

**MARKKINOINNIN VAIKUTUSVALTA  
SUOMALAISISSA YRITYKSISSÄ: SITÄ  
VAHVISTAVAT TEKIJÄT JA YHTEYS YRITYKSEN  
SUORITUSKYKYYN**

**Jyväskylän yliopisto  
Kauppakorkeakoulu**

**Pro gradu -tutkielma**

**2024**

**Tekijä: Hanna Kuusisto  
Oppiaine: Markkinointi  
Ohjaaja: Joel Mero**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

## TIIVISTELMÄ

Tekijä Hanna Kuusisto	
Työn nimi Markkinoinnin vaikutusvalta suomalaisissa yrityksissä: sitä vahvistavat tekijät ja yhteys yrityksen suorituskykyyn	
Oppiaine Markkinointi	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 15.2.2024	Sivumäärä 63
<p>Tiivistelmä</p> <p>Markkinoinnin vaikutusvallan mahdollinen heikkeneminen ja markkinoinnin kyky tukea yrityksen suorituskykyä ovat puhuttaneet ammattilaisia niin liiketoiminnan kuin tieteellisen tutkimuksen kentällä. Vaikka aihe on kerännyt paljon huomiota, tutkimustulokset antavat ristiriitaista tietoa markkinoinnin vaikutusvallan kehityksestä, eikä yhtenevää näkemystä ole saavutettu. Toisaalta tutkimukset ovat antaneet viitteitä siitä, että eri markkina-alueiden välillä voi olla eroja siinä, mitkä tekijät vahvistavat markkinoinnin vaikutusvaltaa. Ei siis ole selvää, mihin tekijöihin markkinointijohdon tulisi keskittyä vahvistaakseen markkinoinnin vaikutusvaltaa ja toisaalta osoittaakseen markkinoinnin merkitys yrityksen suorituskyvyille.</p> <p>Tässä tutkimuksessa selvitettiin kolmen muuttujan yhteyttä markkinoinnin vaikutusvaltaan sekä sitä, vaikuttaako markkinoinnin vaikutusvalta yrityksen suorituskykyyn markkinaorientaation kautta. Tutkimuksen aineisto kerättiin kyselyllä, johon vastasi 56 markkinoinnista, myynnistä tai yleisjohdosta vastaavaa henkilöä Suomessa toimivista yrityksistä.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittavat, että markkinoinnilla on vahva vaikutusvalta suomalaisissa yrityksissä verrattuna muissa maissa toteutettuihin tutkimuksiin. Lisäksi markkinoinnin laajat vastualueet sekä markkinoinnin ja myynnin yhteistyö vahvistavat markkinoinnin vaikutusvaltaa yrityksessä. Vahvistaakseen markkinoinnin vaikutusvaltaa yrityksessä markkinointijohdon kannattaa panostaa siihen, että markkinoinnilla on laajat vastualueet, joihin kuuluvat erityisesti brändi, kilpailijaseuranta ja positiointi, ja että markkinointi ja myynti tekevät yhteistyötä ja jakavat yhteisen vision.</p> <p>Markkinoinnin vaikutusvallan ja yrityksen suorituskyvyn väliltä ei löydetty tilastollisesti merkitsevää yhteyttä markkinaorientaation markkinaymmärryksen ja asiakasorientaation osalueiden kautta. Tulosten valossa näyttää siltä, että markkinointijohdon kannattaa vahvistaa markkinoinnin roolia markkinaymmärryksen kartuttamisessa ja siihen pohjautuvien hyödyllisten analyysien tarjoamisessa yrityksen käyttöön, esimerkiksi ottamalla enemmän vastuuta asiakaskokemuksen tutkimisesta ja analysoinnista. Näin voidaan vahvistaa markkinoinnin asemaa yrityksen suorituskyvyn kannalta kriittisenä toimintona. Työssä ei ole käytetty tekoälyä.</p>	
Asiasanat Markkinoinnin vaikutusvalta, Markkinaorientaatio, Yrityksen suorituskyky, Markkinoinnin vastualueet, Markkinoinnin ja myynnin yhteistyö, Markkinoinnin taloudellinen vastuu	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

## KUVIOT

Kuva 1 Tutkimusmalli ja asetettujen hypoteesien havainnollistaminen.....	17
Kuva 2 Rakenneyhtälömallin polkukertoimet ja luottamusvälit .....	44
Kuva 3 Post-hoc-analyysin rakenneyhtälömallin polkukertoimet ja luottamusvälit .....	47

## TAULUKOT

Taulukko 1 Keskeiset määritelmät markkinoinnin vaikutusvallalle .....	9
Taulukko 2 Tutkimuksen kyselylomakkeen muodostaminen .....	30
Taulukko 3 Jakauma yrityksen työntekijöiden määrän mukaan .....	33
Taulukko 4 Jakauma yrityksen liikevaihdon mukaan .....	33
Taulukko 5 Jakauma markkinoinnissa työskentelevien määrän ja kohderyhmän mukaan.....	34
Taulukko 6 Jakauma vastaajan oman roolin mukaan .....	34
Taulukko 7 Eksploratiivisen faktorianalyysin tulokset .....	37
Taulukko 8 Reflektiivisten muuttujien sisäinen konsistenssi, konvergentti valiteetti ja lataukset faktoreille.....	39
Taulukko 9 Reflektiivisten muuttujien Fornell-Larcker-testi, keskiarvot ja keskihajonnat.....	39
Taulukko 10 Formattiivisen muuttujan indikaattoreiden VIF-arvot ja keskiarvot .....	40
Taulukko 11 Formattiivisten muuttujien painoarvot ja lataukset .....	41
Taulukko 12 Rakennemallin VIF-kertoimet .....	42
Taulukko 13 Suorien vaikutusten ja selitysasteen testaaminen.....	43
Taulukko 14 Post-hoc-analyysin suorat vaikutukset ja selitysasteet .....	46

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimuksen tausta.....	5
1.2	Tutkimuskysymykset.....	6
1.3	Tutkimuksen rakenne.....	7
2	TEORIA.....	8
2.1	Markkinoinnin vaikutusvalta yrityksissä.....	8
2.1.1	Markkinoinnin vaikutusvallan mittaaminen.....	12
2.1.2	Markkinoinnin vaikutusvaltaa edistävät ja heikentävät asiat..	14
2.2	Tutkimusmalli ja hypoteesit.....	17
2.2.1	Markkinoinnin vastuualueet.....	18
2.2.2	Markkinoinnin taloudellinen vastuu.....	19
2.2.3	Markkinoinnin ja myynnin yhteistyö.....	20
2.2.4	Markkinoinnin vaikutusvallan yhteys markkinaorientaatioon	22
2.2.5	Markkinaorientaation yhteys yrityksen suorituskykyyn.....	24
3	AINEISTO JA MENETELMÄ.....	27
3.1	Tutkimusmenetelmä.....	27
3.2	Aineiston kerääminen.....	27
3.3	Kyselylomakkeen muodostaminen.....	28
3.4	Aineiston analysointi.....	30
4	TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN OSA JA TULOKSET.....	32
4.1	Vastaajien taustatiedot.....	32
4.2	Tutkimusmallin faktorit.....	35
4.3	Mittausmalli.....	37
4.4	Tulosten analyysi.....	42
4.4.1	Suorat vaikutukset.....	42
4.4.2	Post-hoc analyysi kontrollimuuttujien vaikutuksesta yrityksen suorituskykyyn.....	46
4.4.3	Markkinoinnin vastuualueiden analyysi.....	47
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIONTI.....	49
5.1	Teoreettiset kontribuutiot.....	49
5.2	Liiketoiminnan suositukset.....	53
5.3	Tutkimuksen rajoitteet.....	54
5.4	Jatkotutkimuskohteet.....	56
	LÄHTEET.....	58
	LIITE 1 KYSELYLOMAKE.....	62
	LIITE 2 MARKKINOINNIN VASTUUALUIDEN ANALYYSI.....	63

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Markkinointi on yksi yrityksen ydintoiminnoista ja vahva markkinointiosasto vaikuttaa positiivisesti yrityksen suorituskykyyn (Wirtz, Tuzovic & Kuppelwieser, 2014). Markkinointi tukee kannattavan liiketoiminnan rakentamista tuomalla yrityksen toimintaan ja päätöksentekoon näkemyksen asiakkaiden tarpeista (Moorman & Rust, 1999; Webster, 1992). Vahva markkinointiosasto esimerkiksi vahvistaa yrityksen kykyä tulkita markkinassa tapahtuvia muutoksia ja reagoida niihin (Verhoef & Leeflang, 2009; Verhoef ym., 2011; Wirtz ym., 2014), parantaa yrityksen asiakassuhteiden hallintaa ja taloudellista suoriutumista (Homburg, Vomberg, Enke & Grimm, 2014; Moorman & Rust, 1999), uusien tuotteiden lanseerauksen onnistumista yrityksessä (Moorman & Rust, 1999) sekä estää yrityksen lyhytnäköistä johtamista (Srinivasan & Ramani, 2019).

On kuitenkin osoitettu, että markkinoinnin rooli on ajan saatossa heikentynyt yrityksissä. Lukovitz (2012) mukaan mm. 69 % toimitusjohtajista ei enää mittaa markkinoinnin tuloksia liiketoimintakriittisillä mittareilla (KPO ja KPI) ja 67 % heistä ei pidä markkinointia tulosvastuussa joko osittain tai ollenkaan. Lisäksi tutkituista toimitusjohtajista 64 % kertoo karsineensa markkinoinnin ydinvastuualueita yrityksessään. Markkinointi on menettänyt vaikutusvaltaa yrityksissä erityisesti strategisesti tärkeissä toiminnoissa, kuten hinnoittelussa ja jakelussa (Homburg ym., 2014; Verhoef & Leeflang, 2009; Verhoef ym., 2011) sekä tuotekehityksessä, yrityksen kohdemarkkinoiden valinnassa ja suurissa investointipäätöksissä (Homburg ym., 2014; Homburg, Workman & Krohmer, 1999). Lisäksi markkinointi on aliedustettuna yrityksen ylimmässä johdossa – tämä siitäkkin huolimatta, että markkinointitaustaisten johtajien on osoitettu tukevan yrityksen liikevaihdon kasvua (Whitler, Krause & Lehmann, 2018).

Tutkimustulokset antavat huolestuttavia viitteitä siitä, mikä on markkinoinnin koettu merkitys yrityksen liiketoimintajohdolle. Markkinointi näyttäisi olevan ristiriitaisessa tilanteessa, jossa se tukee todistetuksi yrityksen suoriutumista ja tulosta, mutta menettää samaan aikaan vaikutusvaltaansa yrityksen

sisäisessä päätöksenteossa (Oliveira & Luce, 2020). Toisaalta tutkimustulokset eivät anna täysin yksiselitteistä kuvaa markkinoinnin vaikutusvallan kehityksestä. Joissain tutkimuksissa on löydetty viitteitä siitä, että markkinoinnin vaikutusvalta on jopa kasvanut vuosituhannen vaihteen jälkeen (Feng, Morgan & Rego, 2015; Merlo, Lukas & Whitwell, 2012). Näin ollen ilmiö kaipaa lisätutkimusta.

Useissa tutkimuksissa on osoitettu, että markkinoinnin vaikutusvalta on yhteydessä yrityksen suorituskykyyn markkinaorientaation kautta (Verhoef & Leeflang, 2009; Verhoef ym., 2011; Wirtz ym., 2014). Markkinaorientaatio koostuu teorioiden valossa useammasta osa-alueesta, kuten asiakasorientaatiosta, kilpailijaorientaatiosta ja sisäisten toimintojen koordinoinnista (Narver ja Slater, 1990), joista asiakasorientaation on katsottu olevan markkinoinnin näkökulmasta tärkein osa-alue (Deshpandé, Farley ja Webster, 1993). Ymmärtämällä paremmin asiakasorientaation kautta tapahtuvaa vaikutusyhteyttä markkinoinnin vaikutusvallan ja yrityksen suorituskyvyn välillä, voidaan mahdollisesti vahvistaa markkinoinnin tuomia positiivisia vaikutuksia yrityksen suoriutumiseen ja kasvattaa näin entisestään markkinoinnin arvoa ja vaikutusvaltaa yrityksissä.

Markkinoinnin vaikutusvallalla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa markkinointiosaston roolia yrityksen strategisessa päätöksenteossa ja yrityksen menestyksen kannalta kriittisissä toiminnoissa. Jotta markkinoinnin roolia voidaan vahvistaa, on tärkeää tunnistaa, mitkä tekijät edistävät markkinoinnin vaikutusvallan nousua yrityksissä ja millä mekanismeilla markkinointi tukee yrityksen suorituskykyä.

## 1.2 Tutkimuskysymykset

Aiemmat tutkimukset ovat keskittyneet erityisesti asiakasorientaation tutkimiseen markkinoinnin vaikutusvallan ja yrityksen suorituskyvyn välisen yhteyden selittämisessä (esimerkiksi Verhoef & Leeflang, 2009; Verhoef ym., 2011; Wirtz ym., 2014). Tässä tutkimuksessa päätettiin erottaa aiemmista tutkimuksista poiketen toisistaan markkinaorientaation asiakasorientaation strategisempi osa-alue sekä markkinaymmärryksen tiedonkeruuta painottava osa-alue Farooq ja Vij (2022) sekä Reijosen ja Komppulan (2010) tutkimustuloksia soveltaen. Näin voidaan syventää ymmärrystä siitä, minkä mekanismien kautta markkinoinnin vaikutusvalta vahvistaa yrityksen suorituskykyä ja tarjota työkaluja liiketoimintaa tukevan markkinoinnin kehittämiseen.

Markkinoinnin vaikutusvaltaan keskittyneissä tutkimuksissa on havaittu eroja eri markkina-alueiden välillä. Esimerkiksi Verhoef ym. (2011) tutkimuksessa havaittiin, että markkinoinnilla oli vähemmän päätösvaltaa Ruotsissa verrattuna. Tämä herättää mielenkiintoisen kysymyksen siitä, poikkeavatko esimerkiksi Pohjoismaat, kuten Suomi, markkinoinnin vaikutusvallan ja siihen liittyvien mekanismien osalta muista maista ja alueista, joissa ilmiötä on tutkittu.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten vahva vaikutusvalta markkinoinnilla on suomalaisissa yrityksissä ja onko markkinoinnin roolin vahvuudella vaikutusta yrityksen markkinaorientaatioon ja sitä kautta yrityksen suorituskykyyn. Lisäksi tällä tutkimuksella kartoitetaan sitä, mitkä taustatekijät vaikuttavat markkinointiosaston vaikutusvaltaisuuden suomalaisissa yrityksissä. Tutkimuksella etsitään vastausta seuraaviin kysymyksiin:

- Miten vahva vaikutusvalta markkinoinnilla on Suomessa toimivissa yrityksissä?
- Mitkä tekijät ovat yhteydessä markkinointiosaston vaikutusvaltaan Suomessa toimivissa yrityksissä?
- Onko markkinointiosaston vaikutusvalta yhteydessä markkinaorientaation markkinaymmärryksen ja asiakasorientaation osa-alueiden kautta yrityksen liiketoiminnalliseen tulokseen Suomessa toimivissa yrityksissä?

### 1.3 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus koostuu viidestä kappaleesta. Ensimmäinen kappale toimii johdantona aiheeseen, kertoo tutkimuksen tarkoituksen sekä esittelee tutkimuksen rakenteen. Toisessa kappaleessa esitellään ensin markkinoinnin vaikutusvaltaan liittyvää aiempaa kirjallisuutta ja tutkimustuloksia, ja tämän jälkeen esitellään tutkimusmalli ja sen tekijät eli markkinoinnin vastualueet, markkinoinnin taloudellinen vastuu, markkinoinnin ja myynnin yhteistyö, markkinaorientaation asiakasorientaation osa-alue ja markkinaymmärryksen osa-alue sekä yrityksen suorituskyky. Kolmannessa kappaleessa käydään läpi ja perustellaan tutkimuksen menetelmän valinta, aineistonkeruun prosessi, kyselyn muodostaminen sekä ylätasolla aineiston analysointi. Neljäs kappale käsittelee tutkimuksen tuloksia. Viimeisessä kappaleessa esitellään tutkimuksen teoreettinen ja liiketoiminnallinen anti sekä kerrotaan tutkimuksen rajoitteet ja tarjotaan mahdollisia aiheita jatkotutkimuksille.

## 2 TEORIA

Tässä kappaleessa käydään läpi tutkimuksen teoreettinen pohja ja esitellään tutkimusmalli. Kappaleessa 2.1 esitellään markkinoinnin vaikutusvallan teoreettinen viitekehys ja siihen liittyvät keskeisimmät teoriat sekä muissa tutkimuksissa saadut tutkimustulokset. Kappaleessa 2.2 esitellään tämän tutkimuksen tutkimusmalli, määritellään sen muuttujat sekä asetetaan tutkimushypoteesit aiempiin tutkimustuloksiin ja teoriaan pohjautuen.

### 2.1 Markkinoinnin vaikutusvalta yrityksissä

Markkinoinnin tehtävänä on tukea yrityksen liiketoimintaa ja tuoda yrityksen toimintaan ja päätöksentekoon näkemys asiakkaiden tarpeista (Moorman & Rust, 1999; Webster, 1992) ja edistää markkinaorientoituneisuutta yrityksessä (Verhoef & Leeflang, 2009). Mutta kuinka vahvassa roolissa markkinointi on yrityksissä toimiessaan näissä tehtävissä?

Markkinoinnin roolia yrityksen toiminnan kannalta on ehditty tutkia melko paljon. Tutkimukset ovat keskittyneet niin markkinointiosaston vaikutusvallan mittaamiseen verrattuna yrityksen muiden osastojen valtaan (Homburg ym., 2014; Homburg ym., 1999; Verhoef & Leeflang, 2009; Verhoef ym., 2011), markkinoinnin vaikutusvallan taustalla vaikuttavien tekijöiden määrittämiseen (Götz, Hölter & Krafft, 2013; Homburg ym., 1999; Merlo, 2011; Wirtz ym., 2014) sekä markkinoinnin vaikutusvallan seurauksiin yrityksessä (Götz ym., 2013; Krush, Sohi & Saini, 2015; Srinivasan & Ramani, 2019; Whitler ym., 2018; Wirtz ym., 2014).

Markkinoinnin roolin tutkimuksen laajuudesta, kertoo myös ilmiötä kuvaavien käsitteiden suuri määrä: englanninkielisissä tutkimuksissa käytetään muun muassa termejä "marketing's role", "marketing power" ja "marketing influence" (Wirtz ym., 2014). Nämä voidaan suomentaa markkinoinnin vaikutusvallaksi. Kotimaisten kielten keskuksen (2022) määritelmän mukaan vaikutusvalta tarkoittaa valtaa ja kykyä vaikuttaa johonkuhun tai johonkin. Erilaisista



käsitteistä huolimatta, markkinoinnin vaikutusvallan määritelmä on hyvin samankaltainen eri tutkimusten välillä ja tutkijoiden keskuudessa.

Wirtz ym. (2014) määrittävät markkinoinnin roolin (marketing's role within a firm) markkinointiosaston vaikutukseksi yrityksen menestyksen kannalta kriittiseen strategiseen päätöksentekoon verrattuna muihin osastoihin. Götz ym. (2013) puolestaan määrittävät markkinoinnin vaikutusvaltaisuuden (power of marketing) sen mukaan, kuinka paljon markkinointiosasto voi vaikuttaa muiden osastojen toimintaan, kuten prosesseihin ja keskeisiin päätöksiin, yrityksessä. Samankaltaisen määritelmän antoivat myös Homburg ym. (1999), jotka määrittivät markkinoinnin vaikutusvallan (marketing's influence) markkinointiosaston vallankäytöksi muihin osastoihin nähden yrityksen menestyksen kannalta tärkeissä asioissa. Tätä määritelmää mukaili myös Merlo (2011), joka määritteli markkinoinnin vaikutusvallan (marketing's influence) markkinointiosaston kyvyksi vaikuttaa yrityksen strategiseen suuntaan verrattuna muiden toimintojen vaikutuskykyyn. Verhoef ja Leeflang (2009) yhdistelivät useampia näkökulmia ja koostivat markkinoinnin vaikutusvallan (marketing department's influence) yhdistelmänä markkinoinnin koettua vaikuttavuutta verrattuna muihin yrityksen toimintoihin, johdon kunnioitusta markkinointia kohtaan ja markkinoinnin vaikutusvaltaa päätöksenteossa verrattuna muihin yrityksen toimintoihin. Nämä eri tutkimuksissa annetut määritelmät on tiivistetty taulukkoon 1.

Taulukko 1 Keskeiset määritelmät markkinoinnin vaikutusvallalle

Tutkimus	Tutkijat	Termi englanniksi	Määritelmä
Marketing's Influence Within the Firm	Homburg ym. (1999)	marketing's influence	Markkinointiosaston vallankäyttö muihin osastoihin nähden yrityksen menestyksen kannalta tärkeissä asioissa.
Understanding the Marketing Department's Influence Within the Firm	Verhoef & Leeflang (2009)	marketing department's influence	Markkinoinnin koettu vaikuttavuus verrattuna muihin yrityksen toimintoihin, johdon kunnioitus markkinointia kohtaan ja markkinoinnin vaikutusvalta päätöksenteossa verrattuna muihin yrityksen toimintoihin.
The influence of marketing from a power perspective	Merlo (2011)	marketing's influence	Markkinointiosaston kyky vaikuttaa yrityksen strategiseen suuntaan verrattuna muiden toimintojen vastaavaan kykyyn.
The Role of Sales and Marketing in Market-Oriented Companies	Götz ym. (2013)	power of marketing	Kuinka paljon markkinointiosasto voi vaikuttaa muiden osastojen toimintaan, kuten prosesseihin ja keskeisiin päätöksiin, yrityksessä.
The Role of Marketing in Today's Enterprises	Wirtz ym. (2014)	marketing's role within a firm	Markkinointiosaston vaikutus yrityksen menestyksen kannalta kriittiseen strategiseen päätöksentekoon verrattuna muihin osastoihin.

Näitä tulkintoja mukaillen, tässä tutkimuksessa markkinoinnin vaikutusvalta yrityksessä määritetään seuraavasti:

*Markkinoinnin vaikutusvalta yrityksessä tarkoittaa markkinointiosaston roolia yrityksen strategisessa päätöksenteossa ja yrityksen menestyksen kannalta kriittisissä toiminnoissa.*

Organisaatioteorioiden joukosta voidaan tunnistaa kolme teoriaa, jotka antavat pohjan yrityksen eri osien ja osastojen välisen vaikutusvallan teoreettiselle viitekehykselle: strateginen kontingenssiteoria (strategic contingency theory), institutionaalinen organisaatioteoria (institutional theory) sekä resurssiriippuvuusteoria (resource dependence theory).

Strateginen kontingenssiteoria pohjautuu ajatukseen, jonka mukaan yritykselle järkevä tapa organisoitua riippuu tilanne- ja ympäristötekijöistä, ja osaston vaikutusvalta syntyy sen kyvystä selviytyä epävarmuuden, korvattavuuden ja keskeisyyden osalta mukautumalla strategisiin ympäristötekijöihin (Hickson, Hinings, Lee, Schneck & Pennings, 1971). Esimerkiksi se, miten epävarma ja muuttuva markkinatilanne on, voi vaikuttaa markkinoinnin samaan vaikutusvalttaan yrityksessä (Homburg ym., 1999).

Institutionaalinen organisaatioteoria puolestaan perustuu siihen, että yrityksen toimintamallit ja prosessit pohjautuvat sääntöihin, normeihin ja matkimiseen, ja sitä kautta organisaatiot muuttuvat keskenään entistä samankaltaisemmiksi, mikä ei välttämättä edistä niiden tehokkuutta (DiMaggio & Powell, 1983). Eri osastojen roolit ja toimintatavat voivat siis pohjautua esimerkiksi yrityksen sääntöihin tai tottumuksiin, ja olla näin ollen myös tehottomia yrityksen menestymisen kannalta. Tämä voi näkyä myös eri osastojen saamassa vaikutusvallassa. Yksi esimerkki markkinoinnin vaikutusvalttaan yhteydessä olevasta institutionaalisesta tekijästä on toimitusjohtajan markkinointitausta: tutkimuksissa on osoitettu, että jos yrityksen toimitusjohtajalla on markkinointitausta, myös markkinointiosaston vaikutusvalta on yleensä suurempi yrityksessä (Homburg ym., 1999; Merlo ym., 2012; Wirtz ym., 2014). Toisaalta tälle yhteydelle ei ole löydetty tukea kaikissa tutkimuksissa: Verhoef ja Leeflang (2009) alankomaalaisille yrityksille tehdyssä tutkimuksessa ja Walsh & Lipinski (2009) pieniin ja keskisuuriin yrityksiin keskittyneessä tutkimuksessa ei löydetty merkittävää yhteyttä toimitusjohtajan markkinointitausta ja markkinoinnin vaikutusvallan väliltä.

