

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Taloustieteiden tiedekunta

**ASiantuntijapalveluita tuottavien
pienyriitysten markkinoinnin toteutus ja
onnistumistehtävät**

Markkinointi,

Pro gradu -tutkielma

Toukokuu 2009

Laatija: Tuuli Hämäläinen

Ohjaaja: Professori Outi Uusitalo

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO TALOUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA

Tekijä Tuuli Hämäläinen	
Työn nimi Asiantuntijapalveluita tuottavien pienyritysten markkinoinnin toteutus ja onnistumistekijät	
Oppiaine Markkinointi	Työn laji Pro gradu – tutkielma
Aika Toukokuu 2009	Sivumäärä 109
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Teknologian kehitys sekä nopea tietotyön kasvu muuttavat yritysten toimintaympäristöä. Toimintaympäristössä esiintyy paitsi enemmän kilpailua niin myös enemmän yhteistyötä. Nämä koko maailmaa koskevat muutokset edellyttävät yrityksiltä aikaisemmasta poikkeavaa tapaa toimia, jotta menestyminen markkinoilla olisi mahdollista. Kohdatessaan ympäristön muutoksia perinteiset markkinointitoimet eivät kuitenkaan enää tuo optimaalista tulosta. Yrittäjämäinen markkinointi tarjoaa pienille yrityksille lähestymistavan markkinointiin, joka mahdollistaa epävakaan ja turbulentin toimintaympäristön muutoksiin vastaamisen.</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena on selvittää miten pienyritykset suunnittelevat, toteuttavat sekä arvioivat markkinointiaan sekä mitä onnistumistekijöitä pienyritysten markkinoinnista voidaan mahdollisesti tunnistaa. Tutkimuksessa selvitetään myös miten pienyritykset käyttävät resurssejaan markkinoinnissa. Taustalla vaikuttavan tietoyhteiskunnan muutoksen ohjaamana tutkimus keskittyy erityisesti tietointensiivisten asiantuntijapalveluita tuottavien pienyritysten markkinoinnin tutkimiseen. Tutkimus tuo pienyrityksille ja asiantuntijoille lisätietoa siitä, miten pienet asiantuntijapalveluita tarjoavat yritykset toteuttavat markkinointiaan arjessa. Tutkimuksen tarkoituksena on myös tarjota pienyrityksille ja niiden johdolle mahdollisuus tarkastella kriittisesti omaa markkinointiaan sekä sen roolia omassa yrityksessä.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena haastattelututkimuksena, jossa oli mukana yhteensä 10 haastateltavaa henkilöä. Henkilöistä neljä oli pienyritysten markkinoinnin asiantuntijoita ja kuusi tietointensiivisessä asiantuntijapalveluita tuottavassa pienyrityksissä työskenteleviä avainhenkilöä tai johtoa.</p> <p>Tutkimuksen keskeisinä tuloksina selvisi, että markkinoinnin konkreettisten ja mitattavien tavoitteiden asettaminen on haasteellista, ja että useissa yrityksissä markkinoinnin tavoitteet liittyivät läheisesti myynnin tavoitteisiin tai olivat vaikeasti mitattavia. Hyvin toteutettu asiakastoimeksianto toimi usein asiakasreferenssinä tunnistetun kohderyhmän markkinoinnissa ja myynnissä. Yritykset hyödynsivät toiminnassaan henkilökohtaisia asiakassuhteita ja suusanallista markkinointia. Tutkimuksen pohjalta näyttää siltä, että pienyrityksen markkinoinnissa myynnillä on poikkeuksellisen korostunut rooli ja toisinaan yrityksillä on vaikeuksia erottaa näitä toimintoja</p>	

toisistaan.

Tutkimuksessa selvisi, että yritykset eivät arvioineet erityisen kriittisesti markkinoinnin aikaansaamia hyötyjä, ja toisinaan päätökset saattoivat perustua johdon henkilökohtaiseen arvioon tai aikaisempaan tottumukseen. Pienyritykset arvioivat markkinoinnissa onnistumistaan usein subjektiivisesti konkreettisten markkinoinnin mittareiden puuttuessa. Tutkimus osoitti, että markkinoinnin resurssien käytölle ominaista on olemassa olevien resurssien varovainen käyttö sekä markkinointibudjetin pieni koko. Tutkimuksessa on lisäksi tunnistettu kahdeksan markkinoinnin onnistumistekijää, jotka yritysten oman kokemuksen mukaan ovat läsnä onnistuneen markkinoinnin toteutuksessa.

Asiasanat

yrittäjämäinen markkinointi, pienyritykset, yrittäjyys, markkinointi, resurssit, Keski-Suomi

Säilytyspaikka

Jyväskylän yliopisto / Taloustieteiden tiedekunta

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
1.1 Toimintaympäristön vaatimukset pienyrityksen markkinoinnille	6
1.2 Tutkimusongelman esittely	8
1.3 Tutkimuksen teoreettinen tausta sekä tutkimuksen hyödyt	10
1.4 Tutkimuksen rakenteen esittely	12
2. PIENYRITYS YRITTÄJÄMÄISEN MARKKINOINNIN TOTEUTTAJANA	13
2.1 Pk-yritykset talouden selkärankana	13
2.1.1 Pienyrityksen määritelmä	14
2.1.2 Asiantuntijapalveluita tarjoavan pienyrityksen toiminta	15
2.2 Yrittäjämäisen markkinoinnin käsite ja viitekehys	16
2.3 Yrittäjämäisen markkinoinnin dimensiot	22
2.4 Markkinoinnin avaintoiminnot	26
2.5 Pienyrityksen markkinoinnin suunnittelu ja tavoitteet	27
2.5.1 Yrittäjämäinen tiedonhankinta suunnittelun apuna	29
2.5.2 Pienyrityksen markkinointiosaaminen päätöksenteon tukena	30
2.5.3 Onnistuneiden markkinointitavoitteiden asettaminen	31
2.6 Käytännön markkinointitoimien toteutus pienyrityksessä	32
2.7 Pienyrityksen markkinoinnin arviointitoimenpiteet	37
2.8 Pienyrityksen markkinoinnin resurssien käyttö	38
3. TEOREETTINEN VIITEKEHYS	40

4 TUTKIMUSMENETELMÄN JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUKSEN KUVAUS.....	43
4.1 Tutkimusmenetelmän valinta	43
4.1.1 Teemahaastattelut osana tutkimusta	44
4.1.2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti.....	45
4.2 Haastateltavien valinta.....	46
4.3 Haastatteluprosessin kuvaus	51
4.4 Aineiston analysointiprosessin kuvaus.....	52
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	55
5.1 Markkinoinnin rooli ja tavoitteet asiantuntijapalveluita tuottavassa pienyrityksessä	57
5.2 Pienyrityksen markkinoinnin toteutus	60
5.3 Pienyrityksen markkinoinnin arviointi	64
5.4 Pienyrityksen markkinoinnin resurssien käyttö.....	67
5.5 Pienyrityksen markkinoinnin onnistumistekijät	71
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	83
6.1 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista.....	83
6.2 Pienyritysten markkinoinnin avaintoiminnot ja onnistumistekijät.....	86
6.3 Tutkimuksen tulosten hyödyntäminen ja tutkimuksen rajoitukset.....	97
6.4 Tulosten hyödyntäminen käytännössä: Markkinoinnin kahdeksan käskyä asiantuntijapalveluita tarjoaville pienyrityksille.....	99
LÄHTEET	102

LIITE 1: Asiantuntijoiden teemahaastattelurunko

LIITE 2: Yrityksen avainhenkilöiden teemahaastattelurunko

1 JOHDANTO

1.1 Toimintaympäristön vaatimukset pienyrityksen markkinoinnille

Viimeisen vuosikymmenen aikana menestyminen liiketoiminnassa on vaatinut yrityksiltä sopeutumista suuriin muutoksiin niin teknologian, talouden kuin kilpailun saralla. Teknologian kehitys sekä yhä nopeampi tietotyön kasvu muuttavat yritysten toimintaympäristöä. (Bjerke & Hultman 2002, xi, 24; Morris, Schindehutte ja LaForge 2002, 1.) Yritysten yhä globaalimpi toiminta ja toimintaympäristö ovat lisänneet työelämän joustovaatimuksia ja johtaneet teollisen toiminnan vähenemiseen Suomessa. Samanaikaisesti tietotyön osuus lisääntyy kaikissa ammateissa. (Kansallinen tietoyhteiskuntastrategia 2007–2015.) Toimintaympäristössä esiintyy paitsi enemmän kilpailua niin myös enemmän yhteistyötä. Yritysten toimintaympäristö muuttuukin yhä enenevässä määrin kytkeytyneeksi ja verkostoituneeksi (Maula & Peltoniemi 2005, 3) ja yritysten sekä toimialojen rajat ovat aikaisempaa epäselvemmät ja läpinäkyvämmät (Bjerke & Hultman 2002, 24). Tämä tietoyhteiskuntaan kiinteästi liittyvä verkostoituminen mahdollistaa uudenlaisen työn ja tiedon jakamisen, jolloin puuttuva taito tai tieto voidaan korvata verkoston toisen jäsenen taidoilla ja tiedoilla. Näitä arvoverkkoja syntyy niin henkilö- kuin yhteisötasolla. (Kansallinen tietoyhteiskuntastrategia 2007–2015.) Myös yritysten jakelukanavat tullaan rakentamaan ja muovaamaan uudelleen luoden kumppanuuksia ja alliansseja niiden eri jäsenten kanssa. Yritykset ovat aktiivisessa vuorovaikutuksessa toisiinsa sekä toimivat sekä asiakkaina, kilpailijoina että yhteistyökumppaneina uudessa globaalissa tietoyhteiskunnassa. (Day and Montgomery 1999, 5.)

Nämä koko maailmaa koskevat muutokset edellyttävät yrityksiltä aikaisemmasta poikkeavaa tapaa toimia, jotta menestyminen markkinoilla olisi mahdollista. Aikaisemmat yleiset sijainti-, aika-, markkina- sekä kilpailukeskeiset lainalaisuudet eivät enää päde ja yritysten onkin sopeutettava toimintansa ja rakenteensa toimimaan jatkuvassa muutoksen kentässä. (Sheth ja Sisodia 1999, 71.) Yritysten tulee tulevaisuudessa toimia markkinoilla sekä joustavasti että innovatiivisesti. Usein joustava toiminta on mahdollista juuri pienikokoisille yrityksille.

Yrityksen pieni koko ei ole enää vain haaste, vaan myös selkeä kilpailuedun lähde. Pienillä yrityksillä on tärkeä merkitys tämän päivän uusilla markkinoilla. Yrityksen tärkein resurssi ei yllättäen enää olekaan rahallinen pääoma vaan innovatiivinen johto ja henkilöstö, jolla on näkemys ja tahto viedä läpi yritykselle tarpeelliset muutokset tulevaisuudessa. Yritykselle yhä merkittävämpi resurssi tulee olemaan henkilöstön halu oppia, luoda verkostoja sekä parantaa yrityksen liiketoiminnan prosesseja. (Bjerke & Hultman 2002, 3-5 24.)

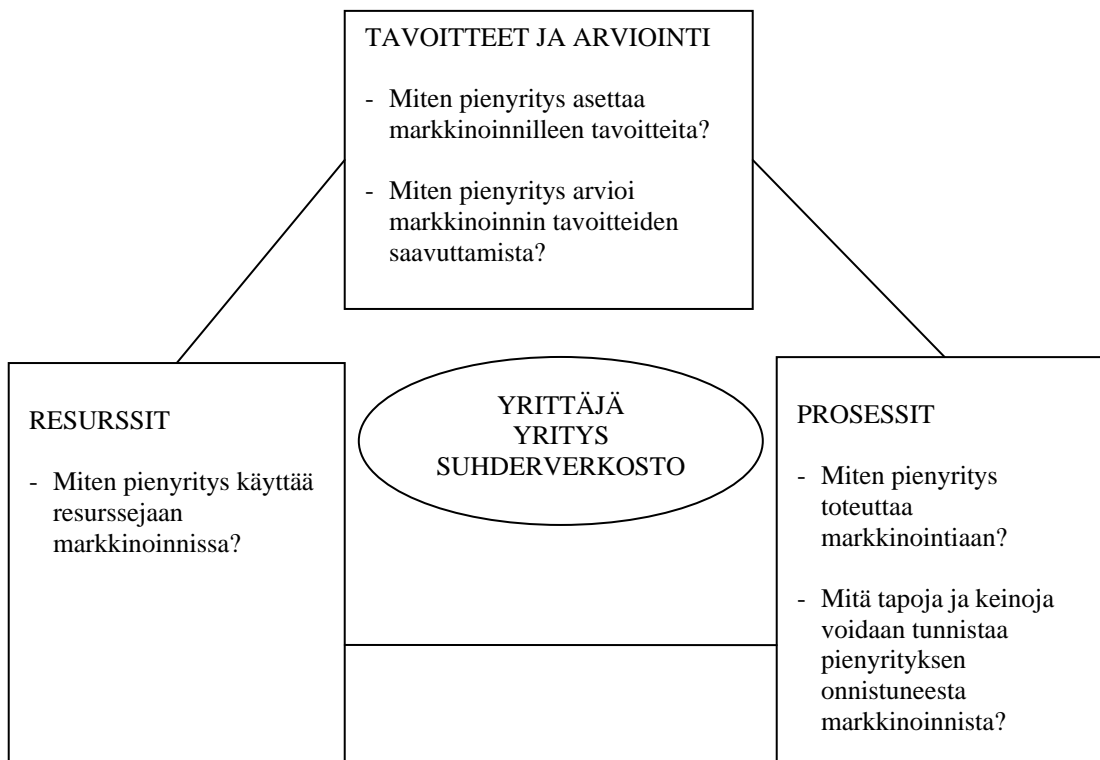
Edellä kuvatun kaltaiset muutokset asettavat uusia vaatimuksia myös markkinoinnin toteutukselle ja toimintaympäristön muuttuessa myös markkinoinnin mallien ja käytänteiden on muututtava. Tutut markkinoinnin lähestymistavat ovat saaneet rinnalleen uusia tekniikoita, metodeja sekä teorioita. Nopeat muutokset asiakkaiden tarpeissa ja käyttäytymisessä, informaation suuri saatavuus, internetin korostunut rooli ja palveluiden sähköistyminen sekä brändien ja kilpailijoiden suuri määrä on luonut alati kasvavan kuilun markkinoinnin käytännön sekä markkinoinnin oppikirjojen viitekehysten välille. (Schindehutte, Morris & Pitt 2008, xviii, 24) Yritys ei välttämättä menesty tämän päivän markkinoilla parhaalla mahdollisella tavalla positioimalla itsensä tutulle markkinalle sekä markkinoimalla itseään valitsemalleen segmentille oman markkinointimixinsä avulla. Kohdatessaan ympäristön muutoksia edellä kuvatun kaltaiset markkinointitoimet eivät välttämättä enää tuo optimaalista tulosta. (Schindehutte ym. 2008, 17). Reagoivan markkinoinnin on todettu olevan tehoton uudessa ja muuttuneessa maailmassa. Markkinoinnin uusi ajattelutapa vaatiikin yrityksiltä uudenlaista ajattelutapaa sekä vanhojen, staattisessa ja hierarkkisessa maailmassa toimineiden sääntöjen hylkäämistä. Uuden ajan markkinointi on luonteeltaan dynaamista sekä polyrytmistä. Lähestymistapa markkinointiin ei ole enää vain asiakaskeskeinen vaan lähtökohtana toiminnalle on asiakkaalle räätälöity tuote tai palvelu. (Schindehutte ym. 2008, 24.) 2000-luvun markkinoinnissa avaintekijänä on ymmärtää että yritys, joka näkee markkinoilla ilmenevät mahdollisuudet ja kapitalisoi ne innovatiivisella tavalla, menestyy. Yrittäjämäinen toiminta markkinoinnissa ei ole yrityksille enää vain valinta, vaan edellytys menestymiselle. (Schindehutte ym. 2008, 86.)

1.2 Tutkimusongelman esittely

Tutkimuksen tarkoituksena on antaa lisätietoa siitä, kuinka asiantuntijapalveluita tuottava pienyritys toteuttaa markkinointiaan sekä mitä onnistumistekijöitä yrityksen markkinoinnista voidaan mahdollisesti tunnistaa. Dayn (2000, 1033) mukaan pienyritysten kohdalla tulisi pohtia missä määrin olemassa oleva tietämys markkinoinnista soveltuu juuri pienille yrityksille ja olisiko sitä tarpeellista sopeuttaa pienyritykselle paremmin soveltuvaksi. Esimerkiksi resurssien määrä, suunnittelun ja päätöksenteon aikajänne sekä toimintaympäristö poikkeavat olennaisesti suuryrityksen vastaavasta tilanteesta. Tutkimusongelman asettelussa on hyödynnetty osin teoriaosiossa esiteltyä Bjerken ja Hultmanin (2002, 187) yrittäjämäisen markkinoinnin viitekehystä. Tämän tutkimuksen viitekehystä tarkastellaan kolmen päätekijän, markkinoinnin tavoitteiden, prosessien sekä resurssien kautta.

Taustalla vaikuttavan tietoyhteiskunnan muutoksen ohjaamana tutkimus keskittyy erityisesti tietointensiivisten asiantuntijapalveluita tuottavien yritysten markkinoinnin tutkimiseen. Markkinointia tarkastellaan tutkimuksessa kolmen päätekijän kautta; yrityksen markkinoinnin tavoitteet, resurssit sekä prosessit. Tutkimus pyrkii selvittämään *miten ja millä keinoin pienyritykset asettavat tavoitteita markkinoinnilleen sekä miten ja millä keinoin pienyritykset arvioivat markkinoinnin tavoitteiden saavuttamista*. Tutkimuksen viitekehyksen toinen päätekijä ovat prosessit, joiden kautta luodaan arvoa asiakkaalle. Tutkimuksessa selvitetään *miten ja millä keinoin pienyritys on toteuttanut markkinointiaan sekä selvitetään mitä keinoja ja tapoja pienyrityksen onnistuneesta markkinoinnin toteutuksesta voidaan tunnistaa*. Tutkimuksen viitekehyksen kolmas päätekijä ovat resurssit, jotka kuvaavat tekijöitä joita tarvitaan arvon luomiseksi ja aikaansaamiseksi asiakkaalle. Viimeisenä tutkimusongelmana tutkimus etsitään vastauksia siihen *miten pienyritys käyttää resurssejaan markkinoinnissa*.

Tutkimuskysymykset voidaan esittää seuraavassa muodossa:



KUVIO 1 Tutkimuksen viitekehys.

Tutkimuksen viitekehysten (kuvio 1) punaisena lankana on tietointensiivisen asiantuntijapalveluita tarjoavan pienyrityksen markkinoinnin toteuttaminen ja siinä menestyminen. Tavoitteena on tuottaa lisätietoa siitä, miten juuri pienet yritykset ovat toteuttaneet markkinointiaan. Tutkimuksessa tarkastellaan valittujen pienyritysten markkinoinnin tavoitteita, toteutusta ja arviointia. Lisäksi tutkimuksessa pyritään tunnistamaan keinoja, jotka ovat tutkimusaineistosta esille nousseita onnistumistekijöitä pienyrityksen markkinoinnin toteutuksessa. Tutkimus selvittää myös miten yritys käyttää resurssejaan markkinoinnissa sekä millaisia vaihtoehtoisia markkinoinnin keinoja pienyritys on mahdollisesti käyttänyt markkinoinnissaan.

1.3 Tutkimuksen teoreettinen tausta sekä tutkimuksen hyödyt

Pienyritysten markkinointia koskeva yrittäjämäisen markkinoinnin tutkimus on kehittynyt ja laajentunut kahden viimeisen vuosikymmenen aikana (Bjerke & Hultman 2002, 82; Hills ym. 2008, 99). Erityisesti viime vuosina tutkijat ovat osoittaneet kasvavaa kiinnostusta yrittäjyyden ja markkinoinnin rajapinnan käsittelyyn (Coviello 2000, 525). Collinsonin ja Shawn (2001, 761) mukaan viimeisen vuosikymmenen aikana markkinoinnin ja yrittäjyyden välisen rajapinnan tutkimus on kehittynyt huomattavasti ja nykyään voidaankin puhua yrittäjämäisen markkinoinnin tutkimussuunnasta.

