

Seinäjoen  
ammattikorkeakoulun  
julkaisusarja

A

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Sanna Joensuu, Anmari Viljamaa,  
Marja Katajavirta, Salla Kettunen &  
Anne-Maria Mäkelä

**MARKKINAORIENTAATIO JA  
MARKKINOINTIKYVYKKYYS  
ETELÄPOHJALAISSA  
KASVUYRITYKSISSÄ**



Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja  
A. Tutkimuksia 21

Sanna Joensuu, Anmari Viljamaa,  
Marja Katajavirta, Salla Kettunen &  
Anne-Maria Mäkelä

# MARKKINAORIENTAATIO JA MARKKINOINTIKYVYKKYYS ETELÄPOHJALAISSA KASVUYRITYKSISSÄ

**SeAMK**   
SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

 Elinkeino-, liikenne- ja  
ympäristökeskus

  
Euroopan unioni  
Euroopan sosiaalirahasto

Seinäjoki 2015

**Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja**  
Publications of Seinäjoki University of Applied Sciences

- A. Tutkimuksia Research reports
- B. Raportteja ja selvityksiä Reports
- C. Oppimateriaaleja Teaching materials

**SeAMK julkaisujen myynti:**  
Seinäjoen korkeakoulukirjasto  
Kalevankatu 35, 60100 Seinäjoki  
puh. 020 124 5040 fax 020 124 5041  
seamk.kirjasto@seamk.fi

ISBN 978-952-7109-26-7 (verkkojulkaisu)  
ISSN 1797-5565 (verkkojulkaisu)

---

# TIIVISTELMÄ

Sanna Joensuu, Anmari Viljamaa, Marja Katajavirta, Salla Kettunen & Anne-Maria Mäkelä. 2015. Markkinaorientaatio ja markkinointikyvykyys eteläpohjalaisissa kasvuyrityksissä. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 21, 104 s.

Tutkimus on toteutettu osana Kilpailuetua liiketoiminnan omistajanvaihdoksilla ja markkinaorientaatiolla -hanketta, joka on saanut rahoitusta Keski-Suomen ELY-keskuksen kautta Manner-Suomen ESR-ohjelmasta. Tavoitteena oli (1) selvittää Etelä-Pohjanmaan pk-yritysten markkinaorientaatiota sekä markkinointikyvykyyttä ja niiden merkitystä ja yhteyttä yrityksen kasvuun sekä menestymiseen, (2) markkinaorientaation omaksumista, esteitä, edellytyksiä sekä hyviä käytänteitä sekä (3) kehittää tulosten pohjalta työkaluja pk-yritysten markkinaorientaation tunnistamiseksi sekä kehittämiseksi ja sitä kautta kasvun aikaansaamiseksi. Tutkimuksessa toteutettiin kyselytutkimus eteläpohjalaisille yrityksille, joiden liikevaihdon kasvu ajanjaksolla 2010–2012 oli joko yli 30 % (kasvaneet) tai kasvu oli negatiivista ja yli 20 % (ei-kasvaneet). Yhteensä kyselylomake lähetettiin 1026 yritykselle, joista kasvaneita oli 492 ja ei-kasvaneita 534. Vastauksia tuli yhteensä 152, joista kasvaneita yrityksiä oli 89 ja ei-kasvaneita 63. Vastausprosentti oli 15. Syventäviä teemahaastatteluja tehtiin lisäksi kymmenelle yritykselle, jotka valittiin kyselyn perusteella.

Ei-kasvaneet ja kasvaneet yritykset eroavat siinä, mikä eniten vaikuttaa menestymiseen. Kasvaneilla yrityksillä suurin merkitys on markkinointikyvykyydellä ja sen jälkeen markkinaorientaatiolla. Markkinaorientaatio ei vaikuta suoraan menestymiseen vaan se välittyy markkinointikyvykyyn ja uuden kehittämisen kautta. Uuden kehittämisellä ei taas ole niin suurta merkitystä kasvaneilla yrityksillä. Ei-kasvaneilla yrityksillä taas eniten menestymiseen vaikuttaa uuden kehittäminen ja sen jälkeen markkinaorientaatio. Markkinaorientaatio välittyy uuden kehittämisen ja markkinointikyvykyyn kautta eli suoraa vaikutusta menestymiseen ei ole. Yhteenvedona voi sanoa, että molemmilla yritysryhmillä markkinaorientaatiolla on suuri välillinen merkitys menestymiseen. Markkinaorientaatio välittyy markkinointikyvykyyn ja uuden kehittämisen kautta. Kasvaneilla yrityksillä korostuu markkinointikyvykyyn vaikutus ja ei-kasvaneilla uuden kehittämisen vaikutus.

Ei-kasvaneet ja kasvaneet yritykset eroavat toisistaan myös menestymisen osa-alueita selittävässä markkinointikyvykyyn osatekijöissä. Kasvaneilla yrityksillä liiketoiminnallista kehittymistä selittävät asiakassuhteiden hallinta sekä markkinoinnin johtaminen ja toteutus. Ei-kasvaneilla yrityksillä korostuu brändiosaaminen suhteessa taloudelliseen tuloksellisuuteen.

**Avainsanat:** kasvuyritykset, markkinaorientaatio, markkinointikyvykyys

**Yhteystiedot:** Sanna Joensuu, Seinäjoen ammattikorkeakoulu, SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri, Kampusranta 11, Frami F, 60320 Seinäjoki, [sanna.joensuu@seamk.fi](mailto:sanna.joensuu@seamk.fi)

---

---

# ABSTRACT

Sanna Joensuu, Anmari Viljamaa, Marja Katajavirta, Salla Kettunen & Anne-Maria Mäkelä. 2015. Market orientation and marketing capabilities in South Ostrobothnian growth firms. Publications of Seinäjoki University of Applied Sciences A. Research Reports 21, 104 p.

This study is a part of ESF-funded study on creation of competitive advantage with business transfers and market orientation. The aim of the study was to (1) examine market orientation and its significance and connection with growth in South Ostrobothnian firms, (2) examine the adoption of market orientation and its obstacles and antecedents as well as best practices and (3) to develop tools for identifying and developing market orientation in SMEs and thus supporting growth. A survey was carried out, targeting 1026 South Ostrobothnian firms with either over 30 % positive growth or over 20 % negative growth over the time period 2010–2012. Altogether 152 firms (89 positive growth and 63 negative growth) responded, the response rate being 15 %. In addition, ten growth firms were interviewed.

Growth and non-growth firms differed in factors that had most impact on performance. For growth firms marketing capabilities had the greatest impact and market orientation came second, with its impact indirect and mediated through marketing capabilities and exploration orientation. The effect of exploration was, however, smaller with growth firms than with non-growth firms. For the latter exploration had the greatest impact on performance with market orientation as the second most important factor. The effect of market orientation is mediated by exploration and marketing capabilities. In sum, for both groups of firms market orientation has a major indirect impact on performance. Market orientation is mediated by marketing capabilities and exploration orientation. With growth firms the effect of marketing capabilities is emphasized and with non-growth firms, that of exploration.

Growth and non-growth firms also differ in the elements of marketing capabilities that explain performance. In growth firms non-financial performance is explained by customer relationship management and marketing planning and implementation capabilities. In non-growth firms the relationship between financial performance and brand management capabilities is emphasized.

**Key words:** firm growth, market orientation, marketing capabilities

**Contact information:** Sanna Joensuu, Seinäjoki University of Applied Sciences, School of Business and Culture, Kampusranta 11, Frami F, 60320 Seinäjoki, sanna.joensuu@seamk.fi

---

---

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

## TAULUKOT JA KUVIOT .....5

## 1 JOHDANTO.....7

### 1.1 Tutkimuksen taustaa .....7

### 1.2 Tutkimuksen tavoitteet .....8

### 1.3 Tutkimusraportin rakenne.....9

## 2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS ..... 10

### 2.1 Markkinaorientaatio .....10

### 2.2 Markkinointikyvykkydet .....15

### 2.3 Olemassa olevan vs. uuden kehittäminen .....17

### 2.4 Differentist strategia.....19

### 2.5 Markkinointiviestintä .....20

### 2.6 Asiantuntijapalveluiden käyttö .....21

### 2.7 Menestyminen .....22

## 3 KYSELYTUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET..... 24

### 3.1 Tutkimuksen toteuttaminen .....24

#### 3.1.1 Aineisto ja tiedonkeruu.....24

#### 3.1.2 Aineiston analysointi.....25

### 3.2 Vastaaajayritysten taustatiedot .....25

### 3.3 Markkinaorientaatio .....27

### 3.4 Markkinointikyvykkyys.....31

### 3.5 Toiminnan painopisteet .....37

### 3.6 Differentist strategia.....40

### 3.7 Markkinointiviestinnän välineet .....42

### 3.8 Markkinointipalveluiden käyttö .....45

### 3.9 Menestyminen .....46

### 3.10 Yritysten kasvu .....49

### 3.11 Menestymisen mallintaminen kasvaneilla ja ei-kasvaneilla yrityksillä .....50

#### 3.11.1 Kasvaneet yritykset.....50

#### 3.11.2 Ei-kasvaneet yritykset .....52

#### 3.11.3 Yhteenvetoa .....53

#### 3.12 Markkinointikyvykkyuden osa-alueet ja menestyminen.....53

#### 3.12.1 Kasvaneet yritykset.....54

#### 3.12.2 Ei-kasvaneet yritykset .....54

#### 3.12.3 Yhteenvetoa .....55

---

<b>4 TEEMAHAASTATELUIDEN TOTEUTUS JA TULOKSET .....</b>	<b>56</b>
4.1 Teemahaastatteluiden toteuttaminen .....	56
4.2 Case-yritysten tarinat teemahaastattelujen pohjalta .....	58
4.3 Teemahaastatteluiden analyysia .....	68
4.3.1 Yleisiä huomioita yrityksistä .....	68
4.3.2 Markkinaorientaatio .....	69
4.3.3 Markkinointikyvykyys .....	71
4.3.4 Hyviä käytänteitä .....	75
<b>5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDE-EHDOTUKSET .....</b>	<b>78</b>
5.1 Yhteenveto tuloksista .....	78
5.2 Tulosten pohdintaa käytännön liikkeenjohdon kannalta .....	82
5.3 Työkalun kehittäminen markkinaorientaation ja markkinointikyvykyiden kehittämiseksi .....	85
5.4 Suositukset jatkotoimenpiteiksi .....	86
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>89</b>
<b>LIITTEET .....</b>	<b>97</b>
LIITE 1. Kyselylomake .....	97
LIITE 2. Teemahaastattelurunko .....	103

---



---

## TAULUKOT

TAULUKKO 1.	Markkinaorientaatioon liittyvät väittämät .....	14
TAULUKKO 2.	Markkinointikyvykkyyksiin liittyvät väittämät. ....	17
TAULUKKO 3.	Olemassa olevan ja uuden kehittämiseen liittyvät kysymykset....	19
TAULUKKO 4.	Differointistrategiaan liittyvät väittämät. ....	20
TAULUKKO 5.	Markkinointiviestinnän käyttöön liittyvät väittämät .....	21
TAULUKKO 6.	Asiantuntijapalvelun käyttöön liittyvät kysymykset. ....	22
TAULUKKO 7.	Menestymisen mittaamiseen liittyvät osa-alueet.....	23
TAULUKKO 8.	Työntekijämäärän suhteellinen muutos kasvaneilla ja ei-kasvaneilla yrityksillä. ....	26
TAULUKKO 9.	Markkinaorientaation yhteys muiden keskiarvomuuttujien kanssa.....	31
TAULUKKO 10.	Markkinointikyvykkyyden osa-alueet ja niihin liittyneet väittämät.....	32
TAULUKKO 11.	Markkinointikyvykkyyden ja sen osa-alueiden korrelaatiot muiden keskiarvomuuttujien kanssa.....	37
TAULUKKO 12.	Toiminnan painopisteisiin liittyneet keskiarvomuuttujat väittämiseen. ....	38
TAULUKKO 13.	Toiminnan painopistealueiden korrelointi muiden keskiarvomuuttujien kanssa. ....	40
TAULUKKO 14.	Differointistrategian yhteys muiden keskiarvomuuttujien kanssa.....	41
TAULUKKO 15.	Markkinointiviestinnän käytön yhteys muiden keskiarvomuuttujien kanssa. ....	44
TAULUKKO 16.	Markkinointipalveluiden käytön yhteys muiden keskiarvomuuttujien kanssa. ....	46
TAULUKKO 17.	Menestymisen osa-alueet.....	46
TAULUKKO 18.	Menestymisen ja sen osa-alueiden korrelaatiot muiden keskiarvomuuttujien kesken.....	48
TAULUKKO 19.	Kasvaneiden ja ei-kasvaneiden yritysten väliset erot eri keskiarvomuuttujissa. ....	49
TAULUKKO 20.	Polkumallin estimaatit kasvaneilla yrityksillä.....	51
TAULUKKO 21.	Kokonaisvaikutukset menestymiseen kasvaneilla yrityksillä (standardoidut regressiokertoimet). ....	51
TAULUKKO 22.	Polkumallin estimaatit ei-kasvaneilla yrityksillä. ....	52
TAULUKKO 23.	Kokonaisvaikutukset menestymiseen ei-kasvaneilla yrityksillä (standardoidut regressiokertoimet). ....	53
TAULUKKO 24.	Lineaarinen regressioanalyysi kasvaneille yrityksille markkinointikyvykkyyden osa-alueiden vaikutuksesta menestymisen osa-alueisiin. ....	54

---

---

TAULUKKO 25. Lineaarinen regressioanalyysi kasvaneille yrityksille markkinointikyvykkyyden osa-alueiden vaikutuksesta menestymisen osa-alueisiin.....	55
TAULUKKO 26. Haastateltujen yritysten perustiedot.....	57
TAULUKKO 27. Yhteenveto markkinaorientaation ilmenemisestä haastatelluissa yrityksissä.....	69
TAULUKKO 28. Yhteenveto markkinointikyvykkyyksien osa-alueista yrityksissä.	72

## KUVIOT

KUVIO 1. Markkinaorientaatioon liittyneiden vastausten jakautuminen ja keskiarvot.....	30
KUVIO 2. Markkinoinnin johtamiseen ja toteutukseen liittyvien väittämien keskiarvot.....	34
KUVIO 3. Asiakassuhteiden hallintaan liittyneet väittämät ja niiden keskiarvot.....	35
KUVIO 4. Brändiosaamiseen liittyneet väittämät ja niiden keskiarvot.....	36
KUVIO 5. Olemassa olevan kehittämiseen liittyneiden väittämien keskiarvot.....	38
KUVIO 6. Uuden kehittämiseen liittyneet väittämät ja niiden keskiarvot.....	39
KUVIO 7. Differointistrategiaan liittyneiden vastausten keskiarvot.....	41
KUVIO 8. Markkinointiviestinnän välineiden käyttö.....	43
KUVIO 9. Markkinointipalveluiden käyttö.....	45
KUVIO 10. Menestymiseen liittyneiden väittämien jakaumat ja keskiarvot.....	47
KUVIO 11. Malli menestymisestä kasvaneilla yrityksillä (standardoidut regressiokertoimet).....	51
KUVIO 12. Malli menestymisestä ei-kasvaneilla yrityksillä (standardoidut regressiokertoimet).....	52
KUVIO 13. Työpajaprosessin ja työkalun rakenne.....	86

---

---

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Kasvuyritystutkimuksessa voidaan erottaa kolme pääasiallista tutkimussuuntaa, jotka ovat osittain päällekkäisiä (McKelvie & Wiklund 2010). Kasvua voidaan tarkastella tuloksena, jolloin huomio kiinnittyy kasvua edeltäviin tekijöihin, joista kasvun nähdään aiheutuvan. Voidaan myös tarkastella kasvun seurauksia yrityksen toiminnalle, jolloin kasvu on muihin muuttujiin vaikuttava tekijä, tai itse kasvuprosessia. Vaikka yritysten kasvua on tutkittu jo pitkään, ei yhtenäistä yritysten kasvun mallia ole kuitenkaan syntynyt (Wiklund, Patzelt & Shepherd 2009). Kuten Shepherd ja Wiklund (2009) toteavat, ei ole kyetty löytämään muuttujia, jotka yhtäpitävästi kasvututkimuksesta toiseen selittäisivät kasvueroja yritystasolla. Osittain ongelmana on kasvun määrittely. Davidsson, Achtenhagen ja Naldi (2010) ovat todenneet, että kasvua voidaan tarkastella varsin erilaisten suureiden muutoksena varsin erilaisina ajanjaksoina. Myöskään kohdeyksikön tai mielekkään vertailuryhmän tunnistaminen ei ole yksioikoista. Yrityksen kasvu on mutkikas ja monitahoinen ilmiö.

Yhä lisääntyvän kasvuyritystutkimuksen taustalla on yhteiskunnallinen mielenkiinto kasvuyritysten merkitykseen työllistäjänä. Tätä heijastelee sekin, että kasvuyritykseksi määritellään OECD/Eurostat tilastoissa lähtötasoltaan vähintään kymmenen henkilöä työllistävä yritys, jonka henkilöstön keskimääräinen vuosikasvu ylittää 20 % seuraavana kolmena vuonna. Suomessa oli tämän määritelmän mukaisia yrityksiä vuosina 2007–2010 vain 668 kappaletta (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012, 26). Etelä-Pohjanmaan alueella kasvuyrityksiä on lukumääräisesti vähän (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014, 145), mutta suhteellisesti tarkasteltuna maakunta on selviytynyt lama-ajasta kohtuullisen hyvin liikevaihdon kasvun suhteen (emt., 105). Pelkästään nopeaan kasvuun keskittyminen antaa turhan yksioikoisen kuvan kasvuyrittäjyydestä. Vaikka nopeaa kasvua on yleisesti pidetty yrityksen menestymisen indikaattorina, todellisuudessa hyvä kannattavuus harvoin edellyttää nopeaa kasvua (Kiviluoto 2011). Aiemmassa eteläpohjalaisiin yrityksiin keskittyneessä kasvututkimuksessa (Sorama ym. 2015) päinvastoin todetaan, että maakunnan kasvuyrityksille on tyypillistä hidasta mutta kannattavaa kasvua, jonka taustatekijöistä menestyminen on tärkein. Davidsson, Steffens ja Fitzsimmons (2009) toteavat kasvun ja menestyksen yhteyttä käsittelevässä tutkimuksessaan, että keskimääräistä paremman taloudellisen tuloksen yritykset pystyvät heikomman tuloksen tehneitä todennäköisemmin yhdistämään jatkossa hyvän tuloksen ja vahvan kasvun. Tulokset vahvistavat ajatusta, että kasvun on syytä olla perusteltua: kasvu tuloksen kustannuksella ei pidemmällä aikavälillä kannata. Resurssiperustaiseen näkemykseen nojaten voidaan siis ajatella, että kasvaakseen kannattavasti yrityksen on omattava kasvun mahdollistavia resursseja.

---

Markkinointiosaaminen on yksi tällainen resurssi. Markkinaorientaatio eli markkinoinnin suunnittelun ja strategian perusta, on kansainvälisessä tutkimuksessa todettu yhdeksi osatekijäksi yritysten menestymisessä ja kasvussa (esim. Tzokas, Carter & Kyriazopoulos 2001; Slater & Narver 1994; Pelham 2000). Markkinointiosaamista, tai paremminkin sen puutetta, on yleisessä keskustelussa pidetty suomalaisten yritysten heikkoutena. Suomessa markkinaorientaatiota on kuitenkin tutkittu hyvin vähän (pl. Reijonen & Komppula 2010). Myöskään markkinointikyvykkyyksiä käsittelevää tutkimusta ei kotimaasta löydy, vaikka kansainvälisten tulosten perusteella markkinaorientaatio vaikuttaa yrityksen menestymiseen välillisesti juuri markkinointikyvykkyyksien kautta (Shin & Aiken 2012; Merrilees, Rundle-Thiele & Lye 2011). Suomessa ja Etelä-Pohjanmaalla on totuttu ”mutu-väitteisiin” ja johtopäätöksiin, joiden mukaan pk-yritysten markkinointi on puutteellista, ja että markkinointi on kasvun este, mutta asiaan keskittyvää tutkimusta ei ole tehty. Käsillä oleva tutkimus pyrkii osaltaan paikkaamaan tätä aukkoa.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää eteläpohjalaisten pk-yritysten markkinaorientaatiota ja markkinointikyvykkyyttä osana yritysten kilpailu- ja kasvukykyä sekä kehittää tulosten pohjalta markkinaorientaatioon liittyviä työkaluja ja toimintamalleja.

Tutkimuksessa (1) selvitetään Etelä-Pohjanmaan pk-yritysten markkinaorientaatiota sekä markkinointikyvykkyyttä ja niiden merkitystä ja yhteyttä yrityksen kasvuun sekä menestymiseen, (2) markkinaorientaation omaksumista, esteitä, edellytyksiä sekä hyviä käytänteitä sekä (3) kehitetään tulosten pohjalta työkaluja pk-yritysten markkinaorientaation tunnistamiseksi sekä kehittämiseksi ja sitä kautta kasvun aikaansaamiseksi.

Kyselytutkimuksen avulla tunnistetaan yrityksiä, jotka ovat menestyksellisesti omaksuneet markkinaorientaation ja markkinointikyvykkyyden. Pelkkä kvantitatiivinen tutkimustieto ei kuitenkaan auta ymmärtämään markkinaorientaation omaksumista. Tämän vuoksi tunnistetuissa yrityksissä toteutetaan case-tutkimus, joissa teemahaastatteluilla syvennetään ymmärrystä markkinaorientaation omaksumisesta käytännössä, sen edellytyksistä, koetuista esteistä sekä hyvistä käytännöistä.

Markkinaorientaation ja markkinointikyvykkyyden lisäksi tutkimuksessa selvitetään niiden yhteyttä differentistrategiaan, markkinointiviestinnän käyttöön ja markkinointiin liittyvien asiantuntijapalveluiden hyödyntämiseen. Nämä liittyvät olennaisesti markkinointikyvykkyyden käytännön toteutumiseen yrityksissä. Aiemmassa eteläpohjalaisessa kasvututkimuksessa toiminnan painopisteiden ja siinä erityisesti uuden

---

kehittämisen todettiin myös olevan yhteydessä markkinaorientaatioon (ks. Sorama ym. 2015), joten myös toiminnan painopisteet otetaan tässä tutkimuksessa huomioon.

### 1.3 Tutkimusraportin rakenne

Raportti koostuu viidestä pääluvusta. Johdantoluvussa on esitelty tutkimuksen tausta ja tavoitteet. Luvussa kaksi on esitelty tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Kolmannessa luvussa on esitelty kyselytutkimuksen tutkimusmenetelmät, tiedonkeruu sekä aineisto sekä kuvattu kyselytutkimuksen tulokset. Neljännessä luvussa on esitelty täydentävien teemahaastatteluiden toteuttaminen sekä tulokset haastatelluista. Viides luku pitää sisällään yhteenvedon tutkimustuloksista sekä johtopäätökset ja toimenpide-esitykset tulosten pohjalta.

---

## 2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Yritysten kasvu on yksi keskeisimpiä yrittäjyyden tutkimuskohteita (McKelvie & Wiklund 2010; Kiviluoto 2011; Davidsson & Wiklund, 2000). McKelvie ja Wiklund (2010) jakavat aiemman kasvututkimuksen kolmeen eri lähestymistapaan: (1) kasvu tuloksena, jossa tutkimuksen tarkoituksena on selittää yritysten kasvua eri tekijöillä, (2) kasvun tulokset, jossa tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää mitä seurauksia kasvulla on yrityksissä ja (3) kasvu prosessina, jossa tutkimuksessa keskitytään ymmärtämään itse kasvuprosessia. Tässä tutkimuksessa kasvua tarkastellaan tuloksena ja tarkoituksena on ymmärtää erityisesti markkinaorientaation ja markkinointikyvykkyyden roolia kasvun muuttujina. Kasvu on kuitenkin monimutkainen ilmiö ja sen selittäminen on haastavaa.

Laajassa Etelä-Pohjanmaalla toteutetussa kasvututkimuksessa (Sorama ym. 2015) todettiin, että eteläpohjalaiset yritykset kasvavat hitaasti mutta kannattavasti. Vahvin kasvua selittävä tekijä on menestyminen, ts. liiketoiminnan laadullinen kehittyminen ja taloudellinen tulos. Markkinaorientaatiolla on merkittävä vaikutus puolestaan yrityksen menestymiseen. Tästä syystä tässä tutkimuksessa menestyminen otetaan huomioon tutkimusasetelmassa. Myös panostus uuden kehittämiseen on yksi selittävä tekijä. Näiden lisäksi tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena ovat differointistrategia, markkinointiin liittyvien asiantuntijapalveluiden käyttö ja markkinointiviestinnän välineiden käyttö, koska näiden avulla halutaan vielä syventää ymmärrystä eteläpohjalaisen kasvuyritysten markkinoinnista. Tässä luvussa käydään jokainen kyselylomakkeessa mitattu tekijä läpi teoreettisesti ja esitellään kyselylomakkeen mittaristo.

### 2.1 Markkinaorientaatio

Markkinaorientaatio on markkinoinnin ja strategisen suunnittelun perusta (Narver & Slater 1990). Markkinaorientaatiolla tarkoitetaan sitä, miten yritys toteuttaa markkinointikonseptiaan käytännössä (Jaworski & Kohli 1993). Markkinointikonseptilla viitataan siihen, miten organisaatio löytää ja hyödyntää markkinoilla vallitsevia tarpeita ja haluja sekä vastaa niihin paremmin kuin kilpailijansa (Slater & Narver 1998). Markkinaorientaatiolla voidaan nähdä kolme eri toiminnallista elementtiä: asiakasorientaatio, kilpailijaorientaatio ja sisäisten toimintojen koordinointi yrityksessä (Narver & Slater 1990). Asiakas- ja kilpailijaorientaatiolla tarkoitetaan aktiivista tiedon hankkimista asiakkaista ja kilpailijoista sekä tämän tiedon levittämistä koko organisaation käyttöön. Sisäinen koordinaatio viittaa kykyyn käyttää tätä informaatiota siten, että asiakkaalle tuotetaan arvoa organisaation tuotteiden ja palveluiden kautta. Jaworski

---

ja Kohli (1993) tiivistävät nämä kolmeen toimintatapaan: 1) markkinatiedon saaminen asiakkaiden nykyisistä ja tulevista tarpeista, 2) markkinatiedon välittäminen organisaatiossa ja 3) vastaaminen asiakkaiden nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin. Coley, Mentzer ja Cooper (2010) ehdottavat, että asiakas- ja kilpailijaorientaation sekä sisäisten toimintojen koordinoinnin lisäksi kuluttajamarkkinoilla olisi lisättävä kuluttajaorientaatio neljänneksi osatekijäksi markkinaorientaation käsitteeseen.

Markkinaorientaatio muodostaa eräänlaisen jatkumon, jossa yritykset sijoittuvat eri vaiheille siinä, miten hyvin markkinaorientaatio on omaksuttu. Toinen käsitys on, että markkinaorientaatio voi olla kaksijakoinen: yritys joko on tai ei ole markkinaorientoitunut (Harris 1999). Markkinaorientaatio voidaan nähdä myös oppivan organisaation resurssina (Hunt & Morgan 1995). Markkinaorientaatio on tällöin informaatiota tuottava resurssi, joka auttaa yritystä kehittämään sellaisia tuotteita ja palveluja, jotka tuottavat asiakkaalle kilpailijoita parempaa arvoa. Toisaalta on myös väitetty, että pelkkä markkinaorientaatio itsessään ei ole kasvun ja suorituskyvyn kannalta oleellista, vaan yrityksen kyvykkyyksien kehittäminen (Hurley & Hult 1998). Tästä syystä on tärkeää tarkastella markkinaorientaatiota syvällisesti organisaation oppimisen kannalta.

Suomalaisten yritysten osalta markkinaorientaatiota ei ole kovin paljon tutkittu. Reijonen ja Komppula (2010) tutkivat pk-yritysten markkinaorientaatiota Pohjois-Karjalassa ja totesivat, että markkinaorientaatiota ei ole täysin vielä omaksuttu tutkituissa yrityksissä. Kuitenkin EK:n ja Nordean tekemän kasvututkimuksen mukaan markkinointi- ja verkostosuuntautuminen korostuu voimakasta kasvua tavoittelevissa suomalaisissa yrityksissä; erityisesti kansainvälistymisessä markkinalähtöisyys on perusta (EK & Nordea 2013). Markkinaorientaatio onkin syytä huomioida kasvututkimuksissa.

#### *Markkinaorientaation suhde yrityksen menestymiseen*

Markkinaorientaation tutkimus on keskittynyt erityisesti markkinaorientaation ja organisaation menestymisen väliseen suhteeseen. Tutkimusten mukaan markkinaorientaatio vaikuttaa joko suoraan tai välillisesti organisaation menestykseen (Verhoef ym, 2011; Narver & Slater, 1990; Pelham 2000; Maydeu-Olivares & Lado 2003; Matsuno, Mentzer & Özsomer 2002; Shin & Aiken 2012). Myös meta-analyysit markkinaorientaatiotutkimuksista vahvistavat positiivisen vaikutuksen yrityksen menestymiseen (Cano, Carillat & Jaramillo 2004; Kirca, Jayachandran & Bearden 2005). Markkinaorientaatiolla on todettu olevan yhteys tuottavuuteen (Narver & Slater 1990) ja myynnin kasvuun (Slater & Narver 1994). Markkinaorientaatiolla on myös ratkaiseva rooli kasvustrategian toteuttamisessa erityisesti pienillä yrityksillä (Pelham 2000). Bardin (2007) mukaan markkinaorientaation ulottuvuuksista etenkin asiakasorientaatio on pienillä yrityksillä yhteydessä menestymiseen.

Grinsteinin (2008) mukaan vaaditaan kuitenkin enemmän tutkimuksia, joissa tarkastellaan yritysten eri strategiaorientaatioita yhdessä. Markkinaorientaatio korreloi vahvasti oppimisorientaation, yrittäjämäisen orientaation ja työntekijäorientaation kanssa, joten sitä pitäisi tutkia yhdistettynä näihin strategioihin (Grinstein 2008). Bakerin ja Sinkulan (2009) tutkimustulosten mukaan yrittäjämäinen orientaatio ja markkinaorientaatio yhdessä vaikuttavat yrityksen tuottavuuteen. Myös Matsuno ym. (2002) havaitsivat, että yrittäjämäisellä orientaatiolla on positiivinen ja suora yhteys markkinaorientaatioon. Lisäksi yrittäjämäinen orientaatio vaikuttaa yrityksen menestymiseen ainoastaan silloin, kun se välittyy markkinaorientaation kautta. Markkinaorientaatio ja yrittäjämäinen orientaatio linkittyvätkin yrityksen kykyyn toimia markkinoilla ja sitä kautta sen lopulliseen menestymiseen (Tzokas, Carter & Kyriazopoylos 2001). Shinin ja Aikenin (2012) tutkimustulosten mukaan markkinaorientaatio toimii yhdessä muiden strategisten orientaatioiden kanssa ja vaikuttaa epäsuorasti yrityksen menestymiseen. Day (2011) kuitenkin huomauttaa, että markkinaorientaation käsite syntyi alun perin liiketoimintaympäristössä, joka oli huomattavasti selkeämpi ja hidastahtisempi kuin nykyinen globalisoitunut maailma. Markkinaorientaatiota onkin tarkasteltava uudestaan monimutkaisilla markkinoilla ja suhteessa muihin käsitteisiin.

#### *Markkinaorientaation mittaaminen*

Markkinaorientaation mittaamiseen on käytetty yleensä Narverin ja Slaterin (1990) MKTOR-mittaria ja Kohlin, Jaworskin ja Kumarin (1993) MARKOR-mittaria. MKTROR koostuu 21 kysymyksestä ja MARKOR alun perin 32 kysymyksestä, joista analyysin perusteella tiivistettiin 20 kysymyksen mittari. Kohli, Jaworski ja Kumar (1993) kehittivät oman mittarinsa enemmän kokonaisvaltaiseksi ja kritisivat aiempaa MKTOR-mittaria huonosta validiteetista. Toisaalta Farrell ja Oczkowski (1997) kritisivat molempia mittareita ja väittivät, että ne ovat riittämättömiä ja sopivat huonosti empiiriseen aineistoon. Kriittikistä huolimatta molempia mittareita on käytetty paljon markkinaorientaation mittaamisessa. Despané ja Farley (1998) kehittivät aiempien mittareiden ja kansainvälisen aineiston pohjalta oman mittarinsa, jossa he tiivistivät markkinaorientaation kymmeneen väittämään. He määrittelevät markkinaorientaation eri toimintojen väliseksi prosessiksi, jonka tarkoituksena on luoda ja tyydyttää asiakastarpeita jatkuvan tarvearvioinnin kautta. Esimerkiksi Verhoef ym. (2011) hyödynsivät Despanén ja Farleyn mittaria laajassa kansainvälisessä tutkimuksessa, jossa todettiin markkinaorientaation vaikuttavan suoraan yrityksen menestymiseen ja toimivan myös välittäjänä markkinointiosaston vaikutuksen suhteen. Homburg ja Pflesser (2000) tiivistivät alkuperäisestä MARKOR-mittarista oman 12 väittämän mittarinsa, joka soveltuu käytettäväksi erityisesti silloin, kun tutkimuksessa on muitakin osa-alueita markkinaorientaation lisäksi. Nämä 12 väittämää keskittyvät erityisesti markkinaorientaatioon liittyvään toimintaan organisaatiossa. Riviezzo, Napolitano & Garofano (2013) arvioivat, että pk-yritysten epämuodollisempi toimintatapa markki-

---



noinnissa vaatii markkinaorientaatiomittarien sopeuttamista pienempien yritysten markkinaorientaatiota tutkittaessa.

Markkinaorientaation ja yrityksen menestymisen välistä suhdetta on useimmiten tarkasteltu käyttämällä menestymisen mittareina ROI:ta, markkinaosuutta, asiakassuhteiden jatkuvuutta (esim. Matsuno ym. 2002; Sin, Tse, Yau & Lee 2003; Song & Parry 2009) ja yleensä vastaajien omaan käsitykseen perustuvaa arviota yrityksen menestymisestä (esim. Kara, Spillan & Deshields 2004; Narver & Slater 1990). Kircan ym. (2005) mukaan vastaajien omaan käsitykseen perustuvat arviointimenetelmät tuottavat voimakkaamman korrelaation markkinaorientaation ja menestyksen välisestä suhteesta verrattuna absoluuttisiin lukuihin (esim. myynnin kasvu). Markkinaorientaation ja liikevaihdon kasvu-prosentin välisestä suhteesta tehtyjä tutkimuksia ei juuri ole.

Tässä tutkimuksessa markkinaorientaatiota mitattiin 20-kohtaisella MARKOR-mittarilla (ks. Kohli, Jaworksi & Kumar 1993; Farrell & Oczkowski 1997). Alkuperäiset väittämät käännettiin suomenkielelle ja tutkimukseen soveltuvaksi siten, että kysymyksissä käytettiin "Business Unit" -käsitteen suoran suomennoksen sijasta "yri-tystä". Väittämissä käytettiin 7-portaista Likertin asteikkoa. Taulukossa 1 on esitetty markkinaorientaation mittaamiseen käytetyt kysymykset.

---

TAULUKKO 1. Markkinaorientaatioon liittyvät väittämät.

Osa-alue	Kysymykset
Markkinaorientaatio  Kuinka hyvin seuraavat yleiset väittämät kuvaavat yritystänne? (1=täysin eri mieltä, 7=täysin samaa mieltä)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tapaamme asiakkaitamme vähintään kerran vuodessa keskustellaksemme heidän tulevista tuote-/palvelutarpeistaan.</li> <li>2. Teemme itse paljon markkinatutkimusta.</li> <li>3. Olemme hitaita huomaamaan muutoksia asiakkaittemme mieltymyksissä</li> <li>4. Selvitämme loppukäyttäjien tyytyväisyyttä tuotteidemme/ palveluidemme laatuun vähintään kerran vuodessa.</li> <li>5. Olemme hitaita havaitsemaan perustavanlaatuisia muutoksia toimialallamme (esim. kilpailuun, teknologiaan, sääntelyyn liittyen)</li> <li>6. Pohdimme säännöllisesti liiketoimintaympäristön muutosten (esim. sääntely) vaikutuksia asiakkaisiimme</li> <li>7. Meillä on vähintään kolmen kuukauden välein yrityksen eri toiminnot kattavia kokouksia, joissa keskustellaan trendeistä ja kehityksestä markkinoilla</li> <li>8. Markkinoinnista vastaavat henkilöt keskustelevat asiakkaiden tulevista tarpeista muiden työntekijäryhmien kanssa.</li> <li>9. Kun jotain tärkeää tapahtuu keskeiselle asiakkaalle tai tärkeällä markkinasektorilla, se tiedetään koko yrityksessä nopeasti.</li> <li>10. Tietoa asiakkaidemme tyytyväisyydestä jaetaan säännöllisesti kaikille työntekijäryhmille.</li> <li>11. Kun jotain tärkeää selviää kilpailijoista, tieto leviää hitaasti yrityksemme sisällä.</li> <li>12. Meillä kestää kauan päättää miten reagoimme kilpailijoiden hintojen muutoksiin.</li> <li>13. Arvioimme säännöllisesti tuotekehitystämme varmistaaksemme, että huomioimme asiakkaiden toiveet.</li> <li>14. Meillä on säännöllisesti sisäisiä kokouksia, joissa suunnittelemme miten yrityksemme vastaa liiketoimintaympäristömme muutoksiin.</li> <li>15. Syystä tai toisesta meillä on taipumusta jättää huomiotta muutokset asiakkaittemme tuote/palvelutarpeissa.</li> <li>16. Yrityksemme eri vastuualueiden/osastojen toiminta on hyvin koordinoitua.</li> <li>17. Emme juurikaan huomioi huonoa asiakaspalautetta.</li> <li>18. Vaikka saisimme tehtyä upean markkinointisuunnitelman, emme käytännössä varmaankaan saisi toteutettua sitä nopeasti.</li> <li>19. Kun huomaamme asiakkaittemme toivovan muutoksia tuotteisiimme tai palveluihimme, pyrimme tosissamme vastaamaan heidän toiveisiinsa.</li> <li>20. Jos tärkeä kilpailija kohdistaisi kampanjan asiakkaisiimme, reagoisimme siihen välittömästi.</li> </ol>

## 2.2 Markkinointikyvykkyydet

Resurssiperustainen näkemys (resource based view) tarkastelee yritystä kimpuna resursseja. Näkemyksen mukaan kilpailuetu kumpuaa arvokkaista ja harvinaisista resursseista. Markkinoinnin kentällä resurssiperusteista näkemystä on hyödynnetty vähemmän kuin strategiaan painottuvassa tutkimuksessa (Srivastava, Fahey & Christensen 2001). Teoriaa täydentämään on myöhemmin kehittynyt dynaamisia kyvykkyyksiä (dynamic capabilities) painottava näkemys, jossa pelkkien resurssien lisäksi tarkastellaan kilpailuedun lähteenä yrityksen kykyä muokata prosessejaan siten, että resurssit tulevat hyödynnetyksi muuttuvassa liiketoimintaympäristössä; kyvykkyydet ovat prosesseja, joilla uusia resurssikonfiguraatioita luodaan (Cavusgil, Seggie & Talay 2007). Dayn (1994) mukaan kyvykkyydet ovat monimutkaisia taitojen ja kertyneen tiedon kimppeja, joita harjoitetaan organisaation prosesseissa.

Day (1994) kategorisoi markkinointikyvykkyydet ulkoa-sisään -kyvykkyyksiin (esim. markkinatieto, asiakasyhteydet), sisältä-ulos -kyvykkyyksiin (logistiikka, kustannusten hallinta) ja näiden integrointiin suuntautuviin kyvykkyyksiin (hinnoittelu, tuote- ja palvelukehitys). Markkinalähtöisillä yrityksillä keskeisiä ovat etenkin markkinoiden ymmärtämiseen ja asiakasyhteyksiin liittyvät kyvykkyydet (Day 1994). Hooley ym. (1999) jakavat kyvykkyydet kolmeen tasoon. He katsovat Dayn (1994) esiin nostamien kyvykkyyksien kuuluvan operaatioiden tasolle: markkinointikyvykkyydet yrityksen strategian ja kulttuurin tasolla vaikuttavat enemmän menestymiseen. Tällöin operatiiviset kyvykkyydet ovat toissijaisia verrattuna ylätasoinen kyvykkyyksiin eli yrityksen kulttuuriin, ts. markkinaorientaation omaksumiseen, ja strategisesti kestävään kilpailuasemaan. Suotuista kilpailuasema edellyttää kuitenkin sitä, että kyvykkyyksiä ja resursseja on aikaisemmin hyödynnetty viisaasti; strateginen tilanne on siis polkuriippuvainen.

