

Opinnäytetyö (AMK)

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous

2020

Antton Rantaniemi

# BRÄNDIN JA ASIAKASKOKEMUKSEN ANALYSOINTI BRÄNDIUUDISTUKSESSA

– Case: Viestintäliiga x Whitestone Oy

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous

2020 | 34 sivua, 2 liitesivua

Päivi Killström

Antton Rantaniemi

# BRÄNDIN JA ASIAKASKOKEMUKSEN ANALYSOINTI BRÄNDIUUDISTUKSESSA

- Case: Viestintäliiga x Whitestone Oy

Tämä opinnäytetyö pohjautuu yrityskauppaan, jossa viestintätoimisto Viestintäliiga osti verkkoratkaisuja tarjoavan Whitestone Oy:n. Yritykset ovat toistaiseksi pitäneet omat nimensä, mutta vuoden 2020 lopussa ne yhdistyvät saman nimen alle. Opinnäytetyön on tarkoitus selvittää mielikuvia yrityksistä ja niiden asiakaskokemuksista, jotta uudella brändillä voidaan toimia parhaalla mahdollisella tavalla.

Tutkimus toteutettiin strukturoituna haastatteluna haastatteleamalla yritysten asiakkaita ja työntekijöitä. Kysymykset ovat muotoiltu saman tyyliin molemmille kohderyhmille, joka mahdollistaa erilaiset näkökulmat tutkimustuloksissa. Tuloksissa selviää erilaiset mielikuvat yrityksistä, sekä mielipiteet asiakaskokemuksesta. Tuloksissa näkyy myös asiat joihin asiakkaat ja työntekijät ovat tyytyväisiä ja ne asiat, joissa on vielä parannettavaa.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa perehdytään brändeihin ja asiakaskokemuksiin. Teoriaosuudessa brändejä käsitellään erilaisissa tilanteissa ja sitä, kuinka ne muodostuvat. Asiakaskokemusta käsittelevässä osuudessa syvennytään siihen, kuinka hyvä asiakaskokemus muodostuu ja miten se on yhteydessä brändiin. Teoria tukee tutkimusosuutta ja tutkimuskysymykset on muotoiltu teoriaosuuden perusteella.

Opinnäytetyön avulla saatiin selville erilaiset näkemykset brändeistä sekä asiakaskokemuksesta. Yritykset koetaan nuorekkaiksi ja helposti lähestyttävissä oleviksi alansa ammattilaisiksi. Asiakkaat ovat yhteistyöhön tyytyväisiä, mutta kehitettävää löytyy erityisesti proaktiivisuudessa ja projektin hallinnassa. Brändiuudistuksen ei haluta poistavan helposti lähestyttävyyttä ja palvelun henkilökohtaisuutta. Tutkimustulosten avulla voitiin antaa suuntaviivoja uuden brändin toiminnalle.

ASIASANAT:

Brändi, brändianalyysi, brändiuudistus, asiakaskokemus

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme

2020 | 34, 2 pages in appendices

Päivi Killström

Antton Rantaniemi

# ANALYZATION OF BRAND AND CUSTOMER EXPERIENCE IN BRAND REFORM

- Case: Viestintäliiga x Whitestone Oy

This thesis is based on an acquisition in which communication office Viestintäliiga bought Whitestone Oy which is a provider of web solutions. The companies have so far kept their own names, but in the end of year 2020 they will merge under a single name. The goal of this thesis is to clarify companies image and customer experience, so the new brand can function as efficiently as possible.

Research was performed by structured interview to the companies customers and employees. Questions are formed similarly for both target groups, in order to get diverse results. Results show different perceptions about the companies and opinions about the customer experience. Results also show aspects of which the both employees and customers are satisfied with and the ones that need further improvement.

The theory section of this thesis focuses on brands and customer experience. Theory section deals with how brands are formed and how do they act in various situations. The customer experience- part will look deeper into the structure of customer experience and how it is connected with the brand. The theory supports the research section and the research questions are formulated based on the data of theory section.

This thesis revealed different point of views of the companies brands and customer experiences. The companies are considered as professionals that are youthful and easy to approach. The customers are satisfied with the cooperation but the companies should still improve their proactivity and project management. The customers respected the easy approach and the personality of services and don't want to have any change to this after brand reform. In addition, the research results provided help to form guidelines for the function of the new brand.

KEYWORDS:

Brand, Customer experience, Brand analysis, Brand reform

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>5</b>
<b>2 BRÄNDIT JA ASIAKASKOKEMUS</b>	<b>6</b>
2.1 Brändien muodostuminen	6
2.2 Brändien mittaaminen ja analysointi	9
2.3 Brändit yrityskaupassa tai muutostilanteissa	11
2.4 Asiakaskokemus	13
2.5 Brändi ja asiakaskokemus	16
<b>3 BRÄNDIEN JA ASIAKASKOKEMUKSIEN ANALYSOINTI</b>	<b>19</b>
3.1 Viestintäliiga	19
3.1.1 Viestintäliigan asiakkaiden näkökulma	20
3.1.2 Viestintäliigan työntekijöiden näkökulma	21
3.2 Whitestone Oy	22
3.2.1 Whitestone Oy: asiakkaiden näkökulma	22
3.2.2 Whitestone Oy:n työntekijöiden näkökulma	24
3.3 Viestintäliigan & Whitestone Oy:n asiakkaiden näkökulma	24
3.4 Perusteita yhteistyökumppanin valinnalle	26
3.5 Omat johtopäätökset ja ehdotukset uudelle brändille	27
<b>4 POHDINTA</b>	<b>31</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>32</b>

## LIITTEET

- Liite 1. Strukturoitu haastattelu asiakkaille
- Liite 2. Strukturoitu haastattelu työntekijöille

## KUVIOT

- Kuvio 1. Eri tekijöiden vaikutus yhteistyökumppanin valintaan

# 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella Viestintäliigan ja Whitestone Oy:n brändeja asiakkaan näkökulmasta ja analysoida asiakaskokemusta tulevaa brändiuudistusta varten. Taustalla on yrityskauppa, jossa viestinnän, digimarkkinoinnin ja sisällöntuotannon palveluita tarjoava Viestintäliiga osti verkkoratkaisuja tarjoavan digitoimisto Whitestone Oy:n ja nyt he ovat tekemässä brändiuudistusta. Tarkoituksena on saada molemmista brändeistä mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva ja yhdistellä yritysten positiivisia asioita ja mielikuvia, sekä pyrkiä negatiivisista asioista ja mielikuvista eroon.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa perehdytään brändiin, brändiin yrityskaupassa tai muutostilanteissa, sekä asiakaskokemukseen ja sen merkitykseen brändissä ja brändäämisessä. Teoriaosuus tukee tutkimusosuden päämäärää sekä tutkimusaineiston analysointia.

Opinnäytetyön pohjalta edellä mainitut yritykset saavat kattavan selvityksen asiakkaiden kokemasta brändimielikuvasta kummankin yrityksen osalta. Tavoitteena on saada molempien yritysten brändistä mahdollisimman kattava analyysi, jossa selviää niin positiiviset, kuin negatiiviset asiat. Kattavuuden varmistamiseksi opinnäytetyön tutkimuksessa haastatellaan asiakkaita, työntekijöitä ja yritysjohtoa. Tämä mahdollistaa brändin monipuolisen tarkastelun eri näkökulmista. Analyysien jälkeen yritysten tulisi pystyä vetämään uusia linjauksia, jotka perustuvat tutkimustuloksiin ja mielikuviin yrityksistä.

Tutkimus toteutetaan strukturoituna haastatteluna, jossa kysymykset muotoillaan erikseen kullekin kohderyhmälle.

## 2 BRÄNDIT JA ASIAKASKOKEMUS

Brändisanaa määritellessä tulee muistaa, että sanalle on hankala antaa yhtä ainutta oikeaa selitystä. Brändit merkitsevät jokaiselle yksilölle eri asioita ja jokainen muodostaa lopulta itse käsityksensä brändeistä saamiensa ärsykkeiden, kokemusten ja mielikuvien pohjalta.

Myös brändisanan määritelmät ovat vaihtuneet ajansaatossa. Vuonna 1960 American Marketing Association määritteli brändisanan seuraavasti: Brändi on nimi, termi, design, symboli tai jokin muu ominaisuus, joka erottaa yrityksen hyödykkeen kilpailijoiden vastaavista hyödykkeistä (American Marketing Association). Petri Uusitalon mukaan brändi taas on asiakkaan käsitys siitä arvosta, jota yritys hänelle luo (Uusitalo, 2014, 15). Harvard Business Reviewin artikkelissa kerrotaan, että brändi ei ole sellaista, mitä teet ajansaatossa vaan jotain, mitä hallitset (Belchek- France, 2016). Ottaen huomioon brändin monimuotoisuuden, määrittelee Pekka Ruokolainen kirjassaan Brändikäsikirja brändin loistavasti: Brändi on yhteenlaskettu käsitys kaikista asioista, jotka ihminen on yrityksestä tavalla tai toisella kokenut. Logo ei ole sama asia kuin brändi, mutta se on brändin symboli. Brändi on jotain, jonka jokainen vastaanottaja kokee yksilöllisesti. Hän suhteuttaa sen omaan maailmaansa, omalle paikalle mielessään muiden vastaavien asioiden kanssa. (Ruokolainen, 2020,17-20).

Vertailemalla edellä mainittuja määritelmiä voi huomata, että käsitys brändeistä on muuttunut viime vuosikymmenien aikana. Aikaisemmin jotain visuaalista ja konkreettista ollut brändi on nykyään jopa paljon enemmän abstraktia ja tunteellista. Yhdistävä ja tähänkin päivään säilynyt tekijä brändin määrittelyssä on kilpailijoista erottuminen. Vaikka käsitys brändeistä onkin elänyt, päämäärä sillä on kuitenkin sama eli sanana brändi on kuitenkin kestänyt aikaa.

### 2.1 Brändien muodostuminen

Brändi on monen tekijän summa (Ruokolainen, 2020,37). Brändit ja niiden merkitys koetaan aina yksilöllisesti. Kaikkia brändejä kuitenkin yhdistää tietyt perustekijät, jotka omalla tavallaan vaikuttavat brändiin, sen muodostumiseen ja siihen kuinka yleisö sen

kokee. Yritys itse vaikuttaa brändinsä asemointiin markkinoilla, eli siihen minkä paikan se löytää markkinoilta suhteessa kilpailijoihin. Selvää on myös se, että asemointi tapahtuu, halusi yritys sitä tai ei. Jokaisesta brändistä muodostetaan käsitys ja on yrityksen oma päätös, haluaako se vaikuttaa myönteisesti kyseiseen asemointiin. Useinkaan ei tulla ajatelleeksi, että itse asiassa pitkäjänteinen ja tarkasti rajattu brändin rakentaminen on hyvä varmuuslukko koko yritystoiminnan järjestelmälliselle kehittämiselle ja johtamiselle (Laakso, 2003,20).

Brändin muodostumisessa on hyvä lähteä brändin tarkoituksesta liikkeelle. Jokainen brändi syntyy sen takia, että sille on olemassa jokin tarkoitus tai tehtävä. Moni brändi on jo pelkästään siitä tuttu, että tämä tehtävä tai tarkoitus sisältää jonkun tarinan, jonka yritys pystyy viestimään ulospäin siten, että siitä kiinnostutaan. Tarina kertoo yrityksen taustasta ja persoonasta ja se tekee yrityksestä mielenkiintoisen (Ruokolainen, 2020,108). Näiden lisäksi brändi koostuu myös siitä arvosta, jota se tuo asiakkaalle. Näihin tekijöihin, kun lisätään vielä erilaiset visuaaliset seikat kuten logo, värimaailma ja yrityksen tai sen tuotteen nimi, alkaa brändin osatekijät olemaan kasassa. Visuaalisen konseptin pitää erottaa brändi toimintaympäristön ja asiakkaalle merkityksellisen kategorian muista vaihtoehdoista (Pohjola, 2019, 139). Näiden yhdistelmällä tapahtuu se lopullinen mielikuvan synty asiakkaalle, jonka pohjalta syntyy käsitys tietystä brändistä.