Resurssiriippuvuusteoria taas perustuu siihen, että yritys tarvitsee resursseja selviytyäkseen, ja jotta yritys saa käyttöönsä näitä resursseja sen on pystyttävä liittoutumaan muiden toimijoiden kanssa. Tätä kautta syntyy valta-asetelma, jossa resurssin omaajalla on valtaa resurssin tarvitsijaan nähden. (Pfeffer & Salancik, 1978.) Esimerkiksi markkinoinnin omaama markkinatieto ja asiakasymmärrys voisivat olla tällaisia yritykselle tärkeitä resursseja, joita muilla organisaation osastoilla ei ole hallussaan, ja sen myötä markkinointiosasto voi saada itselleen lisää valtaa yrityksessä (Hughes, Le Bon & Malshe, 2012; Moorman & Rust, 1999; Webster, 1992; Wirtz ym., 2014).

Näiden organisaatioteorioiden kautta voidaan ymmärtää sitä, miten yrityksen eri osastot ja toiminnot muodostuvat, miten ne toimivat ja millainen vaikutusvalta kullakin osastolla on yrityksessä. Ne toimivat pohjana myös useimmille markkinoinnin vaikutusvaltaa selittäville teoriomalleille.

Markkinointi toimii tärkeässä roolissa yrityksen menestyksen kannalta. Vahva markkinointiosasto vahvistaa yrityksen markkinaorientaatiota eli kykyä tulkita markkinassa tapahtuvia muutoksia ja reagoida niihin, sekä luoda kannattavaa liiketoimintaa asettamalla arvon tuottaminen asiakkaalle liiketoiminnan keskiöön. (Verhoef & Leeflang, 2009; Verhoef ym., 2011; Wirtz ym., 2014).

Markkinoinnin positiiviset vaikutukset eivät kuitenkaan rajaudu vain markkinaorientaation edistämiseen, vaan vahva markkinointiosasto voi parantaa myös asiakassuhteiden hallintaa, taloudellista suoriutumista (Homburg ym., 2014; Moorman & Rust, 1999) ja uusien tuotteiden lanseerauksen onnistumista yrityksessä (Moorman & Rust, 1999). Vahva markkinointiosasto ja markkinoinnin edustus yrityksen johtoryhmässä auttavat myös estämään lyhytnäköistä johtamista (myopic management), jonka on osoitettu olevan yhteydessä yrityksen omistaja-arvon laskuun (Srinivasan & Ramani, 2019).

Tutkimuksissa on osoitettu, että vahva markkinointiosasto vaikuttaa positiivisesti yrityksen suorituskykyyn. Tutkimusten mukaan markkinointiosaston vaikutusvaltaisuus yrityksessä on yhteydessä sekä suoraan (Verhoef ym., 2011; Wirtz ym., 2014) että välillisesti markkinaorientaation kautta (Verhoef & Leeflang, 2009; Verhoef ym., 2011; Wirtz ym., 2014) yrityksen suorituskykyyn. Lisäksi on todettu, että vahva markkinointiosasto johtaa vahvempaan markkinaorientaatioon, joka puolestaan vaikuttaa positiivisesti yrityksen suoriutumiseen markkinointistrategian toteutuksen onnistumisen sekä asiakassuhteiden paremman hallinnan kautta (Krush ym., 2015).

Vahva markkinointiosasto auttaa siis todistetusti yrityksiä suoriutumaan paremmin useiden mekanismien kautta, joista markkinaorientaatio on yksi tutkituimmista. Markkinoinnin pelätään kuitenkin menettäneen vaikutusvaltaansa yrityksissä. Vahvan markkinointiosaston tuomien lukuisten edellä esitettyjen hyötyjen vuoksi markkinoinnin vaikutusvallan heikkeneminen on erittäin huolestuttavaa. Markkinoinnin vaikutusvallan heikkeneminen ja sen painopisteen siirtyminen strategisesta taktiseen päätöksentekoon on herättänyt keskustelua erityisesti vuosituhaten taitteessa ja sen jälkeen (Oliveira & Luce, 2020; Wirtz ym., 2014).

Väitteelle siitä, että markkinointi on menettänyt vaikutusvaltaa yrityksissä, on löydetty tukea tutkimustulosten kautta (esimerkiksi Homburg ym., 2014; Verhoef & Leeflang, 2009; Verhoef ym., 2011). Tutkijoiden keskuudessa on herättänyt huolta erityisesti se, että markkinointi on tutkimustulosten mukaan menettänyt päätösvaltaa juuri yrityksen strategisissa toiminnoissa, kuten hinnoittelussa ja jakelussa (Homburg ym., 2014; Verhoef & Leeflang, 2009; Verhoef ym., 2011) sekä tuotekehityksessä, yrityksen kohdemarkkinoiden valinnassa ja suurissa investointipäätöksissä (Homburg ym., 2014; Homburg ym., 1999). On myös osoitettu, että monet aiemmin selkeästi markkinoinnin vastuulle kuulu-

neet päätökset ovat siirtyneet yhä enemmän myynnin vastuulle (Homburg ym., 2014).

Toisaalta myös eriäviä näkemyksiä ja tuloksia on esitetty: Feng ym. (2015) totesivat markkinoinnin roolin vahvistuneen amerikkalaisissa yrityksissä 16 vuoden seurantajakson aikana vuoteen 2008 asti. Merlo ym. (2012) puolestaan vertasivat tutkimuksensa tuloksia samalla menetelmällä toteutettuihin Homburg ym. (1999) sekä Verhoef ja Leeflang (2009) tutkimuksiin ja havaitsivat, että suurimassa osassa mitatuista vaikutusvaltaa indikoivista tekijöistä markkinointi oli kasvattanut päätösvaltaansa. Toki kyseessä oli eri aineisto eli vertailua ei voitu tehdä markkinoinnin vaikutusvallan kehitystä samoissa yrityksissä.

Se, mihin suuntaan markkinoinnin vaikutusvalta on yrityksissä viime vuosina kehittynyt, ei siis ole yksiselitteistä ja eri tutkimusten tulokset ovat keskenään osittain ristiriitaisia. Seuranta-ajankohdalla, mittaustavalla, kohde-markkinalla ja muilla yrityksen tilanteeseen liittyvillä tekijöillä voikin olla vaikutusta siihen, miten markkinoinnin vaikutusvallan nähdään kehittyneen ajan saatossa. Lisäksi keskenään ristiriitaisen tutkimustulosten taustalla voi vaikuttaa osittain tutkimuksissa käytetyt melko pienet tutkimusotannot sekä pitkittäisen tutkimusdatan hankala saatavuus (Feng ym., 2015).

Tutkimustulokset antavat kuitenkin selkeitä viitteitä siitä, että markkinoinnilla on todistettusti vaikutusta yrityksen tulokseen, mutta samaan aikaan markkinointi on ainakin jossain määrin menettänyt vaikutusvaltaansa yrityksen sisäisessä päätöksenteossa (Oliveira & Luce, 2020). Tämän vuoksi on tärkeää ymmärtää, mitkä tekijät vahvistavat ja toisaalta heikentävät markkinoinnin vaikutusvaltaa yrityksissä.

Seuraavissa kappaleissa esitellään erilaisia tapoja mitata markkinoinnin vaikutusvaltaa sekä asioita, joiden on osoitettu olevan yhteydessä markkinoinnin vaikutusvallan vahvistumiseen ja heikentymiseen yrityksissä.

### **2.1.1 Markkinoinnin vaikutusvallan mittaaminen**

Homburg ym. (1999) mukaan markkinointiosaston vaikutusvaltaa on tutkittu jo 80- ja 90-luvuilla, mutta tutkimukset ovat keskittyneet pääasiassa ilmiön kontekstuaaliseen ymmärtämiseen ja vähäisissä empiirisissä tutkimuksissa otannot ovat keskittyneet pieneen määrään yrityksiä. Yhden ensimmäisistä määrällisistä mittaustavoista markkinoinnin vaikutusvallalle yrityksessä ovat kehittäneet Homburg ja hänen kollegansa (1999) tutkiessaan eri osastojen vaikutusvaltaa suhteessa markkinointiosaston vaikutusvaltaan ja niihin liittyviä ympäristötekijöitä. Heidän mallinsa perustuu strategiseen kontingenssiteoriaan ja institutionaaliseen organisaatioteoriaan. Kuten edellisessä kappaleessa kerrottiin, näiden teorioiden mukaan organisaation toimintaan vaikuttavat ympäristön aiheuttamat epävarmuustekijät, joihin yrityksen toiminta mukautuu (Hickson ym., 1971), ja toisaalta se, että yrityksen toimintamallit perustuvat vakiintuneisiin prosesseihin ja normeihin, vaikka ne eivät olisikaan yrityksen toiminnan kannalta tehokkaita (DiMaggio & Powell, 1983). Homburg tutkimusryhmineen (1999) sisällytti tutkimusmalliinsa ulkoisia muuttujia (mm. markkinan muutosalttius), sisäisiä muuttujia (mm. yrityksen valitsema kilpailustrategia ja asiakas-

keskeisyys) sekä institutionaalisia muuttujia (mm. toimitusjohtajan markkinointitaitausta), joiden yhteyttä markkinoinnin vaikutusvaltaan he selvittivät.

Homburg ym. (1999) valitsivat 11 strategisesti merkityksellistä tekijää, joiden päätöksenteosta yrityksen eri osastot ovat vastuussa, ja jotka eivät tyypillisesti kuulu vain yhden osaston vastuulle. Nämä tekijät ovat:

- Hinnoittelupäätökset,
- jakelustrategiaan liittyvät päätökset,
- yksikön strategiseen suuntaan liittyvät päätökset,
- päätökset suurista investoinneista,
- päätökset mainosviestinnästä,
- päätökset uusille maantieteellisille alueille laajentamisesta,
- päätökset strategisista kumppaneista,
- päätökset uusien tuotteiden kehittämisestä,
- päätökset asiakastyytyväisyyden mittaamisen menetelmistä,
- päätökset asiakastyytyväisyyden kehittämisen toimenpiteistä ja
- päätökset asiakaspalvelun ja -tuen suunnittelusta.

Vastaajan pitää jakaa kunkin tekijän kohdalla 100 pistettä eri osastojen välillä sen mukaan, kuinka paljon ne ovat vastuussa kyseisestä päätöksestä yrityksessä. Osastoina Homburg ym. (1999) käyttivät markkinointiosaston lisäksi neljää muuta osastoa: myynti-, toiminnallinen, talous- sekä tutkimus- ja kehitysosasto. Tätä mittaustapaa on käytetty ja sovellettu sittemmin paljon markkinoinnin vaikutusvallan tutkimisessa. Sitä ovat hyödyntäneet muun muassa Homburg ym. (2014), Merlo ja Auh (2009), Merlo ym. (2012), Verhoef ja Leeflang (2009) sekä Walsh ja Lipinski (2009) tutkimuksissaan.

Homburg ym. (1999) mittausmallin hyötynä on se, että se kertoo markkinoinnin vaikutusvallan suhteessa yrityksen muihin osastoihin ja paljastaa myös, minkä toimintojen kanssa markkinointi ”kilpailee” päätösvallassa. Toisaalta mallin heikkoutena voidaan pitää sitä, että se rajoittuu vain tiettyihin tekijöihin liittyvään valtaan/päätöksentekoon, jotka eivät välttämättä sellaisenaan ole saman arvoisia tai yhtä relevantteja kaikkien yritysten näkökulmasta.

Niin ikään Feng ym. (2015) kehittivät uuden tavan mitata markkinoinnin vaikutusvaltaa, joka perustui Homburg ym. (1999) mallista poiketen toissijaisen tutkimusaineiston käyttöön. He tutkivat 612 yhdysvaltalaisen julkisen yhtiön markkinoinnin vaikutusvallan ja markkinoinnin kyvykkyyden kehitystä sekä niiden vaikutusta yrityksen tulokseen vuosien 1993–2008 välillä. He määrittivät viisi eri tekijää, joiden kautta markkinoinnin vaikutusvaltaa näissä yrityksissä mitattiin:

- markkinoinnin edustajien määrä yrityksen johtoryhmässä,
- markkinoinnin edustajien saamat palkkiot suhteessa kaikkien johtoryhmässä toimivien palkkioihin,
- korkein hierarkkinen sijoitus, joka markkinoinnin edustajalla on johtoryhmässä tittelin perusteella,
- kaikkien johtoryhmässä toimivien markkinoinnin edustajien yhteenlaskettu hierarkkinen taso ja

- markkinoinnille kuuluvat vastuualueet johtoryhmän edustajien tittleiden perusteella.

Feng ym. (2015) mittausmalli markkinoinnin vaikutusvallalle pohjautuu siihen, miten hyvin markkinointi on edustettuna yrityksen ylimmässä johdossa. Mallin etuna on se, että käyttämällä toissijaista tutkimusaineistoa saadaan helpommin laaja otanta, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi voidaan seurata helpommin vaikutusvallan pitkän aikavälin kehitystä.

Götz ym. (2013) tutkivat markkinointi- ja myyntiosastojen vaikutusvaltaa ja niihin vaikuttavia tekijöitä yrityksissä. Heidän mukaansa yrityksen sisäisten osastojen vaikutusvallassa on kyse siitä, miten paljon osasto pystyy vaikuttamaan muiden osastojen toimintaan yrityksen sisällä, yrityksen toiminnalle tärkeisiin prosesseihin ja tärkeään päätöksentekoon. He loivat osana tutkimustaan osastojen vaikutusvaltaa havainnollistavan mittariston, joka pohjautuu aiempaan tutkimusaineistoon aiheesta, markkinoinnin ja myynnin ammattilaisten haastatteluihin, akatemisten asiantuntijoiden arviointeihin sekä tilastolliseen laskentaan. Tuloksena Götz ym. (2013) esittivät viisi tekijää, joiden kautta markkinointi- tai myyntiosaston vaikutusvalta, tai vaikutusvallan puute, ilmenevät yrityksessä. Näihin tekijöihin lukeutuvat:

- hoitaako osasto asiakkuuksien hallintaa,
- onko osastolla jäseniä yrityksen johtoryhmässä,
- hallitseeko osasto johtoryhmälle tärkeää tietoa,
- onko osastolla vastuuta yrityksen pitkän aikavälin päätöksenteosta ja
- onko osastolla vaikutusta yrityksen toimintaan.

Näiden tekijöiden perusteella selviää, kuinka vahva vaikutusvalta markkinointi- tai myyntiosastolla on yrityksen tai strategisen tulosityksikön toimintaan. Muutkin aiheita tutkineet ovat sittemmin käyttäneet näitä tekijöitä mitatessaan markkinointiosaston vaikutusvaltaisuutta, esimerkiksi Wirtz ym. (2014).

Tässä tutkimuksessa päätettiin soveltaa Götz ym. (2013) kehittämää ja Wirtz ym. (2014) käyttämää mallia, koska sen avulla voidaan mitata yksinkertaisesti markkinoinnin vaikutusvaltaa yrityksen strategisesti tärkeässä päätöksenteossa ja se soveltuu hyvin tutkimusongelman selvittämiseen sekä ensisijaisen tutkimusaineiston keräämiseen.

### **2.1.2 Markkinoinnin vaikutusvaltaa edistävät ja heikentävät asiat**

Sen selvittämisen lisäksi, onko markkinoinnin vaikutusvalta kasvanut vai heikentynyt, on tärkeää tunnistaa, mitkä tekijät ja mekanismit markkinoinnin vaikutusvallan taustalla toimivat ja miksi markkinoinnin vaikutusvallalla on merkitystä yrityksen menestykselle.

Strategiseen kontingenssiteoriaan perustuen on tutkittu paljon erilaisia yrityksen ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa siihen, paljonko markkinointi saa vaikutusvaltaa yrityksessä. Oliveira ja Luce (2020) tunnistivat tätä aiheita käsittelevien tieteellisten tutkimusten joukosta markkinoinnin vaikutusvaltaa edistäviä tekijöitä, jotka voidaan jakaa kahteen ryhmään: sisäiset

tekijät/kyvykkyydet ja ulkoiset ympäristötekijät. Sisäisistä tekijöistä ja kyvykkyyksistä, jotka vahvistavat markkinoinnin vaikutusvaltaa, tutkimustulokset ovat melko yhtenäisiä ja niihin lukeutuvat mm. markkinoinnin taloudellinen vastuunotto, innovatiivisuus, erilaistamisstrategian käyttö (hintastrategian sijaan) ja yhteys asiakkaisiin. Ulkoisten ja ympäristötekijöiden osalta tulokset eivät ole yhtä yhtenäisiä, mutta empiiristä tukea on löydetty ainakin kahden tekijän yhteydestä markkinoinnin vaikutusvaltaan: markkinoiden/toimintaympäristön muutosten tiheys ja niiden vaikea ennustettavuus.

Markkinoinnilla on suurempi merkitys sellaisissa yrityksissä, jotka toimivat nopeasti muuttuvassa markkinassa (Oliveira & Luce, 2020). Mitä enemmän markkinaympäristössä tapahtuu muutoksia ja mitä vaikeampia nämä muutokset ovat ennustaa, sitä enemmän valtaa markkinoinnilla näyttäisi olevan yrityksen päätöksenteossa - niin markkinointiin liittyvissä päätöksissä kuin ei-markkinointiin liittyvissä päätöksissä (Homburg ym., 1999). Toisaalta on myös osoitettu, että pelkkä markkinaympäristön muutosalttius ei vielä välttämättä lisää markkinoinnin merkitystä yrityksessä, vaan lisäksi vaaditaan markkinoinnin kyky selvittää hyvin tällaisessa muuttuvassa ympäristössä (Merlo, 2011).

Lisäämällä markkinoinnin taloudellista vastuunottoa, voidaan parantaa sen vaikutusvaltaa yrityksessä (Oliveira & Luce, 2020). Webster, Malter ja Ganesan (2005) mukaan kyvyttömyys mitata markkinoinnin tuottavuutta heikentää markkinoinnin vaikutusvaltaa. Tätä käsitystä tukevat myös Krush ym. (2015), Moorman ja Rust (1999), Verhoef ja Leeflang (2009) sekä Verhoef ym. (2011) tutkimukset, joissa on havaittu, että kyky osoittaa markkinoinnin taloudelliset tulokset vahvistaa markkinoinnin vaikutusvaltaa yrityksessä. Myös Lukovitz (2012) mukaan johtajat arvostavat markkinoijia, jotka ovat tulosorientoituneita ja jotka haluavat mitata markkinoinnin onnistumisen sen ROI:n kautta.

Markkinoinnilla ei kuitenkaan ole useinkaan kyvykkyyksiä osoittaa sen suoria taloudellisia vaikutuksia (Verhoef & Leeflang, 2009). Monet markkinoinnin tavoittelemat vaikutukset näkyvät pitkällä aikavälillä ja siksi toimenpiteiden linkittäminen lyhyen aikavälin taloudellisiin vaikutuksiin on hankalaa (Webster ym., 2005). Esimerkkejä tällaisista markkinoinnin pitkän aikavälin panostuksista ovat brändipääoman tai asiakastyytyvyyden kehittäminen (Verhoef & Leeflang, 2009). Panostusten konkreettisten vaikutusten näkyminen näillä osa-alueilla voi viedä vuosia ja siksi niihin tähtäävien toimenpiteiden taloudellisten tulosten osoittaminen vaatii markkinoinnilta tarkkaa suunnittelua ja seuranta.

Markkinoinnilla on suurempi vaikutus sellaisissa yrityksissä, jotka käyttävät erilaistamiseen perustuvaa strategiaa verrattuna sellaisiin yrityksiin, jotka käyttävät esimerkiksi hintastrategiaa (Oliveira & Luce, 2020; Verhoef & Leeflang, 2009). Markkinoinnin keskeiset kyvykkyydet, kuten markkinatuotteen tuottaminen, tuote- ja palvelutarjoaman erilaistaminen sekä tuotekehityksen nopeuttaminen, tukevat yrityksen innovatiivisuutta ja ovat tärkeässä roolissa yrityksen erilaistamisstrategian toteutumisessa ja kestävä kilpailuedun saavuttamisessa (Weerawardena, 2003). Jos yritys ei hae kilpailuetua kilpailijoista erottautumisen kautta vaan valitsee esimerkiksi strategiaksi hin-

nalla kilpailemisen, vähentää tämä markkinoinnin keskeisten kyvykkyyksien merkitystä yritykselle ja sitä kautta myös markkinoinnin vaikutusvaltaa.

Markkinoinnin kyky ymmärtää asiakkaita ja muuttaa tämä ymmärrys ratkaisuksi parantaa markkinoinnin vaikutusvaltaa yrityksessä (Moorman & Rust, 1999). Jos tälle näkemykselle ei ole tarvetta yrityksen ylimmän johdon strategia-työssä, myös markkinoinnin vaikutusvalta todennäköisesti kärsii: yritysten tuote- ja teknologiakeskeisyys aidon asiakas- ja markkinalähtöisen ajattelun ja strategian luonnin sijaan voi edesauttaa markkinointistrategian hajauttamista pois ylimmän johdon vastuulta (Webster ym., 2005). Tämä voi näkyä myös markkinoinnin vastuualueiden kaventumisena ja sitä kautta jälleen markkinoinnin vaikutusvallan heikkenemisenä: mitä kapeammat vastuualueet ja pienemmät resurssit markkinoinnilla on yrityksessä, sitä pienempi on myös markkinoinnin vaikutusvalta (Wirtz ym., 2014). On myös löydetty viitteitä siitä, että markkinoinnilla on kapeammat vastuualueet ja heikompi rooli pienissä yrityksissä verrattuna suuriin yrityksiin (Homburg ym., 1999; Walsh & Lipinski, 2009).

Markkinointiosaston innovatiivisuus lisää sen vaikutusvaltaa yrityksen päätöksenteossa (Krush ym., 2015; Oliveira & Luce, 2020; Verhoef & Leeflang, 2009). Innovatiivisuus asiakasarvon luomisessa on yksi tärkeimmistä tekijöistä yrityksen erilaistamisessa sen kilpailijoista ja markkinoinnilla on tässä tärkeä rooli (Weerawardena, 2003). Markkinoinnin innovatiivisuus ilmenee sen osallistumisena uusien tuotteiden kehittämiseen yrityksessä (Verhoef & Leeflang, 2009). Markkinointi hankkii tietoa markkinasta ja tuo sen yrityksen arvoa luovien toimintojen käyttöön sekä koordinoi yrityksen tuotteiden ja palveluiden tuottamista asiakkaille (Weerawardena, 2003).

Toisaalta on myös osoitettu, että markkinoinnin ja myynnin yhteistyö parantaa innovatiivisuutta: näiden toimintojen yhteistyön kautta saadaan esimerkiksi tehostettua markkinoinnin kykyä osallistaa juuri oikeat ja sopivimmat asiakkaat tuote- ja palvelukehitykseen, jolloin myös sen tulokset parantuvat. Tämän on osoitettu olevan erityisen tehokas toimintatapa voimakkaasti muuttuvassa markkinaympäristössä. (Keszey & Biemans, 2016.)

Yhteenvetona edellä esitetyistä teorioista ja tutkimustuloksista voidaan todeta, että markkinoinnin vaikutusvaltaan liittyviä tekijöitä ja eri vaikutusmekanismeja on paljon. Tässä tutkimuksessa päätettiin perehtyä tarkemmin markkinoinnin vastuualueiden, taloudellisen vastuunoton sekä markkinoinnin ja myynnin yhteistyön vaikutukseen markkinoinnin saamaan vaikutusvaltaan yrityksessä. Näiden tekijöiden on osoitettu vaikuttavan markkinoinnin vaikutusvaltaan yrityksessä, mutta niiden vaikutusta ei ole tutkittu samanaikaisesti ja toisaalta Suomen kontekstissa.