Reijonen ja Komppula (2010) ovat suomalaisia pk-yrityksiä koskevassa tutkimuksessaan todenneet, että vaikka markkinaorientaatio ja etenkin asiakasorientaatio on yrityksissä jossain määrin omaksuttu, kyvykkyyksissä on puutteita. Markkinoiden muuttuessa kompleksisemmiksi tarvitaan entistä enemmän mukautuvia kyvykkyyksiä: kykyä markkinoiden oppivaan seurantaan, joustavaan ja oppivaan kokeiluun ja avoimeen, suhteita rakentavaan markkinointiin (Day 2011). Foley ja Fahy (2009) myös painottavat, että markkinaorientaatio pitäisi nähdä markkinointikyvykkyyden kautta. Näin ollen markkinaorientaatio ja markkinointikyvykkyys ovat toisiinsa linkittyneitä. Monissa tutkimuksissa onkin havaittu, että markkinaorientaatio vaikuttaa yrityksen menestymiseen välillisesti markkinointikyvykkyyden kautta (Shin & Aiken 2012; Merrilees, Rundle-Thiele & Lye 2011)

Koska markkinoinnin prosessit ovat yleensä yrityskohtaisia, kehittyvät kyvykkyydetkin yrityskohtaisesti tuottaen mahdollisesti ainutkertaisia tapoja hyödyntää tietoja ja taitoja. Srivastava ym. (2001) korostavat asiakasarvon luomista innovaatio-, arvoketju- ja

asiakkuudenhallintaprosesseissa tiedollisten ja suhderessurssien pohjalta. Vorhies ja Harker (2000) osoittivat tutkimuksessaan, että korkean markkinaorientaation yritykset osoittivat myös korkeampaa tasoa kuuden markkinointikyvykkyyden osalta (markkinatutkimus, hinnoittelu, tuotekehitys, jakelu/jakelukanavat, markkinointiviestinnän johtaminen ja markkinoinnin johtaminen). Vorhies, Orr ja Bush (2011) puolestaan tarkastelevat markkinalähtöisten resurssien hyödyntämisen kyvykkyyksiä ja niiden vaikutusta yrityksen tulokseen. Kyvykkyys asiakassuhteiden hallintaan viittaa suhderessurssien ja kyvykkyys brändijohtamiseen puolestaan maineresurssien hyödyntämiseen tehokkaasti. Markkinointikyvykkyyden on todettu olevan yhteydessä yrityksen menestymiseen erityisesti voimakkaan kilpailun vallitessa (Wilden & Gudergan 2015).

Tässä tutkimuksessa markkinointikyvykkyyksiä haluttiin tarkastella kahdeksalla eri osa-alueella: markkinatutkimus, hinnoittelu, tuotekehitys, kanavat, markkinointiviestintä, markkinoinnin suunnittelu ja johtaminen, asiakassuhteet sekä brändimielikuva. Markkinatutkimuksen, hinnoittelun, tuotekehityksen, jakelun sekä markkinointiviestinnän ja markkinoinnin johtamisen selvittämiseksi käytettiin Vorhies ja Harkerin (2000) väittämiä sovellettuna tutkimusympäristöön. Asiakassuhteiden osalta käytettiin Vorhies ym. (2011) väittämiä täydennettynä kahdella asiakastiedon keräämiseen ja hyödyntämiseen liittyvällä väittämällä. Brändin osalta käytettiin Vorhies ym. (2011) väittämiä. Väittämät käännettiin suomenkielelle ja tutkimusympäristöön soveltuviksi. Taulukossa 2 on esitetty markkinointikyvykkyyksiin liittyvät väittämät.

---

TAULUKKO 2. Markkinointikyvykkyysiin liittyvät väittämät.

Osa-alue	Kysymykset
Markkinointikyvykkydet  Kuinka hyvin seuraavat markkinointia koskevat väittämät kuvaavat yritystänne? (1=täysin eri mieltä, 7=täysin samaa mieltä)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Käytämme markkinointitutkimusten tuottamaa tietoa tehokkaammin kuin kilpailijamme</li> <li>2. Tapamme hinnoitella on toimivampi kuin kilpailijoidemme</li> <li>3. Onnistumme luomaan toivottuja brändimielikuvia asiakkaille.</li> <li>4. Teemme läheisempää yhteistyötä jakelukanavien kanssa kuin kilpailijamme</li> <li>5. Hintamme ovat kilpailukyysisempiä kuin kilpailijoidemme hinnat</li> <li>6. Olemme kilpailijoitamme parempia uusien tuotteiden/ palveluiden kehittämisessä.</li> <li>7. Meillä on paremmat suhteet jakelukanaviin kuin kilpailijoillamme</li> <li>8. Tietoisuus brändistämme on hyvä markkinoilla.</li> <li>9. Myyninedistämistemme on tehokkaampaa kuin kilpailijoidemme.</li> <li>10. Asiakastiedon pohjalta tunnistamme meille tärkeät asiakkaat.</li> <li>11. Hoidamme markkinointiamme paremmin kuin kilpailijamme.</li> <li>12. Huolehdimme suhteista tärkeisiin asiakkaisiin säännöllisesti.</li> <li>13. Markkinoinnin suunnittelun ja johtamisen taidot antavat meille kilpailuetua.</li> <li>14. Keräämme asiakastietoa systemaattisesti.</li> <li>15. Saamme aikaan keskustelua asiakkaidemme kanssa.</li> <li>16. Markkinointitutkimuksen asiantuntemuksemme auttaa meitä kehittämään markkinointiamme kilpailijoita paremmaksi</li> <li>17. Ylläpidämme systemaattisesti tärkeiden asiakkaiden asiakasuskollisuutta.</li> <li>18. Asiakkaiden mielestä brändimme on kilpailijoiden brändiä parempi.</li> <li>19. Saamme potentiaaliset asiakkaat kokeilemaan tuotteitamme/palvelujamme.</li> <li>20. Varmistamme asiakassuhteen säilymisen keskittymällä asiakkaan pitkän tähtäimen tarpeisiin.</li> <li>21. Asiakastietoa käytetään brändin asemoinnissa.</li> <li>22. Markkinointiviestintämme on tehokkaampaa kuin kilpailijoidemme.</li> <li>23. Hyödynnämme brändiasemaa kilpailuedun luomisessa.</li> <li>24. Tuote/palvelukehityksemme antaa meille etulyöntiaseman markkinoilla</li> </ol>

## 2.3 Olemassa olevan vs. uuden kehittäminen

Yrityksissä toteutettuja radikaaleja ja inkrementaalisia kehittämistoimia on tutkittu paljon viimeisten vuosikymmenten aikana (March 1991; Levinthal & March 1993;

Shane & Venkataram 2000; Holmqvist 2004; Burpitt & Valle 2010; Sharma & Salvato 2011). Yrityksen kehittämistoimien painopisteet voidaan jakaa toisaalta uuden kehittämiseen ja toisaalta olemassa olevan kehittämiseen ja tehostamiseen. Marchin (1991) mukaan yritysten tulisi hakea tasapainoa näiden kahden painopisteen välillä, jotta yritys voisi selviytyä ja menestyä.

Lisääntynyt tutkimuksellinen mielenkiinto näihin kahteen strategiaan kumpuaa manageriaalisesta tarpeesta tasapainottaa radikaaleja ja inkrementaalista kehittämistä. Eksploitaatio -toiminnalla March viittaa nykyisten toimintojen, tuotteiden ja prosessien kehittämiseen, parantamiseen ja tehostamiseen eli ns. olemassa olevan kehittämiseen (ks. myös He & Wong 2004; Benner & Tushman 2003; Holmqvist 2004). Toisaalta eksploraatio -toiminnalla March (1991) viittaa uuden tiedon, osaamisen, ja teknologioiden etsimiseen ja omaksumiseen eli ns. uuden kehittämiseen (ks. myös He & Wong 2004; Cheng & Van de Ven 1996). Eksploraatio-toiminta mahdollistaa radikaalit innovaatiot, innovatiiviset teknologiat (Lubatkin, Simsek, Ling & Veiga 2006), uudet markkinat ja prosessit sekä strategiat (Lumpkin & Dess 1996; Siren, Kohtamäki & Kuckert 2012). Uuden ja olemassa olevan kehittäminen voidaan myös nähdä markkinointikyvykkyysiin vaikuttavina tekijöinä. Vorhies, Harker ja Bushin (2011) mukaan eksploraation ja ekploitaation vaikutus tulokseen välittyy asiakasorientoituneiden markkinointikyvykkyysien eli brändiosaamisen ja asiakassuhteiden hallinnan kautta.

Marchin (1991) mukaan yritykset voivat keskittyä vain yhteen kehittämistoimintaan kerrallaan, mutta myöhemmät tutkimukset ovat edustaneet enemmän sitä linjaa, että yritykset voivat keskittyä molempiin kehittämistöimiin yhtä aikaa (Katila & Ahuja 2002; ). Toisaalta löytyy tutkimustuloksia, joiden mukaan uuden ja olemassa olevan kehittämisen samanaikainen hyödyntäminen lisäävät yritysten menestymistä (McGill, Slocum & Lei 1992; Ghemawat & Ricart Costa 1993; Atuahene-Gima 2005; Venkatraman, Lee & Iyer 2007), mutta toisaalta on löytynyt myös päinvastaisia tuloksia. Holmqvistin (2004) mukaan olemassa olevan kehittäminen saattaa johtua uuden kehittämisestä ja toisin päin; uuden kehittäminen saattaa johtaa olemassa olevan kehittämiseen. Yli 50- tai 55-vuotiaille suunnatuissa omistajanvaihdosbarometreissa yrittäjillä on painottunut selkeästi olemassa olevan kehittäminen ja tehostaminen uuden kehittämisen sijasta.

He ja Wong (2004) operationalisoivat olemassa olevan kehittämisen olemassa olevien tuotteiden laadun parantamiseksi, tuotannon kulujen vähentämiseksi, raaka-aineiden käytön vähentämiseksi ja tuotannon joustavuuden lisäämiseksi. Uuden kehittämisen esimerkkeinä heillä oli mm. uuden sukupolven tuotteiden kehittäminen, uusien teknologioiden omaksuminen sekä uusien markkina-alueiden löytäminen. Tätä operationaalisoitua on aiemmin hyödynnetty Etelä-Pohjanmaan omistajanvaihdosbarometreissa ja kasvututkimuksessa (ks. Sorama ym. 2015), valtakunnallisessa omistajanvaihdosbarometrissa, ja myös tässä tutkimuksessa. Molempia, sekä uuden kehittämistä (olemassa olevien tuotteiden valikoiman kasvattaminen, uusien markkina-alueiden löytäminen, uusien tuotteiden kehittäminen, uusien teknologioiden omaksuminen)

---

että olemassa olevan kehittämistä (toiminnan tehostaminen, kulujen vähentäminen, joustavuuden lisääminen, olemassa olevien tuotteiden laadun parantaminen) mitattiin neljän kysymyksen avulla. Taulukossa 3 on esitetty olemassa olevan ja uuden kehittämiseen liittyvät kysymykset.

TAULUKKO 3. Olemassa olevan ja uuden kehittämiseen liittyvät kysymykset.

Osa-alue	Kysymykset
Olemassa olevan kehittäminen	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Olemassa olevien tuotteiden/palvelujen laadun parantaminen</li> <li>2. Joustavuuden lisääminen</li> <li>3. Kulujen vähentäminen</li> <li>4. Toiminnan tehostaminen</li> </ol>
Uuden kehittäminen	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uuden sukupolven tuotteiden / palveluiden kehittäminen</li> <li>2. Olemassa olevien tuotteiden/palvelujen valikoiman kasvattaminen</li> <li>3. Uusien markkina-alueiden löytäminen</li> <li>4. Uusien teknologioiden omaksuminen</li> </ol>

## 2.4 Differointistrategia

Porter (1980) kuvaa kolme geneeristä strategiaa, josta yksi, differentointistrategia, nähdään perinteisesti markkinointia ja sen merkitystä painottavana. Differointistrategian valinnut yritys hakee kilpailuetua erilaistamalla tuotteitaan ja palveluitaan. Kustannusjohtajuuteen pyrkivä yritys puolestaan painottaa kilpailijoihin verrattuna alhaisempia kustannuksia. Differointistrategia käsitetään tyypillisesti alhaisiin kustannuksiin perustuvan kilpailustrategian vaihtoehdoksi (Porter 1980). Kontingenssiteoriaan nojaten voidaan ajatella, että markkinoinnilla on suurempi merkitys differointia painottavissa yrityksissä, sillä differoinnissa markkinointiosaaminen korostuu. Homburg, Workman ja Krohmerin (1999) mukaan markkinoinnilla funktiona oli differointistrategian valinneissa yrityksissä suurempi vaikutusvalta kuin muissa. Walsh ja Lipinskin (2009) tulosten perusteella taas markkinoinnin vaikutusvalta pienemmissä yrityksissä on heikommin kehittynyt silloinkin kun differointistrategia on omaksuttu. Vorhies ja Harkerin mukaan markkinalähtöiset yritykset, ts. yritykset joilla on korkea markkinaorientaatio ja jotka painottavat differointistrategiaa, omaavat myös paremmat markkinointikyvykkyudet (Vorhies & Harker 2000).

Tässä tutkimuksessa differointistrategiaa mitattiin viidellä väittämällä, joita Vorhies ja Harker (2000) käyttivät osana yrityksen strategian mittausta. Väittämät perustuvat Dessin ja Davisin (1984) kehittämään strategiamittariin. Taulukossa 4 on esitetty differointistrategiaan liittyvät väittämät.

TAULUKKO 4. Differointistrategiaan liittyvät väittämät.

Osa-alue	Väittämät
Differointistrategia Missä määrin yrityksenne tarjoaa (1=ei lainkaan, 7=erittäin vahvasti)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ainutlaatuisia tuotteita/palveluita</li> <li>2. Korkeampilaatuisia tuotteita/palveluita kuin kilpailijat</li> <li>3. Innovatiivisia tuotteita/palveluita</li> <li>4. Vahvasti erottuvia tuotteita/palveluita</li> <li>5. Tuotteita/palveluita, joiden ominaisuudet eroavat selvästi kilpailevista tuotteista/palveluista</li> </ol>

## 2.5 Markkinointiviestintä

Markkinointiviestintä ja sen keinot näkyvät yrityksen asiakasrajapinnassa. Viestinnän avulla luodaan ja ylläpidetään suhteita asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin ja siksi sen voidaan nähdä olevan tärkeässä roolissa yrityksissä, joissa on omaksuttu markkinaorientaatio. Reid, Luxton ja Mavondo (2005) esittävät, että markkinointiviestintä tulisi-kin nähdä yhteydessä markkinaorientaatioon ja brändiorientaatioon. Heidän mukaansa markkinointiviestinnän ytimessä on asiakkaiden tarpeet ja suhteiden hoitaminen, jolloin viestintä tulisi aina nähdä kaksisuuntaisena eikä pelkästään yksipuolisina markkinointiviesteinä. Markkinointiviestinnän ja markkinaorientaation yhteys näkyy erityisesti sisäisten toimintojen koordinoinnissa yrityksessä, koska markkinointiviestinnän yksi tärkeimmistä strategisista tehtävistä on integroida eri toimintoja ja viestejä.

Markkinointiviestintää voidaan toteuttaa eri välineiden kautta. Perinteisiä markkinointiviestinnän keinoja ovat mm. mainonta, myynninedistäminen, myyntityö ja julkisuustyö (pr). Internetin käyttö markkinointiviestinnässä on lisääntynyt viime vuosina ja useissa yrityksissä mietitään sosiaalisen median käyttöä perinteisemmän internetmainonnan osana. Danaher ja Rossiter (2009) selvittivät eri markkinointiviestinnän välineiden toimivuutta. Heidän tutkimuksensa osoitti, että vaikka sähköpostimarkkinointia käytetään paljon, perinteisemmät kanavat kuten televisio, radio, lehdet ja suoramainonta herättävät vastaanottajassa enemmän luottamusta viestinnän sisältöön. Yritysten välisessä markkinointiviestinnässä sähköpostimarkkinointi toimii paremmin, mutta silti mainontaan reagoidaan myönteisemmin sen tullessa perinteisen massamedian välityksellä.

Tässä tutkimuksessa markkinointiviestinnän kanavien käyttöä tutkittiin suhteessa yritysten markkinaorientaatioon ja markkinointikyvykkyteen. Markkinointiviestinnän kanavien käyttöä mitattiin Danaherin ja Rossiterin (2009) markkinointiviestintäkanavien listaa soveltamalla. Kanavien lista muokattiin sopimaan tutkimusympäristöön. Taulukossa 5 on esitetty markkinointiviestinnän kanavien käyttöön liittyneet kysymykset. Asteikkona käytettiin Likertin 7-portaista asteikkoa, jossa 1=ei käytetä lainkaan ja 7=käytetään erittäin aktiivisesti.



TAULUKKO 5. Markkinointiviestinnän käyttöön liittyvät väittämät.

Osa-alue	Kysymykset
Markkinointiviestinnän käyttö  Missä määrin yrityksenne käyttää seuraavia markkinointiviestinnän keinoja? (1=ei käytetä lainkaan, 7=käytetään erittäin aktiivisesti)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Suoramarkkinointi postitse</li> <li>2. Suoramarkkinointi puhelimitse</li> <li>3. Tekstiviestit</li> <li>4. Sähköpostimarkkinointi</li> <li>5. Henkilökohtainen myyntityö</li> <li>6. Televisio- tai radiomainonta</li> <li>7. Lehtimainonta</li> <li>8. Sponsorointi</li> <li>9. Omat www-sivut</li> <li>10. Omat Facebook-sivut</li> <li>11. Erillinen Internet-mainonta (Google, Facebook)</li> <li>12. Aktiivinen tiedottaminen medialle</li> <li>13. Tärkeimpien sidosryhmien tapaaminen</li> <li>14. Myynninedistämiskampanjat</li> <li>15. Messut</li> </ol>

## 2.6 Asiantuntijapalveluiden käyttö

Yritys voidaan Penrosen (1959) resurssiperustaisen teorian mukaan nähdä resurssien kimpuna. Menestyäkseen yrityksen on pyrittävä pitämään omassa hallussaan sellaiset resurssit, jotka synnyttävät kilpailuetua ja ovat vaikeasti kopioitavissa. Toisaalta etenkin kehittyneille talouksille on ominaista yritystoiminnan erikoistuminen ja yritysten osaamisresurssien keskittyminen kapealle sektorille. Oman erikoisalan ulkopuolista osaamista hankitaan verkottuneessa toimintaympäristössä käyttämällä ulkopuolisia asiantuntijoita. Pienetkin yritykset hyödyntävät ulkopuolista asiantuntemusta (external advice) aktiivisesti (esim. Boter & Lundström 2005; Bennett & Robson 1999; Viljamaa 2011), joskin yritysten kyvyssä hyödyntää ulkoista asiantuntemusta voi olla eroja (Gooderham ym. 2004; Pickernell ym. 2011; Mole 2002; Hurmerinta-Peltomäki & Nummela 1998). Pk-yritysten kohdalla ulkoisen asiantuntemuksen hyödyntämistä voidaan pitää jälkiteolliselle palvelutaloudelle tyypillisenä piirteenä (Hurmerinta-Peltomäki & Nummela 2004). Bennett ja Robson (1999) yhdistävät asiantuntijapalveluiden käytön lisääntymisen talouden jatkuvaan erikoistumiseen ja toimintojen ulkoistamiseen; toisaalta kyse voi olla myös innovaatioihin liittyvistä tarpeista (esim. Grimshaw & Mizzo 2006; Howells 2006).

Ulkopuolinen asiantuntemus lisäresurssina voi edesauttaa innovatiivisiin tuotteisiin tai palveluihin perustuvaa kasvua tai tukea strategista uudistumista. Voidaan myös ajatella, että kasvun myötä yritykselle tulee uusia tarpeita, joihin sisäisin resurssien ei voida vastata. Tällöin asiantuntijoiden hyödyntäminen voi olla seurausta kasvusta. Ulkopuolista asiantuntemusta ei yleensä pidetä kasvun avaintekijänä (Robson &

Bennett 2000), mutta kasvun ja asiantuntemuksen hyödyntämisen välillä on havaittu yhteyttä (esim. Storey 1994; Berry ym. 2006; Gooderham ym. 2004; Kamyabi & Devi 2011). Robson ja Bennett (2000) sekä Berry ym. (2006) toteavat nopeimmin kasva-  
neiden yritysten kokeneen ulkopuolisen asiantuntemuksen hyödyllisimmäksi, joskin Robsonin ja Bennettin (2000) mukaan yhteys kasvuun on osoitettavissa vain joidenkin asiantuntijapalveluiden kohdalla.

Yrityksiltä selvitettiin, mitä markkinointiin liittyviä asiantuntijapalveluja yritys on käyttänyt viimeisen kolmen vuoden aikana. Taulukossa 6 on esitetty asiantuntijapalveluiden käyttöön liittyneet kysymykset.

TAULUKKO 6. Asiantuntijapalvelun käyttöön liittyvät kysymykset.

Osa-alue	Kysymykset
Markkinointiin liittyvien asiantuntijapalveluiden käyttö	1. Mainonta 2. Markkinatutkimus 3. Graafinen suunnittelu
Missä määrin yrityksenne on käyttänyt ulkoisia palveluja seuraavissa markkinoinnin tehtävissä viimeisen kolmen vuoden aikana? (1=ei lainkaan, 7= erittäin aktiivisesti)	4. Markkinoinnin suunnittelu 5. Myynti ja sen osa-alueet 6. Sosiaalisen median hyödyntäminen 7. Muu, mikä?

## 2.7 Menestyminen

Menestymisen mittaamiseen käytettiin Chapmanin ja Kihnin (2009) käyttämää ja alun perin Govindarajan ja Fisherin (1990) kehittämää 10-kohtaista mittaristoa. Alkuperäiseen mittaristoon lisättiin mukaan vakavaraisuutta käsittelevä kohta monipuolisemman kuvan saamiseksi taloudellisesta menestymisestä. Siten käytetty mittaristo on 11-kohtainen. Käytetty mittaristo kattaa näin ollen taloudelliseen (rahamääräinen) ja ei-taloudelliseen (ei-rahamääräinen) menestymiseen liittyvät osa-alueet. Tässä raportissa ei-taloudellista menestymistä on kutsuttu liiketoiminnalliseksi kehittymiseksi. Alkuperäisen mittaristoon liittyvän mitattavan menestymisen ajanjaksoa haluttiin tarkentaa, joten Artzin, Homburgin ja Rajabin (2012) tavoin käytettiin kolmen vuoden ajanjaksoa. Chapmanin ja Kihnin (2009) käytäntöä seuraten käytettiin 7-por-  
taista Likert-asteikkoa (1=heikosti, 7=erinomaisesti). Mittariston kysymykset on esitetty taulukossa 7 (ks. myös Sorama ym. 2015).

TAULUKKO 7. Menestymisen mittaamiseen liittyvät osa-alueet.

Osa-alue	Kysymykset
Menestyminen  Millä tavalla yrityksenne on kehittynyt suhteessa kilpailijoihin seuraavilla osa-alueilla viimeisen kolmen vuoden aikana? (1=heikosti, 7=erinomaisesti)	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Pääoman tuotto (ROI)</li><li>2. Kate (käyttökate)</li><li>3. Maksuvalmius (Liiketoiminnan rahavirta)</li><li>4. Velkaisuus (omavaraisuus)</li><li>5. Kustannusten hallinta</li><li>6. Uusien tuotteiden/palveluiden kehittäminen</li><li>7. Myyntimäärä</li><li>8. Markkinaosuus</li><li>9. Markkinoiden laajentaminen</li><li>10. Henkilöstön kehittäminen</li><li>11. Sidosryhmäsuhteet (rahoittajat, toimittajat, asiakkaat)</li></ol>

## 3 KYSELYTUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

Tässä osiossa on kuvattu tutkimuksen toteuttaminen ja tulokset.

### 3.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Seuraavassa on kuvattu tutkimuksen toteuttamista tiedonkeruun, lomakkeen sisällön sekä aineiston analysoinnin näkökulmista.

#### 3.1.1 Aineisto ja tiedonkeruu

Tutkimusaineisto kerättiin 7.2.–28.3.2014 välisenä aikana. Kyselylomake lähetettiin eteläpohjalaisille yrityksille, joiden liikevaihdon kasvu ajanjaksolla 2010-2012 oli joko yli 30 % (kasvaneet) tai kasvu oli negatiivista ja yli 20 % (ei-kasvaneet). Yhteensä kyselylomake lähetettiin 1026 yritykselle, joista kasvaneita oli 492 ja ei-kasvaneita 534. Postikyselyn lisäksi vastauksia kerättiin puhelimitse haastattelemalla sekä internet-kyselyn avulla. Kaiken kaikkiaan vastauksia tuli yhteensä 152, joista kirjeitse 111, puhelimitse haastattelemalla 10 ja internet-kyselyn kautta 31 vastausta. Näistä kasvaneita yrityksiä oli 89 ja ei-kasvaneita 63. Vastausprosentti oli 15. Vaikka vastausprosentti jäi pieneksi, aineiston jakautuminen kasvaneisiin ja ei-kasvaneisiin yrityksiin oli tasapainossa. Vastaajien profiilia on tarkemmin kuvattu kappaleen 3.2 alussa.

Kysymyslomakkeen osiot pitivät sisällään luvussa 2 esitellyn viitekehyksen mukaiset aihealueet seuraavasti.

1. Yrittäjän ja yrityksen taustatiedot
    - Yrittäjän koulutus ja koulutuksen keskeinen sisältö
    - Yrityksen ikä
    - Työntekijöiden määrä vuoden 2009 lopussa ja vuoden 2012 lopussa
    - Kasvuun vaikuttaneet yritys-/liiketoimintakaupat
    - Toimiala
    - Ensisijainen asiakasryhmä (kuluttajat/yritykset ja yhteisöt)
  2. Differointistrategia
  3. Markkinaorientaatio
  4. Markkinointikyvykyys
  5. Yrityksen toiminnan painopisteet (uuden vs. olemassa olevan kehittäminen)
  6. Markkinointiviestinnän käyttö
  7. Markkinointiin liittyvien asiantuntijapalveluiden käyttö
  8. Menestyminen suhteessa kilpailijoihin
-

---

Kyselylomake on kokonaisuudessaan nähtävissä liitteessä 1.

Voitto+ -tietokannan avulla laskettiin jokaiselle yritykselle liikevaihdon kasvuprosentti vuosille 2010-2012.

### 3.1.2 Aineiston analysointi

Tutkimusaineisto käsiteltiin tilastollisesti IBM SPSS Statistics 21 -ohjelmalla. Tutkimustuloksia käsiteltiin kysymyslomakkeen teemojen mukaisesti suorina jakaumina sekä keskiarvoina. Lisäksi eri tekijöiden välisten yhteyksien selvittämiseksi käytettiin ristiintaulukointia ja  $\chi^2$ -riippumattomuustestiä sekä keskiarvojen yhteydessä varianssianalyysia tai t-testiä tilastollisen merkitsevyyden selvittämiseksi. Mikäli keskiarvotestien oletukset eivät olleet voimassa, käytettiin merkitsevien erojen toteamiseen vastaavia ei-parametrisia testejä (Mann-Whitneyn U-testi ja Kruskal-Wallis testin testi).

Erojen suuruuden kuvaamiseen käytetään tilastollista merkitsevyyttä (p). Mitä pienempi on p-arvo, sitä pienempi on sattuman vaikutus erojen selittäjänä ja sitä selvempi on ryhmien välinen ero. P-arvoon vaikuttaa myös vastanneiden lukumäärä ja keskiarvotesteissä keskihajonta. Tilastollisesti merkitsevissä eroissa p on korkeintaan 0,05. Yrityksen kasvua on peilattu kaikkiin yrittäjään ja yritykseen liittyviin taustatekijöihin, ja mikäli tilastollisesti merkitseviä eroja on löytynyt, ne on raportoitu.

Faktorianalyysin avulla etsittiin kysymysryhmistä samaa asiaa mittaavia muuttujia, jotka korreloivat hyvin toistensa kanssa. Uusia keskiarvomuuttujia pystyttiin muodostamaan useiden osioiden väittämistä. Uudet muuttujat sekä niiden reliabiliteettikerroimet ( $\alpha$ ) on kuvattu raportissa myöhemmin. Eri osioista muodostettujen keskiarvomuuttujien keskinäisiä vaikutuksia on analysoitu ja raportoitu, mikäli tilastollisesti merkitseviä yhteyksiä löytyi. Regressioanalyysia ja polkumallia hyödynnettiin kasvuyritysten menestymisen mallintamisessa. Polkumallin analysointiin käytettiin SPSS Amos-ohjelmistoa.

## 3.2 Vastaajayritysten taustatiedot

Suurin osa vastanneista oli alle 5 hengen yrityksiä (58 %). 5-9 hengen yrityksiä vastanneista oli 22 % ja 10 - 20 hengen yrityksiä 17 %. Vähiten oli yli 20 hengen yrityksiä (3 %). Erikokoisten yritysten vastaukset keskiarvomuuttujien suhteen eivät eronneet tilastollisesti merkitsevästi toisistaan. Kasvaneiden ja ei-kasvaneiden yritysten välillä ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa vuoden 2012 työntekijämäärän keskiarvon suhteen.

---

40 %:lla yrityksistä työntekijämäärä oli pysynyt samalla tasolla vuodesta 2009 vuoteen 2012. 25 %:lla työntekijämäärä oli vähentynyt ja 35 %:lla työntekijämäärä oli kasvanut. Työntekijämäärän absoluuttinen muutos vaihteli tilastollisesti erittäin merkitsevästi eri kokoluokissa. Eniten positiivista kasvua oli tapahtunut 10 - 20 hengen yrityksissä, kun taas yli 20 hengen yrityksissä keskiarvo oli negatiivinen. Kuitenkaan verratessa suhteellista työntekijämuutosta eroja eri kokoluokissa ei löydy. Taulukossa 8 on esitetty työntekijämäärän suhteellisen muutoksen keskiarvo ja keskihajonta erikseen kasvaneilla ja ei-kasvaneilla yrityksillä. Työntekijämäärän suhteellinen muutos eroaa tilastollisesti erittäin merkitsevästi ei-kasvaneilla ja kasvaneilla yrityksillä.

TAULUKKO 8. Työntekijämäärän suhteellinen muutos kasvaneilla ja ei-kasvaneilla yrityksillä.

Kasvu	Keskiarvo	Keskihajonta
Kasvaneet (84)	30,4	62,6
Ei-kasvaneet (62)	-5,5	59,9
P		***

Vastanneet yritykset olivat toimineet suurin osa jo pidempään, 50 % vastanneista oli toiminut vähintään 22 vuotta. 10 vuotta tai sitä vähemmän aikaa toimineita yrityksiä oli 10 % vastanneista. Yrityksen ikä ei korreloinut kasvuprosentin tai minkään keskiarvomuuttujan kanssa. Verrattaessa yrityksen iän keskiarvoa kasvaneiden ja ei-kasvaneiden yritysten välillä, tilastollista eroa ei löydy (kasvaneiden keskiarvo 24 vuotta ja ei-kasvaneiden keskiarvo 25 vuotta).

Suurimmalla osalla yrityksistä asiakaskohderyhmänä olivat yritykset ja yhteisöt (70 % vastaajista). 29 % yrityksistä ilmoitti pääkohderyhmäkseen kuluttajat ja 1 % molemmat. Verrattaessa asiakaskohderyhmää kasvaneilla ja ei-kasvaneilla yrityksillä, tilastollisesti merkitsevää eroa ei löydy. Kasvaneista yrityksistä 72 %:lla pääkohderyhmänä olivat yritykset, 27 %:lla kuluttajat ja 1 %:lla molemmat. Ei-kasvaneista yrityksistä 66 %:lla pääkohderyhmänä olivat yritykset, 32 %:lla kuluttajat ja 2 %:lla molemmat. Yritykset erosivat tilastollisesti merkitsevästi toisistaan ainoastaan keskiarvomuuttujan ”markkinointiviestinnän käyttö” suhteen. Kuluttaja-asiakkaiden kohdalla markkinointiviestintää käytetään monipuolisemmin (ka 3,1) verrattuna yritysasiakkaisiin (ka 2,6).

Yrityksistä 25 %:lla oli tapahtunut viimeisen viiden vuoden aikana yrityksen kasvuun vaikuttaneita liiketoimintakauppoja. Kuitenkaan ristiintaulukoimalla ei löytynyt tilastollisesti merkitsevää eroa sen suhteen, olivatko nämä lopulta kasvaneet vai ei.

Suurimmalla osalla vastaajista koulutustaustana oli ammatillinen tutkinto (46 %) ja sen jälkeen yliopisto-, korkeakoulu- tai ammattikorkeakoulututkinto (32 %). Kansakoulu-,

keskikoulu- tai peruskoulupohjainen koulutus oli 18 %:lla vastaajista. Pelkkä lukio/ ylioppilastutkinto oli ainoastaan 3 %:lla vastaajista. Tilastollisesti merkitsevää eroa vastaajien kesken ei löydy.

38 %:lla koulutuksen keskeinen sisältö oli tekninen ja samoin 38 %:lla kaupallinen. Lopuilla vastanneista keskeinen sisältö oli jokin muu. Jos verrataan ammatillisen tutkinnon ja korkeakoulututkinnon suorittaneita keskenään, tilastollisesti melkein merkitsevä ero löytyy kohdasta yrityksen liiketoiminnallinen kehittyminen. Niissä yrityksissä liiketoiminnallisen kehittymisen keskiarvo on 4,5, jossa vastaajalla on korkeakoulututkinto ja niissä 4,1, joissa vastaajalla on ammatillinen tutkinto. Muilta osin eroja ei löydy. Koulutuksen keskeisellä sisällöllä näyttäisi taas olevan merkitystä sen suhteen, miten yrityksessä painotetaan uuden kehittämistä. Kaupallisen ja teknisen koulutuksen saaneiden vastaajien välillä tässä kohtaa on tilastollisesti melkein merkitsevä ero; teknisen koulutuksen saaneilla keskiarvo uuden kehittämisen suhteen on 4,5 ja kaupallisen koulutuksen saaneilla 3,9.

Yrityksistä 37 %:lla toimialana oli teollisuus ja 26 %:lla palvelut. Kaupan alalla toimi 15 % yrityksistä ja rakentamisen 16 %. Kuljetusalalla toimi 5 % yrityksistä ja loput edustivat jotakin muuta toimialaa. Kasvaneiden ja ei-kasvaneiden yritysten välillä ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa suhteessa toimialaan. Kasvaneista yrityksistä 10 %:lla toimialana oli kauppa, 40 %:lla teollisuus, 25 %:lla palvelut, 18 %:lla rakentaminen, 5 %:lla kuljetus ja 2 %:lla jokin muu. Ei-kasvaneista yrityksistä 22 %:lla toimialana oli kauppa, 32 %:lla teollisuus, 27 %:lla palvelut, 14 %:lla rakentaminen ja 5 %:lla kuljetus.

Toimialojen välillä ei ollut muita tilastollisesti merkitseviä eroja muilta osin kuin olemassa olevan kehittämisen suhteen. Teollisuuden alalla toimivien yritysten keskiarvo oli sen suhteen 5,6 ja rakentamisen alalla 5,4 kun taas kaupan alalla se oli 4,9 ja palvelualalla 4,8. Kaupan alalla on vähemmän kasvaneita yrityksiä verrattuna suhteessa muihin toimialoihin, mutta ero ei ole tilastollisesti merkitsevä.

### 3.3 Markkinaorientaatio

Markkinaorientaatiota mitattiin yhteensä 20 väittämällä. Näistä muodostettiin keskiarvomuuttuja, jonka reliabiliteetti oli hyvä (alpha 0,86). Keskiarvomuuttuja saatiin muodostettua 151 yritykselle. Markkinaorientaation keskiarvo yritysten kesken oli 4,8 (minimi 2,7 ja maksimi 6,9, keskihajonta 0,9). Yrityksistä löytyy siis korkean markkinaorientaation ja matalan markkinaorientaation yrityksiä. Korkeimmat keskiarvot yksittäisistä kysymyksistä olivat kohdissa "Kun huomaamme asiakkaittemme toivovan muutoksia tuotteisiimme tai palveluihimme, pyrimme tosissamme vastaamaan heidän

toiveisiinsa” (ka 5,7). Yli viiden keskiarvot olivat myös kohdissa ”Kun jotain tärkeää tapahtuu keskeiselle asiakkaalle tai tärkeällä markkinasektorilla, se tiedetään koko yrityksessä nopeasti” (ka 5,3) sekä kysymyksessä ”Jos tärkeä kilpailija kohdistaisi kampanjan asiakkaisiimme, reagoisimme siihen välittömästi” (ka 5,1). Asiakaspalautte huomioidaan yrityksissä myös hyvin. Sitä mitattiin käänteisellä kysymyksellä ”Emme juurikaan huomioi huonoa asiakaspalautetta”, jonka keskiarvo oli 1,8.

Kun tarkastellaan vastausten jakautumista, yhteensä 64 % on vastannut joko 6 tai 7 kysymykseen ”Kun huomaamme asiakkaittemme toivovan muutoksia tuotteisiimme tai palveluluihimme, pyrimme tosissamme vastaamaan heidän toiveisiinsa”. Samoin 56 % on vastannut joko 6 tai 7 kysymykseen ”Kun jotain tärkeää tapahtuu keskeiselle asiakkaalle tai tärkeällä markkinasektorilla, se tiedetään koko yrityksessä nopeasti”. Toisaalta taas jopa 27 % on täysin eri mieltä väittämän ”Meillä on vähintään kolmen kuukauden välein yrityksen eri toiminnot kattavia kokouksia, joissa keskustellaan trendeistä ja kehityksestä markkinoilla” kanssa.

Yhteenvedona voisi sanoa, että yrityksissä on aika hyvin omaksuttu asiakas- ja kilpailijaorientaatio, mutta keskustelua alan kehityksestä ja trendeistä voisi käydä enemmän yritysten sisällä. Esimerkiksi kysymyksen ”Meillä on vähintään kolmen kuukauden välein yrityksen eri toiminnot kattavia kokouksia, joissa keskustellaan trendeistä ja kehityksestä markkinoilla” keskiarvo on 3,3. Kuviossa 1 on esitetty yksittäisten väittämien keskiarvot ja vastausten jakaumat.

---



MARKKINAORIENTAATIO	1	2	3	4	5	6	7	Keskiarvot asteikolla 1-7 1=täysin eri mieltä 7=täysin samaa mieltä
	%	%	%	%	%	%	%	
Kun huomaamme asiakkaittemme toivovan muutoksia tuotteisiimme tai palveluihimme, pyrimme tosissamme vastaamaan heidän toiveisiinsa.	3	0	3	11	19	28	<b>36</b>	5,7
Kun jotain tärkeää tapahtuu keskeiselle asiakkaalle tai tärkeällä markkinasektorilla, se tiedetään koko yrityksessä nopeasti.	5	6	5	12	16	23	<b>33</b>	5,3
Jos tärkeä kilpailija kohdistaisi kampanjan asiakkaisiimme, reagoisimme siihen välittömästi.	4	4	10	16	19	15	<b>31</b>	5,1
Arvioimme säännöllisesti tuotekehitystämme varmistaaksemme, että huomioimme asiakkaiden toiveet.	3	5	15	19	16	<b>24</b>	18	4,8
Tietoa asiakkaidemme tyytyväisyydestä jaetaan säännöllisesti kaikille työntekijäryhmille.	9	6	7	18	19	17	<b>23</b>	4,8
Yrityksemme eri vastuualueiden/ osastojen toiminta on hyvin koordinoitua.	7	4	10	19	20	<b>24</b>	16	4,8
Pohdimme säännöllisesti liiketoimintaympäristön muutosten vaikutuksia asiakkaisiimme.	5	6	15	17	<b>21</b>	19	16	4,6
Tapaamme asiakkaitamme vähintään kerran vuodessa keskustellaksemme heidän tulevista tarpeistaan.	15	11	11	13	14	13	<b>24</b>	4,3
Meillä on säännöllisesti sisäisiä kokouksia, joissa suunnittelemme miten yrityksemme vastaa liiketoimintaympäristömme muutoksiin.	12	15	14	11	16	<b>18</b>	14	4,2
Selvitämme loppukäyttäjien tyytyväisyyttä tuotteidemme/ palveluidemme laatuun vähintään kerran vuodessa.	14	15	11	<b>16</b>	15	14	15	4,1
Markkinoinnista vastaavat henkilöt keskustelevat asiakkaiden tulevista tarpeista muiden työntekijäryhmien kanssa.	19	18	9	10	<b>20</b>	11	13	3,8
Meillä on vähintään kolmen kuukauden välein yrityksen eri toiminnot kattavia kokouksia, joissa keskustellaan trendeistä ja kehityksestä markkinoilla.	<b>27</b>	19	10	13	12	8	11	3,3

jatkuu...

