



Oppiaine	Markkinointi	Päivämäärä	14.4.2020
Tekijä	Katri Tulokas	Sivumäärä	124+liitteet
Otsikko	Työnantajabrändi myynnin tukena		
Ohjaaja	KTT Arja Lemmetyinen		

Tiivistelmä

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää työnantajabrändin vaikutusta asiantuntijapalveluita tuottavien organisaatioiden myyntiin ja myyntiprosesseihin. Asiantuntijapalveluorganisaatiot tuovat henkilöstönsä asiantuntijuutta, luotettavaa toimintatapaa ja motivoituneisuutta yhä enemmän esiin ulkoisessa markkinoinnissaan. Työnantajabrändi auttaa erottautumaan kilpailijoista ja luo asiakkaalle positiivisen mielikuvan. Miten työnantajabrändi tukee ja auttaa myyntiä käytännössä, kiinnostaa etenkin strategisia päätöksiä tekeviä johtohenkilöitä. Myös asiantuntijapalveluita myyvät myyjät ovat kiinnostuneet, kuinka he voivat hyödyntää käytännössä myyntityössään yrityksen panostusta työntekijöidensä hyvinvointiin, kouluttamiseen ja viihtymiseen. Työnantajabränditutkimus on keskittynyt pitkälti henkilöstönäkökulmaan ja markkinoinnin näkökulmaan. Myynti on iso osa markkinointia ja merkityksellinen kaikkien yritysten toiminnalle liikevaihdon ja tuloksen suhteen. Silti työnantajabrändin vaikutuksesta myyntiin ei juurikaan ole tieteellistä tutkimusta.

Tutkimusstrategiaksi luonnollinen valinta on laadullinen tapaustutkimus. Laadullinen tutkimus mahdollistaa tutkittavan ilmiön syvällisemmän ymmärryksen ja antaa teemahaastattelujen kautta tietoa myyjien kokemuksista, huomioista ja tuntemuksista. Empiirinen tutkimus koostuu kymmenestä teemahaastattelusta, tutkimukseen osallistuneiden yritysten kotisivujen viestinnän analysoinnista työnantajabrändin näkökulmasta ja näiden aineistojen yhdistämisestä.

Tulosten mukaan työnantajabrändillä on positiivista vaikutusta niin myyjiin henkilöinä kuin heidän toimiinsa myyntiprosessin eri vaiheissa. Eniten apua myyjät kokevat saavansa uusi-asiakashankintaan ja myyntiprosessin alkuvaiheessa mm. yritysesittelyä tehdessään. Myyjät ovat huomanneet asiakkaidensa kiinnostuksen työnantajabrändiin. Etenkin ylimmän johdon ja pitkää kumppanuutta hakevien ostajien kiinnostus on kasvanut entisestään. Työnantajabrändillä koetaan olevan myyntitilanteessa myös viestintää vahvasta vaikutus.

Johtopäätösten mukaan työnantajabrändi auttaa myyjiä myyntiprosessin jokaisessa vaiheessa, mutta etenkin asiakastapaamisten saamisessa ja yritysesittelyssä osaamista vakuuttavana tekijänä. Työnantajabrändi tuo asiakastilanteessa myyjille varmuutta, positiivisuutta ja asiantuntijuutta. Yritysten myynnintukena työnantajabrändi on merkittävä.

Avainsanat	Työnantajabrändi, asiantuntijapalvelut, myyntiprosessi, Suomi
------------	---

TYÖNANTAJABRÄNDI MYYNNIN TUKENA

Monitapaustutkimus työnantajabrändistä myynnin työkaluna

Liiketaloustiede,
Markkinoinnin pro gradu -tutkielma

Laatija:
Katri Tulokas

Ohjaaja:
KTT Arja Lemmetyinen

14.4.2020
Pori

SISÄLLYS

KUVIOT JA TAULUKOT.....	5
1 JOHDANTO.....	6
1.1 Tutkimusaiheen taustaa	6
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat.....	10
1.3 Keskeiset rajaukset	11
1.4 Tieteenfilosofiset valinnat ja metodologia	12
1.5 Tutkielman rakenne	16
2 TYÖNANTAJABRÄNDI.....	17
2.1 Työnantajabrändin lähikäsitteet	17
2.1.1 <i>Brändi</i>	17
2.1.2 <i>Brändimielikuva ja brändi-identiteetti</i>	22
2.1.3 <i>Työnantajamaine ja yrityskulttuuri</i>	24
2.1.4 <i>Työhyvinvointi, työtyytyväisyys ja motivaatio</i>	27
2.2 Työnantajabrändi.....	29
2.3 Työnantajabrändin tehtävät ja osatekijät.....	35
2.4 Työnantajabrändin arvolupaus.....	38
2.5 Työnantajabrändi markkinoinnissa	41
2.6 Työnantajabrändin merkitys yrityksen sidosryhmille.....	43
2.6.1 <i>Asiakkaat ja yhteistyökumppanit</i>	43
2.6.2 <i>Henkilöstö</i>	47
2.6.3 <i>Yritysjohdo</i>	48
2.6.4 <i>Omistajat ja sijoittaja</i>	49
3 ASiantuntijapalvelut JA MYyntiprosessi.....	51
3.1 Asiantuntijuus palveluksi.....	51
3.2 Arvojen ja suhteiden merkityksellisyys asiantuntijapalveluissa	53
3.3 Asiantuntijapalveluiden myynti	55
3.4 Teoreettinen viitekehys.....	60



4	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	64
4.1	Kvalitatiivinen tutkimus ja valintakriteeristö.....	64
4.2	Tutkimukseen osallistuneiden yritysten ja henkilöiden esittely	65
4.2.1	<i>Great Place To Work</i>	65
4.2.2	<i>Yritys 1: Futurice Oy</i>	66
4.2.3	<i>Yritys 2: Newsec Oy</i>	67
4.2.4	<i>Yritys no 3: Koti Puhtaaksi Oy</i>	68
4.2.5	<i>Yritys 4: LVI-Kurikka Oy</i>	69
4.2.6	<i>Yritys 5: Catella Property Oy</i>	70
4.2.7	<i>Yritys 6: HappyOrNot Oy</i>	71
4.2.8	<i>Yritys 7: HL-Group Oy</i>	72
4.2.9	<i>Yritys 8: Insecon Oy</i>	73
4.2.10	<i>Yritys 9: Business Tampere</i>	74
4.2.11	<i>Yritys 10: A-Insinöörit Suunnittelu Oy</i>	75
4.3	Tutkimusaineiston keruu	76
4.4	Haastattelujen kulku	77
4.5	Haastattelujen aineisto ja litterointi.....	79
4.6	Tutkimusaineiston analysointi ja eettisyys	80
5	TULOKSET ILMIÖSTÄ TYÖNANTAJABRÄNDI MYYNNIN TUKENA...	82
5.1	Yleisiä havaintoja.....	83
5.1.1	<i>Työnantajabrändin merkitys myyjään</i>	84
5.1.2	<i>Työnantajabrändin rooli asiakkaan vakuuttamisessa</i>	86
5.1.3	<i>Työnantajabrändi ulkoisessa markkinoinnissa</i>	87
5.2	Työnantajabrändi myyntiprosessin esittäytymisvaiheessa	90
5.2.1	<i>Ennen ja jälkeen yritysesittelyn</i>	92
5.3.2	<i>Havaitut asiakasreaktiot</i>	94
5.3	Työnantajabrändin merkitys myyntiprosessin neuvotteluvaiheessa	95



5.4.1	<i>Työnantajabrändi tarvekartoituksessa</i>	96
5.4.2	<i>Työnantajabrändi vastaväitteiden käsittelyssä</i>	97
5.4.3	<i>Työnantajabrändi kaupan päätösvaiheessa</i>	99
5.4.4	<i>Työnantajabrändi jälkimarkkinoinnissa</i>	100
5.4	Muita huomioita työnantajabrändin merkityksestä myynnille	102
6	LOPUKSI	103
6.1	Yhteenveto	103
6.2	Keskeiset johtopäätökset	103
	Teoreettiset johtopäätökset ja tieteellinen kontribuutio.....	103
	Käytännön johtopäätökset ja liikkeenjohdolliset implikaatiot.....	105
6.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja tutkimuksen puutteet	107
6.4	Jatkotutkimusmahdollisuudet	107
	LÄHTEET	110
	LIITE 1 HAASTATTELULOMAKE	125
	Taustakysymykset:.....	125
	Tutkimuksen viitekehyksen tärkeät kysymykset:	125
	LIITE 2 SOMEKYSELYT	127



KUVIOT JA TAULUKOT

KUVIOT

Kuvio 1. Asiantuntijapalveluiden arvon muodostus asiakkaalle. (Howden & Pressey 2008, 789–812)	55
Kuvio 2. Palvelumyynnin ongelmanratkaisun keskeiset taidot. (muunneltu Burdett, J.O 1994, 34)	56
Kuvio 3. Viitekehys; B2B-myyntiprosessin vaiheet. (Muokattu Andersson R 1996, Ojasalo & Ojasalo 2010, Howden & Perssey 2008)	61

TAULUKOT

Taulukko 1. Työnantajabrändin hyötyluokat.....	31
--	----



1 JOHDANTO

Lukuisat tieteelliset tutkimukset vakuuttavat työnantajabrändin positiivisista vaikutuksista yrityksen liiketoiminnan kiinnostavuuteen nykyisen ja potentiaalisen henkilöstön näkökulmasta (Stumpf & Tymon 2001, 48; Armenakis & Harris 2002, 71–72; Aggerholm, Andersen & Thomsen 2011, 113; Sehgal & Malati 2013, 51–53; Biswas & Suar 2013, 95). Työnantajabrändin vaikutukset näkyvät yrityksille säästöinä, tehokkuuden lisääntymisenä ja jopa osakkeiden arvon pysymisenä vaikeidenkin talouden tilanteiden aikana (Moosley & Barrow 2005, 70; Davies 2008, 27). Työnantajabrändi on ollut monelle asiantuntijapalveluita myyvälle yritykselle myös hyvä keino erottautua ja vaikuttaa itse mielikuvaansa asiantuntijana ja työnantajana (Maxwell & Knox, 2009, 903–904; Lievens; Van Hoye, Bas, Cromheecke & Lievens 2013, 553). Työnantajabrändiä on tarkasteltu tieteellisissä tutkimuksissa myös yrityksen kannattavuuden kannalta laajasti työnantajabrändin kustannussäästöjen ja rekrytoinnin helpottumisen kautta (Ambler & Barrow 1996, 187; Backhaus & Tikoo 2004, 503; Kucherov & Zavyalova 2011, 88). Työnantajabrändin vaikutukset myynnille ovat jääneet vähemmälle huomiolle, vaikka ne saattavat olla hyvinkin tärkeitä kriteereitä yritysten strategisista brändäyspäätöksistä tehtäessä.

1.1 Tutkimusaiheen taustaa

Yritykset hakevat koko ajan uutta tietoa ja ideoita myyntitoimiensa kehittämiseksi ja kilpailukykyä ylläpitämiseksi. Myynnin onnistuminen on yritykselle elintärkeää. Asiantuntijapalvelujen myynnissä asiakassuhteiden rakentaminen on kriittinen tekijä, koska liiketoiminta ja tulos riippuvat asiantuntijapalveluiden asiakassuhteiden sujuvasta toiminnasta (Nätti & Palo 2012, 1837). Asiantuntijapalveluiden tavoite on pyrkimys pitkäkestoiseen ja luottamukselliseen yhteistyöhön asiakkaan kanssa. Usein palvelut tuotetaan yhdessä asiakkaan kanssa ja tästä syystä asiantuntijapalvelun tarjoajan on hyvä tavoitella asiakkaan luottamusta sekä toimintansa uskottavuutta (Amonini, Mc Coll-Kennedy, Soutar & Sweeney 2010, 36). Asiantuntijapalveluiden myynnissä luottamus ja läheinen vuorovaikutus korostuvat (Nätti & Palo 2012, 1837). Pitkään jatkunut yhteistyö mahdollistaa asiakkaan tarpeiden syvällisen ymmärtämisen ja tuntemisen (Amonini ym. 2010, 45).

Yrityksillä on mahdollisuus keskittää arvoperusteinen strategiansa työntekijöidensä hyvinvointiin ja huomioimiseen ja rakentaa yritykselleen työnantajabrändi, joka on yksi



brändin muoto. Brändi auttaa erottumaan asiakkaan ja yrityksen sidosryhmien mielissä ja brändimielikuva kertoo, miten asiakas kokee brändin (Ojasalo & Ojasalo 2010, 205). Brändimielikuva on kaikkien niiden hyötyjen ja ominaisuuksien yhdistelmä, jonka asiakkaat liittävät brändiin ja joka differoi brändin omanlaisekseen. Brändimielikuva luo yritykselle kilpailuetua. (Webster & Keller 2004, 388–402.)

Yrityksen strategiset päätökset ja tavoitteet ovat aina mielikuvien rakentumisen taustalla. Mielikuvat perustuvat ihmisten omiin kokemuksiin, joten myyvän yrityksen tulee tuntea asiakasyrityksen ajattelu- ja arvomaailma kohdistaa viestinsä oikein. Mielikuva yrityksen toiminnan laadusta syntyy asiakkaan mielessä myös tunnetasolla. (Selin & Selin, 2013, 157–158.) Palveluliiketoiminnassa jokainen yrityksen ja sen sidosryhmän välinen tilanne vaikuttaa brändimielikuvaan. Yrityksen henkilöstön rooli on merkittävä ja selkeä brändimielikuvaan vaikuttava tekijä, mikä jokaisen yrityksen työntekijän tulisi sisäistää. (Ojasalo & Ojasalo 2012, 204.)

Markkinoiden kilpailutilanteissa onnistuvat parhaiten yritykset, jotka ovat erikoistuneet yhteen positiiviseen piirteeseen tai sanomaan. Keskittymällä erityiseen ylivoimaiseksi yrityksen tarkoittaa markkinointiviestiään ja luo itsestään asiantuntijamielikuvaa. (Trout & Hafrén 2003, 97.) Tiedon johtamiskyky voi olla tekijä, joka erottaa tietoutensa asiiantuntijapalveluita toisistaan ja auttaa onnistuneen palvelun tuottamisessa. (Ritala, Hyötylä, Blomqvist, Kosonen 2013, 497.)

Kilpailuetu käsitteenä sisältää yrityksen tarjoomassa kohderyhmälle merkityksellistä osaamista. Ylivoimaisuus voi olla toiminnallista tai tunneperäistä, mikä antaa myyjäyritykselle mahdollisuuden rakentaa ylivoimaisuus mielikuvaperusteiseksi. Yritys voi valita markkinointiviestinnässään korostettavat ominaisuudet kilpailuedusta. (Rope, 2005, 97–98, 103–104.) Organisaatiossa työskentelevä henkilöstö voi olla yritykselle vahva kilpailuetu. Kuten Walt Disney sanoi: ”Hyviä asiakassuhteita ei synny ennen kuin yrityksellä on hyvät suhteet työntekijöihinsä”. Työntekijöiden ja lahjakkuuksien etsimiseen kannattaa panostaa, koska heidän tavoittamisensa ja pitäminen yrityksessä on yrityksen menestyksen avain. (Kotler 2005, 178–179.) Tämän päivän työntekijöille on tärkeää, että työnantaja on joustava ja työympäristö luova ja stressitön. Myös työnantajan maineella on merkitystä etenkin nuorille työntekijöille. (Priyadarshi 2011, 519.)

Työnantajabrändi käsitteenä on ensin määritelty työnantajaorganisaatioon yhdistettäväksi taloudellisten, psykologisten ja toiminnallisten hyötyjen yhdistelmäksi (Ambler & Barrow 1996, 187). Myöhemmin tutkimuksen lisääntyessä siihen on lisätty organisatoriset hyödyt (Kucherov & Zavyalova 2011, 88) ja sosiaaliset hyödyt (Biswas & Suar



2013, 95). Jo vuonna 1991 luotiin työnantajabrändin käsitteelle tarvetta sisäisten palvelujen kehittämisen tutkimuksessa. Tutkija suositteli johtamismenetelmäksi työtehtävien vastuukarttaa, prosessijohtamista ja osastojen välisiä yhteistiimejä, joilla saavutetaan syvempää integraatiota sisäisissä asiakassuhteissa. (Davis 1991, 10.) Työnantajabrändi kertoo yrityksen arvoista ja panoksesta työntekijöiden hyvinvointiin. Sen rakentaminen ja hallinta perustuvat työhyvinvointiin ja viihtyvyyteen liittyviin arvoihin ja kulttuuriin. Yrityksen kulttuuri vaikuttaa yrityksen strategiaan ja kulttuurin tietoinen johtaminen on strateginen valinta, josta yritys hyötyy. (Rossi 2010, 14.) Rakentaakseen kilpailukykyisen työnantajabrändin, joka houkuttelee halutunlaiset työntekijät yrityksen palvelukseen ja näin kehittää toimivaa palvelubrändiä ulkoisesti pitää yrityksen panostaa vastuullisuuteen henkilöstöhallinnossa (Schlager, Bodderas, Maas & Cachelin 2011, 505).

Työnantajabrändin kohdalla tutkimus keskittyy pääosin sisäiseen markkinointiin ja ulkoinen markkinointi on jäänyt vähemmälle huomiolle, vaikka työnantajabrändin avulla yritys voi tulla halutuksi toimittajaksi, palveluntarjoajaksi, alihankkijaksi tai kumppaniksi (Mosley 2007, 123–134). Asiantuntijaorganisaatioissa korostuvat juuri asiakasorientoitunut kulttuuri ja kommunikointi (Nätti & Palo 2012, 1837). Asiakaskeskeiseen kulttuuriin kuuluu asiakaspalvelijoiden halu edistää asiakkaan liiketoimintaa, asiakkaan edun laittaminen oman edun edelle, yhteisen vision luominen asiakkaan kanssa, asiakaslupauksen pitäminen, tiedon jakamiseen rohkaisu ja mittareiden sekä dokumentaation tarjoaminen asiakkaalle (Ritala ym. 2013, 496). Ei siis ihme, että juuri henkilöstönsä osaamisen korkeaan tasoon nojautuvat asiantuntijayritykset ovat valinneet työnantajabrändin strategiakseen (von Nordenflycht 2010, 18–161). Great Place To Work -organisaation Top 2016 parhaat työnantajat Suomessa -listauksessa työnantajalistalla olikin keskisuurissa työpaikoissa (50-500 työntekijää) yli 20/30 yritystä asiantuntijapalveluyrityksiä (Mäntylä 2016, 35–37). Vuonna 2020 parhaiden työpaikkojen joukkoon oli päässyt organisaatioita kuudeltatoista toimialalta, aina voittoa tavoittelemattomista järjestöistä asiantuntijapalveluyrityksiin. Myös vuonna 2020 osallistujista valtaosa oli asiantuntijapalveluyrityksiä (www.greatplacetowork.fi).

Myynnin näkökulma on työnantajabrändin tutkimukselle melko vieras, vaikka työnantajabrändin viestintä kulkeutuu työntekijöiden lisäksi myös sen muille sidosryhmille uten asiakkaille ja sijoittajille (Vaijayanthi, Roy, Svhreenivasan & Srivathan 2011, 94).

Asiakkaan brändikokemus koostuu kaikista osa-alueista, joita asiakkaalle välittyy asiakassuhteen aikana. Näin ollen yrityksen koko henkilöstö on vastuussa asiakkaalle välittyvän brändikuvan ja -kokemuksen oikeellisuudesta. (Burman & Zeplin 2005, 281.)



Työnantajabrändi yhdistetään tutkimuksessa usein osaksi yritysbrändiä, joka määrittelee yrityksen identiteetin ja pyrkii näkymään yrityksen kaikille sidosryhmille (Martin, Gollan & Grigg 2011, 3618–3619). Työnantajabrändin pääkohderyhmä on nykyiset ja potentiaaliset työntekijät. (App, Merk, Büttgen 2012, 270–271.) Oikeiden arvojen viestiminen henkilöstölle ja sitä kautta asiakkaille on tärkeää (Howden & Pressey, 2008 789–812). Ystävällinen yrityskulttuuri auttaa rakentamaan onnistuneen työnantajabrändin, joka houkuttelee sopivat työntekijät ja näin kehittää palvelubrändiä myös ulkoisesti. (Schlager, Bodderas, Maas & Cachelin 2011, 505.) Työnantajabrändi edesauttaa myös kestävämpiä asiakassuhteita, jolla on yhteys kannattavuuteen (Davies 2008, 67).

Tämä tutkimus tarkastelee työnantajabrändiä ulkoisen markkinoinnin ja asiakasorientoituneen asiakaspalvelumyynnin näkökulmasta ja selvittää, millaista hyötyä työnantajabrändiin keskittyvät pk-sektorin asiantuntijapalveluyritykset kokevat työnantajabrändin tuottavan myyntitoimiinsa. Tässä tutkimuksessa edetään tutkimattomalle, mutta varsin mielenkiintoiselle ja yrityksen tuloksen kannalta merkitykselliselle alueelle. Tutkimus kokoaa tietoa työnantajabrändin ja asiantuntijapalveluiden myyntiprosessin teoriasta, ja empirian kautta lisää ymmärrystä sekä tuo uutta tietoa työnantajabrändin merkityksestä myyntiprosessissa.

Tutkimuksen aiheen ajankohtaisuuden lisäksi myös tutkimuksen kohderyhmään kuuluvien yritysten merkitys on talouden kehitykselle suuri, ja näin ollen tutkimus voi luoda lisäarvoa monelle liike-elämän edustajalle organisaatioiden käytännön toimiin. Vuonna 2018 Suomen yritysten lukumäärä oli 361 069, joista vain 283 yritystä työllisti enemmän kuin 500 henkilöä. Liikevaihdon osuus alle 500 työllistävien henkilöiden yrityksillä oli 67,7 % (www.tilastokeskus.fi).

Toinen kansantaloutemme kannalta merkityksellinen seikka on palvelusektori, jonka osuus bruttokansantuotteesta on yli 80 %. Erityisesti palveluiden viennin tukeminen tulisi nähdä tärkeäksi (AL/ Lehtonen, 2014). Yritysten menestystä on tutkittu paljon, mutta lähinnä suuryritysten näkökulmasta, joka on täysin toisenlainen kuin pk-yrittäjän näkökulma (Kauppalehti.fi/ Pietarila 2016). Pk-sektorin yrityksistä etenkin start-up -yritykset ja pienehköt erityisosaamistaan tarjoavat asiantuntijayritykset ovat tukalassa tilanteessa, kun asiakkaat valitsevat yhteistyökumppaniaan. Pienten yritysten on osattava vakuuttaa oma erityisosaamisensa, luotettavuutensa, markkinoilla pysymisensä, huippuosaamiseen perustuvan laatunsa ja olevansa varteenotettavia tarjoajia ammattiosastajien valintalistoilta, joille isot ja alalla pitkään olleet, mahdollisesti kansainväliset, suuryritykset



pääsevät tunnettuutensa, markkinaosuutensa ja jatkuvuutta viestivän brändinsä perusteella paljon helpommin. (Aapola 2012, 16–23.) Pk-sektorin yritykset kokevat haastavaksi myynnin suhteen muodostamisen isoon ostajayritykseen (Viio & Grönroos 2014, 1088-1090).

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat

Tutkimuksen tavoite on tuoda uutta tietoa työnantajabrändin arvosta myynnille selvittämällä, miten yritys voi myyntitoimissaan tukeutua työnantajabrändiin. Tutkimus hankkii uutta tietoa tutkimalla pk-sektorin B2B-markkinoilla toimivien asiantuntijapalvelua tarjoavien yritysten myynnin käytännön kokemuksia asiakasrajapintaan myyntiprosessin eri vaiheissa. Empiria keskittyy erityisesti myynnin käytännössä havaitsemiin tapoihin hyödyntää työnantajabrändiä myyntiprosessin eri vaiheissa. Tutkimuksen pääpaino on myyntiprosessin eri vaiheissa ja uusasiakashankinnassa, joka on alku tavoitellulle kumppanuudelle. Uuden asiakkaan kanssa myyjä pyrkii vakuuttamaan asiakkaan työnantajansa kyvykkydestä palveluntarjoajana ja lisäarvoa tuottavana, luotettavana ja asiakkaan etua tavoittelevana innovatiivisena kumppanina (Ojasalo & Ojasalo 2010, 10).

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on:

- Millaista merkitystä työnantajabrändillä on asiantuntijapalveluiden myyntiprosessin eri vaiheissa?

Tutkimuksen alatutkimuskysymykset, joiden avulla pyritään vastaamaan pääkysymykseen, ovat:

- Mitä työnantajabrändi on?
- Millainen on asiantuntijaorganisaation myyntiprosessi?

Tutkimus on tehty vähälle tutkimuhuomiolle jääneestä asiantuntijapalveluita myyvän yrityksen myynnin näkökulmasta. Tutkimus tarkastelee strategisesti tärkeällä työnantajabrändillä itseään yritysten välisillä markkinoilla esiin tuovia ja erilaistavia pieniä ja kes-



kisuuria asiantuntijapalveluita tarjoavia yrityksiä. Tutkimuksessa selvitetään ja vertailaan edellä mainittujen kaltaisten yritysten myynnin tapoja hyödyntää työnantajabrändiään myyntiprosessin eri vaiheissa. Työnantajabränditutkimus on keskittynyt lähinnä sen vaikutuksiin henkilöstöhallinnossa rekrytoinnin helpottumisena, henkilöstön arvoihin (Biswas & Suar, 2013, 93–102), sairaspöissaolujen vähenemisenä (Sehgal & Malati 2013, 51–54) ja henkilöstön sitouttajana (Davies 2008, 670; Kimbakorn & Tocquer, 2008, 378–388.) ja taloudessa kustannussäästöihin sekä osakekurssien arvoihin (Kucherov & Zavyalova, 2011, 102). Bränditutkimuksen puolella työnantajabrändi, brändimielikuva-vaikutus ja yritysbrändi ovat tulleet esille. Mosley on tutkimuksissaan ottanut henkilöstöhallinnon ja johtamisen näkökulmaa asiakaskokemuksesta, organisaatiokulttuurista ja työnantajabrändistä (Mosley 2007, 123–134). Myynnin näkökulmasta työnantajabrändin tutkimusta ei ole juurikaan tehty. Palvelumyynnin asiakasodotusten ymmärryksestä on tehty laajasti tutkimusta jo vuosia (Parasuraman, Berry & Zeithaml, 1991,32–39).

1.3 Keskeiset rajaukset

Tämä tutkielma käsittelee yritysten välisiä markkinoita, pääosin B2B-markkinoita, ei niinkään kuluttajamarkkinoita. Tutkimus koskee palveluyrityksiä, erityisesti asiantuntijapalveluja tarjoavia yrityksiä, kuten informaatioteknologian ohjelmistopalveluja ja konsultointipalveluja (KIBS, Knowledge Intensive Business Service) tarjoavia yrityksiä ja heidän myyntitoimintojaan. Se ei siis koske tuotteita valmistavaa teollisuutta, vaikka myös teollisuustuotteita valmistavassa teollisuudessa on hyvä panostaa palveluihin (Kotler 2011, 191).

Tutkielma keskittyy tutkimaan pk-yrityksiä, jotka esimerkiksi kokonsa takia joutuvat vakuuttamaan potentiaalisia asiakkaitaan muun muassa olemassaolonsa jatkuvuudesta, osaamisensa tasosta ja luotettavuudestaan. Tutkimuksessa haastatellut yritykset ovat satunnaisesti valittuja Tampereen seutukunnan asiantuntijapalveluita tarjoavia pk-yrityksiä, jotka panostavat työnantajabrändiin. Jotkut ovat panostaneet työnantajabrändiin osallistumalla Great Place To Work-organisaation työnantajakilpailuun.

Tutkielma selvittää, millaista merkitystä työnantajabrändistä on yrityksen myynnille, ja miten myynti voi hyötyä työnantajabrändistä 11 myyntiprosessinsa eri vaiheissa. Teorian pohjalta myynnin näkökulmasta oletettavin apu on juuri työnantajabrändin mielikuva



asiakkaalla; mielikuva, jonka perusteella asiakas mahdollisesti luokittelee asiantuntija-palveluyrityksen varteenotettavaksi toimittajaksi omiin tarpeisiinsa. Empirian haastatteluiden kautta tutkitaan myyntiprosessin eri vaiheista muun muassa, mitä argumentteja myynti työnantajabrändistä käyttää ja miten myynti vakuuttaa potentiaalisen asiakkaan pk-yrityksen asiantuntijapalveluiden kyvystä tarjota asiakkaalle sopivin ratkaisu.

Tutkimus kohdistuu myyntiprosessin eri vaiheisiin ja uusasiakashankintaan. Tutkimus perehtyy koko myyntiprosessiin eikä vain sen johonkin tiettyyn vaiheeseen, vaikka oletetusti jotkut myyntiprosessin vaiheista hyötyvät työnantajabrändistä muita vaiheita enemmän. Tutkimus painottuu laajimmin ensimmäiseen myyjän ja asiakkaan tapaamiseen, jossa myyjän tavoitteena on vakuuttaa potentiaalinen asiakas edustamansa yrityksen kyvystä ja tahtotilasta esim. pitkän aikavälin kumppanuuteen. Tutkimus tarkastelee myös myynnin toimia jo olemassa olevien asiakkaiden kanssa. Käytännön haastattelut toteutetaan myynnistä vastaavien henkilöiden haastatteluina.

1.4 Tieteenfilosofiset valinnat ja metodologia

Tutkimus sai alkunsa mielenkiinnosta tietää, onko työnantajabrändiä vahvistavilla yrityksillä hyötyä työnantajabrändistä myös yrityksen myyntitoimille ja jos on, niin miten ne sitä hyödyntävät. Teoriaan tutustumisen jälkeen huomattiin, että vaikka työnantajabrändistä on tehty viime aikoina paljon tutkimusta (Ambler & Barrow 1996; Mosley 2007; Biswas & Suar 2013) on myynnin näkökulma jäänyt lähes tutkimatta. Tutkijoiden mielenkiinto on painottunut sisäisen markkinoinnin teemoihin ja keskittynyt enimmäkseen työnantajabrändin ominaisuuksiin (Ambler & Barrow 1996, 187), rakentamiseen (Vaijayanthi, Roy, Svheenivasan & Srivathan 2011, 94), oikeanlaisen henkilöstön houkutteeluun ja työnantajabrändin vaikutuksiin yrityksen sisällä (Roberts & Khatabi 2013, 27).

Tutkijalla on vuosien kokemus myynnistä ja markkinoinnista, joten hänen piti olla varovainen omien ennakoajatusten suhteen, koska tutkija halusi tehdä objektiivisen tutkimuksen. Tutkimuksen aiheeseen sopi mainiosti tutkia työnantajabrändistrategian valintoja yrityksiä ja heidän toimintatapojaan myynnissä. Laadullinen tutkimus todettiin sopivaksi menetelmäksi. Tieteenfilosofisten lähtökohtien ymmärtäminen tutkimustyöskentelyssä auttaa ratkaisemaan erilaisia tutkimuksellisia ratkaisuja (Neilimo & Näsi 1987, 18). Objektivismiin pyrkimys näkyy tutkimuksessa nojautumisena todisteluissa havain-



toaineistoon eikä tutkijan omiin arvolähtökohtiin tai subjektiivisiin näkemyksiin (Alasuutari 2011, 32). Tutkija on neutraalissa, ulkoisessa suhteessa tutkimuskohteeseen, jotta hän pysyy objektiivisena (Neilimo & Näsi 1987, 22). Tässä tutkimuksessa pyrkimys objektiivisuuteen on ollut tärkeää, jotta tutkimustulos olisi varteenotettava ja uskottava mahdollisimman monella taholla.

Tässä tutkimuksessa tutkitaan tutkimusstrategian mukaisesti tarkkaan määriteltyä ja rajattua aihetta siihen sopivaksi valitulla menetelmällä. Tämä tutkimus koostuu teoriaosuudesta ja empiriaosuudesta, jossa on abduktiivinen tutkimusote. Sillä tarkoitetaan teorian ja empirian vuoropuhelua, jossa kumpikin täydentävät uutta tutkimusta. Niiden järjestys on tässä tutkimuksessa pro gradu -tutkimuksille yleinen järjestys, eli aloitus kirjallisuuden perustuvalla käsitteellisellä teorialla, jota seuraa teoriaa tukeva ja täydentävä empiria. Tutkimuksessa toteutuu Silvermanin mukaisesti tutkimusstrategian pohjautuminen havainnointiin tietyissä sosiaalisissa ympäristöissä (Silverman 2013, 49).

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään jonkin tapahtuman kuvaamiseen, toiminnan ymmärtämiseen tai teoreettisen tulkinnan tuottamiseen tutkittavasta ilmiöstä. Yleensä kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta kuvataan sillä, mitä se ei ole, eli vertaamalla sitä määrälliseen tutkimukseen. Laadullisen tutkimuksen aineistoa käsitellään kokonaisuutena ja se vaatii, että kaikki luotettavina pidettävät ja ilmiön tutkimukseen kuuluvat seikat pitää kyetä selvittämään siten, etteivät ne ole ristiriidassa tulkinnan kanssa. (Alasuutari 2011, 38.) Laadulliselle tutkimukselle on ominaista aineistonkeruu luonnollisissa tilanteissa ja tietolähteinä suositaan ihmisiä. Haastattelijoiden käyttämät menetelmät ovat usein teemahaastatteluja ja havainnointia. Tutkimussuunnitelma voi muuttua tutkimuksen edetessä ja merkitykselliset asiat voivat muotoutua itsekseen, vaikka kohdejoukko on määritelty tarkoin tutkimukseen sopivaksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 114–115.) Yksinkertaistetusti kvalitatiivinen tutkimus kuvaa todellista elämää ja tutkimuskohdetta tutkitaan kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi & muut 1997, 161). Tämä tutkielma on laadullinen tutkimus, joka pohjautuu haastatteluihin ja niiden tulkintaan.

Laadullinen analyysi koostuu havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Käytännössä ne nivoutuvat toisiinsa, joten erottelu on mahdollista tehdä vain analyttisesti. (Alasuutari 2011, 39.) Tämän tutkimuksen tutkimusyksikköinä ovat työnantajabrändiinsä panostavat yritykset, joista jotkut ovat myös Great Place To Work-sertifioituja B2B-markkinoilla toimivia pk-sektorin asiantuntijapalveluyrityksiä. Näitä tutkimus-



yksiköitä on lähestytty laadullisen tutkimuksen teemahaastattelujen muodossa. Yksinkertaistetusti laadullisen aineiston keruumenetelmät eivät ole numeraalisia ja aineisto voi olla pelkkää tekstiä, kuten haastattelun tekstiä (Eskola & Suoranta, 13–15).

Aineiston tarkastelu keskittyy viitekehysten ja tutkimuskysymysten kannalta olennaiseen. Näin aineisto pelkistyy ja sitä voidaan edelleen karsia etsimällä yhteinen piirre tai sääntö, jolloin puhutaan koko aineistoon pätevistä yhdistämisestä. Myös erot ovat laadullisessa tutkimuksessa tärkeitä, koska niiden perusteella voi selvittää, mistä asia johtuu tai mikä tekee asiasta ymmärrettävän. (Alasuutari 2011, 40–43). Tässä tutkimuksessa viitekehys muodostuu teoriaosuudesta, jota on täydennetty abduktiivisen tutkimusotteen myötä empirian avulla. Myös yritysmaailman sosiaalisesti mediaksi asemoitunutta LinkedIn-sovellusta on käytetty tutkimuksessa hyväksi mahdollisena tuloksia vahvistavana tekijänä.

Arviointikriteerit kvalitatiivisessa tutkimuksessa ovat osittain samat kuin kvantitatiivisessa, vaikka kaikkia määrällisen tutkimuksen mitattavuuden ja toistettavuuden kriteereitä ei yleensä voida käyttää. Aineiston koko, laatu ja keräämistapa vaikuttavat tutkimuksen luotettavuuteen ja ovat osa tutkimuksen todenmukaistamista. (Lempiäinen, Löytty & Kinnunen 2008, 244–245.) Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty Tampereen seutukunnissa toimivia asiantuntijapalveluita tarjoavia yrityksiä tutkimalla ja haastatteleamalla valikoitujen yritysten myynnistä vastaavia henkilöitä.

Laadullisen aineiston analysoinnin toisessa vaiheessa ratkaistaan ongelma, jolloin tutkittavasta ilmiöstä tehdään merkitystulkinta. Tässä vaiheessa ei keskitytä pelkästään pelkistettyihin ja yhdistettyihin aineistoihin vaan palataan myös alkuperäiseen aineistoon. Ratkaisuvaiheessa voidaan viitata myös muihin tutkimuksiin, teoriaan tai tilastotietoihin. (Alasuutari 2011, 46–47.) Tutkimuksessa on palattu alkuperäiseen aineistoon pelkistettyjen aineistojen lisäksi. Siitä esimerkkinä lainaukset, joita tutkimuksessa esiintyy.

Tutkimusmetodi auttaa erottamaan havainnot tutkimustuloksista. Tutkimusmetodi koostuu säännöistä, joiden mukaan havainnot tulkitaan. Teoreettinen viitekehys vaikuttaa tutkimusmetodiin. Kun tutkitaan merkitysrakenteita, tulee aineiston olla omin sanoin puhuttua tekstiä (Alasuutari 2011, 82–83). Tutkittavaa ilmiötä ei ole olemassa ennen kuin on metodi, joka mahdollistaa havaitsemisen. Metodi tuottaa tutkimustulokset ja tekee ilmiöstä tutkittavan (Lempiäinen, Löytty & Kinnunen 2008, 219). Tutkimuksen metodina on ymmärrystä lisäävä tulkitseva tutkimus. Laadullisen tutkimuksen piiriin kuuluva haastattelututkimus tapahtuu puolistrukturoidun haastattelulomakkeen avulla. Haastattelulomake koostuu useista avoimista kysymyksistä, jotka ohjaavat haastattelua ja palauttavat



aiheeseen. Puolistrukturoitu haastattelu pitää sisällään kaikille haastateltaville samat kysymykset, joissa ei ole vastausvaihtoehtoja vaan haastateltavat vastaavat kysymyksiin omin sanoin (Eskola & Suoranta 2003, 86). Tässä tutkielmassa on käytetty pääsääntöisesti puolistrukturoitua haastattelua, koska haluttiin käydä kaikkien haastateltavien kanssa samat teema-alueet läpi valmiiden ennalta mietittyjen avoimien kysymysten avulla. Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2005, 104) mukaan puolistrukturoitua haastattelua kutsutaan Suomessa myös teemahaastatteluksi. Teemahaastattelu on tehokas menetelmä, jossa tutkija voi ohjata haastattelua sitä kontrolloimatta. Se on myös helppo haastateltavalle, jonka ei tarvitse nähdä juurikaan vaivaa haastattelun suhteen. (Eskola & Suoranta 2003, 86.) Tässä tutkielmassa tutkija päätyi ennalta mietittyihin haastattelukysymyksiin, koska hän koki haastattelujen olevan helpommin hallittavissa niin sisällöllisesti kuin ajankäytöllisesti ja antavan silti mahdollisuuden kuunnella haastateltavaa ja tehdä huomioita vapaasti. Haastattelut myös nauhoitettiin litterointia ja analysointia varten. Haastattelulomake varmistaa kaikki etukäteen kiinnostavat aihealueet, mutta antaa mahdollisuuden lisästä siihen vielä muita huomioita ja käyttötapoja. Tutkimuksen aihe saattaa tuoda esiin monitahoisia vastauksia, jolloin tarkentavat lisäkysymykset otetaan käyttöön (Hirsjärvi ym. 1997, 200–202). Haastatteluun valitut kysymykset perustuvat aikaisempaan tutkimukseen ja sen muodostamaan viitekehykseen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Tässä tutkimuksessa viitekehys muodostuu erilaisten myyntiprosessien yhdistelmämallista, jolla kuvataan tutkimukseen osallistuneiden yritysten liiketoimintaan erilaistettuja asiakaslähtöisyyden huomioivia myyntiprosesseja. Haastattelukysymykset hakevat vastausta työnantajabrändin merkitykseen myyntiprosessin eri vaiheissa.

Havaintoja kerätään kaikesta rikkaan aineiston saamiseksi ja mitä rikkaampi aineisto on, sitä helpompi siitä on keksiä uusia asioita ja teoreettisia ideoita (Alasuutari 1999, 263). Aikaisemmin saturaatio määräsi tutkimusaineiston riittävän koon. Aineisto oli riittävä, kun samat teemat alkoivat toistua eikä uusia teemoja enää noussut esiin. Edelleen saturaatio on käytössä, mutta harvemmin kuin ennen. Vakuuttamisstrategiana laadun korostaminen on korvaamassa määrän. Aineiston yksin keränneet vakuuttavat esimerkiksi käyttämällä useampaa menetelmää ja kirjoittamalla tutkimuspäiväkirjaa keruumenetelmänsä lisäksi. (Lempiäinen & kumpp. 2008, 244–245). Jotta tapaustutkimus ei häiriinny, on tutkittavien tapausten määrä yleensä enintään kaksitoista, jotta tutkimuksen intensiivisyys ei häiriinny (Gerring 2007, 20–22). Tässä tutkimuksessa tutkimusaineiston riittävä



koko on määritelty saturaation avulla ja luotettavuuden lisäämiseksi on käytetty tutkimuspäiväkirjaa. Validiutta ja realibiliteettiä on pyritty lisäämään myös LinkedIn- ja FB-kyselyjen avulla.

1.5 Tutkielman rakenne

Tutkielman ensimmäinen luku johdattelee lukijan tutkielman aiheeseen ja kertoo tutkimuskysymysten ja rajausten avulla, mitä tutkitaan ja mitä ei tutkita. Ensimmäisestä luvusta selviävät tutkimuksen tekemisen syyt, mitä uutta tietoa tutkimuksella haetaan ja tutkimusaukko, sekä miksi lukijan kannattaa lukea tämä tutkimus. Ensimmäisessä luvussa määritellään myös tutkielman rajaukset ja tieteenfilosofiset sekä metodologiset valinnat.

Teoreettinen osuus esitellään luvuissa kaksi ja kolme, jossa vastataan alatutkimuskysymyksiin ”Mitä on työnantajabrändi?” sekä ” Millainen on asiantuntijaorganisaation myyntiprosessi?” Toisen luvun alussa määritellään työnantajabrändiin liittyvät lähikäsitteet, käydään tieteellistä keskustelua työnantajabrändin markkinoinnista ja käsitellään työnantajabrändin merkitystä yrityksen sidosryhmien kannalta sekä sidosryhmien merkitystä työnantajabrändille. Kolmannessa luvussa keskitytään tutkimaan teorialähtöisesti asiantuntijapalveluiden myyntiprosessia. Tässä luvussa käydään läpi erilaisia olemassa olevia myyntiprosessimalleja ja niiden muodostumiseen vaikuttavista tekijöistä mm. asiakkaan ostoprosessiin vaikuttavia tekijöitä. Asiantuntijapalveluiden myynnissä asiakaslähtöisyys ja asiakkaan tunteminen ovat myynnin näkökulmasta kriittisiä tekijöitä (Amonini, McColl, 16, Soutar & Sweeney 2010, 47).