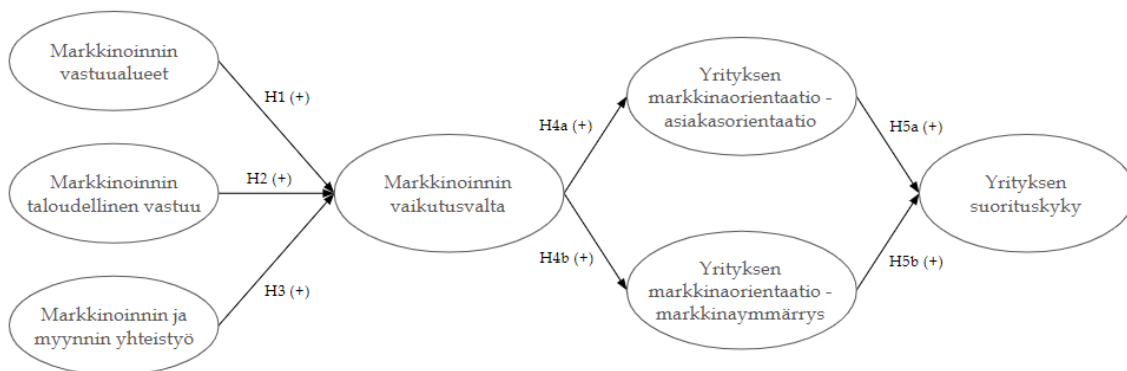
Lisäksi päätettiin tutkia, miten markkinoinnin vaikutusvalta liittyy yrityksen markkinaorientaatioon ja sitä kautta yrityksen tulokseen. Kontrollimuuttujiksi valittiin aiempien tutkimusten perusteella yrityksen koko (Homburg ym., 2014; Verhoef & Leeflang, 2009; Wirtz ym., 2014) sekä yrityksen kohderyhmä (B2C, B2B tai molemmat) (Verhoef & Leeflang, 2009; Verhoef ym., 2011; Walsh & Lipinski, 2009). Näiden lisäksi kartoitettiin myös markkinointiorganisaation



koko, jotta voidaan varmistaa, että kaikissa vastaajayrityksissä on olemassa jonkinlainen markkinointiorganisaatio, jonka vaikutusvaltaa voidaan arvioida.

## 2.2 Tutkimusmalli ja hypoteesit

Alla havainnollistettuna tutkimusmalli ja hypoteesien mukaiset riippuvuudet eri tekijöiden välillä. Selittävinä muuttujina mallissa ovat markkinoinnin vastualueet, markkinoinnin taloudellinen vastuu sekä markkinoinnin ja myynnin yhteistyö. Selitettävänä muuttujina ovat markkinoinnin vaikutusvalta yrityksessä, yrityksen markkinaorientaation asiakasorientaation ulottuvuus ja markkinaymmärryksen ulottuvuus sekä yrityksen suorituskyky.



Kuva 1 Tutkimusmalli ja asetettujen hypoteesien havainnollistaminen

Tutkimushypoteesit:

H1: Markkinoinnin vastualueilla on positiivinen yhteys markkinoinnin vaikutusvalttaan yrityksessä.

H2: Markkinoinnin taloudellisella vastuulla on positiivinen yhteys markkinoinnin vaikutusvalttaan yrityksessä.

H3: Markkinoinnin ja myynnin yhteistyöllä on positiivinen yhteys markkinoinnin vaikutusvalttaan yrityksessä.

H4a: Markkinoinnin vaikutusvallalla on positiivinen yhteys yrityksen asiakasorientaatioon.

H4b: Markkinoinnin vaikutusvallalla on positiivinen yhteys yrityksen markkinaymmärrykseen.

H5a: Yrityksen asiakasorientaatiolla on positiivinen yhteys yrityksen suorituskykyyn.

H5b: Yrityksen markkinaymmärryksellä on positiivinen yhteys yrityksen suorituskykyyn.

## 2.2.1 Markkinoinnin vastualueet

Markkinoinnin vastualueet tarkoittavat toimintoja, joiden hoitamisesta markkinointi on vastuussa yrityksessä. Markkinoinnin vastualueet vaihtelevat eri yritysten välillä riippuen muun muassa yrityksen strategiasta. (Webster, 1992.)

Markkinoinnin vastuulle kuuluvia tehtäviä on kartoitettu lukuisissa tutkimuksissa. Wirtz ym. (2014) tutkivat markkinoinnin vastuulle kuuluvia kokonaisuuksia tutkimuksessaan, johon vastasi 312 yrityksen johtotehtävissä toimivaa työntekijää Pohjois-Amerikasta, Euroopasta ja Aasiasta. Vastaajia pyydettiin arvioimaan 12 toimintoa sen mukaan, kuuluvatko ne markkinoinnin vastuulle. Vahvimmin markkinoinnin vastuulle kuuluivat vastausten mukaan mainonta (advertising) ja brändi (brand). Kaikki 12 tutkimuksessa listattua vastuualuetta koettiin kuuluvan jossain määrin markkinoinnin vastuulle (asteikolla 1=täysin eri mieltä - 7=täysin samaa mieltä vastausten keskiarvot yli 4). Heikointen markkinoinnin vastuulle koettiin kuuluvan mitatuista tehtävistä jakelun (distribution) ja viestinnän (public relations).

Osittain samansuuntaisen tuloksen sai Moorman vuoden 2020 CMO Surveyssa, jossa brändi ja mainonta nousivat yleisimmiksi vastuiksi, joita markkinoinnilla on yrityksessä 25 eri tehtäväkokonaisuuden listauksesta. Seuraavaksi yleisimpiä vastuita olivat digimarkkinointi (digital marketing), sosiaalinen media (social media), viestintä (public relations) ja markkinoinnin analyytiikka (marketing analytics).

Homburg ym. (2014) tutkivat markkinoinnin ja yrityksen muiden osastojen (myynti, tutkimus ja kehitys, yleisjohto, talous) välisten vastualueiden kehitystä vuosien 1996–2013 välillä. Vahvin päätösvalta markkinoinnilla oli heidän tulostensa mukaan mainonnan suunnittelussa (advertising messages), asiakastyytyväisyyden mittaamisessa (customer satisfaction measurement) ja asiakastyytyväisyyden kehittämisessä (customer satisfaction improvement programs), ja näissä kolmessa toiminnossa markkinoinnin päätösvalta on myös säilynyt tai kasvanut läpi tarkastelujakson.

Vastaavan kaltainen vertailu on toteutettu myös Verhoef ja Leeflang (2009) tutkimuksessa. Myös heidät tutkimuksessaan vahvin päätösvalta markkinoinnilla oli mainonnassa, asiakastyytyväisyyden mittaamisessa ja kehittämisessä, samoin kuin Homburg ym. (2014) tuloksissa, sekä näiden lisäksi segmentoinnissa, kohdentamisessa ja positioinnissa sekä asiakassuhteissa ja asiakasuskollisuusohjelmissa, joita Homburg ym. (2014) tutkimuksessa ei mitattu.

Markkinoinnin vastualueet eivät ole irrallaan muiden yrityksen toimintojen vastuista ja tyypillisesti eniten päällekkäisyyttä markkinoinnilla on myyntiosaston vastuiden kanssa (Homburg ym., 2014; Verhoef & Leeflang, 2009). Lisäksi tutkimuksissa on löydetty viitteitä siitä, että markkinoinnin rooli on heikompi pienissä yrityksissä verrattuna suuriin yrityksiin ja monet markkinoinnin ydintehtävät, kuten asiakastyytyväisyyden kehittäminen ja markkinoinnin strategiset päätökset, kuuluvat pienissä yrityksissä jopa enemmän myynnin vastuukenttään (Homburg ym., 1999; Walsh & Lipinski, 2009).

Markkinoinnin vastuualueet heijastavat sitä, miten paljon yrityksessä arvostetaan markkinointia ja miten merkittävässä roolissa markkinointia pidetään yrityksen toiminnan kannalta. Mitä enemmän vastuuta markkinoinnilla on yrityksessä, sitä suurempi on myös markkinointiosaston vaikutusvalta (Wirtz ym., 2014). Markkinoinnin vaikutusvallan on osoitettu olevan voimakkaammin riippuvainen markkinoinnin vastuualueista yrityksissä, joissa työskentelee alle 10 000 henkilöä, verrattuna tätä suurempiin yrityksiin (Wirtz ym., 2014). Valtaosa suomalaisista yrityksistä lukeutuu tähän alle 10 000 työntekijän kategoriaan (Tilastokeskus, 2022). Näin ollen tälle tutkimukselle asetetaan seuraava hypoteesi:

**H1: Markkinoinnin vastuualueilla on positiivinen yhteys markkinoinnin vaikutusvaltaan yrityksessä.**

## 2.2.2 Markkinoinnin taloudellinen vastuu

Verhoef ja Leeflang (2009) määrittävät taloudellisen vastuun (accountability) kyvyksi linkittää markkinoinnin strategia ja toimenpiteet taloudellisiin tuloksiin. Moorman ja Rust (1999) puolestaan määrittävät taloudellisen vastuun yrityksen toimenpiteiden ja niiden tuottavuuden väliseksi linkiksi. Marketing Accountability Standards Board (2016) määritelmän mukaan markkinoinnin taloudellinen vastuu (marketing accountability) tarkoittaa mittareiden käyttöä yrityksen markkinointitoimien yhdistämiseksi taloudellisesti merkityksellisiin tuloksiin ja kasvuun.

Näitä määritelmiä mukaillen tässä tutkimuksessa markkinoinnin taloudellinen vastuu määritetään seuraavasti:

*Markkinoinnin kyky osoittaa markkinoinnin toimenpiteiden ja suunnitelmiensa taloudelliset tulokset.*

Markkinoinnin tuloksellisuuden mittaaminen ei ole aivan yksinkertaista, sillä monet markkinoinnin vaikutukset konkretisoituvat vasta pitkällä aikavälillä. Lisäksi markkinoinnin toimenpiteiden vaikutuksia ei voida johtaa useinkaan aivan suoraan taloudellisiin tuloksiin, vaan rinnalla vaikuttaa useita muita välillisiä muuttujia, kuten asiakastyytyväisyys. (Webster ym., 2005.)

Markkinoinnin kyvyllä mitata sen toimenpiteiden vaikutukset on osoitettu olevan positiivinen yhteys esimerkiksi yrityksen tulokseen sekä toimitusjohtajan tyytyväisyyteen markkinointia kohtaan (O'Sullivan & Abela, 2007). Verhoef ja Leeflang (2009) tutkivat alankomaalaisten yritysten markkinointi- ja talousjohtoa, ja kartoittivat sekä haastatteluilla että kyselyllä yritysten markkinointiosastojen vaikutusvaltaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Heidän tutkimuksensa osoittaa, että markkinoinnin tulosvastuullisuus, eli kyky mitata markkinoinnin toimenpiteiden taloudellisia tuloksia ja kantaa vastuuta niistä, parantaa markkinointiosaston vaikutusvaltaa yrityksessä. Sama tulos saatiin myös kahdessa myöhemmässä tutkimuksessa, jossa käytettiin samaa mittausmenetelmää, ja joista toisen aineisto kerättiin seitsemästä maasta: Saksasta, Hollannista, UK:sta,

Israelista, USA:sta, Ruotsista sekä Australiasta (Verhoef ym., 2011) ja toisen USA:sta (Krush ym., 2015).

Markkinoinnin merkitystä yrityksessä voidaan siis kasvattaa keskittymällä entistä vahvemmin eri toimenpiteiden ja osa-alueiden taloudellisiin vaikutuksiin ja kantamalla entistä enemmän vastuuta niistä (Moorman & Rust, 1999). Mittaamisen lisäksi on keskeistä, että markkinoinnin tulokset raportoidaan myös muulle organisaatiolle, erityisesti yrityksen johtoryhmälle, jotta markkinoinnin rooli ja vaikuttavuus yrityksen tulokseen ei jää huomiotta (Järvinen & Karjaluoto, 2015).

Askelia markkinoinnin taloudellisen tulosten osoittamisen suuntaan on jo otettu: Moorman (2020) kartoituksen mukaan yritykset aikovat käyttää tulevaisuudessa aiempaa enemmän perinteisiä taloudellisia mittareita, kuten myynti (sales) ja tuotto (profits) markkinoinnin tulosten mittaamisessa pitkän aikavälin tulosta ennustavien mittareiden lisäksi tai sijaan (esim. NPS, customer lifetime value). Myös suomalaisyrityksissä on havaittu samansuuntaisia muutoksia: Frösén, Tikkanen, Jaakkola ja Vassinen (2013) tutkivat suomalaisyritysten markkinoinnin tuloksen arvioinnissa käyttämiä mittareita ja tutkimuksen perusteella käytetyimpien mittareiden joukossa oli perinteisempien markkinoinnin mittareiden lisäksi taloudelliseen tulokseen liittyviä mittareita, kuten myynti, voitto ja kate.

Toisaalta markkinoinnin fokusta ei ole kannattavaa siirtää liikaa lyhyen aikavälin tulosten mittaamiseen: markkinointijohto uskoo, että markkinoinnin tärkeimmät menoterät ovat pitkän aikavälin investointeja kasvuun ja tuottavuuteen. Lyhyen aikavälin myynnillisillä tuloksilla ei ole suurta merkitystä, jos ne eivät ole osa pitkän aikavälin kannattavaa kasvua. Siksi markkinoinnissa kannattaakin etsiä sopivia mittareita kuvaamaan myös sen tuomia pitkän aikavälin tuottoja. (Webster ym., 2005.)

**H2: Markkinoinnin taloudellisella vastuulla on positiivinen yhteys markkinoinnin vaikutusvaltaan yrityksessä.**

### 2.2.3 Markkinoinnin ja myynnin yhteistyö

Jotta yritys pystyy luomaan asiakasarvoa, täytyy eri organisaation osien, kuten myynnin ja markkinoinnin, toimia yhdessä ja valjastaa niiden resurssit synergiseksi kokonaisuudeksi kilpailuedun saavuttamiseksi. Markkinoinnin ja myynnin toimimaton yhteistyö luo kuitenkin usein esteen tällaisen asiakasarvon ja kilpailuedun syntymiselle. (Hughes ym., 2012.)

Markkinoinnin ja myynnin yhteistyöhön liittyvä käsitteistö on moninaista ja tutkimusala on vaivannut selkeiden määritelmien puute: käsitteillä viitataan eri tutkimuksissa hieman eri asioihin (Biemans, Malshe & Johnson 2022). Osastojen välistä yhteistyötä käsittelevissä tutkimuksissa käytetään usein käsitettä osastojen välinen integraatio (interdepartmental integration), jolla viitataan osastojen väliseen moniulotteiseen yhdistymiseen (Kahn, 1996). Rouziès ym. (2013) määrittivät markkinoinnin ja myynnin integraation (sales-marketing in-

tegration) dynaamiseksi prosessiksi, jossa kaksi toiminnallista aluetta luovat enemmän arvoa yritykselle toimimalla yhdessä kuin toimimalla erillään.

Markkinoinnin ja myynnin integraation voidaan katsoa sisältävän kaksi toisistaan eroavaa alatasoa: yhteistyön (collaboration) ja vuorovaikutuksen (interaction). Yhteistyö viittaa tahtoon perustuvaan ja sääntelemättömään toimintaan, jossa eri osastot jakavat esimerkiksi yhteisen vision ja tavoitteet keskenään. Vuorovaikutus taas viittaa rakenteelliseen ja muodollisesti koordinoituun toimintaan eri osastojen välillä, kuten kokouksiin, asiakirjojen jakoon tai työryhmiin. (Kahn, 1996.)

Le Meunier-FitzHugh & Piercy (2007), määrittivät myynnin ja markkinoinnin välisen yhteistyön (collaboration between sales and marketing) tasoksi, jolla organisaation jäsenet painottavat yhteistyötä toiminnassa ja päätöksenteossa. Tämä tulkinta vastaa Kahnin (1996) määritelmää osastojen välisestä yhteistyöstä, sillä se pohjautuu osastojen jäsenten haluun painottaa yhteistyötä toiminnassaan ja päätöksenteossaan, eikä niinkään koordinoituihin tapoihin toimia yhdessä.

Le Meunier-FitzHugh'n ja Piercyn (2007) sekä Kahnin (1996) määritelmiä mukaillen tässä tutkimuksessa markkinoinnin ja myynnin yhteistyö määritellään seuraavasti:

*Markkinointi- ja myyntitiimien jäsenet painottavat niiden välistä yhteistyötä toiminnan suorittamisessa ja päätöksenteossa.*

Markkinoinnin ja myynnin välisestä yhteistyöstä on hyötyä yritykselle: markkinoinnin ja myynnin yhteistyön on osoitettu olevan yhteydessä yrityksen parempaan suorituskykyyn (Le Meunier-FitzHugh & Lane, 2009; Le Meunier-FitzHugh & Piercy, 2007). Yrityksen eri osastojen välisen yhteistyön on todistettu vaikuttavan positiivisesti muun muassa markkinoinnin analytiikan käyttöön yrityksessä (use of marketing analytics) ja yrityksen ketteryyteen reagoida ja mukautua markkinan muutoksiin (market agility), ja olevan tätä kautta yhteydessä myös yrityksen suorituskykyyn (Liang ym. 2022). Lisäksi markkinoinnin ja myynnin välinen yhteistyö vaikuttaa positiivisesti niin yrityksen markkinaorientoituneisuuteen (Le Meunier-FitzHugh & Lane, 2009) kuin suoraan yrityksen tulokseen (Le Meunier-FitzHugh & Lane, 2009; Le Meunier-FitzHugh & Piercy, 2007).

Sen sijaan, että markkinointi- ja myyntiosastot nähdään keskenään kilpailuvina toimintoina, on yrityksen kannalta kannattavampaa edistää niiden välistä yhteistyötä. Yritykset, joissa markkinoinnilla ja myynnillä on suunnilleen yhtä paljon valtaa, vaikuttavat suoriutuvan paremmin niihin yrityksiin verrattuna, joissa osastojen välisessä vallassa on isoja eroja (Götz ym., 2013). Kun vastakkainasettelun sijaan luodaan edellytykset markkinoinnin ja myynnin yhteistyölle, saavutetaan synergiaetu, joka näkyy lopulta myös yrityksen parempana suorituskykenä.

Markkinoinnin ja myynnin yhteistyön syvyyteen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa johdon asenne yhteistyön koordinoitua kohtaan, jaettu markkinatieto (Le Meunier-FitzHugh & Lane, 2009; Le Meunier-FitzHugh & Piercy,

2007) sekä viestintä (Le Meunier-FitzHugh & Piercy, 2007). Hughes ym. (2012) tunnistivat kahdeksan keinoa, joiden kautta markkinoinnin ja myynnin yhteistyötä voidaan edistää. Nämä ovat jaettu visio tulevast, jaettu strategia ja tavoitteet, yhteiset prosessit, informaation jako, tietämys, avoin ja osallistava päätöksenteko, resurssien saatavuus sekä markkinaorientoitunut kulttuuri. Näiden keinojen käytön järjestelmällinen kehittäminen tuo markkinointia ja myyntiä lähemmäs toisiaan ja auttaa saavuttamaan haluttua kilpailuetua.

Toisaalta markkinointia ja myyntiä perinteisesti erottavia tekijöitä ovat markkinointi- ja myyntihenkilöstön erilaiset näkemykset ja näiden työntekijöiden toisistaan eroavat taustat, jotka aiheuttavat osastojen sisäisiä konflikteja. Nämä heikentävät myynnin ja markkinoinnin yhteistyötä ja sitä kautta koko yrityksen taloudellista suoriutumista. (Le Meunier-FitzHugh & Piercy, 2007.)

On osoitettu, että markkinoinnin ja myynnin yhteistyö vahvistaa markkinoinnin vaikutusvaltaa lisäämällä erityisesti johdon arvostusta markkinointia kohtaan (Verhoef ym., 2011). Lisäksi markkinoinnin ja myynnin yhteistyön on osoitettu parantavan innovatiivisuutta (Keszey & Biemans, 2016), ja innovatiivisuuden on osoitettu vahvistavan markkinointiosaston asemaa yrityksessä (Götz ym., 2013). On siis loogista olettaa, että markkinoinnin ja myynnin yhteistyöllä on positiivinen yhteys markkinointiosaston vaikutusvaltaan yrityksessä ja siten asetetaan seuraava tutkimushypoteesi:

**H3: Markkinoinnin ja myynnin yhteistyöllä on positiivinen yhteys markkinoinnin vaikutusvaltaan yrityksessä.**

## 2.2.4 Markkinoinnin vaikutusvallan yhteys markkinaorientaatioon

Narver ja Slater (1990) mukaan yrityksen markkinaorientaatio koostuu kolmesta tekijästä: asiakasorientaatiosta, kilpailijaorientaatiosta sekä sisäisten toimintojen koordinoinnista. Asiakas- ja kilpailijaorientaatio tarkoittavat tiedon keräämistä ostajista ja kilpailijoista sekä tämän tiedon saattamista organisaation käyttöön. Sisäisten toimintojen koordinointi puolestaan tarkoittaa koordinoituja toimenpiteitä, joilla kerättyä tietoa hyödynnetään koko organisaatiossa, ei pelkästään markkinoinnissa, jotta asiakkaille voidaan luoda ylivertaista arvoa.

Deshpandé, Farley ja Webster (1993) mukaan asiakasorientaatio on markkinaorientaation tärkein osa-alue markkinoinnin näkökulmasta: he määrittivät markkinaorientaation ajatteluksi, jossa kiinnostus asiakasta kohtaan on etusijalla unohtamatta muita sidosryhmiä, kuten omistajia, johtoa ja työntekijöitä, ja jonka päämääränä on rakentaa pitkän aikavälin tuottavuutta. Tätä määritelmää mukailevat myös Verhoef ym. (2011), jotka määrittivät markkinaorientaation kulttuuriksi, joka asettaa etusijalle kannattavan ylivertaisen arvon luomisen ja ylläpitämisen asiakkaille huomioiden samalla muiden sidosryhmien edut, sekä kulttuuriksi, joka tarjoaa organisaatiolle käyttäytymismalleja markkinatiedon tuottamiseen ja levittämiseen sekä siihen reagoimiseen.

Lisäksi tuoreemmissa tutkimuksissa on osoitettu, että Narver ja Slater (1990) määrittämistä asiakasorientaation, kilpailijaorientaation sekä sisäisten toimintojen koordinoinnin ulottuvuuksista voidaan erottaa lisäksi omaksi käsit-

teekseen markkinaymmärryksen (market intelligence) osa-alue, joka viittaa tiedon keräämiseen markkinasta ja sen koordinoituun saattamiseen yrityksen käyttöön (Farooq & Vij, 2022). Tämä osa markkinaorientaatiosta liittyy siis tiedonhankintaan ja analysointiin, kun taas asiakasorientaatio viittaa enemmän yrityksen asiakaskeskeiseen kulttuuriin, strategiaan ja tavoitteisiin – eli toimenpiteisiin, joita asiakkaista kerätyn tiedon pohjalta tehdään.

Suomen markkinassa tehty tutkimus on osoittanut, että pienet ja keskisuurat suomalaiset yritykset (alle 250 työntekijää) painottavat erityisesti asiakasorientaatiota (customer orientation) sekä markkinaymmärryksen (market intelligence) kasvattamista juuri asiakastiedon keräämisen ja hyödyntämisen kautta verrattuna muuhun markkinatietoon, kuten kilpailijoista kerättävään tietoon (Reijonen & Komppula, 2010).

Tässä tutkimuksessa keskitytään markkinaorientaation asiakasorientaation osa-alueeseen ja erotetaan siitä yrityksen tavoitteiden ja strategian kautta ilmenevä asiakasorientaatio sekä asiakkaiden tarpeiden kartoittamiseen liittyvä markkinaymmärryksen osa-alue. Markkinaorientaatio määritellään tässä tutkimuksessa edellä esitetyjä määritelmiä mukaillen asiakasorientaation ja markkinaymmärryksen kautta seuraavasti:

*Markkinaorientaatio on yrityksen kiinnostus asiakasta kohtaan, halu ymmärtää asiakkaiden tarpeet sekä luoda ylivoimaista arvoa asiakkaalle kaikissa toiminnoissa.*

Markkinointi toimii yrityksen ja asiakkaan välisenä linkkinä (Hughes ym., 2012), minkä vuoksi on luonnollista ajatella, että vahvalla markkinointiosastolla on yhteys yrityksen markkinaorientaatioon (Götz ym., 2013). Markkinatuntemus auttaa yrityksiä menestymään ja markkinoinnilla on tärkeä rooli tällaisen markkinatiedon luomisessa, mitä arvostetaan ja tarvitaan erityisesti vahvasti markkinaorientoituneissa yrityksissä (Götz ym., 2013). Kun yrityksessä on toimiva malli markkinatiedon keräämiselle ja hyödyntämiselle, myös yrityksen markkinaorientaatio on vahvempi (Le Meunier-FitzHugh & Lane, 2009). Markkinaorientaation merkitys on sitä tärkeämpi, mitä kovemman kilpailun markkinaympäristössä yritys toimii: nopeat muutokset asiakkaiden mieltymyksissä ja kilpailukentässä edellyttävät kykyä hyödyntää markkinatietoa ja reagoida muutoksiin nopeasti (Götz ym., 2013).