Vahvan brändin kolme tekijää ovat arvon tuottaminen, arvon kommunikoiminen sekä arvon kotiuttaminen. Vahvan brändin rakentaminen alkaa siitä, että yrityksen tuote on kunnossa (Uusitalo, 2014,43). Uusitalo kirjassaan Brändi&Business linjaa vahvan brändin tukijaloiksi edellä mainitut tekijät. Business to Business(B2B) - maailmassa samoja tekijöitä käytetään ihan palvelumuotoilussa, mutta nämä seikat pätevät myös vahvaan brändiin. Yrityksen täytyy hoitaa kokonaisuus alusta loppuun kunnialla, alkaen siitä, että itse tarjottava tuote tai palvelu on kunnossa. Toiselle yritykselle ominaista on kilpailla hyvällä tuotteella tinkien asiakaspalvelun laadusta, ja toiselle taas kilpailla hyvällä asiakaspalvelulla tinkien tuotteen laadusta, mutta vahvoista brändeistä puhuttaessa tärkeintä on kuitenkin kokonaisuus, jotta mielikuvat tuotteesta, palvelusta ja niitä tarjoavasta yrityksestä ovat parhaat mahdolliset. Paras mahdollinen tilanne yritykselle olisi siis, että asiakas on saamaansa tuotteeseen tai palveluun niin tyytyväinen, että suosittelee samaa omille sidosryhmilleen. Taustana suosittelukselle on se, että tuotettu palvelu on ollut hyvä, se on tuottanut lisäarvoa asiakkaalle ja asiakas on kokonaisuudessaan tyytyväinen saamaansa palvelukokonaisuuteen. Yritys siis viestii brändiään niin tuotteen kuin palvelun

avulla, joka saa jatkossakin asiakkaan valitsemaan saman yhdistelmän, eikä ainoastaan sitä, että saisi esimerkiksi tarpeensa tyydytettyä.

Kuluttaja muodostaa mielikuvansa yrityksestä sen viestinnän, toiminnan ja olemuksen kokonaisuudesta (Malmelin & Hakala, 2008, 66). Yritys ei voi pelkästään itse muodostaa brändiään, mutta on tärkeää tiedostaa sen erilaisten toimien, valintojen ja toimintatapojen merkitys. Brändin tulisi olla koko organisaation asia ja jokaisen yrityksessä toimivan henkilön ja yksikön tulee ymmärtää osansa brändin viestimisessä ja muodostamisessa. Oleellista on ymmärtää, että brändin jokainen liikahtus ja liikahtamattomuus, ele ja eleettömyys, hipaisu tai törmäys vaikuttaa brändille tärkeiden ihmisten käsitykseen brändistä (Everi, 2011, 25). Yritys voi viestiä brändiään monilla tavoilla. Näitä tapoja ovat esimerkiksi visuaaliset, kuten nimi, logo tai iskulause. Esimerkiksi yrityksen arvojen tuominen julkisuuteen vaikkapa vastuullisuuden näkökulmasta tai kertomalla asiakkailleen, että tyytymättömyydestä palveluun voi saada rahansa takaisin, on yrityksen tapa viestiä brändiään. Visuaaliset asiat viestivät mahdollisesti alaa, nuorekkuutta tai kekseliäisyyttä. Arvojen avulla yritys viestii niitä asioita, joihin se haluaa vaikuttaa tai jotain mitä se pyrkii ehkäisemään. Rahoja palauttaessa yritys viestii siitä, että palvelun pitää tuottaa lisäarvoa asiakkaalle ja jos näin ei tapahdu, yritys on valmis kantamaan vastuunsa tyytymättömyydestä. Yrityksen on myös oikeasti seistävä antamiensa signaalien takana, sillä on vaarallista, jos jokin asiaa selviääkin huijaamiseksi. Yritykselle käy huonosti, mikäli brändin yleisölle herää pienintäkään epäilystä siitä, että yritys pitää heitä tyhminä, ja yrittää ostaa itselleen pyhimyksen sädekehää tuomalla hyviä tekojaan esiin (Uusitalo, 2014, 49).

On tärkeää muistaa, että erilaiset ihmiset arvostavat brändissä joitain asioita enemmän kuin toiset. Toiselle riittää, että arvomaailma kohtaa yrityksen kanssa, kun taas toinen huomioi jokaisen yksityiskohdan arvoista aina visuaalisiin asioihin. Ja koska brändi syntyy – tai jää syntymättä ihmisen mielessä, niin se, mikä on toiselle brändi, ei ole sitä toiselle. Brändi on aina yksilöllinen kokemus (Ruokolainen, 2020,21). Voidaan kuitenkin todeta, että kokonaisuus brändeissä muodostuu monen osatekijän kautta, vaikka ihmiset kokevatkin ne todella yksilöllisesti.



## 2.2 Brändien mittaaminen ja analysointi

Brändiä tai sen arvoa on hankala mitata. Brändin tunnettuutta, rakennetta ja kokonaisuutta voidaan kuitenkin mitata tiettyjä osa-alueita tarkastelemalla. Ensiksi kannattaa perehtyä brändin syntyyn ja siihen miksi se on ylipäättään olemassa. Ilman tarkoitusta on nimittäin hankala mitata onnistumista. Kannattaa selvittää, miten brändit saivat alkunsa ja millainen imago niillä alussa oli (Laakso, 2003, 110). Mittaamisen edellytyksenä on myös asiakkaiden sekä työntekijöiden käyttäminen prosessissa. Näin varmistutaan siitä, että saadaan käsitys sekä sisä- että ulkopuolelta. Kaiken perustana on siis asiakkaan brändituntemus ja brändiarvon lähteet (Lindberg-Repo, 2005, 223). Tutkiessa kuluttajan kokemaa lisäarvoa tulee muistaa, että kuluttajien mielikuvat ovat ainoa totuus brändin vahvuuksia ja heikkouksia määrittäessä (Laakso, 2003, 111). On myös olemassa erilaisia laatusertifikaatteja, jotka kuvaavat yritystä yhteistyökumppanina, kuten Kauppalehden Menestyjä-sertifikaatti. Tämän sertifikaatin saaneet yritykset, jotka ovat talousanalytiikan ammattilaisen toimesta arvioitu vertaisiaan paremmiksi. Näiden yritysten yritysjohto on osaava, työntekijät ovat tyytyväisiä, prosessit ovat tehokkaita ja asiakkaita ymmärretään (Alma Talent). Tällaiset sertifikaatit ovat myös keino mitata tai verrata brändejä.

Ensiksi on olennaista tiedustella, minkälaisia mielikuvia brändi herättää markkinassa ja miksi. Tämän jälkeen on helppo huomata, onko mielikuvat sellaisia, joita olemme pyrkineet luomaan ja mistä mahdollisesti poikkeavat käsitykset asiakkaiden keskuudessa johduttavat. Mittaamalla oman brändin kehitystä suhteessa tavoitemielikuvaan kyetään ymmärtämään brändin sisältö ja varmistamaan kehitys haluttuun suuntaan (Ahto, 2016, 204). Asiaa voi myös tarkastella sen perusteella, keneltä kysytään. Eli ovatko asiakkaiden vastaukset erilaisia sen mukaan minkä kokoisia ne ovat tai mitä alaa ne edustavat. Asiakkailta kannattaa myös tiedustella myös eroja kilpailijoihin ja sitä, miksi he ovat juuri valinneet teidän yrityksenne, ja mikä se lisäarvo on, jota pystytte tuottamaan muihin vaihtoehtoihin verrattuna. Tähän mittarina voidaan pitää Ossi Ahdon kirjassaan Bulkista brändiksi määrittelemää kolmea eri tilannetta brändille verrattaessa sen tunnettuutta kilpailijoihin: 1- Top-of-mind, eli ensimmäinen brändi, joka tulee mieleen, 2. spontaaniin tunnettuuteen ja 3. autettuun tunnettuuteen (Ahto, 2016, 206). Eli pitää siis analysoida millaista yrityksen tai brändin tunnettuus on ja miettiä sen kautta oikeita toimenpiteitä jatkoa ajatellen.

Brändiä pystyy myös mittaamaan ja analysoimaan asiakaspalvelun saamien kysymysten ja reklamaatioiden perusteella. Asiakaspalautteen kuunteleminen on erittäin tärkeää tuloksen kannalta. Se on polttoaine asiakkaiden säilyttämiselle ja sitouttamiselle, työnteemiselle sekä yrityksen kasvulle (Hyken, 2017). On tärkeää käsitellä reklamaatiot ja asiakaskysymykset huolella, sillä sieltä saattaa löytyä jokin toistuva teema. Positiiviset palautteet saattavat tulla usein samasta asiasta ja jossain tuotteessa taas voi olla toistuvasti sama syy reklamaatiolle. Asiakkailta kannattaa myös esittää kysymyksiä erilaisissa muodoissa, eikä aina samaa vanhaa hyvää/huonoa-kysymystä. Kun asiakkaalta kysyy esimerkiksi, mitä kehittäisit palvelussamme ensimmäisenä, saa aina vastauksen, jossa on kehitysehdotus mukana. Toinen yrityksen sisältä saatava informaatio, jonka pystyy osittain yhdistämään brändin mittaamiseen, on markkinoinnin tulokset. Markkinoinnin onnistuminen ei suoraa mittaa brändiä, mutta auttaa ymmärtämään, onko markkinointi onnistunut ja että onko brändin sanomaa saatu onnistuneesti markkinaan.

Brändiä tutkiessa on myös tärkeä tutkia toimialaa, jossa brändi vaikuttaa. Moni toimiala muuttuu jatkuvasti ja osa vielä isoin harppauksin, jolloin käsitys toimialan tilasta ja tulevaisuudesta on oltava tiedossa. On tärkeää tiedostaa toimialan trendit ja se, ketkä pärjäävät tällä toimialalla ja miksi, ja ketkä tulevat pyyhkiytymään pois ja miksi. Omaa brändiä pystyy myös tarkastelemaan internetin avulla tekemällä erilaisia hakuja brändin nimen tai toimialan mukaan. On tärkeää löytää, mikäli internetissä tai sosiaalisessa mediassa on puhetta brändistä ja varsinkin mikäli puheissa on tyytymättömyyttä. Hakuja tehdessä on hyvä myös katsoa kilpailijoita ja tehdä ”benchmarkkausta”. Benchmarkkaamalla saa tietoa siitä, missä kilpailijat ovat onnistuneet ja missä epäonnistuneet. Kilpailijoiden tarkastelu auttaa taas oman brändin vahvistamisessa, kun pystytään tekemään vertauksia ja suunnittelemaan, kuinka omasta brändistä saisi vielä paremman ja kilpailukykyisemmän. Niillä, joilla on jo olemassa olevat suunnitelman arvon kommunikoimisesta, mutta eivät jostain syystä onnistu siinä, benchmarking toimii hyvänä vaihtoehtona vahvuuksien ja kehitysalueiden selvittämiseen ja mittaamiseen (Lenet, 2018). Asemoinnilla tarkoitetaan yrityksen tarjontaan ja mielikuvaan liittyviä asioita, joiden avulla yritys erottuu kilpailijoistaan kohderyhmänsä silmissä (Kotler).

### 2.3 Brändit yrityskaupassa tai muutostilanteissa

Brändit kohtaavat elinkaarensa aikana erilaisia muutoksia. Muutokset voivat olla yhteiskunnallisia, juridisia, teknologian kehitykseen liittyviä, asenteellisia (kuten Pride ja Black Lives Matter), muutos voi olla myös Korona-virus tai vaikkapa yrityskauppa. Monesti yritykset ottavat joko tietoisasti kantaa erilaisiin muutoksiin tai sitten jättävät muutokset huomiotta, riippuen muutoksesta. Ensimmäinen päätös, jonka yrityksen tulee tehdä, on se, tuleeko muutoksiin reagoida ollenkaan (Laakso, 2003, 277).