Neljännessä luvussa keskitytään täysin empiriaan ja esitellään tutkimukseen osallistuneet pk-yritykset. Empiriaosuus kertoo myös, miten tutkimus tehtiin. Viidennestä luvusta selviää haastattelujen tulokset ja esittely, millä tavalla käytettynä työnantajabrändi tuo myynnille hyötyä. Kuudennessa luvussa on esitetty yhteenveto, keskeiset johtopäätökset, arvioitu tutkimuksen luotettavuutta ja tuotu esiin jatkotutkimusmahdollisuuksia. Tutkielman lopusta löytyvät lähteet ja haastattelussa käytetty haastattelurunko sekä LinkedIn-alustan yleisviesti kiinnostaville yrityksille ja myyjille lähteneet kysymykset.



2 TYÖNANTAJABRÄNDI

Tässä luvussa on tutkimustietoa työnantajabrändistä sekä siihen läheisesti liittyvistä käsitteistä ja asioista, joilla on merkitystä tutkimuksen aiheen ymmärrettävyyden ja tutkimuksen näkökulman kannalta. Tämän päivän markkinointi voidaan käsittää paljon perinteistä markkinointiajattelua laajemmaksi, kaikkeen liiketoimintaan sulautuvaksi toiminnaksi, joka palvelee ulkoisten sidosryhmien lisäksi myös kaikkia yrityksen sisäisiä sidosryhmiä. Tästä syystä tutkielma ulottuu myös joiltakin osin perinteisen henkilöstöjohtamisen alueelle.

Työnantajabrändiä lähestytään ensin sen määritelmän, taustan, kehittymisen, tehtävien ja osatekijöiden sekä työnantajabrändiin kiinteästi liittyvän arvolupauksen kautta. Tämän jälkeen tutustutaan työnantajabrändin käyttöön markkinoinnissa ja käydään läpi työnantajabrändin merkitystä organisaatioiden sidosryhmille.

2.1 Työnantajabrändin lähikäsitteet

Tähän tutkimuksen osaan on valittu työnantajabrändin lähikäsitteistä brändi, brändimielikuva, brändi-identiteetti, työnantajamaine, yrityskulttuuri, työhyvinvointi, työtyytyväisyys ja motivaatio. Nämä työnantajabrändiin liittyvät lähikäsitteet esitellään tutkimuksen lukijalle, koska ne todennäköisesti auttavat eri koulutustason omaavien lukijoiden työnantajabrändiin liittyvää kokonaisuuden hahmottamista.

2.1.1 *Brändi*

Brändistä on lukuisia määritelmiä, joiden joukosta löytyy myös standardisoitu määritelmä ISO 10668: ”Markkinointiin liittyvä aineeton omaisuus, kuten nimet, tunnuksot, logot ja mallit tai niiden yhdistelmät ja jonka tarkoitus on yksilöidä tavarat, palvelut tai yhteisöt tai niiden yhdistelmät, luoda selvästi erottuvia mielikuvia ja miellelyhtymiä sidosryhmien mielissä ja tuottaa siten taloudellista hyötyä ja arvoa”. Brändi voidaan määritellä pysyväksi oikeudeksi tarinaan, joka tuottaa lisäarvoa brändäyksen kohteelle (Innanen & Jäske



2014, 24–26,29). Brändiä määriteltäessä käytetään usein Yhdysvaltain markkinointijärjestön määritelmää, jonka mukaan brändi on nimi, käsite, merkki, symboli tai jokin muu piirre, joka erottaa tuotteen tai palvelun kilpailijoiden tuotteista tai palveluista (Grönroos 2001, 376). Nykyään useat määritelmät brändistä perustuvat ajatukseen, että brändi vaikuttaa kaikkeen liiketoimintaan ja koko liiketoiminta vaikuttaa brändiin. Brändäämisen kohteena voi olla yritys, tuote, palvelu, maa tai henkilö. (Innanen & Jäske 2014, 24.) Brändi voi olla yritys, palvelu, tuote, henkilö, idea tai näiden yhdistelmä, joka koetaan merkittäväksi kokonaisuudeksi kohderyhmässä. Brändiä rakennetaan kokonaisvaltaisen strategian ja toteutussuunnitelman mukaisesti, päämäärätietoisesti ja pitkäjänteisesti. Brändiä eletään kaikilla yritystasoilla ja kaikissa yrityksen toiminnoissa, jotta se toimii tavoitellusti. (Selin & Selin 2013, 164.)

Kaikki yrityksen ydinmarkkinointitoimenpiteet ja yritystoiminta vaikuttavat brändiin eikä brändiä voida lokeroida mihinkään markkinoinnin ydinosaan (De Chernatory, McDonald, Wallace 2011, 3–4). Brändin hyödyt kuluttajamarkkinoilla ovat selkeitä, mutta yritysasiakkaat hyötyvät vahvasta yritysbrändistä etenkin arvojen ja mielikuvien kautta. B2B-markkinoilla toimivat yritykset hyötyvät brändistä, kun ne voivat veloittaa palveluista korkeampaa hintaa ja kun palveluiden kysyntä kasvaa (Ojasalo & Ojasalo 2010, 197–199).

Brändin ydinlupauksesta selviää yrityksen olemassaolon syy, sen tuottama lisäarvo ja asiakashyöty. Tuotebrändissä ydinlupaus liittyy asiakkaan hyötyyn. Yrityksen antama ydinlupaus on syytä määritellä kaikilla yrityksen toiminnan tasoilla. Henkilöstön sitoutumista ydinlupaukseen voidaan lisätä, kun henkilöstö osallistuu ydinlupauksen määrittelyyn oman toimintansa näkökulmasta. (Selin & Selin 2013, 165.) Kun kahdella kilpailevalla yrityksellä on laadultaan samanlainen tuote tai palvelu, brändiltään vahvempi voittaa. Yrityksen on kirkastettava brändinsä sen omilla kohdemarkkinoilla (Kotler & kumpp. 2011, 186). Palvelubrändin kehittäminen perustuu asiakkaan osallistumiseen palveluprosessissa (Grönroos 2000, 377). Brändin hallitsevuus omalla toimialallaan on merkityksellinen tekijä, koska se kertoo yleensä korkeasta markkinaosuudesta. Myös monet alan standardit perustuvat johtavaan brändiin (Laakso 1999,117). Vuonna 2019 maailman arvokkaimmat brändit olivat BrandZ-organisaation listauksen mukaan Amazon, Apple, Google, Microsoft ja Visa (www.seoseon.fi). Listaus perustuu Kantar Millward Brown yrityksen tutkimukseen, jonka tarkoituksena on selvittää maailman tunnetuimpien brändien arvoa. Vuoden 2019 vahvimaksi brändiksi valikoituikonsulttiyhtiö Brand Finan-



cen selvityksessä Ferrari, joka on alusta lähtien yhdistetty tyyliin ja suorituskykyyn. Nykyään Ferrari on laajentunut myös muille sektoreille, kuten teemapuistoihin ja aurinkolaseihin (www.marmai.fi).

Brändejä on erilaisia: perinteiset yritysbrändi ja tuotebrändi sekä uusimpina tulokkaina henkilöbrändi ja työnantajabrändi. Tutkijoilla on poikkeavia näkemyksiä erityyppisistä brändeistä. Yritysbrändi perustuu yrityskulttuuriin ja arvoihin. Se määrittelee yrityksen identiteetin ja erottaa yrityksen muista toimijoista. Yritysbrändi näkyy yrityksen kaikille sidosryhmille. Työnantajabrändi näkyy pääasiassa nykyisille ja potentiaalisille työntekijöille. Työnantajabrändi on yksi yritysbrändin osa-alue (App, Merk, Büttgen 2012, 267).

Tarve brändien integroinnille on tullut ajankohtaiseksi liikemaailman läpinäkyvyyden myötä. Monet eri sidosryhmät näkevät toisilleen tarkoitettuja brändiviestejä. Etenkin sijoittajat ovat sidosryhmä, joka vaatii huolellisesti suunniteltua ja toteutettua brändimielikuvaa (Einwiller & Will 2002, 105). Mainosviestejä on hankala kohdentaa vain tietylle ryhmälle, joten monet sidosryhmät, kuten asiakkaat ja työnhakijat näkevät usein samoja mainosviestejä (Ewing, Pitt, de Bussy & Berthon 2002, 16). Tässä tutkimuksessa ajatellaan työnantajabrändin näkyvän asiakkaalle ja yrityksen myyjän korostavan työnantajabrändin näkyvyyttä vuorovaikutustilanteissa.

Tunnetusta brändistä on hyötyä B2B-markkinoilla yritykselle ja sen asiakkaille. Yritys hyötyy brändistä, koska se kasvattaa uudelleenoston todennäköisyyttä eli lisää asiakasuskollisuutta, auttaa uusien palveluiden ja tuotteiden tuomista markkinoille, parantaa yrityksen kilpailuasemaa, tekee yrityksestä mielenkiintoisemman jakelukanavien silmissä, nostaa kysyntää, yrityksen viestinnän hyväksyntää ja brändi mahdollistaa korkeamman myyntikatteen. Asiakas hyötyy, koska saa tietyn palvelun lisäksi brändiin liitettyjä arvoja ja mielikuvia. Asiakkaiden on todettu mieltävän brändin myös jonkinasteiseksi laatutakuuksi. Lisäksi brändi vaikuttaa myönteisesti asiakkaan tyytyväisyyteen päätöksestään. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 197–199.)

Brändin vaikutukset ja tehtävät ostajan suuntaan ovat brändin tunnistettavuus, joka vähentää etsintäkustannuksia. Brändi toimii laadun takuuna ja riskin minimoijana. Brändin status ja arvovaltaisuus pienentävät psykologista riskiä. Brändin avulla saavutettu tunnettuus edistää uusintaostoja ja hinnan asettamista erilaistetuille tuotteille. Brändin mukanaan tuoma tuttuus auttaa uusien tuotteiden ja palveluiden lanseeraamisessa ja tunnistettavuus avittaa markkinointiviestintää. Tunnistettavuus edistää myös uskollisuutta ja yhdenmukainen viestintä edesauttaa markkinoinnin segmentointia (Berthon, Hulpert &



Pitt 199, 54). Brändi toimii yrityksen tuotteen ja palvelun laadun takaajana ja se suojaa yritystä ulkopuolisilta uhilta (Kotler & kumpp. 2011, 131).

Tuotebrändi ja työnantajabrändi liittyvät kiinteästi toisiinsa. Työnantajabrändin tehtävä on muun muassa sitouttaa työntekijöitä ja se on keskeisessä roolissa, kun rakennetaan palvelun laadukkuudesta kertovaa brändiä. Vahvoilla tuotebrändeillä pystytään houkuttelemaan työntekijöitä ja yritysbrändin ulkoisesta maineesta on myös apua työntekijöiden sitouttamisessa. Brändin eri muotojen yhteisellä ydinlupauksella varmistetaan brändien yhtenäisyys (Barrow & Mosley 2005, 110–112). Yrityksen brändäys on lupausjohtamista, jota työnantajabrändi ja sisäinen markkinointi tukevat. Tällöin korostuu asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden merkitys, koska myös asiakas voi olla potentiaalinen työntekijä (Foster, Punjaisri & Cheng 2010, 404–405).

Brändi keskittyy yrityksen ulkoisiin sidosryhmiin ja työnantajabrändi keskittyy nykyisiin ja potentiaaliin työntekijöihin (Robertson & Khatibi 2012, 33–34). Yritysbrändin kohteena ovat ulkoiset sidosryhmät kuten asiakkaat, ja työnantajabrändillä tavoitellaan työntekijöitä (Backhaus & Tikoo 2004, 501–503). Tarve brändien integroinnille on ajankohtainen liike-elämän läpinäkyvyyden vuoksi. Eri sidosryhmät näkevät toisilleen tarkoitettuja viestejä. (Einwiller & Will 2002, 105.)

Yhteiskunnallisesti vastuullisia ja valveutuneita brändejä pidetään muita brändejä parempina (Kotler 2011, 141). Kansainvälinen kaupankäynti näkyy suurimmassa osassa maapallon maita kasvaneena ja monipuolistuneena tarjontana, jossa brändit helpottavat päätöksen tekoa ja ovat nostaneet arvoaan. Maabrändit tukevat yritysbrändejä antamalla vinkkejä laadusta ja tuotteen luonteesta (Anholt 2006, 19, 110). Yksilölliset brändit, joilla on erottuva ”dna”, kestävät aikaa. Kuluttajat arvioivat brändejä niiden aitouden perusteella. Se tuo markkinointiin haasteen aitoudesta ja ylilyöntien välttelystä. Markkinoinnin ei pitäisi keskittyä enää vain myynnin kasvun tukemiseen vaan myös luottamuksen vahvistamiseen ja ylläpitämiseen. Myös visio yhdistettynä kulttuuriin ja yrityskuvaan auttaa brändin kehittämisessä. (Kotler, Kartajaya & Setiawan 2011, 50, 61, 131.) Brändin säännöllinen seuranta, henkilöstön arviointi ja analysointi ydinlupauksen toteutumisesta vahvistavat ja lisäävät brändin tuottavuutta (Selin & Selin 2013, 166).

Asiakaslähtöinen markkinointiviestintä on brändin rakentamisen työkalu. Sen pitäisi johtaa tekemistä eikä antaa brändin rakentuvan huumen viedä mukanaan (Laakso 1999, 114). Menestyksenkäs brändin rakentaminen vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen lisäämällä ostavia asiakkaita houkuttelevaa arvoa (DeChernatory, McDonald & Wallace 2011, 25). Brändin rakentaminen voi alkaa tarinasta, tavaroista, palveluista tai yksinoikeuksista



(Innanen & Jäske 2014, 29). Yrityksen kannalta paras tulos on, jos kuluttaja tuntee vain ja ainoastaan kyseisen yrityksen brändin tutkitusta tuoteryhmästä (Laakso 1999, 117).

Palveluiden brändäyksessä lähtökohdaksi on otettava palveluprosessi, joka on brändin kehittämisen ydin. Jotta palvelubrändin kehittäminen onnistuu, pitää muistaa, että yrityksen kulttuurin kautta syntyy palveluprosessi, ja heikosti toimiva palveluprosessi voi tuhota hyvänkin brändin. Tavoiteltu brändi-identiteetti ei saa olla ristiriidassa yrityksen kulttuurin kanssa. Palvelubrändin kehittämisessä markkinointi ei voi keskittyä vain suunniteltuun markkinointiviestintään vaan koko palveluprosessiin. (Grönroos 2000, 384, 391.) Moroco ja Uncles nostivat esiin menestyneitä työnantajabrändejä, kun he tutkivat tunnettuuden, bränditietoisuuden, merkityksellisyyden, syvällisyyden ja erottautumisen kilpailijoista sekä psykologisen lupauksen täyttämisen (Moroco & Uncles 2008, 163–167). Palveluiden ja tuotteiden brändien sisällön välillä on merkityksellisiä eroja, jotka on otettava huomioon, kun palvelubrändejä rakennetaan. Palvelubrändi koostuu yritysbrändistä ja palvelulupauksesta, tuotebrändi koostuu tuotebrändistä ja yrityksestä. (Young 2008, 318.) Pk-sektorin yritysten kannattaa ottaa huomioon omat verkostonsa brändin rakentamisessa. Ne voivat hyötyä keskittymällä verkostonsa tiettyihin vaikutusvaltaisiin yrityksiin ja luoda brändin rakentamista hyödyntäviä suhteita vaikutusvaltaisten yritysten kanssa. Yhteistyö ja win-win -ratkaisut lisäävät kumppanien halua edistää myös kumppaninsa brändien onnistumista. (Mäläskä, Saraniemi, Tähtinen 2011, 1140–1152).

Brändiin liittyy kiinteästi brändipääoma ja brändin arvo. Brändipääoma koetaan haaluksi tai odotukseksi brändilupauksen täyttämisestä. Se toimii markkinointiviestinnän vaikutuksen välittäjänä ja se voi edistää tiettyjä tuloksia, mutta ei voi olla identtinen itse tulosten kanssa. Brändipääoma säätelee markkinoinnin tehon tasoa. Mahdollisia brändipääoman vaikutuksia ovat käytöksellinen brändiuskollisuus, hintapremio, markkinaosuus, tulospremio ja asiakkaan odotusarvo. Nämä nostavat yrityksen kannattavuutta, toimintavapauden tasoa, HR-hyötyjä, kanavasuhteita, patenttien ja tuotemerkkien määrää ja arvoa. Näistä muodostuu brändin arvo, joka vaikuttaa osakkeiden arvoon. (Raggio & Leone 2007, 380–395.) Vahvan brändin tuotehaitta todetaan helposti ulkopuolisten tekijöiden syyksi. Asiakas voi selvittää nopeasti kriisin syyn ja vaikuttaa tuomioonsa. Yrityksen vastuu, sosiaalinen vastuullisuus, kriisin vakavuus ja ulkoiset vaikutukset vaikuttavat kuluttajien reaktioon yritystä kohtaan. Tutkimus indikoi koetulla brändipääomalla olevan vaikutusta asiakkaan reaktioon. (Rea, Young, Stoner 2014, 532–542.)

Brändin arvoina esiintyy kirjallisuudessa toiminnallisten ja teknisten arvojen lisäksi emotionaalaisia ja itseilmailullisia arvon ulottuvuuksia. Emotionaalinen hyöty tarkoittaa



asiakkaan kokemaa positiivista tunnetta, jonka brändin hankinta saa aikaan. Muita arvoja ovat tiedolliset ja ajalliset arvot. (Merisavo ym. 2006, 66–67.) Brändin arvon nousu näkyy brändin osakkeiden arvossa ja vahva brändin arvo antaa osakkeenomistajille näin rahassa mitattavaa arvon nousua. Brändin asema on noussut yhdeksi yrityksen strategiseksi voimavaraksi (De Chernatony ym. 2011, 24–25). Merkittävä osa yrityksen arvosta muodostuu immateriaalisesta omaisuudesta. Arvon muodostusta tapahtuu myös mielikuvien, designin, yritysilmmeen, know-how'n, keksintöjen ja organisaation tarinan kautta (Innanen & Jäske 2014, 16–17).

Brändiä pidetään avaintekijänä tunnettuuden lisäämisessä yhdessä asemoinnin ja erottumisen kanssa. Yrityksen tuoteidean pitää jäädä asiakkaan mieleen merkityksellisesti ja yksilöllisesti. Asemointi on pelkkä väite, joka varoittaa epäaidosta brändistä, ja erottuminen kertoo brändin aitoudesta sekä todistaa, että brändilupaukseen voi luottaa. Kun erottuminen ja asemointi ovat sopusoinnussa ja synergiassa keskenään, on kyse vahvan yrityskuvan luomisesta, mikä takaa markkinoinnin toimivuuden. (Kotler, Kartajaya & Setiawan 2011, 52.) Erottuvuuteen perustuva kilpailuetu vahvistuu samalla, kun yritys lunastaa asiakkaalle antamaansa lupausta. Lupauksen lunastamiseen osallistuu koko organisaatio. Organisaation haasteena on yhteisten tavoitteiden sisäistäminen, mikä koskee kaikkia yrityksen toimintoja eli niin johtoa, markkinointia, myyntiä, tuotekehitystä, palveluja, ostoja, logistiikkaa, henkilöstöhallintoa, viestintää kuin taloutta. (Taipale 2007, 48,54.)

2.1.2 Brändimielikuva ja brändi-identiteetti

Brändimielikuva (brändi-imago) on asiakkaan itsensä muokkaama käsitys ja mielikuva brändäytystä kohteesta. Usein brändi ja brändimielikuva käsitteitä käytetään synonyymeinä (Grönroos 2001, 377). Brändimielikuva kertoo ominaisuuksista ja hyödyistä, jotka asiakas yhdistää brändiin ja joiden avulla brändi erottuu kilpailijoistaan (Webster & Keller 2004, 388–402). Brändimielikuva on asiakkaan käsitys ja kokemus brändistä. Palvelutilanteessa jokainen yksittäinen palveluun liittyvä vuorovaikutustilanne vaikuttaa brändimielikuvaan. Koko palveluorganisaation henkilöstön on tärkeää ymmärtää brändin ja palvelun laadun välinen yhteys ja pyrkiä toimillaan täyttämään brändilupaus. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 204.) Asiakkaalle pitää tarjota positiivisia mielleyhtymiä, jotka liittyvät brändilupaukseen ja brändin arvoihin. Näistä esimerkkejä ovat luotettavuus, turvallisuus,



voimakkuus, nopeus, ylellisyys, status ja kestävyys. Tällöin kilpailu ja jäljittely ovat vaikeita. Tapa, jolla yritys ja sen henkilöstö toimivat, ei jää huomaamatta. Yrityksen arvojen sisäistäminen ja oikein hoidettu viestintä luovat yhdessä asiakaskuntaan mielikuvan yrityksestä, kun myyjä huomioi viestinnässään ostajan tarpeet ja toiveet (Selin & Selin 2013, 160).

Mielikuvan muodostumisessa on ensin pystyttävä herättämään potentiaalisen asiakkaan luottamus. Tämän jälkeen seuraavat haluttavuus ja uskottavuus. Kokonaisuus rakennetaan henkilöstön toiminnan asiakaspalvelun laadulle ja luotettavuudelle sekä täsmällisyydelle. Myös toimintaympäristö, kuten sijainti, opasteet, toimitilojen sisustus ja värit sekä itse toimitilat ja niiden toimivuus, järjestys ja siisteys vaikuttavat mielikuvaan yrityksestä. (Selin & Selin 2013, 160–161.) Mielikuvan muodostuminen syvenee vaiheittain: tietoisuusvaiheessa yrityksen nimi tai tuote tunnetaan nimeltä, tuntemisvaiheessa asiakkaalla on käsitys yrityksestä ja sen toiminnasta, asennevaiheessa asiakkaalle muodostuu yrityksestä arvolatauksia, joita on haastavaa myöhemmin muuttaa. Suosituimmuusvaiheessa yritys on luokiteltu ostopäätöskriteerien perusteella kilpailijoita paremmaksi positiivisten mielikuviin tai toiminnallisiin tekijöihin perustuvien odotusten pohjalta. Kokemusvaiheessa odotuksien vastaavuus todellisuuteen todetaan ja mielikuva muuttuu sisäiseksi todellisuudeksi (Rope 2005, 180–182). Mielikuva määritellään ihmisten kokemusten tietojen, asenteiden, tunteiden ja uskomusten yhdistelmäksi. Mielikuva yrityksestä tarkoittaa, millaisena asiakas yrityksen näkee, vaikka mielikuva olisikin väärä. Yrityksen mielikuva on yrityksen sidosryhmien havainnoista koostuva käsitys yrityksestä. (Aula & Heinonen 2002, 46–51.)

Brändimielikuvalla tarkoitetaan asiakkaan itsensä luomaa mielikuvaa yrityksestä ja brändi-identiteetillä tarkoitetaan yrityksen itsensä tavoittelemaa tilaa siitä, miten asiakas kokee brändin. Brändi-identiteetti koostuu mielikuvista, joita yritys haluaa omaan brändiinsä yhdistettävän ja ylläpidettävän. Se helpottaa asiakkaan ja yrityksen välisen suhteen muodostumista ja sisältää palvelun arvotarjooman eli palveluun liittyvät asiakashyödyt. Brändi-identiteetti koostuu brändin ajattomasta ja pysyvästä osasta eli ydinidentiteetistä ja laajennetusta identiteetistä, joka sisältää brändiä täydentäviä osia. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 205.)

Brändin identiteetille on suunnittelumalli, jossa brändi jaetaan ydinbrändin identiteettiin ja laajennettuun brändi-identiteettiin. Mallissa identiteetti sisältää neljä eri näkökulmaa, joilla on yhteensä 12 ulottuvuutta. Näistä syntyy arvotarjooma, joka sisältää toi-



minnalliset, tunnepohjaiset ja itseensä liittyvät hyödyt sekä uskottavuus tekijän, joka käsittää tuen toisille brändeille (Aaker 2002, 177). Myönteisiä brändikontakteja tuotetaan palvelukulttuuriin pohjautuvalla asiakaslähtöisellä palveluprosessilla. Asiakaslähtöinen palvelukulttuuri vahvistaa brändi-identiteettiä. (Grönroos 2000, 384, 391.) Brändi-identiteetti on siis brändäyksen kohteen mielikuva, jonka brändin rakentajat haluavat luoda (Grönroos 2001, 377). Brändi-identiteetin vaikuttimina pidetään asiakkaita, ympäristöä, mahdollisuuksia ja ideologiaa. Brändin sisältöön vaikuttavat yrityksen mahdollisuudet, kyvyt ja oma ideologia. Ulkoisina tekijöinä asiakkaat ja muut sidosryhmät ympäristössä vaativat yritykseltä edellisten tekijöiden tarkkaa tutkimista ja tuntemista. Täydellinen brändi-identiteetti onkin näiden tasapainoinen yhdistelmä. (Edwards & Day 2005, 98–99.)

2.1.3 Työnantajamaine ja yrityskulttuuri

Maine ymmärretään kertomusten ja tarinoiden kokonaisuudeksi, lupaukseksi jostakin (Aula & Heinonen 2002, 46–51). Yritys on hyvämaineinen silloin, kun se teoillaan ja viestinnällään pyrkii aktiivisesti vaikuttamaan sitä koskeviin mielikuviin. Yrityksen on tärkeää olla maineensa ja mielikuviansa arvoinen. (Aula & Heinonen 2002, 36–37.) Brändistä on hyötyä uusien ideoiden markkinoille tuomisessa ja lanseeraamisessa. Asiakkaat ja yrityksen sidosryhmät suhtautuvat vakavammin uusiin ratkaisuihin, kun ne ovat lähöisin hyvämaineisista organisaatioista. (Edwards & Day 2005, 133.) Maine elää ajassa. Uusi yritys lainaa henkilöstönsä mainetta, vanha yritys voi kärsiä menneisyyden epäonnistumisesta pitkään. Yritys luo asiakkailleen odotuksia, joita arvioidaan eri tahoilta. Maine ratkaisee, kuinka yrityksen tulevaisuuden visioihin suhtaudutaan. Luodut odotukset on pystyttävä täyttämään, jotta välttyään mainekriisiltä. (Aula & Heinonen 2011, 14–15.) Työnantajabrändi nousee koko ajan tärkeämmäksi tieteellisen ja käytännön keskustelun aiheeksi, koska sillä on suora vaikutus yrityksen maineeseen (Martin, Gollan & Grigg 2011, 3618–3637).

Mainepääoma ja työnantajabändipääoma ovat tulosta työnantajabrändin rakentamisesta. (Scullion & Collins 2010, 92). Hyvä työnantajamaine voi muodostua myös pieneksi rasitteeksi, jos liian monet työntekijät yrittävät hakeutua töihin yritykseen. Iso hakija-



määrä nostaa rekrytointikustannuksia. (Evans, Pucik & Björkman 2010, 273.) On huomattu, että yritykset ovat alkaneet etsiä nuoria kykyjä, koska vanhempia ja kokeneempia ei ole enää riittävästi (Farndale, Scullion & Sparrow 2010, 163).

Yrityksen identiteettiä ja arvoja kuvastava yrityskulttuuri liittyy työnantajabrändiin ja sen arvolupaukseen. Yrityskulttuuri käsitteenä kuvaa yrityksen henkilöstön normeja ja arvoja. Yrityskulttuuri peilaa yrityksen syvälle juurtuneita yhteisiä arvoja, jotka ovat merkki organisaation vakaudesta, ennustettavuudesta ja merkittävyydestä. Yrityskulttuurilla saattaa olla vaikutusta kilpailuetuun. (Grönroos 2000, 463–464.) Yrityskulttuuri voi olla erikseen määrätty ja kirjattu tai kirjaamattomia oppeja yrityksen toimintatavoista. Hyvin määritellyt pelisäännöt selkeyttävät ja palvelevat sekä yrityksen sisäisiä että ulkoisia asiakkaita. (Selin & Selin 2013, 159.) Manning ja Reese määrittelevät yrityskulttuurin uniikiksi kokoelmaksi uskomuksia, käyttäytymismalleja, yritykselle tyypillisiä työskentelytapoja, ajan myötä vallitseviksi muodostuneita normeja ja käytäntöjä sekä arvoja. Williamsin ja Attawayn (1996) tutkimuksen mukaan yrityskulttuurin on todettu vaikuttavan yrityksen myynnin asiakassuuntautuneisuuteen. Myyntitoimia tukeva ja myyntiä asiakaskohtaiseen räätälöityyn ratkaisuun rohkaiseva yrityskulttuuri mahdollistaa pitkät kumppanuussuhteet asiakkaiden kanssa. (Manning & Reese 2004, 111.) Yrityskulttuuri kertoo, minkälainen yritys me olemme, miten me toimimme ja mikä on meille toiminnassamme tärkeää. Se määrittelee myös, miten ja millä tavoin asiakasta hoidetaan. (Selin & Selin 2013, 159.)

Yrityksen vahvat yhteiset arvot ohjaavat tehtävien suoritusta ja ne parantavat suorituskykyä. Motivoituneet työntekijät suoriutuvat tehtävistään paremmin (Grönroos 2000, 470). Kulttuurin määritelmien mukaan se on organisaation yhteisymmärrystä, yhteistä kieltä, perusolettamusten kokonaisuus, ihmisten välistä kanssakäymistä, toimintaa ohjaava merkitysjärjestelmä, organisaation yhtenäiseksi sitova ilmiö, ympäristön ja organisaation välinen suhde, joka on sidoksissa ulkopuoliseen globaaliin kulttuuriin (Liukkonen 2009, 34). Yrityskulttuuria pidetään työnantajabrändin psykologisena osa-alueena (Biswas & Suar 2013, 95). Osallistava ja luova yrityskulttuuri vaikuttaa työntekijöihin ja heidän sidosryhmiinsä (Kotler 2011, 100). Yrityskulttuuri on aistittavissa yrityksen sisäisestä ilmapiiristä, johon vaikuttavat henkilösuhteet ja niiden toimivuus. Myönteinen asennoituminen palvelua kohtaan ja palveluhenkinen ilmapiiri syntyvät, kun yrityksen toiminnoissa korostetaan hyvän palvelun tärkeyttä. (Grönroos 2001, 463.)



Yrityskulttuurin perusta on rehellisyys, joka merkitsee yhteisten arvojen ja työntekijöiden toiminnan yhteen sovittamista. Yrityskulttuuri vaikuttaa henkilöstön elämään, joten arvojen markkinointi työntekijälle on tärkeää (Kotler 2011, 100). Yrityskulttuuri rakennetaan sisältäpäin. Innostavan kulttuurin tuloksena työntekijä tahtoo sitoutua yrityksen missioon ja toimia parhaalla mahdollisella tavalla yrityksen hyväksi. (Rossi 2010, 90–91.) Hyvällä työskulttuurilla ihmisille luodaan henkilöstöpalveluiden avulla arvonnousua, jonka aikaan saama motivaatio ja hyvinvointi välittyvät yrityksen kaikkeen toimintaan. Tällaisia ovat esimerkiksi yksilön halu kehittyä, muutoksenhallintakyky, sitoutuminen ja asiakkaan arvostus. (Liukkonen 2009, 15.)

Yritys- ja palvelukulttuurin luominen edellyttää johdolta kokonaisvaltaista näkemystä ja sen toteutukseen tarvitaan palveluhaluista henkilökuntaa, jolle sekä sisäinen että ulkoinen palvelu on sydämen asia (Grönroos 2000, 479). Palveluja korostava kulttuuri auttaa yrityksen henkilöstöä näkemään myös piilopalvelujen, kuten laskutuksen, reklamaatioiden käsittelyn, puheluihin ja sähköposteihin vastaamisen, tärkeyden. Palvelukeskeisyys vaikuttaa palvelulaatuun ja sitä kautta yrityksen kannattavuuteen. Sisäinen markkinointi on avainasemassa yrityskulttuurin muutoksessa palveluyrityskulttuuriksi. Sen edellytyksiä ovat strategiset, organisatoriset, johtamiseen, osaamiseen ja asenteisiin liittyvät edellytykset. (Grönroos 2000, 466–471).

Henkilöstön aito arvostaminen on osa hyvää yrityskulttuuria. Henkilöstön arvoton kohtelu on merkki kovasta yrityskulttuurista. Yrityksen vuosikertomukseen voi olla helppo kirjoittaa kauniita sanoja henkilöstöstä, mutta hankalissa muutostilanteissa voi olla vaikeaa kohdata todelliset arvot ja arvostukset. (Liukkonen 2009, 17.) Yrityskulttuurin vaikutus palveluun näkyy asiakkaalle henkilöstön ystävällisyytenä, palvelualttiutena, joustavana ja nopeana ammattitaitoisena toimintana (Rope 2005, 183). Yrityksen kulttuuri näkyy sisäisten palvelujen laadussa, henkilöstötyytyväisyydessä ja työntekijöiden pysyvyydessä sekä tuottavuudessa. Sisäisten palvelujen laatutasolla on merkitystä ulkoisen palvelun arvoon, asiakastyytyväisyyteen ja asiakasuskollisuuteen sekä kannattavuuteen ja tuottojen kasvuun. (Hesket, Jones, Loveman, Sassre & Schlasinger 1994, 166.)

Yrityksen sosiaalisella rakenteella tarkoitetaan ihmisten välistä vuorovaikutusta, asemaa ja keskinäisiä suhteita. Yrityksissä sosiaalinen rakenne tarkoittaa henkilöstön lisäksi asiakkaita ja näiden välistä vuorovaikutusta. Vanha organisaatioajattelu esittää rakenteen staattiseksi, suhteet pysyviksi ja muutokset vain organisaatiomuutosten ja uudelleenjär-



jestelyjen yhteydessä. Vanhanaikainen hierarkkinen vallanjako on vaihtunut koko organisaatiota kattavaksi, eikä enää ainoastaan ylimmän johdon etuoikeudeksi. (Liukkonen 2009, 28–29.)

Skandinaavisissa yrityskulttuureissa, etenkin suomalaisissa yrityskulttuureissa, vahvuus on epävarmuuden sietokyvyssä. Epävarmuuden sieto yhdistetään usein innovatiivisuuteen ja uskoon selviytyä vaikeuksista. Kulttuuritutkimuksen mukaan suomalaisilla yrityksillä uuden keksiminen ja kehittäminen on suhteellisen helppoa. (Liukkonen 2009, 35–37). Organisaatiokulttuuri on erityisen merkityksellinen kansainvälisille yrityksille, jotka toimivat eri kulttuureissa ja toimialoilla. Toimiala ja kulttuuri vaikuttavat organisaatiokulttuuriin, jota onnistuneesti rekrytoidut työntekijät muokkaavat. (Hofstede 1998, 24–25.)

Myynnille yritys ja sen kulttuuri ovat erityisen tärkeitä. Myynnistä vastaavat henkilöt ovat ylpeitä yrityksensä hyvästä työnantajamaineesta. Palkitseminen hyvästä laadusta ja korkeasta etiikasta motivoi henkilöstöä erityisen korkeaan palvelun laatuun. (Manning & Reece 2004, 110.) Palveluyrityksille ilmapiiri on erityisen tärkeä, koska palvelukeskeinen ilmapiiri tuottaa asenteita ja työsuorituksia asiakasrajapintaan. Ilmapiiri heijastuu kulttuuriin ja kulttuuri arvoineen asiakkaille. (Grönroos 2001, 456–466.) Yritysten tulee kehittää ilmapiiristään luovuutta kunnioittavaa, jos yritys aikoo menestyä tulevaisuudessa. Tehokkuuden ja laadun merkityksen lisäksi ainutlaatuisuus korostuu. Siihen päästään luovuuden avulla, ja luovuutta saavutetaan rekrytoimalla enemmän luovia ihmisiä, käyttämällä luovia ratkaisuja mahdollistavia tekniikoita tai alan ammattilaisia. Strategian pitää poiketa kilpailijoista ja olla vaikeasti jäljiteltävissä. (Kotler 2005, 71, 133.)

2.1.4 Työhyvinvointi, työtyytyväisyys ja motivaatio

Työhyvinvointi on kokonaisvaltainen ilmiö, joka Työterveyslaitoksen määritelmän mukaan tarkoittaa tuottavaa työtä hyvin johdetussa ja turvallisessa, terveyttä edistävässä ja työuraa tukevassa ja ammattitaitoisessa työyhteisössä ja työympäristössä. Se muodostuu fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta ja henkisestä hyvinvoinnista, josta on vastuussa sekä työnantaja että työntekijä. (ttl.fi/luettu 1.4.2020) Työhyvinvointi perustuu hyvään työhön ja on laadun sekä tuloksen aikaansaamisen perusta. (Kaivola & Launila 2007, 10).



Kun keskustellaan työhyvinvoinnista, nousevat esiin ihminen, terveys ja hyvinvointi, ja sitten määritellään ihminen euroina. Tämä ajatus voidaan kyseenlaistaa ja kysyä, mitä hyvinvointia se kuvastaa. Amerikkalainen tutkija Smith (2005) ehdotti kirjassaan (*To Be of Use – The Seven seeds to Meaningful Work*) paluuta mielekkäisiin töihin; tehtäviin, joista ihminen saa sisältöä ja tarkoitusta elämälle. Mäkitalo kirjoittaa väitöskirjassaan työn mielekkyydestä, koska työn mielekkyys ja ihmisen esiin nostaminen työssä on tärkeää (Liukkonen 2009, 90).

Työhyvinvoinnin näkökulmasta toimiva johtamistyyli on demokraattinen, sopivasti vapauksia ja vastuuta antava, oikeudenmukainen, omaan työhön vaikuttamismahdollisuuksia antava, henkilöstön kanssa keskusteleva johtamistyyli. Työntekijäkeskeisen johtamistyyllillä on huomattu olevan organisaation suorituskykyä lisäävä vaikutus. Esimiehen luottamus työntekijöihin ja näiden kykyyn selviytyä työstään vaikuttaa työntekijöiden suhtautumiseen omaan työhönsä ja heidän työpanoksensa lisääntymiseen. Johto vaikuttaa paljon myös organisaatiokulttuuriin ja yrityksen yhteiseen arvomaailmaan. (Virolainen 2012, 106.) Myynnissä toimivat henkilöt tekevät toisinaan hyvinkin itsenäisesti työtä ja tällöin myyntijohtajan rooli on merkittävä niin työhyvinvoinnin kuin tuloksen kannalta.

Työhyvinvoinnin antia yrityksille ovat luovuus ja innovaatiot. Avoimuus ja vuorovaikutus tuottavat innovaatioita ja luovia ratkaisuja ajattelun tuloksena. Dialogisuus tuottaa yritykseen innovatiivista henkeä (Kaivola & Launila 2007, 119). Uudenlainen vuorovaikutus laajentaa sosiaalista ulottuvuutta yksilötasolta organisaatiolle, asiakkaalle ja ympäröivään yhteiskuntaan (Kaivola & Launila 2007, 124–125). Kehittyneissä yrityksissä pyritään luomaan innovaatiotoiminnasta koko yrityksen läpäisevä prosessi (Taipale 2007, 67).

Työhyvinvoinnin kehittäminen on parhaimmillaan suunnitelmallista ja pitkäjänteistä koko organisaatiota koskevaa prosessiluontoista toimintaa. Kaikkia kehittämistoimenpiteitä ei pidä tehdä samanaikaisesti, etteivät ne jää pintapuolisiksi. (Virolainen 2012, 135). Työhyvinvointiin liittyy kiinteästi myös organisaatioilmapiiri, joka on lähellä työviihtyvyyden käsitettä. Ilmapiiri kertoo, miten työympäristö vaikuttaa työntekijöiden motivaationalaiseen käytökseen. Ilmapiiri heijastaa yrityksessä sen arvoja, asenteita ja normeja, ja siihen vaikuttavat erityisesti ylimmän johdon menettelytavat ja käyttäytyminen. Koysin (2001) on tutkimuksensa kautta todennut, että ilmapiirillä ja organisaation menestymisellä on olemassa yhteys – hyvä ilmapiiri ennakoi hyvää taloudellista tulosta (Virolainen 2012, 184–187).



Kun henkilöstöstä pidetään hyvää huolta ja luodaan puitteet, joissa asiakkaiden palveleminen onnistuu helposti, omaksuu henkilöstö palveluasenteen, jossa henkilöstö ottaa vastuuta ja tekee päätöksiä. Sisäinen asiakkuusajattelu johtaa laadukkaaseen ulkoisten asiakkaiden palveluun ja korkeaan palvelulaatuun. Asiakastarpeisiin sovitettu palvelukokonaisuus, kriittisten kohtien saumaton yhteensovittaminen ja täsmällinen toiminta ovat luonnollinen osa toimintaa. (Selin & Selin 2013, 196–197.)

Työtyytyväisyyden ja motivaation yhteyttä tutkitaan paljon. Tässä tutkielmassa motivaatiolla tarkoitetaan työhinkua, joka saa työntekijän panostamaan huippusuorituksiin ja kantamaan vastuunsa omasta tekemisestään. Työhinku on erityisen tärkeää myynnin menestymisen kannalta ja siksi asia nostetaan tässä kohtaa esiin.

Hyvin toimivassa organisaatiossa yhteenkuuluvuuden tunne ja me-henki ovat suorassa suhteessa tulokseen. Yhteisöllisyys on terveyden, hyvinvoinnin, oppimisen ja tuoksellisuuden tukipilari. Keskinäinen ymmärrys ja yhteiset pitkäjänteiset ponnistelut yhteisen tavoitteen eteen edesauttavat yhteisöllisyyden muodostumista. Yhteenkuuluvuus, turvallisuudentunne ja ympäristön hahmottuminen ovat yhteisöllisyyden antimia. Yhteisöllisyys näkyy hyvänä ilmapiirinä: keskinäisenä luottamuksena ja tukena, avoimuutena, aitona auttamisen haluna, toisista välittämisenä ja huomioonottamisena, yhteishenkenä ja joustavuutena. Jokainen saa toteuttaa omaa yksilöllisyyttään aitona itsenään. Yksilöiden erilaisuus on yhteisöllisyyden perusta. (Kaivola & Launila 2007, 77–78.) Työtyytyväisyyden merkitys on ilmeinen yrityskulttuuriin ja työnantajabrändiin liittyvä tekijä.