MARKKINAORIENTAATIO	1	2	3	4	5	6	7	Keskiarvot asteikolla 1-7 1=täysin eri mieltä 7=täysin samaa mieltä
	%	%	%	%	%	%	%	
Teemme itse paljon markkinatutkimusta.	28	23	14	15	11	5	4	2,9
Olemme hitaita havaitsemaan perustavanlaatuisia muutoksia toimialallamme.	22	29	19	16	8	4	2	2,8
Olemme hitaita huomaamaan muutoksia asiakkaittemme mieltymyksissä.	22	28	19	24	4	2	1	2,7
Kun jotain tärkeää selviää kilpailijoista, tieto leviää hitaasti yrityksemme sisällä.	32	27	11	13	8	6	3	2,7
Meillä kestää kauan päättää miten reagoimme kilpailijoiden hintojen muutoksiin.	30	30	13	11	7	5	3	2,7
Syystä tai toisesta meillä on taipumusta jättää huomiotta muutokset asiakkaittemme tuote/ palvelutarpeissa.	30	34	16	12	5	1	2	2,4
Emme juurikaan huomioi huonoa asiakaspalautetta.	51	32	7	4	5	1	0	1,8
n ≈ 148								

KUVIO 1. Markkinaorientaatioon liittyneiden vastausten jakautuminen ja keskiarvot.

Markkinaorientaatio korreloi markkinointiviestinnän käytön (0,27\*\*\*), asiakassuhteiden hallinnan (0,61\*\*\*), brändiosaamisen (0,44\*\*\*), markkinoinnin johtamisen ja toteutuksen (0,50\*\*\*), menestymisen (0,42\*\*\*), taloudellisen tuloksellisuuden (0,27\*\*\*), liiketoiminnallisen kehittymisen (0,45\*\*\*), markkinointikyvykkyyden (0,61\*\*\*), olemassa olevan kehittämisen (0,31\*\*\*), uuden kehittämisen (0,37\*\*\*) ja differointistrategian (0,28\*\*) kanssa. Taulukossa 9 on esitetty korrelaatiot markkinaorientaation ja muiden keskiarvomuuttujien kesken.

TAULUKKO 9. Markkinaorientaation yhteys muiden keskiarvomuuttujien kanssa.

Keskiarvomuuttujat	Markkinaorientaatio (Pearsonin korrelaatiokertoimet)
Markkinointiviestinnän käyttö	0,27***
Asiakassuhteiden hallinta	0,61***
Brändiosaaminen	0,44***
Markkinoinnin johtaminen ja toteutus	0,50***
Menestyminen	0,42**
Taloudellinen tuloksellisuus	0,27***
Liiketoiminnallinen kehittyminen	0,45***
Markkinointikyvykyys	0,61***
Olemassa olevan kehittäminen	0,31***
Uuden kehittäminen	0,37***
Differointistrategia	0,28***

### 3.4 Markkinointikyvykyys

Markkinointikyvykyyttä mitattiin 24-kohtaisella kysymyspatteristolla. Kokonaisuudesta muodostettiin keskiarvomuuttuja, jonka reliabiliteetti oli erittäin hyvä (0,94). Markkinointikyvykyteen liittyvät väittämistä tehtiin myös faktorianalyysi. Faktoroinnin perusteella löydettiin neljä eri markkinointikyvykykyden osiota, joista muodostettiin varsinaisen markkinointikyvykykyden lisäksi omat keskiarvomuuttujat. Näitä osia olivat 1) Markkinoinnin johtaminen ja toteutus, 2) Asiakassuhteiden hallinta, 3) Brändiosaaminen ja 4) Hinnottelu. Hinnotteluun jäi kuitenkin ainoastaan kaksi väittämää ja niiden kohdalla Cronbachin alpha jäi liian matalaksi. Hintaan liittyvät väittämät yhdistettiin ensimmäiseen osaan (markkinoinnin johtaminen ja toteutus). Tämän keskiarvomuuttujan alpha ei laskenut, vaikka väittämät lisättiin tähän osioon. Väittämä ”Olemme kilpailijoitamme parempia uusien tuotteiden/palveluiden kehittämisessä” jätettiin faktoroinnin perusteella kokonaan pois, koska se latautui useammalle faktorille. Se on kuitenkin mukana markkinointikyvykykyden kokonaisuudesta muodostetussa summamuuttujassa. Taulukossa 10 on esitetty uudet keskiarvomuuttujat, niiden alfat ja yksittäiset väittämät.

TAULUKKO 10. Markkinointikyvykkyyden osa-alueet ja niihin liittyneet väittämät.

<b>Markkinoinnin johtaminen ja toteutus</b> (11 väittämää, alpha 0,89)	<b>Asiakassuhteiden hallinta</b> (7 väittämää, alpha 0,90)	<b>Brändiosaaminen</b> (5 väittämää, alpha 0,85)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Käytämme markkinointitutkimuksen tuottamaa tietoa tehokkaammin kuin kilpailijamme.</li> <li>• Teemme läheisempää yhteistyötä jakelukanavien kanssa kuin kilpailijamme.</li> <li>• Meillä on paremmat suhteet jakelukanaviin kuin kilpailijoillamme.</li> <li>• Myynninedistämismme on tehokkaampaa kuin kilpailijoidemme.</li> <li>• Hoidamme markkinointiamme paremmin kuin kilpailijamme.</li> <li>• Markkinoinnin suunnittelun ja johtamisen taidot antavat meille kilpailuetua.</li> <li>• Markkinointitutkimuksen asiantuntemuksemme auttaa meitä kehittämään markkinointiamme kilpailijoita paremmaksi.</li> <li>• Markkinointiviestintämme on tehokkaampaa kuin kilpailijoidemme.</li> <li>• Tuote-/ palvelukehityksemme antaa meille etulyöntiaseman markkinoilla.</li> <li>• Tapamme hinnoitella on toimivampi kuin kilpailijoidemme.</li> <li>• Hintamme ovat kilpailukykyisempiä kuin kilpailijoidemme hinnat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakastiedon pohjalta tunnistamme meille tärkeät asiakkaat.</li> <li>• Huolehdimme suhteista tärkeisiin asiakkaisiin säännöllisesti.</li> <li>• Keräämme asiakastietoa systemaattisesti.</li> <li>• Saamme aikaan keskustelua asiakkaidemme kanssa.</li> <li>• Ylläpidämme systemaattisesti tärkeiden asiakkaiden asiakasuskollisuutta.</li> <li>• Varmistamme asiakassuhteen säilymisen keskittymällä asiakkaan pitkän tähtäimen tarpeisiin.</li> <li>• Asiakastietoa käytetään brändin asemoinnissa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onnistumme luomaan toivottuja brändimielikuvia asiakkaille.</li> <li>• Tietoisuus brändistämme on hyvä markkinoilla.</li> <li>• Asiakkaiden mielestä brändimme on kilpailijoiden brändiä parempi.</li> <li>• Saamme potentiaaliset asiakkaat kokeilemaan tuotteitamme/ palvelujamme.</li> <li>• Hyödynnämme brändiasemaa kilpailuedun luomisessa.</li> </ul>

Koko markkinointikyvykkyyden keskiarvo yritysten kesken on 4,2 (minimi 1, maksimi 6,4, keskihajonta 1,0). Osalla yrityksistä markkinointiosaamista löytyy ja osalla ei. Markkinoinnin johtamisen ja toteutuksen keskiarvo yritysten kesken on 3,8 (minimi 1, maksimi 6,4, keskihajonta 1,0). Brändiosaamisen keskiarvo on 4,4 (minimi 1, maksimi 7, keskihajonta 1,3) ja asiakassuhteiden hallinnan keskiarvo 4,6 (minimi 1, maksimi 7, kes-

kihajonta 1,3). Yhteenvetona voi sanoa, että yritykset ovat parempia asiakassuhteiden hallinnassa kuin markkinoinnin johtamisessa ja toteutuksessa. Brändiosaaminen on myös korkeammalla kuin markkinoinnin johtamiseen ja toteutukseen liittyvä osaaminen.

Kuviossa 2 on esitetty markkinoinnin johtamiseen ja toteutukseen liittyvät keskiarvot. Yritykset kokevat osaavansa hinnoittelun paremmin kuin muut markkinoinnin johtamisen osa-alueet (hinnoitteluun liittyvät keskiarvot 4,4 ja 4,2). Myös tuote- ja palvelukehitys koetaan kohtuullisen hyväksi suhteessa kilpailijoihin (ka 4,1). Yhteistyö jakelukanavien kanssa (ka 4,1) ja suhteet jakelukanaviin (ka 3,9) ovat keskivertaisia, kun kysymyksissä on käytetty asteikkoa 1-7. Heikoimmin markkinoinnin johtamisessa ja toteutuksessa osataan hyödyntää markkinointitutkimusta (siihen liittyvät keskiarvot 3,2). Myös markkinointiviestinnän tehokkuudessa (ka 3,2) ja myynninedistämisessä (ka 3,6) olisi kehitettävää. Kun katsotaan vastausten jakautumista, on huomattavaa että kaikki vastaukset painottuvat keskimmaiselle arvolle 4. Vastaukset myös erottelevat selkeästi vastaajia eli mittari toimii hyvin: yrityksistä on löydettävissä erittäin hyviä osaajia ja toisaalta myös niitä, jotka eivät koe niin vahvaksi osaamistaan markkinoinnin johtamisen suhteen.

---

MARKKINOINNIN JOHTAMINEN JA TOTEUTUS	1	2	3	4	5	6	7	Keskiarvot asteikolla 1-7 1=täysin eri mieltä 7=täysin samaa mieltä
	%	%	%	%	%	%	%	
Hintamme ovat kilpailukykyisempiä kuin kilpailijoidemme hinnat.	7	4	14	27	24	14	9	4,4
Tapamme hinnoitella on toimivampi kuin kilpailijoidemme.	7	5	11	36	22	11	8	4,2
Tuote-/palvelukehityksemme antaa meille etulyöntiaseman markkinoilla.	10	10	14	27	17	12	12	4,1
Teemme läheisempää yhteistyötä jakelukanavien kanssa kuin kilpailijamme.	8	10	15	33	13	16	6	4,0
Meillä on paremmat suhteet jakelukanaviin kuin kilpailijoillamme.	8	8	17	36	17	8	6	3,9
Markkinoinnin suunnittelun ja johtamisen taidot antavat meille kilpailuetua.	10	12	23	25	12	12	5	3,8
Hoidamme markkinointiamme paremmin kuin kilpailijamme.	10	12	19	38	12	6	3	3,6
Myynnidistämistemme on tehokkaampaa kuin kilpailijoidemme.	11	12	24	29	16	5	3	3,6
Markkinointiviestintämme on tehokkaampaa kuin kilpailijoidemme.	15	15	20	34	13	1	2	3,2
Markkinointitutkimuksen asiantuntemuksemme auttaa meitä kehittämään markkinointiamme kilpailijoita paremmaksi.	14	23	17	27	11	5	2	3,2
Käytämme markkinointitutkimusten tuottamaa tietoa tehokkaammin kuin kilpailijamme.	17	18	20	29	10	4	3	3,2
n ≈ 145								

KUVIO 2. Markkinoinnin johtamiseen ja toteutukseen liittyvien väittämien keskiarvot.

Asiakassuhteiden hallinnan keskiarvomuuttujan väittämät ja niiden keskiarvot on esitetty kuviossa 3. Yritykset ymmärtävät hyvin asiakkaiden tarpeisiin keskittymisen tärkeyden pitkällä tähtäimellä (ka 5,1), saavat hyvin aikaan keskustelua asiakkaiden kanssa (ka 5,1) sekä hoitavat suhteita säännöllisesti asiakkaisiin (ka 5,1). Asiakastiedon systemaattisessa keräämisessä (ka 3,6) ja sen hyödyntämisessä brändin asemoinnissa (ka 3,9) olisi vielä kehitettävää. Asiakastiedon pohjalta osataan kuitenkin kohdullisen hyvin tunnistaa tärkeitä asiakkaat (ka 4,9). Vastausten jakautuminen osoit-

taa, että asiakassuhteiden hallinnassa suuri osa kokee olevansa hyviä. Esimerkiksi 70 % on vastannut välillä 5-7 väittämään ”Varmistamme asiakassuhteen säilymisen keskittymällä asiakkaan pitkän tähtäimen tarpeisiin” ja 68 % on vastannut välillä 5-7 väittämään ”Saamme aikaan keskustelua asiakkaidemme kanssa”. Toisaalta taas vain harva kerää asiakastietoa systemaattisesti (17 % vastannut 6 tai 7) tai käyttää sitä brändin asemoinnissa (11 % vastannut 6 tai 7).

ASIAKASSUHTEIDEN HALLINTA	1	2	3	4	5	6	7	Keskiarvot asteikolla 1-7 1=täysin eri mieltä 7=täysin samaa mieltä
	%	%	%	%	%	%	%	
Varmistamme asiakassuhteen säilymisen keskittymällä asiakkaan pitkän tähtäimen tarpeisiin.	5	3	7	16	21	25	24	5,1
Saamme aikaan keskustelua asiakkaidemme kanssa.	3	3	13	13	21	22	25	5,1
Huolehdimme suhteista tärkeisiin asiakkaisiin säännöllisesti.	4	6	7	14	18	28	23	5,1
Asiakastiedon pohjalta tunnistamme meille tärkeät asiakkaat.	5	5	12	18	17	24	19	4,9
Ylläpidämme systemaattisesti tärkeiden asiakkaiden asiakasuskollisuutta.	6	8	6	20	19	21	21	4,8
Asiakastietoa käytetään brändin asemoinnissa.	7	13	10	39	20	6	5	3,9
Keräämme asiakastietoa systemaattisesti.	15	15	18	19	16	8	9	3,6
n ≈ 145								

KUVIO 3. Asiakassuhteiden hallintaan liittyneet väittämät ja niiden keskiarvot.

Brändiosaamiseen liittyneet väittämät ja niiden keskiarvot on esitetty kuviossa 4. Brändiosaaminen on kohtalaisen hyvällä tasolla yrityksillä. Korkeimmat keskiarvot ovat tulleet väittämistä ”Tietoisuus brändistämme on hyvä markkinoilla” (ka 4,7) ja ”Onnistumme luomaan toivottuja brändimielikuvia asiakkaille” (ka 4,6). Alhaisin keskiarvo on brändiaseman hyödyntämisessä kilpailuedun luomisessa (ka 3,9).

Kun tarkastellaan vastausten jakautumista, 57 % yrityksistä on vastannut välillä 5-7 väitteeseen ”Tietoisuus brändistämme on hyvä markkinoilla”. Suurin osa yrityksistä siis uskoo, että heidät tunnetaan ja toisaalta myös yritykset uskovat siihen, että toivottuja brändimielikuvia on pystytty luomaan asiakkaille (57 % yrityksistä on vastannut välillä 5-7 väitteeseen ”Onnistumme luomaan toivottuja brändimielikuvia asiakkaille”). (Kuvio 4.)

BRÄNDIOSAAMINEN	1	2	3	4	5	6	7	Keskiarvot asteikolla 1-7 1=täysin eri mieltä 7=täysin samaa mieltä
	%	%	%	%	%	%	%	
Tietoisuus brändistämme on hyvä markkinoilla.	3	9	13	18	20	20	17	4,7
Onnistumme luomaan toivottuja brändimielikuvia asiakkaille.	5	3	17	18	25	20	12	4,6
Asiakkaiden mielestä brändimme on kilpailijoiden brändiä parempi.	5	4	14	24	27	16	9	4,5
Saamme potentiaaliset asiakkaat kokeilemaan tuotteitamme/ palvelujamme.	7	8	12	22	31	15	5	4,3
Hyödynnämme brändiasemaa kilpailuedun luomisessa.	12	9	16	25	22	10	5	3,9
n ≈ 146								

KUVIO 4. Brändiosaamiseen liittyneet väittämät ja niiden keskiarvot.

Taulukossa 11 on esitetty korrelaatiot markkinointikyvykkyyden, sen osa-alueiden ja muiden keskiarvomuuttujien välillä. Markkinointikyvykkyys kokonaisuutena korreloi voimakkaasti markkinaorientaation (0,61\*\*\*) ja menestymisen (0,51\*\*\*) kanssa. Menestymisen osa-alueista voimakkaampi korrelaatio löytyy suhteessa liiketoiminnalliseen kehittymiseen (0,54\*\*\*), mutta merkittävä korrelaatio on myös taloudellisen tuloksellisuuden (0,33\*\*\*) kanssa. Näiden lisäksi markkinointikyvykkyys korreloi voimakkaasti myös differointistrategian (0,50\*\*\*), markkinointiviestinnän käytön (0,44\*\*\*), uuden kehittämisen (0,46\*\*\*) ja olemassa olevan kehittämisen (0,41\*\*\*) kanssa. Lievä korrelaatio löytyy myös markkinointipalveluiden käytön (0,26\*\*) kanssa.

Markkinointikyvykkyyden osa-alueet korreloivat myös muiden keskiarvomuuttujien kanssa. Asiakassuhteiden hallinta korreloi voimakkaasti markkinaorientaation (0,61\*\*\*), menestymisen (0,43\*\*\*), liiketoiminnallisen kehittymisen (0,47\*\*\*) ja uuden kehittämisen (0,42\*\*\*) kanssa. Vähintään 0,3 korrelaatiot löytyvät myös suhteessa markkinointiviestinnän käyttöön (0,38\*\*\*), differointistrategiaan (0,30\*\*\*) ja olemassa olevan kehittämiseen (0,30\*\*\*). Lievästi asiakassuhteiden hallinta korreloi taloudellisen tuloksellisuuden (0,25\*\*) kanssa.

Brändiosaaminen korreloi voimakkaasti differointistrategian (0,52\*\*\*) kanssa. Merkittäviä korrelaatioita löytyy myös menestymisen (0,47\*\*\*), liiketoiminnallisen kehittymisen (0,46\*\*\*), markkinaorientaation (0,44\*\*\*), taloudellisen menestymisen (0,36\*\*\*), uuden kehittämisen (0,37\*\*\*), olemassa olevan kehittämisen (0,32\*\*\*) ja markkinointiviestinnän käytön (0,39\*\*\*) kanssa. Lievästi brändiosaaminen korreloi markkinointipalveluiden käytön kanssa (0,27\*\*).



Markkinoinnin johtaminen ja toteutus korreloi markkinaorientaation (0,51\*\*\*), menestymisen (0,44\*\*\*), liiketoiminnallisen kehittymisen (0,47\*\*\*), differointistrategian (0,48\*\*\*), olemassa olevan kehittämisen (0,42\*\*\*), markkinointiviestinnän käytön (0,43\*\*\*), uuden kehittämisen (0,40\*\*\*), markkinointipalveluiden (0,32\*\*\*) ja taloudellisen menestymisen (0,28\*\*\*) kanssa.

TAULUKKO 11. Markkinointikyvykkyyden ja sen osa-alueiden korrelaatiot muiden keskiarvo-muuttujien kanssa.

Keskiarvo-muuttujat	Markkinointi- kyvykkyys	Asiakas- suhteiden hallinta	Brändi- osaaminen	Markkinoinnin johtaminen ja toteutus
Markkinaorientaatio	0,61***	0,61***	0,44***	0,51***
Menestyminen	0,51***	0,43**	0,47***	0,44***
Liiketoiminnallinen kehittyminen	0,54***	0,47***	0,46***	0,47***
Taloudellinen tuloksellisuus	0,33***	0,25**	0,36***	0,28***
Differointistrategia	0,50***	0,30***	0,52***	0,48***
Markkinointiviestinnän käyttö	0,44***	0,38***	0,39***	0,43***
Uuden kehittäminen	0,46***	0,42***	0,37***	0,40***
Olemassa olevan kehittäminen	0,41***	0,30***	0,32***	0,42***
Markkinointi- palveluiden käyttö	0,26**	ei merkitsevä	0,27**	0,32***

### 3.5 Toiminnan painopisteet

Toiminnan painopisteet jaettiin kahteen eri osa-alueeseen: olemassa olevan kehittämiseen (4 väittämää) ja uuden kehittämiseen (4 väittämää). Olemassa olevan kehittämisen reliabiliteetti oli kohtalainen (alpha 0,73), samoin uuden kehittämisen (alpha 0,77). Taulukossa 12 on esitetty keskiarvomuuttujiin liittyneet väittämät ja reliabiliteetit.

TAULUKKO 12. Toiminnan painopisteisiin liittyneet keskiarvomuuttujat väittämineen.

Olemassa olevan kehittäminen (alpha 0,73)	Uuden kehittäminen (alpha 0,77)
Nykyisten tuotteiden/palveluiden laadun parantaminen Joustavuuden lisääminen Kulujen vähentäminen Toiminnan tehostaminen	Uuden sukupolven tuotteiden/palveluiden kehittäminen Nykyisten tuotteiden/palveluiden valikoiman kasvattaminen Uusien markkina-alueiden löytäminen Uusien teknologioiden omaksuminen

Olemassa olevan kehittämisen keskiarvo on yritysten kesken 5,2 (minimi 1, maksimi 7, keskihajonta 1,2). Olemassa olevan kehittämisen keskiarvo on korkeampi kuin uuden kehittämisen, jonka keskiarvo on 4,1 (minimi 1, maksimi 7, keskihajonta 1,3). Kuviossa x on esitetty olemassa olevan kehittämiseen liittyneiden väittämien keskiarvot. Korkeimmat keskiarvot ovat väittämässä toiminnan tehostaminen (ka 5,6) ja kulujen vähentäminen (ka 5,2). Kaikki keskiarvot ovat kuitenkin verrattain korkeita, joten yrityksissä keskitytään jokseenkin paljon olemassa olevan kehittämiseen.

Kun tarkastellaan vastausten jakautumista, jopa 64 % on vastannut joko 6 tai 7 kohtaan ”toiminnan tehostaminen”. Samoin 53 %:lla yrityksistä painopisteenä on selvästi kulujen vähentäminen (vastaus joko 6 tai 7). Olemassa olevan kehittäminen on yrityksissä selvästi yleisempää kuin uuden kehittäminen, jonka jakaumat esitetään kuviossa 5.

OLEMASSA OLEVAN KEHITTÄMINEN	1	2	3	4	5	6	7	Keskiarvot asteikolla 1-7 1=ei lainkaan painopiste 7=erittäin vahva painopiste
	%	%	%	%	%	%	%	
Toiminnan tehostaminen	4	0	5	9	18	<b>33</b>	31	5,6
Kulujen vähentäminen	4	2	13	14	15	<b>27</b>	26	5,2
Nykyisten tuotteiden/ palvelujen laadun parantaminen	5	5	5	14	<b>30</b>	25	18	5,1
Joustavuuden lisääminen	3	5	12	18	<b>26</b>	25	10	4,8
n ≈ 111								

KUVIO 5. Olemassa olevan kehittämiseen liittyneiden väittämien keskiarvot.

Uuden kehittämisen keskiarvo kokonaisuudessaan oli 4,1 (minimi 1, maksimi 7, keskihajonta 1,3, kuvio 6). Korkeimmat keskiarvot ovat väittämässä uusien markkina-alueiden löytäminen (ka 4,4) ja uusien teknologioiden omaksuminen (ka 4,3). Tuotteiden tai

palveluiden valikoiman kasvattaminen on vähäisempää (ka 3,7). On huomattavaa, että esimerkiksi vain 13 % yrityksistä on vastannut 6 tai 7 kohtaan tuotteiden/palvelujen valikoiman kasvattaminen. Vain 20 % yrityksistä on vastannut 6 tai 7 kohtaan uuden sukupolven tuotteiden/palvelujen kehittäminen.

UUDEN KEHITTÄMINEN	1	2	3	4	5	6	7	Keskiarvot asteikolla 1-7 1=ei lainkaan painopiste 7=erittäin vahva painopiste
	%	%	%	%	%	%	%	
Uusien markkina-alueiden löytäminen	10	9	7	20	<b>23</b>	17	14	4,4
Uusien teknologioiden omaksuminen	11	8	16	13	<b>23</b>	15	14	4,3
Uuden sukupolven tuotteiden/palvelujen kehittäminen	13	14	11	<b>23</b>	18	14	6	3,9
Tuotteiden/palvelujen valikoiman kasvattaminen	12	11	21	<b>25</b>	20	10	3	3,7
n = 112								

KUVIO 6. Uuden kehittämiseen liittyneet väittämät ja niiden keskiarvot.

Taulukossa 13 on esitetty toiminnan painopistealueiden korrelaatiot muiden keskiarvomuuttujien kanssa. Olemassa olevan kehittäminen korreloi markkinointikyvykkyyden (0,41\*\*\*), markkinoinnin johtamisen ja toteutuksen (0,42\*\*\*), uuden kehittämisen (0,42\*\*\*), differointistrategian (0,33\*\*\*), asiakassuhteiden hallinnan (0,30\*\*), brändiosaamisen (0,32\*\*\*) ja markkinaorientaation (0,32\*\*\*)) kanssa. Alle 0,3 korrelaatiot löytyvät menestymisen (0,22\*), liiketoiminnallisen kehittymisen (0,29\*\*), markkinointipalveluiden (0,29\*\*) ja markkinointiviestinnän käytön (0,24\*) kanssa.

Uuden kehittäminen korreloi, markkinointiviestinnän käytön (0,42\*\*\*), asiakassuhteiden hallinnan (0,42\*\*\*), markkinointikyvykkyyden (0,46\*\*\*), olemassa olevan kehittämisen (0,42\*\*\*), differointistrategian (0,44\*\*\*), liiketoiminnallisen kehittymisen (0,47\*\*\*), menestymisen (0,43\*\*\*), brändiosaamisen (0,37\*\*\*), markkinoinnin johtamisen ja toteutuksen (0,40\*\*\*), markkinaorientaation (0,37\*\*\*), taloudellisen tuloksellisuuden (0,28\*\*) ja markkinointipalveluiden (0,27\*\*) kanssa.

TAULUKKO 13. Toiminnan painopistealueiden korrelointi muiden keskiarvomuuttujien kanssa.

Keskiarvomuuttujat	Olemassa olevan kehittämisen (Pearsonin korrelaatiokertoimet)	Uuden kehittäminen (Pearsonin korrelaatiokertoimet)
Markkinointikyvykyys	0,41***	0,46***
Markkinoinnin johtaminen ja toteutus	0,42***	0,40**
Asiakassuhteiden hallinta	0,30***	0,42***
Brändiosaaminen	0,32***	0,37**
Differointistrategia	0,33***	0,44***
Markkinointiviestinnän käyttö	0,24*	0,42***
Markkinointipalveluiden käyttö	0,29**	0,27**
Markkinaorientaatio	0,32***	0,37***
Menestyminen	0,22*	0,43***
Liiketoiminnallinen kehittyminen	0,29**	0,47***
Taloudellinen tuloksellisuus	ei merkitsevä	0,28***
Olemassa olevan kehittäminen	1	0,42***
Uuden kehittäminen	0,42***	1

### 3.6 Differointistrategia

Differointistrategiaan liittyvään kysymykseen vastasi yhteensä 111 yritystä. Mittari koostui viidestä väittämästä, joista muodostettiin keskiarvomuuttuja. Muuttujan reliabiliteetti oli erittäin hyvä (alpha 0,93). Vastausten keskiarvo oli 4,2 (minimi 1, maksimi 7, keskihajonta 1,6) ja mediaani 4,4.

Differointistrategiaan liittyvien yksittäisten kysymysten keskiarvot ja jakaumat on esitetty kuviossa 7. Korkeimmat keskiarvot yritysten kesken olivat kysymyksissä ”yrityksemme tarjoaa korkeampilaatuisia tuotteita/palveluita kuin kilpailijat” (ka 4,8) sekä ”yrityksemme tarjoaa ainutlaatuisia tuotteita/palveluita” (ka 4,4). Kun tarkastellaan vastausten jakautumista, innovatiivisia tuotteita/palveluita tarjoavat vahvasti vain 17 % yrityksistä (vastaus 6 tai 7). Toisaalta 41 % yrityksistä kokee vahvasti, että heidän tuotteensa/palvelunsa ovat korkeampilaatuisia kuin kilpailijoiden (vastaus 6 tai 7).

DIFFEROINTISTRATEGIA	1	2	3	4	5	6	7	Keskiarvot asteikolla 1-7 1=ei lainkaan 7=erittäin vahvasti
	%	%	%	%	%	%	%	
Korkeampilaatuisia tuotteita/ palveluita kuin kilpailijat	6	3	10	17	23	<b>28</b>	13	4,8
Ainutlaatuisia tuotteita/ palveluita	12	10	8	15	<b>21</b>	20	14	4,4
Tuotteita/palveluita, joiden ominaisuudet eroavat selvästi kilpailevista tuotteista/ palveluista	11	14	11	20	<b>23</b>	14	8	4,0
Vahvasti markkinoilla erottuvia tuotteita/palveluita	12	12	15	21	<b>22</b>	13	6	3,9
Innovatiivisia tuotteita/palveluita	16	10	17	<b>23</b>	17	10	7	3,7
n ≈ 111								

KUVIO 7. Differointistrategiaan liittyneiden vastausten keskiarvot.

Differointistrategia korreloi markkinaorientaation (0,28\*\*), menestymisen (0,36\*\*\*), liiketoiminnallisen kehittymisen (0,43\*\*\*), markkinointikyvykkyyden (0,50\*\*\*), markkinointipalveluiden käytön (0,30\*\*), markkinointiviestinnän käytön (0,44\*\*\*), asiakassuhteiden hallinnan (0,30\*\*\*), brändiosaamisen (0,52\*\*\*), markkinoinnin johtamisen ja toteutuksen (0,48\*\*\*), olemassa olevan kehittämisen (0,33\*\*\*), uuden kehittämisen (0,44\*\*\*), olemassa olevan kehittämisen (0,33\*\*\*), uuden kehittämisen (0,44\*\*\*)) kanssa. Taulukossa 14 on esitetty Pearsonin korrelaatiokertoimet differointistrategian ja muiden keskiarvomuuttujien välillä.

TAULUKKO 14. Differointistrategian yhteys muiden keskiarvomuuttujien kanssa.

Keskiarvomuuttujat	Differointistrategia (Pearsonin korrelaatiokertoimet)
Markkinaorientaatio	0,28**
Menestyminen	0,36***
Liiketoiminnallinen kehittyminen	0,43***
Markkinointikyvykkyys	0,50***
Markkinointipalveluiden käyttö	0,30**
Markkinointiviestinnän käyttö	0,44***
Asiakassuhteiden hallinta	0,30***
Brändiosaaminen	0,52***
Markkinoinnin johtaminen ja toteutus	0,48***
Olemassa olevan kehittäminen	0,33***
Uuden kehittäminen	0,44***

## 3.7 Markkinointiviestinnän välineet

Yrityksiltä kysyttiin millaisia markkinointiviestinnän välineitä yrityksessä käytetään. 15 väittämästä muodostettiin keskiarvomuuttuja markkinointiviestinnän käyttö, joka kuvaa markkinointiviestinnän monipuolisuutta yrityksissä. Keskiarvomuuttujan reliabiliteetti oli hyvä (alpha 0,81). Markkinointiviestinnän käytön keskiarvo yrityksissä oli 2,7 (minimi 1, maksimi 6,5, keskihajonta 1,0). Näyttäisi siltä, että kovin monipuolisesti yrityksissä ei osata käyttää markkinointiviestinnän eri välineitä. Yritysten tarpeet ovat toki erilaisia, mikä saattaa vaikuttaa tuloksiin. Kuviossa 8 on esitetty markkinointiviestinnän käyttöön liittyneet väittämät ja niiden keskiarvot. Yleisin markkinointiviestinnän väline yrityksissä on henkilökohtainen myyntityö (ka 5,0). Myös omia www-sivuja käytetään hyvin (ka 4,5) ja tärkeimpiä sidosryhmiä tavataan (ka 4,4). Muu markkinointiviestinnän käyttö on varsin vähäistä. Kaikista vähiten käytetään televisio- ja radiomainontaa (ka 1,4). Yrityksissä ei ole otettu juurikaan käyttöön uusia Internet-pohjaisia markkinointiviestinnän välineitä kuten Facebook-mainontaa tai muuta Internet-mainontaa.

Vastausten jakaumien tarkasteltu osoittaa, että jopa 80 % yrityksistä ei käytä ollenkaan tekstiviestejä ja 72 % ei käytä ollenkaan omia Facebook-sivuja markkinointiviestinnässä. Suurimmalle osalle erillinen internet-mainonta on myös vierasta (69 % ei käytä lainkaan). Eteläpohjalaiset yritykset eivät siis tunne kovin hyvin digitaalisen markkinointiviestinnän mahdollisuuksia. Toisaalta myöskään perinteisempi lehtimainonta ei ole käytössä lainkaan 41 %:ssa yrityksistä.

MARKKINOINTIViestinnän KÄYTTÖ	1	2	3	4	5	6	7	Keskiarvot asteikolla 1-7 1=ei käytetä lainkaan 7=käytetään erittäin aktiivisesti
	%	%	%	%	%	%	%	
Henkilökohtainen myyntityö	13	3	5	9	19	18	33	5,0
Omat www-sivut	24	3	5	11	12	13	32	4,5
Tärkeimpien sidosryhmien tapaaminen	13	10	9	15	15	15	23	4,4
Lehtimainonta	41	8	16	12	10	7	6	2,9
Sähköpostimarkkinointi	45	13	5	10	11	9	7	2,8
Sponsorointi	36	18	11	14	11	7	2	2,7
Myyntinedistämiskampanjat	46	14	11	9	12	5	3	2,6
Messut	51	11	7	11	6	5	7	2,5
Suoramarkkinointi puhelimitse	59	12	8	5	7	5	3	2,2
Erillinen Internet-mainonta	69	6	3	5	3	8	6	2,1
Omat Facebook-sivut	72	4	3	3	6	2	10	2,1
Suoramarkkinointi postitse	63	13	6	6	3	6	3	2,1
Aktiivinen tiedottaminen medialle	64	17	7	5	4	3	0	1,8
Tekstiviestit	80	11	3	3	1	1	0	1,4
Televisio- tai radiomainonta	86	5	4	1	1	3	0	1,4
n ≈ 149								

KUVIO 8. Markkinointiviestinnän välineiden käyttö.

Kun vertailussa otetaan huomioon yritysten pääasiallinen asiakaskunta, osoittautuu, että yritysten välillä on kuitenkin tilastollisesti merkitseviä eroja. Yrityksiä, joilla pääasiakasryhmä ovat kuluttajat, oli aineistossa 44 yritystä. Yrityskauppaa harjoitti vastanneista yrityksistä 105 ja kaksi yritystä vastasi pääasiakasryhmän olevan molemmat. Yrityskauppaa ja kuluttajakauppaa harjoittavien yritysten keskiarvoja verrattiin markkinointiviestinnän käytön suhteen. Kuluttajille suunnatuissa tuotteissa ja palveluissa käytetään enemmän suoramarkkinointia postitse (ka 2,8) verrattuna yritysasiakkaille

suunnattuihin tuotteisiin ja palveluihin (ka 1,8). Ero on tilastollisesti melkein merkitsevä. Myös sekä lehtimainonta (ka 4,0 vs. 2,4) on selvästi käytetympää kuluttajakaupassa kuin yritysasiakkaiden kohdalla. Ero on tilastollisesti erittäin merkitsevä. Myös televisio- ja radiomainonta (ka 1,8 vs. 1,2) on kuluttajapuolella käytetympää, vaikka vielä vähäistä (ero tilastollisesti merkitsevä). Omien Facebook-sivujen kohdalla on tilastollisesti merkitsevä ero. Kuluttajakaupassa keskiarvo on 2,9 ja yrityskaupassa 1,8. Kuluttajapuolella käytetään myös enemmän erillistä Internet-mainontaa (ka 2,8 vs. 1,9). Ero on tilastollisesti melkein merkitsevä. Kuluttaja-asiakkaille järjestetään myös enemmän myynninedistämiskampanjoita verrattuna yritysasiakkaisiin (ka 3,3 vs. 2,3), ero on tilastollisesti merkitsevä. Tilastollisesti melkein merkitsevä ero löytyy myös kohdista tärkeimpien sidosryhmien tapaaminen ja aktiivinen tiedottaminen medially. Kuluttaja-asiakkaiden kohdalla mediaa tiedotetaan aktiivisemmin (ka 2,2 vs. 1,6), mutta yritysasiakkaiden kohdalla tärkeimpiä sidosryhmiä tavataan useammin kuin kuluttajapuolella (yritysasiakkaiden ka 4,7 ja kuluttajapuolen 3,9). Yrittäjäasiakkaiden kohdalla tärkeimpiä markkinointiviestinnän välineitä ovatkin henkilökohtainen myyntityö ja sidosryhmien tapaaminen.

Markkinointiviestinnän käyttö korreloi voimakkaasti markkinointipalveluiden (0,55\*\*\*), markkinoinnin johtamisen ja toteutuksen (0,43\*\*\*), markkinointikyvykkyyden (0,44\*\*\*), uuden kehittämisen (0,42\*\*\*) ja differointistrategian (0,44\*\*\*) kanssa. Lisäksi yli 0,3 menevät korrelaatiot löytyvät kohdista liiketoiminnallinen kehittyminen (0,32\*\*\*), brändiosaaminen (0,39\*\*\*) ja asiakassuhteiden hallinta (0,38\*\*\*). Lievemmin markkinointiviestinnän käyttö korreloi markkinaorientaation (0,27\*\*\*), menestymisen (0,17\*) ja olemassa olevan kehittämisen (0,24\*) kanssa. (Taulukko 15.)

TAULUKKO 15. Markkinointiviestinnän käytön yhteys muiden keskiarvomuuttujien kanssa.

Keskiarvomuuttujat	Markkinointiviestinnän käyttö (Pearsonin korrelaatiokertoimet)
Markkinointipalvelut	0,55***
Markkinoinnin johtaminen ja toteutus	0,43***
Markkinointikyvykkyys	0,44***
Uuden kehittäminen	0,42***
Differointistrategia	0,44***
Liiketoiminnallinen kehittyminen	0,32***
Brändiosaaminen	0,39***
Asiakassuhteiden hallinta	0,38***
Markkinaorientaatio	0,27***
Menestyminen	0,17*
Olemassa olevan kehittäminen	0,24*



## 3.8 Markkinointipalveluiden käyttö

Markkinointipalveluiden käyttöä mitattiin kuuden eri väittämän avulla. Näistä muodostettiin keskiarvomuuttuja, jonka reliabiliteetti oli kohtalainen (alpha 0,74). Muuttujan keskiarvo oli 2,3 (min 1, max 5, keskihajonta 1.1).

Markkinointipalveluiden käyttöön sisältyi mainontaan liittyvät palvelut, markkinointitutkimuspalvelut, graafisen suunnittelun palvelut, markkinoinnin suunnitteluun liittyvät palvelut, myyntiin ja sen osa-alueisiin liittyvät palvelut sekä sosiaalisen median hyödyntämiseen liittyvät palvelut.