Yrityskauppa on hyvä tapa kasvaa (Hirvonen, 2017). Monesti yrityskauppojen taustalla on ostavan ja miksei myös ostettavan yrityksen kasvu. Joskus kasvu yrityksessä ja erotuminen kilpailijoista tarvitsee uutta ammattitaitoa ja osaamista, joita jollain toisella yrityksellä on tarjota. Tässä yhteydessä tarkoitan kasvulla niin kasvamista yrityksenä, kasvattamalla osaamisaluetta, kasvattamalla omaa toimialaa sekä kasvattamalla markkinaansa. Yrityskauppojen taustalla on myös kilpailijoiden karsiminen ostamalla ne oman yrityksen nimen alaisuuteen. Seinäjoen ammattikorkeakoulun tekemässä selvityksessä kolme prosenttia vastanneista kokivat kilpailijan ostamisen tärkeäksi syyksi yrityskaupaa tehdessä (SeAMK, 2014, 45).

Vaikka yrityskauppojen taustalla on useasti kaksi enemmän tai vähemmän saman toimialan yritystä, on tärkeä muistaa, että sama toimiala ei tarkoita samanlaista brändiä tai yrityskulttuuria. Timo Everi kirjassaan ”Brändi yrityskaupassa”, kertoo että kuusi kymmenestä yrityskaupasta menee pieleen tai ei onnistu edes kohtalaisesti (Everi, 2014). Everin haastattelemat, yrityskaupoissa mukana olleet henkilöt, kertovat syyksi sen, etteivät ole jaksaneet nähdä tarpeeksi vaivaa yritysten brändien yhteensovittamiseksi joko kiireen tai muuten vaan ajattelemattomuuden takia. Haastatelluista henkilöistä osa on ollut kohtalaisesti onnistuneissa yrityskaupoissa mukana, mutta silloinkin vastauksissa nousi esille, ettei yrityskaupassa tehtyä kaikkea mahdollista yrityskaupan parhaan mahdollisen onnistumisen eteen. Suositun amerikkalaisen lakitoimisto Baker&McKenzien selvityksessä kerrotaan myös samaa tarinaa yrityskauppojen ja fuusioiden onnistumisista kuin Everi kertoo kirjassaan. Selvityksessä on sekä lakitoimisto KPMG:n tekemä selvitys, sekä McKinsey&Co:n tekemä selvitys. KPMG:n mukaan 81% yritysfuusioista muodostuneista yrityksistä eivät pysty tuottamaan lisäarvoa tai voittoa osakkeenomistajille (Baker&McKenzie, 2014,4). McKinsey&Co:n selvitys kertoo taas, että 61% yrityskaupoissa ostava yritys ei saa riittävää tuottoa investoinnilleen (Baker&McKenzie, 2014,4).

Yrityskaupan yhteydessä on syytä nostaa jalustalle moniakin kysymyksiä. Miten palvelut tarjotaan jatkossa? Kummalla nimellä jatkamme vai keksimmekö uuden? Mitä otamme toisesta yrityksestä mukaan ja mitä toisesta? Mitä asioita haluamme yhdistää ja mitä emme missään nimessä halua yhdistää ja mitkä asiat ylipäättään ovat yhdistettävissä? Kysymyksiä voisi keksiä loputtomiin, mutta tarkastelemalla perusasioita pääsee jo pitkälle. Yrityksen nimen vaihtamista kannattaa todella pyöritellä, sillä vanhan nimen käyttäminen voi vieraannuttaa asiakkaita palvelutarjonnan kasvaessa. Mikäli uuteen nimeen pystytään vielä yhdistämään tarinaa vanhoista yhdistyneistä yrityksistä, uskoisin lopputuloksen olevan melkein paras mahdollinen. Mikäli yritysten tuotteet tai palvelut eivät ole samanlaisia, on uuden yrityksen myös mietittävä palvelutarjontaansa ja sitä, kuinka palveluita voidaan kasata kokonaisuuksiksi siten, ettei tarjonnasta ilmene välittömästi kahta täysin erilaista yritystä. Myös yrityskulttuuriin liittyviä seikkoja ja yrityksen tapaan viestiä kannattaa nostaa pöydälle mietintään. Halutaanko olla aktiivisia ja nuorekkaita vai mieluummin jäykän ammattimaisia ja konservatiivisia, vai pystymmekö jopa yhdistämään näistä parhaat puolet. Tärkeintä brändiä uudistaessa on, että eri sidosryhmät saavat tietää tästä uudistuksesta ja he huomaavat sen. Myös yrityksen sisälle viestiminen on tärkeää, sillä työntekijälle muutos näkyy välittömästi arkisessa toiminnassa. Jokaisen työntekijän tulee ymmärtää oma roolinsa ja merkityksensä brändiä edustaessa ja tämä on mahdollista vain silloin kun kyseinen työntekijä on kartalla siitä, mitä häneltä odotetaan ja mitä hänen halutaan viestittävän. Tarinan sisäistäminen edellyttää toistoa, toistoa ja vielä kerran toistoa (Korhonen & Bergman, 2019,13).

Brändiuudistus tuo fuusion seurauksena muodostuvalle yritykselle paljon haasteita, mutta myös mahdollisuuksia. Brändien yhteensopivuutta tulee tarkastella myös asiakaskokemuksen pohjalta. Eri yrityksillä on eri tavat toimia, mikä taas tarkoittaa erilaisia asiakaskokemuksia. Ongelmana on se, että kuinka erilaiset asiakaskokemukset yhdistetään yhdeksi parhaaksi mahdolliseksi. Mahdollisuus taas on se, että jos asiakaskokemuksia analysoidaan ja niistä muodostetaan yhteinen linja brändiuudistuksen mukana syntyvälle yritykselle, on kyseisellä yrityksellä mahdollisuus aloittaa ”puhtaalta pöydältä” uuden nimen ja brändin turvin. Tätä varten selvitysten tulee olla kattavat ja fuusioituvien yritysten tahtotila olla asiakaskeskeinen.

Brändiuudistuksessa myös ensiarvoisen tärkeää on brändiuudistuksesta vastaavan henkilön tai organisaation kyky muutoksen johtamiseen. Muutosjohtamisessa tärkeitä palasia ovat työntekijöiden sitouttaminen uuden yrityksen tai brändin tavoitteiden mahdollistajiksi, brändin rakentaminen organisaationa sekä aikataulu muutokselle. Kuten edellä

huomattiin, epäonnistuneissa yrityskaupoissa syyksi koettiin usein kiire. On hyvää muutosjohtamista aikatauluttaa brändiuudistus siten, että eri sidosryhmille pystytään ilmoittamaan asiasta sopivalla aikataululla. Kun työntekijät saadaan työskentelemään yhdessä uuden brändin eteen ja asiakkaat tietävät mistä on kyse ja yhteistyökumppanit ovat tottuneet uuteen tapaan toimia, on paljon helpompaa ja todennäköisempää viedä brändiuudistus onnistuen maaliin. Uudistumisen johtaminen on ihmisten innostamista ja kuljettamista yhdessä suunnitellen uusiin toimintatapoihin (Korhonen & Bergman, 2019,12).

Everi Kirjassaan listaa muistilapun liittyen yrityskauppaan ja brändiin siinä. Everi myös puhuu erilaisten uhkien ja mahdollisten häiriötekijöiden merkityksestä brändiuudistuksessa, kun kahta erilaista aletaan yhdistämään. Jos kyseistä muistilistaa ja sitten uhkakuvia hiukan yhdistelee, ymmärtää, että SWOT-analyysin käyttäminen brändiuudistuksessa tai yrityskaupassa ei ole yhtään huono ajatus. SWOT- analyysissä kuitenkin mitataan juuri niitä vahvuuksia(S), heikkouksia(W), mahdollisuuksia(O) ja uhkia(T), jotka juuri tulisi olla mietinnässä ennen kuin brändejä lähetään yrityskaupan jälkeen enempää yhdistelemään suuntaan tai toiseen. Yritysten brändejä voi ensiksi analysoida omilla SWOT-analyyseillä, jonka jälkeen voidaan tehdä yksi yhteinen, uutta brändiä koskeva SWOT-analyysi. Tällaisen analysoinnin avulla vahvuudet ja heikkoudet saadaan pinta-puolisesti selville ja nähdään mikäli jotkin tekijät ehkä poistavat toinen toisensa.

#### 2.4 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus tarkoittaa kaikessa yksinkertaisuudessaan sitä kokemusta, jonka asiakas saa käyttäessään tuotetta tai palvelua tai kun ylipäättään on jonkin brändin tai yrityksen kanssa tekemisissä. Itse asiakaskokemukseen vaikuttavat lukuisat tekijät, joista osa liittyy itse asiakkaaseen, mutta suurin osa siihen, kuinka yritys tilanteen hoitaa kokonaisuudessaan. Asiakaskokemuksen merkitys ja siihen panostaminen on nostanut viime vuosina päätään entistä enemmän ja siihen halutaan yrityksissä panostaa. Aikaisemmin kilpailuvalttina saattoi olla hinta tai itse tuote, mutta nykyään yritykset hakevat siihen rinnalle vielä uusia tekijöitä kuten asiakaspalvelun laatu, kotiin kuljettaminen, erilaiset alennukset tai vaikkapa palveluiden laajentaminen toiselle alustalle. Yhä useampi suomalainen yritys on viimein ymmärtänyt, että asiakkaiden odotuksia ja kokemuksia on kuunneltava tarkemmin (Korkiakoski, 2016, 1).

Kilpailijoista tulee erottua ja mieluiten edukseen. Mitä suurempi ala, sitä enemmän on kilpailijoita ja sitä hankalampaa erottuminen luonnollisesti on. Yrityksen tulee miettiä, miten se saavuttaa kilpailuedun kilpailijoihinsa nähden. ”Kerralla kuntoon”- mentaliteetti on usein käänteentekevä asia, kun puhutaan asiakaskokemuksesta. Jos ajatellaan esimerkiksi digitoimistoja, on merkittävä etu tarjota verkkosivupohjien lisäksi myös toteutusta ja sisältöä, jolloin asiakas saa kerralla kaiken näin halutessaan. On myös tärkeää tarjota palveluita erillisinä osina, mikäli asiakkaalla on jo joku osa toista kautta. Mikäli saman alan yrityksiä on markkinoilla paljon, on erottuminen hinnalla tai palveluilla vaikeaa ja silloin asiakaskokemukseen panostaminen ja sen kehittäminen ovat avainasemassa. Nykyinen Kalifornian kuvernööri ja entinen kehonrakentaja sekä näyttelijä Arnold Schwarzenegger toteaa hyvin eräässä haastattelussa, että silloin kun sinä olet juhlimassa tai tuhlaamassa aikaa, aina on joku, joka tekee töitä parantuakseen ja kehittyäkseen. Joku viisastuu ja voittaa samaan aikaan. Tämä pätee mielestäni hyvin yritysten asiakaskokemuksen ja miksi ei muunkin kehittämisen suhteen. Aina silloin kun yrityksessä käytetään aikaa johonkin turhaan, joku toinen yritys pyrkii kehittämään toimintonsa.

