

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous

Stiina Leskinen

JÄLLEENMYYJIEN TUKEMINEN YRITYS X:N JAKELUKANAVASSA:

BRÄNDI YHTEISTYÖN PERUSTANA

Opinnäytetyö

Helmikuu 2020



OPINNÄYTETYÖ
Helmikuu 2020
Liiketalouden koulutusohjelma

Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
P. +358 13 260 600

Tekijä
Stiina Leskinen

Nimeke
Jälleenmyyjien tukeminen Yritys X:n jakelukanavassa: brändi yhteistyön perustana

Toimeksiantaja
Salainen

Tiivistelmä

Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Yritys X:lle. Yrityksen toteuttama brändiuudistus oli jalkautettu yrityksen sisäisesti ja sen myötä haluttiin kartoittaa brändin nykytilaa ja tulevaisuuden näkymiä yrityksen jakelukanavassa. Opinnäytetyöllä oli lisäksi kaksi muuta tavoitetta. Toinen tavoite oli kartoittaa jälleenmyyjien parhaimmat myynti-, markkinointi- ja yhteydenottokanavat loppuasiakkaille. Kolmantena tavoitteena oli auttaa kehittämään toimeksiantajayrityksen ja jälleenmyyjien välistä yhteistyötä selvittämällä, mitkä asiat sujuvat ja mitkä vaatisivat kehitystä.

Opinnäytetyön empiirinen aineisto kerättiin laadullisen haastattelututkimuksen avulla, johon osallistui 11 jälleenmyyjää eripuolilta Suomea. Tämän jälkeen tuloksista muodostettiin teoriapohjainen analyysi. Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä on käytetty niin sähköisiä, kuin fyysisiä kirjallisuuslähteitä laajalta aikaväliltä tukemaan empiiristä aineistoa.

Tutkimuksen avulla saatiin selville teoriaa vahvistavia tietoja siitä, mitkä asiat vaikuttavat sidosryhmäsuhteisiin ja yhteistyöhön. Lisäksi onnistuttiin osittain selvittämään, minkälaisiin myynnin, markkinoinnin ja viestinnän kanaviin jatkossa tulisi panostaa. Haastatteluissa tuli ilmi myös ajatuksia tutkimusongelman ratkaisemiseksi; kuinka toimeksiantajayritys voisi tukea jälleenmyyjä entistä paremmin yhteistyön, myynnin ja brändin vahvistamiseksi. Tutkimuksen tulokset tarjoavat hyvän pohjan erilaisille jatkotutkimuksille.

Kieli

Suomi

Sivuja 57

Liitteet 2

Liitesivumäärä 3

Asiasanat

brändäys, brändit, markkinointi, myynninedistäminen, sidosryhmät



THESIS
February 2020
Degree program in: Business
Economics

Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
FINLAND
P. +358 13 260 600

Author
Stiina Leskinen

Title
Supporting authorized dealers in Company X's distribution channel: brand as the base of cooperation

Commissioned by
Company X

Abstract

This thesis was commissioned by Company X. Company had implemented rebranding in the organization which generated a need to recognize the current state of the brand in the distribution channel and more specifically in the operations of authorized dealers. There were additionally two, more specific objectives for this thesis. The second objective was to identify the best sales, marketing and communication channels between the dealers and the end customers. The third objective of the thesis was to help improve the cooperation between the commissioner and their authorized dealers by investigating which aspects are important for cooperation and which ones might need improving.

The empirical data was gathered by conducting qualitative interviews among 11 Company X's authorized dealers in Finland. After data collection, the material was analyzed applying the grounded theory method. The interview data was approached inductively and the analysis was supported by relevant theoretical literature retrieved from both digital and print sources.

The results of this study supported many theories about factors that influence stakeholder relationships and cooperation. It was also partially resolved which type of sales, marketing and communication channels should be preferred in the future. Most importantly the interviews provided information on how the commissioner could support authorized dealers to reinforce their cooperation and the brand, and to increase sales. The thesis opens possibilities for further research.

Language

Finnish

Pages 57

Appendices 2

Pages of appendices 3

Keywords

branding, brands, sales, sales promotion, stakeholders

Sisällys

1	Johdanto.....	5
1.1	Opinnäytetyön rakenne.....	6
1.2	Yritys X	6
1.3	Opinnäytetyön ydinkäsitteet.....	7
2	Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet	9
3	Yritysbrändi.....	10
3.1	Brändi-identiteetti ja yrityksen keskeiset brändielementit.....	11
3.2	Brändiviestintä	14
3.2.1	B2B-markkinat ja -viestintä.....	17
3.2.2	Brändin ja loppuasiakkaan kohtauspisteet jakelukanavassa	20
3.2.3	Sidosryhmäsuhteet.....	24
3.3	Brändiuudistus toimeksiantajayrityksessä.....	25
4	Brändin jalkauttaminen	27
4.1	Brändimielikuva ja brändipääoma	27
4.2	Brändin merkitys	29
4.2.1	Brändin hyödyt yritykselle.....	29
4.2.2	Brändin merkitys jälleenmyyjälle	32
4.2.3	Brändin merkitys loppuasiakkaalle	33
5	Tutkimus	35
5.1	Tutkimusmenetelmä.....	35
5.2	Aineisto	36
5.2.1	Aineiston hankinta	37
5.2.2	Empiirisen aineiston analysointimenetelmät.....	39
6	Tutkimustulokset.....	39
7	Johtopäätökset	45
8	Pohdinta	50
8.1	Luotettavuus ja eettisyys.....	51
8.2	Hyödynnettävyys ja jatkokehitysmahdollisuudet	53
8.3	Opinnäytetyön toteutuksen arviointi.....	54
	Lähteet.....	56

Liitteet

Liite 1	Haastattelusuunnitelma
Liite 2	Haastattelurunko

1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena on jälleenmyyjien tukeminen Yritys X:n jakelukanavassa ja erityisesti brändi yhteistyön perustana. Tämä aihevalinta perustui kolmeen eri tekijään: aiheen mielenkiintoisuuteen, merkityksellisyyteen sekä haastavuuteen. Toiveena oli löytää aihe joka linkittyy hyvin omaan aiempaan liiketalouden osaamiseen ja herättää mielenkiintoa tutkimukseen sekä intoa uuden oppimiseen. Aiheen tuli lisäksi olla tarpeeksi haastava ja tuoda esiin hyödyllistä ja merkityksellistä tietoa vähintään yhdelle taholle. Aihepiiriksi valikoitui lopulta pohdinnan seurauksena brändi ja brändäys, mutta opinnäytetyön tarkempi aihe määrittyi toimeksiannon kautta. Toimeksianto satoi yhteen kaikki edellä mainitut valintakriteerit ja oli siten paras menettelytapa tälle opinnäytetyölle.

Valitsin toimeksiantajaksi Yritys X:n, jonka vahva suomalainen brändi on laajalti tunnettu myös maailmalla. Yrityksen toteuttama brändiuudistus muodosti tutkimustarpeen, johon tämä opinnäytetyö perustuu. Tämä opinnäytetyö on laadullinen haastattelututkimus, jonka yhtenä tavoitteena oli selvittää toimeksiantajayrityksen brändin nykytila jakelukanavassa. Toisena tavoitteena oli selvittää jakelukanavan jälleenmyyjien parhaimmat myynti-, markkinointi- ja yhteydenottokanavat. Tätä tietoa toimeksiantajayritys voi hyödyntää tukemaan myyntiä ja markkinointia loppuasiakkaille sekä tuomaan brändiä esille juuri oikeissa kanavissa. Kolmantena tavoitteena oli auttaa kehittämään toimeksiantajayrityksen ja jälleenmyyjien yhteistyötä selvittämällä, mitkä asiat yhteistyössä sekä toiminnassa sujuvat ja mitkä vaatisivat kehitystä. Opinnäytetyön ja tutkimuksen tavoitteet kulmineituvat siis tutkimusongelmaan: kuinka toimeksiantajayritys voisi tukea jälleenmyyjäänsä entistä paremmin yhteistyön, myynnin ja brändin vahvistamiseksi.

Aiheeseen liittyvät vahvasti kolme eri osapuolta: toimeksiantajayritys, jakelukanavan jälleenmyyjät sekä loppuasiakkaat. Tässä opinnäytetyössä pyrin ratkaisemaan tutkimusongelmaa toimeksiantajayrityksen näkökulmasta, mutta valmis opinnäytetyö voi hyödyttää myös jälleenmyyjää. Opinnäytetyö toimii siis lähtökohdiana laajaan kokonaisuuteen, joten aiheella on myös monipuoliset jatkotutkimus- ja jatkojalostusmahdollisuudet.

1.1 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö jakaantuu johdannon lisäksi seitsemään muuhun lukuun, jotka ovat: Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet, Yritysbrändi, Brändin jalkauttaminen, Tutkimus, Tutkimustulokset, Johtopäätökset ja Pohdinta. Olen lisäksi jakanut luvut vielä pienempiin alalukuihin tarpeen mukaan. Tavoitteena oli luoda selkeä opinnäytetyön rakenne, jossa asiat etenevät loogisessa järjestyksessä ja jota lukijan on helppo seurata.

Aluksi esittelen opinnäytetyön tutkimusongelman ja tavoitteet, jonka jälkeen alkaa opinnäytetyön teoreettinen osuus, johon vertaan myöhemmin empiiristä aineistoa. Opinnäytetyön teoreettinen osuus jakautuu kahteen lukuun. Ensimmäisessä teoriaa käsittelevässä luvussa puhun yritysbrändistä hieman yleisemmällä tasolla ja toisessa luvussa brändin jalkauttamisesta. Teorian selkeyttämiseksi olen sisällyttänyt johdannon alalukuun 1.3 lyhyen katsauksen opinnäytetyön ydinkäsitteisiin.

Teorian jälkeen on itse tutkimusta käsittelevä luku, jossa esittelen muun muassa tutkimuksen menetelmävalinnat ja muut siihen liittyvät tärkeät tiedot. Tutkimustulokset esittelen luvussa 6 ja esitän niistä ilmenneet johtopäätökset seuraavassa. Luku 8 päättää opinnäytetyön pohdintaan tuloksista sekä opinnäytetyön toteutuksesta, eettisyydestä, luotettavuudesta ja jatkotutkimusmahdollisuuksista.

Olen anonymisoinut opinnäytetyön sisällön toimeksiantajan toiveen ja tarpeen mukaisesti. Näin ollen yrityksestä kerrotut taustatiedot ovat myös hyvin vähäisiä ja alan keskeisen termistön sijaan olen käyttänyt yleisiä termejä. Olen myös ilmaissut opinnäytetyön sisällössä joitakin asioita epämääräisen laaja-alaisesti, toimeksiantajan anonymiteetin säilyttämisen mahdollistamiseksi.

1.2 Yritys X

Opinnäytetyö on toteutettu toimeksiantona Yritys X:lle, jolla on pitkä historia tunnettuna suomalaisena toimijana. Yritys toteutti brändiuudistuksen, jonka syitä ja

tuomia muutoksia tarkastelen lisää luvussa 3.3. Uudella brändillä välitetään laajasti sanomaa kahdesta alalle merkityksellisestä piirteestä. Yritys X on Business to Business (*B2B*) -yritys, suomalaisittain toisille yrityksille tuotteitaan myyvä yritys. Tuotteet myydään jälleenmyyjien kautta ja niitä ostavat julkiset tai yksityiset, pienet tai suuret organisaatiot, yhdistykset ja yritykset. Näiden toimijoiden kautta tuotteet päätyvät kuitenkin useasti yksityishenkilöiden käyttöön. Tämän rakenteen ymmärtäminen on tärkeää opinnäytetyön lukijalle, sillä tulevissa luvuissa puhun paljon ”*loppuasiakkaasta*” tai ”*asiakkaasta*”. Yleensä asiakas mielletään yksityishenkilöksi, mutta tässä tapauksessa kysymyksessä saattaa olla joko organisaatio, yritys, yhdistys tai yksityinen kuluttaja.

1.3 Opinnäytetyön ydinkäsitteet

Opinnäytetyön keskeisessä roolissa ovat muutamat käsitteet, jotka myös toistuvat läpi opinnäytetyön niin teoreettisessa osuudessa kuin tutkimuksessakin. Näiden käsitteiden ymmärtäminen on siis oleellista opinnäytetyön sisällön ymmärtämisen kannalta. Tärkeimmät ydinkäsitteet esittelen lyhyesti tässä alaluvussa.

Opinnäytetyön pääosassa on *brändi*, jonka alakäsitteitä kaikki muut esiintyvät käsitteet ovat. Brändi on lainasana, joka tulee englanninkielisestä sanasta ”brand”. Sen kääntäminen suoraan suomen kieleen on haastavaa, sillä sen merkitys on niin laaja. (Von Herten 2006, 15.) Jotta se voitaisiin suomeksi käännettynä ymmärtää varsinaisessa merkityksessään, sitä pitäisi käsitellä enemmänkin käsitteenä kuin sanana. Suomalaisittain tämä käsite tunnetaan kuitenkin nykyisin nimellä brändi.

Haluan heti alussa painottaa sitä, että brändi on käsite, jolle on olemassa hyvin monenlaisia määritelmiä. Lähes jokaisella asiantuntijalla ja tutkijalla on oma näkemyksensä siitä, mitä brändi tarkoittaa ja mitä siihen liittyy. Tässä opinnäytetyössä keskityn brändiin yleisimpien ja yksinkertaisimpien määritelmien perusteella, joissa kiinnitetään huomiota vain tärkeimpiin seikkoihin. Subjektiivisuus brändin määrittelyssä ei ole oleellista tämän opinnäytetyön kannalta, mutta luostavan väylän jatkotutkimuksille.

Brändi on käsitteenä siis hyvinkin monipuolinen. Monissa määritelmässä on kuitenkin lähes poikkeuksetta yksi yhteinen piirre. Brändi on tapa, jolla yritys erottautuu muista kilpailevista yrityksistä ja/tai yksi niistä ominaisuuksista, joka luo asiakkaalle lisäarvoa. (Vuokko 2003, 119–120.) Brändi rakentuu muutamista eri elementeistä, joihin perehdytään tarkemmin luvun 3 alaluvussa 3.1.

Brändi on tärkeä tekijä erottautumisen kannalta ja sillä on monenlaisia merkityksiä niin yritykselle, kuin sen sidosryhmille ja asiakkaille. Siksi nykypäivänä ei ole mitenkään erikoista, mikäli yrityksen lisäksi yksittäisiä tuotteita tai jopa henkilöitä *brändätään*. Tämän opinnäytetyön teoriassa käsitelen ainoastaan yritysbrändiä, sillä muilla brändityypeillä ei ole merkitystä toteutetun tutkimuksen kannalta, vaikkakin tuotebrändi voi liittyä olennaisesti yritysbrändiin. Yritysbrändi rakentuu yrityksen brändi-identiteetistä ja brändimielikuvasta, joihin tutustutaan lisää seuraavissa kappaleissa (Von Hertzen 2006, 97).

Arkikielessä *brändi-identiteetti* ja *brändimielikuva* -käsitteitä saatetaan käyttää leveästi ja ne saattavat sekoittua helposti keskenään. Niiden välillä on kuitenkin suuri merkitysero. Lyhyesti esitettynä brändi-identiteetti on yrityksen oma ajatus brändistään ja toive siitä, mitä sen halutaan tarkoittavan asiakkaalle. Brändi-identiteetti rakentuu missiosta, visiosta sekä yrityksen arvoista ja periaatteista. (Von Hertzen 2006, 97.) Siihen voidaan liittää myös yrityksen keskeisimmät brändielementit, joista kerron lisää alaluvussa 3.1.

Yrityksen keskeisimmät brändielementit vaikuttavat laajalti myös brändimielikuvaan. Brändimielikuvalla tarkoitetaan sitä, kuinka brändi-identiteetti välittyy asiakkaalle. Se on siis kohderyhmän näkökulma jonkin yrityksen brändistä. (Vuokko 2003, 122–123.) Brändimielikuvan syntyä ja kehittymistä ohjaavat kohderyhmän emotionaaliset ja rationaaliset tekijät, joihin yrityksen voi olla vaikea vaikuttaa. Näitä tekijöitä tulkitsen lisää neljännen luvun alaluvussa 4.1.

Brändipääoma ja brändimielikuva ovat myös hyvin läheisiä käsitteitä, joiden merkitysero ei ole kovinkaan suuri. Ne ovat molemmat yrityksen kohderyhmään liittyviä käsitteitä. Brändipääoma tarkoittaa reaktiota (assosiaatioita ja käytöstä), joka kohderyhmässä herää jonkin brändin voimasta. Korkean brändipääoman

omaava tuote tai yritys herättää asiakkaan mielessä vahvemman, erottautuvamman ja laaja-alaisemman reaktion, kuin mitä se herättäisi ilman brändin voimaa. (Srivastava & Shocker 1991, 5.) Asiakas suosii ja osoittaa lojaaliutta tällaista brändiä kohtaan enemmän kuin toista, tai kokonaan bränditöntä kohtaan (Armstrong, Piercy, Harris & Kotler 2013, 257.) Siinä missä brändimielikuvalla tarkoitetaan kohderyhmän näkemystä jostain brändistä, brändipääomalla tarkoitetaan jonkin brändin arvoa kohderyhmälle.

2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet

Opinnäytetyön tutkimusongelma on, kuinka toimeksiantajayritys voi tukea jälleenmyyjään entistä paremmin yhteistyön, myynnin ja brändin vahvistamiseksi markkinoilla. Tämä tutkimusongelma jakaantuu lisäksi kolmeen eri alakysymykseen, joita haastattelututkimuksessa käsiteltiin kysymyksiä ympäröivinä teemoina. Näiden alakysymyksien avulla tavoittelen kolmea opinnäytetyön tavoitetta, jotka olen esitellyt opinnäytetyön johdannossa.

Ensimmäinen alakysymys on, minkälainen on valtuutettujen jälleenmyyjien tilanne juuri nyt. Tähän kysymykseen pyrin vastaamaan selvittämällä, minkälainen brändimielikuva jälleenmyyjillä on toimeksiantajayrityksestä tällä hetkellä. Lisäksi oli tarve selvittää minkälaisessa asemassa -brändi ja tuotteet ovat jälleenmyyjäliikkeissä juuri nyt. Ongelman tarkastelu auttoi saamaan käsityksen siitä, ovatko jälleenmyyjät tiedostaneet vahvaksi väitetyn brändin ja brändiuudistuksen, ja näkykö tämä jakelukanavassa. Oli myös mielenkiintoista selvittää, ovatko hyvä brändimielikuva ja vahva asema jälleenmyyjäliikkeissä verrannollisia keskenään.

Toinen alakysymys on, mitkä ovat jälleenmyyjien parhaimmat kanavat tavoittaa loppuasiakkaat. Tätä tietoa voidaan hyödyntää myynti-, markkinointi- ja viestintäkanavien resursoinnin suunnitteluun tulevaisuudessa. Etsin kysymykseen vastausta selvittämällä myös, keitä kunkin jälleenmyyjän asiakkaat ovat sekä mitä

kautta jälleenmyyjä ja loppuasiakas kohtaavat. Kysymyksen kannalta oli kiinnostavaa tietää, mitä kautta loppuasiakkaat voidaan tavoittaa ja mitä kautta he löytävät tiensä jälleenmyyjäliikkeisiin.

Kolmas ja viimeinen alakysymys on, kuinka jälleenmyyjä voitaisiin tukea entistä paremmin. Haastateltavilta tuli saada selville, mitkä asiat yhteistyössä ovat hyvin, mitkä kaipaavat parannusta ja millä tavoin toimeksiantajayritys voi tukea heitä heidän toiminnassaan. Vastauksien saamiseksi näihin kysymyksiin muodostin tarkentavia kysymyksiä teeman mukaisesti.