2.2 Työnantajabrändi

Työnantajabrändi on pitkän aikavälin toimintamalli, jolla johdetaan työntekijöiden käsitteitä yrityksestä (Armenakis & Harris 2002, 71–72). Työnantajabrändi voidaan nähdä strategisena brändin rakennusprosessina, jonka tavoitteena on kehittää organisaation suhteita sekä nykyisiin työntekijöihin että mahdollisiin tuleviin työntekijöihin. Työnantajabrändin muihin tehtäviin voidaan määritellä lisäksi suhteiden neuvottelu ja säättely. (Aggerholm, Andersen & Thomsen 2011, 113.)

Sisäisen markkinoinnin näkökulmasta työnantajabrändi voidaan määritellä organisaation kuvaksi, joka välitetään yrityksen kasvun ja kehityksen kannalta tärkeimmälle sidosryhmälle, nykyisille ja potentiaalisille työntekijöille (Sehgal & Malati 2013, 51–53).



Työnantajabrändillä on havaittu myös vaikutusta ulkoisiin sidosryhmiin ja heidän odotuksiinsa (Maxwell & Knox 2009, 903–904). Työnantajabrändin rakentaminen voidaan määrittellä sisältäpäin lähteväksi johtamisohjelmaksi, joka määrittelee ja luo tavoitellun työnantajakuvan markkinoinnin keinoin (Vaijayanthi, Roy, Svhreenivasan & Srivathan 2011, 94).

Nykyään työnantajabrändin määritelmä sisältää monta eri hyötyluokkaa, joita on lisätty vuonna 1996 Amblerin ja Barrown tekemän määritelmän jälkeen. Ensimmäiseksi tutkijat määrittelivät työnantajabrändin olevan toiminnallisten, taloudellisten ja psykologisten hyötyjen summa. (Ambler & Barrow 1996, 187.) Myöhemmin hyötyluokkiin lisättiin organisatoriset hyödyt (Kucherov & Zavyalova 2011, 88) ja sosiaaliset hyödyt (Biswas & Suar 2013, 95). Hyötyluokkiin kuuluu myös asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tietoisuus yrityksen laadukkaasta henkilökunnasta, heidän työkokemuksestaan ja työntekijöiden arvostamasta yritysidentiteetistä, johon on helppoa samaistua ja suositella muille (Martin, Gollan & Grigg 2011, 3618–3619). Lievens ja Highhouse ovat huomanneet työnantajabrändin luovan myös symbolista arvoa, joka tulisi lisätä työnantajabrändin määritelmään. Symboliset arvot vaikuttavat työntekijän minäkuvaan (Lievens & Highhouse 2003, 95–96), koska niiden kautta määrittyy, miten ulkopuoliset ihmiset näkevät henkilön työnantajan (Ashforth & Mael 1989, 22, 34–35). Symboliset ominaisuudet auttavat myös erottamaan työnantajat toisistaan (Van Hove, Bas, Cromheecke & Lievens 2013, 553). Toiminnalliset hyödyt liittyvät usein työn sisältöön, uralla etenemiseen, koulutukseen ja mahdollisuuteen käyttää tietotaitojaan. Taloudellisia hyötyjä ovat esimerkiksi hyvä palkka, bonusjärjestelmät, työllistymisen varmuus ja työajat. Psykologisia hyötyjä ovat muun muassa yrityskulttuuri, sujuvat työntekijäsuhteet, tiimi- ja ryhmätyö sekä työn puolueeton evaluointi. Sosiaalisia hyötyjä työnantajabrändin myötä ovat työilmapiiri, työympäristö ja tukimahdollisuudet (Biswas & Suar 2013, 95). Organisatorisina etuina ovat toiminnan kansainvälisyys, markkinajohtajuus, yrityksen historia, johtamistyyli, ylimmän johdon asema ja maine (Kucherov & Zavyalova, 2011, 88–90). Kilpailijoista erottautuminen ja sopivan työvoiman houkutteleminen ovat työnantajabrändin tehävät (Moroco & Uncles 2008, 163–167) kuten taulukossa 1 osoitetaan.



Taulukko 1. Työnantajabrändin hyötyluokat

Ominaisuus	Käytännön esimerkki	Tutkijat	Vuosi
Toiminnallinen	Työnkuva	Ambler & Barrow	1996
Taloudellinen	Palkitseminen	Ambler & Barrow	1996
Psykologinen	Yrityskulttuuri	Biswas & Suar	2013
Symbolinen	Minäkuva	Lievens & Highhouse	2003
Organisatorinen	Markkina-asema	Kucherov & Zavyalova	2011
Sosiaalinen	Työilmapiiri, tuki	Biswas & Suar	2013
Sidosryhmätietoisuus	Tietoisuus osaamisesta	Martin, Gollan & Grigg	2011

Työnantajabrändillä on vaikutusta yrityksen kiinnostavuuteen työnantajana, ja se ratkaisee, millaista henkilöstöä yrityksessä työskentelee. Työnantajabrändi houkuttelee oikean tyyppisiä yritykseen sopivia henkilöitä, se lisää työtyytyväisyyttä, sitouttaa yritykseen, vähentää henkilöstön vaihtuvuutta, vahvistaa tuotebrändiä ja lisää yrityksen tuottavuutta. (Roberts & Khatibi 2013, 27.) Työntekijöiden sitouttamisella tavoitellaan työntekijöiden ja organisaation tuottavuuden ja tuloksen kasvua. Työnantajabrändi kohdistuu erityisesti nykyisiin työntekijöihin, joiden toiminta edesauttaa asiakassuhteiden vahvistumista kasvattaen yrityksen kannattavuuteen. (Davies 2008, 670.) Työnantajabrändin vaikutuksena on huomattu olevan myös työntekijöiden suorittamisen vahvistuminen ja lojaaliuden kasvu (Sehgal & Malati 2013, 51–54). Lisäksi työnantajabrändin tavoitteena on kasvattaa työntekijöiden sitoutumista ja uskollisuutta työnantajaa kohtaan sekä parantaa työtyytyväisyyttä (Davies 2008, 667–668). Samoin kuin yritysbrändeissä menestyvien työnantajabrändin piirteistä esiin nousivat tunnettuus, merkityksellisyys, syvällisyys, kilpailijoista erottautuminen ja lisäksi psykologisen lupauksen täyttäminen (Moroco & Uncles 2008, 163–167).

Työnantajabrändin tehtäviin kuuluu erilaistaminen eli yrityksen erottautuminen työnantajana muista yrityksistä. Monipuolinen ja vahva työnantajabrändi saavuttaa erottautuvan aseman nykyisten ja kohderyhmään kuuluvien työntekijöiden mielissä. (Davies 2008, 670.) Missio ja yrityksen strategiset liiketoiminnan arvot sekä yrityksen tavoitteet tulevat esiin työnantajabrändin kautta (Sehgal & Malati 2013, 51–54). Erilaistamisen näkökulmasta on muistettava, että yrityksen nykyisten ja potentiaalisten työntekijöiden tarpeet eroavat toisistaan, kuten myös asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeista. Erilaistaminen kohdistuu nykyiseen ja tulevaisuuden mahdolliseen henkilöstöön. (Barrow & Mosley 2005, 63–65, 104.)



Työntekijöiden sitoutumisen ja heidän keskinäisten suhteiden on todettu parantuneen työnantajabrändin avulla, joten työnantajabrändin avulla yritys pienentää työntekijöidensä vaihtuvuutta (Berthon ym. 2004; Kucherov & Zavyalova 2011, 102–104). Vaihtuvuuden minimointi pitää yrityksen tietotaidon yrityksen sisällä ja varmistaa yrityksen tulevaisuuden kilpailukyvyn (Sehgal & Malati 2013, 52–54). Henkilöstön vaihtuvuuden vähentäminen pienentää rekrytointikustannuksia (Davies 2008, 670–671; Kucherov & Zavyalova 2011, 102) ja parantaa taloudellista kannattavuutta (Mosley & Barrow 2005, 70). Työnantajabrändi perustuu ajatukseen, että yrityksen arvo kasvaa henkisen pääoman kautta. Henkiseen pääomaan investoimalla parannetaan todennäköisesti yrityksen suorituskykyä. (Backhaus & Tikoo 2004, 503.)

Työnantajabrändiä käsitteenä on käytetty laajemmin 2000-luvulla, kun sitä käsittelevä tutkimus on lisääntynyt ja tutkijat ovat määritelleet käsitteen tarkemmin. Työnantajabrändiä voidaan tarkastella brändinä. Kuten brändi, myös työnantajabrändi antaa arvopauksia ja herättää huomiota ainutlaatuisuudellaan (De Chernatony, 2009, 101–104). Työnantajabrändi koostuu toiminnallisista, taloudellisista ja psykologisista eduista, joita työpaikka tarjoaa ja jotka yritykseen liitetään (Ambler & Barrow 1996, 185–206). Työnantajabrändin eduksi voidaan lisätä myös organisatorinen ulottuvuus (Kucherov & Zavyalova 2012, 88–89) sekä sosiaaliset hyödyt (Biswas & Suar 2013, 95).

Työnantajabrändin toiminnallisia etuuksia ovat työn sisältö, mahdollisuus osaamisensa toteuttamiseen, koulutus ja uralla etenemismahdollisuudet. Taloudelliset etuudet liittyvät työstä saatavan korvauksen määrään, palkkio- ja bonusjärjestelmään ja työn pysyvyyteen. Psykologisiin etuihin kuuluvat vahva yrityskulttuuri, hyvin toimivat työntekijäsuhteet, tiimityö ja objektiivinen työnarviointi. Työympäristö ja hyvä ilmapiiri työpaikalla ovat sosiaalisia etuja. (Biswas & Suar 2013, 95.) Organisatoriset etuudet ovat esimerkiksi ylimmän johdon maine ja asema, johtamistyyli, markkinajohtajan asema, kansainvälisyys, tuotebrändit ja yrityksen historia. Työnantajabrändi antaa yrityksestä aktiivisen ja monia sidosryhmiä tavoittelevan mielikuvan. (Kucherov & Zavyalova 2011, 88–90.)

Työnantajabrändi-käsitteen taustalla on kilpailu ammattitaitoisesta työvoimasta, johon käsite ”sotalahjakkuuksista” viittaa (Stumpf & Tymon 2001, 48). Oikeiden ihmisten saaminen oikeisiin paikkoihin on hankalaa. Työikäisen väestön määrä vähenee ja koulutettujen työntekijöiden tarve kasvaa uusien alojen syntyessä markkinoille. (Moroko & Uncles 2008, 161.) Myös kansainvälistyminen ja työvoiman liikkuvuus lisäävät omalta osaltaan kilpailua osaavasta ja ammattitaitoisesta työvoimasta. Asiantuntijoita tarvitaan,



jotta liiketoiminta kehittyy ja yritys pystyy tarjoamaan asiakkaille juuri näiden tarpeisiin sopivia palveluja tai tuotteita.

Työnantajabrändi houkuttelee ja auttaa yritystä saamaan oikeanlaisia työntekijöitä. Työnantajabrändin on myös todettu vaikuttavan työtyytyväisyyteen, työhön sitoutumiseen, yrityksessä pysymiseen, yrityksen tuottavuuteen ja vahvistavan mahdollisia tuotebrändejä. (Roberts & Khatibi 2013, 27.) Sitoutuneisuuden lisääntyminen ja vaihtuvuuden vähentyminen vaikuttavat yrityksen tuottavuuteen ja kannattavuuteen, koska ne pienentävät rekrytointi- ja koulutuskuluja sekä töiden uudelleen järjestelyistä aiheutuvia työmäärän lisääntymisiä ja motivaation vähenemistä sekä tietotaidon vähenemistä. (Yamamoto 2011, 3550–3551.)

Työnantajabrändin avulla johdetaan pitkäjänteisesti työntekijöiden käsityksiä yrityksestä (Armenagis & Harris 2002, 71–72). Työnantajabrändi voidaan määritellä myös strategiseksi brändin rakennusprosessiksi, jonka tavoite on luoda ja ylläpitää kestäviä suhteita yrityksen ja sen nykyisten sekä potentiaalisten työntekijöiden välillä. (Aggerholm, Andersen & Thomsen 2011, 113.) Työnantajabrändin rakentamista on kuvattu kolmivaiheiseksi prosessiksi, jolla yritys pyrkii saavuttamaan tavoitteensa ja houkuttelemaan nykyisiä ja tulevia työntekijöitä. Prosessin vaiheet ovat työnantajabrändin arvolupauksen kehittäminen ja työnantajabrändin ulkoinen sekä sisäinen markkinointi. (Backhaus & Tikkoo 2004, 502–503.) Työnantajabrändin rakennusprosessista on myös viisiosainen versio, jolloin prosessi koostuu nykyisen työnantajakuva arvioinnista, tavoitemielikuvan muodostamisesta, työnantajabrändin arvolupauksen kehittämisestä, työnantajabrändin implementoinnista sekä arvioinnista ja sopeuttamisesta. (Robertson & Khatibi 2012, 32.) Toisten tutkijoiden mielestä prosessia ovat tutkimus, arvolupaus, viestintästrategia, viestintämateriaali ja työnantajabrändin käyttöönotto (Parment & Dyhre 2009, 56–80). Työnantajabrändi on yrityksen sisäisen markkinoinnin näkökulmasta yrityksen kasvulle ja kehitykselle tärkeimmälle sidosryhmälle eli nykyisille ja tuleville työntekijöille tarkoitettu kuva yrityksestä työnantajana (Sehgal & Malati 2013, 51–56). Yritykset pyrkivät luomaan itsestään työnantajakuva, joka houkuttelee työntekijöitä. Työnantajabrändi onnistuu ainoastaan, jos yritys ymmärtää työnantajan viehätysvoiman (employeer attractiveness) ja siihen vaikuttavat tekijät. (Berthon, Ewing & Hah, 2004, 154, 169.) Halutun työnantajan maine saattaa muuttua rasitteeksi, jos liian moni yrittää hakeutua yrityksen työntekijäksi. Tällöin rekrytointiin käytettävät kustannukset saattavat nousta. (Evans, Pucik & Björkman 2010, 273.)

Yrityksen arvot määrittelevät oikeanlaisen työntekijän, jonka löytämiseen yritykset



panostavat. Koska vanhempia ja kokeneita työntekijöitä ei ole riittävästi, etsivät yritykset nuorempia potentiaalisia kykyjä nykyään proaktiivisesti trainee-ohjelmien kautta. (Farn-dale, Scullion & Sparrow 2010, 163.) Työntekijöiden kiinnostus työnantajaa kohtaan on sekä instrumentaalista että symbolista. Instrumentaalisia syitä ovat palkka ja yrityksen sijainti. Symbolisia syitä ovat esimerkiksi arvot, joita yritykseen yhdistetään. (Lievens & Highhouse 2003, 77–78.) Symboliset tekijät erottavat toisistaan yritykset, joiden instrumentaaliset tekijät saattavat olla hyvinkin samankaltaiset (Lievens & Highhouse 2003, 95–97). Työnantajayritys vaikuttaa minäkuvaan ja määrittää sosiaalista identiteettiä – positiivinen yrityskuva vaikuttaa positiivisesti minäkuvaan (Ashforth & Mael 1989, 22, 34–35).

Menestyvän työnantajabrändin piirteitä ovat tunnettuus ja bränditietoisuus, merkityksellisyys, syvällisyys sekä erottautuminen kilpailijoista. Työnantajabrändin odotetaan myös täyttävän psykologisen lupauksensa. (Moroko & Uncles 2008, 163–167; Biswas & Suar 2013, 95.)

Työnantajabrändiin liitetään innovatiivisuus. Vahvat työnantajabrändit kykenevät luomaan innovatiivisuutta, koska niiden henkiset resurssit ovat laadukkaampia kuin yritysten, jotka eivät ole keskittyneet työnantajabrändiin. Tutkijat perustelevat innovatiivisuutta laadukkaammilla henkisillä resursseilla verrattaessa yrityksiin, joilla ei ole kehittynyt työnantajabrändi. (Martin, Gollan & Grigg 2011, 3619.) Työnantajabrändi voidaan määritellä yleisesti sidosryhmien keskuudessa tunnustetuksi erinomaisia työkokemuksia tarjoavaksi yritykseksi, erottuvaksi organisaatioksi ja työntekijöiden arvostamaksi identiteetiksi, johon he sitoutuvat, luottavat ja josta he haluavat kertoa muillekin verkostoissaan (Martin ym. 2011, 3618).

Työnantajabrändin käyttö yrityksissä on viime vuosina laajentunut sisäisestä markkinoinnista myös ulkoiseen brändin rakentamiseen (Kunerth & Mosley 2011, 20). Ulkoisen ja sisäisen brändin yhdistäminen voi luoda sisäisesti sopivia henkilöitä houkuttavan työnantajabrändin ja ulkoisesti asiakkaita kiinnostavan tuotearvolupauksen. Tämä vaatii sitä, että sisäinen markkinointi toteuttaa lupastaan mielekkästä työstä, hyvästä työilmapiiristä, koulutuksesta ja ulkoisen brändin lupaukset laadukkaista tuotteista toteutuvat. (Simmons 2009, 688–692.) Työnantajabrändi on henkilöstöjohtamisen ja markkinoinnin yhteistyössä rakentamaa viestintää, joka liittyy brändäyskonseptiin, markkinointiin ja viestintään sekä HR-tekniikoihin (Martin ym. 2011, 3618–3637). Vahva tuotebrändi vaikuttaa yrityksen työnantajabrändiin positiivisesti (Robertson & Khatibi 2012, 43–44).



Työnantajabrändi rekrytointikontekstissa on paketti psykologiaa, taloudellisia ja toiminnallisia hyötyjä, joita potentiaalinen työntekijä mielikuvissaan yhdistää yritykseen. Tieto odotuksista auttaa luomaan houkuttelevaa ja kilpailukykyistä työnantajabrändiä. Työnantajabrändin viestinnässä tärkeitä seikkoja ovat selkeys, uskottavuus sekä johdonmukaisuus. (Wilden ym. 2010, 56.)

Työnantajabrändille huomattiin kaksi tärkeää osatekijää: mielenkiintoisuus ja ajankohtaisuus. Tutkimusten mukaan työnantajabrändi toimii brändin tavoin ja luo asiakkaalle tarjotusta ratkaisusta laadukkaamman mielikuvan kuin ilman sitä. (Moroko & Uncles 2008, 163–167.) Kasvava joukko asiakkaita haluaa ratkaisunsa motivoituneen henkilökunnan yritykseltä, koska uskovat näin saavansa parempaa laatua ja mahdollisesti innovatiivisia ratkaisuja omiinkin haasteisiinsa. Great Place to Work-organisaatio (GPTW) palkitsee ja mainostaa parhaita työnantajia ja tuo esiin tällaisten yritysten henkilökunnan huomattavaa merkitystä ja heidän viihtymistään työpaikoillaan sekä motivoitunutta asennetta, joka voi johtaa huippusuorituksiin. (www.greatplacetowork.fi).

Työnantajabrändin rakentaminen on kallis investointi, josta aiheutuu niin markkinointikuluja kuin henkilöstöjohtamisen kuluja (Lawler 2005, 15). Henkilöstön koulutukseen ja kehitystoimintoihin käytetyt varat tuottavat positiivisia seurauksia, mutta taloudelliset henkilöstökustannukset lisääntyvät (Kucherov & Zavyalova 2012, 103). Palkkaodotukset ovat matalampia yrityksissä, jotka panostavat työnantajabrändiin kuin yrityksissä, jotka eivät panosta siihen (Berthon ym. 2005).

2.3 Työnantajabrändin tehtävät ja osatekijät

Organisaation menestyksen ja jatkuvuuden paras tae on osaava ja sitoutunut henkilöstö (Liukkonen 2009, 51). Tyytyväinen henkilöstö vaikuttaa omalla työllään asiakassuhteiden syvenemiseen ja näin yrityksen kannattavuuteen (Davies 2008, 670). Yritysten sisäisten palvelujen taso vaikuttaa ulkoiseen palvelulaatuun. Sisäiset palvelut kohdistetaan yrityksen koko henkilöstölle ja niillä on merkittävä rooli yrityksen ulkoisille asiakkaille tarjottavaan palvelulaatuun, yrityksen kilpailukykyyn ja kannattavuuteen. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 180–182.) Uusien kykyjen houkuttelu ja olemassa olevien kykyjen pitäminen yrityksessä on tullut kriittiseksi näkökohdaksi yrityksen menestymisen kannalta. Työnantajabrändin on todettu vahvistavan työntekijöiden lojaaliutta. (Sehgal & Malati 2013,



51–54.) Työnantajabrändin tehtävänä on myös parantaa työtyytyväisyyttä, uskollisuutta ja sitoutumista työnantajaan (Davies 2008, 667–668).

Työnantajabrändi sisältää yrityksen arvojärjestelmän, menettelytavat ja käyttäytymismallit, joilla yritys houkuttelee, motivoi ja pitää sekä nykyiset että tulevat työntekijänsä. Työnantajabrändi auttaa saamaan kiinni yrityksen ydinpiirteistä, joilla se kiinnittää työntekijät ja muut sidosryhmänsä itseensä. Työnantajabrändin päämäärä on vakuuttaa yritys hyväksi työnantajaksi. Yrityksellä on sekä sisäisiä että ulkoisia sidosryhmiä. Sisäisiä sidosryhmiä ovat hallituksen jäsenet, ylin johto, päälliköt, työntekijät, liitot ja muut, jotka hyötyvät yrityksen panoksesta sen kasvuun. Näistä työntekijät ovat sisäisen markkinoinnin ydinkohderyhmä, jota yritetään sitouttaa yrityksen arvoihin ja tavoitteisiin. Työntekijät, jotka hyötyvät liiketoiminnan ja brändiarvojen synergiasta ovat pidempään yrityksen palveluksessa ja sitoutuneempia, mikä johtaa suoraan tuottavuuden lisääntymiseen. Pitääkseen osaavan henkilökuntansa, yrityksen tulee omaksua tiettyjä toimintoja, kuten tehokas johtaminen, tiimityöskentely, harjoittelu ja kehittyminen, vaihteleva työympäristö, palkitsemisjärjestelmä, tasapaino työ- ja yksityiselämän välillä ja joustava työaikajärjestelmä. Tehokas työnantajabrändi ottaa proaktiivisen lähestymistavan identifioimalla halutut brändimielleyhtymät ja pyrkimällä kehittämään näitä mielle-yhtymiä. Proaktiivisella toiminnalla yritys pystyy mitä todennäköisemmin pitämään osaavan työvoimansa ja saavuttamaan tavoittelemansa paikan markkinoilla. (Sehgal & Malati 2013, 52–65.) Työnantajabrändi nostaa organisaation houkuttelevuutta ja mahdollisuutta potentiaalisen työntekijän ja organisaation välisen yhteensopivuuden arviointiin (Elving ym. 2012, 355–373).

Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että sosiaalisen pääoman merkitys yrityksen tehokkuuteen ja menestykseen on huomattava (De Chernatony & Harris 2001, 441–456, Mosley 2007, 123–124). Työntekijä voi olla yrityksen paras brändilähettiläs ja tuoda lisää kilpailuetua työnantajalleen, jonka maineeseen hänellä on suuri vaikutus. Yrityksen on suositeltavaa huomioida toiminnallisten seikkojen lisäksi työntekijän ja työnantajan välinen yhteensopivuus. (Golts & Wilson 2001, 99–104.) Todellisten ammattilaisten palkkaaminen on strategisesti tärkeä viesti, joka ei ole helppo tehtävä ja tarvitsee avukseen rekrytointiviestintää. Houkuttelevan työnantajabrändin lisäksi työn pitää luoda työntekijälle tarkoitusta ja tukea hänen persoonaansa (Albert & Dutton 2000, 13–17). Monet organisaatiot epäonnistuvatkin tavoitellessaan yrityksestä houkuttelevaa mielikuvaa ja erilaistumista kilpailijoistaan (Elving ym. 2012, 355–373).



Työnantajabrändi nousee koko ajan tärkeämmäksi tieteellisen ja käytännön keskustelun aiheeksi, koska sillä on suora vaikutus yrityksen maineeseen, osaamisen johtamiseen ja henkilöstön sitoutumisohjelmiin. Työnantajabrändillä on potentiaalia auttaa organisaatiota aitouteen, herkkyyteen ja rakentamaan sosiaalista pääomaa, mikä edistää innovaatiohjelmaa ja liiketoimintamallin muutosta. (Martin ym. 2011, 3618–3637.)

Työnantajabrändiä voidaan käsitellä käytännön ja politiikan tasolla. Käytännön taso edustaa paikallista näkökulmaa, jossa työnantajabrändi jakaantuu henkilöstön rekrytointiin, perehdyttämiseen, tiimijohtamiseen, oppimiseen, kehitykseen, työympäristöön, palkkiojärjestelmään ja suorituskyvyn arviointiin. Laajasti katsottuna työnantajabrändin osa-alueina voidaan pitää ulkoista mainetta, sisäistä kommunikaatiota, sisäistä mittaristoa, tukitoimintoja, ylimmän johdon asemaa, arvoja ja yhteiskuntavastuuta. (Barrow & Mosley 2005, 150.) Työnantajabrändi voidaan jakaa myös kokonaisuuden muodostavaan kolmeen erilliseen osa-alueeseen. Työllistymisbrändi kuvaa työskentelyä organisaatiossa. Se profiloii ja viestii yrityksen kohderyhmälle yksilöllisellä ja kilpailullisella tavalla. Rekrytointibrändin tehtävä on markkinoida yrityksen vapaina olevia työpaikkoja ja toimia hakuprosessissa. Rekrytointibrändi on suunnattu ulkoiseen yleisöön, mutta toimii myös rekrytointina sisäiselle kohderyhmälle. Kolmantena osa-alueena on kokonaisuus, jonka sisäinen ja ulkoinen työnantajabrändi muodostavat. (Mandhanya & Shah 2010, 44–45.)

Barrown ja Mosleyn mukaan työnantajabrändissä on kaksi tasoa; poliittinen taso ja käytännön taso. Poliittinen taso on laajempi ja pitää sisällään ulkoisen maineen, ylimmän johdon aseman, arvot, yhteiskuntavastuun ja sisäisen kommunikaation sekä sisäisen mittariston. Käytännön tason eli paikallisen tason osa-alueet ovat työympäristö, rekrytointi ja perehdyttäminen, palkkiojärjestelmä, suorituskykyarviointi, tiimijohtaminen sekä oppiminen ja kehittyminen. (Barrow & Mosley 2005, 150.)

Jotkut yritykset keskittyvät näkyvyyden luomiseen yrityksen ulkopuolelle ja osa keskittyy rakentamaan brändiä sisäisesti. Sisäistä brändiä pidetäänkin ulkoisen brändin perustana, koska yritys voi hyödyntää nykyisiä työntekijöitään brändilähettiläinä ulkoisen markkinoinnin hyväksi. Ulkoinen työnantajabrändi keskittyy yrityksen tunnettuuden rakentamiseen ja se edellyttää nykyiseltä henkilöstöltä toimimista ulkoisen brändin rakentamisen välineinä ja viestimistä yrityksestä potentiaalisille henkilöille. Ulkoisen brändin rakentaminen onnistuu, kun se on sopusoinnussa sisäisen brändin kanssa. (Mandhanya & Shah 2010, 44–45.)



2.4 Työnantajabrändin arvolupaus

Työnantajabrändin arvolupaus viestii organisaation kulttuurista, johtamistyylistä ja organisaation henkilöstön ominaispiirteistä (Robertson & Khatibi 2012, 32). Arvolupauksellaan yritys määrittelee työnantajayrityksen tarjoaman kohderyhmälleen ja antaa työntekijöilleen psykologisen lupauksen, jonka yritys täyttää. Henkilöstöhallintonsa vastuulisuuteen panostavat yritykset onnistuvat työnantajabrändin rakentamisessa ja oikeiden työntekijöiden rekrytoinnissa ja näin ne kehittävät tavoittelemansa palvelubrändin ulkoisestikin (Schlager, Bodderas, Maas & Cachelin 2011, 505). Kotlerin mukaan yrityksen vahvat perusarvot ovat tae tuottavuudelle, koska ne houkuttelevat erityisosaajia, laadukasta työvoimaa ja sitouttavat työntekijät. Hän esittelee Lencionin tutkimuksen, joka luokittelee arvot neljään eri tyyppiin. Pelisääntö-arvot ovat käytöstapoja, jotka henkilöllä pitäisi olla jo hänen tullessaan yrityksen työntekijäksi. Toive-arvoilla tarkoitetaan arvoja, joita yrityksellä ei vielä ole, mutta joita se tavoittelee. Satunnaiset arvot ovat tulos työntekijöiden yhteisistä luonteenpiirteistä ja perusarvot heijastavat yrityskulttuuria. (Kotler 2011, 86,91.) Työntekijät arvostavat työnantajan arvoissa sosiaalista vastuuta ja sosiaalista ilmapiiriä (Elving & kumpp. 2012, 353–373).

Yritykset tarvitsevat uskollisia työntekijöitä täyttääkseen sidosryhmiensä odotukset ja saavuttaakseen menestystä. Näin ollen työnantajabrändi voi olla voimakas väline osaajien houkutteluun. Elving ja kumppanit ovat tutkineet työnantajabrändin käyttöä työpaikkailmoittelussa ja todenneet, että yrityksen asemointi, sisäinen brändäys, työnantajabrändi ja niihin liittyvät käytännöt voivat olla yritykselle väyliä menestykseen. Työnantajabrändin tulee olla johdettu organisaation positiosta ja yhtiön identiteetistä. Brändätty identiteetti voi tuoda huomattavia kilpailuetuja kyvykkyyksistä kilpailtaessa. (Elving ym. 2012, 355–373.) Arvolupauksen pitää olla todenmukainen, kiinnostava ja erilainen (Parment & Dyhre 2009, 67).

Arvoprosessi vaatii yritysjohtolta tavoitteellista pitkän aikavälin toimintaa, jolla saadaan henkilöstö ymmärtämään, hyväksymään ja sisäistämään arvot. Arvot näkyvät jokapäiväisessä toiminnassa ja ovat osa henkilöstön omaakin arvomaailmaa. (Selin & Selin 2013, 101–102.) Työnantajabrändi tuo yrityksen arvoja esiin. Nykyisessä taloudessa yrityksen on oltava ainutlaatuinen; erikoisuus muuttuu arvoksi, millä on ratkaiseva merkitys tulevaisuudessa. Yritys lisää houkuttelevuuttaan luomalla haluttavan yritysbrändin. Yrityksen ilmapiiri, kehittyminen, kompensatio ja innovaativuus voivat edistää yrityksen houkuttelevuutta myös rekrytointi-ilmoittelussa. (Elving & kumpp. 2012, 355–373.)



Kaikki liiketoiminta on vastuussa eettisesti toimintansa menettelytapojen lisäksi vaikutuksesta kaikkiin sidosryhmiinsä juuri tällä hetkellä ja tuleville sukupolville. Yrityksen sosiaalinen vastuullisuus ja yrityksen arvoihin sitoutuneet työntekijät voivat toimia sosiaalisen vastuun näkökulmasta tehokkaasti. Yrityksen mission ja etiikkakoodien lisäksi pitää eettisyys juurruttaa rakenteeseen ja jokaiseen työntekijään. (Collier & Esteban 2007, 30.)

Strategiaa, joka viestii työntekijöille, millainen työnantaja yritys on, mitä ovat yrityksen odotukset henkilöstölleen ja mitä yritys tarjoaa henkilöstölleen, kutsutaan työnantajan arvolupaukseksi (engl. Employer Value Proposition, EVP). Arvolupauksen tarkoitus on houkutella, sitouttaa ja motivoida työntekijöitä, jotka omaavat strategian, tavoitteiden ja käytännön toimimisen kannalta yritykselle tärkeitä tietotaitoja ja sopivan persoonallisuuden (Lawler 2005, 13). Arvolupaus määrittää työnantajan ja työntekijän välisen suhteen ja se kuvaa etuja, joita työsuhde työntekijälle tarjoaa (Fox 2012, 36–42). Se sisältää organisaatiokulttuuriin, johtamistapaan, henkilöstöominaisuuksiin, tuotteiden ja palvelun laatuun ja työllisyysnäkyymiin liittyviä etuja (Sullivan 2002, 504). Arvolupaus viestii taloudellisten etujen ohella aineettomia emotionaalisia ja konkreettisia hyötyjä niin nykyiselle kuin tulevalle henkilöstölle. Arvolupauksen tulisi olla koko henkilöstölle yhdenmukainen ja riittävän joustava, jotta voidaan tavoitella monenlaisia henkilöitä. Henkilöt voidaan jaotella esimerkiksi iän, sukupuolen ja kulttuurin mukaan. (Barrow & Mosley 2005, 145–146.)

Työnantajan arvolupaus on selkeä, johdonmukainen ja rehellinen lupaus, joka perustuu olemassa oleviin tutkimuksiin niin nykyisten kuin potentiaalistenkin työntekijöiden kohdalla (Heger 2007, 123–125). Johdonmukaisuus alkaa potentiaalisten työntekijöiden houkuttelevuudesta ja jatkuu koko työsuhteen ajan päättyen positiiviseen kuvaan yrityksestä (App ym. 2012, 269). Onkin tärkeää, että yritys ymmärtää potentiaalisten työntekijöiden odotuksia, jotta yritys osaa tarjota työntekijöille heille tärkeitä asioita. Tämän lisäksi yrityksen tulee olla tietoinen kilpailijoiden toimista, jotta voidaan varmistua yrityksen omasta erilaisuudesta kilpailijoihin nähden. (Shrivastava & Bhatnagar 2010, 27.)

Arvolupauksen kehittäminen on haasteellinen tehtävä kaikille organisaatioille ja vaatii brändiarkkitehtuurilta paljon. Yrityksen tulee valita, toimiiko se yhdellä brändillä vai onko sillä käytössä laajempi brändiportfolio. Myös harmonia kuluttajan ja työnantajan arvolupauksen kesken on välttämätön ja niiden tulee olla tasapainossa sidosryhmäviestinnän kanssa. (Rosethorn 2009, 31.) Arvolupauksista kehitettäessä tarvitaan tukea yrityksen



markkinoinnilta ja kommunikaatiojärjestelmältä (Mosley & Kunerth 2011, 19–20). Tutkimuksen tekeminen tuottaa informaatiota tekijöistä, joiden varaan arvolupaus voidaan rakentaa (Rosethorn 2009, 30). Arvolupaus tulee liittää organisaation omaan käyttäytymiseen ja toimintatapoihin (Mahandhanya & Shah 2010, 43–47). Implementointia yrityksen käytäntöihin pidetään tärkeimpänä tekijänä arvolupauksen kehittämisessä (Lawler 2005, 13). Ulkoisten kohderyhmien tarpeiden tunnistaminen on arvolupauksen kehittämisen onnistumisen kannalta kriittinen tekijä. Ulkoisten kohderyhmien tarpeet poikkeavat sisäisten kohderyhmien tarpeista ja tämä on huomioitava rekrytointiviestinnässä. (Minchington 2012, 33.)

Työnantajabrändin kehittämiseen kuuluu kiinteästi implementointivaihe, jolla viestitään työnantajabrändistä esimerkiksi kehityskeskustelujen avulla ja yrityksen sisäistä intranet-verkkoa hyödyntäen (Mandhanya & Shah 2010, 46–47). Työnantajabrändin näkyminen ulkoisesti internetsivuilla tavoittaa muitakin kohderyhmiä kuin nykyisen henkilöstön tai mahdolliset tulevat työntekijät. Jo rekrytointi-informaatioissa ja perehdytyksessä tulee näkyä työnantajabrändin elementtejä. (Cafolla 2008, 23–26.) Näin yritys viestii, millainen työnantaja se on. Uskottavuuden viestintään voi varmistaa nykyiseltä henkilöstöltä. Sisäinen viestintä takaa johdonmukaisuuden kaikessa yritysviestinnässä. Työnantajabrändiviestinnässä tulee keskittyä työnantajabrändin ydinominaisuuksiin, jotta viesti pysyy selkeänä. (Barrow & Mosley 2005, 145.) Viestinnän onnistumisen tausta on arvolupauksen tunnistettavuus yrityksen nykyisen henkilöstön keskuudessa ja yrityksen kyky sekä tahtotila pitää arvolupauksensa (Cafolla 2008, 23–26). Viestinnän keskittyessä lähitulevaisuuteen, on työntekijöiden helpompi omaksua arvolupaus kuin visiot tulevaisuudesta (Barrow & Mosley 2005, 145). Kun yritys on saanut vahvan työnantajabrändin rakennettua, on sen ylläpitäminen tärkeää ja työnantajabrändin hallinta jatkuvaa strategista toimintaa.

Liiketoiminnassa työnantajabrändin onnistuminen voidaan todeta esimerkiksi kasvaneena asiakastyytyväisyytenä, sairaspotilaiden vähentymisenä, henkilöstön vaihtuvuuden laskuna ja tuottavuuden nousuna (Rosethorn 2009, 162). Työnantajabrändin vaikutukset voidaan jakaa työnantajabrändin päätehtävien eli potentiaalisten työntekijöiden houkuttelevuuden ja nykyisen henkilöstön sitoutumisen mukaan. Näihin pääryhmiin lisätään taloudelliset vaikutukset ja työnantajabrändin vaikutukset yrityksen sidosryhmiin, kuten asiakkaisiin, yrityksen kasvaneen asiakastyytyväisyyden ja asiakassitoutumisen myötä. (Rosethorn 2009, 170–173.) B2B- markkinoilla yrityksen työnantajabrändi voi-



daan tunnistaa paremmin kuin yrityksen tuotebrändi. Tällaisessa tapauksessa työnantajabrändin rooli on vahvemmassa asemassa kuin yrityksen tuotebrändit. (Backhaus & Tikko 2004, 512.)

2.5 Työnantajabrändi markkinoinnissa

Sisäinen markkinointi käsitteenä on saanut alkunsa henkilöstön sisäisistä markkinoista ja markkinoijan tarpeesta varmistua henkilöstön ymmärtävän ja hyväksyvän ulkoisen markkinoinnin toimenpiteet, ennen kuin ne tavoittavat kohderyhmänsä. Sisäistä markkinointia voidaan pitää osana johtamisstrategiaa. Sijoitukset sisäiseen markkinointiin kannattavat vain, jos ylin johto ymmärtää sen merkityksen ja on sitoutunut siihen niin puheiden kuin käytännön tekojen osalta (Grönroos 2001, 434).

Työnantajabrändiin liittyy läheisesti sisäinen markkinointi, joka sisältää toimet sekä ulkoisia asiakkaita että työntekijämarkkinoita kohtaan (Papasolomou-Doukakis 2003, 197–224). Sisäisen markkinoinnin perusdogmi on, että hyvälaatuinen asiakaspalvelu on mahdollista vain, jos henkilöstö on tyytyväistä ja hyvin motivoitunutta (Berry & Parasuraman 1992, 24–34). Sisäinen markkinointi siis suosittelee, että työtä johdetaan kuten tuotteita ja että yrityksen pitäisi käyttää markkinointitekniikoita työn suunnittelussa, jotta työntekijöiden ja yrityksen tarpeet kohtaavat, ja viestittää työnteon hyödyistä sekä sisäisille että ulkoisille markkinoille. Positiivisia seurauksia hyötyjen viestintään saadaan luomalla vahvaa työnantajabrändiä. Yrityksen kuluttajabrändi ja työnantajabrändi vaikuttavat potentiaalisten työntekijöiden odotuksiin. (Wilden ym. 2010, 56–73.)

Merkittävä tekijä yrityksen identifioinnissa on tapa, jolla se näkyy organisaation ulkopuolella. Ensimmäinen näkökohta organisaation imagoon on yleiset odotukset imagoille ja miten näkyminen vaikuttaa yrityksen maineeseen. Toinen näkökohta hahmottaa, miten yrityksen henkilöstö uskoo muiden näkevän organisaationsa. Henkilöt kokevat työelämän merkittäväksi erityisesti omanarvontunnon kannalta. Ne työntekijät, jotka kokevat yrityksen piirteitä omikseen, voivat tulla yhteistyöhalukkaiksi ja alkaa käyttäytymään ”kansalaistyyppisesti”. (Collier & Esteban 2007, 27–28.) Työnantajabrändillä on potentiaalia auttaa organisaatiota aitouteen, herkkyyteen ja rakentamaan sosiaalista pääomaa, mikä edistää innovointiohjelmia ja muutosta liiketoimintamalleihin (Martin, Gollan, Grigg 2011, 3633).



Sisäisellä markkinoinnilla pyritään kaikkien osastojen ja yksiköiden välisiin hyviin suhteisiin, jotta koko henkilökunnalle kehittyä asiakaslähtöinen ajattelutapa. Sisäinen markkinointi varmistaa koko henkilöstön osalta asiakaskeskeisyyden ja palveluhenkisyys. Sisäisen markkinoinnin toimintoja ovat koulutus, johdon tuki ja sisäiset vuorovaikutukset, sisäinen joukkoviestintä ja tietotuki, henkilöstöhallinnolliset keinot ja henkilöstöresurssien hallinta, ulkoinen joukkoviestintä, järjestelmien ja teknisen tuen kehittäminen, johdon tukiverkko ja markkinatutkimus sekä markkinasegmentointi. Myös henkilöstön valtaistaminen ja toimintaedellytysten parantaminen liittyvät sisäiseen markkinointiin. (Grönroos 2001, 435, 437, 445–454).

Suhteenäkökulmasta katsottuna sisäisen markkinoinnin tavoitteet ovat hyvien sisäisten suhteiden luominen, ylläpitäminen ja parantaminen koko organisaation henkilöstön kesken niin, että henkilöstö on motivoitunutta ja heillä on tarvittava tietotaito ja tuki toteuttaa sekä laadukasta sisäistä että ulkoista palvelupalveluita ja markkinointitoimia henkilöstölle. Sisäistä markkinointia tarvitaan, kun luodaan ja ylläpidetään palvelukulttuuria ja silloin, kun esitellään uusia markkinointitoimenpiteitä. (Grönroos 2001, 439–440.)

