (2000, 550) kehottaa tarkastelemaan miten odotusten ja kokemusten välinen yhteys vai-

kuttaa yrityksen asiakassuhteisiin. Kyselytutkimuksen perusteella tehdään asiakasanalyysi, jonka lähtökohtina ovat jälleenmyyjien kokemukset ja tarpeet. Jälleenmyyjät myyvät heitä eniten hyödyttäviä brändejä. Työn lopputuloksena syntyvän kehittämisehdotuksen myötä heille pyritään tarjoamaan nykyistä suurempaa asiakashyötyä. Ehdotusta voidaan hyödyntää strategisessa brändityössä. Tällä hetkellä kohdeyrityksen päämaksina on kotimaa ja työ rajataan koskemaan kotimaan jälleenmyyjäkenttää.

Työssä tarkastellaan kohdeyrityksen molempia brändejä erikseen sekä niiden välisiä yhtäläisyyksiä ja eroja. Tulosten pohjalta kyseenalaistetaan nykyistä brändiarkkitehtuuria brändinhallinnan kannalta. Brändin arvoväittämä kertoo toiminnalliset, tunnepohjaiset ja käyttäjää ilmentävät hyödyt, joiden varaan brändi voi rakentua (Aaker ja Joachimsthaler 2000, 414). Näitä hyötyjä pohditaan kehitystyössä tarkastelemalla eri tekijöiden merkitystä jakelukanavalle. Teoriaosuus on melko laaja, koska työssä haetaan uutta näkökulmaa brändinhallinnalle kilpailukyvyn varmistamisessa. Kimin, Mauborgnen ja Chanin (2005, 12–13) Sinisen meren strategia ohjaa brändiajatteluun, jonka tavoitteena on kustannustehokas erilaistuminen. Yrityksen tulisi siis keskittyä löytämään omat vahvuudet ja pyrkiä toimimaan kilpailijoista poikkeavalla tavalla.

### **1.3 Kohdeyrityksen ja toimialan kuvaaminen**

Kohdeyritys vastaa kiinteistölämpöpumppujen tuotanto- ja myyntitoiminnoista kotimaisen konsernin tytäryhtiönä. Aiemmin itsenäisenä toimineesta ja omaa maalämpöbrändiään vuosikymmeniä valmistaneesta kohdeyrityksestä tuli kyseisen konsernin tytäryhtiö alkuvuodesta 2019. Sekä ostettu yritys että ostajakonserni, ovat suomalaisia perheyhtiöitä, mikä on helpottanut arvojen ja toimintamallien yhdistämistä. Yrityskaupan yhteydessä ostajana toimineen konsernin maalämpöliiketoiminta siirtyi kohdeyritykseen, siellä jo olevan brändin valmistuksen ja myynnin rinnalle.

Kohdeyrityksen liiketoimintaan kuuluu myynti ja tuotanto. Tukitoiminnot on eriytetty muihin tytäryhtiöihin. Tällaisia ovat esimerkiksi tuotekehitys ja talousosasto. Myös asiakaspalvelu on eriytetty konsernin toiseen yhtiöön. Se vastaa kaikilta osin tek-

nisestä tuesta, huoltoasioista sekä lisävarustemyynistä ja jälkimarkkinoinnista. Eri toiminnot ja osastot ovat toisistaan melko erillisiä yksiköitä, mutta tavoitteena on luoda yhtenäinen yrityskuva koko konsernille. Yhteiset toimintatavat kehittyvät jatkuvasti. Kattavaa asiakashallintajärjestelmää ei ole tällä hetkellä käytössä, mikä haastaa asiakashallintaa ja markkinoinnin tehokkuutta.

Kohdeyritys siis valmistaa ja myy nykyisellään kahta kotimaista maalämpöpumppubrändiä. Sama organisaatio vastaa kummankin myynnistä, markkinoinnista ja valmistuksesta aina jakelukanavaan asti. Tällä hetkellä voidaan ajatella, että yrityksen brändistrategiassa on kaksi tuotebrändiä, joille konserni toimii kattobrändinä. Molemmat brändit on säilytetty, koska osa jälleenmyyjistä on osoittautunut hyvin merkkiuskolliseksi. Maalämpöpumpuja valmistavan tytäryhtiön nimeä ei tuoda esiin, vaan valmistajan nimenä halutaan esitellä konsernibrändi, jonka nimi on sama, kuin toisella nyt valmistettavista lämpöpumpppumerkeistä. Tätä tuotebrändiä kutsutaan kehitystyössä hankkijabrändiksi. Kohdeyrityksen jo ennen yrityskauppaa valmistamaa brändiä kutsutaan työssä hankituksi brändiksi. Tämä on puhtaasti tuotebrändi, jota on aina tuotu markkinoinnissa vahvasti esiin sellaisenaan aina henkilökuntaprofiiliin asti.

Hankkijabrändin juuret ovat vahvasti öljylämmityspuolella, jossa sillä on pitkä historia ja vahva asema. Tämän myötä brändi on onnistunut luomaan asemaa myös maalämpötoimialalla. Hankitulla brändillä on puolestaan vuosikymmenten kokemus ja hyvä maine nimenomaan maalämpöpumpppujen osalta, johon brändi on aina keskittynyt. Laaja jälleenmyyjäverkosto ja suuri käyttäjäkunta pitkältä ajalta luovat uskottavuutta valmistajalle ja sen brändeille. Tämä takaa hyvän perustan brändipääoman kehittämiseksi. Kohdeyrityksen keskeiset asiakassuhteet liittyvät B2B-asiakkaisiin, jotka ovat tällä hetkellä pääasiassa pieniä LVI- ja asennusliikkeitä. Myynnillä on alue-edustajat, joilla on hoidettavanaan oma maantieteellinen alue ja sen jälleenmyyjät. Sosiaalisessa mediassa tehtävät toimenpiteet ovat melko yleisellä tasolla eikä myynti osallistu niihin.

Kohdeyrityksen toimialaa on lämmitys- ja jäähdytysjärjestelmät pientaloista kerrostaloihin. Kilpailu alalla on melko voimakasta. Kohdeyrityksen tuotteita haastavat kilpailuun niin muut maalämpöbrändit kuin muunlaiset lämpöpumput. Myös vaihtoehtoiset lämmitysvaihtoehdot sekä kiinteistöjen rakenneratkaisut ja erilaiset hybri-

disovellukset haastavat maalämpöpumppujärjestelmiä. Energian hinta ja poliittiset päätökset vaikuttavat voimakkaasti maalämmön kilpailukykyyn. Tässä yhteydessä on hyvä todeta, että nykyään asiakas ei aina edes tiedä tai ole kiinnostunut tuotebrändistä vaan luottaa ammattilaisen mielipiteeseen tai ostaa järjestelmän esimerkiksi talopakettien yhteydessä.

Maalämpöpumppu on aineellinen hyödyke, joka myydään täydentävällä palvelulla. Yleensä maalämpöasiakkaan investoinnista yli puolet kustannuksesta on järjestelmähankintaan liittyvää työtä ja oheistuotteita. Kohdekoon kasvaessa tuotteen kustannusosuus projektissa pienenee entisestään. Kokonaisuuden ympärille rakentuvan palvelun rooli on kaikissa vaiheissa merkittävä ja loppuasiakkaan kokemus pääasiassa jakelukanavan osaamisen varassa. Täten myös kokemukset brändistä riippuvat merkittävästi jakelukanavan tarjoamasta palvelun laadusta. Kuluttajapuolella alan tunnetuin brändi on halpa, mutta silti kuluttajat mieltävät brändin laadukkaaksi. Merkki on ruotsalainen. Se on sekä brändijohtaja että markkinajohtaja, jota saa kattavasti sekä liikkeistä, tukuista että verkkokaupoistakin. Suurempien kiinteistöjen lämpöpumppuratkaisuissa on enemmän brändihajontaa. Suomessa on kohdeyrityksen lisäksi yksi merkittävä maalämpöpumppuvalmistaja.

## 2 BRÄNDIPÄÄOMAN JA BRÄNDINHALLINNAN KEHITTÄMINEN

Sinisen meren strategien tavoitteena on luoda pesäero kilpailukentän ja yrityksen tuottaman asiakasarvon välille, jolloin yritys ei uuvuta itseään kilpailussa (Kim ym. 2005, 12–13). Kehitystyön teoreettinen tarkastelu lähtee liikkeelle kilpailueduista ja brändin merkityksestä kilpailulle. Tämän jälkeen tutustutaan brändistrategian perusteoriaan ja brändipääomaan sekä siihen vaikuttavaan brändinhallintaan.

Lindberg-Repo (2005, 48) toteaa, että asiakas-brändisuhteen kautta organisaatio voi saavuttaa merkittävän kilpailuedun. Teoriaosuuden lopussa käsitellään lyhyesti suhdemarkkinointia, koska tarkastelua on haluttu viedä palveluiden osalta perinteistä bändikirjallisuutta laajemmalle. Tavoitteena on löytää näkökulmia brändiuskollisuuden ja brändinhallinnan kehittämiseksi suhteiden ja palveluiden kautta.

### 2.1 Menestyksekkään markkinoinnin kilpailuedut

Rope (2000, 51) kiteyttää menestyneen markkinoinnin kysymykseen siitä miksi kohdeasiakas valitsee juuri kyseisen tuotteen. Hän (s. 96) määrittelee, että kilpailuetu on kohdeasiakkaan arvostama yliveraisuus, joka sisältyy yrityksen tarjontaan ja on liiketaloudellisesti toteutettavissa ja uskottavasti realisoitavissa markkinoilla. Rope (s. 97–98) nostaa kilpailuedun rakentamisen liiketoiminnan välttämättömyyskustannusten joukkoon, koska tällä mahdollistetaan yrityksen tulovirta. Kilpailuetu ei ole itsestään olemassa. Todellisia kilpailuetuja ovat vain ne mitä asiakkaat pitävät etuina (Bergström & Leppänen 2015, 73). Kilpailuetu voi olla taloudellinen, toiminnallinen tai imagollinen. Emootioperustat ratkaisevat päätöksenteossa sekä kuluttaja- että yrityskaupassa (Rope 2000, 97).

Laakso (2003, 29) toteaa, että pysyvä kilpailuetu saavutetaan joko kustannusjohtajuuden tai erilaistumisen kautta. Vain yhdellä on parhaat edellytykset kilpailla hinnalla (Rope 2000, 101). Laakson (2003, 33) mukaan erilaistumisstrategiassa pyritään olemaan erilainen jossakin mitä asiakkaat arvostavat. Tuotteen tai palvelun lisäksi tällaisia voivat olla esimerkiksi poikkeava jakeluverkosto tai tukipalvelut. Jakelukanavavalinnat vaikuttavat tuotteen tunnettuuteen ja kiinnostavuuteen (mts. 135).

Rope (2000, 84) muistuttaa, että tuote on kokonaisuus, jonka asiakas ostaa. Saatavaan hintaan vaikuttavat markkinat, asiakkaat, tuotteet sekä toimintamallit. Hän (mts. 211) määrittelee että, tuote rakentuu ydintuotteesta, lisäeduista sekä mielikuvatuotteesta. Tuotteen ydin on tarve, johon se hankitaan. Sillä ei voi kilpailla. Toiminnalliset elementit ovat lisäetuja, mutta myös niitä on helppo kopioida. Ne kytkeytyvät usein osaksi ydintuotetta. Kilpailuetu tulee rakentaa mielikuvatuotteen eli brändin varaan. Laatu ei itsessään tuo kilpailuetua, mutta se lisää asiakkaan kokemaa arvoa, mikä taas auttaa irrottautumaan hintakilpailusta (Blomqvist, Haeger & Tillman 1993, 61).

Yritysmarkkinoinnin perusta on organisaatiollinen ostaminen (Rope 1998, 18). Lindberg-Repo (2005, 48) toteaa, että markkinointirankaisut tulee tehdä ostotoiminnan tuntemisen kautta. Ymmärtämällä asiakas-brändisuhteen voimaa, organisaatio voi saavuttaa merkittävän kilpailuedun. Lindroos ja Lohivesi (2010, 62) määrittelevät, että parhaan asiakasratkaisun kilpailustrategiassa tulisi tuntea asiakkaiden tarpeet, synnyttää uusia tarpeita ja luoda tiivis yhteistyö tärkeimpien asiakkaiden kanssa. Lisäksi tulisi luoda lisäarvoa täydentävillä palveluilla joko itse tai kumppaneiden avulla ja pyrkiä kasvattamaan asiakasuskollisuutta.

Lindroos ja Lohivesi (2010, 188–189) muistuttavat, että asiakas lopulta päättää tuottaako yrityksen kilpailustrategia heille lisäarvoa. Eri kohderyhmät arvostavat saman tuotteen eri ominaisuuksia. Ropen (2000, 97) mukaan markkinat tulisi tästä syystä segmentoida joukkoihin, jotka poikkeavat ostoperusteiltaan toisistaan. Segmentti on se, jolle tarjonta kohdistetaan (mts. 156). Viestintä varmistaa, että erilaiset kohdeasiakkaat ymmärtävät kilpailuedut. Ala-Mutka ja Talvela (2004, 30) korostavat, että markkinoinnin strateginen tehokkuus edellyttää segmentointia, jonka myötä oikeat toimenpiteet kohdistetaan oikeille asiakkaille. Segmentointiperusteiden tulee selittää miten segmentti tuo kilpailuetua ja edesauttaa tavoitteiden saavuttamisessa (mts. 71). Rope (2000, 155) muistuttaa, että markkinointiresurssien riittämättömyys johtuu usein juuri segmentoinnin puuttumisesta. Resurssit rajaavat sen, moneenko segmenttiin yritys voi panostaa.

Mielikuva on se miten tuote välittyy kohderyhmälle (Aaker & Joachimsthaler 2000, 38). Fyysiseen tuotteeseen liittyy palvelua ja hyötyä, jota tuote kokonaisuutena tuottaa (Rope 1998, 79). Hyöty on se mitä asiakas ostaa. Laakson (2003, 243)

mukaan kilpailuedun näkökulmasta tulisi keskittyä tuotteen tarjoamiin lisäetuihin teknisten ominaisuuksien sijasta. Rope (s. 92) muistuttaa, että myös yritysmarkkinoilla tunneperäiset ostoperusteet ovat aina rationaalisten perustelujen taustalla. Kommunikaatio on keskeinen kilpailukeino, joka kehittää kohderyhmän brändimielikuvaa (Vierula 2014, 70). Grönroos (Teknologiateollisuus 2007, 28) korostaa, että säilyttääkseen kilpailukykyä tulevaisuudessa, valmistajien tulisi panostaa palveluun, jolloin kilpailukeinoksi nousee arvon luonti. Kun toimittajalta saatu tuki on merkittävä ja konkreettisesti havaittavissa, hinnan merkitys pienenee.

## 2.2 Kilpailukykyä brändistrategiasta

Tässä luvussa tarkastellaan brändistrategian kannalta brändin nykyistä ja tavoiteltavaa kuvaa sekä yrityksen brändikokonaisuutta ja brändien asemoimista markkinoilla. Aaker ja Joachimsthaler (2000, 3) toteavat, että brändi on kilpailuetujen ja arvon viestintäkeino, joka takaa tuotteen laadun, alkuperän ja suorituskyvyn. Hyvä brändi lisää asiakkaan kokemaa arvoa ja yksinkertaistaa ostoprosessia. Mäkinen, Kahri ja Kahri (2010, 76) määrittelevät, että brändi koostuu joukosta yrityksen tekemiä valintoja. Uusitalo (2014, 85) korostaa, että yrityksen tulee erottua asiakkaalle relevantilla tavalla. Tällöin brändin kehittämisessä tulee huomioida tuote ja palvelu, asiointikokemus, brändi-infrastruktuuri sekä konteksti, jossa tuotetta tarjotaan. Uusitalo (s. 39) listaa brändin liiketoiminnallisia tehtäviä seuraavasti:

- huomion keskittäminen kilpailuetuun
- asiakkaalle tuotetun arvon erilaistaminen
- ostokynnyksen madaltaminen
- päätöksentekoriskin poistaminen
- hinnoitteluvoiman kasvattaminen
- myynnin kustannusten alentaminen
- yrityksen toiminnan ja resurssien fokusointi
- muutosjohtaminen ja omistaja-arvon kasvattaminen.

Storbacka (2003, 71) määrittelee brändille kaksi päätehtävää asiakkaan näkökulmasta. Ensimmäinen tehtävä on parantaa yrityksen saavutettavuutta, mikä mahdollistaa mukanaolon asiakkaan päätöksenteossa. Toinen tehtävä on saada asi-

akkaat tuntemaan yhteenkuuluvuutta tuotteen kanssa. Kotler, Pfoertsch ja Michi (2006, 40) huomauttavat, että etenkin yritystajilla ei ole aikaa eikä resursseja arvioida kaikkia toimittajia. Vahvan brändin avulla yritys voi päästä potentiaalisten toimittajien listalle. Varsinaisessa ostotilanteessa harkitaan vain muutamaa brändiä (Keller & Swaminathan 2020, 73). Kun oma brändi on tällä listalla, se tiputtaa jonkun muun pois.

Lindberg-Repo (2005, 204) toteaa, että strategia luo yrityksen tulevaisuudenkuvan. Brändistrategia auttaa yritystä vahvistamaan brändin kilpailukykyä. Mäkinen, Kahri ja Kahri (2010, 67) muistuttavat, että paras brändistrategia maksimoi tuoton. Kotler ym. (2006, 73) määrittelevät brändistrategian niin, että se on valikoima yhdistäviä ja erottavia bränditekijöitä, joita yritys soveltaa itseensä, tuotteisiinsa ja palveluihinsa. Asiakaskeskeisesti yleisimpiä strategisia tavoitteita ovat saada aikaan positiivinen mielikuva brändistä ja kasvattaa bränditietoisuutta. Lisäksi tulee pyrkiä luomaan suosituksia ja uskollisuutta. Bränditietoisuuden kehittämisessä tulisi Lindberg-Revon (2005, 204) mukaan keskittyä merkityksellisiin ja toisistaan erottuviin assosiaatioihin.

Uusitalo (2014, 34) painottaa, että minkä tahansa bränditeorian yritys valitseekin strategiansa pohjaksi, sen pitää johtaa kiteytyneeseen ajatukseen brändin luomasta arvosta ja oikeasta kohderyhmästä. Grönroos (2001, 290) määrittelee, että brändin arvo on se, kuinka arvokkaaksi asiakas kokee tuotteen suhteessa muihin vaihtoehtoihin. Uusitalo (2014, 34) toteaa, että lähtökohta brändistrategialle on kilpailustrategian valinta eli päätös siitä, missä asiakkaille merkityksellisissä asioissa yritys voi resurssiensa ja osaamisensa turvin olla kilpailijoitaan parempi.

Ropen (2000, 185) mukaan yksi strateginen peruspäätös on, rakennetaanko yrityskuvaa, tuotekuvaa vai näiden yhdistelmää. Brändistrategia voikin liittyä tuoteperheeseen, yksittäiseen palvelu- ja tuotebrändiin tai koko yritykseen. Von Hertzenin (2006, 134) mukaan kilpailuetua tavoitteleva, poikkeava brändistrategia herättää kiinnostusta B2B-toimialoilla. Hän (s. 132) korostaa, että brändistrategia on yksi keskeisemmistä johtamisen työkaluista. Lähtökohtana on markkinatilanteen analysointi ja tulevaisuudennäkymät. Von Hertzen (s. 139) muistuttaa, että strategian suunnittelun pohjaksi tarvitaan yrityksen visio, tavoitteet sekä analyysi me-

nestymiseen vaikuttavista kohderyhmistä, joka tulee aina huomioida. Tulisi pyrkiä olemaan ensimmäisenä kohderyhmän mielessä.

### 2.2.1 Brändi-identiteetti ja -imago

Brändin tavoitekuva eli identiteetti on visio siitä, miten kohderyhmän halutaan kokevan brändi (Aaker & Joachimsthaler 2000, 51). Identiteetti voidaan määrittää tutkimalla nykyistä kuvaa eli imagoa (Kotler 1990, 517). Rope (2000, 177) määrittelee, että imago latautuu tuotemerkkiin eli brändiin, johon se tulisi myös tietoisesti kytkeä. Tuote on brändi vasta silloin, kun kohderyhmä tuntee sen ja siihen liittyy sisältöassosiaatio segmenttiin kuuluvan enemmistön keskuudessa. Kotlerin (1990, 516) määritelmässä imago on ihmisen henkilökohtainen näkemys yrityksestä tai tuotteesta, joka rakentuu arvojen, ajatusten ja vaikutelmien kautta.

Mäkinen, Kahri ja Kahri (2010, 36) jatkavat, että tavoiteimago kuvastaa niitä mielikuvia, joita asiakkailla halutaan olevan. Tavoiteimago tulee rakentaa yrityksen strategian ja arvojen varaan ilman ristiriitoja. Lindberg-Repo (2005, 42) painottaa, että perustan tulee olla kunnossa. Jos asiakassuhteen aikaiset kokemukset ja viestintäarvot eivät vastaa tuotelupauksia, brändi ei mahdollistu. Myös Aaker ja Joachimsthaler (2000, 133) korostavat, että erilaistamisen tulee olla kestävä. Brändin tulee toteuttaa arvoväittämänsä ja kyetä liittämään tietty mielleyhtymä ajan mittaan kiinteästi itseensä.

Brändäys on prosessi, jolla tavoitemielikuvaa luodaan ja muunnetaan tulevaisuuden odotusarvoksi (Lindberg-Repo 2005, 43). Grönroos (2001, 287–288) muistuttaa, että asiakkaan rooli brändäyksessä on aktiivinen. Brändimielikuva on seurausta siitä, miten asiakas kokee suhteensa brändiin. Brändimielikuva rakentuu portaittain syvenemällä tietoisuudesta asenteisiin, suosituimmuuteen ja edelleen kokemuksiin (Rope 2000, 181). Kokemusvaihe määrittää sen, miten yrityksen toiminta on vastannut odotuksia. Kokemusvaiheessa mielikuva muuttuu sisäiseksi totuudeksi. Sen muuttaminen myöhemmin on vaikeaa.

Rope (2000, 200) suosittelee tähtäämään brändistrategiassa heikkojen ominaisuuksien pelastamiseen tai kehittämään nykyisiä vahvuuksia ylivoimaisiksi kilpailu-

tekijöiksi. Grönroos (2001, 290) huomauttaa, että asiakaskokemusten ja viestinnän tulee olla linjassa keskenään, koska mielikuva muodostuu niiden kautta. Yhteisvaikutus voi olla joko positiivinen tai negatiivinen ja vaikuttaa sen myötä asiakkaan suhtautumiseen kilpailevia vaihtoehtoja kohtaan. Grönroos (s. 295) lisää, että epäselvä imago heikentävät yrityksen tunnettuutta ja sen myötä brändipääomaa. Mielikuva elää, kun henkilö on jollain tavalla kosketuksissa brändin kanssa. Yritys pysyy kuitenkin valvomaan imagoaan vain epäsuorasti. Rope (2000, 190) toteaa, että tavoiteltujen mielikuvien tulee näkyä kaikissa toiminnallisissa elementeissä. Tällaisia ovat esimerkiksi henkilöstö, tuotteet, hinnoittelu, palvelu ja viestintä. Yksi keskeisimmistä kokemukseen vaikuttavista mielikuvatekijöistä on palvelu.

### **2.2.2 Brändiportfolio**

Aaker ja Joachimsthaler (2000, 196) määrittelevät, että brändiportfolio eli brändisalkku pitää sisällään kaikki brändit mitä yritys omistaa kyseisessä tuoteryhmässä. Brändivalikoima ja brändien roolit sekä keskinäiset suhteet määritellään brändistrategiassa. Brändiarkkitehtuuri on brändisalkun järjestystä luova rakenne, joka määrittelee nämä roolit ja suhteet selkeyttäen kokonaiskuvaa. Mäkinen, Kahri ja Kahri (2010, 79) kehottavat katsomaan brändiä helikopteriperspektiivistä kokonaisuutena, joka optimoidaan tukemaan yrityksen liiketoimintaa. Jokaiselle brändille tulee löytää oma tehokkain rooli brändisalkussa ja tehdä oma liiketoimintasuunnitelma.

Keller ja Swaminathan (2020, 432) arvioivat brändiportfolion toimivuutta sen kyvyllä maksimoida yrityksen brändipääoma. Lindberg-Repo (2005, 204) kehottaa pyrkimään yksinkertaiseen brändiarkkitehtuuriin. Keller ja Swaminathan (2020, 433) lisäävät, että brändisalkku on liian laaja, jos tuottoja voidaan kasvattaa brändivalikoimaa kaventamalla. Usean brändin valikoima lisää sisäistä kilpailua. Toisaalta yksi brändi ei tavoita kaikkia markkinasegmenttejä, jolloin laajempi brändivalikoima voi olla järkevää markkinapeiton kannalta. Muita syitä voivat olla jälleenmyyjien riippuvuuden lisääminen tai sellaisten kuluttajien viehättäminen, joita ensimmäinen brändi ei puhuttele.

Laaja brändivalikoima mahdollistaa erilaisia hinta- ja jakelukanavasegmenttejä. Kellerin ja Swaminathanin (2020, 433) mukaan brändiportfolion määrittäminen lähtee asiakassegmenttien määrittämisestä. Jokaisella brändillä tulisi olla omat kohderyhmät ja asemointi, etteivät ne koskaan kilpaile keskenään asiakkaan hyväksynnästä. Epäselvästi toisistaan erotetut brändit tuhoavat toisiaan. Laakson (2003, 97) lisää, että asiakasnäkökulmasta uskottavat brändit erottuvat toisistaan niin selvästi, että asiakas ymmärtää erot ilman selittelyä.

Mäkinen, Kahri ja Kahri (2010, 86) määrittelevät, että puhdas tuotebrändi esiintyy ja rakentaa markkina-asemansa itsenäisesti. Tämä on yritykselle kallein brändihierarkiamalli. Toisaalta se mahdollistaa suurimman joustavuuden, kun brändin asemaa voidaan optimoida markkinoilla (mts. 90). Monoliittisessa mallissa tuotteet ja palvelut sisällytetään yritysbrändiin (mts. 81), mikä yksinkertaistaa koordinoitua, keskittää voimavaroja ja lisää kustannustehokkuutta. Toisaalta se rajoittaa laajentumista. Mäkisen, Kahrin ja Kahrin (2010, 85–86) mukaan yritys voi toimia myös sateenvarjona tuotebrändeilleen. Tällöin yritys operoi jakelukanavan suuntaan hyödyntäen kaikkia brändejään. Etuna on se, että yrityksen brändi taustalla takaa laadun. Yritysbrändi voi toimia esimerkiksi kotimaisuuden takeena tuotebrändille. Tällaisen brändiarkkitehtuurin kustannusrakenne on raskas. Tuotebrändin menestys riippuu voimakkaasti yrityksen imagosta, mikä jäykistää rakenteita. Tuotteet eivät aina sovi kyseisen yritysbrändin alle. Kaikkien tuotebrändien on noudatettava yritysbrändin asemointia esimerkiksi hinnoittelussa.

Aakerin ja Joachimsthalerin (2000, 210) mukaan brändiportfolion rakenteiden tulisi lisätä brändien keskinäistä voimaa ja luoda suuntaviivoja sekä johdonmukaisuutta. He (s. 208) toteavat, että brändejä voidaan ryhmitellä esimerkiksi tuotteen, asiakassegmentin, laadun tai jakelukanavan mukaan. Joukosta valitaan asiakassuhteiden kannalta määräävimmit brändit, jotka asetetaan brändityön keskiöön (mts. 209). Aaker ja Joachimsthaler (2000, 204) lisäävät, että brändien roolitus voidaan tehdä tuote-markkina-yhteyteen perustuen. Tukijabrändi on vakiintunut brändi, joka luo tarjonnalle uskottavuutta ja sisältöä. Alabrändit mukauttavat pääbrändiin liitettyjä mielle yhtymiä kulloiseenkin yhteyteen sopiviksi. Hyötybrändi on brändiksi muutettu ominaisuus, rakennusosa tai palvelu, joka lisää jotain toiminnallista hyötyä varsinaiseen brändiin. Se voi lisätä uskottavuutta.

Yrityskauppatilanteessa Aaker ja Joachimsthaler (2000, 176) kehottavat pohtimaan vahvistaako ostajabrändin markkinapositio ostetun brändin positiota. Jos vastaus on kyllä, he suosittelevat yhteistä brändiä. Tällöin pääbrändi tuo lisäarvoa, vetovoimaisuutta ja uskottavuutta. Lisäksi viestinnän kustannustehokkuus paranee. Aaker ja Joachimsthaler (s. 176) näkevät erillisbrändit poikkeusratkaisuna, jota voidaan harkita, jos brändit edustavat erilaista tarjontaa tai halutaan välttää jakelukanavien ristikkäisyydet. Lisäksi tärkeän asiakkaan säilyttäminen voi olla syy erillisille brändeille. Vaihtoehtoja tulee arvioida tarkastelemalla sekä hankitun että hankkijana toimineen brändin vahvuuksia eri näkökulmista. Näitä ovat: näkyvyys, mielikuvat ja asiakkaiden uskollisuus. Aaker ja Joachimsthaler (s. 183) painottavat, että avainasemassa on suhde hankitun brändin ja sen asiakkaiden välillä. Hankitun brändin säilyttäminen voi olla järkevää, jos suhde on vahva ja vaikeasti siirrettävissä.

### 2.2.3 Brändin positiointi

Laakso (2003, 160) määrittelee, että brändin asemointi eli positiointi on miellelyhtymillä erottumista. Se tapahtuu kohdeyleisön ajatuksissa, niiden mielikuvien summana, joka vastaanottajalla on yrityksestä, tuotteesta ja sen palveluista suhteessa kilpailijoihin. Positiointin tarkoituksena ei ole luoda uutta, vaan vahvistaa olemassa olevaa mielikuvaa. Tämä edellyttää, että kuva on positiivinen ja liiketoiminnallisesti kiinnostava (mts. 151). Uusitalo (2014, 33) huomauttaa, että jokaisella brändillä on positio riippumatta siitä onko sen eteen tehty toimenpiteitä. Täten asemoitumista on syytä pyrkiä hallitsemaan. Aaker ja Joachimsthaler (2000, 133) kehottavat asettamaan brändin identiteetin osatekijät tärkeysjärjestykseen sen mukaan, miten hyvin ne pystyvät erilaistamaan brändiä kilpailijoista ja herättämään vastakaikua asiakkaissa.

Brändin positiointi on markkinointistrategian ydin (Keller & Swaminathan 2020, 73). Kotlerin (1990, 300) mukaan asemoinnissa on kolme vaihetta. Ensimmäinen vaihe on kilpailuetujen löytäminen. Toinen vaihe on varsinaisten kilpailuetujen valinta ja viimeisenä tulee valitun aseman viestintä. Erottavat miellelyhtymät auttavat kuluttajaa käsittelemään tuotteeseen liittyvää monimutkaista informaatiota. Osto-

hetkellä se helpottaa kaikkia osapuolia. Von Herten (2006, 137) painottaa, että asemointi tulee miettiä kohderyhmäkohtaisesti, koska asiakkaat määrittävät tarkastelunäkökulman. Keller ja Swaminathan (2020, 82) toteavat, että brändin tulee tarjota syy sen suosimiseen muiden joukosta. Erilaistumistekijöitä valittaessa tarkastellaan brändimielikuvan haluttavuutta, saavutettavuutta ja erilaisuutta (mts. 85). Positointi voidaan tehdä, kun tunnetaan kohdemarkkinat ja kilpailutilanne. Haasteena on löytää tasapaino sen välille, mitä brändi on ja mitä se voisi olla (mts. 93).

Laakso (2003, 174) toteaa, että hinta on positioinnissa tärkeä, mutta haastava tekijä. Vaara piilee siinä, että brändin hinnoittelu ja lisäarvo eivät ole linjassa. Toisaalta Rope ja Pyykkö (2003, 199) huomauttavat, että hinta osoittaa mielikuvarvon. Jos halutun mielikuvatason hintaa ei uskalleta ottaa, ei mielikuva-arvo muodostu tavoitteen mukaiseksi. Laakso (2003, 176) lisää, että hinta-asemoinnissa yritys profiloituu tiettyyn hintaluokkaan. Hänen (s. 174) mukaansa premium-brändiä rakennettaessa jakelutie on valittava ja rajattava tarkasti. Hankinnan todennäköisyys on pieni, jos asiakas kohtaa premium-tuotteen ensimmäistä kertaa vasta ostotilanteessa (mts. 219).

Laakso (2003, 154) muistuttaa, että markkinoija ei positioi brändejä, vaan asiakas. Positioinnin tulee perustua yrityksen visioon, joka aktivoituu kuluttajan mielessä (mts. 246). Parhaimmillaan hyvä nimi riittää kertomaan, mistä tuotteesta on kysymys ja mihin tuoteryhmään brändi kuuluu (mts. 195). Brändin ankkurointi tuoteominaisuuksiin luo uskottavuutta, mutta riskinä on se, että tällaiset ominaisuudet voidaan kopioida nopeasti markkinoilla (mts. 163). Laakso (s. 165) muistuttaa, että ominaisuuden, johon brändi ankkuroidaan, tulee olla kuluttajalle merkittävä. Tällaista ankkuria on muiden enää myöhemmin vaikea vallata, jos se onnistutaan omimaan. Jos taas brändimielleyhtymä jää kuluttajalle etäiseksi, hän ei pysty erottamaan tuotetta kilpailijoista (s. 167).

### **2.3 Yrityksen brändipääoma ja sen hallinta**

Tässä luvussa käsitellään brändipääomaa. Kuten aiemmin on jo mainittu, tarkastelu painottuu jakelukanavaan. Grönroos (2001, 289) määrittelee, että brändipää-

oma synty, kun brändi on asiakkaalle tuttu ja hänellä on suotuisia, vahvoja ja uniikkeja miellelyhtymiä siitä. Kellerin ja Swaminathanin (2020, 58) mukaan brändipääoma selittää eron brändätyn ja brändäämättömän tuotteen välillä. Positiivinen asiakaslähtöinen brändipääoma muodostuu, kun asiakas reagoi tuotteeseen suotuisammin brändin kanssa, kuin ilman brändiä.

Keller ja Swaminathan (2020, 57) korostavat brändipääoman roolia markkinoinnissa, koska digitalisaatio lisää voimakkaasti asiakaskeskeisyyden merkitystä. Kuluttajat ovat nyt osa vuorovaikutteista markkinointiviestintää, mikä tekee brändipääomasta haavoittuvaista. Sosiaalisen internetin käyttäjät luovat sen sisällön, jolloin brändinhallinta eri alustoilla on haastavaa. Brändilupausten täyttäminen on yhä tärkeämpää. Šerić (2017, 647) painottaa, että ehjää brändimielikuvaa tulisi tavoitella johdonmukaisesti. Hän (mts. 660) toteaa, että integroitu markkinointiviestintä (IMC) luo yhteyden sosiaaliseen internetin ja brändipääoman välille. Šerić (mts. 647) kuvaa integroitua markkinointia kuluttajalähtöiseksi prosessiksi, jossa brändiä vahvistetaan koordinoimalla markkinointikanavia kokonaisuutena. IMC hyödyntää digitalisaatiota.

Keller ja Swaminathan (2020, 44) muistuttavat, että valmistaja ei voi päättää jälleenmyyjän valikoimasta, mutta hyvä brändi herättää kiinnostusta ja uskollisuutta. Vahva brändi auttaa jakeluyrityksiä vahvistamaan asemaansa ja imagoaan. Vastaavasti jälleenmyyjän laadukas brändivalikoima voi tukea brändiä, jos se pääsee mukaan valikoimaan. Siltalan (2006) referoi artikkeleissaan Päivi von Hertzeniä, jonka mukaan selkeä jakelutie vahvistaa brändiä. Hajanainen kanava voi puolestaan aiheuttaa ongelmia. Brändinhallinta edellyttää valmistajalta kokonaisvastuuta ja jakelukanavan koulutusta. Yksi huonosti hoidettu toimija riittää vahingoittamaan mielikuvaa päämiehestä ja voi olla haitaksi brändille.

Brändipääomaa ja arvon muodostumista tulee tarkastella valmistajan, jälleenmyyjän ja kuluttajan näkökulmasta (Glynn 2009, 137). Glynn, Motion ja Brodie (2007, 400–401) toteavat, että jälleenmyyjä eroaa perinteisestä teollisuusasiakkaasta siinä, että hän ostaa myydäkseen tuotteen eteenpäin. Jälleenmyyjän tulee huomioida myös loppuasiakkaan tarpeet. Tuotebrändillä on suoria vaikutuksia jälleenmyyjän omiin kilpailuetuihin, markkinoihin ja taloudelliseen suorituskykyyn. Asiakaslähtöisyyden kehittäminen vaatii yhteistyötä jakelukanavan kanssa, koska val-

mistaja pystyy vaikuttamaan loppuasiakkaille kohdistettavaan markkinointistrategiaan osittain vain välillisesti. Gummesson (2004, 98) näkee jakelukanavat kumppanuuksina, joissa valmistajien, palvelun tuottajien, välikäsien ja loppuasiakkaiden prosessit yhdistyvät. Hän lisää, että näiden menestyksessä hallinta edellyttää luotamusta enemmän kuin valvontaa. Jakeluverkostot ja valmistajat ovat riippuvaisia toisistaan (mts. 99).

Ymmärtämällä asiakkaan liiketoimintaympäristöä, voidaan vastata hänen tarpeisiinsa ja luoda arvoa, joka hyödyttää kaikkia sidosryhmiä (Gummesson 2004, 88). Glynnin (2009, 138) mukaan arvon luominen valmistajien ja jälleenmyyjien välillä käsittää monia toiminnallisia yhteyksiä. Esimerkiksi brändin hallinta edistää loppukäyttäjien kysyntää tuotemerkille. Jälleenmyyjän oman yritysbrändin hallinta suhteessa valmistajan bändiin on tärkeä ottaa huomioon.

### **2.3.1 Asiakaslähtöinen brändipääoma**

Rustin, Zeithamlin ja Lemonin (2004, 111) kehottavat panostamaan brändinhallinnassa asiakasarvon kasvattamiseen ja brändipääoman kehittämiseen yhdessä. He (mts. 116–118) ovat määritelleet asiakaskeskeisen brändinhallinnan mallin, jolla voidaan arvioida asiakaspääomaa ja brändipääomaa. Lähtökohtana ovat asiakasarvot elinkaarinäkökulmasta. Elinkaariarvot riippuvat yksittäisen asiakkaan valinnoista ja valinnat riippuvat arvo-, brändi- ja suhdepääomasta. Arvopääomaan kuuluu mm. hinta, laatu ja tarjous. Brändipääoma on lisäarvoa. Suhdepääoma on kynnys vaihtaa toiseen toimittajaan. Näiden kolmen ajurin suhteellinen vaikutus asiakaspääomaan vaihtelee teollisuusaloittain. Kun vaikutus tunnustetaan, voidaan kehittää brändipääomaa kyseisessä yrityksessä.

Rust ym. (2004, 114–118) luettelevat asiakaskeskeisen brändinhallinnan suunta- viivoja seuraavasti:

- Brändipäätökset tulee perustua asiakassuhteisiin.
- Brändi rakennetaan asiakassegmenttien ympärille eikä toisinpäin.
- Brändistä tulee tehdä niin kapea-alainen, kuin se on taloudellisesti järkevää.