Markkinoinnin ja yrittäjyyden rajapinnan tutkimusta voidaan pienten yritysten näkökulmasta pitää hedelmällisenä fokuksena. Tutkimus tuo pienyrityksille lisätietoa siitä, miten pienet asiantuntijapalveluita tarjoavat yritykset toteuttavat markkinointia arjessa ja miten he voivat mahdollisesti onnistua siinä aikaisempaa paremmin. Markkinoinnin valtavirran tutkimuksessa on aikaisemmin keskitytty erityisesti suurten, paljon resursseja omaavien organisaatioiden tutkimiseen pienten, yrittäjämäisesti suuntautuneiden yritysten tutkimuksen puuttuessa. (Hills ym. 2008, 99-100.) Hills ja muut (2008, 100) toteavat, että yrittäjämäisesti toimiville yrityksille ei ole kehitetty riittävästi erilaisia teorioita, prosesseja tai työkaluja markkinoinnin valtavirran tutkimuksessa. Shostackin (1977, 73–74) mukaan perinteiset tuotteiden markkinointiin keskittyvät markkinoinnin käsitteet, viitekehykset ja toimintamallit eivät tarjoa riittäviä valmiuksia tai työkaluja erityisesti palveluita markkinoiville yrityksille. Edellä mainitut asiat ovat toimineet tutkimuksen toteuttamiseen liittyvinä motivoivina tekijöinä.

Hillsin ja muiden (2008, 101) mukaan yrittäjät ovat jo pitkään tunnistaneet markkinoinnin roolin tärkeyden oman yrityksen menestymisessä. Pienyritykset voivat markkinointinsa avulla saada aikaan kilpailuetua ja hyödyntäen sen toteutuksessa poikkeavan laajaa tietoaan asiakkaista, markkinoista sekä teknologiasta. (Hills ym. 2008, 100.) Tutkimuksen tavoitteena onkin auttaa asiantuntijapalveluita tarjoavia pienyrityksiä löytämään oma markkinoinnin polkunsä sekä kehittämään markkinointiaan kilpailuetua luovaan suuntaan.

Suomalaisista yrityksistä valtaosa, yhteensä 98,8 prosenttia on alle 50 henkeä työllistäviä pienyrityksiä. Lisäksi kaikkiaan 44 prosenttia suomalaisten yritysten työllistämästä henkilöstöstä työllistyy juuri alle 50 hengen pienyrityksiin. (Tilastokeskus 2006.) Suomalaisen yrityspohjan koostuessa pääosin pienyrityksistä, tutkimuksen voidaan katsoa antavan tärkeää lisätietoa siitä miten asiantuntijapalveluita tarjoavat pienyritykset markkinoivat itseään ja miten ne voivat mahdollisesti tulevaisuudessa onnistua siinä aikaisempaa paremmin. Tutkimus antaa asiantuntijapalveluita tarjoaville pienyrityksille lisätietoa oman markkinointinsa suunnitteluun, toteutukseen sekä arviointiin.

Tutkimuksen tarkoituksena on auttaa pienyrityksiä ja niiden johtoa tarkastelemaan kriittisesti omaa markkinointiaan sekä sen roolia omassa yrityksessä. Yrityksillä ja johdolla on mahdollisuus saada uusia ajatuksia oman markkinointinsa toteutukseen sekä tarvittaessa mahdollisuus luopua jostain turhasta. Myös pienyrityksissä työskentelevien asiantuntijoiden sekä henkilöstön on hyödyllistä saada tietoa markkinoinnista, jota he voivat mahdollisesti soveltaa myös omassa työssään.

Pienyrityksen markkinoinnin onnistumista koskevaa tietoa voivat hyödyntää myös toimintaiältään nuoret yritykset omassa markkinoinnissaan. Usein yrityksiin kertyy osaamispääomaa paitsi siellä työskentelevien ihmisten mukanaan tuoman taidon, niin myös kokemuksen kautta. Kokeneet yritykset ovat usein saavuttaneet nykyisen osaamisensa tason ns. yrityksen ja erehdyksen kautta. Erityisesti uusille yrityksille olisikin hyödyllistä saada tietoa omassa toiminnassaan hyödynnettävistä markkinoinnin onnistumistekijöistä. Tällöin yritykset voisivat kohdentaa olemassa olevat markkinoinnin resurssinsa kokeilujen sijaan tuloksia tuottaviin tapoihin toimia.

Toisinaan saattaa olla vaarana, että pienyritys pyrkii toteuttamaan markkinointiaan suuryrityksen kontekstiin laadittujen suuntaviivojen mukaan tai pitää siitä poikkeavaa toimintatapaa jollain tapaa virheellisenä. Tämän välttämiseksi on tärkeää, että myös pienyritykset tiedostavat entistä paremmin kuinka he voivat toteuttaa omaa markkinointiaan mahdollisimman onnistuneesti. Aiheen käytännönläheisen lähestymistavan tavoitteena on tuoda lisäarvoa pienyrityksille jotka

haluavat kehittää omaa markkinointiaan sekä saada uusia ajatuksia oman markkinointinsa toteutukseen.

1.4 Tutkimuksen rakenteen esittely

Tutkimuksen ensimmäisessä osiossa käsitellään yrittäjämäisen markkinoinnin aikaisempaa keskeistä tieteellistä kirjallisuutta sekä tutkimushistoriaa. Osiossa esitellään yrittäjämäisen markkinoinnin viitekehys sekä käsitellään pienyrityksen markkinoinnin suunnittelua, toteutusta ja arviointia yrittäjämäisen markkinoinnin näkökulmasta. Osiossa esitellään myös yrittäjämäisen markkinoinnin dimensiot sekä tutustutaan pienyrityksen markkinoinnin resurssien käyttöä koskevaan tutkimustietoon. Tutkimuksen toisessa osiossa kuvataan kokonaisuutena tutkimuskirjallisuudesta johdettu teoreettinen viitekehys.

Tutkimusmenetelmää ja tutkimuksen toteutusta käsittelevässä osiossa kuvataan tutkimusmenetelmän sekä haastateltavien henkilöiden valintaa. Osiossa kuvataan lisäksi tutkimusaineiston analysointia sekä arvioidaan tutkimustulosten luotettavuutta.

Työn neljännessä osiossa esitetään keskeiset tulokset tutkimuksen viitekehyksen mukaisiin teemoihin jaoteltuina. Tutkimuksen johtopäätöksen osiossa vastataan tutkimuksen viitekehyksessä esitettyihin tutkimuskysymyksiin sekä annetaan ehdotuksia siitä, mitä asiantuntijapalveluita tarjoavien pienyritysten onnistuneessa markkinoinnissa tulisi ottaa huomioon. Osiossa arvioidaan myös mitä mahdollisia rajoitteita tutkimukseen liittyy sekä pohditaan tutkimuksen tulosten hyödynnettävyyttä ja merkitystä.

2 PIENYRITYS YRITTÄJÄMÄISEN MARKKINOINNIN TOTEUTTAJANA

Pienyritykset toimivat usein yrittäjämäisen markkinoinnin toteuttajina. Pienyrityksillä on vankka asema yhteiskuntamme taloudessa. Yrittäjämäinen markkinointi todentuu pienyritysten toiminnan kautta kehittyen yhdessä toimintaympäristön muutosten ja yrityksissä toimivien ihmisten innovatiivisuuden kanssa.

2.1 Pk-yritykset talouden selkärankana

Yrittäjyydellä on merkitystä niin yksilöille, organisaatioille kuin kansakunnille. Jo kahden vuosisadan ajan taloustiede on tunnistanut yrittäjyyden merkityksen sekä mikro- että makrotaloustieteen tasolla. (Miniti & Lévesque 2008, 603.). Yrityksen koon perusteella tilastoina pk-yritys on yleisin yritysmuoto lähes kaikkialla maailmassa (Bjerke & Hultman 2002, 5,7). Day (2000, 1033) arvioi, että toimialojen ja yhteiskunnan muutos jonka olemme nähneet viimeisten vuosikymmenten aikana, antaa ymmärtää, että myös tulevaisuudessa pienyritykset tulevat menestymään sekä säilymään hallitsevimpana yritysmuotona. Tulevaisuudessa yrityksissä tullaan purkamaan erilaisia hierarkkisia rakenteita sillä ne estävät ja hidastavat eri toimijoiden värisiä tietovirtoja. (Maula & Peltoniemi 2005, 3). Mm. siirtyminen kohti palveluyhteiskuntaa, vertikaalisten ja hierarkkisten organisaatiomuotojen väheneminen sekä löyhien organisaatorakenteiden lisääntyminen vaikuttavat pienten yritysten suosion kasvuun. Myös yritysten työntekijöiden vähentäminen sekä elektronisen liiketoiminnan lisääntyminen ovat kaikki muutoksia, jotka Dayn mukaan vahvistavat pienyrityksen asemaa yhteiskunnissa (Day 2000, 1033).

2.1.1 Pienyrityksen määritelmä

Stokesin (2000, 47) mukaan siitä, miten pieni tai keskisuuri yritys voidaan yksiselitteisesti määritellä, ei toistaiseksi ole olemassa yleisesti hyväksyttyä ja maailmanlaajuista konsensusta. Storey (1994, 74) esittää, että kirjallisuudessa on olemassa kuitenkin yksimielisyys siitä, että pienyritys ei ole vain yhtä kuin pienempi versio suuryrityksestä. EU:n alueella *pienet ja keskisuuret yritykset* määritellään yrityksiksi, joiden palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää ja joiden vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa (Tilastokeskus, pk-yritykset 2006). *Pienellä yrityksellä* tarkoitetaan yritystä, jonka palveluksessa on vähemmän kuin 50 työntekijää, jonka vuosiliikevaihto tai taseen loppusumma on enintään 10 miljoonaa euroa laskettuna suosituksen edellyttämällä tavalla. *Mikroyrityksellä* tarkoitetaan yritystä, jonka palveluksessa on vähemmän kuin 10 työntekijää, jonka vuosiliikevaihto tai taseen loppusumma on enintään 2 miljoonaa euroa laskettuna suosituksen edellyttämällä tavalla. (Tekes, pk-yrityksen määritelmä 2003; Commission Recommendation 2003.) Tässä työssä viitattaessa pienyritykseen tarkoitetaan alle 50 hengen yrityksiä ja joiden taseen loppusumma ei kuitenkaan ylitä 10 miljoonaa euroa.

Pienyritykset ovat Suomen kuten usean muunkin valtion talouden perusta. Pienyrityksillä on suuri merkitys yhteiskunnalle esimerkiksi talouden, työllisyyden sekä innovaatioiden kehittämisessä ja eteenpäin viemisessä. Lisäksi pienet yritykset ovat tärkeitä kansainvälisen kaupan vauhdittajia. Ne kykenevät vastaamaan nopeasti markkinoiden jatkuvasti muuttuviin trendeihin ja tarjoamaan räätälöityjä ja erikoistuneita tuotteita ja palveluita asiakkaille. (Bjerke & Hultman 2002, 7-9.) Pienyritysten osuus suomalaisista yrityksistä onkin varsin merkittävä. Suomalaisista yrityksistä valtaosa, 98,8 % on alle 50 henkeä työllistäviä pienyrityksiä. Lisäksi kaikkiaan 44 % suomalaisten yritysten työllistämästä henkilöstöstä työllistyy juuri alle 50 hengen pienyrityksiin. (Tilastokeskus 2006.)

2.1.2 Asiantuntijapalveluita tarjoavan pienyrityksen toiminta

Tiedon ja osaamisen merkitys yhtenä yrityksen kilpailutekijänä on korostunut viimeisen kymmenen vuoden aikana ja informaation määrä on jatkanut räjähdysmäistä kasvuaan (Kempilä & Mettänen 2004, 8; Markova 2005, 17). Viimeisen kymmenen vuoden aikana työelämässä mukana olleet henkilöt ovat eläneet työssä tapahtuneiden muutosten keskellä ja huomanneet työssä tapahtuneet muutokset esimerkiksi informaation sekä tietotyön määrän kasvuna.

Nykyisessä tietoyhteiskunnassamme yrityksen kilpailukyvyn kannalta ratkaisevaa on erityisesti tiedon ja osaamisen hallinta, teknologian soveltamisen ja innovaatiotoiminnan nopeus, strateginen johtaminen, organisaation ja toimintamallien joustavuus sekä verkostoituminen koko arvoketjun osalta niin tuotekehityksessä, tuotannossa kuin markkinoinnissakin. (Kempilä & Mettänen 2004, 8). Toimintaympäristön muutos sekä mahdollisuuksien ja vaatimusten kasvu koskee erityisesti asiantuntijaosaamiseen ja tiedon hyödyntämiseen perustuvia tietointensiivisiä palveluja tuottavia organisaatioita, jotka käsittelevät, tulkitsevat ja tuottavat suuria määriä tietoa. (Markova 2005, 17).

Eryteisesti asiantuntijapalveluita tarjoavilta yrityksiltä vaaditaan paitsi tiedon hallintaa niin myös laajaa yleisnäkemyä, pitkää kokemusta sekä luovuutta. Asiantuntijapalveluita tarjoavan yrityksen keskeisin piirre onkin luovuus yhdistettynä ainutlaatuiseseen osaamiseen. Sipilän (1995) mukaan asiantuntijapalveluita tarvitaan yrityksessä erityisesti silloin kun se kehittää uutta tai ratkoo monimutkaisia palveluita. Kyseessä ovat palvelu, jota asiakas ostaa, koska hänellä itsellään ei ole riittävää koulutusta tai tietämystä asiasta, jotta hän pystyisi suoriutumaan siitä itse. Asiantuntijapalveluiden luominen vaatii palvelun tuottajalta voimallista paneutumista asiakkaan toimintaan ja ongelmiin. (Sipilä 1995; Sipilä 1996, 17–21.) Asiantuntijapalvelut syntyvät palvelun tuottajan sekä asiakkaan yhteistyönä (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11).

2.2 Yrittäjämäisen markkinoinnin käsite ja viitekehys

”Markkinointi on liiketoimintasi moottori. Anna sille bensaa ja se vie sinut minne haluat.”
(Jody Hornor, Power Marketing for Small Business)

Bjerken ja Hultmanin (2002, xi) mukaan sekä markkinointi että yrittäjyys voidaan määritellä filosofioiksi ja perustavaa laatua olevaksi periaatteeksi toteuttaa yrityksen omaa liiketoimintaa. American Marketing Association (AMA) (2008) määrittelee *markkinoinnin* organisaation toiminnoksi sekä joukoksi prosesseja luoda, välittää ja toimittaa arvoa asiakkaalle sekä johtaa asiakassuhteita niin, että se hyödyttää organisaatiota ja sen omistajia. Markkinoinnin perustehtävänä on tehdä ihmiset tietoisiksi brändistä sekä luoda ja kasvattaa yrityksen kysyntää (Schindehutte 2008, 24). Markkinoinnin viimeaikainen määritelmä sallii ja tuo esiin sen näkemyksen, että eri yritysten välillä on eroavaisuuksia markkinoinnin toteutustavassa. (Hills, Hultman & Miles 2008, 100.) Tämä määritelmä vapauttaa yritykset tekemään entistä itsenäisempiä ratkaisuja oman markkinointinsa toteutuksessa sekä luottamaan omaan näkemykseensä siinä millaiset markkinointitoimet ovat sopivia.

Yrittäjyys puolestaan voidaan määritellä prosessiksi joka luo arvoa yhdistämällä ainutlaatuisella tavalla resursseja tavoitteenaan hyödyntää havaittu mahdollisuus markkinoilla. (Stevenson, Roberts ja Grousbeck 1989). Yrittäjyyden prosessi sisältää toimintoja, jotka ovat tarpeellisia markkinoilla olevan mahdollisuuden tunnistamiseksi, liiketoimintakonseptin määrittämiseksi, tarvittavien resurssien hankkimiseksi ja hyödyntämiseksi sekä yrityksen johtamiseksi. Yrittäjyys on usein nähty kolmen dimension, innovatiivisuuden, harkitun riskinoton sekä proaktiivisuuden toteutumiskenttänä. *Innovatiivisuudella* tarkoitetaan luovan, epätavallisen ja uuden ratkaisun etsimistä olemassa oleviin tarpeisiin ja ongelmiin. *Hallittu riskinotto* puolestaan ilmenee halukkuutena sitouttaa merkittäviä resursseja markkinoilla oleviin mahdollisuuksiin. Sijoituksessa kuitenkin piilee aina kalliin epäonnistumisen mahdollisuus. Hallitussa riskinotossa tätä mahdollisuutta pyritäänkin jakamaan ja helpottamaan luovalla tavalla. *Proaktiivisuus* kuvastaa yrityksen vahvaa halua etsiä tarvittavat keinot, jotta asiat todella saadaan tapahtumaan. (Schindehutte ym. 2008, 27–28.) Vahva halu ja tahto menestyä ovat tärkeitä yrityksen toimintaa

ohjaavia asioita. On suuri ero siinä, toimiiko yritys moitteettomasti vai toteuttaako se omaa liiketoimintaansa vahvan halun innoittamana. Yrityksen halu menestyä kumpuaa ja muodostuu koko yrityksen henkilöstön asenteesta. Yrityksen johdolla on myös tärkeä rooli siinä, millainen toimintakulttuuri yrityksessä on. Tarve yrittäjämäiseen käyttäytymiseen on suurempi yritysten kohdatessa nopeita muutoksia esimerkiksi teknologiassa ja asiakastarpeissa sekä uusien mahdollisuuksien vähetessä markkinoilla (Schindehutte ym. 2008, 27–28).

Hisrichin (1992) mukaan sekä markkinointi että yrittäjyys ovat jatkuvasti ympäristön kuohunnan ja muutosten vaikutuksen alaisina. Erityisesti viimeaikoina muutos on ollut mahdollisesti nopeampi kuin koskaan aikaisemmin. Hänen mukaansa molemmille käsitteille on lisäksi tunnusomaista riskien ottaminen sekä muutos. (Coviello 2000, 525.) Puhuttaessa *perinteisestä markkinoinnista* tässä työssä tarkoitetaan prosessia suunnitella ja toimeenpanna mielikuvia, hinnoittelua, promootiota sekä ideoiden, tuotteiden sekä palveluiden jakelua yksilön ja organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Perinteisestä markkinoinnista käytetään usein myös nimeä oppikirjamarkkinointi, transaktiomarkkinointi tai markkinointimixin johtaminen. Edellä kuvattu nimitys johtuu huomion kiinnittymisestä markkinointimixin eri tekijöiden; tuotteen, hinnan, promootion sekä jakelun johtamiseen, jonka tavoitteena on transaktion aikaansaaminen. (Coviello 2000, 525.)

Perinteisesti markkinointi ja yrittäjyys on ymmärretty erillisiksi tieteenaloiksi (Hills, Hultman & Miles 2008, 99.) Viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana näiden tieteenalojen rajapinnan tutkimus on kehittynyt merkittävästi (Bjerke & Hultman 2002, 82; Hills, Hultman & Miles 2008, 99) luoden oman, yrittäjämäisen markkinoinnin tutkimussuunnan (Collinson & Shaw 2001, 761). Erityisesti viime vuosina tutkijat ovat osoittaneet kasvavaa kiinnostusta yrittäjyyden ja markkinoinnin rajapinnan käsittelyyn (Coviello 2000, 525).