Wirtz ym. (2014) tutkivat markkinoinnin roolia ja yritysten markkinaorientaatiota sekä niiden yhteyttä yrityksen suorituskykyyn USA:ssa, Euroopassa ja Aasiassa. Heidän tutkimuksensa osoitti, että markkinointiosaston vaikutusvallan ja yrityksen markkinaorientaation välillä on positiivinen yhteys. Myös Verhoef ja Leeflang (2009) tutkimus osoitti, että markkinoinnin vaikutusvallan ja markkinaorientaation välillä on yhteys. He kuitenkin löysivät todisteita sen puolesta, että markkinoinnin vaikutusvallan ja markkinaorientaation välillä olisi kaksisuuntainen vaikutussuhde, eli markkinaorientaatio ei ole vain seurausta vahvasta markkinointiosastosta tai toisinpäin, vaan ne ovat samanaikaisesti toisiaan vahvistavia tekijöitä. Lisäksi heidän tuloksensa viittaavat siihen, että korkean markkinaorientaation yrityksissä markkinointiosaston vaikutusvallalla ei ole merkitystä yrityksen suorituskykyille. Eli vahvasta markkinoin-

tiosastosta on enemmän hyötyä yrityksissä, joissa markkinaorientaatio on heikko.

On myös todettu, että markkinaorientaatioon liittyvän tutkimuksen heikkoutena on, että suurin osa tutkimusmalleista on kehitetty ja testattu USA:ssa, jolloin niiden toimivuuden validointi muilla markkina-alueilla voi olla puutteellista (Farooq & Vij, 2022). Tutkimustulosten ja teorioiden valossa ei ole yhtä yhtenäistä näkemystä siitä, mikä on markkinoinnin vaikutusvallan, markkinaorientaation ja yrityksen suorituskyvyn välinen vaikutussuhde. On kuitenkin useasti osoitettu, että pelkkä yrityksen markkinaorientaatio ei riitä yrityksen suorituskyvyn parantamiseen, vaan lisäksi tarvitaan vahva markkinointiosasto. (Oliveira & Luce, 2020.)

Tässä tutkimuksessa mukaillaan Wirtz ym. (2014) teoriaa, jossa markkinoinnin vaikutusvallalla on positiivinen yhteys yrityksen markkinaorientaatioon. Tätä näkemystä täydennetään Farooq ja Vij (2022) huomiolla siitä, että markkinaorientaatio jakautuu asiakasorientaation strategisempaan osaluueeseen sekä markkinaymmärryksen tiedonkeruuta painottavaan osaluueeseen, sekä Reijosen ja Komppulan (2010) tutkimusta, jossa todettiin, että suomalaisissa yrityksissä markkinaorientaatio ilmenee tyypillisesti asiakasorientaationa sekä markkinaymmärryksen kartuttamisena asiakkaista. Näiden pohjalta asetetaan seuraavat hypoteesit:

**H4a: Markkinoinnin vaikutusvallalla on positiivinen yhteys yrityksen asiakasorientaatioon.**

**H4b: Markkinoinnin vaikutusvallalla on positiivinen yhteys yrityksen markkinaymmärrykseen.**

## 2.2.5 Markkinaorientaation yhteys yrityksen suorituskykyyn

Moorman ja Rust (1999) määrittivät yrityksen suorituskyvyn (financial performance) hyväksi suoriutumiseksi kustannusten, myynnin, kannattavuuden ja markkinaosuuden osalta verrattuna yritykselle asetettuihin tavoitteisiin. Götz ym. (2013) puolestaan määrittivät yrityksen suorituskyvyn (business performance) yrityksen kyvyksi saavuttaa korkeampi markkinaosuus, liikevaihdon kasvu, kannattavuus ja yleinen suorituskyky verrattuna kilpailijoihin.

Näitä tulkintoja mukaillen, tässä tutkimuksessa yrityksen suorituskyky määritetään seuraavasti:

*Yrityksen suoriutuminen kokonaistuloksen, markkinaosuuden saavuttamisen, kasvun saavuttamisen ja tämänhetkisen kannattavuuden osalta kilpailijoihin nähden.*

Markkinaorientaation ja yrityksen suorituskyvyn välinen positiivinen yhteys on todettu useissa tutkimuksissa (esimerkiksi Götz ym., 2013; Maunier-FitzHugh & Lane, 2009; Verhoef & Leeflang, 2009; Verhoef ym., 2011). Verhoef ja Leeflang (2009) tutkimus hollantilaisille yrityksille osoitti, että markkinaorientaatio on yhteydessä yrityksen suorituskykyyn ja toisaalta, että markkinaorientaatio möderoi täysin markkinointiosaston vaikutusvallan ja yrityksen suorituskyvyn



välistä suhdetta. Kun vastaava tutkimus suoritettiin laajemmalle otannalle, jossa oli mukana yrityksiä seitsemästä eri maasta (Saksa, Hollanti, UK, Israel, Ruotsi, Australia ja USA), löydettiin positiivinen vaikutussuhde niin markkinaorientaation ja yrityksen suorituskyvyn kuin suoraan markkinoinnin vaikutusvallan ja yrityksen suorituskyvyn väliltä (Verhoef ym., 2011).

Vastaavasti Wirtz ym. (2014) selvittivät markkinointiosaston vaikutusvallan ja markkinaorientaation yhteyttä yrityksen suorituskykyyn otannassa, joka koostui yrityksistä Euroopasta, USA:sta sekä Aasiasta. Myös he löysivät positiivisen yhteyden niin suoraan markkinoinnin vaikutusvallan ja yrityksen suorituskyvyn väliltä sekä välillisesti markkinaorientaation kautta. Mielenkiintoista on, että heidän tutkimuksessaan suora yhteys markkinoinnin vaikutusvallan ja yrityksen suorituskyvyn väliltä löytyi vain länsimaisissa yrityksissä (USA ja Eurooppa), kun taas aasialaisissa yrityksissä suoraa yhteyttä ei löytynyt, vaan vaikutus tapahtui ainoastaan markkinaorientaation kautta (Wirtz ym., 2014).

Götz ym. (2013) taas tutkivat saksalaisia yrityksiä ja myös heidän tutkimuksessaan kävi ilmi, että markkinointiosaston vaikutusvaltaisuuksella ei ollut suoraa positiivista yhteyttä yrityksen suorituskykyyn. Vaikutussuhde oli päinvastoin jopa negatiivinen, mutta ei tosin tilastollisesti merkitsevä. Syyksi tähän tutkijat esittivät sitä, että matala markkinaorientoituneisuus vaikuttaa negatiivisesti yrityksen suoriutumiseen ja edes vahva markkinointiosasto ei riitä kompensoimaan yrityksen puutteellisen markkinaorientaation vahingollista vaikutusta sen suorituskyvylle. Markkinaorientaation ja yrityksen suorituskyvyn väliltä puolestaan löytyi suora positiivinen yhteys myös saksalaisissa yrityksissä, jota vahva markkinointiosasto vahvisti entisestään.

On hyvä huomata, että edellä esitellyissä tutkimuksissa, joissa löydettiin suora vaikutussuhde markkinaorientaation ja yrityksen suorituskyvyn väliltä (Götz ym., 2013; Verhoef & Leeflang, 2009; Verhoef ym., 2011; Wirtz ym., 2014), on käytetty markkinaorientaation mittaamiseen Deshpandén ym. (1993) teoriaan pohjautuvaa mittaussmallia, joka painottaa erityisesti asiakasorientaatiota. Puolestaan Merlo ja Auh (2009) tutkimuksessa, jossa suoraa yhteyttä ei löytynyt markkinaorientaation ja yrityksen suorituskyvyn väliltä, markkinaorientaatiota on mitattu Narver ja Slater (1990) teoriaan pohjautuen ja mittarissa on huomioitu markkinaorientaation kolme osa-aluetta: asiakasorientaatio, kilpailijaorientaatio ja sisäisten toimintojen koordinointi. Tämä erilainen markkinaorientaation määrittely ja mittaustapa voi osaltaan selittää toisistaan eräviä tuloksia.

Onkin osoitettu, että markkinaorientaation eri osa-alueiden vaikutussuhdeilla yrityksen suorituskykyyn on eroja. Esimerkiksi asiakasorientaation ja kilpailijaorientaation on osoitettu vaikuttavan positiivisesti erottautumisen kautta saatavaan kilpailuetuun ja sitä kautta yrityksen suorituskykyyn. Toisaalta sisäisten toimintojen koordinoinnin on osoitettu taas olevan yhteydessä hinnoittelun kautta saatavaan kilpailuetuun, mutta ei yrityksen suorituskykyyn. (Langerak, 2003.)

Reijonen ja Komppula (2010) tutkivat markkinoinnin kyvykkyyksien, markkinaorientaation ja yrityksen suorituskyvyn välistä suhdetta Suomen markkinassa. He keräsivät aineiston kyselyllä 215 itäsuomalaisesta pienestä ja

keskisuuresta yrityksestä ja haastattelivat tämän jälkeen 27 näiden joukosta valittua yritystä. Heidän tutkimuksensa mukaan kaikkein tärkein kyvykkyys yrityksen suorituskyvyn kannalta suomalaisissa yrityksissä on asiakasorientaatio (customer orientation) ja toiseksi tärkein markkinaymmärrys (market intelligence). Tämä puoltaa sitä, että suomalaisissa yrityksissä huomio kannattaa keskittää asiakasorientaatioon, kun halutaan selvittää markkinaorientaation vaikutuksia yrityksen suoriutumiseen.

Götz ym. (2013), Reijosen ja Komppulan (2010), Wirtz ym. (2014) sekä Verhoef ja Leeflang (2009) tutkimuksissa osoitettiin, että markkinaorientaatio on yhteydessä yrityksen suorituskykyyn ja että asiakasorientaatio sekä markkinaymmärrys asiakkaista ovat tärkeät markkinaorientaation elementit tässä yhteydessä. Näitä tutkimuksia mukaillen tälle tutkimukselle asetetaan seuraavat hypoteesit:

**H5a: Yrityksen asiakasorientaatiolla on positiivinen yhteys yrityksen suorituskykyyn.**

**H5b: Yrityksen markkinaymmärryksellä on positiivinen yhteys yrityksen suorituskykyyn.**

### **3 AINEISTO JA MENETELMÄ**

Tässä kappaleessa kuvataan käytetty tutkimusmenetelmä ja perustellaan sen sopivuus kyseiseen tutkimusongelmaan. Tämän jälkeen kerrotaan, miten tutkimusmalli muodostettiin ja miten sen muuttujat on operationalisoitu aiempien tutkimusten ja teorian pohjalta. Lisäksi kuvataan tutkimusaineiston keruu ja analysointi ylätasolla.

#### **3.1 Tutkimusmenetelmä**

Tutkimuksen luonne oli selittävä (tutkimuksen luonne voidaan jakaa yleisesti kartoittavaan, selittävään, kuvailevaan ja ennustavaan). Selittävässä tutkimuksessa etsitään syy-seuraussuhteita eli kausaalisuuksia asioiden väliltä ja pyritään esittämään niitä (Vilka, 2007, s. 19).

Tässä tutkimuksessa etsittiin syy-seuraussuhteita yrityksen markkinointiosaston vaikutusvallan ja siihen vaikuttavien tekijöiden väliltä, markkinointiosaston vaikutusvallan ja markkinaorientaation väliltä sekä markkinaorientaation ja yrityksen suorituskyvyn väliltä. Tutkimuksen toteutustapa oli kvantitatiivinen eli määrällinen. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa kerätään numeerista tietoa ja etsitään kausaalisuutta asioiden väliltä ja sen pohjana toimii teoria (Vilka, 2007, s. 23).

Tämän tutkimuksen metodiksi valittiin strukturoitu kyselytutkimus, joka toteutettiin internet-kyselylomaketta käyttäen. Kyselytutkimus sopii hyvin selittävän tutkimuksen toteutukseen (Vilka, 2007, s. 19).

#### **3.2 Aineiston kerääminen**

Tämän tutkimuksen kyselyn vastaajaehdokkaiksi valittiin markkinoinnista, myynnistä ja yleisjohdosta vastaavia henkilöitä Suomessa toimivista yrityksistä

eri toimialoilta ja kokoluokista. Vastaajia kutsuttiin täyttämään kysely kahdella tavalla: sosiaalisen median ammattiryhmien kautta sekä henkilökohtaisesti sähköpostilla. Linkki kyselyyn jaettiin markkinoinnin ja myynnin asiantuntijoiden Facebook-ryhmissä kesäkuussa 2020. Tämän lisäksi sopivia yrityksiä kartoitettiin internetistä muun muassa Kauppalehden verkkosivuilta. Valittujen yritysten markkinoinnista, myynnistä ja yleisjohdosta vastaavien henkilöiden yhteystiedot haettiin LinkedInistä ja yrityksen omien verkkosivujen kautta. Lisäksi joitakin sopivia ehdokkaita löytyi myös tutkijan oman verkoston kautta. Linkki kyselyyn jaettiin sähköpostilla valituille vastaajaehdokkaille kesäelokuussa 2020. Vastausaika oli 16.6.–11.9.2020 eli noin kolme kuukautta.

Kyselylomakkeella oli vierailuita yhteensä 304, joista 65 aloitti kyselyyn vastaamisen ja 61 täytti kyselyn loppuun asti. Näin laskettuna kyselyn vastausprosentti on 20 %. Vastausmäärä jäi tutkimuksen tavoitteeseen nähden pieneksi, mikä selittyy kohderyhmän tarkalla rajauksella sekä yrityspäätäjien vaikealla tavoitettavuudella. Tavoitteena oli saada tutkimukseen yhteensä vähintään 100 vastaajaa sekä vastaajia tasaisesti eri kokoisista yrityksistä ja B2B- sekä B2C-markkinoilla toimivista yrityksistä. Näin tutkimuksen tilastollinen luotettavuus olisi ollut parempi ja eri kohderyhmien vertailu keskenään mahdollista.

Kyselylomake toteutettiin Webropol 2.0 -ohjelmistolla. Tutkimuslomakkeen alussa oli saatekirje, jossa kerrottiin tutkimuksen toteuttajasta, tutkimusaiheesta sekä vastausten käsittelystä. Tutkimuslomakkeen kysymykset oli asetettu pakollisiksi, eli vastaajan täytyi täyttää vastaus kaikkiin kohtiin voidakseen lähettää vastauksensa. Näin voitiin välttää tyhjäksi jääneitä kohtia vastauslomakkeella, joiden takia arvoja jouduttaisiin jälkikäteen imputoimaan, eli täyttämään tyhjiin kohtiin, tai koko vastaus hylkäämään.

### 3.3 Kyselylomakkeen muodostaminen

Tutkimusmallin eri tekijät operationalisoitiin eli purettiin kutakin tekijää mittaaviksi kysymyspatteristoiksi (LIITE 1). Tässä käytettiin pohjana aiempia tutkimuksia samaan aiheeseen liittyen, joista löytyi teoriaan sopivia ja aiemmin testattuja kysymysmittaristoja. Kaikki tutkimukset, joista kysymyspatteristoja poimittiin, olivat vertaisarvioituja ja muuttujat pohjautuivat teoriaan.

Markkinoinnin vastuualueita mittaavat kysymykset pohjautuivat Wirtz ym. (2014) tutkimukseen. Heidän tutkimuksessansa markkinoinnin vastuualueita mitattiin 12 kysymyksen kautta, joissa vastaajan piti arvioida, kuuluuko kyseinen toiminto markkinoinnin vastuulle heidän yrityksessään. Wirtz ym. (2014) käyttämät toiminnot pohjautuivat Moorman (2012) CMO Survey -kartoitukseen. Tätä tutkimusta varten mitattavia toimintoja muokattiin hieman: toiminnoista päätettiin poistaa ”jakelu”, sillä sen osoitettiin kuuluvan Wirtz ym. (2014) tutkimuksessa hyvin heikosti markkinoinnin vastuulle. Toimintoihin lisättiin neljä uutta tekijää, jotka pohjautuivat Moorman (2020) tuoreempaan CMO Survey -kartoitukseen. Nämä olivat digitaalinen markkinointi, asiakasko-

kemus, asiakassuhteiden hallinta ja hinnoittelu. Näin ollen markkinoinnin vastuualueita mitattiin yhteensä 15 kysymyksen kautta.

Markkinoinnin taloudellista vastuuta mitattiin kolmen kysymyksen kautta perustuen Verhoef ja Leeftang (2009) tutkimukseen. Näillä kysymyksillä kartoitettiin markkinoinnin kykyä osoittaa toimenpiteidensä ja suunnitelmiensa taloudelliset tulokset.

Markkinoinnin ja myynnin yhteistyötä mitattiin niin ikään kolmen kysymyksen kautta, joilla kartoitettiin markkinoinnin ja myynnin välistä jaettua visiota sekä tiimirajat ylittävän yhteistyön ilmenemistä pohjautuen Le Meunier-FitzHugh'n ja Piercyn (2007) tutkimukseen.

Markkinoinnin vaikutusvaltaa mittaavat kysymykset poimittiin Götz ym. (2013) tutkimuksesta ja sitä mitattiin viiden kysymyksen kautta. Kysymyksillä kartoitetaan, miten vahvasti markkinointi on mukana yrityksen strategisessa ja pitkän aikavälin päätöksenteossa, vastaako markkinointi asiakkuuksien hallinnasta ja onko markkinoinnilla vaikutusta yrityksen toimintaan. Vastaavaa markkinoinnin vaikutusvallan kysymyspatteristoa käytettiin myös Wirtz ym. (2014) tutkimuksessa, johon perustuivat markkinoinnin vastuualueita ja yrityksen markkinaorientaatiota mittaavat kysymykset.

Yrityksen markkinaorientaatiota mittaavat kysymykset keskittyivät asiakasorientaation mittaamiseen ja pohjautuivat Wirtz ym. (2014) tutkimukseen. Farooq ja Vij (2022) osoittivat, että markkinaorientaatio koostuu aiemmin tunnistettujen osa-alueiden eli asiakasorientaation, kilpailijaorientaation sekä sisäisten toimintojen koordinoinnin lisäksi edellisistä erottuvasta markkinaymmärryksen osa-alueesta, joka viittaa tiedon keräämiseen markkinasta ja sen koordinoituun saattamiseen yrityksen käyttöön. Lisäksi Reijonen ja Komppula (2010) tunnistivat, että suomalaisissa yrityksissä juuri asiakasorientaation ja markkinaymmärryksen osa-alueet ovat kaikista tärkeimmät markkinaorientaation kyvykkyydet yrityksen suorituskyvyn kannalta. Tämän vuoksi Wirtz ym. (2014) tutkimuksen markkinaorientaatiota mittaavat kuusi kysymystä jaettiin tässä tutkimuksessa kahteen tekijään seuraavasti: yrityksen asiakasorientaatio, joka mittaa sitä, asettaako yritys asiakkaiden tarpeet strategiansa ja tavoitteidensa keskiöön, ja yrityksen markkinaymmärrys, joka mittaa sitä, tutkiiko yritys asiakaskokemusta ja tuntee se asiakkaansa.

Yrityksen suorituskykyä mitattiin vastaajan arviolla yrityksen suoriutumisesta kilpailijoihin nähden neljällä osa-alueella: kokonaistuloksen, markkinaosuuden, kasvun ja kannattavuuden osalta. Mittari perustui Reinartz, Krafft ja Hoyer (2004) tutkimukseen ja vastaavaa kysymyspatteristoa käytettiin myös Götz ym. (2013) tutkimuksessa, josta otettiin markkinoinnin vaikutusvaltaa mittaavat kysymykset.

Kaikki tutkimuksessa käytetyt kysymykset käännettiin englannista suomeksi ja kysymysten alkuperäinen merkitys pyrittiin säilyttämään mahdollisimman hyvin. Taulukossa 2 on esitetty tutkimuksessa käytetyt tekijät ja tutkimukset, joihin niitä mittaavat kysymyspatteristot perustuvat. Kyselylomake on koottu Liitteeseen 1.

Taulukko 2 Tutkimuksen kyselylomakkeen muodostaminen

Markkinoinnin vastuualueet	Wirtz ym. (2014) ja Moorman (2020)
Markkinoinnin taloudellinen vastuu	Verhoef & Leeflang (2009)
Markkinoinnin ja myynnin yhteistyö	Le Meunier-FitzHugh & Piercy (2007)
Markkinointiosaston vaikutusvalta	Götz ym. (2013)
Yrityksen asiakasorientaatio	Wirtz ym. (2014) ja Farooq & Vij (2022)
Yrityksen markkinaymmärrys	Wirtz ym. (2014) ja Farooq & Vij (2022)
Yrityksen suorituskyky	Reinartz ym. (2004)

Mitta-asteikkona käytettiin kaikissa kysymyksissä 7 portaista Likert-asteikkoa, jossa kysymyksen mukaan vastaus 1=täysin eri mieltä ja 7=täysin samaa mieltä, tai 1=paljon heikompi ja 7=paljon parempi. Varsinaisten tutkimusmallin tekijöiden lisäksi tutkimuksen lopussa kysyttiin vastaajan taustatekijöitä: yrityksen työntekijöiden määrä, yrityksen liikevaihto viimeisimmällä tilikaudella, toimii-ko yritys pääasiassa B2C- vai B2B-sektorilla vai molemmissa, kuinka monta henkilöä yrityksessä työskentelee päätoimisesti markkinoinnin parissa tällä hetkellä sekä missä tehtävissä vastaaja toimii yrityksessä.

### 3.4 Aineiston analysointi

Aineiston analysointiin käytettiin IBM Statistical Package for the Social Sciences 24.0 eli SPSS-ohjelmaa sekä SmartPLS 4.0 -ohjelmaa. Ennen aineiston vientiä näihin ohjelmiin analysointia varten käänteisten kysymysten vastaukset muutettiin oikeaan muotoon.

Aineistosta päätettiin poistaa 5 vastausta, jotka olivat sellaisista yrityksistä, joissa ei työskentele yhtään henkilöä päätoimisesti markkinoinnissa. Näiden sisällyttäminen aineistoon ei ollut tutkimuksen aiheen kannalta mielekäästä ja se olisi voinut vääristää tuloksia. Näin ollen jäljelle jäi 56 vastausta, jotka ovat kaikki sellaisista yrityksistä, joissa työskentelee vähintään yksi henkilö päätoimisesti markkinoinnin parissa.

Tämän jälkeen käytiin läpi taustatietoja koskevat vastaukset, joissa roolia kysyttäessä kuusi vastaajaa oli valinnut vaihtoehdon ”Muut tehtävät” ja kertonut avoimeen kenttään tittelinsä. Nämä vastaukset muutettiin tittelin perusteella parhaiten kuvaavaan roolivaihtoehtoon seuraavasti: kaksi vastaajaa markkinointi, yksi vastaaja myynti ja kolme vastaajaa yleisjohto.

Yrityksen työntekijöiden määrää mittaavan kysymyksen vastaukset ryhmiteltiin uudelleen kolmeen kategoriaan niin, että niitä voitiin käyttää helpommin kontrollimuuttujana. Ensimmäiseen kategoriaan ”Pienet yritykset”

luokiteltiin vastaukset "10 tai alle" 3 kpl, "11-20" 5 kpl, "21-50" 12 kpl. Toiseen kategoriaan "Keskisuuret yritykset" luokiteltiin vastaukset "51-100" 6 kpl ja "101-250" 15 kpl. Viimeiseen kategoriaan "Suuret yritykset" luokiteltiin vastaukset "yli 250" 15 kpl.

Kun aineisto oli valmisteltu, se vietiin SPSS-ohjelmaan ja analyysi aloitettiin tarkastelemalla vastaajien taustatietojen frekvenssejä ja prosenttiosuuksia, jotka esitellään luvussa 4.1. Tutkimuksessa käytettiin sekä reflektiivisiä muuttujia että yhtä formatiivista muuttujaa. Näiden analysointi eroaa toisistaan. Reflektiivisille muuttujille suoritettiin eksploratiivinen faktorianalyysi (EFA eli Explorative Factor Analysis), jolla voidaan selvittää tutkimusmallin eri muuttujien välisiä korrelaatiota (Metsämuuronen, 2011, s. 650; Tabachnick & Fidell, 2013, s. 660-661). Eksploratiivisen faktorianalyysin avulla saatiin tarkastettua latautuvatko muuttujia mittaavat kysymykset niiden omille faktoreille ja poistettua malliin sopimattomat kysymykset, jotka heikentävät muuttujien reliabiliteettia.

