

**VESIOSAAMISKEKSKUKSEN
B2B-YHTEISBRÄNDI
YHTEISARVON TUOTTAMISEN
TUKENA**

Anna Sorko
Yhteisöviestinnän pro gradu -tutkielma
Syksy 2013
Viestintätieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta HUMANISTINEN	Laitos VIESTINTÄTIETEIDEN
Tekijä Anna Sorko	
Työn nimi VESIOSAAMISKESKUKSEN B2B-YHTEISBRÄNDI YHTEISARVON TUOTTAMISEN TUKENA	
Oppiaine Yhteisöviestintä	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Syksy 2013	Sivumäärä 95 + 4
<p>Tiivistelmä</p> <p>Brändien luomisessa korostetaan yhä enemmän brändin kehittämistä vuorovaikutuksessa sidosryhmien kanssa. Yritykset tiivistävät yhteistyötä pystyäkseen vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin entistä kokonaisvaltaisemmilla palveluilla, joista viestitään yhteisbrändeillä. B2B-brändin luomista ja yhteisbrändejä on tutkittu vasta erittäin vähän. Vaikka yritykset yhdistävät voimavarojaan, voidaan samaan aikaan liike-elämän ja yhteiskunnan nähdä ideologisesti erkanevan toisistaan. Yhteisarvon tuottaminen on liiketoimintamalli, joka pyrkii liike-elämän keinoin ratkaisemaan yhteiskunnan suuria haasteita, kuten vesistöjen suojelua. Tätä nousevaa mallia ei vielä juurikaan ole tieteellisesti tutkittu.</p> <p>Tämän tutkielman tavoitteena on lisätä ymmärrystä B2B-yhteisbrändin mahdollisuuksista tukea organisaation yhteisarvon tuottamista. Tutkimusongelmaan pyrittiin vastaamaan kahden tutkimuskysymyksen avulla, jotka käsittelivät avainkumppaneiden näkemystä yhteisarvon tuottamisesta ja avainkumppaneiden osallistumista B2B-yhteisbrändin luomiseen. Teoriaosuus muodostuu B2B-yhteisbrändin luomisesta ja yhteisarvon tuottamisesta. Tutkimus on luonteeltaan laadullinen ja edellä mainittuja ilmiöitä tarkastellaan tapaustutkimuksena vesiosaamiskeskuksen avulla. Empiirisen tutkimuksen aineisto kerättiin Delfoi-menetelmää hyödyntäen sekä verkkopaneelilla että puolistrukturoiduilla sähköposti- ja puhelinhaastattelulla. Analysoinnissa käytettiin teoriasidonnaista menetelmää.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan kohdeorganisaation avainkumppaneilla on hyvät edellytykset tuottaa yhteisarvoa vesiosaamiskeskuksessa. Yhdessä avainkumppanit voivat tarjota kattavampia ja laadukkaampia vedenhallintaratkaisuja ja palveluita sekä vesiosaamiskeskuksen yhteistoimintaa edistäviä palveluita. Avainkumppanit näkivät toimintaan osallistumisessa verraten paljon mahdollisuuksia, kuten innovaatiot ja uudet markkinat, mutta vain vähän riskejä tai esteitä. Tulosten perusteella avainkumppanit voivat vesiosaamiskeskuksen yhteisbrändiä kehittämällä edistää vesisolidaarisuuden rakentamista ja ympäristömyönteistä elinkeinotoimintaa. Yhteisarvon tuottamista tukevassa brändissä on suositeltavaa korostaa brändin merkityksellisyyttä, ei teknologiaa. Vuorovaikutuksellisuus sidosryhmien kanssa lisää brändin toivottua dynaamisuutta.</p>	
Asiasanat brändi, B2B-brändi, yhteisbrändi, osaamiskeskus, yhteisarvon tuottaminen	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto / Viestintätieteiden laitos	
Muuta tietoa -	

UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

Faculty HUMANITIES	Department COMMUNICATION
Author Anna Sorko	
Title THE WATER CENTRE OF EXPERTISE'S B2B CO-BRAND'S SUPPORT IN CREATING SHARED VALUE	
Subject Organizational communication and PR	Level Master's thesis
Month and year Autumn 2013	Number of pages 95 + 4
<p>Abstract</p> <p>Interaction with stakeholders is increasingly emphasized in creating brands. Organizations increase co-operation in order to be able to respond to customers' needs with more comprehensive services that are communicated through co-brands. Studies of B2B branding and co-brands are still scarce. Though companies are combing their resources, businesses and society can still be seen drifting apart ideologically. Creating shared value is a business model that aims at solving great societal challenges, such as protecting waters by the means of business life. This rising model is still very little researched.</p> <p>The objective of this study is to enhance the understanding on how an organization's creating shared value can be supported by a B2B co-brand. The research problem was aimed to be answered with the assistance of two research questions that dealt with the key partners' perception on creating shared value and their participation on creating a B2B co-brand. The theoretical part of this study consists of creating a B2B co-brand and creating shared value. This is a qualitative study and the above mentioned phenomena are put into practice in a case study in a water centre of expertise. The empirical data was collected with the Delphi method, using web panel as well as email and phone enquiries. An abductive approach was employed to analyze the data.</p> <p>According to the findings of the study, the key partners of the case organization have good preconditions to create shared value with the water centre of expertise. Together the key partners can offer more comprehensive and higher quality water management solutions and services as well as services promoting the co-operation of the water centre of expertise. The key partners saw relatively many opportunities in participating in such cooperation, such as innovations and new markets, and they found only little risks or obstacles. On the basis of the results the key partners can improve the building of water solidarity and environmentally friendly trade by developing the co-brand of the water centre of expertise. In a brand that supports creating shared value, it is recommended to emphasize the meaning of the brand, not the technology. Interaction with the stakeholders increases the dynamics desired of the brand.</p>	
<p>Keywords brand, B2B brand, co-branding, centre of expertise, creating shared value</p>	
<p>Depository University of Jyväskylä / Department of Communication</p>	
<p>Additional information -</p>	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	2
2 YHTEISARVON TUOTTAMINEN	5
2.1 Yhteisarvon tuottamisen lähtökohdat.....	5
2.2 Yhteisarvon tuottamisen määritelmä ja hyödyt	9
2.3 Yhteisarvon tuottamisen osa-alueet	12
2.4 Yhteisarvon tuottamisen rakennuspalikat	14
3 B2B-YHTEISBRÄNDIN LUOMINEN.....	16
3.1 B2B-brändi.....	16
3.1.1 B2B- ja B2C-brändien erot.....	19
3.1.2 B2B-brändi-identiteetti ja B2B-brändi-imago.....	20
3.1.3 B2B-brändipääoma	21
3.1.4 B2B-brändin edut	22
3.1.5 B2B-brändin sidosryhmät	24
3.1.6 B2B-organisaatiobrändi.....	25
3.1.7 B2B-palvelubrändi	26
3.2 B2B-brändin luominen	27
3.2.1 B2B-yhteisbrändin luominen	30
3.2.2 B2B-brändin luominen avainkumppaneiden kanssa	33
3.3 B2B-yhteisbrändi tukemassa yhteisarvon tuottamista	35
4 TUTKIMUSMETODI JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	38
4.1 Tutkimuskysymykset	38
4.2 Kohdeorganisaationa vesiosaamiskeskus	39
4.3 Tutkimusmenetelmänä laadullinen tapaustutkimus.....	40
4.4 Delfoi-tutkimus.....	41
4.5 Tutkimuksen osallistujat	42
4.6 Aineiston keruu	43
4.7 Tutkimusaineiston käsittely ja analyysi.....	46
5 VESIOSAAMISKESKUKSEN TUTKIMUKSEN TULOKSET	48
5.1 Vesiosaamiskeskuksen tarjonta.....	48
5.1.1 Tämän hetkinen tarjonta	49
5.1.2 Tulevaisuuden tarjonta	51
5.1.3 Yhteenveto tarjonnasta.....	51
5.2 Vesiosaamiskeskuksen kysyntä	52
5.2.1 Asiakassegmentit	53
5.2.2 Asiakkaiden tarpeet.....	54
5.2.3 Yhteenveto asiakkaiden tarpeista.....	55
5.3 Vesiosaamiskeskuksen avainkumppaneilleen tuottama arvo	56
5.3.1 Aineellinen arvo	56
5.3.2 Aineeton arvo	58
5.4 Vesiosaamiskeskuksen toiminnan riskit ja esteet.....	58

5.5 Vesiosaamiskeskuksen viestintä	60
5.5.1 Sisäisen viestinnän sisältö.....	60
5.5.2 Vesiosaamiskeskuksen brändi	61
6 POHDINTA	64
6.1 Yhteenveto tuloksista ja johtopäätelmät	64
6.1.1 Vesiosaamiskeskuksen tarjonta ja kysyntä	65
6.1.2 Vesiosaamiskeskuksen mahdollisuudet ja riskit.....	66
6.1.3 Vesiosaamiskeskuksen viestintä.....	68
6.2 Yhteisarvon tuottaminen.....	70
6.2.1 Yhteisarvon tuottamisen osa-alueet.....	71
6.2.2 Yhteisarvon tuottamisen rakennuspalikat	72
6.3 B2B-yhteisbrändin luominen.....	73
6.4 B2B-yhteisbrändi tukemassa yhteisarvon tuottamista	76
6.5 Tutkimuksen arviointia	79
6.6 Jatkotutkimusaiheita.....	82

KIRJALLISUUS

LIITTEET

Liite 1	Vesiosaamiskeskuksen ja tutkimuksen esittelykirje
Liite 2	Verkkopaneelin osallistumisohjeet
Liite 3	Delfoi-ryhmälle esitetyt kysymykset

1 JOHDANTO

Teollistuneissa maissa on viime vuosina noussut voimakkaasti esiin huolestuttava teema, jonka mukaan yritykset ja yhteiskunta erkanevat toisistaan. Ihmiset, jotka ovat myös yritysten työntekijöitä ja asiakkaita, kokevat tästä johtuen usein arvovierasta. 2000-luvulla on tehty tutkimuksia (esim. Martin 2011; Beer, Eisenstat, Foote, Fredberg & Norrgren 2011), joissa ehdotetaan eri tapoja tuoda yrityksiä ja yhteiskuntaa lähemmäs toisiaan. Näistä yksi on tässä tutkielmassa lähemmin tarkasteltu Porterin ja Kramerin (2011) esittelemä yhteisarvon tuottaminen (creating shared value, CSV), jolla pyritään liiketoiminnan keinoin ratkaisemaan yhteiskunnan suurimpia haasteita kuten luonnonkatastrofeja ja ilmastonmuutosta. Uusissa liike-elämän ja yhteiskunnan haasteissa yhteisöviestinnällä, työelämän vuorovaikutuksen edistämislä ja organisaatioiden brändeillä on tärkeä tehtävä. B2B-brändäystä on tutkittu vasta vähän, vaikka monien tutkimusten (esim. Balmer & Gray 2003; Hatch & Schultz 2003) mukaan brändit ovat organisaatioiden tärkeimpiä työkaluja, joilla voidaan saavuttaa organisaatiolle niin aineetonta kuin aineellista hyötyä.

Tämän tutkielman teoreettisen viitekehyksen muodostavat siis yhteisarvon tuottaminen (Porter & Kramer 2006; 2011) ja B2B-yhteisbrändin luominen. Tutkielma pyrkii omalta osaltaan löytämään keinoja, joilla organisaatioon perustuvalla B2B-yhteisbrändillä voidaan tukea yhteisarvon tuottamista. Tälle tutkielmalle on selkeä aukko tutkimuksessa. Yhteisarvon tuottaminen on nouseva teema, josta ei vielä tieteellistä tutkimusta juurikaan ole. Brändejä on tutkittu vain vähän yhteisöviestinnän ja B2B-brändin näkökulmista (Roper & Davies 2010, 568; Leek & Christodoulides 2011; Kalafatis, Remizova & Singh 2012).

Liike-elämän ja yhteiskunnan välille on kasvamassa kuilu. Yritysten katsotaan jopa itsekkäästi tuottavan rahaa sijoittajille yhteiskunnan kustannuksella. Suurten osakeyhtiöiden legitimiteetti, eli olemassaolon oikeutus, on alhaisimmillaan, mikä aiheuttaa yhteiskunnan taholta epäluottamusta (Porter & Kramer 2011, 64). Vanhat liiketoimintamallit eivät vastaa enää koko yhteis-

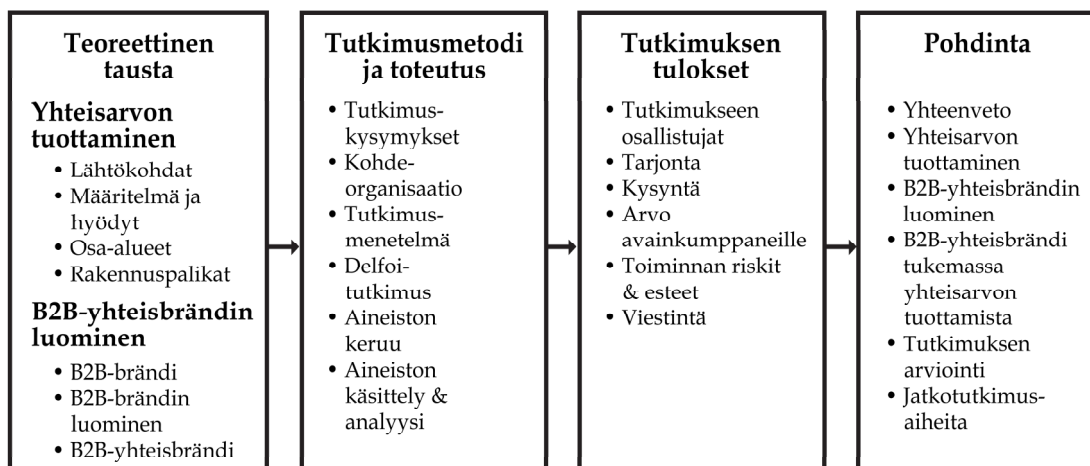
kunnan oikeudentajua. Yritysten hyväntekeväisyyden tuloksia on kyseenalaistettu (Kourula & Halme 2008; Halme & Laurila 2009). Lyhyen tähtäimen ja kvartaalitalouden visioita kritisoidaan (Porter & Kramer 2011, 75). Uudemmillä sukupolvilla on erilainen asenne ja uudenlainen valveutuneisuus eivätkä ne halua tuottaa vain voittoa osakkeenomistajille. On noussut vastaliikkeitä kuten Zeitgeist. Maailmassa on koko yhteiskuntaa koskettavia ongelmia, joihin tarvitaan vaikuttavia ratkaisuja. Yhteisarvon tuottamista on tarjottu yhdeksi ratkaisuksi saattamaan liike-elämä ja yhteiskunta lähemmäs toisiaan ja auttamaan ratkaisemaan suuren luokan ongelmia (ibid.).

Luonnonsuojelu on yksi aikakautemme suurista haasteista, ja veden laatu huolestuttaa ihmisiä ympäri maailman. Jyväskylässä on paljon alan tietotaitoa ja teknologiaosaamista. Seudulle ollaan perustamassa uutta vesiosaa- miskeskusta, WWH World Water Hubia (jatkossa käytetään termiä vesiosaa- miskeskus tai lyhennettä WWH). WWH:n on tarkoitus kerätä alan kysyntä ja tarjonta yhteen. Erilaisia vesifoorumeja on Suomessa ja maailmanlaajuisesti paljon, mutta konkreettista liiketoimintaa tarvitaan yhä. WWH:n merkittävin ero suhteessa muihin vesifoorumeihin on, että se pyrkii saattamaan yhteen todellisten asiakkaiden kysynnän ja avainkumppaneiden konkreettisen tarjonnan (ibid.). Tähän tarvitaan toimivaa viestinnän suunnittelua ja toteutusta. Toiminta on avainkumppaneiden liiketoimintaa, ei hyväntekeväisyyttä. Näin ollen avainkumppaneiden toiminnan motivaatio on tulostavoitteista. Vesiosaa- miskeskuksen kumppaneiksi on kutsuttu sekä yrityksiä että julkisia organisaatioita (public-private-partnership), mikä osaltaan ka- ventaa yhteiskunnan ja liike-elämän kuilua.

Tämän tutkielman tärkeimpänä tieteellisenä tavoitteena on tarkastella yhteis- söviestinnän näkökulmasta B2B-yhteisbrändin mahdollisuuksia vahvistaa organisaation yhteisarvon tuottamista. Vesiosaa- miskeskuksen perustajan ensisijainen tavoite on saada lähtökohta ja suunta uudelle liiketoimintamal- lille ja B2B-yhteisbrändille (vesiosaa- miskeskuksen perustajan henkilökohtai- nen tiedonanto 11.10.2012). Brändin avulla halutaan viestiä tunnettuutta, ve- tovoimaisuutta ja uskottavuutta. Brändi ja verkoston toimintamalli kehitetään Jyväskylässä, ja ne on tarkoitus laajentaa globaaleiksi. Avainkumppa- neille tehtävän tutkimuksen tavoitteena on luoda kumppaneiden kanssa runko WWH:n toiminnalle ja yhteisarvon tuottamiselle sekä pohja viestinnäl- le.

Tämä tutkielma muodostuu teoreettisesta taustasta ja empiirisestä tutkimuk- sesta, joka sisältää tutkimusmetodin ja tutkimuksen toteutuksen kuvauksen

sekä tutkimustulosten esittelyn ja pohdinnan. Teoreettinen tausta pohjautuu yhteisarvon tuottamiseen ja B2B-yhteisbrändin luomiseen. Tutkimusmetodi-
na on laadullinen tapaustutkimus ja Delfoi-menetelmä. Tutkimuksen tulokset voidaan jakaa viiteen teemaan eli kohdeorganisaatio vesiosaamiskeskuk-
sen tarjontaan, kysyntään, toiminnan riskeihin ja esteisiin, avainkumppaneiden kokemaan aineelliseen ja aineettomaan arvoon sekä osaamiskeskuksen viestintään. Pohdintakappaleessa esitetään yhteenveto tutkimuksesta ja peilataan sitä teoriaosuuteen. Samalla annetaan suosituksia vesiosaamiskeskuk-
sen liiketoimintamallin ja viestinnän toteuttamiseen. Lopuksi luodaan katsaus tutkimuksen arviointiin ja jatkotutkimusaiheisiin. Kuviossa 1 on tiivistetty tutkielman rakenne.



KUVIO 1 Tutkielman rakenne

2 YHTEISARVON TUOTTAMINEN

Liike-elämän ja yhteiskunnan välinen viestintä sekä organisaatioiden muuttuva toimintaympäristö ovat yhteisöviestinnän keskeisimpiä aiheita. Vaikka yrityksiä ja talouselämää on viime vuosina enenevässä määrin pyritty tuomaan lähemmäs toisiaan, loistaa lähentymistä tukeva yhteisöviestinnän tutkimus poissaolollaan. Porterin ja Kramerin (2006; 2011) yhteisarvon tuottamisessa yhdistyvät liiketoimintastrategian luominen (Prahalad & Hammond 2002; Hart 2005), sidosryhmäteoria (Freeman 1984; Donaldson & Preston 1995), innovaatiot (Chesbrough 2012) ja sosiaalinen vastuu (Elkington 1997). Nousevana teoriana yhteisarvon tuottaminen kaipaa vielä paljon tutkimustuloksia.

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen teoreettisen taustan ensimmäinen osuus eli yhteisarvon tuottaminen. Ensin luodaan katsaus yhteisarvon tuottamisen lähtökohtiin yhteiskunnan ja liike-elämän yhdistämisen näkökulmista. Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin yhteisarvon tuottamisen määritelmää ja hyötyjä. Sen jälkeen tutustutaan Porterin ja Kramerin määrittelemiin yhteisarvon tuottamisen kolmeen osa-alueeseen. Kappaleen lopuksi selvitetään, kuinka yhteisarvon tuottamisen rakennuspalikoilla voidaan hyödyntää liiketoimintaideaa käytännössä.

2.1 Yhteisarvon tuottamisen lähtökohdat

Adam Smith esitti jo vuonna 1776 talousteorian markkinoiden näkymättömyydestä kädestä, joka toimii ikään kuin sosiaalisena mekanismina ohjaten ihmisiä käyttäytymään yhteisen edun mukaisesti (teoksessa O'Rourke 2008). 1980-luvulla yhteisarvon nähtiin liittyvän yrityksen kulttuuriin ja tarkoittavan organisaatioarvoja, jotka muuttavat merkittävästi työntekijöiden elämää ja organisaation toimintaa (Posner, Kouzes & Schmidt 1985). Tästä käsite laajeni koskemaan myös muita sidosryhmiä (Lai 2009) ja asiakkaita (O'Driscoll, Carson & Gilmore 2000).

Yhteiskunnan näkökulmasta yhteisarvon tuottamisen voidaan nähdä olevan lähikäsite monelle yhteiskunnalle hyvää tuottavalle ideologialle, kuten *yhteiskuntavastuulle* (corporate social responsibility). Elkington (1997) on määrittellyt yhteiskuntavastuun perustuvan kolmelle ulottuvuudelle eli niin kutsuttuun kolmoistilin päätökseen. Nämä kolme ulottuvuutta jakavat yrityksen vastuullisuuden taloudelliseen vastuullisuuteen, ympäristövastuullisuuteen ja sosiaaliseen vastuullisuuteen. Myöhemmin lisättyä vastuuna voidaan pitää myös vapaaehtoista vastuuta, joka käsittää osallistumisen yhteiskunnan sosiaalisiin ja kulttuurisiin toimintoihin (Matten & Crane 2005, 167). Yhteiskuntavastuu huomioi sen, että yrityksen johdon on saavutettava tasapaino omistajien ja muiden sidosryhmien odotusten välillä (Juholin 2003, 44). Yrityksen tuloksen teossa huomioidaan myös yhteiskunta- ja ympäristömittarit (Davidson 2009). Porter ja Kramer (2006, 83) taas väittävät, että yhteiskuntavastuu keskittyy liike-elämän ja yhteiskunnan jännitteisiin sen sijaan, että pyrkisi löytämään näiden yhtenäisiä riippuvuussuhteita.

Yhteiskuntavastuun voidaan nähdä perustuvan enemmän organisaation omaantuntoon, kun taas yhteisarvon tuottaminen on liiketoimintalähtöistä. Yhteisarvon tuottamisen tärkeimpiä yhteiskuntavastuusta erottavia piirteitä ovat kilpailuedun ja uusien liiketoimintamahdollisuuksien hakeminen, yhteiskunnallisen ja taloudellisen arvon yhdistäminen sekä strategialähtöisyys ja yhteisarvon tuottamisen johdettavuus läpi koko organisaation (Vaidyanathan & Scott 2012, 109). Yhteisarvon tuottamisella haetaan laajan skaalan kestävää muutosta. Perinteisen yhteiskuntavastuun ja uuden yhteisarvon tuottamisen keskeisimmät eroavaisuudet on tiivistetty taulukossa 1.

TAULUKKO 1 Yhteiskuntavastuun ja yhteisarvon tuottamisen vertailu (Vaidyanathan & Scott 2012, 109)

	Yhteiskuntavastuu	Yhteisarvon tuottaminen
Motivaatio	Organisaation maine ja toiminnan oikeutus	Kilpailuetu
Ohjaava taho	Ulkoiset sidosryhmät	Organisaation strategia
Mittaaminen	Kulutus, ympäristö- ja sosiaalinen vastuu sekä hyvän hallintotavan mittarit	Tuotettu yhteiskunnallinen ja taloudellinen arvo
Johtaminen	Yhteiskuntavastuun osasto	Läpi koko organisaation
Yhteiskunnallinen hyöty	Menestyksekkäät projektit	Laajan skaalan kestävä muutos
Liiketaloudellinen hyöty	Riskien vähentäminen ja hyvätahto	Uudet liiketoimintamahdollisuudet

Yrityskansalaisuutta (corporate citizenship) on pidetty lähes synonyyminä yhteiskuntavastuulle (Juholin 2004, 23). Täten yrityskansalaisuuteen, samoin kuin yhteiskuntavastuuseen, vaikuttavat motiivit ovat usein ulkopuolisia. Yrityskansalaisuus juontaa juurensa yhdysvaltalaisista yrityksistä, jotka alkoivat 1980-luvulla kutsua itseään yrityskansalaisiksi (Matten & Crane 2005, 166). Nykyisin yrityksen nähdään osallistuvan päätöksentekoon ja velvollisuuksiensa hoitamiseen kansalaisten tavoin, ja myös yrityksellä käsitetään olevan oma identiteettinsä (Balmer 2001; Matten, Crane & Chapple 2003).

Kestävä kehitys (sustainability, sustainable development) tarkastelee organisaation vastuuta erityisesti luonnon ja resurssien säästämisen kannalta. Kestävän kehityksen määritteli Karl-Henrik Robèrt 1970-luvulla, ja ensimmäisen kerran määritelmä julkaistiin vuonna 1987 Yhdistyneiden Kansakuntien Burndtlandin raportissa (World commission on environment and development 1987). Raportin mukaan kestävä kehitys on kehitystä, joka tyydyttää tämän hetkiset tarpeet vaarantamatta tulevien sukupolvien edellytyksiä tyydyttää heidän tarpeitaan (ibid., 43).

Elkington (2012) myöntää, että kestävä kehitys voi olla yhteisarvon tuottamisen korkein muoto. Samalla hän kuitenkin kritisoi yhteisarvon tuottamista kolmesta pääkohdasta. Ensinnäkin yhteisarvon tuottaminen jättää huomioimatta, ettei kapitalismi ole hyvänlaatuinen prosessi, vaan se voi tuhota luonnonvaroja. Toiseksi yhteisarvon tuottaminen sivuuttaa sosiaalisten ongelmien ytimen ja voi kannustaa vain asteittaiseen muutokseen sen sijaan, että pureutuisi systemaattisesti kapitalismin muutokseen. Kolmanneksi arvot ohjaavat kapitalismia, ja yhteisarvon tuottaminen voi tarjota johtajille arvopaata tapaa valita strategiset painopisteensä. (Ibid.) Kramer (2012) puolustaa ettei yhteisarvon tuottaminen pyri syrjäyttämään kestävästä kehityksestä vaan toimimaan sen kanssa limittäin. Yhteisarvon tuottaminen ei ole ristiriidassa laajemman ja systemaattisemman kestävästä kehityksen kanssa, vaan yhteisarvon tuottaminen pohjautuu yrityskohtaiseen liiketoimintaan. (Ibid.)

Samansuuntaisia ajatuksia yhteisarvon tuottamisen kanssa ovat 2000-luvulla esittäneet useat tutkijat (esim. Emerson 2000; Hart 2005; Beer ym. 2011; Martin 2011). Nämä pyrkivät jo tehokkaammin hyödyntämään liike-elämän keinoja. Emerson (2003) esittelee käsitteen *yhdistetty arvo* (blended value), jonka mukaan arvo koostuu yhdistelmästä taloudellisia, ympäristöllisiä ja sosiaalisia tekijöitä. Hartin (2005) mukaan kapitalismi on tullut tienhaaraan ja maailman köyhyyttä voitaisiin ehkäistä kannattavalla liiketoiminnalla. Hän (ibid.) esittää, että *läpilyönti-innovaatio pyramidin pohjalla* (BoP, ent. bottom of

the pyramid nyk. base of the pyramid) ratkaisee muun muassa ympäristön saastumiseen, taloudelliseen lamaan ja kansainväliseen terrorismiin liittyvät kriisit.

Martin (2011) sekä Beer, Eisenstat, Foote, Fredberg ja Norrgren (2011) kiinnittävät huomiota ihmisten oikeudentajuun motivaattorina. Martin (2011) pyrkii tervehdyttämään kapitalismia esittämällä käsitteen *asiakaslähtöinen kapitalismi* (customer-driven capitalism). Siinä todelliset, eivät spekulatiiviset, markkinat luovat yhteiskunnalle positiivisen summapelin, jossa kaikki sidosryhmät voittavat, kun asiakkaille luodaan lisäarvoa (ibid.). Beerin, Eisenstatin, Footen, Fredbergen ja Norrgrenin (2011) mukaan sekä sosiaalisen että taloudellisen arvon tuottaminen yhdessä vahvistaa ihmisten ensisijaisia motivaattoreita. Edelleen nämä tutkijat (ibid.) esittävät *korkeamman kunnianhimon käytännön* sisältävän ihmisten mielekkyyden ja organisaation resurssien yhdistämisen, yhteisön jaetun päämäärän rakentamisen sekä sisulla johtamisen tavalla, joka sitouttaa laajasti ja tarjoaa organisaatiolle strategisen fokuksen.

Lisäksi liike-elämän ja yhteiskunnan yhdistävinä suuntauksina voidaan pitää sosiaalista liiketoimintamallia (social business model) ja inklusiivista liiketoimintamallia (inclusive business model) sekä sosiaalista yritystä (social enterprise) ja yhdistettyä arvoketjua (hybrid value chain). Nämä kaikki pyrkivät parantamaan yhteiskunnan oloja liiketoiminnan keinoin, joskaan liikevoittoa ei niissä vielä korosteta. *Sosiaalisella liiketoiminnalla* voidaan palvella yhteiskuntaa, mutta sillä ei ensisijaisesti tavoitella tuottoa vaan tarkoituksena on ratkaista yhteiskunnallinen ongelma hyödyntämällä liiketoiminnan menetelmiä (Yunus, Moingeon & Lehmann-Ortega 2010). Myös Yhdistyneiden Kansakuntien (United Nations development programme 2008) *inklusiivinen liiketoimintamalli* pyrkii parantamaan markkinoiden rakenteita ottamalla vähävaraiset mukaan liiketoimintaan.

Sosiaalista näkökulmaa painottavat myös sosiaalinen yrittäjyys/yritys sekä yhdistetty arvoketju. *Sosiaalinen yrittäjyys* ja *sosiaalinen yritys* tarkoittavat prosessia tai yritystä, jossa innovatiivisilla resursseilla tavoitellaan mahdollisuuksia katalysoida sosiaalisia muutoksia ja/tai tarpeita (Mair & Marti 2006, 37). Sosiaalisen yrittäjyyden painopiste on sosiaalisen arvon tuottamisessa ja taloudellinen arvo on sen sivutuote (Michelini & Fiorentino 2012, 563). *Yhdistetty arvoketju* edustaa sosiaalista liiketoimintamallia, jossa yritysten ja kansalaisorganisaatioiden kyvyt yhdistetään palvelemaan vähävaraisia kansoja (Drayton & Budinich 2010, 56 - 58).

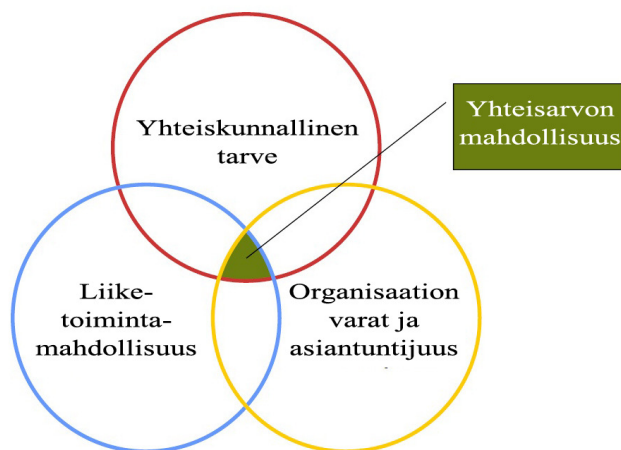
Yhteenvedon voidaan todeta, että monet organisaatiot pyrkivät tekemään hyvää myös yhteiskunnalle, ja kolmansia maita pyritään käynnistämään itse liiketoimintaa. Näissä kaikissa jätetään kuitenkin hyödyntämättä teollistuneiden maiden liikeyritysten tehokkaimmat keinot tuottaa, myydä ja markkinoida kysyntää vastaavia tuotteita ja palveluita. Hyväntekeväisyys on ensimmäinen askel, mutta se ei riitä eikä ratkaise perusongelmia. Vanhemmista teorioista (yhteiskuntavastuu ja kestävä kehitys) löytyy jo tieteellistä tutkimusta, mutta uudemman aallon malleista kaivataan yhä lisää sekä empiiristä että teoreettista tutkimusta.

2.2 Yhteisarvon tuottamisen määritelmä ja hyödyt

Porterin ja Kramerin (2006; 2011) esittämä ja täydentämä yhteisarvon tuottaminen on liiketoimintamalli, joka hakee kaupallisia liiketoimintamahdollisuuksia merkittävistä yhteiskunnallisista haasteista. Porter ja Kramer (2011, 66) määrittelevät yhteisarvon tuottamisen seuraavasti:

“...policies and operating practices that enhance competitiveness of a company while simultaneously advancing the economic and social conditions in the communities in which it operates. [. . .] Value is defined as benefits relative to costs, not just benefits alone.”

Tämä määritelmä siis painottaa yhtä paljon kahta näkökulmaa sekä yrityksen taloudellisia että yhteiskunnan sosiaalisia etuja. Kuviossa 2 on kuvattu kuinka yhteisarvon mahdollisuudet tulisi hakea yhteiskunnallisen tarpeen, liiketoimintamahdollisuuden ja organisaation varat sekä asiantuntijuuden huomioiden.



KUVIO 2 Yhteisarvon tuottamisen mahdollisuudet (Kramer 2011, 5)

On oikeutettua kyseenalaistaa mitä uutta yhteisarvon tuottaminen tuo. Yrityksen kilpailukykyä (Sharma & Vredenburg 1998; Hart 2005) ja yhteiskunnan olojen parantamista (Clarkson 1995; Logsdon & Yuthas 1997) on yritetty yhdistää kestäväkehityksen omaavissa liiketoimintastrategioissa aiemminkin. Sink (1991, 1179) käytti jo 1990-luvulla yhteisarvon käsitettä liike-elämän ja yhteiskunnan yhteistyöstä paikallisessa kehittämisessä. Porter ja Kramer (2011, 66) huomioivat kuitenkin mallissaan tärkeän yksityiskohtan, arvon määrittämisen suhteessa kustannuksiin. Yhteisarvon tuottaminen korostaa taloudellista näkökulmaa painottamalla tietolähtöistä, tuloskeskeistä, sidosryhmätavoitteisiin vastaavaa ja mitattavissa olevaa liiketoimintaa (ibid., 76). Yhteisarvon tuottamisen mittaamisen merkitystä on tähdennetty myös muissa tutkimuksissa (Pearce 2008; Maltz ym. 2011).

Yhteisarvon tuottaminen ei siis ole hyväntekeväisyyttä, koska se tähtää yrityskohtaisiin liiketoimintamahdollisuuksiin, eikä se ole tunneperäistä. Eikö hyväntekeväisyys sitten riitä korjaamaan yhteiskunnan haasteita? Porterin ja Kramerin (2011, 77) mukaan todellinen liiketoiminta on hyväntekeväisyyttä tehokkaampaa. Edes strateginen hyväntekeväisyys ei yllä yhteisarvon tuottamisen taloudelliselle tasolle. Strateginen hyväntekeväisyys voidaan määrittellä organisaation ydinkompetenssien synergiseksi hyödyntämiseksi sekä avainsidosryhmien intressien että organisaation ja yhteiskunnan hyödyksi (McAlister & Ferrell 2002, 690).

Yhteisarvon tuottaminen palauttaa liike-elämän ja yhteiskunnan takaisin yhteistyöhön ja antaa liiketoiminnalle taas oikeutetun tarkoituksen (Porter & Kramer 2011, 64). Menestyksekkäät yritykset tarvitsevat terveen yhteiskunnan, ja terve yhteiskunta tarvitsee menestyksekkäitä yrityksiä (Porter & Kramer 2006, 83; Porter & Kramer 2011, 66). Tämän tarkoituksen tulisi näkyä jo organisaation missiossa. Kapitalismin mukaan yritysten tehtävä on luoda varallisuutta, joka saa myös yhteiskunnan toimimaan (Porter & Kramer 2011, 64). Yhteisarvon tuottaminen lähtee positiivisesta ajattelusta, jossa esimerkiksi vesiensuojelu nähdään liiketoimintamahdollisuutena.