3 Yritysbrändi

Niin kuin brändin käsite, myös yritysbrändi on käsitteenä monitulkintainen. Kuten Birkstedt (2012, 41) on väitöskirjassaan esittänyt, monilla tutkijoilla ja asiantuntijoilla on omat ajatuksensa siitä, mitä yritysbrändi käsittää. Birkstedt tiivistää määritelmällä olevan yhteistä se, että ne edustavat ajatusta, jonka mukaan yritysbrändin tehtävä on ”kommunikoida organisaation ainutlaatuisuutta tavalla, joka erottaa sen kilpailijoista ja viehättää, ohjaa ja yhdistää sidosryhmät siihen.”

Hyvä määritelmä yritysbrändistä ottaa huomioon sekä yrityksen että sidosryhmät. Yllä mainitussa väitöskirjassa Birkstedt (2012, 41) viittaa määritelmään, jonka mukaan yritysbrändi on tapa ilmaista organisaation bisnesmallia ainutlaatuisella tavalla visuaalisesti, verbaalisesti ja käytännönläheisesti (Knox & Bickerton 2003, 1013). Lisäksi väitöskirjassa esitetään Blombäckin ja Axelssonin (2007, 418) näkemys siitä, että yritysbrändi määrittyy sidosryhmien havainnoista ja näkemyksistä sekä edustaa organisaatioon liittyviä assosiaatioita, ideoita ja mielikuvia. Näiden määritelmien yhdistelmä on se, mitä tässä opinnäytetyössä myötäillen yritysbrändistä puhuessa.

Edellisessä kappaleessa esitettyjen määritelmien mukaan yritysbrändi koostuu siis niin yrityksen kuin sidosryhmien näkemyksistä. Sidosryhmien puolelta yritys-

brändi perustuu brändimielikuvaan ja -pääomaan. Yrityksen puolelta brändi muodostuu fyysisistä brändielementeistä sekä yrityksen brändi-identiteetistä. Brändi-identiteetti puolestaan koostuu monista eri elementeistä ja nämä elementit ovat jälleen paljon väitely aihe. Birkstedt (2012, 47) esittää väitöskirjassaan kahteen eri tulkintaan (Hatch & Schultz 2001, 2003; Knox & Bickerton 2003) perustuvan kokonaisuuden brändi-identiteetin rakentavista elementeistä. Nämä elementit voidaan jakaa neljään ryhmään: 1) *yritysideentiteettiin liittyvät elementit* (ihmiset, yrityskulttuuri, historia, koko, kansallisuus, arvot, varat ja mahdollisuudet); 2) *yritysstrategian keskeiset elementit* (visio, maantieteellinen orientaatio, kilpailuasetelma ja prioriteetit); 3) *strateginen brändipositio* (suorituskyky, kilpailuasetelma, asennoituminen markkinoilla, brändipersoona ja esitystapa); ja 4) *sidosryhmäsuhteisiin liittyvät elementit* (suhteet, mielikuvat ja omakuvat). Tämä esitys on mielestäni pätevä tapa jakaa brändi-identiteettiä koostavia elementtejä, sillä kuten myös Birkstedt (2012, 47) toteaa, että liian kapea kokonaisuus brändi-identiteettiin keskeisesti vaikuttavista elementeistä ei palvele brändityön tarkoitusta eikä näin myöskään tehtävää tutkimusta.

Yritysbrändi -luku jakautuu kolmeen alalukuun, joissa käsittelen ensin brändi-identiteettiä sekä yritysbrändin keskeisiä fyysisiä elementtejä. Seuraavassa alaluvussa keskityn brändiviestintään yleisesti ja B2B näkökulmasta, havainnoin kohtauspisteitä ja perehdyn sidosryhmäsuhteisiin. Kolmannessa Yritysbrändi -luvun alaluvussa kerron taustat toimeksiantajayrityksessä tehtyyn brändiuudistukseen.

3.1 Brändi-identiteetti ja yrityksen keskeiset brändielementit

Tässä alaluvussa käsittelen brändi-identiteettiä ja sitä rakentavia fyysisiä brändielementtejä. Kaikkia brändi-identiteettiä rakentavia elementtejä, joita edellisessäkin luvussa mainitsin, en käsittele yhtä syvällisesti tässä opinnäytetyössä. Ne ovat laaja kokonaisuus ja niitä tarkemmin lähestyessä opinnäytetyön kohdistus siirtyisi lähemmäs brändirakentamista, kuin itse brändin merkitystä yrityksen toiminnassa.

Kuten edellisessä luvussa totesin, yritysbrändi rakentuu brändi-identiteetistä ja fyysisistä (keskeisistä) brändielementeistä. Näitä yrityksen keskeisiä brändielementtejä ovat yrityksen nimi, logo/merkki, slogan, yritysilmelä eli design sekä yritystarina.

Fyysisistä tekijöistä kenties kaikista tärkein erottavuutta edistävä tekijä on yrityksen nimi. Yrityksen nimi on yksilöllinen, sillä sitä suojaa rekisteröinti ja viranomaisten valvonta. Nimi on yleensä keskeinen osa yrityksen brändiä ja tunnistettavuutta, joten nimen muuttaminen on suhteellisen harvinaista. Vakiintuneen lyhennelmän käyttö tai kääntäminen vieraalle kielelle on kuitenkin tavallisempaa käytännöllisistä syistä. (Von Hertzen 2006, 101–104.) Nimen lisäksi yrityksellä on aina tietty tapa, jolla nimi on visuaalisesti esitetty logon yhteydessä tai ilman. Tämä visuaalinen esitystapa on se, mikä on ihmisille usein tunnistettavampi kuin nimi pelkästään (Von Hertzen 2006, 107–109). Yhdessä nimi ja logo muodostavat yrityksen ehkä keskeisimmän brändielementin, jonka avulla yritys tunnistetaan ja se erottuu muista.

Logon käyttö perustuu historiaan, jolloin ei vielä osattu kirjoittaa vaan käytettiin merkkejä. Nämä merkit ovat sittemmin jalostuneet, mutta joita on läpi ajan käytetty merkitsemään jotakin tiettyä asiaa. (Von Hertzen 2006, 107–108.) Logo tai tunnus mukailee yleensä yrityksen tunnusmaista väriä ja ilmettä.

Yksi fyysinen brändielementti on slogan, joka yleisesti tunnetaan mainoslauseena. Sloganilla voidaan tarkoittaa tarttuvan mainoslauseen sijasta myös yrityslupaus asiakkaalle. Mainoslauseella ja yrityslupauksella on se ero, että mainoslause voi vaihdella vaikka kampanjakohtaisesti tai kohderyhmältä toiselle. Yrityslupaus on yleensä pysyvä, yritystä edustava nimen ja logon yhteydessä esiintyvä lause. (Von Hertzen 2006, 114.) Tässä yhteydessä sloganilla tarkoitetaan juurikin yrityslupaus, sillä se on yksi keskeisimmistä elementeistä, jonka ympärille koko brändi rakentuu (Vuokko 2003, 129; mm. Von Hertzen 2006, 97). Sloganin määrittäminen voi olla vaikeaa, sillä sen tulee olla mieleenpainuva, eettisesti hyväksyttävä ja lunastettavissa oleva. Sloganin valinnan voisi sanoa onnistuneen silloin, kun yksilön se kuullessa hänelle tulee mieleen jokin yritys tai jokin heidän tuotteistaan.

Brändätyllä yrityksellä tulee olla ennalta määritelty yritysille, jota myös designiksi voisi kutsua. Yritysilmeellä tarkoitetaan yrityksen brändielementtien visuaalisuutta ja sillä määritellään se, kuinka nämä elementit esiintyvät viestinnässä. Yritysilmeestä luodaan usein opas yrityksen käyttöön, jotta ilme on yhtenäinen kaikkialla. Oppaassa voidaan määritellä halutut asiat, mutta esimerkiksi fontit, tarkat värikoodit, tunnuksen ja nimen etäisyydet toisistaan, tuotepakkauksien design, materiaalit ja markkinointimateriaalien visuaalisuus ovat yleisiä oppaassa mainittavia asioita. Yritysilmeen yhtenäisyys on tärkeää, sillä huolitellut valinnat, jotka johtavat harkittuihin toimenpiteisiin tekevät brändistä uskottavan. (Von Hertzen 2006, 111–113.)

Brändin keskeiset elementit ovat sellaisia, jotka yleensä määritetään heti yrityksen perustuvaiheessa, mutta ne saattavat muuttua yrityksen toiminnan aikana. Kuitenkin niiden valitsemisen ei tulisi olla yksiselitteinen prosessi, vaan pidemmän ajan ja pohdinnan tulos. Jokaista elementtiä tulee tarkastella useista eri kulkimista, jotta sen toimivuus ja sopivuus voidaan varmistaa. Brändi-identiteetti puolestaan pohjautuu yrityksen strategiaan, jolloin se voidaan luoda periaatteessa milloin vain, olemassa olevan strategian pohjalta. Muutettu strategia saattaa joissakin tapauksissa vaatia myös brändi-identiteetin mukautumista ja uudistusta.

Brändi-identiteetti rakentuu siis yrityksen toiminta-ajatuksista eli missiosta, tavoitteista eli visiosta sekä arvoista ja periaatteista toiminnan takana (Von Hertzen 2006, 97). Nämä valinnat määräävät omalta osaltaan brändin suuntaa, sillä brändin tulee olla yhdenmukainen niiden kanssa. Yrityksen missio, visio ja arvot voivat olla julkista tietoa kaikille tai sitten ne voivat olla tarkoitettu vain yrityksen sisäiseen tietoisuuteen. Brändissä saattaakin olla se ajatus, että se kykenisi välittämään kohde- ja sidosryhmille tämän tiedon, ilman että se täytyisi erikseen mainita.

Joissakin tapauksissa yrityksen brändi voi olla niin vahva ja omaleimainen, että se opitaan yleisesti yhdistämään johonkin yksittäiseen tuotteeseen tai tuotekategoriaan. Yrityksen tai tuotteen nimeä voidaan käyttää vakiintuneesti osoittamaan jotakin tiettyä asiaa ja vaikkei käytettäisi asian oikeaa nimitystä, jokainen ymmär-

tää mistä on kyse. Tällaisessa tilanteessa voidaan sanoa, että yrityksellä on erittäin vahva brändi. (Capon ym. 2001, 216.) Tämä ei kuitenkaan ole ainoa määritelmä vahvalle brändille, eikä tällaista tilannetta ole mahdollista edes saavuttaa kaikkien brändien kohdalla.

Vahvan brändi-identiteetin luominen voi olla yritykselle kannattavaa, mutta siihen voi liittyä myös paljon kuluja ja resurssien käyttöä. Syy, miksi brändistrategia saattaa jäädä puutteelliseksi tai brändirakentaminen kokonaan tekemättä, voi olla se, etteivät yritysjohtajat ole täysin vakuuttuneita brändin merkityksestä. (Neuvonen 2014, 53.) Brändi voi olla yritykselle etu tai taakka. Tulokset ovat hyvin yksilöllisiä ja vaihtelevat eri yritysten kohdalla. Brändin merkitystä yritykselle pohditaan erikseen luvun 4 alaluvussa 4.2.1.

3.2 Brändiviestintä

Brändiviestintä on nimitys markkinointiviestinnälle silloin, kun sen lähtökohtana on brändi tai tavoitteena on rakentaa brändimielikuvaa tai brändipääomaa. Markkinointiviestintä ja brändi toimivat tavallaan ristiin, sillä molemmilla voidaan vaikuttaa toiseen. (Vuokko 2003, 130.) Kun siis puhutaan brändiviestinnästä, sillä yleensä tarkoitetaan brändin rakentamista viestinnän ja markkinoinnin välityksellä tai brändiin perustuvaa viestintää.

Markkinointi ja viestintä ovat tapoja joilla yritys voi kommunikoida asiakkailleen arvoa (Kotler, Armstrong, Harris & Piercy 2013, 418), joka omalta osaltaan voi vaikuttaa paljonkin ostopäätökseen ja brändimielikuvaan. Sen lisäksi, että yrityksen brändiä halutaan tukea ja välittää viestinnän avulla, yrityksen brändi on myös tärkeässä roolissa viestinnän suunnittelussa. Viestinnän ja markkinoinnin on oltava yhtenäistä yrityksen brändistrategian kanssa, jotta oikea viesti välittyy asiakkaille. Yritys voikin vaikuttaa asiakkaan brändimielikuvaan kahdella tavalla: hyvällä tuotteella sekä hyvällä viestinnällä (Vuokko 2003, 127.) Jotta ymmärretään viestinnän tärkeys, täytyy ensin pohtia tuotteen ja siihen liittyvien tekijöiden osuutta tässä yhtälössä.

Hyvän tuotteen tulee kiteyttää monta muutakin asiaa kuin vain itse fyysinen tuote tai myytävä palvelu. Nykyään tuotokeskeisestä ajattelusta on siirrytty enemmän palvelukeskeiseen ajatteluun ja siksi myös vanhat perinteiset mallit ovat väistyneet uusien tieltä. Tuotteen myynnissä ja markkinoinnissa otettiin klassisen neljän P:n markkinointimallin mukaan huomioon *product* (tuote), *price* (hintä), *place* (jakelu) ja *promotion* (markkinointiviestintä). Tämä perinteinen ajattelumalli on toimiva, mutta hieman vanhanaikainen ja se on kuvaus enemmänkin yrityksen ja itse tuotteen näkökulmasta. Myynnillisesti ja markkinoinnillisesti tärkeintä asiaa ei huomioida – asiakasta. (Karjaluoto 2013, 12–13.)

Uudempi neljän C:n malli ottaa paremmin myös palvelu- ja asiakasnäkökulman huomioon. Mallin neljä C:tä ovat *customer solution* (ratkaisu), *customer cost* (kokonaiskustannus), *convenience* (mukavuus) ja *communication* (kahdensuuntainen viestintä) (Karjaluoto 2013, 13). Tämän mallin hyödyntäminen markkinointiviestinnässä ja myynnissä voi auttaa yritystä selvittämään asiakkaan tarpeet ja ostokokemuksen. Asiakas ei osta tuotetta tai palvelua, vaan hän ostaa ratkaisun ongelmaansa. Asiakas hakee hinnan sijasta arviota kokonaiskustannuksista, joita tuote tai palvelu tulee hänelle kustantamaan pitkällä aikavälillä. Asiakas haluaa myös, että ostoprosessi sujuu mutkattomasti ja hän kaipaa kahdensuuntaista kommunikaatiota hänelle viestimisen sijaan. (Kotler ym. 2013, 54.) Neljän C:n malli soveltuu myös paremmin B2B yritysten käyttöön, mutta sekään ei ole mielestäni loistava malli, joka sopisi täydellisesti B2B ympäristöön, johon myös opinnäytetyö ja tutkimus asettuvat.

Motorola Solutions kehitti uudistetun mallin, joka soveltuu paremmin B2B yritysten käyttöön. Mallin nimi on SAVE ja se muodostuu sanoista *solution* (ratkaisu), *access* (saavutettavuus/tavoitettavuus), *value* (arvo) ja *education* (opastus). (Conrado, Ettenson & Knowles 2013.) Jos verrataan yhtä perinteisimmistä malleista uudempaan SAVE-malliin, voidaan huomata suuri kehitys siinä, millä tavalla yritykset tekevät kauppaa ja mitä he tarjoavat asiakkaille.

SAVE-malli kiteyttää hyvin sen, että B2B yritysmyynnissä asiakkaat eivät osta yksittäistä tuotetta jostain paikasta vain siksi että tuotetta markkinoidaan hyvin.

Yritysassiakkaat hakevat ongelmiinsa ratkaisuja, joita parhaiten tarjoavat luotettavat yritykset joiden kanssa kumppanuus toimii ja tavoitettavuus on hyvä kumppanin suuntaan. Hinta on vaihtunut arvoon, sen vuoksi että yrityskauppoja tehdään sopimuksen mukaisilla hinnoilla ja oston kokonaiskustannukset voivat erota yksittäisestä hinnasta paljonkin. Arvo on monesti merkityksellisempää, sillä rahoille halutaan vastinetta hinnasta riippumatta. Puolestaan yhdensuuntainen markkinointiviestintä on saanut väistyä ja se on muuttunut interaktiiviseksi yhteydenpidoksi ja opastukseksi tuotteen tai palvelun hyödyistä, sen sijaan että sen yksittäisiä ominaisuuksia vain esiteltäisiin ostajalle. (Ciotti 2016.)

Näitä kolmea mallia voidaan hyödyntää markkinointiviestinnän suunnittelussa ja erityisesti mikäli sen tavoitteena on tuottaa toimivaa brändiviestintää. Malli tulee sitouttaa fiksusti brändiin, jotta yhtenäinen markkinointiviestintä voidaan mahdollistaa.

Vuokon (2003, 127–128) mukaan maailman vahvimilla brändeillä on muutamia yhteisiä piirteitä, jotka viittaavat siihen että brändirakentamisen on oltava systemaattista ja pitkäjänteistä. Brändin ympärillä tapahtuvan viestinnän on myös oltava yhtenäistä ja tunnistettavaa ja siinä tulee vaalia brändin avainpiirteitä. Brändiviestinnän tulee tapahtua niin yrityksen sisäisesti kuin ulkoisestikin. On tärkeää että yrityksessä tunnistetaan brändin merkitys ja koko henkilöstö sekä sidosryhmät sitoutetaan siihen. Kun brändi on sisäistetty yrityksen sisäisesti, sitä on helpompi lähteä viestimään ulospäin.

Yrityksen sisäisellä yrityskuvalla on suuri merkitys ulkoiseen imagoon ja mielestäni näin myös brändiin. Ulkoinen viestintä, kuten mainonta, asiakasviestintä, suhdetoiminta ja sponsorointi vaikuttavat omalta osaltaan yrityksen brändiin ja samalla yrityksen sisäiseen imagoon. Sisäinen yrityskuva puolestaan voi viestinnän kautta vaikuttaa yrityksen ulkoiseen imagoon. Jos yrityksessä on sisäisiä ongelmia jotka vaikuttavat henkilöstöön negatiivisesti, he voivat sanallisesti tai toiminnallisesti viestiä tätä yrityskuvaa ulospäin jälleenmyyjille, asiakkaille tai medialle. Tämä puolestaan voi vaikuttaa negatiivisesti ulkoiseen imagoon ja brändiin. (Vuokko 2003, 113.)

Yrityksellä on monia eri tapoja hyödyntää erilaisia viestintäkanavia, mutta kaikki viestintä ei ole yrityksen hallittavissa, eikä edes suunniteltavissa. Asiakas kohtaa yrityksen tai sen brändin tai tuotteen kanssa monissa tilanteissa myös sattumalta. Myös nämä kohtauspisteet ovat tärkeitä huomioida yrityksen brändiviestinnässä. Viestintään vaikuttaa myös luonnollisesti yrityksen kohderyhmä, kenelle viesti halutaan välittää. B2B (business-to-business) ja B2C (business-to-customer) yritysten viestinnän toteutuksessa ja sisällössä voi olla suuriakin eroja, riippuen toki siitä, halutaanko viestinnällä tavoittaa jälleenmyyjät vai loppuasiakkaat. B2B viestintä on erilaista, sillä asiakkaat ovat erilaisia.

3.2.1 B2B-markkinat ja -viestintä

B2B-yrityksen viestinnälliset valinnat ja toimenpiteet riippuvat paljolti siitä, markkinoidaanko tuotetta tai palvelua loppuasiakkaille vai sidosryhmille, kuten jälleenmyyjille. Lisäksi viestintään vaikuttaa loppuasiakkaiden kohdalla myös se, ovatko loppuasiakkaat yrityksiä, vai kuuluuko joukkoon myös kuluttaja-asiakkaita. Tässä alaluvussa keskityn B2B-viestintään yrityksen ja jälleenmyyjän välillä, sekä yrityksen ja loppuasiakkaiden välillä, jotka eivät ole yksityisiä kuluttajia vaan yrityksiä, yhdistyksiä ja organisaatioita. Lisäksi brändiviestinnän sijaan tässä alaluvussa käsitelen viestintää yleisemmin ja keskityn eroihin kuluttajamarkkinoiden ja yritysmarkkinoiden viestinnässä.