Tämän jälkeen aineisto vietiin SmartPLS 4.0 -ohjelmaan. Aineiston reflektiivisille muuttujille suoritettiin konfirmatorinen faktorianalyysi (CFA eli Confirmatory Factor Analysis), jolla varmistetaan antaako tutkimusaineisto tukea tutkimusmallille (Metsämuuronen, 2011, s. 650). Formattiivisen muuttujan luotettavuus arvioitiin tarkastamalla sen indikaattoreiden kollineaarisuus, suhteelliset painoarvot ja niiden merkitsevyys ja absoluuttiset lataukset ja niiden painoarvot (Cenfetelli & Bassellier, 2009; Hair ym., 2021, s. 92-95).

## 4 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN OSA JA TULOKSET

Tässä kappaleessa käydään läpi tutkimuksen tulokset. Ensin esitellään vastaajien taustatiedot ja niiden jakaumat. Tämän jälkeen käydään läpi faktorianalyysi sekä mittausmallin ja rakenneyhtälömallin analyysit sekä tulokset.

### 4.1 Vastaajien taustatiedot

Taulukosta 3 nähdään vastaajien edustaman yrityksen työntekijämäärän jakauma. Vastaajat jakautuivat työntekijämäärän mukaan niin, että noin puolet (53,6 %) työskentelee yli 100 hengen yrityksissä ja noin puolet (46,4 %) alle 100 hengen yrityksissä. Pienimpään 10 tai alle -kategoriaan kuuluvissa, henkilöstömäärältään mikroyrityksissä, työskenteli 3 vastaajaa eli 5,4 % kaikista vastaajista. Tämän kokoluokan yrityksissä markkinoinnissa ei välttämättä ole omaa työntekijää ja siksi markkinoinnin/markkinointiosaston roolin arvioiminen voi olla mahdotonta. Tämä otettiin kuitenkin huomioon kysymällä yrityksessä päätoimisesti markkinoinnin parissa työskentelevien henkilöiden lukumäärä. Nämä tulokset on esitelty taulukossa 3. Vastaajat jaettiin jälkikäteen kolmeen luokkaan työntekijämäärän mukaan: pieniin, keskisuuriin ja suuriin yrityksiin. Tätä jaottelua käytettiin yrityksen kokoa kuvaavassa kontrollimuuttujassa. Pieniin yrityksiin kuuluivat "10 tai alle", "11-20" ja "21-50" vaihtoehdot valinneet vastaajat, ja heitä oli 35,7 % vastaajista. Keskisuuriin yrityksiin kuuluivat "51-100" ja "101-250" vaihtoehdot valinneet vastaajat, ja heitä oli 37,5 % vastaajista. Suuriin yrityksiin kuuluivat "yli 250" vaihtoehdon valinneet vastaajat ja heitä oli 26,8 %.

Taulukossa 4 on esitetty vastaajien jakauma yrityksen liikevaihdon mukaan. Eniten (28,6 %) oli suurimpaan luokkaan eli yli 50 miljoonan euron liikevaihdon luokkaan kuuluvia vastaajia. Pienimpiä, alle 1 miljoonan euron liikevaihdollisia vastaajia oli 7,1 %.



Taulukko 3 Jakauma yrityksen työntekijöiden määrän mukaan

<b>Yrityksen työntekijöiden määrä</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>Luokitus</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
10 tai alle	3	5,4 %	Pieni yritys	20	35,7 %
11-20	5	8,9 %	...		
21-50	12	21,4 %	...		
51-100	6	10,7 %	Keskisuuri yritys	21	37,5 %
101-250	15	26,8 %	...		
Yli 250	15	26,8 %	Suuri yritys	15	26,8 %
<b>Yhteensä</b>	<b>56</b>	<b>100,0 %</b>		<b>56</b>	<b>100,0 %</b>

Taulukko 4 Jakauma yrityksen liikevaihdon mukaan

<b>Liikevaihto viimeisimmällä tilikaudella</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Alle 1 miljoona €	4	7,1 %
1-5 miljoonaa €	12	21,4 %
5-10 miljoonaa €	2	3,6 %
10-20 miljoonaa €	13	23,2 %
20-50 miljoonaa €	9	16,1 %
Yli 50 miljoonaa €	16	28,6 %
<b>Yhteensä</b>	<b>56</b>	<b>100,0 %</b>

Taulukosta 5 nähdään vastaajien jakauma sen mukaan, kuinka monta työntekijää kyseisessä yrityksessä työskentelee päätoimisesti markkinoinnin parissa. Tämän osalta vastauksissa oli paljon hajontaa, mutta selkeästi eniten vastaajia oli pienen markkinointiosaston omaavista yrityksistä: 39,3 % vastaavista on yrityksistä, jossa työskentelee 1 tai 2 henkilöä päätoimisesti markkinoinnissa ja 25,0 % yrityksistä, jossa työskentelee 3 tai 4 henkilöä päätoimisesti markkinoinnissa. Toisaalta 19,6 % vastaajista on sellaisesta yrityksistä, jossa työskentelee yli 10 henkilöä päätoimisesti markkinoinnissa eli melko suuren markkinointiosaston yrityksistä.

Taulukosta 5 nähdään myös vastaajien jakauma sen mukaan, mikä on heidän edustamansa yrityksen pääasiallinen kohderyhmä. Lähes puolet (48,2 %) vastaajista kertoi edustavansa yritystä, jonka kohderyhmää ovat pääasiassa yritysasiakkaat. Seuraavaksi eniten (39,3 %) oli vastaajia, jotka kertoivat yrityksen kohderyhmää olevan molemmat, yritys- ja kuluttaja-asiakkaat, ja vähiten (12,5 %) pääasiassa vain kuluttaja-asiakkaille kohdentavien yritysten edustajia.

Taulukko 5 Jakauma markkinoinnissa työskentelevien määrän ja kohderyhmän mukaan

Markkinoinnissa päätoimisesti työskentelevien määrä	N	%
1-2	22	39,3 %
3-4	14	25,0 %
5-6	5	8,9 %
7-8	1	1,8 %
9-10	3	5,4 %
Yli 10	11	19,6 %
<b>Yhteensä</b>	<b>56</b>	<b>100,0 %</b>
Pääasiallinen kohderyhmä	N	%
B2C-sektori (kuluttaja-asiakkaat)	7	12,5 %
B2B-sektori (yritysassiakkaat)	27	48,2 %
Molemmat B2B ja B2C	22	39,3 %
<b>Yhteensä</b>	<b>56</b>	<b>100,0 %</b>

Taulukossa 6 on esitetty vastaajien jakauma heidän rooliensa mukaan. Yli puolet vastaajista (55,4 %) oli markkinointirooleissa toimivia. Toiseksi eniten vastaajia oli yleisjohton rooleista (26,8 %) ja kolmanneksi eniten myyntirooleista (17,9 %). Yksikään vastaaja ei ilmoittanut toimivansa talouden parissa.

Taulukko 6 Jakauma vastaajan oman roolin mukaan

Rooli yrityksessä	N	%
Markkinointi	31	55,4 %
Myynti	10	17,9 %
Talous	0	0,0 %
Yleisjohto	15	26,8 %
<b>Yhteensä</b>	<b>56</b>	<b>100,0 %</b>

## 4.2 Tutkimusmallin faktorit

Tässä tutkimuksessa käytettiin sekä reflektiivisiä että formatiivisia muuttujia. Reflektiivisessä muuttujassa latenteja tekijöitä eli faktoreita mitataan niitä kuvaavilla kysymyksillä. Formattiivinen muuttuja taas koostuu yhdestä tai useammasta mitatusta tekijästä, jotka eivät välttämättä riipu toisistaan.

Reflektiivisten muuttujien toimivuus arvioidaan reliabiliteetin eli luotettavuuden ja validiteetin kautta (Hair ym., 2021, s. 76). Tutkimuksen teoriamalli sisältää kuusi reflektiivistä muuttujaa: markkinoinnin taloudellinen vastuu, markkinoinnin ja myynnin yhteistyö, markkinoinnin vaikutusvalta, markkinaorientaation asiakasorientaation ulottuvuus, markkinaorientaation markkinaymmärryksen ulottuvuus sekä yrityksen suorituskyky.

Tutkimusmallin reflektiivisten muuttujien välisten korrelaatioiden tutkimiseen ja mallin mukaisten faktoreiden vahvistamiseen käytettiin SPSS-ohjelmaa ja sen eksploratiivista faktorianalyysia. Faktorianalyysin käytön tavoitteena on selvittää tutkimusmallin eri muuttujien väliset korrelaatiot ja tiivistää ne tutkittavia ilmiöitä kuvaaviksi faktoreiksi sekä vahvistaa tutkimusmallin pohjana oleva teoria (Tabachnick & Fidell, 2013, s. 660–661). Faktorianalyysin käytön edellytyksenä on, että muuttujat ovat järjestysasteikollisia, muuttujien välillä on korrelaatiota ja otoskoon tulee olla riittävän suuri, vähintään 5 havaintoa kutakin muuttujaa/kysymystä kohti (Metsämuuronen, 2011, s. 667). Tässä tutkimuksessa muuttujia mitattiin seitsemän portaisella Likertin asteikolla, joka on järjestysasteikko. Havaintojen määrä 56 jää tässä aineistossa Metsämuuronen (2011) suositteleman vähimmäismäärän alle (tutkimuksessa on 21 muuttujaa, jolloin havaintojen vähimmäismäärä olisi 105). Tämä tulee ottaa huomioon analyysin tulosten luotettavuutta arvioitaessa.

Seuraavaksi arvioitiin korrelaatiomatriisin sopivuutta faktorianalyysin käyttöön ja siihen voidaan käyttää Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testiä sekä Bartlettin testiä (Karjaluoto, 2007, s. 44; Metsämuuronen, 2011, s. 671). KMO-arvon tulisi olla yli 0,6 ja Bartlettin testin p-arvon alle 0,001 (Metsämuuronen, 2011, s. 671). Tulokseksi saadut KMO-arvo 0,744 ja Bartlettin testin p-arvo < 0,001 antavat edellytykset faktorianalyysin käytölle. Lisäksi analysoitiin kommunaliteetit, jotka kertovat faktoreille tulevien latausten neliöiden summan: voimakkaampi lataus nostaa arvon lähemmäs arvoa 1, mikä kertoo faktorin toimivuudesta (Metsämuuronen 2011, 670). Kommunalteettiarvojen tulisi olla yli 0,3 tai muuten muuttujan hylkäämistä kannattaa harkita (Karjaluoto, 2007, s. 42). Tutkittavien muuttujien kommunalteettiarvot olivat välillä 0,331–0,932 ja näin ollen faktorianalyysin suorittamiselle on riittävät edellytykset. On hyvä huomata, että kahden muuttujan kommunalteetit ovat lähellä raja-arvoa 0,3: MVY1 0,355 ja MOCO4 0,331. Tämä voi vaikuttaa eksploratiivisessa faktorianalyysissä faktoreiden muodostumiseen.

Kun oli varmistettu, että faktorianalyysin käytölle oli riittävät edellytykset, suoritettiin eksploratiivinen faktorianalyysi. Faktorianalyysissä käytettiin Principal axis factoring -pääakselimenetelmää sekä Varimax-rotatiomenetelmää,

jotka ovat suositellut menetelmät Karjaluodon (2007, s. 46) mukaan. Varimax-rotatiomenetelmä maksimoi faktoreille tulevien latausten varianssin (Metsämuuronen, 2011, s. 675). Teoriaan pohjautuvassa tutkimusmallissa oli kuusi faktoria: markkinoinnin taloudellinen vastuu, markkinoinnin ja myynnin yhteistyö, markkinoinnin vaikutusvalta yrityksessä, markkinaorientaation asiakasorientaation ulottuvuus, markkinaorientaation markkinaymmärryksen ulottuvuus sekä yrityksen suorituskyky. Analyysi tuotti viisi faktoria ja tulokset on esitetty taulukossa 7.

Muuttujien lataukset faktoreille olivat pääasiassa arvoltaan  $>0,6$  paitsi neljän muuttujan osalta lataukset jäivät tämän alle: MOCO4 0,495; MTV1 0,581; MVY1 0,539 ja MTV3 0,485. Ensimmäiselle faktorille latautuivat neljä markkinoinnin vaikutusvaltaan liittyvää muuttujaa. Toiselle faktorille latautuivat kaikki myynnin ja markkinoinnin yhteistyön muuttujat sekä kaikki asiakasorientaation muuttujat. Kolmannelle faktorille latautuivat kaikki yrityksen suorituskyvyn muuttujat, kaksi markkinoinnin taloudellisen vastuun muuttujaa sekä yksi markkinoinnin vaikutusvallan muuttuja. Neljännelle faktorille latautuivat molemmat markkinaymmärryksen muuttujat. Viidennelle faktori latautui yksi markkinoinnin taloudellisen vastuun muuttuja.

Teoriamallin yrityksen asiakasorientaatiota mittaavat kysymykset menevät siis sekaisin markkinoinnin ja myynnin yhteistyötä mittaavien kysymysten kanssa. Tämän lisäksi markkinoinnin taloudellisen vastuun ja markkinoinnin vaikutusvallan muuttujat menevät sekaisin yrityksen suorituskyvyn muuttujien kanssa. Lisäksi yksi markkinoinnin vaikutusvaltaa mittaava kysymys (MVY1) ja yksi markkinoinnin taloudellista vastuuta mittaava kysymys (MTV3) eivät lataudu samalle faktorille muiden kyseistä tekijää teoriamallin mukaan mittaavien kysymysten kanssa.

Lisäksi eksploratiivisessa faktorianalyysissä on havaittavissa useita ristiinlatauksia (lataus yli 0,3) eli kysymys latautuu useammalle faktorille. Voimakkaasti useille faktoreille latautuvien kysymyksien poistamista kannattaa harkita (Karjaluoto, 2007, s. 51). Kaikki 0,3 ylittävät ristiinlataukset on merkitty taulukoon 7 punaisella.

Faktorianalyysi vaati 13 rotatointikierrosta. Rotatoinnin jälkeen analyysin mukaan ensimmäinen faktori selitti 18,82 % muuttujien kokonaisvaihtelusta, toinen faktori 17,33 %, kolmas faktori 17,12 %, neljäs faktori 6,50 % ja viides faktori 4,00 %. Yhteensä faktoreiden selitysaste oli 63,77 %, mikä tarkoittaa, että 36,23 % tiedosta kadotettiin faktoroinnin seurauksena.

Näitä faktoreita käytettiin myös konfirmatorisessa faktorianalyysissä seuraavin muutoksin: asiakasorientaatiota mittaavat kysymykset latautuivat samalle faktorille markkinoinnin ja myynnin yhteistyötä mittaavien kysymysten kanssa ja lisäksi yrityksen suorituskykyä mittaavat kysymykset latautuivat samalle faktorille markkinoinnin taloudellista vastuuta mittaavien kysymysten kanssa. Nämä ovat kuitenkin teorian valossa toisistaan erilliset tekijät ja sen vuoksi ne erotettiin omiksi faktoreikseen. Lisäksi poistettiin kysymykset MVY1 ja MTV3, jotka latautuivat eri faktoreille kuin muut kyseistä tekijää mittaavat kysymykset.

Taulukko 7 Eksploratiivisen faktorianalyysin tulokset

Muuttuja	Faktori 1	Faktori 2	Faktori 3	Faktori 4	Faktori 5
MVY2	0,878				
MVY4	0,772				
MVY3	0,770				
MVY5	0,622				
MMY2	0,455	0,779			
MOCO3	0,397	0,751			0,432
MOCO2	0,344	0,746			
MMY3	0,360	0,696			
MOCO1		0,660			
MMY1	0,546	0,624			
MOCO4		0,495			
YT1			0,845		
YT3			0,738		
YT2			0,677		
MTV2	0,496		0,659		
YT4			0,634	0,303	
MTV1	0,526		0,581		
MVY1*			0,539		
MOMI1				0,696	
MOMI2			0,314	0,679	
MTV3*			0,369		0,485

\* = Kysymys poistettu eksploratiivisen faktorianalyysin perusteella. Taulukossa esitetty kaikki lataukset, joiden arvo on yli 0,300. Käytettiin Principal axis factoring - pääakselimenetelmää sekä Varimax-rotatiomenetelmää.

### 4.3 Mittausmalli

Tutkimusmalli koostuu kahdesta elementistä: rakennemallista sekä mittausmallista. Rakennemalli eli sisäinen malli, yhdistää muuttujat ja näyttää niiden väliset suhteet. Mittausmalli eli ulkoinen malli, näyttää muuttujan ja sitä mittaavien kysymysten väliset suhteet. (Hair ym., 2014, s. 13.)

Ensin testattiin mittausmallin toimivuus arvioimalla mallin reliabiliteettiä ja validiteettiä. Tätä varten suoritettiin reflektiivisten muuttujien osalta konfirmatorinen faktorianalyysi SmartPLS 4.0 -ohjelmalla. Kappaleessa 4.2 kerrottiin, että eksploratiivisen faktorianalyysin perusteella päätettiin poistaa kysymykset MVY1 ja MTV3. Näin ollen konfirmatorinen faktorianalyysi sisälsi seuraavat muuttujat ja kysymykset: markkinoinnin vaikutusvalta yrityksessä (MVY2, MVY3, MVY4, MVY5), markkinoinnin taloudellinen vastuu (MTV1, MTV2), markkinoinnin ja myynnin yhteistyö (MMY1, MMY2, MMY3), yrityksen asia-

kasorientaatio (MOCO1, MOCO2, MOCO3, MOCO4), yrityksen markkinaymmärrys (MOMI1, MOMI2) sekä yrityksen suorituskyky (YT1, YT2, YT3, YT4).

Näiden faktoreiden reliabiliteetti varmistettiin mittarien latausten, sisäisen konsistenssin ja konvergentin validiteetin avulla. Konsistenssia kuvaava tunnusluku on Cronbachin alfa, jonka arvon tulee kunkin faktorin kysymysten osalta olla yli 0,6. Jos Cronbachin alfan arvo jää alle 0,6, tulee harkita kysymysten poistamista. (Metsämuuronen, 2011, s. 549.) Faktorien Cronbachin alfan arvot olivat välillä 0,729–0,897 eli riittävän korkeat.

Konvergentti validiteetti (convergent validity) kertoo, miten tarkasti mittari kuvaa samaa asiaa kuin toinen kyseistä asiaa mittaava mittari, ja sen määrittämisessä voidaan käyttää AVE-arvoa (Hair ym., 2021, s. 78). Muuttujien AVE-arvojen tulee olla vähintään 0,5, jolloin muuttuja selittää vähintään 50 % sen mittarien vaihtelusta (Hair ym., 2021, s. 78). Faktoreiden AVE-arvot olivat välillä 0,592–0,946 eli yli 0,5 raja-arvon.

Yksittäisen mittarin suositeltu lataus muuttujalle tulisi olla yli 0,708, jolloin malli selittää 50 % mittarin hajonnasta, mutta myös matalampia latauksia voidaan hyväksyä tietyin ehdoin (Hair ym., 2021, s. 77). T-arvo kuvaa latauksen tilastollista merkitsevyyttä ja t-arvon tulisi olla yli 1,96, jotta lataus on tilastollisesti merkitsevä. Mittareiden lataukset faktoreille olivat pääosin välillä 0,744–0,974 ja t-arvot 3,799–43,542 eli vaadittujen raja-arvojen mukaiset. Kuitenkin asiakasorientaatiota mittaavan kysymyksen MOCO4 lataus faktorille oli 0,455 ja t-arvo 1,834 eli alle raja-arvojen. Jos lataus on välillä 0,400–0,708 tulisi kysymyksen poistamista harkita, mikäli se nostaa faktorin sisäistä konsistenssia tai konvergenttia validiteettia (Hair ym., 2021, s. 77). MOCO4 kysymyksen poistaminen nosti faktorin sisäistä konsistenssia mittaavan Cronbachin alfan arvon 0,875 ja konvergenttia validiteettia mittaavan AVE-arvon 0,736. Näin ollen kysymys MOCO4 päätettiin poistaa.

Taulukossa 8 on esitetty reflektiivisten muuttujien sisäistä konsistenssia kuvaavat Cronbachin alfan arvot, konvergenttia validiteettia kuvaavat AVE-arvot, kysymysten lataukset faktoreille sekä latausten t-arvot ennen kysymysten poistamista.

Seuraavaksi selvitettiin erotteleva validiteetti (discriminant validity), joka kertoo, ovatko mallin muuttujat riittävän erilaisia toisiinsa nähden. Tyypillisesti erottelevan validiteetin arvioimiseen on käytetty Fornell-Larcker-testiä, jossa muuttujan AVE-arvoa verrataan muuttujan varianssiin muiden muuttujien kanssa. Kunkin muuttujan AVE-arvon neliöjuuren tulisi olla suurempi kuin kyseisen indikaattorin korrelaatio muiden muuttujien kanssa. (Hair ym., 2021, s. 78.)

Taulukossa 9 on esitetty reflektiivisten muuttujien Fornell-Larcker-testin tulokset sekä muuttujien keskiarvot ja keskihajonnat. Mukana ovat myös kontrollimuuttujat yrityksen kohderyhmä (KR) sekä yrityksen koko (KOKO). Kaikkien muuttujien AVE:n neliöjuuret olivat suuremmat kuin niiden korrelaatiot muiden muuttujien kanssa.

Taulukko 8 Reflektiivisten muuttujien sisäinen konsistenssi, konvergentti validiteetti ja lataukset faktoreille

Faktori	Cron. alfa	AVE	Mittari	Lataus	t-arvo
Markkinoinnin taloudellinen vastuu	0,879	0,784	MTV1	0,945	35,789
			MTV2	0,944	43,542
Markkinoinnin ja myynnin yhteistyö	0,897	0,744	MMY1	0,896	31,036
			MMY2	0,937	40,426
			MMY3	0,895	19,533
Markkinoinnin vaikutusvalta	0,877	0,645	MVY2	0,910	39,368
			MVY3	0,877	15,929
			MVY4	0,876	18,809
			MVY5	0,755	9,181
Yrityksen asiakasorientaatio	0,814	0,592	MOCO1	0,778	8,824
			MOCO2	0,930	20,667
			MOCO3	0,953	24,874
			MOCO4*	0,455	1,834
Yrityksen markkinaymmärrys	0,729	0,946	MOMI1	0,745	5,087
			MOMI2	0,974	11,215
Yrityksen suorituskyky	0,847	0,587	YT1	0,887	4,735
			YT2	0,744	3,848
			YT3	0,763	3,799
			YT4	0,876	4,072

\*= Kysymys poistettu matalan latauksen vuoksi.

Taulukko 9 Reflektiivisten muuttujien Fornell-Larcker-testi, keskiarvot ja keskihajonnat

Faktori	1	2	3	4	5	6	7	8
1 MMY	<b>0,863</b>							
2 MTV	0,395	<b>0,886</b>						
3 MVY	0,717	0,596	<b>0,803</b>					
4 MOCO	0,751	0,191	0,618	<b>0,858</b>				
5 MOMI	0,213	0,140	0,242	0,232	<b>0,972</b>			
6 YT	-0,013	0,506	0,041	-0,074	0,310	<b>0,766</b>		
7 KR	0,027	0,145	0,032	0,063	0,189	0,399	<b>n/a</b>	
8 KOKO	-0,086	0,305	0,234	-0,104	0,213	0,477	0,318	<b>n/a</b>
Mean	5,494	4,759	5,438	5,946	5,214	5,112	n/a	n/a
SD	1,418	1,501	1,403	1,102	1,341	1,033	n/a	n/a

Tuoreemmissa tutkimuksissa on kuitenkin osoitettu, että Fornell-Larcker-testi ei ole paras erottelevan validiteetin tunnistamiseen ja suositellumpi tapa arvioida sitä on heterotrait-monotrait ratio eli HTMT-testi. HTMT-testi kertoo indikaat-

toreiden välisten korrelaatioiden keskiarvon suhteessa samaa muuttujaa mittaavien kysymysten keskimääräisten korrelaatioiden keskiarvoon. HTMT-arvojen tulisi olla kaikkien muuttujien osalta alle 0,85. (Hair ym., 2021, s. 78–79.)

Reflektiivisille muuttujille suoritettiin myös HTMT-testi ja kaikkien muuttujien osalta arvot olivat alle raja-arvon 0,85 (välillä 0,047–0,776). Näin ollen voidaan todeta, että erottelevan validiteetin vaatimukset täyttyivät tutkimusmallin reflektiivisten muuttujien osalta ja erottelevan validiteetin voitiin todeta olevan kunnossa.

Seuraavaksi siirryttiin arvioimaan formatiivisen muuttujan reliabiliteetti ja validiteetti. Tutkimusmallissa oli yksi formatiivinen muuttuja: markkinoinnin vastualueet. Formatiiivisten muuttujien luotettavuutta arvioidaan tarkastamalla indikaattoreiden kollineaarisuus sekä painoarvot ja niiden merkitsevyys. (Hair ym., 2021, s. 92.)