Yrittäjämäinen markkinointi tarjoaa lähestymistavan markkinointiin, joka pystyy vastaamaan epävakaan ja turbulentin toimintaympäristön muutoksiin. Toisaalta yrittäjämäisen markkinoinnin termiä on käytetty kuvaamaan myös yrittäjän suunnittelemattomia, ei-lineaarisia sekä visionäärisiä markkinointitoimia. (Schindehutte ym. 2008, 28–29.) Molemmissa näkökulmissa on

varmasti huomionarvoisia asioita. Yrittäjämäisen markkinoinnin käsite on useimmiten liitetty pieniin yrityksiin, joiden resurssit ovat rajalliset. Tämän vuoksi yritykset ovat luottaneet luoviin ja usein karkeisiin markkinoinnin taktiikkoihin joissa henkilökohtaisilla verkostoilla on ollut suuri merkitys. (Schindehutte ym. 2008, 28–29.) Yrittäjämäinen markkinointi on syntynyt ikään kuin vastaamaan yritysten epätäydellisen arjen sekä muuttuvan toimintaympäristön tarpeisiin. Arki, jossa useat yritykset elävät on epätäydellistä. Lineaarisen ja suunnitellun sekä kokonaisvaltaisen markkinoinnin toteuttaminen tässä arjessa on usein mahdotonta. Yritysten tarvitsemat resurssit kuten aika, raha ja osaaminen eivät ole täydellisinä läsnä jokaisessa yrityksen toteuttamassa markkinointiteossa. Huolimatta arjen epätäydellisyydestä yritykset tarvitsevat yhä kokonaisvaltaista markkinointia antaakseen sillä voimaa omalle liiketoiminnalleen. Tavat, joilla markkinointia toteutetaan, ovat usein yrittäjämäiselle markkinoinnille tyypillisiä. Huolimatta siitä, että yrittäjämäisen markkinoinnin käsitettä on käytetty varsin useissa yhteyksissä, yhtenäistä määritelmää siitä ei ole toistaiseksi kehitetty (Schindehutte ym. 2008, 28–29).

Tässä työssä yrittäjämäisellä markkinoinnilla tarkoitetaan

”mahdollisuuksien ennakoivaa tunnistamista, arviointia ja hyödyntämistä kannattavien asiakkaiden hankkimiseksi ja säilyttämiseksi. Yritys hyödyntää innovatiivisella tavalla mahdollisuuttaan johtaa riskejä, käyttää olemassa olevia resursseja tehokkaasti hyväkseen sekä luoda lisäarvoa.” (Schindehutte ym. 2008, 29; Morris ym. 2002, 5.)

Yrittäjämäinen markkinointi kuvastaa opportunistista näkökulmaa, jossa markkinoija proaktiivisesti ja ennakoiden etsii uusia tapoja luoda arvoa halutuille asiakkaille sekä keinoja kasvattaa asiakaspääomaansa. Bjerke ja Hultman (2002, 15) kertovat, että yrittäjämäinen markkinointi on markkinointia pienyrityksissä jotka saavat aikaan kasvua toimimalla yrittäjämäisellä tavalla. He korostavat näkökulmaa, jossa korostuvat erityisesti ennakoiva, innovatiivinen ja hallittuja riskejä ottava tapa toimia. Alla esitetyssä taulukossa 1 verrataan perinteisen ja yrittäjämäisen markkinoinnin lähestymistapoja ja niiden eroavaisuuksia. Kuviossa kuvataan yrittäjämäisen markkinoinnin tapahtuvan nopeasti muuttuvilla markkinoilla, jossa toiminnan kohteena ovat erityisesti luovuus, intohimo ja jatkuvuus markkinoinnissa.

Yrittäjämäisessä markkinoinnissa pyritään tunnistamaan asiakkaan vielä tuntemattomia tarpeita sekä hyödyntämään yrityksen verkostossa olevia resursseja luovalla tavalla.

TAULUKKO 1 Perinteisen ja yrittäjämäisen markkinoinnin vertailua.

(Schindehutte ym. 2008, 30.)

Näkökulma	Perinteinen markkinointi	Yrittäjämäinen markkinointi
Lähtökohta	Kaupankäynnin ja markkinoiden kontrolloinnin helpottaminen	Kilpailuedun saaminen innovaatioista
Orientaatio	Markkinointi tavoitteena, ei tutkimustoimintaa	Intohimo, into, jatkuvuus sekä luovuus markkinoinnissa
Konteksti	Vakiintuneet markkinat	Nopeasti muuttuvat, pirstoutuneet, potentiaaliset ja kasvavat markkinat.
Markkinoijan rooli	Markkinointimixin koordinoija sekä brändin rakentaja	Sisäisen ja ulkoisen muutoksen agentti
Markkinoiden lähestymistapa	Reaktiivinen ja nykyiseen markkinatilanteeseen mukautuva	Proaktiivinen ja asiakasta dynaamisin innovaatioin johtava
Asiakastarpeet	Tutkimustulosten mukaisia	Tuntemattomia tarpeita jotka löydetään ja tunnistetaan
Riskin hallinta	Riskien minimointi markkinatoiminnoissa	Markkinointi väline laskelmoituun riskinottoon, tavoitteena vähentää ja jakaa olemassa olevaa riskiä
Resurssien johtaminen	Olemassa olevien resurssien tehokas käyttö	Verkoston kuuluvien resurssien luova hyödyntäminen
Uuden tuotteen tai palvelun kehittäminen	Markkinoinnin tehtävä tukea uuden tuotteen tai palvelun kehitystä	Markkinointi on innovaatioiden lähde ja asiakkaalla keskeinen rooli uuden tuotteen ja palvelun kehityksessä
Asiakkaan rooli	Ulkoinen tiedon ja palautteen lähde	Aktiivinen osallistuja yrityksen erilaisissa markkinointipäätöksissä; tuote-, hinta-, jakelu- sekä viestintäpäätöksissä

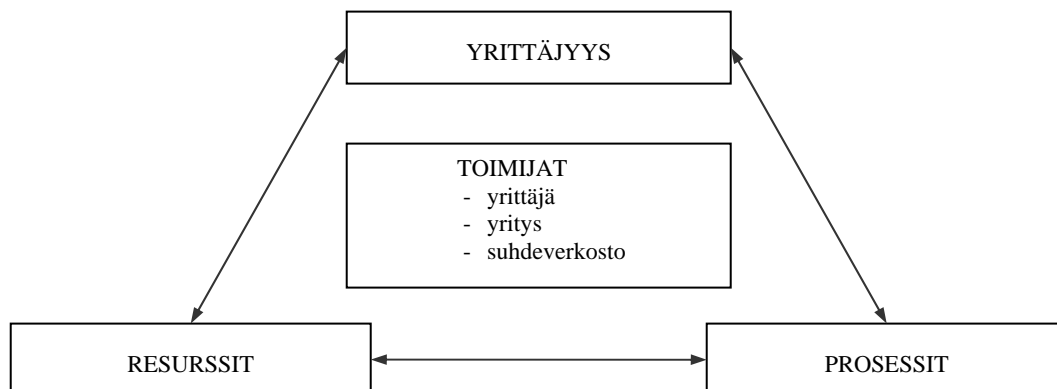
Markkinoinnin tutkimus on aikaisemmin keskittynyt pääosin suurikokoisten yritysten markkinoinnin johtamiseen (Bjerke & Hultman 2002, 82). Yrittäjämäisen markkinoinnin tutkimus sisältää sekä markkinoinnissa että yrittäjyydessä keskeisinä pidettyjä teoreettisia malleja

ja käsitteitä. Stokes (2000, 47) kuvaa yrittäjämäisen markkinoinnin pyrkimykseksi koota yhteen juuri pienille ja keskisuurille yrityksille sopivia markkinointikeinoja ja soveltaa niitä käytännössä. Toisaalta Collinsonin ja Shawn (2001, 761–762) mukaan sekä pienet että suuret yritykset voivat markkinoida itseään yrittäjämäisin keinoin. Yrittäjämäinen markkinointi soveltuu siis myös muille kuin pienille yrityksille. Johnsonin (2001, 135–136) mukaan useat suuret organisaatiot ovat onnistuneesti soveltaneet yrittäjämäistä tapaa toimia vuorovaikutuksessa haastavan ja muuttuvan toimintaympäristön kanssa.

Yrittäjämäisessä markkinoinnissa on kyse pohjimmiltaan mahdollisuuksien hyödyntämisestä ja mahdollisuuksia etsivästä tavasta toimia (Morris ym. 2002, 13). Markkinoinnin ja yrittäjyyden kolme keskeisintä yhtymäkohtaa ovat orientoituminen muutokseen, opportunisti sekä innovatiivinen johtaminen (Collinson and Shaw 2001, 761). Yrittäjä sopeuttaa omaa toimintaansa ja markkinointiansa niin, että se kykenee toimimaan jatkuvassa muutoksessa. Opportunismilla tarkoitetaan yrittäjän jatkuvaa, halutuille asiakkaalle lisäarvoa tuottavien mahdollisuuksien etsintää. (Morris ym. 2002, 5.) Kuratko (1995) kuvaa yrittäjän toimintaa kokonaisuutena, jossa henkilö toimii useissa vaihtuvissa tilanteissa hyödyntäen omaa osaamistaan. Hänen mukaansa yrittäjää voidaan kuvailla innovaattoriksi, joka hyödyntää eteen tulevia tilaisuuksia ja muuttaa ne markkinoitaviksi ideoiksi. Panostamalla aikaansa ja rahaansa sekä käyttämällä taitojaan yrittäjä muokkaa näistä ideoista toimivaa liiketoimintaa. Yrittäjän tulee myös osata arvioida oman toimintansa riskejä kulloisenkin markkinatilanteen mukaan. Lopuksi onnistuessaan yrittäjä realisoi edellä kuvatun toiminnan liiketoiminnan voitoksi. (Collinson & Shaw 2001, 761.) Useat yrittäjän toteuttamat toiminnot ovat markkinoinnin teorian avainkäsitteitä ja useat yrittäjämäisen markkinoinnin onnistumistekijät puolestaan voidaan liittää läheisesti yrittäjyyteen. Yrittäjämäisen markkinoinnin avaintekijöitä ovat kyky olla innovatiivinen, ottaa riskejä ja olla luova, suuntautua eri tehtävien tekemiseen sekä olla joustava. (Collinson & Shaw 2001, 761,763.) Yrittäjämäinen markkinointi ei näin ollen toteuta totuttua ja suunniteltua kaavaa, vaan mahdollisuuksia etsien sopeutuu, joustaa ja luo yritykselle arvoa kulloisessakin tilanteessa.

Yrittäjämäisen markkinoinnin viitekehys

Yrittäjämäisen markkinoinnin viitekehys koostuu neljästä peruspilarista (kuvio 2). Yrittäjät kykenevät hyödyntämään yrittäjämäisiä taitojaan tuottaakseen näkemyksen asiakasarvoa luovista ratkaisuista. *Yrittäjyys* on viitekehyksen yksi neljästä avaintekijästä ja se selvittää miksi ja kuinka liiketoimintamahdollisuuksia tunnistetaan ja viedään käytäntöön markkinointitoimien avulla luoden lisäarvoa asiakkaalle. *Resursseja* tarvitaan luomaan asiakkaalle arvoa arvoketjun kautta. Resurssit ovat joko omistettuja tai yhteistyön ja kumppanuuksien kautta hankittuja. Resursseja erityisesti tietointensiivisissä yrityksissä ovat esim. markkinointiin liittyvä osaaminen sekä yrityksen varallisuus ja halu panostaa markkinointiin. Yhtenä asiakkaalle arvoa luovana tekijänä toimivat *prosessit*. Toimijat ohjaavat näitä prosesseja ja luovat niiden kautta asiakasarvoa. Yrittäjämäisessä markkinoinnissa prosessit ovat joustavia ja ne elävät mukana yrityksen arjessa. Pienen yrityksen etuna onkin usein juuri toiminnan joustavuus ja prosesseja päivitetään usein arjen tasolla. Erottuva asiakasarvo luodaan yhteistyössä parhaiden *toimijoiden* kesken tehden yhteistyötä verkostossa. Toimijoina ovat yrittäjä, yritys itse sekä sen kumppanuuks- ja yhteistyöverkosto. (Bjerke & Hultman 2002, 186–187.) Pienyrityksen kumppaniverkoston valikoituu usein henkilöitä, jotka kykenevät tuottamaan tehokkaasti lisäarvoa. Yrittäjämäisessä markkinoinnissa toiminta rajautuu usein vain olennaiseen ja niihin ydintoimintoihin, joita yritys todella tarvitsee. Kaikkien neljän perustekijän yhteisenä tekijänä on lisäarvon luominen asiakkaalle.

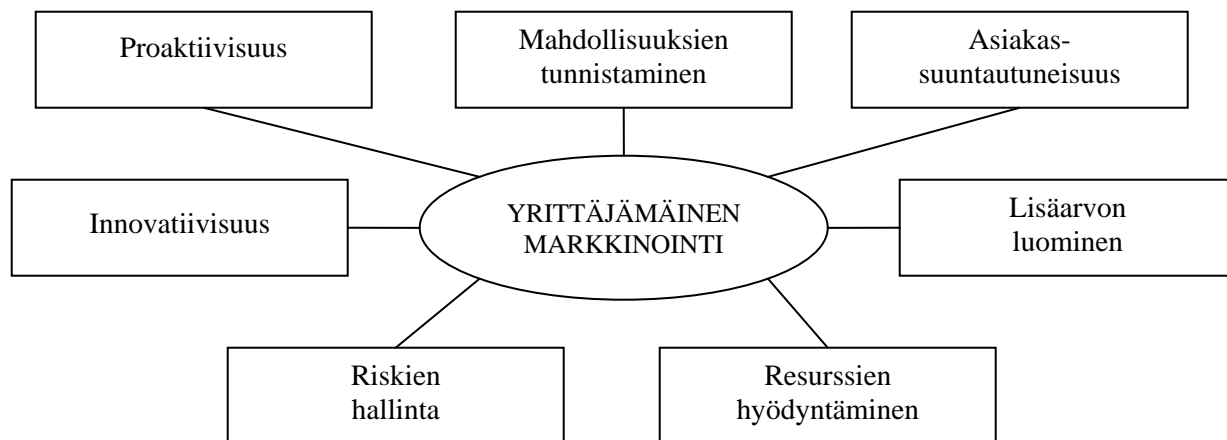


KUVIO 2 Yrittäjämäisen markkinoinnin viitekehys. (Bjerke & Hultman 2002, 187.)

Tämän työn tutkimusongelman asettelussa on hyödynnetty osin yllä esitettyä Bjerken ja Hultmanin yrittäjämäisen markkinoinnin viitekehystä. Alkuperäistä viitekehystä on hyödynnetty tässä tutkimuksessa ottamalla mukaan yrittäjämäisen markkinoinnin *prosessi- sekä resurssinäkökulma*. Sen sijaan yrittäjyysnäkökulman tilalle tähän työhön on valittu yrittäjämäisen markkinoinnin *tavoitteiden sekä arvioinnin* näkökulma.

2.3 Yrittäjämäisen markkinoinnin dimensiot

Morrisin ja muiden (2002, 5-8) mukaan yrittäjämäinen markkinointi koostuu seitsemästä dimensiosta, (kuvio 3) joita ovat 1) proaktiivisuus, 2) markkinoilla piilevien mahdollisuuksien tunnistaminen 3) asiakassuuntautuneisuus 4) innovatiivisuus, 5) riskien hallinta, 6) resurssien tehokas hyödyntäminen sekä 7) lisäarvon luominen asiakkaalle. Edellä mainituista dimensioista proaktiivisuuden, riskien hallinnan sekä innovatiivisuuden katsotaan olevan yrittäjämäiselle orientoitumiselle ominaisia (Schindehutte ym. 2008, 31).



KUVIO 3 Yrittäjämäisen markkinoinnin dimensiot. (Morris ym. 2002, 5-8.)

Ensimmäisellä yrittäjämäisen markkinoinnin dimensiolla, *proaktiivisuudella* viitataan siihen, että yrittäjä ei suostu hyväksymään ympäröivää markkinatilannetta ikään kuin määrättyä joukkona

olosuhteita, joihin yritys voi vain reagoida tai sopeutua. Yrityksellä on sen sijaan todellinen halu pyrkiä menestymään siinä. Yrittäjämäisen markkinoinnin kentässä ympäristö nähdään mahdollisuuksia täynnä olevana tulevaisuutena, jota on mahdollista määritellä uudelleen tai muuttaa kokonaan. Tämä on pienen yrityksen keino vähentää yrityksen toimintaan liittyvää epävarmuutta ja vahingoittuvuutta. Markkinoinnin keinoja käytetään sekä aikaansaamaan muutosta että sopeutumaan siihen. Yrityksen perimmäisenä tavoitteena on toimia joustavasti ja hyödyntää liiketoiminnassa markkinoilla eteen tulevia tilanteita. (Schindehutte ym. 2008; Morris ym. 2002, 5-6; Moffit & Chiagouris 2008, 60–61.) Esimerkiksi taantumassa yritys voi nykyisen asiakassegmentin lisäarvon heikentyessä etsiä aktiivisesti uusia mahdollisuuksia ja pyrkiä sopeuttamaan omaa toimintaansa muuttuneeseen markkinatilanteeseen paremmin sopivaksi. Yrityksen henkilöiden joukossa voi vallita vahva tahtotila, joka kannustaa yhteisön jäseniä toimimaan yrityksen tavoitteiden eteen. Tämä ilmenee vahvana haluna nähdä itsensä osana mahdollisuuksia täynnä olevaa tulevaisuutta, johon on mahdollista vaikuttaa.

Mahdollisuuksien tunnistaminen on yrittäjämäisen markkinoinnin toinen dimensio ja se liittyy läheisesti innovointiin. Markkinoilla avautuu ja sulkeutuu jatkuvasti uusia yrityksen hyödynnettävissä olevia liiketoimintamahdollisuuksia. Yrittäjämäisen markkinoinnin perusajatuksena on yrityksen kyky tunnistaa ja hyödyntää näitä markkinoiden epätäydellisyyksiä omassa toiminnassaan. Yrittäjämäisessä markkinoinnissa huomio suunnataan nykyistä asiakasta ja markkinaa kauemmaksi, ja pyritään luomaan jatkuva virta erilaisista ja uusista mahdollisuuksista. Yrittäjyydessä mahdollisuuksien tunnistaminen sekä niiden hyödyntäminen on perustavaa laatua oleva lähtökohta toiminnalle. Sitä voidaan myös pitää esitetyn dimensiomallin ytimenä. Markkinoilla avautuvien mahdollisuuksien määrä korreloi usein toimintaympäristön muutoksiin vaikuttaen tätä kautta siihen aktiivisuuden määrään, joka markkinoijan tulee omistaa aktiiviselle mahdollisuuksien haulle sekä niiden löytymiselle. Aktiivinen mahdollisuuksien hakeminen voi auttaa markkinoiden trendien sekä mallien tunnistamisessa, mutta tämän lisäksi tarvitaan luovaa näkemystä ja kykyä tunnistaa piileviä ja aikaisemmin huomiotta jääneitä markkina-asemia. (Schindehutte ym. 2008, 32; Morris ym. 2002, 6; Moffit & Chiagouris 2008, 61.) Yrityksessä kannattaa varata aikaa uusien liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamiseen. Käytännössä tämä voi ilmetä esimerkiksi siten,

että yrityksessä varataan aikaa liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamiseen liittyville keskusteluille sekä luodaan yrityksessä kulttuuri, joka palkitsee liiketoimintamahdollisuuksien löytämiseen liittyviä panostuksia.