Vastanneet yritykset eivät kovin paljon hyödynnä markkinointiin liittyviä palveluja. Eniten käytetään mainontaan liittyviä palveluja (ka 3,1) ja graafiseen suunnitteluun liittyviä palveluja (ka 2,7). Kaikista vähiten yrityksen hyödyntävät markkinointitutkimukseen liittyviä palveluja (ka 1,6) ja sosiaalisen median hyödyntämiseen liittyviä palveluja (ka 2,0). Kun tarkastelee vastausten jakautumista, 75 % ei käytä lainkaan markkinointitutkimukseen liittyviä palveluja, 63 % ei käytä ollenkaan sosiaalisen median hyödyntämiseen liittyviä palveluja ja 52 % ei käytä myyntiin liittyviä palveluja tai markkinoinnin suunnitteluun liittyviä palveluja. Vastaukset painottuvat muutenkin kaikkien palvelujen osalta välille 1-3. Kuviossa 9 on esitetty markkinointipalveluiden käyttöön liittyneiden väittämien keskiarvot ja jakaumat.

MARKKINOINTIPALVELUIDEN KÄYTTÖ	1	2	3	4	5	6	7	Keskiarvot asteikolla 1-7 1=ei lainkaan 7=erittäin aktiivisesti
	%	%	%	%	%	%	%	
Mainontaan liittyvät palvelut	33	11	16	10	16	7	6	3,1
Graafiseen suunnitteluun liittyvät palvelut	48	8	12	6	9	14	3	2,7
Markkinoinnin suunnitteluun liittyvät palvelut	52	14	8	9	10	5	1	2,3
Myyntiin liittyvät palvelut	52	16	12	7	5	6	2	2,2
Sosiaalisen median hyödyntämiseen liittyvät palvelut	63	13	9	3	4	7	1	2,0
Markkinointitutkimukseen liittyvät palvelut	75	8	5	8	2	2	0	1,6
n ≈ 107								

KUVIO 9. Markkinointipalveluiden käyttö.

Markkinointipalveluiden käyttö korreloi markkinointiviestinnän käytön (0,55\*\*\*), brändiosaamisen (0,38\*\*\*), markkinoinnin johtamisen ja toteutuksen (0,32\*\*\*), liiketoiminnallisen kehittymisen (0,25\*\*), markkinointikyvykkyyden (0,26\*\*), olemassa olevan kehittämisen (0,29\*\*), uuden kehittämisen (0,27\*\*) ja differointistrategian (0,30\*\*) kanssa. (Taulukko 16.)

TAULUKKO 16. Markkinointipalveluiden käytön yhteys muiden keskiarvomuuttujien kanssa.

Keskiarvomuuttujat	Markkinointipalveluiden käyttö (Pearsonin korrelaatiokertoimet)
Markkinointiviestinnän käyttö	0,55***
Brändiosaaminen	0,38***
Markkinoinnin johtaminen ja toteutus	0,32***
Liiketoiminnallinen kehittyminen	0,25**
Markkinointikyvykkyys	0,26**
Olemassa olevan kehittäminen	0,29**
Uuden kehittäminen	0,27**
Differointistrategia	0,30**

### 3.9 Menestyminen

Menestymistä mitattiin 11-kohtaisella kysymyspatteristolla. Menestymisen mittarin reliabiliteetti oli hyvä (0,90). Menestyminen jaettiin myös kahteen eri osa-alueeseen faktorianalyysin perusteella. Toisen osa-alueen muodosti taloudellinen tuloksellisuus (alpha 0,91) ja toisen liiketoiminnallinen kehittyminen (alpha 0,86). Taulukossa 17 on esitetty mittareihin liittyneet kysymykset.

TAULUKKO 17. Menestymisen osa-alueet.

Taloudellinen tuloksellisuus (alpha 0,90)	Liiketoiminnallinen kehittyminen (alpha 0,86)
Pääoman tuotto (ROI) Kate (käyttökate) Maksuvalmius Omavaraisuus Kustannusten hallinta	Uusien tuotteiden/palveluiden kehittäminen Myyntimäärä Markkinaosuus Markkinoiden laajentaminen Henkilöstön kehittäminen Sidosryhmäsuhteet

Yritysten keskiarvo menestymisen suhteen on 4,3 (minimi 1, maksimi 6,9, keskihajonta 1,1). Yritysten keskiarvo liiketoiminnallisen kehittymisen suhteen on 4,2 (minimi 1, maksimi 6,8, keskihajonta 1,2). Taloudellisen tuloksellisuuden suhteen kaikkien yritysten keskiarvo on 4,6 (minimi 1, maksimi 7, keskihajonta 1,3). Kuviossa 10 on esitetty yksittäisten väittämien keskiarvot ja jakaumat. Yritykset kokevat parhaiten menestyneensä suhteessa kilpailijoihinsa kustannusten hallinnassa (ka 4,8), omavaraisuudessa (ka 4,8) ja maksuvalmiudessa (ka 4,8). Heikoiten on menestytty markkinoiden laajentamisessa (ka 3,8) ja markkinaosuuden kasvattamisessa (ka 4,0).

Kun tarkastelee vastausten jakautumista, lähes kaikissa kohdissa yleisin vastaus on 4. Vastausten jakautuminen osoittaa, että suurin osa yrityksistä sijoittuu keskivaiheille menestymisessä suhteessa kilpailijoihin, osa kokee menestyvänsä selkeästi paremmin ja osa huonommin.

MENESTYMINEN SUHTEESSA KILPAILIJOIHIN	1	2	3	4	5	6	7	Keskiarvot asteikolla 1-7 1=heikosti 7=erinomaisesti
	%	%	%	%	%	%	%	
Maksuvalmius	4	4	9	<b>25</b>	21	18	18	4,8
Omavaraisuus	4	4	10	<b>28</b>	17	17	20	4,8
Kustannusten hallinta	5	2	9	<b>28</b>	21	23	12	4,8
Sidosryhmäsuhteet	8	7	14	21	<b>24</b>	17	10	4,4
Uusien tuotteiden/palveluiden kehittäminen	9	6	15	<b>25</b>	17	19	9	4,3
Myyntimäärä	6	8	11	<b>36</b>	18	12	10	4,3
Kate	3	7	18	<b>29</b>	21	14	8	4,3
Pääoman tuotto	7	8	12	<b>36</b>	20	8	10	4,2
Henkilöstön kehittäminen	8	6	14	<b>31</b>	25	10	6	4,1
Markkinaosuus	8	9	15	<b>32</b>	18	12	6	4,0
Markkinoiden laajentaminen	11	10	17	<b>31</b>	15	12	5	3,8
n ≈ 145								

KUVIO 10. Menestymiseen liittyneiden väittämien jakaumat ja keskiarvot.

Menestyminen korreloi voimakkaimmin markkinointikyvykkyyden (0,51\*\*\*) ja sen osa-alueiden asiakassuhteiden hallinnan (0,43\*\*\*), brändiosaamisen (0,47\*\*\*) ja markkinoinnin johtamisen ja toteutuksen (0,44\*\*\*) kanssa. Myös markkinaorientaation (0,42\*\*\*), uuden kehittämisen (0,43\*\*\*) ja differointistrategian (0,36\*\*\*) kanssa löytyy merkittävä korrelaatio. Lievemmin, mutta tilastollisesti melkein merkitsevästi, menestyminen korreloi olemassa olevan kehittämisen (0,22\*) ja markkinointiviestinnän käytön (0,17\*), kanssa.

Taloudellinen tuloksellisuus korreloi markkinaorientaation (0,27\*\*\*), liiketoiminnallisen kehittämisen (0,48\*\*\*), markkinointikyvykkyyden (0,33\*\*\*), uuden kehittämisen (0,28\*\*), asiakassuhteiden hallinnan (0,25\*\*), brändiosaamisen (0,36\*\*\*) ja markkinoinnin johtamisen ja toteutuksen (0,28\*\*\*) kanssa.

Liiketoiminnallinen kehittyminen korreloi taloudellisen menestymisen (0,48\*\*\*), differointistrategian (0,43\*\*\*), markkinaorientaation (0,45\*\*\*), markkinointikyvykkyyden (0,54\*\*\*), olemassa olevan kehittämisen (0,29\*\*), uuden kehittämisen (0,47\*\*\*), markkinointipalveluiden käytön (0,25\*\*), asiakassuhteiden hallinnan (0,47\*\*\*), brändiosaamisen (0,46\*\*\*) ja markkinoinnin johtamisen ja toteutuksen (0,47\*\*\*) kanssa. Taulukossa 18 on esitetty korrelaatiot menestymisen ja sen osa-alueiden sekä muiden keskiarvomuuttujien kesken.

TAULUKKO 18. Menestymisen ja sen osa-alueiden korrelaatiot muiden keskiarvomuuttujien kesken.

Keskiarvomuuttuja	Menestyminen	Taloudellinen tuloksellisuus	Liiketoiminnallinen kehittyminen
Markkinointikyvykkyys	0,51***	0,33***	0,54***
Asiakassuhteiden hallinta	0,43***	0,25**	0,47***
Brändiosaaminen	0,47***	0,36***	0,46***
Markkinoinnin johtaminen ja toteutus	0,44***	0,28***	0,47***
Markkinaorientaatio	0,42***	0,27***	0,45***
Uuden kehittäminen	0,43***	0,28**	0,47***
Differointistrategia	0,36***	ei merkitsevä	0,43***
Olemassa olevan kehittäminen	0,22*	ei merkitsevä	0,29**
Markkinointiviestinnän käyttö	0,17*	ei merkitsevä	ei merkitsevä
Markkinointipalveluiden käyttö	ei merkitsevä	ei merkitsevä	0,25**
Taloudellinen tuloksellisuus	osa-alue	1	0,48***
Liiketoiminnallinen kehittyminen	osa-alue	0,48***	1

### 3.10 Yritysten kasvu

Kumulatiivinen kasvuprosentti on laskettu kasvun tarkasteluperiodin viimeisen vuoden (t=2012) tilinpäätöksen liikevaihdon ja vuoden t-3 tilinpäätöksen liikevaihdon välisenä suhteena (kaava  $(LV_t - LV_{t-3})/LV_{t-3}$ .)

Yritysten kasvuprosentti vaihteli välillä -99,9 (minimi) ja 9783,3 (maksimi). Kasvuprosentin keskiarvo oli 325,7. Yrityksen jaettiin kahteen luokkaan: kasvaneet ja ei-kasvaneet. Kasvaneita yrityksiä oli 88 ja ei-kasvaneita 63. Näiden luokkien välisiä eroja eri keskiarvomuuttujissa testattiin t-testillä. Taulukossa 19 on esitetty tulokset. Kasvaneilla yrityksillä on korkeammat keskiarvot kaikissa keskiarvomuuttujissa. Tilastollisesti erittäin merkitsevä ero on kohdassa liiketoiminnallinen kehittyminen, toisin sanoen kasvaneilla yrityksillä liiketoiminta on kehittynyt paremmin kuin ei-kasvaneilla (kasvaneiden yritysten ka 4,5 ja ei-kasvaneiden 3,7). Myös kokonaismenestymisen osalta kasvaneiden ja ei-kasvaneiden yritysten välillä on tilastollisesti merkitsevä ero (kasvaneiden yritysten keskiarvo 4,6 ja ei-kasvaneiden 4,0). Myös olemassa olevan kehittämisen kohdalla löytyy tilastollisesti melkein merkitsevä ero. Kasvaneet yritykset panostavat ei-kasvaneita enemmän tuotteiden ja palveluiden laadun parantamiseen, joustavuuden lisäämiseen, kulujen vähentämiseen ja toiminnan tehostamiseen.

TAULUKKO 19. Kasvaneiden ja ei-kasvaneiden yritysten väliset erot eri keskiarvomuuttujissa.

	<b>Kasvaneet</b> (ka, keskihajonta) (n=88)	<b>Ei-kasvaneet</b> (ka, keskihajonta) (n=63)	P
Markkinaorientaatio	4,8 [0,9]	4,7 [0,9]	-
Menestyminen	4,6 [0,9]	4,0 [1,2]	**
Taloudellinen menestyminen	4,7 [1,2]	4,4 [1,5]	-
Liiketoiminnallinen kehittyminen	4,5 [1,0]	3,7 [1,3]	***
Markkinointikyvykyys	4,3 [1,0]	4,0 [1,0]	-
Asiakassuhteiden hallinta	4,8 [1,3]	4,5 [1,4]	-
Brändiosaaminen	4,5 [1,3]	4,2 [1,2]	-
Markkinoinnin johtaminen ja toteutus	3,8 [1,1]	3,6 [1,0]	-
Olemassa olevan kehittäminen	5,4 [0,8]	4,9 [1,4]	*
Uuden kehittäminen	4,3 [1,2]	3,9 [1,5]	-
Differointistrategia	4,3 [1,5]	4,0 [1,6]	-
Markkinointiviestinnän käyttö	2,8 [0,9]	2,6 [1,1]	-
Markkinointipalveluiden käyttö	2,3 [1,1]	2,3 [1,2]	-

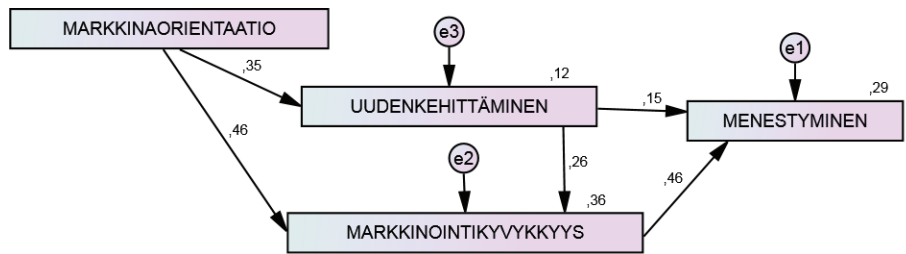
Yritykset jaettiin lisäksi kvartiileihin siten, että alakvartiilin muodosti 25 % vähiten (negatiivisesti) kasvaneista yrityksistä ja yläkvartiilin 25 % kaikista eniten kasvaneista yrityksistä. Ylä- ja alakvartiilin keskiarvoja eri keskiarvomuuttujien suhteen verrattiin keskenään. Yläkvartiiliin kuuluvilla yrityksillä on kaikkien keskiarvomuuttujien suhteen korkeammat keskiarvot verrattuna alakvartiilin yrityksiin. Koska vastaajajoukko on suhteellisen pieni, tilastollisesti merkitseviä eroja löytyy vain kahden muuttujan suhteen. Tilastollisesti erittäin merkitsevä ero löytyy kohdasta liiketoiminnallinen kehittyminen. Yläkvartiilin yritysten keskiarvo liiketoiminnallisen kehittymisen osalta on 4,7, kun se alakvartiilin yritysten kohdalla on ainoastaan 3,7. Tilastollisesti merkitsevä ero on suhteessa menestymiseen; yläkvartiilin yritysten menestymisen keskiarvo on 4,8 ja alakvartiilin keskiarvo 4,0.

## 3.11 Menestymisen mallintaminen kasvaneilla ja ei-kasvaneilla yrityksillä

### 3.11.1 Kasvaneet yritykset

Menestystä mallinnettiin polkumallin avulla erikseen kasvaneille ja ei-kasvaneille yrityksille, koska menestyminen erosi tilastollisesti merkitsevästi kasvaneiden ja ei-kasvaneiden yritysten kesken. Selittäviksi muuttujiksi alustavien analyysien perusteella valittiin markkinaorientaatio, markkinointikyvykyys ja uuden kehittäminen (korkeimmat korrelaatiot). Kasvaneille yrityksille polkuanalyysin tuloksella löydettiin epäsuora yhteys markkinaorientaation ja menestymisen välillä. Markkinaorientaatio vaikuttaa tilastollisesti merkitsevästi uuden kehittämiseen (0,35\*\*) ja tilastollisesti erittäin merkitsevästi markkinointikyvykyteen (0,46\*\*\*). Epäsuora yhteys menestymiseen on myös merkittävä (0,31). Markkinaorientaatio vaikuttaa menestymiseen markkinointikyvykyuden ja uuden kehittämisen kautta. Markkinointikyvykyuden suora vaikutus menestymiseen on tilastollisesti erittäin merkitsevä (0,46\*\*\*). Toisaalta uuden kehittäminen ei vaikuta kuitenkaan tilastollisesti merkitsevästi suoraan menestymiseen. Malli selittää menestymisen vaihtelusta 29 %. Markkinointikyvykyuden vaihtelusta malli selittää 36 % ja uuden kehittämisen vaihtelusta 12 % kasvaneilla yrityksillä. Kuviossa 11 on esitetty malli kasvaneiden yritysten osalta.

---



KUVIO 11. Malli menestymisestä kasvaneilla yrityksillä (standardoidut regressiokertoimet).

Taulukossa 20 on esitetty polkumallin estimaatit. Markkinointikyvykyydellä on suurin vaikutus menestymiseen. Myös markkinaorientaation merkitys on suuri välittyen markkinointikyvykyyn kautta uuden kehittämisen kautta. Mallin sopivuusarvot ovat hyvät (Chi-square 1,359,  $p=0,244$ , NFI=0.98, CFI=0,99, RMSEA=0,064).

TAULUKKO 20. Polkumallin estimaatit kasvaneilla yrityksillä.

			estimate	s.e.	c.r.	p
Uuden kehittäminen	←	Markkinaorientaatio	,450	,153	2,943	,003
Markkinointikyvykyys	←	Uuden kehittäminen	,215	,089	2,414	,016
Markkinointikyvykyys	←	Markkinaorientaatio	,495	,102	4,847	***
Menestyminen	←	Markkinointikyvykyys	,423	,098	4,300	***
Menestyminen	←	Uuden kehittäminen	,118	,094	1,260	,208

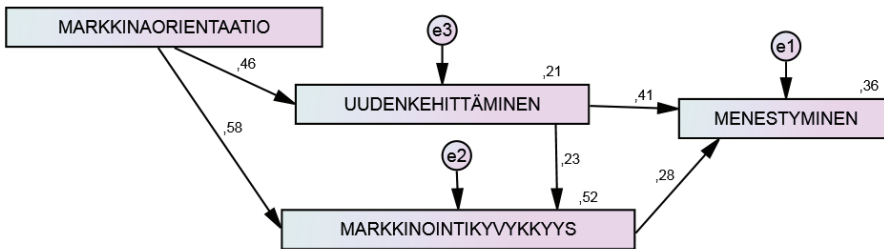
Kokonaisvaikutukset menestymiseen on kuvattu taulukossa 21. Kokonaisvaikutuksella tarkoitetaan yhteenlaskettua suoraa ja epäsuoraa vaikutusta. Suurin vaikutus menestymiseen on markkinointikyvykyydellä (0,46) ja sen jälkeen markkinaorientaatiolla (0,31). Uuden kehittämisen vaikutus on hieman pienempi (0,27).

TAULUKKO 21. Kokonaisvaikutukset menestymiseen kasvaneilla yrityksillä (standardoidut regressiokertoimet).

	Markkinaorientaatio	Uuden kehittäminen	Markkinointikyvykyys
Uuden kehittäminen	,349	,000	,000
Markkinointikyvykyys	,552	,259	,000
Menestyminen	,305	,271	,456

### 3.11.2 Ei-kasvaneet yritykset

Sama malli kokeiltiin ajaa ei-kasvaneille yrityksille (Kuvio 12). Ei-kasvaneilla yrityksillä menestymiseen vaikuttaa eniten ja tilastollisesti merkitsevästi uuden kehittämisen (0,41\*\*). Markkinointikyvykyys vaikuttaa tilastollisesti melkein merkitsevästi menestymiseen (0,28\*). Uuden kehittämisen vaikuttaa tilastollisesti melkein merkitsevästi myös markkinointikyvykyteen (0,23\*) ja sitä kautta epäsuorasti menestymiseen, tosin epäsuora yhteys ei ole niin merkittävä (0,07). Markkinaorientaatiolla on vuorostaan tilastollisesti erittäin merkitsevä vaikutus markkinointikyvykyteen (0,58\*\*\*) ja uuden kehittämiseen (0,46\*\*\*). Niiden kautta markkinaorientaatio vaikuttaa epäsuorasti menestymiseen myös hyvin merkittävästi (0,38). Malli selittää menestymisen vaihtelusta 36 %, uuden kehittämisen vaihtelusta 21 % ja markkinointikyvykyuden vaihtelusta 52 %.



KUVIO 12. Malli menestymisestä ei-kasvaneilla yrityksillä (standardoidut regressiokertoimet).

Taulukossa 22 on esitetty polkumallin estimaatit. Mallin arvot ovat muilta osin hyvät, mutta RMSEA jää sallitusta viitearvosta, joka on 0,085 [Chi-square=1,839, p=0,175, NFI=0,98, CFI=0,99, RMSEA=0,116]. Tämä viittaa siihen, että malli ei toimi aivan yhtä hyvin ei-kasvaneilla kuin kasvaneilla yrityksillä. Kuitenkin polkumallin tulkinnessa tärkeintä ovat regressiokertoimet ja niiden merkitsevyydet sekä se, kuinka paljon selittävän muuttujan vaihtelusta malli selittää.

TAULUKKO 22. Polkumallin estimaatit ei-kasvaneilla yrityksillä.

		estimate	s.e.	c.r.	p
Uuden kehittäminen	← Markkinaorientaatio	,740	,204	3,621	***
Markkinointikyvykyys	← Uuden kehittäminen	,164	,083	1,988	,047
Markkinointikyvykyys	← Markkinaorientaatio	,660	,115	5,727	***
Menestyminen	← Markkinointikyvykyys	,329	,144	2,280	,023
Menestyminen	← Uuden kehittäminen	,336	,108	3,117	,002



Kokonaisvaikutukset menestymiseen on kuvattu taulukossa 23. Suurin vaikutus menestymiseen ei-kasvaneilla yrityksillä on uuden kehittämisellä (0,47) ja sen jälkeen markkinaorientaatiolla (0,38) sekä markkinointikyvykkyydellä (0,28).

TAULUKKO 23. Kokonaisvaikutukset menestymiseen ei-kasvaneilla yrityksillä (standardoidut regressiokertoimet).

	Markkinaorientaatio	Uuden kehittäminen	Markkinointikyvykkyys
Uuden kehittäminen	,460	,000	,000
Markkinointikyvykkyys	,689	,233	,000
Menestyminen	,380	,471	,280

### 3.11.3 Yhteenvetoa

Ei-kasvaneiden ja kasvaneiden yritysten välillä on eroja siinä, mikä eniten vaikuttaa menestymiseen. Kasvaneilla yrityksillä suurin merkitys on markkinointikyvykkyydellä ja se jälkeen markkinaorientaatiolla. Markkinaorientaatio ei vaikuta suoraan menestymiseen vaan se välittyy markkinointikyvykkyyden ja uuden kehittämisen kautta. Uuden kehittämisellä ei taas ole niin suurta merkitystä kasvaneilla yrityksillä. Ei-kasvaneilla yrityksillä taas eniten menestymiseen vaikuttaa uuden kehittäminen ja sen jälkeen markkinaorientaatio. Markkinaorientaatio välittyy uuden kehittämisen ja markkinointikyvykkyyden kautta eli suoraa vaikutusta menestymiseen ei ole. Epäsuora vaikutus on kuitenkin suuri. Markkinointikyvykkyydellä on pienempi rooli.

Molemmilla yritysryhmillä markkinaorientaatiolla on suuri merkitys välittyen markkinointikyvykkyyden ja uuden kehittämisen kautta. Kasvaneilla yrityksillä korostuu taas markkinointikyvykkyyden vaikutus ja ei-kasvaneilla uuden kehittämisen vaikutus.

## 3.12 Markkinointikyvykkyyden osa-alueet ja menestyminen

Lineaaraisella regressioanalyysillä selitettiin erikseen taloudellista menestymistä ja liiketoiminnallista kehittymistä, joista menestymisen mittari koostuu. Molempia selitettiin markkinointikyvykkyyden eri osa-alueilla: asiakassuhteiden hallinnalla, brändiosaamisella ja markkinoinnin johtamisella ja toteutuksella.

### 3.12.1 Kasvaneet yritykset

Lineaarisen regressioanalyysin tulokset on esitetty taulukossa 24. Liiketoiminnallista kehittymistä malli selittää tilastollisesti erittäin merkitsevästi. Yhteensä selittävät muuttujat selittävät 25 % liiketoiminnallisen kehittymisen vaihtelusta. Suurin merkitys on asiakassuhteiden hallinnalla ja sen jälkeen markkinoinnin johtamisella ja toteutuksella. Brändiosaamisella ei ole tilastollisesti merkitsevää vaikutusta liiketoiminnalliseen kehittymiseen kasvaneilla yrityksillä. Taloudellisen tuloksellisuuden osalta malli ei selitä kuin 10 % muuttujan vaihtelusta (vaikkakin mallin selittävyys on tilastollisesti merkitsevä). Näistä suurin merkitys on markkinoinnin johtamisella ja toteutuksella, mutta sekään ei ole tilastollisesti merkitsevä.

TAULUKKO 24. Lineaarinen regressioanalyysi kasvaneille yrityksille markkinointikyvykkyyden osa-alueiden vaikutuksesta menestymisen osa-alueisiin.

REGRESSIOANALYYSI MENESTYMISEN OSA-ALUEISTA		
Selittävät muuttujat	Liiketoiminnallinen kehittyminen	Taloudellinen tuloksellisuus
<b>Selittävät muuttujat</b>		
Asiakassuhteiden hallinta	0,31*	0,02
Brändiosaaminen	0,04	0,15
Markkinoinnin johtaminen ja toteutus	0,26*	0,24
<b>Model fit statistics</b>		
Adjusted R <sup>2</sup>	0.25	0.10
F-statistics	10,278***	4,137**
*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001		
Käytetty standardoituja regressiokertoimia		

### 3.12.2 Ei-kasvaneet yritykset

Lineaarisen regressioanalyysin tulokset on esitetty taulukossa 25. Asiakassuhteiden hallinta, brändiosaaminen tai markkinoinnin johtaminen ja toteutus eivät mikään yksittäisesti selitä tilastollisesti merkitsevästi liiketoiminnallista kehittymistä ei-kasvaneilla yrityksillä. Kuitenkin malli selittää yhteensä liiketoiminnallisten kehittymisen vaihtelusta 25 % ja on tilastollisesti erittäin merkitsevä. Taloudellisen tuloksellisuuden kohdalla ei-kasvaneilla yrityksillä suurin ja tilastollisesti merkitsevä vaikutus on brändiosaamisella. Asiakassuhteiden hallinta tai markkinoinnin johtaminen ja toteu-

tus eivät selitä tilastollisesti merkitsevästi taloudellista tuloksellisuutta. Malli selittää 15 % taloudellisen tuloksellisuuden vaihtelusta.

TAULUKKO 25. Lineaarinen regressioanalyysi kasvaneille yrityksille markkinointikyvykkyiden osa-alueiden vaikutuksesta menestymisen osa-alueisiin.

REGRESSIOANALYYSI MENESTYMISEN OSA-ALUEISTA		
Selittävät muuttujat	Liiketoiminnallinen kehittyminen	Taloudellinen tuloksellisuus
Selittävät muuttujat		
Asiakassuhteiden hallinta	0,16	-0,02
Brändiosaaminen	0,20	0,59**
Markkinoinnin johtaminen ja toteutus	0,18	-0,24
<b>Model fit statistics</b>		
Adjusted R <sup>2</sup>	0.25	0.15
F-statistics	7,441***	4,549**
*p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001		
Käytetty standardoituja regressiokertoimia		

### 3.12.3 Yhteenvetoa

Ei-kasvaneet ja kasvaneet yritykset eroavat toisistaan menestymisen osa-alueita selittävässä markkinointikyvykkyiden osatekijöissä. Ei-kasvaneilla yrityksillä korostuu brändiosaaminen suhteessa taloudelliseen tuloksellisuuteen. Muilla markkinointikyvykkyiden osa-alueilla ei ole niin suurta merkitystä suhteessa taloudelliseen tuloksellisuuteen tai liiketoiminnalliseen kehittymiseen.

Kasvaneilla yrityksillä liiketoiminnallista kehittymistä selittävät asiakassuhteiden hallinta sekä markkinoinnin johtaminen ja toteutus yhteensä 25 %. Brändiosaamisella ei ole niin suurta merkitystä. Taloudellista tuloksellisuutta osatekijät selittävät yhteisesti vain 10 %, eikä yksittäisillä muuttujilla ole tilastollista merkitsevyyttä.

## 4 TEEMAHAASTATTELUIDEN TOTEUTUS JA TULOKSET

Tässä luvussa on esitelty määrällisiä tuloksia täydentävien teemahaastatteluiden toteuttamista ja tuloksia.

### 4.1 Teemahaastatteluiden toteuttaminen

Teemahaastattelujen tavoitteena oli syventää ymmärrystä markkinaorientaation ja markkinointikyvykkyyden käytännön toteutuksesta, edellytyksistä ja esteistä. Haastateltavaksi valittiin yrityksiä, jotka sijoituivat yläkvartiiliin (25 % korkeimmat keskiarvot) markkinaorientaation, markkinointikyvykkyyden sekä menestymisen suhteen. Markkinaorientaation keskiarvo oli näillä yrityksillä vähintään 5,4, markkinointikyvykkyyden keskiarvo 5,0 ja menestymisen keskiarvo 5,1. Tällaisia yrityksiä löytyi yhteensä 19 kappaletta. Näistä yrityksistä kasvaneita oli kolmetoista yritystä ja ei-kasvaneita kuusi. Näistä kahdeksan yritystä oli alle 5 henkeä työllistäviä, neljä yritystä 5 - 9 henkeä työllistäviä, viisi yritystä 10 - 20 henkeä työllistäviä ja kaksi yli 20 henkeä työllistäviä yrityksiä. Kymmenellä yrityksellä ensisijainen asiakasryhmä oli yritykset ja yhteisöt ja yhdeksällä yrityksellä kuluttajat. Kahdeksan yrityksen toimiala oli teollisuus, kahden kauppa, neljän palveluala ja viiden rakentaminen.

Haastatteluja sovittaessa kahta yritystä ei tavoitettu, yhden liiketoiminta oli siirtynyt ja kuusi kieltäytyi kiireen vuoksi haastattelusta. Näin ollen haastatteluja tehtiin yhteensä 10. Haastateltujen yritysten perustiedot on esitetty taulukossa 26. Teollisuuden alan yrityksiä haastatelluista oli viisi, kauppaa edusti kaksi yritystä ja rakentamisen alalla oli kolme yritystä. Alle viiden henkilön yrityksiä haasteltavista oli kolme, 5–9 henkilöä työllistäviä kaksi, 10–20 henkilöä työllistäviä kolme ja yli 20 henkilöä työllistäviä kaksi. Suurimmalla osalla pääasiakasryhmänä oli kuluttajat lukuun ottamatta kolmea yritystä, joilla pääasiakasryhmänä oli yritykset ja yhteisöt. Kasvaneita yrityksiä oli yhteensä kahdeksan ja ei-kasvaneita kaksi. Taulukossa on esitetty myös keskiarvot markkinaorientaatiosta (MO), kyvykkyydestä (KYV.) ja menestymisestä (MEN.), joiden asteikko on ollut 1–7. Markkinaorientaation keskiarvo vaihteli yrityksissä välillä 5,1–6,5, markkinointikyvykkyyden välillä 5,0–6,1 ja menestymisen välillä 5,2–6,9.

---

TAULUKKO 26. Haastateltujen yritysten perustiedot.

CASE	TOIMIALA	YRITYSKOKO (henkilöä)	PÄÄASIAKAS-RYHMÄ	MO keskiarvo	KYV. keskiarvo	MEN. keskiarvo
Case A	teollisuus	alle 5	kuluttajat	6,5	5,1	5,4
Case B	kauppa	5-9	kuluttajat	6,5	6,1	5,7
Case C	rakentaminen	10-20	kuluttajat	6,4	5,3	5,6
Case D	rakentaminen	10-20	kuluttajat	5,1	5,3	5,5
Case E	kauppa	alle 5	kuluttajat	5,4	5,9	6,1
Case F	teollisuus	alle 5	kuluttajat	5,1	5,5	5,5
Case G	rakentaminen	5-9	kuluttajat	6,1	5,6	5,3
Case H	teollisuus	yli 20	yritykset ja yhteisöt	5,8	5,6	6,2
Case I	teollisuus	10-20	yritykset ja yhteisöt	5,6	5,0	6,9
Case J	teollisuus	yli 20	yritykset ja yhteisöt	5,9	5,2	5,2

Teemahaastatteluiden tarkempi haastattelurunko on nähtävissä liitteessä 2. Pääteemoina olivat seuraavat aihealueet:

- asiakkaat,
- tiedon kerääminen ja käyttäminen,
- markkinoinnin suunnittelu ja johtaminen,
- brändi,
- kilpailijat, kilpailuetu,
- tuote- ja palvelukehitys,
- edellytykset ja esteet.

Kaikki haastattelut toteutettiin kasvokkain yrityksen tiloissa. Haastattelut äänitettiin haastateltavan luvalla. Ne myös litteroitiin ja jokainen haastattelija kirjoitti omista haastatteluistaan lyhyen case-tarinan. Haastatteluiden tarkoituksena oli löytää erityispiirteitä jokaisen yrityksen markkinoinnista ja sen onnistumisen edellytyksistä. Suurin osa haastatteluista toteutettiin syksyllä 2014 ja viimeiset tammikuussa 2015. Haastattelut kestivät noin 30–60 minuuttia yrityksestä riippuen.

Litteroidut haastattelut analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Analyysin perusteella tehtiin luokittelua usean eri vaiheen kautta. Luokittelu nousi aineiston ja teorian vuoropuheluna. Luotettavuuden varmistamiseksi analyysissä hyödynnettiin triangulaatiota: luokittelu tehtiin kolmen tutkijan toimesta ensin itsenäisesti ja sen jälkeen yhdessä tarkistamalla ja keskustelemalla. Luokittelun jälkeen käytettiin kvantifiointia

aineiston havainnollistamisessa. Analyysissä esitetään ensin case-yritysten tiivistetyt tarinat, jonka jälkeen luokittelu ja tarkempi sisällönanalyysi käydään läpi.

## 4.2 Case-yritysten tarinat teemahaastattelujen pohjalta

Tässä luvussa esitetään teemahaastatteluihin osallistuneiden yritysten case-tarinat eli lyhyet kuvaukset yrityksestä ja sen markkinaorientaatiosta sekä markkinointikyvykkydestä.

### Case A

Yritys valmistaa piharakennuksia yksityiskuluttajille. Kuluttajasegmentti on mietitty melko tarkasti ja sitä kautta pystytty myös haarukoimaan millaiset tekijät näihin kuluttajiin vetoavat. Avainasemassa ovat laadukkaat tuotteet ja palvelut. Palvelu näkyy siinä, että tarjotaan valmispakettia ja asiakkaan erityistoiveita halutaan kuunnella. Asiakkaita tavoitellaan hyödyntämällä verkkomarkkinoinnin eri mahdollisuuksia ja lisäksi näkyvyyttä haetaan messuilta. Messut ovat myös tärkeä paikka asiakkaiden kohtaamiseen ja heidän toiveidensa kuuntelemiseen. Näiden lisäksi käytetään myös printtimediaa ja etenkin pyritään piha- ja puutarha-alan sekä rakennusalan lehtien juttuihin.

Taloushallinnan ohjelmisto tarjoaisi mahdollisuuksia tehokkaampaan asiakastiedon käsittelemiseen, mutta vielä on riittänyt kevyempi järjestelmä. Asiakkaiden kanssa käyty tiedonvaihto ja sovitut asiat arkistoidaan. Yrityksessä on tietyt henkilöt, jotka ovat yhdessä vastuussa markkinoinnin suunnittelusta ja toteuttamisesta. Yksi tärkeä tavoite alusta saakka on ollut olla asiakasta kuunteleva ja luotettavasti toimiva yritys. Usein asiakasta ei kohdata henkilökohtaisesti, joten luotettavuus syntyy sähköpostien, puheluiden ja verkkosivujen välityksellä.

Tuotteiden hinnoittelussa on lähdetty liikkeelle päinvastaisesta suunnasta kuin alalla yleensä. Tämä yritys ilmoittaa mahdollisimman täyden toimituksen hinnan. Siitä voi halutessaan poistaa toimitukseen kuuluvia osia, jolloin hinta laskee. Yrityksessä on tavoitteena, että asiakas on tyytyväinen saamaansa palveluun. Sisäisenä tavoitteena on lisäksi ylittää asiakasodotus.

Yrityksessä seurataan jatkuvasti kilpailijoiden taloutta ja toimintaa. Henkilökunnan suuntaan halutaan myös olla avoimia, esimerkiksi tilaustilanne on jokaisen tiedossa. Tuotteen suunnittelussa on hyödynnetty alan ammattilaisia, muotoilijoita, suunnittelijoita ja arkkitehteja. Lisäksi malleja kehitellään eteenpäin itse ja niihin voidaan tehdä asiakkaiden toivomia muutoksia.

---

Yritys on kasvu- ja kehittymishakuinen. Pienelle yritykselle on heti perustettu kolmen hengen johtoryhmä ja hallitus, johon on haluttu ulkopuolinen jäsen. Yritys on hyvin omaksunut markkinaorientaation eri osa-alueet.

### Case B

Yritys toimii franchising-yrityksenä, joka myy keittiökalusteita pääasiassa kuluttajille, mutta myös ammattirakentajille. Yritys on alallaan markkinajohtaja. Useimmiten asiakassuhde on kertaluontoinen, mutta yrityksessä on mietitty myös markkinoinnin kohdentamista vanhoille asiakkaille tietyn ajanjakson jälkeen, kun asiakastarpeet muuttavat. Toiminta-alueena on Etelä-Pohjanmaa.

Asiakassuhdetta hoidetaan aktiivisesti ensikontaktista jälkimarkkinointiin. Asiakastytyväisyydestä ollaan kiinnostuneita myös jonkin ajan jälkeen, kun tuote on ollut asiakkaalla käytössä. Yritykselle on erityisen tärkeää asiakkaiden suositukset ja kaupankäynnissä otetaan huomioon mahdollisen asiakkaan referenssiarvo tarjoutua rakentaessa. Päämies teettää myös itse asiakastytyväisyytutkimuksia, joiden tiedot ovat yrityksellä käytössä.

Asiakaspotentiaalia alueella selvitetään tarkasti ja markkinointia kohdennetaan sen mukaan. Yrityksellä on käytössä markkinatietoa potentiaalisista asiakkaista, joihin kohdennetaan suoramarkkinointia. Yrityksellä on myös päämiehen kautta käytössä asiakashallintajärjestelmä. Asiakashallintajärjestelmää käytetään aktiivisesti markkinoinnissa ja asiakassuhteen hallinnassa, jotta asiakkaita osataan palvella mahdollisimman hyvin. Myös tietoa siitä, miksi kauppa epäonnistui, kerätään ja kirjataan ylös.

Yrittäjä itse on selvillä yrityksen kokonaistilanteesta ja asiakaskannasta. Yrittäjä käy myyjien kanssa läpi asiakaskontakteja ja kauppojen etenemistä, mutta myyjät eivät keskenään juuri keskustele omista asiakkaistaan. Kuitenkin muuta markkinatietoa ja asiakastarpeita jaetaan henkilökunnan kesken aktiivisesti; asiakkaiden mielityksistä ja kulutustottumuksista keskustellaan jatkuvasti. Asiakkaiden mielipiteitä kuunnellaan aktiivisesti ja niitä kerrotaan eteenpäin myös tuotekehitykseen.

Markkinointi suunnitellaan yhdessä päämiehen kanssa, jolta tulee valmiiksi valtakunnalliset kampanjat ja markkinointisuunnitelmapohja. Työkalut ja raamit tulevat päämieheltä, mutta operatiivinen toteutus jää yrityksen itsensä mietittäväksi.

Asiakkaalle halutaan tuottaa arvo toimittamalla kokonaisratkaisu asiakkaan tarpeisiin. Yrityksessä panostetaan laatuun ja asiakastytyväisyyteen. Henkilökuntaa koulutetaan ja toiminnasta on saatu alalla ainutlaatuinen laatusertifikaatti. Yrittäjä näkee kilpailueduksi brändin, joka on arvokas ja pitkäikäinen. Brändiin liitettäviä arvoja pidetään tärkeänä asiakaskokemuksen osana. Kilpailijatietoa ei sinänsä hankita aktiivisesti, vaan yritys näkee itsensä markkinajohtajana, jota kilpailijat seuraavat. Kilpailijat joutuvat reagoimaan yrityksen toimiin, eikä toisinpäin.