Hyvä asiakaskokemus on merkityksellinen asiakkaan sitoutumisen kannalta (Komulainen, 2018,127). Kilpailun lisäksi myös asiakkaiden sitouttamiseen kannattaa panostaa. Vanhoista asiakkaista on helpompi pitää, kun löytää uusia markkinoilta. Paras tapa sitouttaa asiakas on tietysti tarjota paras mahdollinen asiakaskokemus. Silloin kun asiakas kokee tuotteen tai palvelun sekä kokonaisuuden hyväksi, ei sillä ole syytä vaihtaa kilpailijan palveluihin. Sitoutuneissa asiakkaissa, jotka ovat tyytyväisiä saamansa kokonaisuuteen myös usein suosittelevat palvelua verkostoilleen, joka on taas palvelua tarjoavan yrityksen näkökulmasta erittäin tervetullutta markkinointia. Parhaat yritykset ovat ensin näkin kannattavampia, koska niiden asiakkaat pysyvät yrityksen asiakkaina. He ovat tyytyväisiä ja poistuma on pieni. Näiden yritysten asiakkaat eivät myöskään ole yhtä hintaherkkiä kuin muiden yhtiöiden asiakkaat (Korkiakoski, 2016).

Asiakaskokemus vaatii vaivannäköä niin yrityksen sisällä olevissa rakenteissa kuin aitoa kiinnostusta asiakasta kohtaan. Joitain asioita pystytään selvittämään asiakkailta ihan kysymällä, miten he kokevat palvelut tai miten käyttävät palveluita ja niin edelleen. Tärkeää yrityksessä on myös huomata erilaiset trendit, jotka markkinassa vaikuttavat. Pitää osata arvioida ja ennakoida asiakkaiden ostokäyttäytymistä ja sitä mitä väyliä asiakkaalla on mahdollisuus tarpeensa täyttää. Tästä huono esimerkki on esimerkiksi tilanne, jossa yritys ei pysty tai ole valmis pitämään neuvotteluita tai muita palaverieita etänä.

Varsinkin nyt COVID-19 aikaan on tärkeää ymmärtää yhteiskuntavastuu ja kontaktien välttäminen ja osalla yrityksistä asioiden hoitaminen etänä tai kokonaan verkossa on mahdotonta tai puutteellista. Kysymys ei ole ainoastaan vastuusta vaan myös hyvästä asiakaskokemuksesta, että asiakkaalla on varaa valita juuri heille sopivin vaihtoehto hoitaa asiat. Reagointi erilaisiin tilanteisiin on avainasemassa hyvässä asiakaskokemuksessa. Jack Welch onkin ennustanut, että suurin osa tällä hetkellä olemassa olevista yrityksistä tulee katoamaan seuraavien kahdenkymmenen vuoden aikana nimenomaan heikon reagointikyvyn takia. Niiden tilalle syntyy ketterämpiä (Korkiakoski, 2016).

Reagointikin tulee tehdä oikeassa suhteessa ja oikealla nopeudella. Ollessani pankissa töissä menetimme paljon asiakkaita huonojen lainaneuvottelujärjestelyiden takia. Syynä tälle oli se, että pankissamme panostettiin etänä pidettäviin neuvotteluihin. Pettyneet asiakkaat olivat niitä, keillä ei ollut valmiutta tai halua hoitaa asiaa etänä, vaan olisivat nimenomaan halunneet konttoriin paikanpäälle. Eli toisin sanoen tarjoamamme huonon asiakaskokemuksen takia asiakkaat hakivat lainaa kilpailijalta, joiden reagointikyky nopeisiin lainatarpeisiin oli parempi. Toisaalta taas asiakkaita tuli muista pankeista meille en takia, että valmiutemme hoitaa asiat etänä ja verkossa arvostettiin varsinkin nuoremman asiakaskunnan keskuudessa, eli tarjosimme taas heille hyvän asiakaskokemuksen. Tällaisessa tilanteessa olisi tärkeä tiedostaa erilaisten asiakkaiden erilaiset tarpeet ja valmiudet, jotta kokonaisuus olisi paras mahdollinen. Jos yritys haluaa toisen jalan tulevaisuuteen ja toisen jalan menneisyyteen, on riskinä epäonnistua kummassakin (Laakso, 2003, 279).

Niin hyvää kuin huonoakin asiakaskokemusta tulee aina jatkuvasti kehittää. Asiakaskeskeisyyteen ja asiakaskokemukseen panostaminen tulisikin näkyä kaikkialla yrityksessä ja joka päivä. Jokainen toiminto, hankinta, soitto ja teko tulisi ajatella aina myös asiakasta silmällä pitäen. Jotkut yritykset käyttävätkin ”ylimääräisen tuolin strategiaa”. Kyseessä on kaikessa yksinkertaisuudessaan se, että asiakas tuodaan mukaan sisäiseen suunnitteluun, päätöksenteko tilanteisiin ja tapaamisiin: hänestä muistuttaa tyhjä, ylimääräinen tuoli (Korkiakoski, 2016). Tämä on mielestäni hyvä tapa jokaiselle yritykselle kokeiltavaksi. Uskon, että monessa yrityksessä hämmästyttäisiin siitä, kuinka asiakasta ajatellaan itseasiassa vain tietyissä tilanteissa. Yksittäiset asiakastytyväisyys- kyselyt eivät itsessään luo asiakaskeskeistä kulttuuria, eikä myöskään se, että asiakaspalvelijat koulutetaan tehtävään hyvin. Kyse on organisaatiotason päätöksestä olla paras mahdollinen oma itsensä asiakkaille. Nopeita pikaratkaisuja asiakaskeskeisemmän toiminnan luomiseen on useita, mutta ne toimivat kuin teippi remontoidessa; paikkaavat pahimman

vuotokohdan hetkeksi (Korkiakoski, 2016). Myös asiakkaiden toiveet voivat olla hyvin realistisia, mutta myös hyvin epärealistisia. Harvoin asiakkaat ovat kartalla siitä, mitä yritys itseasiassa pystyy tekemään tai mihin sillä ei olla lainkaan mahdollisuutta. Henry Fordin kerrotaan kuuluisan anekdootin mukaan sanoneen, että jos hän oli kysynyt ihmisiltä mitä he haluavat, he olisivat pyytäneet nopeampia hevosia (Uusitalo, 2014, 63).

## 2.5 Brändi ja asiakaskokemus

"Our customer experience is our brand", tuumasi yli 89 prosenttia USA:ssa tehdyn tutkimuksen yli 200:sta vähittäiskaupan markkinointivastaavasta (Korkiakoski, 2016). Tuossa lauseessa kiteytyy hyvin tapa ajatella brändiä myös muuna, kuin pelkkänä ulkokuorena tai tuntemuksena. Brändit ja asiakaskokemus monesti yhdistetään toisiinsa viimeistään silloin kun asiakas ostaa jonkun brändin tuotteen tai palvelun ja muodostaa siitä jonkinlaisen mielipiiteen. Jokainen brändi tuo jonkinlaista hyötyä tai arvoa asiakkaalle, jos asiakas on kyseisen yrityksen palveluita tai tuotteita hankkinut. Lopullinen mielikuva asiakkaalle muodostuu kuitenkin kokonaisuudesta. Kokonaisuudella tarkoitan tuotteen laatua ja käytännöllisyyttä sekä asiakaspalvelun laatua, mahdollista tuotteen tai palvelun toimintusta ja vaikkapa vielä yrityksen tiedusteluja asiakkaan tyytyväisyydestä jälkikäteen. Kokonaisuudesta kannattaakin muodostaa optimaalinen tilanne asiakkaan näkökulmasta ja miettiä, tarjoaako meidän yrityksemme eväät tämän optimaalisen tilanteen saavuttamiseen. Kuluttajat muodostavat brändeihin merkityksellisiä suhteita, ja brändit herättävät heissä tunnelatauksia (Komulainen, 2018, 143). Myös Uusitalo kirjassaan Brändi&Business jakaa brändin tuomat hyödyt ja arvot sekä juuri emotionaalsiin että rationaalsiin. Rationaaliset hyödyt tarkoittavat vaikka sitä, että vasara toimii ja se hoitaa tehtävänsä. Emotionaalinen hyöty voi olla vaikkapa se, että vasaran metalliosat on valmistettu merestä kerätystä metallista. Kaikkein vahvimmat brändit tarjoavat asiakkaalle kokemusta sekä rationaalisista että emotionaalisista hyödyistä (Uusitalo, 2014, 44).

Asiakkaan kokemuksen mittaaminen on erittäin tärkeää ja kriittistä yrityksen toiminnan kehittämiseksi: korostettakoon, että kokemuksen mittaaminen ja ymmärtäminen ovat eri asioita kuin asiakastyytyväisyyden tai brändin arvon mittaaminen (Korkiakoski, 2016). Asiakaskokemuksen merkitystä brändimuutoksessa ei ole syytä vähätellä ja sitä voikin verrata tuotekehitykseen. Itse tuotteen valmistajat pystyvät kyllä helposti kertomaan, mitä asioita voidaan parantaa ja mille on ylipäättään tehtävissä jotain. Tärkeintä on kuitenkin tuotteen valmistajien sijaan tiedustella asiaa asiakkaalta, eli henkilöltä, joka



kyseistä tuotetta tai palvelua käyttä. On erittäin tärkeää saada dataa siitä, kuinka isot massat kokevat palvelun. Tämän takia monessa yrityksessä panostetaan erilaisiin asiakastytyväisyyskyselyihin, joiden päämääränä onkin juuri selvittää, missä olemme onnistuneet, missä ei olla onnistuttu tai missä on vielä kehittymisen paikka. Tärkeää on tajuta mahdolliset erot siinä, mitä yritys kokee tarjoavansa asiakkaalle ja mitä asiakas kokee saavansa yritykseltä.

Kun yritys tiedustelee brändiään tai käyttäjäkokemuksiaan asiakkailta, haluaa se saada mahdollisimman kokonaisvaltaisen kuvan siitä, kuinka heidät koetaan asiakkaiden silmissä. Mahdollisimman tarkan ja kokonaisvaltaisen kuvan saamiseksi yrityksen kannattaa tiedustella asiaa eri kokoisilta yrityksiltä ja eri tasoilta yrityksiltä, eli keskittyä eri asiakassegmentteihin. Näin ollen yritys saa tietoa siitä, kuinka markkinajohtajat kokevat brändin ja myös tiedon siitä, kuinka brändi koetaan erilaisissa organisaatioissa. Osa yrityksistä tekee tietoisia ratkaisuja keskittymällä ainoastaan johonkin tiettyyn segmenttiin, mutta kun ajatellaan kokonaisvaltaista hyötyä, kannattaa tietoa kerätä mahdollisimman monipuolisesti. Esimerkkinä asiakaskokemuksen ja brändin välillä voidaan tässä yhteydessä B2B- myyntiviestintää. Jotkut yritykset ovat sellaisia, että kun sieltä kerran on ostettu, jatkaa yritys myymistä esimerkiksi säännöllisillä soitoilla tai sähköpostiviesteillä. Moni kokee tällaisen toiminnan ärsyttäväksi ja hautaa aikaisemmin hyvältä vaikuttaneen asiakaskokemuksen. Toinen tapa myynnin jälkeen on esimerkiksi juhlapyhien yhteydessä lähettää terveiset ja siinä ohessa ilmoittaa, että meihin voi olla yhteydessä, mikäli on ongelmia tai tarpeita johonkin liittyen. Myyjien tehtävä on myydä, mutta ero edellä mainitussa tilanteessa asiakaskokemuksen suhteen on erittäin suuri.

Asiakaskokemuksen analysoinnissa on tärkeää painottaa kaikkia niitä tilanteita, jossa asiakas on jollain tavalla yhteydessä yritykseen. Asiakaskokemuksen mittaaminen perustuu asiakkaan ostoprosessiin kuuluviin kosketuspisteisiin (Korkiakoski, 2016). Ei siis ainoastaan kivijalkaliikkeessä käynti, vaan kaikki kohtaamiset aina chat-palveluista asiakasreklamaatioihin. Mikäli asiakas joutuu jonottamaan palveluun kauan, chat- robotti ei pysty tai voi yhdistää asiakaspalvelijalle tai jätettyihin soittopyyntöihin ei reagoida, saa asiakas huonon kokemuksen. Kun nämä kosketuspisteet, saadaan suunniteltua siten, ettei asiakas koe tulleen unohdetuksi, on asiakaskokemuksen raamit jo hyvällä tasolla. Itse monta vuotta erilaisissa asiakaspalvelutehtävissä työskennelleenä olen huomannut asiakkaiden arvostavan rehellisyyttä ja suoraa tietoa siitä, että palvelussa on ruuhkaa tai ettemme pysty hoitamaan asiaa puhelimitse. Jos asiaa kierrellään ja puheluita yhdistellään henkilöltä toiselle asian selvittämiseksi tai jos robotti ilmoittaa jonottaessa, että teitä

palvellaan pian ja todellisuudessa siihen menee puoli tuntia, on kokemus asiakkaalle aina huono.