Porterin ja Kramerin (ibid.) mukaan yritysten on palautettava fokus takaisin asiakkaisiin, koska voiton tavoittelemisen pääasiassa osakkeen omistajille luo spekulatiivista odotusarvoa, joka ei perustu todelliseen kysynnän ja tarjonnan väliseen tuottoon. Myös Martinin (2011) mukaan yritysten on palautettava todellisen arvon tuottamiseen asiakkaille. Liikkeenjohdon ja yhtiöiden hallitusten on keskityttävä todellista arvoa tuottaviin tavoitteisiin, eivätkä esimerkiksi sijoitusrahastot saa vaikuttaa yritysten toimintaan enemmän

kuin todelliset markkinat (ibid.). Yhteiskunnan huomioiminen nähdään yrityksissä nykyisin usein ulkoisina kuluina, säädöksinä, rajoituksina ja painostuksena. Porterin ja Kramerin (2011, 68 - 71) mukaan yhteiskunnan huomioiminen tulisi nähdä sisäisinä säästöinä ja osana liiketoimintastrategiaa. Esimerkiksi luonnonvarojen ja veden säästeliäs käyttö säästävät myös organisaation kuluja. Lisäksi säästöjä voidaan toteuttaa arvoketjun tuottavuuden uudelleen arvioinnilla (ibid.).

Porter ja Kramer (2011) kokevat tarpeelliseksi määritellä kapitalismin uudesta näkökulmasta. Heidän mielestään yhteisarvon tuottaminen on pitkän tähtäimen liiketoimintastrategia, joka tarjoaa valtavasti uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja markkinoita. Tämä uudenvuodenlainen ajattelutapa vaatii myös uudenlaiset johtamismenetelmät ja uudenlaista viestintää. Esimerkiksi yhteisarvon tuottamisen pioneeri Nestlé määritteli ennen olevansa ruoka-alalla, ja nykyisen yhteisarvon tuottamisen näkökulmasta yritys on ravitsemusalalla (Nestlé 2012). Tämä sinänsä pieneltä kuulostava muutos tarkoittaa käytännössä, että Nestlé on laajentanut tuotteitaan, kehittänyt toimitusketjuaan ja laajentanut toimintaansa uusille markkinoille.

Yhteisarvon tuottamisen tai vastaavan yhteiskunnallisen toiminnan ja liiketoiminnan yhdistäminen on haastavaa, sillä se vaatii yrityksiltä jatkuvaa monitorointia, uusia ajatusmalleja, aikaa ja vaivaa, yrityksen rakenteellista muutosta (Thompson 2005, 133 - 134) sekä sitoutunutta yritysjohtoa (Berenbeim 2005, 248). Yritysten voi olla helpompi löytää lyhyen tähtäimen voittoja tuntuilta markkinoilta kuin riskejä nostattavia pitemmän tähtäimen voittoja suurilta markkinoilta. Isoilla yrityksillä on muutoksia tehtäessä isot riskit, joiden vaikutuksia on etukäteen vaikea täysin arvioida. Osakkeen omistajien voiton maksimointi on kapitalistisen ajatusmallin sitkeä sääntö (esim. Yunus ym. 2010, 309).

Viestinnän näkökulmasta huomioitavaa on, että yhteisarvon tuottamisella ei haluta vaikuttaa ensisijaisesti maineeseen vaan tavoitellaan liiketoiminnallista voittoa. Yhteiskuntavastuu linkittyy viestinnän kannalta sidosryhmäteoriaan ja kaksisuuntaiseen symmetriseen viestintään (Carroll 1999; Takala 1999; Juholin 2004). Yhteiskuntavastuulla on todettu olevan positiivinen vaikutus organisaation maineeseen (esim. Brammer & Pavelin 2005). Kuten yhteiskuntavastuun myöskin yhteisarvon tuottamisen voitaneen nähdä liittyvän sidosryhmäteoriaan ja kaksisuuntaiseen symmetriseen viestintään.

Osa yritysten johdosta on varmasti yhä yhtä mieltä siitä, että yritysten ainoa tehtävä on tuottaa voittoa (Friedman 1993, 133). Vaikuttaa kuitenkin siltä, että spekulatiiviseen arvoon perustuva kapitalismi on saanut myös vastaliikkeen. Yhä useammat yritykset näkevät taloudellisten ja sosiaalisten arvojen yhdistämisen tärkeyden. Suurin osa näistä yhdistäjistä on lähtenyt ratkaisemaan ongelmaa enemmänkin hyväntekeväisyyden näkökulmasta. Porter ja Kramer (2006; 2011) pyrkivät selkeästi ratkaisemaan yhteiskunnallisen haasteen liike-elämän lähtökohdista ja sen suomilla menetelmillä.

2.3 Yhteisarvon tuottamisen osa-alueet

Porter ja Kramer (2011, 67) jakavat yhteisarvon tuottamismahdollisuudet kolmeen pääkohtaan:

1. tuotteiden ja markkinoiden uudelleen määrittely (reconceiving products and markets),
2. arvoketjun tuottavuuden uudelleen arviointi (redefining productivity in the value chain) ja
3. paikallisen klusterin kehittäminen (enabling local cluster development).

Ensimmäisellä osa-alueella eli *tuotteiden ja markkinoiden uudelleen määrittelyllä* halutaan laajentaa yritysten tuote- ja markkinasegmenttejä esimerkiksi kehittämällä uusia yksinkertaisempia ja edullisempia tuotteita uusille markkinoille kolmansiin maihin (ibid.). Vähävaraisten maiden myyntipotentialia on tutkittu viime vuosina paljon (esim. Prahalad & Hammond 2002; Hart 2005; Yunus ym. 2010). Näillä markkinoilla on suuren ja nopean globaalien kasvun mahdollisuus. Yhteisarvon tuottamisen tuotteiden ja markkinoiden uudelleen määrittely liittyy olennaisesti myös BoP-liiketoimintamalliin. Vastaavia liiketoimintamalleja on kritisoitu muun muassa todellisten markkinoiden pienuudesta ja ostovoiman puutteesta (Karnani 2007) sekä liiketoiminnan riskeistä (Olsen & Boxenbaum 2009).

Lukuisat käytännön hankkeet (Letelier, Flores & Spinosa 2003; Shah & Murty 2004) osoittavat tuotteiden ja markkinoiden uudelleen määrittelyn innovatiivisia onnistumisia. Yksi käytännön esimerkki sosiaalisesta liiketoiminnasta on Grameen Veolian yksinkertaistetut pintaveden käsittelyjärjestelmät, joilla on turvattu puhdasta juomavettä köyhille maaseutualueille (Yunus ym. 2010, 309). Vastaava yhteisarvon tuottamisen esimerkkitapaus on WaterHealth

Internationalin veden puhdistusjärjestelmä vähävaraisille seuduille (Bor-gonovi, Meier, Sharda & Vaidyanathan 2011, 9; Porter & Kramer 2011, 67).

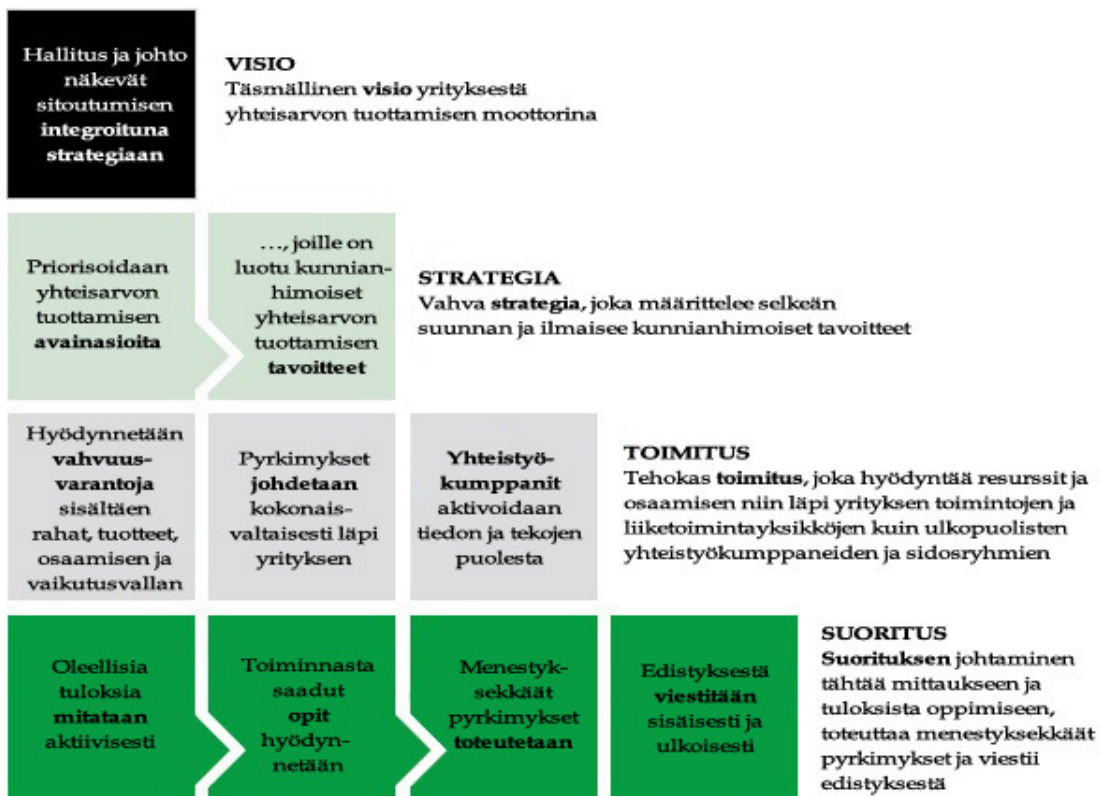
Yhteisarvon tuottamisen toisella osa-alueella eli *arvoketjun tuottavuuden uu-delleen arvioinnilla* pyritään löytämään ne pullonkaulat, joiden kehittäminen lisääisi koko toimitusketjun tuottavuutta (Porter & Kramer 2011, 68–71). Toi-mitusketjun voidaan määritellä muodostuvan kolmesta tai useammasta yksiköstä (organisaatiosta tai henkilöstä), jotka ovat suoraan yhteydessä tuot-teiden, palveluiden, rahoituksen ja/tai informaation ylä- ja alavirtaan, alkulähteestä asiakkaalle (Mentzer, DeWitt, Keebler, Min, Nix, Smith & Zacharia 2001, 4).

Porterin ja Kramerin (2011, 68 - 71) mukaan toimitusketju käsittää vielä kokonaisvaltaisemmin energian ja resurssien käytön, logistiikan, hankinnat, jakelun, sijainnin sekä henkilöstön tuotantokyvyn. Nykyisin tärkeä osa toimitusketjujen hallintaa ovat ympäristönäkökulmat, ja kestäväällä toimitusketjun hallinnalla voidaan saavuttaa merkittäviä kilpailuetuja (Reuter, Foerstl, Hartmann & Blome 2010). Porter ja Kramer (2001) näkevät luonnonvarojen säästämisen myös liiketaloudellisena säästönä.

Paikallisen klusterin kehittäminen on yhteisarvon tuottamisen osa-alueiden edistyksellisin muoto (Porter & Kramer 2011, 72 - 75). Yrityksen menestys on riippuvainen ekosysteemistä, ja yritys itse voi kerätä osaamisklusterin, jolla parantaa omaa tuottavuuttaan (ibid., 72). Klustereita on tutkittu enimmäkseen teollisuusklustereiden näkökulmasta ja niiden on havaittu edistävän muun muassa innovaatioita, kilpailukykyä ja tiedon jakamista (Arikan 2009; Liela, Zeibote & Stale 2010). Tapaustutkimukset ovat myös osoittaneet, että klustereiden kestäväkehityksen yhteistyö ja tiedonvaihto edistävät ympäristö- ja yhteiskuntasäilytyksiä (Anh, My Dieu, Mol & Bush 2011). Kania ja Kramer (2011, 39) ehdottavat yhteisarvon tuottamisen klusterimahdollisuuk-siksi rahoittajien yhteistyötä, yksityisten ja julkisten kumppaneiden yhteis-työtä, monisidosryhmäaloitteita, sosiaalisektorin verkostoja ja yhteisvaiku-tusaloitteita.

2.4 Yhteisarvon tuottamisen rakennuspalikat

Voittoa tavoittelematon konsultointifirma FSG Foundation Strategy Group, jonka hallitukseen myös Porter ja Kramer kuuluvat, on määritellyt yhteisarvon tuottamisen kymmenen rakennuspalikkaa (kuvio 3 Vaidyanathan & Scott 2012, 112). Neljällä tasolla olevista portaista kaksi ensimmäistä, eli visio ja strategia, ovat tämän tutkielman kannalta olennaisimpia. Seuraavat portaat, eli toimitus ja suoritus, voidaan tässä vaiheessa vain suunnitella alustavasti ja niiden toteutus jää seuraavaan vaiheeseen.



KUVIO 3 Yhteisarvon tuottamisen rakennuspalikat (Vaidyanathan & Scott 2012, 112)

Ensinnäkin yhteisarvon tuottamisen rakennuspalikoita hyödynnettäessä on huomioitava, että johdolla on selkeä visio yrityksestä yhteisarvon tuottamisen moottorina. Ilman sitoutunutta johtoa yritysten on vaikea saavuttaa tavoiteltua vaikutusta. Toiseksi strategiassa on priorisoitava yhteisarvon tuottamisen avainasioita, jolle on luotu kunnianhimoiset tavoitteet. Hyvä strategia kuvastaa organisaation ainutlaatuista positiointia, kykyjä ja kilpailukykyistä näkymää. Kolmanneksi tarvitaan tehokas toimitus, joka hyödyntää resurssit ja osaamisen niin läpi organisaation toimintojen ja liiketoimintayksikköjen kuin ulkopuolisten yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien. Lopuksi on seurattava, että suorituksen johtaminen tähtää mittaukseen ja tulok-

sista oppimiseen sekä toteuttaa menestyksekkäät pyrkimykset ja viestii edistyksestä. (Vaidyanathan & Scott 2012, 111 - 113.)

Tämän lyhyen katsauksen perusteella voidaan todeta, että yhteisarvon tuottaminen on nouseva teoria ja se perustuu liiketoimintastrategian luomiseen (Prahalad & Hammond 2002; Hart 2005), sidosryhmäteoriaan (Freeman 1984; Donaldson & Preston 1995), innovaatioihin (Chesbrough 2012) ja sosiaaliseen vastuuseen (Elkington 1997). Uuden teorian vastaanottoon vaikuttaa paljon se kuinka tunnustetut tieteilijät sen esittävät sekä missä julkaisussa ja millä kielellä (Gummesson & Polese 2009, 339). Yhteisarvon tuottamisen arvon voidaan siis nähdä perustuvan monen teorian yhdistämiseen ja arvovaltaisiin luojiinsa. Tässä tutkimuksessa nähdään yhteisarvon tuottamisen liiketoimintamalli pohjana organisaation viestinnälle ja B2B-yhteisbrändin luomiselle.

3 B2B-YHTEISBRÄNDIN LUOMINEN

Yhteisarvon tuottamisen ohella tämän tutkielman toisen pääteorian muodostaa B2B-yhteisbrändin luominen. Brändit eivät ehkä koskaan ole olleet yhtä vahvoja kuin 2000-luvulla (Jones 2005, 11). Brändeillä halutaan erottautua ja B2B-brändien merkitys on korostunut erityisesti lisääntyvän kilpailun sekä Internet-vallankumouksen myötä (Kotler & Pfoertsch 2007). Haasteita tämän ajan brändien luomiseen tuovat monet sidosryhmät ja niiden keskinäiset suhteet sekä brändien paineet vastata muuttuviin ympäristöoloihin. Brändejä ei juuri ole tutkittu yhteisöviestinnän näkökulmasta.

Tässä kappaleessa tarkastellaan ensin B2B-brändin eroavaisuuksia verrattuna B2C-brändiin. Lisäksi B2B-brändiä pyritään avaamaan brändi-identiteetin ja -imagon avulla, jonka jälkeen pohditaan B2B-brändin pääomaa ja etuja. Seuraavaksi luodaan katsaus B2B-brändin sidosryhmiin sekä B2B-organisaatio- ja -palvelubrändiin. Tämän jälkeen käsitellään lähemmin B2B-brändin luomista yhteisbrändin ja avainkumppaneiden yhdessä luomisen näkökulmista. Kappaleen lopuksi pohditaan kuinka B2B-yhteisbrändillä voidaan vahvistaa yhteisarvon tuottamista. Tässä tutkielmassa brändin luomista tarkastellaan vesiosaamiskeskuksen ja sen avainkumppaneiden näkökulmasta eli brändi-identiteetin näkökulmasta. Lyhyemmän ilmaisun vuoksi brändi-identiteetistä käytetään kuitenkin jatkossa pääasiassa termiä brändi.

3.1 B2B-brändi

Brändikäsitettä on alun perin käytetty Yhdysvalloissa eläimille tehdystä poltomerkestä eli brändillä on ilmaistu omistusoikeutta (Cheverton 2006, 3 - 5). 1920 - 1930-luvuilla brändiä alettiin käyttää erottautumiseen teollisilla markkinoilla (Webster & Keller 2004). Balmerin ja Grayn (2003, 972 - 974) mukaan brändillä on tieteessä tarkoitettu omistajuutta ilmaisevaa merkkiä, imagon rakennusvälinettä, avainarvoihin liittyvää symbolia merkkinä laadusta, kuluttajan yksilöllistä identiteettiä rakentavaa keinoa sekä kanavaa, jota pitkin

voi saada miellyttäviä kokemuksia. Suuntauksena on ollut brändin määrittelyminen aluksi lähettäjälähtöisesti ja nykyisin yhä enemmän kuluttajan kokemusperäisesti. Brändin määritelmä siis elää jatkuvasti. De Chernatony (2009, 104) määrittelee brändin nykyisessä amebamaisessa tilassa arvoryhmäksi, joka mahdollistaa lupauksen ainutlaatuisesta ja tervetulleesta kokemuksesta. Brändiä on tutkittu pääasiassa markkinoinnin näkökulmasta ja sen määritelmä on kirjava.

Suurin osa B2B-brändien vähäisestä tutkimuksesta on aivan viime vuosilta (Roper & Davies 2010, 568; Leek & Christodoulides 2011; Kalafatis, Remizova & Singh 2012). Tutkimuksen vähyys johtune suureksi osaksi siitä, että B2B-asiakkaiden ostopäätösten on nähty olevan rationaalisia ja vähemmän tunnepitoiseksi koettujen brändien vaikutuksen alaisena (Leek & Christodoulides 2011, 106). Edelleen B2B-brändi-identiteettiä on tutkittu vähän (Beverland, Napoli & Lindgreen 2007a; Beverland, Napoli, & Yakimova 2007b; Coleman, de Chernatony & Christodoulides 2011) ja B2B-brändi-imagoa vielä niukemmin (Burmam, Jost-Benz & Riley 2009). B2B-brändipääomaa (Kuhn, Alpert & Pope 2008; Lindgreen, Beverland & Farrelly 2010; Persson 2010), sisäistä B2B-brändipääomaa (Baumgarth & Schmidt 2010) ja B2B-brändin arvoa (Han & Sung 2008) on tutkittu vasta lähivuosina.

Tämän tutkielman erityiskohteesta eli osaamiskeskus-, klusteri- tai verkostoorganisaatiobrändeistä ei tieteellisiä tutkimuksia löydy, saati organisaatioon perustuvan B2B-yhteisbrändin luomista yhdessä avainkumppaneiden kanssa. Lisäksi vähän on tutkittu B2B-brändäyksen näkökulmasta organisaatiobrändejä (esim. Leek & Christodoulides 2011), B2B-palveluiden brändäämistä (Davis, Golicic & Marquardt 2008), B2B-brändäystä tavaran tai palvelun toimittajan näkökulmasta (Leek & Christodoulides 2011) sekä sidosryhmien ja verkostojen vaikutusta B2B- tai organisaatiobrändien luomiseen (Gregory 2007).

Brändäyksessä korostetaan tänä digitaalisen viestinnän aikakautena brändin kehittämistä vuorovaikutuksessa sidosryhmien ja asiakkaiden kanssa (esim. Vallaster & Wallpach 2011). Webster ja Keller (2004) näkevät, että brändi saa merkityksensä vasta vuorovaikutuksessa brändin ja asiakkaan välillä. Vuorovaikutus edistää brändin arvostusta (de Chernatony 2009, 104); se joko vahvistaa tai heikentää brändiä (Ballatyne & Aitken 2007). Brändi on vallitsevasti nähty pysyvänä pääomana, jota täytyy suojella (esim. Balmer & Gray 2003). Jatkuva muutos organisaatioiden maailmassa vaatii kuitenkin jatkuvaa

innovointia. Voisivatko sidosryhmät olla yhä enemmän mukana brändin luomisessa ja jatkossa sen kehittämisessä?

B2B-brändejä alettiin tutkia 1990-luvulla (Gordon, Calatone & diBenedetto 1993; Mudambi, Doyle & Wong 1997; Kim, Reid, Plank & Dahlstrom 1998). Aluksi korostettiin B2B-brändien aineellisia puolia (Mitchell, King & Reast 2001; Low & Blois 2002; Webster & Keller 2004). Tutkimukset (esim. Webster & Keller 2004; van Riel, de Mortanges & Streukens 2005; Lee, Park, Baek & Lee 2008) osoittavat, että brändeillä on merkitystä myös B2B-markkinoilla. Loppujen lopuksi myös organisaatioiden ostoryhmät muodostuvat ihmisistä, joihin vaikuttavat sekä tunne että järkisyyt (Bengtsson & Servais 2005, 709), ja joiden resurssit ovat rajalliset (Blombäck & Axelsson 2007, 426). B2B-brändien on luotava luottamusta sekä kehitettävä tunnesiteitä ja psyykkisiä siteitä sidosryhmien kanssa (Andersen & Kumar 2006; Lynch & de Chernatony 2007). Aivan viime vuosina B2B-brändien tutkimus on ollut voimakkaassa nousussa (Everelles ym. 2007; Leek & Christodoulides 2011).

Brändiä voidaan pitää toiminnallisten ja emotionaalisten arvojen summana, joka lupaa ainutlaatuisen ja tervetulleen kokemuksen ostomyyntitapahtumassa (Lynch & de Chernatony 2004). Brändin tunneperäisyys ilmenee siinä, että sillä käsitetään olevan persoona, joka valloittaa asiakkaidensa mielet ja sydämet (Kotler & Pfoersch 2007, 358). Roberts ja Merri-lee (2007, 414) jopa väittävät, että brändit ovat tärkeämpiä B2B-markkinoilla kuin B2C-markkinoilla. Brändäyksellä voidaan siis todeta olevan merkitystä B2B-markkinoilla, vaikka tuo merkitys vaihtelee.

Globaalin tai kansainvälisen B2B-brändin luomista on tutkittu erityisen vähän (Beverland ym. 2007a). Kyvyn soveltaa brändäysohjelmia yli maa- ja asiakassegmenttirajojen uskotaan olevan kriittinen B2B-toimittajille, joiden asiakkailla on usein pitkälle viedyt räätälöintitarpeet (Webster & Keller 2004). Maailman parhaimmiksi luokiteltujen brändien (Interbrand 2012) joukossa on paljon B2B-brändejä. Tässä tutkielmassa globaaliksi synnyttävällä brändillä halutaan helpottaa kansainvälisille markkinoille menoa. Kulttuurillisen näkökulman mukaan tuominen rikastuttaa myös itse tutkimusta (Gummesson & Polese 2009, 340).

Perinteisesti on ajateltu (esim. de Chernatony & Vallaster 2006), että brändi luodaan organisaatiossa, ja tämän jälkeen viestitään asiakkaille ja muille sidosryhmille (inside-out). Tässä tutkielmassa brändi nähdään luotavan palvelun tuottajan näkökulmasta, mutta vuorovaikutuksessa sidosryhmien kans-

sa. Tarkastelussa on erityisesti brändi-identiteetti, koska sidosryhmät käsittelevät aluksi vain avainkumppanit. Lisäksi tämän tutkielman pääpaino on organisaatio-, palvelu- ja yhteisbrändissä.

3.1.1 B2B- ja B2C-brändien erot

B2B-markkinat eroavat joiltakin osin B2C-markkinoista. Markkinoiden tärkeimpiä eroja brändien kannalta ovat monipuoliset toimitusketjusuhteet (Bengtsson & Servais 2005) ja päättäjyysikköön kohdistuva monimutkainen myyntiprosessi (Lynch & de Chernatony 2004; Glynn 2012, 666). Ostaja ei läheskään kaikissa tilanteissa ole käyttäjä (Glynn 2012, 666). Myös asiakassuhteissa on merkittäviä eroja. Yritysmarkkinoilla korostuvat pitkälle asiakaskohtaisesti räätälöidyt ratkaisut (Baumgarth 2010), asiakkaiden vähäisempi määrä ja niiden suurempi vaikutusvalta (Beverland ym. 2007a) sekä suuren luokan kaupat (Campbell, Papania, Parent & Cyr 2010) ja henkilökohtaisen myynnin hallitsevuus (Beverland ym. 2007a; Lynch & de Chernatony 2007). B2B-brändäykselle on myös tyypillistä suurempi keskittyminen organisaatiobrändin luomiseen (Beverland ym. 2007a) ja sen myötä henkilöstöhallinnon korkeampi merkitys brändistrategiassa (Baumgarth 2010).

Joissain tilanteissa brändin vaikutuksen teollisuusasiakkaiden ostoprosessissa on havaittu kasvavan. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi, kun ostopäätöksen epäonnistumisella on nähtävissä huonoja vaikutuksia ostajayritykseen tai itse henkilöön, kun tuote vaatii merkittävää tukea tai palvelua, kun tuote on monimutkainen tai kun ostajalla on aika- tai resurssipula. Lisäksi koetut riskit ja online-ostaminen lisäävät brändin hyötyjen merkitystä. Teollista brändäystä on lisännyt Internetin merkitys ammattioistamisessa ja -myynnissä. (van Riel ym. 2005.) Suhtautuminen brändiin voi liittyä myös erityyppisiin ostajiin. Mudambi (2002, 530 - 531) identifioi brändeihin suhtautumisen perusteella kolme eri ostajaryhmää: erittäin konkreettisin perustein ostavat, brändivastaanottavat ja alhaisen kiinnostuksen ostajat.

Nykyisin markkinoiden rajat hämärtyvät, ja yhä enenevässä määrin jätetään B2C- ja B2B-brändit erottelematta toisistaan (Kuhn ym. 2008, 41). B2B-yritysten koko, valikoima ja merkitys loppuasiakkaille ovat tänä päivänä niin laajoja, että monet organisaatiot toimivat menestyksekkäästi myös kuluttajamarkkinoilla. Esimerkiksi monet Interbrandin (2012) parhaiksi listaamat yritykset (IBM, Microsoft, Intel, Cisco Systems, HP, General Electrics, Oracle, SAP, Dell, Siemens) toimivat B2C-markkinoilla vaikka niiden pääpaino on-

kin B2B-markkinoilla. Perinteistä jakoa B2B- ja B2C-kuluttajabrändeihin heikentää edelleen se, että firmat hyödyntävät yhdessä kanavassa luotua brändin arvoa myös toisessa kanavassa (Glynn 2012). Markkinointiviestinnän nähdään hyötyvän kohdellessaan B2B- ja B2C-asiakkaita osana samaa markkinointia ja palvelujärjestelmää (Gummesson & Polese 2009).

3.1.2 B2B-brändi-identiteetti ja B2B-brändi-imago

Yritysbrändien tutkimus näkee brändin perinteisesti organisaation kasvoina, joiden merkitys perustuu brändi-identiteettiin ja tähtää vastaavaan brändi-imagoon sidosryhmien mielissä (Balmer & Gray 2003, 991). Viestinnän näkökulmasta brändi-identiteetti on käsitetty lähettäjälähtöisenä ja brändi-imagon on koettu muodostuvan vastaanottajien mielissä (Nandan 2005). Identiteetti käsittelee sitä, kuinka johto ja henkilöstö tekevät brändistä ainutlaatuisen, ja imago keskittyy enemmän asiakkaiden käsitykseen brändin eroavaisuuksista (Harris & Chernatony 2001, 442). Globaalin vakavaraisen brändin luomisessa on brändi-identiteetin oltava organisaation keskiössä ja sitä on tuettava läpi organisaation (Beverland ym. 2007a, 1092).

Yleisesti ottaen brändi-identiteetti on siis organisaatiolähtöinen ja tulevaisuuteen tähtäävä (esim. Nandan 2005; Coleman ym. 2011). B2B-brändi-identiteettiä on pyritty hahmottamaan tutkimalla sen osia. B2B-brändi-identiteetin voidaan nähdä koostuvan esimerkiksi visiosta, kulttuurista, positiosta, persoonasta, presentaatiosta ja suhteista (Harris & de Chernatony 2001). Yritykset voivat hyödyntää tuotetta brändäyksessä esimerkiksi luomalla brändi-identiteetin innovatiivisuuden ja markkinajohtajuuden ympärille (Beverland ym. 2007b, 395). B2B-brändi-identiteettiä voidaan tarkastella myös kykyjen näkökulmasta. Beverland, Napoli ja Lindgreen (2007a) asettavat B2B-brändi-identiteetin keskiöön suhdetuen, verkoston toimijoiden koordinoinnin, brändiarkkitehtuurin vaikutuksen, lisäarvon tuottamisen ja aineettoman määrittämisen.

Monet B2B-brändi-identiteettitutkimukset jakavat identiteetin ominaisuudet jollain tavalla aineellisiin ja aineettomiin (Michel ym. 2001; Mudambi 2002; Beverland ym. 2007a; Lynch & de Chernatony 2007; Kalafatis ym. 2012). Esimerkiksi Leek ja Christodoulides (2011) jakavat brändin arvon toiminnallisiin ja tunneperäisiin ominaisuuksiin. Persson (2010) näkee B2B-brändi-imagon muodostuvan brändin tunnettuudesta, tuoteratkaisusta, palvelusta, jakelusta, suhteista ja yrityksestä. Keller (2004, 389) määrittelee brändi-

imagon psykologiseksi osatekijäksi, joka vastaa kysymyksiin mitä ominaisuuksia ja etuja brändi tarjoaa, sekä mikä tekee siitä omaperäisen ja kilpailijoitaan paremman. Brändi-imago on päävastuussa brändin erottuvuudesta (Morgan, Deeter-Schmelz & Moberg 2007, 374). Brändi-imagon voidaan siis nähdä olevan brändiin liittyvien mielleyhtymien summa.

Saavuttaakseen brändiuskollisuutta brändi-identiteetin ja brändi-imagon on oltava yhtenäisiä (Nandan 2005). Myös brändiyhteisö voidaan nähdä brändi-imagon lähteenä. Koska sidosryhmien roolin brändin luonnissa nähdään kasvaneen (esim. Gummesson & Polese 2009), on brändi-imagon tarkastelusta hyötyä tämän tutkielman kannalta. Brändi-imago luo brändille vahvuutta, joka puolestaan luo brändille arvoa (Persson 2010, 1270). Brändi-identiteetin ja brändi-imagon, inside-out ja outside-in -tarkastelutapojen nähdään olevan brändipääoman muodostumisessa tärkeässä roolissa (Burmam ym. 2009). Seuraavaksi käsitellään B2B-brändin arvoa ja siitä muodostuvaa B2B-brändipääomaa.

3.1.3 B2B-brändipääoma

B2B-markkinat muuttuvat kohti arvopohjaista markkinointia (Jones 2005, 10). Brändipääoma (brand equity) on käsitteenä määritelty 1980-luvulla tarkoittamaan brändin tuotteelle antamaa lisäarvoa (Farquhar 1989). Nykyisin sen voidaan käsittää tarkoittavan myös aineetonta markkinaperusteista suhde-etua, joka kuvastaa yrityksen ja asiakkaiden välisiä siteitä (Christodoulides & de Chernatony 2010). Kellerin (2003) mukaan brändipääoma on etu, joka erottaa brändätyn ja ei-brändätyn tuotteen. Jonesin (2005) mukaan brändin arvo kertoo kuinka arvo luodaan ja brändipääoma mittaa tätä luotua arvoa. Yleisesti B2B-brändipääomaa tarkastellaan joko taloudellisesta tai asiakaslähtöisestä näkökulmasta (Wiedmann 2004, 129). B2B-brändin arvon tutkimusnäkökulmat on jaettu esimerkiksi henkiseen, toiminnalliseen ja taloudelliseen arvoon (Jones 2005, 14).

Brändipääomaa voidaan tarkastella niin organisaatiosta ulospäin kuin asiakkaista organisaation päin. Baumgarth ja Binckebanck (2011) korostavat myyntihenkilöstön merkitystä brändipääoman luojana ja summaavat B2B-brändipääoman syntyvän ennemminkin ihmisistä kuin tuotteista. B2B-brändipääoman voidaan myyntihenkilöstön kannalta katsottuna nähdä muodostuvan brändikäsitteestä, -vahvuudesta ja -uskollisuudesta (ibid.). Yritysbrändipääoma määrittyy asiakkaalle pääasiassa palvelun ja henkilös-

tön kautta (van Riel ym. 2005, 846). Organisaatio ja koko toimitusketju voivat luoda B2B-brändiarvoa loppuasiakkaalle esimerkiksi messuilla tai PR-tapahtumilla (Beverland ym. 2007a, 1088).

B2B-brändipääoman tärkeimpänä ohjaajana pidetään laatua (Bendixen, Bukasa, & Abratt 2004). Teollisuusbrändin arvoa on pyritty tutkimaan muun muassa Kellerin (2003) asiakasperusteisen brändipääomamallin (customer-based brand equity, CBBE) (Kotler & Pfoertsch 2006; Kuhn ym. 2008) avulla. Kellerin (2003, 59) B2B-markkinoille soveltama asiakaslähtöinen brändipääomamalli määrittelee brändin voiman syntyvän siitä, mitä asiakkaat ovat oppineet, tunteneet, nähneet ja kuulleet brändistä kokemustensa perusteella.

Brändipääoma nähdään sekä B2C- että B2B-markkinoilla niin rationaalisina kuin emotionaalisina reaktioina brändiin (Jones 2005, 14). Brändipääomalla voidaan tuoda brändeille monenlaista lisäarvoa ja etuja. Organisaatioiden ostokäyttäytymisen lukuisat tutkimukset (alkaen Lehmann & O'Shaughnessy 1974) osoittavat, että aineettomat ominaisuudet vaikuttavat ostopäätöksessä yhtä paljon tai jopa enemmän kuin aineettomat ominaisuudet. Tavoitemielikuvilla pyritään luomaan lisäarvoa myös B2B-brändeille (Lynch & de Chernatony 2004; Beverland ym. 2007a, 1088). Brändipääoman tulee tukea organisaation päätavoitteita (Wiedmann 2004, 130). Asiakkaille brändillä voi olla toiminnallista, käytännöllistä, positiointi- tai tunnearvoa (Blombäck & Axelsson 2007, 419). Brändipääoma tulee nähdä strategisena etuna, perustana kilpailuedulle ja pitkän tähtäimen tuottavuudelle (Kotler & Pfoertsch 2007, 359).

3.1.4 B2B-brändin edut

B2B-brändien nähdään auttavan tietoisuuden luomisessa (Kuhn ym. 2008), asiakkaiden houkuttelemisessa (Ohnemus 2009), kilpailijoista erottautumisessa ja kilpailuedun lisäämisessä (Mudambi 2002; Beverland 2005; Lynch & de Chernatony 2007; de Chernatony 2009). Brändeillä myönnetään nykyisin olevan tärkeä rooli yritysasiakkaiden päätösprosessissa (Michel ym. 2001; Bendixen ym. 2004), jossa ne voivat edistää yhteisymmärryksen syntymistä (Webster & Keller 2004), vähentää epävarmuuksien ja riskien tuntemista (Mudambi 2002; Bengtsson & Servais 2005; Blombäck & Axelsson 2007; Ohnemus 2009; Leek & Christodoulides 2011) ja lyhentää ostopäätökseen tarvittavaa aikaa (Glynn 2012, 668) esimerkiksi vertailtaessa samanarvoisiksi koettuja toimittajia (Blombäck & Axelsson 2007).