Ulkoinen markkinointi kehittää brändejä. Yritysbrändi perustuu organisaatiokulttuuriin ja sen arvoihin. Yritysbrändi myös määrittää yrityksen identiteetin ja yrityksen erottautumisen kilpailijoistaan. Päinvastoin kuin työnantajabrändi, joka keskittyy lähinnä nykyisiin ja potentiaalsiin työntekijöihin, yritysbrändi tavoittelee näkyvyyttä kaikissa sidosryhmissään. Työnantajabrändi voidaankin ajatella osaksi yritysbrändiä. (App ym. 2012, 270–271.) Internet ja toimien läpinäkyvyys sekä avoimuus tuovat tullessaan brändi-integroinnin tarpeen, koska yritysten sidosryhmät näkevät toistensa markkinointiviestintää (Einwiller & Will 2002, 105). Barrown ja Mosleyn ajatus integroidusta markkinointiviestinnästä saa tukea, kun asiakkaat ja työnhakijat altistuvat samoille markkinointiviestille (Ewing, Pitt, de Bussy & Berthon 2002, 16). Barrow ja Mosley ovat luoneet mallin, jonka avulla yhdistetään kuluttaja- ja työnantajabrändi. Yhtenäinen brändi viestittää kaikille sen sidosryhmille yrityksen ydinlupausta, vaikka eri markkinoilla yrityksellä on usein eri tavoitteet. Ydinlupaus johdetaan yrityksen arvoista ja persoonallisuudesta. Kun työnantajabrändi herättää tavoiteltujen työntekijöiden huomion ja sitouttaa olemassa olevan henkilöstön, vaikuttaa se asiakkaan laatukokemuksiin ja brändiin. Tyytyväiset työntekijät ovat uskottavia brändilähettiläitä ja muokkaavat yrityksen kuvaa kaikkien sidosryhmien mielissä. (Barrow & Mosley 2005, 110–112.)



2.6 Työnantajabrändin merkitys yrityksen sidosryhmille

2.6.1 Asiakkaat ja yhteistyökumppanit

Asiakasyritykset ja yhteistyökumppanit edustavat omanlaisiaan arvomaailmoja, jotka myyjän on tärkeä tuntea asiakkaan henkilökohtaisten arvojen lisäksi. Arvot viestivät oikeanlaisen toimintatavan ja asiakkaan odotukset. Asiakkaan tapa toimia kertoo tärkeiksi koetuista arvoista, jotka ohjaavat kaikkea asiakasyrityksen toimintaa asiakkaan ostokriteeristö mukaan lukien. (Selin & Selin 2013, 124–127.) Työnantajabrändi houkuttelee oikeanlaisia työntekijöitä yritykseen ja sitouttaa työntekijöitä pysymään yrityksessä. Näin se vaikuttaa suoraan asiakkaan kokemaan laatuun ja brändiin. Tyytyväiset työntekijät puhuvat ylpeinä työnantajastaan ja brändistään muokaten näin samalla yrityskuvaa eri sidosryhmien mielissä. (Barrow & Mosley 2005, 110–112.) Asiakkaat ja muut ulkopuoliset sidosryhmät muodostavat työnantajabrändin ja työntekijöiden kautta yrityksen imagon ja maineen. Työntekijöiden sitoutuminen yritykseen, sen toimintatapoihin ja arvoihin heijastuu yrityksen ulkopuolisiin sidosryhmin odotuksina yrityksen erinomaisesta toiminnasta ulkopuolisille (Collier & Esteban 2007, 28). Tyytyväiset asiakkaat nostavat yrityksen tulosta, mikä näkyy markkinointikulujen vähenemisenä, pitkäaikaisina asiakassuhteina ja uusien tuotteiden omaksumisena. Korkea asiakastyytyväisyys indikoi tulevaa tuotekehitystä, kassavirtaa ja osakkeiden arvoa. (Liukkonen 2009, 130–131.)

Asiakkaan brändikokemus koostuu kaikista asiakassuhteen osa-alueista, joten yrityksen koko henkilöstö on vastuussa oikeanlaisen mielikuvan välittymisestä. Kilpailukykyyn vaikuttavan palvelun ostotilanteessa asiakas hakee itselleen kumppania, joka on luotettava, luova ja pitkällä aikavälillä asiakkaan liiketoimia eniten kehittävä kumppani (Ojasalo & Ojasalo 2010, 121.) Yleensä asiakkaalle mielenkiintoisin kumppani on myyjäyrittäjä, joka jakaa samankaltaiset arvot asiakkaan kanssa (Selin & Selin 2013, 100). Asiakkaiden käyttäytyminen ja kilpailutilanne ohjaavat palveluiden kysyntää, saatavuutta ja kattavuutta (Liukkonen 2009, 105, 118). Asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden merkitys korostuu myös siitä syystä, että asiakas voi olla tulevaisuudessa yrityksen työntekijä (Foster, Punjaisri & Cheng 2010, 404–405).

Asiakkaan sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat luottamus, asiakastyytyväisyys, asiakassuhteesta koituvat hyödyt, asiakassuhteeseen tehtävät investoinnit ja toiminnan mukauttamiset, tiedotus ja toimiva kommunikaatio, henkilösuhteet, vuorovaikutuksen



jatkuvuus ja yhdenmukaisuus, sopimusehdot, ristiriitojen hallinta, yhteiset arvot ja yrityskulttuuri (Ojasalo & Ojasalo 2010, 164–166). Asiakkaiden tarpeiden todellinen tunnistaminen on markkinoijalle tärkeä ominaisuus. Asiantuntijapalveluiden markkinoijan pitää osata ohjata asiakasta tilaamaan oikeita asioita (Liukkonen 2009, 53). Asiakkuuden muodostumiseen vaikuttaa asiakkaan toiminnan tunteminen ja asiakkaan ostoprosessi. Asiakas on saatava tunnetilaan, jossa kokeilu- ja ostohalu muodostuvat. Tässä vaiheessa markkinointitoimenpiteet, kuten suoramarkkinointi, yhteydenpito ja asiakaskäynnit ovat tärkeitä luotaessa käsitystä osapuolten mahdollisuuksista yhteistyökumppaniksi. Asiakkuuden muodostumisen suunnittelu on tärkeää. (Selin & Selin 2013, 146.)

Laatu määritellään usein yrityksen ja sen liiketoiminnan kyvyksi täyttää asiakkaan tarpeet ja ylittää odotukset. Se voidaan määritellä myös ylivoimaiseksi suorituskyvyksi. Henkilöstö, osaaminen, työkyky ja tyytyväisyys ovat osana panosta, joka muuntuu palveluprosessiksi ja tuottaa palvelun asiakkaalle. Tehokkuuden tärkein mittari ovatkin tyytyväiset asiakkaat, joita ei ole ilman tyytyväisiä työntekijöitä. (Liukkonen 2009, 129.) Laadun merkitys kilpailukeinona korostuu palveluyritysten toiminnassa. Palveluun panostaminen on pitkäjänteistä ja on huomioitava monta eri osatekijää, jotka vaikuttavat palvelun laatuun. Näitä osatekijöitä ovat tekninen ja toiminnallinen laatu, odotettu laatu sekä yrityskuva. Tärkeää on myös kouluttaa ja motivoida henkilöstö tuottamaan laadukasta palvelua, koska jokaisen henkilön työpanos vaikuttaa asiakkaan kokemaan kokonaislaatuun. (Pesonen, Lehtonen & Toskala 2002, 54.) Yhteistyötä tekevien yritysten laatukäsitysten pitäisi olla samanlaiset ja liiketoimintojen riittävä laadukkaat. Kumppanit, jotka jakavat yhteensopivat arvot, toiminnan tarkoituksen ja identiteetin, kertovat uskottavasti yrityksen tarinaa potentiaalisille asiakkaille. (Kotler, 2011, 108,114.)

Asiakkaan arvotuotantoprosessien tunteminen on asiakassuhteiden johtamisen tärkein alue, koska asiakkuuden tavoite yrityksen kannattavuuden näkökulmasta on pitkään kestävä kumppanuus. Asiakaslähtöisessä toiminnassa oleellista on asiakkaan kokemaa lisäarvoa ja hyötyä, jota myyjä yritys tarjoaa. Kyky hallita asiakkuuteen liittyviä prosesseja ja analysoida, miten prosessi voidaan erilaistaa tavoitellun kilpailuedun saavuttamiseksi, on myyjäyrityksen ydinosaamisaluetta. (Selin & Selin 2013, 29–31.)

B2B-markkinoilla yrityksen asiakkaana on toinen yritys, mutta isossakin yrityksessä asiakkaana on aina yksilö. Jokaisen ostajan tarpeet voidaan luokitella kahden tason tarpeisiin ja odotuksiin: ostajan työnantajan tarpeet ja toivomukset liiketoiminnan näkökulmasta sekä ostajan henkilökohtaiset tarpeet ja toiveet. Ammattiostajalla on myös kahden



tasoisia epäluuloja ja pelkoja sekä ostopäätöstä estäviä muita seikkoja, joita ennen ostopäätöstä ei voi tehdä. Myyjän on autettava asiakastaan vähentämällä ostopäätökseen liittyviä esteitä. (Selin & Selin 2013, 29.)

Hankalasti hallittava asiakasuskollisuus vahvistuu ajan ja myönteisten kokemusten myötä. Tekoihin perustuva asiakkuus ilmenee käytännössä käteismaksuina, takuina ja sopimuksina, kun taas tunnetason mukana olo tuo asiakkuuteen kummankin osapuolen uskollisuutta asiakkuuden jatkuvuuden ja kehittämisen haluna. Osto on tunnepäätös, joka perustuu luottamukseen. (Selin & Selin 2013, 31.)

Uskottavuuden luomisella vaikutetaan asiakkuuden syntymiseen, jolla pyritään kehittämään asiakassuhdetta ja syventämään sitä entisestään tai päättämään se tulevaisuuden mahdollista yhteistyötä ajatellen. Asiakkuuden luominen on usein uusasiakashankintaa, jota voi kehittää tutkimalla nykyisen asiakaskunnan rakennetta ja miettiä, onko muita samankaltaisia asiakkaita ja kenen kanssa yhteistyö kiinnostaa, ketkä asiakaskriteerit täyttävät asiakkaat voivat hyötyä yhteistyöstä ja onko joku entinen asiakas kenties kiinnostunut uudelleen. Myös kilpailijan asiakkaat kannattaa käydä läpi sekä analysoida asiakkaiden kilpailijat. (Selin & Selin 2013, 142–145.)

Uusasiakashankinta vaatii paljon resursseja. Uusasiakashankinnan onnistumista edesauttaa tavoitteellinen toiminta markkinoilla, hyvä asiakas- ja kilpailijatuntemus, selkeä ja lisäarvoa asiakkaalle tuottava palvelu- tai tuotekokonaisuus, tunnettuuteen panostaminen ja luotettavuuden ylläpitäminen. Uusasiakkaita voi hakea kokonaan uusilta markkinoilta, jolloin markkinoiden hyvä tunteminen korostuu. Uusasiakashankinnalla voidaan tavoitella kannattavuuden paranemista, jolloin edellisen lisäksi korostuvat asiakas- ja kilpailijatuntemus, markkinapanostus sekä pitkäjänteinen toiminta. Asiakassuhteen kannattavuus perustuu pitkään asiakassuhteeseen. Myös satunnaiset ja menetetyt asiakkaat kannatta käydä säännöllisin väliajoin läpi (Selin & Selin 2013, 153–155).

Asiakkaan ostoprosessi alkaa spesifikaatioiden eli yksityiskohtaisten palveluvaatimusten täsmentämisellä. Asiakas varmistaa näin merkittävimmät ratkaistavat ongelmat ja olettaa saavansa rahoilleen vastinetta. Palvelun prosessin täsmentämisessä asiakas ilmoittaa täsmällisesti palveluntarjoajalta odottamansa toimet sekä palvelun minimilaadun. Tämä vaihe vaatii asiakkaan tietämyksen siitä, mitä ja miten tietty palvelu saadaan aikaiseksi. Palvelun lopputuloksen täsmennyksen edellytys on, että asiakas todella tietää tarpeensa ja osaa ilmaista ne palveluyritykselle. Asiakas voi joko itse tarkentaa, millainen palvelun lopputulos pitää olla tai asiakas voi antaa palveluntarjoajan muuntaa tarpeensa



palveluun liittyviksi toiminnoiksi, eikä ota kantaa, miten lopputulokseen edetään. Mahdollistetun arvon mukaisessa palvelussa täsmennyksessä määritellään, minkä tulee olla mahdollista palvelun jälkeen. Palvelu tuottaa tietyn arvoa edustavan asian, kuten koulutuspalvelut mahdollistavat. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 4446.)

B2B-markkinoilla päämiehen ja jakeluverkoston brändiä koskevat odotukset ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa. Päämiehen on syytä huomioida jakeluverkostonsa merkittäväksi brändäyksen onnistumisen kanavaksi, ja luoda markkinointikannustimia, johdonmukaiseta viestintää ja tukijärjestelmä. Pitkää yhteistyötä tavoittelevalle johdolle suositellaan lähestymistapaa, joissa huomioidaan jakelukumppanin tyytyväisyys ja sitoutuminen. Jakelukanava on merkityksellinen kontakti potentiaaliseen asiakkaaseen. Poikkeama päämiehen ja jakelukanavien brändikäsitteissä vaikuttaa tulokseen. (Anisimova & Mavonodo 2014, 35–56.) Arvopohjainen erottautuminen on merkittävä tekijä yritysten välisessä toiminnassa. Hinnan ja tuotteen merkitys erilaistumisessa jäi hyvien suhteiden varjoon. Tärkeiksi asioiksi nousivat tukipalvelut ja henkilökunnan vuorovaikutus, jota seurasi toimittajan osaaminen ja sen kyky kehittää asiakkaan markkinoilla pysymistä. (Ulaga & Eggert 2006, 119–136.)

Mielikuvat ohjaavat päätöksentekoa todellisen tiedon rinnalla. Mielikuvia ja ihmisiä päätöksentekijöinä voidaan manipuloida niin kuluttajina kuin ammattistajina. Myynnille merkityksellisiä vakuuttamiskeinoja ovat esim. referenssiyritykset sekä ostopäätöksen tekijän mahdollisesti tuntemat hankintapäätöksen tehneet henkilöt. Päätöksentekijällä on taipumusta pitää vastapuolesta. Huomionosoitukset ja ihailu ovat sympatian keinoja vakuuttaa. Positiiviset kontaktit ostajan ja myyjän välillä vahvistavat ostohalukkuutta. Myös tunnettuihin auktoriteetteihin uskomalla nopeutetaan päätöksentekoa. Vähyys ja vaikea saatavuus yhdistetään palvelun laadukkuuteen ja haluttavuuteen. (Liukkonen 2009, 136–140.)

Joskus asiakassuhde on järkevä lopettaa. ”Beautiful exit” on käsite, joka mahdollistaa asiakassuhteen uudelleenaktivoinnin etenkin, jos markkinoilla on vain harvoja asiakkaita tai asiakkaalla on vaikutusvaltaa kumppaniverkostossaan. ”Beautiful exit” on erityisen tärkeää tiiviissä yhteistyöverkostossa, jossa muut verkoston jäsenet huomioivat tilanteet. Näin vältetään ikäviltä yllätyksiltä tulevaisuudessa. (Alajoutsijärvi, Möller & Tähtinen 2000, 1270–1289.)



2.6.2 Henkilöstö

Brändikeskeisen henkilöstöjohtamisen tavoite on rekrytoida mahdollisimman hyvin organisaatioon sopivia työntekijöitä. Jotkut henkilöt jakavat yrityksen kanssa samoja arvoja ja heille yrityksen arvoihin sitoutuminen on helpompaa. Myös henkilön sopivuus yritykseen on tästä syystä varmempaa. Brändi-identiteetin pitäisikin toimia rekrytoinnin perustana. (Burmamann & Zeplin 2005, 287.) Henkilöstö sitoutetaan aidoilla arvoilla ja johdonmukaisella sekä aidolla tarinalla ja metaforalla. Yksityisomisteiset yritykset tarjoavat arvoille vahvan kasvualustan ilman sijoittajien paineita. (Kotler ym. 2011, 85.) Sitoutunut henkilöstö toimii asiakasrajapintaan ja potentiaalisiin työntekijöitä kohtaan brändilähettiläänä (Barrow & Mosley 2005, 110–112). Motivoinnin sijaan puhutaan sitoutumisesta, koska kestmotivaatio perustuu sitoutumiseen, jota voidaan pitää ihmisen kykynä motivoitua itseään. Sitoutuminen on sisäisen tarkoituksen, kiinnostuksen ja ymmärryksen tila. (Kauppinen 2002, 27.)

Potentiaalista työntekijää lähestyttäessä on brändisignaalin voimakkuudella merkitystä. Siihen vaikuttaa brändisignaalin selkeys, yhtenäisyys, uskottavuus sekä investoinnit, jotka voidaan liittää työnantajabrändiin. Brändisignaalin ei ole merkitystä, ellei yrityksen sijainti tai toimiala kiinnosta. (Wilden ym. 2010, 68–70.) Työnantajabrändissä on konkreettinen hyväksi tekemisen eli menestymisen vaikutus työntekijöille. Vahvan työnantajamaineen yrityksiin haetaan töihin ja niissä pysytään. (Aula & Heinonen 2011, 22–23.)

Työntekijät kokevat työelämän roolin tärkeäksi henkilökohtaisen hyvinvoinnin ja mielenterveyden, etenkin itsetunnon luojaksi. Heidän oma minäkuvansa on yhteydessä yrityksen odotuksiin. Henkilöstö, joka kokee yrityksen omaavan samoja piirteitä ja muodostavan suuremman kontekstin, käyttää yrityksen ominaispiirteitä myös omien ominaisuuksiensa identifiointiin ja itsemäärityksensä oman jatkuvuutensa, erottelukyvyn ja itsensä kehittämisen suhteen. Henkilöiden välillä on eroja siinä, miten he tunnistavat termin kollegiivinen organisaatioidentiteetti ja miten identiteetti havaitaan. (Collier & Esteban 2007, 27.) Kun palveluyritysten työntekijöiden pitää omaksua myönteinen asennoituminen palvelua kohtaan, saavutetaan palveluallittu ilmapiiri. Palvelullinen ilmapiiri toteutuu, kun työntekijä kokee, että yrityksen rutiineissa, toimintaperiaatteissa, palkitsemisjärjestelmissä ja johdon toimissa korostetaan palveluhenkisyys ja hyvän palvelun merkitystä. (Grönroos 2000, 463.) Asiantuntijapalveluiden tarjoajien pitää opastaa asiakkaita myös tilaamaan oikeita asioita (Liukkonen 2009, 53).



Työnantajabrändin merkitys korostuu niin potentiaalisille kuin olemassa oleville työntekijöille. Arvot jaetaan viiteen luokkaan: työnantajan houkuttelevuus, sosiaalinen arvo, taloudellinen arvo, uralla kehittymisen arvo ja oman osaamisensa käytön mahdollistava taso. Työnantajabrändiin panostavan johdon ja työnantajabrändistä vastaavien henkilöiden pitää ymmärtää mitä heidän kohderyhmänsä haluaa ja arvostaa. (Biswas & Suar 2013, 93–102.) Esimerkiksi nuorille työntekijöille tärkeitä tekijöitä ovat yrityksen brändi ja tunnettuus, koska nuoret tarvitsevat ansioluetteloonsa vaikuttavia merkintöjä. Kokeneet työntekijät ovat kiinnostuneempia työtehtävästä, sen haasteista ja sisällöstä. (Vijayakumar, Parvin & Dhillip 2011, 54.)

Työn ja vapaa-ajan tasapaino merkitsee perheellisille työntekijöille paljon. Perheystävällisyys saa työntekijöiltä paljon kiitosta ja joissakin yrityksissä joustavuuden ohella on päivähoitopalvelu. (Yamamoto 2011, 3562–3563.) Suomessa Also palkkasi juuri kahvinkeitäjän henkilökunnalleen, koska he haluavat parhaan kilpailutekijänsä, henkilöstön, voivan hyvin (AL/Lähde 2016, B6–B7). Vincit Oy ja Fraktio jakavat mahdollisimman paljon tietoa henkilöstölleen. Esimerkiksi kaikkien palkat ovat jokaisen yrityksessä työskentelevän tiedossa. (Talouselämä/Mäntylä/ 2016, 32–39.) Organisaatiot ovat saavuttaneet parempia tuloksia antamalla työntekijän itse päättää, missä, milloin ja miten työnsä tekee. Tärkeätä on olla tavoitettavissa verkkoyhteyksien avulla. Työntekijät työskentelevät tuottavammin, koska aikaa ei kulu työmatkoihin ja yritys säästää toimistokuluissa. Joustavia työjärjestelmiä käyttävät työntekijät omaavat korkean moraalin, heillä on vähemmän poissaoloja ja työperäistä stressiä. Heiltä kuitenkin vähenee sosiaalinen vuorovaikutus, elleivät he kontaktoi riittävästi kollegojaan. (Talouselämä/ Toegel 2016, 59–60.) Suomessa panostetaan osaamisen kehittämiseen ja panostuksen tulosten arviointiin ja kehitetään työntekijöiden työhyvinvointia sekä työkykyä. (Liukkonen 2009, 59.)

2.6.3 Yritysjohdo

Yritysten pitää tietää, keitä yrityksessä työskentelee ja miksi, millaiseksi he haluavat kehittyä sekä millaiseksi yritys haluaa kehittyä. Tämä tieto on hyvä sisällyttää missioon, visioon ja yrityksen arvoihin, koska asiakkaat arvostavat yritysten panostusta ihmisten hyvinvointiin. (Kotler 2011, 37.) Arvojen tulee näkyä johtamisessa ja arvojohtamisen merkitys korostuu, kun viedään muutosta läpi organisaatiossa, koska arvoilla johtaminen kytkee ihmiset johtamiseen (Kauppinen 2002, 58). Palvelujen tuottajien on varmistettava,



että niiden johtoryhmässä on ”ihmisosaajia”, koska he vastaavat henkilöstöresursseista, arvoista ja eettisistä periaatteista (Liukkonen 2009, 69).

Uudistuminen perustuu luovuuteen, luottamukseen, hyvään työilmapiiriin ja motivaatioon eli tekijöihin, jotka sisältyvät työtyytyväisyyteen. Yrityksen toimivuuden, henkilöstön motivaation ja tuotekehityksen samanaikaisuuden ei pitäisi kärsiä vaihtuvuudesta ja poissaoloista, kun huomion kohde on asiakas. (Liukkonen 2009, 118.) Luotettavuus rakentuu johtajista, joihin voi luottaa (Kauppinen 2002, 36–37).

Organisaatio, joka osaa yhdistää ihmisten arvomaailmat, verkostot ja kulttuurit, vähentää sisäisiä konflikteja ja kriisejä ja muuttaa ne hallittaviksi ja asiapohjaisiksi (Liukkonen 2009, 153). Johtajien ihmiskäsitys vaikuttaa johtamiseen, josta tunnettu esimerkki on Donald McGreogorin X- ja Y-teoria. Johto luo, jopa tiedostamattaan, omalla toiminnallaan arvostuksia ja asenteita yritykseen. (Kauppinen 2002, 68–71.) Liittämällä arvot päivittäiseen toimintaan yritysjohto ohjaa henkilöstöä arvojen mukaiseen toimintaan. Yritysjohto voi vahvistaa esimerkiksi innovaatiota arvona (Kotler 2011, 96).

Vahvoissa yrityskulttuureissa ihmiset sitoutuvat yrityksen strategiaan ja arvoihin. Henkilöstöjohtajat keskittyvät organisaatioiden rakentamisen kehittämiseen, johtajuuteen ja yrityskulttuuriin. (Kauppalehti/ Pesonen 2016, 32.) Suomessa pk-yritysten johto on hyvin tietoinen työntekijöiden sitoutumisen, osallistumisen ja motivaation merkityksestä strategian toteutumisen näkökulmasta. Pk-sektorin yritysjohto pystyy ymmärtämään, kuinka tärkeää on tehdä strategia yhdessä ja samassa paikassa kuin työ tehdään. (Kauppalehti/ Vuorinen 2016, B18).

2.6.4 Omistajat ja sijoittaja

Työtyytyväisyyden ja osakekurssien positiivisella kehityksellä on todettu olevan yhteys. Esimerkkinä sijoittaja, joka sijoitti varansa Fortune-lehden paremmuuslistan perusteella ja valitsi sijoituskohteensa sadasta Best Place to Work in USA -yrityksestä. Hän sai 12 % tuoton sijoituksillaan, kun Standard & Poor’sin 500 yrityksen osakkeiden keskimääräinen tuotto oli 4,39 prosenttia. Russell Investment Groupin vastaava tutkimus Euroopassa toi samansuuntaisia tuloksia. Englannissa osaketuottovertailut kahdensadan Best Place To Work-yrityksen ja yleisten osakemarkkinoiden välillä puhui samaa kieltä. Merkittävä tekijä syyksi tulokseen, oli yritysjohtoon ja työntekijöiden välinen suhde. Tytytyväisemmät asiakkaat ovat alhaisemman henkilöstövaihtuvuuden tulos, minkä aikaansaa



juuri hyvät yhteistyösuhteet ja työhön sitoutuminen. (Liukkonen 2009, 100–101.) Työntekijöiden tyytyväisyydellä ja tuottavuudella on yhteys, koska he sitoutuvat työhönsä ajatuksella ja sydämen tasolla sekä koko sisimmällään ja tietävät yrityksen tavoitteet (Kotler 2011, 93).

Osakkeenomistajat pääsevät myös hyötymään hyvistä työoloista. Osakkeenomistajien halukkuus sijoittaa vastuuntuntoisiin yrityksiin, jotka jakavat samoja arvoja kuin sijoittaja, selittää osaltaan, miksi Best Place to Work -yrityksillä sekä osakekurssi että tyytyväisyys kehittyvät positiivisesti. (Liukkonen 2009, 103.)

Monikansallisten yhtiöiden kohdalla tämänhetkinen työnantajabrändistä oleva teoria ja käytäntö eivät lisää ymmärrystä siitä, että yhtiöiden avain maine- ja innovaatio-ohjelmien onnistumiseen yhdistetään työnantajabrändin sisäiseen soveltamiseen. Sekä maine- että innovaatio-ohjelmat ovat tehokkaan yrityshallinnon avainasioita. Yhteys työnantajabrändin, innovaatioiden ja maineen pääoman välillä on olemassa (Martin ym. 2011, 3618–3637).

Yritysten hallitusten pitää tukea ylimmän johdon toimintaa. Life Magazine kirjoittaa artikkelissaan ”Empatia kasvattaa korvat” Harvard Business Review-lehden artikkelista (Parmar), joka todistaa, että yritysten empaattisuuden ja taloudellisen toiminnan välillä on korrelaatio. Artikkelin kirjoittaja määrittelee organisaation empatian kyvyksi ymmärtää asiakasta, työntekijöitään ja sidosryhmiään. Lehti haastattelee muutamia yritysten hallituksen jäseniä, joista etenkin Risto Siilasmaa korostaa luottamusta hallituksen ja johdon välillä. Pekka Sauri muistuttaa, että yritysten hallitusten pitäisi muistaa myös asiakkaan näkökulma. (Mandatum Life/ Hammarsten 2016, 10–17.)



3 ASIANTUNTIJAPALVELUT JA MYYNTIPROSESSI

3.1 Asiantuntijuus palveluksi

Asiantuntijaorganisaatiot tuotteistavat henkilöstönsä erikoisosaamisen palveluiksi, joita myyvät. Asiantuntijapalveluyritysten ja -organisaatioiden on rekrytoitava osaavaa henkilöstöä, ohjattava, motivoitava ja sitoutettava heitä (von Nordenflycht 2010, 158, 160–161). Asiantuntijapalveluita tarjoavia yrityksiä ovat esimerkiksi sijoituspalvelut, mainostoimistot, markkinointiviestintätoimistot ja suunnittelutoimistot rakennusalalla (Lowendahl 2000, 20).

Asiantuntijapalveluyrityksien kannattaa tavoitella hyviä ja pitkäkestoisia asiakassuhteita (Amonini ym. 2010, 36). Laadukkaat asiakassuhteet ovat erittäin tärkeitä asiantuntijapalveluille, joiden liiketoiminta perustuu toimiviin asiakassuhteisiin (Nätti & Palo 2012, 1837). Palvelutarjoajan tulee tavoitella liiketoiminnassaan asiakkaan luottamusta ja toiminnan uskottavuutta (Amonini ym. 2010, 36). Syvällinen asiakastuntemus ja asiakkaan tarpeiden todellinen ymmärrys toteutuvat pitkäkestoisessa asiakassuhteessa. Parempaa palvelua kyetään tarjoamaan, kun asiakastapaamisissa edustaa palvelutarjoajaa yhden yrityksen edustajan sijaan koko tiimi. Tapaamisia pyritään järjestämään säännöllisesti ja proaktiivisesti. Myös sosiaaliset vapaamuotoiset tapahtumat syventävät asiakassuhteita (Amonini ym. 2010, 36, 45).

Asiantuntijapalvelut ovat yleensä hyvin tietointensiivisiä, ja siksi kyky johtaa tietoa korostuu (Ritala ym. 2013, 497). Asiantuntijapalvelua tarjoavat yritykset luovat arvoa asiakkailleen innovatiivisilla ja sisällöltään erikoistuneilla palveluilla (Amonini, McColl, Kennedy, Soutar & Sweeney 2010, 47). Arvoa tuottava palveluprosessi pitää sisällään asiakkaalle annettavan palvelulupauksen, jota seuraavat niin palvelusopimuksen neuvottelut kuin palveluiden tuotantoon liittyvä toiminta. Lisäksi asiantuntijapalveluyrityksen toiminta kehittyy, kun se oppii asiakasprojektistaan. Palveluprosessi tuottaa arvoa, kun se on räätälöity asiakkaan tarpeisiin sopivaksi. (Lowendahl 2000, 20, 42–43.) Räätälöinti edellyttää asiakaskohtaista tietoa, jota saadaan asiakkaan tietovarannoista, asiakkaan ominaispiirteistä, asiakassuhteen historiasta, tulevaisuuden asiakassuhdepotentiaalista ja ymmärryksestä asiakkaan tarpeista (Nätti, Halinen & Hanttu 2006, 305).

Pk-sektorin yritysten kannattaa huomioida omat kumppaninsa ja verkostonsa brändin rakentamisessa. Ne voivat hyötyä kumppaneistaan keskittymällä verkostonsa tiettyihin



vaikutusvaltaisiin yrityksiin ja luoda brändin rakentamista hyödyntäviä suhteita vaikutusvaltaisten yritysten kanssa. Yhteistyön tuloksena syntyneet win-win -ratkaisut lisäävät pk-sektorilla toimivan yrityksen kumppanien halua edistää pk-sektorin yrityksen brändin onnistumista. (Mäläskä, Saraniemi, Tähtinen 2011, 1140–1152). Ilman yhteistyötä ja kumppanuutta on vaikea pärjätä. (Talouselämä/Ruokonen 2016, 3.)

Henkilökohtainen konsultoiva myyntityö kuuluu yritysten väliseen markkinointiin. Asiakas nähdään palveltavana henkilönä, vuorovaikutus on kahdensuuntaista, informaatiota antavaa, ongelman ratkaisua ja neuvottelua ja vaatii kaupan jälkeenkin palvelua. (Manning & Reece 2003, 11–12.) Asiakaslähtöisen yrityksen lähtökohta on tunnistamisen ja vastaamisen markkinointia. Asiakkaan ymmärtämisen kautta pystytään kehittämään oikeat ratkaisut ja tarjoukset. (Kotler 2005, 10.) Palvelujen myynnin osalta laadun merkitys korostuu. Palvelun laatu tuotetaan asiakkaan ja myyjän välisessä vuorovaikutustilanteessa. (Grönroos 2000, 157.) Palvelu koostuu toimintojen prosesseista, joiden avulla yhdessä asiakkaan kanssa löydetään asiakkaan ongelmaan ratkaisu. Prosessien tuottamisen ja kuluttamisen samanaikaisuus vaikeuttaa laadunvalvontaa ja markkinointia perinteisin menetelmin on tapahduttava samaan aikaan ja samassa paikassa. (Grönroos 2001, 81–82.)

Palveluyrityksen on hankalaa erotella työtehtäviä pelkkiin tuotantotyöntekijöihin ja markkinointityöntekijöihin. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 28.) Koko henkilöstön tulee sisäistää asiakastyytyväisyyden tärkeys. Asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt voivat seurata asiakkaiden tyytyväisyyden tasoa. Win-win tilanteessa kumpikin liiketoimen osapuoli hyötyy eikä kumpikaan käytä toista hyväkseen (Manning & Reese 2003, 59–60). Yritykset ostavat tarpeeseen olla menestyviä markkinoilla, mutta kuitenkin ostopäätökset tekevät yrityksessä työskentelevät ihmiset. Asiakassuhteet ovat kriittinen tekijä markkinointitoimien onnistumisessa. (Vitale & Giglierano 2002, 58.) Markkinointi on sisällytettävä yrityksen eri yksiköihin niin, että jokainen yrityksessä toimiva henkilö omaksuu asiakaslähtöisen ajattelutavan ja markkinoinnillisen asenteen (Grönroos 2001, 429). Palvelun ominaispiirteiden tähden asiakkaat osallistuvat itse usein palvelutapahtumaan. Palveluyrityksen henkilökunnan rooli yhteistyössä asiakkaan kanssa on merkittävä. (Parasuraman, Zeithaml & Berry 1985, 41–50.)

Ulkoisten asiakassuhteiden kehittyminen edellyttää toimivia sisäisiä suhteita. Yrityksen pitää yhdistää henkilöstökeskeiset prosessit asiakassuhteiden vuorovaikutteisen markkinoinnin tuloksiin. (Grönroos 2001, 432.) Asiakassuuntautunut kulttuuri on todettu tärkeäksi asiantuntijapalveluiden tuottamisessa, etenkin asiakassuhteiden hallinnassa se



on vähintään yhtä tärkeässä asemassa kuin kommunikointi asiakkaan kanssa. Asiakassuuntautunut kulttuuri pitää sisällään halun edistää asiakkaan liiketoimia ja yhteisen vision luomista. (Ritala ym. 2013,496.)

Palvelun kokonaislaatu muodostuu palveluprosessin toiminnallisesta laadusta ja lopputuloksen teknisestä laadusta. Hyväksi koettu kokonaislaatu tuo kilpailuetua ja laatu koetaankin merkittäväksi menestyksen avaintekijäksi. Hyvän laadun edellytys on riittävä tekninen laatu. Kilpailutilanteessa samantasoinen tekninen laatu ei riitä erottavaksi tekijäksi vaan ratkaiseva ero löytyy toiminnallisesta laadusta. (Grönroos 2001, 102–104.) Palvelun laadusta annettava takuu viestittää yrityksen arvoista ja rakentaa luottamusta (Kotler 2005, 146).

Henkilökohtainen palvelu tarkoittaa samojen yhteyshenkilöiden kanssa toimimista, mikä tuo asiakkaalle hyötyinä ajan säästön, helpouden, vaivattomuuden ja nopeuden. Tehokkuus lisääntyy asiakkaan ajan säästönä. Palvelun sisällöksi koetaan asiakaskunnassa palvelun hallinta, jossa yllättävien tilanteiden käsittely ja reagointi korostuvat. Reklamaatioiden käsittely ja valitukset hyvin hoidettuina voidaan nähdä asiakkaan näkökulmasta mahdollisuuksina rakentaa ja syventää luottamusta yhteistyökumppanien välillä. Myös sijainti koetaan asiantuntijapalveluiden kohdalla tärkeäksi arvoksi, koska läheisyys mahdollistaa säännöllisin väliajoin tapahtuvat henkilökohtaiset tapaamiset ja verkostoitumisen (Howden & Pressley 2008, 789–812).

3.2 Arvojen ja suhteiden merkityksellisyys asiantuntijapalveluissa

Työnantajabrändin tärkeä ulottuvuus on arvolähtöisyys. Nykytutkimus on tuonut esiin arvojen vaikutuksen ja samaistuttavuuden tärkeyden henkilöstölle. Kumppaniyrityksen arvot vaikuttavat asiakkaaseen. Kyseisiä arvoja on luokiteltu Howdenin ja Pressey'n tutkimuksessa ammattimaisten palvelusuhteiden arvon luonnissa (Howden & Pressey 2008, 789–812). Etenkin asiantuntijapalveluissa on henkilöstöllä suuri rooli. Voidaan puhua ulkoisen palvelun lisäksi sisäisestä palvelusta. Sisäisten palveluiden merkitys korostuu, koska ne vaikuttavat ulkoisen palvelun laatuun, palveluyrityksen kilpailukykyyn ja kannattavuuteen. Mittareina ovat olleet palveluiden kokonaislaatu, joustavuus vastata asiakkaan muuttuviin tarpeisiin, luotettavuus toimituksessa, ratkaisukyky laatuongelmissa ja asiakkaan odotusten täyttäminen. (Wisner & Stanley 1999, 25–32.)



Arvovalinnoillaan yritys voi erilaistua muista yrityksistä. Yrityksillä saattaa olla samat päämäärät ja strategiat, mutta eri arvot. Arvojen pitää näkyä johtamisessa, kulttuurissa, strategiavalinnoissa, tulostittareissa, tavoiteasetannassa, palkitsemisjärjestelmissä ja työvälineiden valinnoissa. (Kauppinen 2002, 83–85.) Myyjän ja ostajan integroituminen toistensa prosesseihin hämärtää asiakassuhteita ja markkinoinnin on huomioitava tulevaisuudessa muitakin sidosryhmiä kuin ostajia. Tällaisia huomioitavia sidosryhmiä ovat asiakkaiden asiakkaat, jakelijat, toimittajat, osakkeenomistajat ja henkilöstö. Yrityksen eri osastojen välinen yhteistyö lisääntyy ja markkinointi toimii osana muita osastoja. Lisäksi brändipääoman merkitys korostuu, liiketoiminnasta tulee entistä palvelupainotteisempaa ja yksittäisistä myyntitapahtumista siirrytään kokonaisvaltaisiin asiakaskokemuksiin. (Wind 2006, 474–481.) Arvomyyynnissä myyjän kontaktipohja voi olla koko asiakasorganisaatio ja sen kaikki eri toiminnot. Keskusteluissa käydään läpi asiakkaan strategisia tavoitteita, liiketoiminnan vaikuttimia ja keinoja, joilla asiakas voi parantaa liiketoimintaansa omien asiakkaidensa kanssa. Arvomyynti on ennakoivaa ja proaktiivista asiakkaan prosessien kehittämistä. (Kaario ym. 2004, 58–59, 61, 86.)

Arvopohjaisen myynnin sopeutuminen suhteiden perusteella yhdistää myyntiprosessin sopeutuvuuden, suhdepainotteisuuden ja hankinnan portfolion toisiinsa. Asiakkaalle tärkeän ja strategisen hankinnan kohdalla ostajan tahtotila ja suuntautuneisuus suhteen luomiseen on korkea ja he hakevat arvopohjaista liikesuhdetta. Tässä tilanteessa myyjä tuntee asiakkaan ostoprosessin hyvin ja on valmis sopeuttamaan strategisesti tärkeän myyntiprosessin asiakkaan toiveisiin. (Viio & Grönroos 2014, 1091.) Asiantuntijapalvelu pyrkii pitkäkestoisiin asiakassuhteisiin tuotteistamalla erityisosaamisensa (Amonini ym. 2010, 36). Myyjän on tunnettava asiakkaan liiketoiminta niin hyvin, että hän pystyy tarjoamaan asiakkaalleen innovatiivisia ja arvoa tuottavia ratkaisuja (Kaario, Pennanen, Storbacka, Mäkinen 2004, 19.)

Arvon merkitys korostuu, mutta joillekin yrityksille sen tunnistaminen ja mittaaminen ovat hankalia. Sekä tuotteen ja palvelun arvo että myyjän ja hankkijan välinen suhde ovat tärkeitä yritysten välisen liiketoiminnan ymmärtämisessä ja hankinta- sekä tarjontatoimissa. (Lindgreen & Wynstra 2005, 732–748.) Räätelöitävissä asiantuntijapalveluissa ei voida yleistää fyysisen tuotteen arvoasteikkoa vaan kumpikin osapuoli tuottaa lisäarvoa. Asiantuntijapalveluja tarjoavien yritysten pitää olla tietoisia arvontuottamisprosesseissaan. Arvot voidaan jakaa kuuteen luokkaan: myyjän tietotaito, luottamus, henkilökohtainen kanssakäyminen, palvelun sisältö, sijainti sekä suorat ja epäsuorat kustannukset. Myyjän tietotaito on erityisen tärkeä ja asiakaskohtaisissa palveluissa myyjän pitää



olla valmis jopa auttamaan asiakastaan ymmärtämään oman tarpeensa täyttäviä mahdollisuuksia. (Howden & Pressey 2008, 789– 812.) Kuviossa 4 esitellään asiantuntijapalveluiden arvon muodostus asiakkaalle Howdenin ja Pressleyn teorian mukaisesti.

1. Myyjän tietotaito: Asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen, asiakkaan toimintaympäristön tunteminen, sovellettu tieto.

2. Luottamus: Hyväntahtoisuus, luottamus, kompetenssi

3. Henkilökohtainen vuorovaikutus: samat yhteyshenkilöt, henkilökohtainen palvelu, tarkoituksenmukainen toiminta

4. Palvelun toteutus: Valitusten ja reklaamaatioiden hoitaminen, tukipalvelut

5. Sijainti: helpottava verkosto ja nopea korjaustoimenpide

6. Suorat ja epäsuorat kustannukset

Kuvio 1. Asiantuntijapalveluiden arvon muodostus asiakkaalle. (Howden & Pressey 2008, 789–812).

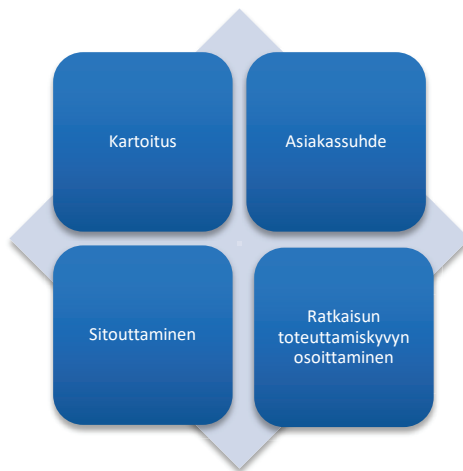
3.3 Asiantuntijapalveluiden myynti

Asiakassuhde on kaiken liiketoiminnan tärkein suhde. Levittia (1983) lainaten ”liiketoiminnan tarkoitus on luoda ja ylläpitää asiakassuhteita”. Asiakassuhteen tärkeys on nähtävissä start-up -yritysten kohdalla erittäin selkeästi: jos ensimmäisen asiakkaan saamisessa epäonnistutaan, jää koko liiketoiminta. Asiakassuhdetta ei kumpikaan osapuoli voi hallita yksinään. Asiakassuhteiden hallinta toimittajalle on erityisen tärkeää, koska niiden



varaan rakentuu sen tulevaisuus – ilman niitä ei ole myyntiä, ostoja eikä kehitystä. Kun todetaan, että asiakassuhteen ylläpito on investointina kannattava, on siihen syytä panostaa. (Ford, Gadde, Håkansson, Snehota 2003, 63, 87, 196.) Pitkäaikainen asiakassuhde on tärkeä sen kannattavuuden ja tulevaisuuden mahdollisuuksien tähden. Key Account eli avainasiakkuuksien hoito on kummallekin osapuolelle kannattavaa, ja sen tuomia hyötyjä ovat henkilökohtainen luottamus, tekninen tuki, taloudellinen osaaminen, palvelun taso ja riskien sekä epävarmuuden väheneminen. (Jobber & Lachaster 2003, 64, 155–156.)