- Brändin laajennukset tulee perustua asiakkaiden tarpeisiin.
- Asiakkaita voidaan mahdollisesti siirrellä yrityksen brändien välillä.
- Mahdotonta ei kannata elvyttää.
- Mittaustapoja tulisi kehittää.

Keller ja Swaminathan (2020, 136) korostavat, että sekä asiakas- että brändipääoma ovat oleellisia markkinoinnin kehittämiseksi ja ne linkittyvät keskenään monella tavalla. Asiakaspääomaa katsotaan markkinoinnin loppupäästä käsin voitto-odotusten ehdoilla ja brändipääomaa markkinoinnin alkupäästä. Brändipääoman painopiste on markkinoinnin suuntaviivoissa ja kasvumahdollisuuksissa. Brändipääoma antaa käytännöllisen lähestymistavan markkinointitoimille, koska se laittaa painoarvoa strategisille asioille. Perinteisestä brändipääoman hallinnasta puuttuvat syvälliset segmentointianalyysit ja taloudellisten vaikutusten arviot. Vastavasti asiakaspääoma keskittyy saatavaan katteeseen ja asiakassuhdehallintaan. Asiakaspääoman hallinta ei perinteisesti huomioi vahvan brändin tuomia etuja, kuten vahvempaa tukea jakelukanavalta ja kasvumahdollisuuksia. Se ei myöskään huomioi sosiaalisen verkoston vaikutusta, asiakasarvostelujen markkinoinnillista merkitystä tai kilpailua.

Keller ja Swaminathan (2020, 137) huomauttavat, että todellisuudessa monet brändipääoman kasvattamiseen pyrkivät toimenpiteet kasvattavat myös asiakaspääomaa ja toisinpäin. Jälleenmyyjät myyvät niitä brändejä, joista on heille eniten hyötyä. Saadakseen tuottavan asiakaskannan, he kehittävät brändivalikoimaansa. Asiakas on brändin menestyksen kulmakivi, mutta brändi on rajapinta yrityksen ja asiakkaan välillä. Brändipääoman ja asiakaspääoman johtaminen yhdessä voi saada aikaan erinomaisen lopputuloksen. Yhdistämällä näkökulmat, saadaan asiakaslähtöinen brändipääoma. Sen tavoitteena on se, että brändi luo arvoa muuttamalla asiakaskäytöksen markkinointitoimiksi.

### **2.3.2 Brändipääoma jakelutiessä**

Jälleenmyyjän intressi on rakentaa omaa brändiään ja liiketoimintaansa. Organisaatiot rakentavat imagoaan mm. ostojen kautta, jolloin ostamiseen vaikuttavat erilaiset mielikuvatekijät (Bergström & Leppänen 2015, 130). Mark ym. (2009, 139)

mukaan mielikuvat, luottamus ja uskollisuus ovat perusta kestäväälle positiiviselle brändipääomalle kuluttajarajapinnassa ja sitä kautta myös jakelukanavassa. Positiivinen asenne valmistajan brändiä kohtaan on kilpailuetu. Mark ym. (s. 138) määrittelevät jälleenmyyjäpohjaisen brändipääoman (RBBE, *retailer-based brand equity*), joka on bränditietoisuuden vaikutus siihen, miten jälleenmyyjä reagoi valmistajan markkinointitoimiin.

Valikoima vaikuttaa jälleenmyyjän asiakasprofiiliin. Glynn ym. (2007, 405) muistuttavat, että valmistajan brändi on riippuvainen jälleenmyyjän päätöksistä. He (s. 403–404) ovat osoittaneet, että onnistunut brändimainonta tukee jälleenmyyjän liikevaihtoa mm. hinnoittelun ja katteen kautta. Brändistä saatava kate on tutkijoiden mukaan merkittävin etu jälleenmyyjälle. Valmistajan hinnoittelupolitiikka ja osallistuminen jälleenmyyjän kampanjoihin vaikuttaa asiakassuhteeseen heidän välillään. Kun jälleenmyyjät luottavat valmistajan tulkintoihin markkinatrendeistä he hyödyntävät niitä päätöksenteossaan, jolloin valmistajan tuki koetaan hyödylliseksi. Valmistajan markkinointi- ja brändituki sekä paikallinen markkinointi koetaan tärkeäksi.

Glynn (2009, 138) toteaa, että jälleenmyyjä hyötyy siitä, kun asiakas odottaa kyseisen brändin löytyvän valikoimasta. Glynn ym. (2007, 406) kehottavat valmistajaa panostamaan jälleenmyyjän brändietuihin, jolloin valmistajat voivat parantaa asiakassuhdetta jälleenmyyjiin ja tehdä markkinaeduistaan kilpailuetuja. Etujen toteutuminen vaatii yhteistyötä, mikä lisää keskinäistä riippuvuutta. Tyytyväisyys ja luottamus valmistajaan sitouttavat brändiin, jolloin he haluavat tukea ja kehittää sitä. Myös jälleenmyyjät haluavat luoda pitkäaikaisia suhteita. Brändiyhteistyö auttaa heitä rakentamaan itselleen myyntiliikennettä ja -volyyymia. Brändin mukana tulevat lisähyödyt, kuten uudet innovaatiot ja markkinointituki laajentavat jälleenmyyjän riippuvuutta brändistä (mts. 405).

Mark ym. (2009, 139) toteavat, että brändimielikuvat auttavat erottumaan, luovat positiivisen fiiliksen ja synnyttävät ostoperusteen. Kuluttajabrändin osalta mielikuvat viittaavat kuluttajien käsitykseen brändistä suhteessa heidän tarpeisiinsa. Jakelukanavan tarpeet ovat hieman erilaiset. Päälimmäisenä heitä kiinnostaa se, miten ostaa oikea tuote oikeaan aikaan, oikealla sopimuksella, jotta voi maksimoida voiton. Vahva positiivinen brändimielikuva saavutetaan takaamalla sekä jäl-

leenmyyjän että loppuasiakkaan tyytyväisyys brändiä kohtaan. Jakelutietä kiinnostaa tuote, jolla on kysyntää. Tyytyväinen jakelukanava vastaavasti tukee tuotebrändiä. Jälleenmyyjän tyytyväisyys on sekä ekonomista että psykologista. Ekonominen tyytyväisyys syntyy odotusten ja todellisten voittojen suhteesta. Psykologinen tyytyväisyys syntyy, kun valmistaja on kiinnostunut, kunnioittava ja halukas jakamaan ideoita. Brändityytyväisyys on kokonaisvaltainen arvio siitä millainen on valmistajan ja jakelijan välinen suhde (mts. 149).

Mark ym. (2009, 175) ovat osoittaneet, että luottamus, uskollisuus ja mielikuvat ovat oleelliset ja luotettavat mittarit jälleenmyyjäpohjaiselle brändipääomalle. Mark ym. (s. 143) määrittelevät luottamuksen brändiä kohtaan turvallisuudentunteena. Se perustuu tarjonnan luotettavuuteen, markkinoinnin uskottavuuteen ja siihen miten asiantuntevaksi brändin valmistaja koetaan. Luottamus syntyy reilusta kaupankäynnistä ja toimitusvarmuudesta, jotka vaikuttavat suoraan jälleenmyyjän liiketoimintaan. Mark ym. (s. 144) korostavat, että jälleenmyyjäpohjaisen brändipääoman korkein taso on uskollisuus. Se on yksi tärkeimmistä tavoitteista mitä brändinhallinnalla halutaan saavuttaa. Se heijastuu asiakkaan haluna vaihtaa merkkiä tuotteen tai hinnan muuttuessa.

Jälleenmyyjäpohjaisen brändipääomamallin mukaan mielikuvat, luottamus ja uskollisuus kytkeytyvät brändin taloudelliseen suorituskykyyn (Mark ym. 2009, 146). Mallin (mts. 175) mukaan jälleenmyyjille syntyy positiivinen mielikuva brändistä, kun he ovat tyytyväisiä sopimukseen valmistajan kanssa ja kokevat brändin olevan arvokas heidän asiakkailleensa. Mitä positiivisempi kuva heillä on, sitä enemmän he luottavat brändiin. Luottamuksen ja uskollisuuden välillä ei ole havaittu yhteyttä, mutta Mark ym. (mts. 175) mukaan se saattaa selittyä sillä, että he ovat tutkineet matalan sitoutumisen tuotetta. Jälleenmyyjien brändimielikuvilla on vahvin vaikutus brändin suorituskykyyn. Myös uskollisuudella on merkittävä vaikutus. Mark ym. (s. 180) lisäävät, että vahva brändimielikuva tulee olla brändin rakentamisen keskiössä jakelukanavassa. Se vaikuttaa brändin suorituskykyyn enemmän kuin esimerkiksi valmistajan suorat tukitoimet. Vahva kuluttajabrändi vahvistaa jälleenmyyjien mielikuvaa ja lisää näin brändin suorituskykyä.

Mark ym. (2009, 179) ehdottavat että mittaamalla jakelukanavan luottamusta, uskollisuutta ja mielikuvaa brändistä, voidaan arvioida sen vahvuutta jakelukanavas-

sa. Jälleenmyyjäpohjaisen brändipääoman avulla, voidaan selvittää brändin asema jakeluportaassa ja tunnistaa mitkä tekijät brändin kehittämisessä vaativat toimenpiteitä. Tämän myötä voidaan suunnitella heidän myyntiään tukevia markkinointiohjelmaa. Kun brändiä vahvistetaan jakelukanavaan keskittyen, edistetään brändin menestystä lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Valmistajan ja jakelukanavan välille muodostuu kumppanuus sen sijaan, että kilpailtaisiin kuluttajien uskollisuudesta keskenään. Valmistajan tuki vaikuttaa vahvasti jakelukanavan mielikuviin brändistä (mts. 180).

Wangin ja Senguptan (2016, 1) ovat osoittaneet sidosryhmäsuhteiden laadun ja brändipääoman välillä positiivisen yhteyden. Lisäksi brändipääoman havaittiin vaikuttavan sidosryhmäsuhteiden ja yrityksen suorituskyvyn väliseen yhteyteen. Tutkijat painottavat yrityksen sopeutumiskyvyn ja vuorovaikutuksen korostamisen merkitystä brändipääoman tarkastelussa. Wang ja Sengupta (2016, 6) päättävät, että jos yrityksellä on erinomainen kyky johtaa sidosryhmäsuhteita, tämä tukee brändin rakentamista. Vastaavasti brändin rakentaminen tästä näkökulmasta tukee sidosryhmäsuhteita. He korostavat, että brändiä tulisi kehittää dynaamisesti, laittamalla huomattava painoarvo sidosryhmien osallistamiselle. Tällöin sidosryhmäsuhteet voivat luoda arvokkaita mahdollisuuksia. He huomauttavat, että brändin kehitysalueet tulisi priorisoida sen mukaan, mitkä ovat yrityksen vahvuudet kilpailukentässä ja mitkä sopivat valmistajan yrityskulttuuriin.

### **2.3.3 Odotuksista brändiuskollisuuteen**

Laakso (2003, 258) huomauttaa, että brändin laatu toimii ostoperusteena, erilais-  
taa kilpailijoista, kasvattaa kiinnostusta jakelutiessä ja mahdollistaa brändille korkeamman hinnan. Laatu voi olla teknistä tai kokemusperäistä. Asiakkaan odotuksilla on suuri vaikutus hänen laatunäkökulmaansa (Grönroos 2001, 68). Jos kokemukset vastaavat odotuksia, laatu koetaan hyväksi (Blomqvist, Haeger & Tillman 1993, 55). Odotuksiin taas vaikuttavat mm.: viestintä, imago sekä asiakkaan tarpeet. Aina, kun asiakas on jollakin tavalla kontaktissa yrityksen kanssa, syntyy asiakastytyväisyyden edellyttämä kontaktipinta (Rope 2000, 537).

Mielikuva vaikuttaa aina kokemukseen (Mäkinen, Kahri & Kahri 2010, 188). Ropen (2000, 538) mukaan odotustaso muodostaa vertailuperustan kokemuksille. Kaikki mielikuvaan vakituttavat tekijät peilataan omaan arvomaailmaan. Tarpeista syntyy ostomotiivi, joka konkretisoituu ihanneodotuksiksi. Erilaiset odotukset jakavat asiakkaat segmentteihin, joiden toisistaan poikkeavat tarpeet tulee huomioida. Markkinoinnin onnistuminen riippuu siitä panostetaanko oikeisiin asioihin, jotka luovat kilpailuetua. Rope (s. 545) painottaa, että markkinoinnin tehtävä on vaikuttaa ennakko-odotuksiin. Minimiodotukset kuvaavat vähimmäistasoa, jonka ylittäminen mahdollistaa pääsyn mukaan kilpailuun. Ostopäätös syntyy mielikuvallisen vertailun lopputuloksena, joten brändin kehittämisen kannalta tulee huomioida kohderyhmän ennakko-odotukset suhteessa kilpailevan tarjonnan luomiin mielikuviin. (s. 542). Hyvä tuote ja viesti tukevat toisiaan ja niiden hyvyden määrittelee kohderyhmä (Vierula 2014, 129).

Rope (2000, 541) toteaa, että matala imago helpottaa odotusten ylittämistä, mutta kiinnostaa vähemmän ja laskee tuotteesta saatavaa hintaa. Korkea imagotaso tekee brändistä houkuttavan, mutta kaventaa segmenttiä ja vaikeuttaa odotustason saavuttamista. Rope (s. 558) huomauttaa, että tyytymättömyys syntyy ennakko-odotusten alittamisesta. Tyytymättömyys lisääntyy myös, jos sopimukset eivät pidä, ostoprosessissa tulee negatiivisia yllätyksiä tai reagointi on puutteellista. Asiakaan odotusten ylittäminen saa puolestaan aikaan tyytyväisyyttä. Se lisääntyy myös, jos asiakaspalvelukokemus on poikkeuksellisen hyvä tai asiakkaan ongelma ratkaistaan mallikkaasti. Joustavuus luo asiakastyytyväisyyttä, mutta toisaalta vakioidut toimintatavat poistavat tyytymättömyyttä (mts. 565).

Asiakasnäkökulmasta laatukriteerit ovat niitä, joita kohderyhmä pitää tärkeinä (Rope 1998, 80). Asiakaskeskeinen laatu ohjaa kokonaisvaltaiseen laatuajatteluun (Rope 2000, 555). Laakso (2003, 258–259) toteaa, että asiakkaan henkilökohtaiseen kokemukseen perustuva laatu erilaistaa brändiä aidosti. Uusitalon (2014, 135) mukaan tuotteiden tekninen laatu yhdistettynä asiakkaan omaa työtaakkaa vähentävään palveluun luo voimakkaan kannusteen pitkäaikaisen asiakkuuteen. Palvelun laatu perustuu usein pieniin yksityiskohtiin palvelupaketissa (Thomson & Hecker 2000, 168).

Blomqvist, Haeger ja Tillman (1993, 49–50) jakavat laatukokemukset palvelun näkökulmasta tekniseen ulottuvuuden lisäksi toiminnalliseen ulottuvuuteen. Tekninen laatu liittyy tuotantoprosessin lopputulokseen ja toiminnallinen laatu palvelun asiakaskokemukseen. Toiminnallinen laatu vaikuttaa epäsuorasti myös tekniseen laatuun. Grönroos (1997, 330) arvioi, että yritys voi erottua pääasiassa vain toiminnallisen laadun kautta. Blomqvistin, Haegerin ja Tillmanin (1993, 55) mukaan imago suodattaa palvelun laatukokemusta. Myönteinen imago voi parantaa palvelukokemusta, mutta huono voi vastaavasti pilata sen. He (mts. 61) lisäävät, että asiakkaan kokemus palvelun ja asiakassuhteen laadusta luo asiakkaalle arvoa, joka on hänelle koituneiden kustannusten ja hyötyjen välinen suhde. Koettu arvo määrää suhteen vahvuuden.

Tyytyväisyyslaadusta puhutaan, kun tarkastellaan tuotteen kykyä tyydyttää asiakkaan tarpeet (mts. 82). Rope (2000, 556) huomauttaa, että asiakastyytyväisyyslaadun aikaansaaminen on liiketoiminnan kriittinen menestystekijä. Asiakastyytyväisyyslaatu kattaa kaikki ne osa-alueet, joista asiakkaan tyytyväisyys muodostuu. Se vaikuttaa imagoon, asiakassuhteiden jatkuvuuteen, uusasiakashankintaan ja kannattavuuteen. Laadun todellinen merkitys mitataan rahassa, jonka asiakas on valmis maksamaan lisää (Laakso, 2003, 255). Laatuun sitoutuminen haastaa yritystä. Sitoutumisen tulee näkyä kaikessa yrityksen toiminnassa. (Laakso 2003, 255) Asiakastyytyväisyyslaadun johtaminen edellyttää toimivaa ja oleellisia asioita mittaavaa asiakaspalautejärjestelmää (Lindroos & Lohivesi 2010, 138).

Tyytyväisyys ei vielä takaa asiakkaan palaamista (Lindroos & Lohivesi 2010, 117). Bergström ja Leppänen (2015, 446) toteavat, että asiakkaiden joukosta tulisi tunnistaa erilaiset uskollisuuden asteet ja miettiä keinoja asiakasuskollisuuden lisäämiseksi. Lisäksi tulisi pyrkiä siihen, että asiakas olisi uskollinen nimenomaan organisaatiota eikä yhteyshenkilöä kohtaan (Blomqvist, Haeger & Tillman 1993, 119) Myönteinen kokemus suhteessa odotuksiin lisää positiivista asiakkaalta asiakkaalle tapahtuvaa suusanallista markkinointia (Rope 2000, 546). Se taas vaikuttaa tehokkaasti ostokäyttäytymiseen (Grönroos & Tillman 1998, 214). Kielteinen suusanallinen markkinointi voi kumota muut markkinointipanostukset ja aiheuttaa liiketoimintariskin (mts. 217).

Blomqvist, Haeger ja Tillman (1993, 121) toteavat, että asiakkaan odotusten ylittäminen edellyttää valmistajalta kykyä käsitellä näitä odotuksia. He (mts. 58) lisäävät, että uskollisuuden perusta syntyy asiakkaan ja yrityksen välisessä vuorovaikutuksessa. Ellei asiakas koe vuorovaikutusta myönteiseksi, on melko hyödytöntä panostaa markkinointiin. Molemminpuolinen tietojen vaihto lujittaa asiakassuhteita ja tukee viestinnän kohdentamista ja kustannustehokkuutta. Tällainen kaksisuuntainen kommunikaatio edellyttää toimivia, selkeästi määriteltyjä ja helppokäyttöisiä kanavia yrityksen ja sen asiakkaiden välillä (mts. 78). Asiakas tulee motivoida jakamaan kokemuksiaan. Grönroos (2001, 385) varoittaa, että palvelun laadun suurin este on epäjohdonmukaisuus. Yksi huonosti hoidettu osa-alue, voi romuttaa kaiken saavutetun hyvän.

Keller ja Swaminathan (2020, 108) kuvaavat asiakaslähtöistä brändiarvoa brändiresonanssipyramidilla. Siinä listataan vahvan brändin rakennuspalikat neliportaisen pyramidin muodossa, jonka tavoitteena on saavuttaa asiakkaan aktiivinen uskollisuus. Ensimmäisellä portaalla on vahvan brändi-identiteetin ja tunnettuuden luominen. Toisella tasolla luodaan brändille merkitys, joka pitää sisällään mielikuvat ja suorituskäytyn. Pyramidin kolmannella tasolla selvitetään brändin vastaanotto kohderyhmän keskuudessa eli heidän kokemuksensa ja tuntemuksensa. Tällaisia ovat arviot laadusta ja uskottavuudesta sekä brändimielikuvan herättämät tunteet. Resonanssipyramidin ylimmällä tasolla on suhde asiakkaan ja brändin välillä.

Keller ja Swaminathan (2020, 126–127) kuvaavat asiakkaan sitoutumisen syvyyttä brändiresonanssilla. Sen alin taso on toiminnallinen uskollisuus, joka johtaa jo toistuvaan ostokäyttäytymiseen. Kun toiminnallinen uskollisuus syvenee asenteelliseksi sitoutumiseksi, brändipääoma vahvistuu. Yhteisöllisyys on vielä edellistäkin vahvempi suhde brändiin. Vahvin brändiuskollisuuden muoto on aktiivisen sitoutumisen, jolloin asiakas on valmis investoimaan omia resurssejaan brändin hyväksi. Keller ja Swaminathan (mts. 127) korostavat digitalisaation luomia mahdollisuuksia tehokkaan brändiresonanssin kehittämisessä. Arvoa voidaan luoda yhdessä asiakkaan kanssa esimerkiksi erilaisilla asiakasfoorumeilla.

Storbackan (2003, 62) mukaan markkinoinnin resurssit tulisi kohdistaa toivottua asiakaskäyttäytymistä edistävien sidosten luomiseen. Sidokset voivat vaihdella asiakassegmentistä toiseen. Rope (2000, 550) kehottaa tarkastelemaan miten

odotusten ja kokemusten välinen yhteys vaikuttaa yrityksen asiakassuhteisiin. Tällöin voidaan satsata liiketaloudellisesti kannattaviin asiakkaisiin ja parantaa markkinoinnin panos/tuotos-suhdetta. Epäonnistumistilanteiden määrän ja vaikutusten hallinta on asiakassuhdehallinnassa tärkeää, etteivät ne vaikuta nykyisiin ja tuleviin asiakassuhteisiin. Järvinen ja Grönroos (2001, 97–98) muistuttavat, että hyvin hoidettu palveluvirheiden korjaaminen voi lujittaa asiakassuhdetta. Tyydyttävästi hoidettu tilanne taas voi heikentää asiakasuskollisuutta. Rope (2000, 537) toteaa, että tyytyväisyys on keskeistä väliportaiden avulla markkinoitavan tuotteen menestykselle. Lisäksi väliporras vaikuttaa merkittävästi palvelun laatuun loppuasiakkaan näkökulmasta.

## **2.4 Brändisuhteista suhdemarkkinointiin**

Tässä kappaleessa käsitellään brändipääoman kehittämismahdollisuuksia arvonluonnin ja suhdemarkkinoinnin näkökulmasta. Uusitalon (2014, 35) mukaan yrityksen ja sen sidosryhmien yhteinen brändikieli löytyy, kun keskitytään siihen mitä asiakkaat arvostavat. Liikkeenjohdon näkökulmasta tämä tarkoittaa, että keskitytään arvonluonnin, kommunikoinnin ja kotiuttamisen kolminaisuuteen. Tällöin panostetaan asiakkaille tuotettavaan arvoon ja mietitään miten asiakas saadaan tunnistamaan ja arvostamaan tätä. Voidaan myös pohtia mistä kanavista asiakkaiden on helppo ostaa, miten heidän ostopäätöksensä riskiä voidaan pienentää. Samalla tulee optimoida kannattavuus valmistajan näkökulmasta.

Grönroos ja Tillman (1998, 179) muistuttavat, että asiakas- ja sidosryhmäsuhteet tulee ansaita. Käytännön yhteistyön kautta eri funktiot oppivat ymmärtämään toisiinsa paremmin ja kytkemään osaamisalueensa toisiinsa (Vierula 2014, 138). Kotler (1990, 474) toteaa, että perinteinen jakelutien johtaminen perustuu keppiin ja porkkanaan, jossa pelataan katteilla. Hän (1990, 481) täydentää, että jakelutien johtamisessa tulisi kuitenkin keskittyä kustannustehokkaaseen jakelusuhdeiden hoitamiseen, jolla tavoitellaan yhteistä etua. Tällöin perehdytään jakelutien tarpeisiin, vahvuuksiin ja heikkouksiin sekä pyritään tasaveroiseen ja pitkäaikaiseen yhteistyöhön. Voidaan luoda markkinointijärjestelmä, jossa molempien edut ovat samalla viivalla.

Vierula (2014, 78) ehdottaa, että menestyvän yrityksen brändinhallinnassa eri osa-alueiden strategiat tulisi integroida yhdeksi kokonaisuudeksi, jossa osaaminen koottaisiin asiakkuuksien ympärille ja markkinointi nousisi strategiseksi funktioksi organisaatiossa. Mäkinen, Kahri ja Kahri (s. 109) toteavat, että hyvä brändi rakentuu organisoidulla yhteistyöllä yrityksen sisällä ja ulkoisten kumppaneiden kanssa. He (mts. 121) korostavat, että koko henkilökunnan tulee olla olemassa asiakasta varten ja yhteistyön rajapinnoilla toimivaa.

Resurssiperusteisen näkemyksen (Glynn ym. 2007, 401) mukaan brändit ovat aineettomia tai markkinapohjaisia kilpailuetuja yrityksille. Sen mukaan markkinapäätöksi ja organisaatioiden väliset suhteet ovat markkinoinnin lähtökohta. Toimitusketjuun ja muihin ulkoisiin prosesseihin vaikutetaan suhdemarkkinoinnin kautta. Glynn (2009, 138) huomauttaa, että brändi on jakelutien resurssi, joka tarjoaa arvoa loppuasiakkaille ja voi tuottaa kestävän kilpailuedun jälleenmyyjälle. Suhteet jakeluketjussa vaikuttavat loppuasiakkaan kokemaan arvoon. Kotlerin (1990, 208) mukaan valmistajan tulisi pitää jälleenmyyjään asiakkaidensa ostoagentteina ja auttaa heitä palvelemaan loppuasiakasta. Hän toteaa, että valmistajan on kehitettävä toimintamuotoja, jotka edistävät jälleenmyyjien kannattavuutta ja pienentävät heidän aineellisia ja aineettomia resurssikustannuksiaan.

Kellerin ja Swaminathanin (2020, 117) mukaan brändi on uskottava, kun sen taustalla oleva yritys nähdään osaavana, kiinnostuneena ja miellyttävänä. Lindberg-Repo (2005, 45) toteaa, että kuluttajan suhde brändiin voi näkyä positiivisina tarinoina tuotteesta eli positiivista suusanallista markkinointia. Hän (mts. 50) lisää, että asiakas summaa mielessään kaiken brändin kanssa käydyn vuorovaikutuksen ja kohtaamiset. Brändin arvo on aina asiakkaan määrittelemä (Rust ym. 2004, 113).

#### **2.4.1 Asiakasarvoa palvelun kautta**

Valmistajan arvoketjuun kuuluvat markkinointi-investoinnit, asiakas, suorituskyky markkinoilla sekä sidosryhmäarvo (Keller & Swaminathan 2020, 128). Ahonen ja Rautakorpi (2008, 138) muistuttavat, että jokaisesta kohtaamisesta jää jälki asiakkaan mieleen. Täten arvoketjuun panostaminen kokonaisuutena ja kohderyhmä-

kohtaisten pullonkaulojen avaaminen ovat investointeja tulevaisuuteen. Hautamäki (2008, 46) toteaa, että yritystoiminta muuttuu yhä enemmän palveluksi. Hän (s. 43) lisää, että globaalissa taloudessa yritysten menestyksen ratkaisee niiden kyky tuntea asiakastarpeet ja oivaltaa ajoissa markkinoiden mahdollisuudet. Palveluilla ja taustapalveluilla vaikutetaan asiakkaan arvonluontiprosessiin (Teknologiateollisuus 2007, 29). Menestyksekkäs arvonluonti edellyttää, että asiakkaan ja toimittajan prosessit ovat vuorovaikutussuhteessa alusta lähtien ja niitä priorisoidaan tukitarpeiden mukaan (mts. 34). Osa toiminnoista voi olla kannattavampaa ulkoistaa.

Vaikka kaupankäynti digitalisoituu, paikallisuus luo palvelun näkökulmasta kilpailuetua ja uskottavuutta (Teknologiateollisuus 2007, 154). Grönroos ja Tillman (1998, 121) listaavat, että palvelun saavutettavuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat: henkilöresurssit, ajallinen saavutettavuus, palvelupisteet, työkalut, asiakirjat ja ostoprosessiin osallistuvien määrä sekä osaaminen. Grönroos ja Tillman (s. 119–120) jakavat palvelun kolmeen ryhmään: ydinpalvelu, avustava palvelu sekä tukipalvelu. Ydinpalvelu on markkinoilla olon syys. Tukipalvelut mahdollistavat kilpailun, koska ne tuottavat lisäarvoa. Asiakassuhteiden palveluvaikutusta voidaan lisätä kehittämällä uusia palveluja, tehostamalla nykyisiä tai muuntamalla tavarakomponentti palveluksi (mts. 164).

Lindberg-Revon (2005, 43) mukaan yritys, jolla on puhutteleva brändi, ymmärtää ja tyydyttää kohderyhmän tarpeet kilpailijoita paremmin eli palvelee laadukkaasti. Henkilökohtainen ja helposti hallittava dialogi yrityksen kanssa kehittää palvelusuhdetta tehokkaimmin (mts. 50). Vuorovaikutteinen yhteistyö rakentuu tietämyksen hallinnalle, jonka tavoitteena on ennakointi ja yhteiskehittäminen (Teknologiateollisuus 2007, 21). Tällainen toimintamalli vaatii monipuolisen asiakashallintajärjestelmän. Palveluliiketoiminnan kautta voitaisiin pakottaa muut toimijat uuteen kilpailutilanteeseen (Teknologiateollisuus 2007, 78). Palveluliiketoiminta on asiakkaan ja hänen arvoprosessiensa palvelemista, jonka keskiössä ovat asiakkaan näkökulma ja muutostarve (mts. 48). Palveluliiketoimintaan tähtääminen vaatii organisaatiolta suuria muutoksia ajattelutavassa, osaamisessa, toimintamalleissa ja järjestelmissä (mts. 144).

## 2.4.2 Segmentointi tehostaa brändinhallintaa

Ropen (1998, 19) mukaan markkinoinnin tehtävä on tunnistaa ostoprosessiin osallistuvat ja heidän roolinsa prosessin eri vaiheissa ja viedä prosessia vaiheittain eteenpäin. Jakamalla asiakkaita segmentteihin, voidaan suunnata voimavaroja ja ohjata liiketoiminnan kehittymistä (mts. 52). Rope (2000, 154) lisää, että hyödyllisimmillään segmentointi luo tuotetarjonnan perustan. Segmentointi voidaan tehdä esimerkiksi jakamalla asiakkaat erilaisten odotusten pohjalta ryhmiin. Tarjonta ja markkinointitoimet sopeutetaan sitten tähän. Brändin kehittämisen kannalta on hyvä huomata, että jos yritys ei valitse segmenttiään, ei ole kovin todennäköistä, että segmenttiin kuuluvat asiakkaat valitsisivat kyseisen yrityksen (mts. 155).

Kohdennettu markkinointi parantaa brändin saavutettavuutta (Rope 1998, 59). Kumar, Petersen ja Leone (2007, 139–140) kehottavat tunnistamaan asiakkaat, jotka tuovat eniten näkyvyyttä. Ne eivät välttämättä ole samoja kuin kannattavat asiakkaat. Lindroosin ja Lohiveden (2010, 137) mukaan suurten ja kannattavien asiakkaiden markkinaosuuden kasvattamispyrkimysten lisäksi tulisi löytää ratkaisuja huonommin kannattavien asiakkaiden kannattavuuden parantamiseksi. Eräs vaihtoehto jälkimmäisten osalta on itsepalvelukanavat, joissa asiakas tekee itse osan tehtävistä ja saa tästä esimerkiksi taloudellista tai ajankäytöllistä etua.

Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 29) mukaan markkinoinnin kehityspanokset tulisi suunnata ensisijaisesti asiakkaisiin, jotka saavat valmistajalta vähän lisäarvoa, mutta joista on yritykselle paljon hyötyä. He (s. 62–63) täydentävät, että segmentteittäin tehtävillä asiakasanalyysillä voidaan tunnistaa yksilöllisiä käyttäytymistapoja, tarpeita ja odotuksia. Tarkastelun pohjalta voidaan löytää kriittisen kehityskohteet. Kun yritys pyrkii saamaan mahdollisimman hyvät pisteet asiakkaalle tärkeistä asioista, sen voimavarat kohdistetaan oikeisiin asioihin.

Grönroos (1997, 327) huomauttaa, että segmentoinnin tulisi pitkällä aikavälillä perustua asiakassuhteen kannattavuuden analysointiin. Bergström ja Leppänen (2015, 431) toteavat, että asiakassuhdemarkkinoinnin tavoitteena on saada aikaan tuloksellisia asiakassuhteita. Segmentoinnin perusluokitteluna ovat ryhmät: ei vielä -asiakkaat, satunnaiset pienasiakkaat, kanta-asiakkaat sekä menetetyt asiakkaat. Lisäksi yritys voi seurata suosittelijoiden ryhmää. Ne eivät välttämättä ole merkit-

täviä ostajia, mutta brändin kannalta tärkeitä. Bergström ja Leppänen (2015, 139) täsmentävät että mitä enemmän valmistajalla on tietoa kohderyhmästä, sitä paremmat edellytykset sillä on kehittää palveluitaan.

### **2.4.3 Suhdemarkkinointi brändinhallinnan tukena**

Suhdemarkkinointi on suhteisiin, verkostoihin ja vuorovaikutukseen perustuvaa markkinointia (Gummesson 2004, 411). Grönroosin määritelmässä se nähdään asiakkaisiin ja muihin osapuoliin pidettävien kestävien suhteiden rakentamisena siten, että eri osapuolten tavoitteet saavutetaan. Suhdemarkkinointi on koko yrityksen asia, jolla pyritään kasvattamaan erityisesti olemassa olevien asiakkaiden kokemaa arvoa. Keskeistä on tuottaa arvoa yhdessä (Grönroos & Tillman 1998, 192). Blomqvist, Haeger ja Tillman (1993, 37) toteavat, että suhdemarkkinoinnissa yrityksen strateginen tehtävä on pysyvän kilpailuedun saavuttaminen. Palvelun toimitus on sen tärkein markkinointikeino (mts. 41). Suhdemarkkinoinnin hyödyt korostuvat erityisesti silloin, kun asiakas haluaa palvelua tasaisin väliajoin ja hänellä on tarjolla vaihtoehtoisia toimittajia (mts. 43).

Suhdemarkkinoinnissa brändit nähdään brändisuhteina, joihin vaikuttavat jatkuvat bändikohtaamiset asiakkaiden ja toimittajan välillä (Grönroos 2001, 285). Kotler ym. (2006, 26) toteavat, että brändin rakentamisessa tulee huomioida eri sidosryhmien intressit. He kutsuvat organisaatiolliseen ostamiseen vaikuttavien tahojen ryhmää ostoryhmäksi, jossa on erilaisia rooleja. Näitä ovat: aloitteentekijät, käyttäjät, vaikuttajat, ostajat, päättäjät sekä portinvartijat. Jokainen näistä on yhtä tärkeä muodostuvalle asiakassuhteelle (Grönroos 2001, 313). Jokaisen osallistujan henkilökohtaiset tekijät hänen brändikokemukseensa. Pehmeät faktat ovat yksi herkimmin brändiin ja sen viestiin vaikuttavia tekijöitä. On esimerkiksi kaikille turvallista valita tunnettu brändi.

Sisäiset raja-aidat jäykistävät suhteiden kehittymistä (Gummesson 2004, 260). Blomqvistin, Haegerin ja Tillmanin (1993, 50–51) mukaan suhdemarkkinoinnin ydin on palvelun laadussa, johon vaikuttavat yrityksen henkilökunta ja fyysiset resurssit. Yritys saavuttaa kilpailuetua, kun se vähentää palvelua kohtaan koettua epävarmuutta. Asiakkaan tulee uskoa, että yhteyshenkilö toimii asiakkaan edun

mukaisesti. Grönroos (1997, 329) listaa, että suhdemarkkinoinnin suurimmat erot perinteisen markkinointiin verrattuna ovat pitkä aikatahtain, hinnan merkityksen pieneneminen, vuorovaikutteisuus ja asiakaspalautteen reaaliaikaisuus. Markkinointi integroituu yrityksen toimintaan. Grönroosin (s. 327) mukaan eräs suhdemarkkinoinnin avainelementti on molemminpuolinen luottamus. Asiakaslupaus ja sen toteutus on oltava tasapainossa ja vastavuoroista. Näin rakennetaan vahvoja kannattavia suhteita ja houkutteellaan uusia asiakkaita.

Gummesson (2004, 103) kutsuu tuotetta tai palvelua aktiivisesti myyvää tahoa kokoaikamarkkinoijaksi ja muita markkinointiin sekä ostoprosessiin epäsuorasti vaikuttavia osa-aikamarkkinoijiksi. Esimerkkejä osa-aikamarkkinoijista ovat asiakaspalvelu tai ulkopuoliset asiantuntijat. Osa-aikamarkkinoijat ovat usein kriittisellä hetkellä ainoa markkinoija tilanteessa (mts. 105). Mitä paremmin organisaatio kykenee huolehtimaan asiakkaistaan ja tuottamaan heille hyvää palvelua, sitä vähemmän tarvitaan aktiivista myyntiä (mts. 311). Tämä helpottaa jälleenmyyjien työtä ja vaikuttaa sitä kautta brändipääomaan. Grönroos ja Tillman (1998, 330) muistuttavat, että osa-aikainen markkinointi tapahtuu samalla, kun kontaktihenkilö tuottaa sitä, jolloin hänellä tulee olla siihen tarvittavat edellytykset. Grönroos (1997, 331) lisää, että B2B-markkinoinnissa päätöksentekoon voi vaikuttaa useita osa-aikamarkkinoijia eri vaiheissa ja eri suhteessa keskenään.

Palvelu ja viestintä voidaan muokata asiakkaan toivomusten mukaiseksi, kun tunnetaan asiakas (Blomqvistin, Haegerin ja Tillmanin 1993, 165). Kuten jo aiemminkin on todettu, Grönroos (2011, 314) muistuttaa, että asiakkaan ymmärtämiseksi markkinoijan tulee selvittää asiakkaan tarpeet, arvojärjestelmät ja sisäiset arvontuontiprosessit. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen ja analysointi tulee olla järjestelmällistä ja jatkuvaa, jolloin sillä voidaan ohjata organisaation toimintaa. Palveluvirheen korjaaminen on tehokas vaikutuskeino (Järvinen & Grönroos 2001, 98). Blomqvist, Haeger ja Tillman (1993, 76) huomauttavat, että yrityksen tulisi pystyä käsittelemään asiakaskontakteissa syntyvä tieto sen kaikissa vaiheissa. Tiedonkeruu tapahtuu pääasiassa vuorovaikutustilanteissa, jolloin eri osastojen välillä ei voi olla muureja. Asiakashallinta (CRM) on järjestelmällinen tapa soveltaa suhdemarkkinointia asiakassuhteissa (mts. 67).

Vahva sisäinen brändi on edellytys vahvalle ulkoiselle brändille (Kotler ym. 2006, 126). Samalla tavalla yrityksen sisäinen markkinointi on lähtökohta onnistuneelle ulkoiselle markkinoinnille (Grönroos 1997, 331). Thomson ja Hecker (2000, 168) painottavat, että henkilökunnan asenteet ja käyttäytyminen asiakkaita kohtaan vaikuttavat selkeästi perinteisiä markkinointitoimia enemmän asiakkaiden lojaaliuteen. Asiakkaan palaamiseen vaikuttavat hinta, laatu ja henkilökunnalta saatu kohtelu. Järvelä ja Grönroos (2001, 208) lisäävät, että henkilösuhteiden kautta saadaan myös liiketoiminnalle välttämättömiä tietoja ja resursseja, siirretään osaamista sekä edustetaan yritystä ulospäin. Henkilösuhteet toimivat uskottavuuden ja luottamuksen rakentajina. Sisäisen markkinoinnin tulee varmistaa, että työntekijät ovat motivoituneita täyttämään velvollisuutensa osa-aika markkinoijana erilaisissa vuorovaikutustilanteissa (Grönroos & Tillman 1998, 285).