Toimimalla *asiakassuuntautuneesti* yritys kehittää luovia lähestymistapoja uusien asiakkaiden hankintaa, olemassa olevien asiakkaiden säilyttämistä sekä asiakassuhteiden kehittämistä varten. Yrittäjämäinen markkinointi korostaa suhdemarkkinoinnin tapaan asiakasorientoituneisuutta sekä elinikäisen arvon luomista asiakkaalle. Yrittäjämäisesti markkinoivat yritykset ponnistelevat kehittääkseen syvään juurtuneita suhteita heidän asiakkaidensa kanssa. Nämä suhteet ovat kaksisuuntaisia ja toimivat niin, että asiakkaat ovat valmiita luomaan emotionaalisia suhteita yritykseen. (Morris ym. 2002, 6-7; Moffit & Chiagouris 2008, 61.) Yrittäjämäinen markkinointi kuvastaa yrityksen toiminnan tarkoitusta, intohimoa sekä intoa ja uskoa viedä yritys sen tavoittelemaan suuntaan. Yrittäjämäiseen markkinointiin liittyy läheisesti intuitio sekä näkemys markkinoinnin teorioissa usein korostetun rationaalisen päätöksenteon sijaan. (Schindehutte ym. 2008, 33.) Yritys voi keskittyä asiakasarvon tuottamiseen huomioimalla oman asiakkaan lisäksi myös *asiakkaan asiakkaiden* tarpeet. Näin yritys keskittyy tuottamaan todellista lisäarvoa ja luo vahvan pohjan syvän asiakassuhteen kehittymiselle.

Neljännän dimension, *innovoinnin* tavoitteena on luoda jatkuva sisäisesti ja ulkoisesti kehitettyjen ideoiden virta yritykseen. Näistä ideoista syntyvät uudenlaiset tuotteet, palvelut, liiketoiminnan prosessit ja erilaiset teknologian sovellukset. Tämä liittyy läheisesti myös markkinoiden mahdollisuuksien tunnistamiseen. Innovoinnin tavoitteena on lisäksi myös kokonaan uusien markkinoiden luominen. Yrittäjämäisen markkinoinnin roolina onkin tukea juuri mahdollisuuksien tunnistamista ja uuden konseptin luomista sekä lisäksi kasvattaa yrityksen resurssiverkostoa, jotta tavoitellut päämäärät innovoinnissa olisi mahdollista saavuttaa. Yrittäjämäistä markkinointia toteuttavan yrityksen johto puhuu jatkuvasti uusien lähestymistapojen löytämisen puolesta esimerkiksi segmentointiin, hinnoitteluun, brändien johtamiseen, asiakaskommunikointiin ja logistiikkaan sekä muihin operatiivisiin toimintoihin liittyen. (Schindehutte ym. 2008, 33; Morris ym. 2002, 7; Moffit & Chiagouris 2008, 61.)

Viides dimensio, *riskien hallinta* on läsnä päivittäin yrityksen toiminnassa mm. resurssien allokoinnissa eri toimintojen välillä sekä tehtäessä valintoja niiden tuotteiden, palveluiden sekä markkinoiden välillä joihin tullaan tulevaisuudessa panostamaan. Riskien hallinnalla viitataan yrityksen kykyyn tunnistaa riskitekijöitä sekä tämän jälkeen hallita ja jakaa niitä onnistuneesti. Yrittäjämäinen markkinoija pyrkii muokkaamaan ulkoisen ympäristön riskitekijöitä itselleen edullisella tavalla joka vähentää ympäristön epävarmuutta sekä yrityksen riippuvuutta ja vahingoittuvuutta suhteessa riskitekijöihin. Olemassa olevia resursseja johdetaan niin, että ne voidaan tarvittaessa siirtää uusiin projekteihin ja näin vahvistaa yrityksen joustavuutta ja riskinsietokykyä. Riskejä voidaan jakaa esimerkiksi muiden yritysten kanssa yhteisillä kehitysprojekteilla, toimimalla johtavien asiakkaiden kanssa sekä luomalla strategisia alliansseja, ulkoistamalla markkinoinnin avaintoiminnot ja sitomalla erilaiset syntyvät kulut aikaansaatuun tulokseen. (Schindehutte ym. 2008. 33.) Riskiä voidaan lisäksi hajauttaa luomalla yritykselle joustava, tilanteen mukaan päivittyvä strategia. Siinä yritys päivittää strategiaansa jatkuvasti, jopa viikoittain esimerkiksi johtoryhmän keskusteluiden myötä ja huolehtii siitä, että strategia toimii oikein suhteessa vallitseviin markkinoihin. Tämä ei tarkoita sitä, että yritys muuttaa strategiaansa liian usein, mutta että se *päivittää* sitä ja huolehtii, että yrityksen liiketoiminnan pitkän aikavälin suunta on oikea. Kyse ei ole ajelehtimisesta vaan älykkästä tilanteen tarkistamisesta suhteessa vallitseviin markkinoihin.

Kuudes yrittäjämäisen markkinoinnin dimensio, *resurssien hyödyntämisen* näkökulmana on yrityksen mahdollisuus hyödyntää sekä omia että muiden samassa verkostossa toimivien organisaatioiden resursseja optimaalisella ja tehokkaalla tavalla sen tavoittellessa oman liiketoimintansa päämääriä. Tavoitteena onkin saada aikaan enemmän vähemmällä määrällä resursseja. Käytössä olevien resurssien rajallisuutta ei nähdä yrityksen toimintaa rajoittavana tekijänä, vaan mahdollisuutena luoda uutta yhdistämällä luovalla tavalla omia ja lainattuja resursseja. Yrityksellä on mahdollisuus lainata, vuokrata, kierrättää ja jakaa resursseja verkostojen, strategisten liittoutumien sekä yhteishankkeiden kautta. (Schindehutte ym. 2008. 34; Morris ym. 2002, 7-8; Moffit & Chiagouris 2008, 61.) Yritys voi käytännössä esimerkiksi hankkia tiettyyn markkinointitointimeen liittyvää osaamistaan kumppaniverkostostaan ja saada näin pienillä resursseilla paljon lisäarvoa.

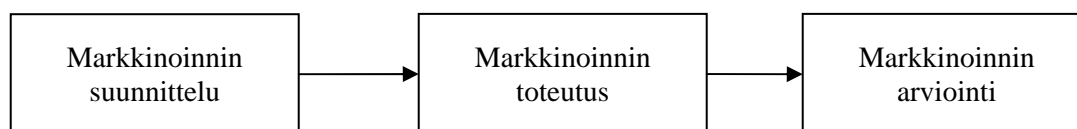
Seitsemäs ja viimeinen dimensio Morrisin ja muiden (2002, 7) yrittäjämäisen markkinoinnin mallissa on *lisäarvon luominen*. Yritys keskittyy kestävän arvolupauksen luomiseen, koska se uskoo, että arvon luominen asiakkaalle on kestävän asiakassuhteen ja asioinnin perusedellytys. Tavoitteena on luoda arvoa asiakkaalle muodostamalla olemassa olevista resursseista ainutlaatuisia ja uusia yhdistelmiä. Dynaamisilla markkinoilla tämä arvon luomisen yhtälö määritelläänkin jatkuvasti uudelleen. Hultmanin mukaan (1999, 60) yrittäjät pyrkivät jatkuvasti lisäämään asiakkaalleen luomansa lisäarvon määrää ja arvioitaessa uusia aloitteita markkinoinnissa tärkeä kriteeri on sen tuoma ja aikaansaama arvo. Markkinoijan tulee nähdä paitsi asiakkaansa eri tavalla kuin muut mutta myös tuotteensa kilpailijoistaan poikkeavalla tavalla. (Schindehutte ym. 2008, 34; Morris ym. 2002, 8; Moffit & Chiagouris 2008, 61.) Menestyneet yrittäjät adaptoituvat ja sopeuttavat strategiansa uuteen, tunnistettuun keinoon saavuttaa lisäarvoa markkinoilla (Hills ym. 2008, 107). Toimivinta olisi, jos yritys kykenisi näkemään asiakastaan pidemmälle ja huomiomaan omassa toiminnassaan jo asiakkaan asiakkaiden tarpeet. Näin yritys luo pohjan kestävän lisäarvon tuottamiselle.

2.4 Pienyrityksen yrittäjämäisen markkinoinnin avaintoiminnot

Yrittäjämäinen markkinointi on yrityksille usein toimintaa ohjaava periaate ja ajattelutapa. Yritys myös suuntaa toimintansa usein asiakkaidensa ja markkinoidensa ympärille. Voidaan sanoa, että yrittäjämäisesti toimivien pienyritysten tapaa toimia kuvaa juuri heidän markkinasuuntautumisensa huolimatta siitä, että heillä ei ole olemassa omaa markkinointiosastoa tai markkinoinnista vastaavaa henkilöä. Stokesin (1995) mukaan tämän mahdollistaa usein yrityksen pieni koko ja aito kiinnostus ja ymmärrys asiakkaan tarpeista, haluista sekä vaatimuksista ilman rahaa vaativia markkinointitutkimuksia tai nimetyistä markkinointiosastoista (Collinson & Shaw 2001, 763). Menestyvä ja vastuullisesti toimiva yritys johtaakin oman toimintansa aidosti markkinoista ja asiakkaista lähtien. Yrityksen tavoitteena on silloin tuottaa lisäarvoa sekä hyvinvointia markkinoista käsin asiakkailleen, henkilöstölleen, sidosryhmilleen ja omistajilleen sekä yhteiskunnalle.

Gilmore, Carson ja Grant (2001, 6) kuvaavat pienyrityksen markkinointia varsin ankarastikin sanoin sattumanvarainen, epämuodollinen, löyhä, suunnittelematon, spontaani sekä reagoiva. Tätä pienyrityksen markkinointi varmasti myös joissain tilanteissa on. Coviellon, Brodien ja Munron (2000, 525) mukaan tällaisen kritisoinnin perustana käytetään kuitenkin usein perinteisiin markkinoinnin näkökulmia. Pienyritysten markkinointitoimia onkin arvioitu usein juuri suurille yrityksille kehitettyjen mallien kautta. (Coviello 2000, 523) Pienyritysten toimintaa ja markkinointia tulisi kuitenkin aina arvioida ajanmukaisten ja yritykselle asiaankuuluvien mallien ja teorioiden kautta. Yrittäjämäisen markkinoinnin viitekehyksessä spontaanisuus ja epämuodollisuus eivät enää välttämättä muodostukaan yrityksen toimintaa negatiivisesti sävyttäväksi asioiksi.

Coviellon ja muiden (2000, 525) mukaan markkinoinnin avaintoimintoina pidetään usein suunnittelua, markkinointitoimien käytännön toteutusta sekä markkinointitoimien mittausta (kuvio 4). Tämä malli soveltuu hyvin myös pienyrityksen markkinoinnin tarkasteluun, sillä se on riittävän selkeä ja moneen tilanteeseen soveltuva. Tämä jäsennys on toiminut tässä tutkimuksessa myös tutkimusongelman jäsentämisen apuna. Seuraavissa luvuissa 2.5 – 2.7 yrittäjämäistä markkinointia tullaankin tarkastelemaan juuri markkinoinnin suunnittelun, toteutuksen sekä arvioinnin kautta.



KUVIO 4 Markkinoinnin avaintoiminnot. (Coviello 2000, 525.)

2.5 Pienyrityksen markkinoinnin suunnittelu ja tavoitteet

Aikaisemman tutkimuksen mukaan useilla yrittäjillä on taipumus sitoutua vain pieneen määrään suunnittelua (Hills ym. 2008, 108). Yrittäjämäisesti toimivissa yrityksissä sovelletaankin usein enemmän epämuodollista kuin muodollista markkinoinnin johtamisen tapaa. Syynä tähän on

koko organisaation sitoutuminen markkinoiden ymmärtämiseen, ennakkointiin sekä muutoksiin reagoimiseen. Stokesin (1995) mukaan muodollisen johtamisen tarve vähenee organisaatiossa kun markkinoinnista tulee koko yrityksen johtama ja toteuttama toiminto (Collinson & Shaw 2001, 763).

Coviellon ja muiden (2000, 524) tutkimuksen mukaan pienyritysten suunnitteluprosessi on suuria yrityksiä epämuodollisempaa. Suurten yritysten soveltamaa perinteisen markkinoinnin toteutusta kuvaa usein huolellinen suunnittelu. Ennen markkinoinnin toteutusta laaditaan sisäistä ja ulkoista toimintaympäristöä koskevia eri ajanjaksoille tähdättyjä vuosi-, kuukausi tai viikkosuunnitelmia. Lisäksi kohdemarkkinoiden ja markkinointikeinojen valintaa ohjaa usein tarkka ja yksityiskohtainen suunnittelu. Perinteinen markkinointi vaatii näin ollen yritykseltä kykyä suunnitella ja ennakoida sekä perusteellisuutta ja perehtyneisyyttä erilaisiin lukuihin ja tilastoihin.

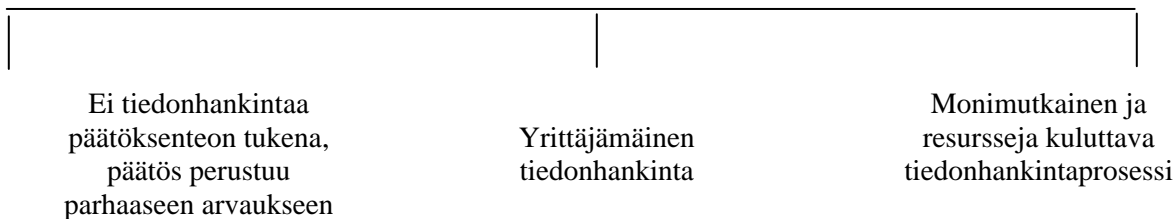
Vastakohtaisesti yrittäjämäistä markkinointia kuvaa sen sijaan intuitio, epämuodollisuus sekä päätöksenteon nopeus. (Collinson & Shaw 2001, 763.) Yrittäjämäistä markkinointia toteutetaan usein alati muuttuvassa ympäristössä, joka rajoittaa yrityksen mahdollisuutta toteuttaa laajaa markkinoinnin toteutusta edeltävää suunnitteluprosessia. Yrittäjämäisen markkinoinnin ajatuksena on, että mikäli yritys käyttäisi tässä muuttuvassa ympäristössä olemassa olevan ajan markkinoinnin perusteelliseen suunnitteluun, olisi hyvin todennäköistä, että suunnitelman ollessa valmis, ympäröivä markkina on muuttunut niin paljon, että suunnitelmasta ei olisi enää merkittävää hyötyä yritykselle. (Collinson & Shaw 2001, 763.) Markkinoinnin päätöksentekoa voidaan harvoin lykätä niin paljon, että informaation kattava haku olisi mahdollista toteuttaa (Schindehutte ym. 2008, 64). Esimerkiksi markkinoinnin suunnittelua koskeva kirjallisuus saattaa sisältää varsin perusteellisen kuvauksen käsiteltävästä aiheesta sekä kuvata perinpohjaisesti ympäristötekijöistä sekä yrityksen sisäisistä tekijöistä joita pidetään tärkeinä yrityksen markkinointiin vaikuttavina tekijöinä. Tällainen markkinoinnin suunnitteluprosessin kuvaus menee usein pienyrityksen osaamisen sekä resurssien ulkopuolelle. (Carson & Gilmore 2000, 3). On siis mahdollista, että kirjallisuus saattaa jäädä kauaksi yritysten omasta eletystä arjesta ja luoda mahdollisesti turhan kuilun yritysten käytännön arjen ja kirjoitetun teorian välille. Toisaalta yritysten olisi hyvä tutustua monipuolisesti ajankohtaiseen kirjallisuuteen ja poimia

sieltä omaan tilanteeseen parhaiten sopivat opit ja ideat ja soveltaa niitä oman kokemuksensa ja osaamisensa kautta.

Yrittäjät kohtaavat usein tiedonkeruussa merkittäviä aikaa ja rahaan liittyviä rajoitteita. Tästä johtuen pienet yritykset tekevät usein päätöksensä ilman asiaankuuluvaa tiedonhankintaa. (Schindehutte ym. 2008, 64.) Yrittäjämäisen markkinoinnin johtamiselle tyypillistä onkin juuri päätöksenteon nopeus jota edeltää usein vain vähäinen määrä muodollista suunnittelua. (Collinson & Shaw 2001, 763.) Tiedonhankinnassaan yritykset usein markkinakartoitusten toteutuksen sijaan luottavat omaan kokemukseen sekä intuitioon (Hills, Hultman & Miles 2008, 109). Lisäksi markkinoinnin suunnittelu ja päätöksenteko on usein löyhää ja epämuodollista sekä perustuu lyhyen aikavälin suunnitteluun. Sitä kuvaa hyvin myös jatkuva muutos ja sopeutuminen. Se ei vähäisimmässäkään määrin noudata tavanomaisia ja totuttuja suunnittelun esimerkkejä. (Bjerke & Hultman 2002, 101–102.) Parhaaseen arvaukseen perustuva päätös kuitenkin valitettavan usein osoittautuu vääräksi. Toisinaan yrittäjä voi reagoida tekemäänsä päätökseen nopeasti ja korjata virheensä oppien tästä kokemuksesta tärkeää tietoa. Toisinaan päätöksenteolla voi olla ei-tavoiteltuja seurauksia pelättyjen riskien toteutuessa ja realisoituessa vaikuttaen yrityksen toimintaan.

2.5.1 Yrittäjämäinen tiedonhankinta suunnittelun apuna

Schindehutte ja muut (2008, 64) korostavat, että on olemassa myös toisenlainen keino toteuttaa pienyrityksen tiedonhankintaa suunnittelun ja päätöksenteon tueksi. Kuviossa 5 on esitetty janan muodossa erilaisia tiedonhankinnan keinoja, joita pienyritys voi soveltaa. Janassa keskellä esitetyssä *Yrittäjämäisessä tiedonhankinnassa* yrittäjä lähestyy aihetta tehokkaasti edullisten mutta tehokkaiden keinojen avulla vähentääkseen päätöksenteon epävarmuutta. Näitä keinoja käytettäessä on tärkeää, että taustalla on looginen ja systemaattinen prosessi, joka tukee tiedonhankinnan toteutusta.



KUVIO 5 Pienyrityksen tiedonhankinnan vaihtoehtoja. (mukaiillen Schindehutte ym. 2008, 64.)

Yrittäjämäinen markkinoija voi hankkia tietoa päätöksentekonsa tueksi esimerkiksi havainnoimalla asiakkaitaan todellisessa toiminnassa, toteuttamalla tee-se-itse- tyyppisiä internet-pohjaisia kyselyitä sekä järjestämällä ryhmäkeskusteluita tai ylläpitämällä asiakaspaneelia. Tämän lisäksi yritys voi pyrkiä selvittämään mitä ratkaisemattomia ongelmia tai ideoita alan johtavilla asiakkailla on uusien ja tehokkaiden tuotteiden kehittämiseksi. Yrittäjä voi hyödyntää myös erilaisia olemassa olevia arkistoja tutustuen erilaisiin kirjoitettuihin dokumentteihin, lehtiin, videoihin ja tiedostoihin sekä online-tietokantoihin. Yksi edullinen keino hankkia tietoa on erilaisten blogi-kirjoitusten seuraaminen ja tätä kautta arvokkaan lisätiedon saaminen asiakkaiden asenteisiin, tarpeisiin sekä käyttäytymiseen liittyen. (Schindehutte ym. 2008, 76-81).

2.5.2 Pienyrityksen markkinointiosaaminen päätöksenteon tukena

Pienessä yrityksessä yhden henkilön vaikutus markkinoinnin päätöksiin on usein suurempi kuin suurissa yrityksissä, joissa päätöksenteko koostuu useista eri vaiheista ja siinä on mukana monia henkilöitä. Stokesin (2000, 48) mukaan pienyrityksen omistajan persoonalla sekä pätevyydellä on varsin dominoiva ja hallitseva vaikutus pienyrityksen markkinoinnin johtamiseen. Pienyritysten johdon markkinointiosaaminen vaihtelee suuresti vaikuttaen samalla myös markkinoinnin saavutettuihin tuloksiin ja tehoon. (Stokes 2000, 48.) Tämä on hyvä tiedostaa ja tarvittaessa pyrkiä jakamaan markkinointiin liittyvää vastuuta yrityksessä sekä tarvittaessa rekrytoimaan yritykseen lisää osaamista. Yrittäjämäisen markkinoinnin ei kuitenkaan voida katsoa koostuvan pelkästään pienyrityksen omistajan toimintaan yrityksessä (Stokes 2000, 48).