Asiantuntijapalveluissa korostuu kyky ratkaista asiakkaan ongelma ja myydä ratkaisun arvo asiakkaalle. Yleensä ongelmassa on viisi ulottuvuutta, jotka myyjän pitää selvittää: ongelman sisältö, ongelman sijainti organisaatiossa ja fyysisesti, kenen ongelma on, ongelman merkittävyys ja ongelman aikaperspektiivi. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 64–65.) Asiakkaan ongelman ratkaisu on myös osa yritysten välistä palvelujen markkinointia. Asiakkaan ongelman ja tarpeiden selvittäminen oikeiden kysymysten avulla ja niiden ymmärtäminen, hyvien suhteiden luominen ja ylläpitäminen, ratkaisun toteuttamiskyvyn osoittaminen ja asiakkaan sitouttaminen aloittamiseen ovat keskeiset tekijät onnistumiseen (Burdett 1994, 27–37). Kokonaisuus hahmottuu hyvin kuviossa 2.



Kuvio 2. Palvelumyynnin ongelmanratkaisun keskeiset taidot (muunneltu Burdett, J.O 1994, 34).

Tarkan kartoituksen jälkeen kehitetään ratkaisu joko aikaisemman kokemuksen tai luovan kehitysideoita tuloksena. Kun ratkaisu on kehitetty pitää kyetä osoittamaan asiakkaalle sen toteuttamiskyky ja sitouttaa asiakas päättämään yhteistyöstä. Asiakas voi haluta ratkaisun tarjoavan yrityksen erilaiseen rooliin; asiantuntijaksi, työrukkaseksi tai fasilitaat-

toriksi. Asiantuntijana vastuu on palveluyrityksellä, työrukkasena vastuu pysyy asiakkaalla ja fasilitaattorina vastuu on jaettu asiakkaan ja palvelutarjoajan välillä. (Long 1999, 14–15.)

Asiakasuskollisuus on yrityksille tärkeää, koska se lisää asiakaspysyvyyttä ja asiakkaan kannattavuutta yritykselle. Uskolliset asiakkaat suosittelevat yritystä, eivät tartu kilpailijoiden tarjouksiin helposti, ostavat enemmän ja hyödyntävät yrityksen tarjoomaa laajemmin. (Paavola 2006, 263–264.) Kumppanimarkkinoinnissa yritys toimii jatkuvasti isojen, merkittävien asiakkaiden kanssa auttaen näitä suoriutumaan liiketoiminnassaan koko ajan paremmin ja paremmin. Jokainen yritys päättää, millä tasolla haluavat asiakkaitaan palvella ja miten paljon haluavat palvelutasoon panostaa. (Kotler & Keller 2006, 157.)

Asiakasuskollisuudella on merkittävä rooli kannattavien ja pysyvien asiakassuhteiden luomisessa. Kanta-asiakkuusjärjestelmät ja muut asiakaspysyvyyttä ja asiakasuskollisuutta ylläpitävät toimet ovat osa markkinointia, joka ymmärtää uskollisten asiakkaiden arvon ja uskollisuuden vaikutuksen kannattavuuteen. Asiakaspysyvyyden 5 %:n nousu voi nostaa tuottavuutta yrityksissä 25–100 %. Strategiana olemassa olevien asiakassuhteiden ylläpito on kannattavaa. (Paavola 2006, 20–21.) Asiakasuskollisuutta tukee yhdenmukainen laatutaso ja asiakkaan odotuksiin vastaaminen. Asiakkaan huomiointi, joka pyrkii positiivisiin kokemuksiin, ylläpitää uskollisuutta. Asiakaskohtaiset räätälöidyt ja uniikit ratkaisut edistävät suhteeseen sitoutumista ja ovat osa pakonomaista uskollisuutta. Urautuneesta uskollisuudesta esimerkkinä on nimetty oma yhteyshenkilö ja kriittisessä uskollisuudessa, jossa hinnalla on korostunut merkitys, ovat hintatakuut ja tutustumismahdollisuudet keinoja lisätä asiakasuskollisuutta. (Paavola 2006, 264–268.)

Tarjous-/tilausvaiheessa myyjä selvittää ensin asiakkaan todelliset tarpeet ja toiveet. Myyjän tulee tuoda ilmi myös sellaisia tärkeitä asioita, joita asiakas ei välttämättä muista tai huomaa. Voi hyödyntää referenssejä, listata kaikki, ketkä todellisuudessa tekevät työn ja millä edellytyksillä asiakasrajapinnassa työskentelevä henkilöstö on avainasemassa tuloksen teossa. Asiakaskohtaamiseen vaikuttavat palveluhenkilön asenteet ja uskomukset, ennakkokäsitykset, sanavalinnat, ajankäyttö ja läsnäolo, jotka yhdessä muodostavat luottamusta rakentavan kokonaisuuden asiakassuhteeseen. Luottamuksen rakentaminen on yhteistyön rakentamisen ja ylläpitämisen edellytys. Luottamus rakentuu molemminpuolisesta halusta luottaa toiseen ja rakentaa vaikutussuhde, johon kummatkin osapuolet ovat tyytyväisiä. Usein luottamukselliseen suhteeseen liittyy tunnetaso ja käyttäytymisestä, sa-



navalinnoista ja kehonkielestä välittyvät uskomukset. Luottamuksen rakentamiseen liittyy aito läsnäolo, viestinnän yhdenmukaisuus, oikeat ratkaisuhakuiset kysymykset ja kuuntelemisen taito, jotka välittävät asiantuntijuuden, jolla luodaan uskottavuutta ja vaikutussuhdetta luotettavuuden lisäksi. (Selin & Selin 2013, 192–193.)

Myyntiprosessi asiantuntijapalveluiden myynnissä perustuu asiakasorganisaatioiden ostotoiminnan tuntemiseen (Ojasalo & Ojasalo 2010, 4). Asiakas kokee palvelut arvotaan korkeaksi ja kumpikin osapuoli tavoittelee yhdessä pidempiaikaista osaamiseen ja luottamukseen perustuvaa kumppanuutta (Grönroos 2000, 251). Asiantuntijapalveluorganisaation asiakasrajapinnassa työskentelevien, etenkin myynnistä vastaavien, tulisi omata taitoja, joiden avulla onnistuu hyvien suhteiden solmiminen ja yhteisymmärrys, asiakkaan ongelman ja tarpeiden kartoitus oikeilla kysymyksillä ja näiden ymmärtäminen, ratkaisun toteuttamiskyvyn osoittaminen ja asiakkaan sitouttaminen yhteistyön aloitukseen. (Burdett, J.O. 1994, 27–37). Arvopohjaisessa myynnissä myyntiprosessi on hyvin asiakaslähtöinen (Töytäri, Alejandro ym.).

Kumppanuudesta tuli muotiasana 1990-luvulla ja 2000-luvulla se muuttui liiketoiminnan todellisuudeksi. Kumppanuuteen on yrityksiä vienyt tuotteiden samankaltaistuminen. Asiakas haluaa laadukkaan tuotteen lisäksi laadukkaita yhteyksiä. Myyntihenkilö, joka kykenee luomaan ja ylläpitämään pitkäaikaisia suhteita eli kumppanuuksia, on työnantajalleen ja asiakkaalle tärkeä. Lisäarvoa asiakkaalle tuottava ratkaisu vaikuttaa asiakkaan taloudelliseen menestykseen ja hinnan merkitys kaupankäynnissä vähenee. Arvon luominen asiakkaalle lisää asiakkaan uskollisuutta ja kumppanuus onkin laadukain suhde myynnille. (Manning & Reese 2003, 19, 23, 54.) Pitkäaikainen kumppanuus, etenkin globaalien yritysten kanssa, edellyttää toimittajalta kykyä palvella globaalisti eri maissa sijaitsevilla toimipisteillä. Palveluyrityksellä pitää olla valmius myös globaaliin asiakastukeen ja kehitystyöhön. Suhdejohtaminen ei kuitenkaan ole kannattavaa kaikissa olosuhteissa ja myynnin johdon tuleekin olla tietoinen asiakkaan kannattavuudesta. (Kotler & Keller 2006, 628.)

Yritysten välisillä markkinoilla puhutaan usein ostopäätöksiin vaikuttavien henkilöiden ryhmästä, josta käytetään nimitystä ”buying center”, joka saattaa koostua joka kerta eri henkilöistä, riippuen ostettavasta kohteesta. Ostajan neuvotteluvalltuudet ovat yrityskohtaiset ja hänellä on usein muodollinen valtuus ostosopimuksien tekoon. Usein oston hyväksyy päätöksentekijä, jolla on lopullinen valta hankintapäätöksen teossa. Kontrollorit valmistelevat hankinnalle budjetin ja valvovat sitä. (Webster & Wind 1972, 12–19.)



Toimittajan valintaan vaikuttavat kokemukset, kustannukset, maine, sijainti, referenssit ja koko. Suorituksen arviointi muodostuu työn laadusta, kommunikaatiosta, arvioijan identifioinnista, aikataulussa pysymisestä, joustavuudesta ja luotettavuudesta. (Fitzsimmons, Noh & Thies 1998, 374.) Tuttu toimittaja, johon ollaan tyytyväisiä tai etenkin, jos kyseessä on strateginen hankinta, voidaan toimittaja valita heti suoraan tai valittavien toimittajien määrää rajoittaa pieneen. Jos kyseessä on riskihankinta tai ollaan tekemässä hankintaa ensimmäistä kertaa, voidaan kilpailuttaa monta eri toimittajaa ja näin varmistua parhaista ehdoista ja sopivimmasta palvelusta. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 39.) Tärkeimpinä kriteereinä on tullut esiin avainhenkilöiden saatavuus, henkilökohtaisen palvelun mahdollisuus, maine nopeasta ja tehokkaasta palvelun tuottamisesta. Kilpailukykyiset hinnat ovat vasta neljännellä sijalla. (Scott & van der Walt 1995, 27–29.) Paras tilanne on vaikeasti jäljiteltävällä ja ainutlaatuisella yrityksellä (Kotler 2005, 6–7.)

Kuluttajat arvostavat enenevässä määrin tuotteita ja palveluita, jotka ovat heidän arvomaailmansa mukaisia. Monet prospektiasiakkaat käyttävät tulevan laadun takeena jo toteutunutta laatutasoa. Jos yritys on onnistunut laadukkaassa toiminnassa aikaisemmin, on se hyvä syy uskoa laatutason pysymiseen tarjotussakin ratkaisussa. (Manning & Reese 2004, 111.)

Ostajalle on miellyttävämpää asioida myyjän kanssa, johon hän voi luottaa. Erityisesti yritysten välisessä kaupassa on tärkeää myös pystyä arvioimaan tulevat taloudelliset hyödyt. Kun yritysten välillä vallitsee luottamuksellinen yhteistyösuhde, toiminta on sujuvaa ja toiminnan laatu korkea, ostajan kustannukset laskevat, koska ostajan yhteistyöhön käytettävät resurssit pienenevät, yhteydenottoihin käytetään vähemmän aikaa ja ostajan on helpompi lähestyä myyjää, mikä lisää muihin tehtäviin käytettäviä henkisiä voimavaroja. (Grönroos 2000, 261.) Myynti voi lisätä asiakkaalle tärkeää arvoa ominaisuus-hyöty -strategialla. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että tuotteen tai palvelun ominaisuudet muutetaan lopulliseksi asiakkaalle arvoa tuottavaksi hyödyksi. Esimerkiksi tuotteiden kuljetuspalvelussa myydään asiakkaalle mielenrauhaa. (Manning & Reese 2004, 116.) Luottamusta asiantuntijapalvelusuhteessa pidetään arvonalähteenä, joka on elintärkeä suhteessa ja oikeutus ostopäätökselle. Luottamus muodostuu myyjän käytöksestä, josta välittyy asiakkaan hyötyjä tavoitteleva asenne, rehellisyys, pätevyys ja ammattitaito. Asiakkaalle nimetty yhteyshenkilö luo asiakkaan suuntaan luottamusta ja välittää asiakkaalle ”ystävätunnetta”. Kuitenkin asiakkailta on enemmän huoli yhteyshenkilönsä luotettavuudesta kuin kumppaniyrityksensä. Luottamusta pidetään aikaisemmissa tutkimuk-



sisä enemmän suhteen piirteenä kuin arvon lähteenä, mutta asiantuntijapalveluissa luottamus ja sen kolme ulottuvuutta, rehellisyys, kompetenssi ja hyvántahtoisuus korostuvat. (Howden & Pressley 2008, 789–812).

3.4 Teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys on erityinen, tarkasti määritelty näkökulma, josta tutkimuksen havaintoja tarkastellaan. Teoreettinen viitekehys vaikuttaa tutkimusmetodiin, jolla aineistosta tehdyt havainnot voidaan erottaa tutkimuksen tuloksista (Alasuutari 2011, 79–82). Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaista merkitystä työnantajabrändillä on asiantuntijapalveluiden myyntiprosessin eri vaiheissa.

Teoreettiseen viitekehukseen olen yhdistänyt asiantuntijapalveluorganisaation työnantajabrändiin liittyviä mahdollisia mielikuvia, joita asiakas arvostaa ja haluaa kumppaninaan. Koska pk-sektorin asiantuntijayrityksen myyjä on henkilö, jonka tehtävänä on vakuuttaa asiakas työnantajayrityksensä kyvykkyydestä toimia asiakkaalle lisäarvoa tuottavana kumppanina, myyjällä on oltava siihen työkaluja, joita voi käyttää myyntiprosessin eri vaiheissa. Työnantajabrändi on yksi mahdollinen apua tuova työkalu. Myyjät tietävät kokemuksen ja asiakkaan taustatietojen sekä kuuntelun kautta, mihin asioihin työnantajabrändistä on vakuuttamaan asiakas. Työnantajabrändi osa yritysbrändiä ja kaikkia brändejä koskee samat teoriat. Vaikka työnantajabrändi keskittyykin nykyisiin ja tuleviin työntekijöihin, vaikuttaa se myös asiakkaaseen yrityksestä muodostamansa mielikuvan perusteella. Mielikuva kertoo yrityksen ominaisuuksista ja hyödyistä, joita asiakas yhdistää brändiin (Webster & Keller 2004, 388–402).

Asiantuntijapalveluyritys tunnustetaan asiakkaiden keskuudessa houkuttelevan imagon ja brändin avulla. Hankintaprosessin vaiheessa tavoitteena on muuttaa mielenkiinto asiakkaan ostopäätökseksi henkilökohtaisen myyntityön avulla. Kaikki kontaktit asiakasrajapinnassa vaikuttavat myyntityöhön ja asiakkaan ostopäätökseen. Kulutusvaiheessa varmistetaan uudelleenmyynti ja tavoitteena on pitkäaikainen asiakassuhde. Avainasemassa on palveluprosessin lopputulos ja henkilökohtaiset vuorovaikutuskyvyt. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 33–34.)

Työnantajabrändi viestii yrityksen eri sidosryhmille tiedon sen korkealaatuisesta työvoimasta, laadukkaasta työkokemuksesta sekä erottuvasta yritysidentiteetistä, jota työntekijät arvostavat ja siihen samaistuvat ja jota he suosittelevat. He lisäävät



työnantajabrändiin myös innovatiivisuuden ja henkisesti laadukkaan henkilöstön. (Martin, Gollan & Grigg 2011, 3618–3619.) Työnantajabrändi houkuttelee oikeanlaisia ihmisiä yritykseen ja lisää työtyytyväisyyttä, vähentää vaihtuvuutta, lisää sitoutuneisuutta, yrityksen tuottavuutta ja vahvistaa tuotebrändiä. (Roberts & Khatibi 2013, 27). Kehittyneen henkisen pääoman kautta yrityksen suoritukset paranevat. (Backhaus & Tikko 2004, 503). Symboliset arvot tulisi liittää työnantajabrändiin (Lievens & Highhouse 2003, 95–96). Tunnettuuden, merkityksellisyyden, toiminnallisuus ominaisuudet tarkoittavat työnkuvaa ja uralla etenemismahdollisuuksia, taloudelliset ominaisuudet palkkaa ja palkkiojärjestelmiä, psykologiset ominaisuudet tulevat esiin esimerkiksi yrityskulttuurissa (Ambler & Barrow 1996, 187). Organisatoriset ominaisuudet ovat markkinajohtajuus ja kuluttajabrändien maine (Kucherov & Zavyalova 2012, 88–89). Työnantajabrändistä on yritykselle paljon hyötyä ja myynti saa niistä lukuisia argumentteja, joista valitaan sopivat asiakkaan arvojen mukaisesti.

Asiakkaan odotukset asiantuntijapalveluiden arvonmuodostumisesta asiakkailleen ovat siis myyjän tietotaito, luottamus, henkilökohtainen vuorovaikutus, palvelun totetus, sijainti ja suorat sekä epäsuorat kustannukset (Howden ja Perssey 2008, 789–812). Kuviossa 9 on tutkimuksen viitekehyyseen yhdistetty yksinkertaistettu malli Anderssonin kehittämästä seitsemänosaisesta myyntiprosessista ja kuviossa 4 esitelty Howden & Persseyn malli asiakkaan odotuksista.



Kuvio 3. Viitekehys; B2B-myyntiprosessin vaiheet. (Muokattu Andersson, R, Ojasalo & Ojasalo, Howden & Perssey)

Myyntiprosessin ensimmäisessä vaiheessa eli myyntiä edeltävien vaiheiden (asiakkaan etsintä, arviointi ja valmistelu) rinnalla vaikuttaa vahvasti ostajan odotuksissa myyjän tietotaito. Myyjän tietotaidolla on merkitystä koko myyntiprosessin ajan. Toisen vaiheen eli esittäytymisvaiheen (ensivaikutelma ja myyntiesittely) asiakkaan odotukset liittyvät luottamukseen ja henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen. Myyntiprosessin viimeisessä, neuvotteluvaiheessa (kartoitus, vastaväitteet, päätös ja jälkimarkkinointi) asiakas odotuksiin lisätään palvelun toteutus, suorat ja epäsuorat kustannukset sekä sijainti.

Myyntiä edeltävän vaiheen arviointiosassa pyritään arvioimaan ostajan oston todennäköisyys, tarve tarjottaville ratkaisuille, mahdollisuus tiedon toimittamiseen ostajayrityksen eri rooleissa toimiville jäsenille, mahdollisen kaupan kannattavuus, aikataulu, myyntiin tarvittavan työn määrä, lisämyynnin mahdollisuudet, referenssiarvo ja uuden oppimisen mahdollisuus. Jotta myyjä pystyy tekemään arvioinnin, on hänen selvitettävä potentiaalisen asiakkaan liiketoimintaprosesseja, operaatioita, palveluita, asiakkaita, kilpailijoita, tulevaisuuden kysyntää luottokelpoisuus, nykyinen toimittaja, mahdolliset olemassa olevat tai entiset asiakassuhteet. Ison asiakkaan kohdalla arviointiin voi osallistua ulkopuolisiakin tahoja. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 55.)

Myyntiesittelyä edeltävä valmistelu pitää sisällään tiedon keräämistä. Tämä vaihe päättyy asiakastapaamisen sopimiseen. Valmisteluvaiheessa pitää miettiä myös, keitä henkilöitä olisi syytä tavata ja tavataanko henkilöt ryhmänä vai henkilökohtaisesti. Tapaamisen valmisteluun kuuluu yritystä ja sen palvelua esittävä demonstraatio, josta voi esittelyssä painottaa eri henkilölle tärkeitä tekijöitä, omakohtaisia kokemuksia tai havain- toja palvelusta.

Esittäytymisvaiheen ensivaikutelmassa on kyse itsensä myynnistä, joka pitää tapahtua ensimmäisenä. Koska ihmiset suhtautuvat epäilevästi tuntemattomaan ja heillä on vaistomainen vastenmielisyys heihin kohdistuvaa myymistä kohtaan, on tärkeää vakuuttaa henkilö siitä, etteivät myyjä ja hänen yhteydenottonsa tarkoita mitään kielteistä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 55–56.) Myyntiesittelyn pitäminen on myyntiprosessin ydin asia. Myyntiprosessissa myyjä tuo esiin palvelunsa ominaisuudet ja hyödyt, joilla pyrkii herättämään ostohalun. Potentiaalisesta asiakkaasta tavoitellaan tilaavaa asiakasta, joka kokee hyötывänsä myyjän palveluista. Myyjän tehtävä onkin muuttaa palvelun ominaisuuksista kumpuavien hyötyjen merkitys asiakkaalle koituvaksi arvoksi ja lisäarvoiksi, joita oma palvelu tuottaa asiakkaalle. Myyntiesittelyn onnistumisen edellytyksiä ovat tiedot asiakasorganisaatiosta ja heidän liiketoiminnastaan, kilpailijatietous ja hyvät myyntitaidot. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 57.)



Neuvotteluvaiheen vastaväitteiden käsittelyssä korostetaan jälleen asiakkaalle koituvia hyötyjä. Vastaväitteet ovat myyjälle viesti asiakkaan kiinnostuksesta myyjän ratkaisua kohtaan. Kaupan päättäminen viimeistelee tavoitellun kaupan. Kaupan päättämiseen liittyy periaatteita, joista johdonmukaisuusperiaate perustuu lukuisiin myöntäviin vastauksiin, sitoutumisperiaate perustuu prospektin yrityksiin oppia tuntemaan palvelu, vastavuoroisuusperiaate perustuu vastapalvelukseen, validointiperiaate perustuu tietoon muiden vastaavien yritysten toimiin, auktoriteettiperiaate toimii, kun asiakas pitää myyjää alansa asiantuntijana, harvinaisuusperiaatteen pohjana on kokemus harvinaisen ratkaisun arvokkuudesta ja haluttavuudesta ja ystävyyssperiaatteen mukaan jotkut ihmiset ostavat mieluummin henkilöltä, josta he pitävät. Asiakasseuranta, asiakkaista huolehtiminen ja jälkimarkkinointi tavoittelevat kaupan jälkeen ilmaantuvien epäilyjen poistamista, palvelun laadun ja toimivuuden varmistamista, reklamaatioiden hoitoa, asiakastytyväisyyden lisääntymistä, uusintaostoja ja asiakassuhteen syvenemistä. Yritysten välisillä markkinoilla vuorovaikutustaidot korostuvat: kuunteleminen, suhteiden rakentaminen sekä ylläpitäminen ja ongelmanratkaisutaito korostuvat. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 58–59.)

Myyntijohtaja voi motivoida myyntihenkilöstöään vakuuttamalla heidät siitä, että mitä enemmän he tekevät töitä, sitä enemmän onnistumisia tulee. Hän voi myös motivoida myyjiä tekemään työtään älykkäämmin ja sitä kautta saavuttamaan enemmän onnistumisia. Tämän lisäksi myyntijohtajan on vakuutettava myyntihenkilöstö siitä, että useampien onnistumisien eteen kannattaa tehdä töitä. (Kotler & Keller 2006, 623.)



4 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Kvalitatiivinen tutkimus ja valintakriteeristö

Tutkimuksen toteutuksen tavaksi valikoitui laadullinen tutkimus ja puolistrukturoidut haastattelut, koska tavoitteena on lisätä ymmärrystä tutkittavasta aiheesta ja löytää myynnin hyödyntämiä tekijöitä työnantajabrändistä. Jokaisella tutkimukseen osallistuneella yrityksellä on liiketoimintaansa valikoitunut myyntiprosessi, joka eroaa muiden yritysten myyntiprosesseista esimerkiksi toimialan käytäntöjen, organisaatorakenteen tai vastuualueiden jaon perusteella. Tästä syystä myös tutkimuskysymysten tekeminen oli haastavaa. Tutkimuksen pääkysymyksiin hankittava tieto oli kysyttävä myyntiprosessin osaluotteittain, joten kysymyksiä oli lukumääräisesti monta. Vaikka tutkittavilla yrityksillä on omanlaisensa myyntiprosessit, kysyttiin siitä huolimatta kaikki kysymykset.

Valitut yritykset ovat, yhtä julkisen konsernin omistamaa yhtiötä lukuun ottamatta, kaikki pk-sektorin asiantuntijapalveluihin keskittyneitä yrityksiä, jotka panostavat voimakkaasti työnantajabrändiin tai korostavat markkinoinnissaan muun muassa asiantuntijoidensa osaamisen tasoa ja luotettavuutta. Useiden yritysten tunnettuus ulkoisilla markkinoilla pohjautuu enemmän työnantajabrändiin kuin yritysten tuotebrändeihin tai muihin brändeihin (vrt. Backhaus & Tikoo 2004, 512). Tästä esimerkkinä on muun muassa se, että muutama tutkimukseen valikoiduista yrityksistä on ollut valmis käyttämään jo vuosia osan markkinointibudjetistaan Great Place To Work-organisaation (GPTW) järjestämään vuosittaiseen ”vuoden paras työnantaja”-kilpailuun.

Tutkimuksen valintakriteerit:

- 1) Yrityksen aito strateginen päätös henkilöstön merkittävyydestä liiketoiminnan kannalta kriittisenä tekijänä (työnantajabrändi tai siihen tähtääviä strategisia liiketoiminnan päätöksiä).
- 2) Markkinoinnin tavoite asiantuntijuuden esiin tuomisesta ja asiantuntijuuden myynti (asiantuntijapalvelut ja myyntiprosessi).
- 3) Tutkittavien yritysten kohderyhmäksi ovat valikoituneet myös pk-yritykset joko isojen yritysten ja/tai kuluttajien ohella (B2B).

Aluksi tehtiin lista 20 asiantuntijapalveluyrityksestä, joita lähestyttiin joko puhelimitse, LinkedIn-sovelluksessa tai sähköpostin välityksellä. Kontaktoiduista yrityksistä



suurin osa oli valmiita osallistumaan tutkimukseen, jos aikataulullisesti haastattelu onnistui. Kansainvälistä kauppaa tekevän yrityksen aikataulu ei sopinut tutkimusaikatauluun, joten yksi kansainvälisen myynnin ja työnantajabrändin näkökulma jäi ikävä kyllä pois. Samoin tutkimuksen ulkopuolelle jäi toinenkin Great Place To Work -kisassa loistavasti menestynyt yritys, jonka haastattelu olisi haluttu tehdä. Haastatteluihin lupautuneista ja valituista yrityksistä haastateltiin myynnistä vastaavia ja myyntiä asiakasrajapinnassa jollain tasolla tekeviä henkilöitä. Haastateltavien henkilöiden nimikkeet vaihtelivat huomattavasti, koska joissakin yrityksissä koetaan myynti-sanana olevan joillekin asiakkaille painostava. Haastatteluun valittiin 10 yritystä, jotka keskittyvät asiantuntijuuden myymiseen, vaikka myisivät myös ratkaisuihin liittyviä tuotteita tai laitteita. Saturaatiokäytännön näkökulmasta tutkimushaastattelujen lukumäärä riitti erinomaisen hyvin.

4.2 Tutkimukseen osallistuneiden yritysten ja henkilöiden esittely

Tässä osiossa esitellään lyhyesti Great Place To Work-organisaatio sekä tutkimukseen osallistuneet yritykset. Taustatietoina kerrotaan haastatteluihin osallistuneen henkilön ikä, sukupuoli, koulutus, asema organisaatiossa ja myynnin työkokemus sekä nykyisellä työnantajalla että koko työelämän aikana.

4.2.1 *Great Place To Work*

Great Place To Work -instituutti on Yhdysvalloissa perustettu johtamisen tutkimus- ja konsultointiorganisaatio, jolla on paikallista toimintaa jo yli 50 maassa eri puolilla maailmaa. Instituutti tekee tutkimuksia, joissa etsitään parhaita työpaikkoja henkilöstön viihtyvyydellä mitattuna. Keskeisenä kriteerinä parhaan työpaikan kilpailuissa on johdon ja henkilöstön luottamus, työntekijöiden positiivinen suhtautuminen työnantajaansa ja omaan työhönsä sekä työntekijöiden välisten suhteiden toimivuus. Tutkimuksissa on käynyt ilmi, että viihtyisiksi koetut työpaikat ovat myös taloudellisesti muita organisaatioita menestyneempiä. Sijoitetun pääoman tuotto ja osakkeiden tuotto ovat korkeampia yleiseen tasoon verrattuna ja muun muassa työntekijöiden vaihtuvuus on pienempi. Viihtyvyys ja taloudellinen menestys eivät kuitenkaan ole yleisellä tasolla suoraan verrannollisia, mutta GPTW-tutkimukset osoittavat, että henkilöstön viihtyvyyteen panostaminen on organisaation taloudelliseen menestymiseen panostamista. (Virolainen 2012, 122–124.)



Suomalaisen työelämän ja Suomen parhaiden työpaikkojen välillä on kuitenkin kasvava kuilu: Parhaiden työntekijöiden työpaikoilla 87 % kokee työpaikkansa positiivisesti, kun taas muissa lukema on 54 % (www.greatplacetowork.fi).

GPTW avustaa toiminnallaan liike-elämää huomioimaan työvoimansa, parantamaan työntekijöiden olosuhteita ja viihtyvyyttä sekä yhteisöllisyyttä. GPTW on teettänyt paljon erilaista tutkimusta ja julkaissut kirjoja sekä pitänyt eri kohderyhmien seminaareja ympäri maailmaa. Vahvasta työnantajabrändistä saa markkinointiviestintään tärkeitä argumentteja, joilla on vaikutusta ostajan mielikuviin ratkaisua tarjoavasta yrityksestä. Etenkin asiantuntijapalveluita tarjoavat yritykset saavat palkituista työnantajabrändeistään konkreettista aineistoa myyntiä tukevaan viestintäänsä.

Työhyvinvoinnin puolella omaehtoisesta velvoittamisesta on hyvänä esimerkkinä Suomessa Great Place To Work -organisaation Parhaat työpaikat -listalle pääseminen. Tällöin sitoudutaan julkisesti työntekijöistä huolehtimiseen ja vakuutetaan niin työntekijät kuin sidosryhmätkin asiasta. Toisaalta näin luodaan myös yritykselle uskottavuutta ja tunnettuutta työnantajabrändillä ja samalla välitetään potentiaalisille asiakkaille tietynlaista mielikuvaa, johon on piilotettuna viesti laadukkaasta työstä, jota motivoitunut ja ammattitaitoinen henkilöstö tuottaa.

4.2.2 Yritys 1: *Futurice Oy*

Futurice Oy on 20-vuotias it-alan konsultointi- ja asiantuntijayritys. Perustamisestaan asti työpaikan kulttuuri on ollut sen kulmakivi. Futurice on osallistunut Great Place To Work -organisaation parhaan työpaikan kilpailuun useana vuonna ja menestynyt sekä Suomessa että Euroopassa. Futurice Oy on ollut Suomessa yksi edelläkävijöistä, jotka ovat lisänneet työnantajabrändäyksellä tunnettuuttaan, positiivista mielikuvaansa ja kiinnostavuuttaan mm. työnantajana. Edelleen työnantajabrändiä ja yrityksen strategiaa tukeva kulttuuri erottaa heidät kilpailijoistaan. Kotisivujensa (15.11.2019) mukaan kulttuuri määrittelee heidät edelleen ja yrityskulttuuri on tehnyt Futuricesta sen mikä se on nykyään. Futuricella uskotaan työnantajabrändiin kiinteästi kuuluvan henkilöstöstä välittämisen voimaannuttavan yritystä, tekevän yrityksestä menestyvän ja pitävän yrityksen henkilöstön motivoituneina ja inhimillisinä ihmisinä.



Futuricen henkilöstön lukumäärä liiketoimintakaudella 2018 oli 346 Asiakastieto Oy:n mukaan (www.asiakastieto.fi). Liikevaihto oli 44 004 000 euroa, liikevaihdon muutosprosentti oli 19,8 %, tilikauden 2018 tulos 4 755 000 €, liikevoittoprosentti 10,8 %. Toimipisteiden lukumäärä oli Suomessa kotisivujen mukaan 2 kpl (Helsinki ja Tampere) ja kansainvälisiä toimipisteitä oli kuusi (6) kappaletta yhteensä. Niiden sijaintikaupungit ovat Tukholma, Oslo, Lontoo, Berliini, Stuttgart ja München (www.futurice.com).

Futurice Oy:n haastatteluun valikoitui myynnistä +30-vuotias mies, jolla on ohjelmistoininööriin koulutus ammattikorkeakoulusta. Aikaisempaa kokemusta myynnin tehtävistä oli kertynyt ennen Futuricelle menoa noin kuusi vuotta. Futuricella hän on toiminut vajaan kaksi vuotta myyntivastuullisena projektikonsulttina. Yhteensä myyntikokemusta B2B-markkinassa on noin kahdeksan vuotta. Haastateltava oli aiemmin toiminut myynti- ja markkinointityössä asianatuntijapalveluyrityksessä, jossa ei ollut vahvaa työnantajabrändiä.

4.2.3 Yritys 2: *Newsec Oy*

Newsec Oy on kiinteistöalan asiantuntijaorganisaatio, joka välittää, hallinnoi, valuu, myy ja vuokraa kiinteistöjä. Newsec Advisory Finland Oy:n liikevaihto oli 6 832 000 euroa vuonna 2018 ja se työllisti 28 henkilöä. Liikevaihdon muutosprosentti oli -4,7 %. Tilikauden tulos oli 692 000 € ja liikevoittoprosentti oli 10,1 %. Yhtiön omavaraisuusaste oli 37 %. (www.asiakastieto.fi.)

Newsec-konserni on Ruotsissa perustettu yritys, jolla on Ruotsin ja Suomen lisäksi toimintaa myös Norjassa, Tanskassa ja Liettuassa (www.newsec.fi). Newsec toimii kiinteistöalalla, jonka ominaispiirteitä ovat mm. melko vähäinen asiakasmäärä. Tästä syystä toimialalla tunnetaan hyvin sekä asiakkaat että kilpailijat. Asiantuntijoiden on tunnettava hyvin asiakkaansa eli kiinteistöjä omistavat, myyvät ja hankkivat kiinteistösijoittajat, ja markkinoiden nykytilanne sekä pidemmän aikavälin oletetut näkymät. Asiantuntijapalvelun myynti pohjautuu usein nykyisten asiakassuhteiden syventämiseen ja uusien mahdollisten sijoitusmahdollisuuksien löytämiseen, jonka perusteella saadaan toimeksiantoja. Koska sijoittaja-asiakas tekee itse lopullisen päätöksen Newsecin saaman ostotarjouksen hyväksymisestä, hän on silloin tyytyväinen myyntihintaan. Itse kohteen myynnin aikatauluja nopeutetaan markkinointi- ja myyntimateriaalin sekä jatkuvan yhteydenpidon avulla. Myös proaktiivista kontaktointia tuttuihin asiakkaisiin on, kun tunnetaan



asiakkaiden sijoituskohteet ja voidaan tällä perusteella viedä sijoittaja-asiakkaille tietoa mm. näkymien mukaisista kovan kysynnän kohteista tai toimitiloista. Uusasiakashankintaan panostetaan mm. kansainvälisillä messuilla ja kiinteistöalan isoissa tapahtumissa, joista esimerkkinä vuosittain Ranskan Cannesissa järjestettävä kiinteistöalan globaali seminaari Mipim, jossa Newsec on ollut mukana jo vuosia. Paikalliset toimijat tunnetaan hyvin aluetuntemuksen kautta, mutta joskus Suomessa tehdään pienille kohteille lehti-mainontaa Kauppalehden lisäksi mm. Aamulehdessä ja Helsingin Sanomissa.

Newsec Advisory Finland Oy:ltä haastatteluun valikoitui +40-vuotias mies, jolla on kaupallinen ylempi korkeakoulututkinto (KTM). Hän toimii Tampereen aluetoimistossa myynnin ohella myös johtamistehtävissä. Newsecin ja sen yrityskaupan kautta hankkimassa yrityksessä haastateltu henkilö on toiminut 11 vuotta. Aikaisempaa kokemusta myynnin tehtävistä on kertynyt it-toimialalla viisi vuotta eli yhteensä kokemusta asiantuntijapaleveluiden myynnistä on noin 16 vuotta.

4.2.4 Yritys no 3: Koti Puhtaaksi Oy

Koti Puhtaaksi Oy on nimensä mukaisesti keskittynyt kotien puhtauteen ja on siivousalan asiantuntijayritys. Se voitti GPTW 2019 parhaan työpaikan tittelin ja nostaa alansa arvostusta kaikessa tekemisessään ja markkinointiviestinnässään. (www.kotipuhtaaksi.fi.) Koti Puhtaaksi Oy keskittyy lähinnä kuluttaja-asiakkaisiin, mutta yrityksen puhtaanapidon ammattilaiset auttavat myös pienien- ja keskisuurten yritysten toimitilojen siisteyden ylläpidossa ja sitä kautta työntekijöiden työpaikallaan viihtymisessä.

Suomen Asiakastietojen rekisterissä (www.asiakastiedot.fi) Koti Puhtaaksi Oy:n taloustiedoista löytyi seuraavia lukuja vuoden 2018 liiketoiminnasta: henkilöstön lukumäärä 50, liikevaihto 1 407 000 €, liikevaihdon muutosprosentti 62,8 %, liiketoiminnan tulos 137 000 €, liikevoittoprosentti 9,5 % ja omavaraisuusaste 70 %. Haastattelussa kävi ilmi, että tällä hetkellä yrityksen henkilömäärä on noin 200 ja toimipisteitä on Helsingissä, Tampereella ja Turussa. Ouluun avataan toimipiste keväällä 2020.

Koti Puhtaaksi Oy:n haastatteluun valikoitui myynnistä +25-vuotias nainen, jolla on suoritettuna lukion jälkeen matkailuvirkailijan tutkinto. Asiakaspalveluammattista myyntiin siirtyminen oli helppoa ja nyt hän nauttii työstään myynnin parissa. Aikaisempaa ko-



kemusta myynnin tehtävistä ei ollut ennen Koti Puhtaaksi Oy:lle siirtymistä. Koti Puhtaaksi Oy:ssä haastattelemani myyntihenkilö on toiminut noin puoli vuotta myynnin parissa.

4.2.5 *Yritys 4: LVI-Kurikka Oy*

LVI-Kurikka Oy on ylöjärveläinen lvi-alan yritys, joka on perustettu vuonna 2011. Sen erityisosaamista ovat käyttövesi- ja lämpöverkkosaneeraukset sekä toimitilamuutokset ja toimistosaneeraukset. 2018 vuoden liikevaihto oli 3 283 000 €, liikevoitto 737 000 €, omavaraisuusprosentti 46 % ja henkilöstöä yrityksellä oli keskimäärin 19. Tässä luvussa nousua on 3 henkilöä edelliseen vuoteen nähden ja henkilöstön määrä helmikuussa 2020 on jo lähellä 25:tä. Yritys kasvaa hallitusti ja rekrytointi tapahtuu harkiten ja hallitusti pitkällä aikavälillä. Valintaan vaikuttavat henkilön sopivuus yrityksen henkilöstöön ja kulttuuriin sekä arvoihin, henkilön kokemus ja koulutus, osaaminen ja asenne työhön sekä asiakkaisiin ja omaan henkilöstöön.

LVI-Kurikka Oy:n kotisivuilla etusivulla on ensimmäisenä otsikkona ”luota putkiremonttien ammattilaiseen”. Etusivulla on nostettu esiin henkilöstöä otsikon ”Miksi valita meidät?” alta mm. huippuasentajien, pitävien aikataulujen ja asiakaslähtöisyyden avulla. (www.lvikurikka.fi). Uusiasiakashankinnassa käytetään myynnin tukena myös esitteitä, joissa on kuvia niin henkilöstöön kuuluvista asentajista kuin myynnistä ja projektinhallinnasta vastaavista henkilöistä. Ulkoisessa markkinoinnissa korostuu henkilöstön ammattitaito, luotettavuus ja laadukkuus. Asiakastyytyväisyyden kerrotaan perustuvan selkeään ja luotettavaan toimitusprosessiin, joka alkaa ilmaisesta kartoituksesta ja päättyy laskutukseen asiakkaan hyväksytyä suoritettua palvelun. Kaiken toiminnan perusta on henkilöstön ammattitaito ja viihtyvyys. Yrityksen tunnettuus on korkealla tasolla Ylöjärvellä ja Hämeenkyrössä, mutta myös laajemmin Pirkanmaalla. B2B-markkinassa yritys kasvattaa tunnettuuttaan samoin argumentein rakennusalan kumppaniensa keskuudessa. Yritys on palkittu vuonna 2014 Vuoden Nuori Yrittäjä -palkinnolla Ylöjärvellä. Vuonna 2017 se oli Vuoden Nuori Yrittäjä -valinnoissa sijalla yksi Pirkanmaalla ja valtakunnallisesti sijalla kaksi. Yritys korostaa markkinoinnissaan myös AAA-luottoluokitustaan, Luotettava Kumppani -merkintää sekä korkeasta laadustaan ja luotettavuudestaan tunnettuja kumppaneitaan Uponoria, Idoa ja Orasta.



Haastateltavaksi valikoitui +30-vuotias mies, joka vastaa omakotitaloille, paritaloille ja asunto-osakeyhtiöille myytävistä palveluista sekä markkinoinnista. Haastateltava on suorittanut lvi-alan tutkinnon ja vahvasti myyntiin orientoituneena persoonana yhdistänyt kaksi osaamisaluettaan. Myyntikokemusta hänellä on tässä yrityksessä noin 8 vuotta ja edellisessä työpaikassaan noin 2 vuotta eli yhteensä myyntikokemusta on noin 10 vuotta.

4.2.6 Yritys 5: Catella Property Oy

Suomen Catella Property Oy:n kiinteistösektorin neuvontapalvelut kattavat kolme osaluetta; myynti ja ostoneuvonanto, pääomajärjestelyt sekä tutkimus ja arviointi. Catella Property Oy on ruotsalaisen Catella AB:n tytäryhtiö. Catellalla on johtava asema kiinteistösektorilla ja vahva paikallinen edustus Euroopassa. Catella Property on toiminut Tampereella jo vuodesta 1996 ostettuaan suomalaisen alan yrityksen. Tämä yritys ehti toimia Tampereella jo 1980-luvun lopulta lähtien. Catella Property Oy:n liikevaihto oli 2018 vuonna 6 248 000 €, liikevoitto oli 907 000 €, liikevaihdon muutosprosentti -16,5 %, liikevoittoprosentti 14,5 %, omavaraisuusaste 40 % ja henkilöstöä 29. Suomessa Catella Property Oy:n rinnalla toimii sisaryhtiö Catella Asset Management Oy, jonka ydinosaminen on kiinteistövarainhoidossa.