Yhteenvedon voi sanoa, että yritys on hyvin asiakaslähtöinen ja käyttää brändiä kilpailuvallittinaan. Markkinaorientaation osa-alueista on omaksuttu hyvin asiakasorientaatio ja tiedon jakaminen, vaikka kilpailijaorientaation osuus onkin vähäinen.

### Case C

Yritys toimii rakennusalalla tehden töitä hyvin laajalla skaalalla. Yrityksellä on vakiintuneita yhteistyösuhteita LVI- ja sähkötyöiden tekijöihin. Usein arvio tehdään yhdessä, jolloin asiakas saa heti tiedon kokonaiskustannuksista sekä toteutettavuudesta. Useimmat asiakkaat kokevat yritysten yhteistyön hyvänä palveluna, koska heidän ei tarvitse itse etsiä tekijöitä LVI-töiden ja sähkötyöiden osalta. Tämä kuuluu yritykseen ajatukseen kokonaisvaltaisesta palvelusta.

Yrityksellä on käytössä asiakasrekisteri, jonne kerätään tieto asiakkaille suoritetuista töistä. Rekisteriä tarvitaan takuuasioden takia, mutta myös asiakaskokemuksen parantamisen vuoksi. Usein samat asiakkaat palaavat myöhemmin, jolloin on eduksi tietää mitä aiemmin on tehty. Asiakastytyväisyyttä on selvitetty tutkimuksen avulla. Tutkimus tuotti kehitysideoita, joilla asiakastytyväisyyttä on saatu parannettua.

Markkinoinnin osalta lehti-ilmoittelu on todettu tehottomaksi. Tehokkaimpia ovat asiakkaiden suosituksukset ja hyvä maine sekä kerran vuodessa postilaatikkoihin jaettava mainos. Yritys ei halua mainostaa liian usein vaan mainonnalla halutaan erottaa oikealla hetkellä.

Asiakas osallistuu palveluprosessiin. Asiakastarpeet halutaan selvittää hyvin etukäteen ja keskustella eri ratkaisuvaihtoehdoista työn edetessä. Asiakkaan kuunteleminen nostetaan korkeaan arvoon. Jälkimarkkinointia pidetään myös tärkeänä asiana. Asiakkaan luona vierailaan usein vielä jonkin aikaa työn tekemisen jälkeen. Tällä halutaan viestittää sitä, että oman työn jäljen takana seisotaan.

Kotimaiseen kilpailuun yritys suhtautuu myönteisesti. Alalla ongelmana ovat ulkomailta tulevat yritykset / työmiehet, jotka tekevät rajallisen ajan töitä ja sen jälkeen poistuvat. Se aiheuttaa epätervettä rakennetta alalle. Suomen palkka- ja elinkustannustasolla laskettuna ei ole ymmärrettävää, kuinka ulkomaisten työntekijöiden pyytämällä hintatasolla asioita voidaan tehdä.

Kilpailuetu tulee hyvän työn jäljen ja asiakkaiden kuuntelemisen kautta. Tällainen toiminta tuo mainetta ja suosituksia. Uusiasiakashankinta perustuu voimakkaasti suosituksiin. Markkinaorientaation osa-alueista yrityksessä korostuu asiakasorientaatio.

### Case D

Yritys myy talotoimituksia yksityisille ihmisille ja rakennusliikkeille. Haastateltava on toinen yrityksen omistajista ja vastaa yrityksessä markkinoinnista. Hän sekä kerää että käyttää markkinatietoa. Asiakastietoa ei jaeta yrityksessä. Asiakaskunta jää rekiste-

---



---

riin, mutta sitä ei erityisesti käsitellä mitenkään. Segmentointia ei tehdä. Yksityisille myytessä asiakkuus on useimmiten kertaluontoinen, mutta suhteet rakennusliikkeisiin ovat pitkiä.

Haastateltava kokee, että talobisnes on markkinoinnin suhteen erityislaatuinen. Hyvät asiakaskokemukset ja hinta ratkaisevat. Eroa ei voi tehdä tuotteella, koska tuote on pohjimmiltaan sama kaikilla. Markkinatutkimuksille ei koeta olevan tarvetta. Jokainen kohde on yksilöllinen.

Rakennusliikkeisiin pidetään säännöllisesti yhteyttä, mutta yhteydenpito perustuu siihen, että rakennusliikkeet pyytävät tarjousta. Rakennusliikkeille ei suunnata markkinointiviestintää. Päättäneitä asiakassuhteita ei myöskään seurata. Ei ole tarvetta, sillä tähän mennessä suhde on päättynyt vain siten, että rakennusliikkeen johtaja on jäänyt eläkkeelle. Yksityiset kaupat tulevat pääosin sitä kautta, että asiakas on kuullut heistä tutuiltaan. Verkkosivut ja maakuntalehdissä ilmoittelu ovat ainoat markkinointiviestinnän muodot. Ei ole olemassa markkinoinnin vuosisuunnitelmaa; markkinointia mietitään silloin kun työkanta näyttää olevan vähenemässä.

Brändiajattelun keskiössä on asiakaskokemus. Yritys panostaa palveluun, luotettavuuteen ja kasvullisuuteen eli siihen, että asiakas tietää kuka työn tekee. Kilpailijoista erotutaan yksinomaan sillä, että ollaan luotettavampia ja läheisempiä. Henkilökohtaisuus on tärkeää. Brändin ylläpito vaatii pitkiä hermoja ja asiakkaiden kuuntelemista. Keskeistä on myös, että ollaan aina ajan tasalla siitä missä mikäkin työmaa menee, ja pystytään reagoimaan nopeasti. Kilpailuedusta huolehditaankin ensisijaisesti asiakastytyväisyyteen panostamalla. Yrityksessä koetaan, että jokaisen kanssa on onnistuttava; paikallisuuden huono puoli on, että virheitä ei pääse karkuun.

Kilpailussa lähdetään liikkeelle omista vahvuuksista, eikä juuri reagoida kilpailijoiden toimiin, poikkeuksena kilpailijan konkurssi, jonka jälkeen tämän asiakkaita lähdettiin tavoittelemaan. Hinnoittelu lähtee omasta katetavoitteesta, joka päätetään omistajien kesken suunnittelun yhteydessä. Kilpailijat toki tunnetaan, kun on alalla kauan toimitettu; saatetaan soitella ja jutella, mutta mitään yhteistyötä ei ole. Kilpailijoiden taloutta seurataan säännöllisesti ja yrityksen sisällä käydään (omistajien kesken, tuotantopäällikön kanssa) keskustelua kilpailijoista.

Tuotekehittäminen tulee alalla pitkälti määräyksistä. Jokainen talo suunnitellaan alusta lähtien, tai sitten asiakkaalta tulevat valmiit kuvat. Asiakastarpeiden ennakoimista ei tehdä; jokainen asiakas/kohde on oma tapauksensa. Markkinoinnin keskeinen haaste on hinnoittelu, etenkin nyt syvän laman oloissa.

Yritys on hyvin asiakaslähtöinen ja käyttää kilpailuvalttinaan panostusta hyvään asiakaskokemukseen, jonka katsotaan olevan keskeinen brändielementti. Markkinaorientaation osa-alueista on omaksuttu hyvin asiakasorientaatio. Tiedon

---

jakaminen ei juuri korostu, mutta se saattaa johtua yrityksen organisaation mataluudesta. Kilpailijaorientaation merkitys on keskitasoa.

### Case E

Yrittäjällä on kokemusta yritystoiminnasta jo 20 vuotta, osin eri alalta. Nykyinen kaupan alan yritys on toiminut samalla paikkakunnalla jo pitkään. Yritys tekee sekä tukkua että kuluttajakauppaa. Suurimmat kilpailijat ovat alan toinen suuri myymäläketju ja verkkokauppa.

Asiakasuskollisuutta on ollut jo aiemminkin, mutta sitä on pyritty tietoisesti myös vahvistamaan. Vuodesta 2012 on aktiivisesti ylläpidetty asiakasrekisteriä. Rekisteri mahdollistaa kohdennetun markkinoinnin, mutta sen avulla pystytään myös palvelemaan asiakkaita paremmin esimerkiksi takuuasioissa. Tiedot löytyvät rekisteristä, vaikka asiakas olisi hukannut takuulapun.

Yritys on osa ketjua. Ketjumainonnan lisäksi yrityksellä on omaa mainontaa ja omia kanta-asiakastapahtumia, joista on hyviä kokemuksia. Yrittäjä ja työntekijät yhdessä miettivät tarjousten tuotteistuksia. Myynnille asetetaan kokonaistavoitteet ja myyjäkohtaiset tavoitteet.

Yrityksen näkyvyyttä pohditaan paljon. Ajatuksena on, että jos mainostetaan esimerkiksi lehdessä, sen pitää olla näkyvää ja toistuvaa. Samoin eri tapahtumissa näkymistä pohditaan, kannattaako sellainen vai ei.

Alan kotimaassa tapahtuva kilpailu nähdään asiaan kuuluvaksi ja luonnolliseksi. Harmitusta tuo se, että tilatessaan ulkomaisesta verkkokaupasta tavaraa ihmiset olettavat, että yrityksellä on sopimus maahantuojan kanssa ja sitä kautta he olisivat "velvollisia" auttamaan mahdollisten vikatapausten ja asennusongelmien yhteydessä. Näin ei ole ja kieltävän vastauksen saadessaan avun pyytäjä voi loukkaantua asiasta. Suurempikokoisten tuotteiden osalta kuljetuspalvelu nähdään olennaisena osana toimivaa palveluketjua. Itse hoidettaessa muutokset/lisätoiveet toimitustilanteiden aikana pystytään hoitamaan joustavasti.

Alalla on ajoittain aggressiivista hintakilpailua tuotteiden osalta. Tarjoushinnoilla pyritään pakottamaan kilpailija epäedulliseen asemaan ja myymään tuotteita mahdollisesti jopa tappiollisesti. Tämä voi tapahtua esimerkiksi niin, että oma varasto on loppumaisillaan, jolloin tuotteen hinta pudotetaan ja se ilmoitetaan hyvin näkyvästi esim. lehti-ilmoittelussa. Muiden yrittäjien on tällöin mietittävä myyvätkö he tuotteen yhtä halvalla vai pitäytyvätkö korkeammassa hinnassa.

Alan muutoksiin pyritään vastaamaan osallistumalla ketjun tarjoamiin koulutuksiin. Joillakin tuotemerkeillä on vielä edustajia, jotka puolestaan antavat tuotekoulutusta

---

edustamiensa tuotteiden osalta. Asiakkaiden palvelu halutaan viedä jouhevasti alusta loppuun saakka. Tässä olennaisena osana on työtapa, jonka mukaan tiettyyn vihkoon kirjataan kaikki avoimeksi jääneet asiat. Asiakkaan menettämisen riski on suuri, mikäli sovittu asia jää selvittämättä tai asiaan ei lupauksesta huolimatta palata. Vihkoon kirjatut tekemättömät asiat käydään viikoittain lävitse, tavoitteena on, että ne kuitenkin selvitetään mahdollisimman pian.

Asiakastiedon käsittely on yrityksessä systemaattista ja mietittyä. Siltä osin markkina-orientaatio on hyvin omaksuttu; tietoa kerätään ja sitä myös käsitellään. Myös kilpailijaorientaation tekijöitä on yrityksessä tunnistettu.

### Case F

Yritys toimii turkistarhaajana, joka myy välimiesten kautta turkisnahat pääsääntöisesti (>80%) ulkomaille. Välimiehiä Suomessa on alle kymmenen, joista suurin osa Etelä-Pohjanmaalla ja Pohjanmaalla. Suurimmat ostajat ovat Kiinassa, Venäjällä, Turkissa, Kreikassa, Italiassa, Yhdysvalloissa, ja Englannissa. Taloudelliset haasteet päämarkkina-alueilla, erityisesti Kiinassa ja Venäjällä, määrittävät alkanutta toimintakautta. Talven sääolosuhteet päämarkkinoilla ja sen myötä vähittäiskaupan sujuminen ratkaisevat alkaneen myyntikauden onnistumisen ja hintatason.

Yritys osallistuu turkistarhaajien yhteismarkkinointiin, joka hoidetaan yhteisen myynti- ja markkinointiorganisaation kautta. Myynti- ja markkinointiorganisaatio osallistuu esimerkiksi kansainvälisten tavarataloketjujen kanssa yhteiseen markkinointikampanjaan, joka näkyy kansainvälisissä muoti- ja lifestyle-lehdissä. Kampanjassa korostetaan korkeaa laatua, kädentaitoja ja vastuullisuuden noudattamista. Nykyään yrityksellä itsellään ei ole suoria kontakteja asiakkaisiin, toisin kuin kymmenisen vuotta sitten, jolloin ostajat hakivat turkisnahkoja suoraan tuottajilta. Nyt välimiehet ovat yhteydessä ostajiin. Välimiesten kanssa keskustellaan ostomääräyksistä ja hinnoista. Hinnat määräytyvät kuitenkin myynti- ja markkinointiorganisaation järjestämissä huu- tokaupoissa, joissa ne noudattelevat maailman markkinahintoja. Hintakehitystä yritys seuraa tiiviisti myynti- ja markkinointiorganisaation web-sivujen kautta.

Brändinä ja kilpailuetuna pidetään korkeaa laatua, joka kytkeytyy jalostukseen, ruokintaan ja talviolosuhteisiin. Pahimmat kilpailijat ovat kiinalaiset turkistarhaajat. Yritys on käynyt tutustumassa kiinalaiseen turkistarhaan, jossa volyymit tuotannolle ovat kymmenkertaiset. Yksittäiset suomalaiset tarhaajat eivät pysty vastaamaan näihin volyymihaasteisiin. Laadulla kilpaillaan ja näin ollen siitospeläimiä ei myydä kilpailijoille ulkomaille.

Valtakunnalliset jalostusarvot julkaistaan WebSamossa, joka on kehitetty turkiselinkeinon ja Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskuksen (MTT) yhteistyössä. Valtakunnallinen jalostusarvostelu kasvattaa jalostusarvojen luotettavuutta ja mah-

dollistaa nyt myös jalostusarvojen suoran vertailun tilojen välillä. Tuotekehitys loppukäyttäjille tapahtuu yhteisen myynti- ja markkinointiorganisaation kautta Tanskassa.

Yhteenvedona voidaan todeta, että yritys keskittyy korkealaatuisten turkisnahkojen tuottamiseen. Markkinaorientaation osa-alueista vastaa keskitetysti turkistarhaajien yhteismarkkinointiin perustettu myynti- ja markkinointiorganisaatio. Heidän tuottamaansa informaatiota yritys seuraa aktiivisesti.

### **Case G**

Yritys rakentaa rivitaloja Etelä-Pohjanmaalla. Suunnitteilla olevista asunnoista reilut 30 % myydään etukäteen sijoittajille ja loput annetaan kiinteistövälitysyhtiöille myytäviksi. Suhteet sijoittajiin ovat pitkäaikaisia ja ne ovat yrityksen toimitusjohtajan hallussa. Tiedot sijoittajista ovat omistajatoimitusjohtajan 'keskusyksikössä'; varsinaista asiakasrekisteriä sijoittajista ei ole. Yhteyksiä sijoittajiin hoidetaan pääasiassa puhelimitse. Tietoja kerätään eri asuntokokojen kysynnästä ja pohjapiirustuksista. Tietojen keruu tapahtuu ennen suunnittelu- ja rakennusvaihetta. Näin lopullinen asuntokanta rivitalokohteissa vastaa erityisesti sijoittajien vaatimuksia.

Sijoittaja-asiakaspotentiaalia yritys ei selvitä itse, vaan uudet yhteydenotot tulevat pääasiassa ostajilta/sijoittajilta suoraan. Heille yritystä on suositellut joku toinen sijoittaja eli markkinointi tapahtuu word-of-mouth -periaatteella. Markkinointia ei suunnitella etukäteen, laatu ja referenssit puhuvat puolestaan.

Yritys seuraa asuntojen yleistä hintakehitystä. Sen tavoitteena on tuottaa laadukkaita, sopivan hintaisia asuntoja hyvillä paikoilla.

Yrittäjä ei kerää systemaattisesti tietoa kilpailijoista, vaan keskittyy oman yrityksen osaamiseen. Suhteet pitkäaikaisiin alihankkijoihin ja sijoittajiin ovat kunnossa. Tämä verkostomainen toimintatapa tuo kilpailuetua: luotettavat toimitukset, edulliset rahoitusjärjestelyt, ja suomalainen laadukas työ. Suomalaisuus liitetäänkin yrityksen brändiin – rakennustyömaalla liehuu Suomen lippu.

Asiakkaat – sijoittajat – osallistuvat tuotekehitykseen eli määrittävät haluamiensa asuntojen koot ja rakenteen. Nämä mieltymykset otetaan huomioon parhaalla mahdollisella tavalla teknisten rajoitusten puitteissa. Yrittäjä on avoin uusille trendeille, esimerkiksi kolmannen iän yhteisöllisille asumistoivomuksille.

Yhteenvedona voidaan todeta, että yritys on asiakaslähtöinen ja markkinaorientaation osa-alueista asiakasorientaatio on parhaiten omaksuttu. Tieto asiakkaista, erityisesti sijoittajista, keskittyy kuitenkin omistajatoimitusjohtajalle ja systemaattinen tiedonkeruu on rajoittunutta. Asiakkaita kuunnellaan ja maine on keskeinen kilpailutekijä. Kilpailijaorientaation osuus on vähäinen, mutta alan kehitystä seurataan aktiivisesti.

---

### Case H

Yrityksen valmistama tuote on kehitelty noin 15 vuotta sitten. Kehittelyvaiheessa siitä annettiin suuria lupauksia, joihin kotimaiset kuluttajat pettyivät. Edelleen päämarkkina-alueet löytyvät Länsi- ja Etelä-Euroopasta. Vuosisopimuksia yrityksellä ei ole montakaan, kaupankäynti perustuu luottamukseen ja siihen, että tärkeimmiltä asiakailta saadaan arviot kaupan suuruudesta.

Yritys tekee pääasiallisesti kauppaa tukkureiden ja maahantuojien kanssa. He ovat hyvin tarkasti määritelleet sen, keitä ja millaisia yrityksiä he tavoittelevat asiakkaikseen. Asiakassuhteita solmitaan ja hoidetaan vierailemalla asiakkaiden luona. Virallisten neuvottelujen ohessa vietetty aika auttaa ymmärtämään asiakasta ja tämän tarpeita. Asiakkaita muistetaan pari kertaa vuodessa kaupankäyntiin liittyvän yhteydenpidon lisäksi. Lisäksi valitaan vuosittain parit ulkomaiset messut, jonne osallistutaan. Asiakastietoa kerätään ja käsitellään systemaattisesti ja se on laajasti saatavilla yrityksen sisällä. Asiakastarpeita ennakoidaan ja alan trendejä seurataan aktiivisesti.

Yhtenäistä brändiä tuotteelle on hankala luoda. Kohdemaasta riippuen tuote on joko ekologista tai huippuluksusta. Uuden merkin on vaikea päästä markkinoille, joten joissakin kohdemaissa valmistusta tehdään asiakkaan tuotemerkin alla. Joitakin tuotteita on suunniteltu yhdessä kohdemaan asiakkaan kanssa vastaamaan sikäläistä kysyntää. Suomalaisilla vastaavien tuotteiden valmistajilla on paljon yhteistyötä, säännöllisiä tapaamisia ja yhteisiä tuotekehitysprojekteja. Kilpailu ei vielä tapahdu kotimaisilla markkinoilla ja yhdessä oppimisen hyödyt on koettu hyviksi. Kilpailijoiden kanssa tehdään siis yhteistyötä ja kilpailijatietoa käsitellään systemaattisesti yrityksen sisällä.

Hintakorjauksia joudutaan välillä tekemään kilpailun takia. Kilpailijoilla on eri markkinoilla hieman eri tuotteet. Kilpailuetuna on se, että yrityksellä on pieni, mutta hyvin laajaa kokemusta omaava organisaatio. Pieni organisaatio joustaa hyvin ja kiinteät kulut ovat pieniä. Tuote on hyvin ekologinen. Tuotannossa on keskitytty tiettyihin tuotteisiin ja tuotannon sivuvirtoja pystytään hyödyntämään. Tuotantoprosessi on täysin omassa hallussa ja kilpailukykyinen.

Markkinoinnin hyvinä puolina yritys näkee, että se on kustannustehokasta ja kohdenettua. Vaikeutena markkinoinnissa nähdään kohdentaminen. Yritys on omaksunut markkinaorientaation eri osa-alueet hyvin vahvasti. Asiakastietoa kerätään, käsitellään ja hyödynnetään yrityksessä, asiakastarpeita ennakoidaan, trendejä seurataan ja kilpailijatietoa käsitellään systemaattisesti.

### Case I

Yritys valmistaa ja huoltaa etupäässä elintarviketeollisuuden laitteita. Asiakassuhteet ovat pitkiä, osa koko yritykset 28-vuotisen historian ajalta. Asiakkaat ovat hyvin samankaltaisia, segmentointia ei ole tehty. Tosin yrityksen ei ole tarvinnut panostaa markki-

nointiinkaan. Yritys on saavuttanut hyvällä työllä tunnettuutta ja uusia asiakkaita ei pystytä tällä hetkellä palvelemaan. Päättäneet asiakassuhteet ovat johtuneet asiakasyritysten toiminnan lopettamisesta.

Asiakassuhteissa panostetaan luotettavuuteen. Se tarkoittaa samaan aikaan hyvin tehtyä työtä ja asiakkaiden palvelemista. Joustavuus työajoissa on olennaista, sillä useat huollot tapahtuvat tehtaiden seisokkiaikoina - iltoina ja viikonloppuina. Työskentelyn tehokkuus on myös olennaista, jotta työ tulee nopeasti ja hyvin hoidettua.

Toimistoa hoitaa yrittäjäpariskunnan vaimo. Hänen kauttaan kulkee laskutus ja palkat. Hän toimii myös yhteyshenkilönä monissa asioissa. Yrityksen valttina on se, että he pystyvät tekemään kokonaisvaltaisia tarjouksia, jotka sisältävät ehkä jonkin osan valmistuksen, asennuksia, kuljetusta, huoltoa ja muuta kunnossapitoa. Tämä mahdollistaa asiakkaiden palvelun monipuolisesti asiakkaan tarpeiden mukaan.

Yrityksessä keskitytään vahvasti tekemään oma toiminta hyvällä tavalla. Asentajat ovat yrityksen edustajia ja maineen luojia asiakkaiden keskuudessa. Erityisen tärkeänä pidetään hyvin tehtyä työtä omaan asiaan keskittyen, mutta kuitenkin asiakkaan toiveita kuunnellen. Toiveita tai määräyksiä voi olla esimerkiksi työturvallisuuden suhteen.

Yrityksellä ei ole alueella kilpailijoita. Yrityksessä on säännöllisesti harjoittelijoita. Vaikka harjoittelijoiden ohjaamisessa ja "paimentamisessa" on oma hommansa, on sitä kautta löydetty monta hyvää ja osaavaa työntekijää, joita on myöhemmin palkattu.

Vaikka yritys ei kerää varsinaista asiakastietoa, on yritys kuitenkin hyvin asiakasorientoitunut. Asiakkaiden tarpeita kuunnellaan ja yritys panostaa kokonaisvaltaiseen palveluun. Kilpailuetu perustuu hyvään maineeseen.

### **Case J**

Yritys on valtakunnallisesti toimiva painotalo, joka on osa konsernia. Yritykseen kuuluu kaksi painoa, joiden asiakkaat ovat hieman erilaisia. Yritys harjoittaa alakohtaista segmentointia, lisäksi on kolme asiakkuustasoa. Asiakassuhteet ovat yleensä pitkiä. Henkilökohtainen myynti on keskeisen asiakassuhteiden hoitamisen keino, lisäksi käytetään kohdennettua suoramarkkinointia, erilaisia asiakastapahtumia ja ennakkoivaa asiakaskohtaista ratkaisujen hakua jo uusasiakashankinnan vaiheessa. Yritys siis pyrkii olemaan proaktiivinen, mutta myös hyvä reagointi (asiakaspalvelu) on tärkeää.

Toimitusjohtaja hakee kilpailija- ja toimialatietoa, jota käydään johtoryhmässä läpi. Myös myyjien kesken keskustellaan kilpailijoista. Joitain asioita viedään tuotantotiimeillekin. Myynnissä ja markkinoinnissa kerätään asiakastietoa ja haalitaan informaatiota uusasiakashankintaa varten. Eri painoilla on tällä hetkellä erilliset asiakasjärjes-

---

telmät, joita ollaan yhdistämässä. Asiakasrekisteriin laitetaan varsin systemaattisesti tiedot asiakkaan kanssa käydyistä keskusteluista ja töistä. Hinta- tai neuvottelutietoja ei levitetä tuotannon puolelle, muutoin kyllä asiakastietoa jaetaan. Myyjät (neljä henkilöä) keskustelevat päivittäin asiakkaista, lisäksi on säännöllinen myynnin kokous kuukausittain.

PääTTYneiden asiakassuhteiden syitä (yleensä hinta) selvitetään ja reklaamatiot tutkitaan aina. Asiakastytyväisyytutkimuksia on tehty, joskin nyt on ollut muutaman vuoden tauko (ei antanut uutta ja asiakkaat alkoivat kyllästyä). Markkinatutkimuksia ei ole teetetty, sillä tietoa saadaan hyvin graafisen alan muista lähteistä.

Myynnin ja markkinoinnin johto on yksissä käsissä ja johtoryhmä on pieni. Tieto kulkee hyvin. Vuosisuunnittelu on käytössä. Kaikki yksiköt tekevät konsernille suunnitelman; tulokortin perusteella tehdään toimenpidesuunnitelma. Alkuvuodesta laitetaan kohdistettu suora ja tehdään uusasiakashankintaa. Etenkin kesällä on asiakastapahtumia, syksyllä neuvotellaan seuraavan vuoden sopimuksia. Usein asiakashankinta on 23 vuoden prosessi.

Hinnoittelu perustuu omaan laskentajärjestelmään. Asiakkailta tiedetään osapuulleen markkinahinta, johon peilaten tehdään ratkaisut. Tappiolla ei tehdä, vaikka kilpailijoiden hinnoittelu on hyvin aggressiivista juuri nyt. Asiakkaille pyritään tarjoamaan keskittämisetuja, sekä käytännöllisiä (yhden luukun asiointi), että taloudellisia (bonusjärjestelmä).

Brändi alkaa olla valtakunnallisesti tuttu. Erottumaan kyetään luotettavuudella, toimitusvarmuudella, tasalaatuisuudella ja hyvällä palvelulla. Valtakunnallisen uskottavuuden luominen on ollut pitkä tie. Varsinaista brändimarkkinointia on hyvin vähän; enemmän brändi ilmenee tekemisen kautta. Brändin ja maineen tärkeys tiedostetaan läpi organisaation, myös tuotantopuoli ymmärtää roolinsa.

Hintakilpailu on nyt hyvin raakaa. Vaikka kilpailijoiden hintoihin on jouduttu reagoimaan, yritys ei aina pysty kilpailemaan hinnalla. Asiakkaita on pidetty hyvällä palvelulla ja luotettavuudella. Joidenkin kilpailijoiden kanssa tehdään yhteistyötä. Yrityksen kilpailuetu kaikkiaan syntyy tasaisesta laadusta, palvelusta ja postikeskuksen läheisyydestä, joka mahdollistaa muita paremmat aikataulut. Myös yrityksen laaja tarjooma, jota kehitetään koko ajan, on kilpailuetu. Verkostoja hyödynnetään laajan tarjooman ylläpitämisessä.

Sekä uusia painotuotemalleja että uusia palvelukokonaisuuksia on aktiivisesti kehitetty. Yrityksessä ollaan hanakoita kokeilemaan uutta. Asiakkaat ovat mukana tuotekehittämisessä arkisesti siten, että palloillaan asiakkaiden kanssa mahdollisuuksia. Myös palvelujärjestelmiä (esim. painotyöhotellisovellus) ja tuotekokonaisuuksia (crossmedia) on kehitelty yhteistyössä asiakkaiden kanssa.

Yhteenvedona voi todeta, että yritys on erittäin vahva kaikilla markkinaorientaation osa-alueilla.

## 4.3 Teemahaastatteluiden analyysia

Tässä osiossa tehdään sisällönanalyysia tarkemmin markkinaorientaation eri osa-alueista, markkinointikyvykkyydestä yrityksissä sekä näiden edellytyksistä ja esteistä. Tapauksista pyritään rakentamaan synteisiä, jonka avulla voidaan syventää ymmärrystä markkinaorientaatiosta ja markkinointikyvykkyydestä. Tapaukset on analysoitu haastatteluista esiin nousseita asioita luokittelemalla ja järjestämällä.

### 4.3.1 Yleisiä huomioita yrityksistä

Yritysten asiakassuhteet voidaan luokitella joko jatkuviin tai kertaluonteisiin asiakassuhteisiin. Markkinaorientaation osa-alueista asiakasorientaation käytännön toteutus on eriluonteista riippuen asiakassuhteiden laadusta. Kertaluonteiset asiakassuhteet vaativat erilaista asiakasorientaatiota kuin jatkuvat suhteet. Toisaalta jotkin yritykset ovat projektitoimittajia, jolloin asiakkaiden kuunteleminen ja osallistuminen on taas eriluonteista kuin muilla yrityksillä.

Pääsääntöisesti yrityksissä on kuitenkin omaksuttu asiakasorientaatio hyvin. Systemaattisen tiedon keräämisen ja käsittelyn suhteen taso vaihtelee yritysten välillä, mutta kaikki korostavat asiakkaiden kuuntelemista tavalla tai toisella. Osa yrityksistä on omaksunut vahvasti myös kilpailijaorientaation ja kerää sekä käsittelee kilpailijatietoa vähintään johtoryhmätasolla. Pienten organisaatioiden etuna on joustavuus ja tiedon helppo välittäminen. Isommissa yrityksissä asiakas- ja kilpailijatiedon käsittelyn on oltava systemaattisempaa ja suunnitellumpaa.

Haastattelujen pohjalta voidaan myös todeta, että markkinointiosaamista on joko oltava omasta puolesta tai sitä on oltava käytössä kuulumalla johonkin ketjuun. Markkinointikyvykkyys voi siis rakentua omien tai ulkoisten resurssien pohjalle. Myös brändin merkitys on vahva jokaisessa yrityksessä mutta eri tavoin. Osa yrityksistä nojaa ketjun rakentamaan brändiin, osa rakentaa tietoisesti itse brändiä ja osa nojautuu ns. käytännön brändiin. Käytännön brändillä tarkoitetaan tässä yhteydessä laadukkaan toiminnan kautta syntyvää hyvää mainetta, joka toimii kilpailuetuna. Brändin on siis ennen kaikkea näytävä tekemisenä ja todennuttava koko henkilöstön toiminnassa.

---



### 4.3.2 Markkinaorientaatio

Yritykset luokiteltiin sen mukaan, onko asiakassuhteiden pääpaino kertaluonteisissa vai jatkuissa suhteissa. Markkinaorientaation eri osa-alueista nostettiin luokkiin asiakastiedon kerääminen ja käsittely, markkinoiden ennakointi sekä kilpailijatiedon kerääminen ja käsittely. Asiakastiedon keräämisessä kiinnitettiin huomiota systemaattisuuteen asiakastiedon keräämisessä, asiakastiedon saatavuuteen laajasti yrityksen sisällä sekä asiakastiedon käsittelyn systemaattisuuteen. Markkinoiden ennakoinnissa huomioitiin selkeä proaktiivisuus asiakastarpeiden suhteen sekä proaktiivinen alan trendien seuranta joko ketjun kautta tai itsenäisesti. Kilpailijatiedon keräämisessä ja käsittelyssä kiinnitettiin huomiota kilpailijoiden seurannan aktiivisuuteen, yhteistyöhön kilpailijoiden kanssa sekä kilpailijatiedon käsittelyn systemaattisuuteen. Taulukossa 27 on esitetty yhteenveto markkinaorientaation eri osa-alueista yrityksissä.

TAULUKKO 27. Yhteenveto markkinaorientaation ilmenemisestä haastatelluissa yrityksissä.

		asiakastiedon kerääminen ja käsittely			markkinoiden ennakointi			kilpailijatiedon kerääminen ja käsittely		
		Pääpaino kertaluonteisissa / jatkuissa asiakassuhteissa	systemaattinen asiakastiedon kerääminen	asiakastieto laajasti saatavilla	asiakastietoa käsitellään systemaattisesti	selkeä proaktiivisuus asiakastarpeiden suhteen	proaktiivinen alan trendien seuranta ketjun kautta	oma proaktiivinen alan trendien seuranta	kilpailijoiden aktiivinen seuranta	yhteistyötä kilpailijoiden kanssa
Case A	K	x	x	x	x		x	x		x
Case B	K	x	x			x				
Case C	K	x	x							
Case D	K/J	x	x					x		x
Case E	K/J	x	x			x				
Case F	J					x		x	x	
Case G	J				x		x			
Case H	J	x	x	x	x		x	x	x	x
Case I	J									
Case J	J	x	x	x	x		x	x	x	x
Yht.		7	7	3	4	3	4	5	3	4

Kaikki haastattelut yritykset, joissa asiakassuhteet olivat kertaluonteisia (tapaukset A-C), keräsivät systemaattisesti asiakastietoa. Asiakastieto oli myös laajasti saatavilla.

Näistä kuitenkin vain yksi yritys (tapaus A) myös käsitteli asiakastietoa systemaattisesti henkilöstön kanssa. Tapauksen A haastateltava kuvaa asiakastiedon dokumentointia seuraavasti: *"... ja arkistoidaan totta kai se, mitä on asiaakkaan kans keskusteltu ja sovittu ja jo sieltä lähtien kun se tarjouspyyntö tulee ja siitä eteenpäin. Jos se sitten tilaukses, toimitukses tulee ja jos sitä kauppaa ei tuu nii se tieto myös kerätään ja pyritään hakemaan se syy, miks se kauppa ei tullu."* Tieto on myös kaikkien saatavilla, tätä haastateltava kuvaa seuraavasti: *"Meillä on sellainen pilvipalvelu-tyyppinen käytännössä toi meidän toiminnanohjausjärjestelmä plus sitten käytetään noita pilvipalveluja, että meillä sei tieto on koko ajan kaikkien käytössä saatavilla."*

Markkinoiden ennakkoinnin suhteen nämä kolme kertaluontoisiin asiakassuhteisiin painottuvaa yritystä erosivat toisistaan. Vain yhdessä yrityksessä oli löydettävissä selkeä proaktiivisuus asiakastarpeiden suhteen (tapaus A). Kyseinen yritys seurasi myös itse aktiivisesti alan trendejä. Muissa kahdessa yrityksissä asiakastarpeisiin reagoitiin kyllä, mutta niitä ei erityisesti ennakoitu. Tapaus B seurasi alan trendejä kuitenkin ketjun kautta. Kilpailijatietoa kerättiin näistä yrityksistä vain yhdessä (tapaus A). Samassa yrityksessä kilpailijatietoa myös käsiteltiin systemaattisesti. Tapauksen A haastateltava kuvaa seuraavasti tiedonvälitystä markkinoista koko organisaatiolle: *"Pyritään koko henkilökunta pitämään tietosena asioista sillä tavalla, että ihan järjestään erikseen sellanen tapahtuma missä annetaan vähän sellasta tilannetiedotusta ja markkinatilannetiedotusta ja muuta."* Muissa yrityksissä kilpailijatietoa ei erityisemmin kerätty. Tapauksessa A korostuvat kaikki markkinaorientaation osa-alueet, tapauksissa B ja C on vahva asiakasorientaatio.

Tapauksissa D ja E oli sekä kertaluonteisia että jatkuvia asiakassuhteita. Molemmat yritykset keräsivät systemaattisesti asiakastietoa ja se oli laajasti saatavilla. Asiakastietoa ei kuitenkaan käsitelty systemaattisesti. Tapaus E seurasi alan trendejä mutta D ei. Tapaus D vuorostaan seurasi aktiivisesti kilpailijoita ja kilpailijatieto käsiteltiin systemaattisesti.

Jatkuvissa asiakassuhteissa pienemmät yritykset näkivät asiakastiedon keräämisen hyödyttömäksi, koska asiakkaiden kanssa oltiin jatkuvasti tekemisissä ja asiakastieto on siten jatkuvasti toiminnassa läsnä. Jatkuviin asiakassuhteisiin painottuvista yrityksistä tapauksissa H ja J, jotka ovat yli 20 henkilön yrityksiä, asiakastietoa kerätään, se on laajasti saatavilla ja sitä käsitellään systemaattisesti. Yrityskoko näyttää siis vaikuttavan asiakastiedon keräämiseen ja käsittelyyn. Isommat yritykset (tapaukset H ja J), myös ennakoivat markkinoita myös aktiivisemmin kuin pienemmät vastaavat yritykset. Molemmilla on selkeä proaktiivisuus asiakastarpeiden suhteen ja alan trendejä seurataan itse proaktiivisesti. Lisäksi näissä yrityksissä kerätään ja käsitellään kilpailijatietoa systemaattisesti. Kilpailijoiden kanssa tehdään yhteistyötä. Tapauksen H haastateltava kuvaa sitä, miten asiakkaiden kautta saadaan tietoa oman toiminnan kehittämiseen seuraavasti: *"Aika oleellista tietoo tulee sitte sieltä. Kyllä se on yks ja*

---

*tokihan se suoraa keskustelua on näiden asiakkaiden kans, että miltä näyttää ja miten ne näkee oman kilpailun ja mitä niitten kilpailijat on tekemäs ja mitä ne on itse suunnittelemas ja mitä niillä firmas tapahtuu. Niitten tietojen avulla toki itteki mietitään sitä mitä kannattaa tehdä.”*

Yhteenvetona asiakastiedon keräämisen ja käsittelyn suhteen voidaan todeta, että seitsemän yritystä kymmenestä kerää asiakastietoa systemaattisesti ja se on myös laajasti saatavilla. Asiakastietoa käsitellään systemaattisesti vain kolmessa yrityksessä, joten asiakastiedon systemaattinen käsittely on selkeä kehityskohde. Neljällä yrityksellä kymmenestä on havaittavissa selkeä proaktiivisuus asiakastarpeissa. Neljä yritystä samoin seuraa proaktiivisesti oman alan trendejä itse ja kolme vuorostaan ketjun kautta. Toisin sanoen yhteensä seitsemän yritystä on aktiivisia alan seurannassa, mutta asiakastarpeiden selvittämisen suhteen toiminta voisi olla aktiivisempaa. Puolet haastatteluista yrityksistä seuraa aktiivisesti kilpailijoiden toimintaa ja näistä kolme tekee lisäksi yhteistyötä kilpailijoiden kanssa. Neljässä yrityksessä kilpailijatieto myös käsitellään systemaattisesti. Toisin sanoen ne yritykset, jotka kilpailijatieto keräävät, myös käsittelevät sitä yrityksen sisällä yhtä poikkeusta lukuun ottamatta.

### 4.3.3 Markkinointikyvykyys

Myös markkinointikyvykyyttä tarkasteltiin jaotellen yritykset sen mukaan, onko asiakassuhteiden pääpaino kertaluonteisissa vai jatkuvissa suhteissa. Markkinointikyvykyuden eri osa-alueista nostettiin luokkiin markkinoinnin suunnittelu, markkinointiviestintä ja brändi. Markkinointiviestintä liittyy markkinoinnin suunnitteluun ja toteuttamiseen, mutta se haluttiin nostaa omaksi luokakseen sen keskeisyyden vuoksi. Markkinointikyvykyuden osa-alueista asiakassuhteiden hallinta jätettiin tästä taulukosta pois, koska sen sisältö käsiteltiin jo markkinaorientaation yhteydessä.

Markkinoinnin suunnittelun osalta kiinnitettiin huomiota siihen, kuinka proaktiivista suunnittelu on, millainen vaikutus ketjulla on markkinoinnin suunnitteluun ja käytetäänkö markkinatutkimusta suunnittelun tukena. Markkinointiviestinnän osalta katsottiin, onko panostus markkinointiviestintään vahva yrityksessä, kuinka oleellinen osa yrityksen markkinointiviestintää ovat asiakkaiden suosittelut (word-of-mouth) ja miten keskeisenä henkilökohtainen myyntityö nähdään. Nämä teemat nousivat haastatteluissa esille useissa yrityksissä.