Nämä tilanteet, jossa asiakkaan kanssa ollaan suoraan tekemisissä ovat asiakaskokemuksen kannalta juuri ne kaikista tärkeimmät. Itse vielä keskittyisin juuri eritoten negatiivisiin asioihin ja tyytymättömiin asiakaskohtauksiin. Tieto siitä, että 90% asiakkaista on tyytyväisiä tietysti lämmittää sydäntä, mutta mielestäni yhtä tärkeää on miettiä, miksi 10% ovat tyytymättömiä ja millä keinoin saamme myös heistä tyytyväisiä. Myös reklamaatioiden käsittely on tärkeää, koska monesti ne ovat juuri siitä kaikista kriittisintä tietoa yritykselle jonkinlaisesta epäonnistumisesta. Reklamaation tehnyt asiakas tulee huomioida ja asiakkaalle tulee tulla olo, että hänen mielipiteensä on otettu oikeasti huomioon ja että asialle tehdään jotain. Negatiivinen palaute auttaa kaikkia oppimaan vastaavista tilanteista ja välttämään samoja virheitä tulevaisuudessa (Korkiakoski, 2016)

## 3 BRÄNDIEN JA ASIAKASKOKEMUKSIEN ANALYSOINTI

Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa perehdytään Viestintäliiga Oy:n ja Whitestone Oy:n brändeihin ja asiakaskokemukseen. Tavoitteena tutkimuksessa on selvittää mielikuvia ja kokemuksia edellä mainittuihin yrityksiin liittyen. Tutkimus toteutetaan strukturoituna haastatteluna, jossa kysymykset on muotoiltu erilasten brändin ja asiakaskokemuksen osatekijöiden perusteella. Kysymykset esitetään niin asiakkaille kuin työntekijöille, monipuolisemman tutkimustuloksen saavuttamiseksi. Näin saadaan tietoa siitä, kuinka tutkitavat asiat eroavat näkökulman mukaan. Lopuksi yritysjohto haastatellaan, ja asiakkailta sekä työntekijöiltä saatua dataa verrataan siihen, kuinka yritysjohto kokee tai haluaisi asioiden olevan.

Kysymyksissä kiinnitetään huomiota erityisesti brändin ja asiakaskokemuksen perustekijöihin ja niiden mittaamiseen sekä analysointiin. Tutkimuksen muotoilussa on myös kiinnitetty huomiota siihen, että tutkitavat yritykset saavat osasta kysymyksiä suoraan vastauksia heidän toiminnastaan. Kysymyksissä on vältetty Kyllä/Ei- vastausvaihtoehdollisia kysymyksiä ja pyritty panostamaan juuri siihen, että jokaiselta kysyttävältä tulee erilaiset vastaukset. Asiakkaat on jaettu siten, että Viestintäliigalta niitä on seitsemän, Whitestonelta seitsemän ja yhteisiä asiakkaita seitsemän. Tutkimushaastattelut tehdään puhelinhaastatteluilla. Haastateltavat asiakkaat sekä työntekijät nimetään toimeksi antavan yrityksen toimesta, ja haastattelu suoritetaan nimettyjen yhteyshenkilöiden kanssa.

Tutkimuksesta saatavat tulokset analysoidaan aihealueittain. Kysymyksistä katsotaan aihealue, ja vastaukset yhdistetään osaksi isompaa kokonaisuutta. Osa kysymyksistä menee sellaisenaan toimeksi antavalle yritykselle, eikä niitä käydä tässä läpi. Kahdesta kysymyksestä muodostetaan myös diagrammi havainnollistamaan vastausjakamaa vastaajien välillä. Tuloksia analysoidessa yritykset, sekä työntekijät ovat anonymoituja.

### 3.1 Viestintäliiga

Viestintäliiga on vuonna 2016 perustettu erilaisia viestinnän palveluita tarjoava turkulainen yritys. Palveluita ovat erilaiset digimarkkinointiin liittyvät kokonaisuudet, kuten

mainonta sosiaalisessa mediassa ja sisällöntuotanto. Kooltaan yritys luokitellaan PK-yritykseksi ja se on alallaan erityisen tunnettu etenkin Varsinais-Suomen alueella. Yrityksen haluttiin olevan nuorekas ja dynaaminen, jonka tavoitteena oli olla Suomen halutuin viestintätoimisto. Viestintäliiga osti vuoden 2019 lopussa toisen turkulaisen yrityksen Whitestone Oy:n.

### 3.1.1 Viestintäliigan asiakkaiden näkökulma

Tarkastellaan pelkästään Viestintäliigan palveluita käyttäviltä asiakkailta saatuja tuloksia ensiksi brändin näkökulmasta. Ennen kaikkea mielikuvat olivat poikkeuksetta positiivisia. Osalla brändi henkilöityi johonkin perustajajäseneen, kun taas osalle se toi yrityksen vanhat tilat mieleen. Myös työn tekemiseen liittyvä ammattitaito ja oma-aloitteisuus nousivat esille. Kysytyt adjektiivit olivat myös kaikki positiivisia ja kaikkia vastauksia yhdisti nuoruus. Muita esille tulleita adjektiiveja olivat rentous, trendikkyys, luovuus ja heittäytymiskykyisyys. Adjektiivit kuvaavat hyvin heidän arvojaan ja sitä, miten haluavatkin tehdä asioita. Ainuttakaan negatiivista adjektiivia ei vastauksissa mainittu. Vastauksissa ilmeni myös se, että asiakkaat kokevat Viestintäliigan olevan hyvin ajan tasalla alan trendien kanssa, joka osaltaan viittaa jo edellä mainittuun trendikkyyteen.

Osa uuden brändin missiosta (Liite 1. kysymys 4.), koettiin myös erittäin positiivisena asiakkaiden keskuudessa. Sen koettiin olevan osa tätä päivää ja tekijöidensä näköinen. Myös uuden brändin arvot **uskallus, näkemyksellisyys, yhteisöllisyys, vilpittömyys ja tuloksellisuus**, koettiin hyvinä arvoina. Monen mielestä nykyiset arvot näkyvät jo nyt Viestintäliigan toiminnassa. Myös tuloksellisuuden nostaminen ”pehmeiden” arvojen joukkoon koettiin nykyaikaisena ja liiketoimintaa vauhdittavana arvona. Tulevan mission ja uusien arvojen kerrottiin myös vahvistavan jo aiemmin samaistuttavaa arvomaailmaa ja liikekumppanuutta. Yritys pyrkii tuottamaan sekä rationaalista, että emotionaalista arvoa, joita vahvimmat brändit Uusitalon mukaan tuottavat (Uusitalo, 2014, 44).

Yrityksen tarina oli asiakkailla hyvin tiedossa ja tarinan merkitystä kuvailtiin positiivisesti vaikuttavaksi tekijäksi, mutta ei välttämättömäksi. Se teki yrityksestä osalle mielenkiintoisen, kuten Ruokolainen sanoi yrityksen tarinoista (Ruokolainen, 2020, 108). Viestintäliigan perustajien toiminta ja julkaisut sosiaalisessa mediassa koettiin painavammaksi

syyksi yhteistyöhön. Myös toiminnan ja ensikontaktin vilpittömyys sekä mieleenpainuvuus koettiin tärkeiksi syiksi yhteistyölle, sekä se, että tarjous oli selkeä ja kilpailukykyinen hintansa puolesta. Nämä olivat asiakkaalle arvokkaita asioita.

Asiakaskokemus koettiin kokonaisuutena hyväksi. Kommunikaatiota Viestintäliigan ja asiakkaan välillä pidettiin hyvänä ja ainoat poikkeukset liittyivät yhteyshenkilön vaihdoksiin. Proaktiivisuus asiakkaan suuntaan koettiin osittain hyväksi asiaksi, mutta pääosin kehityskohteeksi. Muita kehityskohteita ja toiveita olivat, että yhteyshenkilön vaihdokset olisivat sujuvampia ja ettei tietynlainen henkilökohtaisuus ja ihmiseltä ihmiselle kommunikaatio katoaisi brändiuudistuksen seurauksena. Osa myös toivoi, että asiakkaat pidettäisiin selkeämmin kartalla siitä, missä milloinkin mennään, ja että yhteistyön tuloksia ja kehitysideoita käytäisiin yhdessä useammin läpi.

### 3.1.2 Viestintäliigan työntekijöiden näkökulma

Käsitellään seuraavaksi Viestintäliigan työntekijöiden vastauksia brändin näkökulmasta. Työntekijöiden keskuudessa brändi koetaan erittäin nuorekkaaksi, rennoksi ja helposti lähestyttäväksi. Brändiä kuvattiin myös useaan otteeseen ”räväkäksi”, joka tietyllä tapaa edustaa muita edellä mainittuja adjektiiveja. Jotkut kokevat brändin ajoittain jopa liian rennoksi, joka saatetaan asiakkaan silmissä kokea välillä huonona asiana. Nuorekkouden ja rentouden koetaan olevan siis sekä huono, että hyvä asia. Vastauksissa selvisi myös, että Viestintäliigan ostettua Whitestone Oy:n, on toiminta mennyt ”ammattimaisempaan” suuntaan positiivisella tavalla, vaikka rentous onkin vähentynyt. Työntekijät myös uskovat, että asiakkaat kokevat Viestintäliigan samankaltaiseksi, kun itse kokevat. Erityisesti huomiota sai helposti lähestyttävyys, jonka koettiin olevan jopa voimavara isoja kilpailijoita vastaan. Myös yhteyshenkilön merkitystä korostettiin siinä, kuinka asiakkaat kokevat yrityksen.

Työntekijät olivat osittain perillä siitä, mitä uudella brändillä halutaan viestiä. Työntekijöiden mukaan uudesta brändistä ja sen tarkoituksesta on keskusteltu paljon. Myös erittäin vahvojen henkilöbrändien on koettu auttavan yhteistyössä ja näkyvyydessä. Perustajajäsenien toimet sosiaalisessa mediassa, sekä Seppo-koiran sympaattisuus koettiin yhteistyöhön houkuttelevana tekijänä.

Negatiivista palautetta tulee työntekijöiden mukaan verrattain todella vähän, mutta toistuvana syynä pidetään sitä, ettei olla pysytty aikatauluissa. Myös yhdistymisen jälkeen

on tullut kommunikaatio-ongelmia, jossa tiettyä henkilöä ei olla saatu kiinni tai ei olla tiedetty kehen tulisi olla yhteydessä. Tässä taustalla on se, että mikäli asiakkaalla on molempien yritysten palveluita, saattaa yhteyshenkilöitä olla useampi. Positiivista palautetta tulee idearikkaudesta, siitä kun huomataan, mitä mainonnalla on saatu aikaan ja siitä, kun on toteutettu sopimuksen mukaiset asiat ja ylitetty odotukset esimerkiksi tarjoamalla vähän jotain extraa. Vaikka aikatauluissa pysyminen koettiin ongelmana, on siitä myös tullut positiivista palautetta, mikäli aikataulutavoitteet on saavutettu.