Kotisivuillaan Catella Property Oy kertoo tarjoavansa asiakkaidensa käyttöön osiaan kasvukeskustiimin, oli kyseessä sitten tilojen myynti, vuokraus, vuokraushaku tai kiinteistöjen arviointi ym. kiinteistöihin liittyvä konsultointi. Catella painottaa markkinoinnissaan mm. henkilöstönsä pitkää kokemusta ja aluetoimistojensa parasta mahdollista paikallistuntemusta. Kansainväliset kontaktit hoidetaan yhteistyössä Corporate Finance-yksikön kanssa. Kotisivujen alaosassa on selkeästi jaoteltu referenssiikohteita neljän referenssiikohteen sarjoina 10 eri liikkuvan referenssiryhmän sarjoina. Referenssit valittu eri kokoisista toimitiloista, jolloin jokainen potentiaalinen asiakas voi löytää omaa toimintaansa vastaavan kohteen. Catellan kotisivuilla on korostettu henkilöstön ja referenssien lisäksi myös markkinatutkimusta kiinteistösijoittamisen tuken. ”Catellan laaja kiinteistökauppojen asiantuntemus tekee yrityksestä luotettavan markkinatiedon arvioitsijan ja analysoijan kiinteistösijoittamisessa.” Näin yritys tukee asiantuntijuuden ja luotettavuuden mielikuvaa ja tuo uskottavaa ja konkreettista tukea asiakkaidensa päätöksentekoon (www.catella.com.)



Haastatteluun vastasi +55-vuotias mies, joka vastaa omalta osaltaan Catella Property Oy:n Tampereen aluetoimiston asiantuntijapalveluiden myynnistä ja itse palvelusta. Koulustaustana haastatteluun osallistuneella myyntipääliköllä on LKV-tutkinto ja kauppa-tekniikan tutkinto. Myyntikokemusta Catella Oy:ssä on kertynyt 17 vuotta, muualla 14 vuotta eli yhteensä myynnistä on kokemusta 31 vuotta. Catellaa haastateltavamme kuvaa tulosorientoituneeksi, toimialallaan vahvan brändin työnantajaksi, jossa yrityksen oma-pääoma on henkilöstö, sen osaaminen ja pitkä alan kokemus. Luottamuksen saavuttamisessa ammattitaito ja asiantuntijuus ovat toiminnan keskiössä.

4.2.7 Yritys 6: *HappyOrNot Oy*

HappyOrNot Oy on 10-vuotias liikkeenjohdon konsultointiyritys, joka on tunnettu mm. kauppaliikkeissä sijaitsevista asiakastyytyväisyyttä mittaavista hymiölaitteistaan. Heidän ydinpalvelunsa on helppokäyttöisen datan tuottaminen asiakastyytyväisyyden ja operatiivisen johtamisen tueksi. Tällä hetkellä helppokäyttöisiä hymiöitä voidaan käyttää myös henkilöstön tyytyväisyyden seurannassa. Lisäarvoa asiakkaalle tulee jatkuvasta, helposti annettavasta palautteesta ja sen seurannasta, jonka perusteella pystytään tekemään nopeitakin korjausliikkeitä. Yritys on perustettu Tampereella 2009, mutta tällä hetkellä sitä voi kutsua jo erittäin kansainväliseksi yritykseksi, koska sillä on omia toimipisteitä jo Suomen rajojen ulkopuolella ja lukuisia niissä asioivia kansainvälisiä asiakkaita. Kotisivut ovat tällä hetkellä vielä tuote- ja palvelulähtöiset, mutta kotisivujen yläpalkin ”Tule meille töihin”-sivulla on visuaalisesti ja kerronnallisesti tuotu esiin hyvää työilmapiiriä. Otsikko ”Come and create happiness with us!” sekä ”HappyOrNot is a workplace where Every Smile Counts” luo omanlaistaan mielikuvaa työssä viihtymisestä ja työn perimmäisestä tarkoituksesta. HappyOrNot Oy:n mission mukaisesti henkilöstö työskentelee tavoitteenaan onnellisemmat asiakkaat ja työntekijät niin tänään kuin huomennakin. Samalla sivulla on myös toimitusjohtajan englanninkielinen henkilöstön merkityksellisyyttä korostava kommentti: ”Through our data, we get to see how our service increases people’s happiness all over the world. The fact that we make people happier is data proven. It’s simply amazing.”

HappyOrNot Oy korostaa arvojaan näkyvästi esiin työnhakijoille ja henkilöstölleen tarkoitettulla sivulla. Laatu (voittajan asenne), lisäarvo (asiakaslähtöisyys) sekä onnelli-



suus (jokainen hymy lasketaan) on jokainen osa-alueensa sympaattisten hahmojen alapuolella. HappyOrNot tarjoaa henkilöstölleen jatkuvaa henkilökohtaista kehittymistä, yrityksen aitoa lämminhenkistä ilmapiiriä, luottamuksen kulttuuria ja jaettua ylpeyttä omasta työpaikastaan.

HappyOrNot Oy:n henkilöstön lukumäärä liiketoimintakaudella 2018 oli 80. Sama luku vuonna 2017 oli 44 eli HappyOrNot on kasvanut niin henkilöstönsä kuin liikevaihtonsa osalta. Asiakastieto Oy:n mukaan Liikevaihto vuonna 2018 oli 7 465 040 euroa (2017 vuonna liikevaihtoluku oli 5 969 000) liikevaihdon muutosprosentti oli 25,1%, tilikauden 2018 tulos oli miinuksella 6 374 040 €, liikevoittoprosentti -80,6% (www.asiakastieto.fi). Yritys on tehnyt tappiota lukujen mukaan nyt 2 tilikautta, mutta samaan aikaan panostanut laajenemiseen ja kansainvälistymiseen. Kotisivujen mukaan HappyOrNot palvelua käytetään jo 117 maassa ja innovatiivisten ratkaisujen ja palveluiden asiakkaita on yli 3000. (www.happyornot.com.) Haastateltavan tietojen mukaan liikevaihto on vuonna 2019 noin 13 miljoonaa euroa ja henkilöstön määrä kansainvälisesti noin 170.

HappyOrNot Oy:n haastatteluun valikoitui myynnistä +30-vuotias mies, jolla on hallintotieteiden maisterin tutkinto ja myynnistä kokemusta nyt yhteensä 13 vuotta, joista HappyOrNotilla B2B-myyntin parissa noin 5 vuotta. Aikaisempaa kokemusta myynnin tehtävistä oli kertynyt ennen HappyOrNot Oy:lle menoa noin kahdeksan vuotta lähinnä B2C-markkinoilla. Tällä hetkellä haastateltava on vastuussa koko Suomen myynnistä. Hän on ylpeä työnantajayrityksestään, joka kehittyy koko ajan liiketoiminnan lisäksimyös henkilöstöstä huolehtimisessa ja yrityskulttuurissaan. Siitä esimerkkinä mm. Youtubesta löytyvät workshop-videot.

4.2.8 Yritys 7: HL-Group Oy

HL-Group Oy on suomalainen Helsingissä vuonna 1942 perustettu teknistä tukkukauppaa tekevä yritys, jolla on toimipisteiden lisäksi verkkokauppa. HL-Groupin tuotteet jaetaan kolmipryhmään: auton varaosat ja tarvikkeet, automaalauksen ammattilaisten tuotteet ja palvelut sekä teollisuuden laakerit, tiivisteet ja voimansiirron osat. Kaikkien tuoteryhmien myynti on ammattitaitoa ja osaamista vaativaa työtä, jossa asiakassuhteet ja pk-yritysten toimialatuntemus ovat tärkeitä tekijöitä kaupan onnistumisen kannalta. Vuonna 2018 taloustiedot ovat Asiakastieto-organisaation mukaisesti seuraavat: liikevaihto



38 207 000 euroa, liikevoitto 592 000 €, liikevoittoprosentti 1,5 % ja liikevaihdon muutosprosentti 18 %, omavaraisuus 27 %, henkilöstöä 110. Henkilöstön määrä on noussut edellisestä tilikaudesta 15 henkilöllä. HL-Groupilla on Helsingin pääkonttorin lisäksi Helsingissä koulutusmaalaamo ja Colornet-toimipisteet Jyväskylässä, Lahdessa, Tampereella ja Turussa.

Kotisivuston sivulla HL-Group työpaikkana kerrotaan, että yrityksessä työskentelee tällä hetkellä noin 120 ammattitaitoista ja sitoutunutta työntekijää, jotka ovat yrityksen menestyksen kulmakivi. Keskimäärin työntekijät ovat työskennelleet organisaatiossa yli 10 vuotta ja monet heistä ovat aloittaneet työuransa HL-Groupissa ja kehittyneet siellä kokeneiksi moniosaajiksi. Sivulla tuodaan esiin myös osaamisen kehittäminen, henkilöstöedut, työhyvinvointi ja -turvallisuus. Jokaiselle työntekijälle laaditaan henkilökohtaiset koulutussuunnitelmat, jokaisen harrastamista tuetaan mm. Smartum-liikunta- ja kulttuurisaldon avulla, työtyytyväisyyttä kartoitetaan säännöllisin väliajoin ja tasa-arvoa kehitetään tasa-arvosuunnitelman mukaisesti.

Haastateltavaksi valikoitui + 50-vuotias mies, joka vastaa teollisuuden pk-asiakkaiden asiakaspalvelusta ja heidän tyytyväisyydestään. Haastateltava on suorittanut lukion jälkeen HL-Groupin asiakaspalvelu- ja myyntikursseja oman kehittämissuunnitelmansa mukaisesti. Tämä haastateltava on tehnyt yrityksessä yli 30 vuoden uran ja kokenut tässä yrityksessä paljon hyviä ja myös haastavia hetkiä ja tilanteita yhdessä monen muun HL-Groupin työntekijän kanssa. Myyntikokemusta hänellä on tässä sitoutuneiden työntekijöiden yrityksessä noin 30 vuotta.

4.2.9 Yritys 8: Insecon Oy

Insecon Oy on tamperelainen teollisuuden sähköalan palveluihin erikoistunut yritys, jonka henkilöstön lukumäärä oli 40 vuonna 2018 (www.asiakastieto.fi). Henkilöstön lukumäärä vuonna 2020 oli haastateltavan henkilön mukaan noin 70. Syynä oli vuoden 2019 yrityskauppa, jossa Inseconin ja Tampereen Teollisuusautomaatio Oy:n liiketoiminat yhdistettiin Insecon-nimen alle, liikevaihdon muutosprosentti 2018 tilikaudella oli 24,5 %, liikevoitto 415 000 € ja liikevoittoprosentti 10,2 %. Vuoden 2019 liikevaihto on noin 7 miljoonaa, joka siis tehtiin noin 70 työntekijän voimin.

Insecon Oy:n kotisivuilla etusivulla ensimmäisenä tuodaan esille erikoisosaamisalueina teollisuuden ja kiinteistöjen sähkö- ja automaatiotekniikan kokonaispalvelut eli



suunnittelu, asennus, urakointi, kunnossapito, konsultointi ja projektit. Kotisivuston yritys sivulla on Inseconin taustaa, jossa mainitaan mm. osaava henkilöstö ja korostetaan Insecon Oy:n olevan entistä vahvempi toimija vuonna 2019 tapahtuneen yritysten yhdistymisen vuoksi. Kotisivujen rekrytointisivulla henkilöstön viihtyvyydestä luodaan mielikuvaa mm. kertomalla hyvähenkisestä työyhteisöstä ja ilmapiiristä sekä kerrotaan panostamisesta henkilöstön viihtyvyyteen ja kehittymisen kannustamisesta sekä työntekijöiden arvostamisesta osaajina ja ihmisinä. Henkilöstön asiantuntijuutta tuodaan esiin jonkin verran joillakin sivuilla. Inseconin uusasiakkaille suunnatussa esitteessä kuvataan lähinnä palveluiden sisältöä.

Haastateltavaksi valikoitui +50-vuotias mies, jolla on myyntivastuu kunnossapitopalveluista. Haastateltava on koulutukseltaan tietoliikenneteknikko, jolla on aikaisempaa myyntikokemusta mm. Soneralta ja Canonilta. Yhteensä myyntikokemusta on kertynyt noin 10 vuotta, josta puolet B2B-markkinoista. Insecon Oy:n palveluksessa haastateltava on ollut jo yrityksen toimiessa samojen sijoittajien omistuksessa yrityksen entisellä nimellä eli kokonaisuudessa noin 7 vuotta. Haastateltava henkilö kokee Insecon Oy:n olevan kehityksessään hyvässä alussa ja kehityksen suunta on henkilöstön osaamista, ammattitaitoa ja hyvinvointia korostava.

4.2.10 Yritys 9: Business Tampere

Business Tampere on kotisivujensa (www.business tampere.com/2.3.2020) mukaan Tampereen kaupunkiseudun elinkeino- ja kehitysyritys, jonka tehtäväksi on määritelty investointien edistäminen ja yritysystävällisen ympäristön kehittäminen. Business Tampereen omistavat Tampereen, Kangasalan, Lempäälän, Nokian, Pirkkalan, Vesilahden ja Ylöjärven kaupungit. Business Tampere auttaa yrityksiä näiden kasvussa, kansainvälistymisessä, liiketoiminnan kehittämisessä, verkostojen rakentamisessa, tutkimus- ja kehitysyrityksissä sekä kehitysprojekteissa, investoinneissa, sijoittumisessa ja tietojen hankinnasta liiketoiminta- ja innovaatioympäristöstä. Business Tampereella on ekosysteemeihin perustuva organisaatiomalli, jonka osa-alueita ovat yrityskehitys ja toimintaympäristöt, investoinnit ja kansainvälinen toiminta sekä mediatuotanto. Asiakastieto Oy:n kotisivuilla on Business Tampere Oy:n taloustietoluvut vuodelta 2018 seuraavat: henkilöstön lukumäärä 38, liikevaihto 5 374 000 €, liikevaihdon muutos 0,8 %, liikevoitto 39 000 €,



liikevoittoprosentti 0,6 % ja omavaraisuusaste 34 (www.asiakastieto.fi). Yritys ei tavoittele voittoa.

Rekry-sivulla Business Tampere tarjoaa näköalapaikan alueelliseen liiketoimintaan, jossa saa toimia monipuolisesti erikokoisten ja eri kehitysvaiheessa olevien yritysten kanssa sekä kansainvälisesti että paikallisesti. Henkilöstö-sivulla on jokaisesta henkilöstä valokuvat vastuualueineen.

Tutkimushaastatteluun osallistunut henkilö työskentelee yrityskehitys ja toimintaympäristöyksikössä asiakkuusvastaavana vastuualueenaan kaupunkiseudun elinkeinojen kehittäminen. Hän on +50-vuotias KTM-koulutuksen omaava mies, joka on työskennellyt Business Tampereen palveluksessa noin 5 vuotta. Aikaisemmin hän on työskennellyt palvelumyynnissä mm. logistiikan parissa. Myyntikokemusta on kertynyt noin 20 vuotta. Haastateltava kokee viihtyvänsä hyvin työssään asiantuntijaorganisaatiossa, jossa jokainen arvostaa sekä työnantajaansa että omaa työpanostaan ja osaamistaan.

4.2.11 Yritys 10: A-Insinöörit Suunnittelu Oy

A-Insinöörit Suunnittelu Oy on Tampereella perustettu koko maata palveleva 413 henkilöä työllistävä insinööritoimisto, jonka liikevaihto vuonna 2018 oli 42 433 000 € ja liikevoitto oli 5 954 000 €. Liikevaihdon muutosprosentti 12,5 % ja liikevoittoprosentti 14,0%.

Kotisivuillaan yritys haastaa alaa uudistumaan ja kuvailee itseään ennakkoluulottomaksi rakentamisen suunnittelu- jakonsulttitaloksi, jonka tehtävä on auttaa asiakkaita onnistumaan rakentamisen hankkeissa. Rekrytoitavaa henkilöstöään he lähestyvät ajatuksella ”meillä ideasi saa totutua” ja tarjoavat ison talon etuja, mutta pienen talon ennakkoluulottomuutta, intoa ja tilaa vaikuttaa tekemisen tapoihin. (www.a-insinöörit.fi)

Haastatteluun osallistunut henkilö työskentelee A-insinöörien johtoryhmässä ja vastaa työtehtävänsä yhtenä osa-alueena myös suunnittelun myynnistä. Hän on +50-vuotias asiakaslähtöisyyteen panostanut asiantuntija. Koulutukseltaan hän on insinööri, mutta käynyt 90-luvun alusta A-insinööreillä alkaneen uransa aikana myös paljon yrityksen sisäisiä koulutuksia.



4.3 Tutkimusaineiston keruu

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa voidaan kerätä haastattelujen avulla. Aineiston yksin keränneet voivat käyttää useampaa aineistonkeruumenetelmää ja näin toteuttaa omaa vakuuttamisstrategiaansa aineiston laadusta. Keräämistävän lisäksi muita keinoja vakuuttamiseen ovat aineiston laatu, koko, määrä ja toistettavuus. (Lempiäinen 2008, 245.) Tässä tutkielmassa aineiston koko ja laatu selviävät niiden suhteesta tutkimuskysymyksiin. Keräämistäpana on haastattelut, joita tehtiin saturaatiokäytännön mukaan riittävä määrä. Saturaatiopiste saavutetaan, kun tutkimuksen kannalta uutta tietoa ei enää merkityksellisesti saada. (Hirsjärvi ym. 2007, 164, 182–184, 186.) Haastattelukysymykset edustavat puolistrukturoitujakysymyksiä eli temahaastatteluja, joiden avulla päästään vuorovaikutukseen haastateltavan ja haastattelijan välillä. Haastattelukysymykset rakentuvat viitekehyksen teoreettisten käsitteiden varaan ja ne muodostavat tutkimuksen kannalta oleellisia osa-alueita, joiden avulla hankitaan ymmärrystä lisäävää tietoa tutkittavasta aiheesta. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 35–36, 47–48.)

Haastatteluihin käytetty runko rakennettiin puolistrukturoidusti temahaastattelun periaatteella (Hirsjärvi ym. 2005, 197–199). Haastattelurungon alkuosaan laadittiin taustakysymyksiä perustiedoista, muun muassa haastateltavien henkilöiden myyntikokemuksesta ja nykyisen työsuhteen kestosta, jotta saatiin käsitys haastateltavasta ja hänen käyttämästään myyntiprosessista. Pääkysymykset koostuivat klassisen seitsemänportaisen myyntiprosessin osa-alueista, jotta saatiin mahdollisimman tarkan tiedon työnantajabrändin vaikutuksesta myyntiprosessiin. Haastattelurunko suunniteltiin ja testattiin joulukuussa 2019.

Tutkielman laatutasoon vaikutettiin tutustumalla tarkoin haastatteluun valikoituneiden yritysten kotisivut ja markkinointimateriaalit, pidettiin tutkimuspöytäkirjaa ja tutustuttiin erään henkilöstöhallinnon vuokrauspalveluihin erikoistuneen yrityksen tutkimukseen asiantuntijapalveluyritysten työnantajabrändin vaikutuksesta tutkittavien yritysten asiakkaiden mielikuviin.

Tämän tutkielman tutkimusprosessi on kuvattu yksityiskohtaisesti ja tarvittaessa toistaminen on mahdollista. Kaikki kasvotusten tehdyt haastattelut on nauhoitettu haastateltavien luvalla. Suurin osa empirisestä osuudesta ajoittui syksyyn 2019 ja alkuvuoteen 2020. Empiriaosuuden suunnitteluosuus tehtiin syksyn 2019 aikana ja kaikki haastattelut toteutettiin tammikuussa ja helmikuussa 2020. Litterointi, aineiston käsittely ja analysointi tapahtuivat helmi- ja maaliskuussa 2020. Kaikki haastattelut piti tehdä alkuperäisen



suunnitelman mukaan kasvotusten haastateltavien kanssa, mutta kaksi haastattelua oli tehtävä puhelimitse haastateltavien ajankäytön ja terveydellisten ongelmien vuoksi. Yksi haastattelu tehtiin kahdessa osassa. Suunnitelmia piti muuttaa olosuhteiden ja tilanteiden mukaisesti ja tutkimussuunnitelma oli joustava haastattelujen osalta. Tällaiset tilanteet ovat tavallisia laadullisessa tutkimuksessa (Hirsjärvi ym. 2005, 155.) Ensimmäiset haastattelut vaikuttivat tutkijan ymmärrykseen siten, että ymmärrys ilmiöstä syveni ja laajeni seuraavissa haastatteluissa. Myös oletettu haastattelu-aika saattoi venyä tunnista jopa kahteen tuntiin. Ajankäyttöön vaikutti tietysti myös haastateltavan henkilön perusteellisuus vastaamisessa ja se, miten syvällisesti hän mietti vastauksiaan. Koska suurella osalla tutkimukseen valikoituneista yrityksistä ei ole ulkoisessa markkinoinnissa tietoisesti valittu työnantajabrändiä, jouduttiin kysymyksissä tarkentamaan työnantajabrändi käsitteen ja tutkittavaan ilmiöön liittyviä taustoja. Aikaa kului myös haastateltavien yksilöllisten myyntiprosessien ja käytäntöjen selvittämiseen.

Ennen ja jälkeen haastattelujen käytiin jokaisen yrityksen kotisivut läpi ja nostettiin esiin siellä työnantajabrändin kannalta tärkeimpiä tekijöitä. Tutkimuksen loppuvaiheessa 5.3.2020 laitettiin sosiaalisessa mediassa kysely työnantajabrändin vaikutuksesta myyntiin varmentamaan lopputuloksia. Kysely laitettiin sekä LinkedIn-sovelluksen (tutkijalla on yli 1080 LinkedIn-kontaktia) että Facebook-sovelluksen kautta (tutkijalla on yli 800 FB-kontaktia sekä FB-ryhmiä, joissa esimerkiksi entiset kollegat, yrittäjät ja asiantuntijapalveluyrityksissä erilaisissa työtehtävissä toimivat keskustelevat). Some-kanavat eivät toimineet toivotulla tavalla, vaikka esimerkiksi LinkedInin kautta tutkimuskysymykset näki 254 sovelluksen käyttäjää 8.3. mennessä. Ne harvat vastaukset, jotka some-kanavien kautta saatiin, toistivat jo haastatteluissa ilmenneitä tekijöitä.

4.4 Haastattelujen kulku

Haastattelu-aikaa varattaessa oletettiin ajan tarpeen olevan noin tunnista puoleentoista tuntiin. Haastattelut kestivät vähintään 50 minuuttia ja pisimmillään hiukan alle kaksi tuntia. Tapauksessa, jossa haastattelu jouduttiin jakamaan kahteen osaan, sovittiin haastattelun jatko heti ensimmäiseen mahdolliseen vapaaseen hetkeen, joka löytyi viikon päästä aloituksesta. Näin rauhoitettiin haastattelutilanne ja pystyttiin keskittymään kysymyksiin



kahdessa osassa. Haastattelut tapahtuivat useimmiten haastateltavien yritysten neuvottelutiloissa, mutta kaksi haastattelua toteutettiin ajankäytön tähden lounaan yhteydessä ja kaksi haastattelua pidettiin puhelimitse. Toinen puhelinhaastattelu tehtiin kahdessa osassa.

Valmistautuminen haastatteluihin tapahtui tutkimalla yrityksen kotisivuja ja tutustumalla toimialojen erityispiirteisiin, jotta haastattelutilanteessa ymmärretään mahdollisimman hyvin myös liiketoiminnan kannalta oleelliset myyntiin liittyvät piirteet. Kaikki kasvotusten tehdyt haastattelut nauhoitettiin ja jokainen haastattelu kirjoitettiin lausetarkkuudella haastattelujen yhteydessä ja litteroitiin heti haastattelun jälkeen. Näin saatiin virikkeitä seuraaviin haastatteluihin ja pystyttiin saamaan analyysiin materiaalia mahdollisimman nopeasti, jotta paitsi saataisiin kokonaiskuvan, huomattaisiin myös aineiston riittävyyden toistumisen näkökulmasta. Kaikesta tutkimuksesta pidettiin myös päiväkirjaa. Jokaiseen haastatteluun valmistauduttiin erikseen, vaikka haastattelurunko oli sama, mutta näin haluttiin toimia, koska toimiala ja myyntiprosessi saattoivat tarvita ennakkotietoa. Jokainen haastattelu oli erilainen ja muodostui omanlaisekseen tarkentavien lisäkysymysten avulla ja toimialan erityispiirteiden sekä yritysten strategisten myyntiprosessin toteuttamisen organisoinnin tähden.

Haastattelujen alussa kerrottiin haastateltavalle tutkimuksen taustaa ja merkitystä sekä tuotiin esiin haastattelujen luottamuksellisuus. Näin toimimalla pyrittiin avoimeen, syvällisempään ja luottamuksellisempaan keskusteluun. Haastateltaville kerrottiin myös haastattelijan tausta opiskelusta ja työelämästä, jotta saatiin haastattelun ilmapiirin avoimeksi ja rennoksi. Haastateltavat olivat innokkaita ja ilmaisivat mielenkiintoa tutkimukseen ja sen merkitykseen. Yleisesti haastatteluiden ajateltiin myös aloittavan laajemmin keskustelun henkilöstön merkityksestä ja työnantajabrändin tarpeellisuudesta myös markkinoinnin ja myynnin näkökulmasta eikä vain rekrytointia hyödyttävänä ja viihtyvyyttä edistävänä tekijänä. Moni haastateltavista totesi haastattelukysymysten pakottavan heidät ajattelemaan vastauksiaan syvällisesti oman myyntityönsä kautta ja pohtimaan työnantajabrändin käyttöään myyntiprosessin eri vaiheissa erilaisissa asiakastilanteissa.

Haastateltavien erilainen taustatieto työnantajabrändistä toi lisähaastetta tutkimukseen. Tutkimuksen tarkoitusta ja työnantajabrändiä käsitteenä selvennettiin muun muassa sen lähikäsitteiden ja työnantajabrändin rakentamiseen välttämättömien tekijöiden avulla, jotka kokemuksen kautta osattiin huomioida jo tutkielman teoriaosuudessa. Tätä tutkielmaa suunniteltaessa haluttiin sen tuovan lisäarvoa myös pk-sektorin yrityksille, joiden markkinoinnin tuntemus ei välttämättä ole kenenkään yksittäisen henkilön päävastuualue



ja siksi markkinointi voi jäädä liiketoiminnan kokonaisuuden kannalta vajaaksi ja ulkopuolisen avun tarvetta on.

4.5 Haastattelujen aineisto ja litterointi

Litteroitua aineistoa kertyi noin 9 tuntia ja yhteensä 50 sivua (riviväli 1,5). Aineiston kerättiin nauhoittamalla kasvotusten tehdyt haastattelut ja ne litteroitiin kokonaisuudessaan. Puhelinhaastatteluiden vastaukset kirjoitettiin puhelun yhteydessä suurin piirtein sanasta sanaan, mutta vähintään lausetarkkuudella. Ensin jaoteltiin haastattelujen sisältö henkilöittäin/yrityksittäin ja annettiin jokaiselle haastattelulle oman koodinumeron. Sen jälkeen laadittiin haastatteluista raportti, johon kirjoitettiin vastaukset aihealueittain. Nauhoitettu aineisto ja litterointi merkittiin kirjainkoodeilla, jotta se olisi helpompi käsitellä ja analysoida sekä löytää aineistosta tutkimuksen kannalta relevantit asiat ja aihealueet. Aineiston tutkimisessa käytettiin aineistolähtöistä lähestymistapaa, jolloin etsittiin aineistosta itsestään nousevia teemoja ja taustateorian mukaisia haastatteluteemoja (Eskola & Suoranta 1998, 153).

Teemahaastatteluissa asiasisältö on merkitsevä, eikä yksityiskohtainen litterointi ole välttämätön. Vähemmän tarkka litteraatio riittää, kun halutaan käsitys haastateltavien kokemuksista ja aineistosta kokonaisuutena. Mahdollisuus palata nauhoitettuun aineistoon vähentää myös tarkan litteroinnin tarvetta. (Ruusuvuori 2010, 427.) Tässä tutkimuksessa haluttiin tehdä litterointi tarkemmin, vähintään lausetarkkuudella, jotta palaaminen aineiston uudelleen tutkimiseen olisi helpompaa. Myös haastattelijan omat puheet litteroitiin, koska näin pystyttiin päättämään, miten kysymysten muotoilutapa vaikuttaa vastauksiin. Kysymykset muotoiltiin aina niin, että niiden sisältö ymmärrettiin mahdollisimman samalla tavalla jokaisessa haastattelussa ja että niiden vaikutus vastauksiin oli mahdollisimman pieni. Toisinaan vastaukset liittyivät ensin brändiin yleisemmin, mutta lisäkysymysten avulla ohjattiin keskustelu työnantajabrändin vaikutuksiin myyntiprosessin eri vaiheissa. Ruusuvuoren ja Tiittulan (2005) mukaan haastattelijan omien kysymysten litterointi on aiheellista, jotta tutkija kykenee päättämään, millä tavoilla haastattelijan kysymysten muotoilutapa vaikuttaa vastauksiin. Tulkitessaan aineistonsa osien relevans-



sia, tekee tutkija havaintoja ja hänen kykynsä tehdä huomioita havainnoijana rajaa mahdollisesti pois osan informaatiosta. Näin ollen litteraatiossa on kyse aineiston esitulkinnasta. (Ruusuvuori 2010, 424–428.)

Anonymiteetin säilyttämiseksi lainauksista poistettiin kaikki haastateltavien tunnistettavuuteen viittaavat osat pois, esimerkiksi viitaukset asemaan ja työtehtäviin tai jonkin muun murteen kuin Tampereen murteen. Haastateltavien esittelyssä säilytettiin myös anonymiteetti, mutta joissakin tapauksissa se oli mahdotonta tehdä niin hyvin, ettei edes yrityksen sisällä kukaan pysty haastateltavaa tunnistamaan. Yritysten ulkopuolisten lukijoiden on mahdoton tunnistaa vastausten perusteella vastaajaa. Kaikilla haastatelluilla oli yrityksensä johdon lupa tai riittävät valtuudet antaa vastaukset tutkimushaastatteluun.

4.6 Tutkimusaineiston analysointi ja eettisyys

Analyysivaiheessa yhdisteltiin teemakysymykset myyntiprosessin eri osa-alueisiin liittyviksi vastauksiksi. Alustava haastattelurunko oli rakennettu tutkijan oman pitkän B2B-myyntikokemuksen ja tutkielman taustateorian perusteella. Myyntiprosessin osa-alueet jakoivat kysymykset luonnostaan sopiviksi teemoiksi, joita käytettiin systemaattisesti ensimmäisen vaiheen analyysissä. Kun tutkija tutustuu eri tavoin aineistoonsa analyttävien kysymysten avulla saadakseen vastuksia tutkittavaan ilmiöön, käynnistyy analyysivaiheessa tutkimus ikään kuin uudelleen (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 9-36). Haastattelujen valinta aineistonkeruumenetelmäksi mahdollisti vuorovaikutuksen lisäksi aineiston jäsentämistä jo aineiston keräämisen aikana. Tutkimuksessa, jossa tutkimusaineistoa kerätään useassa vaiheessa, analyysiä voidaan tehdä myös samanaikaisesti aineiston keräämisen kanssa (Hirsjärvi ym. 2005, 211).

Teemahaastattelussa tutkijan rooli voi olla liian ohjaava tai haastateltavien henkilöiden ilmaukset liian yleisiä. Haastattelut toteuttanut tutkija vältti ohjaavuuden pitäytymällä laadituissa haastattelukysymyksissä, antamalla riittävästi vastausaikaa, ja olemalla reagoimatta pitkiinkään miettimistaukoihin. Jatkokysymykset pidettiin myös suhteellisten samankaltaisina ja haastattelurunkoon liittyvinä. Tutkija oletti saavansa vastauksia työnantajabrändin positiivisista vaikutuksista myyntityön onnistumiseen ja helpottumiseen myyntiprosessin eri vaiheissa. Hän oletti myös tutkimukseen osallistuneilla yrityksillä olevan erilaisia myyntiprosesseja käytössään. Tutkimuksessa tämän selvitettiin taustakysymyksellä, millainen myyntiprosessi yrityksellä on käytössä.



Pro gradu -tutkielmat ovat julkisia ja organisaatiot harkitsevat osallistumisensa tutkimuksiin julkisuus huomioiden. Tässä tutkielmassa on saatu luvat esitellä jokaisen tutkimukseen osallistuneen yrityksen heidän kotisivujensa, internetistä kaikkien löydettävissä olevien taloustietojen ja haastateltavien vastausten perusteella. Itse haastatteluun osallistuneiden henkilöiden anonymiteettiä varmistetaan sillä, että nimiä ei mainita ja jokainen esittely on ollut hyväksyttävänä vastauksia antaneella henkilöllä. Ihmisiin kohdistuvassa tutkimuksessa on selvitettävä muun muassa se, millaisia riskejä heidän osallistumisensa sisältyy (Hirsjärvi & Kumpp. 2005, 26). Tässä tutkielmassa otettiin yhteys kiinnostaviin ja kriteerit täyttäviin myyjiin ja selvitettiin heille tutkimuksen aihe ja tarkoitus. Potentiaalisista haastateltavista osa kieltäytyi yrityksen käytäntöihin nojaten, osalla oli mahdotonta osallistua kiireisen tutkimusaikataulun tähden ja osa ei halunnut ottaa mitään riskiä liittyen vastauksiinsa tai tunnustettavuuteensa. Haastatteluihin osallistuneet ovat itse tiedostaneet riskit ja tehneet päätöksensä osallistua tutkimukseen. Suurelle osalle olisi sopinut omien nimienkin esiin tuominen, mutta tutkijan mukaan se ei ole relevanttia tutkimuksen kannalta, vaan kaikki vastaukset ovat vedetty yhteen ja esitetään kokonaisuuteen liittyvinä tekijöinä. Teemahaastattelun keskustelunomainen luonne saattaa johtaa siihen, että haastateltava avautuu ennakoitua syvällisemmin ja perusteellisemmin kuin hän muuten olisi halukas tekemään tai tutkimussyistä olisi tarpeen. Haastattelun luotettavuuteen saattaa vaikuttaa haastattelun kohteena olevan halu antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia (Hirsjärvi ym. 2005, 195) eli tässä tapauksessa myynnillisesti edullisia vastauksia yrityksen toiminnasta. Tästä syystä jo kysymysrunkoa tehtäessä ja haastattelun alussa on painotettu, että haastateltava vastaa oman näkemyksensä ja kokemuksensa mukaisesti.



5 TULOKSET ILMIÖSTÄ TYÖNANTAJABRÄNDI MYYNNIN TUKENA

Jos työnantajabrändiä voi hyödyntää myynnissä, miten sitä tällä hetkellä hyödynnetään käytännössä myyntiprosessien eri vaiheissa? Voiko tutkimuksen avulla kenties auttaa yrittäjäjohtoa heidän merkittävässä liiketoiminnan kehittämispäätöksessään valita yrityksen strategiaksi henkilöstön hyvinvoinnin, koulutuksen, vastuuttamisen, palkitsemisen ja huomioon otettavan työnantajabrändin avulla erottautumisen? Entä saisiko tutkimuksesta työnantajabrändin vaikutuksesta myyntiin ehkä argumentteja joihinkin myynnin ja myyntiprosessin vaiheiden haasteisiin? Löytyisikö tutkimuksen avulla työnantajabrändistä työkalu myynnille? Olisiko tutkimuksesta mahdollisesti hyötyä vahvasti työnantajabrändiin panostavan yrityksen asiakkaille tai muille yrityksen ulkoisille sidosryhmille? Etenkin tällä hetkellä, kun kaikki tietoa on yleisesti saatavissa, myös työntekijöille sekä potentiaalisille työntekijöille suunnattu markkinointiviestintä voi löytää tiensä yrityksen kaikille sidosryhmille.

Tutkimustuloksia esitellään aihealueittain, pitkälti myyntiprosessin teorian mukaisesti vaiheiden mukaisesti. Viitekehityksessä B2B-myyntiprosessin vaiheita on muokattu ja yhdistelty Ojasalon ja Ojasalon esittämästä Anderssonin kuvioista. Myyntiä edeltävät vaiheet ovat yhdistelmä prospektin etsinnästä ja arvioinnista sekä valmisteluvaiheesta. Tähän voidaan ottaa sisäiseksi näkökulmaksi B2B-palvelujen ostoprosessista tarpeiden tunnistaminen ja tiedon hankinta. Ensivaikutelma ja myyntiesittely ovat ostajan näkökulmasta vaikuttavia tekijöitä tarpeen tunnistamisessa, tiedon hankinnassa ja toimittajan valinnassa. Neuvottelu, päätös ja jälkimarkkinointi myynnin näkökulmasta ovat ostajan näkökulmasta osa toimittajan valintaa ja suorituksen arviointia. Koska tutkijana olin kiinnostunut myös näiden kolmen vaiheen sisällöstä, teemoiteltiin kysymykset osa-alueittain.

Aineistositaattien avulla lukija päästetään tutustumaan osaan aineistoon ja ne edustavat mahdollisimman kattavasti haastattelujen antia. Kaikki sitaateissa esitetyt kommentit ovat satunnaisessa järjestyksessä, eikä niiden määrä ole vakio.



5.1 Yleisiä havaintoja

Tutkimukseen osallistui kymmenen (10) Tampereen alueella toimivaa asiantuntijapalveluita tarjoavaa pk-yritystä kahdeksalta eri toimialalta. Tutkimuksen alussa mietitty haastateltavien yritysten lukumäärä nousi suunnitellusta, mutta isommalla lukumäärällä varmistettiin tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimukseen osallistuneiden yritysten henkilöstömäärät vaihtelivat huomattavasti. Pienin haastatteluun osallistunut yritys työllistää tällä hetkellä noin 25 asiantuntijaa, suurin yli 400 oman alansa osaajaa. Myyntiprosessit vaihtelivat jonkun verran ulkoistettujen osa-alueiden ja ratkaisumyynnin lisävaiheiden myötä. Myös asiakaslähtöisyyden aste vaihteli yrityksittäin ja henkilöittäin ja se vaikutti myös myyntiprosessin vaiheiden sisältöön. Yhteistä kaikille yrityksille oli asiantuntijapalvelumyynnin lisäksi strateginen satsaus henkilöstöön joko työnantajabrändin tai vähintään henkilöstön arvostamisen korostamisena ja ilmapiiriin sekä hyvään oloon satsaamisena ja sen kertomisena muun muassa myyntitilanteessa asiakkaalle. Osa haastatelluista yrityksistä tunnettiin heidän työnantajabrändinsä avulla, osa tunnettiin sidosryhmiensä keskuudessa työnantajabrändiin kiinteästi liittyvistä tekijöistä, kuten henkilöstön arvostaminen ja huolenpito, henkilöstön kehittämiseen satsaaminen ja tasa-arvoisuus.

Haastatteluun osallistuneet henkilöt puhuivat avoimesti ja vastailivat kysymyksiin syvällisesti vastauksiaan pohtien. Moni näytti yritysesittelymateriaalinsa ja myynnin tutkimateriaaleina käytettäviä esitteitä tai tarjouspohjia, joissa on esimerkiksi Great Place To Work -sertifikaatti. Kotisivuilla lähes kaikilla korostettiin henkilöstön merkitystä, asiantuntijuutta, osaamisen korkeaa tasoa ja luotettavuutta. Myös yrityksen kulttuuri ja yrityksen arvot nousivat joissakin haastatteluissa selkeästi esiin. Kaikki haastattelemani strategisesti työnantajabrändiin paljon panostaneet ja Great Place To Work -sertifioidut yritykset käyttivät selkeästi työnantajabrändiä ja siihen liittyviä mielikuvia hyväkseen enemmän kuin muut, vaikka muillakin on ulkoisessa markkinoinnissa samat mahdollisuudet. Yrityskulttuurin kirjallinen versio löytyy yhdeltä tutkimukseen osallistuneelta yritykseltä jopa kotisivuilta.

Haastatellut myynnin vastuuhenkilöt kertoivat oman näkemyksensä siitä, miksi yritykset korostavat henkilöstöään ulkoisessa markkinoinnissa. Monikaan ei kokenut sitä tietoiseksi valinnaksi, vaan arvoperusteiseksi ja luonnolliseksi valinnaksi, joka on alkanut vaatimattomasti mukavan työpaikan ja kivan työskentelyn ilmapiiristä ja tavoitteesta nauttia omasta työstään. Kansainvälisissä yrityksissä henkilöstöstä välittäminen on ollut



annettu tekijä. It-toimialalla korostui kilpailu talenteista. Muilla toimialoilla oli myös työntekijöiden rekrytoinnissa haasteita.

5.1.1 Työnantajabrändin merkitys myyjään

Myyntityö on haastavaa ja usein henkisesti vaativaa. Yleensä asiakkaat ottavat tarjoukset useammalta yritykseltä saadakseen parhaan hinta-laatu-suhteen. Myyjien pitää pystyä tulemaan torjutuksi ja ymmärtämään asiakkaan päätös ja siihen liittyvät syyt. Myönteinen päätös koetaan voittona, kun taas kielteinen analysoidaan ja otetaan oppimiskokemuksena ja kehitysmahdollisuutena. Myyjien keskuudessa myynti koetaan pitkälti “fiilistyönä”, johon voidaan vaikuttaa monin eri tavoin.

“Kannan työvaatteeni hyvällä fiiliksellä. Tiedän olevani hyvässä yrityksessä töissä ja teen myyntityötä intohimoisesti ja hyvinvoivana hyvällä fiiliksellä, auttajafiiliksellä.”

“Myynnissä fiilis on erilainen verrattuna entiseen työpaikkaani. Johtuu varmaan monista asioista. Itseni kohdalla koen tiimissä tekemisen mukavaksi, mielekkääksi ja merkitykselliseksi.”

“Meillä yrityksessä on samanhenkistä porukkaa ja työssä olo tuntuukin enemmän kaverien kanssa toimimiselta.”

“Ei näy stressaantuneisuutta, ei väsymystä, mutta työssä pärjääminen.”

“Työnantajabrändi tuottaa hetkiä. Jengi puhaltaa yhteen hiileen ja heittäytyy. Luottamus on jäätävää ja siitä seuraa huippu hetkiä.”

Työnantajabrändi ja siihen liittyvät tekijät koettiin tässä tutkimuksessa haastateltujen henkilöiden keskuudessa positiivisiksi, jaksavuuteen vaikuttaviksi tekijöiksi, jotka heijastuvat asiakkaalle esimerkiksi vakuuttavuutena ja luotettavuutena sekä myyjän itsevarmuutena ja hyvänä olona.



”Asiakkaalle välittyy työssä viihtymiseni isona energian määränä, josta olen jopa saanut suoraa kiitosta asiakkaalta.”