Markkinointiviestintä tulee suunnitella tarkasti, jotta se kattaa kaikki halutut kohderyhmät ja välittää halutun viestin tehokkaasti. B2B-viestinnässä massamedioiden käyttö ei ole tehokasta, sillä useimmissa tapauksissa pitkäaikainen yhteistyö ja kumppanuus ovat niitä asioita, joita sekä yritys että jälleenmyyjä tai loppuasiakas hakevat kauppoja tehdessä. Pitkäaikaiset, kestävät ja luotettavat sopimukset helpottavat molempien osapuolien työtä, vaikka yhteyksistä täytyy pitää enemmän ja laadukkaampaa huolta. (Von Hertzen 2006, 159.)

B2B-myyntissä viestintä asiakkaan ja myyjän välillä onkin oikeastaan tärkeämmässä asemassa kuin yleinen markkinointiviestintä. Joissakin tapauksissa kuitenkin markkinoiminen yleisesti suoraan loppuasiakkaille voi lisätä tuotteen tai

palvelun kiinnostavuutta ja näin myyntiä niin yrityksen kuin jälleenmyyjän näkökulmasta. Kiinnostava tuote voi myös saada aikaan asiakaslähtöistä kysyntää, johon jälleenmyyjien on usein vastattava. (Kotler ym. 2013, 177.)

B2B-kauppojen prosessi on yleensä monimutkaisempi ja kauppojen tekemiseen menee enemmän aikaa. Kaupat ovat useasti myös rahallisesti ja määrällisesti suurempia, mutta niitä on vähemmän. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakassuhteen hoito on suuressa roolissa. B2B-viestinnässä on myös tärkeää erottua kilpailevista yrityksistä, sillä useasti ostaja pyytää ja vertailee eri tarjouksia eri yrityksiltä ennen päätöksentekoa. (Von Hertzen 2006, 159.) Yritysmarkkinoilla kysyntä muuttuu nopeammin ja enemmän kuin kuluttajamarkkinoilla, mutta hinnan nousulla tai laskulla on huomattavasti vähemmän merkitystä. Loppuasiakkaalla on valta muuttaa markkinoiden kysyntää ja näin ollen yrityksen myyntiä enemmän kuin kuluttajamarkkinoilla. (Kotler ym. 2013, 178.) Kaikki tämä vaikuttaa markkinointiviestintään ja niihin asioihin, mitä siinä tulee huomioida.

B2B-viestintä jälleenmyyjille ei välttämättä vaadi perinteisiä tai digitaalisia markkinoinnin keinoja ja kanavia, vaan tärkeimpänä tekijänä on kommunikaatio yrityksen ja jälleenmyyjän välillä. Yhteistyö ja jälleenmyyjän kokemukset yrityksestä vaikuttavat omalta osaltaan jälleenmyyjän brändimielikuvaan ja yrityskuvaan ja voivat tätä kautta vaikuttaa suurestikin jälleenmyyjän asiakkaille välittämään viestiin. Brändimielikuva muotoutuu myös muista erilaisista keskeisistä tekijöistä jälleenmyyjän ja yrityksen välisissä suhteissa. (Vuokko 2003, 112.)

Yrityksen markkinointiviestintä voidaan jäsentää monenlaisiin malleihin, joista yksi on *Promotion mix*, josta voidaan käyttää myös nimitystä marketing communications mix, eli markkinointiviestintä mix. Se on termi, joka kattaa markkinointiviestinnän työkalut: mainonnan, myynninedistämisen, henkilökohtaisen myynnin, suhdetoiminnan (PR) ja suoramarkkinoinnin. Näiden työkalujen avulla yritys voi viestiä lisäarvoa asiakkaalle ja rakentaa asiakassuhteita. (Kotler ym. 2013, 418.) Promotion mixiä voidaan hyvin hyödyntää niin B2B- kuin B2C-viestintään, sillä viestinnän kohde tulee joka tapauksessa ottaa tarkasti huomioon viestintää suunniteltaessa. Jokaisen työkalun hyödyntäminen markkinoinnissa tulee myös suunnitella hyvin.

Mainonnalla (engl. advertising) tarkoitetaan kaikkea maksettua personoimatonta mainontaa ideoille, tuotteille ja palveluille. Sitä voidaan toteuttaa verkossa, tulosteina, mediassa tai ulkomainontana kyltein ja mainoksin. Digimainonta on nykyään yksi suosituimmista tavoista markkinoida, sillä se on kattavaa, mutta suhteessa konversioon edullisempaa kuin perinteiset mainonnan keinot, kuten televisio, radio ja lehdet. Mainontaa tehostetaan usein myyinnedistämisen työkaluilla (engl. sales promotion) esimerkiksi kupongeilla, tarjouksilla ja esittelyillä. (Kotler ym. 2013, 418.)

Henkilökohtainen myynti (personal selling) ja *suoramarkkinointi* (direct marketing) ovat nimellisesti melkein sama asia, mutta ne pitävät sisällään hieman erilaisia toimenpiteitä. Henkilökohtaisella myynnillä viitataan tapahtumiin, näyttelyihin ja esityksiin, kun taas suoramarkkinointi on jonkin välityksellä tapahtuvaa kohdistettua ja personoitua mainontaa, kuten puhelinmyynti, postitusesitteet ja uutiskirjeet. Nämä ovat kaksi etenkin B2B-markkinoilla tehokasta tapaa tehdä markkinointia. (Kotler ym. 2013, 419.)

Viimeinen markkinointiviestinnän työkaluista on *suhdetoiminta* (public relations), joka on kaikista työkaluista suoranaisesti eniten yhteydessä brändiin. Suhdetoiminta on hieman kömpelö käänös, mutta termillä tarkoitetaan hyvien suhteiden ylläpitämistä yleisöön myönteisen julkisuuden avulla. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen imagoa yritetään hallita mahdollisimman hyvin, hoitamalla oikealla tavalla mahdolliset epämieluisat tarinat ja tapahtumat jotka koskevat yritystä. Suhdetoimintaa toteutetaan esimerkiksi lehdistötiedotteiden, erityistilaisuuksien, verkkosivuston ja sponsorisuhteiden välityksellä. (Kotler ym. 2013, 419.)

Nämä markkinoinnin työkalut eivät kuitenkaan ole kaikki kaikessa, vaan kuten jo aiemmin luvussa 3.2 mainitsin, yritys voi vaikuttaa brändimielikuvaan sekä viestinnällä, että tarjottavalla tuotteella ja siihen liittyvillä tekijöillä (Vuokko 2003, 127.) Lisäksi on pidettävä mielessä, että markkinointi on yrityksen osa-alueista kaikista eniten altis muutoksille, eikä yhteenkään malliin tule luottaa sokeasti markkinointia ja viestintää suunnitellessa. Tapa tehdä markkinointia ja markkinoinnin kanavat muuttuvat jatkuvasti globaalissa maailmassa ja yrityksiä on pystyttävä muuttamaan muutokseen. (Kotler ym. 2013, 419.) Yksi ehkä hieman modernimpi

tapa ajatella yrityksen viestinnän, mainonnan ja markkinoinnin kanavia on esitetty alaluvussa 3.2.2 (kuvio 2).

Kotlerin ym. (2013, 421) mukaan monet yritykset epäonnistuvat yhtenäistämään edellä mainitut työkalut viestinnässään. On toki mahdollista, ettei yritys hyödynnä näitä kaikkia työkaluja, mutta tällöin tilalla on luultavasti jotakin muuta. Useiden erilaisten metodien käyttäminen viestinnässä on kattava valinta, mutta niitä tulee hyödyntää yhtenäisesti ja brändin mukaisesti. Joissakin yrityksissä näitä eri tapoja viestiä, hoitavat eri osastot eri puolilla yritystä. Tällöin viestinnän ja markkinoinnin suunnittelun tulee olla rakoilematonta läpi osastojen, että yhtenäinen viesti välittyy siitä huolimatta halutulla tavalla.

Integrated marketing communications (IMC) eli integroitu markkinointiviestintä edustaa ajatusta siitä, että vaikka markkinointitoimenpiteet suunniteltaisiin eri aikoina, osastoilla ja eri ihmisten toimesta, viestinnästä välittyy yhtenäinen, selvä ja kiinnostava viesti joka edustaa yritystä sekä brändiä. Integroitu markkinointiviestintä edellyttää yrityksen ja asiakkaan välisten kohtauspisteiden tuntemista ja ennakoimista. Kohtauspisteillä tarkoitetaan tilanteita tai viestinnänvälineitä, joiden kautta asiakas ja yritys kohtaavat. Näissä tilanteissa asiakkaalle välittyy aina jokin viesti yrityksestä, brändistä, tuotteesta tai palvelusta. Yrityksen integroidun markkinointiviestinnän tavoitteena on ennakoida nämä tilanteet ja rakentaa kaikissa kohtauspisteissä yhtenäinen ja positiivinen viesti asiakkaalle. (Kotler ym. 2013, 421.)

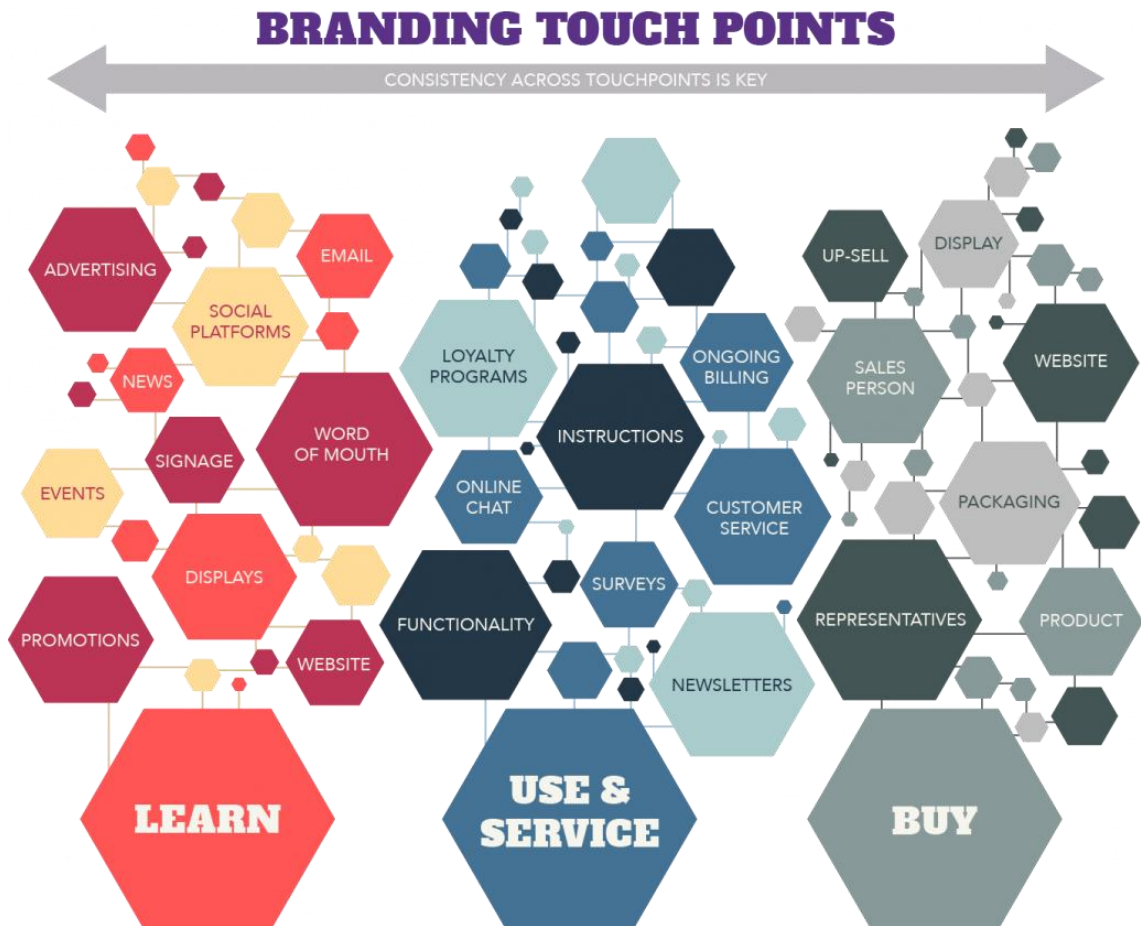
3.2.2 Brändin ja loppuasiakkaan kohtauspisteet jakelukanavassa

Yrityksen brändiviestinnän (markkinointiviestinnän) suunnittelu on monen eri asian summa, ja siinä on huomioitava monta eri osa-aluetta. Yksi osa-alueista, joka liittyy sekä brändisuunnitteluun että viestintään, on brändin ja asiakkaan kohtauspisteet. Kohtauspisteiksi kutsutaan niitä tilanteita tai kanavia asiakkaan ostoprosessin eri vaiheissa, joissa hän voi mahdollisesti kohdata brändin (Perez

2017). Näiden kohtauspisteiden tunnistaminen ja ennakointi on tärkeää, jotta yritys voi varmistaa sen, että kohtaaminen kohderyhmän kanssa on positiivinen (Kotler ym. 2013, 419).

Kohtauspisteiden määritelmiä etsiessä voi huomata, että niitä on monia erilaisia. Erilaiset kohtauspisteet voidaan lajitella siis hyvin monella eri tavalla. Yksi tänä päivänä laajalti käytetyistä lajittelutavoista, on puhua digitaalisista ja fyysisistä kohtauspisteistä, sillä digitaalisuutta pyritään jatkuvasti hyödyntämään ja ymmärtämään entistä paremmin. Lisäksi yksi brändiä ja sen arvoa vahvistavimpia tekijöitä on interaktiivinen kommunikaatio, jonka digitaaliset kohtauspisteet mahdollistavat entistä paremmin (Duncan & Moriarty 1998). Kohtauspisteiden tutkiminen auttaa havaitsemaan myös parhaat kohtauspisteet, sillä kaikkia kohtauspisteitä ei välttämättä voida hyödyntää kaikenlaisille yrityksille, brändeille, tuotteille ja palveluille. On myös loogisesti ajateltuna yritykselle edukkaampaa, jos voidaan hyödyntää orgaanisesti tehokkaita kohtauspisteitä sen sijaan, että niitä yritettäisiin luoda lähes tyhjästä.

Kuviossa 1 on esitetty vain yksi monesta tulkinnasta ja esitystavasta, joita kohtauspisteiden ympärille on rakennettu. Perezin (2017) mukaan asiakkaan ja brändin kohtauspisteet voidaan jakaa kolmeen eri ostoprosessin vaiheeseen: learn (oppiminen), use & service (käyttö & palvelu) ja buy (ostaminen). Kaksi viimeistä vaihetta ovat kuitenkin mielestäni epäloogisessa järjestyksessä perinteisen ostoprosessin kannalta, sillä tuote yleensä ostetaan ennen sen käytön aloittamista. Näihin vaiheisiin on luokiteltu erilaisia kohtauspisteitä asiakkaan ja brändin välillä, mutta tässäkin kuvassa ei ole esiteltyä kaikkia mahdollisia tilanteita. Nuoli kuvan yläosassa osoittaa sen, kuinka yhtenäisyys läpi kohtauspisteiden on avain onnistuneeseen viestintään ja kohtaamiseen. Nämä kohtauspisteet ovat sovellettavissa sekä kuluttajamyyntiin että yritysmyyntiin, mutta yritysmyyntiin tarpeisiin on kehitetty myös oma kaavansa medianäkökulmasta.

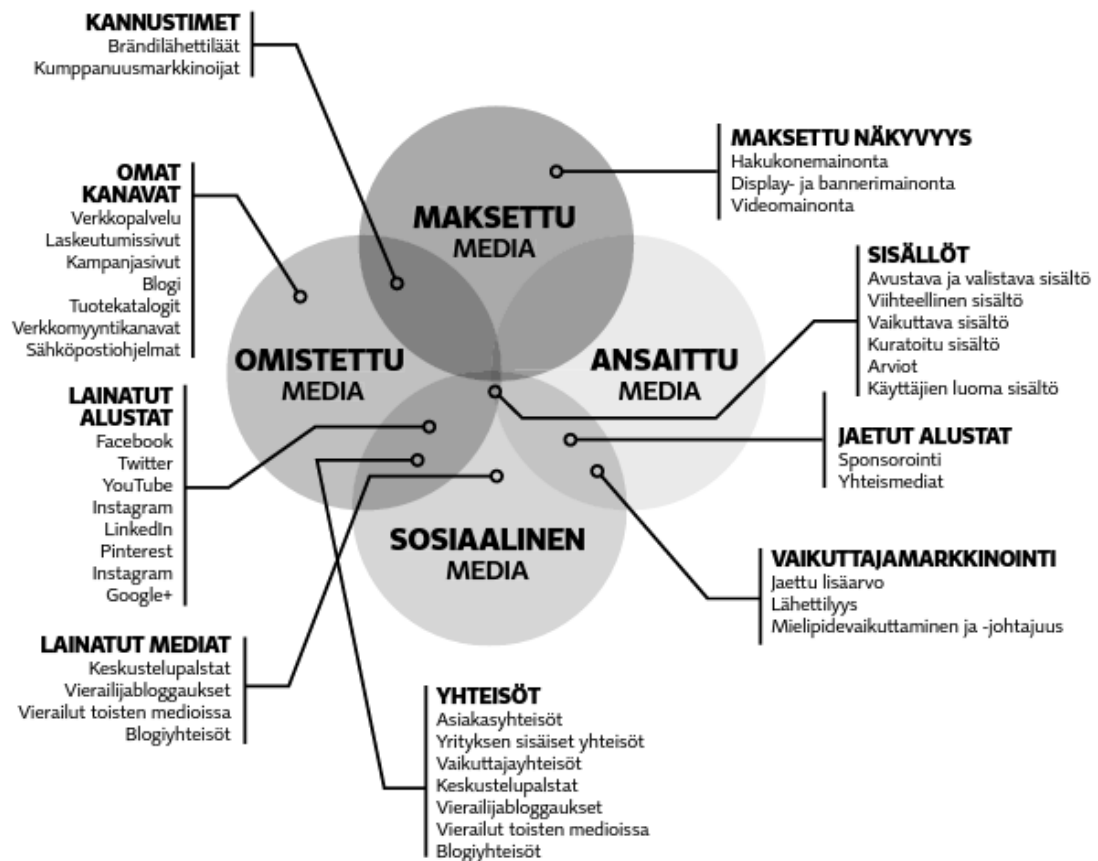


Kuvio 1. Brändin kohtauspisteet; ostoprosessin eri vaiheissa esiintyvät tilanteet ja kanavat, joissa asiakas voi potentiaalisesti kohdata brändin (Perez 2017).

Kurvisen ja Sepän mukaan (2017, 146) yritysmediat voidaan jakaa neljään eri ryhmään. Nämä ryhmät ovat maksettu media, omistettu media, ansaittu media ja sosiaalinen media ja ne on esitelty heidän Yritysmediat -teoksessaan kuten kuviossa 2. Mediat toimivat yrityksen viestintäkanavina ja ne saavat alkunsa yrityksen brändistä sekä jaettavasta sisällöstä. Omistettua mediaa ja itsehallinnoimia tilejä sosiaalisessa mediassa yritys voi hallita itse, maksetusta mediasta maksetaan ja ansaittu media on käytännössä se pääoma, jonka yritys voi saavuttaa. Tämä pääoma voi olla esimerkiksi aikaisemmissa kappaleissa mainittua brändipääomaa.