### 3 KEHITYSTYÖN MENETELMÄT

Kehitystyön empiirisen osan tavoitteena on selvittää brändipääoman nykytila jälleenmyyjien osalta sekä löytää ensisijaisia kehityskohteita brändipääoman kasvatamiseksi. Työn lopussa esitetään konkreettinen kehittämissuunnitelma. Tässä luvussa kuvataan, mitä menetelmiä jälleenmyyjäpohjaisen brändipääoman nykytilan ja brändipääoman kehittämiskohteiden selvittämisessä käytetään ja mihin valitut menetelmät ja analyysit pohjautuvat. Luvussa 2.2 todetaan, että hyvä brändi lisää asiakkaan kokemaa arvoa ja yksinkertaistaa ostoprosessia.

Brändi on kilpailuetujen ja arvon viestintäkeino, joka takaa tuotteen laadun, alkuperän ja suorituskyvyn (Aaker & Joachimsthaler 2000, 3). Asiakas lopulta päättää tuottaako yrityksen kilpailustrategia heille lisäarvoa (Lindroos & Lohivesi 2010, 188). Luvussa 2.3 käsitellään brändipääomaa. Siinä Keller ja Swaminathan (2020, 137) määrittelevät asiakaslähtöisen brändipääoman, jonka tavoitteena on se, että brändi luo asiakkaalle arvoa muuttamalla asiakaskäytöksen markkinointitoimiksi. He toteavat, että jälleenmyyjät myyvät niitä brändejä, joista on heille eniten hyötyä.

Mark ym. (2009, s. 138) mukaan jälleenmyyjäpohjainen brändipääoman on bränditietoisuuden vaikutus siihen, miten jälleenmyyjä reagoi valmistajan markkinointitoimiin. He (s. 139) toteavat, että jälleenmyyjien mielikuvat, luottamus ja uskollisuus brändistä kytkeytyvät sen taloudelliseen suorituskykyyn. Kun saadaan aikaan kestävä positiivinen brändipääoma kuluttajarajapinnassa, se siirtyy myös jakelukanavaan, jolloin syntyy kilpailuetu. Tässä kehitystyössä nojaututaan jälleenmyyjäpohjaisen brändipääoman teoriaan brändipääoman nykytilan selvittämiseksi. Nykytilaa selvitetään sähköisellä kyselylomakkeella. Sen rakentamista ja kyselyn toteutusta käsitellään luvuissa 3.2 ja 3.3.

#### 3.1 Tutkimusmenetelmien valinta

Tutkimusote jälleenmyyjien kyselyssä on pääasiassa kvantitatiivinen eli määrällinen. Rope (2000, 423–424) määrittelee, että kvantitatiivinen tutkimus kuvaa ilmiön numeerisen tiedon pohjalta, kun taas kvalitatiivinen eli laadullinen auttaa ymmärtämään ilmiötä ja tutkimuskohdetta sekä sen käyttäytymisen ja päätösten syitä.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineiston keräämiseen käytetään yleensä standardoituja kyselykaavakkeita valmiine vastausvaihtoehtoineen. Kvantitatiivinen lähentymistapa valittiin, koska sillä voidaan tutkia laajempaa vastaajajoukkoa ja muodostaa numeerisesti keskiarvoja ja vertailuja selvitettäessä nykytilasta kertovia muuttujia. Tämä mahdollistaa erilaisten asiakkaiden kokemusten ja tarpeiden välisen analysoinnin. Kellerin ja Swaminathanin (2020, 375) mukaan laadullinen tutkimus löytää ja paljastaa kun taas määrällinen todentaa. Kyselytutkimuksen loppuun on sisällytetty laadullisia osioita avoimien kysymysten muodossa, koska haluttiin luoda vastaajalle mahdollisuus selittää syitä kyselyvastausten taustalla. Tavoitteena oli saada lisäarvoa ja lisätietoa brändipääoman kehittämiseksi.

Tutkimus toteutetaan sähköisenä kyselytutkimuksena. Sähköisen kyselyssä ei ole riskiä haastattelijan vinouttavalle vaikutukselle, mutta sen rajoitteena on maksimipituus (Rope 2000, 426). Kyselytutkimuksen perusjoukolla tarkoitetaan tutkittavaa kohdejoukkoa, joka voidaan ottaa mukaan kokonaan tai osittain (mts. 438). Tässä työssä perusjoukko on jakelukanava. Brändipääoman nykytila selvitetään erikseen kohdeyrityksen molempien brändien osalta, jolloin voidaan havaita suurimmat erot ja yhtäläisyydet brändinhallinnan kehittämisen pohjaksi. Brändiarkkitehtuurin näkökulmasta verrataan onko brändipääoman nykytilan ja jakelukanavan odotusten välillä eroja tai yhtäläisyyksiä brändien kesken.

Nykytilan selvittämisen jälkeen etsitään vastaajalle tärkeitä asioita. Tavoitteena on löytää brändipääoman kehityspotentiaalia kaupankäyntiin vaikuttavien tekijöiden ja tukitarpeiden kautta. Kotlerin (1990, 110) mukaan tutkimus, joka pyrkii asiakasymmärryksen kehittämiseen, on etsivää tutkimusta. Siihen soveltuvat strukturoimattomat kysymykset. Täysin strukturoimattomaan kysymykseen voi vastata halumallaan tavalla. Kysymys voi olla myös osittain strukturoitu, jolloin siihen voi vastata esimerkiksi täyttämällä aloitettu lause. Strukturoidut kysymykset rajattuine vastausvaihtoehtoineen helpottavat taulukointia ja niitä voidaan kuvata erilaisilla asteikoilla.

### 3.2 Kyselylomakkeen rakentaminen

Kyselylomake on toteutettu profiloimalla ensin vastaajayrityksiä ja tutkimalla sitten brändipääoman nykytilaa kohdeyrityksen molempien brändien näkökulmasta. Loppuosassa selvitetään vastaajille tärkeitä asioita ja heidän tarpeitaan, joiden kautta brändipääomaa voitaisiin kehittää. Vastauksiin saattaa vaikuttaa vastaajan tausta ja se millainen suhde vastaajalla on kyseiseen brändiin. Aaker ja Joachimsthaler (2000, 38) toteavat, että brändiuskollisuus ja -mielleyhtymät, sekä brändin koettu laatu ja tunnettuus voivat lisätä tuotteen arvoa tai kohdistua siihen rasitteena. Kyselyn alussa selvitetään vastaajien demografisia tietoja ja suhdetta brändiin, jolloin brändipääomaa voidaan myöhemmin analysoida erilaisten brändisuhteiden näkökulmasta ja verrata niitä keskenään.

Brändipääoman nykytilan selvittämisessä on käytetty soveltuvien osin Mark ym. (2009, 150–151) esittämää jälleenmyyjäpohjaista brändipääomaa tutkivaa kysymyspatteristoa. Siinä kysymykset jaetaan ryhmiin, jotka mittaavat jakelukanavan mielikuvia, luottamusta, uskollisuutta, suorituskykyä ja valmistajan tukea. Jälleenmyyjien osalta brändimielikuva pitää sisällään sekä jakelutien tyytyväisyyttä että loppuasiakkaiden brändipääomaa mittaavia kysymyksiä, koska ne vaikuttavat kaikki jälleenmyyjän brändimielikuviin. Kysymysten määrä on supistettu vastaamaan tämän kehitystyön tarpeita ja vastaajaprofiilia. Jokaisesta osiosta on pyritty löytämään 2–4 tärkeintä kysymystä, että kyselystä ei tulisi liian pitkä. Osioon on lisätty myös muutamia tuoteominaisuuksiin liittyviä kysymyksiä, joiden pohjalta tarkastellaan nykyistä brändiportfoliota. Kysymykset ovat väittämiä, joihin vastataan asteikolla: täysin eri mieltä – täysin samaa mieltä. Mark ym. (mp.) mukaan vastauksia tarkastellaan 7-portaisella Likertin asteikolla, mutta tässä työssä on päädytty käyttämään 5-portaista asteikkoa kyselyn yksinkertaistamiseksi.

Kysely on melko laaja kattavan kokonaiskuvan saamiseksi. Kriittisimmäksi osaluueeksi tavoitteiden kannalta kyselyyn valittiin brändipääoman nykytilan selvittäminen. Se on priorisoitu kyselyssä niin, että siihen liittyviin kysymyksiin vastaaminen on kaikille pakollista molempien brändien osalta. Tämän jälkeen lomakkeessa kysytään, haluaako vastaaja vielä kertoa, mikä hänen edustamalleen yritykselle on tärkeää. Jos vastaaja ei halua vastata tähän osioon, lomake hyppää sen yli. Osion

tavoitteena on löytää tärkeimmät panostuskohteet, joilla voitaisiin tehostaa yrityksen markkinointia ja toimintamalleja brändipääoman kehittämisen näkökulmasta.

Jälleenmyyjille tärkeitä asioita selvitetään kysymällä miten tärkeitä erilaiset asiat ovat hänen edustamalleen yritykselle 5-portaisella asteikolla: ei merkitystä – hyvin tärkeä. Osa kysymyksistä esitetään muodossa: ”Miten paljon seuraavat ominaisuudet vaikuttavat maalämpöasiakkaidenne ostopäätökseen?” Tähän voi vastata 5-portaisella asteikolla: ei vaikuta ostopäätökseen – hyvin paljon. Näillä kysymyasetteluilla pyritään ohjaamaan vastaajaa pohtimaan asiaa nimenomaan jälleenmyyjäpohjaisen brändipääoman kannalta. Jälleenmyyjän mielikuva siitä, miten asiat vaikuttavat hänen kaupankäyntiinsä, on teoriaosuuden luvussa 2.3.2 todettu olevan isossa roolissa jälleenmyyjäpohjaisen brändipääoman kannalta.

Kyselylomakkeessa selvitetään myös vastaajien suhtautumista ja tarpeita kaupankäynnin digitalisoitumiseen liittyen, koska sen rooli brändinhallinnassa kasvaa kokoajan. Osiossa on kaksi monivalintakysymystä. Kyselyn lopussa on vielä pieni laadullinen osa, jossa käytetään yhtä strukturoimatonta ja yhtä lauseen täydentämiseen perustuvaa puolistrukturoitua kysymystä. Avoimiin kysymyksiin vastaaminen ei ole pakollista. Kyselyn vastaukset käsitellään nimettömästi, mutta kyselyn lopussa vastaajalla oli mahdollisuus jättää yhteystietonsa arvontaa varten. Arvonalla pyrittiin motivoimaan jälleenmyyjä mukana kyselyyn. Kysely on toteutettu käyttäen Webropol -ohjelman versiota 3.0. Kyselylomakkeen tarkempi sisältö on kuvattu liitteessä 1.

### **3.3 Kyselyn toteutus**

Kysely toteutettiin kaikille kohdeyrityksen jälleenmyyjille lähetettävällä sähköisellä kyselylomakkeella. Vastaukset on analysoitu käyttäen Webropol -ohjelmasta saatavia tietoja ja niistä on muodostettu Excel-kuvaajia. Vastaanottajille lähetettiin ensin viesti tutkimuksen toteuttajan sähköpostista, jossa esiteltiin lyhyesti tutkimuksen tekijä ja tutkimuksen idea sekä hyöty vastaajille. Ajankohta oli pääsiäisviikon maanantai vuonna 2020. Saman päivän iltana kyselylinkki lähti yrityksen sähköisestä viestintäjärjestelmästä. Tämä viesti on liitteessä 2. Se lähetettiin kaikille, jotka ovat yrityksen sähköpostilistalla jälleenmyyjästatuksella.

Ensimmäisen sähköpostin jälkeen selvisi, että listalla oli kymmeniä osoitteita, jotka eivät olleet enää käytössä. Vastaavasti listalla havaittiin olevan sellaisia edustajia, jotka eivät ole myyneet valmistajan brändejä tai eivät koe olevansa jälleenmyyjiä. Osa laittoi aiheesta palautetta henkilökohtaisesti suoraan kyselyn toteuttajalle. Postituslistalla on saman yrityksen edustajia noin 1–4 kpl, mutta näistä vain yksi saattoi vastata kyselyyn, mikä vääristää hieman tilastoa analysoitaessa vastaajamääriä yrityskohtaisesti. Joistakin yrityksistä postituslistalla on yleinen myynnin osoite ja myyjän henkilökohtainen osoite, vaikka vastaaja saattaa olla käytännössä sama. Kun listaa käytiin läpi saadun palautteen ja osoitteiden toimivuuden valossa, saatiin aikaan merkittävä parannus listan ajantasaisuuteen.

Kyselystä muistutettiin vastaanottajia ennakolta suunnitellun aikataulun mukaisesti. Kyselyn aloitusviikon lopulla lähti muistutus kyselyn toteuttajan sähköpostista niille, joiden nimeä ei ollut arvontalistalla eli eivät olleet jättäneet yhteystietojaan. Toisen kyselyviikon alussa muistutus lähti myös yrityksen sähköpostijärjestelmästä kaikille vastaanottajille. Koska alkuperäinen vastaanottajalista oli melko kirjava, todettiin, että on merkityksellisempää tarkastella, ketkä ovat todellisuudessa myyneet tuotteita. Näillä vastaajilla on viimeaikaista kokemusta jälleenmyynnistä. Toisen kyselyviikon puolivälissä myyntitilastoista kerättiin 70 liikevaihdollisesti suurinta jälleenmyyjää 9 kuukauden tarkastelujaksolla, joka alkoi kyselyn julkaisemiskuukautta edeltäneestä kuukaudesta taaksepäin. Huomattiin, että näistä yrityksistä 19 puuttui vastaanottajalistalta ja ne päätettiin vielä ottaa mukaan kyselyyn.

Toisen kyselyviikon puolella välissä kysely lähti ensimmäistä kertaa 16 uudelle tärkeälle vastaanottajalle suoraan tutkimuksen toteuttajan sähköpostista. Kolmelle vastaanottajalle ei saatu osoitteita tai he olivat kieltäneet suorapostituksen. Toisen viikon lopulla lähetettiin nimellä kohdennettu muistutusviesti kaikille 70 suurimmalle myyjälle, jotka eivät olleet vielä vastanneet. Kaikille lopuille vastaanottajalistalla oleville lähetettiin yleinen muistutus toteuttajan sähköpostista. Tarkasteltaessa saatuja vastauksia ajallisesti, enemmistö vastauksista saatiin kyselyn tekijän työ sähköpostista lähetettyjen viestien jälkeen.

## 4 TUTKIMUSTULOKSET

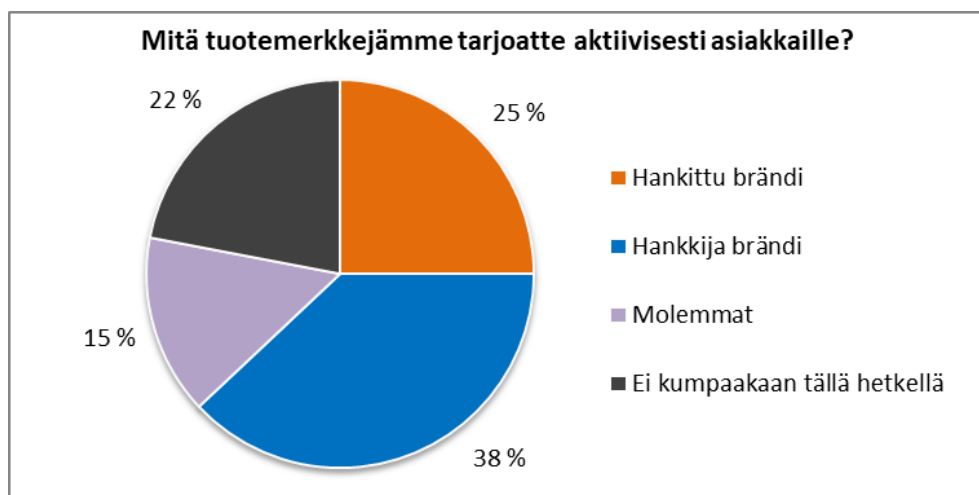
Tässä luvussa tarkastellaan tutkimustuloksia muodostamalla erilaisia vastaajajoukkoja demografisten tietojen pohjalta sekä tekemällä tarkastelua brändiuskollisuuden näkökulmasta. Vastauksista muodostetaan yhteismuuttujia ja verrataan niistä laskettuja keskiarvoja keskenään. Tavoitteena on löytää suurimpia eroja ja yhtäläisyyksiä erilaisten vastaajajoukkojen kokemuksissa ja tarpeissa. Tulosten analysoinnissa lähdetään liikkeelle laajempien kokonaisuuksien tarkastelusta eli muodostetaan ensin kokonaiskuva tilanteesta. Tämän jälkeen tarkastelua syvennetään eri näkökulmista. Näin pyritään löytämään syitä sille, mistä brändipääoman nykytila johtuu.

Brändipääoman kehittämisen kannalta kyselyn tuloksia tarkastellaan asiakasanalyysin valossa. Sen tavoitteena on löytää erilaisia asiakassegmenttejä ja ymmärtämään asiakkaan liiketoimintaa (Lindroos & Lohivesi 2010, 241). Bergström ja Leppänen (2015, 9) täydentävät, että asiakasanalyysissä voidaan tarkastella asiakaskäyttäytymistä, ostokriteerejä, tuotteen asiakashyötyjä sekä asiakkaita puhuttelevia argumentteja erikseen jokaisen kiinnostavan segmentin osalta. Laakso (2003, 110–112) toteaa, että omaa brändiä voidaan analysoida tunnistamalla sen nykyinen imago ja vahvuudet sekä heikkoudet. Analyysissä ei huomioida faktoja vaan asiakkaan aidot kokemukset. Jotta brändiä voidaan kehittää uskottavasti, Laakson mukaan tulee huomata, että sillä ei valloiteta uusia ulottuvuuksia vaan vahvistetaan nykyistä kuvaa asiakkaiden mielessä.

Tarkasteltaessa brändipääoman nykytilan ja asiakasanalyysin kautta brändin kykyä tyydyttää kohderyhmän tarpeita, voidaan ymmärtää sitä paremmin ja kytkeä tarjooma tiiviisti ryhmän tarpeisiin. Vierula (2014, 134) määrittelee, että tällainen kohderyhmänäkemys rakennetaan etsimällä kilpailuetuja tarpeiden ja brändin välisestä suhteesta ja kytkemällä brändin lupaus löydettyihin odotuksiin. Hän (mts. 138) lisää, että pohtimalla tarjooman ja odotusten välisiä yhtäläisyyksiä, syntyy asiakasnäkemyks. Uskottava näkemys perustuu brändin ytimeen ja on liitettävissä vain kyseiseen brändiin. Tässä työssä ei mennä kovin syvälle eri kohderyhmien asiakasnäkemyksen tutkimiseen, vaan pyritään löytämään asiakasymmärryksen kautta suuntaviivoja brändipääoman kehittämislle yleisemmällä tasolla.

#### 4.1 Vastaajaprofiilit

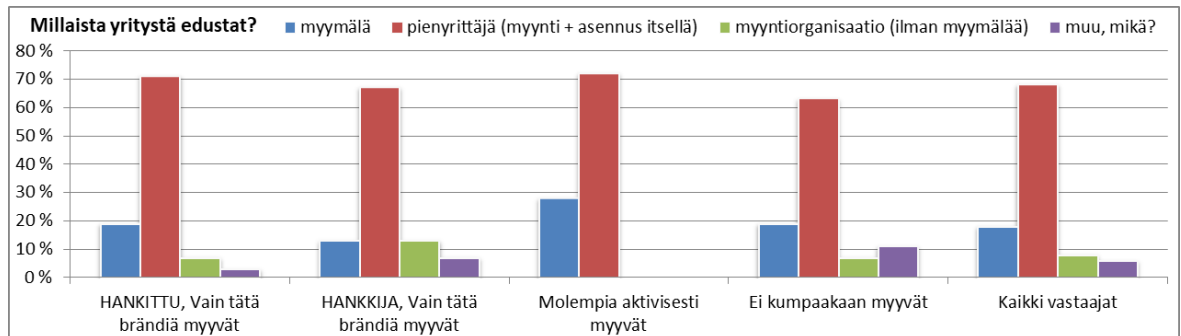
Kysely tavoitti 380 vastaanottajaa. Vastauksia tuli yhteensä 122 kpl eli 32,1 % kyselyn saaneista. Yksi oli vastannut kahteen kertaan. Kyselyä edeltäneen 9 kuukauden aika-akselilla 70 suurimman myyjäyhtiön vastausprosentti oli 65,7 % eli 44kpl. 12 kyselyä täytettiin jättämättä yhteystietoja, mikä tarkoittaa, että todellinen yritysکوhtainen prosentti voi olla vielä hieman isompikin. Kuviosta 1 nähdään, että vastaajista 38 % kertoo myyvänsä kohdeyrityksen brändeistä aktiivisesti pelkäästään hankkijabrändiä ja 25 % pelkäästään hankittua brändiä. Molempia merkkejä myy 15 %. Yllättävää oli kuitenkin se, että 22 % vastaa, ettei myy kumpaakaan. Tuloksia tarkastellaan seuraavaksi jakamalla vastaajat ryhmiin sen mukaan, mitä brändejä kyseinen vastaaja myy aktiivisesti, koska brändisuhteen uskotaan vaikuttavan siihen, millaiseksi brändipääoma muodostuu vastaajan näkökulmasta.



Kuvio 1. Vastaajien jakauma brändeittäin.

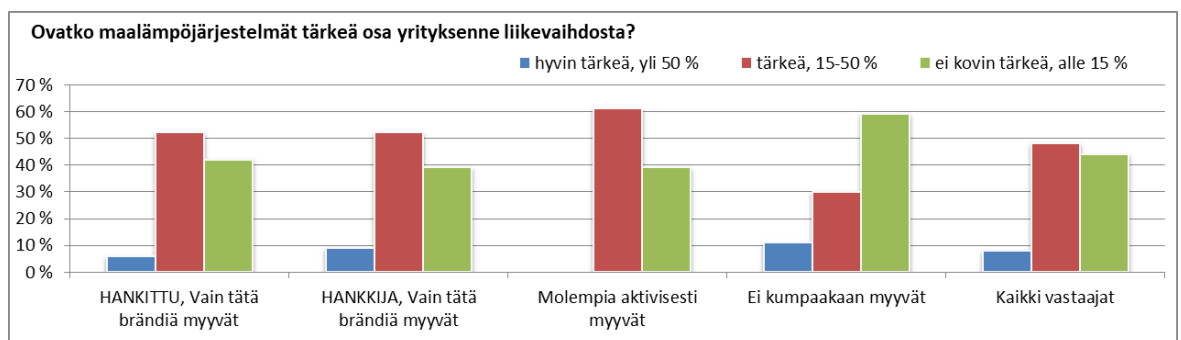
Kuviossa 2 tarkastellaan, millaista yritystä vastaaja edustaa. Jakauma brändeittäin on melko samanlainen kaikissa vastaajaryhmissä. Hankitulla brändillä on hankkijabrändiin verrattuna hieman enemmän edustajia myymälöistä ja hankkijalla vastaavasti myyntiorganisaatioista. Molempia myyvien joukossa on vain myymälän edustajia ja pienyrittäjiä. Myyntiorganisaatioista kukaan ei vastaa myyvänsä molempia kohdeyrityksen brändejä. Pienyrittäjien osuus kaikista vastaajista on 68 %. Tällaisella myyjällä on usein rajalliset resurssit panostaa myyntiin ja markkinointiin, kun vastuu kaikesta on itsellä. Myös reagointiajat kuluttajan tarpeisiin riippuvat usein käsillä olevan työn määrästä ja laadusta. Myyntiorganisaation tai myymälän edustajia on suhteessa vähemmän, mutta toisaalta vastaajat näissä ryhmissä

edustavat isompaa ketjua, jolla saattaa todellisuudessa olla suuri toimialue, useita työntekijöitä ja paremmat edellytykset panostaa esimerkiksi markkinointiin. Muu- vaihtoehtoon vastauksia tuli yhteensä 7 kpl. Nämä vastaajat ilmoittivat edustavansa mm. LVI-suunnittelutoimistoa, tukkuliikettä, urakoitsijaa, kaivonporausyritystä tai energiayhtiötä. Näihin vastaajiin ei tässä työssä mennä syvällisemmin.



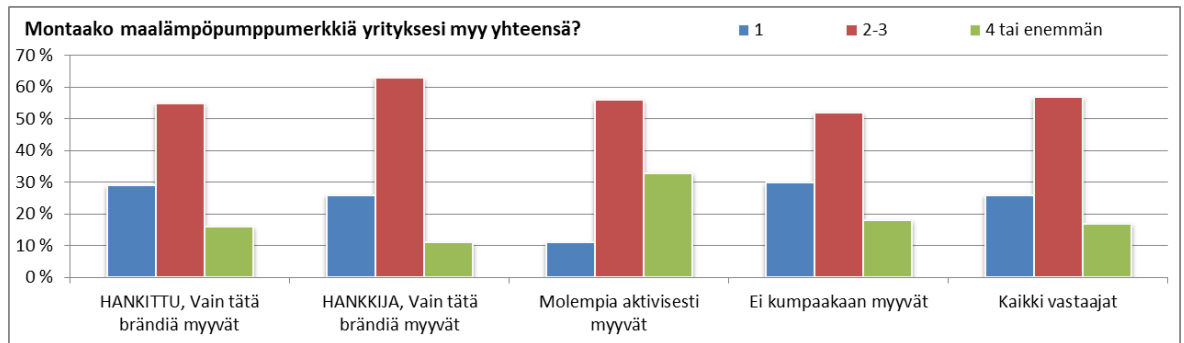
Kuvio 2. Vastaajien jakautuminen erilaisiin yrityksiin.

Tarkasteltaessa maalämpöjärjestelmien tärkeyttä jälleenmyyjän liikevaihdossa, kuviosta 3 nähdään, että merkittävä osa jälleenmyyjistä ei ole kovin riippuvaisia maalämpöliiketoiminnasta. Vastaajista 56 %:lle maalämmön osuus on yli 15 %. Toisaalta vain alle 10 % vastaajista toteaa maalämpöjärjestelmien olevan yli 50 % yrityksen liikevaihdosta. Noin 40 % kaikista vastaajista kokee, että maalämmön merkitys on pieni. Erityisesti niistä, jotka eivät myy kumpaakaan kohdeyrityksen brändiä, jopa 59 % kokee maalämmön roolin pieneksi liikevaihdossaan.



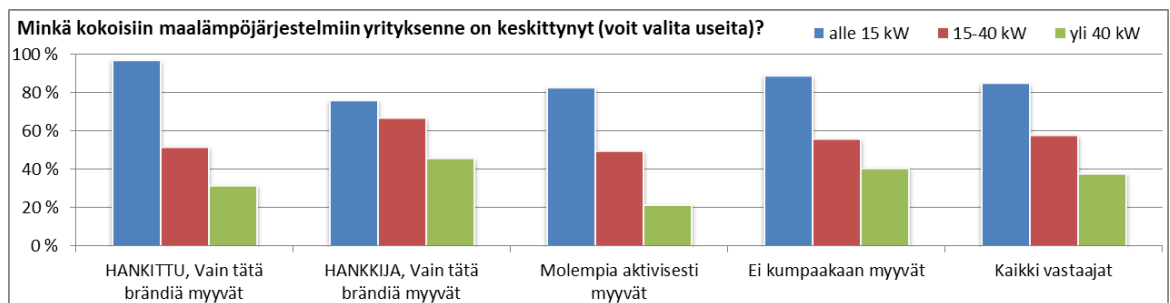
Kuvio 3. Maalämpöjärjestelmien merkitys vastaajayrityksen liikevaihdosta.

Kuviosta 4 huomataan, että 74 % vastaajista myy vähintään kahta merkkiä. Kuvioiden 3 ja 4 yhdistelmänä voidaan päätellä, että yksittäisen bändin merkitys on osalle hyvin pieni, mikä vaikuttaa esimerkiksi sitoutumiseen. Valtaosa vastaajista myy 2–3 merkkiä. Toisaalta yhden merkin myyjäkin on 26 %. Molempia aktiivisesti myyvissä jopa 30 % myy yli neljää merkkiä.



Kuvio 4. Vastaajayrityksen maalämpöpumpubrändien valikoiman laajuus.

Kokoluokittain jaoteltuna kuviosta 5 nähdään, että hankitun brändin myyjistä 97 % myy alle 15 kW:n tehoisia pientalomaalämpöjärjestelmiä. Hankkijabrändin osalta osuus on 76 %. Sama vastaaja on voinut valita tässä kysymyksessä useamman vaihtoehdon eli kyseinen vastaaja voi kuulua useampaan teholuokkaan. Kaikista vastaajista 38 % myy yli 40 kW:n maalämpöjärjestelmiä, jotka suuntautuvat isompiin kiinteistöihin. Osuus on kaikkein suurin hankkijabrändiä edustavien keskuudessa, jossa se on 46 %. Myös niistä, jotka eivät edusta kumpaakaan kohdeyrityksen brändeistä, 41 % toimii yli 40 kW:n kohteissa. Tällöin loppuasiakkaina voivat olla esimerkiksi julkinen sektori, yritysasiakkaat tai taloyhtiö, joiden odotukset ja toimintamallit eroavat pieniasiakkaista ja vaikuttavat myös jakelukanavan tarpeisiin. Tätä tarkastellaan luvussa 4.3.4.



Kuvio 5. Vastaajayrityksen toiminta-alue kohdekoon mukaan.

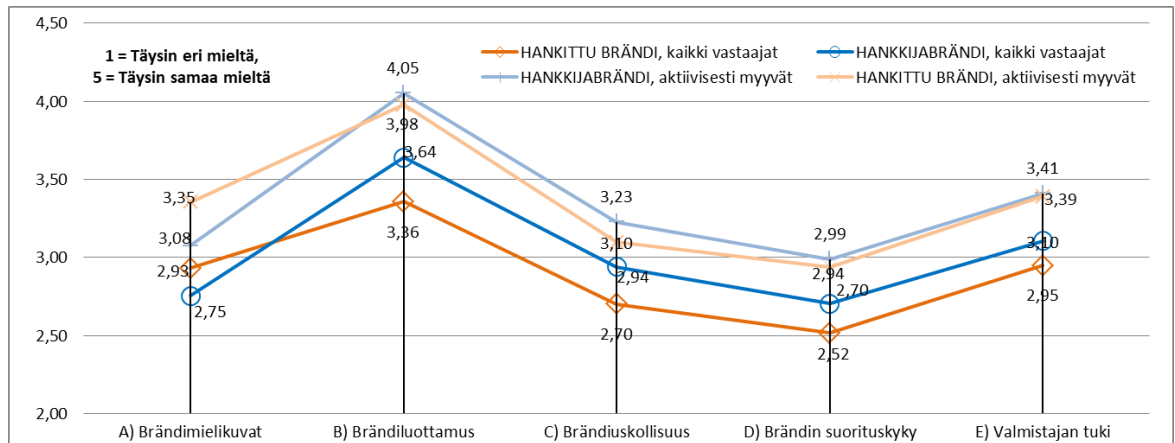
## 4.2 Brändipääoma

Kuten edellisessä kappaleessa on kerrottu, brändipääoman nykytilaa selvitetään Mark ym. (2009, 150–151) esittämää kysymyspatteristoa soveltaen, joka tutkii jälleenmyyjäpohjaista brändipääomaa. Kysymyslomake on esitetty liitteessä 1. Kysymykset jaetaan sen pohjalta seuraaviin ryhmiin: mielikuvat, luottamus, uskollisuus.

suus, suorituskyky ja valmistajan tuki. Brändimielikuvia ja sen suorituskykyä mitataan kolmella kysymyksellä kumpaakin. Sekä brändiluottamusta että brändiuskollisuutta mitataan kumpaakin kahdella kysymyksellä. Valmistajan tukea mitataan neljällä kysymyksellä. Näitä brändipääoman rakentumisen osa-alueita tarkastellaan ensin osiokohtaisina keskiarvoina kokonaiskuvan muodostamiseksi. Tämän pohjalta tarkastelua syvennetään kysymyskohtaiseksi ja etsitään saatujen tulosten taustasyitä. Brändipääomakysymysten lisäksi vastaajien mielipiteitä tiedustellaan muutamii tuoteominaisuuksiin liittyen.

Brändipääoman tuloksia tulkitaan niin, että arvo kolme on neutraali taso. Sen ylittävät vastaukset ovat positiivisia ja alittavat negatiivisia, joihin sisältyy vastaajalla ainakin joltakin osin kielteinen kuva. Kokonaisuuden tarkasteluun otetaan kaksi vastaajajoukkoa kustakin brändistä. Toinen on kaikki vastaajat yhteensä brändikohtaisesti ja toinen on kyseistä brändiä aktiivisesti myyvät. Tällä pyritään havaitsemaan mahdollisia eroja sen osalta, että miten myyjän kokemus brändistä vaikuttaa brändipääomaan. Osa vastaajista kertoi vastanneensa kolmosen kaikkiin sen brändin osalta, josta vastaajalla ei ole kokemusta. Aktiivimyyjien vastauksia pidetäänkin todellisempänä kehityslähtökohtana.

Kuviossa 6 esitetään brändipääoman osa-alueet kaikkien vastausten ja brändiä aktiivisesti myyvien keskiarvoina. Aktiivisten myyjien osalta molemmat brändit ovat keskenään melko tasaisia. Erityisesti brändiluottamus on näissä ryhmissä molemmilla melko vahva ulottuvuus. Brändin suorituskyky taas tippuu molemmilla alle kolmen jopa aktiivisten myyjien osalta. Hankittu brändi suoriutuu hankkijaa paremmin ainoastaan brändimielikuvan osalta. Molemmilla brändeillä heikoimmat tulokset nähdään uskollisuudessa ja suorituskyvyssä. Jälleenmyyjäpohjaisen brändipääomamallin mukaan mielikuvat, luottamus ja uskollisuus kytkeytyvät brändin taloudelliseen suorituskykyyn (Mark ym. 2009, 146). On siis selvitettävä kysymyskohtaisesti mikä johtaa melko alhaisiin tuloksiin eri osioissa.



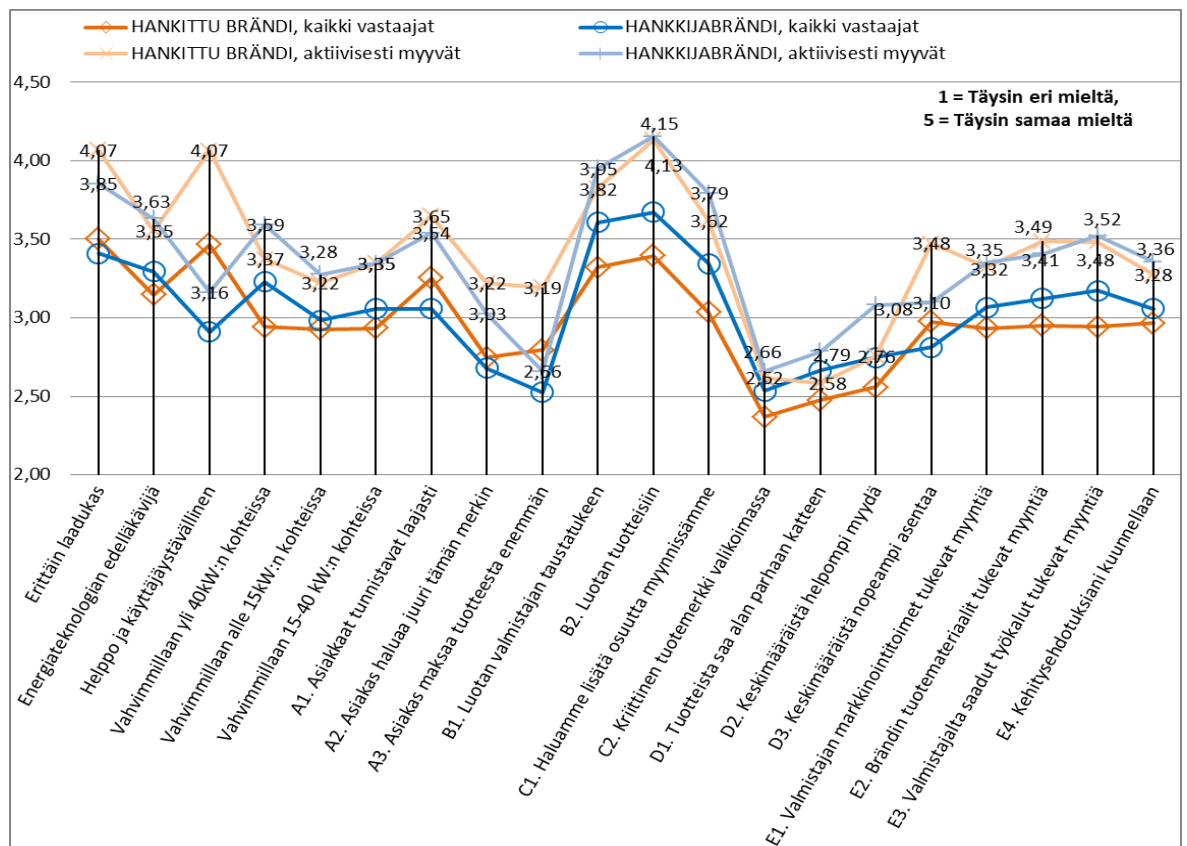
Kuvio 6. Brändipääoman muodostuminen.

Brändipääomaan syvennyttään nyt tarkemmin kysymyskohtaisesti kuviossa 7. Tässä kuviossa esitetään myös brändin tuuteominaisuuksiin liittyvät vastaukset. Jälleenmyyjäpohjaisen brändipääoman muodostumista kuvaavat kohdat A–E, jotka viittaavat kuviossa 6 esiteltyihin brändipääoman osa-alueisiin. Aktiivisten myyjien mukaan asiakkaat tunnistavat brändit melko hyvin, mutta erityisesti hankkijabrändin osalta kaikkien vastaajien keskiarvona tunnettuus on neutraalitasolla. Brändimielikuva kaikissa vastaajaryhmissä tippuu, kun tarkastellaan brändin houkuttavuutta loppuasiakasrajapinnassa. Ainoastaan hankittu brändi pysyy omien myyjensä osalta hieman neutraalitason yläpuolella.

Verrattuna hankkijabrändiin, asiakas maksaa hankitusta brändistä keskiarvoa enemmän ja se koetaan erittäin käyttäjäystävälliseksi ja melko nopeaksi asentaa. Kumpaakaan brändiä ei koeta kriittiseksi valikoimassa edes aktiivimyyjien osalta. Kuvioista 7 nähdään, että brändien heikohko suorituskyky muodostuu, kun saatava kate ja helppous myydä jäävät pääasiassa keskitasoa heikommaksi tai sen tuntuun. Pelkkää hankittua brändiä myyvät kokevat saavansa tuotteesta selkeästi muita ryhmiä paremman hinnan. On kiinnostavaa, että hankitun brändin kate koetaan heikoksi, vaikka asiakas on valmis maksamaan siitä keskiarvoa enemmän.

Vastaajat ovat melko tyytyväisiä valmistajan tukitoimiin, mutta tulokset jäävät kuitenkin vain tasoon 3,5 aktiivimyyjienkin osalta, mikä saattaa vaikuttaa alhaiseen suorituskykyyn. Molemmat brändit koetaan laadukkaiksi ja energiateknologian näkökulmasta kehittyneiksi. Hankkijabrändin käyttäjäystävällisyys on alhainen ja tippuu kaikkien vastaajien osalta jopa keskitason alapuolelle. Se nähdään hieman

vahvemmaksi yli 40 kW:n kohteissa. Hankittu brändi on tasainen kaikissa teholuokissa. Molempien brändien tuotteet koetaan luotettaviksi ja laadukkaiksi.