Vahvuuksina kilpailijoihin nähden koettiin jo aikaisemmin mainittu helposti lähestyttävyyttä, kilpailukykyiset hinnat, yhdistymisen mukana tuoma tarjoaman laajentuminen ja palveluiden monipuolisuus. Heikkoutena kilpailijoihin nähden koetaan strategisen osaamisen puute, ylikuormitus sekä edellä mainittu tietynlainen ajoittainen liikarentous. Kehityskohteina työntekijät kokevat erilaiset perehdytykset, kun projektia siirretään henkilöltä toiselle, esimiesten tai osastovastaavien puutteen sekä kommunikaation ajoittaisen hankaluuden useamman yhteyshenkilön takia.

## 3.2 Whitestone Oy

Whitestone Oy on vuonna 2001 perustettu yritys, jonka palveluita ovat verkkosivut- ja kaupat, verkkosuunnittelu sekä ohjelmistokehitys. Yritys on perustettu Vantaalla, mutta myöhemmin laajentanut toimintaansa Turun toimistolla. Yritys on kooltaan hieman Viestintäliigaa isompi, jos verrataan henkilöstöä ja liikevaihtoa. Viestintäliigaan verrattuna yrityksen brändi on hillitympi ja hienostuneella tavalla arvokkaampi.

### 3.2.1 Whitestone Oy: asiakkaiden näkökulma

Tarkastellaan pelkästään Whitestone Oy:n palveluita käyttäviltä asiakkailta saatuja tuloksia ensiksi brändin näkökulmasta. Ensimmäiset mielikuvat, jotka asiakkailla tuli mieleen kuullessaan Whitestone Oy:n nimen, vaihtelivat laidasta laitaan. Vastauksia olivat perustaja, verkkosivut, hidas tuki, ammattimaisuus sekä hyvä yhteistyökumppani. Myös yritystä kuvaavat adjektiivit vaihtelivat erittäin paljon aina positiivisista negatiivisiin. Positiivisia adjektiiveja olivat muun muassa ketterä, luotettava, osaava, dynaaminen, trendikäs ja kehityshaluinen. Negatiivisina adjektiiveina olivat hitaus, inaktiivisuus sekä

ylikuormittuneisuus. Neutraaleina adjektiiveina mainittakoon paikallisuus, keskikokoisuus ja kiireellisyys. Positiivisia adjektiiveja oli selkeästi enemmän ja ne esiintyivät toistuvasti.

Osa uuden brändin missiota koettiin poikkeuksetta positiivisena asiana (Liite 1. Kysymys 4.). Vastanneiden mielestä uusi missio tulee tekemään hyvää uudelle brändille ja on arvostettavaa toimintaa, mutta ei kuitenkaan vaikuta yhteistyöhön. Uuden brändin arvot **uskallus, näkemyksellisyys, yhteisöllisyys, vilpittömyys ja tuloksellisuus**, koettiin myös poikkeuksetta hyvinä arvoina. Juuri tällaisia arvoja asiakkaat edellyttävätkin yrityksen toiminnassa. Osa koki myös arvot erittäin yleisinä, mitkä löytyvät monelta yritykseltä.

Mielipiteet yrityksen tarinan merkityksestä yhteistyökumppania valittaessa jakautuvat kahtia. Osalle tarinalla oli merkitys ja kokivat sen yrityksen perustana, kun taas toinen puoli ei antanut tarinalle minkäänlaista arvoa. Vastauksissa selvisi myös, että jollain tarina vaikuttaa ainoastaan uutta yhteistyökumppania valitessa. Vanhoilla, ilman tarinaa valituilla yhteistyökumppaneilla ei ole merkitystä. Syinä yhteistyölle mainittiin kilpailutuksessa esitetyt selkeät ja hyvät tarjoukset, suosittelut sekä yhteistyön mutkattomuus alusta alkaen.

Vaikka vastaukset asiakaskokemusta mittaaviin kysymyksiin olivat samankaltaisia, joi-tain ristiriitoja oli kuitenkin huomattavissa. Kommunikaatio todettiin yrityksen kanssa erit-täin sujuvaksi, eikä ongelmia juurikaan esiintynyt. Ainoat ongelmat kommunikaatioon liit-tyivät henkilövaihdokseen. Eniten asiakkaat yhteistyössä arvostavat nopeaa reagointia, ongelmanratkaisua, luotettavuutta ja avoimuutta. Myös parannusehdotukset koettiin hy-väksi asiaksi. Vaikka nopea reagointikyky, ketteryys ja parannusehdotukset koettiin hy-väksi, olivat ne myös kehitettävissä asioissa. Eritoten proaktiivisuus asiakkaiden suun-taan koettiin ensimmäiseksi asiaksi, jota asiakkaat lähtisivät Whitestone Oy:n toimin-nassa kehittämään. Hitauden syyt tiedostettiin, mutta tietynlainen projektijohtaminen ko-ettiin silti puutteelliseksi. Myös vastuu henkilön vaihtuminen koettiin kehityskohteeksi, ettei henkilön vaihtuessa toiminta hidastu tai pysähdy, vaan seuraava henkilö pystyisi jatkamaan juuri siitä, mihin edellinen jäi. Eniten yhteistyössä arvostetaan osaamista, am-mattitaitoa ja kykyä ratkaista erilaisia ongelmatilanteita.

### 3.2.2 Whitestone Oy:n työntekijöiden näkökulma

Käsitellään seuraavaksi Whitestonen työntekijöiden vastauksia brändin näkökulmasta. Brändi koetaan työntekijöiden keskuudessa sopivan rennoksi ja ammattimaiseksi, ja osan mukaan myös houkuttelevaksi. Myös yrityksen tarina koettiin houkuttelevaksi työtä haettaessa. Ruokolainen mainitsi kirjassaan, että tarina koetaan monesti kiinnostavaksi myös potentiaalisten työntekijöiden silmissä (Ruokolainen, 2020, 108). Moni vertasi Whitestonen brändiä tietynlaiseksi vastakohtaksi Viestintäliigan brändille. Asiakkaiden uskottiin pitävän Whitestonea osaavana, helposti lähestyttävänä yrityksenä, josta on positiivinen mielikuva. Kaikille Whitestonen haastatelluista työntekijöistä ei ollut selvää, mitä uudella brändillä haetaan ja mitä sen on tarkoitus edustaa, mutta osa oli asiasta hyvin perillä. Syynä tälle oli haastateltujen työntekijöiden erilainen tausta yrityksessä, kaikille oli kuitenkin selvää, miksi yhdistyminen tapahtuu.

Negatiivista palautetta tai reklamaatioita Whitestonen työntekijöille oli tullut lähinnä toiminnallisuuteen, puutteisiin tai aikatauluissa pysymiseen liittyen. Reklamaatiot ovat lähinnä olleet yksittäisiä puutoksia tai vikoja verkkokaupassa tai verkkosivuilla. Suurin osa vastanneista koki positiivisen palautteen tulleen nopeasta reagoinnista ja sopimuksen mukaan tehdystä työstä. Vastauksissa ilmeni myös, että positiivista palautetta tulee verrattain harvoin työn luonteen takia, sillä yllätyksiä tai isoja onnistumisia tulee harvoin. Vahvuuksina kilpailijoihin koettiin asiakaslähtöisyys ja maanläheisyys, oma alusta verkkosivuilla ja kaupoille sekä ketteryys. Heikkouksina kilpailijoihin nähden koettiin henkilökapasiteetin puutos, testausjärjestelmien puuttuminen sekä vajavainen projektinhallinta. Kehityskohteina koettiin puuttuminen heikkouksiin kilpailijoihin nähden. Erityisesti mainittiin projektinhallintaan liittyvät asiat, kuten se, miten projektit hoidetaan ja kuinka ne menevät läpi. Tähän liittyen myös toivottiin kattavampaa perehdytystä, kun työt aloitetaan. Myös työtä ja asiakkaita koettiin riittävän, mutta työvoimaa ei.

### 3.3 Viestintäliigan & Whitestone Oy:n asiakkaiden näkökulma

Tarkastellaan sekä Viestintäliigan että Whitestone Oy:n palveluita käyttävien asiakkaiden tuloksia ensiksi brändin näkökulmasta. Kysyttäessä, mitä tulee ensimmäisenä mieleen, kun kuulee yritykset yhdessä, vastaukset vaihtelivat melko paljon. Osalla brändi selvästi henkilöityy yrityksen johtoon tai edustajiin. Monella tulee myös ensimmäisenä mieleen heiltä tilatut palvelut tai jokin lopputulos, mikä on saatu aikaan. Myös erilaiset



adjektiivit kuten positiivisuus, ammattimaisuus, rentous ja asiallisuus nousivat esille ensimmäisinä mielikuvina yrityksistä.

Kun molempien yritysten asiakkaita pyydettiin kuvaamaan yrityksiä kolmella adjektiivilla, olivat nekin hyvin erilaisia. Pääosin käytetyt adjektiivit olivat positiivisia, mutta myös joi-tain negatiivisia mahtui joukkoon. Ennen kaikkea yritys koettiin nuorekkaana, ammatti-taitoisena, luotettavana, ymmärtävänä ja asiakaslähtöisenä. Negatiiviset adjektiivit taas viittasivat hitauteen ja keskinkertaisuuteen. Myös muutama neutraali adjektiivi löy-tyi, kuten turkulainen ja konservatiivinen. Asiakkailta kysyttiin myös yrityksen tarinan vai-kutusta yhteistyökumppanin valintaan ja vastaukset jakautuivat melko tasan kahtia. Toi-nen puoli kokee tarinan erittäin merkittävänä ja osalle se ei vaikuta lainkaan. Tarinat koettiin pääsääntöisesti positiivisena asiana, mutta ei käänteentekevä. Osalle tarinan merkitys oli vähäinen yritysten samankaltaisten tarinoiden takia.

Yritysten uuden mission osa (Liite 1. kysymys 4.) *koettiin* poikkeuksetta positiivisena. Osan mielestä kyseessä on todella tärkeä yhteiskunnallinen asia, ja osallistumista yri-tyksenä arvostettiin todella paljon. Toiset kokivat sen myös tärkeänä, mutta mainitsivat ettei se vaikuta yhteistyöhön millään tavalla ja osalle se oli jopa ”humpuukia”. Uudet arvot **uskallus, näkemyksellisyys, yhteisöllisyys, vilpittömyys ja tuloksellisuus** koettiin myös pääosin hyvinä arvoina. Osan mielestä toiminta ei tällä hetkellä ole arvojen edel-lyttämää, mutta suurin osa arvostaa yhteistyökumppanissa juuri tällaisia arvoja. Ainoat arvoihin liittyvät kysymykset liittyivät siihen, kuinka ne tulee näkymään toiminnassa ja kuinka ne ovat mitattavissa. Molempien yritysten palveluita käyttävät sanoivat merkittä-vimmäksi syyksi yhteistyölle suosittelun ja valmiit suhteet. Myös tässä kohtaa tarjousten selkeys ja hintojen kilpailutus koettiin painavaksi syyksi.

Asiakaskokemuksen suhteen vastaukset asiakkailla olivat hyvin samankaltaisia. Suurin osa yhteistyöstä on alkanut kaverisuhteen vuoksi, mutta myös hinnassa vastaan tulemi-nen ja asiakkaan saneleminen ehdoin yhteistyön tekeminen olivat merkittävässä osassa. Kommunikaatio yritysten ja asiakkaiden välillä on koettu muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta erittäin hyväksi. Poikkeukset liittyvät joko yhteyshenkilön persoonaan tai vies-tin kulkuun yrityksissä. Myös erilaiset Teams-palaverit on koettu toimiviksi ja niissä ei ole ilmennyt ongelmia. Yhteydenpito yrityksiin on vaivatonta ja helppoa.