Brändin osalta analysoitiin, onko kyseessä ns. brändätty brändi, jolloin yrityksessä on aktiivisesti mietitty brändiä ja brändi myös näkyy visuaalisena ilmeenä. Toinen haastatteluissa esille noussut ilmiö oli ns. käytännön brändi, jolla tarkoitetaan sitä, että yrityksen brändi ja maine on oleellinen tekijä yrityksen menestymisessä, mutta brändiä ei

välttämättä osata nimittää brändiksi ja se nähdään käytännön hyvänä toimintana asiakkaille: käytännön tekemisenä ja maineena. Kolmantena haastatteluissa nousi esiin ketjun brändi. Ketjun suunnittelema brändi on usein yritykselle erittäin tärkeä, mutta näissä yrityksissä brändijohtaminen tulee kuitenkin ketjulta käsin, eikä oma vaikutus brändiin ole kovinkaan vahva. Silloin asiakkaiden mielikuva perustuu vahvasti ketjun markkinointiviestintään, jolloin yrityksen tehtäväksi jää ketjun luomien brändimielikuvien lunastaminen. Taulukossa 28 on esitetty yhteenvetoa markkinointikyvykkyyksien eri osa-alueista yrityksissä.

TAULUKKO 28. Yhteenveto markkinointikyvykkyyksien osa-alueista yrityksissä.

		markkinoinnin suunnittelu			markkinointiviestintä			brändi		
		pääpaino kertaluonteisissa jatkuissa asiakassuhteissa	markkinoinnin suunnittelu proaktiivista	ketjun vahva vaikutus	markkinatutkimusta käytetään	panostus markkinointiviestintään vahva	WOMin tärkeys korostunut	henkilökohtainen myyntityö keskeistä	brändäyty brändi	käytännön brändi
Case A	K	x		x	x		x	x	x	
Case B	K	x	x	x	x	x	x			x
Case C	K	x		x	x	x	x		x	
Case D	K/J					x	x		x	
Case E	K/J	x	x		x		x		x	x
Case F	J									x
Case G	J					x	x		x	
Case H	J	x		x	x		x	x	x	
Case I	J					x	x		x	
Case J	J	x		x	x		x	x	x	
Yht.		6	2	5	6	5	9	3	8	3

Kaikissa yrityksissä, joissa asiakassuhteet ovat kertaluonteisia (yritykset A, B, C) markkinoinnin suunnittelu on proaktiivista ja markkinatutkimusta käytetään aktiivisesti. Tapauksen A haastateltava kuvaa markkinoinnin suunnitteluprosessia seuraavasti: *"Kyllä me lähettiin siitä, tehtiin semmonen markkinaselvitys ja tutkittiin tätä markkinaa ja todettiin, että ensinnäkin me halutaan rakentaa suora jakelutie kuluttajille."* Tapauksessa B ketjun vaikutus taas on suuri, mikä tarkoittaa että ketjun kautta

saadaan pohjat markkinointisuunnitelmalle sekä tuotetaan markkinatutkimustietoa. Näissä yrityksissä panostus markkinointiviestintään on vahva. Asiakkaat ovat useimmiten kuluttajia, jolloin markkinointiviestintää tarvitaan suurempien asiakasryhmien tavoittamiseen.

Toisaalta kahdessa yrityksessä (B ja C) korostuu myös suosittelijoiden tärkeys. Näissä yrityksissä luotetaan siihen, että uusia asiakkaita saadaan suosittelijoiden kautta. Tapauksen C haastateltava kuvaa suosittelun tärkeyttä seuraavasti: *"Se, että me tehdään niinkun se työ viimesen päälle. Se motto nyt on ollu se, että tehdään niinkun ittelle tekis. Se on se kaikista tärkein. Se takaa sitte sen meidän puskarariomainoksen, et se on. Se toimii tosi hyvin."* Tapauksen B haastateltava vuorostaan kertoo, että suositteluun myös kannustetaan asiakkaita: *"kyl me joka asiakkaalle muistutetaan siitä, että jos tää homma on hänen mielestään ollu mielekästä niin ei pidetä pahana, jos hän mainitsee siitä kylällä."* Myös henkilökohtaisen myyntityön osuus on vahva ja oleellinen osa yrityksen markkinointiviestintää kaikissa näissä kolmessa yrityksessä.

Suhde brändiin oli hieman erilainen näissä kolmessa yrityksessä. Tapauksessa B kyseessä oli ketjun brändi, johon yrityksen toiminta vahvasti nojasi. Vaikka tällöinkin yrityksessä voisi olla nähtävillä myös käytännön brändi, tapaus B ei painottanut sitä niin vahvasti. Toiminta nojasi lähinnä ketjun luomaan brändimielikuvaan. Haastateltava kuvaa asiaa seuraavasti: *"No arvokkainta mitä meillä on niin on brändi. Se on äärimmäisen arvokas, pitkäikäinen brändi ja hyvin hoidettu brändi ja mä luulen, että kysyt miltä kylältä hyvänsä ja keltä hyvänsä mitä siitä tulee mieleen niin tulee aina ne samat asiat mieleen...siitä ollaan hyvin tarkkoja, et meillä ollaan ylpeitä siitä brändistä...se ei itsessään myy mitään, mutta se on semmonen minkä on ite omassa työssä huomannu, et asiakkaille se antaa tietynlaisen turvallisuuden ja se on äärimmäisen arvokas asia."* Tapaus A edusti yritystä, jossa brändiä oli itsenäisesti mietitty ja brändätty. Se näkyi myös vahvasti käytännön toiminnassa eikä jäänyt siten vain viestinnän asteelle. Tapaus C edusti yritystä, jossa brändiasiaa ei varsinaisesti ole pohdittu, mutta toiminta ja mielikuvat perustuivat vahvasti käytännön brändiin eli yritykselle oli tärkeää toiminnasta syntyvä maine. Yhteenvetona voisi todeta, että kertaluonteisissa asiakassuhteissa korostuu ennakoiva markkinoinnin suunnittelu ja markkinatutkimuksen käyttö, vahva panostus markkinointiviestintään sekä brändin merkitys.

Tapaus D ja E edustavat yrityksiä, joissa asiakassuhteet ovat sekä kertaluonteisia että jatkuvia. Tapauksessa D korostuvat vahvasti käytännön brändi, henkilökohtainen myyntityö ja suosittelun (WOM) tärkeys. Yritys ei sinänsä suunnittele markkinointia eikä panosta muulla tavoin markkinointiviestintään. Markkinointi perustuu hyvin työn tekemiseen ja sen kautta maineen leviämiseen. Haastateltava kuvaa brändiään seuraavasti: *"Tosiasia on, että meidän brändi muodostuu helv...tinmoisesta palvelusta ja me pyritään siihen. Me satsataan siihen palveluun ihan ja semmoseen niinku luotettavuuteen, paikallisuuteen ja semmoseen niinku laatutietoisuuteen, että asiakas tietää*

*kuka sen tekee*". Tapaus E toisaalta taas suunnittelee markkinointia proaktiivisesti, mutta suunnittelu perustuu ketjun vaikutukseen. Ketjun vaikutuksesta myös markkinointiviestintä on vahvaa. Yrityksessä korostetaan tämän lisäksi myös henkilökohtaisen myyntityön tärkeyttä ja käytännön brändiä. Tällöin ei nojata pelkästään ketjun brändiin vaan aktiivisesti mietitään, miten brändilupaukset lunastetaan käytännön toiminnassa. Haastateltava kuvaa tätä seuraavasti: *"Mä nään sen kuitenkin semmosena kokonaisvaltasena palveluna. Sillon kun ne tehdään ite niin silloin sen ainakin tietää et miten se toimitus on"*.

Jatkuviin asiakassuhteisiin perustuvista tapauksista (tapaukset F-J) kahdessa markkinointia suunnitellaan proaktiivisesti (tapaukset H ja J). Näissä myös käytetään markkinatutkimusta suunnittelun pohjana. Samoissa tapauksissa panostus markkinointiviestintään on vahva ja henkilökohtainen myyntityö korostuu. Tapauksen J haastateltava kuvaa henkilökohtaisen myyntityön merkitystä seuraavasti: *"Elinkaari on sillä tavalla mietittynä, että me....me ollaan nyt tehty koulutus ratkaisumyynnistä... meillä on nyt tosi hyvät myyjät, että me ollaan sitä pähkitty muutama vuosi täs ja me katellaan joku tietynlainen asiakas mikä meille sopisi ja sitten mietitään henkilöratkaisu ja siitä lähdetään kehittämään...tavallaan niinku autamme asiakasta menestymään..."*. Kuitenkaan WOM-markkinointia ei nähdä näissä yrityksissä tärkeäksi. Molemmissa yrityksissä brändiä on selvästi mietitty ja se näkyy myös käytännön toimintana. Yhteenvetona voikin sanoa, että tapauksissa H ja J näkyy markkinointikyvykyys vahvasti eri osa-alueilla. Toisaalta tapauksissa F, G ja I markkinointia ei suunnitella, markkinatutkimusta ei käytetä eikä myöskään panostus markkinointiviestintään ole vahva. Näistä tapaus F nojaa pelkästään ketjun brändiin ja ketjun toimintaan. Kyseinen yritys eroaa muista siinä, että markkinointi ja myynti on kokonaan ulkoistettu tuottajien yhteiselle myyntiorganisaatiolle, jolla on vahva osaaminen markkinoinnista ja myynnistä. Haastateltava kuvaa konseptin toimivuutta seuraavasti: *"Jos meillä ei olis tällästä yhtenäistä myyntiorganisaatiota, niin tämä olis yhtä tyhjän kanssa. Vois ihmetellä että miks muut ei oo ottanut esimerkkiä valamiina ja lähteny tällä samalla sapluunalla pienyrittäjät viemään maailmalle tavaraa."*

G ja I panostavat henkilökohtaiseen myyntityöhön ja uskovat suosittelun riittävän markkinointiviestinnäksi. Näissä yrityksissä korostuu käytännön brändi eli brändiä ei sinänsä ole mietitty, mutta maine perustuu vahvasti omaan tekemiseen ja lupaus-ten lunastamiseen. Tapauksen G haastateltava kuvaa tätä seuraavasti: *"pidät mainees kunnossa, että teet asiat niin kun lupaat ja käyttädyt asiallisesti."* Tapauksen I haastateltava kuvaa samaa asiaa: *"puhutahan tästä puskaradiosta. Se toimii kyllä 100%:sesti... ei meidän sanotahan suoraan että oo tarttenu itte markkinoira ittiämmä paljon ollenkaan."* Tapaukset G ja I ovat hyvin samankaltaisia kuin tapaus D.

Yhteenvetona markkinointikyvykyydestä voidaan todeta, että markkinoinnin suunnittelu on proaktiivista kuudessa yrityksessä kymmenestä. Näistä yrityksistä viidessä

---

myös käytetään markkinatutkimusta suunnittelun tukena ja kahden suunnittelu nojaa vahvasti ketjun suunnitteluosaamiseen. Puolet haastatteluista yrityksistä ei siis vielä hyödynnä markkinatutkimustietoa osana suunnitteluprosessia ja jopa neljä yritystä ei edes suunnittele proaktiivisesti markkinointiaan. Kuusi yritystä panostaa vahvasti markkinointiviestintään. Viidellä yrityksellä WOM korostuu markkinoinnissa ja näistä kolme ei vuorostaan panosta muuhun markkinointiviestintään. Toisin sanoen, osa yrityksistä luottaa pelkkään maineeseen ja suosittelun voimaan. Osa taas panostaa aktiivisesti markkinointiviestintään. Usein näillä kyse on kertaluonteisista asiakassuhteista. Myyntityön rooli on vahva yhtä lukuun ottamatta kaikissa yrityksissä. Tämä yksi poikkeus on ulkoistanut myyntityön, jolloin omaa myyntiä ei ole. Muissa yrityksissä henkilökohtainen myyntityö on selvästi hyvin tärkeää. Osalle kuitenkin pelkkä henkilökohtainen myyntityö ei riitä, vaan tueksi tarvitaan muutakin markkinointiviestintää. Brändiosaamisen suhteen on nähtävissä selvää hajontaa. Kolme yritystä kymmenestä on itsenäisesti suunnitellut brändin ilmettä ja myös sen ilmenemistä käytännön tasolla. Omaa brändiosaamista on siis vain kolmella yrityksellä kymmenestä. Toisaalta kolme yritystä nojautuu ketjun brändiin. Näistä kuitenkin vain yksi yritys oli aktiivisesti miettinyt, mitä se tarkoittaa käytännön kannalta, ja kaksi luotti vain ketjun brändimielikuvaan. Brändiosaamisessa voisi yrityksissä olla vielä kehitettävää. Käytännön brändi oli kuitenkin mietitty kahdeksalla yrityksellä kymmenestä eli oma maine oli hyvin tärkeä lähes kaikille ja se nähtiin asiakkaan valintaperusteeksi ostoprosessissa.

Markkinointikyvykkyyksien osalta yritykset voidaan kokonaisuutena katsoen jakaa kahteen ryhmään. Toiseen ryhmään kuuluu aktiivisesti suunnittelevia yrityksiä, joilla suunnitteluun sisältyy myös markkinatutkimuksen käyttöä sekä brändin johtamiseen liittyvää suunnittelua. Näissä yrityksissä myös panostetaan markkinointiviestintään. Toisena ryhmänä ovat yritykset, joissa markkinointi "vain tapahtuu" eli niissä luotetaan maineeseen ja siihen, että hyvä tuote ja palvelu itsessään markkinoivat yritystä. Toisaalta brändin osalta tarvitaan aina jotain: joko luotetaan ketjun brändiin tai rakennetaan omaa brändiä joko käytännön tekemisen kautta tai aktiivisesti suunnitellen. Mielenkiintoinen huomio on, että niissä yrityksissä, joissa itse on aktiivisesti rakennettu brändiä, suosittelua ei nähdä niin tärkeänä kuin niissä yrityksissä, joissa brändi on selkeästi vain käytännön kautta toteutuva. Henkilökohtainen myyntityö on tärkeää lähes kaikissa yrityksissä, oli kyseessä sitten jatkuvaluonteiset tai kertaluonteiset asiakassuhteet.

#### 4.3.4 Hyviä käytänteitä

Markkinaorientaation osalta yrityksistä erottuvat selkeästi muista tapaukset A, H ja J. Ne ovat lähes kaikilla markkinaorientaation osa-alueilla aktiivisia. Näillä samoilla yrityksillä on osaamista myös markkinointikyvykkyyksien eri osa-alueilla. Näitä yrityksiä voisi kuvata seuraavasti:

1. *Asiakastiedon kerääminen ja käsittely:* asiakastietoa kerätään aktiivisesti ja systemaattisesti. Tiedonkeruun menetelmät on mietitty etukäteen ja asiakastiedon kerääminen on säännöllistä. Asiakastiedolla nähdään olevan merkitystä omien tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä. Kerättyä asiakastietoa käsitellään systemaattisesti eli se ei jää pelkästään arkistoiduksi tiedoksi. Tieto ei myöskään ole vain yhden ihmisen tai pienen ryhmän saatavilla vaan kaikkien käytössä. Tämä edellyttää toimivia asiakastietojärjestelmiä. Tietoa käytetään markkinoinnin kohdentamiseen sekä tuote- ja palvelukehitykseen. Asiakkaita myös tavataan säännöllisesti ja heidän kanssaan keskustellaan asiakastarpeista ja niiden muutoksesta.
  2. *Markkinoiden ennakointi:* yrityksessä ymmärretään, että asiakastarpeet saatavat muuttua ja niihin on fokusoitava ennakoidusti. Tämä edellyttää oman alan kehityksen ja trendien seurantaan joko itsenäisesti tai ketjun tuottaman markkinatiedon kautta. Yrityksessä ymmärretään uuden kehittämisen tärkeys; pelkkä vanhan ja olemassa olevan kehittäminen ei riitä, vaikka sekin on tärkeää. Markkinatutkimustietoa hankitaan joko itse tai käytetään jo olemassa olevaa markkinatietoa kuten oman alan julkaisuja ja tutkimuksia. Asiakkaiden kautta saadaan myös tietoa asiakkaiden toimintaympäristön kehityksestä ja kilpailutilanteesta. Tätä tietoa käytetään asiakastarpeiden ennakointiin ja markkinoinnin suunnitteluun.
  3. *Kilpailijatiedon kerääminen ja käsittely:* Kilpailijatieto nähdään tärkeäksi oman toiminnan kehittämisen kannalta. Kilpailijatietoa kerätään systemaattisesti ja se myös käsitellään sisäisesti. Kilpailijoiden toiminnasta keskustellaan yrityksessä ja mietitään omaa toimintaa suhteessa kilpailutilanteeseen. Osa yrityksistä näkee kilpailijat myös yhteistyökumppaneina ja mahdollisuutena verkostoitumiseen, jolloin kilpailijat voivatkin muodostaa resurssin yritykselle.
  4. *Markkinoinnin suunnittelu:* markkinoinnin suunnittelua tehdään yrityksessä proaktiivisesti. Yrityksessä ymmärretään, että suunnittelu tarvitsee pohjaksi tietoa markkinoista, asiakkaista ja kilpailijoista. Markkinatutkimusta käytetään hyväksi, kun markkinointia suunnitellaan.
  5. *Tiedon jakaminen yrityksessä ja tietojärjestelmät:* asiakas- ja kilpailijatietoa sekä alan markkinakehitystä käydään säännöllisesti läpi koko yrityksen henkilöstön kattavissa kokouksissa. Asiakastieto tallennetaan järjestelmään, jonka kautta tieto on laajasti kaikkien saatavilla. Tietojärjestelmät tukevat asiakassuhteiden hallintaa ja systematisointia.
  6. *Panostus markkinointiviestintään:* yrityksessä panostetaan markkinointiviestintään, eikä luoteta pelkästään suosittelijoihin ja maineeseen. Markkinointiviestintä nähdään investointina, joka tuottaa tulosta. Markkinointiviestintää toteutetaan suunnitellusti ja kohdennetusti eri välineitä käyttämällä. Myös henkilökohtaiseen myyntityöhön panostetaan vahvasti asiakasarvon tuottamisessa.
  7. *Brändin johtaminen:* yrityksissä on mietitty millainen sen brändi on, miten brändillä tuotetaan asiakkaalle arvoa ja miten brändi on asemoitu suhteessa kilpai-
-



lijoihin. Brändi näyttäytyy visuaalisena ilmeenä ja yhtenäisenä markkinointiviestintänä. Brändi nähdään myös käytännön kautta: brändi ei ole pelkkiä mielikuvia vaan sen on todennuttava asiakaskokemuksessa. Yrityksissä on mietitty, miten asiakkaalle tuotetaan arvoa prosessin eri vaiheissa ja siten lunastetaan brändin antamat lupaukset.

Yhteenvetona voisi todeta, että yritykset, jotka ovat vahvoja sekä markkinaorientaatioissa että markkinointikyvykyssä, ovat ymmärtäneet syvällisesti markkinoinnin ytimen asiakasarvon tuottamisessa. Asiakas nähdään keskiössä, asiakkaan tarpeita kuunnellaan ja ennakoidaan, toiminta on systemaattista ja tutkimustietoa käytetään kehittämisen tukena. Asiakasprosessia on mietitty sen kannalta, miten paras asiakaskokemus saadaan aikaan. Brändi nähdään asiakaslupauksen antajana ja nämä lupaukset lunastetaan toiminnan kautta. Tätä kaikkea kuvaa hyvin tapauksen A haastateltava: *”...Tavotteena se, että kaikilla osa-alueilla se asiakas on oikeesti siellä keskiössä ja kaikki toiminta tukee sitä asiakaskokemusta.”* Yrityksissä on myös oivallettu, että asiakkaan laatukokemus rakentuu paljolti palvelusta – siitä miten asiakas palvelun kokee.

Asiakkaat osallistetaan myös tuotekehitykseen ja nähdään siten yrityksen resurssina. Asiakastietoa siis hyödynnetään ja asiakkaiden kuuntelu on tärkeä osa yrityksen kehittämisprosessia. Osassa yrityksistä nähtiin tieto selvästi johtamisen välineeksi: johtoryhmätasolla käsiteltiin systemaattisesti asiakas- ja kilpailijatietoa.

---

# 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDE- EHDOTUKSET

## 5.1 Yhteenveto tuloksista

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli (1) selvittää Etelä-Pohjanmaan pk-yritysten markkinaorientaatiota sekä markkinointikyvykkyyttä ja niiden merkitystä ja yhteyttä yrityksen kasvuun, (2) markkinaorientaation omaksumista, esteitä, edellytyksiä sekä hyviä käytänteitä sekä (3) kehittää tulosten pohjalta työkaluja pk-yritysten markkinaorientaation tunnistamiseksi sekä kehittämiseksi ja sitä kautta kasvun aikaansaamiseksi.

Yhteenvetona voidaan todeta, että markkinaorientaation ulottuvuuksista yrityksissä on varsin hyvin omaksuttu asiakas- ja kilpailijaorientaatio, mutta keskustelua alan kehityksestä ja trendeistä voisi käydä enemmän yritysten sisällä. Markkinaorientaatiolla on voimakas yhteys markkinointikyvykkyteen ja sen eri osa-alueisiin. Lisäksi markkinaorientaatiolla on kohtalaisen voimakas yhteys menestymiseen, uuden kehittämiseen ja olemassa olevan kehittämiseen. Yritykset, joilla on korkea arvo markkinaorientaatiosta, käyttävät myös monipuolisemmin markkinointiviestintää ja saavat korkeammat arvot differentiaalistrategian käytöstä. Markkinaorientaatiolla on menestymisen osa-alueista voimakkaampi yhteys liiketoiminnalliseen kehittämiseen kuin taloudelliseen tuloksellisuuteen, vaikka markkinaorientaatio korreloi myös taloudellisen tuloksellisuuden kanssa. Markkinaorientaation merkitys on yritykselle siis oleellinen: se on yhteydessä menestymiseen. Menestyminen vuorostaan on aiempien tutkimusten mukaan yhteydessä kasvuun (ks. Sorama ym. 2015). Tulos tukee useita aikaisempia tutkimuksia markkinaorientaation ja menestymisen välisestä yhteydestä (Verhoef ym, 2011; Narver & Slater, 1990; Pelham 2000; Maydeu-Olivares & Lado 2003; Matsuno, Mentzer & Özsoy 2002; Cano, Carillat & Jaramillo 2004; Kirca, Jayachandran & Bearden 2005).

Markkinointikyvykkyys on voimakkaasti yhteydessä markkinaorientaatioon. Myös aiemmissa tutkimuksissa on todettu markkinaorientaation ja markkinointikyvykkyiden yhdessä vaikuttavan menestymiseen (Isa ym. 2012; Merrilees ym.2011). Markkinointikyvykkyudesta erotettiin erikseen osa-alueet markkinoinnin johtaminen ja toteutus, asiakassuhteiden hallinta ja brändiosaaminen. Yrityksillä löytyi eniten kehitettävää markkinoinnin johtamiseen ja toteutukseen liittyvissä asioissa. Hinnoittelu sekä tuote- ja palvelukehitys hallitaan kohtuullisen hyvin, mutta markkinatutkimusta ei osta käyttää osana suunnittelua ja markkinointiviestinnän osaaminen koetaan heikoksi. Joukosta löytyy kuitenkin myös yrityksiä, jotka ovat vahvoja kaikilla markkinointikyvykkyiden osa-alueilla. Asiakassuhteiden hallinnan osalta yritykset ymmärtävät hyvin asiakkaiden tarpeisiin keskittymisen tärkeyden pitkällä tähtäimellä, saavat hyvin aikaan keskustelua asiakkaiden kanssa ja hoitavat säännöllisesti suhteita asiakkaisiin.

---

Asiakastiedon systemaattisessa keräämisessä ja sen hyödyntämisessä brändin asemoinnissa olisi kuitenkin vielä kehitettävää. Brändiosaamista yrityksistä löytyy, mutta erityisesti brändiaseman hyödyntämistä kilpailuedun luomisessa voisi huomattavasti kehittää.

Markkinointikyvykyys kokonaisuutena on markkinaorientaation lisäksi voimakkaassa yhteydessä menestymiseen ja erityisesti liiketoiminnalliseen kehittymiseen. Kuitenkin yhteys myös taloudelliseen tuloksellisuuteen on merkittävä. Tämä tukee useita aiempia tutkimuksia: markkinointikyvykyys vaikuttaa suoraan menestymiseen (Shin & Aiken 2012; Merrilees ym. 2011, Isa ym. 2012). Yritykset, jotka ovat saaneet korkeita arvoja markkinointikyvykydestä, myös kehittävät muita enemmän niin uutta kuin jo olemassa olevaakin. Nämä yritykset ovat muita vahvemmin omaksuneet differoitrategian ja käyttävät markkinointiviestintää monipuolisemmin. Lievä yhteys löytyy myös markkinointipalveluiden käytön kanssa.

Markkinaorientaation ja markkinointikyvykyuden yhteys kasvuun on moniulotteinen ilmiö. Kasvaneilla yrityksillä oli korkeammat keskiarvot kuin ei-kasvaneilla sekä markkinaorientaatioissa että markkinointikyvykyudessa, vaikka ero ei ollutkaan tilastollisesti merkitsevä. Toisaalta kasvaneilla ja ei-kasvaneilla yrityksillä oli tilastollisesti erittäin merkitsevä ero liiketoiminnan kehittymisen suhteen, joka taas on erittäin voimakkaassa yhteydessä sekä markkinaorientaatioon että markkinointikyvykyteen. Yhteys kasvuun löytyy siis menestymisen kautta, mikä tukee aiempia tutkimustuloksia (Sorama ym. 2015).

Koska menestyminen erosi kasvaneilla ja ei-kasvaneilla yrityksillä, menestymistä selitettiin erikseen kasvaneille ja ei-kasvaneille yrityksille. Kasvaneille yrityksille löydettiin epäsuora yhteys markkinaorientaation ja menestymisen välillä ja suora yhteys markkinointikyvykyuden ja menestymisen välillä. Toisin sanoen, markkinaorientaatio vaikuttaa yrityksessä siihen, miten markkinointikyvykyuden eri osa-alueet on omaksumattu, mikä puolestaan vaikuttaa menestymiseen. Tämä tukee Merrileesin ym. (2011) tutkimustulosta. Heidän mukaansa markkinaorientaatio ja johtamiskyky toimivat mekanismeina, jotka luovat perustan markkinointikyvykyydelle. Samoin Ngo ja O’Cass (2012) sekä Shin & Aiken (2012) havaitsivat markkinaorientaation välittävän markkinointikyvykyuden kautta. Myös uuden kehittämisellä on rooli. Markkinaorientaatio vaikuttaa merkitsevästi uuden kehittämiseen ja sitä kautta epäsuorasti menestymiseen. Markkinaorientaatio voidaan nähdä kasvaneilla yrityksillä tärkeänä pohjana: se vaikuttaa siihen, miten markkinoita ja asiakkaita seurataan, miten aktiivisesti yrityksessä kehitetään uutta ja miten eri markkinoinnin osa-alueilla onnistutaan. Tämä puolestaan vaikuttaa menestymiseen.

Kun sama malli testattiin ei-kasvaneille yrityksille, tulokset olivat erilaiset. Ei-kasvaneilla yrityksillä menestymiseen vaikuttaa eniten ja tilastollisesti merkitse-

västi uuden kehittäminen. Markkinointikyvykkyydellä on myös merkitystä, mutta se on huomattavasti vähäisempi. Kuitenkin markkinaorientaatiolla on suuri merkitys myös ei-kasvaneilla yrityksillä. Markkinaorientaatio vaikuttaa taustalla sekä markkinointikyvykkyuteen että uuden kehittämiseen. Uuden kehittäminen tuntuu siis vaativan pohjalle markkinaorientaatiota myös ei-kasvaneilla yrityksillä.

Ei-kasvaneiden ja kasvaneiden yritysten välillä on siis eroja siinä, mikä eniten vaikuttaa menestymiseen. Kasvaneilla yrityksillä suurin merkitys on markkinointikyvykkyydellä ja se jälkeen markkinaorientaatiolla. Uuden kehittämisellä ei taas ole niin suurta merkitystä kasvaneilla yrityksillä. Ei-kasvaneilla yrityksillä taas eniten menestymiseen vaikuttaa uuden kehittäminen ja sen jälkeen markkinaorientaatio. Markkinaorientaation epäsuora vaikutus on suuri. Markkinointikyvykkyydellä on pienempi rooli.

Markkinaorientaatio on siis tärkeä sekä kasvaneilla että ei-kasvaneilla yrityksillä kun selitetään menestymistä. Huomionarvoista on, että markkinointikyvykkyydellä on huomattavasti suurempi merkitys kasvaneilla yrityksillä kuin ei-kasvaneilla yrityksillä. Markkinointikyvykkyuden yhteys kasvuun on siis tärkeä. Toisaalta markkinointikyvykkyttä ei ole ilman markkinaorientaatiota, joka luo pohjan sekä markkinointikyvykkyydelle että uuden kehittämiselle yrityksissä. Myös Shin & Aiken (2012) toteavat, että markkinaorientaatio toimii yhdessä muiden strategisten orientaatioiden kanssa ja sen vaikutus yrityksen menestymiseen välittyy markkinointikyvykkyuden kautta. Samoin Qureshi ja Sarfraz (2010) osoittivat, että markkinaorientaatio vaikuttaa suoraan markkinointikyvykkyuteen. Markkinointikyvykkyys ei siis synny tyhjiössä, vaan vaatii kehittyäkseen yrityksen markkinaorientaation.

Koska markkinointikyvykkyuden merkitys kasvaneiden yritysten menestymiseen oli merkittävä, menestymisen osa-alueita selitettiin vielä tarkemmin markkinointikyvykkyuden eri osa-alueilla. Mielenkiintoista on, että kasvaneilla yrityksillä suurin merkitys on asiakassuhteiden hallinnalla ja sen jälkeen markkinoinnin johtamisella ja toteutuksella. Nämä selittävät liiketoiminnallista kehittymistä. Brändiosaamisella ei ollut niin suurta merkitystä kasvaneilla yrityksillä. Pulendran, Speed ja Widing (2003) havaitsivat myös omassa tutkimuksessaan, että erityisesti markkinoinnin suunnittelu vaikuttaa yrityksen menestymiseen, mutta ei itsenäisesti vaan yhteydessä markkinaorientaatioon.

Ei-kasvaneilla yrityksillä mitkään markkinointikyvykkyuden osa-alueet eivät selitä liiketoiminnallista kehittymistä, mutta brändiosaaminen selittää taloudellista tuloksellisuutta jonkin verran. Merrilees ym. (2011) totesivat omassa tutkimuksessaan, että markkinointikyvykkyuden osa-alueista erityisesti brändiosaaminen vaikuttaa menestymiseen B2B-kontekstissa. Konteksti siis vaikuttaa siihen, mitkä markkinointikyvykkyuden osa-alueet selittävät menestymistä.

---

Ei-kasvaneet ja kasvaneet yritykset eroavat siis toisistaan menestymisen osa-alueita selittävässä markkinointikyvykkyyden osatekijöissä. Ei-kasvaneilla yrityksillä korostuu brändiosaaminen suhteessa taloudelliseen tuloksellisuuteen. Kasvaneilla yrityksillä liiketoiminnallista kehittymistä selittävät asiakassuhteiden hallinta sekä markkinoinnin johtaminen ja toteutus.

Toisena tavoitteena oli selvittää markkinaorientaation omaksumista, esteitä, edellytyksiä sekä hyviä käytänteitä. Markkinaorientaation omaksuminen näkyy yrityksissä vahvassa asiakassuuntautuneisuudessa. Tällöin asiakaskokemus on keskiössä ja toiminta tähtää lisäarvon tuottamiseen asiakkaalle. Palvelu nähdään osaksi laatua ja asiakaskokemusta. Asiakassuuntautuneisuuden lisäksi yrityksissä osataan hyödyntää markkinatutkimusta asiakastarpeiden selvittämisessä ja ennakkoinnissa. Tutkimustieto on oleellinen osa markkinoinnin suunnitteluprosessia, jossa mietitään tuotteen/palvelun arvoa asiakkaalle, hinnoittelua, saatavuutta ja markkinointiviestinnän toteutusta. Markkinaorientaation omaksuminen näkyy markkinointiviestinnän investointina.

Markkinaorientaation omaksumisen esteitä saattavat olla tukeutuminen vanhoihin toimintatapoihin ja liian suuri luottamus hiljaisen tiedon säilymiseen. Toisaalta asiakastiedon kerääminen ja hyödyntäminen vaatii myös riittävän tason järjestelmiä yrityksessä; asiakastietojärjestelmän puuttuminen saattaa siis muodostua esteeksi markkinaorientaation omaksumisessa. Markkinatutkimuksen hyödyntäminen osana markkinoinnin suunnittelua ei kuitenkaan vaadi yritykseltä omaa tutkimusosaamista: haastatelluissa yrityksissä hyödynnettiin jo olemassa olevia markkinaselvityksiä ja osassa myös ketjulta tulevaa markkinatietoa. Kyse on enemmän asenteesta; kuinka tärkeänä yritys näkee tietoon perustuvan suunnittelun. Markkinaorientaation edellytyksenä voidaan siis nähdä ainakin kolme asiaa: 1) riittävällä tasolla toimivat tietojärjestelmät, 2) markkinatiedon saatavuus joko primääri- tai sekundääridatasta ja 3) asiakassuuntautunut asenne yrityksen johdossa.

Hyviä käytänteitä markkinaorientaation omaksumisesta löydettiin yrityksissä useita. Asiakastiedon keräämisen systemaattisuus nousi yhdeksi hyväksi käytänteeksi. Tällöin asiakastiedon eri lähteet oli mietitty (asiakaskyselyt, asiakkaiden kanssa käytävät keskustelut) ja ne kirjattiin järjestelmiin siten, että tieto oli koko organisaation saatavilla. Esimerkiksi pilvipalveluiden hyödyntäminen toimi tässä hyvin yhdessä yrityksessä. Trendien seuraamisessa käytettiin jo olemassa olevia tietolähteitä: oman alan selvityksiä ja julkaisuja sekä erilaisia keskusteluja asiakkaiden kanssa. Asiakkaat nähtiin tietolähteenä myös asiakastarpeiden ennakkoinnin suhteen; asiakkaiden kanssa käytiin keskusteluja asiakkaiden omasta toimintaympäristöstä, sen muutoksesta ja kilpailutilanteesta. Yksi hyvä käytänteitä yrityksissä oli suunnitellut kokoukset, joissa säännöllisesti käytiin läpi markkinatilanteen kehitystä ja asiakastietoa. Näin tieto tulee kaikkien saataville ja oman työn merkityksellisyys osana asiakasarvon tuotantoprosessia selkiytyy. Markkinointikyvykkyyden osalta tärkeimmäksi asiaksi nousee asiakaskes-

keisyyden läpileikkaava luonne koko yrityksessä. Toimialasta riippumatta palvelu oli tärkeä osa asiakasprosessia. Henkilöstön kanssa käytiin läpi koko asiakasprosessi ja miten jokaisen oma työ tukee asiakkaalle syntyvää arvoa. Parhaimmillaan yrityksissä, joissa asiakkaan kokemaa arvoa on aidosti keskiössä, lähestytään ns. palveluvaltaisen logiikan näkökulmaa (esim. Vargo & Lusch 2004; Bettencourt, Lusch & Vargo 2014; Gummesson 2008), jossa yritys kokee toimivansa asiakkaan arvonnun ja arvokemuksen kumppanina. Tällöin palvelun ja palvelun ohella mahdollisesti myytävän tuotteen välillä ei tehdä eroa ja markkinoinnin toteutuksessa korostuu asiakkaan kokonaisuus. Samansuuntaista ajattelumallia edustaa se, että monessa yrityksessä brändin tuottama mielikuva perustui vahvasti käytäntöön. Brändin johtamisen kannalta nousi tärkeäksi se, että yrityksessä oli mietitty paitsi brändilupaus myös sen lunastamisen prosessi koko henkilöstön kesken.

Tutkimuksen kolmantena tavoitteena oli kehittää tulosten pohjalta työkaluja pk-yritysten markkinaorientaation tunnistamiseksi sekä kehittämiseksi ja sitä kautta kasvun aikaansaamiseksi. Tulosten pohjalta kehitettiin yhdessä ulkopuolisten konsulttien kanssa markkinaorientaation ja markkinointikyvykkyyden työkalu, joka on esitelty tarkemmin luvussa 5.3.

## 5.2 Tulosten pohdintaa käytännön liikkeenjohdon kannalta

Seuraavassa on pohdittu tuloksia käytännön liikkeenjohdon kannalta. Tuloksissa on viisi eri näkökulmaa: 1) markkinaorientaatio yrityksen toiminnan taustalla, 2) markkinointiosaamisen monimuotoisuus, 3) tiedolla johtamisen tärkeys, 4) asiakaskokemus ja asiakasarvo keskiössä ja 5) brändiosaamisen haasteet.

### *Markkinaorientaatio yrityksen toiminnan taustalla*

Markkinaorientaatio on perusfilosofia yrityksen toiminnan taustalla. Se tarkoittaa vahvaa asiakassuuntautuneisuutta, mutta lisäksi myös proaktiivisuutta asiakastarpeiden ja kilpailijoiden toiminnan suhteen sekä alan trendien aktiivista seuraamista. Yrityksen on oltava hereillä: jatkuva uuden kehittäminen ja asiakkaiden tulevien tarpeiden ennakointi on tulevan menestymisen edellytys. Markkinaorientaatio edellyttää asiakkaiden kuuntelemista: kuuntelemisen välineitä voi olla monia. Asiakaskyselyt ja asiakastyytyväisyystutkimukset ovat osa systemaattista tiedonkeruuta, mutta ne eivät yksinään riitä. Tarvitaan myös säännöllisiä asiakastapaamisia, joissa keskustellaan pelkän myyntikeskustelun lisäksi asiakkaiden omasta toimintaympäristöstä, kilpailutilanteesta ja trendeistä. Tämä koskee etenkin b-to-b-asiakkaita, mutta myös kuluttaja-asiakkaiden kanssa voi käydä keskustelua tarpeiden muutoksista. Keskustelut

---

tulisi dokumentoida ja tieto jakaa yrityksessä kaikkien kanssa: vain siten tiedonkeruu palvelee sekä asiakkaan palveluprosessin kehittämistä että tuote- ja palvelukehitystä. Myös asiakkaiden ottaminen suoraan mukaan tuote- ja palvelukehitykseen on mahdollisuus. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaita voidaan kutsua mukaan erilaisiin ideointipalaveriin tai osallistaa muuten tietoverkkoja hyödyntämällä.

Markkinaorientaatio vaikuttaa sekä yrityksen markkinointikyvykkyyteen että uuden kehittämiseen. Markkinaorientaatiolla on siis eräänlainen tulevaisuusvaikutus: sen myötä uuden kehittäminen mahdollistuu, koska tietoa asiakastarpeista, trendeistä ja kilpailijoista on systemaattisesti kerätty, dokumentoitu ja käsitelty. Uuden kehittäminen edellyttää siis markkinaorientaatiota, koska muutoin se ei perustu todelliseen markkinatietoon.

#### *Monenlaista markkinointiosaamista tarvitaan*

Markkinointikyvykkyyttä on monenlaista. Tarvitaan osaamista markkinoinnin johtamisessa ja toteutuksessa, mikä tarkoittaa käytännössä markkinoinnin suunnittelua siten, että yritykselle muodostuu kilpailuetua. Osaamista tarvitaan hinnoittelussa, tuote- ja palvelukehityksessä, markkinatiedon hyödyntämisessä, asiakassuhteiden johtamisessa ja brändin hallinnassa. Markkinointi ei voi jäädä yrityksessä pelkäksi markkinointiviestinnän suunnitteluksi. Myös markkinointiviestinnän osaamista tarvitaan, mutta markkinointiviestinnän tulee toimiakseen ennen kaikkea perustua sitä edeltävään suunnittelutyöhön, jossa asiakkaan ymmärtäminen on keskiössä. Kilpailuetu voidaan saavuttaa siten, että oikealla hinnoittelulla, tuotteella/palvelulla, palveluprosessilla ja saatavuudella tuotetaan asiakkaalle sellainen arvo, jota kilpailijat eivät tuota yhtä hyvin. Asiakasarvo tulee myös osata viestiä oikealla tavalla, oikeaan aikaan ja oikealle kohderyhmälle.