Vaikka pienyritysten markkinoinnissa on omat haasteensa, panostamalla oikeisiin asioihin siinä voidaan onnistua siinä kuin suurenkin yrityksen markkinoinnissa. Pienyrityksen markkinointia suunniteltaessa onkin hyvä tunnistaa yrityksen markkinoinnin haasteet ja ymmärtää, että sitä sen onnistuneeseen toteuttamiseen kannattaa usein soveltaa erilaisia keinoja kuin suuren yrityksen markkinointiin. Pienyrityksen markkinoinnissa korostuu keskittyminen tulosten kannalta olennaisiin seikkoihin, resurssien tehokas hyödyntäminen, oikeiden yhteistyökumppaneiden valinta sekä suunnitelmien joustavuus. Suunnitelmat markkinoinnin toteutuksesta luodaan ja päivitetään usein pienyrityksen arjen keskusteluissa. Pienyritykset luovat ja suunnittelevat markkinointiaan päivittäin yrityksen arjessa.

2.5.3 Markkinointitavoitteiden onnistunut asettaminen

Yrityksen kokonaisstrategian tulisi toimia markkinointistrategian perustana (Lehtinen & Niinimäki 2005, 20). Markkinoinnin tavoitteiden onnistuneeseen asetantaan voidaan vaikuttaa johtamalla tavoitteet suoraan yrityksen liiketoimintastrategiasta käsin. Näin yritys varmistaa, että markkinoinnilla tavoitellaan yrityksen strategian mukaisia asioita. Kokonaisuutena markkinoinnin tavoitteiden tehtävänä on asettaa markkinoinnille suuntaviivat sekä konkretisoida yrityksen koko henkilöstölle mitä markkinoinnilla tavoitellaan. Markkinoinnin tavoitteiden asettaminen yrityksessä on yrityksen johdon vastuulla.

Lehtinen ja Niinimäki (2005, 75) ehdottavat, että markkinoinnin tavoitteiden tulisi sisältää tarkat ja realistiset määritykset tavoitteellisista tuloksista ja niihin liittyvistä kohteista. Markkinoinnista voidaan erottaa kolmenlaisia tavoitteita jotka ovat 1) menekkitavoitteisiin liittyvät myynti- ja markkinaosuustavoitteet 2) tuotto- ja puitetavoitteisiin liittyvät voittotavoitteet sekä 3) välitavoitteet kuten tuotteen tunnettuutta ja toimitusvalmiutta koskevat tavoitteet.

Pienyrityksen arki on usein muuttuvaa ja yrityksen tavoitteiden tulisi joustaa yhdessä toimintaympäristön sekä yrityksen sisäisten ja ulkoisten olosuhteiden kanssa. Haasteena yrityksessä saattaa olla pitää yrityksen markkinointitavoitteiden ydin muuttumattomana, mutta sopeuttaa markkinoinnin alatavoitteita riittävästi yrityksen toimintaan sopiviksi. Markkinoinnille

asetettujen tavoitteiden sekä budjetin tulisi tukea toisiaan. Esimerkkejä markkinoinnin tavoitteista ovat esim. tunnettuuden lisäämiseen, halutun mielikuvan luomiseen sekä myynnin lisääntymiseen liittyviä tavoitteita. Erityisesti asiantuntijapalveluorganisaatioiden tavoitteenasettelussa on oltava kriittinen. Vaikka yksi keskeinen tavoite ei riitäkään, ei varsin pieniä organisaatioita kannata kahlita kovin suurella tavoitepatteristolla (Lehtinen & Niinimäki 2005, 79).

Onnistunut tavoitteiden määrittely edellyttää kaikkien asiantuntijaorganisaation jäsenten jonkintasoista panostusta. Tavoitteisiin tulisi siis liittyä koko henkilöstön omakohtaisen osallistumisen, omaksumisen ja hyväksymisen tunne (Lehtinen & Niinimäki 2005, 79).

2.6 Käytännön markkinointitoimien toteutus pienyrityksessä

Coviellon ja muiden (2000, 525) tutkimuksen mukaan markkinoinnin käytännöt ja toimintatavat vaihtelevat suurten ja pienten yritysten välillä. On yleisesti hyväksyttyä, että yrityksen koko vaikuttaa yrityksen tapaan suunnitella, johtaa sekä toteuttaa markkinointiaan ja että pienyrityksen ominaispiirteet vaikuttavat niiden tapaan toteuttaa markkinointia. (Coviello 2000, 525; Collinson & Shaw 2001, 762.) Kaikki suuryrityksille sopivat teorialat, mallit ja tekniikat eivät olekaan pienille yrityksille soveltuvia (Carson & Gilmore 2000, 1). mutta tästä huolimatta pienten yritysten markkinointitoimia on usein arvioitu suurille yrityksille kehitettyjen mallien kautta (Coviello 2000, 523). Mahdollisesti juuri siksi pienten yritysten markkinointi on usein leimattu ei-perinteiseksi, epämuodolliseksi, lyhyen aikavälin toimintaan tähtääväksi sekä ei-strategiseksi toiminnaksi (Coviello 2000, 523.) Pienyritysten toimintaa tulisi kuitenkin arvioida ajanmukaisten ja asiaankuuluvien mallien kautta.

Suurilla yrityksillä on usein mahdollisuus merkittäviin panostuksiin oman markkinointinsa suunnittelussa ja kehittämisessä. Pienyrityksiä puolestaan leimaa usein pula erilaisista resursseista. Resurssit voivat olla rajallisia niin osaamisen, ajan kuin pääomankin suhteen. (Bjerke & Hultman 2002.) Pienikokoisilla yrityksillä on usein pulaa myös markkinoinnin asiantuntemuksesta ja niiden asema ja vaikutusvalta markkinoilla on rajallinen. Tämän lisäksi

pienyrittäjien markkinointia leimaa usein tietty sattumanvaraisuus ja epämuodollisuus. (Gilmore, Carson ja Grant 2001, 6.) Vaikka pienyrityksen markkinoinnin toteutuksessa on haasteita, on siinä mahdollista myös menestyä ja saada tuloksia aikaan. Bjerken ja Hultmanin (2002) mukaan menestyneitä pk-yrityksiä ja niiden markkinointia leimaavat yrittäjämäinen joustavuus, nopea vastaaminen ympäristön muutoksiin sekä voimakas eläytyminen asiakkaiden ja markkinoiden tilanteeseen. Aikaisemman tutkimuksen mukaan menestyneet yrittäjät pitävät markkinointia yrityksen ydintoimintona (Hills ym. 2008, 105–106).

Erikokoisten yritysten markkinoinnin, tarkastelu voidaan keskittää kolmeen aiheeseen. Ensimmäiseksi voidaan tarkastella markkinointiin kohdistuvia *yleisiä väittämiä*. Ne ovat usein väittämiä siitä miten markkinointia tulisi toteuttaa kaikenlaisissa ja -kokoisissa organisaatioissa. Esimerkiksi keskittyminen asiakkaiden todellisiin tarpeisiin on jokaiselle yritykselle tärkeä ohjenuora riippumatta sen koosta. Toiseksi huomio voidaan kiinnittää erilaisiin *päätöksentekomalleihin*, joita markkinoinnin tutkimus on yritysten käyttöön kehittänyt. Päätöksentekomallit ohjaavat päätöksentekijää valintansa tekemisessä esimerkiksi hinnoittelua ja mainonnan budjettia suunniteltaessa. Kolmanneksi on olemassa malleja siitä, miten markkinointia tulisi toteuttaa ja panna käytäntöön. *Toteuttamismallit* ovat päteviä vain tietyissä tilanteissa ja niitä ei voi soveltaa jokaiseen tilanteeseen. Markkinoinnin toteutuksen soveltavuus tilanteeseen riippuu vallitsevasta kontekstista, joista yksi voi olla yrityksen koko. Suuryritys toteuttaa eri tavoin esimerkiksi suunnittelua ja päätöksentekoa kuin pienyritys. (Bjerke & Hultman 2002, 104–105).

Sekä Webster (2005, 4) että Stokes (2001, 50) näkevät markkinoinnissa kulttuurisen ja strategisen ulottuvuuden. Markkinointi *kulttuurina* kuvaa Websterin mukaan markkinointia joukkona arvoja ja uskomuksia, jotka liittyvät asiakkaaseen ja ohjaavat organisaation toimintaa. Nämä arvot ja uskomukset ohjaavat organisaation toiminnan lisäksi sitä kuinka sen jäsenten tulisi käyttäytyä sekä sitä kuinka yritys määrittelee itsensä suhteessa ulkoiseen ympäristöönsä. Osa pienyrityksen markkinoinnin kulttuuria saattaa olla esimerkiksi käytettävien resurssien kriittinen arviointi sekä päätöksenteon syvälinen analysointi. Stokes puolestaan korostaa näkökulmassa

sitä, että asiakkaan tarpeiden ymmärtämisen tulisi ohjata yrityksen tuotteiden, prosessien sekä markkinoinnin kehittämistä.

Websterin mukaan markkinointi *strategiana* kuvaa sitä miten yritys kilpailee valitsemallaan toimialalla ja markkinoilla. Sekä Stokesin (2001, 50) että Websterin (2005, 4) mukaan strategisen markkinoinnin avaintoimintoja ovat markkinoiden segmentointi, kohdistaminen, positointi sekä päätökset mahdollisista kumppanuuksista. Strategisen markkinoinnin tavoitteena on kilpailuedun saavuttaminen sekä markkinoilla olevien mahdollisuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen (Webster 1992, 1-17; Morris ym. 2002, 10). Pienyrityksen markkinoinnissa segmentoinnin on hyvä olla riittävän hajautettua riskien hallitsemiseksi. Näin pieni yritys ei ole liian riippuvainen yhdestä asiakasryhmästä.

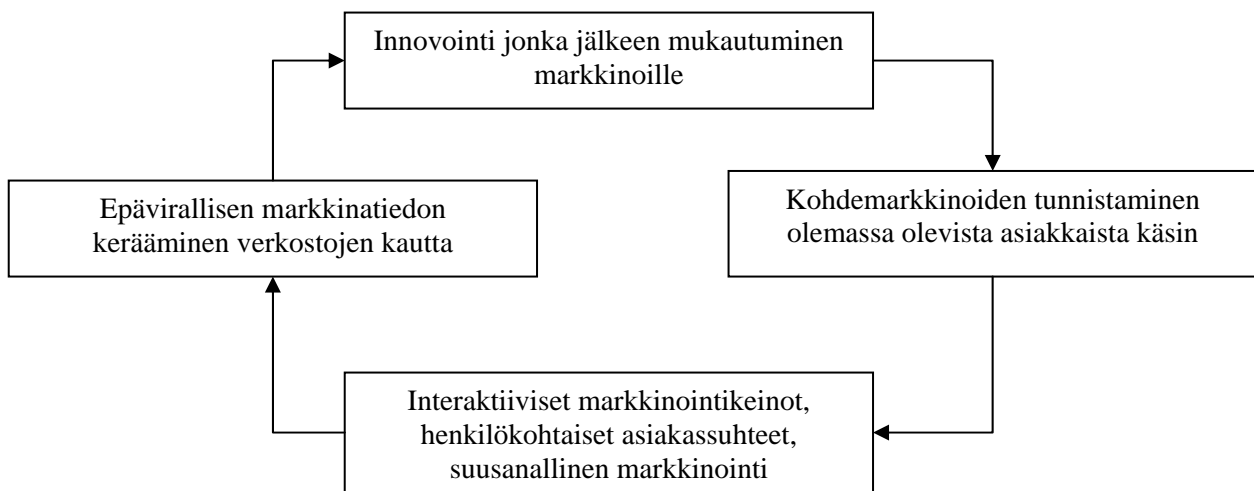
Edellä mainittujen markkinointi kulttuurina ja markkinointi strategiana näkökulmien lisäksi Webster (2005, 19) kuvaa markkinointia myös *taktiikkana*. Markkinointi taktisena toimintona kuvaa yrityksen markkinointitoimenpiteiden suunnittelua ja toteutusta käytännössä. Toiminnan tavoitteena on uusien asiakkuuksien löytäminen sekä jo olemassa olevien asiakassuhteiden säilyttäminen. Esimerkiksi johtamisoppien työkaluja voidaan hyödyntää markkinoinnin suunnittelussa ja toteutuksessa. Jokaisen yrityksen tulee kuitenkin löytää omat keinonsa tunnistaa ja hyödyntää mahdollisuuksia, joita markkinoilla avautuu. (Webster 1992, 1-17; Morris ym. 2002, 11). Yrityksen omat keinot muovaantuvat usein yrityksen oman arjen kautta.

Tutkimuksen mukaan menestyneille pienyrityksille tunnusomaista on päätöksenteon nopeus sekä strategian suuri joustavuus. Toiminnan joustavuus sekä palveluiden räätälöinti saakin yrittäjämäisessä markkinoinnissa suuren roolin. Lisäksi yritysten strateginen fokus oli uuden varallisuuden tai arvon luomisessa sekä uuden kysynnän ja innovaation synnyttämisessä. Yritykset olivat usein myös taktisesti joustavampia sekä keskittivät markkinointitoimensa promootioon sekä myyntiin. (Hills, Hultman & Miles 2008, 109). Hillsin ja muiden (2008, 104) mukaan yrittäjämäisille markkinoijille markkinointi on sosiaalinen ja henkilökohtainen tapahtuma perinteisen ja organisatorisen toiminnon sijaan. Aikaisemman tutkimuksen mukaan

tutkittavat yrittäjät ovat painottaneet erityisesti myynnin merkitystä yritysten jokapäiväisessä markkinoinnissa (Hills ym. 2008, 107).

Yrittäjämäisen markkinoinnin prosessit

Stokes (2000, 50) on tutkimuksessaan vertaillut neljää markkinoinnin perustekijää sekä perinteisen markkinoinnin että pienen yrityksen markkinoinnin näkökulmasta. Tutkimuksen pohjalta Stokes on tunnistanut neljä yrittäjämäisen markkinoinnin prosessia jotka kuvaavat pienen yrityksen markkinoinnin toteutustapaa (Kuvio 6).



KUVIO 6 Yrittäjämäisen markkinoinnin prosessit. (Stokes 2000, 52.)

Yrittäjämäisen markkinoinnin ensimmäiseksi prosessiksi tunnistettiin *innovointi, jonka jälkeen mukautuminen markkinoille*. Stokesin mukaan yritykset kehittävät usein ensiksi idean tuotteesta tai palvelusta ja etsivät vasta tämän jälkeen niille sopivia markkinoita. Yrittäjät ovat kuvanneet pikemminkin kiihkoa ja paloa uusien konseptien ja ideoiden kehittämiseen kuin alusta alkaen tapahtuvaa suuntautumista asiakkaisiin. (Stokes 2000, 50–51.) Gilmore, Carson ja Grant (2001, 13) kuvaavat yrittäjämäistä markkinointia päältä päin rakennetuksi sekä toimialaan sopeutuvaksi.

Yrittäjämäisen markkinoinnin toiseksi prosessiksi tunnistettiin *kohdemarkkinoiden tunnistaminen olemassa olevasta asiakkaasta käsin*. Yrittäjämäisestä näkökulmasta tarkasteltuna pienyritykset

usein tunnistivat tarkoin määritellyt asiakasryhmät, joiden tarpeet yritykset tunsivat hyvin. Tutkimuksen mukaan yritykset palvelivat näiden tuttujen asiakasryhmien tarpeita jonka jälkeen he asteittain laajensivat asiakaskantaa kokemuksen ja resurssien karttuessa etsien lisää samanlaisia ja vastaavia asiakasryhmiä. Yritykset tosin sanoen tunnistivat kohdemarkkinansa olemassa olevista asiakkaista käsin. (Stokes 2000, 51.) Usein juuri alkavat yritykset hankkivat asiakasreferenssejä joiden hyödyntäminen on mahdollista uusissa asiakastoimeksiannoissa. Yritys voi ensiksi toteuttaa toimeksiannon esimerkiksi rakennusalalle, jonka jälkeen se voi keskittyä yhteistyöhön muiden rakennusalan yritysten kanssa vastaavan toimeksiannon toteuttamiseksi.

Yrittäjämäisen markkinoinnin kolmanneksi prosessiksi tunnistettiin *interaktiivisten markkinointikeinojen, henkilökohtaisten asiakassuhteiden sekä suusanallisen markkinoinnin hyödyntäminen*. Yrittäjämäisessä kontekstissa tarkasteltuna yritykset olivat osallisina suorassa kommunikoinnissa sekä henkilökohtaisten suhteiden rakentamisessa. Yritykset pitivät henkilökohtaisia kontakteja asiakkaaseen parempina kuin persoonattomien massamarkkinointikeinojen käyttöä. Henkilökohtaisilla kontakteilla on yrityksen myyntityössä huomattava merkitys ja henkilökohtaisten suhteiden kehittämistä pidettiin erityisen tärkeänä oman asiakaskunnan kehittämisen keinona. Suusanalliseen markkinointiin ja sen kautta luotuihin positiivisiin mielikuviin sekä suosituksiin uskottiin vahvasti. (Stokes 2000, 51–52.)

Neljänneksi yrittäjämäisen markkinoinnin prosessiksi tunnistettiin *epävirallisen markkinatiedon kerääminen verkostojen kautta*. (Stokes 2000, 52.) Markkinoita koskevan tiedon keräämiseksi markkinoinnin kirjallisuudessa suositellaan usein erilaisten markkinatutkimusten ja -tilastojen käyttämistä. Kun asiaa tarkastellaan yrittäjien näkökulmasta, käy ilmi, että tiedonkeruun prosessi on edellä kuvattua huomattavasti epämuodollisempi. Yrittäjät pitävät tärkeänä markkinoita ja kilpailijoita koskevan tiedon keräämistä. Useimmat yrittäjät käyttivät muodollisten markkinatutkimusten sijaan kuitenkin omakohtaista havainnointia keinona lisätä tietämystään markkinoista ja kilpailijoista. Tiedonkeruuprosessia kuvasi epämuodollisuus sekä muodollisen markkinatutkimuksen toteutuksen vähyys ja muodollista tutkimusta saatetaan pitää kalliina sekä

hyödyttömänä. Yritykset pitävät muodollista markkinatutkimusta parempana vaihtoehtona oman toimialan tai liiketoiminnan verkostojen ja kontaktien kautta saatua tietoa markkinoista.

2.7 Pienyrityksen markkinoinnin arviointitoimenpiteet

Pienyritykset käyttävät markkinoinnissaan usein harvoja arvioinnin menetelmiä (Covello 2000, 524.) Käytännössä tämä usein tarkoittaa sitä, että yritykset perustavat arvionsa markkinoinnin toimivuudesta yrityksen johdon ja avainhenkilöiden henkilökohtaiseen arvioon markkinoinnin onnistumisesta. On myös mahdollista, että arviointi kohdistuu pelkästään jonkun tietyn markkinointikampanjan tai keinon arviointiin, ei niinkään yrityksen markkinoinnin kokonaisuuteen.

Markkinoinnin arviointi on aina yhteydessä yrityksessä yrityksen asettamiin markkinoinnin tavoitteisiin. Mikäli yritys ei ole asettanut markkinoinnilleen konkreettisia tavoitteita, on mahdollista, että myös tehty arviointi on varsin suppeaa ja perustuu enemmän ihmisten subjektiivisiin arvioihin kuin konkreettisiin markkinoinnin arviointimittareihin. Toisaalta jos tavoitteet on alun perin asetettu oikein niiden mittaaminen ja toteutuneita tulosten vertaaminen on mielekästä ja mahdollista (Lehtinen & Niinimäki 2005, 102).

Schindehutte ja muut (2008, 34) esittävät, että markkinointia tulisi arvioida sen tuottaman lisäarvon perusteella. Lisäarvo tarkoittaa konkretisoituna pienyrityksen kohdalla esimerkiksi lisääntynyttä tunnettuutta, maineen vahvistumista, lisääntynyttä myyntiä tai hinnoittelurakenteen vahvistamista yritykselle edullisempaan suuntaan.