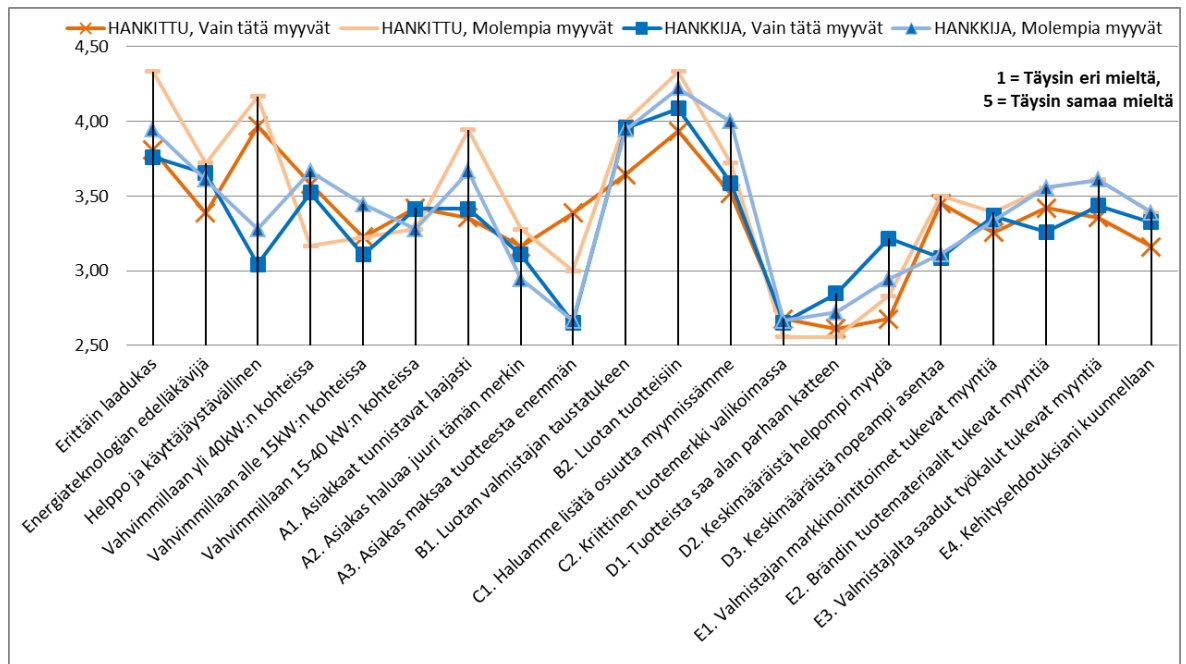


Kuvio 7. Brändipääoman muodostuminen kysymyskohtaisesti.

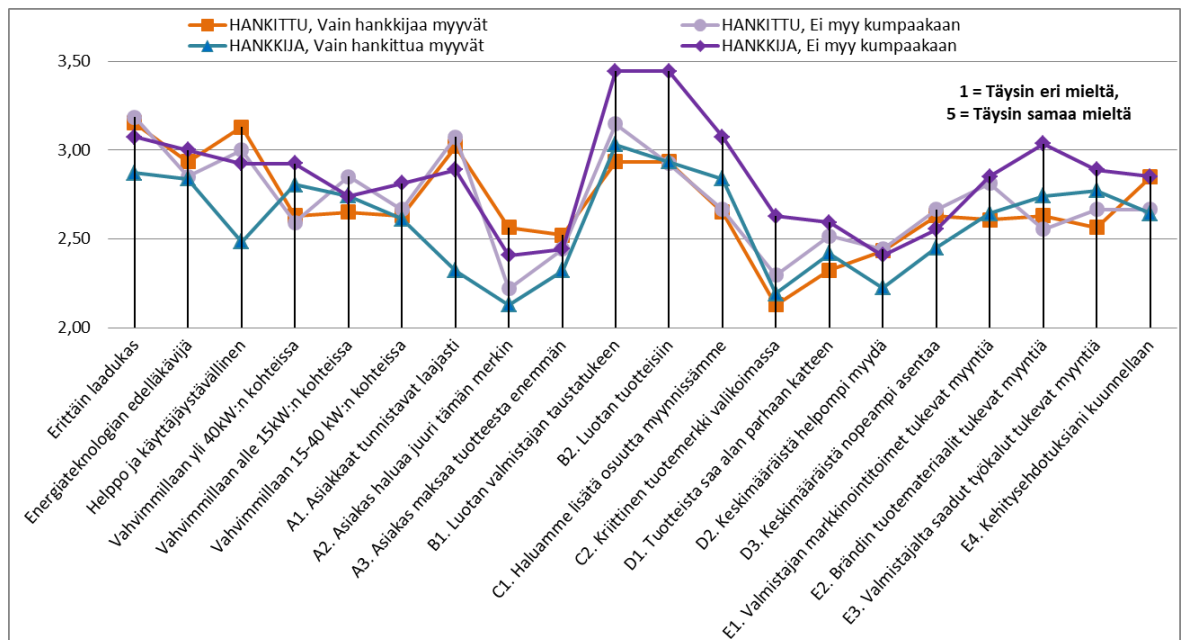
Kuviosta 8 huomataan, että molempia merkkejä myyvät kokevat brändien tunnettuuden ja laadun muita paremmaksi. Heidän mukaansa asiakas maksaa hankitusta brändistä keskiarvoa enemmän. Hankkijabrändin kysyntä koetaan kuitenkin alan keskitasoa heikommaksi jopa molempia myyvien keskuudessa, kun kysytään haluaako asiakas juuri tämän merkin. Hankitulla brändillä tilanne on hieman parempi.

Molempien brändien osalta brändimielikuva on kuviossa 9 selkeästi keskitason alapuolella, kun tarkastellaan niitä, jotka eivät myy kumpaakaan brändiä. Näissä ryhmissä erityisesti hankitun brändin brändiluottamus jää myös pääosin keskitasoon tai sen alapuolelle, mutta hankkijabrändin brändiluottamus on parempi. Se saattaa johtua siitä, että osalla ei kumpaakaan -myyvistä vastaajista on brändisuhde konsernin muihin tuotekategoriioihin. Suorituskykyä mittaavat kysymykset jäävät keskitason alapuolelle. Alhainen brändiuskollisuus on luonnollista, kun vastaajaryhmä ei myy kyseistä brändiä. On hyvä huomata, että ei kumpaakaan -

myyvät, ovat hieman kiinnostuneita lisäämään hankkijabrändin osuutta myynnissään. Hankittu brändi sen sijaan ei herätä kiinnostusta tässä ryhmässä.



Kuvio 8. Brändipääoman muodostuminen brändiedustuksen mukaan.



Kuvio 9. Brändipääoma niiden keskuudessa, jotka eivät myy brändiä aktiivisesti.

### **4.3 Tärkeimmät kehityskohteet brändipääoman kannalta**

Vaikka kysely oli melko pitkä, vastaajista 74 % eli 90 henkilöä halusi vielä vastata edustamansa yrityksen tarpeita koskeviin kysymyksiin. Tämä kertoo siitä, että kiinnostus heidän tarpeitaan kohtaan on tärkeää. Vastaajien tarpeita selvitettiin kysymällä miten paljon erilaiset ominaisuudet vaikuttavat loppuasiakkaiden ostopäätökseen asteikolla: ei vaikutusta – hyvin paljon. Lisäksi kysyttiin mitkä asiat ovat tärkeitä heidän edustamalleen yritykselle asteikolla: ei merkitystä – hyvin tärkeä. Vastaukset esitellään jatkossa yhdessä kuvaajassa ja käytetään jälkimmäiseksi mainittua asteikkoa. Sen ajatellaan edustava tuoteominaisuuksien kannalta samaa, kuin asteikko: ei vaikutusta – hyvin paljon.

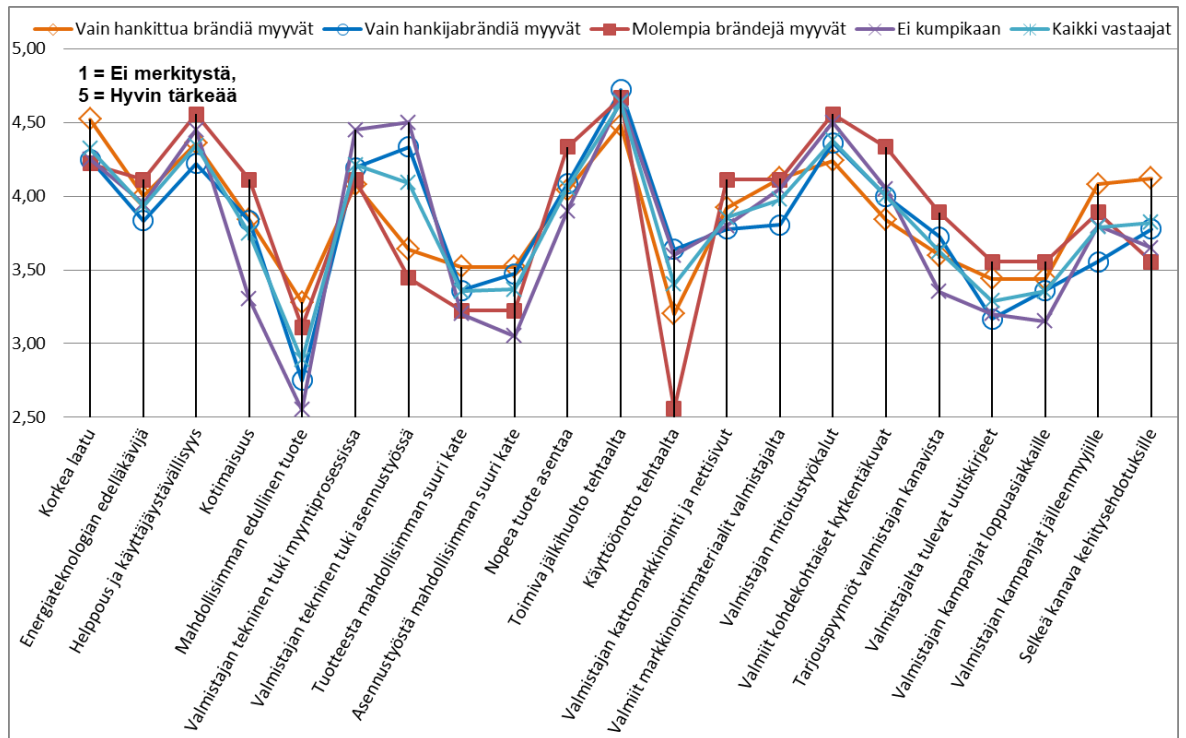
Tulosten tulkinnan kannalta taso 3 on tässäkin neutraalitaso. Kaikki sen ylittävät nähdään tarpeina ja alle jäävillä ei vastaajalle ole suurtakaan merkitystä. Kehityskohteita tarkastellaan ensin brändeittäin, jakamalla vastaajia sen mukaan mitä brändejä he aktiivisesti edustavat. Tämän jälkeen tarkastelua syvennetään vielä bändiuskollisuuden näkökulmasta sekä erilaisten yritystyyppien näkökulmasta. Lopuksi haetaan eroja odotusten ja kokemusten osalta eri kokoluokassa toimivien yritysten välillä.

#### **4.3.1 Tarkastelu brändeittäin**

Kuviossa 10 on kooste brändiedustuksen mukaan jaettujen vastaajaryhmien tarpeista ja arvostuksista. Kuvioista näkyy, että hinnalla on kaikkein vähiten merkitystä. Saatavalla katteella on luonnollisesti jonkin verran merkitystä, mutta sitä tärkeämpänä erottuvat tekninen tuki, nopea asennus, tehtaan jälkihuolto sekä valmistajan markkinointitoimet ja mitoitusohjelma. Kaikkein tärkeimmäksi koetaan toimiva jälkihuolto tehtaalta. Hankkijabrändin edustajille tuotteen katteen merkitys on hie-man pienempi kuin hankitun brändin edustajille, mutta asennustyön osalta katteen merkitys on samaa luokkaa. Molempia tai ei kumpaakaan –myyvät kertovat katteella olevan vähemmän merkitystä.

Kyselyssä mainitut tuoteominaisuudet koetaan tärkeiksi ostopäätökselle. Erityisesti laatu ja käyttäjäystävällisyys korostuvat. Kotimaisuuden merkitys laskee jonkin

verran niiden keskuudessa, jotka eivät myy kohdeyrityksen brändejä. He arvostavat muita ryhmiä enemmän teknistä tukea, joka on kylläkin tärkeä kaikissa vastajryhmissä. Kotimaisuus nähdään kaikkein tärkeimmäksi niiden keskuudessa, jotka myyvät molempia kohdeyrityksen brändejä. Täten ryhmä on kotimaiselle valmistajalle tärkeä. He odottavat brändiltä kotimaisuuden lisäksi muita ryhmiä enemmän markkinointia. Markkinointiin panostaminen vaikuttaisi todennäköisesti heidän kokemaan brändipääomaan.



Kuvio 10. Jälleenmyyjäyritykselle tärkeät asiat.

Tekninen tuki on tärkeää kaikkien vastaajien keskuudessa. Hankitun brändin osalta se painottuu myyntiprosessiin ja hankijabrändin osalta asennuksen aikaiseen tukeen. Pelkästään hankijabrändiä myyvien keskuudessa käyttöönotto tehtaalta koetaan tärkeämmäksi kuin muissa ryhmissä. Tähän saattaa osaltaan vaikuttaa kuviossa 8 todettu alhaisempi suoriutuminen helppokäyttöisyydessä ja asentamisen nopeudessa. Samaan antaa viitteitä myös tukitarpeet, jotka liittyvät asennustyöhön. Molempia myyvien osalta käyttönotolla ei nähdä olevan lainkaan merkitystä. Teknisen tuen parantaminen olisi todennäköisesti hyvin tehokas keino kasvattaa brändipääomaa, koska helppous ja nopeus ovat kaikille tärkeitä. Ajasta riippumaton tekninen tuki nopeuttaisi asennustyötä ja käyttöönottoa. Tämä tukisi jälleenmyyjän arvonluontiprosessia ja parantaisi katetta.

Kuviosta 10 nähdään, että valmistajan markkinointitoimet ovat oletetusti tärkeitä kaikille. Erityisesti korostuvat kattomarkkinointi, markkinointimateriaalit, mitoitus-työkalut sekä kohdekohtaiset kytkentäkuvat. Kattomarkkinointia ja markkinointimateriaaleja pidetään jopa valmistajalta tulevia tarjouspyyntöjä tärkeämpinä. Uutiskirjeet koetaan yllättävän positiivisina, vaikka vastaanottajalistassa huomattiin kyselytutkimuksen yhteydessä kehitettävää. Viestin tarkempi kohdentaminen lisäsi arvoa entisestään.

Jakelukanava haluaa osallistua kehittämiseen. Selkeä kanava kehitysehdotuksille on kuvion 10 mukaan yksi tärkeimmistä valmistajan tukeen liittyvistä toimista kaikille vastaajille. Tärkeintä se on pelkkää hankittua brändiä myyville. Kehittämismahdollisuudet nähdään tässä ryhmässä jopa tärkeämpänä kuin kattomarkkinointi. Kuvio 8 kuitenkin kertoo, että valmistajan suoriutuminen tässä on vain kohtalainen. Selkeän kehityskanavan luomiseen kannattaisi kotimaisena valmistajana panostaa. Vastaajat kokevat kampanjat myyntiään tukevaksi. Erityisesti jakelukanavalle suunnatut kampanjat nähdään tärkeinä, joten näiden kehittäminen yhdessä voisi tuottaa merkittävää lisäarvoa jakelukanavalle.

Taulukkoon 1 on vielä koottu jälleenmyyjäpohjaisen brändipääoman nykytilan suurimmat vahvuudet ja heikkoudet sekä tarpeet brändeittäin. Tarpeilla tarkoitetaan tässä jälleenmyyjien tärkeiksi kokemia asioita. Suuria eroja brändien vahvuuksien välillä ei ole, mutta hankittu brändi koetaan erittäin käyttäjäystävälliseksi ja hankkijabrändi vastaavasti vahvaksi erityisesti suuremmissa kohteissa. Heikkoudet liittyvät molemmilla brändeillä myyntiin ja katteeseen. Hankkijabrändin osalta heikkouksissa korostuvat alhainen houkuttavuus ja se paljonko asiakas on siitä valmis maksamaan. Hankittu brändi taas koetaan vaikeaksi myydä. Kumpikaan brändi ei ole jälleenmyyjän maalämpöpumppuvalikoimalle kriittinen.

Taulukko 1. Aktiivisten jälleenmyyjien kokemusten ja tarpeiden suurimmat erot.

	<b>Yhteisiä</b>	<b>Vain hankkijabrändi</b>	<b>Vain hankittu brändi</b>
<b>Vahvuudet (&gt;3,5)</b>	Laatu	Vahvimmillaan yli 40 kW:n kohteissa	Käyttäjäturvallisuus
	Energiatohkeus		
	Asiakkaat tunnistavat laajasti		
	Luotan valmistajan taustatukeen		
	Luotan tuotteisiin		
<b>Heikkoudet (≤3)</b>	Haluamme lisätä osuutta myynnissä		
	Tuotemerkin kriittisyys	Asiakas haluaa juuri tämän merkin	Helppo myydä
<b>Tarpeet (≥4)</b>	Kate tuotteesta	Asiakas maksaa keskivertoa enemmän	
	Laatu	Helppous ja käyttäjäturvallisuus	Energiatohkeus
	Valmistajan tekninen tuki, myynti	Valmistajan tekninen tuki, asennus	Markkinointimateriaalit
	Asentamisnopeus		Kehityskanava
	Jälkihuolto		
	Työkalut		

Yhteenvedona tästä tarkastelusta voidaan todeta, että jälleenmyyjien odotuksina korostuvat laatu, helppous, nopeus, jälkihuolto, työkalut ja valmistajan tekninen tuki. Hankitun brändin osalta näkyy myös markkinointimateriaalien tärkeys ja mahdollisuus kehitysehdotuksille. Tuloksissa havaitaan jonkin verran yhteyksiä vahvuuksien ja heikkouksien sekä tarpeiden välillä. Joitakin asioita ei ehkä edes osata kaivat, kun niitä pidetään itsestään selvyyksinä ja jotkut brändin heikkoudet taas korostuvat tarpeina.

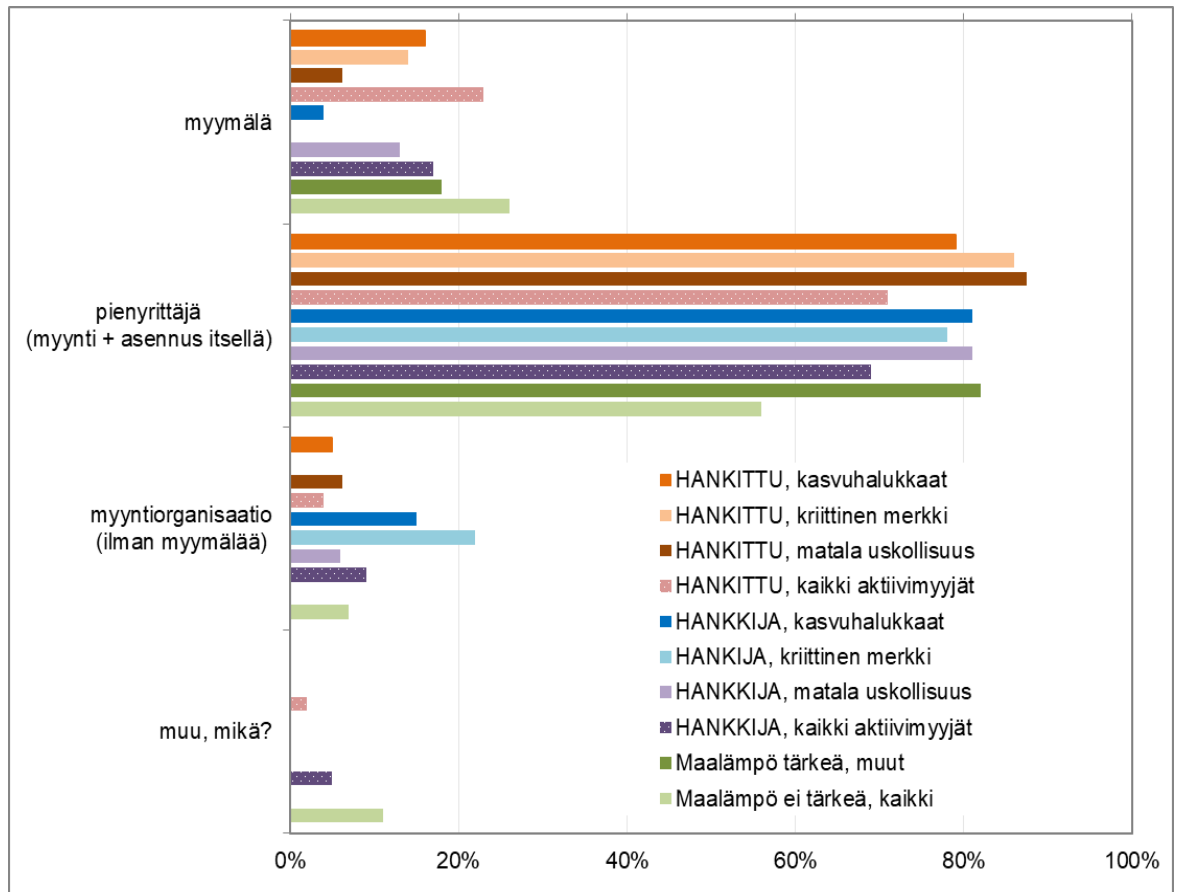
#### 4.3.2 Tarkastelu brändi uskollisuuskysymysten näkökulmasta

Seuraavassa tarkastellaan tarpeita ja mieltymyksiä brändi uskollisuuskysymysten näkökulmasta ja pyritään löytämään eroja niiden välillä, jotka ovat uskollisia ja niiden, jotka eivät ole. Taulukossa 2 esitetään ehdot, joilla vastaajaryhmät jaetaan. Ehdot saadaan heidän uskollisuuskysymyksiin ja maalämpöjärjestelmien yleiseen tärkeyteen liittyvien vastaustensa perusteella. Uskollisuutta kuvaavat kysymykset liittyvät brändin kriittisyyteen vastaajan valikoimassa sekä hänen haluunsa lisätä brändin myynnin osuutta edustamansa yrityksen liiketoiminnassa. Näistä käytetään jatkossa nimityksiä brändiriippuvaiset ja kasvuhallukkaat.

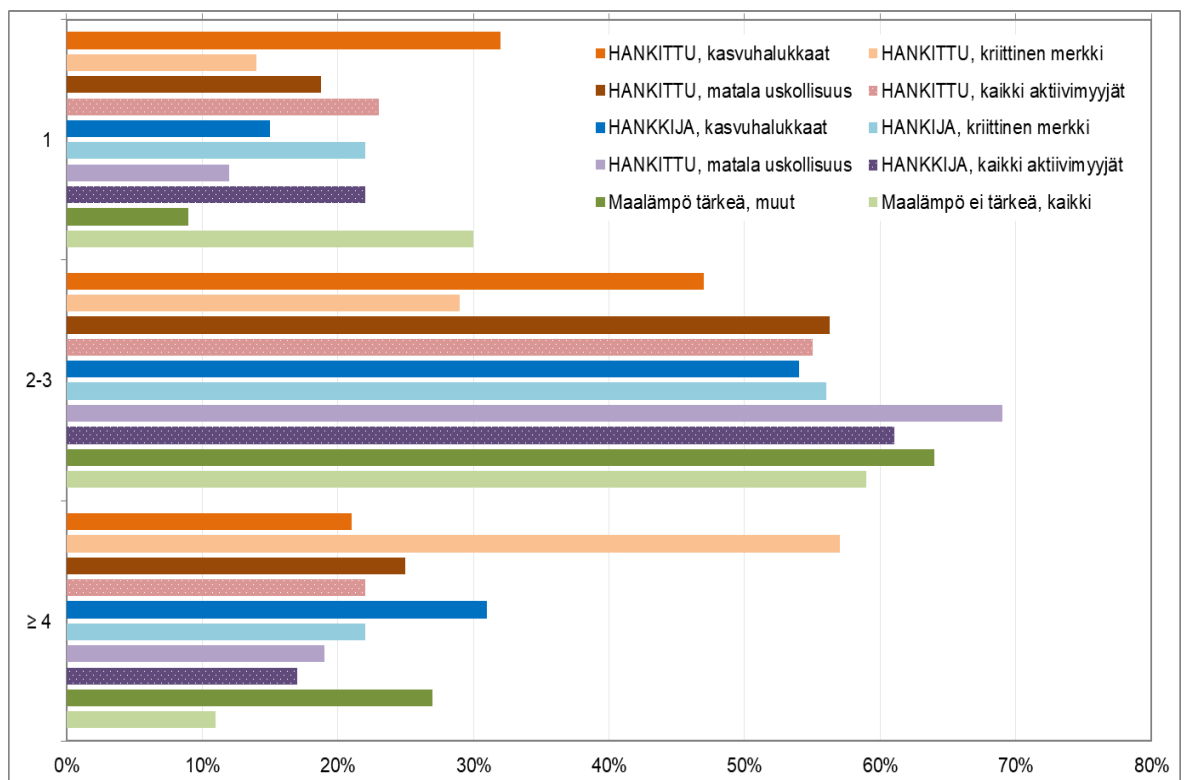
Taulukko 2. Vastaajaryhmien profilointiehdot vastauksittain.

BRÄNDI	HANKITTU			HANKKIJA			EI KUMPIKAAN	KAIKKI
Profiili:	Kasvuhalukkaat	Brändiriippuvaiset	Matala uskollisuus	Kasvuhalukkaat	Brändiriippuvaiset	Matala uskollisuus	Maalämpö tärkeä, muut	Maalämpö ei tärkeä, kaikki
<b>Aktiivisesti myyty brändi</b>	Vain hankittu brändi tai molemmat			Vain hankkijabrändi tai molemmat			ei kumpikaan	
<b>Maalämpöjärjestelmien osuus liikevaihdosta</b>	>50 % tai 15–50 %	>50 % tai 15–50 %	>50 % tai 15–50 %	>50 % tai 15–50 %	>50 % tai 15–50 %	>50 % tai 15–50 %	>50 % tai 15–50 %	<15 %
<b>Halu lisätä brändin osuutta myynnissä</b>	vastausvaihtoehdot 4 ja 5		1 ja 2	4 ja 5		1 ja 2		
<b>Brändi on kriittinen valikoimassa</b>		4 ja 5	1 ja 2		4 ja 5	1 ja 2		

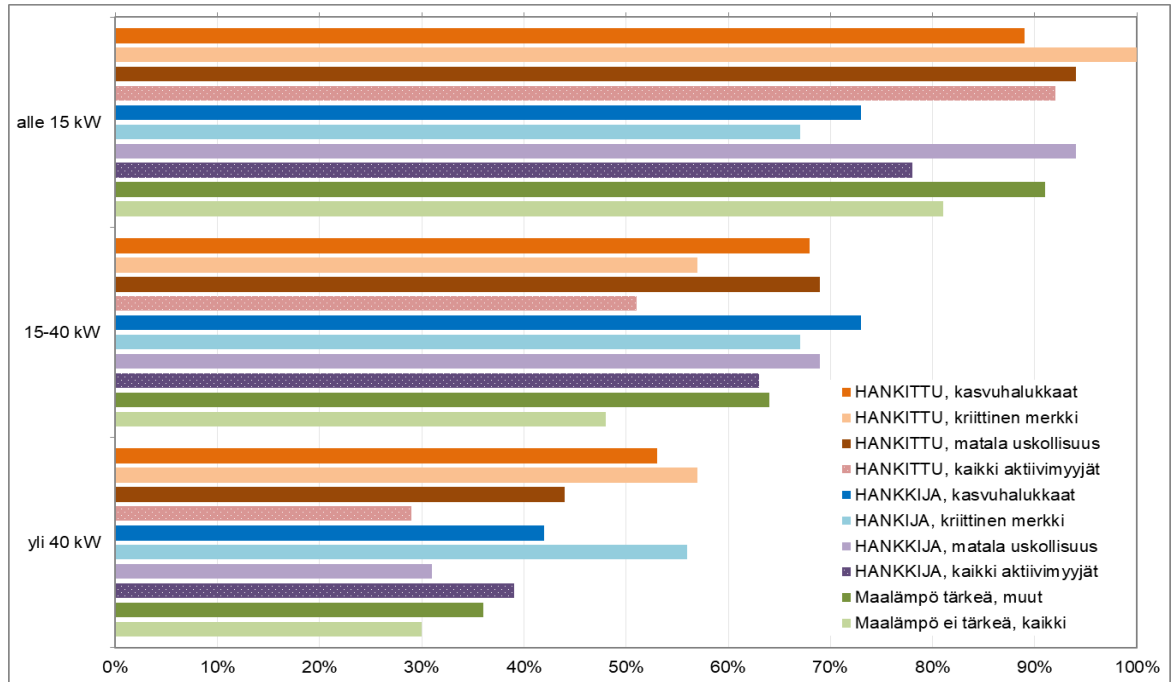
Kuviosta 11 nähdään, että pääosa jälleenmyyjistä on kaikissa uskollisuusryhmissä pienyrittäjiä. Hankitulle brändille uskollisista jälleenmyyjistä toiseksi suurin osuus on myymälöillä. Hankkijabrändillä toisella sijalla ovat myyntiorganisaatiot ilman myymälää. Kuviossa 12 tarkastellaan vastaajaryhmien brändivalikoiman laajuutta. Vastaajista, joille maalämpöjärjestelmät ovat alle 15 % liikevaihdosta, 30 % kertoo olevansa yhden brändin myyjä. Hankitun brändin osalta 32 % kasvuhalukkaista on keskittynyt yhteen brändiin. Enemmistö vastaajaryhmistä myy kahta tai kolmea merkkiä. Huomattava poikkeama ilmenee kuitenkin niiden keskuudessa, joille hankittu brändi on kriittinen tuotemerkki. Heistä jopa 57 % myy yli 4 merkkiä. Kuviosta 13 havaitaan, että 100 % tästä ryhmästä toimii alle 15 kW:n kokoluokassa. Määrä puolittuu sitä suuremmissa kohteissa.



Kuvio 11. Brändiuskollisuuden mukaan jaetut myyjäryhmät.



Kuvio 12. Vastaajaryhmien brändivalikoiman laajuus.



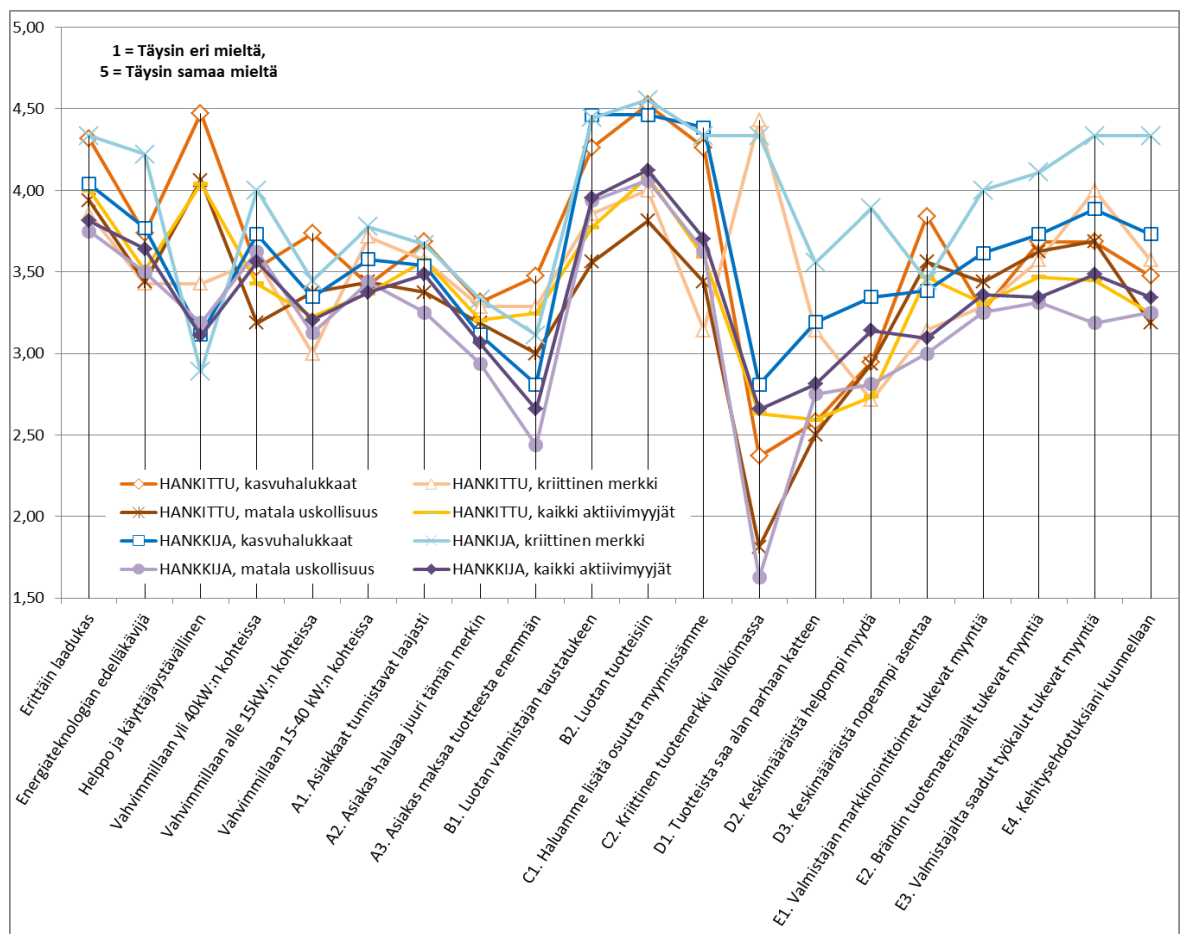
Kuvio 13. Vastaajaryhmien jakaantuminen järjestelmäkoon mukaan.

Tarkasteltaessa brändien kanssa toimivien vastaajaryhmien kokemuksia, kuviosta 14 nähdään, että ne, joille hankkijabrändi on kriittinen, kokevat sen erityisen energiatehokkaaksi. Käyttäjäystävällisyyden ja helppouden osalta tulokset ovat linjassa työn aiempien tulosten kanssa. On mielenkiintoista huomata, että hankitun brändin kasvuhaluiset pitävät hankittua brändiä kaikkein käyttäjäystävällisimpänä ja vastaavasti brändin kriittiseksi kokevat eivät näe tässä niin suurta onnistumista. Heillä sen sijaan korostuu tyytyväisyys työkaluihin ja he myös kokevat saavansa hankitun brändin tuotteista keskimääräistä paremman katteen.

Brändiluottamuksen osalta tulokset ovat odotetusti hyvät. Korkeimmaksi luottamus koetaan kasvuhalukkaiden keskuudessa ja hankkijabrändillä myös merkkiä kriittisenä pitävien osalta. Alhaisin brändiluottamus on hankitun brändin myyjillä, joilla on matala uskollisuus. Kasvuhaluiset hankitun brändin myyjät kokevat asiakkaan maksavan brändistä keskivertoa enemmän. Myös kriittiseksi merkin kokevat ovat keskimääräistä tyytyväisempiä tähän. Hankkijabrändin osalta vain kriittiseksi sen kokevien ryhmässä tulos jää yli keskitason. Muissa ryhmissä koetaan, että asiakas maksaa hankkijabrändistä keskivertoa vähemmän.

On hyvä huomata, että ne, jotka kokevat hankitun brändin kriittiseksi, haluavat silti vähiten lisätä sen myyntiä. Vastaavasti kasvuhaluikkaat eivät koe brändiä kriit-

tiseksi valikoimalleen. Kriittiseksi brändin kokevat ovat kasvuhaluukkaita tyytyväisempiä työkaluihin ja katteeseen. Heidän vastauksensa kasvuhalukkaisiin verrattuna on alhaisempia erityisesti käyttäjäystävällisyydessä, luottamuksessa, asennusnopeudessa ja myynnin helppoudessa. Lisäksi näkemys konekokovahvuuksissa poikkeaa näiden kahden vastaajaryhmän välillä. Hankittua brändiä kriittisenä pitävät eivät näe sitä vahvana alle 15 kW:n teholuokassa, vaikka 100 % vastaajista toimii tässä kokoluokassa. Kasvuhaluiset hankitun brändin myyjät taas pitävät brändiä vahvimpana juuri alle 15 kW:n kokoluokassa.



Kuvio 14. Brändipääoman muodostuminen brändiuskollisuuden näkökulmasta.

Hankkijabrändin osalta brändin vahvuus korostuu yli 40 kW:n teholuokassa kaikissa vastaajaryhmissä, mutta erityisesti brändiä kriittisenä pitävät kokevat sen olevan vahvimmillaan suurissa kohteissa. Toisin kuin hankitun brändin kohdalla, hankkijabrändin kriittiseksi kokevat haluavat myös lisätä sen osuutta myynnissään. Heidän brändiuskollisuutensa on siis erittäin korkea molemmilla mittareilla mitattuna.

Hankkijabrändi suoriutuu brändiä kriittisenä pitävien ryhmässä erinomaisesti esimerkiksi valmistajan tuessa, energiatehokkuudessa, sekä siinä, miten helpoksi tuotteen myynti koetaan. He näkevät myös saatavan katteen muita ryhmiä parempana. On myös hyvä huomata, että tämä ryhmä kokee selkeästi positiivisimpansa, miten heitä kuunnellaan. Hankkijabrändin kasvuhaluisten ryhmä taas näkee brändin suorituskyvyn ja valmistajan tuen alhaisempana kuin sen kriittiseksi kokevat, eivätkä he koe brändiä kriittiseksi. Heidän mukaansa asiakkaat maksavat tuotteista keskitasoa vähemmän. Myös helppokäyttöisyys tippuu alle tason 3. Näkemykset ovat vieläkin alhaisemmat matalaa brändiuskollisuutta ilmentävien myyjien keskuudessa.

Tarkastellaan vielä kuvioista 14 erikseen niitä myyjiä, joille kohdeyrityksen brändit eivät ole kriittisiä tai he eivät halua kasvattaa myyntiä. He ovat vastanneet näihin kysymyksiin brändin osalta 1 tai 2. Matalaa brändiuskollisuutta ilmentävien myyjien joukossa kokemus siitä, että valmistaja kuuntelee myyjän kehitysehdotuksia, koetaan melko lähelle arvoa 3 molemmilla brändeillä. Tällöin he eivät koe voivansa vaikuttaa ja osallistua kovin merkittävästi. Yllä kuvattujen tulosten perusteella brändin suorituskyvyllä, valmistajan tukitoimilla ja yhteiskehittämisellä on nähtävissä yhteys.