“Työnantajabrändi tulee esiin mm. arvostuksena työnantajaa kohtaan. Se näkyy asiakkaalle myös hyväntuulisuutena, positiivisuutena, huomioimisena ja luotettavuutena. Kerron ylpeänä myös kaikista saamistamme palkinnoista ja kyllä kerroin senkin, että minusta pidetään hyvää huolta ja kaikkia kohdella samantarvoisesti työtehtävästä riippumatta. Ketään ei jätetä-meininki ja avoimuus näkyy, mutta suuruus ei näy.”

“Työnantajabrändi antaa vahvan selkänojan myyntiin. Se tuo lisävarmuutta, koska voi rehellisesti kehua ja luottaa tiimiinsä. Lähtökohtaisesti hyvä fiilis näkyy asiakkaalle. Puheistani pitäisi käydä ilmi kuinka hyvä ja motivoitunut porukka meillä on. Ja motivoitunuthan voi olla vain, jos perusasiat ovat kunnossa eli voi hyvin niin henkisesti kuin fyysisestikin.”

“Tärkein anti on tieto työnantajan arvostamisesta ja tuesta, joka näkyy asiakkaalle itsevarmuutena ja heijastuu luotettavuutena. Olen ylpeä yrityksestäme, joka tukee henkilöstöään monin eri tavoin. Pystyn selkä suorana myymään.”

Kaikki haastatellut kertoivat työnantajabrändin, henkilöstön arvostamisen korostamisen ja merkityksellisuuden sisäistämisen sekä henkilöstöstä huolehtimisen heijastuvan asiakasrajapintaan.

“Koitan puhua sellaisista asioista, että asiakas luottaa muhun ja yritykseen. Annan asiakkaan huomata asiantuntemukseni, hyvän oloni ja viihtymisei tämän työnantajan palveluksessa.”

“Puhun paljon me-muodossa. Kun lupaan, niin tiedän pystyväni pitämään lupaukseni. Sen varmistaa syvä luottamus työkavereihini, jotka ovat luotettavia, asiakaspalvelukykyisiä ja myös asiakaspalveluhaluja joustavia ihmisiä.”



“Arvostan työnantajaani ja omaa työtäni. Kerron mielelläni aina yrityksestä ja henkilöstöstämme. Meillä on monipuolista osaamista ja asiantuntemusta ja erilaisia ihmisiä. Innostus varmaankin näkyy asiakkaalle.”

“Näkyy asiakkaalle positiivisena olemuksena.”

Johtopäätöksenä työnantajabrändin vaikutuksesta myyjään henkilönä on, että työnantajabrändillä ja työntekijän viihtymisellä on iso vaikutus, joka näkyy asiakkaalle muun muassa itsevarmuutena, tyytyväisyytenä, energisyytenä, ammattitaitona erilaisissa asiakas-kohtaamisissa. Myyjällä on huippufiilis ja halu onnistua. Onnistumista eli “kaupan saamista” auttavat kasvanut merkityksellisyyden ja arvostuksen tunne, motivaatio, työkave-
reiden tuki ja halu onnistua jo tiiminkin tähden. Myyjät voivat olla varmoja luvatussaan asiakkaalle palvelua ja se välittyy asiakkaalle myyjien mielestä myyjän varmuutena ja innostuneisuutena ratkaistaa asiakkaan haasteet. Arvostus omaa työnantajaa ja henkilös-
töä kohtaan näkyy mm. myyjän tavassa kertoa näistä ja myös myyjän kehonkieli huokuu tyytyväisyyttä.

5.1.2 Työnantajabrändin rooli asiakkaan vakuuttamisessa

Kaikki haastatellut olivat samaa mieltä siitä, että työnantajabrändi vakuuttaa asiakkaita pitkän aikajakson toiminnasta ja hyvästä tulevaisuudesta, asiantuntijuudesta, kompetens-
sista ja osaamisen korkeasta tasosta, laadukkaasta asiakaspalvelusta, luotettavuudesta ja rehdistä, hyväntahtoisesta toiminnasta, kumppanuuden ja win-win-tilanteen tavoittelusta sekä arvojen jakamisesta.

*“Työnantajabrändi on tärkeä vakuuttamisen työkalu. Joka vuosi huomaan pu-
huvani asiasta enemmän.”*

*“Suuri merkitys yrityksen vakuuttamisen ja myynnin osalta. Win-win-tilantee-
seen pyritään aina.”*



“Ehdottomasti tärkeä asia. Asiakastutkimuksissamme käy ilmi, että henkilöstön merkitys on huipulla maineen kanssa. Hinta jää yleensä vasta kolmoseksi.”

“Merkityksellistä. Pitää vain olla tarkkana, ettei asiakas saa mielikuvaa, että haluamme hänet töihin. Siksi selitänkin työnantajabrändistä saatavan hyödyn toimintaamme.”

“Työnantajabrändi on vakuuttanut jo jotkut asikkaani ennen kuin pääsen edes piikkiin.”

Suurin osa haastatteluun osallistuneista koki työnantajabrändin vaikuttavan positiivisesti myös reklamaatioiden hoidossa. Työnantajabrändillä huomattiin olevan vaikutusta myös sijainnin merkitystä vähentävänä tekijänä ja epäsuoriin kustannuksiin viittaavana tekijänä.

”Työnantajabrändi vaikuttaa ostajien laskiessa kokonaiskustannuksia. Mm. epäsuorien kustannusten osuus on jo mielikuvien kautta pienempi.”

”Välimatkojen merkitys on mielestäni vähentynyt. Tietysti myös sähköisten ratkaisujen käytön tähden. Mutta, kun asiakas vakuutetaan siitä, että huippu asiantuntija toisella mantereella kykenee ratkaisemaan haasteen tehokkaasti, on asiakkaalla periaatteessa käytössä sekä oman lähialueensa yhteyshenkilö että kansainväliset osaajat tukena.”

Tutkimuksen näkökulmasta työnantajabrändin rooli asiakkaan vakuuttamisessa oli merkittävä myynnin onnistumisen kannalta. Siitä saa myös tarvittaessa argumentteja myyntiprosessin erivaiheisiin.

5.1.3 Työnantajabrändi ulkoisessa markkinoinnissa

Haastatteluissa kävi ilmi, että työnantajabrändiin eniten panostaneet yritykset hyödynsivät sitä myös eniten ulkoisessa markkinoinnissa ja myynnin tukemisessa. Kaikilla haastatteluun osallistuneilla yrityksillä oli kuitenkin asiaa nostettu esiin kotisivuilla, somessa, esitteissä ja myynnin tukemiseen tarkoitettussa materiaalissa.



“Esitteissämme ja kotisivuillamme on omasta henkilöstöstämme kuvia, jotka välittävät hyvää oloamme ja niissä näkyy aitous ja luotettavuus.”

“GPTW-logo ja –sertifikaatti näkyvät kotisivuillamme ja tule meille töihin sivuillamme.”

“Yritysesittelyt, ihmislupaus, omat henkilöt kuvissa. Samalla kun puhuu tosi kovista osaajista, jotka saatu yritykseemme GPTW-kisamenestysten avulla rekryttyä.”

“Meitä markkinoidaan asiantuntijuudella kotisivuilla. Markkinoinnissakin jo enemmän asiantuntijuus kuin kohteet edellä.”

Suurin osa vastanneista kertoi työnantajabrändin hyödyntämisen olevan tietoista toimintaa, vaikka heillä ei olisi tunnettuutta ja yrityskuvaa rakennettukaan työnantajabrändin varaan.

“Yritys itse markkinoi henkilöstön kokemusta, sitoutuneisuutta ja asiantuntijapalveluja korostetaan.”

“Myynnin tuki lähinnä social selling-puolella. Instassa ja YouTubessa pöhinää ja mm workshopeista kuvia.”

“Työnantajabrändi on iso osa argumentointia. Jos ei olisi hyötyä, niin tekisin tätä työtä omaan piikkiin.”

Työnantajabrändin sovitusta hyödyntämisestä yritystasolla myynnin suhteen ei ole tehty monessakaan yrityksessä. Joissakin yrityksissä esimerkiksi yritysesittelyissä on valmiit esitykset, jotka sisältävät myös työnantajabrändiä tukevia tekijöitä.

“Meillä asiakastapaamisissa käytetään myyntikansiota, jotta yritysesittelyssä muistetaan kertoa ydinasiat. Kaikki myyjät saavat kertoa omia kokemuksiaan ja



omin sanoinn asiat. Esim GPTW-sertifikaatin kohdalla käyn läpi työhyvinvointia, ilmapiiriämme ja motivaatiotamme.”

Työnantajabrändin käyttö ulkoisessa markkinoinnissa on hyvin yrityskohtaista, mutta Työnantajabrändi myyntiprosessin aloitusvaiheessa Viitekehyksen mukaisesti myyntiprosessi alkaa asiakasarvoinnin, -valinnan ja -hankinnan kautta. Haastattelukysymykset alkoivat asiakasarvioinnista ja asiakasvalinnasta. Työnantajabrändin käyttö myyntiä edeltävässä vaiheessa on yleisen markkinoinnin tehtävä, joka tukee myyntiä tekemällä asiantuntijapalvelua tunnetuksi. Kun asiantuntijapalveluyrityksen strategia on työnantajabändissä, markkinointi huolehtii, että yrityksen markkinointiviestit menevät myös potentiaalisten yritysten ostajien tietoon. Myynnin edeltävissä tehtävissä eli prospektien etsinnässä voi hakea yrityksiä, joilla itsellä on strategiassaan yrityskulttuurin kehittäminen ja työnantajabrändin rakentaminen tai ylläpitäminen. Haastatteluun osallistuneiden työnantajabrändiin panostaneiden yritysten myyjät kertoivat mahdollisuudesta valita potentiaalisesta asiakaskunnasta itselleen ja arvomaailmaansa sopivimmat asiakkaat.

“Työnantajabrändi mahdollistaa asiakasvalinnan. Leikkikaveritkin valitaan sen mukaan, kenen kanssa halutaan leikkiä. Arvojen mukaista asiakasvalintaa tehdään, koska meillä tiimit saavat itse valita kenelle projektia tekevät.”

“Arvomaailma vaikuttaa eniten asiakasvalintaan. Haluan aina tuoda esille, etteivät arvot ole vain sanahelinää. Jo saaduissa, tekeillä olevissa projekteissa, tulee ilmi henkilöstön viihtyminen ja hyvä ilmapiiri. Kanssamme on mukava tehdä yhteistyötä!”

“Asiakashankinta ja asiakasvalinta tehdään luukuttamalla ja asiakasyhteydenottojen ja tarjouspyyntöjen perusteella. Ilkeitä ihmisiä ei tarvitse ottaa asiakkaiksi.”

Yritykset, jotka eivät ole varsinaisesti työnantajabrändänneet itseään, eivät valitse asiakkaitaan vaan palvelevat kaikkia tarpeen omaavia ilman asiakasvalintaa tarjouspyyntöjen tullessa. Arvojen mukaista valintaa tehdään jonkin verran, mutta pääasiassa ei.



“HSTQ-sertifiointi vaikuttaa kumppanin valintaan, mutta käytännössä menemme joka paikkaan.”

“Asiakasvalintaa ei ole juurikaan. Asiakkaat valitsevat meidät. Yleensä pienet asiakkaat eivät miellä meitä heille sopiviksi, vaikka heitäkin kyllä mielellämme autamme.”

“Emme ylenkatso asiakkaita. Jos luottotiedot huonossa kunnossa, voimme myydä ennakkomyyntinä.”

“Haemme asiakkaita, joille tuomme lisäarvoa ja jotka ovat liiketoimintamme näkökulmasta sopivia muutenkin.”

“Emme valitse asiakkaitamme, mutta potentiaaliset asiakasvalinnat teemme kyllä tietyillä kriteereillä.”

Työnantajabrändin mukaista asiakasvalintaa tehdään projektien kiinnostavuuden, sopivuuden ja yhteisten arvojen perusteella. Työnantajabrändin vahvuus ja henkilöstön päätösvalta näyttävät tässä tutkimuksessa vaikuttavan asiakasvalintoihin. Kaikilla yrityksillä on aina mahdollisuus valita asiakkaansa työnantajabrändistä huolimatta ja jotkut kriteerit ovat todennäköisesti kaikilla olemassa.

Kumppaniyritykset jakavat usein ydinarvot keskenään. Valmisteluvaiheessa voi kiinnittää huomiota tulevaan lähestymistapaan ja korostaa yhteisiä arvoja. Työnantajabrändi tuo positiivista tunnettuutta ja arvoja, joita suurin osa henkilöistä arvostaa. Se vaikuttaa myös laatukäsitykseen. Tunnettuus helpottaa ensitapaamisen saamista.

5.2 Työnantajabrändi myyntiprosessin esittäytymisvaiheessa

Asiantuntijapalveluita myyvien yritysten myyntiesittelyissä eli yritys-esittelyissä hyödynnetään yleisesti työnantajabrändiin liittyviä osa-alueita ja erilaisia palkintoja sekä sertifikaatteja. Yritys-esittelyssä vahvistetaan asiakkaalle tärkeitä asioita, tuodaan työnantajabrändiä esiin ja korostetaan yhteisten arvojen merkitystä. Hyvä valmistelu ja kokemus antavat tähän tiedot myyjälle. Tärkeää on asiakkaan kuunteleminen.



“Yritysesittelyssä käydään aina arvot läpi. Myös GPTW ja referenssit selkeästi näkyvissä. Hyvä yhteishenki näkyy asiakkaille, jotka hyötyvät kumppaniryhtyksensä henkilöstön hyvinvoinnista, viihtymisestä sekä hyvästä ilmapiiristä.”

“Asiantuntijuutta, osaamista ja luottamusta korostan.”

“Korostan työnantajabrändiä, kivoja työkavereita ja perheyrittäjyyttä.”

Yritysesittely käydään läpi yleensä uusasiakkaille tai jos yhteyshenkilö on vaihtunut tai ollaan ison asiakkaan toisella osastolla. Toisinaan tutulle asiakkaalle voidaan päivittää yritysesittelyssä sen hetken liiketoiminnan tila.

“Yritysesittelyssä päivitetään asiakkaan tiedot yrityksestämme ja jutellaan työnantajabrändi auki. Siinä samalla keskustellaan GPTW-sertifikaateista, josta kisavoitot ovat todisteena. Ehdottomasti työnantajabrändi vakuuttaa asiakkaat parhailla työntekijöillä.”

Yritysesittelyssä pyritään vakuuttamaan potentiaalinen tai nykyinen asiakas työnantajan yrityksen kyvystä toimia kumppanina. Käytettyjä argumentteja ovat arvot, GPTW-kisoissa menestymiset, laatu- ja ympäristösertifioinnit, Vuoden Yrittäjä / Vuoden Nuori Yrittäjä -palkinnot, asiantuntevuus, osaaminen, luotettavuus, kokonaisvaltainen palvelu, sitoutuminen ja luotettavuus. Joillakin toimialoilla tuodaan referenssit esiin osaamisen vakuuttajina jo yritysesittelyvaiheessa.

“Kumppanin vakuuttamisessa tärkein asia on luottamus. Tehokas osaaminen, asiantunteva ja kokonaisvaltainen palvelu, sitoutunut henkilöstö ja arvot esiin.”

Myyjät kertovat korostavansa osaamista, ammattitaitoa, luottamusta, ilmapiiriä, referenssejä ja henkilöstön sitoutuneisuutta. Alun small talk-vaiheessa voidaan jo jutella yrityksen tavasta toimia henkilöstönsä kanssa.



“Korostan yritysesittelyssä pitkää ja vahvaa erikoisosaamistamme ja, että henkilöstön vaihtuvuus on todella pientä. Korostan myös monipuolista osaamistamme ja vuosien ammattitaitoamme toimialallamme.”

Ensivaikutelman aikana työnantajabrändin mukainen intohimo ja motivoituneisuus, positiivinen asenne ja mielenkiinto asiakkaan liiketoiminnan kehittämiseen sekä rehellisen ja siistin vaikutelman antaminen näkyy myös myyjän käytöksessä ja myyjä toimii yrityksen käyntikorttina. Kun myyjä edustaa työnantajabrändistään tunnettua yritystä, voi asiakkaalla olla odotuksia millainen myyjä on ja miten käyttäytyy.

Kolmivaiheisen yleistetyn myyntiprosessin esittelyvaiheessa työnantajabrändin merkitys korostuu sekä vakuuttamisessa että itsensä ja yrityksen myymisessä mm. yritysesittelyn avulla. Myyjien vastausten perusteella työnantajabrändillä on osaamista, luotettavuutta ja ammattitaitoa viestivä rooli, jolla vakuutetaan asiakas.

5.2.1 Ennen ja jälkeen yritysesittelyn

Tunnettuuden suhteen tutkimukseen osallistuneilla yrityksillä oli suuria eroja. Jotkut olivat erittäin tunnettuja vähintään toimialansa kohderyhmissä, kun taas toisilla yrityksillä oli isojakin haasteita tunnettuudessa. Ne, joilla ei ollut tunnettuuden kanssa mitään haasteita hyötyivät yritysesittelystä vahvistamalla asiakkaan jo olemassa olevaa mielikuvaa tai päivittämällä hänen tietojaan.

“Tällä toimialalla uskon kaikkien tuntevan meidät. He tietävät tapamme toimia ja meidän toimimme arvojemme mukaisesti.”

“Asiakkaat tuntevat meidät hyvänä työnantajana, joka pitää henkilöstöstään huolta. Yritysesittely vahvistaa asiakkaan positiivista mielikuvaa hyvästä työnantajasta, jonka palveluksessa on kiva olla samanhenkistä työkavereiden kanssa. Asikas totesikin kerran, että olen yrityksen kävelevä käyntikortti. Todella monet tietävät meidät ja kyselevät vastaako yritys todella viestimäänsä mielikuvaa.”

“Vaikka meidät tunnetaan erittäin hyvin jo ennen yritysesittelyä, vahvistuu mielikuva osaamisestamme ja asiantuntijuudesta entisestään yritysesittelyn



avulla. Korostamme yritysesittelyssä henkilöstön merkitystä ja osaamisen taso. Vaikka tiimi muuttuisi, niin osaamisen taso pysyy korkealla.”

“Kyllä meidät tunnetaan, mutta suppeammin kuin haluaisimme. Yritysesittelyssä yllättävät osaamisemme ja toimintamme laajuudesta.”

Kohdeasiakkailleen tuntemattomat yritykset hyötyivät yritysesittelystä eniten ja asiakkaan mielikuva varteenotettavana toimijana vahvistui. Haasteina tuntemattomilla yrityksillä oli päästä potentiaalisten asiakkaiden luo. Työnantajabrändin ja pehmeiden arvojen esitleminen vahvisti mielikuvaa osaamisesta ja ammattitaidosta sekä kyvystä sitouttaa henkilöstö, joka voi asiakkaalle merkitä paljonkin, etenkin kun haetaan pitkäaikaista kumppania.

“Jotkut asiakkaat ovat ottaneet meistä selvää kotisivujen kautta tai kuulleet toisilta asiakkailtamme meistä. Yritysesittelyn jälkeen aistivat ammattitaitomme, osaamisemme ja työn laadun. Asiakas tietää yritysesittelyn jälkeen erikoisosaamisalueemme ja osaamisemme osa-alueet ja sene ttä me emme ole halvin toimija.”

“Meitä uusasiakkaat eivät tunne. Yritysesittelyn avulla mielikuva selkeytyy, asiakas tietää henkiöstömme osaamisen tason ja meidän erikoistumisemme osa-alueet. Asiakkaat yllättivät positiivisesti ja oivaltavat itse yhteistyömahdollisuudet. Kynnys vaihtaa palveluntarjoajaa onalallamme korkea ja epäilyt toimijoiden osaamisesta merkittäviä.”

“Asiakkaat luottaa meihin kuultuaan laadukkaasta työstämme ja osaamisestamme.”

Yritysesittely vahvisti jo ennalta tuttua mielikuvaa tai antoi tuntemattomasta yrityksestä tavoitellun mielikuvan. Yritysesittely on merkityksellinen keskustelun ohjaaja ja sen aikana keskustelu kulkee joustavasti aiheeseen ja seuraavaan myyntiprosessin vaiheeseen. Yritysesittelyssä on mahdollisuus käyttää työnantajabrändiä mm. laadun, luotettavuuden,



osaamisen, asiantuntijuuden, motivoituneen tiimin ja ratkaisukyvyyn vakuuttamisen välineenä.

5.3.2 *Havaitut asiakasreaktiot*

Haastatellut henkilöt kokevat asiakkaiden suhtautumisen positiiviseksi, ovien avautumisen eli asiakkaan luo pääsyn helpommaksi ja kertovat asiakkaiden lähtökohtaisesti ajattelevan heidän olevan hyviä tyyppejä, joille voi puhua avoimesti ja haastaa hankalassakin tilantessa innovatiiviseenkin ratkaisuun. Ensivaikutelman aikana työnantajabrändin mukainen intohimo ja motivoituneisuus, positiivinen asenne ja mielenkiinto asiakkaan liiketoiminnan kehittämiseen sekä rehellisen ja siistin vaikutelman antaminen näkyy myös myyjän käytöksessä ja myyjä toimii yrityksen käyntikorttina. Kun myyjä edustaa vahvaa työnantajabrändi voi asiakkaalla olla odotuksia millainen myyjä on ja miten käyttäytyy.

“Luottamus, asiantuntijuuden mielikuva sekä helppolähestyttävyys tuovat asiakkaan avoimempaa meitä lähelle.”

“Asiakkaiden suhtautuminen vaihtelee valtavasti. Asiakkaalla on jo ennakkokäsitys, että yhteyshenkilö on hyvä ja asiantuntijat ovat hyviä tyyppejä. Muita hyötyjä työnantajabrändistä saattaa olla, että asiakkaat menevät nopeammin asiaan, kertovat herkemmin haasteistaan eli luottavat osaamiseemme.”

Lähes kaikki haastatteluun osallistuneet henkilöt olivat huomanneet eroja asiakkaiden suhtautumisessa heihin verrattuna edellisten ei-työntekijäbrändiin panostaneiden työntajiensa myyjinä toimiessaan. Useat kertoivat myös asiakkaiden olevan kiinnostuneita heidän työnantajansa toimintatavoista henkilöstön suhteen ja työnantajabrändin hyödyistä.

“Asiakkaat suhatutuvat minuun todella positiivisesti ja kysyvätkin usein onko totta, että yritys kohtelee niin hyvin työntekijöitään.”



”Valveutunneet asiakkaat haluavat kuulla yrityksemme sisäisistäkin toimintatavoista.”

Yleisesti ottaen kiinnostusta työnantajabrändiä kohtaan osoittavat eniten asiakasyritysten johtohenkilöt, joille asia saattaa olla tärkeä niin kumppanin valinnassa kuin asiakkaan liiketoiminnan kehittämistä ajatellen.

”En tyrkytä työnantajabrändiämme, mutta jos asia asiakasta kiinnostaa, niin sitten kerron asiakkaalle häntä kiinnostavista asioista. Olen huomannu, että henkilöstöön liittyvät asiat kiinnostavat nykyään useampia ihmisiä kuin ennen ja usein nämä ihmiset ovat yritysten johtoportaan kuuluihenkilöitä tai isojen yritysten ammattiosastajia.”

”Minulla on paljon asiakassuhteita, jotka muuttuneet ystävyysuhteiksi. Tykkään työstäni ja asiakkaat arvostavat minua. Jutellaan usein henkilöstötämme. Kaikki tietävät, että virheitä tulee joskus, mutta ketään ei syytellä, vaan asiakkaan suuntaan kaikki ovat vastuussa kokonaisuuden toimivuudesta. Yritys on niin vahva kuin sen heikoin lenkki.”

”Meillä on vahva brändi ja uskottavuus toimialalla. Uusiasiakkaille voi olla työnantajabrändistä ja työntekijöiden huolehtimisesta plussaa.”

Myyjät, joilla oli kokemusta muistakin työnantajista, havaitsivat asiakkaiden myönteisemmän suhtautumisen itseensä ja yritykseen. Tällaisia haastateltavia oli suurin osa. Etenkin ne, jotka olivat olleet nykyisen työnantajansa palveluksessa alle 5 vuotta, korostivat ajatustaan, jonka mukaan positiivinen ja avoin suhtautuminen johtui pääosin työnantajabrändistä.

5.3 Työnantajabrändin merkitys myyntiprosessin neuvotteluvaiheessa

Kolmantena laajempaan vaihekokonaisuuteen olen ottanut viitekehäkseni mukaisesti työnantajabrändin merkityksen myyntiprosessin neuvotteluvaiheeseen. Neuvotteluihin kuuluu asiakkaan haasteiden kartoitus ja niistä keskustelu, mahdollisen ratkaisun suunnittelu, muokkaaminen ja tarjoaminen, vastaväitteiden käsittely, kaupan päätökseen saat-



taminen ja palvelun tuottamisen jälkeinen jälkimarkkinointi. Yleisenä huomiona vastauksista pystyi päättämään, että työnantajabrändi on koko myyntiprosessin tämänkin vaiheen taustalla ja siihen palataan tarvittaessa. Etenkin olemassa olevien asiakkaiden kohdalla työnantajabrändin osuus myyntineuvotteluissa ei ole suuri, ellei asiakas ole uusi tai epäilyjä yhteistyökumppanuuden aloittamiseen tai jatkamiseen ilmaannu.

Neuvottelussa työnantajabrändin mielikuvat merkitsevät asiakkaille mahdollisesti eri asioita. Työnantajabrändin omaavalla yrityksellä on korkea työhyvinvointi, parempi yrityskulttuuri ja ilmapiiri, motivoituneet työntekijät, viihtyvät ja sitoutuvat, haluavat palvelulla laadukkaasti, innovatiivisuus, ongelman ratkaisukyky ja tahto. Työnantajabrändi on vakuutus laadusta ja apu sekä vahvistus oikeasta päätöksestä. Jälkimarkkinointia tekevät kaikki asiakasrajapinnassa työskentelevä henkilöt yritysjohtoa myöten. Myös erilaiset asiakastilaisuudet ovat osa jälkimarkkinointia.

5.4.1 Työnantajabrändi tarvekartoituksessa

Tarvekartoitus on tärkeä osa asiantuntijapalvelujen myyntiä. Asiakkaan haasteesta pitää saada riittävät tiedot ratkaisun kehittämiseen. Myynnille tämä on kriittinen vaihe asiakas-tyytyväisyyden osalta. Kartoitusvaihe vaikuttaa merkittävästi tarjottavan ratkaisun kautta myös asiakkaan vastaväitteiden läpikäymiseen ja kaupan päätösvaiheeseen. Myyjän on tärkeä ymmärtää asiakkaan liiketoiminta, sen erityispiirteet, haasteet ja asiakkaan tahtotila ratkaisusta. Haastatatteluissa tuli ilmi, että useat myyjät kokivat työnantajabrändin olevan vakuuttava tekijä muun muassa yrityksensä uskottavuuteen asiakkaiden haasteiden ratkaisijana ja lisäävän asiakkaiden avoimuutta kertoa haasteistaan, jolloin myyjä saa helpommin riittävästi tietoa.

“Asiakkaat kertovat haasteensa avoimemmin ja luottamuksellisemmin”.

“Vaikuttaa avoimuutena eli kuinka avoimesti asiakas lähtee avaamaan yrityksensä haasteita.”

“Työnantajabrändin rooli on mielestäni tosi tärkeä tarvekartoitusvaiheessa, koska se lisää uskottavuutta haasteiden ratkaisijana ja asiakkaat kertovat



mielestäni avoimemmin haasteistaan ja uskovat henkilöstömme ammattitaitoon.”

“Työnantajabrändistä saa vakuuttavuutta esim. asiakkaan jatkokysymyksiin.”

“Asiakkaat kertovat avoimemmin ongelmistaan ja pieniä nyansseja tulee esiin. Kaikki ollaan ihmisiä, tunteet ja inhimillisyyys on aina mukana kaupanteossa. Tässä vaiheessa meidän toimialallamme myös referenssit ovat isossa merkityksessä, kuten myös henkilöstön osaamisen taso ja luotettavuus.”

Jokunen myyjä ilmaisi kyllä, ettei kartoitus aiheessa käytä hyväkseen työnantajabrändiä eikä ole huomannut työnantajabrändin vaikutusta.

“Mielestäni työnantajabrändi on koko myyntiprosessissa vaikuttamassa taustalla, mutta kartoitusvaiheessa varmaankin vähiten.”

“En koe olevani uskottava, jos tuon tässä vaiheessa asiaa esiin. Työnantajabrändi vaikuttaa taustalla.”

Tarvekartoituksessa työnantajabrändin merkitys koettiin asiakkaan avoimuutena ja luottamuksellisten suhteiden nopeampana muodostumisena. Jotkut myyjät käyttivät työnantajabrändiä tietoisesti saadakseen avoimempia vastauksia ja vahvistaakseen yrityksensä asiantuntijuuden mielikuvaa. Joukkoon mahtui myös myyjiä, jotka suhtautuivat työnantajabrändin rooliin skeptisemmin eivätkä hyödyntäneet työnantajabrändiä tietoisesti tässä vaiheessa. Nämäkin myyjät kyllä tunnistivat työnantajabrändin asiakassuhteen ja myyntiprosessin taustalla.

5.4.2 Työnantajabrändi vastaväitteiden käsittelyssä

Vastaväitteet ovat asiakkaan signaali kiinnostuksesta ja välttämätön päätöstä edeltävä vaihe. Usein vastaväitteitä ilmaantuu eri vaiheissa myyntiprosessia, mutta ratkaisun esittelyä lähellä viimeistään. Kysymykseen työnantajabrändin vaikutuksesta vastaväitteiden



käsittelyvaiheessa vastaajat nostivat jälleen työnantajabrändin positiivisen taustavaikutuksen sekä referenssien merkityksen.

“Koen työnantajabrändistä olevan hyötyä myös vastaväitteiden käsittelyssä. Voin helposti laittaa vaikka pääni pantiksi henkilöstön osaamisesta. Asiakkaat kyselevätkin millaisia miehiä meillä on töissä. Sanon, että meillä on asiansa tuntevat huippumiehet, joiden työn jälki tekee myyntityöni helpoksi.”

“Auttaa paljon. Esimerkiksi jos epäilevät luotettavuuttamme, niin voin kertoa Sauli Niinistön hyväksynnästä, joka näkyi yrityksen perustajien kutsuna Linnan juhliin. Myös siinä, ettei monikaan halua päästä tuntemattomia kohtiinsa sisään, mutta meille ovet aukeavat.”

“Asiakkaat haastavat meitä omilla haasteillaan. Tällöin vahva osaamisemme ja monipuolinen kokemuksemme ovat merkityksellisiä.”

“Työnantajabrändi on vastaväitteiden käsittelyssä apuna tilanteen mukaisesti. Jos asiakas epäilee osaamista ja työn laatua, asiat käydään uudestaan läpi ja siihen työkaluina esim. tunnetun suomalaisen yrityksen kumppanuussertifiointi.”

“Hyötyä on tietenkin asiakkaasta ja kaupan koosta riippuen. Jos asiakas epäilee meidän osaamistamme, niin todellakin kerron henkilöstöstämme, koemuksestamme, pitkistä työsuhteistamme ja asiakaspalvelukyvyystämme ja -halustamme.”

Referenssien kautta pystytään osoittamaan henkilöstön osaaminen, motivoituneisuus, itsensä haastaminen ja ammattitaito, joita omalta osaltaan lisäävät työnantajabrändin merkitykselliset tekijät kuten henkilöstön ilmapiiri, kehittymishalu ja työssä viihtyminen.

“Referenssien merkitys korostuu tässä vaiheessa. Ei niinkään työnantajabrändin... Jos hinta on vastaväitteenä, niin silloin käytän perusteluna korkeaa laatua, jota motivoituna ja osaava henkilöstömme tuottaa. Haluamme aina tehdä huippulaatua. Lisäarvon voi esittää myös referenssin kautta.”



“Referenssit, tieto markkinatilanteesta, tutkimus ja tiimin yhteinen kokemus ovat tärkeämpiä.”

Vastaväitteiden käsittelyssä työnantajabrändin rooli oli pitkälti osaamisen, asiantuntijuuden ja luotettavuuden mielikuvan luojana ja asiakasta vakuuttavana tekijänä. Referenssit koettiin merkityksellisemmiksi osaamisen todistajiksi tietyillä toimialoilla. Sitä miten he referenssit esittivät, ei kysytty, mutta eivät kokeneet niiden liittyvän työnantajabrändiin.

5.4.3 Työnantajabrändi kaupan päätösvaiheessa

Kaupan päättäminen on tehdyn myyntityön onnistumisen mittari. Ilman asiakkaan myönteistä päätöstä ei tule kauppaa eikä liikevaihtoa. Työnantajabrändilläkin voi vakuuttaa asiakasta tekemään oikean ja hyvän päätöksen epävarmassa tilanteessa. Yleensä kuitenkin päätösvaiheessa työnantajabrändi on jo käsitelty ja se antaa varmuutta asiakkaan päätöksen tekoon neuvottelujen taustalla. Myyjät käyttävät työnantajabrändiä päätösvaiheessa vaihtelevasti asiakastilanteen ja oman tuntemuksensa mukaisesti.

“Kaupan päätösvaiheessa käymme läpi toimialallemme ominaisia asioita, mutta kaiken onnistumisen takana on aina osaava ja motivoitunut henkilöstömme. Mitä isompi case, sitä enemmän tietoa, auttamista ja konsultointia”

“Henkilöstön ammattitaidolla vakuutan päätöksen.”

“Kaupan päätösvaiheessa korostuvat brändi, validin mankelin läpikäynyt organisaatio ja kumppanuus.”

“Työnantajabrändi on ollut koko myyntiprosessin ajan vakuuttamisen tukena ja päätösvaiheessa se näkyy mm. tilanteessa, jossa asiakkaan ostoryhmään on tullut uusi jäsen ja pidämme yritysesittelyn uudelleen. Yleensä päätösvaiheessa luottamus on jo rakennettu ja kiinnostus asiakasprojektiin näytetty. Työnantajabrändi on kuin sisäänrakennettu lupaus projektista.”



Joidenkin mielestä työnantajabrändin merkitys ei ole enää merkittävä päätösvaiheessa vaan se on vahvassa roolissa taustavaikuttajana.

“Kaikki puhuttu jo päätösvaiheeseen mentäessä. Hintaneuvottelu on lopussa. Usein päättävät kokeilla meitä ja jäävät sitten asiakkaiksemme. Kuten sanoin, mielikuva on koko ajan positiivinen.”

“Työnantajabrändi ei niinkään helpota kaupan päätöstä kuin testatut prosessit. Olenkin pohtinut luottavatko asiakkaat liikaa brändeihin...”

“Mielestäni työnantajabrändin merkitys korostuu myyntiprosessin alkuvaiheessa eniten.”

Tässäkin vaiheessa työnantajabrändistä on hyötyä suurelle osalle haastatelluista. Vähemmistön tapaan ajatella saattaa vaikuttaa totutut ja hyväksi todetut myynnin käytännöt ja laadukkaat jo olemassa olevat asiakassuhteet.

5.4.4 Työnantajabrändi jälkimarkkinoinnissa

Työnantajabrändin koettu hyöty jälkimarkkinoinnissa oli lähinnä työnantajabrändin kiinnostavuus taustalla. Asiakkaan hyvä mielikuva yrityksestä työnantajana saattaa madaltaa asiakkaan kynnystä osallistua asiakastilaisuuksiin. Samanhenkisten ihmisten kanssa on mukava viettää hetki myös vapaa-ajallaan.

Reklamaation selvityksessä työnantajabrändin merkitys oli positiivinen, niissä tapauksissa, joissa reklamaatioita tuli. Oletusarvoisesti hyvän työnantajabrändin vaikutukset näkyvät käytännön tasolla laadukkaana reklamaation käsittelynä.

“Projektin lopussa voin viedä esim. koko tiimin puolesta asiakkaalle kahvipaketin tai grillisetin.”



“Markkinoinnin automaatiosta lähtee asiakkaalle laadukasta vietsintää. Asiakas saa kutsuja tapahtumiimme. Jäkimarkkinoinnissa ollaan hyvin henkilökohtaisella tasolla, esim. jos tulee asiakkaan liiketoiminnan kannalta merkityksellisiä referenssejä, voin laittaa niistä linkkiä.”

“Jälkimarkkinointia on monenlaista. Esimerkiksi neuvontapalvelua. Asiakassuhde on jatkuva prosessi.”

“Kysyn, miten homma toimii, voimmeko tehdä jotain paremmin, voimmeko ehkä tehdä yhdessä jotain, jotta saamme asiat sujumaan asiakkaan prosesseihin sopivammaksi. Asiakkaan kanssa kehittäminen on yhteistä lisäarvontuottoa. Asiakkaalle hankala asia voi olla meille pieni ja helposti muutettava juttu eli aina kannattaa puhua.”

“Asiakaspalvelu hoitaa jälkimarkkinoinnin.”

“Prosesseissamme hyväksytetään aina välivaiheet, joten reklamaatioita ei välihyväksytysten tähden tule.”

“Luultavasti vaikuttaa reklamaatioiden selvittämiseen ja vakuuttavuuteen. kuten vahva brändi.”

“Työnantajabrändi pehmentää.”

“Auttaa, koska henkilöstöstämme olemassa jo mielikuva osaamisesta.”

“Auttaa. Reklamaatio aina mahdollisuus syventää asiakassuhdetta.”

Jälkimarkkinoinnissa ja reklaamtioiden hoidossa haastatellut henkilöt kokivat työnantajabrändin merkityksen taustavaikuttajana. Monet asiantuntijapalveluyritykset ovat kehittäneet palveluprosesseihinsa välihyväksynnän, jonka avulla pyrkivät varmistamaan asiakastyytyväisyyden ja vähentämään reklamaatioiden määrää. Asiantuntija on asiantuntija myös reklamaatioiden hoidossa, joten asiakkailla saattaa olla isommat odotukset myös reklamaatioiden jälkihoidosta.



5.4 Muita huomioita työnantajabrändin merkityksestä myynnille

Kysyin haastateltavilta, tulisiko vielä muita huomioita mieleen työnantajabrändin vaikutuksesta myyntiin tai myyntiprosessiin. Pari haastateltavaa oli jo kertonut kaiken, mutta useat korostivat vielä työnantajabrändin auttavana myyntiä ja helpottavan kaupantekoa. Sen todettiin tuovan varmuutta asiakaslupauksiin. Työnantajabrändi antaa myyjille myös todellisia argumentteja korkeamman hinnan perustelemisessa. Työnantajabrändillä on ovia avaava merkitys eli se helpottaa asiakastapaamisen sopimista. Työnantajabrändi liitetään vahvasti myös sisäisiin asiakkuuksiin, jotka ovat sujuvia, ilmapiiri on hyvä, taloudelliset laskusuhdanteet mennään yhdessä läpi keskustellen. Moni haastateltu myyjä oli myös sitä mieltä, että henkilöstön hyvinvointi heijastuu asiakkaille. Avoimuuden ja läpinäkyvyyden merkitystä korostettiin myös.



6 LOPUKSI

6.1 Yhteenveto

Tutkielman päätavoitteena oli tutkia työnantajabrändin merkitystä myynnille ja analysoida sen mahdollisia hyötyjä ja haittoja asiantuntijapalveluita myyvien yritysten myyntiprosessien eri vaiheissa. Aikaisempaa tutkimusta aiheesta myynnin näkökulmasta ei ole löydettävissä, joten löydetyistä tutkimusaukosta saadut tutkimustulokset voivat avata lisää tutkimuksia myynnin ja asiakkaiden näkökulmista sekä tuoda arvoa siihen, miten ylin johto sitoutuu päätöksentekoon ja työnantajabrändin rakentamiseen.

Brändin merkityksestä myyntiin ja asiakkaiden mielikuviin on tehty paljon tutkimusta, jotka joiltakin osin vahvistavat tutkimuksen tuloksia. Tutkimuksessa oli kaksi alatutkimuskysymystä, joiden vastauksista sai käsityksen työnantajabrändistä ja asiantuntijapalveluiden myyntiprosessista. Myyntiprosessin viitekehystä oli haastava valita, koska nykytutkimuksen mukaan asiantuntijaorganisaatioilla on omaan liiketoimintaansa sopivia erilaisia myyntiprosesseja. Siitä syystä valittiin tutkimuksen myyntiprosessin viitekehyyksi laaja-alaisemman kolmen kohdan mallin, joka kuitenkin pitää sisällään monipuolisesti kaikki yleisimmin käytetyt myyntiprosessien vaiheet. Tulokset jaoteltiin viitekehysmallin mukaisesti, mutta tulokset esitettiin osa-alueittain tarkennettuna.

Tutkimuksen perusteella myynti saa tukea työnantajabrändistä yleisen myyntiprosessin ja sen osien jokaisessa vaiheessa, mutta eniten hyötyä työnantajabrändistä on tämän tutkimuksen mukaan uusasiakashankinnassa ja myynnin ensitapaamisella tehtävässä yritysesittelyssä. Palveluja myyvien pk-yritysten on syytä tutustua työnantajabrändin hyötyihin.

6.2 Keskeiset johtopäätökset

Teoreettiset johtopäätökset ja tieteellinen kontribuutio

Tutkija tunnustaa tulkinnan muuttumisen, kun aineistoa tutkii tarpeeksi. Tutkija voi myös osoittaa tulkintansa vaiheet kertomalla virhetulkintansa, joka normaalitilanteessa olisi siivottu pois valmiista tekstistä. Näin tehdessään tutkija osoittaa olevansa inhimillinen,



mutta myös tehneensä työn huolellisesti omia ensitulkintojaan kyseenalaistaen. (Lempiäinen ym. 2008, 257). Tässä tutkimuksessa kokonaisuuden kannalta merkittävin kontribuutio oli se, että työnantajabrändistä on myynnille apua ja positiivista vaikutusta kaupan kotiuttamiseen. Työnantajabrändin merkitys vaihteli myyntiprosessin eri vaiheissa. Vahvan työnantajabrändin todettiin auttavan asiakastapaamisten saamisessa ja sillä oli merkitystä jopa asiakasprospektien valinnassa liiketoiminnan mahdollisuuksien rajoissa. Ensivaikutelmaan työnantajabrändi on luonut mielikuvia jo ennen ensimmäistäkään tapaamista, mutta viimeistään ensivaikutelmaa luotaessa sekä myyjästä itsestään että yrityksestä on työnantajabrändillä suuri merkitys. Myyjien huomaama asiakkaiden kiinnostus yrityksen tavasta kohdella henkilöstöään yllätti monet myyjät positiivisesti. Small talk -osuudessa asia tulee luonnollisesti esiin muun muassa helposti huomattavana myyjän innokkuutena, energisyytenä, positiivisuutena ja työnantajayrityksen sekä kollegoiden arvostuksena. Yritysesittelyssä työnantajabrändin osa-alueita korostamalla, pystyy toimimaan asiakaslähtöisesti ja jokaiselle asiakkaalle miellyttävällä tavalla. Eniten hyötyä ja apua työnantajabrändistä koettiin olevan uusasiakashankinnassa ja uusasiakastapaamisilla sekä myyntiprosessin eri vaiheiden aikaisissa vakuutteluissa esimerkiksi luotettavuudesta ja osaamisen tasosta.