Vastaukset kysyttäessä, mitä arvostetaan yhteistyössä eniten, kulkevat melko käsikä-dessä arvojen kanssa. Yhteistyössä eniten on arvostettu luottamusta, läpinäkyvyyttä ja ammattitaitoa. Myös yhteistyön tuomat tulokset olivat arvostuksen kohteita. Ainoat

toiveet palveluun liittyen viittasivat toimintavarmuuteen ja aikatauluissa pysymiseen. Kehitysideoita kysyttäessä esille nousi oman osaamisen esille tuominen, projektien johtaminen ja vastuuhenkilöiden vaihtuessa vaihdon mutkattomuus. Osa vastanneista oli sitä mieltä, että yrityksen verkkosivuilla voisi tuoda osaamista enemmän esille, jotta asiakkaat saadaan vakuutettua ammattitaidosta. Myös vastuuhenkilöiden vaihdokset koettiin osittain kankeaksi, siitä syystä, että tiedot ja taidot eivät ole aina uudella henkilöllä vastanneet vanhan henkilön tasoa, mikä on saattanut hidastaa projektia.

### 3.4 Perusteita yhteistyökumppanin valinnalle

Kaikilta asiakkailta kysyttiin eri tekijöiden merkitystä yhteistyökumppania valitessa asteikolla 1-5, jossa 5 on erittäin tärkeä. Tekijöitä olivat hinta, tarjoama, yrityksen brändi/imago, yhteyshenkilön ammattitaito ja yhteyshenkilön luotettavuus (Kaavio 1.). Tuloksissa ei ollut eroja yritysten välillä ja tärkeimmiksi tekijöiksi koettiin yhteyshenkilön ammattitaito sekä luotettavuus. Yhteyshenkilön ammattitaito ja luotettavuus valittiin poikkeuksetta tärkeimmäksi ominaisuudeksi kaikessa yhteistyössä. Kolmanneksi tärkein ominaisuus oli yrityksen brändi, neljäntenä hinta ja viimeisenä tarjoama. Tarjoaman merkitys oli yllättävän vähäinen. Työntekijöiden haastattelussa laajaa tarjoamaa pidettiin parhaana kilpailuetuna ja sen koettiin olevan merkittävin asia brändiuudistuksessa. Asiakkaiden vastauksissa taas esille nousi se, että halutaan aina paras mahdollinen ratkaisu, eikä aina helpointa. Vastauksissa ei kuitenkaan poissuljettu sitä, etteikö palveluita voisi samasta paikasta ottaa, mikäli tarjolla on sopiva vaihtoehto. Hinnan merkityksessä taas vaikutti asiakkaiden mielipide siitä, ettei hinta itsessään vielä kerro juurikaan mitään, vaan vasta se, mitä hinnan maksettuaan saa. Asiakkaat olivat kuitenkin tyytyväisiä saamiinsa palveluihin ja pitivät hintatasoa verrattain alhaisena.



Kuvio 1. Eri tekijöiden vaikutus yhteistyökumppanin valinnassa. Kuviossa on kaikkien asiakkaiden vastaukset eri tekijöiden merkityksestä.

### 3.5 Omat johtopäätökset ja ehdotukset uudelle brändille

Esittelen tulosten perusteella tehdyt omat johtopäätökset ja mahdolliset muutosehdotukset tulevalle toiminnalle. Yritysten eri henkilöt ja Seppo-koira olivat hyvin tiedossa sekä asiakkaiden ja työntekijöiden keskuudessa. Taustalla vaikuttaa henkilöiden aktiivinen toiminta eri kanavissa sekä yrityksen näköinen tapa esittää asiat. Tätä toimintaa tulee ehdottomasti jatkaa, ja kannustaa myös muita työntekijöitä tuomaan omaa persoonaansa esiin. Näin asiakkaat jatkossakin saavat tietoa siitä, millaisia työntekijöitä yrityksessä on. Asiakkaat painottivat yhteistyökumppanuutta valitessaan syyksi ”pilkkeen silmäkulmassa”, ja taustalla myös tässä toimii yrityksen henkilöiden tapa tuoda asioita esille. Kun yrityksen perustajajäsenien lisäksi muutkin ryhtyvät päivittämään aktiivisesti oman näköistään sisältöä, yrityksen tapa viestiä leviää. Mikä olisi hienompaa kuin että jokainen työntekijä toimisi yrityksen brändilähettiläänä? He ovat parhaita markkinoijia yrityksellesi! (Ruokolainen, 2020, 64).

Kaikkien työntekijöiden olisi oman brändin tuntemisen lisäksi hyvä tiedostaa yrityksen tarina, joka luonnollisesti on osa brändiä. Jotta asiakkaalle kehittyisi yrityksestä yhtenäinen mielikuva, tulisi jokaisen kohtauspisteen viestiä samansuuntaisia asioita yrityksestä ja sen tuotteista (Ruokolainen, 2020, 36). Asiakkaista suurin osa kuitenkin arvosti tarinaa, vaikka osalle se ei tuonut lisäarvoa. Uutta brändiä lanseeratessa on mahdollisuus aloittaa tarinan kerronta ihan alusta ja juurruttaa yrityksen tausta jokaiselle työntekijälle,

jotta he voivat viestiä tarinaa työnteon ohella asiakkaille. Myös uuden brändin sisältö ja brändin tavoitteet kannattaa opetella työntekijöiden kanssa jo alussa mahdollisimman kattavasti. Brändin sisäistäminen vaatii toistoa, mutta niin vaatii myös tarinan sisäistäminen (Korhonen & Bergman, 2019,13).

Työilmapiiri ja brändi koettiin rennoksi, mutta liiasta rentoudesta voi olla haittaa. Yrityksen täytyy kiinnittää huomiota siihen, missä sopivan rentouden raja menee. Moni työntekijä koki yrityksen jopa liian rennoksi, joka on merkki siitä, että sopivan rentouden raja on jo ylitetty. Rentous kannattaa säilyttää työilmapiirissä, mutta muistaa töitä tehdessä, mistä yritys elää ja minkä takia se on perustettu. Asettamalla erilaisia tavoitteita tai vaatimuksia työnteolle, voidaan ohjata työtahtia siten, ettei toiminta mene liian rennoksi. Tavoitteiden ja vaatimusten asettaminen myös ohjaa työntekoa tehokkaampaan ja tuloksellisempaan suuntaan, mikä on myös uuden brändin arvojen mukaista. Työntekijöiden mukaan Viestintäliigan ja Whitestone Oy:n yhdistyttyä osa liiasta rentoudesta oli hävinnyt, joka tässä tapauksessa on erittäin hyvä asia.

Luottamus, joka toimii yleensä yhteistyön perustana, tulee myös säilyttää, vaikka brändi uudistuukin. Toiminnan läpinäkyvyys ei saa kadota yrityksen laajetessa. Luottamuksen säilyttää viestimällä sidosryhmille ajantasaista ja realistista tietoa siitä, mitä yritys tekee milloinkin ja mihin se pyrkii. Asiakkaat tulee pitää ajan tasalla mahdollisista muutoksista, jotka uudistuksesta tulee. Mahdolliset negatiiviset yllätykset asiakkaalle tässä kohtaa voivat viestiä yrityksen ahneudesta, jos muutoksista ei kerrota ja selitetään sitä yrityksen laajenemisella. Vastuullinen yritys viestii sidosryhmilleen merkittävistä muutoksista ja tarvittaessa taustoittaa asiat. Henkilöstön ja sidosryhmien informointi on keskeinen asia muutostilanteissa (Vahtola, 2020).

Hyväksi koetut arvot ja osa uutta missiota lunastavat niille asetetut odotukset ainoastaan silloin, jos ne näkyvät yrityksen toiminnassa. Arvoja on hyvä nostaa esille päivittäisessä toiminnassa ja pohtia, kuinka ne toiminnassa näkyvät ja mitä voisimme tehdä vielä enemmän niiden näkymiseksi. Arvoja ei keksitä vain yritystä lanseeratessa, vaan niiden on tarkoitus näkyä joka päivä yrityksen toiminnan taustalla. Uuden mission yhteiskunta-vastuullisuutta kannattaa myös nostaa esille. Osa saattaa kokea, että yrityksen nostessa yhteiskunnallisia asioita esille, haetaan hyväksyntää ja kiillotetaan omaa brändiä. Mielestäni asioita, joihin yritys haluaa vaikuttaa tai joissa se haluaa olla mukana, pitää nostaa näkyvästi esille. Haastatteluissa ilmeni vastauksia, joissa arvostettiin, mikäli yritys on tällaisessa yhteiskunnallisessa vaikuttamisessa mukana. Osa yrityksistä ei siis ollut edes ajatellut, että yritys voi toiminnallaan vaikuttaa ja olla edistämässä tärkeäksi

kokemiaan asioita. Nostamalla tärkeitä teemoja esille, joista yritys välittää, toimii se esimerkkinä niille yrityksille, jotka haluavat tehdä samankaltaista työtä, mutta eivät sitä vielä jostain syystä tee.

Henkilökohtaista yhteyshenkilöä ja apua arvostettiin. Tämä henkilökohtaisuus tulisi säilyttää myös uudella brändillä, sillä se selkeästi oli asia, joka erotti palvelun kilpailijan vaihtoehdoista. Asiakas ei saa kokea etäännyttämistä uudistuksen takia, vaan jatkossakin tulisi olla helposti lähestyttävä. Kommunikaatio asiakkaiden ja työntekijöiden välillä on ollut pääasiassa erittäin hyvää, mutta henkilövaihdoksiin kannattaa kiinnittää huomiota. Yksi vaihtoehto on kehitellä tapa, jolla henkilövaihdos projektissa tehdään, jossa katsotaan projektiin liittyvät asiat ja yksityiskohdat niin hyvin, että seuraava työntekijä pystyy jatkamaan ongelmitta. Henkilöä vaihtaessa toisen henkilön tulee saada kattava perehdytys kyseiseen projektiin, ettei asiakas koe, että projekti hidastuu henkilövaihdojen takia. Mikäli henkilövaihdokset ovat kankeita, vähentää se palvelun henkilökohtaisuutta sekä ketteryyttä, joita arvostettiin.

Projektinhallinta koettiin erityisesti työntekijöiden keskuudessa kehitettäväksi osa-alueeksi. Myös pieni osa asiakkaista otti projektinhallinnan kehittämiskohteeksi. Vastauksissa esiin nousut aikataulujen ylittäminen viittaa myös puutteelliseen projektinhallintaan. Asiaan kannattaa kuitenkin kiinnittää huomiota, sillä hyvällä projektinhallinnalla olisi varmasti positiivinen vaikutus työntekijöiden työmotivaatioon. Ratkaisuna voi olla henkilö, joka vastaa tietyistä projekteista ja toimii yhdessä projektin kanssa työskentelevien työntekijöiden kanssa. Näin ollen työntekijät voisivat kertoa tilannepäivitystä projektista vastaavalle, joka taas voi kertoa asiasta eteenpäin. Tähän linkittyy myös työntekijöiden kommentti esimiehen puutteesta. Osalla ei ollut tarkkaa tietoa, kuka oma esimies on, joten tällainen projektin johtaja voisi hyvinkin tuoda turvaa työntekoon. Toinen tapa parempaan projektinhallintaan on käyttää erilaisia projektinhallintajärjestelmiä, joko itse tehtyä tai valmista.

Nopea reagointi ja ketteryys olivat myös melkein kaikkien asiakkaiden mielestä ehdottomia vahvuuksia. Tärkeää on se, ettei nopeus ja ketteryys näy kiirehtimisellä, vaan nimenomaan hyvän asiakaskokemuksen mahdollistajana. Nämä ominaisuudet tulee ehdottomasti säilyttää ja pitää huoli, etteivät ne kuitenkaan vaikuta palvelun hyvään laatuun, vaan ovat osa sitä. Nämä ominaisuudet kannattaa säilyttää kaikessa toiminnassa, eikä pelkästään asiakkaiden ongelmiin puututtaessa. Erilaisiin trendeihin ja ajankohtaisiin teemoihin tulee myös reagoida nopeasti, mikäli haluaa erottua edukseen. Seuraamalla alan johtavia tähtiä ja kuuntelemalla heidän mielteitään, saa usein tietoa siitä,

minkälaisia muutoksia alalla saattaa tulevaisuudessa tapahtua. Jack Welch onkin ennustanut, että suurin osa tällä hetkellä olemassa olevista yrityksistä tulee katoamaan seuraavien kahdenkymmenen vuoden aikana nimenomaan heikon reagoitokyvyn takia. Niiden tilalle syntyy ketterämpiä (Korkiakoski, 2016).