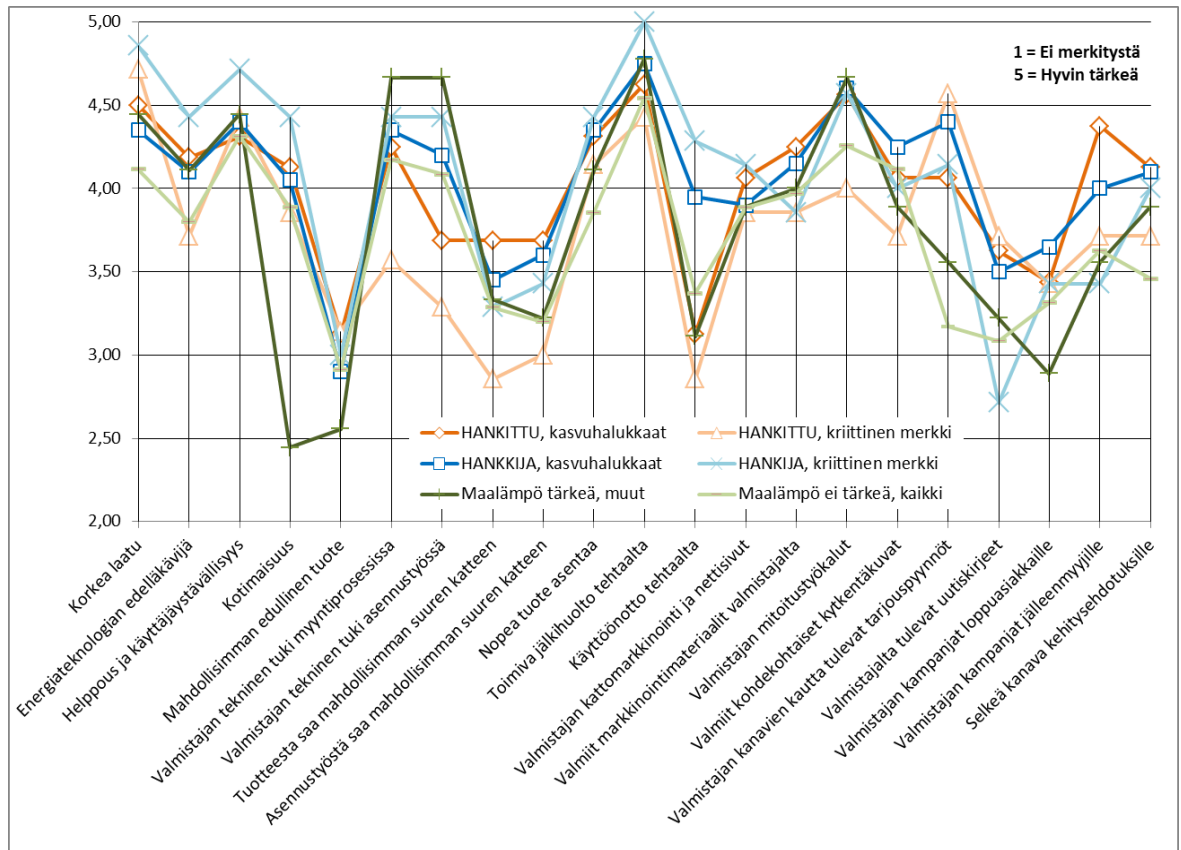
Hankitun brändin myyjät, joilla on matala brändiuskollisuus, kokevat hankitun brändin heikoimmaksi yli 40kW:n kokoluokassa. Hankkijabrändi nähdään puolestaan omien matalan brändiuskollisuuden myyjien mukaan vahvimmillaan yli 40 kW:n kohteissa ja selkeästi heikoimmillaan alle 15 kW:n kohteissa. Suurimmat erot brändiuskollisiin myyjiin verrattuna nähdään hankkijabrändin osalta myynnin helpoudessa sekä valmistajan työkaluissa. Hankitun brändin osalta kasvuhaluisten ja matalaa brändiuskollisuutta ilmentävien ryhmien välillä on suuri ero brändiluottamuksessa. On mielenkiintoista, että hankitun brändin matalan uskollisuuden ryhmässä valmistajan markkinointitoimet koetaan hyödyllisemmiksi kuin hankittua brändiä kriittisenä pitävien tai kasvuhalukkaiden ryhmässä. He myös haluavat lisätä kyseisen brändin myyntiä enemmän kuin brändiriippuvaiset.

Kuviossa 15 tarkastellaan erilaisten tekijöiden merkitystä uskollisuuden mukaan jakautuvissa vastaajaryhmissä. Kaikki mainitut tuote-ominaisuudet ovat tärkeitä. Kotimaisuudella ei kuitenkaan ole arvoa niille, joille maalämpö on tärkeä, mutta

jotka eivät myy kumpaakaan kohdeyrityksen brändiä. Heidän arvostuksissaan korostuvat sen sijaan muita voimakkaammin tekninen tuki. He eivät näe uutiskirjeitä tai valmistajan kanavista tulevia tarjouspyyntöjä niin tärkeinä, kuin muut ryhmät, mutta muuten valmistajan markkinointitoimet ja mahdollisuus antaa kehitysehdotuksia koetaan yhtä tärkeiksi kuin muissakin ryhmissä. Hankkijabrändistä riippuvaisten ryhmässä tuotteiden energiatehokkuus, tekninen tuki, käyttöönotto ja mitoitustyökalut koetaan tärkeämmiksi kuin hankittua brändiä kriittisenä pitävien ryhmässä. Jälkimmäinen ryhmä arvostaa puolestaan etenkin tarjouspyyntöjä. He näkevät myös uutiskirjeet tärkeinä, kun taas hankkijabrändiä kriittisenä pitävät, eivät koe uutiskirjeitä lainkaan tarpeellisiksi.

Hankitun brändin kriittiseksi kokevat eivät näe etenkään tuotteesta saatavaa katetta tärkeänä. Etsitään vielä mahdollisia syitä sille, miksi hankitun brändin kriittiseksi kokevat eivät ole kasvuhaluista. Tuoteominaisuuksien osalta tämä ryhmä kokee tuotteiden asentamisnopeuden ja käyttäjäystävällisyyden selvästi muita brändin edustajaryhmiä huonommiksi ja toisaalta toiminnalleen hyvin tärkeiksi. Tämä saattaa vaikuttaa heidän heikkoon innostukseensa lisätä brändin myyntiä. He eivät ole yhtä kiinnostuneita kampanjoista, työkaluista tai teknisestä tuesta kuin kasvuhaluiset. Kuvista 14 ja 15 voidaan päätellä, että hankitun brändin kriittiseksi kokevat odottavat nykyistä enemmän tarjouspyyntöjä. Heidän vastaustensa perusteella valmistajan suoriutuminen markkinointitoimissa jää alhaiseksi, mutta tarjouspyyntöjen merkitys on hyvin korkea.

Jopa 57 % hankitun brändin kriittiseksi kokevista, myy yli neljää merkkiä ja näistä 88 % on pienyrittäjiä, joilla on rajallisemmat resurssit myynti- ja markkinointiprosessissa. Tällöin on helpointa myydä sitä mitä asiakas kysyy. Hankitun brändin tuotteet koetaan vaikeiksi myydä. Jokainen vastaaja ryhmässä toimii alle 15 kW:n kokoluokassa, mutta he eivät koe brändiä vahvaksi siinä. Herää kysymys, onko hankittu brändi heille kriittinen juuri valmistajalta tulevien tarjouspyyntöjen vuoksi. Tällöin saattaa olla riski, että brändi valikoituu vain asiakkaalle, joka ehdottomasti haluaa kyseisen brändin. Loppuasiakkaiden kysynnän kasvattaminen voisi lisätä brändipääomaa ryhmässä. Isoimmat onnistumiset brändiriippuvaisten ryhmässä suhteessa heidän tarpeisiinsa ovat nykyisellään brändiluottamuksessa sekä työkaluissa.



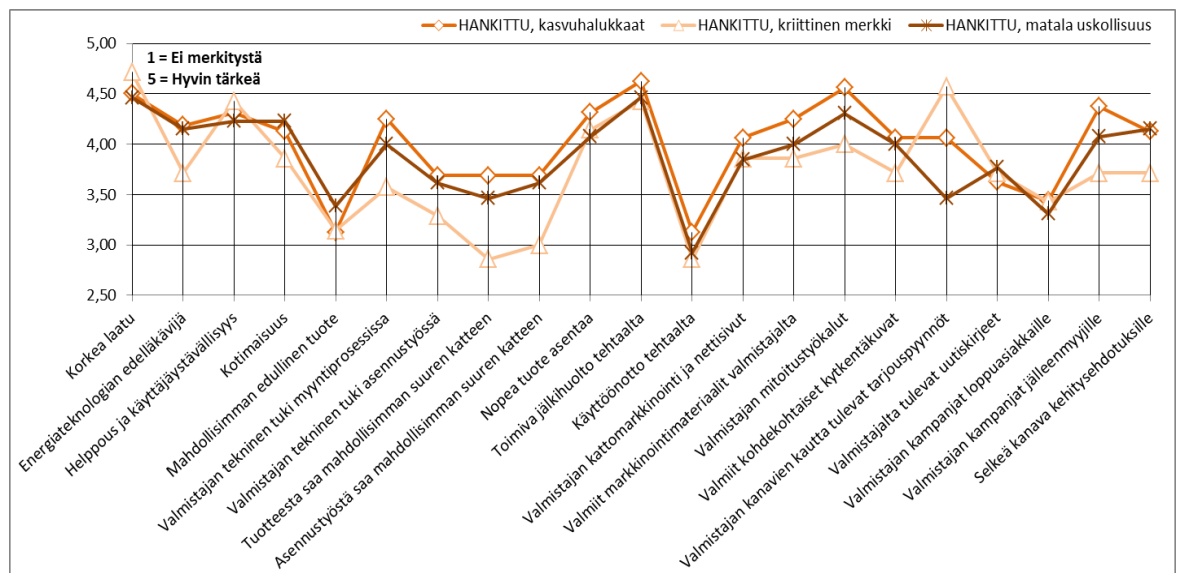
Kuvio 15. Brändiuskollisuuden mukaan jaetuille jälleenmyyjille tärkeät asiat.

Hankitun brändin kannalta kiinnostavin ryhmä brändipääoman kehittämisessä on kasvuhaluiset jälleenmyyjät. Vain 21 % kasvuhaluista myy yli neljää merkkiä. Kuvion 14 mukaan tämä ryhmä luottaa valmistajan tekniseen tukeen ja tuotteisiin sekä on erittäin tyytyväinen niiden käyttäjätystävällisyyteen. Kun sitten verrataan tarpeita brändin suoriutumiseen tässä ryhmässä, huomataan, että parannettavaa voisi olla erityisesti heille jäävässä katteessa, osallistumismahdollisuuksissa yhteiseen kehittämiseen sekä myynnin helppoudessa ja valmistajan markkinointitoimissa. Kate on heille kaikista tämän tarkastelun ryhmistä tärkein, mutta samalla heidän kokemustensa perusteella alan keskitasoa heikompi.

Kasvuhaluiset hankitun brändin myyjät kokevat, että asiakkaat tunnistavat brändin melko laajasti, ovat valmiita maksamaan siitä keskimääräistä enemmän ja tuote on nopea asentaa. On tärkeä selvittää, mihin heidän saamansa kate häviää. Eräs syy saattaa olla siinä, että kuvion 14 mukaan he kokevat brändin olevan vahvimmiltaan alle 15 kW:n teholuokassa, jossa katetta on vaikea saada. He kokevat brändin hieman keskimääräistä vaikeammaksi myydä ja markkinointitoimien onnistumistakaan ei nähdä kovin hyväksi. Samalla ryhmä näkee kattomarkkinoinnin ja

valmiit markkinointimateriaalit tärkeinä toiminnalleen. Markkinoinnin ja myyntiprosessin kehittäminen sekä mitoitusväkalujen käytön tehostaminen voisi parantaa katetta. Kasvuhaluiset pitävät heille suunnattuja kampanjoita ja osallistumismahdollisuutta kehitysideointiin erittäin tärkeinä.

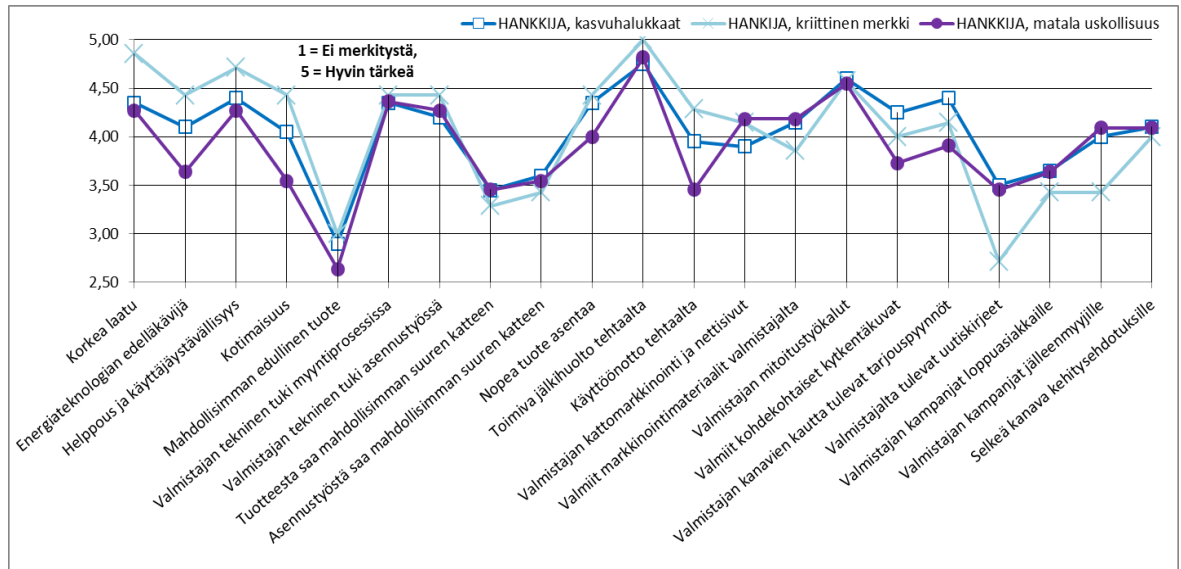
Kaikki vastaajaryhmät näkevät arvoa kehityskanavalla. Kuvia 14 ja 16 vertaamalla nähdään, että suurimmat erot kehityskanavaan liittyvien odotusten ja kokemusten välillä on hankitun brändin kasvuhaluisten ja matalaa brändiuskollisuutta ilmentävien keskuudessa. Etenkin matalan brändiuskollisuuden ryhmä näkee hankitun brändin osalta mahdollisuutensa vaikuttaa melko heikoksi. Tämä on saattanut osaltaan johtaa alhaiseen sitoutumiseen. Muita syitä kuvioiden 14 ja 16 perusteella saattavat olla kate, luottamus sekä heille suunnatut kampanjat ja muut valmistajan markkinointitoimet. Tarjouspyynnöistä he eivät niin kiinnostuneita kuin muut brändiä edustavat ryhmät. Matalaa brändiuskollisuutta ilmentävät arvostavat jälleenmyyjille suunnattuja kampanjoita korkealle, joten yhdessä kehitettävät kampanjat saattaisivat lisätä brändipääomaa ja samalla tarjouspyyntöjen arvostus mahdollisesti nousisi.



Kuvio 16. Hankitun brändin jälleenmyyjille tärkeät asiat.

Tarkasteltaessa nyt hankkijabrändiä, kuvioista 17 huomataan, että valmistajan tukitoimiin liittyvät asiat ovat hieman tärkeämpiä kasvuhaluille ja tuoteominaisuudet taas brändiä kriittisenä pitäville. Tämä voi osaksi selittyä sillä, että brändiriippuvaisten ryhmässä on suurempi osuus niitä vastaajia, jotka toimivat myös yli 40

kW:n teholuokassa. Tämä vaikuttaa odotuksiin valmistajaa ja sen markkinointitoimia kohtaan. Erityisen merkityksettöminä he kokevat valmistajalta tulevat uutiskirjeet, mikä saa pohtimaan uutiskirjeiden sisällön parempaa kohdentamista.

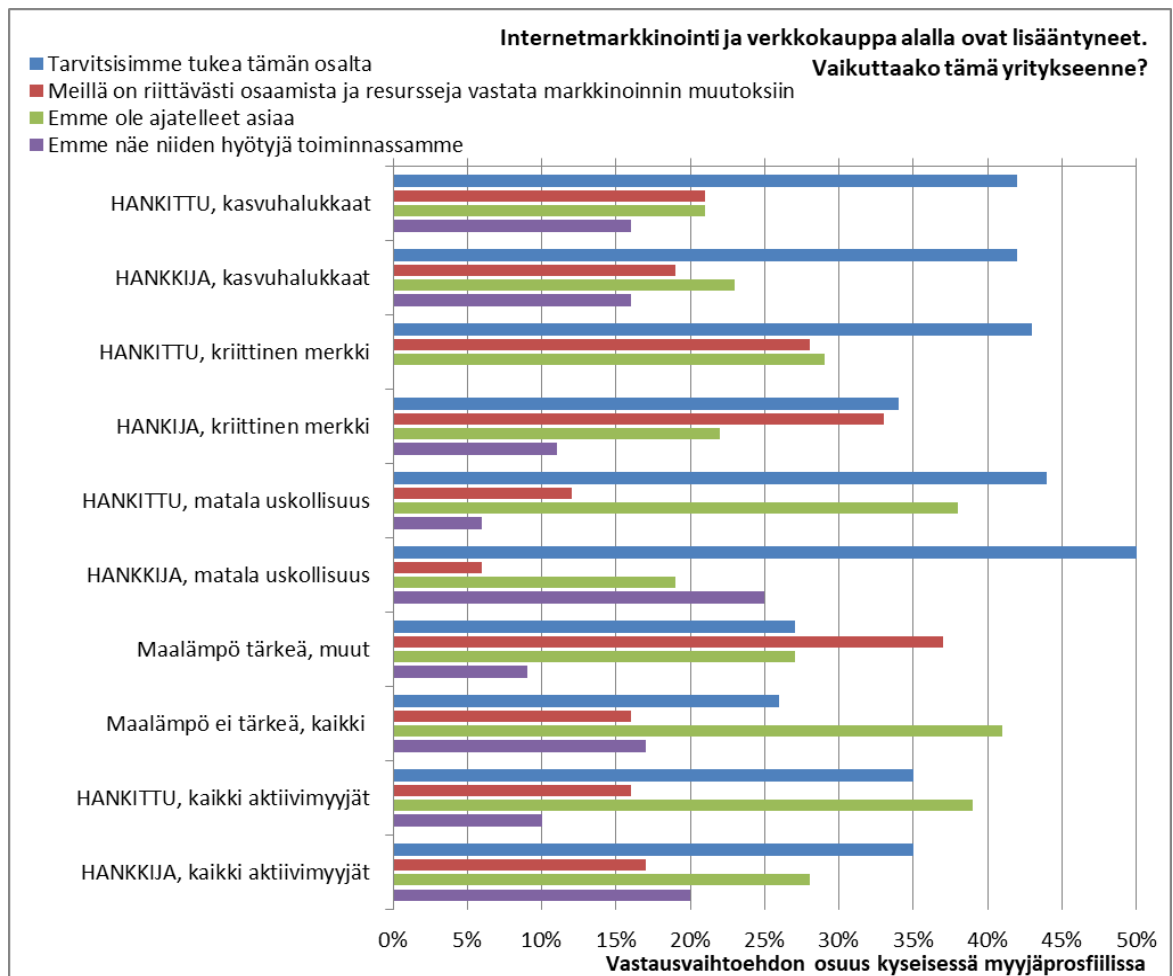


Kuvio 17. Hankkijabrändin jälleenmyyjille tärkeät asiat.

Kriittisenä hankkijabrändiä pitävät kokevat kuvion 14 mukaan kyseisen brändin heikoimmaksi tuoteominaisuudeksi käyttäjäystävällisyyden ja samalla hyvin tärkeäksi. Tästä saattaa johtua se, että ryhmä näkee tehtaalla käyttöönotot muita vastaajia tärkeimmäksi. Teknisen tuen kehittäminen ja edullisen käyttöönoton järjestelmällinen tarjoaminen tehtaalta parantaisi todennäköisesti kokemusta helppoudesta, mikä vahvistaisi brändipääomaa.

Tarkastellaan tämän osion lopuksi vielä kaupankäynnin digitalisoitumiseen liittyviä kysymyksiä erilaisissa brändiuskollisuuden mukaan jaetuissa ryhmissä. Vastaajilta kysyttiin vaikuttaako digitalisaation lisääntyminen heidän liiketoimintaansa? Kuviossa 18 nähdään, että yli kolmannes aktiivisista myyjistä kokee tukitarpeita digitaalisessa markkinoinnissa ja kaupankäynnissä. Hankkijabrändiä kriittisenä pitävistä hieman pienempi osuus kokee, että internetmarkkinoinnista voisi olla hyötyä. Tässä on jälleen hyvä muistaa, että kyseisessä ryhmässä on eniten toimijoita suurissa kiinteistöissä. Heitä motivoi kuvion 15 mukaan enemmän esimerkiksi tekniset palvelut, tuoteominaisuudet ja toimiva huolto. Lisäksi tässä ryhmässä suurempi osa kokee omien resurssien riittävän. Markkinoinnin osalta tätä ryhmää hyödyttää todennäköisesti eniten kattomarkkinointi ja monipuolisesti palvelevat verkkosivut.

Kohdeyrityksen jälleenmyyjät, joilla on matala brändiuskollisuus, kokevat suurinta tarvetta digitaalisen markkinoinnin tukitoimille. He ovat kuvioiden 16 ja 17 mukaan kiinnostuneita kehittämään asioita yhdessä, joten paras lopputulos heidän kannaltaan voitaisiin saavuttaa kehittämällä digitaalista kaupankäyntiä yhdessä ja sitouttamalla heitä sitä kautta brändeihin tiiviimmin. Myös molempien brändien kasvuhaluista yli 40 % kokee tarvitsevansa tukea digitalisaation tuomiin muutoksiin. Joka vastaajaryhmässä on merkittävä osa myös niitä, jotka eivät ole ajatelleet digitalisaation tuomia muutoksia lainkaan tai eivät näe niiden hyötyjä toiminnassaan. Tämä on hyvä huomioida brändinhallintaa kehitettäessä nykypäivän digitaalisessa ympäristössä.



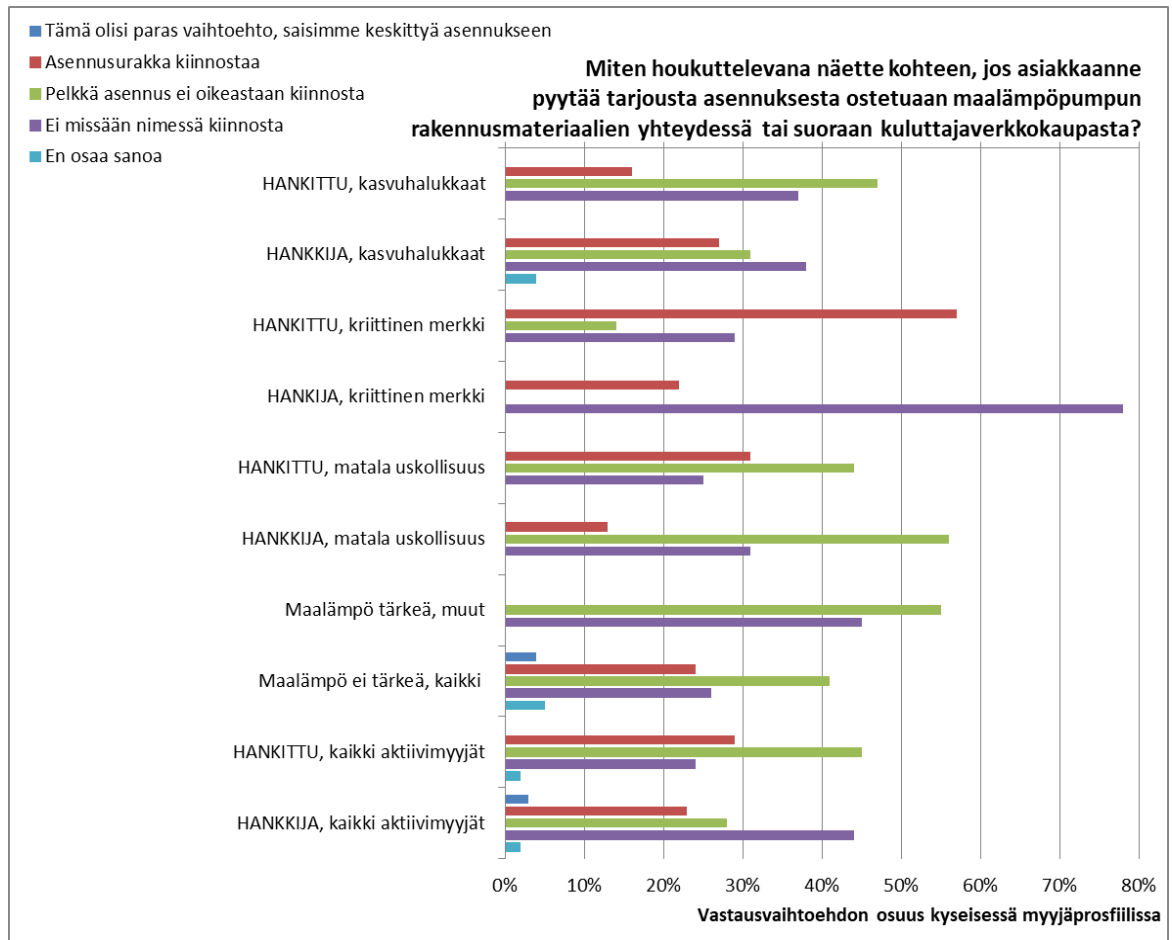
Kuvio 18. Suhtautuminen ja tarpeet internetmarkkinointiin ja verkkokauppaan.

Kuviossa 19 on vielä tarkasteltu miten houkuttelevana jälleenmyyjät näkevät järjestelmäsensuun kohteeseen, johon asiakas ostaa maalämpöpumpun muualta, esimerkiksi verkkokaupasta. Kiinnostuneiden määrä vaihtelee vastaajaryhmittäin hieman yli 10 prosentista jopa lähelle 60 prosenttia. Jokaisessa ryhmässä on

suuri osa vastaajia, joita pelkkä asennus ei kiinnosta tai he ovat jopa melko jyrkästi vastaan. Kasvuhaluiset myyjät kummankaan brändin osalta eivät ole kovin kiinnostuneita pelkästä asennustyöstä, mutta silti kiinnostuneitakin näistä ryhmistä löytyy. Hankitun brändin kasvuhaluisten joukossa on myös muutamia, joille puhdas asennusurakka olisi paras vaihtoehto. Näiden osuus kaikista vastaajista on kuitenkin selkeästi pienin.

Hankitun brändin kriittiseksi kokevista puhdas asennusurakka kiinnostaisi jopa 57 prosenttia vastaajista. Tämä vahvistaa aiempaa päätelmää siitä, että ryhmän enemmistön ydinosaamista ja liiketoimintaa on asentaminen. Heitä voitaisiin tukea esimerkiksi markkinoinnin automaatiolla, jolloin asiakas olisi valmiiksi ostohaluimpi kyseistä brändiä kohtaan. Toisin kuin hankitun brändin kriittiseksi kokevat, hankkijabrändillä tämä ryhmä suhtautuu asennusurakkaan kaikkein kriittisimmin. Heistä 22 % voisi olla kiinnostunut pelkästä asennuksesta, mutta jopa 78 % heistä vastaa, että pelkkä asennus ei kiinnosta lainkaan. Yi 40 % jälkimmäisestä vastaajaryhmästä kuitenkin kokee digitalisaation myötä tukitarvetta markkinoinnissaan ja kaupankäynnissään, jolloin heitä voitaisiin motivoida digitalisaation pariin teknisten tukipalvelujen tai koulutusten kautta.

Myyjät, joille maalämpö on tärkeä, mutta eivät myy kohdeyrityksen brändejä, suhtautuvat hyvin kriittisesti puhtaaseen asennusurakkaan, eikä heistä kukaan ole kiinnostunut urakasta. Tuotemyynti on heille oleellinen osa maalämpökokonaisuutta. Heistä yli 80 % on kuvion 11 perusteella pienyrittäjiä, jolloin voisi olettaa, että heillä on melko rajalliset resurssit esimerkiksi markkinointiin. Kuitenkin kuvion 18 perusteella tämä ryhmä kokee kaikista vastaajaryhmistä eniten, että heillä on riittävästi osaamista ja resursseja vastata markkinoinnin muutokseen. Heidän sitouttamisessaan tulisikin kiinnittää erityistä huomiota yleiseen tekniseen tukeen, mikä on heille kuvion 15 perusteella hyvin tärkeää. Myös tätä ryhmää voitaisiin ohjata hiljalleen tukipalveluiden kautta digitaalisiin palveluihin ja kehittää näin tulevaisuuden brändinhallintaa.



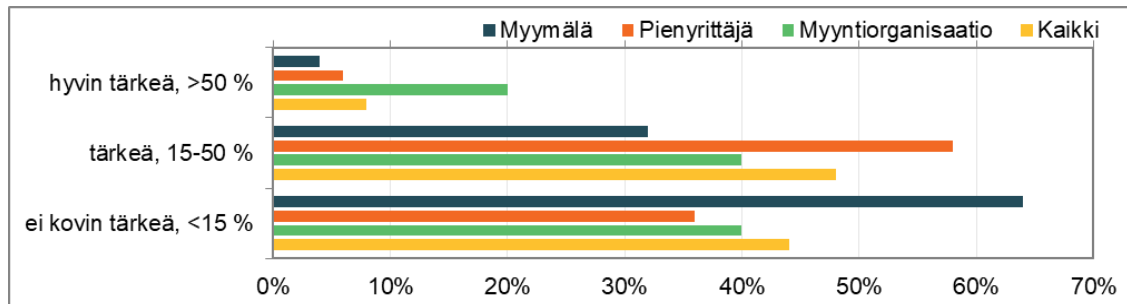
Kuvio 19. Asennusurakan houkuttavuus ero vastaajaryhmissä.

### 4.3.3 Tarkastelu myyjäprofiileittain

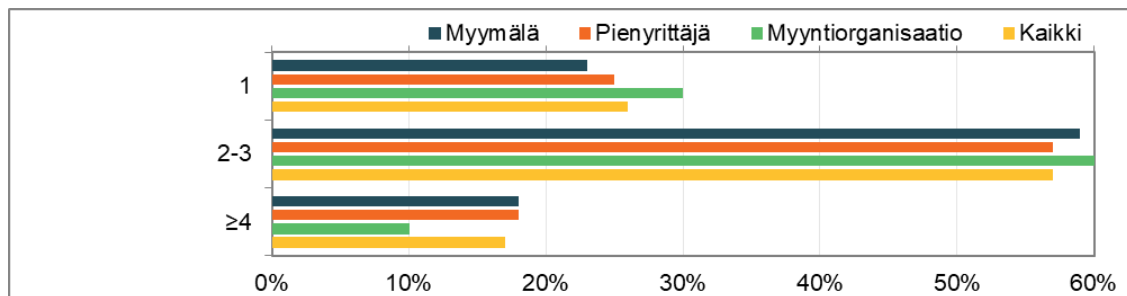
Seuraavaksi tehdään tarkastelu eri myyjätyyppien odotusten ja kokemusten välillä. Kuviosta 20 nähdään, että maalämpö on tärkeä tai hyvin tärkeä yli 60 prosentille pienyrittäjistä. Suurin osuus myyjä, joiden liikevaihdosta maalämpöpumput on yli 50 %, löytyy myyntiorganisaatioista. Heistä 20 % kokee maalämmön siis hyvin tärkeäksi. Muissa vastaajaryhmissä tällaisten yritysten osuus jää alle 10 prosenttiin. Myymälöistä yli 60 prosentille maalämmön osuus liikevaihdossa on melko pieni. Jokaisesta myyjäryhmästä löytyy kuitenkin merkittävä osa niitä, joille maalämpö on tärkeä ja vähintään 15 % liikevaihdosta.

Kuviosta 21 nähdään, että kaikissa ryhmissä brändivalikoiman laajuus vaihtelee yhdestä brändistä yli neljään vaihtoehtoon. Myyntiorganisaatioista hieman muita isompi osa eli 30 % myy vain yhtä merkkiä. Tässä ryhmässä on myös vähiten yli 4 merkin myyjä eli vain 10 %. Enemmistö eli 60 % myyntiorganisaatioista myy kuvi-

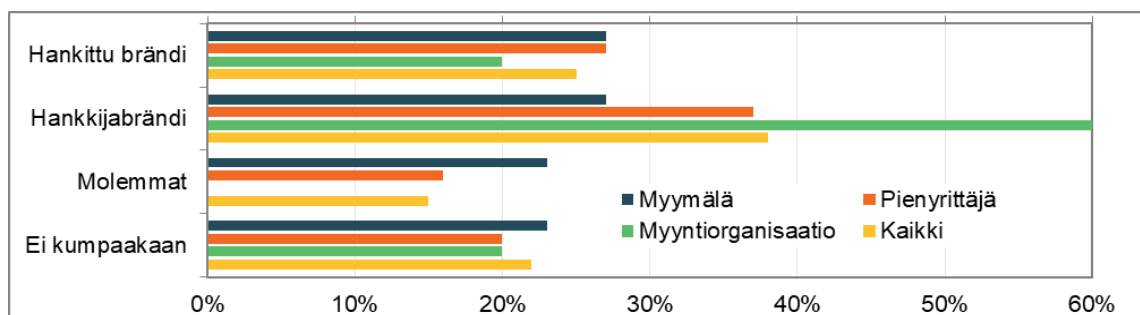
on 22 mukaan pelkästään hankkijabrändiä. Yksikään tästä vastaajaryhmästä ei myy molempia brändejä tällä hetkellä. Myymälät ja pienyrittäjät jakaantuvat eri brändiryhmiin melko tasaisesti. Molempia brändejä edustavat yritykset ovat kaikki joko pienyrittäjiä tai myymälöitä. Kaikista yritystyypeistä löytyy niitä, jotka eivät myy kohdeyrityksen brändejä lainkaan.



Kuvio 20. Maalämmön merkitys myyjätyypeittäin.



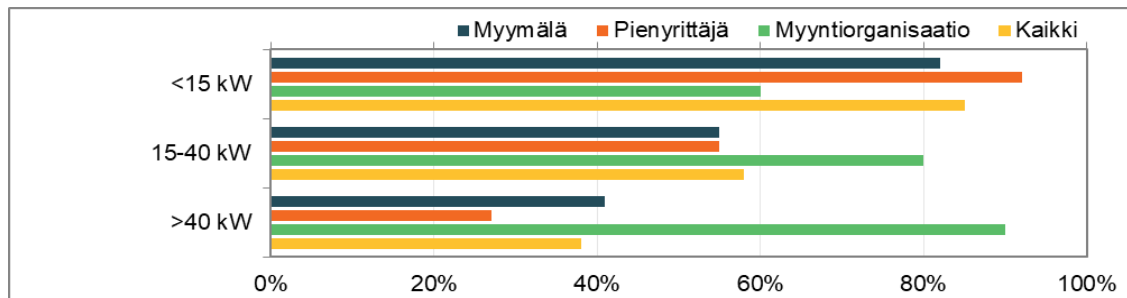
Kuvio 21. Brändivalikoiman laajuus myyjätyypeittäin.



Kuvio 22. Erilaisten myyjätyyppien jakautuminen brändeittäin.

Kyselyyn vastanneista myyntiorganisaatioista yli 90 % toimii kuvion 23 mukaan myös yli 40 kW:n maalämpökohteissa. He siis palvelevat asiakkaita hyvin laajalla tuoteskaalalla, mikä lisää entisestään tämän ryhmän merkitystä valmistajan brändipääoman kehittämiseksi. Muista vastaajaryhmistä alle puolet toimii yli 40 kW:n kohteissa. Toisaalta pienyrittäjät ja myymälät ovat erittäin tärkeitä brändinhallinnalle kuluttajanäkökulmasta, koska lähes jokainen heistä toimii pienemmissä teholuo-

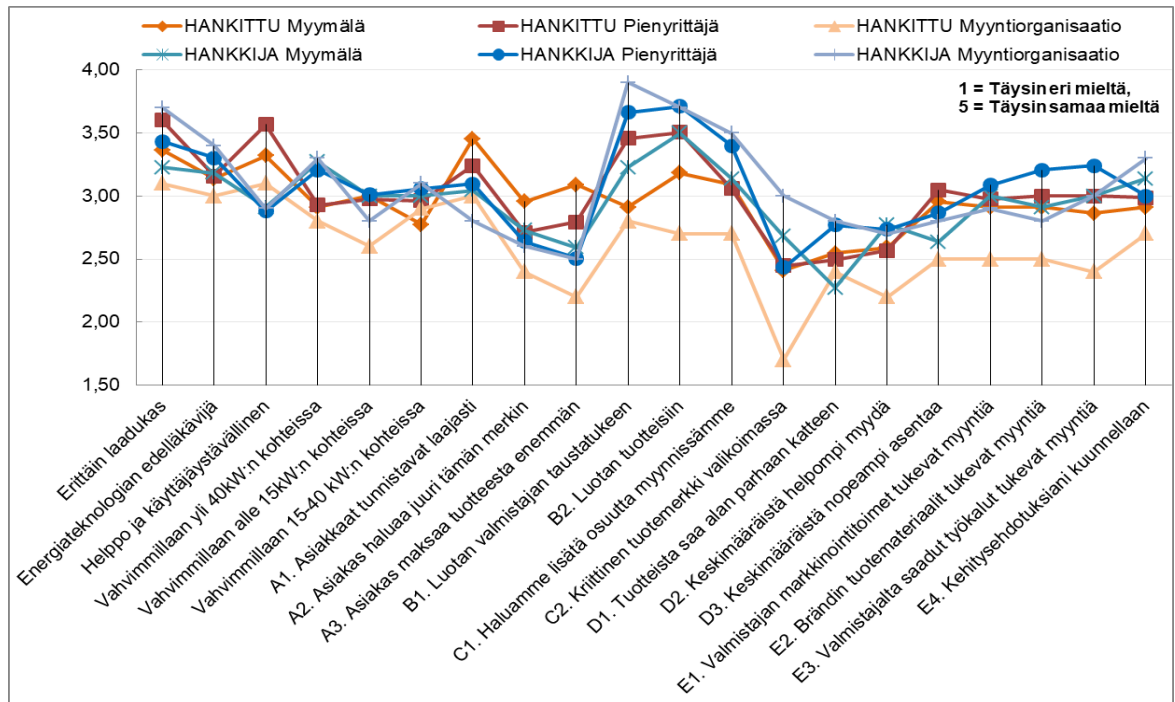
kissa eli kuluttajakohteissa. Myyntiorganisaatioista 40 % ei ole kuluttajakohteiden kanssa tekemisissä lainkaan.



Kuvio 23. Erilaisten myyjätyyppien jakautuminen kokoluokittain.

Brändipääomaa tarkasteltaessa, kuviosta 24 nähdään, että molempien brändien onnistuminen on melko heikko myyjätyypeittäin jaoteltuna. Vastauksiin vaikuttaa se, että jokaisessa ryhmässä on mukana niitä, joilla ei ole kokemusta kyseisestä brändistä. Kumpikaan brändi ei nouse tässä tarkastelussa erityisen vahvaksi missään tietyssä teholuokassa. Hankkijabrändi on kaikkien vastaajaryhmien mukaan kuitenkin hieman neutraalitason 3 yläpuolella yli 40 kW:n kohteissa. Myyntiorganisaatiot näkevät molemmat brändit heikoimmillaan alle 15 kW:n kohteissa. Kaikki ryhmät kokevat brändeistä saatavan katteen olevan alan keskitasoa heikempi ja myynnin vaikeampaa. Yksikään vastaajaryhmä ei koe brändejä kriittiseksi, mutta myyntiorganisaatioiden osalta hankkijabrändi ylittää kuitenkin tässä neutraalitasoon. Vastaavasti myyntiorganisaatiot näkevät hankitun brändin hyvin merkityksettömäksi valikoimalleen. Toisaalta heistä vain 20 % myy kyseistä brändiä, mikä vaikuttaa tulokseen.