Kurvisen ja Sepän esitystapa kuvaa mielestäni paremmin yrityksen ja brändin näkyvyyttä eri kanavissa. Heidän teoksessaan kuviota avataan kertomalla, kuinka näitä kanavia voitaisiin hyödyntää entistä paremmin yrityksen markkinoinnissa ja myynnissä. Kuviota voidaan kuitenkin hyödyntää myös miettiessä asiak-

kaiden ja brändin kohtauspisteitä. Näiden kahden näkökulman lisäksi kohtauspisteiden analysoimisessa voidaan hyödyntää myös promotional mixiä (luku 3.2.1), etenkin helpottamaan käsittelemään jokaisen kohtauspisteen ominaisuuksia ja käyttömahdollisuuksia.



Kuvio 2. Yritysmediat (Kurvinen & Seppä 2017, 145).

Yrityksissä jotka myyvät loppuasiakkailleen jonkin jakelukanavan, kuten jälleenmyynnin kautta, tulee luonnollisesti ottaa huomioon kahdenlaiset kohtauspisteet. Tuotteet täytyy saada oikeanlaisten jälleenmyyjien hyllyille ja hyvien suhteiden ylläpito on tärkeää. Lisäksi loppuasiakkaita täytyy herätellä ostamaan kyseisiä tuotteita. Yrityksen kohderyhmään kuuluvat siis sekä jälleenmyyjät että loppuasiakkaat, joilla on molemmilla omat kohtauspisteensä brändin ja yrityksen kanssa. Loppuasiakas saattaa kohdata brändin myös jakelukanavan kautta.

3.2.3 Sidosryhmäsuhteet

Yrityksen ja sen sidosryhmien suhteilla on suuri merkitys kaikessa yrityksen liiketoiminnassa. Sidosryhmillä voidaan tarkoittaa eri tilanteissa eri toimijoita. Kuitenkin yleinen määritelmä sidosryhmistä on, että ne ovat sellaisia toimijoita yrityksen toimintapirissä, jotka voivat jollain tapaa vaikuttaa yritykseen tai joihin yritys voi vaikuttaa (Myllykangas 2009). Esimerkiksi Myllykankaan viittaaman Freemanin (1984, 55) mukaan laajan organisaation sidosryhmiin kuuluvat mm. omistajat, asiakkaat, työntekijät, rahoittajat, erilaiset yhdistykset, hallinnot, järjestöt ja liitot, toimittajat sekä kilpailijat. Freemanin (1984) jo nykyään hyvin vanhan tulkinnan mukaan sidosryhmien analysointia tulisi tehdä jatkuvasti, sillä ne saattavat muuttua yrityksen tai organisaation muuttuessa. Freemanin havaintojen ja tulkintojen iäkkydestä huolimatta, ne pitävät edelleen hyvin paikkansa (Vuokko 2003, 12; mm. Von Herten 2006, 63).

Myllykankaan väitöskirjassa (2009) on esitetty myös muita mielenkiintoisia tulkintoja sidosryhmien määrittelystä. On mm. esitetty että yrityksen sidosryhmät ovat yksilöitä tai ryhmiä, jotka voivat vaikuttaa yrityksen varallisuuteen ja toimintaan omasta halustaan tai haluamattaan, sekä ovat samalla yrityksen potentiaalisia edunsaajia, mutta myös riskin kantajia. (Post, Preston & Sachs 2002, 8; ks. Kochan & Rubinstein 2000, 369.) Mielestäni tämä on hyvä tulkinta ja pätee etenkin sidosryhmään, jonka suhdetta yritykseen aion seuraavaksi tulkita; jälleenmyyjään.

Jälleenmyyjät ovat tämän opinnäytetyön ja tutkimuksen kannalta tärkein yrityksen sidosryhmä ja näin ollen tämän suhteen laadun ja siihen vaikuttavien tekijöiden tarkastelu on hedelmällistä. Edellisissä luvuissa olen jo tuonut esille asioita, jotka vaikuttavat jälleenmyyjien brändimielikuvaan, yrityskuvaan ja viestintään. Näitä asioita ovat esimerkiksi hyvä molemminpuolinen kommunikaatio ja yhteistyö. Nämä tekijät vaikuttavat suuresti myös sidosryhmäsuhteeseen näiden kahden toimijan välillä.

Vuokon (2003, 16) mukaan kaikki sidosryhmäsuhteet perustuvat sidosryhmien ja yrityksen väliseen panos-tuotos-vaihdantasuhteeseen, jossa yritys saa jokaiselta

sidosryhmältä jotakin. Tätä suhdetta kuvaa Myllykankaan väitöskirjan (2009, 43) mukaan transaktioteoria (Williamson 1985.) Tämä teoria esittää yrityksen ja sidosryhmän välisen suhteen kohtuullisen yksipuolisena ja riippuvaisena. Sidosryhmän ja yrityksen välisessä suhteessa on tärkeää sopimus pohjaisuuden lisäksi huomioida riittävä itsenäisyys, intressien yhteneväisyys sekä sopimusehtojen noudattaminen (Heugens, Kaptein & Van Oosterhout 2004).

Vaihdanta- tai sopimussuhteiden ylläpitämiseksi toimijoiden välillä tarvitaan myös viestintää. Viestinnän ja vuorovaikutuksen toimivuus näkyy laajalti useissa päivittäisissä toimenpiteissä. (Vuokko 2003, 16; ks. Myllykangas 2009, 44.) Viestintään ja kommunikaatioon panostaminen on siis tärkeää suhteen ylläpitämisen kannalta. Suhteen ylläpidon täytyy myös olla kannattavaa molemmille osapuolille. Suhde voi olla kannattava monella eri tavalla, useasti se kuitenkin tuo niin sidosryhmälle kuin yritykselle hyötyjä ja etuja, joita kumpikaan osapuoli ei voisi saavuttaa omillaan (Waddock & Smith 2000, 49).

3.3 Brändiuudistus toimeksiantajayrityksessä

Joissakin tapauksissa yritys saattaa päättää toteuttaa brändiuudistuksen. Brändiuudistus voidaan toteuttaa joko yhteen brändin osa-alueeseen, esimerkiksi yrityksen värimaailmaan, tai se voi koskea kaikkia yritysbrändin elementtejä ja osa-alueita. Yrityksen tunnusmaisimpien ominaisuuksien kuten nimen ja logon muuttaminen on asia, jota yrityksessä kannattaa kuitenkin harkita tarkkaan, sillä ne ovat yrityksen brändin kannalta hyvin tärkeitä elementtejä.

Yritys X:n brändiuudistus sai alkunsa, kun yrityksessä todettiin, että heidän maailmanlaajuisesti tapahtuva myyntinsä oli kasvanut, mutta samalla asiakkaat ja heidän tarpeensa olivat muuttuneet. Yrityksen viestintä ei ollut yhtenäistä ja brändi sekä sen elementit kaipasivat raikastamista. Näistä ajatuksista alkoi yrityksessä tapahtuva strategiatyö, joka kulki käsi kädessä brändityön kanssa. Huomattiin, että yhtenäistämällä toimintaa ja brändiä niin yrityksessä sisäisesti kuin markkinoinnissa ja sidosryhmissäkin, voitaisiin saavuttaa eksponentiaalinen kasvu. (Yritys X 2019.)

Brändin peruspilarit edustavat yrityksen arvoja ja toimintaperiaatteita. Lisäksi ne välittyvät myös läpi brändielementtien. Samalla kun yritys selkeytti strategiaansa, brändiuudistus koski myös yritysbrändin keskeisiä visuaalisia elementtejä: logoa, värejä, fonttia, tuoteperheiden nimien esitystä sekä brändilupausta. Kaikkien elementtien muutoksessa vanhasta uuteen haettiin modernimpaa ilmettä ja raikautta. (Yritys X 2019.)

Logoa yksinkertaistettiin poistamalla logon yhteydessä aiemmin ollut tunnus, sillä se koettiin yrityksessä hieman vanhahtavaksi. Nyt logona toimii pelkästään yrityksen nimi, jonka esitysasua muutettiin vain väreillä ja yrityksen uudella fontilla. Yritys loi käyttöönsä kokonaan uuden fontin, joka tuo selkeyttä ja linjakkuutta. Uutta fonttia voidaan käyttää markkinointimateriaaleissa ja erottautua näin entistä enemmän muista toimijoista. Brändissä käytetyt värit jaettiin pääväreihin, toissijaisiin väreihin sekä tukiväreihin. Brändin tukivärien avulla materiaaleja ja brändiä pystytään elävöittämään. Värien käytösuhde on tarkoin määritelty ja siitä on ohjeistus yrityksen sisäisessä brändimanaualissa. Yrityksen tunnusväri on aina ollut sama, mutta sen sävyä muutettiin brändiuudistuksen yhteydessä. Yritys päivitti myös brändilupauksensa, joka voidaan kertoa useista eri näkökulmista niin, että sen tarkoitus työntekijöille, asiakkaille ja yhteiskunnalle pystytään selventämään erikseen. (Brändiportaali 2019.)

Brändiuudistus näkyy myös tuotteiden jälleenmyyjien kautta. Jälleenmyyjien julkisivut saivat pintaansa uuden brändin mukaisen ilmeen. Brändiuudistuksessa kaikki elementit ja niiden käyttö on tarkoin harkittua, suunniteltua ja määriteltyä. Yksityiskohtaisissa ohjeissa kerrotaan, kuinka mitäkin elementtiä saa käyttää. Esimerkiksi värien käytösuhde on tarkoin määritelty. Tämä helpottaa brändin yhtenäisyyttä kaikissa materiaaleissa ja kanavissa. Jälleenmyyjät saivat itsenäisesti valita haluamansa brändielementtien kokoelman muutamasta erikokoisesta vaihtoehdosta riippuen siitä, kuinka paljon he halusivat hyödyntää brändiä oman ilmeensä tueksi. (Brändiportaali 2019.)

Yrityksen harkittu brändiuudistus on nyt saatu toteutettua yritystasolla ja se näkyy jo joiltakin osin myös jälleenmyyjien ilmeissä. Haastattelututkimuksessa, johon

tämä opinnäytetyö perustuu, oli tarkoitus selvittää muun muassa se, kuinka toteutettu brändiuudistus on välittynyt eteenpäin jakelukanavassa.

Osa jälleenmyyjistä on itsenäisiä yrityksiä ja osa ketjuliikkeitä. Brändin tarkoituksena ei ole peittää alleen jälleenmyyjän omaa identiteettiä ja ilmettä, vaan vahvistaa sitä ja auttaa jälleenmyyjän toimintaa. Tämän vuoksi haastatteluissa haluttiin selvittää, kuinka jälleenmyyjät kokevat toimeksiantajan brändin, ja millä tavalla se voisi heitä hyödyttää.

4 Brändin jalkauttaminen

4.1 Brändimielikuva ja brändipääoma

Brändimielikuva ja brändipääoma ovat asiakaslähtöisiä käsitteitä, joihin yrityksellä on vain hieman valtaa. Esimerkiksi Vuokon (2003, 120) mukaan brändi ei kehity markkinoilla, vaan kohderyhmän mielessä. Brändimielikuva tarkoittaa siis sitä, millä tavalla kohderyhmä kokee jonkin yrityksen, tuotteen tai henkilön brändi-identiteetin. Yksilöasiakkaan emotionaalinen ja rationaalinen olemus ohjaavat brändimielikuvan muodostumista ja kehittymistä. Brändimielikuvalla on merkitystä huolimatta siitä, onko brändin omaava yritys B2B- vai B2C-yritys.

Yritys ei voi luonnollisestikaan täysin kontrolloida brändimielikuvaa, mutta se voi vaikuttaa siihen toiminnallaan ja viestinnällään. Yksilöasiakkaan emotionaaliseen puoleen ja sitä kautta brändimielikuvaan vaikuttavat asiakkaan omat sisäiset tekijät. Asiakkailla on aina omat arvonsa, kiinnostuksensa, tietonsa ja kokemuksensa yrityksestä ja brändistä. Nämä tekijät vaikuttavat osaltaan siihen kuinka yksilö lopulta tulkitsee brändin. (Von Herten 2006, 91.) Yritysassiakkaasta tai jälleenmyyjästä puhuessa, sisäisten tekijöiden vaikutukset brändimielikuvaan ovat hieman mutkikkaampia, sillä usein brändiä ei ole tulkitsemassa vain yksi henkilö, vaan useampi. Yrityksissä esimerkiksi ostopäätökset ovat useasti pitkiä prosesseja ja niiden tekemisestä on vastuussa useampi kuin yksi ihminen. Vaikka jokainen yksilö tuo päätökseen oman näkökulmansa, heille yrityksen etu on kuitenkin

pääasia. (Kotler ym. 2010, 179–180.) Tässä tapauksessa ostavan yrityksen arvot, missio, visio ja heidän tavoittelemansa brändi-identiteetti saattavat määrätä brändimielikuvaa ja sen pohjalta tapahtuvaa ostopäätöstä.

Kuluttaja-asiakkaan mieleen vaikuttavat myös monet ulkoiset tekijät. Sen lisäksi mitä yksilö itse kokee ja tuntee, brändimielikuvaan vaikuttavat myös hänen lähi-piirinsä kokemukset ja kertomukset. Myös medially on roolinsa mielipidevaikuttajana ja tänä päivänä etenkin sosiaalisella medially voi olla enemmän valtaa kuluttajien mieleen kuin millään muulla medially. (Von Herten 2006, 93.)

Sekä yritysasiakkaan, jälleenmyyjän että kuluttaja-asiakkaan rationaaliseen puoleen vetoavat puolestaan faktat. Yritystä ja brändiä ympäröivä asetelma voi muokata asiakkaan kokemaa brändimielikuvaa. Se missä maassa yritys sijaitsee ja mikä on sen kansallisuus, voivat nostaa esiin ikäviäkin huomioita, joihin yritys ei voi vaikuttaa. Mikäli jokin maa tunnetaan esimerkiksi huonolaatuisista tai huonoissa olosuhteissa valmistetuista tuotteista, tämä tieto voi vaikuttaa negatiivisesti asiakkaaseen. Joskus myös yksittäisen toimialan toimijoista ei pidetä tai yrityksellä on kilpailija, jolla on joko ylivoimainen brändi tai se on onnistunut pilamaan myös muiden kilpailevien yritysten maineen. (Von Herten 2006, 92–93.)

Myös yrityksestä tiedetyt sisäiset asiat voivat omalta osaltaan vaikuttaa asiakkaaseen. Näitä asioita ovat muun muassa yrityksen harjoittama viestintä, henkilöstöasiat ja yritysjohto, yrityksen tarjoamat tuotteet ja palvelut sekä asettuminen markkinoilla. Etenkin jos kyseessä on iäkkäämpi ja tunnettu yritys, myös yrityksen historialla, perustajilla tai nykyisillä omistajilla voi olla merkitystä asiakkaalle. (Von Herten 2006, 93.) Tämä aihe on erityisen tärkeä yritysasiakkaille ja jälleenmyyjille. He haluavat kumppanikseen varman ja luotettavan toimijan. Vaikeudet, sekasorto tai skandaalit eivät juurikaan houkuttele.

Edeltävissä kappaleissa mainitut seikat voivat vaikuttaa brändimielikuvaan joko positiivisesti tai negatiivisesti. Brändimielikuva, hyvä tai huono, vaikuttaa kuitenkin pääasiallisesti vain asiakkaan mielessä. Brändipääoma puolestaan on periaatteessa se, kuinka asiakas reagoi brändimielikuvan seurauksena. Tämä tar-

koittaa sitä, että brändipääomaa voisi kuvailla yhtenä tärkeimmistä brändin merkityksestä osoittavista tekijöistä. Sitä voidaan käyttää myös mittaamaan brändin arvoa. Korkea brändipääoma voidaan huomata välittömästi tai pidemmällä aikavälillä, mutta joka tapauksessa se kantaa sisällään rahallista arvoa yritykselle.

4.2 Brändin merkitys

Brändi merkitsee eri asioita yrityksen, jälleenmyyjien ja loppuasiakkaan näkökulmasta. Brändiä ei luoda turhaan, vaan siitä on oltava jotakin arvoa yritykselle. Yleensä tämä arvo on erottautua kilpailijoista markkinoilla ja mahdollisuus saavuttaa ja ylläpitää vakaa markkina-asema. Jälleenmyyjille heidän myymiensä tuotteiden takana olevat vahvat brändit voivat olla jopa edellytys ostajien suunnalta, mutta vahvat brändit voivat tarjota jälleenmyyjälle turvaa tai lisämyyntiä. Loppuasiakas puolestaan, voi usein muodostaa ostopäätöksensä perustuen vain ja ainoastaan brändiin. (Neuvonen 2014, 53–57.) Brändimielikuva ja brändipääoma ovat asiakaslähtöisiä tekijöitä (Vuokko 2003, 120), jotka vaikuttavat läpi sidosryhmien, aina kyseessä olevan brändin omaavaan yritykseen saakka.

Tämän alaluvun ensimmäisessä alaluvussa keskityn yritysnäkökulmaan ja erityisesti positiiviseen brändin merkitykseen. Olen kohdistanut yritysnäkökulman siten, että pystytään tunnistamaan tavat joilla yritys voi hyötyä brändistä. Lisäksi toisessa ja kolmannessa alaluvussa tarkastelen lyhyesti jälleenmyyjien ja loppuasiakkaiden näkökulmia. Nämä näkökulmat olen kohdistanut puolestaan siten, että voidaan havaita merkityksellisyys vahvan, heikon ja olemattoman yritys- tai tuotebrändin välillä.

4.2.1 Brändin hyödyt yritykselle

Brändin hyödyissä on eroja B2B- ja B2C-yritysten välillä, mutta muutamat hyödyt pitävät paikkansa molempien kohdalla. Vielä jonkin aikaa sitten ajateltiin, ettei brändi välttämättä hyödytä B2B yrityksiä yhtä paljon, mutta nykyään tilanne on

muuttunut (Beverland 2018, 298). Lisäksi merkitys riippuu paljon myös siitä, min-kälaisia tuotteita tai palveluita yritys myy toisille yrityksille. Suunnitelmallinen brändistrategia voi tuoda yritykselle kilpailuedun muihin kilpailijoihin verrattuna ja auttaa markkinoiden aluevaltauksessa (Capon, Berthon, Hulbert & Pitt 2001, 216), oli kyseessä sitten B2B tai B2C yritys. Brändi auttaa myös yhtenäistämään yrityksen liiketoimintaa ja yhteisöllistämään yrityksen työntekijöitä. Ehtona kaikille brändin tuomille hyödyille on kuitenkin sen onnistunut suunnittelu ja toteutus.

Erilaisia brändien hyötyjä tulkinneena esitän väittämän, että monet brändin hyödyt yritykselle pohjautuvat brändin hyötyihin asiakkaalle. Brändin merkitystä voitaisiin näin siis ajatella syy-seuraussuhteena, sillä kun brändi hyödyttää asiakasta, siitä seuraa hyötyä myös yritykselle. Tätä suhdetta voidaan ajatella myös toiseen suuntaan. Tästä syystä monet tässä luvussa esittämäni hyödyt toistuvat jälleen alaluvuissa 4.2.2 ja 4.2.3 hieman erilaisesta näkökulmasta katsottuna.

Vaikka on olemassa monia voittoa tavoittelemattomia yrityksiä ja organisaatioita, suurin osa yrityksistä kuitenkin pyrkii pitämään liiketoiminnan kannattavana ja täten myös tavoittelee voittoa. Tämän vuoksi voidaan olettaa, että yrityksiä kiinnostavat usein brändin tuomat taloudelliset hyödyt ja niiden tavoittelu voi olla yrityksen suurin motivaatio brändirakentamiseen.