Brändit luovat luotettavuutta, mikä taas osaltaan vaikuttaa ostopäätöksiin (Roberts & Merrilees 2008). B2B-brändit voivat luoda huomattavia aineettomia miellelyhtymiä asiantuntijuudesta ja uskottavuudesta (Mudambi 2002; Webster & Keller 2004) sekä ostotyytyväisyydestä (Low & Blois 2002). Hyväksi mielletystä brändistä ollaan valmiita maksamaan korkeampi hinta, ja sitä voidaan suositella muille ostajille (Michel ym. 2001; Low & Blois 2002; Bendixen ym. 2004; Webster & Keller 2004, 390; Beverland 2005; Baumgarth 2010; Persson 2010). Vahvat brändit luovat asiakasuskollisuutta (Taylor, Cech & Goodwin 2004; Webster & Keller 2004, 390; van Riel ym. 2005; Roberts & Merrilees 2007; Han & Sung 2008). Brändäys vaikuttaa positiivisesti pk-yritysten kasvuun (Juntunen, Saraniemi, Halttu & Tähtinen 2010) ja voimakkaiden brändien voidaan todeta toipuvan nopeammin kriiseistä (Kotler & Pfoertsch 2007, 359). Brändipääomasta voi joissain tapauksissa olla myös haittaa, mikäli brändi mielletään kalliimmaksi (Glynn 2012, 673).

Laajoista ja lupaavista hyödyistä huolimatta vain harva tutkimus on keskittynyt tarkastelemaan ominaisuuksia, joita tarvitaan vahvan B2B-brändi-identiteetin rakentamiseen (Beverland ym. 2007b, 394). Brändistrategiat voivat auttaa teollisuusyrityksiä kuvastamaan taloudellisia ja toiminnallisia ominaisuuksia (Michel ym. 2001; Bendixen ym. 2004). Han ja Sung (2008) ehdottavat, että brändin arvoa luodakseen B2B-organisaatioiden täytyy keskittyä ennemminkin organisaatiobrändin viestimiseen kuin hajottaa viestintää eri brändilinjoihin. Positiivisia assosiaatioita voidaan myös mahdollisesti siirtää muihin tuotekategorioihin (Low & Blois 2002; Webster & Keller 2004; van Riel ym. 2005; Ohnemus 2009), ja brändeillä voidaan tavoittaa B2B-viestinnässä olennaisesti kaikki sidosryhmät (Kotler & Pfoertsch 2007) sekä lisätä informaation tehokkuutta (Ohnemus 2009). Organisaatiolle ei ole tärkeää vain nykyinen brändiarvo vaan, huomioitava on myös tuleva pitkän tähtäimen arvo ja sen turvaaminen (Jones 2005, 13).

B2B-markkinoilla brändit säätelevät organisaatioiden välisiä suhteita (Brodie, Glynn & Little 2006). Brändin arvon luominen ei pelkästään riitä, vaan yritysten on hyödynnettävä tuo arvo toimittaja-ostajasuhteiden suorituksissa (Han & Sung 2008). Suhteiden arvoa brändin luomisessa korostavat myös Leek ja Christodoulides (2011). Organisaatioiden on laajennettava brändipääoman tarkastelua vain brändin ja asiakkaan näkökulmasta käsittämään laajemmin myös muut sidosryhmät (Jones 2005, 17). Tässä tutkielmassa brändiarvoa tarkastellaan luotavan suhteissa ja brändipääomalla tarkoitetaan arvoa, joka luodaan edellä mainituissa suhteissa (ibid., 13).

3.1.5 B2B-brändin sidosryhmät

Organisaatiolla on olemassa monenlaisia sidosryhmiä (stakeholders). Sidoryhmillä tarkoitetaan yksilöitä tai ryhmiä, jotka voivat vaikuttaa organisaation toimintaan tai joihin voidaan vaikuttaa organisaation toiminnan kautta (Freeman 1984, 46). Sidoryhmiin voidaan lukea kuuluvan organisaation henkilöstö, asiakkaat, investoijat, toimittajat, kumppanit, lainvalvojat, paikalliset yhteisöt sekä ryhmät, joilla on erityinen kiinnostus organisaatiota kohtaan (Hatch & Schultz 2003; Roper & Davies 2007). Sidoryhmillä voi olla erilaisia odotuksia brändejä koskien (Jones 2005). Vallasterin ja von Wallpachin (2012) mukaan brändin merkitys on toisistaan riippuvien sidoryhmi-en verkoston yhtäaikaisen vuorovaikutuksen tulos.

Vaikka B2B-brändi-identiteetti nähdään tyypillisesti organisaatiolähtöisenä, suunnataan se tietoisesti sidoryhmille. Hatch ja Schultz (2003, 1042 - 1043) korostavat yritysmarkkinoiden brändin viestimistä kaikille sidoryhmille, sisältäen henkilöstön, asiakkaat, investoijat, toimittajat, kumppanit, virastot, intressiryhmät ja paikalliset yhteisöt. Samoin Han ja Sung (2008, 208) tähdentävät brändin arvon tuottamista kokonaisvaltaisella organisaatioviestintäohjelmalla kaikille sidoryhmille. Myös B2B-palvelubrändin identiteetti (Coleman ym. 2011) määrittellään sidoryhmä- ja visiolähtöisesti olevan strategien visio siitä, kuinka sidoryhmien tulisi nähdä B2B-palvelubrändi. Brändi-identiteetin voidaan siis nähdä muodostuvan kokonaisvaltaisessa ja synergisessä verkostossa (Bendixen ym. 2004, 379).

Monet B2B-käsitteet ja teoriat, kuten asiakkuuden ja toimitusketjun hallinta, jättävät verkostonäkökulman täysin huomiotta (Morgan ym. 2007, 375). Toisaalta B2B-brändien voidaan nähdä huomioivan verkostot paljon B2C-brändejä paremmin (esim. Lynch & de Chernatony 2004). Brändien luomisessa on otettava huomioon kokonaisarvo ja eri sidoryhmät, joissa brändi luodaan (Jones 2005, 10 - 11). Brändin arvon voidaan nähdä syntyvän vuorovaikutuksessa sidoryhmien kanssa. Jones (ibid.) käyttää tästä termiä sidoryhmäbrändiarvo. Brändipääomaa tulisi mitata kaikkien organisaatiolle tärkeiden sidoryhmien tuella (Wiedmann 2004, 131).

Sidoryhmäteoria tähdentää, ettei moninaisten sidoryhmien tunnistaminen ja arviointi ole ainoastaan moraalinen velvoite vaan myös voittoa tavoittelevan yrityksen paras etu (Donaldson & Preston 1995, 68). Toimijan resursseista tulee arvokkaita, kun ne täydentävät arvon luomisverkostoa luoden arvoa

koko verkostolle (value co-creation) (Gummesson & Mele 2010, 195). Yleisesti hyväksytyyn näkemyksen mukaan organisaatiot toimivat parhaiten, kun ne yhdistävät omat ja sidosryhmiensä edut (Juholin 2004, 22). Tässä tutkielmassa sidosryhmät nähdään ensisijaisen tärkeinä niin organisaation resurssien kuin brändin luomisen kannalta.

3.1.6 B2B-organisaatiobrändi

Organisaatiobrändi (corporate brand) yleistyi 2000-luvun taitteessa globalisaation ja yhä suuremman kilpailun myötä (Balmer & Gray 2003, 972; Hatch & Schultz 2003, 1041). Viime aikoina teollisuusyritykset ovat keskittyneet uudestaan tuotannon sijaan asiakkaisiin, ja tämä on osaltaan lisännyt organisaatiobrändien kehitystä (Han & Sung 2008, 814). Organisaatiobrändillä voidaan tarkoittaa yksittäisen yrityksen brändin lisäksi myös yritysrypästä tai yritysbrändäysverkostoa (Balmer & Gray 2003, 975). Balmer ja Gray (ibid., 984) ovat määritelleet liitto-kategorian kuvaamaan organisaatiobrändiä, jossa erilliset yritykset ovat yhdistäneet voimavaransa ja yhdessä luoneet uuden organisaatiobrändin. Organisaatiobrändin monimuotoisuus selittynee osittain sillä, että sen juuret ovat sekä organisaatio- ja markkinointitutkimuksessa (Bickerton 2000) että viestinnän tutkimuksessa (Schultz 2005).

Organisaatiobrändi eroaa tuotebrändistä monella tavalla. Hatch ja Schultz (2008, 8 - 10) määrittelevät tärkeimmiksi eroavaisuuksiksi viisi pääkohtaa: laajuuden, brändi-identiteetin alkuperän, kohdeyleisön, vastuun ja suunnittelutähtäimen. Laajuudessaan organisaatiobrändi koskee koko organisaatiota sidosryhmineen. Brändin identiteetti muodostuu yrityksen alkuperästä sekä jäsenten yhteisinä pitämistä arvoista ja uskomuksista. Kohdeyleisönä nähdään monet sidosryhmä, kuten työntekijät, johto, asiakkaat, investoijat, kansalaisjärjestöt, kumppanit ja poliitikot. Vastuu organisaatiobrändistä on johdoryhmällä, ei pelkästään markkinoinnilla, kuten usein tuotebrändäyksessä. Suunnittelu on pitkäjänteistä ja ylettyy koko yrityksen ajalle. (Ibid.).

Balmerin ja Grayn (2003, 972) mukaan organisaatiobrändi on arvokas resursi, joka antaa pitkän tähtäimen kilpailuedun. Näin toimiakseen sen on oltava harvinainen, kestävä, jäljittelemätön ja korvaamaton. Tiivistetysti organisaatiobrändin tehtävä on viestiä brändin arvoja ja lupautta, auttaa erottautumaan kilpailijoista sekä korostaa sidosryhmien organisaatiosta kokema arvoa ja uskollisuutta sille (ibid., 974). Tyypillinen organisaatiobrändi on yritysnimi (Webster & Keller 2004, 397). Yritysbrändin nimellä on ostajille mer-

kitystä ja brändiuskollisuus liittyy vahvaan yritysbrändiin (Bendixen ym. 2003, 377; van Riel ym. 2005, 846).

Juntunen, Saraniemi, Halttu ja Tähtinen (2010) jaottelevat useiden tutkimusten (esim. Stuart 1999; Balmer 2001; Urde 2003; Rode & Vallaster 2005) perusteella organisaatiobrändin luomisen kuuteen toimintoon: organisaatiopersoonan määrittämiseen, brändiorientoituneeseen strategiseen suunnitteluun, organisaatioidentiteetin luomiseen ja ylläpitämiseen, yhdenmukaisen brändiviestinnän luomiseen, henkilöstön osallistumisen varmistamiseen ja organisaatioimagon luomiseen. Organisaatiobrändin luomisessa korostuu verkostojen tärkeys (Leitch & Richardson 2003), koska yritysbrändit muodostuvat suhteista (Bengtsson & Servais 2005, 708). Brändilupauksesta tulee organisaatiobrändäyksen myötä koko organisaation lupaus (Jones 2005).

Yrityksissä ostopäätökseen voivat vaikuttaa useat henkilöt, joten tarvitaan kokonaisviestintäohjelmia. Brändäysohjelmien on nähty edistävän yrityksen imagoa ja identiteettiä sekä nostavan muiden alalle pääsyesteitä (Mitchell ym. 2001; Everelles ym. 2008). Yhtenäisen organisaatiobrändin saavuttamiseksi on viestinnästä huolehdittava niin tiimi- kuin organisaatiotasolla (Harris & de Chernatony 2001, 450 - 452). B2B-brändäyksen nähdään (Mudambi 2002; Kuhn ym. 2008) olevan hyödyllisintä organisaatiotasolla. Leen, Parkin, Baekin ja Leen (2008) tutkimuksen mukaan B2B-brändin hallintaohjelmat vaikuttavat jopa enemmän asiakasmieltyykseen kuin B2C-brändin hallintaohjelmat. Palveluja tuottavat yritykset ja alihankkijat luovat usein organisaatiobrändin, koska he eivät voi luoda brändiä konkreettisten tuotteiden varaan (Blombäck & Axelsson 2007, 421).

3.1.7 B2B-palvelubrändi

Palvelu on vaihdannan alkuperäinen perusta (Gummesson & Polese 2009, 341). Vargo ja Lusch (2004, 2) ovat määritelleet palveluilla tarkoitettavan erikoistuneiden kompetenssien (tiedon ja taidon) hyödyntämistä töissä, prosesseissa ja suorituksissa toisen kokonaisuuden tai itse kokonaisuuden eduksi. Palvelun laatu ja hyvät asiakassuhteet muodostavat palvelubrändin (Roberts & Merrilees 2007). B2B-markkinoilla brändi luodaan suurimmaksi osaksi henkilökohtaisilla kontakteilla (Davis ym. 2008, 221). Palvelubrändi voidaan käsittää voimavaraksi, joka edistää ja ohjaa yrityksen, henkilöstön ja asiakkaiden välisiä suhteita (Brodie ym. 2006).

Palvelut ovat tulevaisuudessa organisaatioiden arvon tuottamisen perusta (Ballantyne & Aitken 2007). Ballantyne ja Aitken (ibid.) vievät ajatuksen palveluista niin pitkälle, että väittävät Vargon ja Luschin (2004) innoittaman palvelukeskeisen ajattelumallin (service-dominant logic) pohjalta tuotteista tulevan palvelun välineitä. Hatchin ja Schultzin (2003) mukaan palvelukeskeisen organisaatiobrändin luomisessa on huomioitava strateginen visio sekä organisaation kulttuuri ja imago. Palvelukeskeinen ajattelumalli tukee suhteiden kehittämistä, vuoropuhelua, arvon tuottamista yhdessä verkoston kanssa ja innovaatioiden jakamista (Ballantyne & Aitken 2007). Palveluiden tuottajien on ymmärrettävä, kuinka heidän panoksensa luo menestystä asiakkaille, ja kuinka viestinnällä näitä brändin osatekijöitä voidaan vahvistaa (Davis ym. 2008, 225). Viestinnän näkökulmasta palvelubrändin luomisessa olennaista on keskittyminen pitkän tähtäimen suhteiden kehittämiseen sen sijaan, että keskityttäisiin vain myyntitilanteeseen (Ballantyne & Aitken 2007).

Luotaessa brändiä palvelun ympärille yritys voi korostaa palvelun laatujohtajuutta, yrityksen mainetta, henkilöstön osaamista, palvelualttiutta ja ammattitaitoa (Beverland ym. 2007b, 396). Gummesonin ja Polesen (2009, 339) mukaan on epäasianmukaista tarkastella markkinointia erikseen tuotteiden ja palveluiden näkökulmista; niitä tulisi tarkastella toisiaan täydentävänä kokonaisuutena. Jokainen palvelujärjestelmä on sekä palvelutuottaja että -asiakas, joka on yhteydessä palvelutarjouksilla arvoketjuissa, -verkostoissa tai arvontuottamisjärjestelmissä (Maglio & Spohrer 2008). Tämän tutkielman erityistarkastelun kohteena on palveluita tuottava organisaatio.

3.2 B2B-brändin luominen

B2B-brändin luominen on monitahoinen prosessi, jonka painotukset ovat vuosien saatossa muuttuneet. Yleisesti ottaen brändin luominen on pitkän linjan työtä, jolla ei tavoitella nopeita myyntivoittoja (Kotler & Pfoersch 2007, 360). Uuden tutkimustiedon mukaan brändiorientaatio vaikuttaa positiivisesti yrityksen suoritukseen (Baumgarth 2010). Yksi tärkeimmistä brändin luomisen haasteista nykyisessä verkostotaloudessa on ymmärtää sidosryhmiä ja luoda brändille yhtenäinen kokonaisarvo (Jones 2005, 17). Brändin luomisesta käytetään kirjallisuudessa myös termejä brändin rakentaminen ja brändäys. Tässä tutkielmassa tarkastellaan brändin synnyttämistä alusta lähtien luovan prosessin kautta yhdessä sidosryhmien kanssa ja käytetään näin ollen termiä brändin luominen.

Brändin luomista voidaan tarkastella useasta näkökulmasta. Kuten kappaleessa 3.1.2 B2B-brändi-identiteetti ja B2B-brändi-imago mainittiin, monet B2B-brändin luomista käsittelevistä tutkimuksista jakavat brändin ominaisuudet aineellisiin ja aineettomiin tekijöihin (Michel ym. 2001; Beverland ym. 2007a; Kalafatis ym. 2012). Beverland, Napoli ja Yakimova (2007) luovat B2B-brändin viiden osa-alueen ympärille: tuotteet, palvelut, logistiikka, sovellus ja opastus. Näistä kolme ensimmäistä on määritelty aineellisiksi ominaisuuksiksi ja kaksi viimeistä aineettomiksi ominaisuuksiksi (ibid.). Asiakkaan myyntitilanteeseen osallistumisen lisääntyessä brändin aineettomien ominaisuuksien merkitys kasvaa, ja brändin ominaisuuksia voidaan yhdistää enemmänkin yritykseen kuin tuotteisiin (Beverland ym. 2007b, 397).

Baumgarth (2010, 666) neuvoo luomaan B2B-brändin brändiorientoitujen arvojen, normien ja artefaktien pohjalle sekä toteuttamaan brändiorientoitunutta menettelyä koko organisaatiossa. Näiden avulla voidaan saavuttaa sekä markkinakohtaisia että taloudellisia etuja (ibid.). Myös Boylen (2003) mukaan menestyksekkään brändin luominen perustuu organisaation jaetuille ydinarvoille, jotka ovat vakaita, mutta voivat silti muuttua ajan kuluessa (Urde 2003). Ydinarvot edistävät sekä yhteneväistä brändikäsitystä että johdonmukaisia toimia läpi koko organisaation (Harris & de Chernatony 2001; Balmer & Gray 2003). Perusarvoehdotuksella tulisi olla merkitystä kaikille keskeisille ostopäätökseen osallistuville tahoille (Webster & Keller 2004, 398).

Kotler ja Pfoertsch (2007, 361) ehdottavat brändin luomiseen polkua, jossa ensin tehdään brändipäätökset ja kartoitetaan kaikki brändin ulottuvuudet. Sitten toimintaa kiihdytetään brändäyksellä, joka onnistuneissa tapauksissa johtaa menestystarinoihin ja uusiin näkökulmiin (ibid.). Brändiorientoituneen strategian luominen sisältää brändivision luomisen (Gregory 2007) ja sen linkittämisen organisaation kulttuuriin ja imagoon (Hatch & Schultz 2003). Optimaalisen B2B-brändinluomisstrategian tulisi täyttää kaksi kriteeriä - organisaation tulisi pystyä resurssiensa ja sitoutumisensa puolesta toimittamaan valittuja brändilupauksia, ja lunastettujen lupauten tulisi olla tarpeeksi ainutlaatuisia sekä lisätä myyntiä (Persson 2010, 1275).

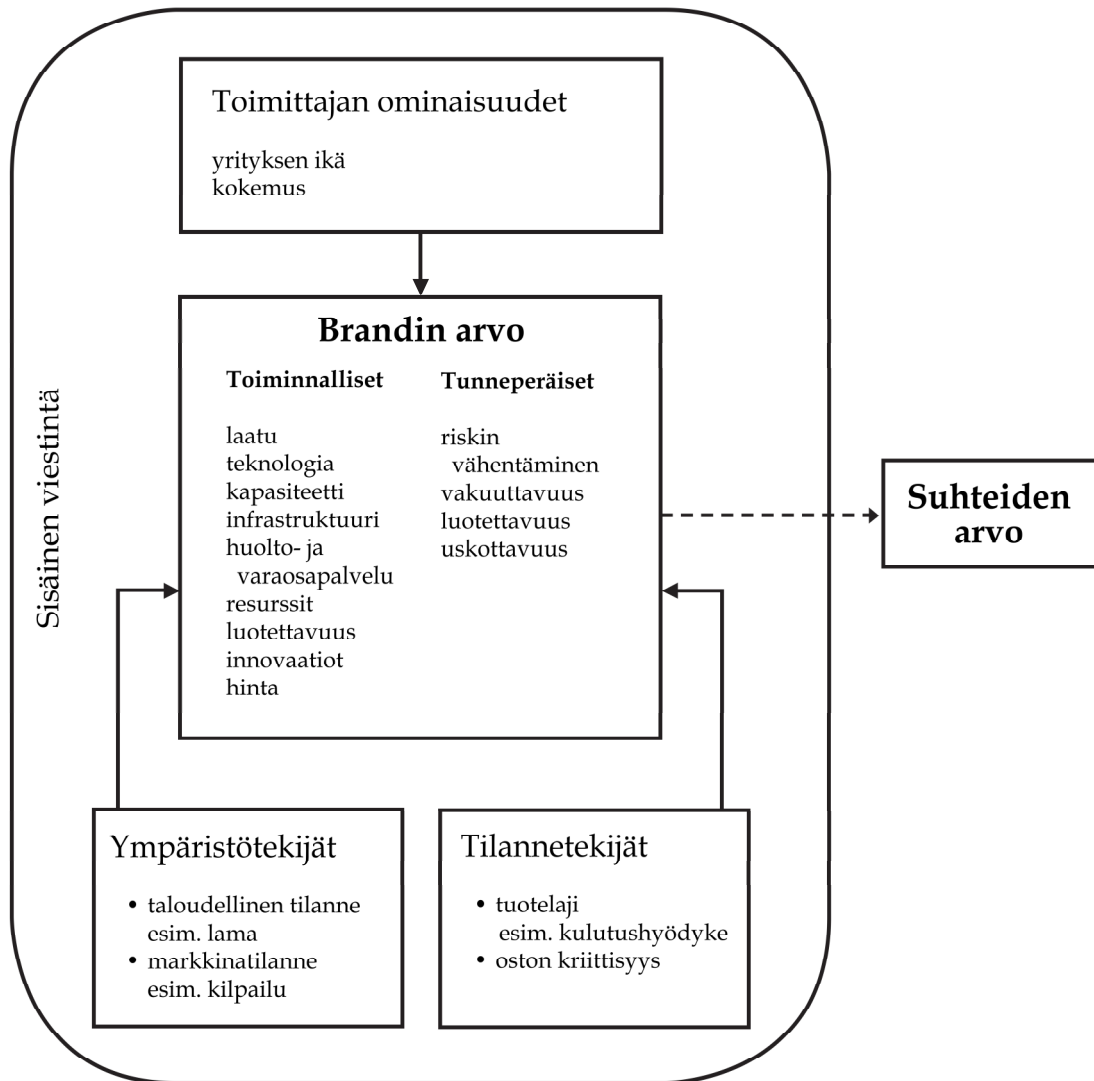
Organisaation brändin luominen alkaa jo ennen yrityksen perustamista ja siihen voidaan ottaa mukaan myös ulkopuoliset sidosryhmät (Juntunen ym. 2010). Verkoston toiminta palvelee myös yhteisarvon tuottamisen näkökulmaa. Koska B2B-brändi voidaan määritellä ostajan ja myyjän väliseksi suhteeksi (Webster & Keller 2004, 397), on brändin luominen ostajan ja myyjän välistä kaksisuuntaista dialogia, jossa korostuvat kuunteleminen, ongelman-

ratkaisukyky ja viestintätaidot (Beverland ym. 2007b, 397). Brändin luomisessa painottuu dialogin lisäksi yhtenäisen viestinnän tärkeys (Einwiller & Will 2002; Balmer & Gray 2003; Juntunen ym. 2010). Mielikuvat luodaan monenlaisen viestinnän tuloksena (Blombäck & Axelsson 2007). Viestintä on monimuotoista, ja palautteen saaminen on brändin kehittämisen kannalta erittäin tärkeää (Juntunen ym. 2010). Brändin viestinnässä haasteellista on omaperäisen viestin luominen, sisällön päättäminen sekä brändin position ja persoonan luominen sidosryhmien keskuudessa (Balmer 2001; Harris & de Chernatony 2001; Einwiller & Will 2002).

Brändin luomista tulisi tarkastella yrityshierarkiassa niin ylhäältä alas kuin alhaalta ylöspäinkin (Webster & Keller 2004, 398). Brändien menestyksen arviointi ja mittaaminen on vaikea ja kiistelty aihe (Kotler & Pfoertsch 2007, 359), mutta brändiä tulisi mitata ja jopa useammalta kantilta esimerkiksi de Chernatony ja Segal-Hornin (2003) menestyksekkäiden palvelubrändien mallilla. Brändäystä tulisi tarkastaa, mikäli suuria muutoksia tapahtuu asiakkailla, kilpailijoilla tai yrityksessä itsessään (Beverland ym. 2007b, 397).

Leek ja Christodoulides (2012, 112) ovat luoneet B2B-brändin arvon rungon (kuvio 4), joka on avuksi hyviin sidosryhmäsuhteisiin tähtäävän brändin luomisessa. Rungon keskiössä brändin arvon muodostavat toiminnalliset ja tunneperäiset elementit, jotka puolestaan vaikuttavat suhteiden arvoon. Toiminnalliset elementit sisältävät laadun, teknologian, kapasiteetin, infrastruktuurin, huolto- ja varaosapalvelun, resurssit, luotettavuuden, innovaatiot ja hinnan. Tunneperäiset osatekijät koostuvat riskin vähentämisestä, vakuuttavuudesta, luotettavuudesta ja uskottavuudesta. Brändin arvoon vaikuttavat myös ympäristötekijät kuten taloudellinen ja markkinoiden tilanne, tilannetekijät kuten tuotelaji ja oston kriittisyys sekä toimittajan ominaisuudet kuten yrityksen ikä ja kokemus. Lisäksi Leek ja Christodoulides huomioivat ensisijaisen ja yhdenmukaisen sisäisen viestinnän merkityksen. (Ibid. 107 - 113.)

Tässä tutkielmassa tarkastellaan brändin luomista yhdessä avainkumppaneiden kanssa. Brändin luomista on myöhemmin tarkoitus jatkaa tapausorganisaation asiakkaiden kanssa ja näin ollen pyrkiä saattamaan myös brändi-identiteetti ja brändi-imago yhteen. Kaiken kaikkiaan brändin luomisessa korostuvat viestinnän ja suhteiden merkitys.



KUVIO 4 B2B-brändin arvon runko (Leek & Christodoulides 2012, 112)

3.2.1 B2B-yhteisbrändin luominen

B2B-yhteisbrändäyksellä (B2B co-branding) käsitetään strategiaa, jossa kaksi tai useampi itsenäinen tuote tai palvelu esitetään yhdessä (Everelles ym. 2007). Suurin osa B2B-yhteisbrändäyksen tutkimuksesta on keskittynyt komponenttiyhteisbrändien motivaatioihin ja etuihin (Kalafatis ym. 2012). Ensimmäiset B2B-yhteisbrändäystutkimukset (Bucklin & Sengupta 1993; Norris 1993) tehtiin 1990-luvun alkupuoliskolla, ja ne käsittelivät yhteismarkkinointisuhteita sekä toimittajan ja valmistajan onnistunutta yhteisbrändäystä. Seuraavat 2000-luvun alun tutkimukset selvittelivät ostajien asenteita yhteisbrändeihin (Bengtsson & Servais 2005) ja yhteisbrändäykseen johtavia päättöksiä (Dahlstron & Dato-on 2004). Uusimmat tutkimukset ovat tarkastelleet

yhteisbrändäyksen strategioita (Everelles ym. 2008), komponenttibrändien suhteita (Gosh & John 2009) ja B2B-yhteisbrändäyksen hyötyjä erilaiset brändiarvot omaavissa yrityksissä (Kalafatis ym. 2012). B2B-yhteisbrändin luomisen kehitystä on kuvattu kootusti taulukossa 2.

TAULUKKO 2 B2B-yhteisbrändin tutkimus (Mukailtu Kalafatis ym. 2011, 6 - 7)

Vuosi	Tutkijat	Toimiala	Tutkimuksen painopiste	Tulokset
1993	Bucklin & Sengupta	Tietokone- ja puolijohdinteollisuus	Yritysten väliset vallan epätasapainon vaikutustekijät yhteismarkkinoinnissa	Yhteismarkkinointiliitot menestyvät, kun projektit ja kumppanit ovat hyvin valittuja ja suhteet tasapainossa.
1993	Norris	PC-komponenttiteollisuus	Tapaustutkimus komponenttibrändäyksestä	Onnistunut komponenttibrändäysstrategia, joka tuotti parhaat edut komponenttibrändille.
2004	Dahlstron & Datoon	Vähittäismyynti, käsitteetutkimus	Yhteisbrändäykseen vaikuttavat päätökset	Epäsymmetria ja täydentävyys brändien resurssien välillä vaikuttavat haluun osallistua brändiliittoon.
2005	Bengtsson & Servais	Lattia-päällysteet	Ammattiestajien asenteet yhteisbrändäystoimiin	Markkinointitoimenpiteet johtivat heikomman kumppanin uskottavuuden lisääntymiseen. Koettu yhteensopivuus parani.
2008	Erevelles ym.	Käsitteetutkimus	Ekonometrinen malli B2B-komponentti-yhteisbrändäyksen strategioista	Yhteisbrändäyksen hyödyt ovat alhaisemmat kustannukset ja vähentynyt kilpailijoiden mukaantulon todennäköisyys.
2009	Ghosh & John	Suunnittelu-teollisuus	Soveltaa teknologiakonsulttimallia avainmotivaatioihin brändättyjen komponenttiurakoiden valinnassa	Yritykset valitsevat todennäköisemmin yhteisbrändäyssopimuksen, kun komponenttitoimittaja erottautuu merkittävästi ja/ tai se on tehnyt merkittäviä räätälöinti-investointeja.
2012	Kalafatis	Ohjelmistosuunnittelu	B2B-yhteisbrändäyksen strategian hyödyt erilaiset brändiarvot omaavissa yrityksissä	Alemman brändiarvon yritykset hyötyvät yhteisbrändäyksestä enemmän. Vahvemmat kumppanit saavat enemmän toiminnallisia etuja, kuten teknistä asiantuntijuutta.

B2B-brändiyhteistyötä voidaan toteuttaa monella tavalla, ja yhteisbrändäyksellä on monia lähikäsitteitä. Yhteistyö voi olla kertaluontoista lähtien usean brändin yhteismainoksista ja yhteismarkkinoinnista (co-operative advertising, joint sales promotion, co-marketing, symbiotic marketing) tai väliaikaisista hyväntekeväisyysbrändiliitoista (cause brand alliances, affinity programs) aina yhteisbrändättyihin tuotteisiin, palveluihin ja organisaatioihin (dual branding, joint branding) (Rao & Ruekert, 1994; Cooke & Ryan 2000; Swaminathan & Moorman 2009). Käytännössä organisaatiot käyttävät usein yllämainittujen strategioiden yhdistelmiä (Bengtsson & Servais 2005, 707).

Erevelles, Stevenson, Srinivasan ja Fukawa (2007) jakavat yhteisbrändäyksen neljään tyyppiin: komponenttiyhteisbrändäykseen, täydentävään yhteisbrändäykseen, lisensoituun yhteisbrändäykseen ja sateenvarjoryhteisbrändäyk-

seen. Komponentti- tai ainesosayhteisbrändäyksessä pyritään luomaan brändiä tuotteen materiaaleille tai muille sen sisältämille osille. Täydentävällä yhteisbrändäyksellä kaksi yritystä muodostaa yhdessä aivan uuden, molempien yrityksiä vahvuuksia hyödyntävän, tuotteen. Lisenssoidussa yhteisbrändäyksessä vuokrataan jo tunnettua brändiä muiden tuotteiden markkinointiin, ja sateenvarjoyhteisbrändäyksessä useampi yritys muodostaa uuden yhteisen brändin. (Ibid.) Tässä tutkielmassa tarkastellaan pisimmälle vietyä yhteisbrändäystä eli sateenvarjoyhteisbrändäystä.

B2B-yhteisbrändäyksellä tavoitellaan synergiaetuja sekä pyritään vaikuttamaan sidosryhmien ja asiakkaiden näkemyksiin. Kalafatis, Remizova ja Singh (2012, 628 - 629) jakavat saavutetut hyödyt taloudellisiin, toiminnallisiin ja psykologisiin hyötyihin. Konkreettisesti nämä voivat merkitä, että yritysten muiden tuotteiden myynti kasvaa, tekniset taidot karttavat ja jakelukanavat laajenevat sekä luottamus ja tietoisuus brändistä sidosryhmissä lisääntyvät (ibid.). Yhteistyöllä voidaan saavuttaa myös suhde-, kilpailu-, kustannus- ja markkinointietuja sekä jakaa riskejä (Everelles ym. 2007, 941). Lisäksi B2B-yhteisbrändäyksen on tutkittu vaikuttavan kumppaneiden uskottavuuteen ja luotettavuuteen (Bengtsson & Servais 2005; Kalafatis ym. 2012). Vähemmän tunnetut brändit hyötyvät tunnetuimmista brändeistä, kun taas vahvemmat brändit saavat enemmän teknologia etuja (Kalafatis ym. 2012). Yhteisbrändäyksen hyödyt voivat riippua organisaatioiden suhteellisesta positioinnista toimitusketjussa (Bengtsson & Servais 2005). Tutkimuksen mukaan yhteisbrändäyksestä hyötyvät koko valmistus- ja toimitusketju sekä asiakkaat (Everelles ym. 2007, 949).

Yritykset voivat kokea yhteisbrändäyksen sisältävän myös riskejä. Näitä voivat olla esimerkiksi luottamuksen puute tai pelko tulevasta (Bengtsson & Servais 2005, 709). Organisaatioiden suhteet monimutkaistuvat (Morgan ym. 2007, 327). Riskit olisi hyvä kartoittaa ja viestiä niistä jo etukäteen. B2B-yhteisbrändäyksellä tuetaan pitkän tähtäimen suhteita (Bengtsson & Servais 2005, 709).

Brändin heijastuessa kaikkeen organisaation toimintaan tarvitaan kokonaisvaltaista brändistrategiaa (Kotler & Pfoersch 2007, 358). Viestinnässä yhteisbrändäyksestä saadaan tukea ja luodaan näin pitkiä suhteita (Everelles ym. 2007, 941). Brändin tulee olla selkeä, koska viestijöitä on paljon ja kaikki ovat vastuussa brändistä (Leek & Christodoulides 2012). Sisäinen omistajuus on tärkeää yhteisbrändin luomisessa. Yhteisbrändäys voi uudistaa yritysten

viestintää, ja se voidaan nähdä yhtenä markkinoinnin innovaationa. (Beverland ym. 2007a, 1091).

Yhteisbrändäystä hyödynnetään käytännössä jo paljon, ja brändin luonnissa kiinnostus yhteisbrändäystä kohtaan on kasvussa (Bengtsson & Servais 2005, 706). Ensimmäinen suomalainen esimerkki onnistuneesta yhteisbrändäyksestä lienee Suomalaisen Työn Liiton (2012a) Avainlippu vuodelta 1965. Merkkillä halutaan viestittää suomalaisia arvoja ja alkuperää. Vuonna 2011 Suomalaisen Työn Liitto (2012) lanseerasi myös Yhteiskunnallisen yrityksen merkin. Sitä voi käyttää yritys, joka pyrkii liiketoiminnallaan ratkaisemaan yhteiskunnallisia tai ekologisia ongelmia sekä edistämään yhteiskunnallisia tavoitteita. Yhteiskunnallisen yrityksen viestinnän tulee olla avointa ja läpinäkyvää. Kansainvälisiltä markkinoilta esimerkkinä B2B-yhteis-brändäyksestä maailman kahdeksanneksi parhaaksi brändiksi on rankattu Intel (Interbrand 2012). Tässä tutkielmassa nähdään, että yhteisbrändäyksellä voidaan luoda asiakkaita yhä enemmän houkuttelevia kokonaispalveluita. Yhteisbrändin lisäksi myös sen luomista tarkastellaan avainkumppaneiden yhteistyön näkökulmasta.

3.2.2 B2B-brändin luominen avainkumppaneiden kanssa

Bränditutkimus on viime vuosina myöntänyt, että perinteinen johdon muodostama asiakaskeskeinen brändäys ei vastaa todellisuutta (Vallaster & von Wallpach 2012). Yritysbrändäys on nähty tehtävän organisaation sisältä päin ja sidosryhmät on koettu enemmänkin brändin vastaanottajiksi, vaikka erityisesti yritysbränditutkimukset korostavat brändien merkitystä moninaisille sidosryhmille (esim. Balmer & Gray 2003). Tutkimusta tarvitaan myös sidosryhmäkeskeisestä brändien muodostamisesta (Leitch & Richardson 2003). Brändin luomisen on havaittu olevan muuttumassa kohti monisidosryhmäistä yhteisluontia, jossa brändit käsitetään sidosryhmäverkoston vuorovaikutuksessa syntyviksi sosiaalisiksi prosesseiksi (Merz, He & Vargo 2009). Brändi voidaan nähdä jopa muodostuvan yhteisöissä ja kuuluvan niille (Brown, Kozinets & Sherry 2003).