Kollineaarisuus tarkoittaa, että tutkimusmallin muuttujaa mittaavat indikaattorit korreloivat vahvasti keskenään. Formatiiivisten muuttujien kollineaarisuuden arvioimiseen voidaan käyttää VIF-arvoja (variance inflation factor). Jos indikaattorin VIF-arvo on yli 5 tarkoittaa se, että kollineaarisuutta on havaittavissa ja indikaattorin poistamista on syytä harkita. (Hair ym., 2021, s. 93.)

Formatiivisen muuttujan markkinoinnin vastualueet indikaattoreiden VIF-arvot on esitetty taulukossa 10. Kaikkien formatiiivisten muuttujien indikaattoreiden VIF-arvot olivat alle raja-arvon 5 eli kollineaarisuus ei aiheuta merkittävää ongelmaa.

Taulukko 10 Formatiiivisen muuttujan indikaattoreiden VIF-arvot ja keskiarvot

<b>Muuttuja</b>	<b>Indikaattori</b>	<b>VIF</b>	<b>Mean</b>
Markkinoinnin vastualueet MVA	MVA1	2,245	6,161
	MVA2	4,794	6,482
	MVA3	2,306	6,625
	MVA4	3,253	6,429
	MVA5	2,056	5,268
	MVA6	1,667	5,143
	MVA7	2,167	4,661
	MVA8	1,964	5,339
	MVA9	1,682	5,161
	MVA10	2,559	4,929
	MVA11	2,284	4,464
	MVA12	2,222	3,536
	MVA13	1,923	4,286
	MVA14	2,052	3,125
	MVA15	2,304	2,696

Seuraavaksi tarkistettiin muuttujien painoarvot ja niiden merkitsevyys. Painoarvo kertoo indikaattorin suhteellisen merkityksen muuttujan muodostumiselle (Hair ym., 2021, s. 93). Formatiiivisen muuttujan indikaattoreiden painoarvojen



t-arvon tulisi olla yli 1,96 ja p-arvon alle 0,05 (Hair ym., 2021, s. 94). Nämä ehdot täyttyivät vain kahden indikaattorin osalta: MVA8 ( $t=3,493$  ja  $p<0,000$ ) ja MVA15 ( $t=2,822$  ja  $p=0,005$ ).

Indikaattoreiden suhteelliseen painoarvoon ja sen merkitsevyyteen vaikuttaa muun muassa indikaattorien määrä: indikaattorit kilpailevat keskenään siitä, miten paljon ne selittävät niiden muuttujan vaihtelusta. Suuri määrä indikaattoreita aiheuttaa siis yksittäisen indikaattorin saaman mahdollisen painoarvon laskun. On siis tyypillistä, että mitä enemmän indikaattoreita formatiivisella muuttujalla on, sen pienemmäksi jäävät niiden saamat painoarvot ja niiden merkitsevyys. (Cenfetelli & Bassellier, 2009.)

Tämän vuoksi on suositeltavaa tarkistaa myös formatiivisten muuttujien osalta indikaattoreiden absoluuttiset lataukset ja latausten merkitsevyys ennen päätöstä indikaattorin poistamisesta (Cenfetelli & Bassellier, 2009; Hair ym., 2021, s. 94–95). Indikaattorin latauksen tulisi olla yli 0,5 tai sen p-arvon tulisi olla alle 0,05 eli tilastollisesti merkitsevä (Hair ym., 2021, s. 94–95). Taulukosta 11 nähdään, että markkinoinnin vastuualueen indikaattoreista MVA2, MVA3, MVA4, MVA5, MVA9 ja MVA12 lataukset jäivät raja-arvon 0,5 alle, mutta näistä vain MVA4 ja MVA5 p-arvot olivat yli sallitun 0,05 rajan, joten muut indikaattorit päätettiin säilyttää. Indikaattorit MVA4 ja MVA5 poistettiin.

Taulukko 11 Formatiivisten muuttujien painoarvot ja lataukset

Muuttuja	Mittarit	Suhteelliset painoarvot			Absoluuttiset lataukset		
		Painoarvo	t	p	Lataus	t	p
Markkinoinnin vastuualueet MVA	MVA1	-0.059	0,436	.663	.710	8,289	.000
	MVA2	0.040	0,147	.883	.385	1,970	.049
	MVA3	0.195	1,444	.149	.416	2,125	.034
	MVA4*	-0.071	0,491	.623	.227	1,164	.245
	MVA5*	0.187	0,782	.434	.211	1,364	.173
	MVA6	0.287	1,531	.126	.624	5,313	.000
	MVA7	0.105	0,339	.734	.705	6,653	.000
	MVA8	0.543	3,493	.000	.569	3,991	.000
	MVA9	-0.027	0,381	.703	.364	2,156	.031
	MVA10	-0.326	1,756	.079	.784	6,598	.000
	MVA11	0.194	1,581	.114	.555	2,985	.003
	MVA12	-0.194	0,286	.775	.462	2,367	.018
	MVA13	0.227	1,918	.055	.616	7,024	.000
	MVA14	0.156	1,104	.270	.623	6,804	.000
	MVA15	0.462	2,822	.005	.509	4,586	.000

\*=Lataus alle 0,5 ja ei tilastollisesti merkitsevä raja-arvolla 0,05, joten indikaattori poistettiin.

Mittausmalli eli ulkoinen malli voidaan näiden testien myötä todeta toimivaksi tietyin muutoksin. Reflektiivisistä muuttujista poistettiin markkinoinnin vaiku-

tusvaltaa mittaava kysymys MVY1 ”Markkinointiosasto hoitaa yrityksessämme asiakkuuksien hallinnan”, markkinoinnin taloudellista vastuuta mittaava kysymys MTV3 ”Markkinointi kiinnittää vain vähän huomiota toimenpiteidensä taloudellisiin tuloksiin” ja asiakasorientaatiota mittaava kysymys MOCO4 ”Yrityksemme on asiakaskeskeisempikuin kilpailijamme”. Formatiivisesta muuttujasta markkinoinnin vastualueet poistettiin väittämät MVA4 ”Sosiaalinen media” ja MVA5 ”Tiedotus- ja suhdetoiminta (PR)”.

## 4.4 Tulosten analyysi

### 4.4.1 Suorat vaikutukset

Rakennemalli eli sisäinen malli yhdistää tutkimusmallin muuttujat ja näyttää niiden väliset suhteet. Rakennemallin arviointi tapahtuu sulkemalla ensin pois muuttujien välinen mahdollinen kollineaarisuus. Tämän jälkeen tutkitaan muuttujien väliset suhteet ja niiden tilastollinen merkitsevyys käyttämällä polkukertoimia (path coefficients). Lopuksi lasketaan mallin selitysaste eli se, miten hyvin regressiomalli pystyy selittämään selitettävän muuttujan vaihtelua. (Hair ym., 2021, s. 116.)

Kollineaarisuuden tarkistaminen on tärkeää, sillä muuttujien välinen kollineaarisuus voi antaa virheellisen tuloksen polkukertoimia laskettaessa. Kollineaarisuuden arviointiin käytetään VIF-kertoimia (variance inflation factor), jotka lasketaan rakennemallin muuttujien välisille suhteille. VIF-arvon tulee olla vähintään alle 5 ja mielellään alle 3, mikä kertoo, että merkittävää kollineaarisuutta ei ole havaittavissa. (Hair ym., 2021, s. 117.)

Rakennemallin muuttujien VIF-arvot olivat välillä 1,000–1,894 eli alle raja-arvon 3. Näin ollen huolta rakennemallin kollineaarisuudesta ei ole. Taulukossa 12 on esitetty rakennemallin muuttujien väliset VIF-arvot.

Taulukko 12 Rakennemallin VIF-kertoimet

	VIF
MVA → MVY	1,894
MTV → MVY	1,668
MMY → MVY	1,524
KR → MVY	1,177
KOKO → MVY	1,349
MVY → MOCO	1,000
MVY → MOMI	1,000
MOCO → YT	1,058
MOMI → YT	1,058

Polkukerroin saa arvon -1 ja +1 väliltä silloin, kun muuttujien välillä ei ole voimakasta kollineaarisuutta. Negatiivinen polkukertoimen arvo kertoo muuttu-

jien välisestä negatiivisesta vaikutussuhteesta ja positiivinen arvo positiivisesta vaikutussuhteesta. Mitä lähempänä 0 polkukerroin on, sitä heikompi vaikutussuhde on ja mitä lähempänä -1 tai +1 arvo on, sitä voimakkaammasta vaikutussuhteesta on kyse. Polkukertoimen tilastollinen merkitsevyys arvioidaan luottamusvälin eli p-arvon avulla. (Hair ym., 2021, s. 118.)

Regressiomallien selitysaste ilmaistaan R<sup>2</sup>-kertoimella, jonka kautta nähdään se, miten suuren prosenttiosuuden selittävät muuttujat pystyvät selittämään selitettävän muuttujan vaihtelusta. R<sup>2</sup>-kerroin saa arvon 0–1 väliltä ja korkeampi arvo kertoo paremmasta selitysasteesta. Selitysasteen raja-arvoina voidaan pitää 0,75 merkittävä, 0,50 kohtalainen ja 0,25 heikko. (Hair ym., 2021, s. 119.)

Polkukertoimet ja selitettävien muuttujien selitysasteet laskettiin Bootstrapping-testillä, käyttäen kaksisuuntaista testiä (test type = two-tailed) ja 5000 osaotosta (subsamples = 5000). Tulokset on esitetty taulukossa 13.

Taulukko 13 Suorien vaikutusten ja selitysasteen testaaminen

	Polkukerroin $\beta$	Luottamusväli p	Hypoteesi
H1: MVA → MVY	0,671	0,000***	Saa tukea
H2: MTV → MVY	0,024	0,697	Ei saa tukea
H3: MMY → MVY	0,312	0,000***	Saa tukea
H4a: MVY → MOCO	0,566	0,000***	Saa tukea
H4b: MVY → MOMI	0,268	0,084	Ei saa tukea
H5a: MOCO → YT	-0,188	0,389	Ei saa tukea
H5b: MOMI → YT	0,403	0,007**	Saa tukea
KR → MVY	0,026	0,638	
KOKO → MVY	0,078	0,219	
	<b>R<sup>2</sup></b>		
MVY	0,803		
MOCO	0,320		
MOMI	0,072		
YT	0,157		

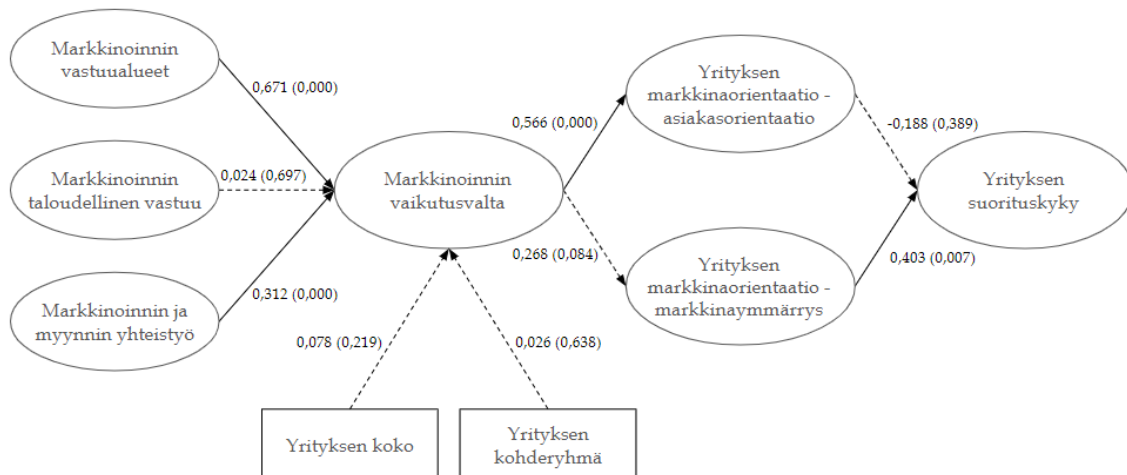
Huomiot: \*\*\*  $p \leq 0,001$ ; \*\*  $p \leq 0,01$ ; \*  $p \leq 0,05$

Taulukosta 13 nähdään, että korkeimmat ja tilastollisesti merkitsevät polkukertoimet olivat markkinoinnin vastualueiden ja markkinoinnin vaikutusvallan välillä ( $\beta=0,671$ ,  $p \leq 0,001$ ), markkinoinnin ja myynnin yhteistyön ja markkinoinnin vaikutusvallan välillä ( $\beta=0,312$ ,  $p \leq 0,001$ ), markkinoinnin vaikutusvallan ja asiakasorientaation välillä ( $\beta=0,566$ ,  $p \leq 0,001$ ) sekä markkinaymmärryksen ja yrityksen suorituskyvyn välillä ( $\beta=0,403$ ,  $p \leq 0,01$ ). Näin ollen tukea saivat hypoteesit H1, H3, H4a ja H5b. Markkinoinnin taloudellisen vastuun ja markkinoinnin vaikutusvallan, markkinoinnin vaikutusvallan ja markkinaymmärryksen sekä asiakasorientaation ja yrityksen suorituskyvyn väliset polkukertoimet olivat puolestaan matalat (-0,188-0,268) ja eivät tilastollisesti merkitsevät ( $p > 0,05$ ). Eli hypoteesit H2, H4b ja H5a eivät saaneet tukea.

Lisäksi testattiin kahden kontrollimuuttujan eli yrityksen kohderyhmän ja yrityksen koon vaikutusta markkinoinnin vaikutusvaltaan. Kummallakaan näistä muuttujista ei ollut vaikutusta markkinoinnin vaikutusvaltaan ( $\beta=0,026-0,078$  ja  $p>0,05$ ).

Taulukossa 13 on esitetty myös selitettävien muuttujien selitysasteet  $R^2$ -kertoimina. Niistä nähdään, että regressiomalli selittää hyvin markkinoinnin vaikutusvallan vaihtelua ( $R^2=0,803$ ). Myös asiakasorientaation selitysaste on kohtalainen ( $R^2=0,320$ ). Kuitenkin markkinaymmärryksen ( $R^2=0,072$ ) ja yrityksen suorituskyvyn ( $R^2=0,157$ ) osalta selitysasteen ovat heikot. Tämä viittaa siihen, että näihin tekijöihin vaikuttavat useat muutkin tekijät, joita ei ole huomioitu tässä rakennemallissa.

Kuvassa 2 on esitetty rakenneyhtälömallin polkukertoimet ( $\beta$  -arvot) ja luottamusvälit (p-arvot) suluissa. Tilastollisesti merkitsevät vaikutussuhteet muuttujien välillä on merkitty yhtenäisillä nuolilla ja tilastollisesti ei-merkitsevät vaikutukset katkoviivaisilla nuolilla.



Kuva 2 Rakenneyhtälömallin polkukertoimet ja luottamusvälit

*Hypoteesi 1: Markkinoinnin vastuualueilla on positiivinen yhteys markkinoinnin vaikutusvaltaan yrityksessä.*

Ensimmäinen hypoteesi sai tukea eli mitä enemmän vastuualueita markkinoinnilla on yrityksessä, sitä suurempi on myös markkinoinnin vaikutusvalta. Näiden tekijöiden välinen polkukerroin (0,671) oli positiivinen ja arvoltaan lähellä 1, mikä tarkoittaa, että vaikutussuhde on positiivinen ja vahva. Lisäksi p-arvo oli alle 0,001 eli suhde on selkeästi tilastollisesti merkitsevä.

*Hypoteesi 2: Markkinoinnin taloudellisella vastuulla on positiivinen yhteys markkinoinnin vaikutusvaltaan yrityksessä.*

Toinen hypoteesi ei saanut tukea. Markkinoinnin taloudellisen vastuun ja markkinoinnin vaikutusvallan välinen polkukerroin oli arvoltaan 0,024 eli lä-

hellä 0 ja p-arvo 0,697 eli sillä pystytäänkö markkinoinnin taloudelliset vaikutukset osoittamaan ei ole merkitystä markkinoinnin vaikutusvallan kannalta.

*Hypoteesi 3: Markkinoinnin ja myynnin yhteistyöllä on positiivinen yhteys markkinoinnin vaikutusvaltaan yrityksessä.*

Kolmas hypoteesi sai tukea. Markkinoinnin ja myynnin yhteistyön ja markkinoinnin vaikutusvallan välinen polkukerroin oli 0,312 eli vaikutus on kohtalainen ja sen p-arvo oli alle 0,001 eli selkeästi tilastollisesti merkitsevä. Eli mitä enemmän yhteistyötä markkinoinnin ja myynnin välillä on yrityksessä, sitä vahvempi on markkinoinnin vaikutusvalta.

*Hypoteesi 4a: Markkinoinnin vaikutusvallalla on positiivinen yhteys yrityksen asiakasorientaatioon.*

*Hypoteesi 4b: Markkinoinnin vaikutusvallalla on positiivinen yhteys yrityksen markkinaymmärrykseen.*

Neljäs hypoteesi saa osittain tukea. Markkinoinnin vaikutusvallan ja yrityksen asiakasorientaation välinen polkukerroin on 0,566 ja sen merkitsevyys alle 0,001 eli näiden välinen vaikutus on voimakas ja selkeästi tilastollisesti merkitsevä. Niinpä hypoteesi 4a saa tukea. Mitä enemmän markkinoinnilla on vaikutusvaltaa, sitä vahvempi on yrityksen asiakasorientaatio. Markkinoinnin vaikutusvallan ja yrityksen markkinaymmärryksen välinen polkukerroin oli puolestaan 0,268, mikä viittaa siihen, että niiden välillä on heikko positiivinen vaikutussuhde. Polkukertoimen merkitsevyys oli kuitenkin 0,084 eli 95 % luottamustasolla tämä ei ole tilastollisesti merkitsevä vaikutus. Näin ollen hypoteesi 4b ei saa tukea eli sillä, miten paljon markkinoinnilla on vaikutusvaltaa yrityksessä ei ole vaikutusta siihen, miten hyvä markkinaymmärrys yrityksessä on.

*Hypoteesi 5a: Yrityksen asiakasorientaatiolla on positiivinen yhteys yrityksen suorituskykyyn.*

*Hypoteesi 5b: Yrityksen markkinaymmärryksellä on positiivinen yhteys yrityksen suorituskykyyn.*

Viides hypoteesi saa niin ikään osittain tukea. Yrityksen asiakasorientaation ja yrityksen suorituskyvyn välinen polkukerroin oli -0,188 ja p-arvo 0,389 eli vaikutus oli jopa heikosti negatiivinen, mutta ei kuitenkaan tilastollisesti merkitsevä. Niinpä hypoteesi 5a ei saanut tukea, eli sillä onko yritys asiakasorientoitunut ei näytä olevan suoraa vaikutusta yrityksen suorituskykyyn. Toisaalta yrityksen markkinaymmärryksen sekä yrityksen suorituskyvyn välinen polkukerroin oli 0,403 ja p-arvo alle 0,007, mikä kertoo kohtalaisen vahvasta positiivisesta vaikutuksesta tekijöiden välillä. Näin ollen hypoteesi 5b saa tukea eli mitä parempi markkinaymmärrys yrityksessä on, sitä parempi on myös yrityksen suorituskyky.

#### 4.4.2 Post-hoc analyysi kontrollimuuttujien vaikutuksesta yrityksen suorituskykyyn

Alkuperäisestä tutkimusmallista poiketen päätettiin tarkastaa kontrollimuuttujien eli yrityksen koon (pieni, keski-suuri, suuri) ja kohderyhmän (B2C, B2B, molemmat) vaikutus markkinoinnin vaikutusvallan lisäksi yrityksen suorituskykyyn. Taulukossa 14 on esitetty post-hoc-analyysin mukaiset polkukertoimet, niiden luottamusvälin p-arvot sekä selitettävien muuttujien selitysasteet.

Taulukko 14 Post-hoc-analyysin suorat vaikutukset ja selitysasteet

	Polkukerroin $\beta$	Luottamusväli p	Hypoteesi
H1: MVA $\rightarrow$ MVY	0,671	0,000***	Saa tukea
H2: MTV $\rightarrow$ MVY	0,024	0,697	Ei saa tukea
H3: MMY $\rightarrow$ MVY	0,312	0,000***	Saa tukea
H4a: MVY $\rightarrow$ MOCO	0,566	0,000***	Saa tukea
H4b: MVY $\rightarrow$ MOMI	0,267	0,086	Ei saa tukea
H5a: MOCO $\rightarrow$ YT	-0,105	0,575	Ei saa tukea
H5b: MOMI $\rightarrow$ YT	0,228	0,101	Ei saa tukea
KR $\rightarrow$ MVY	0,026	0,638	
KOKO $\rightarrow$ MVY	0,078	0,218	
KR $\rightarrow$ YT	0,255	0,016*	
KOKO $\rightarrow$ YT	0,304	0,009**	
	<b>R<sup>2</sup></b>		
MVY	0,922		
MOCO	0,381		
MOMI	0,060		
YT	0,361		

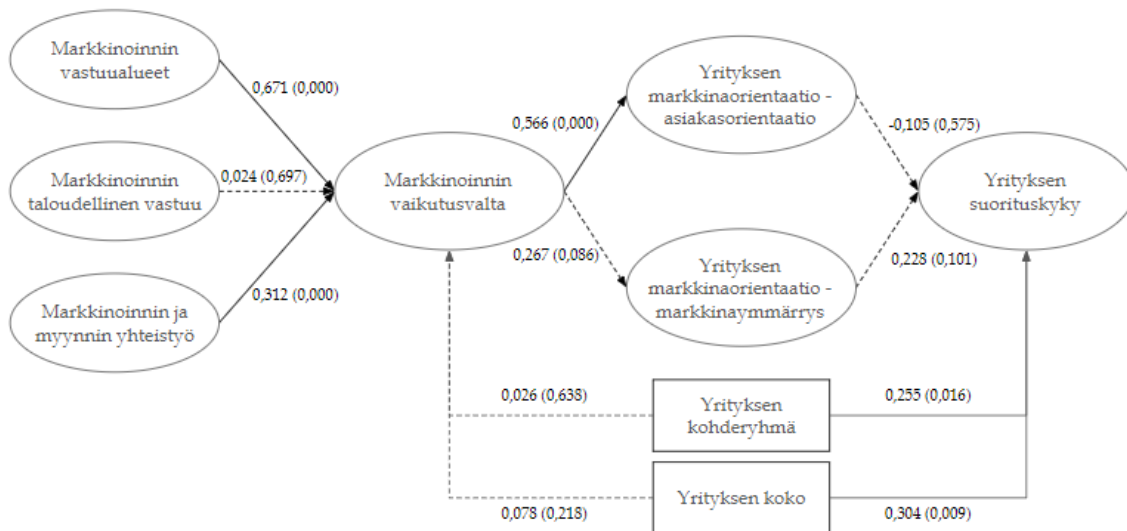
Huomiot: \*\*\*  $p \leq 0,001$ ; \*\*  $p \leq 0,01$ ; \*  $p \leq 0,05$

Post-hoc-analyysi osoitti, että molemmat kontrollimuuttujat, yrityksen koko ja yrityksen kohderyhmä, vaikuttavat yrityksen suorituskykyyn positiivisesti ja tilastollisesti merkitsevästi ( $\beta=0,255-0,304$ ,  $p=0,009-0,016$ ). Tämä muutos rakennemalliin myös laskee markkinaymmärryksen ja yrityksen suorituskyvyn välistä polkukerointa ( $0,402 \rightarrow 0,228$ ) ja sen merkitsevyyttä ( $0,007 \rightarrow 0,101$ ). Eli kun huomioidaan yrityksen kohderyhmä ja koko, ei markkinaymmärryksellä ole enää tilastollisesti merkitsevää vaikutusta yrityksen suorituskykyyn ja hypoteesi 5b ei saa tukea.

Lisäksi tämä muutos rakennemalliin vaikutti selitettävien muuttujien selitysasteisiin. Selitysasteet nousivat tämän muutoksen myötä: markkinoinnin vaikutusvallan  $0,803 \rightarrow 0,922$ , asiakasorientaation  $0,320 \rightarrow 0,381$  ja yrityksen suorituskyvyn  $0,157 \rightarrow 0,361$  osalta. Kuitenkin markkinaymmärryksen selitysaste laskee hieman  $0,072 \rightarrow 0,060$ .

Kuvassa 3 on esitetty post-hoc-analyysin mukaisen rakenneyhtälömallin polkukertoimet ( $\beta$ -arvot) ja luottamusvälit (p-arvot) suluisissa. Tilastollisesti

merkitsevät vaikutussuhteet muuttujien välillä on merkitty yhtenäisillä nuolilla ja tilastollisesti ei-merkitsevät vaikutukset katkoviivaisilla nuolilla.