Pienyrityksen näkökulmasta on tärkeää, että markkinoinnin arviointi on riittävän yksinkertaista. Lehtisen ja Niinimäen (2005, 103) mukaan asiantuntijaorganisaatio voi yksinkertaisimmillaan tarkastella saatujen toimeksiantojen ja tehtyjen tarjousten kokoa sekä asiakasvaihtuvuutta (Lehtinen & Niinimäki 2005, 103). Arvioinnin mittareina yrityksessä voivat toimia lisäksi esimerkiksi erilaiset sidosryhmille suunnatut kyselyt ja tutkimukset, yrityksen kotisivujen kävijämäärän kehitys sekä uusien yhteydenottojen määrän kehitys.

2.8 Pienyrityksen markkinoinnin resurssien käyttö

Pienet yritykset toteuttavat markkinointiaan usein luontaisesti, vaistonvaraisesti ja intuitiivisesti. Markkinointitoimet pienyrityksessä ovat asiaan perehtyneitä, käytännönläheisiä sekä tarpeellisia ja oleellisia yksittäiselle pienyritykselle. Markkinointi, joka ei puolestaan täytä edellä mainittuja seikkoja, ei ole pienyritykselle arvokasta. (Carson & Gilmore 2000, 2-3.) Myös Day (2000, 1035) korostaa että pienyrityksen markkinointitoimien tulisi olla yrityksen tilanteeseen sekä sen elinkaareen soveltuvia ja yrityksen toiminnan luonteelle soveltuvia.

Pienillä yrityksillä on yleensä merkittäviä etuja markkinoinnin toteutuksessa pienen kokonsa vuoksi. Pienen yrityksen toiminta on asiakkaan kannalta joustavampaa. Joustavuus mahdollistaa tuotteen tai palvelun räätälöinnin asiakaskohtaisesti ja tämän myötä myös merkittävän lisäarvon tarjoamisen asiakkaalle. Pieni yritys voi myös reagoida nopeammin muutoksiin asiakkaiden tarpeissa. Isot kilpailijat eivät usein pysty samaan. Pienikokoistenkin markkinarakojen hyödyntäminen on mahdollista keskittymällä tarkoin määrättyyn tarpeeseen markkinoilla. (Bjerke & Hultman 2002, 10, 104.) Moderni informaatio teknologia sekä tehokkaat maailmanlaajuiset jakelujärjestelmät mahdollistavat pienyrityksen toimimisen alliansseina ja verkostoina. Yhteistyössä toisten yritysten kanssa yritys riippumatta sen koosta, voi toteuttaa tehokasta ja globaalia markkinointia. (Bjerke & Hultman 2002, 105.)

Bjerke ja Hultman (2002, 105) ehdottavat, että pienyrityksen markkinoinnin tavoitteena tulisi olla kokonaisvaltainen yrityksen toiminnan kehittäminen. Tällä tarkoitetaan, että markkinoinnin tavoitteena ei ole pelkästään lisätä yrityksen tuotteiden ja palveluiden myyntiä haluttujen asiakkaiden keskuudessa, mutta saada lisäksi kehitettyä mielikuvaa yrityksen kiinnostavuudesta myös muiden sidosryhmien silmissä. Nykyisin markkinointi nähdäänkin usein yrityksissä kokonaisvaltaisempana käsitteenä, jonka tavoitteena voivat olla esim. oikeiden ihmisten rekrytointi ja sitouttaminen yritykseen sekä yrityksen haluttavuuden lisääminen esim. pääomasijoittajien piirissä. Markkinointi on tapa ajatella ja toteuttaa liiketoimintaa. Kohderyhmänä ovat kaikki sidosryhmät mukaan lukien asiakkaat, sijoittajat, yrityksen henkilöstö sekä esim. yritysverkostot. (Bjerke & Hultman 2002, 105.)

Suuret yritykset saattavat edelleen nähdä markkinoinnin esimerkiksi tuotannon tai rahoituksen kaltaisena erillisenä liiketoimintona. Pienelle yritykselle kuitenkin tällainen erottelu eri liiketoimintojen välillä on ongelmallinen. Pienyrityksessä henkilöstön määrä on usein rajallinen ja henkilöitä ei ole mahdollista kiinnittää esimerkiksi suuriin markkinoinnin projekteihin. Usein jokaisen yrityksen työntekijän tulee tietää jotain jokaisesta liiketoiminnosta, markkinointi mukaan lukien. Yrityksessä saattaa toisaalta olla myös tilanne, jossa yksi avainhenkilö tekee kaikki liiketoiminnalle tärkeät ratkaisut (Bjerke & Hultman 2002, 13, 100.) Usein pienyrityksillä sekä pienyritysten johdolla on rajallinen osaaminen markkinoinnista. Syynä tähän on, että useat johtajat tuovat yritykseen esimerkiksi teknistä osaamista ja markkinoinnin osaaminen ei mahdollisesti korostu heidän aikaisemmissa kiinnostuksen kohteissaan ja ammatillisessa taustassaan. Useat johtajat oppivatkin uusia taitoja ja pätevöityvät tehtäviinsä yrityksen liiketoiminnan kehittyessä. (Carson & Gilmore, 2000, 3). Aikaisemman tutkimuksen mukaan yrittäjämäistä markkinointia toteuttavat yrittäjät eivät näe markkinointia esimerkiksi kirjanpidon, henkilöstöhallinnon tai talouden kaltaisena toimintona, jota yrityksen tulee omassa toiminnassaan toteuttaa. Sen sijaan menestyneet yrittäjät näkevät markkinoinnin yrityksen ydintoimintona (Hills ym. 2008, 105-106).

Yrittäjämäisen markkinointiajattelun tavoitteena on yrityksen rahan, ajan ja muun panostuksen hyödyntäminen mahdollisimman tehokkaalla tavalla yrityksen liiketoiminnan kokonaisvaltaiseksi kehittämiseksi. Pienyrityksillä on usein hyvin rajalliset taloudelliset, ajalliset sekä inhimilliset resurssit. (Lodish ym. 2001, ix-x.) Usein rahavarat, jotka on mielekästä ja mahdollista sijoittaa yrityksen markkinointiin ovatkin suuriin yrityksiin verrattuna pieniä ja suhteellisen rajallisia. Lisäksi pienetkin päätökset vaikuttavat pk-yritysten rahatilanteeseen ja esim. markkinoinnin tulosten toteutumista ei ole mahdollista odottaa kauaa, jotta yrityksen talouteen ei tulisi suuria muutoksia. Inhimillisten resurssien rajallisuus tuo myös oman lisänsä pk-yrityksen markkinoinnin luonteeseen.

3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Edellisessä osiossa käsitellystä yrittäjämäisen markkinoinnin teoriasta on koostettu viitekehys (kuviokuva 7), jossa esitetään tiivistetysti tutkimusta koskeva keskeinen teoriatieto. Ensimmäiseksi teoreettisessa viitekehyksessä yrittäjämäistä markkinointia tarkastellaan Morrisin ja muiden (2002, 5-8) esittämien dimensioiden kautta. *Yrittäjämäisen markkinoinnin dimensiot* kuten proaktiivisuus, mahdollisuuksien tunnistaminen, asiakassuuntautuneisuus, lisäarvon luominen, resurssien hyödyntäminen, riskien hallinta sekä innovatiivisuus ovat tapoja ja ulottuvuuksia, joilla yrittäjämäistä markkinointia toteutetaan. Viitekehyksessä ajatellaan näiden dimensioiden toteutuvan Coviellon (2000, 525) esittämien markkinoinnin avaintoimintojen eli *suunnittelun, toteutuksen sekä arvioinnin* kautta.

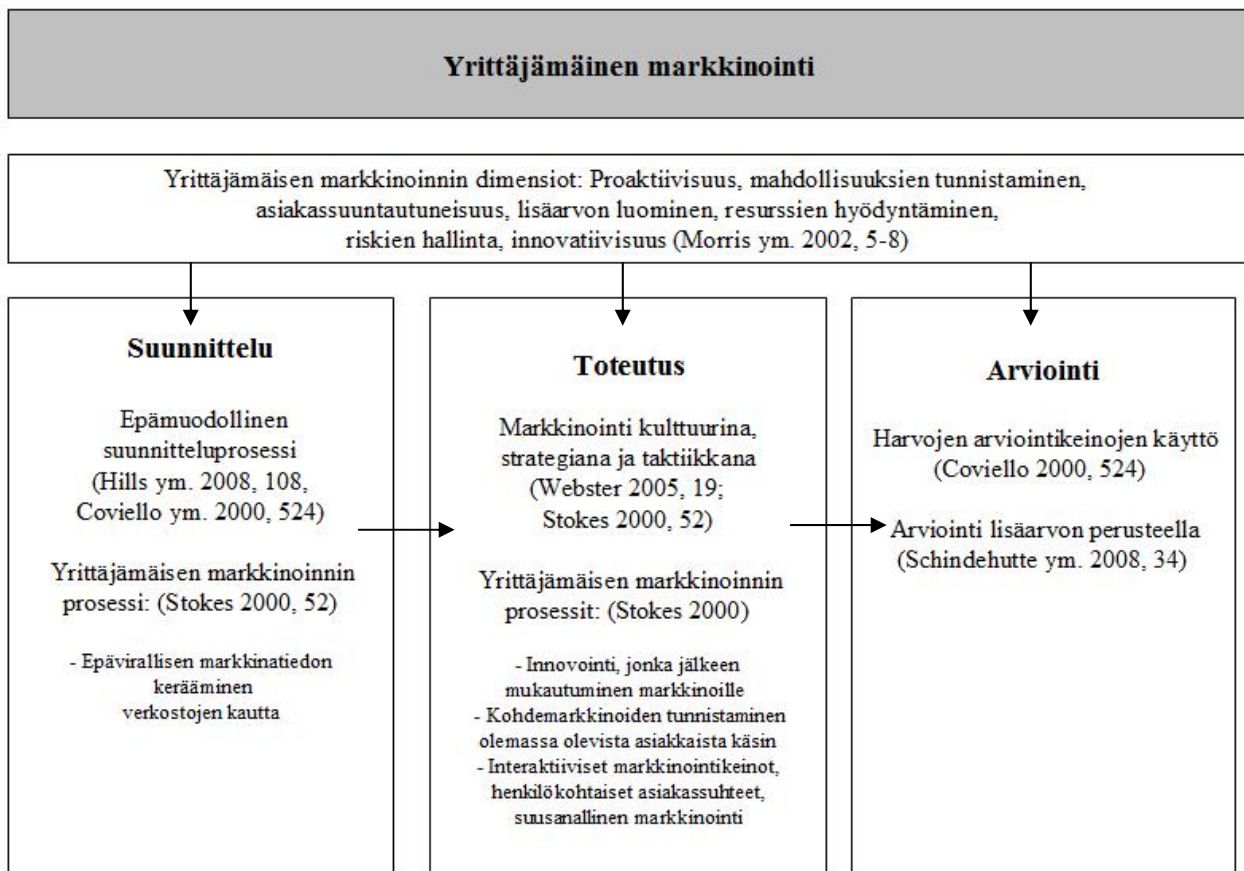
Teoreettisessa viitekehyksessä markkinoinnin *suunnittelussa* keskeistä on ajatus siitä, että suunnitteluprosessi on epämuodollinen ja että sitä kuvaa intuitiivisuus sekä päätöksenteon nopeus. Pienillä yrityksillä on myös taipumus pieneen määrään muodollista suunnittelua. Lisäksi Stokesin (2000, 52) yrittäjämäisen markkinoinnin yhden prosessin mukaisesti suunnitteluvaiheessa yritykset keräävät tietoa usein epävirallisoin keinoin luottaen omaan kontaktiverkostoonsa ja liikesuhteisiinsa. Markkinoinnin suunnittelussa yrittäjämäisen markkinoinnin dimensioiden näkökulmasta keskeistä on esimerkiksi se, että yritys pyrkii pitämään suunnittelussa jatkuvasti läsnä aidon tavoitteen toimia asiakassuuntautuneesti.

Yrittäjämäisen markkinoinnin *toteutuksessa* korostuvat puolestaan yrittäjämäisen markkinoinnin kolme muuta prosessia. Stokesin mukaan yritykset kokevat intohimoa ja innostusta uusien tuotteiden ja palveluiden innovointiin, jonka jälkeen sopeuttavat tuotteensa markkinoille. Toteuttaessaan markkinointia yritykset myös tunnistavat kohdemarkkinansa olemassa olevista asiakkaista käsin. Uusien asiakassuhteiden luomisessa asiakasreferenssit ovat tärkeässä roolissa. Henkilökohtaiset asiakassuhteet sekä suusanallinen markkinointi korostuvat yritysten markkinoinnissa. Asiakassuhteet saattavat henkilöitä yhteen henkilöön ja luottamuksen luominen on avainasemassa pitkäkestoisten asiakassuhteiden luomisessa. Markkinoinnin toteutuksen kannalta keskeisinä dimensioina voi korostua esimerkiksi pyrkimys hyödyntää olemassa olevia

resursseja mahdollisimman tehokkaalla tavalla sekä tarve hallita riskejä markkinoinnin toteutuksen aikana.

Tämän lisäksi yrittäjämäisen markkinoinnin toteutuksessa markkinointi voidaan nähdä sekä kulttuurisena, strategisena että taktisena toimintona (Webster 2005, 19). Markkinointi kulttuurisena toimintona kuvaa niitä arvoja ja uskomuksia, jotka liittyvät asiakkaaseen ja ohjaavat yrityksen toimintaa. Nämä arvot ja uskomukset ohjaavat organisaation toiminnan lisäksi sitä kuinka sen jäsenten tulisi käyttäytyä sekä sitä kuinka yritys määrittelee itsensä suhteessa ulkoiseen ympäristöönsä. Markkinointi strategiana kuvaa sitä kuinka yritys kilpailee valitsemallaan toimialalla ja markkinoilla. Markkinoinnin strategiana tulisi aina ohjata markkinointia taktiikkana. Taktisen tason toiminta kuvaa yrityksen markkinointitoimenpiteiden suunnittelua ja toteutusta käytännössä.

Markkinoinnin *arviointia* koskevassa teoriassa nousee esiin se, että pienyritykset käyttävät markkinoinnissa melko usein vain harvoja arvioinnin menetelmiä (Coviello 2000, 524). Schindehutte ja muut (2008, 34) korostavat, että markkinoinnin tulisi aina perustua sen tuottamaan lisäarvoon. Tämä tulee esiin myös Morrisin ja muiden (2002, 5-8) esittämissä yrittäjämäisen markkinoinnin dimensioissa.



KUVIO 7 Teoreettinen viitekehys.

4 TUTKIMUSMENETELMÄN JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUKSEN KUVAUS

4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Lähtökohtana kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään lisäksi tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä pikemminkin löytää tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 152.)

Kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Tutkittavia tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 155.) Kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaista on sen ilmaisullinen rikkaus, monitasoisuus ja kompleksisuus (Alasuutari 1994, 75). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa merkitysten tutkiminen on keskeistä (Hirsjärvi & Hurme 2000, 23). Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on kehittää teorioita ja säännönmukaisuuksia suuremman ymmärryksen toivossa (Hirsjärvi & Hurme 2000, 25). Tässä tutkimuksessa pyritään löytämään aineistosta esiin nousevia säännönmukaisuuksia pienyrityksen markkinoinnin toteutuksesta sekä onnistumistekijöistä.

Tutkimusmenetelmä koostuu niistä tavoista ja käytännöistä, joilla havaintoja kerätään (Hirsjärvi & Hurme 2000, 170). Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää miten pienyritykset toteuttavat markkinointiaan sekä mitä onnistumistekijöitä markkinoinnista voidaan mahdollisesti erottaa. Kvalitatiivinen tutkimusmetodi tuo esille tutkittavien yritysten havainnot markkinoinnin eri tilanteista ja antaa mahdollisuuden heidän menneisyyteensä ja kehitykseensä liittyvien tekijöiden huomioimiseen. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 27). Laadullisen tutkimuksen menetelmät tuovat tutkimuksen ongelmiin vastaamisen kannalta syvää ja monipuolista tietoa. Tutkimuksen tuloksia on mahdollista hyödyntää mm. pyrittäessä ymmärtämään tarkemmin pienyritysten markkinoinnin

toteutusta sekä tuottamalla tietoa pienyrityksille markkinoinnin toteutuksesta. Laadullisen tutkimusmenetelmän kautta pystytään vastaamaan parhaiten näihin tutkimusongelmasta sekä tutkimustulosten hyödyntämistarpeesta syntyviin aiheisiin.

4.1.1 Teemahaastattelut osana tutkimusta

Tutkimus päätettiin toteuttaa haastattelututkimuksena, koska tutkittavaa aihetta ei ole aikaisemmin kartoitettu ja se on entuudestaan vähän tunnettu. Haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Haastattelussa on ratkaisevaa miten haastattelija osaa tulkita haastateltavan vastauksia kulttuuristen merkitysten ja merkitysmaailmojen valossa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 191, 194). Tutkimukseen valittavilla henkilöillä ajateltiin olevan ennalta kokemusta pienyrityksen markkinoinnin toteutuksesta ja haastattelun katsottiin olevan sopiva muoto niiden esiintuomiseksi. Tutkimushaastatteluihin valittiin mukaan henkilöitä sekä yrityksistä että erilaisista asiantuntijaorganisaatioista. Näin tutkimukseen saatiin kaksi eri näkökulmaa jonka uskottiin lisäävän tutkimuksesta saatua tietoa. Haastattelun etuna nähtiin ennen kaikkea joustavuus. Haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä, selventää ilmausten sanamuotoja ja käydä keskustelua tiedonantajan kanssa. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 75).

Erilaisista haastattelumuodoista erityisesti teemahaastattelun katsottiin soveltuvan tähän tutkimukseen sillä haastattelutilanteissa haluttiin keskittyä tiettyihin teemoihin, joita käsitellään. Teemahaastattelun valintaa puolsi se, että etenemistapa siinä ei ole täysin vapaa toisin kuin esimerkiksi syvähaastattelussa. Haastattelutilanteessa vastaajille haluttiin antaa mahdollisuus kertoa tutkittavasta aiheesta varsin vapaasti, mutta toisaalta haluttiin varmistaa, että haastattelun aikana käydään tietyt valitut asiat läpi. Syvähaastattelussa tutkija keskustele puolestaan tutkittavan kanssa esittäen hänelle avoimia kysymyksiä joiden tehtävänä on syventää haastateltavan vastauksia. Syvähaastattelut soveltuvat esimerkiksi haastateltavien tunteiden, asenteiden sekä näkemysten selvittämiseen. Syvähaastattelua voidaan käyttää tutkimusmenetelmänä esimerkiksi tutkittaessa menneisyyden tapahtumia tai arkaluontoisia tai heikosti tiedostettuja asioita. (Levo-Henriksson 2008.)

Teemahaastattelussa edetään tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77). Teemahaastatteluiden kautta voidaan saada lisätietoa haastateltavien yksilöiden kokemuksista, uskomuksista sekä ajatuksista. Metodologisesti teemahaastattelussa korostetaan ihmisten tulkintoja asioista, heidän asioille antamiaan merkityksiä sekä sitä, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48). Teemahaastattelussa pyrittiin löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelman asettelun tai tutkimustehtävän mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77.) Haastatteluita toteutettaessa tulee muistaa, että haastattelu tähtää informaation keräämiseen ja on ennalta suunniteltua päämäärähakuista toimintaa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 41–42.)

4.1.2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Laadullista tutkimusta arvioidaan aina kokonaisuutena ja tärkeää on, että tutkimus on koherenssi ja johdonmukainen (Tuomi & Sarajärvi 2002, 135). Tutkimuksen johdonmukaisuutta on pyritty parantamaan mm. tutkimuskysymysten, teemahaastattelurungon sekä tutkimuksen tulosten esityksen yhteneväisyydellä. Tutkimuksessa tavoitteena on ollut että tutkimuksen viitekehysten kolme osa-aluetta ovat siirtyneet myös teemahaastattelurunkoon (Liite 1 ja 2) sekä tutkimuksen tulosten esitystapaan.