Yhdistyminen ja desentralisaatio ovat tämän ajan talouselämän keskeisiä ajatusmalleja (Leitch & Richardson 2003, 1066). Epäsymmetrisen viestinnän aika brändäyksessä on ohi. Uudet tutkimukset (esim. Merz ym. 2009; Hatch & Schultz 2010; Vallaster & von Wallpach 2012) osoittavat, että sidosryhmät eivät ole enää vain brändiviestinnän kohteita vaan myös brändien merkityk-

sen luojia. Tutkimustietoa tarvitaan myös yli tiedekuntarajojen. Markkinointiviestinnän ja talouden tieteellisessä tutkimuksessa on viime vuosina nousut esiin yhteistyön ja liittoutumisen merkitys (Gummesson & Mele 2010, 183).

Informaatioteknologia avaa uusia vuorovaikutusmahdollisuuksia asiakkaiden, toimittajien ja organisaatioiden välille (Gummesson & Polese 2009, 339). Myös sosiaalinen media tukee brändin yhteisluonnin prosesseja tarjoamalla sidosryhmille ennenkuulumattomia vuorovaikutusmahdollisuuksia (Hatch & Schultz 2010). Brändiyhteisöjä kannattaa kehittää esimerkiksi verkossa (Andersen 2005; Ballantyne & Aitken 2007, 368). Monien sidosryhmien yhtäaikainen vuorovaikutus muuttaa brändien hallinnan roolin: johto ei enää voi yksin hallita brändin merkitystä vaan se on vain yksi monista brändin merkityksen luomiseen osallistuvista tahoista (Vallaster & von Wallpach 2012). Bränditutkimus ei vielä tarjoa teoreettista käsitteistöä verkossa tapahtuville sosiaalisille prosesseille tai tutkimustietoa monisidosryhmien yhteisesti verkossa luomalle brändin merkitykselle (Hatch & Schultz 2010; Merz ym. 2009).

Organisaatiot voivat hyödyntää esimerkiksi verkkoyhteisöpalveluita sidosryhmien kanssa käytävään keskusteluun. Teema-areenateorian (Luoma-aho & Vos 2010, 315 - 317) avulla pyritään tunnistamaan organisaatioiden toimintaan liittyvät teemat. Tarjoamalla oman teema-areenan, organisaation on helppo monitoroida tällä areenalla syntyviä teemoja sekä olla areenan kautta vuorovaikutuksessa avainkumppaneidensa kanssa. Lisäksi yritysten sidosryhmilleen tarjoamat sosiaaliset online-alustat auttavat vahvistamaan brändiä (Persson 2010, 1275).

B2B-brändin yhteisluomisella on myös riskinsä. Brändi voi vahingoittaa muiden kumppaneiden toimista (Christopher & Gaudenzi 2009). Edelleen ulkoisten lähteiden toiminta on vaikeasti suunniteltavissa ja hallittavissa (Einwiller & Will 2002). Verkostossa toimiva kumppani ei voi maksimoida omaa voittoaan muiden verkostokumppaneiden kustannuksella (Gummesson & Polese 2009, 341). Teolliset asiakkaat voivat tarkoituksella peitellä lopullisen ostopäätöksen tekijää, minkä vuoksi brändiviestinnän tulisi tavoittaa kaikki sidosryhmät (Bendixen ym. 2004, 379).

Ballantynen ja Aitkenin (2007, 366) mukaan brändin luominen on perimmäistään viestinnällinen vuorovaikutusprosessi. Brändäysprosessit ovat dynaamisia ja vuorovaikutteisia sekä aktivoivat muitakin sidosryhmiä (Merz ym.

2009). Aktiivinen verkostoituminen lisää brändin näkyvyyttä markkinoilla (Mäläskä, Saraniemi & Tähtinen 2010, 15). Palvelukeskeisen ajattelumallin mukaan arvon tuottaminen yhdessä vahvistaa yhteisbrändäyksen mahdollisuuksia (Ballantyne & Aitken 2007, 369). Kumppaneiden maine antaa vaikutusvaltaa ja uskottavuutta pienille yrityksille (Ojasalo, Nätti & Olkkonen 2008, 104).

Tunnistamalla verkostoriippuvuutensa organisaation kilpailukyky siirtyy organisaatiotasolta verkostotasolle (Gummesson & Polese 2009, 338). Yhteistyön ydin on suhteissa, liitoissa ja verkostoissa (Everelles ym. 2007, 941). Verkostojen potentiaalia markkinointitutkimuksessa ei ole vielä viety kovin pitkälle vaikka sen mahdollisuudet ovat rajattomat (Gummesson & Polese 2009, 340). Tässä tutkielmassa tarkastellaan brändin luomista erityisesti avainkumppaneiden kanssa, joilla tarkoitetaan verkoston tärkeimpiä palveluiden, tuotteiden ja osaamisen toimittajia. Brändin luominen nähdään arvon tuottamisen yhteistyöprosessina organisaation ja sidosryhmien (nyt ensimmäisessä vaiheessa avainkumppaneiden) kanssa (Merz ym. 2009). Tässä käsitellään, että brändiverkoston, pikemmin kuin yksittäisen organisaation, tulisi tarjota viitekehys brändien luomiselle, johtamiselle ja analysoimiselle (Leitch & Richardson 2003, 1077).

3.3 B2B-yhteisbrändi tukemassa yhteisarvon tuottamista

B2B-yhteisbrändillä voidaan tukea yhteisarvon tuottamista, ja yhteisarvoa voidaan luoda myös viestinnällä. Ollakseen uudenlaisen liiketoiminnan etulinjassa yhteisöviestinnässä on huomioitava sidosryhmien yhteisarvon tuottamisessa saavutettava todellinen lisäarvo. Viestinnässä ei keskitytä hyväntekeväisyyden korostamiseen maineen vuoksi vaan yhteisarvon tuottamiseen tulosten ja tuottavuuden vuoksi (Porter & Kramer 2011, 77). Arvon tuottaminen yhteiskunnalle on kuitenkin viestinnän veroinen asia. Viestinnässä voidaan lainata periaatteita yhteiskuntavastuun sekä muiden saman arvomaailman omaavien liiketoimintamallien viestinnältä. Viestintä on integroitava koko organisaation toimintaan ja strategiaan. Yhteisöviestinnässä on myös huomioitava yhteisarvon tuottamiselle olennainen läpinäkyvyys ja avoimuus.

Yhteisarvon tuottamisessa keskitytään todellisen arvon tuottamiseen asiakkaille. Brändäyksen tuottamaa spekulatiivista arvoa vältetään. Yhteisarvon tuottamisesta viestittäessä keskitytään aidon brändin luomiseen, jossa organisaation ja sidosryhmien arvomaailmat kohtaavat. Aidon brändin perustana

ovat organisaation arvot ja visio. Brändiviestien on oltava linjassa yhteisarvon tuottamisen kanssa. Brändien kokonaisvaltainen merkityksellisyys, yksinkertaisuus ja inhimillisyys, ei teknologia, erottavat tulevaisuuden brändit (Kotler & Pfoertsch 2007, 361).

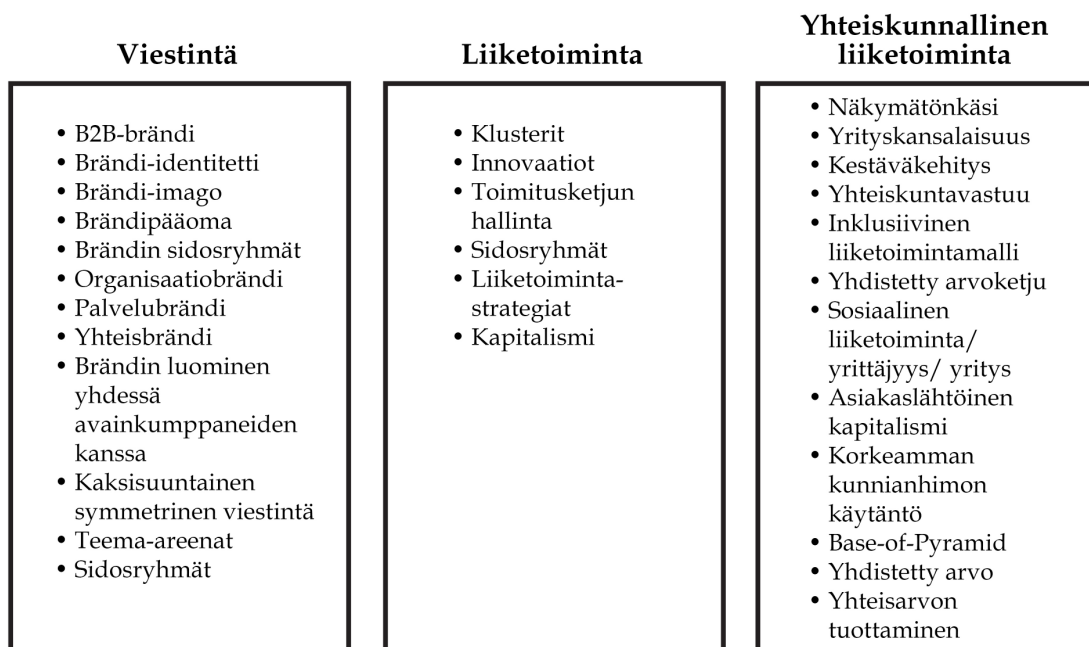
Yhteisarvon tuottamisen ideologiaan sopii hyvin brändin luominen ja kehittäminen yhdessä sidosryhmien kanssa. Jo 1990-luvulla oli liike-elämässä havaittavissa merkkejä fokuksen siirtymisessä arvon vaihtamisesta arvon luomiseen, jossa tarvittiin kumppaneiden tiiviimpää yhteistyötä (Sheth & Parvatiar 1995). Yhteisarvon tuottamisen ideakin on, että tuottavuutta lisätään sitouttamalla ulkopuolisia sidosryhmiä. Resurssien integrointi on monitahoinen verkostojohtoinen prosessi, jossa kaikki osapuolet ainutlaatuisesti yhdistävät resurssinsa omaksi ja muiden hyödyksi (Vargo 2008, 211). Arvon luominen verkostossa tulisi ottaa huomioon jo liiketoimintamallissa (Nenonen & Storbacka 2010, 50).

Talouselämän painopiste on nykyisin arvon tuottamisessa ja palveluissa (Gummesson & Mele 2010, 182). Erinomainen asiakaspalvelu on B2B-organisaation brändäysmahdollisuus (Ballantyne & Aitken 2007, 368). Brändin luomista palveluiden avulla voidaan hyödyntää myös yhteisarvon tuottamista tukemaan. Esimerkiksi many-to-many-markkinoinnilla voidaan hyödyntää verkostoja, suhteita ja niiden vuorovaikutusta (Gummesson & Polese 2009).

Yhteisarvon tuottamiseen perustuvan B2B-brändin luomisessa on myös haasteensa. Aaker (2011) kritisoi, ettei yhteisarvon tuottamisen vaikutuksia brändiin voi tietää. Jos organisaatio ryhtyy toteuttamaan yhteisarvon tuottamista, lopettaako se hyväntekeväisyystoimintansa? Kuinka brändiin vaikuttaa, jos organisaatio lopettaa jonkin ison pitkäaikaisen hyväntekeväisyyskohteensa tukemisen? Myös uusilla markkinoilla voi ilmetä uusia ongelmia, esimerkiksi etiikkaan ja kulttuuriin liittyen. Organisaation täytyisi pyrkiä arvioimaan kuinka suuri riski brändin kärsimisen tällöin on. Entä yhtenäinen toiminta? Voiko sama yritys myydä halvempia tuotteita muille markkinoille ilman, että brändin arvo nykyisillä markkinoilla kärsii? Viestintä yritysmaailmassa on monitahoinen ilmiö. Se koostuu suunnitellusta ja suunnittelemattomasta viestinnästä, jotka vaikuttavat organisaatioon vaikeasti hallittavien epävirallisten kanavien kautta (Hawabhay, Abratt & Peters 2009, 17).

Tieteessä tulisi huomioida, että määritelmät, käsitteet ja kategoriat ovat epäselviä ja päällekkäisiä, eivät tieteen vajavaisuuden vaan todellisuuden moni-

muotoisuuden vuoksi (Gummesson & Polese 2009, 339). Voittajayritykset kumoavat vanhat menetelmät ja innovoivat uusia menetelmiä hyödyntääkseen päätrendejä (Kotler & Pfoertsch 2007, 361). Markkinointi tieteenalana keskittyy useimmiten käsitteellistämään ja kirjaamaan yritysten nykyisiä toimintatapoja keskittyen näin ollen enemmän historiaan kuin tulevaisuuteen (Gummesson & Polese 2009, 338). Tällä tutkielmalla halutaan peruutuspeiliin katsomisen sijaan katsoa tuulilasın läpi ja testata uutta tapaa luoda B2B-yhteisbrändiä sekä uutta tapaa kerätä tutkimusaineistoa. Tämän tutkielman teoreettinen tausta perustuu aikaisempiin viestinnän, liiketoiminnan ja yhteiskunnallisen liiketoiminnan käsitteisiin ja teorioihin, jotka on tiivistetty kuviossa 5. Tutkielman teoreettinen tausta on pohjana empiirisen osuuden tapaustutkimukselle, jonka toteutusta käsitellään seuraavassa kappaleessa.



KUVIO 5 Yhteenveto tutkielman teoreettiseen taustaan liittyvistä käsitteistä ja teorioista

4 TUTKIMUSMETODI JA TUTKIMUKSEN

TOTEUTUS

Tässä kappaleessa määritellään ensin tutkimuksen tavoite ja siitä johdetut tutkimuskysymykset. Toiseksi kuvataan kohdeorganisaationa oleva vesiosaamiskeskus, WWH, ja tutkijan yhteys kohdeorganisaatioon. Tämän jälkeen kerrotaan tutkielman laadullisesta tapaustutkimuksesta tutkimusmenetelmänä sekä tutkielman tieteellisistä lähtökohdista. Seuraavaksi perehdytään Delfoi-tutkimuksen lähtökohtiin ja Delfoihin aineistonkeruumenetelmänä sekä esitetään kuinka tutkimukseen osallistujat valittiin, ja kuinka aineisto tarkemmin ottaen kerättiin. Lopuksi kuvataan kuinka laadullinen tutkimusaineisto käsiteltiin ja analysoitiin.

4.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimusongelmana oli selvittää kuinka avainkumppaneiden kanssa luotavalla B2B-yhteisbrändillä voidaan vahvistaa vesiosaamiskeskuksen yhteisarvon tuottamista. Tämän tavoitteen pohjalta määriteltiin tutkimuskysymykset.

Tutkimuskysymykset:

1. Kuinka avainkumppanit näkevät tuottavansa yhteisarvoa vesiosaamiskeskuksessa?
2. Kuinka avainkumppanit voivat osallistua B2B-yhteisbrändin luomiseen?

Tutkimuksen empiirisellä osuudella pyrittiin tuomaan teoreettiselle viitekehyselle syvyyttä ja käytännön näkökulmaa sekä löytämään vastauksia edellä esitettyihin tutkimuskysymyksiin B2B-yhteisbrändin luomisesta ja vesiosaamiskeskuksen yhteisarvon tuottamisesta. Tapausorganisaationa ve-

siosaamiskeskus ja uudenlainen tapa luoda yhteisbrändiä loivat kenttätutkimuksen rajat. Näiden lähtökohtien perusteella valittiin tutkimusmenetelmäksi laadullinen tutkimus ja aineiston keruumenetelmäksi Delfoi-tutkimus, jotka puolestaan rajasivat tutkimusaineiston analysointimahdollisuudet.

4.2 Kohdeorganisaationa vesiosaamiskeskus

Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin tapaustutkimuksena Jyväskylään perustettavassa vesiosaamiskeskuksessa. Osaamiskeskusta on perustamassa kaksikymmentä vuotta vesialalla toiminut jyväskyläläinen yrittäjä. WWH pyrkii yhdistämään vesialan tuotteiden, palveluiden, teknologian ja tietotaidon tarjoajat sekä näitä tarvitsevat asiakkaat. Tavoitteena on ensin koota verkosto etupäässä Keski-Suomesta ja sen jälkeen laajentaa toimintaa kotimaahan ja kansainvälisille markkinoille. Aluksi on ensisijaisen tärkeää saada Keski-Suomen alueen yksityiset ja julkisen sektorin asiantuntijat osallistumaan osaamiskeskuksen toimintaan ja tukemiseen.

WWH:n visiona on olla uudentyypinen vesiosaamiskeskus, joka taitaa kokonaisvaltaisen vesien hallinnan ja voi ratkaista suuren luokan vesiongelmiä. Verkoston on tarkoitus olla luonnonvarojen hallintaan ja suojeluun liittyvä yhteistyö- ja viestintäkeskus. Vesiosaamiskeskuksen perustajan mukaan (henkilökohtainen tiedonanto 11.10.2012) WWH tarjoaa verkostonsa kautta maailman parhaan mineraalien ja aineiden reaktioihin liittyvän käytännön kokemuksen teorioineen, huipputeknologiaa mittaukseen, säätöön ja monitorointiin, tarkat akkreditoitua laboratorioanalyysipalvelut sekä laajaa sovellettavaa tutkimusta ja kehitystä. Vesiosaamiskeskuksessa on lisäksi saatavana hankkeita tukevia palveluita juridiikkaan, taloushallintoon, immateriaalioikeuksien (IPR) hallintaan ja markkinointiin sekä kontaktirajapinnat moniin laite- ja järjestelmätoimittajiin (ibid.).

Avainkumppaneilleen WWH haluaa luoda uusia markkinoita ja auttaa verkostona kehittämään uusia kaupallisia tuotteita. Lähitavoitteet ovat paikallisia, kuten humusvesien puhdistaminen, kaivosvesien parempi hallinta ja keskitetty vesien etämonitorointi. Pidemmän ajan tavoitteet tähtäävät kansainväliseen liiketoimintaan. Vesiosaamiskeskuksen toimintaidea perustuu yhteisarvon tuottamiseen eli avainkumppaneille luodaan taloudellista tuotavuutta pyrkimällä ratkaisemaan merkittäviä veteen liittyviä haasteita. WWH haluaa saattaa yhteen asiakkaiden todelliset tarpeet ja avainkumppaneiden vankkaan osaamiseen perustuvat ratkaisut. Kumppaneiksi on kutsut-

tu sekä yrityksiä että julkisia organisaatioita. (Vesiosaamiskeskuksen perustajan henkilökohtainen tiedonanto 11.10.2012.)

Vesiosaamiskeskuksen kokonaisvaltaisen viestinnän halutaan perustuvan kestävään kehitykseen, vastuulliseen yritystoimintaan, eettisyyteen, ekologisuuteen, läpinäkyvyyteen, positiivisuuteen ja puolueettomuuteen. Tavoite on kehittää vesiosaamiskeskusta sekä luoda win-win-tilanne koko verkostolle, sen asiakkaille ja puhtaille vesille. Päämääränä ei siis ole voiton maksimointi itse vesiosaamiskeskukselle vaan luonnonsuojelun avulla luoda kilpailukykyä, uusia tuotteita ja palveluita verkostossa toimiville tahoille. Osaamiskeskuksen fokus on asiakastarpeissa ja todellisissa ongelmien ratkaisuisissa. Innovaatiot kehitetään yhteistyössä asiakkaiden ja verkoston kanssa. (Ibid.)

WWH:lle halutaan luoda inhimillinen yhteisbrändi, joka olisi aito, osaava, välittävä ja muuntautumiskykyinen. Brändin halutaan olevan jatkuvassa vuorovaikutuksessa vesiosaamiskeskuksen verkoston jäsenten kanssa. Tavoitteena on vastuullisuus ja merkityksellisyys, ei täydellisyys. Koska verkoston halutaan leviävän maailmanlaajuisesti, on kansainvälisyys ja globaalisti synnyttävä brändi otettava huomioon alusta saakka. (Ibid.) Tutkijalla on henkilökohtainen suhde vesiosaamiskeskukseen. Hän on työskennellyt sen perustajan aikaisemmassa yrityksessä, joka on samalla yksi tähän tutkimukseen haastatelluista vesiosaamiskeskuksen avainkumppaneista.

4.3 Tutkimusmenetelmänä laadullinen tapaustutkimus

Tässä tutkimuksessa pyritään yksittäistapauksen kautta yhteisarvon tuottamisen ja B2B-yhteisbrändin luomisen kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen viestinnän näkökulmasta. Tutkitaan siis monimutkaista prosessia syvällisemmin, ja tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tapaustutkimus. Teoreettisen taustatutkimuksen lisäksi tämä tutkielma keskittyy hankkimaan tietoa empiirisellä tutkimuksella. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 152 - 155.) Tarkemmin määriteltynä, tietoa pyritään keräämään verkkopaneelilla ja puolistrukturoiduilla haastatteluilla (Eskola & Suoranta 1998, 87).

Brändin luomisessa monet tutkijat (esim. Webster & Keller 2004) kehottavat interaktiivisuuteen sidosryhmien kanssa. Tällä konstruktiivisella tutkimuksella pyritään saamaan yksi vastaus siihen, millaisia yhteisarvon tuottamisen mahdollisuuksia kohdeorganisaatiolla avainkumppaneidensa kautta on, ja

voidaanko vuorovaikutuksessa avainkumppaneiden kanssa luoda osaamiskeskukseksi B2B-yhteisbrändiä.

Tieteenfilosofisista lähtökohdista katsottuna tämä tutkimus pohjautuu empirismiin eli osallistujien kokemukseen ja näkemykseen sekä käytännönlähtökohtiensa puolesta pragmatismiin. Tutkimuksen taustalla voidaan nähdä myös relativismin piirteitä. Muodostuva tieto on suhteellista ja tutkijalla on sen muodostamisessa keskeinen positio. Yksiselitteistä, kaikkien vesialanasi-
antuntijoiden hyväksymää, määritelmää liiketoimintamallista ja yhteisbrändistä sekä näiden parhaista kehittämismenetelmistä on mahdotonta muodostaa. Tässä tutkimuksessa siis relativismin nimissä vaikuttaa esimerkiksi haastatteluryhmän valinta. Näiden ohella tutkimusta tarkasteltiin myös jälki-
strukturalismin kannalta. Tieto yhteisarvon tuottamisesta ja yhteisbrändin luomisesta nähdään muodostettavan subjektiivisesti tässä yhteiskunnassa ja tämän asiantuntijaryhmän sisällä. (Jyväskylän yliopisto 2012a.)

4.4 Delfoi-tutkimus

Delfoi (tai Delfi) -menetelmä (delphi method) valittiin tähän empiriseen tutkimukseen tutkimusaiheen dynaamisen luonteen ja tulevaisuuden ideoimisen vuoksi. Delfoi-menetelmä kehitettiin 1950-luvun alussa sotilasteknologian teollisuuden salaisissa tutkimuksissa Rand-yhtiössä Yhdysvalloissa. Menetelmällä pyrittiin asiantuntijoiden kannanottojen perusteella arvioimaan tulevan kehityksen mahdollisuuksia. (Ringland 1998; Landeta 2006; Steinert 2009). Myöhemmin menetelmää alettiin soveltaa teknologian ja talouden tulevaisuuden tutkimuksessa (Landeta 2006). Nimensä Delfoi-tekniikka on saanut antiikin Kreikasta. Parnassos-vuorenrinteillä sijaitseva Delfoi oli silloinen tulevaisuuskeskus, jossa Apollon papit tulkitsivat Delfoin oraakkeleita eli transsitilassa puhuvia nuoria naisia. (Kuusi 2003).

Delfoi-metodin määritelmät ja toteutustavat ovat kirjavia. Tunnusomaista on, että tapauskohtaisesti asiantuntijoiksi valitut henkilöt pyrkivät käsittelemään annettuja teemoja ja usein ennustamaan tulevaa oman asiantuntemuksensa perusteella. Delfoita voidaan käyttää myös asiantuntijoiden ideariihityökaluna (Wilenius & Tirkkonen 1997). Konsensusta pyritään saamaan pienten ryhmien yksinkertaisista kyselyistä mittaviin ja pitkäkestoiisiin komiteatyökentelyihin saakka. Turoff ja Linstone (2002, 3) määrittelevät Delfoin periaatteen ryhmän kommunikaatioprosessin strukturointimenetelmäksi, jossa pro-

sessi auttaa tehokkaasti yksilöiden muodostamaa ryhmää kokonaisuutena käsittelemään monimutkaista ongelmaa.

Delfoi-menetelmällä pyritään hyödyntämään valitun asiantuntijaryhmän osaamista ja näkemyksiä. Menetelmä on ryhmäpäätöksenteon lähtökohta, joka on suunniteltu keräämään subjektiivisia asiantuntijoiden näkemyksiä strukturoiduilla anonyymeillä tiedonkeruukierroksilla (Kahn 2006, 42). Delfoita voidaan pitää sekä laadullisena tutkimusmenetelmänä että aineiston keruumenetelmänä. Tässä tutkimuksessa Delfoin tavoitteena ei ollut saavuttaa täydellistä konsensusta vaan ideoida ja kartoittaa avainkumppaneiden tarjonta, asiakkaiden kysyntä, vesiosaamiskeskuksen mahdollisuudet ja riskit sekä luoda lähtökohdat yhteisbrändille.

Käytännössä Delfoissa rajataan aluksi aihealue ja muotoillaan kysymykset. Tulkinvaraisia käsitteitä pyritään välttämään ja reabiliteettiä lisäämään pilottikyselyllä. Osallistujat valitaan aiheen asiantuntemuksensa perusteella. Raadille esitetään ensimmäisellä kierroksella teemat tai kysymykset, joiden tarkoituksena on koota tietoa yksittäisiltä asiantuntijoilta. Seuraavaksi tutkija kokoaa tiedon ja lähettää paneelille yhteenvedon kommentoitavaksi. Toisella kierroksella asiantuntijat voivat täsmentää tai muuttaa omia mielipiteitään. Tämän jälkeen tutkija kokoaa ja analysoi tiedot sekä tarvittaessa lähettää ne raadille uudelleen kommentoitavaksi. Lopuksi, kun konsensus raadin kesken on saavutettu, tutkija kokoaa viimeisen yhteenvedon. (Metsämuuronen 2006).

4.5 Tutkimuksen osallistujat

Tutkimukseen osallistuneet avainkumppanit (jatkossa osallistujat) edustavat eri veteen liittyvien alojen asiantuntijoita sekä tuotteiden palveluiden ja osaamisen tarjoajia. Taulukossa 3 on esitetty osallistujien organisaation ala, edustaako organisaatio yksityistä vai julkista sektoria ja osallistujan asema organisaatiossa. Kaikki osallistujat ovat organisaatiossaan asemassa, josta voivat hyvin tarkastella vesisektoria. He ovat ajan hermolla olevia asiantuntijoita, päälliköitä ja johtajia, jotka toimivat laajoissa vesialan verkostoissa.

Osallistujien valinnassa painotettiin hieman Jyväskylän aluetta. Neljä vastaajista oli Jyväskylästä, viisi muualta Suomesta ja yksi työskentelee vesisektorin parissa Aasiassa. Avainkumppaneiden lisäksi tutkimukseen haastateltiin vesiosaamiskeskuksen perustajaa. Perustajan näkemykset on tuloksissa mai-

nittu erikseen ja hänen vastauksiin viitattaessa käytetään jatkossa termiä vesiosaamiskeskuksen perustaja.

TAULUKKO 3 Tutkimuksen osallistujat

Avainkumppani	Organisaation sektori ja ala		Osallistujan asema
A	julkinen -	aluekehitysviranomainen	kehittämispäällikkö
B	julkinen -	innovaatio- ja kehityskeskus	ohjelmakoordinaattori
C	julkinen -	kehittämissyhtiö	kehitysjohtaja
F	julkinen -	säätiö	asiantuntija
G	julkinen -	tutkimus	erikoistutkija
D	yksityinen -	konsultointi, suunnittelu ja projektien toteutus	liiketoimintajohtaja
E	yksityinen -	sähkökemian ja prosessikauko-seurantaohjaus	tutkimusjohtaja
H	yksityinen -	vesien ja nesteiden mittaus- ja monitorointipalvelut	myyntijohtaja
I	yksityinen -	ympäristöalan tieto- ja asiantuntijapalvelut	liiketoimintajohtaja
J	yksityinen -	ympäristöteknologia	toiminnanjohtaja
toimeksiantaja	yksityinen -	vesiosaamiskeskus	perustaja

4.6 Aineiston keruu

Yhteisarvon tuottamiseen ja B2B-yhteisbrändin luomiseen soveltuvaa kvalitatiivista mittaria ei ole olemassa. Näin ollen tiedonkeruumenetelmänä käytetty kysely luotiin juuri tätä tarkoitusta varten. Tässä laadullisessa tapaus-tutkimuksessa aineistonhankintamenetelmänä käytettiin Delfoi-menetelmällä tuotettuja dokumentteja. Aineisto kerättiin asiantuntijoiden verkkopaneelin sekä sähköposti- ja puhelinhaastattelujen avulla. Verkkopaneelia haluttiin testata uudenaikaisena vuorovaikutuksellisenä tapana kerätä tutkimustietoa Delfoi-menetelmällä. Otaksutusti verkkopaneelin kommentit eivät riittäneet tutkimusaineistoksi, jota näin ollen täydennettiin haastatteluilla.

Pyyntö osallistua tapausorganisaation kehittämiseen ja verkkopaneeliin lähetettiin alun perin 19 henkilölle, mutta lopullisen kymmenen osallistujan katsottiin olevan riittävä määrä. Osallistujat olivat motivoituneita vastaamaan ja edustivat avainkumppaneita kattavasti. Ryhmälle luotiin viisi teemaa, joita tarkennettiin kahdella kysymyksellä kutakin. Teemojen ja kysymysten määrittämisen lähtökohtana oli saada käsitys kohdeorganisaation yhteisarvon tuottamisen ja B2B-yhteisbrändin luomisen mahdollisuuksista. Asiantuntijoiden tavoitteena oli käsitellä teemoja eri näkökulmista ja kehittää niitä vuoropuheluna. Tutkija toimi aktiivisena fasilitaattorina ja moderaattorina.

Keskustelun alustana käytettiin vesiosaamiskeskuksen perustajan toiveesta ammatilliseen tarkoitukseen soveltuvaa verkkoyhteisöpalvelu-LinkedIniä,

jonka arvioitiin sopivan luonteeltaan hyvin vuorovaikutuksellisen B2B-yhteisbrändin luomisen tutkimiseen. Esimerkiksi The Marketing Science Institute (2010) määritteli yhdeksi vuosien 2010 - 2012 prioriteetikseen brändin hallinnan tutkimisen muuttuvissa markkinapaikoissa, tarkoittaen tällä myös sosiaalista mediaa. LinkedInin käyttöä puolsivat myös sen tunnettuus B2B-ympäristössä, maksuttomuus, luotettavuus, tutkimuksen monistettavuus kansainväliseksi ja se, että kaikki potentiaaliset avainkumppaniorganisaatiot olivat LinkedInissä. LinkedInin käytön suurimmat riskit olivat saada tutkimukseen pyydettyvät henkilöt osallistumaan verkkopaneeliin ja saada verkko-yhteisöpalvelu joustavasti soveltumaan verkkopaneelin alustaksi. LinkedInin tuomia riskejä pyrittiin ehkäisemään selkeillä ohjeilla ja tarjoamalla apua yhteisöpalvelun käyttöön.

Tutkimuksen asiantuntijaryhmän valinnassa käytettiin harkinnanvaraista näytettä (Eskola & Suoranta 1998, 61). Asiantuntijaraati valittiin tutkijan avustuksella vesiosaamiskeskuksen perustajan kahdenkymmenen vuoden aikana muodostuneesta vesialan suomalaisten kontaktien verkostosta. Valittujen osallistujien katsottiin yhdessä edustavan monipuolisesti tutkittavan aihepiirin kehittäjäyhteisöä. Heillä ajateltiin olevan paras mahdollinen näkemys vesiosaamiskeskukselta, toimialasta, oman organisaationsa tarjonnasta ja asiakkaiden tarpeista. Lisäksi asiantuntijoiden arvioitiin olevan jonkin asteen visionäärejä, joilla on näkemys myös alan tulevaisuudesta. Vesiosaamiskeskus tarvitsee monitasoista osaamista sekä yhteistyötä ja se haluaa tuoda yhteen eri sektoreiden osaamisen. Asiantuntijoita valittaessa kiinnitettiin erityistä huomiota siihen kenellä Jyväskylässä ja Suomessa on intressejä sekä motivaatiota ratkaista veteen liittyviä ongelmia.

Verkkopaneeli toteutettiin loka-marraskuussa 2012 ja se kesti kolme viikkoa. Tapausorganisaation, tutkimuksen ja tavoitteiden esittely (liite 1) lähetettiin potentiaalisille osallistujille viikko ennen verkkopaneelin alkua. Esittely lähetettiin vesiosaamiskeskuksen perustajan sähköpostista. Tämä siksi, että avainkumppaneiden arvioitiin herkemmin lukevan tutulta vesiosaamiskeskuksen perustajalta lähetetty sähköposti. Opiskelijalta tullut tutkimukseen osallistumispyynnön oletettiin kiireisillä päällikkö- ja johtotason henkilöillä helposti jäävän lukematta.

Vesiosaamiskeskus on vasta perustamisvaiheessa, joten aluksi oli selvitettävä ja yhtenäistettävä liiketoimintaan liittyvät perusasiat eli kysyntä, tarjonta, uhat ja mahdollisuudet. WWH:n viestintä rakennetaan niiden pohjalta. Tutkimuksessa haluttiin pysyä selkeissä kysymyksissä väärinymmärrysten vä-

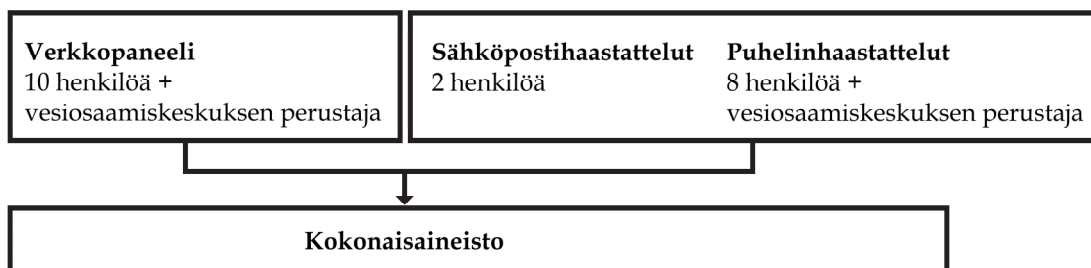
hentämiseksi. Verkkopaneelin teemat, kysymykset ja LinkedIn-alustan toimivuus testattiin vesiosaamiskeskuksen perustajan lisäksi kahdella vesiosaamiskeskuksen kumppanilla. Esittelyä muokattiin saatujen kommenttien pohjalta. Kysymyksiin ei tullut muutosehdotuksia.

Alun perin verkkopaneeliin kutsutuista henkilöistä yksi ilmoitti, ettei omien kiireidensä vuoksi ehdi osallistua. Kaksi henkilöä pyysi itsensä korvattavan toisella vastaajalla. Vaikka kaikki osallistujien organisaatiot olivat LinkedInissä, yksi vastaajista liittyi LinkedIniin pystyäkseen osallistumaan verkkopaneeliin. Kaksi ulkopuolista henkilöä pyysivät päästä mukaan verkkopaneeliin huomatessaan ryhmän LinkedInissä. Heitä ei kuitenkaan vesiosaamiskeskuksen perustajan päätöksellä otettu mukaan. LinkedIniin perustettuun ryhmään, jossa verkkopaneelin keskustelut käytiin, kirjautui tutkijan ja vesiosaamiskeskuksen perustajan lisäksi 12 henkilöä. Näistä kaksi jäivät pois lopullisesta tutkimuksesta. Ohjeet tutkimukseen osallistumisesta lähetettiin verkkopaneelin alkaessa (liite 2). Verkkopaneelin aikana lähetettiin kaksi osallistumismuistutusta sähköpostitse ja yksi LinkedInin kautta. Osallistujia kannustettiin tykkäämällä heidän kommentteistaan verkkopaneelissa ja vesiosaamiskeskuksen perustaja osallistui keskusteluun motivaattorina. Lisäksi osallistujia kannustettiin osallistumaan verkkopaneeliin satunnaisissa kasvokkaiskohtauksissa. Osallistujien kesken arvottiin nimellisenä kannustimena vesiaiheisesti kylpylälahjakortti.