Kuva 3 Post-hoc-analyysin rakenneyhtälömallin polkukertoimet ja luottamusvälit

#### 4.4.3 Markkinoinnin vastuualueiden analyysi

Markkinoinnin vastuualueita mittaavan muuttujan kautta kartoitettiin, mitä vastuualueita markkinoinnilla on suomalaisissa yrityksissä. Tässä käytettiin formatiivista muuttujaa, joka koostui 15 indikaattorista perustuen Wirtz ym. (2014) ja Moorman (2020) tutkimuksiin. Indikaattorit kuvaavat yrityksen eri toimintoja ja vastaajan tuli arvioida onko markkinointi vastuussa kyseisestä toiminnosta heidän yrityksessään.

Formatiivisen muuttujan indikaattorin suhteellinen painoarvo riippuu muuttujan muista indikaattoreista ja painoarvo kertoo indikaattorin tärkeyden suhteessa muihin indikaattoreihin. Indikaattorin absoluuttinen lataus puolestaan kertoo, miten paljon muuttujan vaihtelua indikaattori selittää riippumatta muista indikaattoreista. Siksi se sopii myös formatiivisen muuttujan indikaattoreiden merkityksen analysointiin. (Cenfetelli & Bassellier, 2009.)

Tarkastelemalla markkinoinnin vastuualueiden indikaattoreiden keskiarvoja ja latauksia saadaan käsitys siitä, mistä toiminnoista markkinointi vastaa ja mitkä näistä toiminnoista vaikuttavat eniten markkinoinnin roolin muodostumiseen. Nämä tulokset on koottu liitteeseen 2.

Korkeimmat lataukset olivat toiminnoista kilpailijaseurannalla, brändillä ja positioinnilla (lataus yli 0,7). Eli nämä toiminnot vaikuttavat voimakkaasti markkinoinnin vastuualueiden muodostumiseen. Heikoimmat lataukset olivat digitaalisella markkinoinnilla, liidien generoinnilla, sosiaalisella medialla sekä tiedotus- ja suhdetoiminnalla (lataukset alle 0,4). Näillä toiminnoilla ei siis ole kovin suurta merkitystä markkinoinnin roolin ja vaikutusvallan kasvattamisen näkökulmasta. Lisäksi sosiaalisen median sekä tiedotus- ja suhdetoiminnan

osalta lataukset eivät olleet myöskään tilastollisesti merkitseviä ja ne poistettiin muuttujasta ennen regressioanalyysia.

Korkeimmat keskiarvot toiminnoista saivat mainonta, digitaalinen markkinointi, sosiaalinen media ja brändi, joiden kaikkien keskiarvot olivat yli 6. Markkinoinnilla on siis vahva vastuu näistä toiminnoista suomalaisissa yrityksissä. Matalimmat keskiarvot toiminnoista olivat asiakassuhteiden hallinnan, tuotekehityksen ja hinnoittelun osalta, joissa kaikissa vastausten keskiarvot olivat alle 4. Markkinoinnilla ei siis ole juuri vastuuta näistä toiminnoista suomalaisissa yrityksissä.



## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIONTI

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksen teoreettinen kontribuutio tutkimuskysymysten kautta. Lisäksi annetaan liiketoiminnan suositukset, joita tulosten pohjalta voidaan tehdä. Lopuksi käydään läpi tutkimuksen rajoitteet sekä mahdolliset jatkotutkimusehdotukset.

### 5.1 Teoreettiset kontribuutiot

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten vahva vaikutusvalta markkinoinnilla on suomalaisissa yrityksissä, mitkä taustatekijät vaikuttavat markkinointiosaston vaikutusvaltaisuuteen ja onko markkinoinnin roolin vahvuudella vaikutusta yrityksen markkinaorientaatioon ja yrityksen suorituskykyyn tässä kontekstissa.

*Miten vahva vaikutusvalta markkinoinnilla on Suomessa toimivissa yrityksissä?*

Tulosten mukaan tutkituissa yrityksissä markkinoinnin vaikutusvaltaa mittavien kysymysten keskiarvo oli 7-portaisella Likertin asteikolla 5,438 eli selkeästi asteikon keskikohdan (4) vahvemman puolella, mikä antaa viitteitä siitä, että markkinoinnilla on vahva vaikutusvalta Suomessa toimivissa yrityksissä.

Kun tulosta verrataan aiempiin tutkimuksiin, joissa on käytetty vastaavaa mittaristoa ja mitta-asteikkoa havaitaan niin ikään, että tässä tutkimuksessa Suomessa toimivista yrityksistä saatu tulos on hyvä. Götz ym. (2013) Saksassa ajoneuvo-, kosmetiikka-, elektroniikka- finanssi- ja ruokateollisuusalan yrityksille toteutetussa tutkimuksessa markkinoinnin vaikutusvallan keskiarvoksi saatiin 4,79 (N=152). Wirtz ym. (2014) tutkimuksen aineisto puolestaan kerättiin Pohjois-Amerikasta, Euroopasta ja Aasiasta lukuisilta eri toimialoilta, ja siinä markkinoinnin vaikutusvallan keskiarvoksi saatiin myös 4,79 (N=312).

Tämän tutkimuksen Suomen markkinasta kerätty aineisto osoittaa näihin aiempiin tutkimuksiin nähden selvästi korkeamman tuloksen markkinoinnin

vaikutusvaltaa mittaavissa kysymyksissä ja tällä perusteella voidaan todeta, että markkinoinnin vaikutusvalta on vahva Suomessa toimivissa yrityksissä.

Verhoef ym. (2011) tutkimuksessa verrattiin markkinoinnin vaikutusvaltan eri osa-alueita eri maiden välillä. Heidän tutkimuksensa antoi viitteitä siitä, että ruotsalaisissa yrityksissä markkinoinnilla oli verrokkimaita vähemmän päätösvaltaa yrityksen keskeisissä päätöksissä. Kahden muun markkinoinnin vaikutusvallan osa-alueen, eli koetun vaikutusvallan ja johdon arvostuksen, osalta merkittäviä eroja ei kuitenkaan havaittu Ruotsin ja verrokkimaiden välillä. Tämä kuitenkin herätti epäilyn siitä, voivatko Pohjoismaat erota markkinoinnin vaikutusvallan osalta muista maista, joissa tutkimuksia on aiemmin tehty (mm. Saksa, Alankomaat, USA). Tämän tutkimuksen tulokset tuovat näkemystä tähän asiaan ja antavat viitteitä siitä, että markkinoinnin vaikutusvalta on hyvällä tasolla ainakin Suomessa verrattuna Götz ym. (2013) sekä Wirtz ym. (2014) tutkimusten kohdemailhin.

Toisaalta tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että yrityksen kohde-ryhmällä (B2C, B2B, molemmat) ei ole merkitystä sille, paljonko markkinointi saa vaikutusvaltaa yrityksessä. Tämä on ristiriidassa aiempien tutkimusten kanssa, joissa on osoitettu, että markkinoinnin vaikutusvalta on suurempi yrityksissä, jotka toimivat kuluttaja-asiakasmarkkinassa (B2C) verrattuna yrityksiin, jotka toimivat yritysasiakasmarkkinassa (B2B) (Verhoef ym., 2011; Walsh & Lipinski, 2009). Toisaalta tässä tutkimuksessa vastaajissa oli hyvin vähän kuluttaja-asiakasmarkkinassa toimivia yrityksiä, mikä voi heikentää ryhmien välisen vertailun tulosten luotettavuutta. Myöskään yrityksen koolla (pieni, keskisuuri, suuri) ei ollut tämän tutkimuksen tulosten mukaan vaikutusta markkinoinnin vaikutusvaltaan. Tämä tulos tukee aiempia tutkimuksia, joissa on havaittu, että pienissä ja keskisuurissa yrityksissä (alle 500 työntekijää) yrityksen koko ei vaikuta markkinoinnin vaikutusvaltaan (Walsh & Lipinski, 2009).

*Mitkä tekijät ovat yhteydessä markkinointiosaston vaikutusvaltaan Suomessa toimivissa yrityksissä?*

Tutkimuksen tulokset antoivat pääasiassa tukea hypoteeseille ja ovat linjassa aiemmissä tutkimuksissa saatujen tulosten kanssa siitä, että markkinoinnin vastualueet (Wirtz ym., 2014) sekä markkinoinnin ja myynnin yhteistyö (Verhoef ym., 2011) vaikuttavat positiivisesti markkinoinnin vaikutusvaltaan yrityksessä. Tämä vahvistaa teoriaan pohjautuvan käsityksen siitä, että mitä enemmän vastuuta markkinoinnilla on ja mitä tiiviimpää yhteistyötä markkinoinnin ja myynnin välillä on yrityksessä, sitä vahvempi on myös markkinointiosaston asema yrityksessä. Tulos tarjoaa empiiristä tukea sille, että tämä pitää paikkansa myös suomalaisissa yrityksissä.

Tulosten mukaan markkinoinnin vastuualueista kilpailijaseuranta, brändi ja positiointi ovat merkittävimmät, sillä niiden absoluuttiset lataukset markkinoinnin vastuualueiden muuttujalle olivat suurimmat (0,705–0,784). Lisäämällä markkinoinnin vastuuta näistä toiminnoista yrityksessä, voidaan siis vahvistaa markkinoinnin vaikutusvaltaa tehokkaimmin. Mielenkiintoista oli, että kun

vastaajia pyydettiin arvioimaan väittämää siitä, että kyseinen toiminto kuuluu heidän yrityksessään markkinoinnin vastuulle asteikolla 1 = täysin eri mieltä ja 7 = täysin samaa mieltä, näiden toimintojen osalta vain brändin katsottiin kuuluvan vahvasti markkinoinnin vastuulle (vastausten keskiarvo 6,16), kun taas kilpailijaseurannan ja positioinnin osalta vastausten keskiarvot olivat matalammat (4,93 ja 4,66). Lisäämällä markkinoinnin vastuuta kilpailijaseurannasta ja positioinnista voitaisiin siis vahvistaa markkinoinnin vastuualueita ja sitä kautta markkinoinnin vaikutusvaltaa suomalaisissa yrityksissä.

Toisaalta vähiten merkitystä tulosten valossa näyttäisi olevan markkinoinnin vastuualueista tiedotus- ja suhdetoiminnalla (PR), sosiaalisella medially, liidien generoinnilla, digitaalisella markkinoinnilla ja mainonnalla, joiden absoluuttiset lataukset markkinoinnin vastuualueiden tekijälle jäivät mataliksi (0,211–0,416). Vastausten mukaan vahvimmin markkinoinnille kuuluivat brändin lisäksi mainonnan, digitaalisen markkinoinnin ja sosiaalisen median vastuualueet. Tulosten valossa näyttää siis siltä, että markkinoinnin vastuulle vahvimmin kuuluvista toiminnoista vain brändi on voimakkaasti yhteydessä markkinoinnin rooliin. Myös muissa tutkimuksissa on todettu, että mainonta (Homburg ym., 2014; Moorman, 2020; Verhoef & Leeflang, 2009), brändi ja digitaalinen markkinointi (Moorman, 2020) ovat vahvasti markkinoinnin vastuulle kuuluvia toimintoja. Toisaalta hinnoittelu näyttäisi olevan kaikista vähiten markkinoinnille kuuluva vastuualue tämän tutkimuksen tulosten mukaan. Hinnoittelun on osoitettu kuuluvan vain heikosti markkinoinnin vastuulle myös muissa tutkimuksissa (Homburg ym., 2014; Moorman, 2020; Verhoef & Leeflang, 2009). Vastuualueiden osalta tämän tutkimuksen tulokset siis vahvistavat aiempia tutkimustuloksia.

Toisaalta tämän tutkimuksen tulokset eivät tue hypoteesia ja aiempia tutkimustuloksia (Krush ym., 2015; Verhoef & Leeflang, 2009; Verhoef ym., 2011) siitä, että markkinoinnin taloudellinen vastuu vahvistaisi markkinoinnin vaikutusvaltaa yrityksissä. Eli näiden tulosten valossa siis se, että markkinointi pystyy osoittamaan toimenpiteidensä ja suunnitelmiansa taloudelliset vaikutukset, ei vahvista merkittävästi markkinoinnin vaikutusvaltaa yrityksessä. Tämä on yllättävä tulos ja ristiriidassa useissa teorioissa ja tutkimuksissa esitetyn yleisen käsityksen kanssa siitä, että taloudellinen vastuunotto ja tulosorientoituneisuus ovat erityisesti yrityksen johdon arvostamia piirteitä ja niiden pitäisi johtaa markkinoinnin parempaan arvostukseen ja vaikutusvaltaan yrityksessä (mm. Lukovitz, 2012; Moorman & Rust, 1999; Oliveira & Luce, 2020; Webster ym., 2005). Yksi selitys poikkeavalle tulokselle voi olla se, että tässä tutkimuksessa markkinoinnin vastuualueet selittivät hyvin voimakkaasti markkinoinnin vaikutusvallan vaihtelua ja voikin olla, että se vähensi taloudellisen vastuun mahdollista yhteyttä markkinoinnin vaikutusvaltaan. Kun markkinoinnin vastuualueet kokeiltiin sulkea pois mallista, taloudellisen vastuun positiivinen yhteys markkinoinnin vaikutusvaltaan vahvistui ja muuttui tilastollisesti merkitseväksi. Aiemmissä tutkimuksissa ei ole tutkittu näiden kahden tekijän yhtäaikaista vaikutusta markkinoinnin vaikutusvaltaan (Krush ym., 2015; Verhoef & Leeflang, 2009; Verhoef ym., 2011).

*Onko markkinointiosaston vaikutusvalta yhteydessä markkinaorientaation markkinaymmärryksen ja asiakasorientaation osa-alueiden kautta yrityksen liiketoiminnalliseen tulokseen Suomessa toimivissa yrityksissä?*

Ensinnäkin tutkimuksen tulokset tukevat Farooq ja Vij (2022) teoriaa siitä, että markkinaorientaatio sisältää asiakasorientaation, kilpailijaorientaation ja sisäisten toimintojen koordinoinnin ulottuvuuksien lisäksi markkinaymmärryksen osa-alueen, joka viittaa tiedon keräämiseen markkinasta ja sen koordinoituun saattamiseen yrityksen käyttöön. Myös tässä tutkimuksessa voitiin erottaa asiakasorientaatio ja markkinaymmärrys omiksi faktoreikseen, jotka toimivat teorianmallin selitettävänä muuttujina.

Toiseksi tulokset antoivat osittain tukea sille, että markkinoinnin vaikutusvalta vahvistaa yrityksen markkinaorientaatiota – tarkemmin sen asiakasorientaation ja markkinaymmärryksen osa-alueita. Näiden tulosten valossa näyttää siltä, että markkinoinnin vaikutusvalta edistää enemmän yrityksen asiakasorientoituneisuutta strategisella tasolla, tuoden asiakkaat yrityksen pitkän aikavälin tavoitteiden keskiöön, mutta vaikuttaa heikommin siihen, miten yritys mittaa ja tutkii asiakkaiden mieltymyksiä ja kokemuksia sen tuotteisiin/palveluihin liittyen.

Tulokset osoittivat, että markkinoinnin vaikutusvalta vahvistaa yrityksen asiakasorientaatiota. Eli mitä vahvempi vaikutusvalta markkinoinnilla yrityksessä on, sitä asiakasorientoituneemmat tavoitteet ja strategia yrityksellä on. Vaikutussuhde oli voimakas ja selkeästi tilastollisesti merkitsevä. Tämä löydös on linjassa aiempien tutkimustulosten kanssa (Verhoef & Leeflang, 2009; Verhoef ym., 2011; Wirtz ym., 2014).

Sen sijaan markkinoinnin vaikutusvallan ja markkinaymmärryksen välinen vaikutussuhde oli heikompi ja tilastollisesti vähemmän merkitsevä. Eli vaikka yrityksen markkinointiosastolla on enemmän vaikutusvaltaa, se heijastuu paremmaksi ymmärrykseksi asiakkaista vain heikosti. Tämä tulos on yllättävä, sillä useiden teorioiden mukaan markkinoinnilla on tärkeä rooli juuri asiakasymmärryksen lisäämisessä yrityksessä (Hughes ym., 2012; Moorman & Rust, 1999; Webster, 1992). Markkinaymmärryksen osa-alueita ei ole kuitenkaan aiemmissä markkinoinnin vaikutusvaltaa käsittelevissä tutkimuksissa erotettu markkinaorientaation muista osa-alueista ja sen vuoksi empiirisiä todisteita sen ja markkinoinnin vaikutusvallan välisestä yhteydestä ei ole tarjolla. Toisaalta asiakaskokemuksen ja asiakassuhteiden hallinnan koettiin kuuluvan suomalaisissa yrityksissä melko heikosti markkinoinnin vastuulle. Juuri nämä toiminnot liittyvät markkinaymmärryksen kartuttamiseen yrityksen asiakkaista. Tämä voikin selittää sitä, miksi markkinoinnin vaikutusvallan kasvu ei näy voimakkaasti markkinaymmärryksen lisääntymisenä asiakkaista suomalaisissa yrityksissä: markkinoinnilla ei ole päävastuuta niistä toiminnoista, joilla ymmärrystä asiakkaista kasvatetaan.

Kolmanneksi, kun tarkasteltiin markkinaorientaation osa-alueiden yhteyttä yrityksen suorituskykyyn, havaittiin, että asiakasorientaation ja yrityksen

suorituskyvyn välillä ei ollut positiivista ja tilastollisesti merkitsevää vaikutusyhteyttä. Markkinaymmärryksen osa-alueen ja yrityksen suorituskyvyn välillä puolestaan löytyi positiivinen ja tilastollisesti merkitsevä vaikutus. Tämä vaikutussuhde kuitenkin heikentyi ja sen tilastollinen merkitsevyys väheni, kun huomioitiin kontrollimuuttujien (yrityksen koko ja kohderyhmä) vaikutus yrityksen suorituskykyyn. Eli nämä kontrollitekijät selittävät siis enemmän suorituskyvyn muodostumista kuin markkinoinnin vaikutusvallan kasvun myötä lisääntyvä markkinaymmärrys.

Näin ollen tulosten valossa tukea ei saanut muissa tutkimuksissa osoitettu yhteys, jossa markkinoinnin vaikutusvalta vahvistaisi yrityksen tulosta markkinaorientaation kautta (Verhoef & Leeflang, 2009; Verhoef ym., 2011; Wirtz ym., 2014). Markkinoinnin vaikutusvalta oli yhteydessä yrityksen asiakasorientaatioon, joka ei puolestaan vaikuta merkittävästi yrityksen suorituskykyyn. Markkinoinnin vaikutusvalta ei kuitenkaan vaikuta tilastollisesti merkitsevästi yrityksen markkinaymmärrykseen, joka taas puolestaan on ainakin jossain määrin yhteydessä yrityksen suorituskykyyn.

## 5.2 Liiketoiminnan suositukset

Tämä tutkimus tarjoaa tärkeää empiiriseen aineistoon pohjautuvaa tietoa markkinoinnin vaikutusvallasta Suomessa toimivissa yrityksissä. Tutkimuksen pohjalta voidaan antaa liiketoiminnallisia suosituksia liittyen markkinoinnin vaikutusvaltaa vahvistaviin tekijöihin sekä markkinoinnin vaikutusvallan, yrityksen markkinaorientaation ja yrityksen suorituskyvyn välisen suhteen ymmärtämiseen.

Ensinnäkin tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että markkinoinnin vaikutusvaltaa lisäävät sen laajat vastuualueet sekä yhteistyö myynnin kanssa. Näin ollen markkinointijohdon kannattaa pyrkiä vahvistamaan markkinoinnin vastuulle kuuluvien toimintojen määrää sekä sen kantamaa vastuuta näistä toiminnoista. Erityisesti suomalaisten yritysten markkinointijohtajien kannattaa varmistaa, että vastuu brändistä säilyy markkinoinnilla ja sen lisäksi lisätä vastuuta strategisesti tärkeistä osa-alueista, kuten kilpailijaseurannasta, positioinnista, tuotekehityksestä ja uusille markkinoille laajentumisesta, sillä nämä vastuualueet ovat voimakkaimmin yhteydessä markkinoinnin vaikutusvaltaan ja markkinoinnilla ei ole niistä vahvaa vastuuta tällä hetkellä. Samoin markkinointijohdon kannattaa tiivistää tiimirajat ylittävää yhteistyötä markkinoinnin ja myynnin välillä, ja varmistaa näiden välinen jaettu ymmärrys yrityksen visiosta. Tämä vahvistaa markkinoinnin asemaa yrityksen pitkän aikavälin strategisessa päätöksenteossa ja auttaa varmistamaan, että markkinointi saa käyttöönsä päätöksenteon kannalta kriittistä tietoa.

Toisekseen markkinointijohdon kannattaa ottaa vahvemmin vastuuta yrityksen markkinaymmärryksen tarjoajana, sillä sitä kautta markkinointi voi vahvistaa rooliaan yrityksen suorituskyvyn tukemisessa. Tämän tutkimuksen tulokset auttavat ymmärtämään vahvan markkinointiosaston merkitystä yri-

tyksen toiminnalle. Tulosten perusteella markkinoinnilla on keskeinen rooli yrityksen asiakasorientaation vahvistamisessa. Vaikutusvaltainen markkinointiosasto varmistaa, että yrityksen strategia ja tavoitteet rakentuvat asiakasarvon ympärille. Samalla kuitenkin havaittiin, että strategisen tason asiakasorientaatio ei vaikuta suoraan yrityksen suorituskykyyn niillä mittareilla, joita tässä tutkimuksessa käytettiin (kokonaistulos, markkinaosuuden saavuttaminen, kasvun saavuttaminen ja kannattavuus). Sen sijaan markkinaymmärryksen lisääminen asiakkaista näyttäisi parantavan yrityksen suorituskykyä ainakin jossain määrin.

Tulokset siis antavat viitteitä siitä, että asiakasorientaatio pelkästään yrityksen strategisella tasolla ei riitä yrityksen suorituskyvyn vahvistamiseen, vaan siihen tarvitaan konkreettisempia toimenpiteitä, kuten markkinaymmärryksen kartuttaminen asiakkaista. Markkinointijohdon kannattaakin hyödyntää vahvaa vaikutusvaltaansa ja vahvistaa sen avulla markkinoinnin roolia markkinaymmärryksen kartuttamisessa ja siihen pohjautuvien hyödyllisten analyysien tarjoamisessa yrityksen käyttöön, esimerkiksi ottamalla enemmän vastuuta asiakaskokemuksen tutkimisesta ja analysoinnista. Näin markkinointi voi saavuttaa erottuvaa etua muihin yrityksen toimintoihin nähden ja vahvistaa asemaansa yrityksen suorituskyvyn kannalta kriittisenä toimintona.

Markkinoinnin vaikutusvallan, markkinaorientaation osa-alueiden ja yrityksen suorituskyvyn välisen vaikutussuhteen selvittäminen vaatii kuitenkin lisätutkimusta ja tämän tutkimuksen tulokset eivät pystyneet osoittamaan tämän vaikutussuhteen olemassaoloa aukottomasti.

Lopuksi voidaan todeta, että markkinoinnin vaikutusvalta on Suomessa keskimäärin hyvällä tasolla verrattaessa muualta maailmasta vastaavilla tutkimuksilla kerättyyn aineistoon. Tämä ei toki kerro siitä, onko markkinoinnin vaikutusvalta laskenut tai noussut Suomessa tai onko sellaista kehitystä tapahtumassa parhaillaan. On kuitenkin huojentavaa tietää, että Suomessa markkinointi nauttii melko korkeasta vaikutusvallasta ja pystyy tämän myötä vaikuttamaan yrityksen strategiseen päätöksentekoon.

### 5.3 Tutkimuksen rajoitteet

Tähän tutkimukseen liittyi joitakin rajoitteita, jotka tulisi huomioida tulosten yleistettävyyttä ja käytettävyyttä arvioitaessa. Tutkimusmenetelmään liittyviä rajoituksia voidaan arvioida reliabiliteetin ja validiteetin kautta. Reliabiliteetti kertoo siitä, antaako tutkimus ei-sattumanvaraisia ja toistettavissa olevia tuloksia. Validiteetti taas kertoo, mittaako tutkimus sitä, mitä sillä on haluttu mitata. (Vilkkä, 2007, s. 149–150.)

Ulkoisella validiteetilla viitataan siihen, voidaanko tutkimuksen tulokset yleistää koskemaan koko populaatiota. Tähän vaikuttavat muun muassa tutkimusasetelma sekä tutkimuksen otannan edustavuus. (Metsämuuronen, 2011, s. 65.)