#### *Tiedolla johtaminen*

Markkinatutkimuksen merkitys korostuu nopeasti muuttuvassa maailmassa yhä enemmän. Markkinatutkimusosaaminen oli kuitenkin kaikkein heikointa useimmissa yrityksissä. Markkinatutkimusta ei osata vielä hyödyntää tarpeeksi lukuun ottamatta niitä yrityksiä, joissa markkinaorientaatio oli hyvin omaksuttu. Markkinatutkimusta ei tarvitse välttämättä tehdä itse: usein löytyy alan valmiita tutkimuksia ja julkaisuja, joiden pohjalta omaa markkinointia voi suunnitella. Tiedolla johtaminen korostuu. Asiakastieto, kilpailijatieto ja tieto trendien kehityksestä mahdollistavat yritykselle proaktiivisuuden. Näin yritys pystyy nousemaan edelläkävijäksi, jonka toimintaa kilpailijat seuraavat ja jonka toimintaan ne joutuvat reagoimaan. Tiedolla johtaminen edellyttää soveltuvia tietojärjestelmiä. Järjestelmien ei aina tarvitse olla raskaita kokonaisratkaisuja; yrityksen kannattaa miettiä keskeiset tiedontarpeensa ja kehittää niiden pohjalta omaan toimintansa soveltuvat järjestelmät. Edullisilla pilvipalveluilla

voidaan rakentaa markkinoinnin suunnittelua palvelevia keveitä tiedon keräämisen ja jakamisen järjestelmiä. Se kuitenkin edellyttää yrityksen prosessien tarkkaa pohdintaa: millaisilla prosesseilla tieto hankitaan, miten se levitetään yrityksessä kaikkien käyttöön ja miten sitä hyödynnetään tuote- ja palvelukehityksessä.

### *Asiakaskokemus ja asiakasarvo*

Asiakaskokemus on kaiken keskiössä. Yrityksessä on käytävä asiakkaan koko prosessi läpi ja pohdittava, miten jokaisessa vaiheessa voitaisiin tuottaa asiakkaalle sellaista arvoa, jota kilpailijat eivät kykene tuottamaan. Tämä edellyttää jokaisen henkilöstön jäsenen sitoutumista arvontuotantoprosessiin: sellaista yrityksen jäsentä ei ole, joka ei jollain tavalla liittyisi asiakaskokemuksen synnyttämiseen. Koko prosessin on toimittava tuotannosta laskutukseen. Prosessin dokumentointi eri henkilöstöryhmien kanssa on hyvä tapa osoittaa, miten jokaisen henkilökohtainen työ liittyy asiakkaan prosessiin. Tässä voidaan hyödyntää erilaisia seinätaulutekniikoita ja esim. Service blueprinting -menetelmää. Oli kyse mistä toimialasta tahansa, tuote voidaan nähdä palveluna ja ratkaisuna, joka tuotetaan asiakkaalle. Asiakas ei osta tuotetta vaan ratkaisun johonkin ongelmaansa tai tarpeeseensa.

Joissakin tapauksissa asiakas myös itse osallistuu palveluntuotantoon. Esimerkiksi räätälöidyn tuotteiden kohdalla on paljon kysymys siitä, miten asiakas kykenee todentamaan omat tarpeensa. Vuorovaikutus on erittäin tärkeää: luottamuksen ja keskusteluyhteyden syntyminen on näissä tapauksissa kaiken ytimessä. Asiakas on hyvä pitää mukana koko prosessin aikana.

### *Brändiosaamisen haasteet*

Yrityksissä usein uskotaan, että tietoisuus omasta tuotteesta/palvelusta on markkinoilla hyvä ja että yritys on onnistunut synnyttämään haluttuja brändimielikuvia. Tämä voi olla tottakin, mutta brändimielikuvia voisi vielä tehokkaammin hyödyntää tuotteen/palvelun asemoinnissa suhteessa kilpailijoihin. Hyvällä brändin johtamisella voidaan saavuttaa kilpailuetua markkinoilla. Brändi voi perustua ketjun tuottamaan brändimielikuvaan tai sitten yrityksen on pohdittava se itse. Brändi on siis suunniteltava: mitä mielikuvia asiakkaalle halutaan synnyttää ja miten nämä mielikuvat on ankkuroitu käytännön toimintaan. Suositelun tärkeys on korostunut ja korostuu yhä enemmän tulevaisuudessa sosiaalisen median levinneisyyden myötä. Samalla brändimielikuvien lunastaminen palveluprosessissa tulee entistä tärkeämmäksi: asiakkaan kokemus laadusta syntyy tuotteen käyttökokemuksen lisäksi yrityksen palveluprosessista. Jos brändi lupaa laatua, on laadun näytävä prosessin jokaisessa vaiheessa. Myös reklamaatioiden hoito on mietittävä etukäteen siten, että sen avulla voidaan tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Toisin sanoen palvelun normalisointi (ks. Grönroos 2009) on oleellinen osa arvontuotantoa. Brändi on siis mietittävä etukäteen (brändätty brändi) ja lupaukset

---



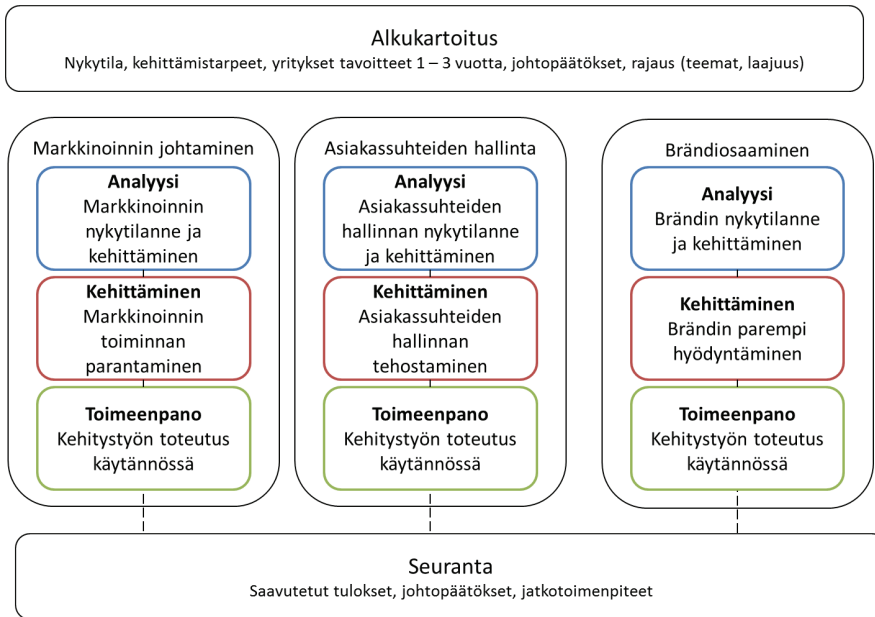
---

on lunastettava käytännössä (käytännön brändi). Jos brändi jää vain markkinointiviestinnällä tuotetun brändimielikuvan tasolle, lopputulos on huono. Toisaalta jos yritys nojaa vain käytännön brändiin eli maineeseen ilman tarkempaa mielikuvien miettimistä, jää tarkemmalla suunnittelulla saavutettavissa oleva kilpailuetu saamatta.

### 5.3 Työkalun kehittäminen markkinaorientaation ja markkinointikyvykkyyden kehittämiseksi

Yksi tutkimuksen tavoitteista oli kehittää työkaluja pk-yritysten markkinaorientaation kehittämiseksi. Työkalun kehittämisen lähtökohdiksi otettiin 1) laaja sovellettavuus yrityksen koosta tai alasta riippumatta (skaalautuvuus), 3) mahdollisuus helppoon levittämiseen ja käyttöön sekä 4) painottuminen sellaisiin keskeisiin kehittämisen osa-alueisiin, joiden suhteen useimmilla yrityksillä on kehitettävää. Koska markkinoinnin kehittäminen on vahvasti yrityskohtainen prosessi, jossa henkilöstön laaja osallistuminen edesauttaa hyvään tulokseen pääsemistä, päätettiin tuottaa työpajapohja, jota yrityksessä voidaan soveltaa joko ulkopuolisen fasilitaattorin tuella tai tarvittaessa omin voimin. Jotta työkalu olisi mahdollisimman monen yrityksen hyödynnettävissä, katsottiin parhaaksi toteuttaa se PowerPoint-muotoisena siten, että diojen yhteyteen lisättiin kuvaus työpajaprosessin toteutuksesta vaihe vaiheelta. Näin työkalua voi soveltaa myös henkilö, jolla ei ole vahvaa kokemusta työpajaprosessien hoitamisesta.

Skaalautuvuuden varmistamiseksi työkalu suunniteltiin siten, että se palvelee työpajaprosessin toteuttamista joko syvemmin tai kevyemmin (1–3 työpajaa/1–3 teemaa) yrityksen tarpeiden ja resurssien mukaisesti. Tutkimustulosten pohjalta työpajaprosessin sisällöllisiksi teemoiksi nostettiin markkinoinnin johtaminen, asiakassuhteiden hallinta sekä brändiosaaminen (Kuvio 13).



KUVIO 13. Työpajaprosessin ja työkalun rakenne.

Työpajojen työtapanana on systemaattinen keskustelu, jossa esiin tulevat tiedot, ehdotukset ja huomiot dokumentoidaan muistioksi. Työkalu tarjoaa jokaiseen teemaan ja vaiheeseen liittyen ensin taustatietoa teemasta ja sen jälkeen kysymyksiä ja ohjeistuksia, joiden kautta keskustelua viedään eteenpäin. Kunkin teeman kohdalla alkuvaiheessa analysoidaan nykytila ja kehittämistarpeet. Sen jälkeen tarkastellaan yrityksen käytäntöjä ja pohditaan niiden kehittämistä. Lopuksi päätetään käytännön toimenpiteistä.

Lyhimmillään työkalua voi soveltaa yhden teeman osalta puolen päivän työpajana, jolloin käsittely jää kevyeksi. Laajimmillaan sitä voi hyödyntää 3 x 3 työpajan sarjana, johon voidaan liittää vielä erillinen seurantatyöpaja sovitun ajan jälkeen.

Työkalu toteutettiin kahden yksityisen konsultin ja tutkijoiden yhteistyönä. Työkalun käytännön toteutuksesta vastasivat Erkki Petäjä (Solutum Oy) ja Ville Orrenmaa (Myyntin maailma Oy). Työkalua myös testattiin ennen sen viimeistelyä yhdessä yrityksessä. Työkalu kokonaisuudessaan on saatavana verkossa osoitteessa [www.seamk.fi/kehittamistyokalut](http://www.seamk.fi/kehittamistyokalut).

## 5.4 Suositukset jatkotoimenpiteiksi

Etelä-Pohjanmaan maakuntastrategian vision 2020 mukaan Etelä-Pohjanmaa on hyvinvoivien ihmisten ja menestyvien yritysten uudistuva ja yhteistyötä rakentava kult-

tuurimaakunta. Maakuntastrategian keskiössä on kasvua ja uudistumista tukevan toiminnan edistäminen ja tavoitteena on rakentaa maakuntaan kasvuyrittäjyyden ylivertainen ekosysteemi, joka tunnetaan ja tunnustetaan kansallisesti ja kansainvälisesti. Koska tämä tutkimus osoittaa, että markkinaorientaatio ja erityisesti markkinointikyvykyys on yksi kasvaneiden yritysten menestystekijöistä, on toimenpiteitä suunnattava siten, että eteläpohjalaisten yritysten markkinointikyvykyys voisi kehittyä yhä paremmaksi. Seuraavassa on käyty tarkemmin läpi toimenpide-ehdotuksia.

### **1. Tietoisuuden lisääminen markkinaorientaation ja markkinointikyvykyuden merkityksestä asiantuntijoiden ja yritysten keskuudessa**

Tietoisuutta markkinaorientaation ja markkinointikyvykyuden merkityksestä pitäisi lisätä sekä alueen asiantuntijoiden että yritysten keskuudessa. Tällä hetkellä koulutus-, valmennus-, neuvonta- ja asiantuntijapalveluita on runsaasti tarjolla, mutta kaikkien sisällöt eivät välttämättä huomioi uusinta tietoa, kokemuksia ja työkaluja. Tutkimuksen tulokset pitäisi saada sisällytettyä yrittäjien ja johdon koulutus- ja valmennusohjelmien sisältöihin sekä yritysneuvontaan ja asiantuntijapalveluihin. Tietoa kehitetystä markkinaorientaation ja markkinointikyvykyuden työkalusta tulisi levittää. Tutkimustulosten ja työkalujen hyödyntämistä voidaan parantaa mm. huomioimalla ne yrityskoulutusten sisällön suunnittelussa ja määrittelyissä sekä liiketoiminnan kehittämisen asiantuntija- ja neuvontapalveluiden suuntaamisessa.

- Tarjotaan koulutusta suunnittelijoille, kouluttajille, palveluntuottajille ja asiantuntijoille tutkimustuloksista.
- Lisätään julkaisujen, kolumnien ja kirjoitusten tuottamista ja puheenvuoroja uusimman tutkimustiedon välittämiseksi asiantuntijoille.
- Tarjotaan aktiivisesti kehitettyä työkalua eri asiantuntijoiden käyttöön.

### **2. Hankkeen tulosten integroiminen osaksi ammattikorkeakouluopetusta**

Ammattikorkeakouluopetus tarjoaa mahdollisuuden jakaa uutta tutkimustietoa opiskelijoille. Erityisesti ylem্পää ammattikorkeakoulututkintoa suorittavat opiskelijat ovat jo työelämässä olevia asiantuntijoita, joiden kautta tieto leviää myös yritysten sisälle. Tutkimustietoa tulisikin aktiivisesti levittää osana ammattikorkeakouluopetusta ja erityisesti osana ylem্পän ammattikorkeakoulututkinnon opetusta. Opiskelijoiden kautta kehitettyä työkalua voidaan levittää yritysten käyttöön.

- Integroidaan hankkeen tulosten esittely ja työkalun käsittely osaksi ylem্পää ammattikorkeakoulututkinnon opetusta
- Integroidaan hankkeen tulosten esittely ja työkalun käsittely osaksi alem্পaa ammattikorkeakoulututkinnon opetusta

### 3. Koulutuksen järjestäminen sidosryhmien kautta

Yritykset tavoitetaan parhaiten käyttämällä jo olemassa olevia verkostoja. Tutkimuksen tulokset ja kehitetty työkalu olisi hyvä esitellä yrittäjäjärjestöille ja järjestää mahdollinen koulutus heidän kauttaan jäsenistölle.

- Tarjotaan koulutusta yrittäjäjärjestöjen (Kauppakamari, Etelä-Pohjanmaan yrittäjät) kautta jäsenistölle markkinaorientaatiosta ja markkinointikyvykkyyden merkityksestä osana yrityksen menestymistä ja kasvua. Esitellään työkalun mahdollisuudet yritystoiminnan kehittämisessä.

### 4. Toimintatutkimuksen toteuttaminen markkinaorientaatiosta ja markkinointikyvykyydestä

Pk-yritysten markkinaorientaatiosta ja markkinointikyvykyydestä käytännön tasolla tarvitaan lisää tutkimusta. Toimintatutkimuksen keinoin voitaisiin yrityksissä lähteä kehittämään työkalun avulla markkinaorientaatiota ja markkinointikyvykkyttä ja syventää tietoa niiden merkityksestä.

- Toimintatutkimushankkeen käynnistäminen, jonka tavoitteena olisi luoda ja testata toimintamalli yritysten markkinaorientaation ja markkinointikyvykkyyden kehittämiseen. Hankkeessa testattaisiin yrityskohtaisia markkinaorientaation ja markkinointikyvykkyyden työkaluja käytännössä. Työkalut liittyisivät markkinaorientaation ja markkinointikyvykkyyden eri osa-alueisiin: systemaattiseen seurantaan ja ennakointiin asiakastarpeiden, kilpailijoiden ja toimintaympäristön muutosten osalta, tiedon jakamiseen yrityksen sisällä sekä markkinoinnin suunnittelun, johtamisen ja brändin hallinnan osaamiseen.

### 5. Valtakunnallisen tason tutkimus

Vaikka markkinaorientaatiota ja markkinointikyvykkyttä on paljon tutkittu kansainvälisesti, Suomessa tutkimus on vielä alkuvaiheessa. Markkinaorientaation ja markkinointikyvykkyyden mittarit, joista käsillä olevassa tutkimuksessa on tuotettu ja testattu suomennetut versiot, on siis kehitetty hyvin erilaisessa toimintaympäristössä kuin Suomen pieniin ja keskisuuriin yrityksiin painottuva elinkeinoelämä. Tarvitaan valtakunnallisen tason tutkimusta, jossa mittaritot markkinaorientaatiosta ja markkinointikyvykyydestä sovelletaan suomalaisille pk-yrityksille ja erityisesti pienille yrityksille sopiviksi. Aiemmat mittarit on kehitetty suurten yritysten tarpeisiin, ja vaikka niiden avulla on saatu hyödyllistä tietoa eteläpohjalaisten yritysten markkinoinnin tilasta, on pienten yritysten ominaispiirteet paremmin huomioivalle mittaristolle selkeä tarve. Tiedon jakaminen pienessä yrityksessä on hyvin erilaista kuin suuressa yrityksessä, samoin markkinoinnin johtamisen ja suunnittelun mallit.

- Valtakunnallisen tason tutkimuksen käynnistäminen erityisesti pienille yrityksille soveltuvan markkinaorientaation ja markkinointikyvykkyyden mittarin luomiseen ja kehittämiseen. Mittarin validointi ja levittäminen kansainväliseen käyttöön.
-

---

## LÄHTEET

- Artz, M., Homburg, C. & Rajab, T. 2012. Performance-measurement system design and functional strategic decision influence: the role of performance-measure properties. *Accounting, organizations and society* 37 (7), 445–460.
- Atuahene-Gima, K. 2005. Resolving the capability–rigidity paradox in new product innovation. *Journal of marketing* 39 (October), 61–83.
- Baker, W. & Sinkula, J. 2009. The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses. *Journal of small business management* 47 (4), 443–464.
- Bard, U. 2007. The role of market orientation and learning orientation in enhancing small firm business performance. Vaasa: University of Vaasa. *Acta Wasaensia* 171.
- Benner, M. J. & Tushman M. L. 2003. Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *The Academy of Management review* 28 (2), 238–256.
- Bennett, R. & Robson, P. 1999. The use of external business advice by SMEs in Britain. *Entrepreneurship and regional development* 11, 155–180.
- Berry, A., Sweeting, R. & Goto, J. 2006. The effect of business advisers on the performance of SMEs. *Journal of small business and enterprise development* 13 (1), 33–47.
- Bettencourt, L., Lusch, R. & Vargo, S. 2014. A service lens on value creation: Marketing's role in achieving strategic advantage. *California management review* 57 (1), 44–66.
- Boter, H. & Lundström, A. 2005. SME perspectives on business support services: The role of company size, industry and location. *Journal of small business and enterprise development* 12 (2), 244–258.
- Burpitt, W. & Valle, M. 2010. Balancing exploration and exploitation in a declining industry: Antecedents to firm adaptation strategy and performance. *Journal of small business strategy* 21 (1), 1–17.
- Cano, C., Carrillat, F. & Jaramillo, F. 2004. A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents. *International journal of research in marketing* 21, 179–200.
-

- Cavusgil, E., Seggie, S. & Talay, M. B. 2007. Dynamic capabilities view: foundations and research agenda. *Journal of marketing theory and practice* 15 (2), 159–166.
- Chen, Y. & Van de Ven, A. 1996. Learning the innovation journey: Order out of chaos? *Organization science* 7, 593–614.
- Chapman, C. & Kihn, L-A. 2009. Information system integration, enabling control and performance. *Accounting, organizations and society* 34 (2), 151–169.
- Coley, L., Mentzer, J. & Cooper, M. 2010. Is “consumer orientation” a dimension of market orientation in consumer markets? *Journal of marketing theory and practice* 18 (2), 141–154.
- Danaher, P. & Rossiter, J. Comparing perceptions of marketing communication channels. *European journal of marketing*, 45 (1/2), 6–42.
- Davidsson, P., Achtenhagen, L. & Naldi, L. 2010. Small firm growth. *Foundations and trends in entrepreneurship*, 6 (2), 69–166.
- Davidsson, P., Steffens, P. & Fitzsimmons, J. 2009. Growing profitable or growing from profits: putting the horse in front of the cart? *Journal of business venturing*, 24 (4), 388–406.
- Davidsson, P. & Wiklund, J. 2000. Conceptual and empirical challenges in the study of firm growth. In: D. Sexton & H. Landström (Eds.) *The Blackwell handbook of entrepreneurship*. Oxford: Blackwell, 179–199.
- Day, G. 1994. The capabilities of market-driven organizations. *Journal of marketing* 58 (4), 37–52.
- Day, G. 2011. Closing the marketing capabilities gap. *Journal of marketing* 75 (July 2011), 183–195.
- Deshpandé, R. & Farley, J. 1998. Measuring market orientation: Generalization and synthesis. *Journal of market focused management* 2, 213–232.
- Dess, G. & Davis, P. 1984. Porter’s (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management journal* 27 (3), 467–488.
- EK & Nordea. 2013. Selvitys omistaja- ja kasvuyrittäjyyden olemuksesta Suomessa. [Verkköjulkaisu.] Elinkeinoelämän keskusliitto EK. Helsinki. [Viitattu 17.6.2015]. Saatavana: <http://www.ek.fi/julkaisut>
-

- 
- Farrell, M. & Oczkowski, E. 1997. An analysis of the MKTOR and MARKOR measures of market orientation: An Australian perspective. *Marketing bulletin* 1997 (8), 30–40.
- Foley, A. & Fahy, J. 2009. Seeing market orientation through a capabilities lens. *European journal of marketing* 43 (1/2), 13–20.
- Ghemawat, P. & Ricart Costa, J. E. 1993. The organizational tension between static and dynamic efficiency. *Strategic management journal* 14 (S2), 59–73.
- Gooderham, P. N., Tobiassen, A., Døving, E & Nordhaug, O. 2004. Accountants as sources of business advice for small firms. *International small business journal* 22 (1), 5–22.
- Govindarajan, V. & Fisher, J. 1990. Strategy, control systems, and resource sharing: effects on business-unit performance. *Academy of Management journal* 33 (2), 259–285.
- Grimshaw, D. & Miozzo, M. 2006. Knowledge intensive business services: understanding organizational forms and the role of country institutions. In: M. Miozzo & D. Grimshaw (eds.) *Knowledge intensive business services: Organizational forms and national institutions*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 1–24.
- Grinstein, A. 2008. The relationship between market orientation and alternative strategic orientations. A meta-analysis. *European journal of marketing* 42 (1/2), 115–134.
- Gummesson, E. 2008. Extending the service-dominant logic: from customer centricity to balanced centricity. *Journal of The Academy of Marketing Science* 36 (1), 15–17.
- Harris, L. 1999. Barriers to developing market orientation. *Journal of applied management studies* 8 (1), 85–101.
- He, Z. & Wong, P. 2004. Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization science* 15 (4), 481–494.
- Holmqvist, M. 2004. Experiential learning processes of exploitation and exploration within and between organizations: An empirical study of product development. *Organization science* 15 (1), 70–81.
- Homburg, C., Workman, J. & Krohmer, H. 1999. Marketing's influence within the firm. *Journal of marketing* 63 (April), 1–17.
-

- Homburg, C. & Pflesser, C. 2000. A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of marketing research* 37 (4), 449–263.
- Hooley, G., Fahy, J., Cox, T., Beracs, J., Fonfara, K. & Snoj, B. 1999. Marketing capabilities and firm performance: A hierarchical model. *Journal of market focused management* 4 (3), 259–278.
- Howells, J. 2006. Outsourcing for innovations: Systems of innovation and the role of knowledge intermediaries. In: M. Miozzo & D. Grimshaw (eds.) *Knowledge intensive business services: Organizational forms and national institutions*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 61–81.
- Hunt, S. & Morgan, R. 1995. The comparative advantage theory of competition. *Journal of marketing* 59 (October), 1–15.
- Hurley, R. & Hult, T. 1998. Innovation, market orientation and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of marketing* 62 (July), 42–54.
- Hurmerinta-Peltomäki, L. & Nummela, N. 1998. Market orientation for the public sector providing expert services for SMEs. *International small business journal*. 29, 472–488.
- Isa, F., Hoe, C., Othman, S., Din, M., Harif, M., Hussin, Z. & Jani, M. 2012. The extent of marketing capability and market orientation in franchise business in Malaysia. *International journal of business and social science* 3 (10), 325–334.
- Jaworski, B., & Kohli, A. 1993. Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of marketing* 57 (3), 53–70.
- Kara, A., Spillan, J. & Deshields, O. 2004. An empirical investigation of the link between market orientation and business performance in non-profit service providers. *Journal of marketing theory and practice* 12 (2), 59–72.
- Katila, R. & Ahuja, G. 2002. Something old, something new: A longitudinal study of search behavior and new product introduction. *Academy of Management journal* 45 (6), 1183–1194.
- Kirca, A., Jayachandran, S. & Bearden, W. 2005. Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of marketing* 69 (2), 24–41.
-



- 
- Kiviluoto, N. 2011. Rediscovering profitability in entrepreneurship: Evidence from Finnish high-technology start-ups. Åbo: Åbo Akademi University Press.
- Kohli, A., Jaworski, B. & Kumar, A. 1993. MARKOR: A measure of market orientation. *Journal of marketing research* 30 (4), 467–477.
- Levinthal, D. & March, J. 1993. The myopia of learning. *Strategic management journal* 14 (special issue), 95–112.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y. & Veiga, J. F. 2006. Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of management* 32 (5), 646–672.
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management review* 21 (1), 135–172.
- March, J. G. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science* 2 (1), 71–87.
- Matsuno, K., Mentzer, J. & Özsomer, A. 2002. The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. *Journal of marketing* 66 (3), 18–32.
- Maydeu-Olivares, A. & Lado, N. 2003. Market orientation and business economic performance. A mediated model. *International journal of service industry management* 14 (3), 284–309.
- McGill, M. E., Slocum, J. W. & Lei, D. 1992. Management practices in learning organizations. *Organizational dynamics* 21 (1), 5–17.
- McKelvie, A. & Wiklund, J. 2010. Advancing firm growth research: A focus on growth mode instead of growth rate. *Entrepreneurship theory and practice* 34 (2), 261–288.
- Merrilees, B., Rundle-Thiele, S. & Lye, A. 2011. Marketing capabilities: Antecedents and implications for B2B SME performance. *Industrial marketing management* 40, 368–375.
- Mole, K. 2002. Business advisers' impact on SMEs. An agency theory approach. *International small business journal* 20 (2), 139–162.
-

- Narver, J. & Slater, S. 1990. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of marketing* 54 (October), 20–35.
- Ngo, L. & O’Cass, A. 2012. In search of innovation and customer-related performance superiority: the role of market orientation, marketing capability, and innovation capability interactions. *The journal of product innovation management* 29 (5), 861–877.
- Pelham, A. 2000. Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms. *Journal of small business management* 38 (1), 48–67.
- Penrose, E. 1959. *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Pickernell, D., Packham, G., Jones, P., Miller, C. & Thomas, B. 2011. Graduate entrepreneurs are different: they access more resources? *International journal of entrepreneurial behaviour & research* 17 (2), 183–202.
- Porter, M. 1980. *Competitive strategy*. New York: The Free Press.
- Pulendran, S., Speed, R. & Widing II, R. 2003. Marketing planning, market orientation and business performance. *European journal of marketing* 37 (3/4), 476–497.
- Qureshi, S. & Sarfraz, M. 2010. Antecedents and outcomes of entrepreneurial firms marketing capabilities: An empirical investigation of small technology based firms. *Journal of strategic innovation and sustainability* 6 (4), 28–45.
- Reid, M., Luxton, S. & Mavondo, F. 2005. The relationship between integrated marketing communication, market orientation, and brand orientation. *Journal of advertising* 34 (4), 11–23.
- Reijonen, H. & Komppula R. 2010. The adoption of market orientation in SMEs: required capabilities and relation to success. *Journal of strategic marketing* 18 (1), 19–37.
- Riviezzo, A., Napolitano, M. R. & Garofano, A. 2013. Entrepreneurial orientation and market orientation in SMEs: an explorative study. In: A. Fayolle, P. Kyrö, T. Mets & U. Venesaar (eds.) *Conceptual richness and methodological diversity in entrepreneurship research: European research in entrepreneurship*. Cheltenham: Edward Elgar, 197–231.
-

- 
- Robson P. & Bennett, R. 2000. SME growth: The relationship with business advice and external collaboration. *Small business economics* 15 (3), 193–208.
- Shane, S. & Venkataraman, S. 2000. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management review* 25 (1), 217–226.
- Sharma, P. & Salvato, C. 2011. Commentary: Exploiting and exploring new opportunities over life cycle stages of family firms. *Entrepreneurship: Theory and practice* (Nov), 1199–1205.
- Shepherd, D. & Wiklund, J. 2009. Are we comparing apples with apples or apples with oranges? Appropriateness of knowledge accumulation across growth studies. *Entrepreneurship: theory and practice* 33, 105–123.
- Shin, S. & Aiken, K. 2012. The mediating role of marketing capability: evidence from Korean companies. *Asia pacific journal of marketing and logistics* 24 (4), 658–677.
- Sin, L., Tse, A., Yau, O., Chow, R. & Lee, J. 2003. Market orientation and business performance: A comparative study of firms in mainland China and Hong Kong. *European journal of marketing* 37 (5/6 ), 910–936.
- Siren, C. A., Kohtamäki, M. & Kuckertz, A. 2012. Exploration and exploitation strategies, profit performance, and the mediating role of strategic learning: Escaping the exploitation trap. *Strategic entrepreneurship journal* 6 (1), 18–41.
- Slater, S. & Narver, J. 1994. Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? *Journal of marketing* 58, 46–55.
- Slater, S. F. & Narver, J. C. 1998. Customer-led and market-oriented: Let 's not confuse the two. *Strategic marketing journal* 19, 1001-1006.
- Song, M. & Parry, M. 2009. The desired level of market orientation and business unit performance. *Journal of The Academy of Marketing Science* 37, 144–160.
- Srivastava, R., Fahey, L. & Christensen, H. K. 2001. The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage. *Journal of management* 27, 777–802.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2012. Kasvuyrityskatsaus 2012. [Verkköjulkaisu]. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 20/2012. [Viitattu 15.5.2015]. Saatavana: [http://www.tem.fi/files/32926/TEMjul\\_20\\_2012\\_web.pdf](http://www.tem.fi/files/32926/TEMjul_20_2012_web.pdf).
-

- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2014. Yrityskatsaus 2014: Murroksia ja uudistumista. [Verkkajulkaisu]. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 39/2014. [Viitattu 15.5.2015]. Saatavana: [https://www.tem.fi/files/41042/TEMjul\\_39\\_2014\\_web\\_02102014.pdf](https://www.tem.fi/files/41042/TEMjul_39_2014_web_02102014.pdf).
- Tzokas, N., Carter, S., & Kyriazopoulos, P. 2001. Marketing and entrepreneurial orientation in small firms. *Enterprise and innovation management studies* 2 (1), 19–33.
- Vargo, S. & Lusch, R. 2004. Evolving a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing* 68 (1), 1–17.
- Verhoef, P., Leeflang, P., Reiner, J., Natter, M., Baker, W., Grinstein, A., Gustafsson, A., Morrison, P. & Saunders, J. 2011. Cross-national investigation into the marketing department's influence within the firm: Toward initial empirical generalizations. *Journal of international marketing* 19 (3), 59–86.
- Venkatraman, N., Lee, C., & Iyer, B. 2007. Strategic ambidexterity and sales growth: A longitudinal test in the software sector. Unpublished manuscript (earlier version presented at the Academy of management meetings, 2005), Wernerfelt.
- Viljamaa, A. 2011. Exploring small manufacturing firms' process of accessing external expertise. *International small business journal* 29 (5), 472–488.
- Vorhies, D. & Harker, M. 2000. The capabilities and performance advantages of market-driven firms: An empirical investigation. *Australian journal of management* 25 (2), 145–171.
- Vorhies, D., Orr, L. & Bush, V. 2011. Improving customer-focused marketing capabilities and firm financial performance via marketing exploration and exploitation. *Journal of The Academy of Marketing Science* 39 (5), 736–756.
- Walsh, M. & Lipinski, J. 2009. The role of the marketing function in small and medium sized firms. *Journal of small business and enterprise development* 16 (4), 569–585.
- Wiklund, J., Patzelt, H. & Shepherd, D. 2009. Building an integrative model of small business growth. *Small business economy* 32, 351–374.
- Wilden, R. & Gudergan, S. 2015. The impact of dynamic capabilities on operational marketing and technological capabilities: investigating the role of environmental turbulence. *Journal of The Academy of Marketing Science* 43, 181–199.
-

# LIITTEET

## LIITE 1. Kyselylomake

### ETELÄPOHJALAISTEN YRITYSTEN MARKKINOINTI – TUTKIMUSKYSELY 2014

Minä vuonna yrityksenne on aloittanut toimintansa? \_\_\_\_\_

Paljonko yrityksellänne oli työntekijöitä vuoden 2009 lopussa (yrittäjä itse mukaan lukien)? \_\_\_\_\_

Paljonko yrityksellänne oli työntekijöitä vuoden 2012 lopussa (yrittäjä itse mukaan lukien)? \_\_\_\_\_

**Onko yrityksessänne tapahtunut viimeisen viiden vuoden aikana yrityksen kasvuun vaikuttaneita yritys-/liiketoimintakauppoja?**

- 1 Kyllä
- 2 Ei

**Onko yrityksenne ensisijainen asiakasryhmä**

- 1 kuluttajat
- 2 yritykset ja yhteisöt

**Yrityksen toimiala**

- 1 Kauppa
- 2 Teollisuus tai tuotannollinen yritys
- 3 Palveluala
- 4 Rakentaminen
- 5 Kuljetus
- 6 Muu, mikä? \_\_\_\_\_

**Mikä seuraavista vaihtoehtoista vastaa parhaiten koulutustaustanne?**

- 1 kansakoulu / keskikoulu/peruskoulu
- 2 lukio/ylioppilastutkinto
- 3 ammatillinen tutkinto
- 4 yliopisto-, korkeakoulu- tai ammattikorkeakoulututkinto

**Mikä seuraavista vaihtoehtoista vastaa parhaiten koulutuksenne keskeisintä sisältöä?**

- 1 tekninen koulutus
- 2 kaupallinen koulutus
- 3 muu, mikä? \_\_\_\_\_

**Missä määrin yrityksenne tarjoaa**

(1=ei lainkaan, 7=erittäin vahvasti)

ainutlaatuisia tuotteita / palveluita	1	2	3	4	5	6	7
korkeampilaatuisia tuotteita/palveluita kuin kilpailijat	1	2	3	4	5	6	7
innovatiivisia tuotteita/palveluita	1	2	3	4	5	6	7
vahvasti markkinoilla erottuvia tuotteita/palveluita	1	2	3	4	5	6	7
tuotteita/palveluita, joiden ominaisuudet eroavat selvästi kilpailevista tuotteista / palveluista	1	2	3	4	5	6	7

**Kuinka hyvin seuraavat yleiset väittämät kuvaavat yritystänne?**

(1=täysin eri mieltä, 7=täysin samaa mieltä)

Tapaamme asiakkaitamme vähintään kerran vuodessa keskustellaksemme heidän tulevista tuote-/ palvelutarpeistaan.	1	2	3	4	5	6	7
Teemme itse paljon markkinatutkimusta.	1	2	3	4	5	6	7
Olemme hitaita huomaamaan muutoksia asiakkaittemme mieltymyksissä.	1	2	3	4	5	6	7
Selvitämme loppukäyttäjien tyytyväisyyttä tuotteidemme/ palveluidemme laatuun vähintään kerran vuodessa.	1	2	3	4	5	6	7
Olemme hitaita havaitsemaan perustavanlaatuisia muutoksia toimialallamme (esim. kilpailuun, teknologiaan, sääntelyyn liittyen)	1	2	3	4	5	6	7
Pohdimme säännöllisesti liiketoimintaympäristön muutosten (esim. sääntely) vaikutuksia asiakkaisiimme	1	2	3	4	5	6	7
Meillä on vähintään kolmen kuukauden välein yrityksen eri toiminnot kattavia kokouksia, joissa keskustellaan trendeistä ja kehityksestä markkinoilla	1	2	3	4	5	6	7
Markkinoinnista vastaavat henkilöt keskustelevat asiakkaiden tulevista tarpeista muiden työntekijäryhmien kanssa.	1	2	3	4	5	6	7
Kun jotain tärkeää tapahtuu keskeiselle asiakkaalle tai tärkeällä markkinasektorilla, se tiedetään koko yrityksessä nopeasti.	1	2	3	4	5	6	7
Tietoa asiakkaidemme tyytyväisyydestä jaetaan säännöllisesti kaikille työntekijäryhmille.	1	2	3	4	5	6	7
Kun jotain tärkeää selviää kilpailijoista, tieto leviää hitaasti yrityksemme sisällä.	1	2	3	4	5	6	7
Meillä kestää kauan päättää miten reagoimme kilpailijoiden hintojen muutoksiin.	1	2	3	4	5	6	7

**(jatkuu) Kuinka hyvin seuraavat yleiset väittämät kuvaavat yritystänne?**

(1=täysin eri mieltä, 7=täysin samaa mieltä)

Arvioimme säännöllisesti tuotekehitystämme varmistaaksemme, että huomioimme asiakkaiden toiveet.	1	2	3	4	5	6	7
Meillä on säännöllisesti sisäisiä kokouksia, joissa suunnittelemme miten yrityksemme vastaa liiketoimintaympäristömme muutoksiin.	1	2	3	4	5	6	7
Syystä tai toisesta meillä on taipumusta jättää huomiotta muutokset asiakkaittemme tuote/palvelutarpeissa.	1	2	3	4	5	6	7
Yrityksemme eri vastuualueiden/osastojen toiminta on hyvin koordinoitua.	1	2	3	4	5	6	7
Emme juurikaan huomioi huonoa asiakaspalautetta.	1	2	3	4	5	6	7
Vaikka saisimme tehtyä upean markkinointisuunnitelman, emme käytännössä varmaankaan saisi toteutettua sitä nopeasti.	1	2	3	4	5	6	7
Kun huomaamme asiakkaittemme toivovan muutoksia tuotteisiimme tai palveluihimme, pyrimme tosissamme vastaamaan heidän toiveisiinsa.	1	2	3	4	5	6	7
Jos tärkeä kilpailija kohdistaisi kampanjan asiakkaisiimme, reagoisimme siihen välittömästi.	1	2	3	4	5	6	7

**Kuinka hyvin seuraavat markkinointia koskevat väittämät kuvaavat yritystänne?**

(1=täysin eri mieltä, 7=täysin samaa mieltä)

Käytämme markkinointitutkimusten tuottamaa tietoa tehokkaammin kuin kilpailijamme	1	2	3	4	5	6	7
Tapamme hinnoitella on toimivampi kuin kilpailijoidemme	1	2	3	4	5	6	7
Onnistumme luomaan toivottuja brändimielikuvia asiakkaille.	1	2	3	4	5	6	7
Teemme läheisempää yhteistyötä jakelukanavien kanssa kuin kilpailijamme	1	2	3	4	5	6	7
Hintamme ovat kilpailukykyisempiä kuin kilpailijoidemme hinnat	1	2	3	4	5	6	7
Olemme kilpailijoitamme parempia uusien tuotteiden/ palveluiden kehittämisessä.	1	2	3	4	5	6	7

**(jatkuu) Kuinka hyvin seuraavat markkinointia koskevat väittämät kuvaavat yritystänne?**

(1=täysin eri mieltä, 7=täysin samaa mieltä)