Verkkopaneelilla ei oletetusti saavutettu tarpeeksi kattavaa aineistoa, joten sitä täydennettiin puolistrukturoidulla haastatteluilla sähköpostitse ja puhelimitse. Paneeliin kirjautuneet avainkumppanit antoivat yhteensä yhdeksäntoista kommenttia. Verkkopaneelin loputtua kysymykset (liite 3) lähetettiin verkkopaneeliin kirjautuneille henkilöille sähköpostitse. Kirjautuneiden katsottiin osoittaneen mielenkiintoa osallistua vesiosaamiskeskuksen luomiseen ja tutkimukseen. Heille annettiin mahdollisuus vastata kysymyksiin sähköpostitse tai puhelimitse. Nämä vaihtoehdot olivat järkeviä myös kustannussyistä, koska osa osallistujista asui kaukana tutkijasta (Eskola & Suoranta 1998, 91). Kaksi vastasi sähköpostitse ja kahdeksan haastateltiin puhelimesa. Haastatteluissa asiantuntijat vastasivat omalla nimellään, mutta muiden vastauksia tietämättä.

Puhelinhaastattelut kestivät noin viidestä minuutista puoleen tuntiin per haastattelu. Kahdestatoista verkkopaneeliin kirjautuneesta henkilöstä yksi ei katsonut pystyvänsä antamaan tutkimukselle lisäarvoja ja halusi jäädä tutkimuksen ulkopuolelle. Yhtä Yhdysvalloissa asuvaa verkkopaneeliin kirjau-

tunutta ei kahden viikon sähköposti- ja puhelinhaastattelujakson aikana tavoitettu. Verkkopaneelin, sähköpostivastausten ja puhelinhaastattelujen pohjalta koottiin yhteenveto, joka lähetettiin kymmenelle lopulliselle osallistujille kommentoitavaksi. Verkkopaneelia ja sähköpostia käytettiin myös tällä Delfoin toisella kierroksella yhteenvetoon kommentoimiseen. Kommenteiksi saatiin ainoastaan yhteenvetoon hyväksyviä vastauksia, joten katsottiin, että uut-ta kierrosta ei enää tarvittu. Yhteenveto tutkimusaineistosta on esitetty kuviossa 6.



KUVIO 6 Yhteenveto tutkimusaineistosta

Tutkimuksen lopullinen kohdejoukko oli siis kymmenen osallistujaa, joista viisi edusti julkista organisaatiota ja viisi yksityistä organisaatiota. Tulevaisuudessa vesiosaamiskeskuksen avainkumppaneina voi olla suhteessa enemmän yksityisen sektorin yrityksiä, mutta tässä alkuvaiheessa oli hyvä tasapuolisesti selvittää molempien sektoreiden näkemykset. Osallistujat olivat pääasiassa johtajatasoa tai edustamansa organisaation asiantuntijoita. Lisäksi haastateltiin vesiosaamiskeskuksen perustajaa. Vesiosaamiskeskuksen perustajan puhelinhaastattelun vastauksia ei sisällytetty muiden osallistujien kommentoimaan yhteenvetoon, koska vesiosaamiskeskuksen perustajan ei haluttu vaikuttavan liikaa muiden mielipiteisiin.

4.7 Tutkimusaineiston käsittely ja analyysi

Delfoi-menetelmä vaikutti myös aineiston käsittelyyn. Verkkopaneelista ja haastatteluista tehty yhteenveto lähetettiin osallistujille uudelleen kommentoitavaksi. Puhelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Litteroinnissa käytettiin tutkimusongelmasta johtuen pelkkää sanatarkkuutta. Litteroinnin tarkoitus ei ollut kielellinen vaan sisällöllinen analyysi. Verkkopaneelin kommenteista, sähköpostihaastatteluista ja litteroiduista haastatteluista koottiin olennaisimmat esitettyihin kysymyksiin vastanneet termit, joista luotiin aluksi kokonaisuuden hahmottamiseksi Excel-taulukko. Tästä taulukosta pyrittiin löytämään yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia. Vaikka kyseessä oli laadullisen

aineiston analysointi, kiinnitettiin joissakin tapauksissa huomiota myös toistuvien termien määrään eli kvantifiointiin (Eskola & Suoranta 1998, 165). Määrien arvioitiin kiinnostavan erityisesti tutkimuksen toimeksiantajaa.

Tärkeimmät analysointimenetelmät olivat teemoittelu ja tyypittely (Eskola & Suoranta 1998, 175 - 186). Litteroidusta aineistosta poimittiin kattavampi, kaikki avainsanat sisältävä, yhteenveto. Tätä asiasisältöä tarkasteltiin ja analysoitiin lähemmin muun muassa värikoodein. Saatuja vastauksia tyypiteltiin niin, että löydettiin yhteisarvon tuottamiselle ja B2B-yhteisbrändin luomiselle toistuvia merkityksiä. Laadullista aineistoa yksinkertaistettiin ja yleistettiin, jotta yhtenäinen ja kokonaisvaltainen kuva osallistujien vastausten kesken voitiin saavuttaa. Vastauksista pyrittiin löytämään myös teemoja eli keskeisiä aihepiirejä. Teemoissa kiinnitettiin erityisesti huomiota eniten esiintyneisiin termeihin. Yhteenvedon lisäksi koko kerätty tutkimusaineisto luettiin useampaan kertaan. (Jyväskylän yliopisto 2012a.)

Teemoja muodostettiin abduktiivisesti eli teoriasidonnaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2002, 99). Analyysi ei suoraan perustunut tiettyyn teoriaan, mutta aineistoa pyrittiin vertaamaan teoriaosuudessa esitettyihin yhteisarvon tuottamisen rakennuspalikoihin (Vaidyanathan & Scott 2012, 112) ja B2B-brändin arvon runkoon (Leek & Christodoulides 2012, 112). Tutkimusaineistoa tutkittiin siis teoriatriangulaatiossa eli erilaisilla teorioilla, ja tulkintateoria ohjasi aineistosta etsittäviä asioita (Eskola & Suoranta 1998, 70 & 82). Edellä mainitut mallit käytiin kohta kohdalta läpi. Aineisto pilkottiin ja järjesteltiin uudelleen eri aihepiirien mukaan tarkoituksena löytää ja erotella tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet. Tällainen analysointitapa soveltuu erityisesti käytännön ongelman ratkaisemiseen. (Jyväskylän yliopisto 2012a.)

Analysoinnissa hyödynnettiin hermeneuttista kehää. Näin yksityiskohtien kautta pyrittiin muodostamaan kokonaiskuva, ja kokonaisuuden tulkintaan käytettiin edelleen yksityiskohtia, tavoitteena tiedon muodostaminen. (Ibid.) Tämä analyysitapa sopii hyvin Delfoi-tutkimuksen luonteeseen. Lopuksi pyrittiin tekemään johtopäätöksiä peilaten vastauksia yhteisarvon tuottamiseen ja B2B-yhteisbrändin luomiseen. Laadullisen menetelmän vuoksi johtopäätökset soveltuvat suoraan käytettäväksi vain tapausorganisaation hyväksi, mutta niistä voidaan saada alustavaa tietoa muiden organisaatioiden avuksi.

5 VESIOSAAMISKESKUKSEN TUTKIMUS- TULOKSET

Tässä kappaleessa käsitellään kaikki kymmenen paneelissa ja haastatteluissa osallistujille esitettyä kysymystä sekä niiden tärkeimmät tulokset. Kysymykset käsittelivät avainkumppaneiden nykyistä ja tulevaa tarjontaa, potentiaalisten asiakkaiden toimialoja ja tarpeita, vesiosaamiskeskuksen avainkumppaneilleen tuomaa aineellista ja aineetonta arvoa, toimintaan liittyviä riskejä ja esteitä sekä viestinnän kannalta avainkumppaneiden vesiosaamiskeskuksesta tarvitsemaan tietoa ja asiakkaille luotavaa kuvaa (liite 3).

5.1 Vesiosaamiskeskuksen tarjonta

Ensimmäisessä kysymyksessä tutkimuksen osallistuneita pyydettiin kertomaan mitä tuotteita, palveluita, osaamista ja/tai teknologiaa heidän edustamansa organisaatio voisi tällä hetkellä tarjota vesiosaamiskeskuksen asiakkaille. Palveluiden ja kokonaisratkaisujen merkitys korostuivat tarjonnassa selkeästi. Palveluista oli litteroidusta aineistosta tiivistetyssä yhteenvedossa kolmetoista mainintaa, kun tuotteista ja järjestelmistä oli molemmista vain yksi maininta. Osallistujat pyrkivät jo omissa organisaatioissaan tarjoamaan kattavia palveluita ja vesiosaamiskeskuksessa tämän tarjonnan mahdollisuuden nähtiin yhä kasvavan. Myös vesiosaamiskeskuksen perustaja korosti tarjonnassa kokonaisvaltaisia ratkaisuja ja palveluita. Vedenhallintaan liittyviä palveluita tarjosivat ensisijaisesti yksityiset organisaatiot. Julkisen sektorin osallistujilla oli enemmän vesiosaamiskeskuksen yhteistoimintaa tukevia ja kehittäviä palveluita.

5.1.1 Tämän hetkinen tarjonta

Osallistujien tarjonta kattaa hyvin vesitutkimuksen peruspalvelut eli vedenhallintaratkaisut ja -palvelut. Moni osallistuja ei edes luetellut kaikkia organisaationsa tarjoamia palveluita erikseen vaan totesi organisaationsa tarjoavan palveluita monipuolisesti. Kuusi kymmenestä avainkumppanista tarjoaa jonkin asteista veteen liittyvää tutkimusta, monitorointia ja analysointia. Esimerkiksi yksi osallistuja kertoi organisaationsa tarjoavan palveluita kattavasti.

*”Vesitutkimusta ihan laajassa mittakaavassa. Yritys G tekee niinko oikeestaan mitä tahansa. Vesianalyysistä puhdistukseen ja juomaveden valmistukseen.”
Avainkumppani G, erikoistutkija.*

Näitä tutkimuspalveluita olivat kaiken kaikkiaan vesistötutkimukset, sisältäen veden laatuun, biologisiin seurantoihin sekä sedimentteihin liittyvät tutkimuspalvelut, analyysi- ja laboratoriopalvelut, reaaliaikaiset sähkökemian perustuvat mittaus- ja monitorointipalvelut, kemian asiantuntijapalvelut, näytteenotto-, ilmaisu- ja analyysituotteet, veden puhtauden seurannat, kalataloustutkimukset, kuormitusselvitykset ja ympäristöanalytiikka. Kolme osallistujaa tarjosivat veden puhdistukseen ja käsittelyyn liittyviä palveluita laajimmillaan suunnittelusta toteutukseen ja aina juomaveden valmistukseen asti.

Perusmittaus- ja analysointipalvelujen lisäksi osallistujat pystyvät toimittamaan vesiosaamiskeskukselle muita vesienhallintaan liittyviä palveluita. Vastaajat mainitsivat tarjoavansa ympäristöalan konsultointi- ja suunnittelu- palveluita, ongelmanratkaisua sekä alan tietotaitoa laajemminkin. Kaksi vastaajaa mainitsi edustamansa organisaation tarjoavan alan teknologiaosaamista. Yksi vastaaja kertoi heiltä saatavan informaatioteknologian osaamista, kuten tiedonhallintajärjestelmiä ja tiedonhallinnan kehitystä. Lisäksi tarjonnan vastauksissa mainittiin ympäristönvalvontajärjestelmät, integrointipalvelut, puolueeton tarkkailu viranomaistoimintaan liittyen sekä tulvan torjuntaprojektit.

Osallistujat tarjosivat myös vesiosaamiskeskuksen yhteistoimintaa edistäviä palveluita eli yhteisiä vesiprojekteja ja -hankkeita sekä yritystoimintaa tukevia palveluita. Kaksi osallistujaa tarjosi aloittavalle osaamiskeskukselle tarpeellisia rahoituspalveluita, sisältäen rahoitusosaamisen ja projektirahoituk-

set. Kaksi osallistujaa tarjosi projekteihin ja hankkeisiin liittyviä konsultointi- ja suunnittelupalveluita, esimerkiksi konkreettisten kehittämisprojektien valmistelua ja koordinointia.

Yhdestä neljään osallistujaa toimittaisivat lisäksi projektien ja hankkeiden hallinnointipalveluita, tutkimusta ja selvityksiä, koulutusta sekä apua kehittämiseen, kansainvälistymiseen ja markkinointiviestintään. Projektien ja hankkeiden hallinnointipalvelut sisälsivät tarkemmin ottaen rakentamis-, johto- ja hallinnointipalveluita, verkosto-, jakelutie ja partnerihakupalveluita, kilpailukyvyyn edistämistä ja PPP-hankkeita (public private partnership). Tutkimus ja selvitykset käsittivät muun muassa markkinatutkimukset, kuten DD:t (due diligence) ja toteutettavuustutkimukset sekä tosielämän kehittämisympäristötutkimukset (living lab).

Kehittämispalveluista mainittiin alueellisten tutkimuspalveluiden ja yhteistyön kehittäminen, teknologiayritysten kasvun ja uuden liiketoiminnan tukeminen. Lisäksi yksi osallistuja kertoi organisaationsa kannustavan muita organisaatioita käyttämään erikoisosaamistaan luonnon ja vesistöjen hyväksi sekä laajentamaan omaa tuotealuettaan, verkostoaan ja markkinoitaan. Koulutustarjonnalla tarkoitettiin esimerkiksi ympäristöalan koulutuspalveluita perus- ja soveltavan tutkimuksen sekä oppilas- ja lopputöiden muodossa. Kansainvälistymispalvelut käsittivät esimerkiksi ennakointiin ja kansainvälistymiseen liittyvää tietoa, tietoa markkinoille pääsystä sekä osallistumista Euroopan Unionin projekteihin. Markkinointiviestinnällä tarkoitettiin lähinnä viestintäkanavien tarjoamista ja tiedon välittämistä.

Vesiosaamiskeskuksen tarjonta on tutkimukseen osallistuneiden mielestä jo tässä lähtövaiheessa korkeatasoinen ja laaja. Tarjonnan laatuun, kokemukseen ja korkeatasoisuuteen viittasi neljä kymmenestä osallistujasta sekä vesiosaamiskeskuksen perustaja. Tarjonnan sijaan enemmänkin nähtiin, että vesisektorilla on puutetta integraattorista, joka kokoaisi kaikki toimijat yhteen. Yksi osallistuja peräänkuulutti vesisolidaarisuuden rakentamista.

”En usko, että on pulaa teknologioista tai asiantuntemuksesta. Pullonkaula on vesisolidaarisuuden rakentamisessa eli apua tarvitaan uskottavien sidosryhmät huomioivien konsortiumien rakentamisessa.” Avainkumppani J, toiminnanjohtaja.

5.1.2 Tulevaisuuden tarjonta

Tämän hetkisen tarjonnan lisäksi osallistujilta kysyttiin mitä heidän edustamansa organisaatio voisi tarjota vesiosaamiskeskuksen asiakkaille tulevaisuudessa. Osallistujien organisaatioiden tulevaisuuden tarjonta oli suurelta osin sama kuin nykyinen tarjonta. Neljä kymmenestä vastaajasta kertoi tarjontansa pysyvän tulevaisuudessa samana. Yli puolella osallistujista on selkeitä kasvutavoitteita. Nämä organisaatiot haluavat tarjota laajempaa kumppanuutta, kokonaisvaltaisempaa palveluvalikoimaa sekä kansainvälisempiä projekteja ja verkostoja.

Yksi vastaaja toivoi oman organisaationsa vahvistavan vesisektorin tarjontaa. Yksi osallistuja mainitsi määriteltyjä tiettyjä uusia menetelmiä, joita organisaation on tulevaisuudessa mahdollista tarjota. Yksityinen sektori vaikuttaa pystyvän reagoimaan tulevaisuuteen hieman joustavammin. Julkisella puolella esimerkiksi säätiöillä on pysyvät toimintasuunnitelmat ja toisilla, kuten kehittämissyhtiöillä, ohjelmassidonnaiset tulevaisuuden suunnitelmat.

”Tää on säätiön perusajatus. Sitähän ei voi muuttaa.” Avainkumppani F, asiantuntija.

Vesiosaamiskeskuksen perustaja näki kansainvälisillä markkinoilla olevan tarvetta älykkäille vesiratkaisuille (smart water solutions). Lisäksi hän kaavaili vesiosaamiskeskuksen tarjoavan yhteisiä palveluita ja tukipalveluita. Yhteiset palvelut, kuten viestintä, markkinointi, kansainvälistyminen, tutkimus ja rahoituspalvelut, mahdollistaisivat suuret yhteiset hankkeet. Tukipalvelut käsittäisivät esimerkiksi konsultointia, patentointia, juridiikkaa, taloushallintoa, koulutusta ja rahoitusta. Tulevaisuudessa vesiosaamiskeskus tähtää vesiosaamiskeskuksen perustajan mukaan laajempiin yhteiskuntaa tukeviin veteen liittyviin palveluihin. Esimerkkinä vesiosaamiskeskuksen perustaja mainitsi tulevaisuuden tarjonnan tavoitteista Itämeren valuma-alueen monitorointipalvelut ja tiedon välittämisen myös viranomaisille.

5.1.3 Yhteenveto tarjonnasta

Seuraavalla sivulla on esitetty osallistujien vastausten perusteella määritelty yhteenveto vesiosaamiskeskuksen tarjonnasta. Vastaukset on jaottelu kahden ryhmään; vedenhallintaratkaisuihin ja -palveluihin sekä yhteistoimintaa

edistäviin palveluihin eli yhteisiin projekteihin ja yritystoimintaan liittyviin palveluihin.

- Vedenhallintaratkaisut ja -palvelut
 - veteen liittyvät tutkimukset, monitorointi, analyysit ja puolueeton ympäristön valvonta
 - veden puhdistus, käsittely ja juomaveden valmistus
 - muu teknologiaosaaminen
 - ICT-osaaminen ja tiedonhallinta
 - vesien hallintaan liittyvä konsultointi, suunnittelu ja koulutus
- Yhteistoimintaa edistävät palvelut
 - rahoitus
 - konsultointi ja suunnittelu
 - projektien ja hankkeiden hallinnointipalvelut
 - tutkimus ja selvitykset
 - kehittäminen
 - koulutus
 - kansainvälistyminen
 - markkinointiviestintä

Erilaisten organisaatioiden edustajien vastauksissa ilmeni eroavaisuuksia. Toisaalta löytyi myös yhteneväisiä teemoja ja näkemyksiä. Monipuolisimmat vastaukset saatiin avainkumppaneiden nykyiseen tarjontaan ja asiakkaiden mahdollisiin tarpeisiin liittyen. Yhtäläisyyksiä vastauksissa löytyi eniten potentiaalisten asiakkaiden toimialoissa sekä vesiosaamiskeskuksen toimintaan osallistumisen liittyvissä riskeissä ja esteissä. Yksityisten ja julkisten organisaatioiden kesken ei vastauksissa juurikaan ilmennyt merkittäviä eroja.

5.2 Vesiosaamiskeskuksen kysyntä

Tiedusteltaessa minkä toimialojen asiakkaat voisivat tarvita osallistujien organisaation tuotteita ja palveluita vesiosaamiskeskuksen kautta nimettiin osaamiskeskuksen potentiaalisten asiakkaiden toimialoja kattavasti. Teollisuus yleisesti on vastausten perusteella merkittävin asiakas. Yksittäisistä teollisuuden aloista kaivosteollisuus nousi keskeisimmäksi asiakassegmentiksi. Sen mainitsi erikseen puolet eli viisi kymmenestä osallistujista. Elintarvike-teollisuuden mainitsi kolme haastateltavaa. Muista teollisuuden aloista mai-

nittiin juoma-, metsä-, paperi-, prosessi-, rakennus-, turve- ja öljyteollisuus sekä maatalous.

Kunnallinen vesihuolto huomioitiin hyvin. Yhdyskunta- ja jätevedet saivat kootusti viisi mainintaa. Lisäksi vastauksissa mainittiin tutkimuslaitokset, oppilaitokset, valtion ja kuntien organisaatiot, vesien, ympäristölupien ja -vaikutusten arvioinnin kanssa toimivat toimialat, pienet ja keskisuuret yritykset sekä ympäristöliikkeet. Kaksi osallistujaa huomautti, että kaikkien alojen asiakkaat voisivat tulla kysymykseen, koska vesi koskettaa tavalla tai toisella kaikkia. Yksi vastaajista huomioi myös tavalliset kansalaiset vesiosaa- miskeskuksen asiakkaina. Yksi ei osannut tarkentaa asiakkaiden toimialoja.

5.2.1 Asiakassegmentit

Vesiosaamiskeskus on aikaisemmin määritellyt kuusi asiakassegmenttiä, jotka ovat 1. kaivosteollisuus ja muu vesistöihin vaikuttavateollisuus, 2. viranomaiset ja tutkimuslaitokset, 3. valtiot, kaupungit ja kunnat, 4. luonnonvarojen hallinnan alan yritykset ja yksityiset asiantuntijat, 5. ympäristönsuojeluorganisaatiot ja 6. yksittäiset kansalaiset. Nämä kaikki pääsegmentit tulivat osallistujien vastauksissa esille. Vesiosaamiskeskuksen perustaja lisäsi aikaisempiin pääasiakassegmentteihin vesiin liittyvän matkailun, kuten virkistyskalastuksen, veneilyn ja melonnan. Vesiosaamiskeskus on myös määritellyt tarkemmat alasegmentit. Kokonaan uusina asiakassegmenttien alakohtina osallistujat mainitsivat turvetuotannon ja rakentamisen. Saatujen vastausten perusteella asiakassegmentit voidaan jaotella seuraavasti.

1. Vesistöihin vaikuttavateollisuus
(esim. elintarvike-, juoma-, kaivos-, metsä-, paperi-, prosessi-, rakennus-, turve- ja öljyteollisuus)
2. Muut yksityiset veteen liittyvät yritykset
3. Viranomaiset ja tutkimuslaitokset
(myös oppilaitokset)
4. Valtiot ja kunnat
(esim. yhdyskunta- ja jätevedet)
5. Ei-valtiolliset järjestöt
(esim. ympäristöliikkeet)
6. Vesimatkailualan yritykset
7. Yksityishenkilöt

5.2.2 Asiakkaiden tarpeet

Osallistujilta kysyttiin millaista vesialaan liittyvää apua edellä määriteltyt asiakkaat oletettavasti tarvitsevat. Vastausten perusteella asiakkaiden tarpeet voidaan jaotella ensinnäkin veden hallintaan liittyviin ja toiseksi liiketoimintaan sekä projektien hallintaan liittyviin tarpeisiin. Veden ja nesteiden käyttöön liittyvistä palveluista arvioitiin asiakkaiden tarvitsevan veden ja nesteiden laadun valvontaa ja puhdistusta, vesien suojelua, tiedonhallintaa sekä konsultointia. Laadun valvonnalla tarkoitettiin tarkemmin ottaen kattavaa ja jatkuvaa vedenpuhtauden seuranta, monitorointia, vesianalytiikkaa, raportteja, analyysseja ja automaattisia hälytyksiä.

Veden ja nesteiden puhdistuksen yhteydessä mainittiin veden uudelleen käyttö ja esimerkiksi lietteen hyötykäyttö. Vesien suojelun ja pohjavesien hallinnan sekä veden tilan monitoroinnin ja saastumisen ehkäisyn huomautettiin olevan tulevaisuuden tärkeä sovelluskohde jopa kotimaassa. Asiakkaiden nähtiin kaipaavan konsultointiapua eli ongelmien ratkaisua, kun tulee tietää mitä tapahtuu, mitä pitää tehdä, miten edetään ja miten muutokset jalkautetaan. Lisäksi arvioitiin, että apua tarvitaan tiedonhallinnassa esimerkiksi objektiivista tilannetietoa ja -raportteja, telematics centereitä, kartoituksia, suunnitteluapua ja tukea ympäristövaikutusten arviointimenettelyissä (YVA) sekä ympäristöselvityksissä.

Liiketoimintaan ja veteen liittyviin projekteihin asiakkaiden arvioitiin tarvitsevan rahoitusta, implementointi-, konsultointi-, tiedonhallinta- ja projektinhallinta-apua sekä tukea vesisolidaarisuuden rakentamisessa. Rahoituspalveluista mainittiin multilateraalit sekä julkinen ja pääomarahoitus. Projektien hallinnassa ajateltiin kaivattavan innovaatiotoimintaan liittyviä palveluita kuten hankevalmisteluita, koordinoitua ja selvittelypalveluita. Myös työstöapu skaalaavissa piloteissa ja uutta konkreettista osaamista sisään tuovissa pilottiprojekteissa nähtiin merkittävänä. Yksi osallistujista nosti pilottiprojektit vesiosaamiskeskuksen tärkeimmiksi aloitusmuodoiksi.

”Uskon, että näkyvissä, uutta konkreettista osaamista sisään tuovissa pilottiprojekteissa on päivän kysyntä.” Avainkumppani J, toiminnanjohtaja.

Tiedonhallinnassa arvioitiin tarvittavan apua muun muassa tarkkailuvelvoitteiden, kuten käyttö-, päästö- ja seurantavelvoitteiden toteuttamisessa sekä ympäristölupahakemuksien teossa. Lisäksi nähtiin myös asiakkaiden haluavan osallistua kansalaisjärjestöt ja valtion huomioivien konsortiumien raken-

tamiseen. Yksi osallistuja ei osannut määritellä asiakkaiden tarpeita. Vesiosaamiskeskuksen perustaja näki vielä täydennykseksi, että asiakkaat haluavat uusia tekniikoita ongelmien ratkaisemiseen ja puolueetonta tietoa eri tekniikoiden toimivuudesta.

5.2.3 Yhteenveto asiakkaiden tarpeista

Vastausten perusteella vesiosaamiskeskuksen asiakkaiden tarpeet ovat pitkälti samoja kuin avainkumppaneiden tarjonta. Alla on esitetty yhteenveto tarpeista jaoteltuna kahteen eri ryhmään, jotka ovat vedenhallintaratkaisut ja -palvelut sekä yhteistoimintaa edistävät palvelut eli yhteisiä projekteja ja yritystoimintaa tukevat palvelut.

- Vedenhallintaratkaisut ja -palvelut
 - veden ja nesteiden laadun valvonta
 - veden ja nesteiden puhdistus
 - konsultointi ja ongelmien ratkaisu
 - tieto ja tiedonhallinta

- Yhteistoimintaa edistävät palvelut
 - rahoitus
 - implementointi- ja konsultointiapu projektien hallinnassa
 - tiedonhallinta
 - vesisolidaarisuuden rakentaminen

Asiakaskunnan ollessa verraten heterogeeninen myös asiakkaiden tarpeet vaihtelevat. Osalle veteen liittyvät haasteet ovat tuttuja jokapäiväisiä rutiineja, ja osalle haasteet ovat uusia. Eräs osallistuja kuvasi asiakkaiden tarpeiden skaalaa seuraavasti.

"-- riippuu mikä teollisuuden ala on kyseessä. Osalla on hyvin vakiintuneet käytännöt mitenkä mennään esimerkiksi metsäteollisuuden osalta. Sitten kuitenkin kaivosteollisuus, varmasti niin on osittain ainakin nämä vasta-alkavat yhtiöt. Niin heillä ei nyt välttämättä ole ihan niin vakiintuneet tavat. Siellä varmasti tarvi työstöapua. Sitten taas asiantuntija-apua, että ymmärtää mitä siellä oikeasti tapahtuu ja mitä pitää tehdä. Siinä mielessä myöskin sitten se toteutustapa elikkä mitenkä niitä asioita tehdään etiäpäin. Korjataan ongelmia mihin myöskin varmasti tarvi apua." Liiketoimintajohtaja, avainkumppani D.

5.3 Vesiosaamiskeskuksen avainkumppaneilleen tuottama arvo

Vesiosaamiskeskuksen mahdollisuuksien selvittämiseksi ja brändin luomisen tueksi osallistujilta kysyttiin mitä aineellista ja aineetonta arvoa he näkivät osaamiskeskuksessa omalle organisaatiolleen. Haastatellut henkilöt näkivät vesiosaamiskeskuksen tuottavan pääasiassa hyvin ja monipuolista arvoa - sekä aineellista että aineetonta. Osittain näitä kahta oli vaikea erottaa toisistaan ja niiden koettiin olevan päällekkäisiä. Esimerkiksi kehitystä, kasvua, yhteistyötä, asiantuntijapalveluita ja brändin luomista tuotiin esille molemmissa kohdissa.

5.3.1 Aineellinen arvo

Aineellisiksi arvoiksi mainitut asiat voidaan jakaa neljään pääteemaan. Nämä ovat taloudellista ja kehityksellistä arvoa tuovat asiat sekä yhteistoimintaa tukevat ja markkinointiviestinnällistä arvoa lisäävät asiat. Taloudellista arvoa eli puhdasta rahaa nähtiin tulevan uusien projektien, tutkimuksen ja lisämyynnin kautta. Kaksi osallistujaa ehdotti, että vesiosaamiskeskus voisi olla konsortio, joka hakee yhdessä tiettyä hankerahaa esimerkiksi Tekesiltä tai Euroopan Unionilta. Kolme osallistujaa mainitsi vesiosaamiskeskuksen tuovan mahdollisesti kehitystä ja innovaatioita. Esimerkiksi yksi osallistuja pohti vesiosaamiskeskuksen arvoa seuraavasti.

”En tiedä keksiikö tämä porukka sitten tavallaan niin ku jotakin täysin uutta niin sehän olis aina sitten jotain arvoa. Molemmilla puolin pöydän on kyllä ihan fiksuja osajia varmasti. Et sieltä kautta saattaa sit löytyä jotakin semmostakin. Liiketoimintajohtaja, avainkumppani D.

Kehitystä nähtiin mahdolliseksi saavuttaa uusilla menetelmillä kuten veden puhdistuksella ravinteista tai vaarallisista aineista tai puhdistusta uusilla ympäristömittauksilla. Vesiosaamiskeskuksen arveltiin tarjoavan vesialalle esimerkkiratkaisuja, kehittävän Keski-Suomen liike-elämää, ja uuden ympäristöpelaajan toiminnalla odotettiin olevan positiivisia vaikutuksia.

Yhteistyön johtaminen ja toteuttaminen on yksi osaamiskeskuksen tärkeimmäksi koettuja tehtäviä. Yhteistyötä tarvitaan vastausten perusteella ensisijaisesti toimijat yhteenkokoavana integraattorina, josta yksi osallistuja kertoi olevan puutetta erityisesti vesialalla.

"No mä näen, että tää vois toimia tämmösenä niinko integraattorina, josta meillä on kyllä puutetta tällä alalla. Elikkä ku on paljon pieniä toimijoita niin, jos tää WWH vois toimia tämmösenä integraattorina, joka kokoo nää pienet ja pystyy sitäkin kautta vähän niinko sitä brändiä luomaan myös pienillekin toimijoille, yksittäisille toimijoille. Niin siinä mielessä tää on hyvin mielenkiintoinen konsepti kylläkin vesipuolella tää WWH" Kehitysjohtaja, avainkumppani C.

Integraattorin nähtiin olevan yhteistyöprojektien vetäjä valmistelussa ja käytännön toteutuksessa sekä projektirahaa hakeva konsortio. Osallistajat kokivat, että yhdessä verkosto voi tarjota kattavan kokonaisuuden ja korkeatasoista asiantuntemusta. Vesiosaamiskeskus voisi olla laaja asiantuntija- ja toimitusfoorumi.

Yhteistyön käsitettiin olevan hedelmällistä, koska kaikki tämän hetken osallistajat ovat kokeneita eri tahojen osajia ja jakavat samat vesienhallinnan intressit. Yhteistoiminnan toivottiin vaikuttavan positiivisesti ympäristöön ja sen hyvinvointiin. Lisäksi yksi vastaaja suunnitteli jo vesiosaamiskeskuksen kautta vietävän projekti- ja laiteosaamista kehittyville markkinoille, esimerkiksi Afrikkaan ja Etelä-Amerikkaan. Näin loppukäyttäjät pääsisivät suoraan modernille teknologiatasolle ja vesiosaamiskeskus tarjoaisi työkalut, joilla paikallishallinto pystyy aukottomasti valvomaan esimerkiksi jäte- ja talousvesien laatua. Osallistujan mukaan moni lahjontapiste jäisi välistä pois, ja kaikki saisivat ajan tasalla olevaa tietoa.

Vesiosaamiskeskus nähtiin myös markkinointiviestintäkanavana. Yksi osallistuja mainitsi, että osaamiskeskus toimisi varmasti hyvänä äänitorvena asiakkaiden suuntaan. Toinen osallistuja totesi osaamiskeskuksen olevan brändinluoja myös pienille toimijoille, jotka tarvitsevat vähäisempien resurssien sa vuoksi brändäysapua suurilla toimijoilla enemmän. Yksi ei nähnyt merkittävää aineellista arvoa. Vesiosaamiskeskuksen perustaja näki vesiosaamiskeskuksen aineellisen arvon olevan viimeisimmässä osaamisessa, tehokkaammissa toimintamalleissa ja uusissa teknologisissa ratkaisuissa. Vesiosaamiskeskuksen perustaja tiivistä WWH:n aineellisen arvon seuraavasti.

"Tuottaa todellista arvoa asiakkaille ja yhteiskunnalle nykyistä tehokkaammalla toimintamallilla sekä uusilla teknologiaratkaisuilla terveen arvomaailman mukaisesti." Vesiosaamiskeskuksen perustaja.

5.3.2 Aineeton arvo

Vastausten perusteella aineeton arvo nähtiin suhteellisen yhtenäisenä. Vesikeskuksen tuottaman aineettoman arvon voi jakaa osallistujien vastausten perusteella neljään pääteemaan. Nämä teemat ovat verkostoituminen, kehitys sekä sisäinen ja ulkoinen viestintä. Osaamiskeskuksen nähtiin tuovan uutta kasvua ja kehitystä. Sen arvioitiin myös toivotusti kehittävän Keski-Suomen liike-elämää. Verkostoitumisella nähtiin saavutettavan arvoa nimenomaan muiden toimijoiden kanssa eli osaamiskeskus toimisi yhteistoimintaelimenä.

”Tämän hetkinen aineeton arvo on lähinnä verkostoituminen eri toimijoiden kanssa.” Liiketoimintajohtaja, avainkumppani I.

Viestinnän näkökulmasta osallistujat tiedostivat niin sisäisen kuin ulkoisen viestinnän merkityksen. Vesiosaamiskeskuksen sisäisen viestinnän tehtäväksi nähtiin tiedon välittäminen. Huomattiin, että vesiosaamiskeskuksen kautta avainkumppanit voisivat olla paremmin tietoisia ja kartalla vesisektoriin liittyvistä asioista. Ulkoisen viestinnän osalta vesiosaamiskeskus nähtiin markkinointikanavana asiakkaiden suuntaan. Lisäksi vesiosaamiskeskukseen liitettiin brändin ominaisuuksia, joita arveltiin keskuksen viestivän. Yhteisbrändin hyötyihin käsitettiin kuuluvan tunnistettavuus, tunnettuus, uskottavuus ja osaamisen tunnustaminen. Osaamiskeskus voisi olla brändin luoja myös pienille toimijoille.

Vesiosaamiskeskuksen nähtiin pystyvän viestimään vesiin liittyvien asioiden tärkeydestä ja edistämisestä, millä tähdättiin vesiin liittyvien asioiden parantamiseen. Aineettoman arvon arveltiin kasvavan ja yhteisviestinnästä toivottiin synergiaetuja, esimerkiksi toteuttamalla yhteisesiintymisiä messuilla. Yksi osallistujista ei osannut nimetä vesiosaamiskeskuksen mahdollisesti tuomia aineettomia etuja. Vesiosaamiskeskuksen perustaja näki tärkeimmäksi aineettomaksi arvoksi suomalaisen osaamisen ja Suomi-brändin nostamisen.

5.4 Vesiosaamiskeskuksen toiminnan riskit ja esteet

Osallistujien avulla haluttiin kartoittaa myös mitä riskejä tai jopa esteitä haastateltavat näkivät vesiosaamiskeskuksen verkostoon osallistumisessa omalle organisaatiolleen. Seitsemän kymmenestä osallistujasta ei nähnyt ve-

siosaamiskeskuksen toimintaan osallistumisessa lainkaan riskejä. Päinvastoin nähtiin, että osallistuminen tuo oman organisaation nimeä lisää esille.