Hankkijabrändin osalta eri vastaajaryhmien näkemykset ovat melko samanlaisia kaikissa ryhmissä. Luottamus brändiin on hyvä erityisesti myyntiorganisaatioiden ja pienyrittäjien vastausten perusteella. Myymälöiden luottamus hankkijabrändin taustatukeen on alhaisempi kuin muissa ryhmissä kyseisen brändin osalta. Myymälät näkevät hankkijabrändistä saatavan katteen erittäin heikkona, mutta kaikissa ryhmissä sen koetaan olevan keskitasoa alhaisempi. Myymälät ja myyntiorganisaatiot kokevat, että heillä on jonkinlaisia vaikutusmahdollisuuksia hankkijabrändin kehittämisessä, mutta pienyrittäjät eivät. Pienyrittäjien vastauksissa valmistajan muut markkinoinnilliset tukitoimet nähdään vastaavasti jonkin verran positiivisina, kun taas muilla vastaus jää nollatasoon tai sen alle.



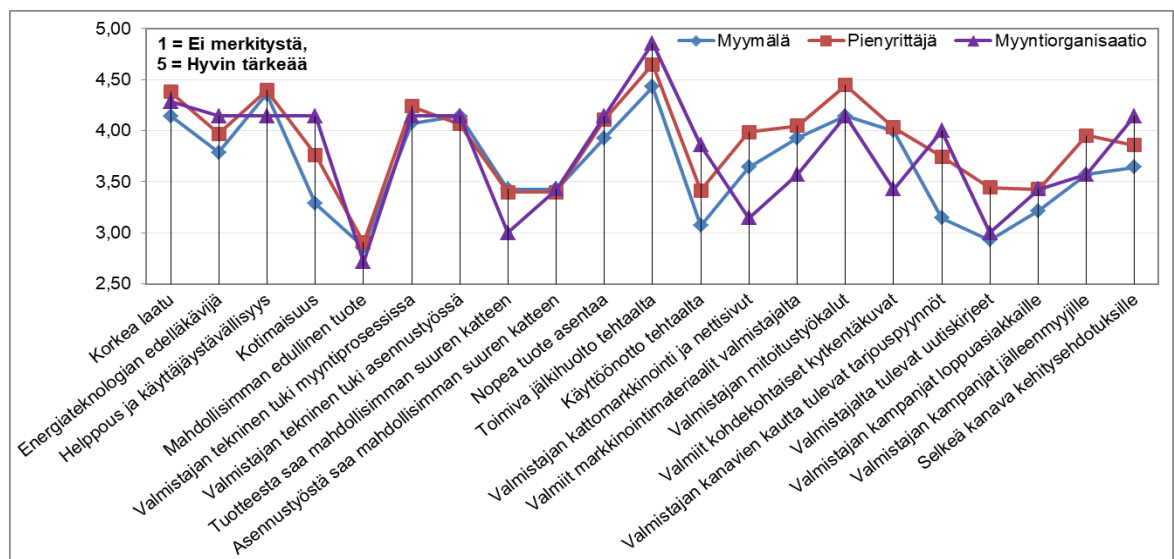
Kuvio 24. Erilaisten myyjätyyppien brändipääoman muodostuminen.

Valmistajan tuki hankitun brändin osalta jää kaikissa ryhmissä tasoon 3 tai sen alle. Erityisen heikkona se nähdään myyntiorganisaatioissa, joiden kannalta hankitun brändin pääoma on kokonaisuutenakin heikoin. Tuoteominaisuuksista erityisesti laatu ja käyttäjäystävällisyys nähdään ryhmässä positiivisina. Pienyrittäjät kokevat hankitun brändin tuoteominaisuudet ja asentamisnopeuden kaikkein positiivisimmin. Heidän brändiluottamus on hyvä ja tässä tarkastelussa selkeästi korkein hankitun brändin osalta. Pienyrittäjien ohella myymälät näkevät hankitun brändin tunnettuuden kohtalaisen hyvänä. Myymälät myös kokevat, että asiakas maksaa tuotteista hieman keskivertoa enemmän.

Kuviosta 25 huomataan, että eri myyjätyypeille yleisesti tärkeitä asioita ovat korkea laatu, käyttäjäystävällisyys, tekninen tuki, huolto, mitoitustyökalut ja kanava kehitysehdotuksille. Tarjouspyyntöjen merkitys on suurin myyntiorganisaatioille, kun taas myymälöille niillä ei ole merkitystä oikeastaan lainkaan. Samalla tavalla kotimaisuus on erittäin tärkeää myyntiorganisaatioille ja vastaavasti myymälöille tällä ei ole kovinkaan suurta merkitystä. Pienyrittäjät ovat näiden vastausten välissä. Heille muita tärkeämpää ovat kattomarkkinointi ja valmistajan kampanjat jälleenmyyjille sekä mitoitustyökalut. Myymälät ja myyntiorganisaatiot eivät näe hyötyjä valmistajan uutiskirjeissä, mutta pienyrittäjät näkevät. Pienyrittäjille tällaisesta

viestinnästä onkin odotettavissa suurin hyöty, mutta viestinnän sisällön paremmalla kohdistamisella hyötyarvoa voidaan lisätä myös muille myyjäryhmille.

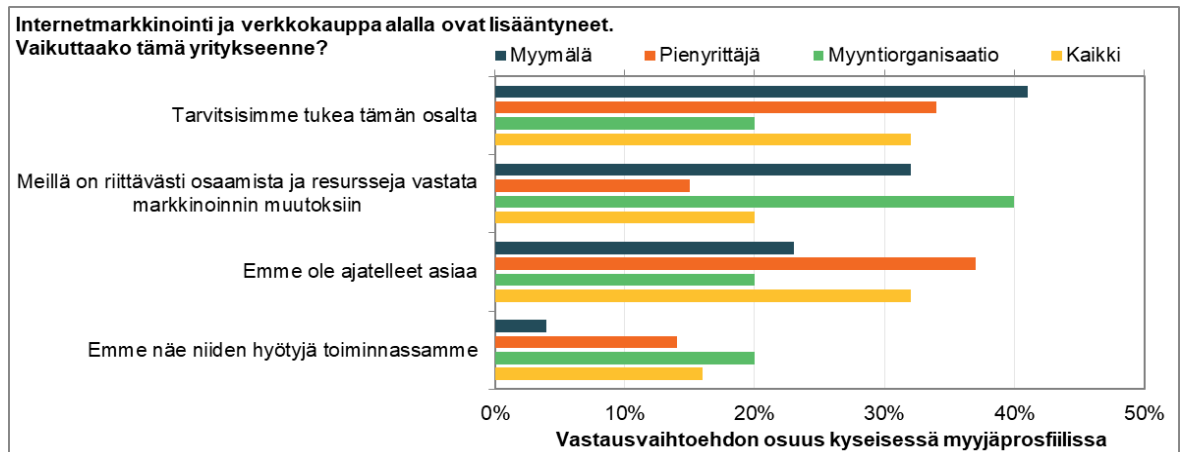
Myyntiorganisaatiot näkevät kattomarkkinoinnilla hyvin vähän arvoa. Samoin tuotteesta saatava kate on melko merkityksetön tässä ryhmässä. Asennustyön kate on kuitenkin heille yhtä tärkeä kuin muillekin vastaajaryhmille. Tässä onkin hyvä muistaa, että tämä ryhmä on muita enemmän keskittynyt suuriin kohteisiin, mikä vaikuttaa heidän tarpeisiinsa. Silti esimerkiksi kattomarkkinoinnilla on myös tälle ryhmälle tiedostamatonta vaikutusta brändipääoman kannalta. Suuremmissa kohteissa loppuasiakkaalle saattaa olla kuluttaja-asiakasta merkityksellisempää kokonaistoimituksen hinta ja laatu, kuin itse tuotemerkki, koska urakka pitää usein sisällään paljon muutakin kuin lämpöpumpun. Myyntiorganisaatioiden kannalta onkin hyvä panostaa teknisiin ominaisuuksiin, erityisesti käyttäjäystävällisyyteen, esimerkiksi teknisen tuen ja kouluttamisen kautta sekä kotimaisuuden viestintään.



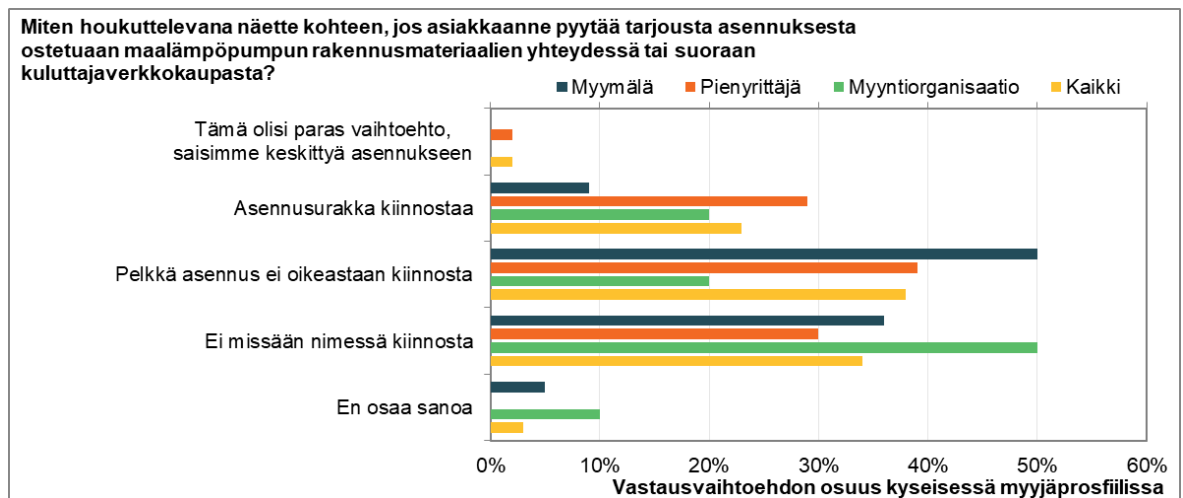
Kuvio 25. Erilaisten asioiden merkitys myyjätyypeittäin.

Kuvion 26 mukaan digitalisaation synnyttämää markkinoinnillista tuen tarvetta on eniten myymälöiden ja pienyrittäjien ryhmissä. Moni vastaaja ei ole ajatellut asiaa. Näistä suurimmat vastaajaryhmät ovat pienyrittäjät ja myyntiorganisaatiot. Toisaalta myyntiorganisaatioista jopa 40 % kokee, että heillä on riittävästi omia resursseja. Kuvion 27 mukaan, pienyrittäjistä 29 % olisi kiinnostunut pelkästä asennusurakasta ilman laitemyyntiä. Heitä saattaisi siis kiinnostaa esimerkiksi jokin asennuksen provisiomalli, jossa toinen taho myy itse järjestelmän. Muutama pienyrittäjä kokee puhtaasti asennus-urakan jopa parhaaksi toimintamalliksi yritykselleen. Täl-

löin he voivat toimia omalla vahvuusalueellaan. Myymälöistä 86 % ei ole kiinnostunut pelkästä asennus-urakasta, mikä on melko luonnollista. Myyntiorganisaatioista 70 % ja pienyrittäjistäkin 69 % vastaa, ettei ole kiinnostunut toimintamallista. Jokaisesta ryhmästä vähintään 30 % vastaa, ettei tällainen kiinnosta missään nimessä.



Kuvio 26. Digitalisaation vaikutukset myyjätyypeittäin.



Kuvio 27. Asennusurakan houkuttavuus myyjätyypeittäin.

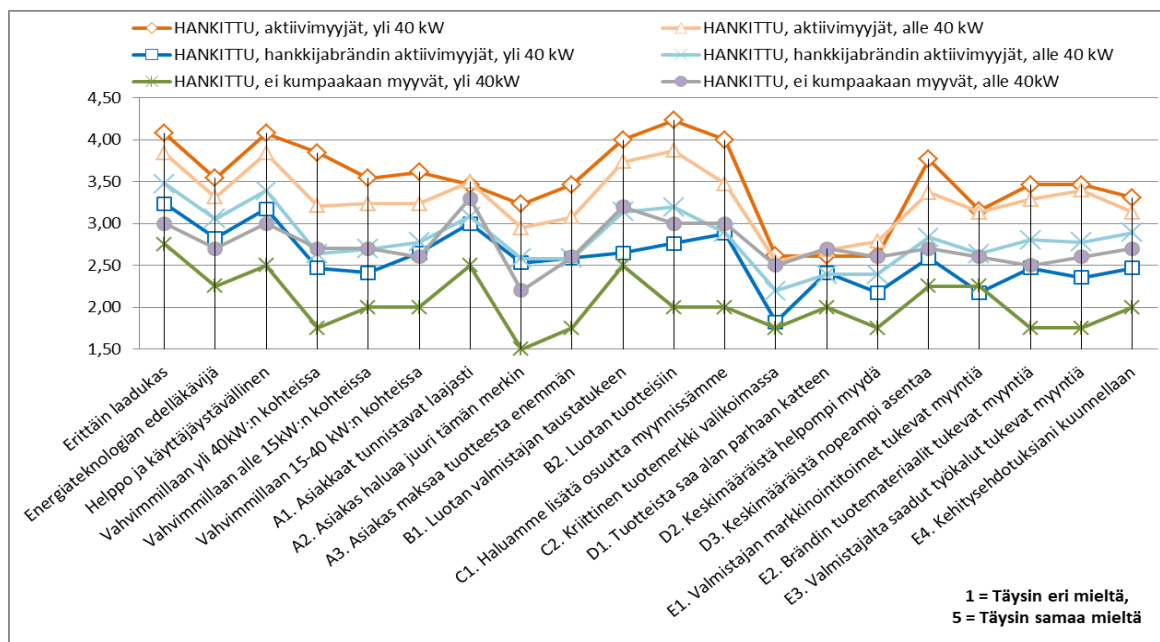
#### 4.3.4 Tarkastelu teholuokittain

Tarkastellaan vielä lopuksi jälleenmyyjäpohjaisen brändipääoman muodostumista järjestelmäkoon mukaan jaetuissa jälleenmyyjäryhmissä ja heidän tarpeitaan. Kuvion 28 perusteella hankitun brändin pääoma on korkein yli 40 kW:n teholuokassa brändiä myyvien osalta. Brändin kate ja myynnin helppous nähdään kuitenkin hieman parempana ryhmässä, jonka toiminta keskittyy alle 40 kW:n laitteisiin.

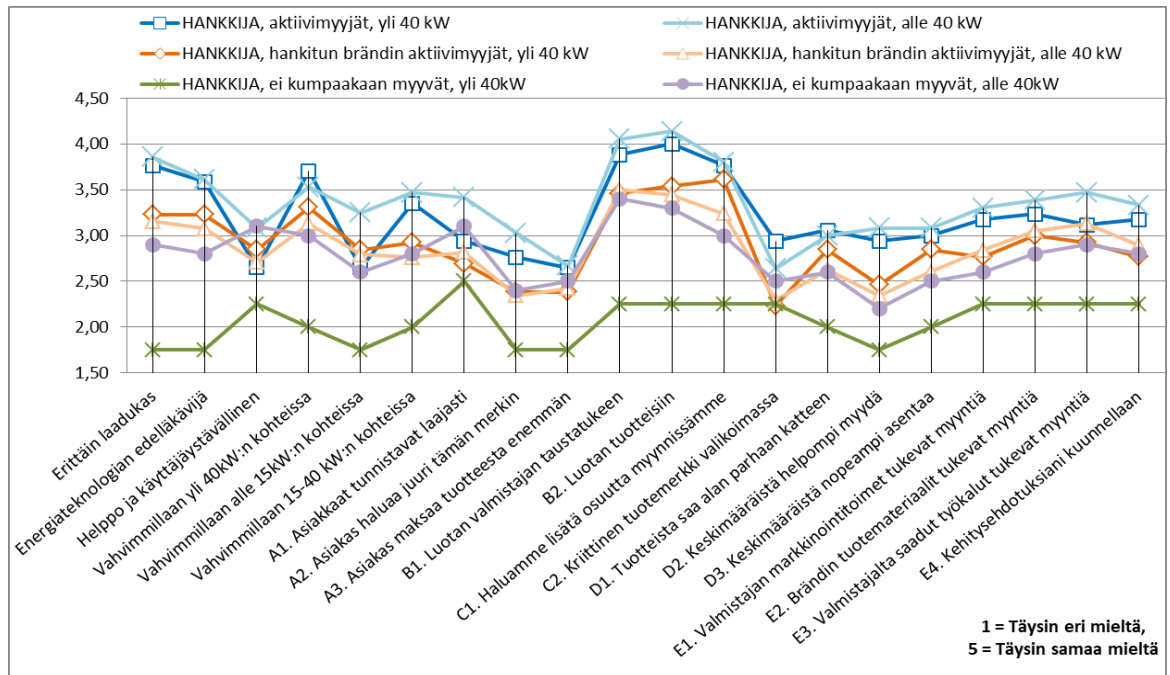
Suurissa kohteissa toimivat, hankittua brändiä aktiivisesti myyvät, näkevät brändin vahvimmaksi yli 40 kW:n teholuokassa, muut ryhmät eivät.

Kuvioiden 28 ja 29 mukaan, molempien kohdeyrityksen brändien pääoma jää selkeästi alle nollatason niiden, yli 40 kW:n teholuokassa toimivien jälleenmyyjien osalta, jotka eivät myy kumpaakaan kohdeyrityksen brändiä. He kokevat jopa brändiluottamuksen negatiivisena. Ryhmä näkee hankitun brändin heikoimmaksi sen osalta, että asiakas haluaisi juuri kyseisen brändin. Hankitun brändin suurimmat erot sen aktiivimyyjiin verrattuna ovat houkuttavuuden lisäksi tuoteluottamuksessa sekä markkinointimateriaalien ja työkalujen hyödyllisyydessä. Hankijabrändin tuoteominaisuudet nähdään hyvin alhaisina yli 40 kW:n kohteissa toimivien, ei kumpaakaan -myyvien joukossa.

Hankkijabrändin pääoma muodostuu tarkastelussa hankittua tasaisemmin eri vastaajaryhmien välillä. Hankkijabrändin osalta parhaat arvostukset suurimpaan osaan kysymyksistä saadaan myyjiltä alle 40 kW:n teholuokassa. Tämä ryhmä ei silti koe hankkijabrändiä kriittiseksi. On hyvä huomata, että hankitun brändin myyjät ovat halukkaita kasvattamaan hankkijabrändin osuutta myynnissään etenkin suurissa kohteissa. Tämä tulos syntyy todennäköisesti molempia myyvien vastauksista, koska kappaleessa 4.3.1 todettiin, että vain hankittua brändiä myyvät eivät ole kiinnostuneita hankitun brändin myynnin lisäämisestä.

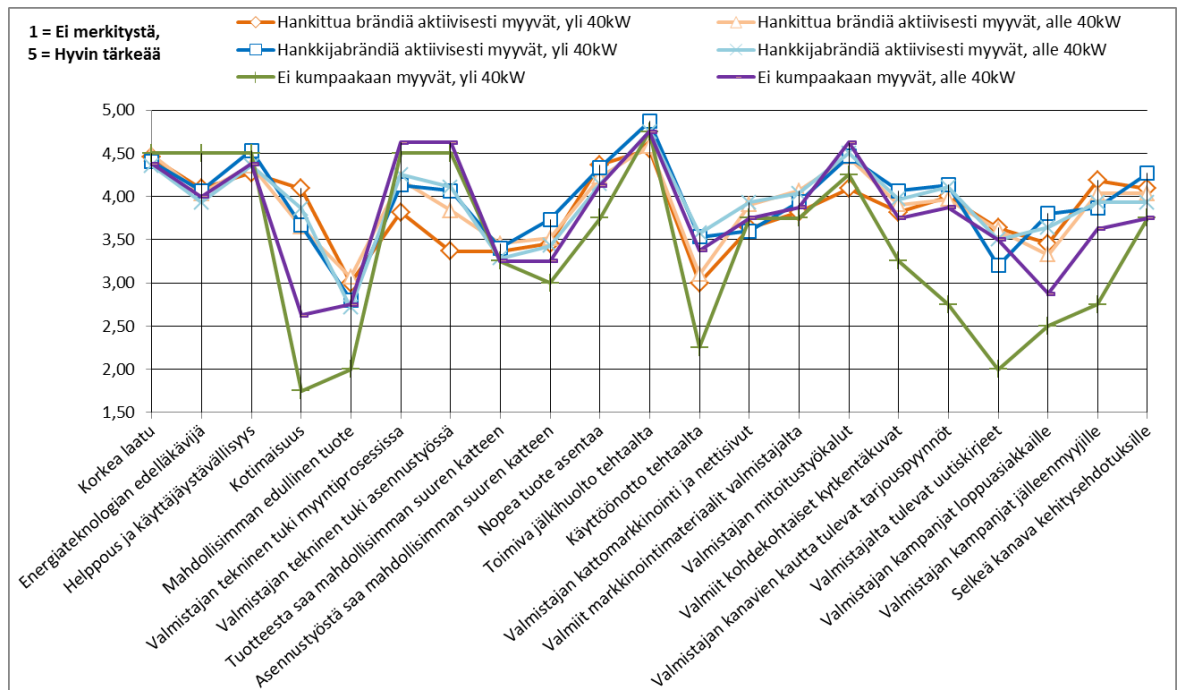


Kuvio 28. Brändipääoman muodostuminen teholuokittain, hankittu brändi.



Kuvio 29. Brändipääoman muodostuminen teholuokittain, hankkijabrändi.

Kuviosta 30 huomataan, että jälleenmyyjien tarvekäyrät ovat melko samanmuotoisia kaikissa vastaajaryhmissä. Isoimmat poikkeamat näkyvät kotimaisuuden tärkeydessä, käyttöönototarpeissa ja valmistajan markkinoinnillisissa tukitoimissa. Hankkijabrändin 40 kW:n tehoa suuremmissa kohteissa toimivat myyjät näkevät vähiten arvoa valmistajan uutiskirjeillä.



Kuvio 30. Teholuokittain jaetuille vastaajaryhmille tärkeät asiat.

Tarjouspyynnöt ovat tärkeitä kaikissa muissa vastaajaryhmissä paitsi niiden osalta, jotka toimivat yli 40 kW:n teholuokassa, mutta eivät myy kumpaakaan kohdeyrityksen brändiä. Kotimaisuus on tärkeä kaikille, jotka myyvät kohdeyrityksen brändejä, kuten aiemmissa tarkasteluissa on jo todettu. Ne, jotka eivät myy kohdeyrityksen brändejä, ovat kiinnostuneita tehtaan käyttöönotosta vain alle 40kW:n teholuokassa. Hankitun brändin edustajat eivät koe käyttöönottopalvelua tärkeäksi missään teholuokassa.

#### **4.4 Avointen kysymysten vastaukset**

Seuraavassa käydään läpi laadullisen osan tulokset. Tuloksia käsitellään molempien kysymysten osalta erikseen. Osiossa jälleenmyyjä haastettiin vastaamaan seuraaviin kohtiin:

- ”Kaipaisin valmistajalta enemmän tukea ja yhteistyötä erityisesti...”
- ”Jätä tähän vapaasti palautetta.”

Vastausten perusteella nousseet tärkeimmät kehityskohteet kerätään taulukoihin kummankin kysymyksen tulostenkäsittelyn loppuun. Näin saadaan parempi kokonaiskuva siitä, toistuvatko samat asiat useammassa kommentissa. Osassa kommentteista näkyy vielä yrityksen historian arvet, joiden korjaamiseksi tulisi kiinnittää erityistä huomiota.

##### **4.4.1 Valmistajan tuki ja yhteistyö**

Hankittua brändiä aktiivisesti myyvien vastauksissa valmistajalta kaivataan apua mitoituksiin, kytkentäkaavioihin, toivotaan DWG-muotoisia kytkentäkuvia, paikallista tuotekoulutusta, markkinointia, huoltokoulutusta ja tarjouspyyntöjä asiakkailta. Eräs kohdeyrityksen molempien brändien kanssa toimiva myymälä kommentoi odottavansa valmistajalta katto- ja mielikuvamarkkinointia sekä myyntikoulutusta. Yksi hankitun brändin myyjä harmittelee, että brändin markkinoinnin määrä on vähentynyt yrityskaupan myötä. Hän huomauttaa, että:

”Jos ei mainosta, niin ei tule kontakteja / tarjouspyyntöjä ja niiden määrä vaikuttaa suoraan siihen paljonko tehdään kauppaa.”

Teknisen tuen tarve nousee esiin useammassa kommentissa. Seuraavissa on erään kasvuhaluisen hankitun brändin myyjän kommentti. Hänen toiveensa liittyy teknisen tuen lisäksi huoltoon ja tuotedokumentointiin. Hän kommentoi:

”Asiakkaiden jälkimarkkinointiin selkeä henkilö, jonne asiakas voi soittaa. Teknistä osaamista ja tukea meille myyjille lähinnä isompien kohteiden käyttöönotossa, kytkennässä sekä erityisesti kytkentäkaavio osaa, jotka olisivat juuri kohteen mukaiset. Väärät ja puutteelliset kytkentäkaaviot aiheuttavat valtavasti epäselvyyksiä ja hankaluuksia kun isoissa kohteissa useat eri urakoitsijat hakevat tietoa laitteiden kytkennöistä. Erityisesti sähkökytkennät on haastavia.”

Yksi hankkijabrändin myyjä toivoo markkinointimateriaalien ajantasaistamista ja kunnollisia esitteitä. Toinen kriittiseksi brändin kokeva myyjä kaipaa tukea kytkentäkaavioihin, laitekokonaisuuksien koostamiseen ja kiertovesipumppujen valintaan. Seuraavat hankkijabrändin kriittiseksi kokevien ja samalla kasvuhaluisten myyjien kommentit liittyvät käyttöönottoon ja tekniseen tukeen.

”Teknisen tuen/ takuu puolen. Loppu asiakkaan kontaktointi liina hidasta, vaikka korjaus ajankohta menisikin 2–3 viikon päähän on ensi kontaktin luominen heti hyvin tärkeää jotta asiakas ei joudu epätietoisuudessa odottamaan että mitenköhän tässä käy. Teknisen tuen asiakaspalvelu asentaja liikkeitä kohtaa.”

”Isojen kohteiden käyttöönotot ovat tolkkottoman kalliita. Eikö olisi kaikkien etu, että isojen pumppujen käyttöönotot olisivat kohtuu hintaisia ja siten urakoitsijat ottaisivat käyttöönoton jokaiseen isoon kohteeseen.”

Kasvuhaluisten hankkijabrändin myyjien toiveet liittyvät asennuskeikkoihin, koulutukseen sekä mitoitusohjelmaan. On hyvä huomata, että alla olevassa kommentissa puhutaan nimenomaan asennuskeikoista, jolloin asennustyöllä on vastaajalle iso merkitys.

”Tarjouspyyntöjä ja asennuskeikkoja saisi tulla meille enemmän”

”Laitekohtainen tekninen huoltokoulutus. Viat/erillaiset kytkennät”

”Mitoitustyökalu. Mitoituslaskelman pieni visualisoinnin parantaminen”

Kaksi seitsemästä teknistä tukea kaipaavasta, korostaa sen tärkeyttä, että valmistajan tuki olisi ajasta riippumatonta. Osa viittaa tähän epäsuorasti. Alla esitelty muutamia esimerkkikommentteja aiheesta:

”Tuki oli vaikea saada kiinni silloin kun tämä yks henkilö (joka ei ole mukana enää) oli liian paljon tekemistä. Saattoi jopa kestä päiviä ennekun joku vastasi huollossa, tämä oli vaikea jos pumppu ei pyöri asiakkaalle.”

”Ja sellaisen kontaktin tarvitsisin valmistajan suunnalta joka vastaa puhelimeen virka-ajan ulkopuolellakin. Monesti joudun käymään selvittämässä viikatilanteita iltaisin ja viikonloppuisin.”

”Käyttöön ottoon liittyen, että miten sen pumpun saa nopeasti säätöihin ongelmatilanteissa. Yleensä illalla tai viikonloppuna.”

Eräs vastaaja toivoo valmistajalta muutakin kontaktia, kuin sähköposti. Kommentti on myyjältä, joka ei myy kohdeyrityksen brändejä, mutta maalämpö on hänen liiketoiminnassaan tärkeä. Toinenkin vastaaja kaipaa parempaa yhteistyötä. Yksi myyjä, joka ei kuitenkaan myy kohdeyrityksen brändejä, toivoisi digitaalista markkinointimateriaalia ja kommentoi seuraavaa:

”Jotain valmista materiaalia, jota olisi helppo lisätä nykyisin melko keveille ja supistetuille kotisivuilleni. Materiaali pitäisi olla sellaista, ettei sitä tarvitse päivittää kovin usein.”

Yritykset, jotka eivät myy kohdeyrityksen tuotteita tällä hetkellä, eikä maalämpö ole heidän liiketoiminnassaan merkittävässä roolissa, kaipaavat valmistajalta brändimarkkinointia kuluttajien suuntaan ja apua mitoitustyökaluihin.

”Kiinnostus tuotteisiin pitää luoda tuonne kuluttajille ja loppukäyttäjille, sieltä se valuu asennusliikkeiden kautta meidän tukkuliikkeiden myytäväksi. Useimmiten asiakkaan ottaessa yhteyttä meihin, päätös on jo tehty.”

”Hankkijabrändin maalämpöratkaisuista ja tarjous/mitoitus työkaluista olisi huutava pula, jolloin voisi tehdä itse myös alustavat laskelmat asiakkaan luona.”

Tärkeimmiksi kehityskohteiksi tässä tarkastelussa nousevat taulukon 3 mukaan teknisen tuen ja markkinoinnin kehittäminen, tuotedokumentaation parantaminen, tekninen koulutus, tarjous ja mitoitustyökalujen kehittäminen ja niiden käyttökoulutus sekä jälkimarkkinoinnin ja huollon kehittäminen. Pari vastaajaa kokee puutteita yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa.

Taulukko 3. Jälleenmyyjien odotuksia valmistajan kehitystoimille.

Tärkeimmät kehittämiskohteet	Mainintojen määrä				YHTEENSÄ
	Hankittu brändi	Hankkija-brändi	Molempia myyvät	Ei kumpaakaan myyvät	
Teknisen tuen kehittäminen	2	4		1	7
Markkinoinnin kehittäminen	3	1	1	2	7
Tuotodokumentaation parantaminen	2	2		1	5
Tekninen koulutus	3	2			5
Tarjous/mitoitustyökalujen kehittäminen ja käyttökoulutus	1	1		1	3
Jälkimarkkinoinnin ja huollon kehittäminen	2	1			3
Yhteistyön ja vuorovaikutuksen kehittäminen				2	2
Ajasta riippumattoman tuen tarjoaminen	1	1			2
Käyttöönottopalvelu		1			1
Myyntikoulutus			1		1
Tuotteiden laadun parantaminen		1			1

#### 4.4.2 Vapaa palaute

Joissakin hankittuun brändiin liittyvissä kommentteissa näkyy myös vapaassa palautteessa yrityksen lähihistorian haasteiden jättämät arvet. Yksi vastaaja kokee pettymystä takuuasioissa ja brändin alentuneessa houkuttavuudessa. Hän huomauttaa, että taloushaasteet saivat kilpailijat haukkumaan brändiä. Samaa asiaa kommentoi eräs molemmilla mittareilla hankkijabrändille uskollinen myyjä:

”Suurin markkinointia helpottava asia olisi selkeä markkinointi asiakkaille, että Hankittu brändi on myös tulevaisuudessa markkinoilla ja entistä vahvempina kahden merkin kokonaisuutena. Nyt asiakkaat empivät sen suhteen, koska oletus on, että Hankitulla brändillä menee huonosti, ja sen tulevaisuus on epävarma. Tämä epävarmuus on kilpailijoiden aikaan saamaa, ja vaikeuttaa hyvin paljon myyntiä. Eli meille myyjille selkeä tulevaisuuden näkymät brändin tulevaisuudesta.”

Edellinen vastaaja toivoo myös markkinointiin perusmateriaalia, kuten takkeja ja lippiksiä sekä yhtä selkeää numeroa huoltoon, josta saa yhteyden tekniseen tukeen. Hän korostaa toimitusaikojen luotettavuuden merkitystä. Hän ehdottaa, että toimitusajankohta varmistetaan heti tilauksen jälkeen ja vielä uudelleen lähellä toimitusta sekä järjestelmällistä viestintää toimitusaikapoikkeamista. Lisäksi hän on kokenut puutteita lisävarusteiden, erityisesti varaajien, toimitussisällöissä ja -aikatauluissa. Hän huomauttaa, että nämä virheet voivat johtaa suuriin ongelmiin, vaikka lämpöpumppu ja sen toimitus olisi laadukas. Hän toivoisi, että valmistajasta johtuvat toimitus- ja aikatauluvirheet korvattaisiin. Hän muistuttaa:

”Meille jokainen virhe kuitenkin eskaloituu kuluksi ja erittäin suureksi haitaksi seuraavien kohteiden myynnille.”

Eräs myyjä, joka haluaa kasvattaa molempien kohdeyrityksen brändien myyntiä, kaipaa myös täsmällisempiä toimituksia. Toinen tällainen myyjä toivoo lyhyempiä huoltoaikoja. Yksi hankkijabrändille hyvin uskollinen myyjä kertoo olevansa tyytyväinen brändiin. Hän kuvaa yhteistyötä suurimmalta osalta loistavaksi ja myyntipuolen tukea saumattomaksi. Hän toteaa olevansa tyytyväisyytensä johdosta kiinnostunut tutustumaan myös hankittuun brändiin. Hän on tyytyväinen nimenomaan konsernin yritysbrändiin, ei tytäryhtiöön, joka nyt tuotteita valmistaa ja myy. Eräs hankkijabrändin kasvuhaluinen myyjä kaipaa selkeämpää käyttöohjetta loppukäyttäjille. Hankitun brändin kasvuhaluinen myyjä puolestaan odottaa brändiltä uusia tuotelanseerauksia ’kaikilla herkuilla’.

Brändin tunnettuus, houkuttavuus ja valmistajan luotettavuus ovat tärkeitä. Eräs vastaaja uskoo valmistajan luotettavuuteen ja haluaa siksi tarjota tuotteita, jos loppuasiakkaiden suunnasta vain on kysyntää. Hän kertoo myyvänsä toista, ulkomaa-laista maalämpömerkkiä päätuotteenaan ja keskittyvänsä pienempiin teholuokkiin, joihin hänellä on toimiluvat. Hankkijabrändi on hänelle tuttu sen muiden tuotekategorioiden myötä. Hänkin siis arvostaa konsernin yritysbrändiä. Hankitusta brändistä hän toteaa, ettei loppuasiakas ole kertaakaan kysynyt sitä, joten yrittäjä ei tunne brändiä lainkaan. Hän kommentoi:

”Hankkijabrändin maalämpöpumppu tullut tutuksi vuosia sitten tehdyn yhden asennuksen perusteella ja pari huoltokäyntiä muissa kohteissa. Saatua tuki huoltokohteissa oli positiivinen yllätys ja siksi olen kiinnostunut Hankkijabrändin maalämmön myynnistä Etelä-Kymenlaakson kohteisiin, mikäli asiakkaat on kiinnostuneita siitä. Perinteisissä puhallin-kaasupolttimissa Hankkijabrändi on ehdottomasti paras merkki ja siksi olen halukas myymään myös maalämpöä.”

Hankkijabrändin osalta useammassa vastauksessa kritisoidaan yhteyshenkilövaihdoksia. Eräs kommentoi, että henkilövaihdos vaikuttaa negatiivisesti myyntihalun. Toinen, yhteyshenkilöiden tiuhaa vaihtumista kommentoinut kuitenkin toteaa, että vaihdoksista huolimatta on ollut tyytyväinen yhteistyöhön kaikkien kanssa. Eräs hankkijabrändiä myyvä pienyrittäjä suhtautuu kommentissaan kriittisesti verkkokauppaan. Hän ei kuitenkaan koe brändiä kriittiseksi eikä halua lisätä sen myyntiä. Hän varoittaa, että suoraa nettikauppaa loppukäyttäjille tekevä valmistaja

menettää urakoitsija-asiakkaansa. Toinen aiheesta kommentoiva hankkijabrändin kasvuhaluinen myyjä puolestaan ehdottaa:

”Asennusliikkeelle provisio verkko tai rautakaupan myymästä koneesta, niin asennus kiinnostaa!”

Yritykset, joille maalämpöjärjestelmät ovat tärkeä osa liiketoimintaa, mutta jotka eivät myy kohdeyrityksen brändejä, toivovat yksittäisissä kommenteissaan parempaa teknistä tukea, lanseerattavien tuotteiden toiminnallisuuden huolellisempaa varmistamista sekä valmistajan henkilökunnan teknisen osaamisen kehittämistä. Yksi hankkijabrändin myyjä tässäkin kertoo kaipaavansa paremmin toimivaa, ajasta riippumatonta teknistä tukea. Tukkuliikkeen edustaja huomauttaa, että uutiskirjeet toistavat samoja aiheita liian tiheästi, mutta haluaa jatkossakin olla mukana postituslistalla eli kokee kirjeet hyödyllisiksi. Sisällön tarkempi kohdentaminen toisillekin vastaajalle lisää arvoa viestinnästä.

Vapaassa palautteessa tärkeimmiksi kehityskohteiksi, taulukon 4 mukaan, nousevat teknisen tuen ja markkinoinnin kehittäminen sekä yhteistyön parantaminen. Kummankin brändin osalta yksittäiset aluepäälliköt saavat positiivista palautetta yhteistyöstä. Kaksi kolmesta on kasvuhaluista myyjiltä. Eräessä kommentissa näkyy se, että joidenkin jälleenmyyjien myynti on melko passiivista. Yksi hankitun brändin matalan brändiuskollisuuden omaava edustaja toteaa, että hän tekee kaupat, jos saa ne helposti läheltä. Tämä on haastaa brändinhallintaa ja tarjouspyyntöjen ohjaamista tehokkaasti. Yksi vastaaja kertoo, ettei ole koskaan myynyt kohdeyrityksen brändejä, vaan ainoastaan asentanut ja huoltanut hankkijabrändin maalämpöpumppuja.

Taulukko 4. Vapaasta palautteesta esiin nousseet kehityskohteet.