Meillä on paremmat suhteet jakelukanaviin kuin kilpailijoillamme	1	2	3	4	5	6	7
Tietoisuus brändistämme on hyvä markkinoilla.	1	2	3	4	5	6	7
Myyntinedistämistemme on tehokkaampaa kuin kilpailijoidemme.	1	2	3	4	5	6	7
Asiakastiedon pohjalta tunnistamme meille tärkeät asiakkaat.	1	2	3	4	5	6	7
Hoidamme markkinointiamme paremmin kuin kilpailijamme.	1	2	3	4	5	6	7
Huolehdimme suhteista tärkeisiin asiakkaisiin säännöllisesti.	1	2	3	4	5	6	7
Markkinoinnin suunnittelun ja johtamisen taidot antavat meille kilpailuetua.	1	2	3	4	5	6	7
Keräämme asiakastietoa systemaattisesti.	1	2	3	4	5	6	7
Saamme aikaan keskustelua asiakkaidemme kanssa.	1	2	3	4	5	6	7
Markkinointitutkimuksen asiantuntemuksemme auttaa meitä kehittämään markkinointiamme kilpailijoita paremmaksi	1	2	3	4	5	6	7
Ylläpidämme systemaattisesti tärkeiden asiakkaiden asiakasuskollisuutta.	1	2	3	4	5	6	7
Asiakkaiden mielestä brändimme on kilpailijoiden brändiä parempi.	1	2	3	4	5	6	7
Saamme potentiaaliset asiakkaat kokeilemaan tuotteitamme/palvelujamme.	1	2	3	4	5	6	7
Varmistamme asiakassuhteen säilymisen keskittymällä asiakkaan pitkän tähtäimen tarpeisiin.	1	2	3	4	5	6	7
Asiakastietoa käytetään brändin asemoinnissa.	1	2	3	4	5	6	7
Markkinointiviestintämme on tehokkaampaa kuin kilpailijoidemme.	1	2	3	4	5	6	7
Hyödynnämme brändiasemaa kilpailuedun luomisessa.	1	2	3	4	5	6	7
Tuote/palvelukehityksemme antaa meille etulyöntiaseman markkinoilla	1	2	3	4	5	6	7



**Missä ovat yrityksenne toiminnan painopisteet tällä hetkellä?**

(1=ei lainkaan painopiste, 7=erittäin vahva painopiste)

Uuden sukupolven tuotteiden/palvelujen kehittäminen	1	2	3	4	5	6	7
Tuotteiden / palvelujen valikoiman kasvattaminen	1	2	3	4	5	6	7
Uusien markkina-alueiden löytäminen	1	2	3	4	5	6	7
Uusien teknologioiden omaksuminen	1	2	3	4	5	6	7
Nykyisten tuotteiden / palvelujen laadun parantaminen	1	2	3	4	5	6	7
Joustavuuden lisääminen	1	2	3	4	5	6	7
Kulujen vähentäminen	1	2	3	4	5	6	7
Toiminnan tehostaminen	1	2	3	4	5	6	7

**Missä määrin yrityksenne käyttää seuraavia markkinointiviestinnän keinoja?**

(1=ei käytetä lainkaan, 7=käytetään erittäin aktiivisesti)

Suoramarkkinointi postitse	1	2	3	4	5	6	7
Suoramarkkinointi puhelimitse	1	2	3	4	5	6	7
Tekstiviestit	1	2	3	4	5	6	7
Sähköpostimarkkinointi	1	2	3	4	5	6	7
Henkilökohtainen myyntityö	1	2	3	4	5	6	7
Televisio- tai radiomainonta	1	2	3	4	5	6	7
Lehtimainonta	1	2	3	4	5	6	7
Sponsorointi	1	2	3	4	5	6	7
Omat www-sivut	1	2	3	4	5	6	7
Omat Facebook-sivut	1	2	3	4	5	6	7
Erillinen Internet-mainonta (Google, Facebook)	1	2	3	4	5	6	7
Aktiivinen tiedottaminen medialle	1	2	3	4	5	6	7
Tärkeimpien sidosryhmien tapaaminen	1	2	3	4	5	6	7
Myynninedistämiskampanjat	1	2	3	4	5	6	7
Messut	1	2	3	4	5	6	7

**Missä määrin yrityksenne on käyttänyt ulkoisia palveluja seuraavissa markkinoinnin tehtävissä viimeisen kolmen vuoden aikana? (1=ei lainkaan, 7= erittäin aktiivisesti)**

Mainonta	1	2	3	4	5	6	7
Markkinatutkimus	1	2	3	4	5	6	7
Graafinen suunnittelu	1	2	3	4	5	6	7
Markkinoinnin suunnittelu	1	2	3	4	5	6	7
Myynti ja sen osa-alueet	1	2	3	4	5	6	7
Sosiaalisen median hyödyntäminen	1	2	3	4	5	6	7
Muu, mikä?	1	2	3	4	5	6	7

**Arvioikaa viimeisen kolmen vuoden aikana käyttämienne markkinointiin liittyvien ulkoisten palvelujen merkitystä yrityksenne tavoitteiden saavuttamiselle? (1=ei lainkaan merkitystä, 7=erittäin suuri merkitys)**

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

**Millä tavalla yrityksenne on kehittynyt suhteessa kilpailijoihin seuraavilla osa-alueilla viimeisen kolmen vuoden aikana? (1=heikosti, 7=erinomaisesti)**

Pääoman tuotto (ROI)	1	2	3	4	5	6	7
Kate (käyttökate)	1	2	3	4	5	6	7
Maksuvalmius	1	2	3	4	5	6	7
Omavaraisuus	1	2	3	4	5	6	7
Kustannusten hallinta	1	2	3	4	5	6	7
Uusien tuotteiden / palveluiden kehittäminen	1	2	3	4	5	6	7
Myyntimäärä	1	2	3	4	5	6	7
Markkinaosuus	1	2	3	4	5	6	7
Markkinoiden laajentaminen	1	2	3	4	5	6	7
Henkilöstön kehittäminen	1	2	3	4	5	6	7
Sidosryhmäsuhteet (rahoittajat, toimittajat, asiakkaat)	1	2	3	4	5	6	7

***Kiitos vastauksistanne!***

## LIITE 2. Teemahaastattelurunko

### Kilpailuetua OV:lla – markkinaorientaatio – teemahaastattelu

#### Asiakkaat

- kerro teidän asiakkaista
  - (keitä asiakkaat ovat, ovatko suhteet pitkiä, onko segmentointia tms.)
- Miten asiakassuhteita hoidetaan?
  - (Miten asiakkaisiin pidetään yhteyttä, säännöllisyys, suunnitelmallisuus, proaktiivisuus vs reaktiivisuus, asiakkuuksien hallinta, miten asiakasuskollisuutta pyritään kehittämään/ylläpitämään)
- Mistä asiakkaiden kanssa puhutaan?
- Käsitelläänkö kaikkia asiakkaita samalla tavalla vai onko asiakkaita esim jaettu ryhmiin?
  - (onko segmenttejä, onko räätälöintiä?)
- Pohditaanko yrityksessä asiakassuhteen elinkaarta?

#### Tiedon kerääminen, käyttäminen

*Olemme kiinnostuneita säännöllisyydestä, systemaattisuudesta, dokumentoinnista, ja erityisesti tiedon hyödyntämisestä päätöksenteossa tai markkinoinnin toteutuksessa. Kuka tietoa tuottaa / käyttää ja miten?*

- Onko käytössä CRM-järjestelmä? Jos on, mitä tietoa siihen kerätään? Jos ei, kerätäänkö asiakastietoa jollain muulla tavalla?
- Levitetäänkö asiakastietoa jotenkin koko henkilökunnan käyttöön?
- Kerätäänkö tietoa asiakassuhteen päättymiseen johtaneista syistä?
- Mitä (muuta paitsi asiakas)tietoa kerätään säännöllisesti?
- Teettekö tai teetättekö markkinatutkimuksia? Jos kyllä, millaisia? Miten hyödynnetään?

#### Markkinoinnin suunnittelu ja johtaminen

*Olemme kiinnostuneita siitä, miten systemaattista ja suunnitelmallista markkinointi on, ja miten se integroituu yrityksen johtamiseen yleensä. Mikä on markkinoinnin rooli ja asema yrityksessä.*

- Kerro markkinoinnin suunnittelusta teidän firmassanne.
  - (onko vuosisuunnitelmia tms., millä tasolla päätetään markkinoinnin toimenpiteistä)
- Kuka markkinointia johtaa teidän yrityksessänne? Miten?
- Miten toimitatte tuotteenne/palvelunne asiakkaille (jakelukanavat)? Miten päädyitte tähän ratkaisuun?
- Miten hinnoittelu teillä tapahtuu?
  - (perusteet, ehkä prosessi)
- Millaista yrityksenne markkinointiviestintä on?
  - (millaista mainontaa, suoraa viestintää, myynninedistämistä, myyntiä jne)
  - (kohdennetaanko viestintää eri tavalla eri asiakasryhmille?)

## Brändi

*Olemme kiinnostuneita siitä, mitä ymmärtävät brändillä, minkälaisista asioista näkevät sen koostuvan, miten näkevät sen ilmenevän. Kiinnostaa myös, missä määrin brändi on tietoisien kehittämisen ja vaalimisen kohde.*

- Kuvaile teidän brändiänne?
  - (miten se eroaa kilpailijoiden brändistä?)
- Mietitäänkö yrityksessä brändin kehittämiseen liittyviä asioita? Jos kyllä, millä tavalla?
  - (ketkä, kuinka usein, millä foorumilla, käytetäänkö asiakastietoa?)

## Kilpailijat, kilpailuetu

*Olemme kiinnostuneita siitä, missä määrin ovat proaktiivisia / reaktiivisia suhteessa kilpailijoihin. Kiinnostaa myös se, kuinka kireää kilpailu on ja miten ylipäänsä orientoidutaan kilpailijoihin. Myös kaikenlainen systemaattisuus kiinnostaa.*

- kerro teidän kilpailijoista
  - (kilpailun rakenne – paljonko, minkä tyyppistä.)
- oletteko tekemisissä kilpailijoiden kanssa jollakin tavalla
  - (yhteistyötä?)
- Seurataanko kilpailijoiden toimintaa/taloutta tms?
- Levitetäänkö tietoa kilpailijoista jotenkin koko henkilökunnan käyttöön?
- Onko ollut sellaisia tilanteita, joissa olette joutuneet reagoimaan kilpailijoiden toimiin?
- Onko ollut sellaisia tilanteita, joissa kilpailijat ovat joutuneet reagoimaan teidän toimiinne?
- Mikä on teidän kilpailuetunne ja mistä se tulee?
- Miten varmistatte, että teillä on kilpailuetua vielä viiden vuoden kuluttua?

## Tuote- ja palvelukehitys

*Olemme kiinnostuneita siitä, onko elinkaariajattelua, onko systemaattista tuote/palvelukehitystä, kuka sitä tekee, millä keinoin.*

- kerro tuotekehityksestä / palvelujen kehittämisestä teidän yrityksessänne.
- pohditaan yrityksessänne tuotteiden / palveluiden elinkaarta
- miten ennakoidaan asiakastarpeita?
- miten asiakkaat osallistuvat tuote- ja palvelukehitykseen? Jos eivät, miksi ei?

## Edellytykset ja esteet

- Mikä tekee teidän markkinoinnistanne hyvää, onnistunutta? Mikä on onnistumisen salaisuus?
    - (edellytykset? Mitä hyvä markkinointi vaatii)
  - Mikä markkinoinnissa on vaikeaa?
    - (mainitse kolme suurinta haastetta markkinoinnissa?)
-

---

# SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUSARJA - PUBLICATIONS OF SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## A. TUTKIMUKSIA - RESEARCH REPORTS

1. Timo Toikko. Sosiaalityön amerikkalainen oppi. Yhdysvaltalaisen caseworkin kehitys ja sen yhteys suomalaiseen tapauskohtaiseen sosiaalityöhön. 2001.
  2. Jouni Björkman. Risk Assessment Methods in System Approach to Fire Safety. 2005.
  3. Minna Kivipelto. Sosiaalityön kriittinen arviointi. Sosiaalityön kriittisen arvioinnin perustelut, teoriat ja menetelmät. 2006.
  4. Jouni Niskanen. Community Governance. 2006.
  5. Elina Varamäki, Matleena Saarakkala & Erno Tornikoski. Kasvuyrittäjyyden olemus ja pk-yritysten kasvustrategiat Etelä-Pohjanmaalla. 2007.
  6. Kari Jokiranta. Konkretisoitua uhka. Ilkka-lehden huumekirjoitukset vuosina 1970–2002. 2008.
  7. Kaija Loppela. ”Ryhmässä oppiminen - tehokastaja hauskaa”: Arviointitutkimus PBL-pedagogiikan käyttöönotosta fysioterapeuttikoulutuksessa Seinäjoen ammattikorkeakoulussa vuosina 2005–2008. 2009.
  8. Matti Ryhänen & Kimmo Nissinen (toim.). Kilpailukykyä maidontuotantoon: toimintaympäristön tarkastelu ja ennakointi. 2011.
  9. Elina Varamäki, Juha Tall, Kirsti Sorama, Aapo Länsiluoto, Anmari Viljamaa, Erkki K. Laitinen, Marko Järvenpää & Erkki Petäjä. Liiketoiminnan kehittyminen omistajanvaihdoksen jälkeen – Casetutkimus omistajanvaihdoksen muutos-tekijöistä. 2012.
  10. Merja Finne, Kaija Nissinen, Sirpa Nygård, Anu Hopia, Hanna-Leena Hietaranta-Luoma, Harri Luomala, Hannu Karhu & Annu Peltoniemi.
-

---

Eteläpohjalaisten elintavat ja terveystietäytyminen : TERVAS – terveelliset valinnat ja räätälöidyt syömisen ja liikkumisen mallit 2009 – 2011. 2012.

11. Elina Varamäki, Kirsti Sorama, Anmari Viljamaa, Tarja Heikkilä & Kari Salo. Eteläpohjalaisten sivutoimiyrittäjien kasvutavoitteet sekä kasvun mahdollisuudet. 2012.
  12. Janne Jokelainen. Hirsiseinän tilkemateriaalien ominaisuudet. 2012.
  13. Elina Varamäki & Seliina Päällysaho (toim.) Tapio Varmola – suomalaisen ammattikorkeakoulun rakentaja ja kehittäjä. 2013.
  14. Tuomas Hakonen. Bioenergiaterminaalin hankintaketjujen kantavuus eri kuljetusetäisyyksillä ja -volyymeilla. 2013.
  15. Minna Zechner (toim.). Hyvinvointitieto: kokemuksellista, hallinnollista ja päätöksentekoa tukevaa? 2014.
  16. Sanna Joensuu, Elina Varamäki, Anmari Viljamaa, Tarja Heikkilä & Marja Katajavirta. Yrittäjyysaikomukset, yrittäjyysaikomusten muutos ja näihin vaikuttavat tekijät koulutuksen aikana. 2014.
  17. Anmari Viljamaa, Seliina Päällysaho & Risto Lauhanen (toim.). Opetuksen ja tutkimuksen näkökulmia: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. 2014.
  18. Janne Jokelainen. Vanhan puuikkunan energiakunnostus. 2014.
  19. Matti Ryhänen & Erkki Laitila (toim.). Yhteistyö- ja verkostosuhteet: Strateginen tarkastelu maidontuotantoon sovellettuna. 2014.
  20. Kirsti Sorama, Elina Varamäki, Sanna Joensuu, Anmari Viljamaa, Erkki K. Laitinen, Erkki Petäjä, Aapo Länsiluoto, Tarja Heikkilä & Tero Vuorinen. Mistä tunnet sä kasvajan - seurantatutkimus eteläpohjalaisista kasvuyrityksistä. 2015.
-

---

## B. RAPORTTEJA JA SELVITYKSIÄ - REPORTS

1. Seinäjoen ammattikorkeakoulusta soveltavan osaamisen korkeakoulu- tutkimus- ja kehitystoiminnan ohjelma. 1998.
  2. Elina Varamäki - Ritva Lintilä - Taru Hautala - Eija Taipalus. Pk-yritysten ja ammattikorkeakoulun yhteinen tulevaisuus: prosessin kuvaus, tuotokset ja toimintaehdotukset. 1998.
  3. Elina Varamäki - Tarja Heikkilä - Eija Taipalus. Ammattikorkeakoulusta työelämään: Seinäjoen ammattikorkeakoulusta 1996-1997 valmistuneiden sijoittuminen. 1999.
  4. Petri Kahila. Tietoteollisen koulutuksen tilanne- ja tarveselvitys Seinäjoen ammattikorkeakoulussa: väliraportti. 1999.
  5. Elina Varamäki. Pk-yritysten tuleva elinkaari - säilyykö Etelä-Pohjanmaa yrittäjämaakuntana? 1999.
  6. Seinäjoen ammattikorkeakoulun laatujärjestelmän auditointi 1998-1999. Itsearviointiraportti ja keskeiset tulokset. 2000.
  7. Heikki Ylihärtilä. Puurakentaminen rakennusinsinöörien koulutuksessa. 2000.
  8. Juha Ruuska. Kulttuuri- ja sisältötuotannon koulutus selvitys. 2000.
  9. Seinäjoen ammattikorkeakoulusta soveltavan osaamisen korkeakoulu. Tutkimus- ja kehitystoiminnan ohjelma 2001. 2001.
  10. Minna Kivipelto (toim.). Sosionomin asiantuntijuus. Esimerkkejä kriminaalihuolto-, vankila- ja projektityöstä. 2001.
  11. Elina Varamäki - Tarja Heikkilä - Eija Taipalus. Ammattikorkeakoulusta työelämään. Seinäjoen ammattikorkeakoulusta 1998-2000 valmistuneiden sijoittuminen. 2002.
  12. Varmola T., Kitinoja H. & Peltola A. (ed.) Quality and new challenges of higher education. International Conference 25.-26. September, 2002. Seinäjoki Finland. Proceedings. 2002.
-

- 
13. Susanna Tauriainen & Arja Ala-Kaupilla. Kivennäisaineet kasvavien nautojen ruokinnassa. 2003.
  14. Päivi Laitinen & Sanna Välisaari. Staphylococcus aureus -bakteerien aiheuttaman utaretulehduksen ennaltaehkäisy ja hoito lypsykarjatilolla. 2003.
  15. Riikka Ahmaniemi & Marjut Setälä. Seinäjoen ammattikorkeakoulu – Alueellinen kehittäjä, toimija ja näkijä. 2003.
  16. Hannu Saari & Mika Oijennus. Toiminnanohjaus kehityskohteena pkyrityksessä. 2004.
  17. Leena Niemi. Sosiaalisen tarkastelua. 2004.
  18. Marko Järvenpää (toim.) Muutoksen kärjessä. Kalevi Karjanlahti 60 vuotta. 2004.
  19. Suvi Torkki (toim.). Kohti käyttäjäkeskeistä muotoilua. Muotoilijakoulutuksen painotuksia SeAMK:ssa. 2005.
  20. Timo Toikko (toim.). Sosiaalialan kehittämistyön lähtökohta. 2005.
  21. Elina Varamäki & Tarja Heikkilä & Eija Taipalus. Ammattikorkeakoulusta työelämään. Seinäjoen ammattikorkeakoulusta v. 2001–2003 valmistuneiden sijoittuminen opiskelun jälkeen. 2005.
  22. Tuija Pitkäkoski, Sari Pajuniemi & Hanne Vuorenmaa (ed.). Food Choices and Healthy Eating. Focusing on Vegetables, Fruits and Berries. International Conference September 2nd – 3rd 2005. Kauhajoki, Finland. Proceedings. 2005.
  23. Katariina Perttula. Kokemuksellinen hyvinvointi Seinäjoen kolmella asuin-alueella. Raportti pilottihankkeen tuloksista. 2005.
  24. Mervi Lehtola. Alueellinen hyvinvointitiedon malli – asiantuntijat puhujina. Hankkeen loppuraportti. 2005.
  25. Timo Suutari, Kari Salo & Sami Kurki. Seinäjoen teknologia- ja innovaatiokeskus Frami vuorovaikutusta ja innovatiivisuutta edistävänä ympäristönä. 2005.
  26. Päivö Laine. Pk-yritysten verkkosivustot – vuorovaikutteisuus ja kansainvälistyminen. 2006.
-



- 
27. Erno Tornikoski, Elina Varamäki, Marko Kohtamäki, Erkki Petäjä, Tarja Heikkilä, Kirsti Sorama. Asiantuntijapalveluyritysten yrittäjien näkemys kasvun mahdollisuuksista ja kasvun seurauksista Etelä- ja Keski-Pohjanmaalla –Pro Advisor –hankkeen esiselvitystutkimus. 2006.
  28. Elina Varamäki (toim.) Omistajanvaihdosnäymät ja yritysten jatkuvuuden edistäminen Etelä-Pohjanmaalla. 2007.
  29. Beck Thorsten, Bruun-Schmidt Henning, Kitinoja Helli, Sjöberg Lars, Svensson Owe and Vainoras Alfonsas. eHealth as a facilitator of transnational cooperation on health. A report from the Interreg III B project "eHealth for Regions". 2007.
  30. Anmari Viljamaa, Elina Varamäki (toim.) Etelä-Pohjanmaan yrittäjäyyskatsaus 2007. 2007.
  31. Elina Varamäki - Tarja Heikkilä - Eija Taipalus - Marja Lautamaja. Ammattikorkeakoulusta työelämään. Seinäjoen ammattikorkeakoulusta v.2004–2005 valmistuneiden sijoittuminen opiskelujen jälkeen. 2007.
  32. Sulevi Riukulehto. Tietoa, tasoa, tekoja. Seinäjoen ammatti-korkeakoulun ensimmäiset vuosikymmenet. 2007.
  33. Risto Lauhanen & Jussi Laurila. Bioenergian hankintalogistiikka. Tapaustutkimuksia Etelä-Pohjanmaalta. 2007.
  34. Jouni Niskanen (toim.). Virtuaalioppimisen ja -opettamisen Benchmarking Seinäjoen ammattikorkeakoulun, Seinäjoen yliopistokeskuksen sekä Kokkolan yliopistokeskuksen ja Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakouun Averkon välillä keväällä 2007. Loppuraportti. 2007.
  35. Heli Simon & Taina Vuorela. Ammatillisuus ammattikorkeakoulujen kielten- ja viestinnänopetuksessa. Oulun seudun ammattikorkeakoulun ja Seinäjoen ammattikorkeakoulun kielten- ja viestinnänopetuksen arviointi- ja kehittämishanke 2005–2006. 2008.
  36. Margit Närvä - Matti Ryhänen - Esa Veikkola - Tarmo Vuorenmaa. Esiselvitys maidontuotannon kehittämiskohteista. Loppuraportti. 2008.
  37. Anu Aalto, Ritva Kuoppamäki & Leena Niemi. Sosiaali- ja terveysalan yrittäjyyspedagogisia ratkaisuja. Seinäjoen ammattikorkeakoulun Sosiaali- ja terveysalan yksikön kehittämishanke. 2008.
-

- 
38. Anmari Viljamaa, Marko Rossinen, Elina Varamäki, Juha Alarinta, Pertti Kinnunen & Juha Tall. Etelä-Pohjanmaan yrittäjyyskatsaus 2008. 2008.
  39. Risto Lauhanen. Metsä kasvaa myös Länsi-Suomessa. Taustaselvitys hakkuumahdollisuuksista, työmääristä ja resurssitarpeista. 2009.
  40. Päivi Niiranen & Sirpa Tuomela-Jaskari. Haasteena ikäihmisten päihdeongelma? Selvitys ikäihmisten päihdeongelman esiintyvyydestä pohjalaismaakunnissa. 2009.
  41. Jouni Niskanen. Virtuaaliopetuksen ajokorttikonsepti. Portfoliotyyppinen henkilöstökoulutuskokonaisuus. 2009.
  42. Minttu Kuronen-Ojala, Pirjo Knif, Anne Saarijärvi, Mervi Lehtola & Harri Jokiranta. Pohjalaismaakuntien hyvinvointibarometri 2009. Selvitys pohjalaismaakuntien hyvinvoinnin ja hyvinvointipalveluiden tilasta sekä niiden muutossuunnista. 2009.
  43. Vesa Harmaakorpi, Päivi Myllykangas ja Pentti Rauhala. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Tutkimus-, kehittämis ja innovaatiotoiminnan arviointiraportti. 2010.
  44. Elina Varamäki (toim.), Pertti Kinnunen, Marko Kohtamäki, Mervi Lehtola, Sami Rintala, Marko Rossinen, Juha Tall ja Anmari Viljamaa. Etelä-Pohjanmaan yrittäjyyskatsaus 2010. 2010.
  45. Elina Varamäki, Marja Lautamaja & Juha Tall. Etelä-Pohjanmaan omistajanvaihdosbarometri 2010. 2010.
  46. Tiina Sauvula-Seppälä, Essi Ulander ja Tapani Tasanen (toim.). Kehittyvä metsäenergia. Tutkimusseminaari Seinäjoen Framissa 18.11.2009. 2010.
  47. Autio Velj, Björkman Jouni, Grönberg Peter, Heinisuo Markku & Ylihärtilä Heikki. Rakennusten palokuormien inventaariotutkimus. 2011.
  48. Erkki K. Laitinen, Elina Varamäki, Juha Tall, Tarja Heikkilä & Kirsti Sorama. Omistajanvaihdokset Etelä-Pohjanmaalla 2006-2010 -ostajayritysten ja ostokohteiden profiilit ja taloudellinen tilanne. 2011.
  49. Elina Varamäki, Tarja Heikkilä & Marja Lautamaja. Nuorten, aikuisten sekä ylemmän tutkinnon suorittaneiden sijoittuminen työelämään - seurantatutkimus Seinäjoen ammattikorkeakoulusta v. 2006-2008 valmistuneille. 2011.
-

- 
50. Vesa Harmaakorpi, Päivi Myllykangas and Pentti Rauhala. Evaluation Report for Research, Development and Innovation Activities. 2011.
  51. Ari Haasio & Kari Salo (toim.). AMK 2.0 : Puheenvuoroja sosiaalisesta mediasta ammattikorkeakouluissa. 2011.
  52. Elina Varamäki, Tarja Heikkilä, Juha Tall & Erno Tornikoski. Eteläpohjalaiset yrittäjät liiketoimintojen ostajina, myyjinä ja kehittäjinä. 2011.
  53. Jussi Laurila & Risto Lauhanen. Pienen kokoluokan CHP -teknologiasta lisää voimaa Etelä-Pohjanmaan metsäkeskusalueelle. 2011.
  54. Tarja Keski-Mattinen, Jouni Niskanen & Ari Sivula. Ammattikorkeakouluopintojen ohjaus etätyömenetelmillä. 2011.
  55. Tuomas Hakonen & Jussi Laurila. Metsähakkeen kosteuden vaikutus polton ja kaukokuljetuksen kannattavuuteen. 2011.
  56. Heikki Holma, Elina Varamäki, Marja Lautamaja, Hannu Tuuri & Terhi Anttila. Yhteistyösuhteet ja tulevaisuuden näkymät eteläpohjalaisissa puualan yrityksissä. 2011.
  57. Elina Varamäki, Kirsti Sorama, Kari Salo & Tarja Heikkilä. Sivutoimiyrittäjyyden rooli ammattikorkeakoulusta valmistuneiden keskuudessa. 2011.
  58. Kimmo Nissinen (toim.). Maitotilan prosessien kehittäminen: Lypsy-, ruokinta- ja lannankäsittely- sekä kuivitusprosessien toteuttaminen; Maitohygienian turvaaminen maitotiloilla; Teknologisia ratkaisuja, rakennuttaminen ja tuotannon ylösajo. 2012.
  59. Matti Ryhänen & Erkki Laitila (toim.). Yhteistyö ja resurssit maitotiloilla : Verkostomaisen yrittämisen lähtökohtia ja edellytyksiä. 2012.
  60. Jarkko Pakkanen, Kati Katajisto & Ulla El-Bash. Verkostoitunut älykkäiden koneiden kehitysympäristö : VÄLKKEY-projektin raportti. 2012.
  61. Elina Varamäki, Tarja Heikkilä, Juha Tall, Aapo Länsiluoto & Anmari Viljamaa. Ostajien näkemykset omistajanvaihdoksen toteuttamisesta ja onnistumisesta. 2012.
  62. Minna Laitila, Leena Elenius, Hilikka Majasaari, Marjut Nummela, Annu Peltoniemi (toim.). Päihdetyön oppimista ja osaamista ammattikorkeakoulussa. 2012.
-

- 
63. Ari Haasio (toim.). Verkko haltuun! - Nätet i besittning!: Näkökulmia verkostoituvaan kirjastoon. 2012.
  64. Anmari Viljamaa, Sanna Joensuu, Beata Taijala, Seija Rått, Tero Turunen, Kaija-Liisa Kivimäki & Päivi Borisov. Elävästä elämästä: Kumppaniyrityspedagogiikka oppimisympäristönä. 2012.
  65. Kirsti Sorama. Klusteriennakointimalli osaamistarpeiden ennakointiin: Ammatillisen korkea-asteen koulutuksen opetussisältöjen kehittäminen. 2012.
  66. Anna Saarela, Ari Sivula, Tiina Ahtola & Antti Pasila. Mobiilisovellus bioenergiaalan oppimisympäristöksi Bioenergia-asiantuntijuuden kehittäminen työelämälähtöisesti -hanke. 2013.
  67. Ismo Makkonen. Korjuri vs. koneketjuenergia puunkorjuussa. 2013.
  68. Ari Sivula, Risto Lauhanen, Anna Saarela, Tiina Ahtola & Antti Pasila. Bioenergia-asiantuntijuutta kehittämässä Etelä-Pohjanmaalla. 2013.
  69. Juha Tall, Kirsti Sorama, Piia Tulisalo, Erkki Petäjä & Ari Virkamäki. Yrittäjyys 2.0. – menestyksen avaimia. 2013.
  70. Anu Aalto & Salla Kettunen. Hoivayrittäjyys ikääntyvien palveluissa - nyt ja tulevaisuudessa. 2013.
  71. Varpu Hulsi, Tuomas Hakonen, Risto Lauhanen & Jussi Laurila. Metsänomistajien energiapuun myyntihalukkuus Etelä- ja Keski-Pohjanmaan metsäkeskusalueella. 2013.
  72. Anna Saarela. Nuoren metsänhoitokohteen ympäristön hoito ja työ-  
turvallisuus: Suomen metsäkeskuksen Etelä- ja Keski-Pohjanmaan  
alueyksikön alueella toimivien energiapuuyrittäjien haastattelu. 2014.
  74. Elina Varamäki, Tarja Heikkilä, Juha Tall, Anmari Viljamaa & Aapo Länsiluoto. Omistajanvaihdoksen toteutus ja onnistuminen ostajan ja jatkajan näkökulmasta. 2013.
  75. Minttu Kuronen-Ojala, Mervi Lehtola & Arto Rautajoki. Etelä-Pohjanmaan, Keski-Pohjanmaan ja Pohjanmaan hyvinvointibarometri 2012: ajankohtainen arvio pohjalaismaakuntien väestön hyvinvoinnin ja palvelujen tilasta sekä niiden muutossuunnista. 2014.
-

- 
76. Elina Varamäki, Juha Tall, Anmari Viljamaa, Kirsti Sorama, Aapo Länsiluoto, Erkki Petäjä & Erkki K. Laitinen Omistajanvaihdos osana liiketoiminnan kehittämistä ja kasvua - tulokset, johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset. 2013.
  77. Kirsti Sorama, Terhi Anttila, Salla Kettunen & Heikki Holma. Maatilojen puurakentamisen tulevaisuus: Elintarvikeklusterin ennakointi. 2013.
  78. Hannu Tuuri, Heikki Holma, Yrjö Ylkänen, Elina Varamäki & Martti Kangasniemi. Kuluttajien ostopäätöksiin vaikuttavat tekijät ja oheispalveluiden tarpeet huonekaluhankinnoissa: Eväitä kotimaisen huonekaluteollisuuden markkina-aseman parantamiseksi. 2013.
  79. Ismo Makkonen. Päästökauppa ja sen vaikutukset Etelä- ja Keski-Pohjanmaalle. 2014.
  80. Tarja Heikkilä, Marja Katajavirta & Elina Varamäki. Nuorten ja aikuisten tutkinnon suorittaneiden sijoittuminen työelämään – seurantatutkimus Seinäjoen ammattikorkeakoulusta v. 2009–2012 valmistuneille. 2014.
  81. Sari-Maarit Peltola, Seliina Päällysaho & Sirkku Uusimäki (toim.). Proceedings of the ERIAFF conference "Sustainable Food Systems: Multi-actor Co-operation to Foster New Competitiveness of Europe". 2014.
  82. Sarita Ventelä, Heikki Koskimies & Juhani Kesti. Lannan vastaanottohalukkuus kasvinviljelytiloilla Etelä- ja Pohjois-Pohjanmaalla. 2014.
  83. Maciej Pietrzykowski & Timo Toikko (Eds.). Sustainable welfare in a regional context. 2014.
  84. Janne Jokelainen. Log construction training in the Nordic and the Baltic Countries. PROLOG Final Report. 2014.
  85. Anne Kuusela. Osallistava suunnittelun tiedonhankintaprosessi kolmannen iän asumisympäristötärpeiden kartoittamisessa: CoTHREE-projektin raportti. 2015
  88. Ismo Makkonen. Bioöljyalostamon investointiedellytykset Etelä-Pohjanmaan maakunnassa. 2014.
  89. Tuija Vasikkaniemi, Hanna-Mari Rintala, Mari Salminen-Tuomaala & Anmari Viljamaa (toim.). FramiPro - kohti monialaista oppimista. 2015.
-

- 
90. Anmari Viljamaa, Elina Varamäki, Arttu Vainio, Anna Korsbäck ja Kirsti Sorama. Sivutoiminen yrittäjyys ja sivutoimisesta päätoimiseen yrittäjyyteen kasvun tukeminen Etelä-Pohjanmaalla. 2014.
  91. Elina Varamäki, Anmari Viljamaa, Juha Tall, Tarja Heikkilä, Salla Kettunen & Marko Matalamäki. Kesken jääneet yrityskaupat - myyjien ja ostajien näkökulma. 2014.
  92. Terhi Anttila, Hannu Tuuri, Elina Varamäki & Yrjö Ylkänen. Millainen on minun huonekaluni? Kuluttajien huonekaluhankintoihin arvoa luovat tekijät ja markkinasegmentit. 2014.
  93. Anu Aalto, Anne Matilainen & Maria Suomela. Etelä-Pohjanmaan Green Care -strategia 2015 - 2020. 2014.
  94. Kirsti Sorama, Salla Kettunen & Elina Varamäki. Rakennustoimialan ja puutuotetoimialan yritysten välinen yhteistyö : Nykytilanne ja tulevaisuuden suuntaviivoja. 2014.
  95. Katariina Perttula, Hillevi Eromäki, Riikka Kaukonen, Kaija Nissinen, Annu Peltoniemi & Anu Hopia. Kropsua, hunajaa ja puutarhan tuotteita: ruokakulttuuri osana ikäihmisten hyvää elämää. 2015
  96. Heikki Holma, Salla Kettunen, Elina Varamäki, Kirsti Sorama & Marja Katajavirta. Menestystekijät puutuotealalla: aloittavien ja kokeneiden yrittäjien näkemykset. 2014.
  97. Anna Saarela, Heikki Harmanen & Juha Tuorila. Happamien sulfaattimaiden huomioiminen tilusjärjestelyissä. 2014.
  98. Erkki Kytönen, Juha Tall & Aapo Länsiluoto. Yksityinen riskipääoma pienten yritysten kasvun edistäjänä Etelä-Pohjanmaalla. 2015.
  99. Eliisa Kallio, Juhani Suojaranta & Ari Sivula. Seinäjoen ammattikorkeakoulun Elintarvike- ja maatalouden yksikön työharjoitteluprosessin kehittäminen virtuaalimaatiloilla: oppimisympäristö työharjoittelun tukena. 2015
  100. Tarja Heikkilä & Marja Katajavirta. Seinäjoen ammattikorkeakoulun opiskelijabarometri 2014. Tutkintoon johtavassa koulutuksessa olevien nuorten toisen ja valmistuvien vuosikurssien sekä aikuisopiskelijoiden tulokset. 2015.
  101. Juha Tall, Elina Varamäki, Salla Kettunen & Marja Katajavirta. Perustamalla tai ostamalla yrittäjäksi - kokemukset yrittäjäuran alkutaipaleelta. 2015
-

- 
102. Sarita Ventelä (toim.), Toni Sankari, Kaija Karhunen, Anna Saarela, Tapio Salo, Markus Lakso & Tiina Karsikas. Lannan ravinteet kiertoon Etelä- ja Pohjois-Pohjanmaalla: Hydro-Pohjanmaa -hankkeen loppujulkaisu 1. 2014.
  103. Anmari Viljamaa, Elina Varamäki, Tarja Heikkilä, Sanna Joensuu & Marja Katajavirta. Sivutoimiyrittäjät - pysyvästi sivutoimisia vai tulevia päätoimisia? 2015.
  104. Eija Rintamäki, Pia-Mari Riihilahti & Helena Hannu. Alumnista mentoriksi: Korkeakouluopinnoista sujuvasti työelämään -hankkeen raportti. 2015
  105. Sanna Joensuu, Elina Varamäki, Tarja Heikkilä, Marja Katajavirta, Jaakko Rinne, Jonna Vuoto & Kristiina Hietanen. Seurantatutkimus Koulutuskeskus Sedusta v. 2010-2013 valmistuneille työelämään sijoittumisesta sekä yrittäjyysaikomusten kehittämisestä. 2015.
  106. Salla Kettunen, Marko Rossinen, Anmari Viljamaa, Elina Varamäki, Tero Vuorinen, Pertti Kinnunen & Tommi Ylimäki. Etelä-Pohjanmaan yrittäjyyskatsaus 2015. 2015.
  107. Kirsti Sorama, Salla Kettunen, Juha Tall & Elina Varamäki. Sopeutumista ja keskittymistä: Case-tutkimus liiketoiminnan myymisestä osana yrityksen kehittämistä ja kasvua. 2015.
  109. Marko Matalamäki, Kirsti Sorama & Elina Varamäki. PK-yritysten kasvupyrähdysten taustatekijät : suunnitelman toteuttamista vai tilaisuuden hyödyntämistä? 2015.
  111. Juha Tall, Elina Varamäki & Erkki Petäjä. Ostokohteen liiketoiminnan haltuunotto ja integrointi: Yrityksen uudistuminen yrityskaupassa. 2015.

## C. OPPIMATERIAALEJA - TEACHING MATERIALS

1. Ville-Pekka Mäkeläinen. Basics of business to business marketing. 1999.
  2. Lea Knuuttila. Mihin työhajausta tarvitaan? Oppimateriaalia sosiaalialan opiskelijoiden työnohjauskurssille. 2001.
  3. Mirva Kuni & Petteri Männistö & Markus Välimaa. Leikkauspelot ja niiden hoitaminen. 2002.
-

- 
4. Kempas Ilpo & Bartens Angela. Johdatus portugalin kielen ääntämiseen: Portugali ja Brasilia. 2011.
  5. Ilpo Kempas. Ranskan kielen prepositio-opas : Tavallisimmat tapaukset, joissa adjektiivi tai verbi edellyttää tietyn preposition käyttöä tai esiintyy ilman prepositiota. 2011.
  6. Risto Lauhanen, Jukka Ahokas, Jussi Esala, Tuomas Hakonen, Heikki Sippola, Juha Viirimäki, Esa Koskiniemi, Jussi Laurila & Ismo Makkonen. Metsätoimihenkilön energialaskuoppi. 2014.
  7. Jyrki Rajakorpi, Erkki Laitila & Mari Viljanmaa. Esimerkkejä maatalousyriyten yhteistyöstä: näkökulmia maitotilojen verkostoihin. 2014.
  8. Douglas D. Piirto. Leadership : A lifetime quest for excellence. 2014.
  9. Hilikka Niemelä. Ohjelmoinnin perusrakenteet. 2015.
-





SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Seinäjoen korkeakoulukirjasto  
Kalevankatu 35, PL 97, 60101 Seinäjoki  
puh. 020 124 5040 fax 020 124 5041  
seamk.kirjasto@seamk.fi

ISBN 978-952-7109-26-7 (verkkojulkaisu)  
ISSN 1797-5565 (verkkojulkaisu)