Varsinaisiksi riskeiksi osallistujat mainitsivat disinformaation mahdollisuuden, mukanaolijoiden todelliset motiivit, ajan puutteen, työ- ja aikaresurssien väärinkäytön, toiminnan liiallisen hajaantumisen ja ideoiden karkaamisen. Vesiosaamiskeskuksen perustaja näki merkittävimmiten riskeiksi intressiritiirit, esimerkiksi liike-elämän ja tutkimuslaitosten kesken, verkostossa olevien eri partnereitten ydinosaamisen siirtymisen väärille tahoille sekä taloudelliset riskit. Yksi osallistuja nosti haastattelun lopuksi esille luottamuksen tärkeyden.

”Ehkä tuossa on kaikista tärkein asia se luottamus siinä verkostossa. -- Ehkä se sitten näitten yhteisten ongelmaratkaisujen kautta, kun ratkastaan asiakkaan ongelmia yhdessä. Ehkä se luottamus kasvaa siinä.” Kehittämispäällikkö, avainkumppani A.

Sama osallistuja mainitsi myös, että kaikki avainkumppanit tulisi saada aktivoitua. Hän näki kehityksen vaarana sen, että vesiosaamiskeskuksen toiminta jää yhden toimijan varaan ja muut eivät olekaan osaamiskeskusta yhtä voimakkaasti kehittämässä.

Kukaan osallistujista ei nähnyt vesiosaamiskeskuksen verkostoon osallistumiselle ehdottomia esteitä. Esteettömyyttä perusteltiin muun muassa organisaation osaamisen erikoistumisella ja julkiset organisaatiot sillä, että heillä ei ollut kaupallisia tuotteita. Neljä kymmenestä osallistujasta mainitsi mahdollisia rajoitteita. Rajoitteiksi mainittiin aika ja vesiosaamiskeskuksen toimintaan osallistumisen juridisen muodon selviäminen. Yksi osallistuja huomautti, että luottamusvälisissä tutkimuksissa panos ei voi olla sata prosenttia, jos pitää miettiä julkisia lausuntoja. Yksi osallistujista oivalsi esteiden olevan korvien välissä. Vesiosaamiskeskuksen perustajan mielestä esteet vesiosaamiskeskuksen toiminnalle ovat ennakkoluulot ja vanhat toimintatavat eli muutosvastarinta ja rakennemuutoksen pelko. Vesiosaamiskeskuksen perustaja näki, että Suomessa on käynnissä rakennemuutos, jonka seurauksena tarvitaan uudenlaisia liiketoimintamuotoja ja työpaikkoja jaetaan sen seurauksena osittain uudelleen.

5.5 Vesiosaamiskeskuksen viestintä

Vesiosaamiskeskuksen tarjonnan, kysynnän, mahdollisuuksien ja riskien selvittämisen jälkeen osallistujilta tiedusteltiin lopuksi millaista tietoa, he haluaisivat saada vesiosaamiskeskukselta ja millaisen kuvan he haluaisivat luoda osaamiskeskukselta asiakkaille. Sisäisessä viestinnässä huomiota kiinnitettiin tiedon laatuun ja sisältöön, kun taas ulkoisessa viestinnässä tuotiin esille viestinnän tyyliä sekä viestinnän sisältöä ja brändiä. Toiveet viestinnästä olivat verraten yhtenäisiä ja toisiaan täydentäviä eikä ristiriitaisuuksia tullut esille.

5.5.1 Sisäisen viestinnän sisältö

Kysyttäessä millaista tietoa osallistujat halusivat vesiosaamiskeskukselta he kommentoivat toivomansa tiedon sisältöä sekä tiedonvälityksen keinoja ja viestintäteknologiaa. Laadullisesti vesiosaamiskeskukselta haluttiin avointa ja läpinäkyvää tietoa, mutta toisaalta toivottiin, että pystyttäisiin varmistamaan tietojen säilyminen luottamuksellisena ja vain avainkumppaneiden välisenä. Tiedon toivottiin olevan täsmällistä ja ajoissa saatavilla sekä helposti löydettävissä ja viitattavissa.

Sisällöllisesti tietoa toivottiin ensinnäkin kaikista alalla toimivista yrityksistä sekä tarkemmin osaamiskeskuksen avainkumppaneiden palveluajatuksista, osaamisesta, projekteista ja tuotteista. Yksi osallistuja määritteli, että tarvitaan tietoa siitä mitä ja kuinka korkeatasoisia resursseja vesiosaamiskeskuksessa on asiakkaiden haasteiden ratkaisemiseen. Toiseksi toivottiin tietoa asiakkaiden tarpeista ja ongelmista sekä ylipäätään siitä, ketä asiakkaita vesiosaamiskeskuksella on. Kolmanneksi haluttiin saada tietoa osaamiskeskuksen projektisuunnitelmista ja niiden etenemisestä. Tarkemmin sanottuna projekteista toivottiin tietoa tavoitteista, toimenpiteistä, asioiden etenemisestä ja tuloksista. Eräs osallistuja tiivistä vesiosaamiskeskukselta tarvittavan tiedon seuraavasti.

"--täsmällisen kuvauksen siitä mitä saamme WWH:lta ja mitä meiltä vaaditaan vastineeksi." Ohjelmakoordinaattori, avainkumppani B.

Jatkossa toivottiin ajan tasalla olevaa tietoa edellä mainituista asioista ja siitä, miten vesiosaamiskeskus kasvaa. Haluttiin olla tietoisia, kun tiedot muuttuvat ja kun tulee esimerkiksi uusia asiakkaita ja projekteja.

Vesiosaamiskeskus nähtiin myös markkinointikanavana. Yksi osallistuja esitti tarvittavan markkinointityökaluja ja verkostoja, joille suunnata markkinointiviestintää. Kaksi osallistujaa ehdotti vesiosaamiskeskukselle viestintäkanavia, vaikka niitä ei varsinaisesti kysytty. Näistä mainittiin sähköposti, uutiskirje ja uutistiedotteet. Uutiskirjeistä ehdotettiin nimeltä Uutisia Keski-Suomesta, joka on Human Technology -klusterin kymmenen kertaa vuodessa ilmestyvä uutiskirje. Siihen tarjouduttiin tekemään juttu vesiosaamiskeskuksen julkaisemiseen liittyen. Kaksi osallistujaa koki vaikeaksi määrittellä tässä vaiheessa mitä tietoa vesiosaamiskeskukselta haluaisi.

Vesiosaamiskeskuksen perustaja ehdotti yhdeksi, jo potentiaalisten asiakkaiden kanssa esille nousseksi, tarpeeksi asiantuntijaraporttien (white paper) laatimista. Yleisesti ottaen vesiosaamiskeskuksen perustaja näki avainkumppaneiden ja asiakkaiden tarvitsevan reaaliaikaista tietoa todellisista sovelluskohteista sekä tietoa eri tekniikoiden toimivuudesta eli puolueetonta referenssi- ja tutkimustietoa. Sisäisen viestinnän haluttiin siis olevan luottamuksellista, täsmällistä, ajantasaista ja helposti saatavilla. Sisällöllisesti tietoa kائیvattiin muista avainkumppaneista, asiakkaista sekä toiminnan suunnitelmista ja tuloksista.

5.5.2 Vesiosaamiskeskuksen brändi

Vesiosaamiskeskukselta haluttiin tiivistetysti myös ulospäin luoda kuva avoimena, laadukkaana ja aktiivisena vesisektorin yhteistoiminta- ja vaikuttamiskeskuksena. Laadullisesti vesiosaamiskeskuksen toivottiin olevan mahdollisimman vetovoimainen ja korkeatasoinen osaamiskeskittymä, asiantuntijafoorumi ja osaajapooli, joka keskittyy spesifisten ympäristöongelmien ja -haasteiden ratkaisemiseen. Vesiosaamiskeskuksen nähtiin olevan tiedonkeskittymä ja -lähde, ja siihen liitetyn kuvan haluttiin olevan realistinen. Kaikkien osallistujien koettiin olevan samalla tasolla ja samalla asialla.

Vesiosaamiskeskuksen haluttiin edistävän ympäristömyönteistä teollisuuden ja elinkeinotoiminnan tutkimusta. Yksi osallistuja viittasi Suomi-brändiin ja sen puhtauden korostamiseen ja hyödyntämiseen seuraavasti.

"-- etenki ulospäinki niin tää tietyllä lailla tää Suomi-brändi ja sen puhtaus ni, et osataan sitä tuoda esiin. Et koska sehän on mun mielestä niinku just meidän suomalaisten etu. Varsinkin, että me pystytään hyödyntään tätä niin ku puhdasta Suomea ja tuoda sitä esille sitten, kun ratkastaan muidenkin haasteita ja ongelmia. Niin se olis semmonen minkä näkis mielellään sitten, että käytettäis." Kehitysjohtaja, avainkumppani C.

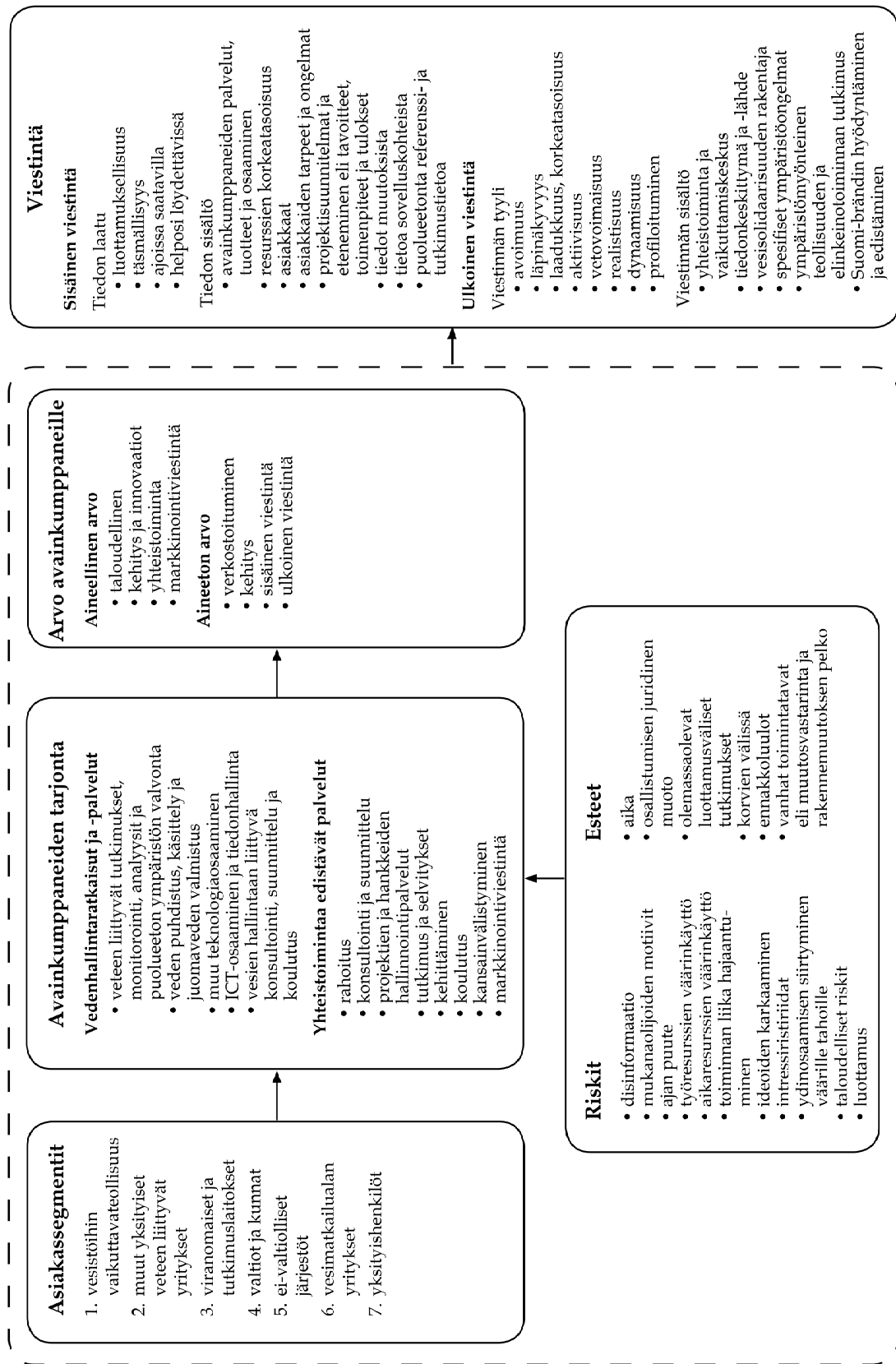
Vesiosaamiskeskuksen nähtiin edistävän Suomen ja Keski-Suomen yhteistoimintaa vesialalla. Yksi osallistuja näki vesiosaamiskeskuksen vesisolidaarisuuden rakentajana.

Osallistujat kommentoivat myös vesiosaamiskeskuksen oletettavaa verkkopalvelua. Avoimuuden koettiin madaltavan kynnystä kirjoittaa vesiosaamiskeskuksen verkkopalveluun. Yksi vastaajista muistutti ihmisten kiireestä ja kirjoittamisen kynnyksestä verkkofoorumeihin. Vesiosaamiskeskuksen verkkofoorumien tulisi olla helposti lähestyttävä paikka, jonne on helppo heittää kysymyksiä ja jossa pystytään keskustelemaan asiasta kuin asiasta ja ongelmista ihan oikeasti. Yksi osallistuja näki, että vesiosaamiskeskuksella tulisi olla joku viestinnän alan ihminen, joka reagoisi sidosryhmien palautteeseen mahdollisimman nopeasti, mikä edistäisi uskottavaa kuvaa organisaatiosta.

Teknologiavälitteiseltä viestinnältä vaadittiin ehdotonta helppokäyttöisyyttä. Yksi osallistujista tiivistä asian näin.

"Ongelmat saattaa olla suuria, mutta niistä keskusteleminen ei saisi olla ongelma." Myyntijohtaja, avainkumppani H.

Vesikeskuksen brändin luomista mietittiin myös hyvin konkreettisista lähtökohdista. Yksi vastaaja tiedusteli kuinka tämän tutkimuksen tulokset ja vesiosaamiskeskuksen toiminta aiotaan julkaista. Yksi osallistuja totesi, ettei tällä hetkellä osaisi antaa asiakkaille perusteltua kuvaa siitä mitä hyötyä vesiosaamiskeskukselta asiakkaalle olisi. Vesiosaamiskeskuksen perustajan näkemyksen mukaan vesiosaamiskeskuksen brändin tulisi olla avoin laadukas, aktiivinen ja vaikuttava. Osaamiskeskuksen tulisi sisältää paras osaaminen, tekniikka ja ammattitaito. Sen viestinnän pitäisi olla dynaamista ja kohteen mukaan profiloitua. Seuraavan sivun kuviossa 7 on tiivistetty koko tutkimuksen keskeisimmät tulokset.



KUVIO 7 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista

6 POHDINTA

Tässä luvussa luodaan aluksi yhteenveto tutkituista tuloksista ja peilataan vastauksia teoriaosuuteen sekä annetaan näiden pohjalta vesiosaamiskeskukseen viestintään liittyviä suosituksia. Alkuvaiheessa vesiosaamiskeskuksen viestinnän suunnittelusta ja toteutuksesta vastaa oletettavasti yksi henkilö. Näin ollen pohdinnassa kulkevat käsi kädessä johtotason neuvot ja käytännön toteutuksen vinkit. Seuraavaksi tarkastellaan yhteisarvon tuottamista vastausten valossa ja vastataan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Tämän jälkeen pohditaan B2B-yhteisbrändin luomista tulosten kannalta ja vastataan toiseen tutkimuskysymykseen sekä arvioidaan kuinka B2B-yhteisbrändillä voidaan tukea yhteisarvon tuottamista. Kappaleen lopuksi arvioidaan tutkimuksen uskottavuutta ja luotettavuutta sekä ehdotetaan jatkotutkimusaiheita.

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena oli tarjota uutta tietoa siitä, kuinka B2B-yhteisbrändillä voidaan vahvistaa organisaation yhteisarvon tuottamista. Kuten Gummesson ja Polese (2009, 338) ovat todenneet, tutkimuksen tulisi tuottaa uutta tietoa eikä vain keskittyä analysoimaan historiaa. Aihetta tarkasteltiin uuden perustettavan vesiosaamiskeskuksen avulla. Erittymisenä tarkastelukohteena oli selvittää kuinka avainkumppanit voivat tuottaa yhteisarvoa vesiosaamiskeskuksessa, ja kuinka avainkumppanit voivat osallistua B2B-yhteisbrändin luomiseen.

6.1 Yhteenveto tuloksista ja johtopäätelmät

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että valituilla avainkumppaneilla on hyvät mahdollisuudet tuottaa yhteisarvoa vesiosaamiskeskuksessa ja sen yhteistoiminnan kautta sekä omalle organisaatiolleen, asiakkaille että yhteiskunnalle. Osallistujien tarjonta yhdessä on laajaa ja korkeatasoista. Vastauksista kävi ilmi, että tahtoa, teknologiaa ja osaamista on, kun löytyy ne yhteen kokoava taho. Tämä on hyvä lähtökohta vesiosaamiskeskuksen toiminnalle.

Vesiosaamiskeskuksen hyvät yhteistoimintamahdollisuudet tarjoavat lupaa-
van lähtökohdan myös B2B-yhteisbrändin luomiselle.

6.1.1 Vesiosaamiskeskuksen tarjonta ja kysyntä

Palveluiden korostuminen vastauksissa tukee Ballantynen ja Aitkenin (2007) tutkimusta siitä, että palvelut ovat tulevaisuudessa organisaatioiden arvon tuottamisen perusta ja tuotteet ovat palvelun välineitä. Vesiosaamiskeskuksen on Hatchin ja Schultzin (2003) suosituksen mukaan hyvä keskittyä luomaan palvelukeskeistä organisaatiobrändiä. Myös vesiosaamiskeskuksen perustajan näkemys on yhtenäinen tämän kanssa. Avainkumppaneina on jo alkuvaiheessa rahoittajia, mikä on aloittavalle organisaatiolle tärkeää. Läpinäkyvyyden ja avoimuuden periaatteella vesiosaamiskeskus voisi joissain yleishyödyllisissä tapauksissa kokeilla myös avoimen lähteen teknologioiden kehittämistä.

Vesiosaamiskeskuksen tavoitteena on koota mahdollisimman monipuolinen verkosto, joka tarjoaa laajat näkökulmat vesialalle, erilaisia vahvuuksia ja eri tahojen entistä tiiviimpää yhteistyötä. Toiminta-ajatukseen kuuluu, että mukana on sekä julkisia että yksityisiä organisaatioita ja tulevaisuudessa myös yksityishenkilöitä. Osaamiskeskuksen tarjonnan voisi viestinnän näkökulmasta nimetä seuraavasti: 1. älykkäät vedenhallintaratkaisut ja -palvelut (smart water solutions and services) sekä 2. yhteistoiminnan tukipalvelut (cooperation services). Vesiosaamiskeskus tähtää voimakkaaseen liiketoiminnan kasvuun, joten tämän tutkimuksen perusteella sen on hyvä tulevaisuuden tarjonnassakin keskittyä erityisesti yrityksiin, joilla oli selkeitä kasvutavoitteita. Tavoitteista on hyvä viestiä ajoissa. Viestinnällä voidaan yrittää vaikuttaa ihmisten asenteisiin. Ajoissa välitettävä tieto antaa paremmin aikaa valmistautua ja osallistua toimintaan.

Teollisuus on laaja ala ja vaikuttaa olevan avainkumppaneille asiakkaiden toimialoista tutuin. Monella teollisuuden alalla veden ja nesteiden laatu onkin olennaista sekä tuotannossa että päästöissä. Teollisuudessa voi olla myös julkista sektoria paremmin maksavia asiakkaita, joten tämä voisi olla hyvä asiakassegmentti panostaa vesiosaamiskeskuksen alkutaipaleelle. Avainkumppaneilla on kokemusta prosessien parantamisesta. Tämä tuottaa todellista arvoa asiakkaille (Martin 2011; Porter & Kramer 2011). Kaivannaisteollisuuden korostuminen osallistujien vastauksissa johtunee siitä, että ala on

ollut paljon esillä mediassa juuri syksyllä 2012 Talvivaaran monimetallikaivoksen päästöjen takia.

Vesiosaamiskeskus voisi aluksi lähteä toteuttamaan pienempiä asiakasprojekteja. Kokemuksen lisääntyessä ja käytännön yhteistoimintamuotojen selkeytyessä voi WWH tavoitella suurempien yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisemista, kuten vesiosaamiskeskuksen perustajan mainitseman Itämeren puhdistamista. Terveys ja hyvinvointi eivät tulleet toimialana esille, mutta ne voisivat kasvavana alana olla myös yksi vesiosaamiskeskuksen asiakas-segmenteistä.

Tutkimustulosten perusteella kysyntä ja tarjonta vastasivat hyvin toisiaan. Tämä voi myös johtua siitä, että osallistujien oli helppo määritellä ne asiakastarpeet, joihin heidän organisaationsa pystyy vastaamaan. Lisäksi tarjonnan ja asiakastarpeiden kattavat vastaukset osoittavat, että avainkumppanit tuntevat markkinat hyvin. Juomaveden valvonta ei tullut vastauksissa terminä esille. Suomessa ei juomaveden laadun turvaamista vielä nähdä yhtä merkittävänä markkinamahdollisuutena kuin maailmalla, jossa se koetaan yhdeksi tärkeimmistä vesialanhaasteista (esim. Vörösmarty, McIntyre, Gessner, Dudgeon, Prusevich, Green, Glidden, Bunn, Sullivan, Liermann & Davies 2010). Tämä tarve on hyvä huomioida jo alkuvaiheessa kansainvälistymistä suunniteltaessa.

6.1.2 Vesiosaamiskeskuksen mahdollisuudet ja riskit

Aineellisen ja aineettoman arvon raja näyttää tulosten valossa hieman päällekkäiseltä, mikä on brändin arvoa tutkittaessa tyypillistä (Leek & Christodoulides 2012, 110). Esimerkiksi kasvua ja innovaatioita tarjottiin molempiin kysymyksiin. Innovaatiot mainittiin tärkeänä aineellisena arvona, mikä tukee klustereista tehtyjä tutkimuksia (Arikan 2009; Liela ym. 2010). Osallistujat eivät maininneet vesiosaamiskeskuksen toiminnan tuovan säästöjä, mutta Porterin ja Kramerin (2011, 68 - 71) mukaan klustereilla voidaan saavuttaa myös merkittäviä säästöjä.

Brändin luominen ja siihen liitetyt asiat olivat tutkimuksen mukaan yksi tärkeimmistä aineettomista arvoista. Osallistujat toivoivat yhteisbrändin lisäävän asiakkaiden luottamusta. Näin ovat myös Bengtsson ja Servais (2005) sekä Kalafatis, Remizova ja Singh (2012, 628 - 629) osoittaneet B2B-yhteisbrändäyksen vaikuttavan. Yksi osallistuja toivoi yhteisbrändäyksen

edistävän pk-yritysten kasvua, mikä vahvistaisi Juntusen, Saraniemen, Haltusen ja Tähtisen (2010) tutkimustuloksia. Beverlandin, Napolin ja Yakimovan (2007b, 397) mukaan asiakkaan myyntitilanteeseen osallistumisen lisääntyessä brändin aineettomien ominaisuuksien merkitys kasvaa. Brändin tunneperäiset ominaisuudet voivat olla yhteydessä toiminnallisiin ominaisuuksiin, joten toiminnallisia vahvistamalla voidaan mahdollisesti vaikuttaa myös emotionaalisiin ominaisuuksiin (Leek & Christodoulides 2012, 110).

Riskejä osallistujat näkivät vähän. Kaikella liiketoiminnalla on kuitenkin riskinsä, ja vesiosaamiskeskuksen tulisi alkuvaiheessa kartoittaa ja tuoda rohkeasti esiin mahdolliset riskit. Tämä on yksi osa avointa menettelyä ja viestintää sekä ennakoivaa riskien ehkäisemistä. Riskien pohjalta vesiosaamiskeskus voisi myös luoda kriisiviestintäsuunnitelman. Luottamuksen nostaminen jopa verkoston tärkeimmäksi tavoitteeksi osoittaa, että tämä tutkimus on linjassa uusimpien tutkimusten (Andersen & Kumar 2006; Lynch & de Chernatony 2007) kanssa, joiden mukaan B2B-brändien on rakennettava luottamusta ja tunneperäisiä siteitä sidosryhmiensä kanssa. Vesiosaamiskeskuksen täytyisi Leekin ja Christodoulides (2012, 110) tutkimuksen perusteella pyrkiä ostotilanteessa vähentämään riskin tunnetta ja kasvattamaan luottamusta. Suhteita voidaan rakentaa ennen yhteistyötä esimerkiksi avainkumppaneiden yhteisillä tapaamisilla.

Tutkimustulosten perusteella näyttää siltä, että vesiosaamiskeskuksen on hyvä määritellä toimintatapansa mahdollisimman selkeästi. Esimerkiksi kuinka toimitaan strategisessa partneruudessa, jos useampi toimittaja haluaa tarjota samaa tuotetta, palvelua tai osaamista. Tulevaisuudessa kansainvälistyminen voi tuoda taloudellisia riskejä. Uudenlaisia riskejä voi tulla vastaan myös kehittyvillä markkinoilla (Olsen & Boxenbaum 2009). Yhteisbrändin kannalta katsottuna riskejä voivat olla brändin vahingoittuminen muiden kumppaneiden toimista johtuen (Christopher & Gaudenzi 2009) sekä ulkoisten lähteiden toiminnan vaikea suunniteltavuus ja hallittavuus (Einwiller & Will 2002). Gummessonin ja Polesen (2009, 341) tutkimuksen mukaan on otettava myös huomioon, ettei vesiosaamiskeskuksessa toimiva avainkumppani voi maksimoida omaa voittoaan muiden verkostokumppaneiden kustannuksella.

Esteitä vesiosaamiskeskuksen toimintaan osallistumiselle vastaajat näkivät erittäin vähän. Yhden osallistujan ja vesiosaamiskeskuksen perustajan vastauksissa korostui, että esteet ovat pääosin henkisiä. Pelko tulevasta on myös tutkimusten mukaan yksi toiminnan esteistä (Bengtsson & Servais 2005, 709).

Vesikeskuksen toiminnan kannalta on hyvä asia, että konkreettisia esteitä koettiin olevan vähän. Myönteisiä asenteita voidaan yhä edistää viestinnällä.

6.1.3 Vesiosaamiskeskuksen viestintä

Osa osallistujista halusi vesiosaamiskeskukselta avoimuutta toiset taas korostivat, että tiedon tulisi olla luottamuksellista avainkumppaneiden kesken. Näin ollen vesiosaamiskeskus tarvitsee viestintäkanavia kahteen tarkoitukseen. Sisäiset viestintäkanavat, joissa avainkumppanit voivat luottamuksellisesti keskustella projekteihin liittyvistä yksityiskohdista ja ulkoiset kanavat, joissa jaetaan kaikille julkista tietoa. On huolehdittava, että kokonaisuudessaan viestintä on kuitenkin yhdenmukaista, eikä ristiriitaisia viestejä tule. Nykyisessä viestintäkulttuurissa rajat yksityisten ja organisaation tietojen välillä ovat yhä häilyvämmät.

Vesiosaamiskeskuksen perustaja mainitsi, niin asiakkaiden tarpeiden kohdalla kuin avainkumppaneiden vesiosaamiskeskukselta tarvitseman tiedon kohdalla, että eri sidosryhmät tarvitsevat puolueetonta tietoa eri tekniikoiden toimivuudesta erilaisten ongelmien ratkaisussa. Koska tietoa on usein saatavissa monesta eri lähteestä, ja tämä tieto voi olla ristiriitaisakin, on puolueettomalle tiedolle tarvetta. Vesiosaamiskeskuksen olisi hyvä tavoitella asemaa asiantuntijana, joka voisi tuottaa neutraalia tietoa kaikkien verkostonsa osapuolten ja median käytettäväksi. Viestinnällä on merkittävä rooli organisaatioiden ja ihmisten liikkeelle saamisessa uuden toiminnan aloittamiseksi. Verkosto-organisaatio ei toimi ilman tehokasta viestintää.

Vesiosaamiskeskuksen tulee yhteisbrändiä luodessaan ottaa huomioon eri sidosryhmät. Erityisesti B2B-brändin luomisessa suhteet ovat tärkeitä (Beverland ym. 2007a; Davis ym. 2008, 221; Leek & Christodoulides 2012, 108). Myös vesiosaamiskeskuksen perustaja toivoi profiloitua viestintää. Tärkeimmät sidosryhmät voisivat olla avainkumppanit ja asiakkaat. Tämän tutkimuksen perusteella nämä voivat olla myös osittain päällekkäisiä. Esimerkiksi tutkimuslaitokset ja ympäristöjärjestöt voivat kuulua molempiin ryhmiin. Tärkeintä olisikin kokonaisvaltainen yhteistyö ja yhdenmukainen viestintä (Balmer & Gray 2003; Juntunen ym. 2010). Avoimuus, läpinäkyvyys ja realismi ovat viestinnän tämän hetken trendejä, niin kuin kävi vastauksistakin ilmi. Brändien kokonaisvaltainen merkityksellisyys, yksinkertaisuus ja inhimillisyys, ei teknologia, erottavat tulevaisuuden brändit (Kotler &

Pfoertsch 2007, 361). Vastauksistakin selvisi, että teknologiaa on, mutta integraattoria ja vesisolidaarisuuden rakentajaa tarvitaan.

Sisäinen omistajuus on yhteisbrändin luomisessa tärkeää (Beverland ym. 2007a, 1091). Organisaatiot muodostuvat ihmisistä. Yksilölliset erot korostuvat ihmisten motivaatioissa ja sitoutumisessa myös vesiosaamiskeskuksen toimintaan. Esimerkiksi avainkumppanit, joiden oli aikaisemman yhteistyön vuoksi oletettavaa antaa tutkimuksen kannalta olennaista tietoa, eivät osallistuneet tutkimukseen ja toisaalta taas tuli uusia avainkumppaneita, joiden panos oli kokonaisuuteen nähden merkittävä. Haastateltavat olivat kiinnostuneita vesiosaamiskeskuksen toiminnasta ja näkivät avainkumppanuuden myönteisesti. Tärkeää onkin, että vesiosaamiskeskus hakee kumppanikseen motivoituneita ja aktiivisia henkilöitä oikeista organisaatioista. Hyvä olisi kuitenkin olla useita suhteita samaan organisaatioon, ettei toiminta ole yhden henkilön varassa (Leek & Christodoulides 2012, 111).

Vastauksissa ilmeni, että kynnyks kirjottaa aineiston keruussa käytettyyn verkkopaneeliin oli toisille suuri, esimerkiksi muiden kiireiden vuoksi. Teknologiavälitteisen viestinnän lisäksi tarvitaan täydentävää kasvokkaisviestintää. Vuorovaikutuksella on pyrittävä edistämään brändin arvostusta (de Chernatony 2009, 104). Vesiosaamiskeskus voisi esimerkiksi järjestää Hub-kokouksia eri aiheista sekä avainkumppaneilleen että asiakkailleen. Verkostoitumisen ja avoimuuden lisäämiseksi voisi olla myös hyväksi järjestää joi-takin tapaamisia kaikkien sidosryhmien kesken. Vesiosaamiskeskuksen olisi julkaistava toimintansa alkaminen. Julkaisutilaisuudessa voitaisiin esitellä esimerkiksi tämän tutkimuksen ja ensimmäisten yhteistyöprojektien tulokset. Julkaisutilaisuus antaisi vesiosaamiskeskukselle näkyvyyttä ja lisäisi tietoisuutta.

Sosiaalinen media tukee brändin yhteisluonnin prosesseja tarjoamalla sidosryhmille ennenkuulumattomia vuorovaikutusmahdollisuuksia (Hatch & Schultz 2010). Tutkimusaineiston keruuseen perustettuun verkkopaneeliin viitattiin osittain niin kuin se olisi jo vesikeskuksen sähköinen foorumi. Oletettavaa on, että osaamiskeskuksella on tulevaisuudessa sidosryhmilleen sähköinen foorumi, jolla se pyrkii vahvistamaan myös brändiään, kuten Persson (2010, 1275) on ehdottanut. LinkedIniä ei kuitenkaan koettu tarpeeksi helppokäyttöiseksi, joten foorumiksi tulisi miettiä muita vaihtoehtoja. Sähköiselle foorumille voi esimerkiksi teettää oman ohjelmiston. Tärkeintä on toimivuus. LinkedIn voi olla yksi kanava, mutta ihmiset vaikuttavat enem-

mänkin lukevan sinne tuotettua sisältöä kuin kirjoittavan itse. Vaikeakäyttöisyys voi osittain johtua myös eri käyttöjärjestelmien eroista.

Vesiosaamiskeskuksen fokus voisi alussa olla joku avainkumppaneille tuttu ala. Toiminnan voisi aloittaa konkreettisilla asiakasprojekteilla, joihin osallistuisi muutama avainkumppani. Toimeksiantojen suurentuessa osaamiskeskus voi laajentaa avainkumppaniverkostoaan. On tärkeää saada alusta asti mukaan yhteistyöhön sekä motivoituneet avainkumppanit että asiakkaat. Yhtenäistä osaamisverkostoa on vaikea korvata. Tulevaisuuden merkittävimmät kilpailutekijät ovat uusissa liiketoimintamalleissa ja alustoissa. Osaamiskeskuksen tulisi yhtenä keskeisimmistä valteistaan edistää innovatiivisuutta ja uusia toimintamenetelmiä. Kuten tutkimukseen osallistuneet henkilöt toivoivat, tulisi vesiosaamiskeskukselta välittää kattavaa ajankohdataista tietoa. Yhtenä esimerkkinä tästä tutkielmasta voisi tiivistää avainkumppaneille alustavan tietopaketin vesiosaamiskeskuksen lähtökohdista.

6.2 Yhteisarvon tuottaminen

Tutkielman ensimmäinen tutkimuskysymys oli:

Kuinka avainkumppanit näkevät tuottavansa yhteisarvoa vesiosaamiskeskuksessa?

Tämän tutkimuksen perusteella vesiosaamiskeskuksella on hyvät mahdollisuudet yhteisarvon tuottamiseen. Seuraavaksi käsitellään tulosten näkökulmasta yhteisarvon tuottamisen osa-alueet eli tuotteiden ja palveluiden uudelleen määrittely, arvoketjun tuottavuuden uudelleen arviointi ja paikallisen klusterin kehittäminen. Tämän jälkeen arvioidaan tuloksia yhteisarvon tuottamisen rakennuspalikoiden avulla. Rakennuspalikoista visio ja strategia voidaan alustavasti luoda tämän tutkimuksen perusteella. Lisäksi voidaan tehdä suunnitelmat toimitukselle ja suoritukselle.

Resurssien integrointi on monitahoinen verkostojohtoinen prosessi, jossa kaikki osapuolet ainutlaatuisesti yhdistävät resurssinsa omaksi ja muiden hyödyksi (Vargo 2008, 211). Vesiosaamiskeskuksella vaikuttaa olevan kattava tarjonta jo tutkimukseen osallistuneiden avainkumppaneiden toimesta. Tämä luo monia yhteisarvon tuottamisen mahdollisuuksia. Avainkumppanit osoittavat tuntevansa potentiaalista asiakaskuntaa ja heidän tarpeitaan hyvin. Jatkossa on hyvä Porterin ja Kramerin (2011) mukaan kartoittaa myös kohteet, joissa yhteistoiminnalla voidaan säästää.

Osallistujilta löytyy motivaatiota yhteisarvon tuottamiseen. He näkevät vesiosaamiskeskuksesta paljon sekä aineetonta että aineellista arvoa ja vain vähän riskejä tai esteitä toimintaan osallistumiselle. Kokonaisuutena osallistujilla on verraten yhtenäinen kuva vesiosaamiskeskuksesta ja siitä millainen sen yhteisbrändistä pitäisi luoda. Vesiosaamiskeskuksen olisi hyvä hakea arvomaailmansa esilletuomiseksi ja viestinnän edistämiseksi Suomalaisen Työn Liiton (2012a) myöntämää Yhteiskunnallinen yritys -merkkiä.

6.2.1 Yhteisarvon tuottamisen osa-alueet

Porterin ja Kramerin (2011) yhteisarvon tuottamisen osa-alueet avustavat yhteisarvon käytännön tuottamista. Vesiosaamiskeskuksen tuotteet, eli ratkaisut ja palvelut, sekä markkinat, eli asiakassegmentit, on alustavasti määriteltä. Segmentit ovat vesistöihin vaikuttavateollisuus, muut yksityiset veteen liittyvät yritykset, viranomaiset ja tutkimuslaitokset, valtiot ja kunnat, eivaltioliset järjestöt, vesimatkailualan yritykset ja yksityishenkilöt. Alussa keskitytään suomalaisille markkinoille, ja myöhemmin toimintaa laajennetaan kansainvälisille markkinoille.