Yksi varma taloudellinen hyöty hyvästä brändistä on yrityksen arvonnousu, eli jälleenmyyntiarvon kasvu. Monet maailman arvokkaimmista yrityksistä ovat saavuttaneet paikkansa juurikin brändin avulla. Tästä huolimatta brändin arvoa voi olla hankala mitata tarkasti, sillä kaikki brändit eivät ole samanarvoisia, kuten eivät kaikki yrityksetkään. (Kotler ym. 2010, 257.)

Arvokkaan brändin ansiosta asiakkaat ovat yleensä valmiita maksamaan tuotteista tai palveluista enemmän kuin jonkin toisen brändin tuotteista ja he ovat valmiimpia sitoutumaan brändiin sekä osoittamaan kannatusta. Tämä puolestaan on jälleen yrityksen taloudelle hyväksi. (Neuvonen 2014, 54.) Koska vahva brändi on yritykselle pitkäaikainen kantava voima, yrityksen taloudellinen tilanne on vakaammalla pohjalla. Näin yrityksellä on paremmat valmiudet varmistaa sijoittajien ROI (return on investment) eli sijoitetun pääoman tuotto, maksaa pois mahdollista

lainaa ja neuvotella paremmat ehdot uusien sijoittajien tai osakkaiden kanssa. (Beverland 2018, 74.)

Brändi hyödyttää yritystä myös myynnissä. Luonnollisesti enemmän myyntiä on yritykselle jälleen taloudellinen etu, mutta brändi voi vaikuttaa myyntiin muillakin tavoin. Brändi auttaa yrityksen myyntivastaavia toteuttamaan yhtenäistä myyntiä. Myyjät tietävät, mitä he myyvät ja millä tavalla sitä on soveliasta tehdä. Brändi voi helpottaa myynnin toimenpiteitä, sillä vahvan brändin kysyntä on jo valmiiksi korkeampi kuin tuntemattoman brändin. Myynti on helpompaa myös jälleenmyyjille, sillä vahvan brändin avulla jälleenmyyjä voi olla helpompi saada ja heidän kanssaan saadaan aikaan paremmat sopimukset. (Beverland 2018, 75.)

Neuvonen on väitöskirjassaan (2014, 56) esittänyt Riezebosin (2003, 26–28) tulokinnan siitä, että brändin strategiset hyödyt voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen: yrityksen asemointiin verrattuna mahdolliseen kilpailuun, jakeluun ja työmarkkinoihin. Tämä jaottelu konkretisoi selkeästi brändin hyötyjen laajuuden liiketoiminnan eri osa-alueilla. Kuvailen seuraavaksi tarkemmin näitä kolmea osa-alueita, tässä ja seuraavissa kappaleissa. Ensimmäinen osa-alueista sisältää ajatuksen siitä, että brändi on hyödyllinen tapa erottautua kilpailijoista. Vahva brändi on yritykselle myös suoja kilpailijoiden kampanjointia tai markkinoille astumista vastaan. Vahvan brändin omaavaa yritystä vastaan on vaikeampi kilpailla kuin esimerkiksi yksittäistä brändäämätöntä tuotetta vastaan. (Riezebos 2003, 26–27 & Vuokko 2003, 122.)

Vahvasta brändistä on hyötyä myös jakelukanavan suunnittelun kannalta. Brändi voi olla tärkeä tekijä niin jälleenmyyjille, toimittajille, maahantuojille kuin valmistajillekin. Vahvan brändin omaavan yrityksen on helpompi saada tuotteensa jonkin jälleenmyyjän hyllyille ja valmistajan tuotantolinjalle, sillä sidosryhmien edustajat tietävät ettei kyseessä ole niin suuri riski, kuin esimerkiksi vasta aloittaneen yrityksen kanssa. He myös ymmärtävät brändin merkityksen kuluttajille ja tietävät että vahva ja suosittu brändi myy hyvin jopa tuotteesta riippumatta. (Riezebos 2003, 27–28.)

Kolmas osa-alue Riezebosin teoriassa, on työmarkkinat. Riezebosin (2003, 27–28) mukaan ihmiset haluavat työskennellä mieluummin yrityksille, joilla on vahva yritys- tai tuotebrändi, kuin sellaisille yrityksille joilla ei. Tätä väitettä tukevat tutkimukset ovat kuitenkin vähäisiä. Ei silti voi olla sattumaa, että useasti parasta työpaikkaa hakevissa kyselyissä vahvojen brändien edustajat ovat listan kärkipäässä. Sen lisäksi että vahvat brändit vetävät uusia työntekijöitä puoleensa, ne voivat olla myös yksi viihtyvyystekijä nykyisessä työssä. Vahvalle brändille työskenteleminen voi antaa työntekijälle ylpeyttä, motivaatiota ja turvaa.

Vahva ja tunnettu brändi on yritykselle turva suhdetoiminnassa (public relations), sillä se voi auttaa selättämään mahdolliset skandaalit, jotka yhdistetään yritykseen tai sen työntekijöihin. Lisäksi brändi voi tehdä helpommaksi anteeksiantaa tuotteen, joka ei vastaakaan kohderyhmän odotuksia tai osoittautuu totuttua kehnommaksi. (Beverland 2018, 74–75.)

Vahva brändi tuo yrityksen viestintään tehokkuutta ja se parantaa yrityksen mahdollisuuksia kasvuun myös tulevaisuudessa. Brändirakentamisen tavoitteena on aina saavuttaa vahva brändi, josta on yritykselle hyötyä monella eri osa-alueella, sillä se myös vaatii yritykseltä paljon. Vahvan brändin rakentamista hankaloittaa se, ettei brändin teoreettisella paremmuudella ole mitään merkitystä, ellei se saavuta korkeaa brändipääomaa ja brändimielikuvaa kohderyhmän keskuudessa. (Vuokko 2003, 122.) Tämä on myös asia, jota yrityksen voi olla vaikea ennustaa.

4.2.2 Brändin merkitys jälleenmyyjälle

Kuten edellisessä alaluvussa mainitsin, tuotteet, joita ympäröi vahva brändi, tuovat jälleenmyyjälle pienemmän riskin kuin tuotteet, joiden brändi ei ole niin hyvä tai sitä ei ole ollenkaan. Myös jälleenmyyjät voivat odottaa saavansa parempaa myyntiä pienemmällä vaivalla hyvin brändätyistä tuotteista. Brändätyjen tuotteiden markkinointi on usein tarkasti harkittua ja sitä usein hoidetaan brändin omaavassa yrityksessä, joten jälleenmyyjän ei tarvitse panostaa siihen yhtä lailla.

Pienelle jälleenmyyjäyryykselle tunnetun brändin sisällyttäminen valikoimiin voi olla hyvä tapa saada asiakkaita liikkeelle ja kasvattaa myyntiä sen avulla. Puolestaan isolle toimijalle tunnettujen ja vahvojen brändien sisällyttäminen valikoimiin voi olla enemmänkin oletamus, sillä kysyntä määrää paljon. (Riezebos 2003, 27.) Tässä palataan jälleen brändin merkitykseen asiakkaalle, sillä heillä on usein kysynnällään valta määrätä paljon siitä, mitä jälleenmyyjät tarjoavat. Tunnetut ja suositut brändit ovat tällöin tietenkin etulyöntiasemassa.

Mikäli heillä on mahdollisuus valita, jälleenmyyjät pyrkivät useasti tekemään yhteistyötä mieluummin arvostettujen ja vahvojen brändien kanssa. Yhteistyökumppanit voivat vaikuttaa myös jälleenmyyjien maineeseen, sillä jälleenmyyjät tunnistetaan useasti heidän myymiensä tuotteiden tai palveluiden kautta. (Beverland 2018, 75.) Kuten myös edellisessä alaluvussa mainittiin, brändi voi auttaa myös silloin jos uusi tuote ei esimerkiksi yllä odotuksiin tai sen kehitys on kehnoa. Mikäli yrityksen tuotteet myydään aina jälleenmyyjän kautta, tämä voi olla jälleenmyyjälle suurikin brändin voimavara, sillä he ovat ne jotka joutuvat käsittelemään kohderyhmältä tulevan palautteen. Vahvan brändin olisi tuki hyvä pyrkiä ja sillä on hyvät edellytyksetkin pyrkiä, parhaaseen mahdolliseen tuotekehitykseen.

Lisää brändin merkityksestä jälleenmyyjille selvisi haastattelututkimuksen kautta. Edellä mainitut asiat pohjautuvat yleiseen teoriaan, eivät niinkään tarkasti määriteltyyn toimialaan tai kohderyhmään. Haastattelun avulla saadut tiedot kertovat paljon paremmin hyödynnettävää informaatiota opinnäytetyön toimeksiantajan kannalta.

4.2.3 Brändin merkitys loppuasiakkaalle

Brändillä on yksittäiselle kuluttajalle merkitystä jo ruokaostoksilla, vaikkakaan henkilö ei sitä välttämättä itse edes tiedosta. Puolestaan autokaupoilla tuotteen merkillä on jo tiedostettavasti suuri merkitys valintaan, sillä kuluttaja liittyy tietynlaiset mielikuvat, ominaisuudet ja kokemukset kuhunkin merkkiin. Vastaavia esimerkkejä voisi luetella useita. Näin voin olettaa, että mitä suuremmaksi ja arvokkaammaksi jokin hankinta muuttuu, sitä enemmän brändillä on vaikutusta yksilön

päätöksentekoon. Tämän opinnäytetyön yhteydessä tulee kuitenkin muistaa, ettei loppuasiakkaalla tai asiakkaalla viitata pelkästään yksityisiin asiakkaisiin. Loppuasiakkaalla olen voinut viitata myös julkisiin organisaatioihin ja yhdistyksiin sekä lisäksi yrityksiin ja mahdollisesti jopa korkeisiin poliittisiin virastoihin. Tietynlaisesta asiakkaasta puhun opinnäytetyössä vain silloin, mikäli se käy selvästi ilmi asiayhteydestä.

Teorian mukaan yleisesti ottaen brändillä on merkitystä asiakkaalle kahdessa ostoprosessin eri vaiheessa; ennen ostoa ja oston jälkeen. Ennen ostoa asiakkaalla on odotuksia tuotteesta ja näiden odotuksien täyttyminen voi ohjata brändimielikuvan suuntaa. Odotuksien täyttyminen voi aiheuttaa kahdenlaisia seuraamuksia: puoleensa vetäviä tai luotaan pois työntäviä seuraamuksia (*approaching & avoiding*). Asiakkaalla on aina tuotetta tai palvelua ostaessaan odotus erityisesti hyödyistä, joita hän voi saavuttaa. Hyödyt joita asiakas luottaa saavansa tuotteesta tai palvelusta, voidaan puolestaan jakaa käytännöllisiin, taloudellisiin ja psykologisiin hyötyihin. Näiden odotuksien täyttyminen ja hyötyjen saavuttaminen siis määrää sen, onko brändi asiakkaalle puoleensa vetävä vai luotaan pois työntävä. Ostion jälkeen erityisesti psykologiset hyödyt pitävät brändin merkityksellisenä, kun taas pelkästään taloudelliset ja käytännölliset hyödyt saattavat tehdä brändistä epäolennaisen. (Capon, Berthon, Hulbert & Pitt 2001, 217.)

Asiakkaalle brändi tuo lisäksi turvallisuutta ja luottamusta. Kuten aikaisemmassa kappaleessa Caponin ym. (2001, 217) mukaan totesin, että brändin avulla asiakas voi olettaa saavansa tietynlaisen tuotteen tai palvelun sen perusteella mikääläinen mielikuva hänellä on kyseisestä brändistä. Vuokon (2003, 120) mukaan vahva brändi on kohderyhmässään tunnettu, pidetty ja arvostettu, kun taas jokin toinen brändi saattaa aiheuttaa negatiivisen miellelyhtymän kohderyhmän yksilölle. Näin brändit nopeuttavat ja helpottavat asiakkaan päätöksentekoa, sillä asiakas saattaa mielessään rajata vaihtoehdot brändiperusteisesti ja valinta tehdään suppeammasta valikoimasta.

Julkiset organisaatiot ja yritykset arvostavat brändissä sen pitkäaikaisuutta, luotettavuutta ja tunnettavuutta. B2B markkinoilla hankinnat ovat useasti isoja ja

päätöksenteko on suuressa roolissa, joten on selvää, että varmoja valintoja suositaan. Vahvat ja tunnetut brändit tarjoavat juuri tätä. Suurissa yrityksissä, yhdistyksissä ja organisaatioissa on myös useammin monimutkaisempi prosessi kaikissa hankinnoissa ja vaatimukset ovat suuria. Tästä johtuen pienen ja etenkin brändäämättömän ja tuntemattoman yrityksen tuotteiden tai palveluiden hyödyntäminen voi olla iso riski. (Beverland 2018, 299–300.)

Yksi brändin tärkeimmistä ominaisuuksista, on tuoda jonkinlaista lisäarvoa. Asiakkaan mielessä vahva brändi tarjoaa tuotteen tai palvelun hinnalla jotakin, mihin muut kilpailevat brändit eivät pysty. Lisäarvoon voidaan yhdistää myös lupaus, jonka yritys saattaa asiakkailleen tarjota. Tämän lupauksen täyttäminen on myös yksi tärkeä brändin merkitys asiakkaalle. Kyseessä voi olla esimerkiksi kokemus, tunne tai ylimääräinen tuote-etu, jollaista yritys asiakkailleen tarjoaa. (Vuokko 2003, 120.)

5 Tutkimus

Toteutin tutkimuksen laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena, jolloin kohdeyhmä on rajattu ja suunnitelmallisesti valittu (Alasuutari 2011, 37). Jotta menetelmävalinta olisi perusteltu, esittelen ensin lyhyesti kaksi erilaista tutkimusmenetelmävaihtoehtoa. Sen jälkeen alaluvussa 5.2 käsittelen muita tutkimusaineistoon liittyviä aiheita, kuten aineiston hankintaa ja sen analysointia.

5.1 Tutkimusmenetelmä

Ensimmäinen tutkimusmenetelmävaihtoehto, määrällinen eli kvantitatiivinen menetelmä, perustuu argumentaatioon lukujen ja tilastollisten yhteyksien avulla. Määrällisen tutkimuksen peruserä on siis selvittää riippuvuutta ja eroja eri muuttujien välillä. (Alasuutari 2011, 34, 37.) Määrällisissä tutkimuksissa kohdeyhmä on yleensä laaja ja sattumanvaraisesti valittu. Tutkimus toteutetaan tästä

syystä usein kyselynä, sillä tulosten määrä on suuri ja tällä tavoin helpompi jäsenellä. Yksiselitteisesti määrällinen tutkimus keskittyy siis määrään.

Laadullisessa tutkimuksessa kohderyhmä on päinvastoin pienempi, analyysimenetelmästä riippuen jopa vain muutama yksikkö (esimerkiksi henkilö tai yritys) ja tietynlaisella periaatteella valittu. (Alasuutari 2011, 38–39.) Laadullinen tutkimus mittaa eroavaisuuksia ominaisuuksissa, ei määrissä ja siinä empiria ja teoria ikään kuin keskustelevat ja vuorottelevat keskenään johtopäätöksiä luodessa (Pitkäranta 2014, 33). Valinta kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän välillä voi perustua pelkästään tutkittavaan asiaan, mutta myös moniin käytännön tekijöihin. Näiden periaatteiden pohjalta valitsin menetelmäksi kvalitatiivisen tutkimuksen.

5.2 Aineisto

Tutkimusaineiston keräys tapahtui haastatteluilla valitusta joukosta. Toinen vaihtoehto aineiston keruuseen oli kysely, mutta haastatteluun päädyin sen monipuolisuuden ja mukauttamismahdollisuuksien vuoksi. Haastateltavien valinta tapahtui toimeksiantajayrityksen toimesta, laatimani opinnäytetyösuunnitelman ja haastattelusuunnitelman (liite 3) perusteella.

Haastateltavien jälleenmyyjien valinta tehtiin niin, että mahdollisimman monenlaiset jälleenmyyjät olisivat edustettuina. Haastateltavia valittiin eri puolilta Suomea, niin itsenäisiä liikkeitä kuin ketjuliikkeitäkin. Toiset jälleenmyyjistä ovat hie- man pienempiä ja toiset suurempia. Monimuotoisella haastateltavien joukolla pystytään vertailemaan eri tekijöiden vaikutusta tutkittaviin teemoihin. Haastateltavien joukko muodostui siis kokonaisuudessaan erilaisista jälleenmyyjistä, joita Suomessa on yhteensä yli 150. Haastateltaviksi valittiin 12 erilaista jälleenmyyjää. Toimeksiantaja toimitti yhteystietojen mukana lyhyet kuvaukset jokaisesta jälleenmyyjästä, joihin tutustumisen jälkeen laajensin tietouttani jokaisesta yrityksestä vieraillemalla heidän mahdollisilla verkkosivuillaan ja sosiaalisessa medi-

assa. Haastatteluihin valituista jälleenmyyjistä yhtä en tavoittanut haastattelun toteuttamista varten, eikä tilalle myöskään valittu toista. Yhteensä haastatteluihin osallistui siis lopulta 11 jälleenmyyjää.

Haastatelluista jälleenmyyjistä kolme ovat ketjuliikkeitä. Kolmen ketjuliikkeen lisäksi kaksi liikettä haastatelluista ovat laajentaneet toimintaansa usealle eri paikakunnalle kuulumatta ketjuun. Länsi-Suomea edustavat kolme jälleenmyyjää, Etelä-Suomea ja Itä-Pohjois-Suomea neljä. Jälleenmyyjien liikevaihto ja henkilöstömäärä vaihtelevat paljon, eikä kaikkien jälleenmyyjien tietoja ei ole saatavilla. En esitä tarkkoja tietoja tässä opinnäytetyössä tunnistamattomuuden takamiseksi, mutta olen ottanut kyseiset tiedot huomioon johtopäätöksiä tehdessä.

Monimuotoisen haastattelujoukon vuoksi aineiston analysoinnissa tuli ottaa tarkasti huomioon erilaiset tekijät yritysten taustalla, myös tavallisten yritystietojen lisäksi. Tämä on harvinaista laadullisen tutkimuksen perusjoukossa, sillä usein kvalitatiivisen tutkimuksen, kvantitatiivista tutkimusta pienemmässä joukossa, esiintyy vähemmän yksilöiden välisiä eroja. Yksilöiden väliset erot ovat kuitenkin tärkeitä laadullisessa tutkimuksessa, sillä niiden avulla voi olla mahdollista selvittää, mistä jokin johtuu. (Alasuutari 2011; 39, 43.) Toiset valituista jälleenmyyjistä ovat aiemmin esittäneet tyytyväisyyttä yhteistyöstä ja brändistä, kun taas toiset jälleenmyyjistä ovat ilmaisseet kriittisyytensä brändiä sekä mahdollisesti tuotteitakin kohtaan. Tutkimustulosten luotettavuutta pohtiessa tuli kiinnittää huomiota muun muassa siihen, onko kyseessä toimeksiantajayrityksen oma jälleenmyyntiketju vai yksityinen toimija.

5.2.1 Aineiston hankinta

Metodiksi aineiston keräämiselle valitsin kyselyn sijasta haastattelun, sillä se mahdollisti avoimemmat kysymykset, joiden tarkoituksena on puolestaan tuottaa paremmin yksilöllisiä, yksityiskohtaisia sekä laadukkaita vastauksia (Walle 2015, 18). Toteutin haastattelut puhelinhaastatteluina, jotka nauhoitin haastateltavan suostumuksella aineiston litterointia eli puhtaaksikirjoitusta varten. Haastattelujen kesto vaihteli 20–40 minuutin välillä.