Tutkimuksen *reliabilisuus* tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Tutkimuksen reliabilisuus tarkoittaa siis sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Mm. tutkimusaineiston kylläntymisen selkeä esiintulo lisää kvalitatiivisen tutkimuksen reliabiliteettiä (Hirsjärvi & Hurme 2000, 213). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ajatellaan, että aineistoa on riittävästi kun uudet haastattelut eivät tuo enää lisää tietoa tutkittavasta aiheesta (Eskola & Suoranta 1996, 35). Tutkimuksen reliabiliteetin on pyritty vaikuttamaan mm. valitsemalla tutkimukseen mukaan riittävästi haastateltavia. Tässä tutkimuksessa tutkimusaineiston kylläntymistä eli saturaatiota seurattiin tutkimuksen edetessä sillä aineiston saturaatiopistettä ei osattu määrätä etukäteen. Haastatteluita toteutettiin yhteensä kymmenen kappaletta. Ensimmäisessä vaiheessa toteutettiin

kolmen asiantuntijan sekä viiden yrityksen haastattelu. Toteutettujen haastatteluiden jälkeen edellä mainitun kriteerin ei katsottu vielä täyttyvän ja päätettiin toteuttaa sekä yksi asiantuntijahaastattelu että yksi yrityshaastattelu. Näissä haastatteluissa toistuivat aikaisemmissa haastatteluissa esiin tulleet teemat ja toisaalta niissä ei tullut esiin enää merkittävää uutta tietoa tutkittavasta aiheesta.

Tutkimuksen luotettavuudessa *validius* puolestaan tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 213–214). Tutkimuksen validiutta on pyritty parantamaan mm. tutkimuksen viitekehyksen, teemahaastattelurungon sekä tutkimuksen tulosten esittämisen yhteneväisyydellä. Tutkimuksen toteutuksessa tavoitteen on ollut tutkimuksen viitekehyksen kolmen osa-alueen siirtyminen teemahaastattelurunkoon (Liite 1 ja 2) sekä tutkimuksen tulosten esitystapaan. Lisäksi teemahaastattelurungon testaamisella on pyritty lisäämään varmuutta siitä, että tutkittavat ovat käsittäneet kysymykset tutkimusongelmien kannalta oikealla tavalla. Myös tutkijan läsnäolo haastattelutilanteessa sekä tarvittaessa kysymysten tarkentaminen on lisännyt haastateltavien kysymysten ymmärtämistä oikealla tavalla. Tutkimuksessa on pyritty tutkijan tarkkaan selostukseen tutkimuksen toteutuksesta ja sen eri vaiheista ja näin pyritty lisäämään tutkimuksen luotettavuutta. Myös sitaattien käyttö tutkimuksen tulosten yhteydessä lisää tutkimuksen luotettavuutta.

4.2 Haastateltavien valinta

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää miten asiantuntijapalveluita tarjoavat pienyritykset toteuttavat markkinointiaan sekä millaisia onnistumistekijöitä markkinoinnin toteutuksesta on mahdollista tunnistaa. Tutkimusongelmaan soveltuvan tiedon keräämiseksi tutkimukseen päätettiin haastatella sekä markkinointia toteuttavia pienyritysten avainhenkilöitä että pienyrityksen markkinoinnin asiantuntijoita. Näin varmistettiin, että tutkimusaineisto pyrki tarkastelemaan tutkittavaa aihetta sekä riittävän läheltä (yritykset) että riittävän etäältä (asiantuntijat).

Yritysten valinta pyrittiin tekemään selkeiden rajauskriteerien kautta. Tarkennettaessa tutkimuksen yrityskohderyhmää sekä potentiaalisia mukaan otettavia yrityksistä, käytettiin rajauksessa apuna mm. henkilöstön määrää, yrityksen toimialaa sekä maantieteellistä rajausta. Asiantuntijahaastatteluissa merkityksellisiä valintakriteerejä olivat mm. henkilöiden nykyiset tehtävät, aikaisempi kokemus sekä tietämys tutkittavasta aiheesta. Lisäksi edellisten kriteerien täytyessä haastateltavien valinnassa apuna käytettiin myös henkilökohtaisia verkostoja ja suosituksia.

Pienten asiantuntijapalveluyritysten haastattelu

Tutkimus rajattiin koskemaan tietointensiivisiä asiantuntijapalveluita tuottavia pienyrityksiä. *Pienellä yrityksellä* tarkoitetaan tutkimuksessa yritystä, jonka palveluksessa on vähemmän kuin 50 työntekijää ja jonka vuosiliikevaihto tai taseen loppusumma on enintään 10 miljoonaa euroa laskettuna suosituksen edellyttämällä tavalla. Erilaisia *asiantuntijapalveluorganisaatioita* on varsin paljon ja ne eivät jakaannu yksiselitteisesti tiettyihin ryhmiin (Lehtinen & Niinimäki 2005, 12). Tässä tutkimuksessa keskitytään pieniin asiantuntijaorganisaatioihin, joiden toiminnassa korostuu erityisesti palvelun tuottajan ainutlaatuinen osaaminen sekä luovuus (Sipilä 1996, 17-21).

Tekesin vuonna 2002 tekemän luokituksen mukaan tieto- ja osaamisintensiivinen palvelusektori voidaan jakaa tieto- ja osaamisintensiivisiin liike-elämän palveluihin (Kibs), teknologian mahdollistamiin uusiin palveluihin ja palvelun tehostamisen edellyttämiin teknologioihin sekä tuotteisiin ja tuotantoon integroituihin palveluihin. Tutkimuksessa mukana olevat yritykset kuuluvat pääosin *tieto- ja osaamisintensiivisiin liike-elämän palveluihin*. Tällä ryhmällä tarkoitetaan erityisesti yrityksiä, jota tuottavat toisille yrityksille suunnattuja tietoon ja osaamiseen perustuvia palveluita. (Kempilä & Mettänen 2004, 9). Tietointensiivisyys voi ilmetä organisaatioissa monin tavoin. Se voi näkyä esimerkiksi tarjottavien palveluiden sisällössä, asiantuntijoiden osaamisessa, prosesseissa ja järjestelmissä sekä siinä, kuinka oivaltavasti organisaatio hyödyntää tietoa ja osaamista oman oppimisensa ja innovatiivisuutensa lähteenä. (Maula & Peltoniemi 2005, iii).

Yritys-Suomen internet-sivustojen mukaan osaamisintensiiviset yrityspalvelut koostuvat seuraavista palveluista: tietojenkäsittelypalvelut, tutkimus- ja kehityspalvelut, koulutuspalvelut, liikkeenjohdon konsultointipalvelut, tekniset suunnittelu- ja muotoilupalvelut, mainos- ja markkinointipalvelut, taloushallinnon palvelut, henkilöstöpalvelut sekä lainopilliset palvelut (Osaamisintensiiviset yrityspalvelut 2008). Tilastokeskuksen kehittämän TOL 2002 toimialaluokittelun mukaan haastateltavat yritykset tarjoavat mm. tietojenkäsittelyyn, ohjelmiston suunnitteluun ja valmistukseen sekä markkinointiin liittyviä palveluita. (Tilastokeskus 2002).

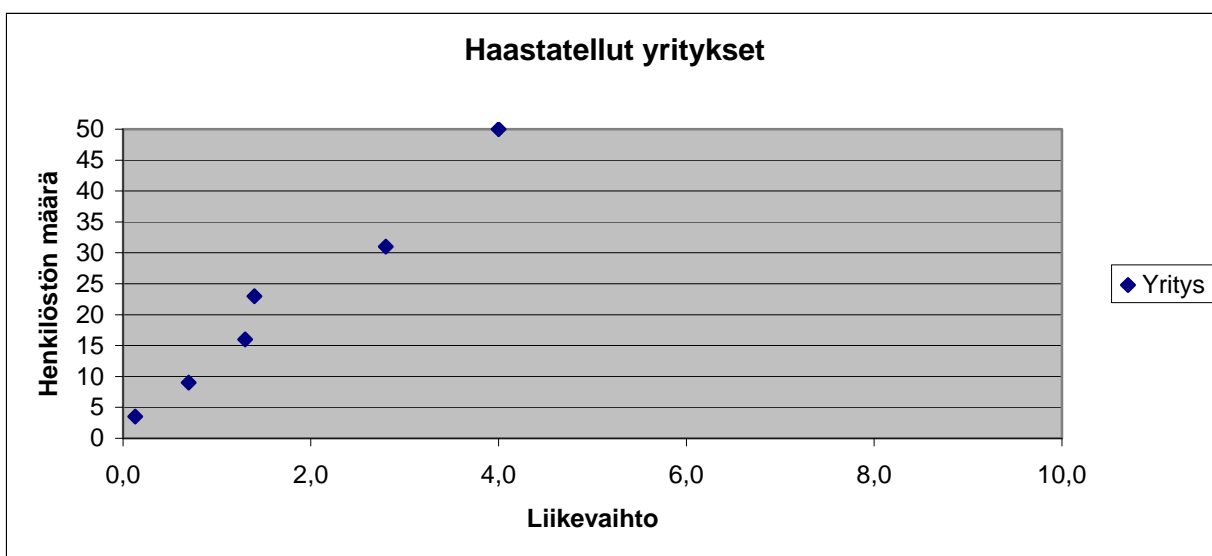
Haastateltavien yritysten valintaan käytettiin sekä kontaktiverkostoa että Profinder b2b palvelua. Profinder toimii myynnin ja markkinoinnin työkaluna ja sen kautta on mahdollista toteuttaa kohderyhmähakuja valituilla kriteereillä. Hankittaessa lisätietoa potentiaalisista haastateltavista yrityksistä Profinder palvelun avulla hakukriteereinä käytettiin mm. seutukuntaa, TOL 2002 toimialaluokittelua, henkilökuntaluokkaa, liikevaihtoluokkaa sekä yhtiömuotoa. Valitut yritykset täyttivät siis seuraavat kriteerit:

Seutukunta:	Jyväskylä
TOL 2002 toimialaluokittelu:	tietojenkäsittely, ohjelmiston suunnittelu ja valmistus, mainospalvelut
Henkilökuntaluokka:	5-49 henkilöä
Liikevaihtoluokka:	2-10 miljoonaa euroa
Yhtiömuoto:	Osakeyhtiö

Haulla tuli yhteensä 37 eri yrityksen tiedot. Tästä listasta valittiin viisi yritystä, joita pyydettiin mukaan tutkimukseen. Yksi haastateltavista yrityksistä valikoitui mukaan tämän listan ulkopuolelta henkilökohtaisen suosittelun perusteella. Yritys ei ollut valikoitunut hakutuloksiin mukaan, sillä Profinderin tietojen mukaan se työllisti alle 5 henkilöä. Yritys työllistää tällä hetkellä 3,5 henkilöä ja sen liikevaihto vuonna 2007 oli noin 130 000 euroa. Lisäksi yritys keskittyy muiden valittujen yritysten tapaan tieto- ja osaamisintensiivisiin liike-elämän palveluihin sekä tuottaa TOL 2002 toimialaluokittelun perusteella ohjelmiston suunnitteluun ja valmistukseen liittyviä palveluita. kohderyhmän kriteerit täytyessä liikevaihtoa sekä

henkilöstömäärää lukuun ottamatta myös tämä yritys päätettiin valita mukaan tutkimukseen. Valittujen yritysten haluttiin edustavan laajasti pienyrityksen määritelmää ja siksi oli mielekästä valita mukaan keskenään erikokoisia pienyrityksiä. Yritysten valinnassa haluttiin varmistaa, että otos todella vastaisi monipuolisesti pienyrityksen määritelmän sisään mahtuvia erikokoisia yrityksiä.

Tutkimukseen mukaan valitut yritykset on jaoteltu yrityksen liikevaihdon ja henkilöstön määrän mukaan oheiseen kuvioon 8. Mukaan valituista yrityksistä suurin työllisti 50 henkeä ja sen liikevaihto oli vuonna 2007 noin 4 miljoonaa euroa. Yrityskooltaan pienin yritys työllisti 3,5 henkeä ja sen liikevaihto oli vuonna 2007 130 000 euroa.



KUVIO 8 Haastatellut yritykset liikevaihdon ja henkilöstön määrän mukaan jaoteltuina.

(Profiler b2b-palvelu 1.11.2008.)

Tutkimukseen mukaan valitut yritykset on listattu alla olevaan taulukkoon 2 yrityksen henkilöstön sekä liikevaihdon ja toimialan mukaan. Tilastokeskuksen kehittämän TOL 2002 toimialaluokittelun mukaan neljän yrityksen toimialana oli erilaisten ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus ja lisäksi yksi yritys toteutti markkinointipalveluita ja yksi yritys toimi mainostoimistona.

TAULUKKO 2 Haastateltujen yritysten henkilöstömäärä, liikevaihdon suuruus sekä toimiala.
(Profinder b2b-palvelu 1.11.2008.)

Yrityksen henkilöstömäärä	Liikevaihto vuonna 2007	Toimiala
50	4,0	ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus
29–31	2,0–2,8	ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus
23	1,4	ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus
16	1,3	ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus
9	0,7	mainostoimistot
3,5	0,13	ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus

Pienyrityksen markkinoinnin asiantuntijoiden haastattelu

Tutkimuksen tukena toteutettiin neljä asiantuntijahaastattelua, joissa valittuja henkilöitä haastateltiin pienyrityksen markkinoinnin asiantuntijan roolissa. Haastateltavat henkilöt ovat olleet aktiivisesti mukana pk-yritysten markkinoinnissa. Asiantuntijahaastatteluita käytettiin keinona hahmottaa tutkittavaa ilmiötä entistä selkeämmin sekä ohjata uusien haastateltavien yritysten valintaa. Asiantuntijahaastatteluilla pyrittiin myös saamaan ajatuksia yrityshaastatteluista saatavien tulosten analysointiin. Haastatellut asiantuntijat valittiin mukaan tutkimukseen heidän nykyisten tehtäviensä sekä heidän asiantuntijapalveluita tarjoavien pienyritysten markkinoinnin kokemuksensa ja osaamisensa perusteella. Myös maantieteellinen sijainti vaikutti haastateltavien asiantuntijoiden valintaan. Tutkimuksen käytännön järjestelyistä ja käytettävissä olevasta budjetista johtuen haastateltavat henkilöt valittiin Keski-Suomen alueelta.

Taulukossa 3 on kuvattu tarkemmin asiantuntijoiden ammatillista taustaa sekä aikaisempaa kokemusta pienyritysten markkinoinnista. Taulukossa on myös kerrottu haastateltavien henkilöiden nykyinen ammattinimike.

TAULUKKO 3 Haastateltujen asiantuntijoiden työtehtävät sekä kokemustausta ja osaaminen. (Henkilökohtaiset tiedonannot 2008–2009.)

Nykyinen asema ja tehtävä	Kokemus ja osaaminen pienyritysten markkinoinnista
markkinointiviestintätoimiston tj.	KTM, mainostoimistotyökokemus, markkinointiviestintätoimistossa laaja työkokemus
markkinointipäällikkö	MBA-tutkinto, mukana kahden yrityksen markkinoinnissa ja johdossa, innovaatiokeskuksen markkinointi kansainvälisesti
asiakkuuspäällikkö	Tradenomi, täydentäviä yliopisto ja ammattikorkeakouluopintoja, it-yrityksen sekä mainostoimiston markkinointitehtävistä laaja työkokemus
yrityskehittäjä	Kokemusta markkinoinnin suunnittelusta, toteutuksesta, myymisestä sekä arvioinnista, markkinointi- ja viestintätoimistoissa laaja työkokemus

4.3 Haastatteluprosessin kuvaus

Haastatteluprosessi alkoi haastattelulomakkeen rakentamisella ja testauksella. Haastattelulomake haluttiin tehdä yhdenmukaiseksi tutkimusongelmien kanssa. Haastattelulomakkeen kysymysten ymmärrettävyyttä ja toimivuutta testattiin kahdella henkilöllä, jotka eivät olleet aikaisemmin nähneet lomaketta. Haastattelulomakkeen valmistuttua haastatteluiden toteutuksesta sovittiin potentiaalisten haastateltavien yritysten sekä asiantuntijoiden kanssa. Haastatteluita toteutettiin kunnes tutkittava aineisto ei tuottanut enää tutkittavan aiheen kannalta merkittävää uutta tietoa.

Haastattelulomakkeesta muodostettiin omat versiot asiantuntijoille (Liite 1) ja yritysten edustajille (Liite 2). Haastattelulomakkeissa käsiteltävät teemat olivat yhteneviä, mutta kysymysten lähestymistapa oli lomakkeissa erilainen. Haastattelulomake rakennettiin tutkimuksen viitekehyksen pohjalta. Jokaisen teeman alle muodostettiin erilaisia vaihtoehtoisia tai toisiaan täydentäviä tarkempia kysymyksiä joita käytettäisiin tarvittaessa haastattelun edetessä. Haastattelussa pyrittiin seuraamaan löyhästi olemassa olevaa haastattelurunkoa. Mikäli haastateltava kertoi käsiteltävistä teemoista haastattelulomakkeesta poikkeavassa järjestyksessä, tämä oli mahdollista. Haastatteluissa käsiteltiin kaikki haastattelulomakkeen teemat. Tarvittaessa

esitettiin jokaiseen teemaan liittyviä tarkentavia kysymyksiä, joilla tehtiin tarkennuksia ja pyydettiin lisätietoa käsiteltävästä teemasta.

Haastatteluiden sopimiseksi yrityksiin otettiin yhteyttä sähköpostitse. Tämän jälkeen haastateltavaan henkilöön otettiin yhteyttä puhelimitse ja kerrottiin tarkemmin tutkimushaastattelun tarkoituksesta ja aikataulusta sekä kysyttiin heidän suostumustaan osallistua tutkimukseen. Kaikki kuusi yritystä sekä neljä asiantuntijaa joihin otettiin yhteyttä suostuivat mukaan haastatteluun. Haastateltavat saivat käsiteltävät teemat tiedokseen ennen haastattelun toteuttamista. Tämä mahdollisti haastateltavien valmistautumisen haastattelutilanteeseen ja näin ollen sen ajateltiin parantavan tutkimuksen tuloksia sekä valittujen haastateltavien sopivuutta tutkimukseen. Haastatteluiden kesto vaihteli noin 45 minuutista 1 tuntiin ja 15 minuuttiin. Haastattelut toteutettiin pääosin haastateltavien henkilöiden työpaikoilla. Kaksi haastatteluista toteutettiin tutkijan työpaikan neuvottelutiloissa.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa ajatellaan olevan riittävästi kun uudet haastattelut eivät tuo enää lisätietoa tutkittavasta aiheesta (Eskola & Suoranta 1996, 35). Ensimmäisessä vaiheessa toteutettiin kolmen asiantuntijan sekä viiden yrityksen haastattelu. Näiden toteutettujen haastatteluiden jälkeen edellä mainitun kriteerin ei katsottu vielä täyttyvän ja päätettiin toteuttaa vielä yksi asiantuntijahaastattelu sekä yksi yrityshaastattelu. Näissä haastatteluissa toistuivat aikaisemmissa haastatteluissa esiin tulleet teemat ja toisaalta niissä ei tullut enää merkittävää uutta tietoa tutkittavasta aiheesta. Haastatteluista toteutettiin yhteensä kymmenen kappaletta.

4.4 Aineiston analysointiprosessin kuvaus

Laadullisen aineiston analyysin on tarkoitus luoda aineistoon selkeyttä sekä tuottaa uutta tietoa tutkittavasta aineistosta. Aineiston analyysin tavoitteena tiivistää aineisto kadottamatta silti sen sisältämää informaatiota. (Eskola & Suoranta 1996, 104.) Kvalitatiivisen aineiston analyysitapoja on olemassa runsaasti. Esimerkkejä analyysitavoista ovat laskeminen, asteikointi, teemoittelu, alaryhmien analysointi, kehityskulun analyysi sekä metaforien käyttö.