Yksi osallistuja näki aineellista arvoa saavutettavan viemällä projekti- ja laiteosaamista kehittyville markkinoille ja näin auttamalla loppukäyttäjät suoraan modernille tasolle sekä vesien valvonnan turvalliselle tasolle. Näillä markkinoilla on suuren ja nopean globaalin kasvun mahdollisuus (Pralad & Hammond 2002; Hart 2005; Yunus ym. 2010). Vesiosaamiskeskus voi benchmarkata kuinka esimerkiksi Grameen Veolia (Yunus ym. 2010, 309) ja WaterHealth International (Borgonovi ym. 2011, 9) ovat toteuttaneet uudenlaisten veden käsittelyjärjestelmien tuotekehityksen ja myynnin vähävaraisille seuduille.

Arvoketjulla luodaan klusterin avainkumppaneista muodostuva alku, jota tulee tarkentaa toiminnan edetessä. Vesikeskuksen on suositeltavaa aloittaa pienemmillä projekteilla ja kokemuksen karttuessa edetä vastaamaan yhä suurempiin haasteisiin. Klusterille on tämän tutkimuksen pohjalta olemassa hyvät lähtökohdat ja motivoituneita avainkumppaneita. Kun arvoketju on luotu, on Porterin ja Kramerin (2011, 68 - 71) mukaan kartoitettava ketjun pullonkaulat ja pyrittävä parantamaan toimitusketjua niiltä osin. Liiketoimintalähtöinen klusteritoiminta on yhteisarvon tuottamisen edistynein muoto (ibid., 72 - 75). Klustereiden on havaittu edistävän muun muassa in-

novaatioita, kilpailukykyä ja tiedon jakamista (Arikan 2009; Liela ym. 2010). Vesiosaamiskeskuksesta on jo monipuolisesti rahoittajien sekä yksityisten ja julkisten kumppaneiden yhteistyötä, kuten Kania ja Kramer (2011, 39) ovat yhteisarvon tuottamisen klusterimahdollisuuksiksi ehdottaneet. Jatkossa osaamiskeskus voisi tehdä monisidosryhmäaloitteita ja yhteisvaikutusaloitteita (ibid.).

6.2.2 Yhteisarvon tuottamisen rakennuspalikat

Yhteisarvon tuottamisen avuksi on luotu kymmenen rakennuspalikan suunnitelma (Vaidyanathan & Scott 2012, 112). Nämä kymmenen rakennuspalikkaa voidaan ryhmitellä vision, strategian, toimituksen ja suorituksen mukaan. Vesiosaamiskeskusten perustaja näkee vesiosaamiskeskusten visiona olla globaali tiedon ja yhteyksien keskittymä maailman puhtaiden vesien valvonnassa (vesiosaamiskeskusten perustajan henkilökohtainen tiedonanto 11.10.2012). Visio kertoo kasvutavoitteista, ja niistä on hyvä viestiä jo toiminnan alussa. Myös yli puolet osallistujista tavoittelee kasvua eli laajempaa, kokonaisvaltaisempaa ja kansainvälisempää toimintaa sekä vesisektorin vahvistamista.

Visiossa on hyvä huomioida, että osallistujat halusivat luoda vesiosaamiskeskuksesta avoimen, laadukkaan ja aktiivisen yhteistoiminta- ja vaikuttamiskeskuksen. Vesiosaamiskeskusten johdolla vaikuttaa olevan hyvä näkemys organisaatiosta yhteisarvon tuottamisen moottorina. Uusi ajatusmalli vaatiikin sitoutunutta johtoa (Berenbeim 2005, 248). Nyt osaamiskeskusten toiminnan alussa on kirkastettava visio täsmällisemmäksi. Avainkumppaneita voidaan sitouttaa ja osallistaa, esimerkiksi liike-elämän malliin osakkeilla. Tämä voisi lisätä avainkumppaneiden motivaatiota kehittää osaamiskeskusten toimintaa. Myös brändi tähtää tulevaisuuteen ja tukee näin ollen visiota (Nandan 2005; Coleman ym. 2011). Brändillä luodaan pitkän tähtäimen arvoa ja tuottavuutta (Balmer & Gray 2003, 972; Jones 2005, 13; Kotler & Pfoertsch 2007, 359 - 36). Yhteisarvon tuottaminen vaatii usein suuren luokan toimintaa palvelukseen parhaiten niin liiketoiminnan tuottavuutta kuin yhteiskunnan haasteisiin vastaamista (Vaidyanathan & Scott 2012, 113). Näin ollen vesiosaamiskeskusten tulisi asettaa tavoitteet korkealle ja kansainvälisille markkinoille.

Vesiosaamiskeskusten on hyvä määritellä vahva strategia. Strategian tulee heijastaa organisaation ainutlaatuisia asemaa yhteisarvoa tuottavana ve-

siosaamiskeskuksena, verkostonsa puolesta laajoja resursseja ratkoa haastaviakin veteen liittyviä asiakastapauksia sekä kilpailukykyistä tulevaisuuden näkymää Vaidyanathania ja Scottia (2012, 110) mukaillen. Myös organisaatiobrändin luomiseen kuuluu brändiorientoitunut strateginen suunnittelu (Juntunen ym. 2010). Tavoitteiden avulla henkilöstöllä on oltava vapaus valita soveltuvimmat keinot, joilla ne saavutetaan (Vaidyanathan & Scott 2012, 112). Strategiassa on hyvä huomioida sidosryhmien odotukset. Tämä tutkimus tarjoaa suuntaa antavaa tietoa siitä millaisia odotuksia avainkumppaneilla vesiosaamiskeskuksen suhteen on.

Tämän tutkimuksen pohjalta vesiosaamiskeskukselle on luotu edellä kuvailut visio ja strategia. Yhteisarvon tuottamisen rakennuspalikoiden seuraavat vaiheet ovat toimitus ja suoritus. Toimituksessa on hyvä huomioida tehokas resurssien hyödyntäminen, kokonaisvaltainen johtaminen ja avainkumppaneiden aktivointi. Suorituksessa asetettuja tavoitteita tulisi voida mitata. (Ibid., 111.) Alussa seurannan perusteella voidaan tehdä tarvittavia korjauksia strategiassa ja toiminnassa. Ympäristön monitorointi on tärkeää myös, jotta uusiin ilmeneviin liiketoimintamahdollisuuksiin voidaan reagoida nopeasti. Reagointinopeutta korostettiin vesiosaamiskeskuksen asiakaskontaktihin vastattaessakin. Osaamiskeskukselle toivottujen helppokäyttöisten viestintäkanavien tulisi madaltaa asiakkaiden palautteenannon kynnystä. Palautteen saaminen on kehittämisen kannalta erittäin tärkeää (Juntunen ym. 2010).

Onnistuneet suoritukset toteutetaan laajemmassa mittakaavassa ja organisaatio voi jatkaa toimintaansa tulosten perusteella uusille markkinoille. Yhteisarvon tuottamisen suoritusvaiheen viimeinen rakennuspalikka koostuu sisäisestä ja ulkoisesta viestinnästä. (Vaidyanathan & Scott 2012, 113.) Se tukee vesiosaamiskeskuksen perustajan toivetta profiloidusta viestinnästä kehottaen selvittämään kuka tietoa tarvitsee, millaista tietoa ja kuinka nämä viestinnän tarpeet voidaan täyttää. Viestinnällä osaamiskeskus voi ohjata ratkaisukeskeistä ajattelutapaa läpi koko organisaation.

6.3 B2B-yhteisbrändin luominen

Tutkielman toinen tutkimuskysymys oli:

Kuinka avainkumppanit voivat osallistua B2B-yhteisbrändin luomiseen?

Brändin luomisen on havaittu muuttuvan kohti moni-sidosryhmäistä yhteisluontia, jossa brändit käsitetään sidosryhmäverkostojen vuorovaikutuksessa syntyviksi sosiaalisiksi prosesseiksi (Merz ym. 2009). Tutkimukseen osallistuneilla avainkumppaneilla vaikuttaa olevan motivaatiota yhteisen vesiosaamiskeskuksen perustamiseen. Leekin ja Christodoulideksen (2012, 112) B2B-brändin arvon runko auttaa muodostamaan brändin, joka pyrkii luomaan ostajiin sekä brändin toiminnallisiin että tunneperäisiin ominaisuuksiin perustuvan suhteen. Malli on hyvä lähtökohta brändin luomisen käytännön toteutukselle.

Palveluiden toimittajan ominaisuudet vaikuttavat brändin arvoon (Kuhn ym. 2008). Vesiosaamiskeskuksessa toimittajan ominaisuudet muodostuvat varsinkin alussa avainkumppaneiden ominaisuuksista. Avainkumppaneiden ominaisuudet vaihtelevat vasta-alkajista kokeneempiin ja yksityisistä julkisiin organisaatioihin. Organisaatioiden iät ovat vastaperustetuista viisikymmentä vuotta vanhoihin, ja henkilöstön koko vaihtelee alle viidestä lähes 7 000:een. Vähemmän tunnetut brändit hyötyvät tunnetuimmista brändeistä, kun taas vahvemmat brändit saavat enemmän teknologisia etuja (Kalafatis ym. 2012). Monipuolisuus ja poikkialaisuus on suositeltavaa ottaa vesiosaamiskeskuksen brändin valteiksi.

Brändiä voidaan pitää toiminnallisten ja tunneperäisten arvojen summana (Lynch & de Chernatony 2004). Yksi osallistuja toi esille, että vesiosaamiskeskus voisi hyödyntää Suomi-brändiä. Vesiosaamiskeskuksen perustaja puolestaan näki vesiosaamiskeskuksen itsessään lisäävän suomalaista osaamista ja Suomi-brändiä. Molemmat puolet voivat varmasti toteutua. Saman asian eri näkökulmat ovat kuvaava esimerkki vesiosaamiskeskuksen perustajan korkeatavoitteisesta visiosta ja brändistä. Vesiosaamiskeskuksen perustajan esille tuoma matkailu on myös yksi merkittävä tulevaisuuden ala, joka voi olla tärkeä Suomi-brändin näkökulmasta.

B2B-brändin toiminnallisille ominaisuuksille on vesiosaamiskeskuksessa hyvät lähtökohdat. Osalle toiminnallisuuksista, kuten hinnoille, on avainkumppaneiden yhdessä sovittava kriteerit. Näiden on oltava linjassaan, jotta toiminta voi olla läpinäkyvää ja tasapuolista. Yhdenmukaisuutta voidaan lisätä myös järjestämällä yhteisiä tapaamisia ja esimerkiksi yhteistä koulutusta. Lisäksi on sovittava millä perusteilla uusia avainkumppaneita otetaan mukaan toimintaan. On verkoston etu, että tarjontaa, teknologiaa, kapasiteettia ja resursseja on kattavasti. Synergialla haetaan innovaatioita, ja vesiosaamiskeskus voi brändillään viestiä kuvaa ratkaisukeskeisestä ja luovasta osaa-

miskeskuksesta. B2B-brändipääoman tärkeimpänä ohjaajana pidetään Bendixenin, Bukasan ja Abrattin (2004) mukaan laatua, mikä näkyi myös vastauksissa. Luotettavuus tulee yhdessä tekemisen kautta. Esimerkiksi huollon on oltava ennakoivaa, minkä voi toteuttaa pitämällä yllä suhteita, joiden avulla on perillä asiakkaiden tilanteesta.

Usein brändin tunneperäiset ominaisuudet ovat yhteyksissä toiminnallisiin ominaisuuksiin (Leek & Christodoulides 2012, 110). Tunneperäiset ominaisuudet tulevat avainkumppaneiden ja asiakkaiden kokemuksista. Onnistuneet projektit luovat asiakkaille luottamusta. Myös lähipiiriltä kuullut kokemukset vaikuttavat. Yritysbrändipääoma määrittyy asiakkaalle pääasiassa palvelun ja henkilöstön kautta (Keller 2003, 59; van Riel 2005, 846). Uskottavuutta voidaan alussa luoda avainkumppaneiden kokemukseen ja osaamiseen perustuen sekä ensimmäisillä yhdessä toteutetuilla projekteilla. Lisäksi vesiosaamiskeskus voi viestiä referenssien, suositusten ja esimerkkitapausten avulla. Tässäkin on varmistettava, että viestintä on yhdenmukaista.

Ympäristö- ja tilannetekijät vaikuttavat siihen kuinka merkitykselliseksi brändi koetaan (Leek & Christodoulides 2012, 110). Suomessa kaivataan vuoden 2013 alussa uutta toivoa taantuman selättämiseksi. Laman aikaan ostajat ovat vaativampia ja kiinnittävät enemmän huomiota brändin toiminnallisiin ominaisuuksiin. Lama voi vaikuttaa negatiivisesti brändiin. Brändi voi vaikuttaa kalliilta, jolloin ostajat voivat suosia edullisempia ja vähemmän tunnettuja brändejä. (Ibid., 110, 112). Vesiosaamiskeskus suuntaa toimintaansa ulkomaille, jossa on laajemmat markkinat ja volyymin kautta mahdollista saavuttaa enemmän tuottoa. Vastaavaa liiketoimintaan perustuvaa vesiosaamiskeskusta ei ole Suomessa, joten WWH:lla on kilpailuetu yksittäisiin toimijoihin nähden. Kilpailua voidaan vähentää myös sillä, että kaikki hakukkaat, kriteerit täyttävät, toimijat pääsevät mukaan.

Tilannetekijöistä brändiin vaikuttavat tuotteen tai palvelun laji ja oston kriittisyys (Leek & Christodoulides 2012, 110 - 111). Vesiosaamiskeskus tarjoaa pääasiassa kokonaisratkaisuja ja palveluita. Tuotteet ja palvelut muodostavat toisiaan täydentävän kokonaisuuden (Gummesson & Polese 2009, 339). Asiakkailta voi olla monimutkaisiakin ongelmia, jolloin ratkaisut ovat pitkälle räätälöityjä ja erikoistuneita. Täten osaamiskeskuksen palvelut voivat olla ostajille kriittisiä ja niitä on vaikea saada muualta.

Vesiosaamiskeskukselle tulee luoda sekä luottamuksellinen sisäisen viestinnän foorumi että avoin ulkoisen viestinnän julkinen foorumi. Avainkump-

paneille viestitään selkeät säännöt mikä on sisäistä ja mikä ulkoista viestintää. Myös sähköisiä uutiskirjeitä voidaan käyttää sisäiseen viestintään. Sisällöltään sisäisen viestinnän tulee tarjota tietoa asiakkaista, avainkumppaneista, tulevista projekteista ja projektien etenemisestä sekä uusista teknologioista ja toimintamalleista. Yhdenmukaisen viestinnän lisäksi osallistujilla täytyy olla tunne, että he ovat omalta osaltaan vastuussa viestinnän kokonaiskuvas-
ta (Leek & Christodoulides 2012, 111).

Vesiosaamiskeskuksen brändiä ollaan luomassa yhdessä avainkumppaneiden kanssa, jolloin suhteiden arvo korostuu. Ihmiset muodostavat organisaation brändipääoman (Baumgarth & Binckebanck 2011), ja B2B-brändi voidaan määrittellä ostajan ja myyjän väliseksi suhteeksi (Webster & Keller 2004, 397). Yritysmarkkinoilla korostuu henkilökohtaisen myynnin hallitsevuus (Beverland ym. 2007a; Lynch & de Chernatony 2007; Baumgarth & Binckebanck 2011). Vesiosaamiskeskuksen myynnin yhtenäiseen organisointiin on kiinnitettävä huomiota, ja avainkumppaneille on suositeltavaa järjestää yhteinen myyntikoulutus. On tähdättävä pitkäaikaisiin suhteisiin keskittymällä ymmärtämään asiakkaiden tarpeita kokonaisvaltaisesti. Lisäksi tulee huomioida asiakkaiden yhdenmukainen kohtelu (Leek & Christodoulides 2012, 111). Suhdetuki on brändille tärkeää (Beverland ym. 2007a), joten vuorovaikutusta korostetaan ja sille luodaan toimintamahdollisuudet.

6.4 B2B-yhteisbrändi tukemassa yhteisarvon tuottamista

Tässä tutkimuksessa yhteisarvon tuottaminen on perustana B2B-yhteisbrändille. Vesiosaamiskeskuksen tarkoitus ei ole tehdä hyväntekeväisyyttä maineen vuoksi vaan harjoittaa liiketoimintaa tuottavuuden vuoksi. Yhteiskunnallisesti merkittävästä liiketoiminnasta on kuitenkin hyvä viestiä, koska esimerkiksi yhteiskuntavastuulla on tutkitusti positiivinen vaikutus organisaation maineeseen (Brammer & Pavelin 2005). Tuottaessaan palveluita yhdessä saman yhteisön nimissä organisaatio toteuttaa pisimmälle vietyä yhteisbrändäystä (Persson 2010) eli niin sanottua sateenvarjoyhteisbrändäystä (Erevelles ym. 2007). Verkosto-osaaminen vahvistaa organisaation brändi-identiteettiä kokonaisratkaisujen tarjoajana (Beverland ym. 2007a, 1087).

B2B-markkinat muuttuvat kohti arvopohjaista markkinointia (Jones 2005, 10), ja vesiosaamiskeskuksen on hyvä tavoitella merkityksellistä brändiä. Vesiosaamiskeskuksen brändi tulee Urden (2003) ja Baumgarthin (2010) tutkimusten perusteella luoda brändinsä ydinarvoille, jotka ovat vakaita, mutta

voivat silti muuttua ajan kuluessa. Vakaan liiketoiminnan ja viestinnän perustan vuoksi avainkumppaneiden on jaettava vesiosaamiskeskuksen arvot ja visio. Vesiosaamiskeskus voisi tiivistää ydinajatuksensa esimerkiksi seuraavasti: *”WWH World Water Hub tuottaa todellista arvoa asiakkaille ja yhteiskunnalle ratkaisemalla veteen liittyviä haasteita tuottavan liiketoiminnan keinoin”*.

Vesiosaamiskeskuksen viestinnälle on hyvä määritellä kriteerit, jotta yhteisbrändin luominen onnistuu kaikilta osin. Viestinnän tulee olla läpinäkyvää ja avointa. Brändin tulee olla selkeä, koska viestijöitä on paljon ja kaikki ovat vastuussa brändin viestimisestä (Leek & Christodoulides 2012). Ollakseen uudenlaisen liiketoiminnan etulinjassa, viestinnältä on löydyttävä vesiosaamiskeskuksen perustajan toivomaa dynaamisuutta. Dynaamisuutta voi lisätä aktivoimalla sidosryhmiä vuorovaikutukseen (Merz ym. 2009). Vesiosaamiskeskuksen brändin erottuvuutta voidaan lisätä esimerkiksi tehokkailla ratkaisuilla, luovilla innovaatioilla, aidoilla arvoilla sekä monipuolisella ja korkeatasoisella osaamisverkostolla.

Viestintä on huomioitu vesiosaamiskeskuksessa jo ennen sen perustamista, kuten Juntunen, Saraniemi, Halttu ja Tähtinen (2010) ehdottavat. Brändiorientoitunutta strategiaa on tarkoitus Baumgarthin (2010, 666) suositusten mukaan toteuttaa koko organisaatiossa. Olennaista on yhdenmukainen brändiviestintä, kuten tähdentävät Einwiller ja Will (2002), Balmer ja Gray (2003) sekä Juntunen Saraniemi, Halttu ja Tähtinen (2010). Lisäksi brändin arvon tuottamista voisi Hanin ja Sungin (2008, 208) suositusten mukaan toteuttaa kokonaisvaltaisella organisaatioviestintäohjelmalla. Yhtenäisen palvelun varmistamiseksi yhteisbrändin omaavat voisivat Morganin, Deeter-Schmelzin ja Mobergin (2007, 379) ehdotuksesta yhtenäistää rekrytointikriteerinsä ja henkilöstön koulutuksensa. Vesiosaamiskeskuksen on helpompi monitoroida nousevia teemoja, kun se tarjoaa yhden sähköisen kanavan sidosryhmien ja asiakkaiden vuoropuhelulle. Jokaisella markkina-alueella on jatkossa hyvä olla myös oma fooruminsa, jotta aiheet säilyvät käyttäjilleen läheisinä ja mielenkiintoisina.

Brändillä vesiosaamiskeskus voi tavoittaa B2B-viestinnässä olennaisesti kaikki sidosryhmät, kuten Kotler ja Pfoertsch (2007) ehdottavat, sekä lisätä Ohnemuksen (2009) mukaan informaation tehokkuutta. Yhteisbrändi on suositeltavaa avata sidosryhmien vaikutukselle ja brändin on toivottavampi olla nöyrä kehittymään kuin muuttumaton ja kaikkivoipa. Tavallista tiiviimpi yhteistyö julkisen ja yksityisen sektorin kesken lisää yhteisarvon tuottavuutta. B2B-brändi toimii myös Kuhnin, Alpertin ja Popen (2008, 41), Glyn-

nin (2012) sekä Gummessonin ja Polesen (2009) mukaan yksityisille kansalaisille, kun tämän asiakassegmentin ottaa huomioon jo brändiä luotaessa. Osaamiskeskuksen avainkumppanit on valittava huolellisesti, koska Morgan, Deeter-Schmelz ja Moberg (2007, 379) varoittavat jokaisen brändin kosketuspinnan vaikuttavan itse brändiin. Motivaation ja sitoutumisen vaikutus avainkumppaneiden toimintaan on merkittävä.

Palvelukeskeinen ajattelumalli tukee pitkän tähtäimen suhteiden kehittämistä (Ballantyne & Aitken 2007). Palvelussa on hyvä kiinnittää huomioita erityisesti laatuun ja toimiviin asiakassuhteisiin, jotka muodostavat palvelubrändin (Roberts & Merrilees 2007). Palvelubrändi tulee käsittää voimavaraksi, mikä Brodien, Glynnin ja Littlen (2006) mukaan edistää ja ohjaa yrityksen, henkilöstön ja asiakkaiden välisiä suhteita. Luodessaan palvelukeskeistä brändiä, vesiosaamiskeskus voi Beverlandin, Napolin ja Yakimovan (2007b, 396) ehdotuksesta korostaa palvelun korkeaa osaamista ja ammattitaitoa.

Vesiosaamiskeskuksen on kiinnitettävä erityistä huomiota brändin merkitykseen, kun ostopäätöksen epäonnistumisella on nähtävissä huonoja vaikutuksia ostajayritykseen tai itse henkilöön, kun tuote vaatii merkittävää tukea tai palvelua, kun tuote on monimutkainen tai kun ostajalla on aika- tai resurssipula. Näissä tilanteissa on brändin merkityksen teollisuusasiakkaiden ostoprosessissa havaittu kasvavan. (Van Riel ym. 2005.) Vesiosaamiskeskuksen organisaatiobrändi on organisaation nimi eli WWH World Water Hub. Organisaation nimi brändinä on Websterin ja Kellerin (2004, 397) mukaan tyyppillistä. Yritysbrändin nimellä on ostajille merkitystä ja brändiuskollisuus liittyy vahvaan yritysbrändiin (Bendixen ym. 2004, 377; van Riel ym. 2005, 846). WWH on lähellä tunnettuja lyhenteitä kuten WWW:tä ja WWF:ää. Tästä voi olla etuna hyvät assosiaatiot, mutta haittana sekaannukset.

Innovaatioiden merkitys korostuu yhteisarvon tuottamisessa (Proter & Kramer 2011) ja B2B-brändin arvon rungossa (Leek & Christodoulides 2012, 112). Myös osallistujien vastauksissa tuotiin esiin vesiosaamiskeskuksen uuden kehittämistä ja innovaatioita. Innovaatioilla luodaan kasvua, ja niihin kannattaa vesiosaamiskeskuksen satsata. Kuten lasten, myös uusien innovaatioiden paras kasvualusta olisi rakkaus ja huolenpito – ei täysi tyrmäys (Gummesson & Polese 2009, 339). Lopuksi on varmistettava, että organisaatio pystyy resurssiensa ja sitoutumisensa puolesta toimittamaan valittuja brändilupauksia ja että ne lisäävät myyntiä (Persson 2010, 1275). Jatkossa osaamiskeskuksen brändin visuaalisuus voidaan rakentaa tämän tutkimuksen pohjalta luoduille perusteille. Kuten bränditutkimus (de Chernatony 2009, 104), myös ve-

siosaamiskeskuksen brändin voidaan nähdä olevan arvoryhmään perustuvassa amebamaisessa tilassa (kuvio 8). Brändäystä tulisi tarkistaa erityisesti, kun tapahtuu suuria muutoksia (Beverland ym. 2007b, 397). Parasta kuitenkin olisi, kun brändi saisi elää dynaamisesti ja hallitusti organisaation, sidosryhmien ja ympäristön teemojen vaikutuksesta. Viestinnän resursseihin on suositeltavaa investoida, koska brändin vuorovaikutuksellisuuden mahdollistaminen vaatii ammattitaitoista viestinnän ohjaamista.



KUVIO 8 Dynaaminen vuorovaikutuksessa muuttuva yhteisbrändi

6.5 Tutkimuksen arviointia

Etiikka on pyritty huomioimaan tämän tutkielman tutkimustyön kaikissa vaiheissa, sekä tiedon hankinnassa että tiedon käytöstä sopimisessa (Eskola & Suoranta 1998, 56). Yksi eettinen haaste oli tutkijan läheinen suhde tutkittavaan organisaatioon. Tutkijan positio täytyi pitää mielessä läpi tutkimuksen tekemisen, ja tutkimuksen toteutuksessa on pyritty objektiiviseen tutkimusotteeseen. Tutkijan moraalit on ollut korkea ja tutkimus on toteutettu tunnollisesti. Jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa sovittiin vastausten anonymiteettisuojasta ja tutkimuksen tulosten käytöstä. Sitaateista poistettiin osallistujien organisaatioihin paljastavasti viittaavat sanat kuten itse organisaation nimi. Osallistujat antoivat luvan puhelinhaastattelujen tallentamiselle eikä kukaan sen takia kieltäytynyt vastaamasta (ibid., 52 - 53). Tutkimusaineisto ja varmuuskopiot on tallennettu ainoastaan tutkijan omalle koneelle ja ulkoiselle kovalevyille. Osallistujilla oli myös lupa esittää kysymyksiä ja tarkentaa vastauksiaan jälkikäteen. Tätä mahdollisuutta ei kukaan osallistujista kuitenkaan käyttänyt. Työtä on pyritty kirjoittamaan läpinäkyvyyden periaatteella, kunnioittaen lainattavia tutkijoita ja pidättäytyen plagioinnista.

Lincolnin ja Guban (1985) mukaan laadullisessa tutkimuksessa on tutkimusta arvioitava uskottavuuden (credibility), siirrettävyyden (transferability), vahvistettavuuden (confirmability) ja luotettavuuden (dependability) näkökulmista. Tutkijan pitkäaikainen tutustuminen (prolonged engagement) tutkimusympäristöön vaikutti tässä tutkimuksessa *uskottavuuteen* positiivisesti (ibid., 301 - 331). Tutkija on aikaisemman työsuhteensa ansiosta tutustunut tutkimusalaan, eli vesisektoriin, ja useampaan tutkittavista avainkumppaneista. Tämä on tärkeää nimenomaan kontekstin ymmärtämisen ja osallistujien luotettavuuden ansaitsemisen vuoksi (ibid., 302 - 303). Kohdejoukon, eli osallistujien, ymmärtämistä olisi voinut parantaa vielä perusteellisempi tutustuminen osallistujiin ja heidän edustamiinsa organisaatioihin (Eskola & Suoranta 1998, 212). Uskottavuutta vahvistaa teoriasidonnaisen analysoinnin vastavuus aikaisempiin teorioihin.

Siirrettävyys kuvaa tulosten sovellettavuutta toiseen kohdejoukkoon (Lincoln & Guba 1985, 316). Tämän laadullisen tapaustutkimuksen tulokset eivät sovellu suoraan siirrettäviksi toisen organisaation yhteisarvon tuottamiseen ja B2B-yhteisbrändin luomiseen. Kokonaiskuvauksensa puolesta niistä voidaan kuitenkin saada osiittain mahdollisesti näihin aiheisiin vaikuttavista asioista ja mahdollisuus arvioida niiden sovellettavuutta toisessa tutkimuksessa (ibid.). Eskolan ja Suorannan (1998, 66) mukaan siirrettävyyttä parantaa osallistujien kiinnostus tutkimuksesta, samankaltainen kokemusmaailma ja oleellinen tieto tutkimusaiheesta. *Vahvistettavuudella* tarkoitetaan tulosten pohjautumista tutkimusaineistoon eikä tutkijan mielipiteisiin. Tarkistamisen mahdollisuus (confirmability audit) on vahvistettavuuden tärkein tekniikka. (Lincoln & Guba 1985, 318.) Tämän tutkimuksen aineisto ja analysoinnissa käytetyt yhteenvedot on tallennettu sähköiseen muotoon ja ne ovat täten tarkistettavissa.

Tutkimuksen *luotettavuus* kertoo siitä, etteivät tulokset ole sattumanvaraisia (ibid., 316 - 318). Luotettavuudessa arvioidaan tutkimusprosessin kokonaisluotettavuutta eli sekä aineiston keräämistä että sen analysointia (Eskola & Suoranta 1998, 201). Tutkimuksen alussa aineistoa pyrittiin keräämään vuorovaikutusta tavoitellen LinkedIn-yhteisöpalveluun perustetulla verkkopaneelilla. Verkkopaneelista aineistonkeruumenetelmänä ei ollut saatavissa ohjeita, ja aineisto jäi riittämättömäksi. Mikäli verkkopaneeliin kutsuttava henkilö ei ollut vielä LinkedInin jäsen, saattoi kirjautuminen olla kynnyksellä, ja lisäksi LinkedInin sähköposti-ilmoitukset on helppo ohittaa. Palautteena osallistujat kertoivat, että LinkedInin paneeli oli hankala hahmottaa ja vastaaminen jäi muiden kiireiden alle. Hahmottamisen hankaluus johtui mah-

dollisesti myös eri käyttöliittymien erilaisista näkymistä. Vaikka verkkopaneelilla ei saatu riittävän kattavaa aineistoa, auttoi se haastattelujen perusteella osallistujia tutustumaan teemoihin ja miettimään niitä etukäteen. Näin haastattelutilanteessa kysymykset olivat jo tuttuja.

Delfoi-menetelmällä kerätyn aineiston yhteenvedon kommentointi jäi osallistujilla erittäin vajavaiseksi. Aineiston katsottiin tutkimuksen kannalta kuitenkin kylläntyneen eli saturoituneen (Eskola & Suoranta 1998, 62 - 64). Kommentoimattomuus voi johtua sekä siitä, että osallistujat olivat tyytyväisiä yhteenvedoon tai siitä, etteivät he muilta kiireiltään ehtineet enempää kommentoimaan. Osallistujia olisi voitu kehottaa ja motivoida enemmän keskustelemaan yhteenvedosta, mikä olisi voinut tuoda arvokasta lisätietoa. Delfoi on menetelmänä vaativa ja aikaa vievä, ja siksi sen perustelu kiireisille asiantuntijoille on tärkeää.

Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin nostamaan kiinnittämällä erityistä huomiota kysymyksiin. Kysymykset laadittiin mahdollisimman yksinkertaisiksi ja yksiselitteisiksi vastata. Niissä pyrittiin välttämään osallistujille vieraita käsitteitä (ibid., 212). Sekä verkkopaneelissa että puhelinhaastattelussa vastaajat olisivat voineet halutessaan myös täsmentää kysymyksiä. Ennen verkkopaneelia ohjeet ja kysymykset testattiin kolmella henkilöllä. Vaikka vastausprosentti käsitti puolet vesiosaaamiskeskuksen ensisijaisista avainkumppaneista, vaikuttaa verraten pieni otoskoko (kymmenen henkilöä) tulosten mahdolliseen sattumanvaraisuuteen ja yksilöiden mielipiteiden korostumiseen. Aineistoon on voinut vaikuttaa se, että sitä koottiin kolmella eri tavalla; verkkopaneelilla sekä sähköposti- ja puhelinhaastatteluilla. Kirjoittaessaan ihmiset miettivät vastaukset pidemmälle ja suulliset vastaukset ovat spontaanimpia.

Tässä laadullisessa tutkimuksessa nousi suureen rooliin tutkijan positio tulkitsijana (Jyväskylän yliopisto 2012b). Ennalta luotua tutkimusmenetelmää kysymyksineen ei ollut käytettävissä, vaan avoimet kysymykset tuli eettisesti ja rehellisesti pyrkiä muodostamaan tätä tutkimusta varten. Tutkijalla, vesiosaaamiskeskuksen perustajan lisäksi, oli myös suuri vastuu Delfoi-asiantuntijaryhmän muodostamisessa. Ryhmän koostumuksen ja asiantuntijuuden tuli yhtä aikaa palvella tutkimuksen tilaajaa olematta kuitenkaan liian yksipuolinen tai puolueellinen. Tutkimusta toteutettaessa vaadittiin suurta tarkkuutta teemoittelussa ja tyypittelyssä. Tietoja litteroitaessa, käsiteltäessä ja tuloksia tulkittaessa pyrittiin huolellisuuteen. Vaikka räätälöidyt kysymykset voivat vaikuttaa negatiivisesti luotettavuuteen, toiminnallisuuteen ja

vertailtavuuteen, ei tässä tapauksessa haluttuja tietoja olisi saavutettu muilla keinoin.

Empiirisen tutkimuksen luotettavuuteen pyrittiin kiinnittämään huomiota kysymysten sisällöllä ja rakenteella. Kysymykset suunniteltiin erityisesti yhteisarvon tuottamista ja B2B-yhteisbrändiä selvittäviksi ja kohdennettuna tapausorganisaatiolle soveltuvaksi. Räätelöidyllä kysymyksillä mahdollistettiin juuri tutkimuksen kohteena olevan organisaation tarpeita vastaava tutkimus. Tutkimuksessa pyrittiin kautta linjan puolueettomuuteen ja objektiivisuuteen. Kysymyksissä ei tuotu esille termejä yhteisarvon tuottaminen ja B2B-yhteisbrändin luominen, koska näiden ei arvioitu olevan osallistujille tuttuja käsitteitä ja näin ollen ne olisivat voineet johtaa vääriin tulkintoihin. Vesiosaamiskeskuksen perustamisen tässä vaiheessa oli kysyttävä peruskysymyksiä. Tarkempia tietoja yhteisarvon tuottamisesta ja yhteisbrändistä olisi voitu mahdollisesti kysyä, jos osaamiskeskuksen toiminta olisi ollut jo pidemmällä.

Tutkimuksessa pyrittiin totuudenmukaisuuteen ja väitteiden perustelemiseen (Eskola & Suoranta 1998, 213). Tämä tutkielma on suppeutensa vuoksi alustava ja suuntaa antava. Tutkimuksen tavoitteena oli luoda uutta tietoa. Tältä pohjalta vesiosaamiskeskus voi luoda yhteisarvon tuottamiseen perustuvan liiketoimintamallia sekä lähteä kehittämään viestintäänsä ja B2B-yhteisbrändiään.

6.6 Jatkotutkimusaiheita

Tämän tutkimuksen lisäksi ei tiettävästi ole tutkimustuloksia siitä kuinka B2B-yhteisbrändillä voidaan tukea osaamiskeskuksen yhteisarvon tuottamista. Jatkotutkimuksia tarvitaan siis laajasti. B2B-yhteisbrändillä ja sen yhteisarvon tuottamisen tutkimuksella on tarvetta, jos yhteisarvon tuottamista aletaan toivotusti toteuttaa tulevaisuudessa laajemminkin. Vastaavia tutkimuksia olisi tehtävä enemmän. Aiheen tutkimiseen ei liene olemassa yhtä oikeaa tapaa, vaan tarvitaan sekä laadullista että määrällistä tutkimusta.