Toimeksiantaja tiedotti haastateltavia tulevasta tutkimuksesta ja yhteydenotosta ennen kuin otin heihin yhteyttä. Ensimmäisen yhteydenoton aikana varasimme haastateltavan kanssa sopivan haastatteluajan molempien aikatauluihin sopivaksi. Alkuperäisen suunnitelman mukaan haastateltaville oli tarkoitus lähettää ennen haastattelua vain yleiset kuvaavat teemat, muttei tarkkoja kysymyksiä. Ensimmäisen haastattelun jälkeen päätin suunnitelmasta poiketen lähettää myös tarkemmat kysymykset haastavimmista aiheista, jotta niitä voisi pohtia rauhassa jo etukäteen.

Ennakkoon informoinnilla halusin tavoitella tutkimuksen läpinäkyvyyttä, sekä antaa haastateltaville mahdollisuuden valmistautua tulevaan haastatteluun. Vaihtoehtoisesti haastattelu olisi voitu toteuttaa myös ilman minkäänlaista etukäteistietoa haastateltaville tai tarjoamalla etukäteen kaikki haastattelun teemat ja niihin liittyvät kysymykset. Koska haastattelussa ei kiinnitetty huomiota muuhun kuin haastateltavien verbaaliseen reagointiin, etukäteen esitetyt kysymykset eivät karsineet hyödynnettävää raaka-aineistoa. Pidempi pohdinta-aika antaa teoriassa mahdollisuudet vastausten vääristämiseksi, mutta sekään ei olisi tässä tutkimuksessa haastateltavien oman edun mukaista.

Haastattelut olivat teemahaastatteluja, eli niin sanotusti strukturoituja haastatteluja avoimilla kysymyksillä. Tämä mahdollisti joustavan vastaamisen ja kysymysten johdattelun. Tarkoituksena oli rakentaa haastattelu teemojen varaan, joihin liittyen esitin kysymyksiä tai kommentteja tarvittavien vastauksien saamiseksi. (Walle 2015, 69–74.) Pidin mahdollisena sitä, että haastattelujen runko, kysymysten järjestys ja mahdollisesti myös määrä saattaisi vaihdella haastattelukohtaisesti. Vastauksista riippuen, haastateltavalle pystyi esittämään myös tarkentavia kysymyksiä. Alkuperäinen mutta anonymisoitu haastattelurunko, johon kaikki haastattelut pohjautuivat, on esitetty liitteessä 2.

Koska toteutin haastattelut puhelinhaastatteluina, ne oli tarpeen nauhoittaa litterointia varten. Nauhoittamiseen oli oltava haastateltavan lupa. Raaka-aineiston sisältö tuli litteroida tarkasti, ettei tärkeitä asioita jäisi huomioimatta. Koska raaka-aineistossa kiinnosti vain itse sisältö, en ottanut huomioon vuorovaikutuksellisia

elementtejä. Tämä tarkoittaa sitä, että jätin diskurssianalyysiin viittaavat äänenpainojen, taukojen, äännähdyksien, interaktioiden ja muiden puhetapaan liittyvien asioiden merkitsemisen litteroinnin ulkopuolelle. (Hyvärinen, Nikander & Ruusu-vuori 2010, 183.)

5.2.2 Empiirisen aineiston analysointimenetelmät

Valitsin empiirisen aineiston analysointiin ja esittämiseen menetelmäksi kertomuksellisen (*selektiivisen*) aineistopohjaisen teorian (*grounded theory*). Aineistopohjaisessa teoriassa empiirinen aineisto toimii teorian pohjana. Aineiston tarkoitus ei ole todistaa oikeaksi tai vääräksi etukäteen esitettyä hypoteesia, muutoin kuin luomalla uutta teoriaa hypoteesin tueksi. (Walle 2015, 144.)

Menetelmää voidaan usein täydentää tarkastelemalla aineistoa sisällönanalyysin teoreettisesta kehyksestä. Siinä aineisto luokitellaan, teemoitetaan tai tyypitellään ennen analyysin toteuttamista. Tämä voi hyödyttää löytämään yhteisiä kaavoja haastatteluaineistosta. Sisällönanalyysin ongelma on se, että siinä empiirisestä aineistosta on valittava vain kaikista eniten kiinnostava aihe, joka on linjassa tarkasti tutkimusongelman kanssa. Tämä voi aiheuttaa sen, että haastattelututkimuksesta jää käsittelemättä paljon tutkimukselle hyödyllisiä asioita. Tämän välttämiseksi aineisto analysoidaan käyttäen aineistopohjaista analyysia (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103–105).

6 Tutkimustulokset

Haastattelurakenne oli jaettu kolmeen eri teema-alueeseen, joten on myös järkevää käydä tutkimustulokset läpi samalla kaavalla. Jokaisessa teema-alueessa oli omat aihepiirinsä, jotka auttoivat omalta osaltaan tutkimusongelman ja sen alakysymyksien selvittämisessä.

Ensimmäisessä teema-alueessa käsiteltiin jälleenmyyjän nykytilaa. Tarkempia aiheita olivat brändiuudistus, brändimielikuva, brändielementit ja niiden näkyvyys, jälleenmyyjävaltuutus, sekä tuotteiden osuus jälleenmyyjän tuotteistossa nyt ja tulevaisuudessa. *Brändiuudistuksesta* olivat tietoisia kaikki vastanneista ja sen koettiin tulleen tarpeeseen. Yleinen mielipide uudesta brändistä visuaalisesti oli vaisu ja sen koettiin muuttuneen värikkäästä harmaaseen. Toiseksi vahvin mielipide uudesta brändi-ilmeestä oli, että se on onnistunut ja hyvä. Muutama vastanneista nosti esiin myös sen, että lyhyellä aikavälillä oli tapahtunut useampikin ilmeuudistus ja se tuotti pientä päänvaivaa. Juuri uusitut brändi-ilmeen mukaiset brändielementit piti uusina jälleen lyhyen ajan sisällä.

Brändimielikuva koettiin luotettavana ja laadukkaana. Juurikin luotettavuuden osoitettiin tukevan hyvin myös jälleenmyyjien toimintaa ja imagoa. Yleinen ajatus kiteytyi haastatteluvastauksissa niin, että Yritys X:llä on vahva suomalainen brändi, jonka tuntevat kaikki niin Suomessa kuin maailmalla. Yritys nähdään alansa parhaana, mutta kilpailua on nykyään huomattavasti enemmän kuin ennen. Tämän koettiin uhkaavan joissain määrin brändiä sekä haastavan yrityksen toimintamalleja ja tuotteita. Tuotteiden valtuutettu jälleenmyynti koettiin yleisesti keskeiseksi osaksi brändiä. Se on tärkeä tunnistettavuustekijä niin jälleenmyyjille kuin heidän asiakkailleenkin. Valtuutuksesta koettiin olevan lisäarvoa, sillä se tuo luottoa asiakkailta ja esimerkiksi jotkin yritysasiakkaat saattavat olla hyvinkin tarkkoja siitä, että liikkeen on oltava toimintaansa valtuutettu.

Haastateltavien kokemukset *brändielementeistä*, kuten ikkunoiden ja autojen teippauksista olivat visuaalisesti ajatellen yleisesti positiivisia. Haastateltavat kokivat lähes poikkeuksetta, että ne ovat siistejä ja tyylikkäitä. *Brändielementtien näkyvyyteen ja käyttöön* liittyen mielipiteet jakoutuivat vastanneiden kesken kahden suuntaan. Niiden koettiin joko tukevan mainiosti jälleenmyyjää ja tuovan samalla hyvää näkyvyyttä sekä tunnistettavuutta, tai sitten ne koettiin liiallisesti jälleenmyyjän omaa ilmettä kaventaviksi ja erottautuvuutta hankaloittaviksi. Toiset vastaajista kokivat hyväksi sen että Yritys X:n brändi näkyy ja heidät yhdistetään siihen, kun toiset kokivat että heidän yrityksensä oma identiteetti järkkyy ihmisten luullessa heidän olevan Yritys X:n omistama. Vastauksissa toistui myös useaan

otteeseen ajatus siitä, että Yritys X näkyy vahvasti jälleenmyyjäliikkeiden ulkopuolella, muttei juurikaan liikkeen sisällä, missä kilpailevat yritykset puolestaan näkyvät.

Seitsemän, eli valtaosa haastateltavista kertoi prosentuaalisen arvion *tuotteiden osuudesta tuotteistossaan* ja se oli kaikilla 70–90 %. Tämä osuus koski pääosin keskeisimmän tuotekategorian tuotteita. Ne muutamat vastaajat, jotka eivät halunneet tai osanneet kertoa prosentuaalista arviota, ilmaisivat tuotteita olevan suuri osuus tuotteistosta. Osuuteen oltiin pääosin tyytyväisiä, vaikka muutamissa haastatteluissa tuli ilmi, että Yritys X:n tuotteita voitaisiin ottaa myyntiin enemmänkin. Esteenä tälle koettiin yrityksen uusien innovatiivisten tuotteiden puute sekä huonohko ja joustamaton katerakennelma. Lisäksi kilpailevien yritysten tuotteiden suuri määrä ja hintojen kilpailukykyisyys nähtiin esteeksi. *Tulevaisuudessa osuuden* nähtiin pysyvän samana tai nousevan. Kuitenkin lisääntyvien kilpailijoiden ja uusien tuotteiden tuleminen markkinoille koettiin uhkana, jonka myötä Yritys X:n tuotteiden osuus jälleenmyyjien tuotteistossa saattaisi myös pienentyä. Esille nostettiin myös tiukka hinnoittelupolitiikka, joka poikkeaa kilpailijoista. Loppujen lopuksi haastateltavat kokivat että kysyntä määrää ja tulevaisuus näyttää, minne alalla mennään. Yhdessä haastatteluista kiteytyi ajatus siitä, mikä Yritys X:n ja jälleenmyyjien yhteiseen tulevaisuuteen vaikuttaa; hyvät tuotteet ja hyvät päämiessuhteet.

Vaikka haastattelun kysymysrakenteeseen ei suoranaisesti kuulunut kysymyksiä *tuotteista*, monissa haastatteluissa tuli ilmi, että tuotteiden laadun koettiin heikentyneen. Haluttiin painottaa kokemusta siitä, ettei tuotteita pitäisi laskea myyntiin ja käyttöön liian keskeneräisinä. Laadukkaisiin ja innovatiivisiin tuotteisiin panostaminen koettiin erittäin tärkeäksi niin hyvien suhteiden, kuin brändin hyvän aseman säilyttämisenkin kannalta.

Toisessa haastattelun teema-alueessa pääosassa olivat jälleenmyyjien asiakkaat, sekä viestintä-, markkinointi- ja myyntikanavat. Tieto kunkin jälleenmyyjän pääasiakasryhmistä auttoi ymmärtämään heidän valitsemiaan ja käyttämiään kanavia. Valtaosa haastateltavista kertoi *päätoimisiksi asiakkaikseen* erilaiset yritykset. Julkiselta sektorilta kunnat ja kaupungit kuuluivat monien jälleenmyyjien

asiakkaisiin. Yksityisiä asiakkaita oli myös lähes kaikilla vastanneista, mutta he eivät olleet kovinkaan merkittävä asiakasryhmä. Yksityiset asiakkaat asioivat pääosin myymälöissä.

Viestintäkanavista ja kanavista, joiden kautta asiakkaat löytävät jälleenmyyjän mainittiin muutamia erilaisia. Jälleenmyyjän näkyvyys, toteutukset, paikallisuus ja niiden kautta tunnettuus olivat tärkeitä elementtejä sille, että asiakas löytää jälleenmyyjän. Toiseksi eniten mainittiin yrityksen verkkosivu sekä löydettävyyden että viestinnän kanavana. Kolmanneksi eniten haastateltavat kertoivat aktiivisen myyntityön tuovan heille asiakkaita. Asiakkaiden ei odoteta löytävän jälleenmyyjää, vaan yhteyttä otetaan potentiaaliseen asiakkaaseen päin.

Haastattelujen perusteella jälleenmyyjillä käytössä olevat *markkinoinnin kanavat* vaihtelivat suuresti. Haastateltavat pystyisi vastausten perusteella jakamaan kolmeen eri kategoriaan; niihin joilla on käytössä pääosin perinteisiä markkinointikanavia, niihin joilla on käytössä pääosin digitaalisia markkinointikanavia ja niihin jotka eivät juurikaan toteuta markkinointia. Perinteisiä kanavia käyttäneet tai käyttävät jälleenmyyjät kertoivat hyödyntävänsä esimerkiksi messuja, lehti- ja radio-mainontaa sekä vierailuja asiakkaiden luona. Digitaalisia kanavia hyödyntävät kertoivat muun muassa hakukoneoptimoinnista, Google Ads -hakusanamainonnasta sekä sosiaalisesta mediasta. Oli myös jälleenmyyjä, jotka kertoivat, etteivät juurikaan toteuta markkinointia. Syitä tähän olivat muun muassa ajan riittämättömyys itse mainonnan tekemiseen sekä resurssien riittämättömyys mikäli markkinointi toisi lisäasiakkaita. Pääosin useat eri kategorioihin putoavista jälleenmyyjistä kokivat että markkinointia olisi kuitenkin hyvä olla enemmän. Etenkin digimainonta ja -markkinointi koettiin tärkeänä.

Myyntikanavat vaihtelivat jonkin verran haastateltavien välillä sekä myös heidän oman yrityksensä sisällä. Pääosin myyntitapahtumien ja päätöksien kerrottiin kulkevan sähköpostitse tai puhelimitse, mutta joissakin jälleenmyyjäliikkeissä etenkin isojen kauppojen kerrottiin tapahtuvan myös kasvotusten. Useat haastateltavat kertoivat toimintatavan riippuvan paljon myös tilanteesta ja asiakkaasta.

Kolmannessa teema-alueessa käsiteltiin kattavana teemana jälleenmyyjän ja Yritys X:n välistä yhteistyötä, sekä tapoja, joilla Yritys X voisi tulevaisuudessa auttaa jälleenmyyjä entistä paremmin. Tarkempia aiheita teemaan liittyen olivat yhteistyö tällä hetkellä, kipupisteet jälleenmyyjän toiminnassa, mitä voisi parantaa ja Yritys X:n jälleenmyyjien käyttöön tarjoama uusi verkkopalvelu.

Yhteistyön sujuminen tällä hetkellä Yritys X:n ja jälleenmyyjän välillä koettiin yleisesti hyväksi. Haastateltavat kertoivat saavansa apua tarvittaessa ja kommunikation olevan säännöllistä mutta ei jatkuvaa. Haastateltavat nostivat esiin kuitenkin myös kommunikaatioon liittyviä puutteita. Parissa haastattelussa kerrottiin havaintoja siitä, että kommunikaatio voisi olla avoimempaa kumpaankin suuntaan, molempien osapuolten toimesta. Viestiprosessin kerrottiin olevan joskus hieman hidasta sekä palautteen tai korjattavien vikojen kulkuprosessia pidettiin epäselvänä. Hämärän peitossa on tieto siitä, päätyvätkö viestit lopulta oikean henkilön tietoisuuteen. Hyvä ja sujuva kommunikaatio koettiin monessa haastattelussa hyvän ja toimivan yhteistyön perustaksi.

Yksi teeman aihepiireistä oli *kipupisteet* ja haastattelussa oli tarkoitus saada selville millaisia kipupisteitä jälleenmyyjillä on, joissa Yritys X voisi mahdollisesti jollakin tapaa tukea. Monet haastateltavista käänsivät ajatukset Yritys X:n kipupisteisiin, mutta muutamat haastateltavat kertoivat omasta toiminnastaan. Jälleenmyyjien omassa toiminnassa nähtiin että kipupisteitä ei juurikaan ole, tai jos niitä silloin tällöin on ja Yritys X voi niissä auttaa, he ottavat tuolloin yhteyttä.

Yritys X:n kipupisteitä mainittiin muutamia, lähes jokaisessa haastattelussa jokin erilainen. Muutamassa haastattelussa ilmaistiin huolta tasa-arvosta tavallisten jälleenmyyjien ja ketjuliikkeiden välillä. Haastateltavat pohtivat, ovatko kaikki jälleenmyyjät samalla viivalla. Kolmessa haastattelussa nostettiin esiin alueellisuus erilaisista näkökulmista. Yhdessä ilmeni toive siitä, että maantieteellisiin markkina-alueisiin Suomessa panostettaisiin tasavertaisesti, pienempiä alueita unohtamatta. Toisessa kehoitettiin panostamaan vielä enemmän markkinatutkimukseen, sillä samat tuotteet eivät aina myy kaikilla alueilla. Kolmannessa toivottiin joustavuutta hinnoitteluun alueista riippumatta, sillä digitalisaatio mahdollistaa

asiakkaiden tekemän hintavertailun ja tuotteiden ostamisen myös kauempaa verkon välityksellä.

Yhtenä Yritys X:n kipupisteenä nähtiin hidas vikojen korjausprosessi, jossa kilpailijat useasti päihittävät yrityksen. Yhdessä haastattelussa nostettiin esiin myös se, että pelkästään vahva brändi ja hyvät tuotteet eivät riitä, vaan tarvitaan myös onnistuneita toteutuksia ja hyvä tekeminen. Esitettiin myös näkemys siitä, että Yritys X voisi mainostaa enemmän, sillä se toisi hyötyä kaikille osapuolille. Mikäli tuotteita on haastava mainostaa erottuvasti, pelkällä brändin esiintuomisella voitaisiin saavuttaa näkyvyyttä ja luoda esteitä uusien kilpailijoiden tulemisessa markkinoille. Markkinointiin toivottiin myös välillä positiivisempaa ja värikkäämpää otetta. Monissa haastatteluissa haastateltavat kertoivat lisäksi esimerkkejä siitä, kuinka yrityksen toiminta on välillä vanhanaikaista ja kaavoihin kangistunutta. Tarkkaa sovittua linjaa seurataan, vaikka joissakin tilanteissa olisi hyvä menetellä enemmän tilanteen mukaan.

Asioita, joissa Yritys X voisi lisäksi parantaa, ilmeni myös muutamia. Kahdessa haastattelussa haastateltavat kertoivat, että kolmansien osapuolien kanssa toimimiseen ja suunnitelmien laatimiseen, Yritys X voisi tarjota apuaan entistä enemmän. Lisäksi yksittäisissä haastatteluissa myymälänäkyvyyteen toivottiin enemmän panostusta ja valtuutetuille jälleenmyyjille toivottiin joitakin tavallisista jälleenmyyjistä poikkeavia etuuksia, esimerkiksi tuotteita, jotka olisivat saatavilla vain valtuutetuille jälleenmyyjille. Yritys X:n toivottiin panostavan enemmän tiedottamiseen asiakkaille jälleenmyyjien ammattitaidosta, sekä alaa koskevista asioista, kuten lakimuutoksista.

Toimeksiantajan toiveesta haastatteluissa haluttiin selvittää, olisivatko jälleenmyyjät kiinnostuneita suunnitteilla olleesta *verkkopalvelusta*, jonka kautta jälleenmyyjät voisivat tilata työhön tarvittavia varusteita valmiiksi logoin varusteltuna. Isommat jälleenmyyjät ja ketjut kertoivat palvelun kuulostavan hyvältä vaihtoehdolta pienemmille jälleenmyyjille. Isommissa ja etenkin ketjun jälleenmyyntiliikkeissä toimittajan vaihtaminen nähtiin haastavaksi, ellei jopa mahdottomaksi, ainakin kun edellinen sopimus jonkin toisen toimijan kanssa on edelleen voimassa.

Siitä huolimatta myös isompia jälleenmyyjiä edustavat haastateltavat eivät tahtoneet sulkea mahdollisuutta pois. Vain yksi haastateltavista vastasi suoraan ei, sillä kyseiselle jälleenmyyjälle oli arvokysymys tukea paikallista yrittäjyyttä, mitä toimittajan vaihtaminen vaikeuttaisi. Muissa haastatteluissa mainittiin vaihtelevasti yksi tai useampi kolmesta vaikuttavasta eri tekijästä; hinta, laatu ja toteutus.