Tärkeimmät kehittämiskohteet	Mainintojen määrä				YHTEENSÄ
	Hankittu brändi	Hankkija-brändi	Molempia myyvät	Ei kumpaakaan myyvät	
Teknisen tuen kehittäminen	1	2		1	4
Markkinoinnin kehittäminen	2			2	4
Yhteistyön ja vuorovaikutuksen kehittäminen	1	2			3
Jälkimarkkinoinnin ja huollon kehittäminen	1		1		2
Toimitusajan- ja sisällön täsmentäminen	1		1		2
Tuotteiden kehittäminen	1			1	2
Ajasta riippumattoman tuen tarjoaminen		1			1
Tuotedokumentaation parantaminen		1			1
Provisiomallin kehittäminen asennusliikkeille			1		1

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUKSET

Johtopäätösosiossa muodostetaan kehitysehdotus brändistrategian kehittämisen pohjaksi kyselystä saatujen tulosten ja teorian yhteenvetona. Rustin ym. (2004, 114–118) mukaan brändipäätösten tulee perustua asiakassuhteisiin, jolloin brändi rakennetaan asiakassegmenttien ympärille eikä toisinpäin. Työn lopputuloksena syntyvä kehitysehdotus pohjautuu pääasiassa brändipääoman kannalta keskeisimpien vastaajaryhmien odotuksiin, joita tässä osiossa käsitellään ensin. Niiden pohjalta rakentuu ehdotus brändipääoman kehittämiseksi. Lopuksi käydään läpi työstä heränneitä jatkotutkimusideoita sekä arvioidaan kehittämistyön onnistumista. Työssä ehdotetaan melko laajoja kehitystoimia ja toimintamallin muutosta, mutta päällimmäinen tavoite onkin haastaa kohdeyritystä uudenalaiseen ajatteluun, josta brändistrategiaa voidaan lähteä kehittämään yritykselle sopivaksi. Ajatus pohjautuu Kimin ym. (2005, 13) Sinisen meren strategiaan, jonka mukaan yrityksen tulisi pyrkiä toimimaan kilpailijoista poikkeavalla tavalla, omia vahvuuksiaan hyödyntäen.

Uusitalo (2014, 34) painottaa, että valitun strategian tulee tavoitella brändin luomaa arvoa oikealle kohderyhmälle. Brändin arvo muodostuu siitä, kuinka arvokkaaksi se koetaan suhteessa vaihtoehtoihin (Grönroos 2001, 290). Kilpailu toimialalla on voimakasta ja kohdeyritykselle erilaistuminen on pakollista, kuten luvun 2.1 pohjalta voidaan todeta. On pyrittävä olemaan erilainen jossakin mitä asiakkaat arvostavat (Laakson 2003, 33). Markkinajohtajan tai kustannusjohtajan asema ei ole realistinen tavoite tällä hetkellä, mutta suurimman ja tunnetuimman kotimaisen valmistajan asema sen sijaan on. Tämä luo brändin kehittämislle erinomaisen pohjan.

Maalämpöpumpun ostoprosessiin vaikuttaa jo pienissäkin kohteissa useampi taho. Mitä suurempi järjestelmä on, sitä enemmän ihmisiä on mukana. Asiakkaan ostoprosessissa on huomioitava koko ketju eli eri sidosryhmät ja niiden väliset linkitykset loppuasiakkaan näkökulmasta. Brändinhallinta vaatii järjestelmällistä osaamisen johtamista koko ketjussa, mikä haastaa ajattelemaan ja toimimaan uudella tavalla. Tuotelähtöisyydestä tulisi pyrkiä mahdollisimman suureen asiakashyötyyn sekä jakelukanavassa että loppuasiakkaalla. Tällöin brändipääomaa kehitetään

kokonaisvaltaisemmin ja kaupankäynnin muutokseen pystytään reagoimaan menestyksekkäästi ja erilaistuen.

### 5.1 Tärkeimpien vastaajaryhmien odotukset

Rope (2000, 84) muistuttaa, että tuote on kokonaisuus, jonka asiakas ostaa. Hän (mts. 538) lisää, että kaikki mielikuvatekijät peilataan omaan arvomaailmaan. Eri-laiset odotukset jakavat asiakkaat segmentteihin, joiden toisistaan poikkeavat tarpeet tulee huomioida. Brändipääoman kehittäminen nykyisillä resursseilla edellyttää, että päätetään kenen näkökulmasta kehitystyötä tehdään. Työssä on nostettu kehittämisen keskiöön neljä kriittistä esimerkkiryhmää kyselyvastausten pohjalta. Ne on lueteltu taulukossa 5. Kaksi ensimmäistä ryhmää ovat edustamansa brändin suhteen kasvuhaluista. Kappaleessa 4.3.2 on havaittu, että heille tärkeät asiat ovat pääosin samoja kuin matalampaa brändiuskollisuutta ilmentävillä ryhmillä, joten voidaan olettaa, että esimerkkiryhmien pohjalta priorisoitavat toimenpiteet tukevat brändipääomaa myös kokonaisvaltaisesti.

Ensimmäinen tärkeä ryhmä on hankkijabrändin kriittiseksi kokevat, jotka myös haluavat kasvattaa tuotteiden myyntiä. Tutkimustuloksista havaitaan, että hankkijabrändi suoriutuu tässä ryhmässä erinomaisesti esimerkiksi seuraavissa asioissa: valmistajan tuki, energiatehokkuus, helppous myydä, tuotteista saatava kate ja mahdollisuus osallistua kehittämiseen. Heidän osaltaan brändipääomaa tulisi vastaavasti kehittää käyttäjäystävällisyyden ja asentamisnopeuden osalta.

Hankitun brändin kiinnostavin ryhmä on kasvuhaluiset jälleenmyyjät, koska brändiä kriittisenä pitävät eivät ole lainkaan kiinnostuneita brändin myynnin kasvattamisesta ja ovat lisäksi keskittyneet hyvin moneen merkkiin. Kasvuhaluiset hankitun brändin myyjät luottavat valmistajan tekniseen tukeen ja tuotteisiin sekä ovat erityisen tyytyväisiä tuotteiden käyttäjäystävällisyyteen. He toteavat, että asiakkaat tunnistavat brändin melko laajasti ja ovat valmiita maksamaan siitä keskimääräistä enemmän. Lisäksi tuote on nopea asentaa. Parannettavaa olisi erityisesti heille jäävässä katteessa. Yleinen näkyvyyden parantaminen, myyntiprosessin helpottaminen, työkalujen myyntiä tukevan vaikutuksen lisääminen ja kouluttaminen voisivat kasvattaa brändipääomaa ja lisätä jälleenmyyjän tuotteesta saamaa katetta.

Tämän ryhmän tarpeet ohjaavat yhteiskehittämiseen. He arvostavat sitä, että heitä kuunnellaan ja jälleenmyyjille suunnattuja kampanjoita, joten heidän kanssaan voisi suunnitella kampanjoita yhdessä. Tämä lisäisi heidän brändiriippuvuuttaan.

Merkkikeskittyneet, sitoutuneet jälleenmyyjät, joille maalämpö on tärkeä osa liiketoimintaa, ovat maalämpöpumppuvalmistajalle tärkeitä. Kolmanneksi tärkeäksi esimerkkiryhmäksi onkin valittu kaikki myyntiorganisaation edustajat, koska he arvostavat kotimaisuutta, ovat brändivalikoimansa suhteen keskittyneempiä ja toimivat laajasti erikokoisissa kohteissa. Pienyrittäjät ja myymälät ovat silti myös tärkeitä brändille etenkin kuluttajanäkökulmasta, koska heistä lähes jokainen toimii kuluttajakohteissa ja myyntiorganisaatioista vain 60 % toimii pienissä maalämpökohteissa. Pienessä teholuokassa alalla on kaikkein suurin kilpailu, mikä puoltaa myyntiorganisaatioiden valitsemista esimerkkiryhmäksi tässä tarkastelussa. Brändipääoma ylittää selkeästi neutraalitason vain brändiluottamuksen ulottuvuudessa myyntiorganisaatioissa, joten panostaminen mihin tahansa osa-alueeseen, voisi lisätä jälleenmyyjäpohjaista brändipääomaa.

Myyntiorganisaatiot painottuvat muita enemmän isoihin kohteisiin, mikä vaikuttaa heidän tarpeisiinsa. Heistä 90 % toimii myös yli 40kW:n kohteissa. He arvostavat teknisiä ominaisuuksia, mutta eivät näe suurta arvoa esimerkiksi kattomarkkinoinnilla tai katteella. Asennustyön kate on heille kuitenkin yhtä tärkeä kuin muillekin myyjätyypeille. Myyntiorganisaatioiden kannalta tulisi panostaa erityisesti käyttäjäystävällisyyteen, esimerkiksi teknisen tuen ja kouluttamisen kautta sekä kotimaisuuden hyödyntämiseen. Valmistajan markkinointitoimia voitaisiin kehittää kasvattamalla tarjouspyyntömääriä esimerkiksi hankkimalla niitä yhdessä. Kaikki kyselyyn vastanneet myyntiorganisaatiot myyvät vain jompaakumpaa kohdeyrityksen brändeistä, mikä on todennäköisesti se kotimainen vaihtoehto heidän valikoimassaan. Enemmistö myy vain hankkijabrändiä. Hankitun brändin pääoma on vastaajaryhmässä hyvin heikko. Herää kysymys, kannattaisiko ryhmän osalta keskittyä vain hankkijabrändin pääoman vahvistamiseen. Yhdistämällä brändien parhaat tuoteominaisuudet, voitaisiin saada paras lopputulos sekä vastaajaryhmän että kohdeyrityksen kannalta. Ajatusta käsitellään luvussa 5.1.3.

Taulukosta 5 nähdään, että keskeinen yhteinen vahvuustekijä kaikkien vastaajaryhmien välillä on brändiluottamus. Kasvuhaluisilla yhteinen vahvuus on myös

valmistajan tuki. Tähän liittyvät brändipääoman kannalta valmistajan markkinointitoimet, tuotemateriaalit ja työkalut sekä se, miten valmistaja suhtautuu jälleenmyyjän kehitysehdotuksiin. Voidaan siis päätellä, että tyytyväisyys valmistajan tukeen lisää kasvuhaluja. Kun sitten pohditaan millä brändiriippuvuutta voitaisiin yleisesti lisätä, niin voidaan tarkastella hankkijabrändin kriittiseksi kokevien ryhmää. Verratuna hankitun brändin kasvuhaluihin, he pitävät tuotteita keskimääräistä helpompana myydä ja saatavaa katetta keskitasoa parempana. He kokevat muita enemmän, että heitä kuunnellaan ja ovat selvästi muita tyytyväisempiä valmistajan markkinointitoimiin ja tukitoimiin yleisesti. Valmistajan tuen kehittäminen toisi todennäköisesti hyviä tuloksia jälleenmyyjäkentässä.

Taulukko 5. Tärkeimmät vastaajaryhmät brändipääoman kehittämisessä.

VASTAAJARYHMÄ	Brändipääoman vahvuudet ryhmässä	Brändipääoman heikkoudet ryhmässä
<b>Hankkijabrändin kriittiseksi kokevat</b> (hankkijabrändin näkökulmasta)	valmistajan tuki brändiluottamus halua kasvattaa myyntiä energiatehokkuus helppous myydä tuotteista saatava kate kehitysmahdollisuudet	käyttäjystävällisyys ja helppous asentamisnopeus
<b>Hankitun brändin kasvuhaluiset</b> (hankitun brändin näkökulmasta)	valmistajan tuki brändiluottamus halua kasvattaa myyntiä käyttäjystävällisyys tunnettuus asiakas on valmis maksamaan enemmän nopea asentaa	markkinointi helppous myydä tuotteista saatava kate
<b>Kaikki myyntiorganisaatiot</b> (hankkijabrändin näkökulmasta)	brändiluottamus halua kasvattaa myyntiä energiatehokkuus laadukkuus vahvimmillaan yli 40 kw:n kohteissa kehitysmahdollisuudet	käyttäjystävällisyys asentamisnopeus myynnin helppous ja kate tuotteen houkuttavuus tarjouspyynnöt valmistajan kautta
<b>Molempia aktiivisesti myyvät</b>	hankitun brändin käyttäjystävällisyys brändiluottamus tunnettuus laadukkuus	hankkijabrändin käyttäjystävällisyys myynnin helppous ja kate hankkijabrändin houkuttavuus asiakas on valmis maksamaan enemmän brändit kriittisiä valikoimalle

Kotimaisuus nähdään kaikkein tärkeimmäksi niiden keskuudessa, jotka myyvät molempia kohdeyrityksen brändejä aktiivisesti. Heidät on valittu neljänneksi esimerkkiryhmäksi brändipääoman kehittämisessä. Tälle ryhmälle ei ole todennäköisesti merkitystä sillä, kumpi brändi tuotteen kyljessä lukee, mutta he edellyttävät siltä kotimaisuutta ja odottavat muita ryhmiä enemmän valmistajan markkinointitoimilta. Tehokkainta olisi suunnata resurssit vain yhteen brändiin, jolloin markkinointitoimiin voitaisiin panostaa nykyistä enemmän. Molempia myyvät eivät koe

brändejä tällä hetkellä kriittiseksi, joten sitouttaminen erilaisin työkaluin ja teknisen tuen kautta lisäisi brändipääomaa. Kotimaisuuden aseman nostaminen alalla ja sen vahva linkittäminen brändiin, kasvattaisi brändipääomaa, kun kotimaisuuden kysyntä kasvaisi.

Lopuksi suunnataan vielä vertailun vuoksi huomio niihin, joiden brändiuskollisuus on alhainen, mutta joille maalämmön osuus on yli 15 % myynnistä. Brändipääoman kehittäminen heidän näkökulmastaan voisi lisätä uskollisten jälleenmyyjien määrää. He kokevat suurinta tarvetta digitaalisen markkinoinnin tukitoimille. Lisäksi he ovat kiinnostuneita kehittämään asioita yhdessä, mutta kokevat vaikutusmahdollisuutensa pieniksi. Paras lopputulos heidän kannaltaan voitaisiin saavuttaa kehittämällä esimerkiksi digitaalista kaupankäyntiä ja jälleenmyyjäkampanjoita yhdessä ja sitouttamalla heitä sitä kautta brändeihin tiiviimmin. Ne, joille maalämpö ei ole kriittinen, eivät ole niin tärkeitä brändipääoman kehittämiseksi, mutta on silti hyvä muistaa, että esimerkiksi myymälöistä voidaan saada laajasti näkyvyyttä, mikä taas tukee brändipääomaa.

## **5.2 Kriittiset kehityskohteet brändipääoman kannalta**

Tämän osion lopputuloksena syntyy kehitysehdotus jälleenmyyjäpohjaiselle brändipääomalle. Kehittämissuositusten myötä pyritään tarjoamaan jälleenmyyjille suurempaa asiakashyötyä. Samalla pyritään tukemaan brändiä loppuasiakkaan näkökulmasta, koska sen vahvistaa myös jälleenmyyjien brändimielikuvaa. Uusitalon (2014, 39) mukaan brändin liiketoiminnallisia tehtäviä ovat mm. asiakasarvon erilaistaminen, ostokynnyksen madaltaminen, myynnin kustannusten alentaminen sekä yrityksen toiminnan ja resurssien fokusointi. Tärkeimpien vastaajaryhmien odotukset ja kokemukset määrittävät kriittiset kehityskohteet. Asiakaslähtöinen brändipääoma korostaa mittaamisen merkitystä (Rust ym. 2004, 118). Brändistrategiaa kehitettäessä onkin hyvä muistaa, että kaikkia kehitystoimia tulee pystyä mittaamaan, jolloin kehitystyö on jatkuvaa. Tässä työssä ei kuitenkaan syvennyttä mittareihin.

Palvelun laatukokemus on tärkeä osa maalämpöpumpun hankintaprosessia. Kotimaisella valmistajalla on etulyöntiasema kehittää brändipääomaa palvelunäkö-

kulmasta ja pyrkiä vahvistamaan kilpailuasemaa sen kautta. Maalämpöpumpun markkinoilla olon syy on lämmityksen ja jäähdytyksen tuottaminen. Asennus on välttämätön avustava palvelu. Huoltopalvelut sekä neuvonta ovat esimerkkejä tukipalveluista, jotka mahdollistavat varsinaisen kilpailun ja lisäarvon. Kilpailu käydään yhä enemmän palveluilla. Von Herten (2006, 134) muistuttaa, että pääsy kiinnostavaksi B2B-toimittajaksi edellyttää poikkeavaa brändistrategiaa, joka toimii johtamisen keskeisenä työkaluna. Tavoitteena on kilpailuedun saavuttaminen. Markkinoinnin rooli organisaatiossa kasvaa ja muuttuu strategisemmaksi. Kun brändi vahvistuu asiakkaalle tuotetun arvon kautta, se lisää tuotteiden haluttavuutta ja erottuvuutta (Uusitalo 2014, 34).

Laakso (2003, 255) toteaa, että todellinen laadukkuus mitataan rahassa, jonka asiakas on valmis maksamaan lisää. Siihen vaikuttaa muutakin kuin tuotteen laatu. Teknisesti laadukas tuote, joka samalla vähentää myyjän työtaakkaa kehittää suhdetta brändiin (Uusitalon 2014, 135). Tutkimustuloksissa luvussa 4.3.1 todetaan, että laatu, helppous, nopeus, jälkihuolto, työkalut ja valmistajan tekninen tuki pitävät sisällään jälleenmyyjien suurimmat odotukset. Osittain painottuvat myös markkinointimateriaalit ja mahdollisuus mielipiteeseen. Avoimissa kommentteissa valmistajalta kaivataan apua mitoituksiin ja kytkentäkaavioihin. Lisäksi niissä toivotaan kehittämistoimia tuotedokumentaatioon, koulutukseen ja markkinointiin liittyen. Käyttäjäystävällisyyden ja asentamishelppouden parantaminen lisäisi laadun kokemusta ja parantaisi sitä kautta brändimielikuvaa.

Jälleenmyyjäpohjaisen brändipääomamallin mukaan mielikuvat, luottamus ja uskollisuus kytkeytyvät brändin taloudelliseen suorituskykyyn (Mark ym. 2009, 146). Brändinhallinnan heikkoudet laskevat brändipääomaa ja sitä kautta brändin suorituskykyä ja myyjien uskollisuutta. Glynn (2009, 138) huomauttaa, että brändi on jakelutien resurssi, joka tarjoaa arvoa loppuasiakkaille ja voi tuottaa kestävästi kilpailuedun jälleenmyyjälle. Suhteet jakeluketjussa vaikuttavat loppuasiakkaan kokemaan arvoon. Kotlerin (1990, 208) mukaan valmistajan tulisi auttaa jälleenmyyjää palvelemaan loppuasiakasta kehittämällä toimintoja, jotka edistävät heidän kannattavuuttaan ja pienentävät resurssikustannuksia. Molempien brändien nykyinen brändimielikuva on keskitason alapuolella, kun tarkastellaan vastaajia kokonaisuuksina. Aktiivimyyjien osalta molemmat jäävät keskitasoon tai hankkijabrändi

vähän sen yläpuolelle. Tunnettuuden ja brändin kysynnän kasvattaminen kehittäisi brändipääomaa ja tekisi tuotteista helpompia myydä.

Brändiluottamus on tällä hetkellä yrityksen brändipääoman suurin vahvuus. Se on myös vastaajille tärkein osa-alue, jolloin siihen kannattaisi jatkossakin panostaa. Kasvuhaluiset myyjät luottavat brändiin eniten. Kaikkien vastausten pohjalta hankitun brändin luottamus on alhaisempi kuin hankkijabrändillä. Tähän osaltaan vaikuttaa hankitun brändin lähihistorian muutokset, kuten taustayrityksen yrityssaneeraus ja sitä seurannut yrityskauppa, mikä näkyy esimerkiksi avoimissa kommentteissa. Jakelukanavalle tulisi olla selkeä mielikuva siitä, mihin suuntaan brändit ovat menossa ja mikä on heidän roolinsa siinä.

### **5.2.1 Palveluiden kehittäminen**

Mark ym. (2009, 143) toteavat, että luottamus valmistajaan syntyy reilusta kaupankäynnistä ja toimitusvarmuudesta. Täten toimitusvarmuuteen ja -nopeuteen panostamalla vahvistettaisiin brändiluottamusta ja laatukokemusta. Hankkijabrändin näkökulmasta käyttäjäystävällisyyden parantaminen olisi tärkeää ja vaikuttaisi huomattavasti brändipääomaan. Palvelun näkökulmasta kehityskohteina voisivat tällöin olla tekniset tukipalvelut, tuotedokumentaation selkeyttäminen ja koulutusten sekä koulutusmateriaalien tuottaminen. Digitaalista koulutusmateriaalia tulisi liittää jo nykyisille verkkosivuille ja muihin digitaalisiin kanaviin ja kehittää sitä saadun palautteen kautta.

Digitaaliset koulutukset ja koulutusmateriaali loisivat perustan vahvalle tekniselle tuelle. Varsinaisen tuen on kuitenkin oltava vuorovaikutteista, ettei jälleenmyyjän tarvitse kohteessa ollessaan lähteä etsimään tietoa mistään. Ohjevideot ja esimerkkilaskelmat sekä valmiit verkkokoulutukset kuitenkin tukisivat esimerkiksi aloittelevia toimijoita. Tämä saattaisi vähentää aluepäälliköiden työtä ja asiakaspalvelun kuormaa osaltaan ja heidän resurssejaan voitaisiin kohdentaa muuhun. Käyttönoton tukipalvelut helpottavat käyttöönottoa. On kuitenkin tärkeä huomata, että palvelun kustannusrakenteen on mahdollistettava sen tarjoaminen houkuttelevan edullisesti, että se ei heikennä jälleenmyyjän katetta merkittävästi.

Huolto on tärkeä jatkuvan parantamisen kohde, koska sen osalta kotimaisella valmistajalla on etulyöntiasema. Toimiva jälkihuolto tehtaalta on vastaajille tärkeintä. Huollon ajallisesti joustavat tukipalvelut ammattilaisille ja koulutus sekä huollon reagointiaikojen nopeuttaminen loppuasiakasrajapinnassa, kasvattaisivat brändipääomaa ja tehokkaiden osa-aikamarkkinoijien määrää. Asiakkaalle riittää ensivaiheessa tieto siitä, että asia etenee. Kumppanuusverkoston järjestelmällinen rakentaminen ja ajasta riippumattoman palvelun kehittäminen lisäisivät brändiuskollisuutta. Jälleenmyyjän solmiessa huoltosopimuksen loppuasiakkaan kanssa, hänelle tulisi olla takanaan valmistajan vahva tekninen tukipalvelu. Huoltoverkotolle voitaisiin rakentaa valmistajan ylläpitämä sisäpiiri esimerkiksi sosiaalista mediaa hyödyntämällä, jossa he voisivat tukea toinen toistaan, mikä tuottaisi kaikille osapuolille lisäarvoa.

Reagointinopeus kehittää palvelun laatukokemusta, joten sitä tulisi parantaa prosessin kaikissa vaiheissa heti kiinnostuksen herättämisestä jälkimarkkinointiin. Tämä korostaa ajallisesti joustavan tuen tärkeyttä eri vaiheissa prosessia. Osa jälleenmyyjistä voitaisiin nostaa osaksi myynnin aikaisen tuen järjestelmää ja tarjota heille siitä joitakin etuja. Erilaisilla palveluilla ja palveluyhteistyöllä voitaisiin sitouttaa jälleenmyyjiä yritykseen ja brändeihin. Palveluita voitaisiin tarjota esimerkiksi palveluiden verkkokaupassa. Tällöin jokainen voisi tilata verkkokaupasta palveluita oman tarpeensa mukaan ja valmistaja pystyisi seuraamaan millaisia tarpeita kelläkin on. Tällaisen palvelumallin kautta eritasoisia jälleenmyyjiä voitaisiin palvella eri tavalla ja suositella heille erilaisia palveluita. Tietyille jälleenmyyjille kuuluisi tietyt lisäpalvelut ja vastaavasti tietylle portaalle pääseminen edellyttäisi esimerkiksi tietynlaisia myyntimääriä ja tiettyjen koulutustasojen suorittamista.

Jotta brändipääomaa voitaisiin vahvistaa menestyksekkäästi, yrityksen resurssit tulisi kyetä kohdentamaan ensisijaisesti tärkeimpiin kohderyhmiin. Kohdeyrityksellä on kuitenkin paljon jälleenmyyjiä, joiden yksittäinen merkitys on hyvin pieni, mutta voi olla ryhmänä kokonaiskuvassa suuri. Laaja jakelu mahdollistaa helpon saatavuuden ja kuluttajat kohtaavat brändin useammin, toisaalta tällöin on vaikeampi hallita brändipääomaa, kun verkosto pirstaloituu. Laajan palvelumallin kehittäminen olisi suuri investointi sekä järjestelmän että resurssien kannalta ja edellyttäisi merkittäviä muutoksia toimintatapoihin. Toisaalta palvelulähtöinen malli kääntäisi

valmistajan vaatimukset jälleenmyyjäasiakkaiden vapaaehtoisiksi palveluiksi, tehostaisi brändinhallintaa ja sen avulla luotaisiin täysin erottuva toimintamalli alalle. Tällainen toimintamalli voisi strategisesti toimia pitkän ajan tavoitteena ohjaamassa brändinhallintaa.

Kaikkiin jälleenmyyjiin ei voida panostaa samalla tavalla, mutta brändipääoman kannalta kaikkia tulisi voida palvella jollakin tasolla, jos he ovat tekemisissä brändin kanssa. Tasot tulee olla selkeitä ja myös eteneminen tasolta toiselle tulisi olla kuvattu niin, että jaottelu lisää tyytyväisyyttä, yhteenkuuluvuuden tunnetta ja mahdollisesti halua kehittyä brändin myynnissä, kun jälleenmyyjän ymmärtää oman toimintansa vaikutuksen kokonaisuuden kannalta. Jälleenmyyjien kanssa tulisi käydä jatkuvaa keskustelua heidän tarpeistaan ja kehittää sen myötä palvelua. Palveluiden kehittäminen edellyttää asiakashallintajärjestelmää, jota käsitellän luvussa 5.2.3.

Asennus- ja huoltoyritykset voivat olla brändin tehokkaita puolestapuhujia, vaikka eivät myisikään tuotteita, joten he vahvistavat tehokkaasti brändipääomaa asiakasrajapinnassa. Asennustyöstä kiinnostuneille yrittäjille voitaisiin miettiä proviisimallia. Tässäkin eräs vaihtoehto voisi olla verkoston rakentaminen, jossa valmistaja toimii yhdistävänä tekijänä eri toimijoiden välillä. Verkostossa jokainen toimija voisi keskittyä halutessaan enemmän omaan vahvuusalueeseensa. Tämä tukisi verkkokaupan kuluttajapuolen kehittämistä, kun valmistajalla olisi tarjota asiakkaalle laadukas asentamiskontakti tarvittaessa. Tiedottaminen voidaan myös nähdä palveluna. Valmistajan uutiskirjeillä voitaisiin tarjota merkittävää lisäarvoa eri sidosryhmille nykyistä paremmalla kohdentamisella, koska moni jälleenmyyjä kokee ne jo nykyiselläänkin hyödyllisinä.

## **5.2.2 Vuorovaikutus ja yhteiskehittäminen**

On tärkeä pohtia, millä keinoilla jakelukanavan brändiuskollisuutta saataisiin vahvistettua. Tällöin suhde vahvistuisi yhteyshenkilöiden lisäksi myös itse brändeihin ja niiden valmistajaan. Kehityskanavan luonti vahvistaisi brändipääomaa, koska se on suurimmalle osalle vastaajista tärkeää, mutta vain osa kokee sen toimivan hyvin. Sekä loppuasiakkailla että jälleenmyyjillä tulisi olla selkeä ja helppo kanava

kehitysehdotuksille ja palautteella, jolloin siihen voidaan reagoida brändipääomaa tukevalla tavalla. Reagoinnille tulee olla mietitty selkeä prosessi. Kanavan tulisi olla lähtökohtaisesti digitaalinen, mutta myös puhelimella tulevat yhteydenotot asian tiimoilta tulisi kirjata samaan järjestelmään.

Yhteiskehittäminen sitouttaa molempia osapuolia. Yhdessä kehitettyjen kampanjoiden avulla, voitaisiin lisätä brändipääomaa monien tärkeiden jälleenmyyjien osalta. Toimintamalleja tulisi kehittää ensin muutaman kasvuhaluksen toimijan kanssa, jolloin saadaan referenssiä. Vuorovaikutteisuus kasvattaa brändiuskollisuutta, kun jälleenmyyjä kokee olevansa osa joukkuetta. Valmistajan ylläpitämällä keskustelupalstalla jälleenmyyjät voisivat tukea toisiaan, mikä saattaisi jopa vähentää asiakaspalvelun kuormaa ja lisätä tyytyväisyyttä.

Valmistajan tarjoamien keskustelupalstojen kautta voitaisiin lisätä vuorovaikutusta. Sosiaalista mediaa hyödyntämällä voitaisiin luoda valmistajan ylläpitämiä ryhmiä, jossa asioista voitaisiin keskustella ja jakaa uusimmat tiedot ja vinkit. Keskusteluryhmiä voitaisiin luoda esimerkiksi huoltoverkostolle ja jälleenmyyjille. Ylläpito edellyttää aktiivisesti keskusteluun osallistuvaa vetovastuullista henkilöä tai henkilöitä kohdeyrityksestä. Myös kuluttajille voisi olla ryhmä, jossa loppuasiakkaat voisivat kysyä brändin tuotteista tai jälkihuollosta. Ryhmässä voisivat olla mukana myös ne jälleenmyyjät sekä asennus- ja huoltoilikkeet, jotka haluavat neuvoa ja tuoda itseään esille samalla. Tämä saattaisi onnistuessaan vähentää tehtaan huollon kuormaa ja lisätä brändin uskottavuutta, kunhan ryhmässä pidetään yllä positiivinen ja asiallinen keskusteluilmapiiri.

### **5.2.3 Myyntiprosessin helpottaminen**

Kattomarkkinointia tarvittaisiin nykyistä enemmän. Eräs vaihtoehto olisi kohdistaa brändimarkkinointi alan toimijoihin ja keskittää loppuasiakasrajapinnassa tapahtuva markkinointi digitaaliseen markkinointiin ja paikallisen näkyvyyden kautta toteutettavaksi, yhteistyössä jakelukanavan kanssa. Paikallisuus luo sekä kilpailuetua että uskottavuutta. Kotimaisuus on erinomainen mahdollisuus kohdeyrityksen nykyisessä kilpailutilanteessa, joten sen kysyntää tulisi nostaa markkinoinnin keinoin. Suurin osa nykyisistä jälleenmyyjistä arvostaa kotimaisuutta korkealle. Tukemalla

yleisesti kotimaisuuden asemaa toimialalla markkinoinnin keinoin, lisättäisiin kotimaisuuden kysyntää, joka osaltaan helpottaisi kohdeyrityksen brändien myyntiä ja nostaisi brändipääomaa.

Monipuolinen asiakashallintajärjestelmä on edellytys jälleenmyyjäpohjaisen brändipääoman kehittämiseksi. Sen yhteyteen voisi lisätä esimerkiksi kattavan toimitusaikaseurannan jo tarjousvaiheesta alkaen, mikä tuottaisi lisäarvoa, kunhan niiden toteutuminen olisi täsmällistä. Erilaisilla toimitusajoilla voitaisiin sitouttaa erilaisia toimijoita tai tarjota ohituskaistaa kiireellisille tapauksille tietyllä lisäkustannuksella. Tällä voitaisiin motivoida jälleenmyyjä syöttämään asiakastiedot jo tarjousvaiheessa järjestelmään, koska brändinhallinnan kannalta potentiaaliset asiakkaat tulisi saada valmistajan tietoon mahdollisimman aikaisin. Eräs motivaattori jälleenmyyjille suoraan tulevien tarjouspyyntöjen syöttämiseksi asiakashallintajärjestelmään, voisi olla jälleenmyyjille säännöllisesti tarjottavat raportit, jotka voisivat sisältää kehitysehdotuksia heidän myyntinsä tukemiseksi. Asiakashallinnan kautta tarjouspyyntöjä voitaisiin kohdistaa paremmin erilaisille jälleenmyyjille heidän vahvuuksiensa mukaan ja kehittää myyntiverkostoa.

Digitalisaation lisääntyminen korostaa segmentoinnin merkitystä. Kohdistetulla digitaalisella markkinoinnilla voidaan tehostaa myyntiä ja tuottaa lisäarvoa. Markkinoinnin automaatiota hyödyntämällä jälleenmyyjälle tulisi ostohaluisempia yhteydenottoja, mikä lisäisi jälleenmyyjäpohjaista brändipääomaa. Markkinoinnin automaation kautta heille päätyisi juuri kyseiselle brändille ostovalmiimpia asiakkaita. Markkinoinnin automaatio voisi lisätä brändin houkuttavuutta ja tukea loppuasiakkaan ostopäätöstä, mikä helpottaa jälleenmyyjän työtä. Sama vaikutus olisi, jos jälleenmyyjä syöttäisi järjestelmään hänelle tulevat tarjouspyynnöt, jolloin markkinoinnin automaatio pitäisi potentiaalisen asiakkaan kiinnostusta yllä ja pyrkisi lisäämään ostohalua. Tämä lisäisi kaupan onnistumismahdollisuuksia ja vahvistaisi näin brändipääomaa.

Yli kolmannes myyjistä kokee tukitarpeita digitaalisessa markkinoinnissa ja kaupankäynnissä. Internetmainonnan ja verkkokaupan osalta eniten tukea kaipaavat myymälät ja pienyrittäjät. Digitaalinen markkinointituki lisäisi jakelukanavan riippuvuutta valmistajasta ja erottaisi kohdeyrityksen kilpailijoista. Toteutus tulisi olla sellainen, että se hyödyttää nimenmaan kohdeyrityksen brändipääomaa eli samalla

tulisi varmistaa, että jälleenmyyjä haluaa tarjota siihen juuri kohdeyrityksen brändiä, saada kauppa tehtyä ja asiakas tyytyväiseksi. Halua voitaisiin lisätä esimerkiksi teknisen tuen ja markkinoinnin automaation kautta.

#### 5.2.4 Brändiportfolion uudistaminen

Storbacka (2003, 62) kommentoi, että markkinoinnin resurssit tulisi kohdistaa niin, että ne edistävät toivottua asiakaskäyttäytymistä. Jälleenmyyjäpohjaisen brändipääoman kehittäminen erikseen molemmille kohdeyrityksen brändille jakaa resursseja brändien välillä. Kummankaan houkuttavuus ja tunnettuus ei tällä tavoin kohoa parhaalla mahdollisella tavalla, kun myynti on vaikeaa ja kate heikko. Brändistrategian tulisi pyrkiä siihen, etteivät kaksi omaa brändiä heikennä toisiaan vaan vahvistavat. Kaupan digitalisoitumisen myötä alueelliset rajat hälvenevät ja digitalisaatio lisää huomattavasti brändien keskinäistä kilpailua esimerkiksi näkyvyydestä. On syytä miettiä brändiportfolion uudistamisen mahdollisuuksia.

Aaker ja Joachimsthaler (2000, s. 176) näkevät erillisbrändit vaihtoehtona silloin, jos brändien tarjonta on erilaista tai halutaan välttää jakelukanavien ristikkäisyydet. Tällä hetkellä kohdeyritys brändit myydään samasta kanavasta. Niiden välille on vaikea löytää merkittäviä eroja loppuasiakkaan näkökulmasta, jolloin ne kilpailevat keskenään. Kahden brändin tarjoaminen samaan kanavaan saattaa hämmentää toimijoita. On epätodennäköistä, että jälleenmyyjä haluaa kilpailuttaa kahta kotimaista merkkiä keskenään tai puhua molempien puolesta. Voi olla riski, että osa kotimaisuutta arvostavista siirtyy myymään toisen kotimaisen valmistajan tuotteita, koska se erottuu selkeästi yhtenä brändinä.

Mäkinen, Kahri ja Kahri (2010, 79) toteavat, että jokaiselle brändille tulee löytää oma tehokkain rooli brändisalkussa. Aaker ja Joachimsthaler (2000, 176) suosittelevat yhteistä brändiä, jos ostajabrändin markkinaposition vahvistaa ostetun brändin positiota. Resurssien kannalta panostaminen yhteen brändiin tehostaisi kehitystoimien vaikutusta. Hankkijabrändin heikompaan käyttäjävälisyyttä voitaisiin kehittää tuoteparannusten, teknisen tuen, koulutusten ja dokumentaation kehittämisen lisäksi sisällyttämällä siihen mielikuvallisesti hankitun brändin käyttäjävälisyys.

Hankitun bändin käyttäjäystävällisyyden siirtäminen hankkijabrändiin mielikuvallisesti voitaisiin konkretisoida tuotepäivityksen yhteydessä. Tällä varmistettaisiin mielikuvan uskottavuus. Kohdeyritys on lanseeraamassa uutta yhteistä automatiikkaa molemmille brändeille. Kun ohjelma siirtyy kaikkiin koneisiin, brändien väliset erot kapenevat entisestään. Uusi automatiikka loisi erinomaisen mahdollisuuden brändiportfolion uudistamiselle. Hankitusta brändistä voitaisiin tehdä hyötybrändi hankkijabrändin sisään. Tällöin hankitun brändin käyttäjäystävällisyys ja helppous rakennettaisiin mielikuvallisesti hankkijabrändin sydämeksi tai aivoiksi. Hankkijabrändistä tulisi pääbrändi. Oikein viestittynä kukaan ei joutuisi luopumaan mistään. Hankitun brändin säilyminen hyötybrändinä huomioisi hankitun brändin pitkän historian ja uskolliset jälleenmyyjät. Hyötybrändin asemassa historian arvet yrityssaneerauksesta eivät haittaisi.

Yllä kuvattu muutossuunta olisi tuoteorientoituneen yrityksen kulttuurille ymmärrettävä, kun sillä olisi konkreettinen yhteys tuotekehitykseen. Yksi brändi sopisi myös konsernin toimintamalliin kytkeä yritysbrändi tuotteeseen. Tällöin henkilökunta voisi edustaa kaikissa yhteyksissä vahvaa yhteistä brändiä. Tämä taas vahvistaisi entisestään tuotebrändiä ja sen kotimaisuutta, kun se linkittyisi suoraan valmistajaan. Brändien yhdistäminen mahdollistaisi resurssien suuntaamisen brändipääoman kehittämiseen sen sijasta, että keskityttäisiin brändien välisten erojen etsimiseen ja markkinointiresurssien jakamiseen.

Brändiportfolion muutos voitaisiin tehdä mallisarja kerrallaan tuotepäivityksen yhteydessä, jolloin brändiarkkitehtuuri muuttuisi huomaamatta yhden brändin suuntaan, mikä vähentäisi muutosvastarintaa. Muutoksesta täytyisi silti viestiä ja keskustella avoimesti alusta alkaen. Tärkeintä olisi keskustella niiden kanssa, jotka ovat todellisia aktiivisia myyjiä. Alkukritiikin jälkeen muutoksesta olisi hyötyä kaikille osapuolille. On hyvä huomata, että myös viennin kannalta yhteen brändiin panostaminen olisi paras vaihtoehto.

Brändiportfolion uudistamisen yhteydessä voitaisiin myös pohtia, onko hankkijabrändi liian laaja tuoteryhmiltään, kun se pitää sisällään lämpöpumppujen lisäksi muitakin tuotekategorioita, kuten erilaisia polttimia. Brändinimien jälkiliitteillä, kuten geo tai eko, voitaisiin erottaa tuotekategorioita toisistaan. Jos hankittua ja hankkijabrändiä ei haluta yhdistää, niiden jakelukanavia tulisi erilaistaa toisistaan tai tuot-

teet tulisi jakaa brändeihin esimerkiksi teholuokittain. Tällöin hankkijabrändi voisi keskittyä isompiin kohteisiin ja hankittu pienempiin. Kehittämispanostukset tulisi tehdä voimakkaasti poikkeavaan palveluun alalla. Kahden brändin hallinta on kuitenkin monimutkaisempaa kuin yhden ja vaatii enemmän resursseja. Toisaalta markkinoinnin suunnittelu on selkeämpää, jos brändi rajautuu kapeammalle asiakassektorille. Tällainen brändiportfolion uudistus saattaisi kuitenkin aiheuttaa jälleenmyyjäkentässä enemmän hämmennystä ja muutosvastarintaa kuin brändien yhdistäminen, mikä tukee edellä esitettyä vaihtoehtoa.