Tutkimuksen otanta oli 56 vastaajaa, mikä on hyvin pieni otanta verrattuna koko populaatioon (Suomessa toimivat yritykset) ja tämä heikentää tulosten

luotettavuutta (Metsämuuronen, 2011, s. 64). Tutkimuksen vastaajia haettiin julkaisemalla vastauslinkki markkinoinnin ammattilaisten sosiaalisen median ryhmiin sekä etsimällä potentiaalisten vastaajien yhteystiedot internetistä ja tutkijan omista verkostoista. Tämä tarkoittaa, että otanta tehtiin ei-satunnaisesti, mikä heikentää niin ikään tutkimuksen luotettavuutta (Metsämuuronen, 2011, s. 61). Lisäksi vastaaminen perustui vapaaehtoisuuteen, mikä voi lisätä itsevalintaan liittyvää vääristymää, jossa vastaajiksi hakeutuvat herkemmin esimerkiksi sellaiset henkilöt, joiden yrityksissä markkinoinnilla on vahva vaikutusvalta.

Tutkimuksen yleistettävyyttä suomalaisiin yrityksiin rajoittaa se, että otanta ei edusta henkilöstömäärän osalta Suomessa toimivia yrityksiä. Tilastokeskuksen (2022) Yritysten rakenne- ja tilinpäätöstilaston mukaan Suomessa toimi vuonna 2022 yhteensä 572 097 yritystä, joista 99,32 % oli alle 50 työntekijää, 0,56 % 50–249 työntekijää ja 0,12 % yli 250 työntekijää. Tämän tutkimuksen otanta ei vastaa tätä jakaumaa, sillä aineistossa oli alle 50 työntekijän yrityksiä 35,71 %, 50–249 työntekijän yrityksiä 37,50 % ja yli 250 työntekijän yrityksiä 26,79 %. Tutkimuksen aineistossa korostuivat siis selkeästi suuremmat yritykset ja sen vuoksi tuloksia ei voida yleistää koskemaan kaikkia Suomessa toimivia yrityksiä.

Lisäksi aineisto kerättiin kesällä 2020 eli koronaviruspandemian aikana, jota voidaan pitää poikkeusolosuhteena. Tämä voi vaikuttaa esimerkiksi yrityksen suorituskykyyn, joka oli keskeinen tekijä tutkimusmallissa. Tästä syystä tutkimuksen tulokset eivät välttämättä ole vertailukelpoisia niin sanottuun normaaliaikaan verrattuna.

Tutkimuksen sisäinen validiteetti puolestaan tarkoittaa tutkimuksen luotettavuutta eli esimerkiksi sitä, onko teoria valittu oikein ja mittaavatko mittarit oikeaa asiaa (Metsämuuronen, 2011, s. 65). Tässä tutkimuksessa käytetty tutkimusmalli, sen tekijät ja niiden mittarit perustuvat aiempiin vertaisarvioituihin tutkimuksiin, ja ne voidaan katsoa sitä kautta luotettaviksi kyseisen ilmiön mittaamisessa.

Mittausmallin reliabiliteetti varmistettiin selvittämällä niiden lataukset, sisäinen konsistenssi sekä konvergentti ja erotteleva validiteetti. Reflektiivisten muuttujien osalta laskettiin faktorilataukset ja niiden merkitsevyys, Cronbachin alfat, faktoreiden AVE-arvot sekä tehtiin Fornell-Larcker-testi ja HTMT-testi. Mittarit, jotka eivät täyttäneet näille testeille asetettuja ehtoja, poistettiin. Formattiivisen muuttujan (markkinoinnin vastualueet) osalta varmistettiin, ettei kollineaarisuus aiheuta ongelmia laskemalla VIF-arvot. Tämän lisäksi laskettiin mittarien painoarvot ja niiden merkitsevyys. Painoarvoissa havaittiin suurimmalla osalla muuttujista tilastollisen merkitsevyyden osalta ongelmia ja vain kaksi mittaria viidestätoista täytti painoarvon merkitsevyyden ehdot. Kuitenkin Cenfetellin ja Bassellierin (2009) sekä Hair ym. (2021, s. 94–95) mukaan tämä on tyypillistä formatiivisilla muuttujilla, joilla on paljon indikaattoreita, ja he suosittelevat tarkistamaan myös indikaattoreiden lataukset ja merkitsevyydet ennen päätöstä niiden poistamisesta. Näin ollen formatiivisesta muuttujasta päädyttiin poistamaan vain kaksi indikaattoria, joiden lataukset ja painoarvot eivät täyttäneet määritettyjä ehtoja. Tämä voi kuitenkin herättää epäilyksiä formatii-

visen mittarin luotettavuudesta. Lisäksi formatiivisen muuttujan validiteetin arvioinnissa olisi suositeltavaa verrata mittaria yksi-indikaattoriseen muuttajaan, jonka tiedetään mittaavan samaa ilmiötä (Hair ym., 2021, s. 92). Näin ei kuitenkaan tämän tutkimuksen osalta toimittu, sillä se olisi edellyttänyt tällaisen yksi-indikaattorisen muuttujan kehittämistä ja sisällyttämistä etukäteen kyselyyn.

Rakennemallin validiteettia arvioitiin laskemalla selitettävien muuttujien selitysasteet  $R^2$ -kertoimina. Tässä havaittiin, että erityisesti yrityksen suorituskyvyn ja markkinaymmärryksen osalta selitysasteet jäivät mataliksi. Tämä viittaa siihen, että mallista puuttuu sellaisia tekijöitä, jotka selittäisivät näiden vaihtelua malliin kuuluvia selittäviä muuttujia paremmin. Mallissa huomioitiin esimerkiksi vain kaksi kontrollimuuttujaa, ja voikin olla, että rakennemallin luotettavuus nousisi sisällyttämällä siihen myös muita kontrollimuuttujia.

## 5.4 Jatkotutkimuskohteet

Markkinoinnin vaikutusvalta tarjoaa aiheena useita jatkotutkimuskohteita niin teoreettisen ymmärryksen kasvattamiseksi Suomen ympäristössä kuin parempien liiketoiminnallisten suositusten tarjoamiseksi.

Tässä tutkimuksessa ei löydetty tilastollisesti merkitsevää yhteyttä markkinoinnin vaikutusvallan ja yrityksen suorituskyvyn väliltä markkinaorientaation kahden osa-alueen, asiakasorientaation ja markkinaymmärryksen, kautta. Tutkimuksen aineisto kerättiin kuitenkin koronaviruspandemian aikana, mikä voi vaikuttaa saatuihin tuloksiin. Niinpä tutkimuksen toistaminen niin sanoituissa normaalioloissa voisi tuoda lisäymmärrystä tämän vaikutussuhteen mahdollisesta olemassaolosta.

Tässä tutkimuksessa yrityksen suorituskykyä mitattiin kokonaistuloksen, markkinaosuuden saavuttamisen, kasvun saavuttamisen ja kannattavuuden kautta. Muissa tutkimuksissa on kuitenkin käytetty myös esimerkiksi asiakastyytyväisyyden, asiakasuskollisuuden (Verhoef & Leeflang, 2009; Verhoef ym., 2011), asiakaspysyvyyden, uusasiakashankinnan onnistumisen (Homburg ym., 2014), myyntitavoitteiden saavuttamisen ja uusien tuotteiden myynnin (Le Meunier-FitzHugh & Piercy, 2007) mittareita kuvaamaan yrityksen suorituskykyä. Olisikin mielenkiintoista laajentaa tutkimusmallia sisällyttämällä siihen myös erilaisia yrityksen suorituskykyä kuvaavia tekijöitä ja selvittää, onko markkinoinnin vaikutusvalta yhteydessä näihin joko suoraan tai markkinaorientaation osa-alueiden kautta. Näin voitaisiin mahdollisesti löytää mekanismi, jolla markkinoinnin vaikutusvallan kautta parantunut asiakasorientaatio vaikuttaa yrityksen suorituskykyä nostavasti.

Toisaalta aiemmissä tutkimuksissa on myös osoitettu, että markkinaorientaation lisäksi markkinoinnin vaikutusvalta on yhteydessä yrityksen suorituskykyyn muiden välittävien tekijöiden kautta, kuten markkinointistrategian onnistuneen toteutuksen ja asiakassuhteiden hallinnan onnistumisen kautta (Krush ym., 2015). Näiden muuttujien sisällyttäminen jatkotutkimuksiin mark-



kinoinnin vaikutusvallan ja yrityksen suorituskyvyn välittäviksi tekijöiksi markkinaorientaation lisäksi voisi tuoda mielenkiintoista lisätietoa markkinoinnin vaikutusvallan vaikutusmekanismien ymmärtämiseksi.

Toisaalta tulokset osoittivat, että markkinaorientaation osa-alueiden ja yrityksen suorituskyvyn selitysasteet jäivät mataliksi. Tämä antaa viitteitä siitä, että markkinoinnin vaikutusvalta ja mallissa käytetyt kontrollimuuttujat eivät riitä selittämään näitä. Tulevissa tutkimuksissa malliin kannattaa sisällyttää muitakin muuttujia selitysasteen nostamiseksi ja ilmiön ymmärryksen laajentamiseksi. Kontrollimuuttujista esimerkiksi yrityksen kilpailustrategian (erotautuminen vs. hintakilpailu) ja markkinan kilpailullisuuden on osoitettu aiemmissa tutkimuksissa olevan sidoksissa markkinoinnin vaikutusvallan ilmiöön (Götz ym., 2013). Muita ilmiöön liittyviä muuttujia ovat esimerkiksi yrityksen innovatiivisuus, markkinoinnin kyvykkyydet (Weerawardena, 2003) sekä yrittäjäysorientaatio (Merlo & Auh, 2009).

## LÄHTEET

- Biemans, W., Malshe, A. & Johnson, J. (2022). The Sales-Marketing Interface: A Systematic Literature Review and Directions for Future Research. *Industrial Marketing Management*, 102(1), 324–337.
- Cenfetelli, R. & Bassellier, G. (2009). Interpretation of Formative Measurement in Information Systems Research. *MIS Quarterly*, 33(4), 689–708.
- Deshpandé, R., Farley, J. & Webster, F. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23–37.
- DiMaggio, P. & Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Farooq, R. & Vij, S. (2022). Toward the Measurement of Market Orientation: Scale Development and Validation. *Management Research Review*, 45(10), 1275–1295.
- Feng, H., Morgan, N. & Rego, L. (2015). Marketing Department Power and Firm Performance. *Journal of Marketing*, 79(5), 1–20.
- Frösén, J., Tikkanen, H., Jaakkola, M. & Vassinen, A. (2013). Marketing Performance Assessment Systems and the Business Context. *European Journal of Marketing*, 47(5–6), 715–737.
- Götz, O., Hölter, A. & Krafft, M. (2013). The Role of Sales and Marketing in Market-Oriented Companies. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 33(4), 353–371.
- Hair, J., Hult, G., Ringle, C., Sarstedt, M., Danks, N. & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A Workbook*. Springer International Publishing.
- Hickson, D., Hinings, C., Lee, C., Schneck, R. & Pennings, J. (1971). A Strategic Contingencies' Theory of Intraorganizational Power. *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 216–229.
- Homburg, C., Workman, J. & Krohmer, H. (1999). Marketing's Influence within the Firm. *Journal of Marketing*, 63(2), 1–17.
- Homburg, C., Vomberg, A., Enke, M. & Grimm, P. (2014). The Loss of the Marketing Department's Influence: Is It Really Happening? And Why Worry? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 1–13.
- Hughes, D., Le Bon, J. & Malshe, A. (2012). The Marketing-Sales Interface at the Interface: Creating Market-Based Capabilities through Organizational Synergy. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(1), 57–72.
- Järvinen, J. & Karjaluoto, H. (2015). The Use of Web Analytics for Digital Marketing Performance Measurement. *Industrial Marketing Management*, 50, 117–127.
- Kahn, K. (1996). Interdepartmental Integration: A Definition with Implications for Product Development Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 13(2), 137–151.

- Karjaluoto, H. (2007). SPSS opas markkinatutkijoille. Jyväskylän yliopiston Kauppakorkeakoulun julkaisuja, 344.
- Keszeý, T. & Biemans, W. (2016). Sales-Marketing Encroachment Effects on Innovation. *Journal of Business Research*, 69(9), 3698–3706.
- Krush, M., Sohi, R. & Saini, A. (2015). Dispersion of Marketing Capabilities: Impact on Marketing's Influence and Business Unit Outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 32–51.
- Kotimaisten kielten keskus. (2022). Kielitoimiston sanakirja. <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/vaikutusvalta>
- Langerak, F. (2003). The Effect of Market Orientation on Positional Advantage and Organizational Performance. *Journal of Strategic Marketing*, 11(2), 93–115.
- Lukovitz, K. (15.11.2012). Survey Probes the 'CEO-Marketer Divide'. *Marketing Daily*. [www.mediapost.com/publications/article/187276/survey-probes-the-ceomarketer-divide.html#](http://www.mediapost.com/publications/article/187276/survey-probes-the-ceomarketer-divide.html#)
- Marketing Accountability Standards Board. (1.10.2016). Marketing Accountability. <https://marketing-dictionary.org/m/marketing-accountability/>
- Merlo, O. (2011). The Influence of Marketing from a Power Perspective. *European Journal of Marketing*, 45(7–8), 1152–1171.
- Merlo, O. & Auh, S. (2009). The Effects of Entrepreneurial Orientation, Market Orientation, and Marketing Subunit Influence on Firm Performance. *Marketing Letters*, 20(3), 295–311.
- Merlo, O., Lukas, B. & Whitwell, G. (2012). Marketing's Reputation and Influence in the Firm. *Journal of Business Research*, 65(3), 446–452.
- Metsämuuronen, J. (2011). Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki: International Methelp, Booky.fi.
- Le Meunier-FitzHugh, K. & Lane, N. (2009). Collaboration Between Sales and Marketing, Market Orientation and Business Performance in Business-to-Business Organisations. *Journal of Strategic Marketing*, 17(3–4), 291–306.
- Le Meunier-FitzHugh, K. & Piercy, N. (2007). Does Collaboration Between Sales and Marketing Affect Business Performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 27(3), 207–220.
- Moorman, C. (1.2.2012). The CMO Survey Highlights and Insights February 2012. [https://cmosurvey.org/wp-content/uploads/2017/04/The\\_CMO\\_Survey\\_Highlights\\_and\\_Insights\\_Feb-2012\\_Final.pdf](https://cmosurvey.org/wp-content/uploads/2017/04/The_CMO_Survey_Highlights_and_Insights_Feb-2012_Final.pdf)
- Moorman, C. (1.2.2020). The CMO Survey February 2020. [https://cmosurvey.org/wp-content/uploads/2020/02/The\\_CMO\\_Survey-Highlights-and\\_Insights\\_Report-Feb-2020.pdf](https://cmosurvey.org/wp-content/uploads/2020/02/The_CMO_Survey-Highlights-and_Insights_Report-Feb-2020.pdf)
- Moorman, C. & Rust, R. (1999). The Role of Marketing. *Journal of Marketing*, 63(4), 180–197.
- Narver, J. & Slater, S. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35.

- Oliveira, D. & Luce, F. (2020). Is Marketing Department Important for Companies. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 14(3), 120-131.
- O'Sullivan, D. & Abela, A. (2007). Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance. *Journal of Marketing*, 71(2), 79-93.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row, New York.
- 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.
- Reinartz, W., Krafft, M. & Hoyer, W. (2004). The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance. *Journal of Marketing Research*, 41(3), 293-305.
- Rouziès, D., Anderson, E., Kohli, A., Michaels, R., Weitz, B. & Zoltners, A. (2013). Sales and Marketing Integration: A Proposed Framework. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 25(2), 113-122.
- Srinivasan, R. & Ramani, N. (2019). With Power Comes Responsibility: How Powerful Marketing Departments Can Help Prevent Myopic Management. *Journal of Marketing*, 83(3), 108-125.
- Tabachnick, B. & Fidell, L. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6. painos). Boston: Pearson Education.
- Tilastokeskus. (2022). Yritysten rakenne- ja tilinpäätöstilasto. [https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin\\_\\_yrtili\\_pxt\\_13w5.px/table/tableViewLayout1/](https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin__yrtili_pxt_13w5.px/table/tableViewLayout1/)
- Verhoef, P. & Leeflang, P. (2009). Understanding the Marketing Department's Influence Within the Firm. *Journal of Marketing*, 73(2), 14-37.
- Verhoef, P., Leeflang, P., Reiner, J., Natter, M., Baker, W., Grinstein, A., Gustafsson, A., Morrison, P. & Saunders, J. (2011). A Cross-National Investigation into the Marketing Department's Influence Within the Firm: Toward Initial Empirical Generalizations. *Journal of International Marketing*, 19(3), 59-86.
- Vilkka, H. (2007). *Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet*. Helsinki: Tammi.
- Walsh, M. & Lipinski, J. (2009). The Role of the Marketing Function in Small and Medium Sized Enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(4), 569-585.
- Webster, F. (1992). The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*, 56(4), 1-17.
- Webster, F., Malter, A. & Ganesan, S. (2005). The Decline and Dispersion of Marketing Competence. *MIT Sloan Management Review*, 46(4), 35-43.
- Weerawardena, J. (2003). The Role of Marketing Capability in Innovation-Based Competitive Strategy. *Journal of Strategic Marketing*, 11(1), 15-35.
- Whitler, K., Krause, R. & Lehmann, D. (2018). When and How Board Members with Marketing Experience Facilitate Firm Growth. *Journal of Marketing*, 82(5), 86-105.

Wirtz, J., Tuzovic, S. & Kuppelwieser, V. (2014). The Role of Marketing in Today's Enterprises. *Journal of Service Management*, 25(2), 171-194.

## LIITE 1 KYSELYLOMAKE

---

### Markkinoinnin vastualueet (formatiivinen)

Perustuen Wirtz ym. (2014) ja Moorman, C. (2020)

---

Markkinointi vastaa yrityksessämme seuraavista toiminnoista  
(1 = Täysin eri mieltä - 7 = Täysin samaa mieltä):

MVA1: Brändi

MVA2: Digitaalinen markkinointi

MVA3: Mainonta

MVA4\*: Sosiaalinen media

MVA5\*: Tiedotus- ja suhdetoiminta (PR)

MVA6: Myynninedistäminen

MVA7: Positointi (yrityksen ja sen tarjoaman erottaminen kilpailijoista)

MVA8: Markkinatutkimus

MVA9: Liidien generointi

MVA10: Kilpailijaseuranta

MVA11: Asiakaskokemus

MVA12: Asiakassuhteiden hallinta

MVA13: Markkinoilletulostrategia (suunnitelma uusille markkinoille laajentumiseen)

MVA14: Tuotekehitys

MVA15: Hinnoittelu

---

### Markkinoinnin taloudellinen vastuu (reflektiivinen)

Perustuen Verhoef & Leeflang (2009)

---

Arvioi seuraavat väittämät asteikolla 1 = täysin eri mieltä - 7 = täysin samaa mieltä:

MTV1: Markkinointiosasto pystyy linkittämään toimenpiteensä tehokkaasti taloudellisiin tuloksiin.

MTV2: Markkinointiosasto osoittaa suunnitelmiansa taloudelliset tulokset

MTV3\*: Markkinointi kiinnittää vain vähän huomiota toimenpiteidensä taloudellisiin tuloksiin ®

---

### Markkinoinnin ja myynnin yhteistyö (reflektiivinen)

Perustuen Le Meunier-FitzHugh & Piercy (2007)

---

Arvioi seuraavat väittämät asteikolla 1 = täysin eri mieltä - 7 = täysin samaa mieltä:

MMY1: Tiimirajat ylittäjä yhteistyö on yrityksessämme tavallista myynnin ja markkinoinnin välillä.

MMY2: Myynti ja markkinointi ovat sitoutuneet jakamaan yhteisen vision.

MMY3: Myynnillä ja markkinoinnilla on yhteisymmärrys siitä, mikä yrityksemme visio on.

---

### Markkinointiosaston vaikutusvalta yrityksessä (reflektiivinen)

Perustuen Götz, Hölter & Krafft (2013)

---

Arvioi seuraavat väittämät asteikolla 1 = täysin eri mieltä - 7 = täysin samaa mieltä:

MVY1\*: Markkinointiosasto hoitaa yrityksessämme asiakkuuksien hallinnan.

MVY2: Markkinointiosasto on mukana yrityksemme strategisessa ohjausryhmässä.

MVY3: Markkinointiosastolla on pääsy yrityksemme strategisen päätöksenteon kannalta kriittiseen tietoon.

MVY4: Johtoryhmä osallistaa markkinointiosaston mukaan pitkän aikavälin päätöksentekoon.

MVY5: Markkinoinnilla on kaiken kaikkiaan vahva vaikutus yrityksemme toimintaan.

---

### Yrityksen asiakasorientaatio (reflektiivinen)

Perustuen Wirtz, Tuzovic & Kuppelwieser (2014) ja Farooq & Vij (2022)

---

Arvioi seuraavat väittämät asteikolla 1 = täysin eri mieltä - 7 = täysin samaa mieltä:

MOCO1: Yrityksemme tavoitteet perustuvat siihen, että haluamme palvella asiakkaitamme.

MOCO2: Yrityksemme strategia perustuu siihen, että ymmärrämme asiakkaidemme tarpeet.

MOCO3: Strategiamme pohjautuvat pyrkimykseen luoda arvoa asiakkaillemme.

---

MOCO4\*: Yrityksemme on asiakaskeskeisempi kuin kilpailijamme.

#### Yrityksen markkinaymmärrys (reflektiivinen)

Perustuen Wirtz, Tuzovic & Kuppelwieser (2014) ja Farooq & Vij (2022)

Arvioi seuraavat väittämät asteikolla 1 = täysin eri mieltä - 7 = täysin samaa mieltä:

MOMI1: Yrityksemme mittaa säännöllisesti asiakaskokemusta.

MOMI2: Yrityksellämme on hyvä käsitys siitä, mitä mieltä asiakkaat ovat palveluistamme ja tuotteistamme.

#### Yrityksen suorituskyky (reflektiivinen)

Perustuen Reinartz, Krafft, & Hoyer (2004)

Arvioi yritykseenne suoriutumista kilpailijoihin nähden seuraavilla osa-alueilla  
(1 = paljon heikompi - 7 = paljon parempi):

YT1: Kokonaistulos

YT2: Markkinaosuuden saavuttaminen

YT3: Kasvun saavuttaminen

YT4: Tämänhetkinen kannattavuus

® = käänteinen mittari, \*=mittari poistettu ennen regressioanalyysia

## LIITE 2 MARKKINOINNIN VASTUUALUIDEN ANALYYSI

INDIKAATTORIT JÄRJESTYKSESSÄ LATAUKSEN MUKAAN			INDIKAATTORIT JÄRJESTYKSESSÄ KESKIARVON MUKAAN	
Indikaattori	Lataus	p-arvo	Indikaattori	Keskiarvo
MVA10 Kilpailijaseuranta	0,784	0,000	MVA3 Mainonta	6,63
MVA1 Brändi	0,710	0,000	MVA2 Digitaalinen markkinointi	6,48
MVA7 Positointi	0,705	0,000	MVA4 Sosiaalinen media*	6,43
MVA6 Myynninedistäminen	0,624	0,000	MVA1 Brändi	6,16
MVA14 Tuotekehitys	0,623	0,000	MVA8 Markkinatutkimus	5,34
MVA13 Markkinoilletulostrategia	0,616	0,000	MVA5 Tiedotus- ja suhdetoiminta*	5,27
MVA8 Markkinatutkimus	0,569	0,000	MVA9 Liidien generointi	5,16
MVA11 Asiakaskokemus	0,555	0,003	MVA6 Myynninedistäminen	5,14
MVA15 Hinnoittelu	0,509	0,000	MVA10 Kilpailijaseuranta	4,93
MVA12 Asiakassuhteiden hallinta	0,462	0,018	MVA7 Positointi	4,66
MVA3 Mainonta	0,416	0,034	MVA11 Asiakaskokemus	4,46
MVA2 Digitaalinen markkinointi	0,385	0,049	MVA13 Markkinoilletulostrategia	4,29
MVA9 Liidien generointi	0,364	0,031	MVA12 Asiakassuhteiden hallinta	3,54
MVA4 Sosiaalinen media*	0,227	0,245	MVA14 Tuotekehitys	3,13
MVA5 Tiedotus- ja suhdetoiminta*	0,211	0,173	MVA15 Hinnoittelu	2,70

\*=mittari poistettu ennen regressioanalyysia