Vapaan sanan osiossa haastattelun lopuksi tuli ilmi vielä tärkeitä huomioita. Koulutuksia ja tuotetiedon sekä osaamisen ylläpitämistä pidettiin tärkeänä useasakin haastattelussa. Toinen asia, joka toistui muutamassa eri haastattelussa, oli laadukkaista ja valmiista tuotteista kiinnipitäminen. Vialliset tai huonosti toimivat tuotteet tekevät aina säröjä yrityksen maineeseen. Tähän liittyen pidettiin äärimmäisen tärkeänä sitä, että mikäli Yritys X saa tietoa tuotteissa esiintyvistä mahdollisista vioista, niistä täytyy tiedottaa jälleenmyyjiä. Tiedottamatta jättäminen on huono asia silloin, kun tuote on myyty asiakkaalle ja käyttöön otossa ilmenee ongelmia joista ei oltu tietoisia. Tämä negatiivinen kuva heijastuu sekä jälleenmyyjän, että Yritys X:n maineeseen enemmän kuin ehkä ajatellaan. Läpi kaikkien haastattelujen toistui sama sanoma siitä, että kaikki mitä Yritys X teekään, se heijastuu myös jälleenmyyjiin, hyvässä ja pahassa.

7 Johtopäätökset

Opinnäytetyön pääongelmana oli, kuinka toimeksiantajayritys voisi tukea jälleenmyyjään entistä paremmin yhteistyön, myynnin ja brändin vahvistamiseksi markkinoilla. Opinnäytetyön ja tutkimuksen tavoitteita oli kolme, joista yksi oli selvittää toimeksiantajayrityksen brändin nykytila jakelukanavassa. Toisena tavoitteena oli kartoittaa jakelukanavan jälleenmyyjien parhaimmat myynti-, markkinointi- ja yhteydenotto-kanavat. Kolmantena tavoitteena oli auttaa kehittämään toimeksiantajayrityksen ja jälleenmyyjien yhteistyötä selvittämällä, mitkä asiat yhteistyössä sekä toiminnassa sujuvat ja mitkä vaatisivat kehitystä.

Pääongelma jakautui kolmeen eri alakysymykseen, joihin vastauksia etsimällä pyrin saavuttamaan edellä mainitut tutkimuksen tavoitteet. Nämä alakysymykset

olivat 1) minkälainen on jälleenmyyjien tilanne juuri nyt, 2) mitkä ovat jälleenmyyjien parhaimmat kanavat tavoittaa loppuasiakkaat ja 3) kuinka jälleenmyyjä voitaisiin tukea entistä paremmin. Se, löytyikö vastauksia ja kumosivatko, vahvistivatko vai loivatko ne uutta teoriaa aiemman tueksi, selviää tämän luvun seuraavissa kappaleissa.

Ensimmäisen alakysymyksen selvittämiseen tiedustelin haastatteluissa ensinnäkin haastateltavien brändimielikuvaa toimeksiantajasta. Kuten aiemmassa luvussa esitin, haastatteluista kävi ilmi se, että brändi koetaan yleisesti luotettavana ja vahvana sekä laajasti tunnettuna. Kuitenkin brändiä uhkaavat markkinoille ilmestyvät kilpailijat. Tästä voi päätellä, että mikäli brändiä voidaan uhata, tulisi kiinnittää huomiota brändin muodostaviin tekijöihin (ks. luku 3) ja analysoida, missä brändin osa-alueessa voitaisiin parantaa. Vuokon (2003, 127) mukaan yritys voi vaikuttaa brändimielikuvaan kahdella asialla: hyvällä tuotteella ja hyvällä viestinnällä. Yksi haastateltavista kertoi, että tulevaisuuteen Yritys X:n ja jälleenmyyjien välillä sekä toimijoiden väliseen suhteeseen vaikuttavat hyvät tuotteet ja hyvät päämiessuhteet. Tämä toteamus vahvistaa Vuokon väitteen hieman erilaisesta näkökulmasta.

Tuotteet otettiin esille monissa haastatteluissa siinä valossa, että niiden tulisi olla innovatiivisempia ja entistä laadukkaampia. Näin ollen tuotekehitys voisi olla yksi asia, johon tulisi panostaa entistä enemmän. Muutamat haastateltavat antoivat sellaisen kuvan, että Yritys X saattaa luottaa liikaa brändin tuomaan turvaan kun kyseessä on tuotteiden laatu ja toimivuus. Beverlandin (2018, 74-75) mukaan tämä on juurikin yksi brändin hyödyistä yrityksille, mutta siitä voi tulla pidemmällä aikavälillä myös yksi brändiä haavoittavista tekijöistä. Lisäksi tulisi ottaa huomioon se, etteivät negatiiviset havainnot vaikuta vain tuotteen asiakkaalle myyvään tahoon, vaan myös valmistajaan eli Yritys X:ään. Tämä voi siis todellakin haitata brändiä, joka tunnetaan vahvoista ja laadukkaista tuotteista.

Brändin koettiin kuitenkin tukevan jälleenmyyjien omaa toimintaa, sillä luotettavuus on yksi alan tärkeimmistä mielikuvista asiakkaille. Myös Beverland (2018, 75) on esittänyt, että brändi heijastuu helposti mielikuvaan jälleenmyyjistä. Jäl-

leenmyyjien brändimielikuvaan Yritys X:stä voivat vaikuttaa lisäksi yksilön sisäiset emotionaaliset tekijät (Von Hertzen 2006, 91), kuten luvussa 4.1 kerroin. Siihen vaikuttavat myös rationaaliset tekijät kohdeyritykseen liittyen. Kohdeyrityksen sisäiset asiat kuten viestintä, henkilöstöasiat ja yritysjohto voivat vaikuttaa asiakkaan ja tässä tapauksessa jälleenmyyjän brändimielikuvaan. (Von Hertzen 2006, 93.) Yleisesti ottaen pienempien jälleenmyyjien havainnot brändin hyödyistä olivat huomattavimpia, kuin mitä isompien liikkeiden tai ketjujen.

Yksi kiinnostava syy-seuraussuhde haastatteluissa oli brändimielikuvan ja tuotteisto-osuuden välillä; näkyikö kriittinen brändimielikuva Yritys X:n tuotteiden osuudesta tuotteistossa tai sen tulevaisuudessa. Selvää yhteyttä näiden välillä ei kuitenkaan ollut. Tähän voi vaikuttaa muun muassa aiemmin luvussa 4.2.2 esitetty teoria. Tunnetun brändin sisällyttäminen tuotteistoon voi olla hyvä tapa saada asiakkaita liikkeelle ja kasvattaa myyntiä. Joillekin isommille toimijoille tunnettujen ja vahvojen brändien jälleenmyynti voi puolestaan olla olettamus jo kysynnänkin puolesta. (Riezebos 2003, 27.) Myös Yritys X:n vahva historia ja pitkä yhteistyö jälleenmyyjien kanssa vaikuttavat järkkymättömään asemaan jälleenmyyjäliikkeissä (Von Hertzen 2006, 93).

Vaikka lähes kaikki haastateltavat kuvailivat brändimielikuvaa hyväksi, osa haastateltavista toi ilmi asioita, jotka osoittivat heikommasta yrityskuvasta Yritys X:ää kohtaan. Nämä haastateltavat esittivät ajatuksensa brändimielikuvasta samassa yhteydessä, jossa puhuivat myös organisaation toimintatavoista, niiden joustamattomuudesta sekä vanhoillisuudesta. Lisäksi näissä haastatteluissa nousi esiin myös aikaisempia ongelmia tuotteiden kanssa. Vaikka ennako-odotusten mukaan syy-seuraussuhdetta edellisessä kappaleessa mainittujen muuttujien välillä ei ilmennyt, jokin muu kiinnitti huomioni brändimielikuvan korrelaatiossa. Kaikki haastateltavat, jotka mainitsivat brändiin tai yritykseen liittyen joitakin kriittisiä huomioita, kokivat että näkyvät brändielementit voisivat jättää enemmän tilaa jälleenmyyjän omalle ilmeelle ja identiteetille.

Yritys X:n brändielementtien kattavuus koettiin osin jälleenmyyjän omaa identiteettiä ja erottautuvuutta hankaloitaviksi. Sidosryhmäsuhteita käsittelevässä luvussa 3.2.3 viittasin teoriaan, jonka mukaan sopimuksen ei pitäisi toimia ainoana

pohjana yhteistyölle. Yrityksen ja sidosryhmien välisessä suhteessa on syytä lisäksi huomioida riittävä itsenäisyys, intressien yhteneväisyys ja sopimusehtojen noudattaminen (Heugens, Kaptein & Van Oosterhout 2004). Tämän teorian nojalla identiteettiä haittaavien brändielementtien käyttö voitaisiin yhdistää tietynlaisen itsenäisyyden puutokseen. Osa haastateltavista kuitenkin koki, että juurikin nämä brändielementit ovat hyvä asia, sillä niiden avulla heidät yhdistetään vahvaan brändiin ja tunnistetaan. Kuten aiemmin luvussa 4.2.2 mainitsin, Beverland (2018, 75) on esittänyt tämän yhtenä merkityksellisimmistä asioista, jonka brändi voi jälleenmyyjälle tarjota. Brändielementtien näkeminen positiivisena asiana oli yleisempää pienemmissä jälleenmyyjäliikkeissä.

Toisen alakysymyksen selvittäminen oli yksi tärkeimmistä tavoitteista tässä opinnäytetyössä. Sen avulla toimeksiantajayritys pystyisi suunnittelemaan strategisesti ja kustannustehokkaasti kanavia, joihin tulevaisuudessa panostettaisiin enemmän. Koska myynnin kerrottiin tapahtuvan pääosin puhelimitse tai sähköpostitse ja markkinoinnin kaivattiin tapahtuvan enemmän digitaalisessa muodossa, yksi mahdollisista menettelytavoista olisi panostaa digitaalisiin kanaviin. Sähköiset myynti- ja tilauskanavat, sekä verkkosivuihin panostaminen voisivat auttaa jälleenmyyjä viestinnässä sekä parantaa löydettävyyttä ja tuoda enemmän asiakkaita. Perezin (2017) mukaan (ks. kuvio 1 luvussa 3.2.2) verkkosivu ja digitaalisuus vaikuttavat jokaisessa asiakkaan ostoprosessin vaiheessa. Tämän tiedon sisäistämällä digitaalinen kanava jälleenmyyjän tueksi voitaisiin laajentaa toimimaan hyvinkin kattavasti monessa eri toiminnossa. Selvää linjaa haastattelutuloksissa ei kuitenkaan löytynyt siihen, mihin kanaviin panostaminen olisi toisia paljon kannattavampaa.

Tämän alakysymyksen avulla pyrin selvittämään, kuinka Yritys X pystyisi tukemaan jälleenmyyjien tekemää myyntiä loppuasiakkaille ja tuomaan brändiä esille juuri oikeissa kanavissa. Haastatteluissa esiintyi myös huomioita siitä, millaisissa kanavissa Yritys X pystyisi parantamaan. Muutama haastateltava toi esiin ajatuksia, joiden mukaan Yritys X voisi toteuttaa enemmän myös omaa markkinointia. Kaikki näkyvyys ja tunnettuus vaikuttavat myös suoranaisesti jälleenmyyjien toimintaan ja näin ollen hyödyttävät myynnillisesti myös Yritys X:ää. Yhden haastateltavan esiintuoma huomio brändin voimasta vaikeuttaa kilpailijoiden tuleamista

markkinoille, tukee hyvin opinnäytetyön luvussa 4.2.1 esitettyä teoriaa. Vahva ja näkyvä markkina-asema voi olla suojamuuri pitämään uudet kilpailijat poissa markkinoilta (Riezebos 2003, 26–27 & Vuokko 2003, 122).

Kolmannen alakysymyksen ratkaisemiseksi hyötyä oli lähes jokaisesta kysymyksestä haastattelussa. Eri teema-alueisiin liittyvät negatiiviset tai kriittiset haastateltavien tekemät huomiot korjaamalla, Yritys X voi parantaa yhteistyötään jälleenmyyjien kanssa huomattavasti. Toki kaikkien asioiden korjaaminen ei ole realistisesti ajateltuna mahdollista, ainakaan lyhyellä aikavälillä. Lisäksi täytyy muistaa, että monet haastatteluissa ilmi tulleista huomioista ja kokemuksista ovat kuitenkin subjektiivisia näkemyksiä tilanteesta. Yhteistyötä kuvailtiin pääosin hyväksi, mutta esimerkiksi kommunikaatiossa ja viestinnässä nähtiin puutteita. Samalla nämä asiat nimettiin kahdeksi yhteistyön perustana toimivaksi tekijäksi. Luvussa 3.2.3 viittasin Vuokon (2003, 16) ja Myllykankaan (2009, 44) esittämään teoriaan, joiden mukaan viestinnän ja vuorovaikutuksen toimivuus tai sen puuttuminen voidaan huomata useissa yrityksen päivittäisissä toimenpiteissä. Suhteen ylläpidon täytyy myös olla jollain tapaa kannattavaa molemmille osapuolille. (Waddock & Smith 2000, 49.)

Muita kysymyksen ratkaisemisen kannalta oleellisia asioita, joita haastatteluissa esitettiin, olivat tasa-arvoisuus sekä joustavuus. En ole esittänyt tässä opinnäytetyössä teorioita kyseisten ominaisuuksien tärkeydestä sidosryhmäsuhteissa, mutta ne heijastuvat liiketoimintaan jostain toisaalta. Mielestäni näissä tekijöissä on selvä yhteys ihmisoikeuksiin ja tärkeinä pidettyihin yhteiskunnallisiin sekä poliittisiin arvoihin. Lisäksi itsenäisyys ja riippumattomuus, jotka ovat myös yhteiskunnallisia arvoja, tulivat esiin haastatteluissa.

Pääasiallisesti useimmat tärkeimmät haastatteluista saadut tulokset tukevat ja vahvistavat aikaisempaa teoriaa. Toki yhtä aihepiiriä kerrallaan tarkemmin tutkiessa, voisi löytää eriäviä havaintoja. Sellainen tutkimus olisi kuitenkin liian laaja tämän opinnäytetyön toteutuksen resurssit ja intressit huomioon ottaen.

8 Pohdinta

Yritys X:n brändin nykytila jakelukanavassa on hyvä, mutta asiat ja tilanteet muuttuvat vauhdilla ja tulevaisuuden suunnan ennakoiminen voi olla haastavaa. Aiemman teorian sekä tämän haastattelututkimuksen empirian valossa esitän näkemyksen, että suuntaan vaikuttavat kolme suurta tekijää: sidosryhmäsuhteet, tuotekehitys ja kilpailukykyisyys. Perustan näkemykseni siihen, että juurikin näitä tekijöitä painotettiin useissa haastatteluissa useaan otteeseen. Lisäksi aiempi teoria vuosia taaksepäin kertoo, ettei tilanne ole juurikaan muuttunut. Tästä voi päätellä, että näiden tekijöiden merkitys ei tule todennäköisesti muuttumaan vielä tulevinakaan vuosina ja niihin keskittyminen olisi kannattavaa.

Mikäli halutaan saada kattava selvyys siitä, mihin kanaviin tulevaisuudessa tulisi panostaa jälleenmyyjien ja loppuasiakkaiden välisessä kohtaamisessa, ehdotan lisätutkimusta aiheesta. Tutkimus voisi olla yksinkertaisuudessaan vain yksittäinen kysely jälleenmyyjille, joka analysoitaisiin sitten sopivalla tavalla, jotta se voidaan jalkauttaa käytäntöön. Toisaalta aiheesta olisi mahdollisuus toteuttaa myös toinen opinnäytetyö tai tutkielma. Tämän opinnäytetyön ja haastattelututkimuksen tarjoama tieto aiheesta voi toimia hyvänä lähtökohtana. Täytyy muistaa, että haastatteluissa ilmeni selvää jakautumista aihepiiriin liittyvien kysymyksien vastauksissa sekä mahdollisesti hieman epäselvyyttä kysyttävästä asiasta. Lisäksi myynti-, markkinointi- ja viestintäkanavat ovat aihepiirinä niin laaja, että niistä on vaikea saada kattavaa näkemystä vain yhtenä osa-alueena tutkimusta. Ja kuten haastatteluista kävi ilmi, myynti- ja markkinointitaitojen tärkeys on huomattu jälleenmyyjäliikkeissä, mutta niiden koetaan olevan puutteellisia.

Ensimmäisessä kappaleessa mainitsemani kolme tekijää pätevät mielestäni myös siihen, kuinka Yritys X voisi tukea jälleenmyyjä tulevaisuudessa. Ne toimivat yhteistyön pohjana ja pohjan täytyy olla vakaa. Jälleenmyyjien hyvä brändimielikuva Yritys X:stä sekä hyvä yhteistyösuhde on tärkeää myös sen kannalta, minkälainen kuva loppuasiakkaille välittyy. Turunen (2011) esittää tekemässään tutkimuksessa ja sen pohjana olleen teorian mukaan, että muun muassa yrityksen työntekijöiden tyytyväisyys korreloi suoraan asiakastytyväisyyden kanssa.

Tämä sama teoria on mielestäni hyödynnettävissä myös opinnäytetyöhöni. Teoria tarjoaa mahdollisuuden siihen, että jälleenmyyjien tyytyväisyys Yritys X:ään heijastuu asiakkaiden tyytyväisyyteen ja näin ollen myös mielikuvaan yrityksestä.

Mielestäni opinnäytetyölle asettamani tavoitteet täyttyivät ja tutkimusongelma onnistui ratkaista ainakin osittain. Tutkimusongelmaa ei voi mielestäni kuvailla täysin ratkaistuksi, sillä kyseessä on ongelma, jonka pohjana on kehitys. Kehitystä ei ole koskaan liikaa ja kehitystyö ei koskaan lopu. Toinen syy, miksi tutkimusongelmaa ei kokonaisuudessaan ratkaistu, on se, että vastauksia tutkimusongelman alakysymyksiin löytyi, mutta vastaukset eivät olleet täysin tyhjentäviä. Tutkimusongelman moninaisuus ja sen jatkuva olemassaolo eivät pelkästään mahdollista, vaan myös kannustavat jatkotutkimuksiin.

8.1 Luotettavuus ja eettisyys

Ennen haastatteluaineiston luotettavuuden ja eettisyyden tulkintaa, on syytä vielä esittää itse opinnäytetyön luotettavuuteen ja eettisyyteen liittyvät asiat. Valitsin tutkimuksen tavoitteet ja menetelmät harkintakykyäni mukaisesti siten, että tutkimuksella pystyttäisiin saavuttamaan aidosti hyödyllinen ja merkityksellinen aineisto. Tähän tavoitteeseen tähdäten pyrin liittämään myös teorian ja empirian toisiinsa mahdollisimman johdonmukaisesti. Kaikilla tehdyillä valinnoilla tavoitelin edellä mainittujen asioiden lisäksi maksimaalista luotettavuutta ja eettisyyttä.