Proaktiivisessa kommunikaatiossa asiakkaan suuntaan on vielä kehitettävää. Asiakkaista vain pieni murto-osa koki, että yritykseltä tulee proaktiivisesti erilaisia kehittämisideoita tai ehdotuksia. Nyt kun arvoista löytyy tuloksellisuus, on tärkeää informoida asiakasta proaktiivisesti siitä, mitä voisi tehdä vielä enemmän tai paremmin, jotta tulosta syntyisi entistä enemmän. Monet asiakkaista eivät välttämättä tiedä, mitä kaikkea esimerkiksi digimarkkinoinnissa voidaan tehdä, jolloin on yrityksen vastuulla kertoa eri vaihtoehtoista, mitkä mihinkäkin tilanteeseen sopisivat parhaiten. Jokainen työntekijä voi lisätä proaktiivisuutta kertomalla asiakkaalle aina eri vaihtoehtoista. Lisäksi kouluttamalla ja kehittämällä työntekijöitä varmistuu siitä, että heillä on valmius kertoa aina parhaista mahdollisista palveluista eri tilanteisiin. Osa vastanneista kertoi myös, etteivät verkkosivujen perusteella pystynyt päättämään, mitkä asiat yrityksessä oikeasti osataan ja mitä ei. Viestimällä proaktiivisesti erilaisia tilanteeseen sopivia ehdotuksia, voi yritys näyttää ammattitaitoaan ja yllättää asiakkaan positiivisesti. Henry Fordin kerrotaan kuuluisan anekdootin mukaan sanoneen, että jos hän oli kysynyt ihmisiltä mitä he haluavat, he olisivat pyytäneet nopeampia hevosia (Uusitalo, 2014, 63).

Yrityskauppa on hyvä tapa kasvaa (Hirvonen, 2017). Erityisesti tämän kaltainen yrityskauppa, jossa kaksi luonnollisesti yhteen liitettävää palveluntarjoajaa yhdistyvät. Sanotaan, että vastakohdat täydentävät toisiaan. Vaikka palvelut eivät ole toistensa vastakohtia tässä tapauksessa, kyseinen sanonta pitää paikkansa muilta osin. Kaksi erilaista yritystä yhdistyy ja työntekijöiden mukaan yhdistyminen on ollut molemmille erittäin hyvä asia. Yhdistymistä on selvästi mietitty brändien ja toiminnan näkökulmasta, enkä usko, että uuden brändin kanssa tullaan kohtamaan suurempia ongelmia. Timo Everi sanoo, että kuusi kymmenestä yrityskaupasta epäonnistuu tai onnistuu vain kohtalaisesti (Everi, 2014). Ottamalla opinnäytetyössä havaitut asiat huomioon, uusi yritys pystyy kehittämään toimintaansa ja onnistumaan paremmin brändiuudistuksessaan.

## 4 POHDINTA

Opinnäytetyö perustui mielenkiintoiseen toimeksiantoon, jossa tarkoituksena oli selvittää mielikuvia yhdistyvien yritysten brändeistä, sekä mielipiteitä asiakaskokemuksista. Tavoitteena oli löytää erilaisia kehityskohteita ja asioita, joissa on jo onnistuttu. Opinnäytetyön tutkimuksen avulla yritys pystyy kehittämään toimintaansa ja tekemään suuntaviivoja uuden brändin toiminnalle.

Tutkimus toteutettiin strukturoituna haastatteluna eri kohderyhmille, joita olivat yritysten asiakkaat ja työntekijät. Kysymykset muotoiltiin siten, että vastaukset antavat erilaisia näkemyksiä ja mielipiteitä yritysten brändeistä ja yritysten kanssa toimimisesta. Kysymykset todettiin yhdessä toimeksi antavan yrityksen toimitusjohtajan kanssa hyväksi. Valittu tutkimustapa oli hyvä analysoitaviin aiheisiin nähden. Vastaukset olivat juuri sen muotoisia, kun niiden toivottiin olevan.

Haastattelun olisi voinut aloittaa aikaisemmin, jolloin opinnäytetyön tekemiseen käytetty aika olisi jakautunut tasaisemmin. Tutkimushaastatteluja tehdessä olisi vastaukset voineet kerätä suoraan yhteen tiedostoon, joka olisi ollut valmiiksi jaoteltu vastaajittain. Erillisistä tiedostoista vastausten hakeminen vei myös paljon aikaa.

Kuten edellä mainitsin, toimeksianto oli erittäin mielenkiintoinen ja sopivan haastava. Prosessina opinnäytetyö sujui ja onnistui hyvin, mutta toimeksi antavan yrityksen kanssa olisi voinut sopia palavereita ennakkoon. Muuten kommunikaatio minun ja yrityksen välillä onnistui erittäin hyvin. Sain yritykseltä tarvittavat tiedot ja tukea tutkimuksen tekemiseen, ja lopputulos on sen mukainen. Tutkimusta tehdessä opin myös itse paljon analysoitavista kokonaisuuksista. Opinnäytetyössä saatiin selville niitä asioita, joita haluttiinkin.

Yritys tulee huomioimaan opinnäytetyön tulokset toiminnassaan. Tuloksia käytetään yrityksen palvelulupauksen ja asiakaskokemuksen kehittämiseen sekä tuotteistamiseen. Tuloksista on myös hyötyä yrityksen markkinoinnin ydinviestien hahmottamisessa. Lisäksi yritys kehittää tulosten perusteella omaa organisaation sisäistä toimintaansa, jotta jatkossa voidaan vastata asiakkaiden tarpeisiin entistä paremmin.

## LÄHTEET

[Alma Talent. Menestyjä-sertifikaatti. Viitattu: 18.10.2020. https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/palvelut/yritystietopalvelut/menestyja-sertifikaatti](https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/palvelut/yritystietopalvelut/menestyja-sertifikaatti)

American Marketing Association. Branding. Viitattu: 30.9.2020. <https://www.ama.org/topics/branding/>

Baker & McKenzie 2014. Business Transformations Report. Viitattu 3.10.2020. <https://www.bakermckenzie.com/-/media/files/expertise/employment/the-future-of-work-series--business-transformations-report.pdf?la=en>

Bonchek, M – France, C 2016. Build your brand as a relationship. Harvard Business Review. Viitattu: 8.10.2020. <https://hbr.org/2016/05/build-your-brand-as-a-relationship>

Everi, Timo 2011. Brändi yrityskaupassa. Helsinki: WSOYpro.

Hirvonen, Jaakko 2017. Syö ja tule syödyksi – miksi yrityskauppoja ei kannata pelätä. Kauppalehti. Viitattu: 25.9.2020. <https://blog.kauppalehti.fi/vieraskyna/grano-syo-ja-tule-syodyksi-miksi-yrityskauppoja-ei-kannata-pelata>

Hyken, S 2017. Six Ways Listening Improves The Customer Experience. Forbes. Viitattu: 16.10.2020. <https://www.forbes.com/sites/shephyken/2017/04/29/six-ways-listening-improves-the-customer-experience/#5dd00ecc72da>

Komulainen, Milla 2018. Menesty digimarkkinoilla. Helsinki: Kauppakamari.

Korkiakoski, Kari – Gerdt, Belinda 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Helsinki: Talentum Pro.

Laakso, Hannu 2003. Brändit kilpailuetuna. Helsinki: Talentum.

Lenet, S 2018. The importance of benchmarking. Forbes. Viitattu: 13.10.2020. <https://www.forbes.com/sites/scottlenet/2018/12/12/the-importance-of-benchmarking/#1fa5924a4245>

Lindberg-Repo, Kirsti 2005. Asiakkaan ja brändin vuorovaikutus. Helsinki: WSOYpro.

Malmelin, Nando – Hakala, Jukka 2008. Radikaali brändi. Helsinki: Talentum.



McLaughlin, Jerry 2011. What is brand, Anyway? Forbes. 8.10.2020. <https://www.forbes.com/sites/jerrymclaughlin/2011/12/21/what-is-a-brand-anyway/#603f87ef2a1b>

Ruokolainen, Pekka 2020. Brändikäsikirja. Helsinki: Kauppakamari.

Uusitalo, Petri 2014. Brändi & Business. Helsinki: Mainostajien Liitto.

Vahtola, Marina 2020. Intohimona brändit. Jyväskylä: Docendo.

Varamäki, E – Viljamaa, A – Tall, J – Heikkilä, T – Kettunen, S – Matalamäki, M 2014. Kesken jääneet yrityskaupat. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Viitattu. 25.9.2020 [https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/migrated\\_documents/kesken\\_jaaneet\\_yritys-kaupat.pdf](https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/migrated_documents/kesken_jaaneet_yritys-kaupat.pdf)

## Strukturoitu haastattelu asiakkaille

1. Minkä palveluiden osalta olette asiakkaita?
2. Kun kuulet sanan Viestintäliiga/Whitestone Oy, mitä tulee ensimmäisenä mieleesi?
3. Kuvaile Viestintäliigaa/Whitestone Oy: ta kolmella adjektiivilla.
4. Viestintäliiga ja Whitestone Oy tulevat yhdistymään yhden nimen alle:
  - a. Osa uutta missiota on poistaa yksinäisyyttä ja lisätä yhteisöllisyyttä (sis. yhteistyötä mm. Turun kaupungin, mielenterveyden keskusliiton ja Suomen jääkiekkoliiton kanssa) - Miltä tämä asiakkaalle kuulostaa?
  - b. Uuden brändin uudet arvot tulevat olemaan: 1. Uskallus 2. Näkemyksellisyys 3. Yhteisöllisyys 4. Vilpittömyys 5. Tuloksellisuus – Miltä tällainen arvopohja yhteistyökumppanilla kuulostaa?
5. Mikä sai teidät valitsemaan juuri Viestintäliigan/Whitestone Oy:n? Onko kilpailijoilla ollut mahdollisesti puutteita?
6. Kuinka tärkeitä yhteistyökumppania valitessa 1-5:
  - a. Hinta
  - b. Tarjoama
  - c. Yrityksen brändi/maine
  - d. Vastuuhenkilön osaaminen
  - e. Yhteys henkilön luotettavuus
7. Kuka on ensisijainen yhteys henkilösi ja kuinka kommunikaatio sujuu?
8. Vaikuttaako yrityksen tarina yhteistyökumppanin valinnassa? Tiedättekö Viestintäliigan/Whitestone Oy:n tarinan?
9. Mitä arvostat yhteistyössä Viestintäliigan/Whitestone Oy:n kanssa eniten?
10. Mitä toiveita teillä on palveluun ja yhteistyöhön liittyen?
11. Yksi asia, jota ensimmäisenä kehittäisitte Viestintäliigan/Whitestone Oy:n toiminnassa/palvelussa.
12. Mitä palveluita tai osaamista haluaisitte lisää?
13. Kuinka tyytyväisiä olette yhteistyöhön kouluarvosana-asteikolla 4-10?

## Strukturoitu haastattelu työntekijöille

1. Millaiseksi koet Viestintäliigan/Whitestone Oy:n brändin?
2. Miten sinusta tämä brändi koetaan asiakkaiden keskuudessa?
3. Kuinka hyvin tiedät, miten/mitä työnantajasi haluaa uudella brändillä olla ja mitä se edustaa?
4. Mitkä ovat yleisiä kehityskohteita asiakkailta?
5. Mistä tulee usein positiivista palautetta?
6. Vahvuus ja heikkous suhteessa kilpailijoihin?
7. Vahvuus ja heikkous työpaikkana?
8. Yksi asia, jota ensimmäisenä kehittäisit Viestintäliigan/Whitestone Oy:n toiminnassa/palvelussa.