Tieteen näkökulmasta tutkimuksia tarvittaisiin siitä kuinka brändiä voidaan rakentaa vuorovaikutuksessa ja kuinka voidaan rakentaa dynaamista muuttuvaa brändiä. Olisiko joku muu kuin LinkedIn soveltuva verkkopaneelin alustaksi? Lisäksi tarvitaan lisätietoa osaamiskeskusten brändin luomisesta ja kehittämisestä. Kuten Leek ja Christodoulideskin (2012, 112) ehdottavat, olisi

syytä testata mitkä brändin toiminnallisista ja tunneperäisistä ominaisuuksista vaikuttavat brändiin eniten. Mielenkiintoista olisi myös teettää viestinnän alan ammattilaisille tutkimus siitä, kuinka he näkevät brändillä vahvistettavan yhteisarvon tuottamista.

Tutkimus oli kohdeorganisaatiolle erittäin ajankohtainen, sillä vesiosaamiskeskus on perustamisvaiheessa ja sille tulee luoda sekä liiketoimintamallia että brändi. Seuraavaksi on tutkittava yhteisarvon tuottamista ja yhteisbrändiä kohdeorganisaation potentiaalisten asiakkaiden näkökulmasta. Kansainvälistymisen lähentyessä on syytä tehdä vastaavia tutkimuksia eri markkina-alueille. Jotta brändi pysyy aidosti dynaamisena, vastaavia tutkimuksia avainkumppaneille ja asiakkaille on toistettava myös tulevaisuudessa. Kiinnostavaa olisi myös saada vertailevia tuloksia muiden alojen organisaatioista vastaavalla tavalla tutkitusti.

KIRJALLISUUS

- Aaker, D. A. 2011. Creating shared value vs. leveraged social programs. Harvard Business Review blog network. Saatavilla [www-muodossa: <http://blogs.hbr.org/cs/2011/06/creating_shared_value_vs_lever.html>](http://blogs.hbr.org/cs/2011/06/creating_shared_value_vs_lever.html) 17.10.2012.
- Andersen, P. H. 2005. Relationship marketing and brand involvement of professionals through web-enhanced brand communities: the case of Coloplast. *Industrial Marketing Management*, 34(1), 39 - 51.
- Andersen, P. & Kumar, R. 2006. Emotions, trust and relationship development in buyer-seller dyads. *Industrial Marketing Management*, 35(4), 522 - 535.
- Anh, P. T., My Dieu, T. T., Mol, A. P. J. & Bush, S. R. 2011. Towards eco-agro industrial clusters in aquatic production: the case of shrimp processing industry in Vietnam, *Journal of Cleaner Production*, 19(17/18), 2107 - 18.
- Arikan, A. T. 2009. Interfirm knowledge exchanges and the knowledge creation capability of clusters. *Academy of Management Review*, 34(4), 658 - 76.
- Ballantyne, D. & Aitken, R. 2007. Branding in B2B markets: insights from the service-dominant logic of marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(6), 363 - 371.
- Balmer, J. M. T. 2001. Corporate identity, corporate branding and corporate marketing. Seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 248 - 291.
- Balmer, J. M. T & Gray, E. R. 2003. Brands: what are they? What of them? *European Journal of Marketing*, 37(7), 972 - 997.
- Baumgarth, C. 2010. Living the brand: brand orientation in the business-to-business sector. *European Journal of Marketing*, 44(5), 653 - 671.
- Baumgarth, C. & Binckebanck, L. 2011. Sales force impact on B-to-B brand equity: conceptual framework and empirical test. *Journal of Product & Brand Management*, 20(6), 487 - 498.
- Baumgarth, C. & Schmidt, M. 2010. How strong is the business-to-business brand in the workforce? An empirically-tested model of "internal brand equity" in a business-to-business setting. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1250 - 1260.
- Beer, M., Eisenstat, R., Foote, N., Fredberg, T. & Norrgren, F. 2011. Higher ambition: how great leaders create economic and social value, Boston, MA, USA: Harvard Business Review Press.
- Bendixen, M., Bukasa, K. A. & Abratt, R. 2004. Brand equity in the

- business-to-business market. *Industrial Market Management*, 33(5), 371 - 80.
- Bengtsson, A. & Servais, P. 2005. Co-branding on industrial markets. *Industrial Marketing Management*, 34, 706 - 713.
- Berenbeim, R. 2005. The value based enterprise. *Vital speeches of the day*, 71(8), 247 - 250.
- Beverland, M. B. 2005. Creating value for channel partners: the Cervena case. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 20(3), 127 - 35.
- Beverland, M., Napoli, J. & Lindgreen, A. 2007a. Industrial global brand leadership: A capabilities view. *Industrial Marketing Management*, 36(8), 1082 - 1093.
- Beverland, M., Napoli, J. & Yakimova, R. 2007b. Branding the business marketing offer: exploring brand attributes in business markets. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 22(6), 394 - 399.
- Bickerton, D. 2000. Corporate reputation versus corporate branding: the realist debate. *Corporate Communications: An International Journal*, 5(1), 42 - 48.
- Blombäck, A. & Axelsson, B. 2007. The role of corporate brand image in the selection of new subcontractors. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(6), 418 - 430.
- Borgonovi, V., Meier S., Sharda, M. & Vaidyanathan, L. 2011. Creating shared value in India: how Indian corporations are contributing to inclusive growth while strengthening their competitive advantage, case studies. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa.com): <http://www.fsg.org/Portals/0/Uploads/Documents/PDF/India_CSV_Appendices.pdf?cpgn=WP%20DL%20-%20India%20CSV%20Appendices> 8.11.2012.
- Boyle, E. 2003. A study of entrepreneurial brand building in the manufacturing sector in the UK. *Journal of Product and Brand Management*, 12(2), 79 - 93.
- Brammer, S. & Pavelin, S. 2005. Corporate reputation and an insurance motivation for corporate social investment. *Journal of Corporate Citizenship*, 20, 39 - 51.
- Brodie, R. J., Glynn, M. S. & Little, V. 2006. The service brand and the service-dominant logic: missing fundamental premise or the need for stronger theory? *Marketing Theory*, 6(3), 363 - 79.
- Brown, S., Kozinets, R. & Sherry, J. F., Jr. 2003. Teaching old brands new tricks: retro branding and the revival of brand meaning. *Journal of Marketing*, 67(3), 19 - 33.
- Bucklin, L. P. & Sengupta, S. 1993. Organizing successful co-marketing alliances. *Journal of Marketing*, 57(April), 32 - 46.

- Burmann, C., Jost-Benz, M. & Riley, N. 2009. Towards an identity-based brand equity model. *Journal of Business Research*, 62, 390 - 397.
- Campbell, C., Papania, L., Parent, M. & Cyr, D. 2010. An exploratory study into brand alignment in B2B relationships. *Industrial Marketing Management*, 39(5), 712 - 720.
- Carroll, A. B. 1999. Corporate social responsibility, evolution of a definition construct. *Business and Society*, 38(3), 268 - 295.
- de Chernatony, L. 2009. Towards the holy grail of defining "brand". *Marketing Theory*, 9(1), 101 - 105.
- de Chernatony, L. & Segal-Horn, S. 2003. The criteria for successful services brands. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1095 - 1118.
- de Chernatony, L. & Vallaster, C. 2006. Internal brand building and structuration: the role of leadership. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 761 - 784.
- Chesbrough, H. 2012. Open innovation: where we've been and where we're going. *Research-Technology Management*, 55(4), 20 - 27(8).
- Cheverton, P. 2006. *Understanding brands*. 3. painos. London: Kogan Page.
- Christodoulides, G. & de Chernatony, L. 2010. Consumer-based brand equity conceptualization and measurement: a literature review. *International Journal of Market Research*, 52(1), 43 - 66.
- Christopher, M. & Gaudenzi, B. 2009. Exploiting knowledge across networks through reputation management. *Industrial Marketing Management*, 38(2), 191 - 197.
- Clarkson, M. B. E. 1995. A stakeholder framework for analysing and valuating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92 - 117.
- Coleman, D., de Chernatony, L. & Christodoulides, G. 2011. B2B service brand identity: scale development and validation. *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1063 - 1071.
- Cooke, S. & Ryan, P. 2000. Brand alliances: from reputation endorsement to collaboration on core competencies. *Irish Marketing Review*, 13(2), 36 - 41.
- Dahlstron, R. & Dato-on, M. 2004. Business-to-business antecedents to retail co-branding. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 11(3), 1 - 22.
- Davidson, K. 2009. Ethical concerns at the bottom of the pyramid: where CSR meets BOP. *Journal of International Business Ethics*, 2(1), 22 - 32.
- Davis, D. F., Golicic, S. L. & Marquardt, A. J. 2008. Branding a B2B service: does a brand differentiate a logistics service provider? *Industrial Marketing Management* 37, 218 - 227.
- Donaldson, T. & Preston, L. E. 1995. The stakeholder theory of the

- corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65 - 91.
- Drayton, B. & Budinich, V. 2010. A new alliance for global change. *Harvard Business Review*, September, 56 - 64.
- Einwiller, S. & Will, M. 2002. Towards an integrated approach to corporate branding – an empirical study. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(2), 100 - 109.
- Elkington, J. 1997. *Cannibals with forks*. United Kingdom: Capstone Publishing Limited.
- Elkington, J., 2012. Sustainability should not be consigned to history by shared value. *The Guardian*. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa.com): <<http://www.guardian.co.uk/sustainable-business/sustainability-with-john-elkington/shared-value-john-elkington-sustainability>> 15.10.2012.
- Emerson, J. 2000. The nature of returns: a social capital markets inquiry into elements of investment and the blended value proposition, *Social Enterprise Series 1*, 17. Boston, MA, USA: Harvard Business School.
- Emerson, J. 2003. The blended value map: tracking the intersects and opportunities of economic, social and environmental value creation. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa.com): <<http://www.blendedvalue.org/wp-content/uploads/2004/02/pdf-bv-map.pdf>> 16.10.2012.
- Erevelles, S., Stevenson, T. H., Srinivasan, S. & Fukawa, N. 2007. An analysis of B2B ingredient co-branding relationships. *Industrial Marketing Management*, 37, 940 - 952.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen (7. painos)*. Tampere: Vastapaino.
- Farquhar, P. 1989. Managing brand equity. *Journal of Advertising Research*, 30(4), RC7 - RC12.
- Freeman, R. 1984. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston, MA: Pittman.
- Friedman, M. 1993. *Capitalism and freedom (fortieth anniversary edition)*, Chicago, IL, USA: University of Chicago Press.
- Ghosh, M. & John, G. 2009. When should originalequipment manufacturers use branded component contracts with suppliers? *Journal of Marketing Research*, 46(5), 597 - 611.
- Glynn, M. S. 2012. Primer in B2B brand-building strategies with a reader practicum. *Journal of Business Research*, 65, 666 - 675.
- Gordon, G., Calatone, R. & diBenedetto, C. 1993. Brand equity in the business-to-business sector. *Journal of Product & Brand Management*, 2(3), 4 - 16.
- Gregory, A. 2007. *Involving stakeholders in developing corporate brands*:

- the communication dimension. *Journal of Marketing Management*, 23(1 - 2), 59 - 73.
- Gummesson, E. & Mele, C. 2010. Marketing as value co-creating through network interaction and resource integration. *Journal of Business Management*, 4, 181 - 198.
- Gummesson, E. & Polese, F. 2009. B2B is not an island. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(5/6), 337 - 350.
- Halme, M. & Laurila, J. 2009. Philanthropy, integration or innovation? Exploring the financial and societal outcomes of different types of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 84(3), 325 - 339.
- Han, S.-L. & Sung, H.-S. 2008. Industrial brand value and relationship performance in business markets - a general structural equation model. *Industrial Marketing Management*, 37, 807 - 818.
- Harris, F. & de Chernatony, L. 2001. Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, 35(3), 441 - 456.
- Hart, S. 2005. *Capitalism at the crossroads: the unlimited business opportunities in solving the world's most difficult problems*. Upper Saddle River, N.J., USA: Wharton School.
- Hatch, M. J. & Schultz, M. 2003. Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7), 1041 - 1064.
- Hatch, M. J. & Schultz, M. 2008. *Taking brand initiative: how companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding*. San Francisco, CA, USA: Jossey-Bass.
- Hatch, M. J. & Schultz, M. 2010. Toward a theory of brand co-creation with implications for brand governance. *Journal of Brand Management*, 17(8), 590 - 604.
- Hawabhay, B. B., Abratt, R. & Peters, M. 2009. The role of corporate communications in developing a corporate brand image and reputation in Mauritius. *Corporate Reputation Review*, 12, 3 - 20.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Interbrand 2012. Saatavilla [www-muodossa: <http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/2012/Best-Global-Brands-2012.aspx >](http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/2012/Best-Global-Brands-2012.aspx) 17.10.2012.
- Jones, R. 2005. Finding sources of brand value. Developing a stakeholder model of brand equity. *Journal of Brand Management*, 13(1), 10 - 32.
- Juholin, E. 2003. *Born again a Finnish approach to corporate social responsibility*. Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitoksen julkaisuja; 26. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Juholin, E. 2004. *For business or the good of all? A Finnish approach to*

- corporate social responsibility. *Corporate Governance*, 4(3), 20 - 31.
- Juntunen, M., Saraniemi, S., Halttu, M. & Tähtinen, J. 2010. Corporate brand building in different stages of small business growth. *Brand Management*, 18(2), 115 - 133.
- Jyväskylän yliopisto 2012a. Menetelmäpolkuja humanisteille -sivusto. Tieteen filosofiset suuntaukset. Saatavilla www-muodossa: <<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tieteenfilosofiset-suuntaukset>> 21.12.2012.
- Jyväskylän yliopisto 2012b. Menetelmäpolkuja humanisteille -sivusto. Tutkimuksen suunnittelu. Saatavilla www-muodossa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-suunnittelu#tutkijan-position-hahmottaminen>> 21.12.2012.
- Kahn, K. B. 2006. *New product forecasting: an applied perspective*. Armonk, NY, USA: M.E. Sharpe, Inc.
- Kalafatis, S. P., Remizova, N. R. & Singh, D. L. J. 2012. The differential impact of brand equity on B2B co-branding. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(8), 623 - 634.
- Kania, J. & Kramer, M. R. 2011. Collective impact. *Stanford Social Innovation Review*, Winter, 36 - 41.
- Karnani, A. 2007. The mirage of marketing to the bottom of the pyramid: how the private sector can alleviate poverty. *California Management Review*, 49(4), 90 - 111.
- Kim, J., Reid, D., Plank, R. & Dahlstrom, R. 1998. Examining the role of brand equity in business markets: a model, research propositions and managerial implications. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 5(3), 65 - 89.
- Kotler, P. & Pfoertsch, W. 2007. Being known or being one of the many: the need for brand management for business-to-business (B2B) companies. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(6), 357 - 362.
- Kourula, A. & Halme, M. 2008. Types of corporate responsibility and engagement with NGOs: an exploration of business and societal outcomes. *Corporate Governance*, 8(4), 557 - 570.
- Kramer, M. 2011. Creating shared value in action webinar. Saatavilla www-muodossa: <<http://www.fsg.org/KnowledgeExchange/FSGApproach/SharedValue.aspx>> 15.10.2012.
- Kramer, M. 2012. Shared value: how corporations profit from solving social problems. *The Guardian*. Saatavilla www-muodossa: <<http://www.guardian.co.uk/sustainable-business/shared-value-how-corporations-profit-social-problems?intcmp=122>> 15.10.2012.
- Kuhn, K. L., Alpert, F. & Pope, N. K. 2008. An application of Keller's brand

- equity model in a B2B context. *Qualitative market research. An International Journal*, 11, 40 - 58.
- Kuusi, O. 2003. Teoksessa Vapaavuori, M. & von Bruun, S. (toim.), *Miten tutkimme tulevaisuutta? Acta Futura Fennica no 5*. Tampere: Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry.
- Lai, C.-S. 2009. The use of influence strategies in interdependent relationship: the moderating role of shared norms and values. *Industrial Marketing Management*, 38(4), 426 - 32.
- Landeta, J. 2006. Current validity of the Delphi method in social sciences. *Technological Forecasting & Social Change*, 73, 467 - 482.
- Lee, J., Park, S. Y., Baek, I. & Lee C-S. 2008. The impact of the brand management system on brand performance in B-B and B-C environments. *Industrial Marketing Management*, 37(7), 848 - 55.
- Leek, S. & Christodoulides, G. 2011. A literature review and future agenda for B2B branding: challenges of branding in a B2B context. *Industrial Marketing Management*, 40, 830 - 837.
- Leek, S. & Christodoulides, G. 2012. A framework of brand value in B2B markets: the contributing role of functional and emotional components. *Industrial Marketing Management*, 41, 106 - 114.
- Lehmann, D. R. & O'Shaughnessy J. 1974. Differences in attribute importance of different industrial products. *Journal of Marketing*, 38(2), 36 - 42.
- Leitch, S. & Richardson, N. 2003. Corporate branding in the new economy. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1055 - 79.
- Letelier, M. F., Flores, F. & Spinosa, C. 2003. Developing productive customers in emerging markets. *California Management Review*, 45(4), 77 - 103.
- Liela, E., Zeibote, Z. & Stale, L. 2010. Business clusters for improving competitiveness and innovation of enterprises - experience of Latvia. *Journal of Business Management*, 3, 57 - 71.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. 1985. *Naturalistic inquiry*. (3. edition) London, UK: Sage.
- Lindgreen, A., Beverland, M. B., & Farrelly, F. 2010. From strategy to tactics: building, implementing, and managing brand equity in business markets. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1223 - 1225.
- Logsdon, J. M. & Yuthas, K. 1997. Corporate social performance, stakeholder orientation, and organizational moral development. *Journal of Business Ethics*, 16(12/13), 1213 - 26.
- Low, J. & Blois, K. 2002. The evolution of generic brands in industrial markets: The challenges to owners of brand equity. *Industrial Marketing Management*, 31, 385 - 392.

- Luoma-aho, V. & Vos, M. 2010. Towards a more dynamic stakeholder model: acknowledging multiple issue arenas. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(3), 315-331.
- Lynch, J. & de Chernatony L. 2004. The power of emotion: brand communication in business-to-business markets. *Journal of Brand Management*, 11(5), 403 - 419.
- Lynch, J. & de Chernatony L. 2007. Winning hearts and minds: business-to-business branding and the role of the salesperson. *Journal of Marketing Management*, 23(1), 123 - 135.
- Maglio, P. P. & Spohrer, J. 2008. Fundamentals of service science. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 8 - 20.
- Mair, J. & Marti, J. 2006. Social entrepreneurs research: a source of explanation, prediction and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36 - 44.
- Maltz, E., Thompson, F. & Ringold, D. J. 2011. Assessing and maximizing corporate social initiatives: a strategic view of corporate social responsibility. *Journal of Public Affairs*, 11(4), 344 - 52.
- Marketing Science Institute. 2010. 2010 - 2012 Research priorities. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa.com): <<http://www.msi.org/research/index.cfm?id=271#RP6>> 1.11.2012.
- Martin, R. 2011. Fixing the game - bubbles, crashes and what capitalism can learn from the NFL. *Harvard Business Review Press*, 2011, 218.
- Matten, D. & Crane, A. 2005. Corporate citizenship. Toward an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management Review*, 30(1), 166 - 179.
- Matten, D., Crane, A. & Chapple, W. 2003. Behind the mask: revealing the true face of corporate citizenship. *Journal of Business Ethics*, 45(1 - 2), 109 - 120.
- McAlister, D. T & Ferrell, L. 2002. The role of strategic philanthropy in marketing strategy. *European Journal of Marketing*, 36(5), 689 - 705.
- Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D. & Zacharia, Z. G. 2001. Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1 - 25.
- Merz, M. A., He, Y. & Vargo, S. L. 2009. The evolving brand logic: a service-dominant logic perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(3), 328 - 44.
- Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. *International Methelp Ky*, 3. laitos, 2. korjattu painos. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino Oy.
- Michellini, L. & Fiorentino, D. 2012. New business models for creating

- shared value. *Social Responsibility Journal*, 8(4) 561 - 577.
- Mitchell, P., King, J. & Reast, J. 2001. Brand values related to industrial products. *Industrial Marketing Management*, 30, 415 - 25.
- Morgan, F., Deeter-Schmelz, D. & Moberg, C. R. 2007. Branding implications of partner firm-focal firm relationships in business-to-business service networks. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 22(6), 372 - 382.
- Mudambi, S., Doyle, P. & Wong, V. 1997. An exploration of branding in industrial markets. *Industrial Marketing Management*, 26, 433 - 46.
- Mudambi, S. 2002. Branding importance in business-to-business markets: three buyer clusters. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 525 - 533.
- Mäläskä, M., Saraniemi, S. & Tähtinen, J. 2010. Co-creation of branding by network actors. Proceedings of the 10th annual EBRF conference on Co-Creation as a Way Forward, 15 - 17 September, 2010, Nokia, Finland. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa.com): <<http://www.oulu.fi/cobra/papers/Artikkelit%20konferensseissa/Co-creation%20of%20Branding%20by%20Network%20Actors.pdf>> 1.11.2012.
- Nandan, S. 2005. An exploration of the brand identity-brand image linkage: a communications perspective. *Journal of Brand Management*, 12(4), 264 - 278.
- Nenonen, S. & Storbacka, K. 2010. Business models design: conceptualizing networked value co-creation. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2(1), 43 - 59.
- Nestlé 2012. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa.com): <<http://www.nestle.com/CSV/Pages/Homepage.aspx>> 24.10.2012.
- Norris, D.G. 1993. Intel inside: branding a component in a business market. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 8, 14 - 24.
- O'Driscoll, A., Carson, D. & Gilmore, A. 2000. Developing marketing competence and managing in networks: a strategic perspective. *Journal of Strategic Marketing*, 8(2), 183 - 96.
- Ohnemus, L. 2009. B2B branding: A financial burden for shareholders? *Business Horizons*, 52, 159 - 166.
- Olsen, M. & Boxenbaum, E. 2009. Bottom-of-the-pyramid: organizational barriers to implementation. *California Management Review*, 51(4), 100 - 25.
- Ojasalo, J., Nätti, S. & Olkkonen, R. 2008. Brand building in software SMEs: an empirical study. *Journal of Product & Brand Management*, 17(2), 92 - 107.
- O'Rourke, P. J. Adam Smithin Kansojen varallisuus 2008. (On the wealth of

- nations: Books that changed the world, 2006). Suom. Mikko Metsämäki. Helsinki: Ajatus.
- Pearce, O. 2008. Holistic assessment of sustainability and its application at halcrow. *Journal of Corporate Citizenship*, 30(summer), 37 - 65.
- Persson, N. 2010. An exploratory investigation of the elements of B2B brand image and its relationship to price premium. *Industrial Marketing Management*, 39, 1269 - 1277.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. 2006. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78 - 92.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. 2011. Creating shared value: how to reinvent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62 - 77.
- Posner, B. Z., Kouzes, J. M. & Schmidt, W. H. 1985. Shared values make a difference: an empirical test of corporate culture. *Human Resource Management*, 24(3), 293 - 309.
- Prahalad, C. K. & Hammond, A. 2002. Serving the world's poor, profitably. *Harvard business review*, 80(9), 48 - 59.
- Rao, A. R. & Ruekert, R. W. 1994.. Brand alliances as signals of product quality. *Sloan Management Review*, 36(fall), 87 - 97.
- Reuter, C., Foerstl, K., Hartmann, E. & Blome, C. 2010. Sustainable global supplier management: the role of dynamic capabilities in achieving competitive advantage. *Journal of Supply Chain Management*, 46(2), 45 - 63.
- Ringland, G. 1998. *Scenario Planning: Managing the Future*. New York: John Wiley & Sons.
- Roberts, J. & Merrilees, B. 2007. Multiple roles of brands in business-to-business services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(6), 410 - 417.
- Rode, V. & Vallaster, C. 2005. Corporate branding for start-ups: The crucial role of entrepreneurs. *Corporate Reputation Review*, 8(2), 121.
- Roper, S. & Davies, G. 2007. The corporate brand: dealing with multiple stakeholders. *Journal of Marketing Management*, 23(1 - 2), 75 - 90.
- Roper, S. & Davies, G. 2010. Business to business branding: external and internal satisfiers and the role of training quality. *European Journal of Marketing*, 44 (5), 567 - 590.
- Schultz, M. 2005. Teoksessa A cross-disciplinary perspective on corporate branding, Schultz, M., Antorini, Y. M. & Csaba, F. F. (toim.), *Towards the second wave of corporate branding... Corporate branding - purpose, people, process*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.

- Shah, J. & Murty, L. S. 2004. Compassionate, high quality health care at low cost: the Aravind model. *IIMB Management Review*, 16(3), 31 - 43.
- Sharma, S. & Vredenburg, H. 1998. Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities. *Strategic Management Journal*, 19(8), 729 - 53.
- Sheth, J. N. & Parvatiyar, A. 1995. The evolution of relationship marketing. *International Business Review*, 4(4), 397 - 418.
- Sink, D. W. 1991. Transorganizational development in urban policy coalitions. *Human Relations*, 44(11), 1179 - 95.
- Steinert, M. 2009. A dissensus based online Delphi approach: an explorative research tool. *Technological Forecasting & Social Change* 76, 291 - 300.
- Suomalaisen Työn Liitto. 2012. Yhteiskunnallinen yritys. Saatavilla [www-muodossa: <http://www.avainlippu.fi/liiton-merkit/yhteiskunnallinen-yritys-merkki>](http://www.avainlippu.fi/liiton-merkit/yhteiskunnallinen-yritys-merkki) 16.10.2012.
- Swaminathan, V. & Moorman, C. 2009. Marketing alliances, firm networks and firm value creation. *Journal of Marketing*, 73, 52 - 69.
- Takala, T. 1999. Ownership, responsibility and leadership - a historical perspective. *International Journal of Social Economics*, 26(6), 742 - 751.
- Taylor, S. A., Celuch, K. & Goodwin, S. 2004. The importance of brand equity to customer loyalty. *Journal of Product & Brand Management*, 13(4), 217 - 227.
- Thompson, G. F. 2005. Global corporate citizenship. What does it mean? *Competition & Change*, 9(2), 131 - 152.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Turoff, M. & Linstone, H. (toim.) 2002. The Delphi method: techniques and applications.
- United Nations Development Programme 2008. Creating value for all: strategies for doing business with the poor. Saatavilla [www-muodossa: <http://www.undp.bg/publications.php?id=2834>](http://www.undp.bg/publications.php?id=2834) 5.11.2012.
- Urde, M. 2003. Core value-based corporate brand building. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1017 - 1040.
- Vaidyanathan, L. & Scott, M. 2012. Creating shared value in India: the future for inclusive growth. *Corporate Social Responsibility: Practice, Theory, and Challenges*, 37(2).
- Vallaster, C. & von Wallpach, S. 2012. An online discursive inquiry into the social dynamics of multi-stakeholder brand meaning co-creation. *Journal of Business Research*, 1-11.
- van Riel, A. C. R., de Mortanges, C. P. & Streukens, S. 2005. Marketing

- antecedents of industrial brand equity: an empirical investigation in specialty chemicals. *Industrial Marketing Management*, 34, 841 - 847.
- Vargo, S. L. 2008. Customer integration and value creation: paradigmatic traps and perspectives. *Journal of Service Research*, 11(2), 211 - 215.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. 2004. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1 - 17.
- Vesiosaamiskeskukseen perustaja 2012. Jyväskylä. Henkilökohtainen tiedonanto 11.10.2012.
- Vörösmarty, C. J., McIntyre, B., Gessner, M. O., Dudgeon, D., Prusevich, A., Green, P., Glidden, S., Bunn, S. E., Sullivan, C. A., Reidy Liermann C. & Davies P. M. 2010. Global threats to human water security and river biodiversity. *Nature*, 467, 555 - 561.
- Webster, F. E. & Keller, K. L. 2004. A roadmap for branding in industrial markets. *Journal of Brand Management*, 11(5), 388 - 402.
- Wiedmann, K.-P. 2004. Measuring brand equity for organizing brand management in the energy sector: a research proposal and first empirical hints. Part 1: The development of a theoretical concept and a research programme. *Journal of Brand Management*, 12(2), 124 - 139.
- Wilenius, M. & Tirkkonen, J. 1997. Climate in the making. Using Delphi for Finnish climate policy. *Futures*, 29(9), 845 - 862.
- World Commission on Environment and Development. 1987. Our common future. Oxford University Press. Saatavilla [www-muodossa: <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf >](http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf) 16.10.2012.
- Vörösmarty, C. J., McIntyre, B., Gessner, M. O., Dudgeon, D., Prusevich, A., Green, P., Glidden, S., Bunn, S. E., Sullivan, C. A., Reidy Liermann C. & Davies P. M. 2010. Global threats to human water security and river biodiversity
- Yunus, M., Moingeon, B. & Lehmann-Ortega, L. 2010. Building social business models: Lessons from the Grameen experience. *Long range planning*, 43(2 - 3), 308 - 325.

Spostin aihe: WWH World Water Hub - Uusia liiketoimintamahdollisuuksia

Hyvä WWH:n toivottu avainkumppani,

WWH World Water Hub on uudentyypinen vesiosaamiskeskus, joka verkostona pyrkii ratkaisemaan mittavia vesihaasteita. **Avainkumppaneilleen WWH haluaa luoda uusia markkinoita ja auttaa verkostona kehittämään uusia kaupallisia tuotteita.** Lähtävöitteet ovat paikallisia, kuten humusvesien puhdistaminen, kaivosvesien parempi hallinta ja keskitetty vesien etämonitorointi. Pidemmän ajan tavoitteet tähtäävät kansainväliseen liiketoimintaan.

Vesiosaamiskeskuksen toimintaidea perustuu yhteisarvon tuottamiseen eli avainkumppaneille luodaan taloudellista tuottavuutta pyrkimällä ratkaisemaan merkittäviä veteen liittyviä haasteita. **WWH haluaa saattaa yhteen asiakkaiden todelliset tarpeet ja avainkumppaneiden vankkaan osaamiseen perustuvat ratkaisut.**

Vesiosaamiskeskus tarjoaa avainkumppaneidensa kautta mm. maailman parhaan hydrometallurgisen osaamisen, huipputeknologian, analyysipalvelut, laajaa tutkimusta ja kehitystä sekä kattavat yrityskokemukset ja näkemykset uusista ratkaisuisista. Kumppaneiksi on kutsuttu sekä yrityksiä että julkisia organisaatioita.

Suomesta löytyy paljon ekologisen teknologian osaamista, joka olisi mahdollista tarjota maailmalle houkuttelevana kokonaispalveluna. **Tarvitsemme monen alan yhteistyötä ja uudenlaista liiketoimintamallia pystyäksemme tarjoamaan innovatiivisia ratkaisuja.**

Nyt luodaan WWH:n toiminnan perusta. Saatte 22.10. ohjeet osallistua LinkedInin kautta WWH:n verkkopaneeliin. Keskustelun tarkoituksena on yhteistyöllä kerätä alan paras tieto ja luoda vesiosaamiskeskuksen perusta. Paneeliin on valittu noin kaksikymmentä alansa edistyksestä asiantuntijaa keskustelemaan verkossa kolmen viikon ajan WWH:n tarjonnasta ja mahdollisuuksista. Kommentointiajankohtanne voitte itse valita. Keskustelut ovat luottamuksellisia ja nähtävissä vain osallistujille.

Verkkopaneelin anti käsitellään osana Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden pro gradu -tutkielmaa, jonka toteuttaa Anna Sorko. Toivomme, että ilmoitatte 17.10. mennessä, mikäli ette voi osallistua 22.10. - 11.11. pidettävään verkkopaneeliin.

Yhteistyöterveisin,
Etunimi Sukunimi
WWH:n perustaja
etunimi.sukunimi@xxxxxx.com
040-XXXXXXX

Anna Sorko
Yhteisviestinnän maisteriopiskelija, Jyväskylän yliopisto
xxxxxxx@xxxxxx.fi
040- XXXXXXX

Verkkopaneelin osallistumisohjeet

Liite 2

1/2

Spostin aihe: WWH World Water Hub -verkkopaneeli

Hyvä WWH:n avainkumppani,

Saitte *Etunimi Sukunimi* 12.10. sähköpostitse kutsun (liitteenä) WWH World Water Hub -verkkopaneeliin. **Tervetuloa luomaan aivan uudenlaista vesiosaamiskeskusta, jonka tarkoituksena on saavuttaa merkittäviä liiketoimintamahdollisuuksia vastaamalla suurel-
luokan vesiongelmien.**

LinkedIniin on luotu ryhmä (<http://www.linkedin.com/groups-->), johon on kutsuttu seuraavat osallistujat:

Nimi (Organisaatio)

--

Nimi (Organisaatio)

Lisäksi paneeliin osallistuu WWH:n puolesta *Etunimi Sukunimi* ja moderaattorina yhteisöviestinnän maisteriopiskelija Anna Sorko.

Rekisteröitykää ryhmään tämän linkin kautta (<http://www.linkedin.com/groups-->) tai mikäli olette jo LinkedInin jäsen, saamaanne kutsun kautta. Mikäli ette ole vielä LinkedInin jäsen, löydätte liittymisohjeet tämän sähköpostin lopusta.

Toivomme teidän aluksi esittäytyvän ryhmälle lyhyesti. Tutkimuksen taustatiedoiksi pyydämme teitä kertomaan ainakin organisaationne alan ja oman asemanne organisaatiossa.

Paneelille on esitetty viisi WWH:n toimintaa hahmottavaa teemaa: tarjonta, kysyntä, mahdollisuudet, riskit ja viestintä. Jokaiseen teemaan liittyy tarkentavia kysymyksiä. **Toivomme teidän vastaavan kysymyksiin oman organisaationne näkökulmasta ja kommentoivan muiden vastauksia.**

Verkkopaneeli on avoinna kolmen viikon ajan, 22.10. - 11.11.2012. Verkkopaneelin perusteella luodaan pohja WWH:n toiminnalle ja viestinnälle. Saatte yhteenvedon tuloksista joulukuussa 2012. Kaikkien aktiivisesti verkkopaneeliin osallistuneiden kesken arvomme vesiaiheisen lahjakortin Kylpylähotelli Rantasipiin. Paneelin keskustelut ovat luottamuksellisia ja nähtävissä vain siihen osallistujille. Pro gradu -tutkielmassa käytämme taustatietoina organisaationne alaa ja asemanne. Vastaamme mielellämme mahdollisiin lisäkysymyksiin.

Antoisaa verkkopaneelia toivottaen,

Etunimi Sukunimi
WWH:n perustaja
etunimi.sukunimi@xxxxxx.com
040-XXXXXXX

Anna Sorko
Yhteisöviestinnän maisteriopiskelija, Jyväskylän yliopisto
xxxxxxx@xxxxxx.fi
040- XXXXXXX

LinkedIn-liittymisohjeet:

- 1) Mene verkkosivulle <http://www.linkedin.com/-->
- 2) Kirjaa nimesi, sähköpostiosoitteesi ja salasanasasi.
- 3) Kirjaa kotimaasi, asemasi, työnantajasi ja toimialasi.
- 4) Vahvista sähköpostiosoitteesi saamasi sähköpostin kautta.
- 5) Kirjautu LinkedIniin osoitteessa <https://www.linkedin.com/>
- 6) Liity ryhmään WWH World Water Hub -verkkopaneeli
<http://www.linkedin.com/-->

Voit halutessasi muokata profiiliasi ja verkostoitua muiden käyttäjien kanssa.
Osallistu aktiivisesti WWH:n verkkopaneeliin.

Osallistujien esittäytyminen

- Organisaationne ala
- Oma asemanne organisaatiossa

Tarjonta

- 1) Mitä organisaationne voi tällä hetkellä tarjota WWH:n asiakkaille? (tuotteita/palveluja/osaamista/teknologiaa)
- 2) Mitä organisaationne voisi tulevaisuudessa tarjota WWH:n asiakkaille?

Kysyntä

- 3) Minkä toimialojen asiakkaat voisivat tarvita organisaationne tuotteita ja palveluita WWH:n kautta?
- 4) Millaista vesialaan liittyvää apua nämä asiakkaat oletettavasti tarvitsevat?

Mahdollisuudet

- 5) Mitä aineellista arvoa näette WWH:ssa omalle organisaatiollenne?
- 6) Mitä aineetonta arvoa näette WWH:ssa omalle organisaatiollenne?

Riskit

- 7) Mitä riskejä näette WWH:n verkostoon osallistumisessa omalle organisaatiollenne?
- 8) Mitä esteitä näette WWH:n verkostoon osallistumisessa omalle organisaatiollenne?

Viestintä

- 9) Millaista tietoa haluaisitte saada WWH:sta?
- 10) Millaisen kuvan haluaisitte luoda WWH:sta asiakkaille?