Neuvotteluvaiheen kartoitusvaiheessa huomattiin avoimuuden lisääntymistä ja asiakkaan vapautunutta omista haasteistaan kertomista. Myös asiakkaan mielikuvaa ammattitaitoisesta, luotettavasta ja innovatiivisesta osajasta voitiin tukea työnantajabrändillä. Etenkin neuvotteluvaiheen vastaväitteiden liittyessä luotettavuuteen ja osaavuuteen myyjät kokivat työnantajabrändistä olevan apua. Joissakin tapauksissa niitä tuotiin esiin referenssien rinnalla. Päätösvaiheessa myyjät tarvittaessa kertoivat työnantajabrändin käytännön hyötyjä asiakkaalle ja vakuuttivat asiakkaansa. Jälkimarkkinoinnissa työnantajabrändiä ei käytetä monessakaan yrityksessä kovin paljon hyödyksi, mutta esimerkiksi tilaisuudet ja asiakastapahtumat olivat yksi työnantajabrändin vahvistamisen keino asiakkaiden suuntaan. Reklamaatioiden käsittelyssä työnantajabrändillä katsottiin olevan merkitystä, mutta todellisuudessa monet yritykset olivat muotoilleet palveluprosessinsa sellaiseen muotoon, ettei asiakkaalta suoranaisesti voi tulla reklamaatiota hyväksytysten jälkeen.

Kumppanuuden tavoittelussa tärkeää on palveluprosessien onnistuminen ja jo tutuksi tulleen palvelun tarjoajan jatkovalinta. Tähän työnantajabrändiin panostavat yritykset ovat saaneet apua muun muassa työnantajabrändin ammattitaitoa ja osaamista vahvistavien mielikuvien ja kokemusten kautta.



Käytännön johtopäätökset ja liikkeenjohdolliset implikaatiot

Tutkielman tärkeys ja ajankohtaisuus piilee sen annissa, jota teoria selittää ja käytäntö edustaa. Yksi tutkimuksen tärkeä tehtävä on tuottaa tietoa yrityksien johdon päätöksentekoon ja auttaa johtoa tekemään vaikeista päätöksistä perusteltuja ja tieteelliseen tutkimukseen nojautuvia. Tutkimus auttaa johtoa päätöksentekoprosessissa, jossa on tärkeää tunnistaa, missä todellinen ongelma piilee, tunnistaa ongelmaan liittyvät relevantit seikat, tunnistaa millaista informaatiota ongelmanratkaisuun tarvitaan, miten kerättyä tietoa olisi hyödyllisintä käyttää ja tietää, kuinka tutkimusten tietoa voi implementoida parhaan ratkaisun löytämiseksi. (Sekaran & Bougie 2013, 9-13).

Tämä tutkielma auttaa etenkin asiantuntijapalveluita tarjoavaa pk-yrityksen johtoa päätöksenteossa työnantajabrändäyksessä. Tähän asti työnantajabrändin hyödyt ovat koettu lähinnä huippuhenkilöstön rekrytoinnin helpottumisena, sairauslomapoissaolojen kulujen pienenemisenä, yrityksen mielikuvan terävöitymisena sekä työssään viihtyvänä ja motivoituneena henkilöstönä. Tämä tutkimus varmisti osaltaan työnantajabrändin liikevaihtoa lisäävän merkityksen myynnin helpottumisen ja tehostumisen avulla. Haastatelluun osallistuneiden henkilöiden huomaamat positiiviset hyödyt omien myyntiprosessiensa sujuvuudessa antoivat tietoa siitä, kuinka työnantajabrändiä voidaan hyödyntää konkreettisesti käytännössä. Työnantajabrändiin sisältyy nykypäivän ihmiskäsitykseen sopivia osa-alueita, jotka koetaan merkityksellisiksi kumppanuutta, luotettavuutta, osaavuutta, ratkaisukykyä ja hyvää laatua haettaessa. Tutkimuksen perusteella kaikki asiakkaalle esitettävät materiaalit esimerkiksi yritysesittelyssä, voidaan kertoa myyjän toimesta myös työnantajabrändin näkökulmasta.

Johtopäätöksenä työnantajabrändin merkityksestä myynnin asiakasvalintaan on, että työnantajabrändin merkitys asiakasvalintaan vahvistuu, mitä enemmän henkilöstö saa itse päättää, millaisiin projekteihin haluaa antaa työpanoksensa. Kun työnantajabrändiin sidottu arvot ovat vahvat ja ne näkyvät käytännön toimissa, on yritysten välillä jaettujen arvojen merkitys suuri projektin sujuvuuden ja työssä viihtyvyyden kannalta. Tämä johtaa saamieni vastausten perusteella projektitiimien innostumiseen, sitoutumiseen ja palveluhalukkuuteen.

Työnantajabrändi voidaan muuttaa asiakastilanteessa asiakkaan kiinnostuksen mukaan hänelle merkityksellisiksi argumenteiksi, kuten palvelujen tuotannon ammattitaitoisuus motivoituneen ja hyvinvoivan henkilöstön toimesta, asiakkaan haasteen ratkaisu-



kyky huippuosajia houkutelleen työnantajabrändin välillisenä vaikutuksena, asiantuntijoiden tunnollisuus ja luotettavuus sekä halu tehdä parasta laatua. Referenssit voidaan myyntitilanteessa purkaa myös motivoituneen ja hyvin huolehditun henkilöstön osaamisen ja ammattitaidon osoitukseksi. Edellä mainitut tavat auttavat myyntiä vahvistamaan asiakkaalle merkityksellisiä seikkoja omassa palveluprosessissaan.

Johtopäätöksenä työnantajabrändin merkityksestä yritysesittelyssä voidaan todeta, että sillä koetaan olevan todella suuri rooli asiakkaan vakuuttajana ja kumppanuuden kiinnostavuutta lisäävänä tekijänä. Mitä korkeampi kynnys asiakkaalla on vaihtaa palveluntarjoajaa osaamisen laadun ja luotettavuuden suhteen, sitä merkittävämpi on työnantajabrändin rooli asiakkaan vakuuttamisessa. Työnantajabrändi saattaisi avata mahdollisuuden ainakin kokeiluluontoiseen palveluun, joka vakuuttaa asiakkaan yrityksen kyvystä toimia asiakkaan hyväksi ja johtaa asiakassuhteeseen. Tämä huomio saattaa vaikuttaa etenkin pitkäaikaisia sopimuksia tavoitteleville alihankintayrityksille, jotka pohtivat yrityksensä brändin rakentamista.

Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan lisäksi todeta, että työnantajabrändillä on vaikutusta myös asiakkaiden suhtautumisessa myyjään ja yrityksen henkilöstön ammattitaitoon ja luotettavuuteen. Asiakkaiden ylin johto ja valveutuneet asiakkaat haluavat kuulla työnantajabrändiin liittyvistä asioista ja etenkin henkilöstön hyvinvoinnista ja yrityksen ilmapiiristä sekä näiden vaikutuksista asiantuntijatyön laatuun ja luotettavuuteen. Voidaan päätellä, että kun myyntitoimien kohderyhmä on ylin johto, kannattaa työnantajabrändiin läheisesti liittyvistä asioista kertoa avoimesti ja niiden merkitystä korostaa.

Kartoitusvaiheessa, vastaväitteiden käsittelyssä ja päätösvaiheessa työnantajabrändin merkitys on vähintään taustalla myyntiä vahvistavana tekijänä, johon voidaan tarvittaessa palata ja millä saatetaan erottautua kilpailijoista. Reklamaation käsittelyn ja jälkimarkkinoiden osalta työnantajabrändistä ei koettu olevan niin suurta hyötyä, mutta sen merkittävä rooli taustalla oli selvä kaikille haastatelluille.

Johtopäätöksenä voidaan todeta myös työnantajabrändin erityinen merkittävyys myynnin ja koko henkilöstön näkökulmasta, kun yritys toimii jollakin aliarvostetulla palvelualalla. Työnantajabrändääminen nostaa henkilöstön merkityksellisyyttä ja työn arvostusta asiantuntijuuden tasolle. Työnantajabrändäyksestä saattaisi olla apua myynnille, koska se nostaisi todennäköisesti henkilöstön sitoutuneisuutta ja motivoituneisuutta työnantajaan ja omaan työtehtävään. Pk-asiantuntijapalveluyrityksen johdon on hyvä strategisia markkinointipäätöksiä miettiessään, tutustua hyvin työnantajabrändin hyötyihin.



6.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja tutkimuksen puutteet

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioi usein tutkija itse ja tutkimuksen luotettavuuden arviointi perustuu virheiden välttämiseen. Avainasemassa luotettavuuden arvioinnissa ovat tutkimuksen uskottavuus, varmuus ja vahvistettavuus sekä tutkimustulosten mahdollinen toisiinsa siirrettävyys (Eskola & Suoranta 1998, 210–2113). Luotettavuutta voidaan arvioida myös uskottavuuden, siirrettävyyden, riippuvuuden ja vahvistettavuuden kautta (Lincoln & Guba 1985, 294–301). Laadullisen tutkimuksen arviointia tapahtuu koko tutkimuksen ajan sen eri vaiheissa. Ennen aineiston keruuta tutkijan on paneuduttava teoreettisiin ja metodologisiin valintoihin. (Hirsjärvi & Sarajärvi 2007, 210.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston validiteetti tarkoittaa aineiston vastaavuutta tutkittavaan ilmiöön (Pyörälä 1995, 10–13). Tutkimuksen osalta validiteetti merkitsee tutkimuksen pätevyyttä, joka tarkastelee, miten tutkimusmenetelmällä voidaan mitata tutkittavaa ilmiötä (Hirsjärvi & Sarajärvi, 2007, 210–213). Validiteetti koskee myös havaitsemista ja tulkintaa. Ovatko havainnot juuri kyseisen ilmiön ominaisuuksia ja ovatko ne erottuneet selvästi tutkimusmateriaalissa? Onko havainnoista tehty tulkinat tehty oikein? (Pyörälä 1995, 15–16).

Tutkimuksen reliabiliteetti eli luotettavuus, toistettavuus ja tutkimusmenetelmän kyky mitata tutkittavaa ilmiötä sopii erityisesti laadullisen aineiston analysointiin ja tulkintaan (Hirsjärvi ym. 2000). Läpinäkyvä argumentaatio tuo esiin ne osa-alueet, jotka eivät sovi esitettyyn kokonaistulkintaan. Tulkinnallisen epävarmuuden ja sen oikeellisuuden, kattavuuden ja merkitysten häilyvyyden esiintuominen on osoitus tutkijan rehellisyydestä ja luotettavuudesta. (Lempiäinen 2008, 252).

6.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimus antaa työnantajabränditeoriaan uuden näkökulman, jonka perusteella jatkotutkimusta voisi tehdä esimerkiksi syventämällä työnantajabrändin tutkimusta asiakasnäkökulmaan; työnantajabrändin merkitystä asiakkaiden hankinnoista vastaavien henkilöiden mielikuviin ja arvoihin vaikuttavana tekijänä. Haastatteluissa nousi myös esiin työnantajabrändin vakuuttavuus uusasiakashankinnassa ovia avaavana ja asiakkaiden avautumista edesauttavana tekijänä. Työnantajabrändiä voisikin tutkia tarkemmin sen merkityksestä



uusasiakashankintaa helpottavana tekijänä. Tässä tutkielmassa aihetta käsiteltiin pinta-puolisesti ja saatiin vastauksia, joiden mukaan työnantajabrändin merkitys korostuu uusasiakkaiden hankinnassa muun muassa vakuutettaessa näitä yrityksen osaamisen laatutasosta.

Neuvotteluvaiheen kartoitusvaihe on äärimmäisen tärkeä tarjottavan palveluratkaisun kokonaisuuden kannalta. Olisikin mielenkiintoista tutkia työnantajabrändin merkitystä asiakkaiden haasteistaan ja ongelmistaan kertomisen tasoon ja asiakkaiden halukkuudesta yhteistyössä kehittää ratkaisua ongelmiinsa. Onko mukavampi kehittää ratkaisu työnantajabrändiä rakentaneen yrityksen kanssa, jolle henkilöstön hyvinvointi on tärkeä asia? Jatkotutkimusta voisi kohdistaa myös työnantajabrändin merkitykseen asiakkaan päätöksenteossa. Kuinka merkittävä tekijä henkilöstöstä hyvin huolehtiminen on asiakkaan päätökseen? Monien myyjien ja alan tutkijoiden mielestä kaupan päätösvaiheessa tunteella on iso merkitys. Onko nyky-yhteiskunnassa henkilöstöstä huolehtiminen asiakkaille emotionaalisesti ja eettisesti tärkeä tekijä, joka vaikuttaa päätökseen positiivisesti tunneta-solla? Vaikuttaako hankintapäätökseen oman henkilöstön motivoituneisuus tehdä yhteistyötä työnantajabrändiltään vahvan yrityksen kanssa?

Myynnin ja markkinoinnin kannalta mielenkiintoista olisi tietää myös, millainen työnantajabrändäykseen liittyvä myynnin tukimateriaali ei ole enää uskottavaa. Haastateluissa tuli selkeästi ilmi, etteivät myyjät välttämättä käytä työnantajabrändiin liittyviä osatekijöitä maksimaalisesti hyväkseen, koska he pelkäävät asiakkaiden reaktioita aiheen ylikorostamiseen. Esimerkiksi referenssien käytössä ei ajatella, että se on todellisuudessa todiste työntekijöiden ammattitaidosta, osaamisen korkeasta tasosta, motivoituneisuudesta ja halusta kehittyä ja haastaa itseään vaan se nähdään pinnallisemmin olevan asiakkaalle ikään kuin esimerkki, joka vakuuttaa asiakkaan hyvästä lopputuloksesta. Tästä johdannaisena jatkotutkimuksen aiheeksi työnantajabrändin vakuuttavuus turvallisenä päätöksenä asiakkaalle. Referenssit näyttävät asiakkaille lopputuloksen esimerkiksi kiinteistöalalla. Entä jos ne esitetäänkin esimerkkeinä henkilöstön osaamisesta, luovuudesta, luotettavuudesta ja ne sidotaan työnantajabrändiin? Tällä hetkellä referenssejä ei koeta myyjänkään taholta liiallisena henkilöstön kykyjen esiin tuomisena vaan enemmän esimerkkinä hyvin tehdyistä projekteista. Mielenkiintoinen jatkotutkimus voisi koskea referenssien esitystapaa ja siihen liittyvää argumentaatiota.

Tutkimus havahdutti pohtimaan, miten työnantajabrändiä voitaisiin viedä asiantuntijapalveluista muille toimialoille. Pitääkö työnantajabrändiä rakentavan yrityksen kääntää palvelunsa ja tuotteensa aina asiantuntijapalvelukseksi? Itse asiassa kaikki tekeminen



vaatii jonkin asteista asiantuntijuutta. Siksi olisi mielenkiintoista tutkia vaikkapa jätehuoltoalan yrityksen työnantajabrändin merkitystä myynnin näkökulmasta. Olisiko työnantajabrändäyksestä samoja hyötyjä tälle toimialalle myynnin näkökulmasta kuin siitä on esim it-alalla?

Työnantajabrändin vaikutuksista myyntiin, korostuivat sen mahdolliset hyödyt ensitapaamisessa. Millaisia argumentteja on ja pitäisi olla yritysesittelyssä? Miten markkinointi- tai myyntijohdon pitäisi ohjeistaa, tai miten he ohjeistavat myyjiä puhumaan työnantajabrändistä vai pitäisikö myyjän saada aidosti kertoa omista kokemuksistaan esimerkiksi yritysesittelyn teemojen mukaan?



LÄHTEET

Aaker, D. A. (2002) *Building strong brands*. Simon & Shuster, London.

Aapola, Satu (2012) *Thought leadership tunnettu asiantuntijuus*. Docendo. Jyväskylä.

Adamson, Allen P. (2006) *Brand simple – how the best brands keep it simple and succeed*. Palgarve Macmillan. New York. USA.

Aggerholm, H. – Thompsen, C. (2011) Conceptualising employer branding in sustainable organisations. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 16(2), 105–123.

www.ains.fi, haettu 2.4.2020

Alajoutsijärvi, K., – Möller, K. – Tähtinen, J. (2011) Beautiful exit: How to leave your business partner. *European Journal of Marketing*, Vol. 34(11/12), 1270–1289.

Albert, S., – Ashforth, B.E., – Dutton, J.E. (2000). Organisational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. *The Academy of Brand Review*. Vol. 25(1), 13–17.

Alasuutari, Pertti (1999) *Laadullinen tutkimus*. 3.uud. p. Vastapaino. Tampere.

Ambler, T. – Barrow, S. (1996) The employer brand. *Journal of Brand Management*, Vol. 4(3), 185–206.

Amonini, Claudia – McColl-Kennedy, Janet R., – Soutar, Geoffrey, N., – Sweeney, Jillian C. (2010) How professional service firms compete in the market: an exploratory study. *Journal of Marketing Management*, Vol. 26(1–2), 28– 55.

Anholt, Simon (2006) *Brand new justice. How branding places and products can help the developing world*. Revised ed. Elsevier. Oxford.Great Britain



App, Stefanie – Merk, Janina – Büttgen, Marion (2012) Employer Branding: Sustainable HRM as a Competitive Advantage in the Market for High-Quality Employees. *Management Revue*, Vol. 23(3), 262–278.

Armenakis, A – Harris, S (2002) Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 15(2), 169–183.

Ashforth, Blake E. – Mael, Fred (1989) Social Identity Theory and The Organization. *Academy of Management Review*. Vol 14(1), 20–39.

www.asiakastieto.fi, haettu, 18.1.2020, 15.2.2020, 20.2.2020

Aula, Pekka – Heinonen Jouni (2011) *Maineen uusi aalto*. Talentum, Helsinki.

Aula, Pekka – Heinonen, Jouni (2002) *Mainen menestystekijänä*. WSOY, Helsinki.

Avis, Mark – Forbes, Sarah – Ferguson, Shelagh (2014) The brand personality of rocks: A critical evaluation of a brand personality scale. *Marketing Theory*, Vol.14(4) 451–475.

Backhaus, Kristin – Tikkoo, Surinder (2004) Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, Vol. 9(5), 501–517.

Barrow, Simon – Mosley, Richard (2005) *Bringing the Best of Brand Management to people at work*. John Wiley & Sons Ltd, England.

Berry – Parasuraman (1992). Service marketing starts from within. *Marketing Management*. Vol. 1(1), 24–34.

Berthon, Pierre – Ewing, Michael – Hah, Li lian (2004) Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding, *International Journal of Brand Management*, Vol 24(2), 151–172.



Berthon, Pierre – Hulbert, J.M. – Pitt, L.F (1999) Brand Management Prognostications. *Sloan Management Review*, Winter, 54.

www.bestglobalbrands.com, haettu 10.3.2015.

Biswas, M. – Suar, D. (2013) Which employee values matter most in the creation of employer branding? *Journal of Marketing Development & Competitiveness*, Vol. 7(1), 93–102.

Burdett, J.O. (1994) The consulting edge. *Journal on Management development*, Vol. 13(3), 27–37.

Burmann, Christoph – Zeplin, Sabrina (2005) Building Brand Commitment: A Behavioural approach to internal brand management. *Journal of Brand management*. Vol. 12, 279–300.

www.businessstampere.com, haettu 18.3.2020.

www.catella.com, haettu 15.2.2020.

Collier, Jane – Esteban, Rafael (2007) Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics: A European Review*. Vol. 16(1), 19–33.

Davies, G. (2008) Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, Vol. 42(5/6), 667–681.

Davis, T.R.V (1991) Internal service operations: Strategies for increasing their effectiveness and controlling their cost. *Organizational Dynamics*, Vol.20(2), 10.

De Chernatony, Leslie (2009) Towards the holy grail of defending 'brand'. *Marketing Theory*, Vol. 9(1), 101–105.



- De Chernatony, L – Harris, F. (2001) Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, Vol. 35(3), 441–456.
- De Chernatony, Leslie – McDonald, Malcom – Wallace, Elainen (2011) *Creating Powerful Brands*. Elsevier, UK.
- Dögl, Corinna – Holtbrügge, Dirk (2015) Corporate environmental responsibility; employer reputation and employee comitment: an empirical study in developed and emeging economies. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 25(12), 1739–1762.
- Edward, Helen – Day, Derek (2005) *Creating passion brands. How to build emotional brand connection with customers*. Kogan Page Ltd. London. United Kingdom.
- Edvardsson, B. – Gustafsson, A. – Roos, I. (2005) Service portraits in service research: A critical review. *International Service Industry*, Vol.16(1), 107–121.
- Einwiller, Sabine – Will, Markus (2002) Towards an integrated approach to corporate-branding –an empirical study. *Corporate Communitions: An International Journal*, Vol. 7(2), 100–109.
- Elving, Wim J.L. – Westhoff, Jorinde J.C. – Meeusen, Kelta – Schoonderbeek, Jan-Willem (2012) The war for talent? The relevance of employer branding in job advertisements for becoming an employer of choice. *Journal of Brand management*, Vol. 20(5), 355–373.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (2000) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.



Evans, Paul – Pucik, Vladimir – Björkman, Ingmar (2010) *The Global Challenge: International Human Resource Management*. 2nd ed. McGraw-Hill Irwin, New York.

Ewing, Michael – Pitt, Leyland – de Bussy, Nigel (2002) Employment Branding in the Knowledge Economy. *International Journal of Advertising*, Vol. 21(1) 3–22.

Farndale, Elaine – Scullion, Hugh – Sparrow, Paul (2010) The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of World Business*, Vol. 45, 161–168.

Fitzsimmons, James.A. – Noh, Jeonpyo. – Thies, Emil. (1998) Purchasing Business Services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 13(4/5) 370–380.

Foster, Carley – Punjaisri, Khanyapuss – Cheng, Ranis. (2010) Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product and Brand management*, Vol. 19(6), 401–409.

Frow, Pennie – Payne, Adrian (2011) A Stakeholder Perspective of the Value Proposition concept. *European Journal of Marketing*, Vol. 45(1–2), 223–240.

www.futurice.fi, haettu 2.4.2016, 15.11.2019, 2.2.2020.

Gerring, (2007) An Experimental Template for Case Study Research. *American Journal of Political Science*, Vol. 51(3) 688–701.

Golts, M. – Wilson, A. (2001) Corporate reputation management: Living the brand. *Management Decision*, Vol. 39(2), 99–104.

www.greatplacetowork.fi, haettu 28.3.2016, 15.11.2019, 20.2.2020.

Grönroos, Christian (2001) *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*. WSOY. Helsinki.



Hammearsten, Heidi (2016) Empatia kasvattaa korvat. *Life Magazine*. Kevät/kesä 2016, 10–17.

www.happy-or-not.com, haettu 21.2.2020.

Heger, Brian (2007) Linking the Employment Value Proposition (EVP) to Employee Engagement and Business Outcomes: Preliminary Findings from a Linkage Research Pilot Study. *Organization Development Journal*, Vol. 25(2), 121–132, 233.

Heskett, J.L. – Jones, T.O. – Loveman G.W. – Sasser, W. Earl – Schlesinger, L.A. (1994) Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, Vol. 72(2) 164–174.

Hillebrandt, Isabelle – Rauschnabel, Philipp, A. – Hartman, Carolin O. – Ivens, Bjoern S. (2014) The effect of employer evaluations on employer brand attractiveness: An empirical investigation. *AMA Winter Educators* Conference Proceedings*, Vol 25, 17–18.

Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2005) *Tutki ja kirjoita*. Kirjayhtymä Oy. Jyväskylä.

Hirsjärvi, S. – Sajavaara, P. (2007) *Tutki ja kirjoita*. Tammi. Helsinki.

www.hlgroupp.fi, haettu 19.2.2020.

Hoegl, Martin – Schulze, Anja (2005) How to Support Knowledge Creation in New product Development: An Investigation of Knowledge management Methods. *European Management Journal*, Vol. 23(39), 263–273

Hofstede, Geert (1998) Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the concepts. *Sage Journals, Organisation Studies*, Vol 19(3), 477–493.



Howden, Charles – Pressey, Andrew D. (2008) Customer value creation in professional services relationship: the case of credence goods. *The Service Industries Journal*, Vol. 28(6), 789–812.

Van Hoye, Greet – Bas, Turker – Chromheecke, Saartje – Lievens, Filip (2011) The Instrumental and Symbolic Dimensions of Organizations' Image as an Employer: A Large Scale Field Study On Employer Branding in Turkey. *Applied Psychology*, Vol. 62(4), 543–557.

Ikävalko, Henna (2016) Kokemus muovaa työntekijän. *Talouselämä*. 8, 58.

Innanen, Antti – Jäske, Jukka (2014) *Brändin suoja*. EditaPublishing Oy, Porvoo.

www.insecon.fi, haettu 19.12.19, 17.1.2020.

Jobber, David – Lanchaster Geoff (2003) *Selling and sales management*. 6th ed. Pearson Education Ltd. Essex. England.

Johnston, Wesley – Lewin, Jeffrey (1996) Organizational Buying Behavior: Toward an Integrative Framework. *Journal of Business Research*, Vol. 35, 1–15.

Kaario, Kari – Pennanen, Risto – Storbacka, Kaj – Mäkinen, Hanna-Leena (toim.) (2004) *Arvo myynnillä kasvuun*. WSOY. Juva

Kaivola, Taru – Launila, Heikki (2007) *Hyvä työpaikka*. Yrityskirjat. Helsinki.

Karjalainen, Sari (2016) Astu johtoon, HR. *Kauppalehti Optio*.2, 44–45.

Kauppinen, Tero J. (2002) *Arvojohtaminen*. Otava. Helsinki.

www.kotipuhtaaksi.fi, haettu 15.11.2019, 20.2.2020.

Kotler P. – Keller K.L. (2006) *Marketing Management* 12th ed. Pearson Education, Inc. New Jersey. USA.



- Kotler, Philip (2011) *80 konseptia menestykseen*. Readme.fi. Helsinki.
- Kotler, Philip – Kartajaya, Hermawan – Setiwan Iwan (2011). *Markkinoini 3.0. – tuotteista asiakkaisiin ja ihmiskeskeisyyteen*. Talentum. Helsinki.
- Kucherov, Dmitri – Zavyalova, Elena (2012) Applying employer brand management to employy engagement. *Stratgic HR review*, Vol. 10(3), 19–26.
- Kucuk, S. Umit (2014) A semiotic analysis of consumer-generated antibranding. *Marketing Theory*, 1–22.
- Kunerth, Bernard – Mosley, Richard (2011) Applying employer brand management to employee engagement. *Strtegic HR Review*, Vol. 10(3), 19–26.
- Laakso, Hannu (1999) *Brändit kilpailuetuna – miten rakennan ja kehitän tuotemerkkejä*
- Lawler, Stephanie (2005) Class, Culture & Identity. *Sociology*, Vol. 39, 797–806.
- Lehtonen, Uolevi (2014) Aamulehti 4.4.2014 Puheenaihe: Palveluiden ja niiden viennin kehittäminen on Suomen todellinen kohtalonkysymys.
- Lempiäinen, Löytty – Kinnunen toim. (2008) *Tutkijan kirja*. Vastapaino. Tampere.
- Lievens, Filip – Highhouse, Scott (2013) The relation of instrumental and symbolic attributes to acompany's attractieness as an employer. *Personal Psychology*, Vol. 56, 75–102.
- Lincoln, Yvonna S. – Guba, Egon G. (1985) *Naturalistic Inquiry*. Sage Publications Inc. California. U.S.A.
- Lingreen, Adam – Wynstra, Finn (2005) Value in business markets: What do we know? Where are we going? *Industrial Marketin Management*, Vol. 34, 732–748.



Liukkonen, Paula (2008) *Henkiöstön arvon mittaaminen*. Talentum. Helsinki.

Lowendahl, Bente R. (2000) *The Globalization of Professional Business Service Firms*.

www.lvikurikka.fi, haettu 10.1.2020.

Lähde, Antti (2016) Hatanpään hengettäreksi löytyi hyvä tyyppi. *Aamulehti*. 22.3.2016, s B6–B7.

Mandhanya, Y. – Shah, M. (2010) Employer branding – A tool for talent management. *Global Management Review*, Vol. 4(2), 43–48.

Manning G.I. – Reece B.L. (2004) *Selling Today Creating Customer Value*. 9th ed. Pearson Prentice Hall. New Jersey.USA.

www.marmai.fi haettu 1.2.2020

Martin, Graeme – Gollan, Paul J. – Grigg, Kerry (2011) Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. *The Interneational Journal of Human Resource Management*, Vol. 22(17), 3618–3637.

Maxwell, Rachael – Knox, Simon (2009) Motivating employees to live the brand: a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, Vol. 25(9), 893–907.

Mokina, Sofiia (2014) Place and role of employer brand in the structire of corporate brand. *Economics & Sociology*, Vol. 7(2), 136–148.

Moroko, Lara – Uncles, Mark D. (2008) Charasteristics of successful employer brands, *Brand Management*, Vol. 16(3), 160–175.

Mosley, Richard W. (2007) Customer experience, organisational ciulture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, Vol. 15(2), 123–134



Mäläskä, Minna – Saraniemi, Saila, – Tähtinen Jaana (2011) Network actors' participation in B2B SME branding. *Industrial Marketing management*, Vol. 40, 1144–1152.

Mäntylä, Juha-Matti (2016) Olemme törkeän avoimia. *Talouselämä*. No 6, 32–39.

Naude, Peter – Zaefarian, Ghasem – Tavani, Zhaleh – Neghabi, Saeed – Zaefarian, Reza (2014) *Industrial Marketing Management*, Vol. 43, 630–641.

Neilimo, Kari – Näsi, Juha (1987) *Nomoteettinen tutkimusote ja suomalainen yrityksen taloustiede. Tutkimus positivismin soveltamisesta*. Tampereen Yliopisto. Tampere.

www.newsec.fi, haettu 15.11.2019, 15.2.2020.

von Nordenflycht, Andrew (2010) What is a professional service firm? Towards a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms. *Academy of Management Review*, Vol. 35(1), 155–174.

Nätti, Satu – Halinen, Aino – Hanttu, Niina (2006) Customer knowledge transfer and key account management in professional service organizations. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 17(4), 304–317.

Nätti, Satu – Palo, Teea (2012) Key account management in business-to-business expert organisations: an exploratory study on the implementation process. *The Service Industries Journal*, Vol. 32(11), 1837–1852.

Ojasalo, Jukka – Ojasalo, Katri (2010) *B-to-B-palvelujen markkinointi*. WSOYpro. Helsinki.

Paavola, Heli (2006) *Asiakasuskollisuuden jaetut merkitykset*. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Tampere.



- Papasolomous, Doukakis, I (2003) Internal marketing in the UK retail banking sector: Rhetoric or reality? *Journal of Marketing*, Vol. 50(4), 135–145.
- Parasuraman A – Berry, Leonard – Zeithaml, Valerie (1991) Understanding Customer Expectations of Service. *Sloan Management Review*, Vol. 32(3), 39–48.
- Parment, Anders – Dyhre, Anna (2009) *Sustainable employer branding: guidelines, worktools and best practices*. Liber. Malmö.
- Pesonen, Eeva-Stiina (2016) Työtehojen metsästys jatkuu. *Kauppalehti*. 21.3.2016, s 32.
- Pesonen, Hanna-Leena – Lehtonen, Jaakko – Toskala, Antero (2002) *Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena. Markkinointia, viestintää, psykologiaa*. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Pietarila, Päivikki (2016) Menestyksen salaisuus on teoissa. *Kauppalehti*.
- Raggio, Randle D. – Leone, Robert P. (2006) The theoretical separation of brand equity and brand value: managerial implications for strategic planning. *Journal of Brand Management*, Vol. 14, 380–395.
- Rea, Brianna – Wang, Yong – Stonere, Jason (2014) When a brand caught fire: the role of brand equity in product-harm crises. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 23(7), 532–542.
- Ritala, Paavo – Hyötylä, Maarit – Blomqvist, Kirsimarja – Kosonen, Miia (2013) Key capabilities in knowledge-intensive service business. *The Service Industries Journal*, Vol. 33(5), 486–500.
- Robertson, Alan – Khatibi, Ali (2012) By design or by default: creating the employer identity. *Journal of Brand Management*, Vol. 9(4), 31–48.
- Rope, Timo (2005) *Suuri markkinointikirja*. Talentum. Helsinki.



- Rosethorn, Helen (2009) *The Employer Brand; Faith with the Deal*. CRC Press; Taylor & Francis Group, FL, U.S.A.
- Rossi, Asta (2010) *Kulttuuristrategia*. Kauppakamari. Helsinki
- Ruokanen, Reijo (2016) Kumppanuus on vaikea laji. *Talouselämä*. No.8, 3.
- Ruusuvuori, Johanna (2010) *Litteroijan muistilista*. Teoksessa Johanna Ruusuvuori, Pirjo Nikander ja Matti Hyvärinen (toim.) *Haastattelun Analyysi*. Vastapaino. Tampere. 424–430.
- Ruusuvuori, Johanna – Nikander, Pirjo – Hyvärinen Matti (2010) *Haastattelujen analyysin vaiheet*. Teoksessa Johanna Ruusuvuori, Pirjo Nikander ja Matti Hyvärinen (toim.) *Haastattelun Analyysi*. Vastapaino. Tampere. 9–36.
- Sarajärvi, Anneli – Tuomi, Jouni (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi. Helsinki.
- Schlager, Tobias – Bodderas, Mareike – Maas, Peter – Cachelin, Jöel Luc (2011) The Influence of the Employer brand on employ attitudes relevant for service branding: an empirical investigation. *Journal of Service Marketing*, Vol. 25(7), 497–508.
- Sehgal, Kanika – Malati, N (2013) Employer Branding: A potential organizational tool for enhancing ompetitive dvantage. *The IUP Journal of Brand Management*, Vol. 10(1), 52–65. *ResearchMethodes fo Business*. Wiley. Chiches-ter, West Sussex.
- Segaran, Uma – Bougie, Roger (2014) *Reseach Methodes for Business*. John Wiley & Sons Ltd. West Sussex. UK.
- Selin, Erica – Selin, Jarmo (2013) *Kaikki on kiinni asiakkaasta*. Hansaprint 2. Painos Espoo.



www.seoseon.fi/ haettu 10.2.2020

Silverman, David (2013) *Doing qualitative research*. 4. Edition. Sage. London.

Simmons, John Aydon (2009) Both sides now: aligning external and internal branding for a socially responsible era. *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 27(5), 681–697.

Srivastata, Pallavi – Bhatnagar, Jyotsna (2010) Employer Brand for Talent Acquisition: An Exploration Towards its Measurements. *The Journal of Business Perspective*, Vol. 14(1-2), 25–34.

Stumpf, S. – Tymon, W. (2001) Consultant or entrepreneur) Demystifying the war for talent. *Career Development International*, Vol. 6(1), 48–56.

Taipale, Jari (2007) *Brändi liiketoiminnan yrimessä: erotu tai unohda koko homma*. Otavan Kirjapaino. Helsinki.

Tanner, John F. Jr. (1999) Organizational buying theories: A bridge to relationships theory. *Industrial Marketing Management*, Vol. 28, 245–255.

www.tilastokeskus.fi, haettu 25.9.2015, 20.2.2020, 19.3.2020

Toegel, Ginka (2016) Ansaitseeko työntekijä rajattoman vapauden? *Talouselämä*. 12, 59–60.

Trout, Jack – Hafren, Gustav (2003) *Erilaistu tai kuole*. Gummerus kirjapaino, Jyväskylä.

Töytäri, Pekka –Alejandro, Thomas B – Parviainen, Petri – Ollila Ilmari – Rosendahl, Nora (2011) Bridging the theory to application gap in value-based selling. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 26(7), 493–502.



- 'Ulaga, Wolfgang – Eggert, Andreas (2006) Value-based differentiation in business relationships: gaining and sustaining key supplier status. *Journal of Marketing*, Vol. 70, 119–136.
- Webster, F.E. Jr. – Keller, K.L (2004) A roadmap for branding in industrial markets. *Brand Management*, Vol. 11(5), 388–402.
- Van Weelen, Arjan J. (2010) *Purchasing and Supply Chain Management*. Cengage Learning. Hampshire. UK.
- Vijayakumar, VTR. – Parvin, SA. – Dhilip, M. (2011) Employer Branding for Sustainable Growth of Organisations. *International Journal of Enterprise and*
- Wilden, Ralf – Gudergan, Siegfried – Lings, Ian (2010) Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*. Vol. 26(1–2), 56–73.
- Wisner, Joel D. – Stanley, Linda L. (1999) Internal Relationship and Activities Associated with High Levels of Purchasing Service Quality. *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 35(2), 25–32.
- Viio, Paul – Grönroos, Christian (2014) Value-based sales process adaptation in business relationships. *Industrial Marketing Management*, Vol.43, 1085–1095.
- Virolainen, Harri (2012) *Kokonaisvaltainen työhyvinvointi*. Books on Demand. Helsinki.
- Yalley, Andrews – Sekhon, Harjit (2014) Service production process: implications for service productivity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol.68(8), 1012–1030.
- Yamamoto, Hiroshi (2011) The relationship between employy benefit management and employee retentation. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22(17), 3550–3564



Young, Laurie (2008) *From Products to Services: Insight and experience from companies which have embraced the service economy*. Wiley. Chichester, West Sussex, England.



LIITE 1 HAASTATTELULOMAKE

Taustakysymykset:

- 1) Yrityksen ja henkilön taustatiedot:
 - a) Yrityksen nimi, perustamisvuosi, toimiala, kokoluokka, liikevaihto, visio, missio, arvot.
 - b) Haastateltavan henkilön sukupuoli, ikä, koulutus, asema, aikaisempi myyntikokemus, työvuodet nykyisessä työpaikassa, B2B-myyntin työkokemus vuodet.
 - c) Mitä luulet työnantajasi syyksi valita markkinointistrategiaksi työnantajabrändin rakentamisen?
 - d) Miten työnantajabrändiä hyödynnetään ulkoisessa markkinoinnissa?
 - e) Mitä hyötyjä työnantajabrändistä olette huomanneet yleisesti? Yrityksen sisällä? Yrityksen ulkopuolisissa sidosryhmissä? Kuinka yritys varmistaa henkilöstön asiakaspalvelun laadun? Mitä kanavia yritys käyttää työnantajabrändin rakentamisessa ja ylläpitämisessä?
 - f) Käytetäänkö työnantajabrändiä muille sidosryhmille? Miten?

Tutkimuksen viitekehyksen tärkeät kysymykset:

- 1) Miten markkinointi hyödyntää työnantajabrändiä yrityksen myynnin tukemiseen?
- 2) Miten vahva työnantajabrändi vaikuttaa asiakasvalintaan ja arviointiin?
Haetko tietoisesti samoja arvoja jakavia asiakasyrityksiä?
- 3) Miten yrityksessäsi hyödynnetään vahvaa työnantajabrändiä yritysesittelyssä?
Pyritäänkö työnantajabrändin avulla vakuuttamaan potentiaalinen asiakas yrityksen kyvystä toimia asiakkaan kumppanina?
- 4) Miten asiakas suhtautuu sinuun myyjänä, joka edustaa toimialansa työnantajabrändiin panostanutta yritystä?
- 5) Millaisia mielikuvia asiakkaillanne on yrityksestänne ennen yritysesittelyä?
Millaisia mielikuvia asiakkaalla on yrityksestänne yritysesittelyn jälkeen?
Mitä piirteitä korostatte yritysesittelyssä?



- 6) Miten työnantajabrändiin liitettävät mielikuvat korostuvat uusasiakashankinnassa? Mitä hyötyä olet todennut vahvan työnantajabrändin tuovan uusasiakashankintaan?
- 7) Mitä mieltä olet itse työnantajabrändistä asiakkaiden vakuuttamisen argumenttina?
- 8) Mitä hyötyä koet saavasi asiakastilanteessa, kun kartoitat asiakkaan tilannetta ja haasteita?
- 9) Miten koet vahvan työnantajabrändin hyödyntävän sinua myyjänä vastaväitteiden käsittelyssä?
- 10) Millaista hyötyä ja apua saat työnantajabrändistä kaupanpäätosvaiheeseen?
- 11) Miten hyödynnät vahvaa työnantajabrändiä ostaneen asiakkaan jälkitoimissa/-markkinoinnissa? Miten vahva työnantajabrändi vaikuttaa reklamaation selvittämiseen?
- 12) Mitä muuta ole huomionnut vahvan työnantajabrändin vaikutuksesta myyntiin?
- 13) Onko työnantajabrändistä mielestäsi hyötyä?
 - a) Vakuuttamisessa pitkän ajanjakson toiminnasta?
 - b) asiantuntijuudesta, kompetenssista ja osaamisen korkeasta tasosta?
 - c) laadukkaasta asiakaspalvelusta, luotettavuudesta ja rehdistä, hyvätahtoisesta toiminnasta?
 - d) Kumppanuuden ja win-win-tilanteen tavoittelusta?
 - e) Arvojen jakamisesta?
 - f) Reklamaatioiden hoidosta?
 - g) Vastaväitteiden käsittelyssä?
 - h) Sijaintiin liittyvissä asioissa?
 - i) Epäsuoriin kustannuksiin viittaavina tekijöinä?



LIITE 2 SOMEKYSELYT

LinkedIn 5.3.2020 ja FB 5.3.2020

Kohderyhmä: Asiantuntijapalveluita myyvät myyjät

Kysymykset:

- 1) Auttaako työnantajabrändi mielestäsi vakuuttamaan asiakkaita työnantajan kyvystä ratkaista asiakkaan haasteita paremmin kuin kilpailijan?
- 2) Onko työnantajabrändistä teille hyötyä myyntityössä? Millaista hyötyä koet saavasi?
- 3) Avautuvatko ovet asiakkaiden luo helpommin, kun yritys on esim. pärjännyt hyvin erilaisissa hyvä työnantajakisoissa? Esim. Great Place To Work.
- 4) Koetko asiakkaidesi avautuvan ja luottavan sinuun helpommin?

#myyntityö #myynti #myyntiprosessi #työhyvinvointi #työnantajabrändi #employerbrand #employeeengagement #employeevalueproposition #employerbranding #_ #asiakaskokemus #asiantuntija #asiantuntijuus #knowledgeeconomy #knowledgematters # greatplacetowork #talent #työkyky #innovaatio /innovativethinking #creativepeople #luottamus #avoimuus #yrityskulttuuri #yrittäjä