### 5.2.5 Kehitysehdotus brändistrategian pohjaksi

Taulukoon 6 on koottu toimenpiteet, joita brändistrategiaa uudistettaessa voitaisiin miettiä sekä arvioitu aloitusajankohtaa eri toimintojen kehittämiseksi. Aikataulu on kuitenkin hyvin karkea, koska työn tavoitteena on löytää lähtökohtia brändistrategian pohjaksi, ei luoda strategiaa. Ehdotuksia voidaan sitten hyödyntää varsinaisessa strategiatyössä. Lisäksi ehdotus olettaa, että toimenpiteisiin ryhdyttäisiin heti. Todellisuudessa strategiset päätökset vievät aikaa ja muovaavat ehdotusta, mikä siirtää aloitusajankohtaa. Joitakin uudistuksia kannattaisi kuitenkin viedä heti eteenpäin pienin askelin. Koska monet yllä mainituista kehitysajatuksista on melko laaja-alaisia, taulukkoon 7 on vielä listattu kriittisimmät matalan kynnyksen toimenpiteet, joita voitaisiin lähteä toteuttamaan ilman laajempaa strategiapohdintaa. Tällöin päästäisiin jo kehittämään brändipääomaa strategiapohdintojen edetessä samalla.

Taulukko 6. Kriittiset kehitysalueet brändipääoman kehittämiseksi.

KEHITYSALUE	Keskeiset kehityskohteet	Aloitusaikataulu ja kehityslähtökohta
palveluiden kehittäminen	ajallisesti joustavat tukipalvelut ja koulutus	2020 syksy, kehitystyöryhmän perustaminen
innovointi ja yhteiskehittäminen	vuorovaikutus ja yhteiskehittäminen	2021 kevät, kehitystyöryhmän perustaminen
myyntiprosessin helpottaminen	kotimaisuuden aseman nostaminen toimialalla ja sen linkittäminen vahvasti brändiin	2020 joulukuu, seuraavan vuoden markkinointisuunnitelma
	asiakashallinnan digitalisaatio, työkalujen kehittäminen sekä markkinoinnin automaatio	2020 syksy, kehitystyöryhmän perustaminen
brändiportfolion uudistaminen	Hankkijabrändistä pääbrändi, joka pitää sisällään hankitun brändin	2020 syksy, strateginen päätös ja uudistuksen markkinointisuunnitelma

Mark ym. (2009, 176) mukaan jälleenmyyjien mielikuvilla brändistä on vahvin vaikutus sen suorituskykyyn brändipääomassa. Täten parannukset mielikuvissa pa-

rantavat brändin taloudellista suorituskykyä. Valmistajan tuki puolestaan vaikuttaa vahvasti jakelukanavan mielikuviin brändistä (mts. 180). Myös uskollisuudella on merkittävä vaikutus suorituskykyyn. Tämän kehitystyön tulosten perusteella havaitaan, että brändin suorituskyvyllä ja valmistajan tukitoimilla sekä vuorovaikutteisella yhteiskehittämisellä on suuri vaikutus jälleenmyyjän haluun kasvattaa brändin myyntiä. Digitalisaation roolin vahvistuminen kaupankäynnissä ohjaa tavoittelemaan asiakasuskollisuutta yhteyshenkilön sijaan nimenomaan brändiä kohtaan. Näistä lähtökohdista on valittu keskeisimmät kehityskohteet, jotka nousevat esiin erityisesti kriittiseksi valituissa kohderyhmissä.

Brändin heikkoudet laskevat brändin suorituskykyä ja brändiuskollisuutta. Kriittisin päämäärä on jälleenmyyjien työn helpottaminen, joka saadaan aikaan myyntihelpoutta ja käyttäjäystävällisyyttä parantamalla sekä tarjoamalla teknistä tukea ja koulutusta. Tunnettu merkki lisää tuotteen kysyntää ja helpottaa myyntiä. Markkinoinnin resursointia tulisi kehittää paremmalla kohdentamisella ja tärkeiden kohderyhmien tunnistamisella. Jälleenmyyjille olisi luotava kuva, että brändi on näkyvästi esillä. Samaan aikaan tunnettuutta tulisi kehittää kuluttajarajapinnassa. Tämä tehtäisiin tarkalla kohdentamisella, mittaamisella ja paikallisella näkyvyydellä, joka varmistetaan jälleenmyyjäyhteistyön kautta. Kotimaisuuden kysyntää tulisi vahvistaa ja linkittää se kohdeyrityksen brändiin. Brändi tulisi rakentaa niin, että se on ensimmäisenä ja ainoa vaihtoehtona mielessä kun puhutaan kotimaisesta maalämpöpumpusta. Samaan aikaan brändiportfolion uudistus voitaisiin käynnistää tuotesarja kerrallaan, jolloin hankkijabrändi toimisi kehitettävänä pääbrändinä ja hankittu brändi hyötybrändinä sen sisällä.

Jälleenmyyjille ja loppuasiakkaille suunnatut palvelut tulisi paketoida nykyistä selkeämmin, jolloin jokainen voisi hyödyntää niitä tarpeensa mukaan ja niillä voitaisiin myöhemmin jopa palkita ja motivoida. Tukipalveluita tulisi kehittää käyttöönoton, myynnin, huollon ja teknisen tuen näkökulmasta. Ensimmäisenä tulisi perustaa työryhmä, joka voisi pohtia ajasta riippumattoman teknisen tuen mahdollisuuksia, erilaisia palvelutasoja eri sidosryhmille. Tällaisia voisivat olla esimerkiksi chat, puhelinpalvelu tai keskustelupalsta. Käyttöönottopalveluiden kustannus täytyisi saada houkuttelevaksi. Kriittisintä olisi kehittää teknistä tukea, joka voisi palvella joustavasti myös toimistoaikojen ulkopuolella.

Sama tai eri työryhmä voisi pohtia myös vuorovaikutuksen ja verkostoitumisen kehittämistä sekä digitalisaation ja sosiaalisen median avulla että ilman. Työryhmässä tulisi olla jäseniä eri osastoilta, esimerkiksi myynnistä, markkinoinnista, asiakaspalvelusta sekä tuotekehityksestä. Asiakashallintajärjestelmä helpottaisi brändinhallintaa loppuasiakasrajapinnassa. Asiakashallinnan selvitystyöryhmässä voisi olla osittain samoja, mutta lisäksi myös tuotannosta olisi hyvä olla edustus. Työryhmien kautta henkilökunta otettaisiin heti mukaan muutokseen. Johdon sitoutuminen ja selkeä tavoiteasetanta sekä mittaaminen ovat onnistumisen edellytyksiä.

Toimitusaikoihin tulisi kiinnittää erityistä huomiota ja niiden seuranta voitaisiin myöhemmin linkittää asiakashallintajärjestelmään. Asiakashallintajärjestelmän käyttöönotto on välttämättömyys viestinnän tehokkuuden ja palvelun laadun näkökulmasta. Digitalisaation mahdollisuuksista tulisi luoda positiivinen arvo jälleenmyyjille, koska se haastaa väistämättä jokaista alalla. Verkkokaupan uudistamisessa olisi valtavasti mahdollisuuksia. Sen yhteyksiä asiakashallintajärjestelmään ja markkinoinnin automaatioon sekä jälleenmyyjien palvelumahdollisuuksiin tulisi selvittää. Verkkokaupasta voitaisiin pitkällä tähtäimellä tehdä kokonaisvaltainen tuotteiden ja palveluiden kauppa. Markkinoinnin automaation, asiakashallintajärjestelmän sekä tarjous- ja mitoitus työkalujen keskinäinen keskustelu mahdollistaisi erinomaiset lähtökohdat tukea jälleenmyyjien myyntiprosessia muista toimijoista poikkeavalla tavalla. Tämä Myös brändinhallinta helpottuisi. Toisaalta järjestelmien yhteensovittaminen toisi runsaasti uudenlaisia kustannuksia ja osaamistarpeita.

Kyselyssä ilmennyt laaja kriittisyys nettikauppaan on tärkeä huomioida siinä, miten digitaalista kauppaa kehitetään, että luottamus valmistajaan ei murenisi. Nettikaupan tulisikin palvella ensisijaisesti yrityskauppaa, mutta varmistaa samalla digitaalinen näkyvyys ja kaupankäynnin muutoksessa mukana pysyminen. Esimerkiksi hinnoittelun ja palvelumuotoilun kautta yritysverkkokauppaa voitaisiin hyödyntää myös kuluttaververkkokauppana astumatta jälleenmyyjien varpaille. Kuluttaja voisi valita, mitä osioita hän tarvitsee lämpöpumppuhankintaansa ja tarjouspyynnöt ohjautuisivat sitä kautta tietyille edustajalle.

Työkalujen kehittäminen liittyy erityisesti myyntiprosessin helpottamiseen. Työkalujen myyntiä edistävää vaikutusta tulisi parantaa esimerkiksi siten, että niillä on

helppo tehdä asiakkaalle visuaalinen tarjous vaikka heti kohdekäynnillä. Työkalujen käytön helppoutta parannettaisiin kouluttamalla. Työkalujen kehittäminen linkittyy asiakashallintajärjestelmän kehittämiseen. Asiakashallinnan kehittäminen kannattaisi aloittaa välittömästi. Digitalisaation ensimmäinen askel voisi olla kevyesti toteutettu markkinoinnin automaation ja digitaalisen markkinoinnin kehittäminen. Se hyödyttäisi kaikkia, lisäisi onnistuessaan jälleenmyyjäpohjaista brändimielikuvaa ja sen myötä brändin suorituskykyä. Jälleenmyyjille luotaisiin uskoa siihen, että digitalisaatio voisi helpottaa heidän työtään ja edelleen parantaa katetta.

Taulukkoon 7 on listattu matalan kynnyksen kriittisimpiä kehitystoimenpiteitä, joita voitaisiin toteuttaa heti. Tällaisia voisivat olla markkinointisuunnitelman uudistaminen, teknisen tukipäivystyksen kehittäminen jälleenmyyjien näkökulmasta nopeammaksi ja ajallisesti joustavammaksi, sekä huollon reagointiaikojen nopeuttaminen loppuasiakkaan näkökulmasta. Mikäli omat resurssit eivät riitä jälleenmyyjille suunnatun neuvontapalvelun kehittämiseen, voitaisiin selvittää, olisiko joillakin jälleenmyyjillä kiinnostusta ottaa päivystysvuoroja tiettyä korvausta vastaan ja sitouttaa heitä näin tiiviimmin brändiin. Loppuasiakkaille voisi tarjota chat-palvelua, jolloin heidän ongelmaansa reagoitaisiin edes jollain tavalla heti ja he kokisivat tulensa huomatuksi. Poikkeuksellisesta ja nopeasta reagoinnista ja vuorovaikutteisesta toimintamallista voitaisiin rakentaa merkittävä kilpailutekijä, koska reagointiajat ovat toimialalla yleisesti melko pitkiä.

Taulukko 7. Kriittiset matalan kynnyksen kehitysalueet.

KEHITYSALUE	Keskeiset kehityskohteet
Markkinointi	markkinointisuunnitelma ja viestinnän tehokkaampi kohdentaminen luottamuksen herättäminen markkinoinnin automaatio
Asiakaspalvelu	ajallisesti joustava tekninen tuki huollon reagointinopeus käyttönottopalvelu
Vuorovaikutus	yhteiset kampanjat verkostoitumissuunnitelma
Koulutus	verkkokoulutukset
Luottamus	luottamusta vahvistava viestintä toimitusvarmuus

Viestinnän hyötyä ja kohdentamista eri sidosryhmille tulisi kehittää. Kaikki sidosryhmät alalla toimivat osa-aikamarkkinoijina. Mitä parempi mielikuva eri sidosryhmillä on, sitä positiivisempia imago ja kysyntä brändillä ovat. Uutiskirjeillä ja muulla

viestinnällä voitaisiin luoda lisäarvoa erilaisille toimijoille viestin nykyistä tarkem-  
malla kohdentamisella. Koulutusvideoiden tarvetta ja sisältöä voitaisiin myös  
suunnitella ja toteuttaa ilman suurempia strategiapohdintoja. Etäkoulutuksien toi-  
mivuutta jälleenmyyjäkentässä kannattaisi kartoittaa ja kokeilla. Seminaarista saa-  
taisiin tallennus, jota voitaisiin jatkossa käyttää sellaisenaan. Verkostoituminen  
tulisi huomioida kaikessa tulevassa kehitystyössä brändipääoman kannalta. Jäl-  
leenmyyjien tarpeista tulisi keskustella rakentavasti ja hakea kokemusta yhdessä  
luotujen kampanjoiden toimivuudesta.

Heti tehtäviin toimenpiteisiin lukeutuu myös luottamuksen vahvistaminen erityisesti  
hankitun brändin edustajiin osalta. Hankitun brändin tulevaisuudesta tulisi viestiä  
selkeästi ja avoimesti. Viestin tulee olla linjassa todellisuuden kanssa, jollin tule-  
vaisuuden suunta pitää näkyä toiminnassa. Tällä hetkellä kotimaisuuden ja oma-  
varaisuuden arvo on korkealla, joten selkeä näkyvä viestintäkampanja yhdestä  
suuresta kotimaisesta brändistä toisi kysyntää ja loisi luottamusta jälleenmyyjäken-  
tässä. Toimitusvarmuuteen tulisi panostaa ja toimitusaikojen seuranta kehittää.  
Ne ovat kriittisiä edellytyksiä kotimaiselle valmistajalle.

### **5.2.6 Jatkotutkimusehdotukset**

Kaupankäynnin muutos vaikuttaa niin valmistajaan, kuin jakelukanavan rooliin.  
Valmistaja, joka osaa hyödyntää muutoksen, menestyy. Työstä herää seuraavan-  
laisia jatkokehityskokonaisuuksia:

- brändipääoman ja brändinhallinnan mittaaminen
- segmentointi, asiakashallintajärjestelmä ja palvelumuotoilu
- brändipääoma viennissä
- palveluliiketoiminta

Kehittymistä tulisi mitata jatkuvasti, mikä edellyttää sopivien mittareiden kehittä-  
mistä. Ensisijaisia lisätutkimuksen aiheita mittareiden lisäksi voisivat olla segmen-  
tointiperusteiden tarkentaminen sekä asiakashallintajärjestelmän ja palvelumuotoi-  
lun kehittäminen. Tulevaisuudessa voitaisiin toistaa kehitystyössä tehty kysely,  
jolloin nähtäisiin onko jälleenmyyjäpohjainen brändipääoma muuttunut. Brändin-  
pääoman nykytilaa ja brändiarkkitehtuuria voitaisiin selvittää myös viennin näkö-

kulmasta ja tunnistaa eroja sekä yhtäläisyyksiä verrattuna kotimaan verkoston kokemuksiin ja tarpeisiin. Näin luotaisiin kansainvälisesti yhtenevä brändilinja. Vahva suomalaisuus voidaan kääntää viennissä esimerkiksi skandinaavisuudeksi.

Eräs jatkotutkimusta kaipaava aihe on digitalisaation mahdollisuudet kilpailukyvyyn ja brändinhallinnassa. Kyselyn perusteella aihealue vaatii jakelukanavassa sulattelua ja tukea. Valmistajan tulisi tarttua digitalisaation mahdollisuuksien selvittämiseen etulinjassa, jolloin sillä voitaisiin rakentaa kilpailuetua. Tämän työn luvussa 2.4.1 todetaan, että palveluliiketoiminnan kautta voitaisiin pakottaa muut toimijat uuteen kilpailutilanteeseen. Voitaisiin myydä ison kertainvestoinnin sijasta esimerkiksi lämpöä loppuasiakkaille. Kaikki tässä työssä ehdotetut kehittämistoimet rakentaisivat jo pohjaa palveluliiketoiminnan kehittämiseksi.

### **5.3 Kehittämistyön arviointi**

Yrityksen arvoissa viitataan asiakaslähtöisyyteen, mutta käytännössä toimintamallit ovat vielä melko tuotokeskeisiä. Tämä kehitystyö on ensiaskel asiakaslähtöisempään brändinhallintaan. Wang ja Sengupta (2016, 6) toteavat, että on tärkeää priorisoida yrityksen vahvuuksiin ja yrityskulttuuriin sopivat kehitysalueet kilpailukentässä. Kohdeyrityksellä on jo nyt hieman muista poikkeava asiakaspalvelumalli kotimaassa esimerkiksi huollon osalta. Täten tekninen palvelu voisi olla tärkeä vahvistettava erottuvuustekijä. Se sopii teknisyydessään myös yrityksen kulttuuriin. Brändinhallinnan strateginen näkökulma taas vaatii tiukempaa yrityskulttuurin haastamista.

Kehitystyö on arvokas, koska sillä saatiin runsaasti tietoa brändin kehittämisen pohjaksi ja sen validiteetti sekä reliabiliteetti ovat kunnossa. Myyjäyrityksistä 70 suurimman vastausprosentti oli jopa 66 %, mikä on vakuuttava tulos. Validiteettia tarkasteltaessa, tulee pohtia, onko tutkimus mitannut juuri niitä asioita mitä piti. Tässä onnistuttiin erinomaisesti. Kysely eteni loogisesti ja kysymykset tukivat toisiaan. Kyselystä saatiin runsaasti tietoa jälleenmyyjäpohjaisen brändipääoman nykytilasta ja jälleenmyyjien tarpeista. Reliabiliteetti kuvaa tutkimustulosten pysyvyyttä. Tämä tutkimus on täysin toistettavissa, mutta tuloksiin toki vaikuttaa sekä ympäristön että sisäiset muutokset. Nykytila olisi saattanut vaikuttaa vähemmän

tarvekysymyksiin, jos sitä olisi kysytty vasta tarpeiden jälkeen. Tällä ei kuitenkaan uskota olevan lopputuloksen kannalta merkitystä.

Nykytilan lisäksi työssä haluttiin selvittää tarpeita, mikä teki siitä melko laajan. Tällöin ei päästä uppoutumaan kovin syvälle mihinkään yksittäiseen asiaan. Asioita jää enemmän tulkinnan varaan. Toisaalta tavoitteena olikin etsiä suuntaviivoja brändinhallinnan kehittämiseksi. Nyt tiedetään, mihin kannattaisi syventyä ja mistä voitaisiin jo lähteä liikkeelle. Tulosten analysointia alkuperäisestä laajensi vielä se, että jälleenmyyjälistalla olevien suhde valmistajan tuotteisiin vaihteli odotettua enemmän. Tiedoista on kuitenkin paljon hyötyä esimerkiksi brändiuskollisuuden kehittämisessä. Työstä saatiin suuri käytännön lisähyöty, kun jälleenmyyjälistaa päivitettiin huomioiden perusteella.

Kaupankäynnin muutos näkyy markkinoinnin muutostarpeina. Laajemmat muutokset vaatisivat runsaasti resursseja ja niiden tehokasta suuntaamista. Kehitystyön onnistuminen käytännössä on ensisijaisesti riippuvainen siitä millaisessa roolissa johto näkee brändinhallinnan ja saako sen kehittäminen johdon tuen ja johtaako kehitystyö selkeisiin strategisiin linjauksiin ja päätöksiin. Tällä hetkellä markkinointi on muusta toiminnasta irrallaan. Selkeät raamit mahdollistaisivat joustavan muuntautumiskyvyn raamien sisällä. Kehitystyö antaa uudenlaista näkökulmaa brändiarkkitehtuuriin ja markkinoinnin resursointiin. Tulevaisuudessa brändit eivät saisi kilpailla keskenään.

Kehitystyössä ehdotetut toimenpiteet vaativat täysimääräisesti toteutettuna suuria investointeja. Toisaalta ilman järjestelmällistä asiakashallintaa, brändinhallinta on erittäin haastavaa. Ilman erilaistumista kilpailu vaikeutuu kokoajan. Erilaistuminen edellyttäisi markkinoinnin nostamista strategiseksi funktioksi yrityksessä. Nykyisellä brändiarkkitehtuurilla ja markkinoinnin roolilla kilpailukykyä on vaikea rakentaa. Brändien yhdistäminen vaatisi rohkeutta ja johdon vahvaa sitoutumista. Paketoidulla brändillä yhteen tuotekehityksen kautta, muutos olisi konkreettisesti ymmärrettävissä ja se sopisi yrityskulttuuriin. Kokonaisvaltainen brändinhallinnan muutos edellyttäisi kulttuurimuutosta tuoteorientoituneesta markkinointiorientoituneeksi, jossa markkinointi on tulon lähde ja koko yrityksen asia. Mitä vähemmän markkinointiin ollaan valmiita panostamaan rahallisesti, sitä tärkeämpää on henkilökunnan ja sidosryhmien markkinointiorientoituneisuus.

Konsernin yrityskulttuuri on tällä hetkellä painottunut B2B-kauppaan. Kohdeyritys kuitenkin myy lämpöpumppuja sekä kuluttajille että isommille yhteisöille. Tällöin olisi hyvä pohtia miten näihin halutaan panostaa ja mitä saavuttaa missäkin asiakasryhmässä, koska onnistumisen edellytyksissä on eroja. Tehokas markkinointi edellyttää strategisia linjauksia. Koko organisaatiolla tulisi olla selkeä suunta, jolla luotaisiin yhdessä kilpailuetua.

Tämä työ tuo lisäarvoa jälleenmyyjäpohjaisen brändipääoman tutkimukselle, jota on melko vähän. On merkittävää, että työssä nähtiin samansuuntaisia riippuvuuksia brändipääoman eri osa-alueiden välillä, kuin mitä Mark ym. (2009) ovat kuvanneet. Työssä esitetyt kehitystoimet hyödyttävät kaikkia alan toimijoita. Kohdeyrityksellä on etulyöntiasema suurimpana kotimaisena valmistajana, jolla resurssien uudelleen suunnittelulla on mahdollista erottua vahvasti palveluiden kautta ja löytää kilpailuetu.

## LÄHTEET

- Aaker, D. & Joachimsthaler, E. 2000. Brandien johtaminen. Suomentaja P. Niinimäki. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Ahonen, J. & Rautakorpi, P. 2008. Arvoketjun johtaminen: Totuuksia tuloksellisuudesta. Helsinki: WSOY.
- Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia: Asiakaslähtöinen toiminnan ohjaus. Helsinki: Talentum.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 16. uud. p. Helsinki: Edita.
- Blomqvist, R., Dahl, J., Haeger, T. & Tillman, M. 1993. Suhdemarkkinointi: Asiakassuhteet strategisena kilpailukeinona. [Espoo]: Weilin + Göös.
- Glynn, M. 2009. Integrating brand, retailer and end-customer perspectives. [Verkkoartikkeli]. *Marketing Theory*, 9(1), 137–140. doi:10.1177/1470593108100070 [Viitattu 6.2.2020]. Saatavana: Sage journal. Vaatii käyttöoikeuden.
- Glynn, M. S., Motion, J. & Brodie, R. J. 2007. Sources of brand benefits in manufacturer-reseller B2B relationships. [Verkkoartikkeli]. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(6), pp. 400–409. doi:10.1108/08858620710780163 [Viitattu 6.2.2020]. Saatavana: Saatavana: Pro-Quest Ebook Central. Vaatii käyttöoikeuden.
- Grönroos, C. 1997. Keynote paper From marketing mix to relationship marketing - towards a paradigm shift in marketing. [Verkkoartikkeli]. *Management Decision*, 35(4), pp. 322–339. doi:10.1108/00251749710169729 [Viitattu 27.1.2020]. Saatavana: <https://search-proquest-com.libts.seamk.fi/docview/212059958>
- Grönroos, C. 2001. *Service management and marketing: A customer relationship management approach*. 2nd ed. Chichester: Wiley.
- Grönroos, C. & Tillman, M. 1998. *Nyt kilpaillaan palveluilla*. 4. uud. p. Helsinki ; Porvoo ; Juva: WSOY.
- Gummesson, E. 2004. *Suhdemarkkinointi 4P: Stä 30R:ään*. 2. uud. p. Helsinki: Talentum.
- Hautamäki, A. Kestävä innovointi Innovaatiopolitiikka uusien haasteiden edessä. [Verkkoartikkeli]. *Sitran raportteja 76*. Helsinki: Edita Prima Oy. [Viitattu 23.2.2020]. Saatavana: <https://media.sitra.fi/2017/02/27172618/raportti76-2.pdf>

- Hertzen, P. v. & Von Hertzen, P. 2006. Brändi yritysmarkkinoinnissa. Helsinki: Talentum.
- Järvinen, R. & Grönroos, C. 2001. Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä. Helsinki: Kauppakaari.
- Keller, K. L. & Swaminathan, V. 2020. Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity. Fifth edition. Global edition. Harlow: Pearson.
- Kim, W. C., Mauborgne, R. & Chan Kim, W. 2005. Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Boston (MA): Harvard Business School Press.
- Kotler, P., Ainamo, A. & Ranta, H. 1990. Markkinoinnin käsikirja: Analyysi, suunnittelu, toteutus ja seuranta. 6., täysin uus. p. Hki: Rastor-julkaisut.
- Kotler, P., Pfoertsch, W. & Michi, I. 2006. B2B brand management. New York: Springer.
- Kumar, V., Petersen, J. & Leone, R. 2007. How Valuable Is Word of Mouth? [Verkkoartikkeli]. Harvard Business Review, 85(10), pp. 139–146. doi:10.1016/S0140-6736(07)61619-5. [Viitattu 3.2.2020]. Saatavana: <https://web-a-ebscohost.com.libts.seamk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=9221f0d1-66b3-4c24-8e00-a3c0a14cffb5%40sessionmgr4007>
- Laakso, H. 2003. Brandit kilpailuetuna: Miten rakennan ja kehitän tuotemerkkiä. 5. uud. p. Helsinki: Talentum.
- Lindberg-Repo, K. 2005. Asiakkaan ja brändin vuorovaikutus: Miten johtaa brändin arvoprosesseja? Helsinki: [WSOY] : WSOYpro : Suomen ekonomiliitto.
- Lindroos, J. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. 3. uud. p. Helsinki: WSOYpro.
- Mark S. Glynn Staff, Glynn, M. S. & Woodside, A. G. 2009. Business-to-business brand management: Theory, research and executive case study exercises. [Verkkoartikkeli]. Bingley: JAI Press. [Viitattu 6.2.2020]. Saatavana: Ebsco eBook Collection. Vaatii käyttöoikeuden.
- Mäkinen, M., Kahri, A. & Kahri, T. 2010. Brändi kulmahuoneeseen! [Helsinki]: WSOYpro.
- Rope, T. 1998. Business to business -markkinointi. Helsinki ; Porvoo ; Juva: WSOY.

- Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Kauppakaari.
- Rope, T. & Pyykkö, M. 2003. Markkinointipsykologia: Väylä asiakasmieleiseen markkinointiin. Helsinki: Talentum.
- Rust, R., Zeithaml, V. & Lemon, K. 2004. Customer-Centered Brand Management. [Verkkoartikkeli]. Harvard Business Review, 82(9), 110–118. [Viitattu 3.2.2020]. Saatavana: <https://web-a-ebSCOhost-com.libts.seamk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=800e0cea-56ed-419f-bc0b-a705639feec%40sdc-v-sessmgr03>
- Šerić, M. 2017. Relationships between social Web, IMC and overall brand equity. European Journal of Marketing, 51(3), 646–667. doi:10.1108/EJM-08-2015-0613 [Viitattu 24.1.2020]. Saatavana: <https://search-proquest-com.libts.seamk.fi/docview/1885659736/fulltextPDF/128B12704D5344FEPQ/1?accountid=27298>
- Siltala Tiina. 2006. Brändi kelluu kanavassa. [Verkkoartikkeli]. Tiivi. [Viitattu 7.2.2020]. Saatavana: <https://www.tivi.fi/uutiset/brandi-kelluu-kanavassa/02aba370-44c8-3b3e-b9d3-a894c3929145>
- Storbacka, K. & Tillman, M. 2003. Asiakkuuden arvon lähteillä. 2. p. [Helsinki]: WSOY.
- Teknologiateollisuus, Teknologiateollisuus(yhdistys) & Grönroos, C. 2007. Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaan: Haasteena kannattava kasvu. Helsinki: Teknologainfo Teknova.
- Thomson, K. & Hecker, L. A. 2000. The business value of buy-in: how staff understanding and commitment impact on brand and business performance. Teoksessa: Lewis, B. & Varey, R. Internal Marketing: Directions for Management. [Verkkokirja.] London Routledge, 160–172. [Viitattu 5.2.2020]. Saatavana: ProQuest Ebook Central. Vaatii käyttöoikeuden.
- Uusitalo, P. 2014. Brändi & business. Helsinki: Mainostajien Liitto.
- Vierula, M. & Schultz, D. E. 2014. Suuri integraatiokirja: Markkinointi, myynti ja viestintä. 2., uud. p. Helsinki: Talentum.
- Wang, H. & Sengupta, S. 2016. Stakeholder relationships, brand equity, firm performance: A resource-based perspective. [Verkkoartikkeli]. Journal of Business Research, 69(12), 55–61. doi:10.1016/j.jbusres.2016.05.009 [Viitattu 24.1.2020]. Saatavana: <https://isidl.com/wp-content/uploads/2017/07/E4230-ISIDL.pdf>

## **LIITTEET**

Liite 1. Kyselylomakkeen sisältö

Liite 2. Kyselyn saatekirje

## Liite 1. Kyselylomakkeen sisältö

### Haluamme kuulla mielipiteesi!

Kiitos, että päätit vastata kyselyyn. Kehitetään toimintaa yhdessä. Vastaamisen ei pitäisi viedä kauaa, kun pääasiassa saat vain klikkailla vaihtoehtoja.

Kysely etenee seuraavasti:

- Yrityksesi
- Lämpöässä ja Oilon brändit
- Mikä yrityksellenne on tärkeää?
- Vapaa sana
- Yhteystiedot

Lopussa voit osallistua arvontaan jättämällä yhteystietosi. Vastauksia ei yhdistetä yhteystietoihin, vaan niitä käsitellään nimettömästi ja kokonaisuuksina, joista vastaajia ei voi yksilöidä ja tunnistaa. Yhteystietosivun voi jättää myös tyhjäksi.

Ensimmäisenä kysymme muutamaa perustietoa, että voimme määritellä erilaisten yritysten odotuksia niin, että jokainen saisi toiminnastamme mahdollisimman suuren hyödyn.

#### 1. MILLAISTA YRITYSTÄ EDUSTAT?

- myymälä
- pienyrittäjä (myynti + asennus itsellä)
- myyntiorganisaatio (ilman myymälää)
- muu, mikä?

#### 2. OVATKO MAALÄMPÖJÄRJESTELMÄT TÄRKEÄ OSA YRITYKSENNE LIIKEVAIHDOSTA?

- hyvin tärkeä, yli 50 %
- tärkeä, 15-50 %
- ei kovin tärkeä, alle 15 %

#### 3. MONTAAKO MAALÄMPÖPUMPPUMERKKIÄ YRITYKSESI MYY YHTEENSÄ?

- 1
- 2-3
- 4 tai enemmän

#### 4. MINKÄ KOKOISIIN MAALÄMPÖJÄRJESTELMIIN YRITYKSENNE ON KESKITTYNYT (voit valita useita)?

- alle 15 kW
- 15-40 kW
- yli 40 kW

#### 5. MITÄ TUOTEMERKKEJÄMME TARJOATTE AKTIIVISESTI A SIAKKAILLE?

- Hankittu brändi
- Hankkijabrändi
- Molemmat
- Ei kumpaakaan tällä hetkellä

Seuraava

## Haluamme kuulla mielipiteesi!

Haluaisimme mielipiteesi kahdesta maalämpömerkistämme. Ensimmäisenä kysymykset esitetään 'Hankitulle brändille' ja sitten 'Hankkijabrändille'

### 6. MITEN VÄITTÄMÄT SOPIVAT 'BRÄNDIN' MAALÄMPÖPUMPPUIHIN?

(Vaikka et vielä olisi myynyt näitä, vastaa sen perusteella millainen kuva sinulla on tuotteista)

1 = Täysin eri mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
<b>ASIAKKAIDEN MIELESTÄ 'BRÄNDIN' MAALÄMPÖJÄRJESTELMÄ ON:</b>					
Erittäin laadukas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Energiateknologian edelläkävijä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Helppo ja käyttäjäystävällinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>KOKEMUSTENNE PERUSTEELLA:</b>					
Asiakkaat tunnistavat 'Brändin' lämpöpumput laajasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakas haluaa juuri tämän merkin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakas maksaa tuotteesta keskivertoa enemmän	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vahvimillaan yli 40kW:n maalämpökohteissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vahvimillaan alle 15kW:n maalämpökohteissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vahvimillaan 15-40 kW:n maalämpökohteissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotan valmistajan taustatukeen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotan 'Brändin' maalämpöpumppuihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehitysehdotuksiani kuunnellaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluamme lisätä 'Brändin' osuutta myynnissämme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
'Brändi' on kriittinen tuotemerkki valikoimassamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotteista saa alan parhaan katteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keskimääräistä helpompi myydä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keskimääräistä nopeampi asentaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valmistajan markkinointitoimet 'Brändin' osalta tukevat myyntityötämme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
'Brändin' tuotemateriaalit tukevat myyntiämme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valmistajalta saadut työkalut tukevat 'Brändin' tuotteiden myyntiämme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Edellinen

Seuraava

8. Hyvin etenee! Nyt tulisi vielä se teidän kannalta tärkein. Haluatko vastata osioon, jossa voit valita mitkä asiat olisi hyvä huomioida juuri teidän yrityksenne kannalta? Tämä ei enää kauaa vie.

Kyllä

Ei

Edellinen

Seuraava

## Haluamme kuulla mielipiteesi!

### 9. MITKÄ SEURAAVISTA ASIOISTA OVAT TÄRKEITÄ EDUSTAMALLESI YRITYKSELLE?

1 = Ei merkitystä, 5 = Hyvin tärkeää

	1	2	3	4	5
Mahdollisimman edullinen tuote	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valmistajan tekninen tuki myyntiprosessissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valmistajan tekninen tuki asennustyössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotteesta saa mahdollisimman suuren katteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asennustyöstä saa mahdollisimman suuren katteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nopea tuote asentaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimiva jälkihuolto tehtaalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käyttöönotto tehtaalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valmistajan kattomarkkinointi ja nettisivut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valmiit markkinointimateriaalit valmistajalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valmistajan mitoitustyökalut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valmiit kohdekohtaiset kytkentäkuvat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valmistajan kanavien kautta tulevat tarjouspyynnöt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valmistajalta tulevat uutiskirjeet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valmistajan kampanjat loppuasiakkaille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valmistajan kampanjat jälleenmyyjille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selkeä kanava kehitysehdotuksille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 10. MITEN PALJON SEURAAVAT OMINAISUUDET VAIKUTTAVAT MAALÄMPÖASIAKKAIDENNE OSTOPÄÄTÖKSEEN?

1 = Ei vaikuta ostopäätökseen, 5 = Hyvin paljon

	1	2	3	4	5
Korkea laatu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Energiateknologian edelläkävijä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Helppous ja käyttäjäystävällisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kotimaisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Edellinen

Seuraava

**Haluamme kuulla mielipiteesi!**

Olet melkein lopussa!

Vielä pari kysymystä tarpeistanne ja näkemyksistänne alan kaupankäynnin muutoksiin liittyen.

**11. INTERNETMARKKINOINTI JA VERKKOKAUPPA ALALLA OVAT LISÄÄNTYNEET. VAIKUTTAAKO TÄMÄ YRITYKSEENNE?**

- tarvitsimme tukea tämän osalta
- meillä on riittävästi osaamista ja resursseja vastata markkinoinnin muutoksiin
- emme ole ajatelleet asiaa
- emme näe niiden hyötyjä toiminnassamme

**12. MITEN HOUKUTTELEVANA NÄETTE KOHTEEN, JOS ASIAKKAANNE PYYTÄÄ TARJOUSTA ASENNUKSESTA OSTETUAAN MAALÄMPÖPUMPUN RAKENNUSMATERIAALIEN YHTEYDESSÄ TAI SUORAAN KULUTTAJAVERKKOKAUPASTA?**

- tämä olisi paras vaihtoehto, saisimme keskittyä asennukseen
- asennusurakka kiinnostaa
- pelkkä asennus ei oikeastaan kiinnosta
- ei missään nimessä kiinnosta
- en osaa sanoa

Hieno!

Tähän loppuun olemme jättäneet mahdollisuuden vapaalle palautteelle. Nämä kommentit olisivat äärimmäisen tärkeitä! Voit kuitenkin jättää kentän tyhjäksi, jos ei tule mieleen kommentteja.

**13. KAIPAISIN VALMISTAJALTA ENEMMÄN TUKEA JA YHTEISTYÖTÄ ERITYISESTI...****14. JÄTÄ TÄHÄN VAPAASTI PALAUTETTA**

## Liite 2. Kyselyn saatekirje

### HALUAMME KUULLA AMMATTILAISTEN MIELIPITEEN

– *Kerro mielipiteesi ja vaikuta tuleviin ratkaisuihin*

Haluamme kehittää asiakaspalveluamme ja tarjontaamme entisestään. On tärkeää, että nyt kuunnellaan ammattilaisten mielipide. Valitsimme teidät mukaan vaikuttamaan, koska yrityksenne näkemys on hyvin tärkeä meille.

**HUOM!** Vastaathan heti. Tämä ei vie kauaa. Saat klikkailla valmiita vaihtoehtoja.

**Mitä kysely koskee? Käsittelemme mm. seuraavia aiheita:**

- ✓ Tekninen tuki tai markkinointitoimet, olemmeko onnistuneet?
- ✓ Mitä toivoisitte meiltä?
- ✓ Mikä on hyvin juuri näin?

Markkinointipäällikkömme Heli Hietala on tekemässä päättötyönsä tiimoilta selvitystä teidän kokemuksistanne ja odotuksistanne. Vastausten pohjalta mietitään tulevia tuote- ja palveluratkaisuja. Jos olet jatkossakin panostamassa maalämpömyyntiin, varaa hetki ja vaikuta vastaamalla kyselyyn. Vastauksia käsitellään täysin nimettömästi.

Vastaa saman tien kyselyyn tästä: <https://webropol.com/s/jalleenmyyjakysely>

Toivottavasti saadaan jokaisen yrityksen ääni kuuluviin. Mikäli koette tarpeelliseksi, voitte jakaa kyselylinkin myös sisäisesti muille yrityksenne maalämpömyyntiin liittyville henkilöille.

**Mitä hyödyn, jos vastaan?**

- ✓ Voit vaikuttaa saamaasi palveluun ja tarjontaan jatkossa
- ✓ Voit voittaa 100 euron lahjakortin, joita arvotaan 3 kpl

**Ohjeita ja huomioita:**

- Arvomme vastaajien kesken 3kpl 100 euron lahjakorteja. Lahjakortin voi käyttää heti seuraavan tilauksen yhteydessä.
- Osallistut arvontaan, kun jätät yhteystietosi kyselyn loppuun. Yhteystietosivun voi myös jättää tyhjäksi, mutta tällöin et osallistu arvontaan.
- Yhteystietosivua ei yhdistetä vastauksiisi. Vaikka jätät yhteystietosi arvontaa varten, vastauksesi kyselyyn on nimetön. Vastauksia käsitellään ainoastaan kokonaisuuksina.
- Tutkimus liittyy Hietalan liiketoimintajohtamisen ylemmän tutkinnon päättötyöhön Seinäjoen Ammattikorkeakoulussa.