Opinnäytetyön ja tutkimuksen tukena käytetyt lähteet ovat kriittisesti valittuja, vaikkakin jotkin lähteet saattavat olla huomattavasti vanhempia kuin toiset. Näiden lähteiden ajantasaisuus voi olla kiistanalaista. Totesin kuitenkin lähteiden sopivuuden vertaamalla samaan aihepiiriin kuuluvien tutkimusten lähdeluetteloita sekä asiantuntijoiden esittämiä suosituksia. Monissa 2000-luvun alkupuolella julkaistuissa lähteinä käytetyissä materiaaleissa käsitteiden määritteet ovat ajattomia ja olen varmistanut tiedon paikkansapitävyyden muista tuoreemmista lähteistä. Lisäksi mahdollinen sekundaarilähteiden hyödyntäminen on ollut harkittua ja opinnäytetyön sisällön kannalta järkevää. Sekundaarilähteiden tiedot on varmistettu muista lähteistä. Sekundaarilähteiden käytölle yksi hyvä peruste on se,

että niissä on ollut sama tieto kuin muissakin lähteissä, mutta se on ilmaistu selkeämmin ja modernimmin. Toiseksi joissakin käytetyissä sekundaarilähteissä juuri kyseinen opinnäytetyöhön lainattu tieto on ollut kirjoittaneen henkilön omaa tietämystä ja näin ollen primaaritietoa. Myös näissä tapauksissa tieto on varmistettu toisestakin lähteestä.

Itse haastattelututkimuksen pyrin toteuttamaan niin, että kaikkia haastateltavia oli informoitu etukäteen ja haastattelujen tarkoitus oli heille läpinäkyvä. Tutkimusmetodinä hyödynsin vain haastatteluja, jotta metodista johtuvat virheet tai eroavaisuudet onnistui minimoida. Yleisesti laadullisessa tutkimuksessa tunnustetaan useiden totuuksien mahdollisuus, sillä vastaukset ovat henkilöriippuvaisia ja subjektiivisia näkemyksiä (Walle 2015, 133–135). Näin ollen vastauksien uskottavuutta ja totuudenmukaisuutta ei voitu arvostella aukottomasti. Käsittelin haastatteluvastauksia huolellisesti ja pyrin esittämään niiden sisältöä julkaistavassa opinnäytetyössä haastateltavia ja toimeksiantajaa kunnioittaen. Arkaluontoista tai salassa pidettävää tietoa ei luovutettu tai luovuteta muille kuin asianosaisille henkilöille.

Tutkimustulosten luotettavuuteen liittyy muutamia seikkoja, jotka tulivat ilmi jo haastattelujen aikana. Kahdessa haastatteluista nousi esiin haastateltavien pohdintaa siitä, onko heidän kannaltaan järkevää kertoa kaikkia asioita niin kuin ne ovat ja onko kannattavaa vastata kaikkeen. Näitä ajatuksia herätti muun muassa kysymys jälleenmyyjän kipupisteistä, johon vastaamisen moni haastateltava lisäksi sivuutti kääntämällä keskustelun mieluummin Yritys X:ään. Myös kilpailuasetelma ketjuliikkeiden ja yksityisten jälleenmyyjien välillä näkyi luottamuksessa vastata avoimesti. Esiin nousi huolta siitä, ovatko kaikki jälleenmyyjät samalla viivalla. Huoli pohjautui ajatukseen siitä, voidaanko haastattelujen vastauksia jollain tapaa väärinkäyttää toimeksiantajan omien ketjuliikkeiden eduksi tai heikentämään yksityisen jälleenmyyjän mahdollista erottautuvuutta. Monet haastateltavat myös epäilivät haastattelun alussa kysyttyä lupaa nauhoitukselle. Joidenkin haastattelujen aikana tein havaintoja siitä, että haastateltavat epäröivät hieman sitä, kenelle nauhoitettu haastattelu päättyy.

Näiden huomioiden valossa koen, että haastattelun vastauksissa voi olla totuudesta poikkeavia seikkoja, mutta en koe sillä olevan merkitystä johtopäätöksien kannalta. Jokaisessa haastattelussa ilmeni niin positiivisia kuin negatiivisiakin asioita ja haastattelijana yritin painottaa sitä, että vastaaminen totuudenmukaisesti olisi myös jälleenmyyjien oman edun mukaista.

8.2 Hyödynnettävyys ja jatkokehitysmahdollisuudet

Tämä laadullisena tutkimuksena toteutettu opinnäytetyö voidaan luokitella onnistuneeksi, mikäli se tuottaa tietoa ja dataa, jota toimeksiantaja voi hyödyntää yrityksen markkinoinnin ja tuotejakelun resurssisuunnittelussa. Mielestäni siinä opinnäytetyö on onnistunut. Keskittyessä jälleenmyyjien näkökulmaan saatiin selville omakohtaisia kokemuksia ja mielipiteitä, jotka voivat herättää uusia ideoita jakelukanavan ja myynnin suunnittelussa. Opinnäytetyön aihe oli rajattu tiiviiksi kokonaisuudeksi, mutta käsiteltyjen aiheiden ulkopuolelle jää vielä hyödyllistä tietoa, jonka kerääminen ja tulkinta vaativat jatkotoimenpiteitä. Tämän tutkimuksen tuomaa tietoa on mahdollisuus jatkokehittää esimerkiksi toisen tutkimusongelman alakysymyksen näkökulmasta, kuten Pohdinta -luvun alussa esitin. Myynti-, markkinointi- ja viestintäkanavien tutkiminen vielä tarkemmin voisi olla avuksi entistä parempaan resurssisuunnitteluun niiden osalta jakelukanavassa.

Mikäli samaa aihetta halutaan tutkia vielä uudestaan, loppuasiakkaiden sisällyttäminen seuraavaan tutkimukseen olisi hyvin suotavaa. Loppuasiakkaiden näkökulmasta tarkastelemalla voidaan selvittää suoraan heiltä, kuinka he kokevat toimeksiantajayrityksen brändin. Lisäksi he voisivat kertoa mahdollisesti tutkimukselle lisäarvoa tuovaa tietoa ostoprosessista ja myyntikanavista. Keräämällä tietoa loppuasiakkailta sekä jälleenmyyjiltä saatetaan saavuttaa hyvin erilaisia havaintoja ja tuloksia samoihin kysymyksiin. Tällöin voitaisiin myös selvittää, mistä nämä eroavaisuudet johtuvat ja pystytäänkö niiden taustatekijöitä yhtenäistämään tulevaisuudessa.

Lisäksi voitaisiin harkita koko toimeksiantajayrityksen laajan jälleenmyyntiverkon haastattelemista. Yksittäisen opinnäytetyön resurssit ovat rajanaiset, minkä

vuoksi tässäkin opinnäytetyössä haastattelu oli mahdollista toteuttaa vain pienelle osaa jälleenmyyjä. Mikäli kaikki jälleenmyyjät olisi haastateltu, tuloksista voisi paljastua uutta tietoa, kuten yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia tietynlaisten tekijöiden välillä. Vaikuttavatko esimerkiksi jälleenmyyjäyrityksen koko, sijainti, resurssit, henkilökunnan ikä tai kokemus tuloksiin lineaarisesti tai löytyykö selviä korrelaatioita. Myös eri menetelmiä jatkotutkimuksien toteutukseen kannattaa harkita. Yllä mainittujen tekijöiden välisten erojen ja yhtäläisyyksien mittaaminen voisi onnistua kvantitatiivista tutkimusasetelmaa hyödyntäen. Tällöin olisi mahdollista myös laajentaa tutkimuksen otanta koskemaan kaikkia jälleenmyyjä. Myös erilaisia analyysimenetelmiä hyödyntäen voitaisiin tulkita aineistoa eri näkökulmista ja havaita uusia tietoja.

8.3 Opinnäytetyön toteutuksen arviointi

Kun opinnäytetyöstä ja tutkimuksesta oli sovittu toimeksiantajan kanssa, kävi ilmi että näkemykset tavoitteista ja tutkimuksen suunnasta erosivat hieman toisistaan osapuoltemme välillä. Lisäksi opinnäytetyösuunnitelmaa laatiessa ilmenneet kommunikaatiokatkokset toimeksiantajan kanssa häiritsivät näiden näkemysten yhtenäistämistä. Näistä syistä johtuen suunnitelman laatimisen jälkeen opinnäytetyöprosessin varsinaisesti käynnistyessä, täytyi vielä tehdä uudelleenmuotoilua tutkimuksen tavoitteisiin sekä sen lopulliseen suuntaan. Uudelleenmuotoilua tapahtui muutamalla opinnäytetyön osa-alueella.

Brändi oli loppuun asti tutkimuksen keskiössä ja niin myös opinnäytetyön teoreettisena viitekehystenä. Opinnäytetyö sai alkunsa siitä, että Yritys X oli toteuttanut brändiuudistuksen ja saanut strategiatyön päätökseen. Haluttiin selvittää, ovatko sidosryhmät tietoisia brändiuudistuksesta ja kuinka brändi välittyy heille. Tätä ajatusta haluttiin kuitenkin lähteä viemään suuntaan, joka tuottaisi toimeksiantajalle konkreettisempaa tietoa siitä, kuinka toimia jatkossa.

Toteutettavan haastattelun kysymyksiä muotoiltiin uudestaan, mutta vain vähän, niin että tutkimusta saatiin kohdistettua enemmän toimeksiantajan haluamaan

suuntaan. Olin ymmärtänyt päätavoitteeksi selvittää, millä tavoin brändiä voitaisiin hyödyntää jakelukanavassa myynnin tehostamiseksi. Tämä tavoite muotoiltiin uudelleen niin, että selvitettiin enemmänkin kuinka Yritys X voi tukea jälleennyijien toimintaa. Myynnin kehittämisen näkökulma vaihtui yhteistyön tulkitsemisen ja kehittämisen näkökulmaan.

Haastattelukysymysten pienen uudelleenmuotoilun lisäksi, myös haastattelukysymysten esittämistapa muuttui ensimmäisen pidetyn haastattelun seurauksena. Kävi ilmi, että jotkin kysymyksistä olivat kompleksisia ja niiden etukäteen pohtiminen voisi olla edullista niin haastateltavalle, haastattelijalle kuin koko tutkimukselle. Näin ollen totesin, että haastateltaville olisi pelkkien haastatteluteemojen esittelyn lisäksi lähetettävä etukäteen jo kaikista kiperimmät kysymykset lähes sellaisenaan. Nykytilaa ja tulevaisuutta koskevista teema-alueista lähetettiin haastateltavalle etukäteen kaksi kysymystä ja asiakkaita koskevasta teema-alueesta yksi kysymys. Näin haastateltava sai lisäaikaa miettiä vastauksiaan ja itse haastattelutilanteesta saatiin karsittua pois turhaa ajankäyttöä, painetta ja vaikean kysymyksen aiheuttamaa kiusallisuutta.

Opinnäytetyölle suunnittelemani aikataulu ei pitänyt, vaan matkalle osui viivästyksiä niin toimeksiantajan, kuin itsenikin puolesta. Alkuperäinen ajankohta opinnäytetyön valmistumiselle oli marraskuun loppuun mennessä, joten loppujen lopuksi aikataulu venyi vain muutamilla viikoilla, mutta viimeisiä muutoksia ja stiloimintoja täytyi tehdä vielä kuukausia opinnäytetyön valmistumisen jälkeenkin ennen julkaisua.

Lähteet

- Yritys X:n brändiportaali: Yritys X:n käyttämä verkkopalvelu. 25.10.–21.12.2019.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen Tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.
- Armstrong, G., Piercy, N., Harris, L.C. & Kotler, P. 2013. Principles of Marketing. Essex, Englanti: Pearson Education Limited.
- Beverland, M. 2018. Brand Management: Co-creating Meaningful Brands. Lontoo: Sage.
- Birkstedt, R. 2012. Between the deliberate and the emergent — constructing Corporate brand meaning in MNCs. Turun Kauppakorkeakoulu. Väitöskirja. <https://www.utupub.fi/handle/10024/86714>. 10.10.2019.
- Blombäck, A. & Axelsson, B. 2007. The role of corporate brand image in the selection of new subcontractors. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(6). 418–430.
- Capon, N., Berthon, P., Hulbert, J. & Pitt, L. 2001. Brand custodianship. A new primer for senior managers. *European Management Journal*, 19(3). 215-227. <http://www.hajarian.com/brand/1-s2.0-S0263237301000196-main.pdf>. 2.12.2019.
- Ciotti, G. 2016. Have the 4P's of marketing become outdated? HelpScout. <https://www.helpscout.com/blog/new-4ps-of-marketing/>. 7.11.2019.
- Conrado, E., Ettenson, R. & Knowles, J. Tammi-Helmikuun julkaisu 2013. Rethinking the 4P's. *Harvard Business Review*. 7.11.2019. <https://hbr.org/2013/01/rethinking-the-4-ps>. 7.11.2019.
- Duncan, T. & Moriarty, S. E. 1998. A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships. *Journal of Marketing*, Sage Publications Inc. 62(2), 1-13. <https://www.jstor.org/stable/1252157>. 14.12.2019.
- Freeman, R. E. 1984. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pittman.
- Hatch, M. J. & Schultz, M. 2001. Are the strategic stars aligned for your Corporate brand? *Harvard Business Review*, 79(2). 129–134.
- Heugens, P. P. M. A. R., Kaptein, M. & Van Oosterhout, J. 2004. Ties That Grind? Corroborating a Typology of Social Contracting Problems. *Journal of Business Ethics*, 30(3). 235-252. www.jstor.org/stable/25123169.
- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusu vuori, J. 2010. Haastattelun analyysi. Tallinna: Vastapaino.
- Karjaluoto, H. n.d. 2013. 4P -> 4C – Markkinoinnin uusi ajatusmalli. Asiakkaiden ehdoilla. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. <https://amt.fi/static/tietovarasto/42.pdf>. 7.11.2019.
- Knox, S. & Bickerton, D. 2003. The six conventions of corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7/8). 998–1016.
- Kochan, T. A. & Rubinstein, S. A. 2000. Toward a Stakeholder Theory of the Firm: The Saturn Partnership. *Organization Science*, 11(4). 367-472.
- Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. B2B -markkinoinnin & myynnin pelikirja – Yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin. Helsinki: Kauppakamari.
- Myllykangas, P. 2009. Sidosryhmäsuhteet liiketoiminnan arvon luomisessa – Palveluyksiköstä liiketoiminnaksi, episodi yrityksen elämää. Tampereen Yliopisto. Yrityksen hallinto. Väitöskirja. <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-7623-5>. 21.11.2019.

- Neuvonen, H. 2014. Understanding Brand Strategy Adoption by High Tech SME Managers. Jyväskylän Yliopisto. Business and Economics. Väitöskirja. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/43098>. 17.10.2019.
- Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen Tutkimus Opinnäytetyönä. Jokioinen: e-Oppi Oy.
- Perez, R. 2017. Selecting Branding Touchpoints. Branding For the People. <https://brandingforthepeople.com/selecting-branding-touchpoints/>. 14.11.2019.
- Post, J. E., Preston, L. E. & Sachs, S. 2002. Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View. California Management Review.
- Riezebos, R. 2003. Brand Management: A Theoretical and Practical Approach. Essex, Englanti: Pearson Education Limited.
- Sounio, L. 2010. Brändikäs. Helsinki: Talentum.
- Srivastava, R.K. & Shocker, A.D. 1991. Brand equity; A perspective on its meaning and measurement. Marketing Science Institute. Cambridge, (5).
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Turunen, S. 2011. Customer Satisfaction in Internal Customer Service. Kemi-Tornio Ammattikorkeakoulu. International business management. Opinnäytetyö. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2011121718737>. 15.12.2019.
- Von Herten, P. 2006. Brändi yritysmarkkinoinnissa. Helsinki: Talentum.
- Vuokko, P. 2003. Markkinointiviestintä. Helsinki: WSOY.
- Waddock, S. A. & Smith, N. 2000. Relationships: The Real Challenge of Corporate Global Citizenship. Business and Society Review, 105(1). 47-62. doi:10.1111/0045-3609.00064.
- Walle, A.H. 2015. Qualitative Research in Business. Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Publishing.
- Williamson, O. E. 1985. The Economic Institutions of Capitalism: Firms, markets and relational contracting. New York: Free Press.

Haastattelusuunnitelma

- Laadullinen haastattelututkimus n. 10 valittua jälleenmyyjää: mahdollisimman erilaisia, jotta voidaan saavuttaa laaja kuva tilanteesta
 - eri sijainteja, erikokoisia ja ikäisiä liikkeitä...
- Haastateltavien kanssa sovitaan etukäteen haastatteluajat ja heille informoidaan haastattelun käyttötarkoituksesta.
 - tavoitteena on saavuttaa läpinäkyvä haastatteluprosessi
- Puolistrukturoitu haastattelu: haastattelurunko selvillä, ohjaavia kysymyksiä joihin vastaaja voi vastata mahdollisimman vapaasti

Haastattelurunko

JÄLLEENMYYJIEN TILANNE JUURI NYT (BRÄNDIMIELIKUVA)

- a. **Tiedätkö että Yritys X:llä on uusi brändi-ilme?**
- b. **Minkälainen mielikuva sinulla on yleisesti markkinoiden Yritys X:n brändistä?**
(Minkälainen mielikuva haastateltavalla on yleisesti Yritys X:n brändistä tällä hetkellä? > millä tavalla brändi koetaan myynnissä, onko siitä hyötyä?)
- c. **Oletko tietoinen että jälleenmyyjien ilme muuttui? Entäpä millä tavoin koet jälleenmyyjä-ilmeen ja imagon?** (Minkälainen mielikuva haastateltavalla on jälleenmyyjä-ilmeestä ja sen tuomasta imagosta?)
- d. **Missä asemassa Yritys X:n brändi ja tuotteet ovat yrityksessäsi?**
(Minkälainen rooli tuotteilla ja brändillä on yrityksen toiminnassa, myynnissä ja tuotteistossa? (missä asemassa Yritys X on))
- e. **Oletko tyytyväinen tähän rooliin?**

JÄLLEENMYYJIEN PARHAAT MYYNTIKANAVAT LOPPUASIAKKAILLE (MYYNTI)

- a. **Keitä ovat yrityksenne asiakkaat?**
- b. **Mitä kautta asiakkaat löytävät yrityksenne ja ostavat tuotteita/palveluita?** (esim. verkosta, kivijalasta, messuilta, perinteinen mainonta...)
- c. **Mitkä ovat kaikista tehokkaimmat myyntikanavat haastateltavan näkökulmasta?**

KUINKA JÄLLEENMYYJIÄ VOIDAAN TUKEA ENTISTÄ PAREMMIN - MITKÄ ASIAT OVAT HYVIN, MITKÄ VAATIVAT PARANNUSTA (TULEVAISUUS)

- a. **Millaista on yhteistyö Yritys X:n kanssa?**
(Kuinka haastateltava on kokenut yhteistyön Yritys X:n kanssa)
- b. **Onko yrityksen toiminnassa sellaisia selviä ”kipupisteitä” missä uskot että tuotevalmistajat voisivat olla avuksi?**
(Onko jälleenmyyjän toiminnassa kipupisteitä, joissa he uskovat että -brändi ja Yritys X voisivat olla avuksi?)
- c. **Luuletko tai oletteko jo suunnitelleet minkälainen osuus Yritys X:llä on tuotteistossanne tulevaisuudessa? Miksi näin?**
(Mikä on suunta tuotteiden osuudesta jälleenmyyjän tuotteistossa, laskemaan vai nousemaan päin? > onko tälle suunnalle olemassa jokin syy)
- d. **Mitä mieltä olet brändielementeistä; teippaukset yms.? Ovatko ne miellyttävän näköisiä, koetko ne hyödyllisiksi ja teitä auttaviksi elementeiksi?**

Haastattelurunko

(Onko haastateltava tyytyväinen brändin uusiin teippauksiin ja muihin brändielementteihin? > tukevatko näkyvät elementit jälleenmyyjän omaa identiteettiä ja sen esilletuomista)

e. Jos Yritys X tarjoaisi – - verkkopalvelun, luuletko että voisitte yrityksenä olla kiinnostuneita tästä?

(Onko jälleenmyyjä mahdollisesti kiinnostunut uuden verkkopalvelun käyttöönotosta)

f. Kuinka Yritys X voisi muilla tavoin auttaa teidän toiminnassanne?