Harkinnan jälkeen aineistoa päätettiin lähestyä teoreettisen ajattelun lähtökohtana ja sen ajateltiin toimivan apuvälineenä siitä tehtäville tulkinnoille (Eskola & Suoranta 1996, 111.) Aineiston analyysimenetelmäksi valittiin teemoittelu sekä tyypittely.

Ensimmäisessä vaiheessa aineisto purettiin tekstiksi jonka jälkeen siihen tutustuttiin paremmin lukemalla sitä useaan kertaa läpi sekä tekemällä alustavia muistiinpanoja tekstin marginaaleihin. Tämän jälkeen aineistoa päätettiin lähestyä tavalla, jossa hyödynnettiin tutkimuksen viitekehysten tuomaa näkökulmaa. Tällöin aineistoa pidettiin jo ennalta esityksenä jostakin ja sitä tarkasteltiin juuri tuosta näkökulmasta käsin. Aineisto on kerätty teemahaastatteluilla ja teemahaastattelurunkoa käytettiin apuvälineenä tutkimusaineiston käsittelyssä.

Toisessa vaiheessa aineistosta seulottiin teemahaastattelurungon avulla esille tekstikohtia, jotka kertoivat kyseisistä asioista ja pyrittiin nostamaan esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja. Tämä mahdollisti tiettyjen teemojen esiintymisen ja ilmenemisen vertailun aineistossa. (Eskola & Suoranta 1996, 117, 135.) Tekstimassasta pyrittiin teoreettista viitekehystä sekä teemahaastattelurunkoa apuna käyttäen löytämään aineiston ja tutkimusongelmien kannalta olennaiset aiheet. Jaoteltaessa aineistoa teemojen alle, apuna käytettiin yksinkertaista koodausta, jolloin siirrettäessä aineistoa tietyn teeman alle merkittiin mistä haastattelusta kyseinen aineistopala oli lähtöisin. Tämä mahdollisti myös aineiston teemoittelun muokkaamisen ja uudelleen järjestämisen jatkossakin.

Teemoittelun jälkeen aineiston analyysia haluttiin jatkaa pidemmälle rakentamalla vastauksista yleisimpiä tyyppejä. Tyypittely edellyttää aina jonkinlaista aineistojoukon jäsentämistä eli teemoittelua. Tyypittelyssä aineisto ryhmiteltiin tyypeiksi eli selviksi ryhmiksi samankaltaisia tarinoita. (Eskola & Suoranta 1996, 141.) Tyyppien rakentuminen tapahtui kattavan aineistoon tutustumisen jälkeen jolloin tutkijan mielestä sopivat tyypit alkoivat hahmottua kunkin teeman alle.

Osana tulosten esittelyä on käytetty haastateltujen henkilöiden suoria sitaatteja. Sitaatit kuvaavat haastateltavien mielipiteitä ja kokemuksia käsiteltävästä aiheesta. Usein sitaattien käyttö luo

monipuolisemman kuvan tutkittavasta aiheesta sekä lisää tulosten esittämistavan mielenkiintoisuutta ja informatiivisuutta. Seuraavassa osiossa kuvataan tutkimuksen kannalta keskeiset tulokset.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Edellisessä osiossa kuvattiin tulosten analysointitapaa ja tässä osiossa esitetään tarkemmin laadullisen haastattelututkimuksen tulokset. Alla olevassa taulukossa 4 on esitetty kootusti tutkimustulosten analysoinnissa esiin nousseet teemat ja niiden alatyypit. Tutkimuksen viitekehystä käytettiin karttana lähestyttäessä aineistoa ja siitä nostettiin viitekehysten mukaisesti kuusi teemaa esiin. Teemojen alla nousi esiin tyyppejä samankaltaisista tarinoista. Tarinat saattoivat joko muodostaa kontrasteja vastaajien välillä tai toistua samantyyppisinä useissa vastauksissa. Luvuissa 5.1 – 5.6 esitetään tutkimuksen tulokset teemoittain sekä tyypeittäin jaoteltuina.

TAULUKKO 4 Tutkimuksen tulokset teemoittain ja tyypeittäin esitettyinä.

Teema	Tyypit
Markkinoinnin rooli pienyrityksessä	Strateginen rooli Taktinen rooli
Pienyrityksen markkinoinnin tavoitteet	Strategisuuden ja pitkäjänteisyyden puuttuminen Markkinoinnin tavoitteiden asettamisen haasteellisuus Konkreettiset tavoitteet pienyrityksen markkinoinnissa
Pienyrityksen markkinoinnin toteutuskeinot	Henkilökohtainen myyntityö Interaktiiviset markkinoitikeinot Asiakasreferenssit markkinoinnin ja myynnin tukena Yrityksen kotisivut laadun varmistajina ja lisätiedon lähteenä Seminaarit Tiedotus- ja suhdetoiminta Sponsorointi ja hyväntekeväisyys
Pienyrityksen markkinoinnin arviointi	Hyödyn ja tulosten arvioinnin haasteellisuus Myynnin seurantamittarit markkinoinnin arviointimittareina

<p>Pienyrityksen markkinoinnin resurssien käyttö</p>	<p>Resurssien optimaalisen käytön haasteellisuus</p> <p>Tukimuotojen hyväksikäyttö markkinoinnin kehittämisessä</p> <p>Suosittelijoiden ja referenssien käyttö osana markkinointia</p> <p>Yhteistyötä ja yhteisiä asiakastoimeksiantoja</p> <p>Internetin hyväksikäyttö</p> <p>Lehdistö- ja mediasuhteiden ylläpito</p>
<p>Pienyrityksen markkinoinnin onnistumistekijät</p>	<p>Markkinoinnilla strateginen rooli</p> <p>Henkilökohtainen myyntityön markkinoinnin perustana</p> <p>Asiantuntijoiden käyttö markkinoinnin suunnittelussa ja toteutuksessa</p> <p>Markkinointiviestin kohdentaminen ja rikas kieli markkinoinnissa</p> <p>Laadukkaat kotisivut</p> <p>Lehdistönäkyvyydellä ja tiedotustoiminnalla lisää tunnettuutta</p> <p>Sisäisen markkinoinnin hyödyntäminen</p> <p>Markkinoinnin näkeminen holistisesti ja laajasti</p>

5.1 Markkinoinnin rooli ja tavoitteet asiantuntijapalveluita tuottavassa pienyrityksessä

Haastatellut asiantuntijat korostivat pienyrityksen markkinoinnin holistisuutta ja kokonaisvaltaisuutta. Erityisesti pienyrityksen markkinoinnin haaste on, että markkinointi nähdään yrityksessä usein suppeana sekä pelkästään tuotelähtöisenä toimintona. Markkinoinnin kehys tulisi rakentaa yrityksen tuotteen sijaan koko yrityksen ympärille sekä nähdä markkinointi pidemmän aikavälin toimintona. Asiantuntijoiden mukaan markkinointi ei ole erillinen työkalu tai kokoelma toimintatapoja vaan pikemminkin tapa harjoittaa liiketoimintaa.

”Se ei ole vaan toiminto, jota harrastetaan kun yrityksen kalenterissa lukee, että markkinoi, vaan se on sitä joka aamu, joka päivä tehdään markkinointia.” – Asiantuntija 2

*” Kyllähän se brändi muodostuu ihmisten ja toiminnan ja tekemisen kautta.”
Asiantuntija 4*

*”Minusta olisi hienoa, että pk-yritykset ajattelisivat, että markkinointi ei ole toiminto tai erillinen joku tällainen työkalu tai kokoelma toimintatapoja vaan se on tapa harjoittaa liiketoimintaa. Niin jotenkin tässä on tän koko jutun ydin.”
Asiantuntija 2*

Markkinoinnin strateginen tai taktinen rooli

Haastatellut yritysten avainhenkilöt kuvasivat hyvin eri tavoin omaa markkinointiaan. Kaksi haastatelluista henkilöistä kertoi, että markkinoinnilla ei tällä hetkellä ole keskeistä roolia yrityksen toiminnassa. Haastatteluissa markkinointia kuvattiin ”välttämättömäksi suorittamiseksi” sekä kuvasi markkinoinnin vähemmän tärkeäksi suhteessa muihin yrityksen toimintoihin. Haastatteluissa kerrottiin myös markkinoinnin roolin olevan tällä hetkellä heikko, mutta että sen tärkeys yrityksen toiminnassa on tiedostettu ja että sitä tulaisiin kehittämään. Osa haastatelluista näki markkinoinnin strategisena toimintona ja markkinoinnin ja myynnin asioita seurattiin johtoryhmätasolla. Syynä siihen, että osassa yrityksistä markkinoinnilla oli strateginen

rooli ja osassa toisaalta taktisempi tai operatiivisempi rooli saattaa olla se, että pienyrityksen omistajan persoonalla sekä pätevyydellä on varsin hallitseva vaikutus pienyrityksen markkinoinnin johtamiseen (Stokes 2000, 48). Pienyritysten johdon markkinointiosaaminen vaihtelee suuresti vaikuttaen samalla myös markkinoinnissa saavutettuihin tuloksiin. Markkinoinnin ei kuitenkaan voida katsoa koostuvan pelkästään pienyrityksen omistajan toiminnasta yrityksessä. (Stokes 2000, 48.)

Tavoitteiden strategisuuden ja pitkäjänteisyyden puuttuminen

Asiantuntijoiden mukaan pienyrityksen markkinoinnin tavoitteiden asettamisen haasteena saattaa olla markkinoinnin tavoitteiden epäselvyys sekä konkreettisten ja pitkän tähtäimen tavoitteiden puuttuminen. Haasteena asiantuntijoiden mukaan on, että osa pienyrityksistä ei useinkaan aseta konkreettisia tavoitteita markkinoinnilleen. Aikaisemman tutkimuksen mukaan useilla yrittäjillä on taipumus sitoutua vain pieneen määrään suunnittelua (Hills ym. 2008, 108). Mikäli yrityksellä on olemassa markkinoinnin tavoitteita, ne liittyvät usein kampanjoihin ja näihin tavoitteisiin liittyy usein lyhyen tähtäimen ja välittömän hyödyn tavoittelun näkökulma. Asiantuntijoiden mukaan yritysten haasteena olisi miettiä lyhyen tähtäimen tavoitteiden ohella myös pitkän tähtäimen konkreettisia tavoitteita. Esimerkiksi yrityksen tunnettuuden lisäämisen mittaaminen voi olla haasteellista ja vaikeaa.

Asiantuntijat korostivat strategisen ajattelun ja konkreettisen tavoitteen asetannan merkitystä pienyrityksen markkinoinnin toteutuksessa. Lisäksi asiantuntija haastatteluissa tuli ilmi, että markkinoinnista voidaan erottaa kaksi eri näkökulmaa, sekä tunnettuuden että menekin kehittäminen. Syynä konkreettisten ja pitkän tähtäimen tavoitteiden asetannan puuttumiseen saattaa olla esimerkiksi toimintaympäristön nopea muutos sekä se, että markkinointiin liittyviä päätöksiä tehdään tyypillisesti nopeasti. Collinsonin ja Shawn (2001, 763) mukaan yrittäjämäistä markkinointia kuvaa usein intuitio, epämuodollisuus sekä päätöksenteon nopeus. Yrittäjämäistä markkinointia toteutetaan usein alati muuttuvassa ympäristössä, joka rajoittaa yrityksen mahdollisuutta toteuttaa laajaa markkinoinnin toteutusta edeltävää suunnitteluprosessia johon myös pitkätähtäimen tavoitteiden asettaminen kuuluu.

Tavoitteiden asettamisen haasteellisuus

Yritysten avainhenkilöt kokivat, että markkinoinnin tavoitteiden asettaminen on haasteellista. Haastatellut henkilöt kertoivat, että konkreettisten tavoitteiden asettaminen on vaikeaa ja että arviointia tehtiin usein subjektiivisesti arvioiden. Suurin osa haastatelluista kertoi, että yrityksessä markkinoinnille ei ole asetettu mitattavia tavoitteita.

Haastateltujen asiantuntijoiden mukaan markkinoinnin tavoitteiden asettaminen yhdessä markkinoinnin ammattilaisten kanssa auttaa yritykselle soveltuvien konkreettisten tavoitteiden löytämisessä. Pienyrityksillä on mahdollisuus myös luoda markkinoinnin asiantuntijatoimistojen kanssa yhteisen ansaintamalli, jolloin konkreettiset tavoitteet asetetaan ja molemmilla osapuolilla on intressi saavuttaa asetetut tavoitteet.

Konkreettiset tavoitteet pienyrityksen markkinoinnissa

Asiantuntijat kertoivat, että konkreettisia markkinoinnin tavoitteita, joilla yritys voi arvioida esimerkiksi omaa tunnettuuttaan, on sisään tulevien tarjouspyyntöjen määrä sekä tarjousten läpimenoprosentti. Yritysten avainhenkilöiden haastatteluissa esiin tulleita markkinoinnille asetettuja tavoitteita olivat mm. yrityksen tunnettuuden kasvattaminen, tuotteen, palvelun tai asiantuntijuuden imagon kehittäminen, näkyvyyden lisääminen, asiakasmäärän säilyttäminen, kotisivujen käytettävyyden kehittäminen, kävijämäärien kasvattaminen sekä asiakastapaamisten sopiminen.

5.2 Pienyrityksen markkinoinnin toteutus

Henkilökohtainen myyntityö asiantuntijapalveluyrityksen markkinoinnin perustana

Kaikki avainhenkilöt kertoivat, että henkilökohtainen myyntityö oli yrityksen markkinoinnin tärkein ja merkittävin markkinoinnin keino. Asiantuntijapalveluita tarjoavien pienyritysten markkinoinnin toteutusta kuvasi lisäksi luottamuksellisuus sekä asiakassuhteiden henkilökohtaisuus. Henkilökohtaiset asiakassuhteet sekä suusanallinen ja lahjomaton markkinointi nähtiin vastaajien mielestä tehokkaiksi markkinoinnin keinoiksi. Myös Stokesin (2000, 51-52) yrittäjämäisen markkinoinnin prosesseja koskevan teorian mukaan yrittäjämäistä markkinointia toteuttavat yritykset hyödyntävät toiminnassaan henkilökohtaisia asiakassuhteita ja suusanallista markkinointia. Stokesin yrittäjämäisen markkinoinnin yhden prosessin mukaan henkilökohtaisilla kontakteilla on yrityksen myyntityössä huomattava merkitys. Erityisesti henkilökohtaisten asiakassuhteiden kehittämistä pidettiin erityisen tärkeänä oman asiakaskunnan laajentamisen keinona. (Stokes 2000, 51-52.)

Haastatteluissa neljä henkilöä kertoi panostaneensa henkilökohtaisessa myyntityössä onnistumiseen kehittämällä mm. erilaisia myynnin materiaaleja, kuvaamalla referenssitoimeksiantojaan, luomalla tarinan myynnin taustalle sekä harjoittelemalla myyntitapaamisia. Haastatelluista lisäksi neljä mainitsi, että ensikontakteissa myyntikäyntejä toteuttivat tietyt, myyntiin valikoituneet henkilöt, joiden kautta asiakasluottamuksen syntyminen oli mahdollista. Kolme henkilöä kertoi toteuttavansa henkilökohtaista myyntityötä erilaisten virallisten ja epävirallisten asiakkaille suunnattujen tapahtumisen yhteydessä. Viisi henkilöä kertoi lisäksi käyttäneensä messuja markkinointinsa välineinä omassa yrityksessään. Yritykset ovat todennäköisesti oppineet kokemuksen kautta, että yritysten välisessä liiketoiminnassa juuri henkilökohtainen myyntityö on tehokas keino. Usein suhde perustuu luottamukseen ja esimerkiksi yhteistyö jonkun yrityksen kanssa voi henkilöityä tiettyyn yhteyshenkilöön. Yrityksen maine ja luottamus toiminnasta muodostuu osittain yrityksen henkilöstön kautta.

Interaktiivisten markkinointikeinojen käyttö

Stokesin (2000, 51-52) yhden yrittäjämäisen markkinoinnin prosessin mukaan osana henkilökohtaista myyntityötä on myös interaktiivisten markkinointikeinojen hyödyntäminen. Haastateltujen henkilöiden mukaan olennaisena osana henkilökohtaista myyntityötä oli myös asiakkaiden kontaktointi ja myyntitapaamisten sopiminen. Osa haastatelluista kertoi käyttäneensä ulkopuolista toteuttajaa kuten esimerkiksi puhelinmyyntiyrityksiä tai muita palvelua toteuttavia toimijoita asiakasyhteydenotoissaan ja myyntitapaamisten sopimisessa. Lähes kaikki henkilöt mainitsivat haastatteluissa toteuttaneensa itse puhelimitse tapahtuvia asiakkaiden kontaktointikampanjoita. Kampanjoiden tavoitteena oli tyypillisesti tiettyyn palveluun liittyvän myyntitapaamisen sopiminen rajatun kohderyhmän keskuudessa. Tämä konkretisoi hyvin Carsonin ja Gilmoren kuvauksen pienyrityksen markkinoinnista. Heidän mukaansa markkinointitoimet pienyrityksessä ovat käytännönläheisiä, tarpeellisia sekä oleellisia yritykselle (Carson & Gilmore 2000, 2-3). Usein pienet yritykset ryhtyvät markkinointitoimiin silloin kun heillä on selkeä tarve saavuttaa markkinoinnilla jotain. Tätä edeltävä suunnittelu saattaa olla vähäistä ja tehtävät päätökset saatetaan tehdä aikaisempiin kokemuksiin perustuen. Esimerkiksi yritysten toteuttamat puhelinkontaktointi kampanjat todennäköisesti jalostuvat toteutuskertojen myötä. Yritykset toteuttavat erilaisia markkinointitoimia intuitiivisesti sekä vaistonvaraisesti (Carson & Gilmore 2000, 2-3).

Asiakasreferenssien hyödyntäminen

Haastateltujen henkilöiden mukaan hyvin toteutettu asiakastoimeksianto toimi usein asiakasreferenssinä tunnistetun kohderyhmän markkinoinnissa ja myynnissä. Haastatellut kuvasivat tunnistavansa uusia kohdemarkkinoitaan olemassa olevasta asiakkaista käsin. Stokesin (2000, 51) yrittäjämäisen markkinoinnin yhden prosessin mukaan yritykset palvelevat tuttujen asiakasryhmien tarpeita, jonka jälkeen he asteittain kokemuksen karttuessa laajensivat toimintaansa etsien lisää samankaltaisia asiakasryhmiä.

Haastattelussa tuli selkeästi esiin, että yritykset käyttivät asiakasreferenssejä yrityksen markkinoinnin ja myynnin tukena. Lähes kaikki haastateltavat kertoivat olemassa olevien referenssien tärkeydestä asiantuntijapalveluiden markkinoinnissa. Haastateltavat kuvasivat, että markkinoinnissa arvokkaita ovat samassa kohderyhmässä mahdollisesti jo toteutetut toimeksiannot. Asiakkaiden suositusten ja kertomusten kerrottiin olevan potentiaalisten asiakkaiden näkökulmasta luotettava ja lahjomaton todistus yrityksen asiantuntijuudesta. Konkreettisen hyödyn osoittaminen toteutetun referenssitoimeksiannon kautta koettiin asiakkaalle arvokkaaksi asiaksi. Myös verkostojen käyttö korostui yrityshaastattelussa. Asiakasreferenssejä hyödynnettäessä yritysten on hyvä miettiä myös sitä, kuinka referenssit voidaan välittää myös asiakkaan tietoon mahdollisimman havainnollisella ja ymmärrettävällä tavalla. Toisinaan haasteena saattaa olla, että yritys ei ole dokumentoinut toimeksiantojaan laadukkaalla ja ymmärrettävällä tavalla asiakkaalle esitettävässä muodossa. Yritys pääsee hyödyntämään asiakasreferenssejään tehokkaasti, mikäli sillä on mahdollisuus esittää asiakkaalle selkeä, havainnollinen ja konkreettiset hyödyt esiintuova kuvaus toimeksiannosta.

Yrityksen kotisivut laadun varmistajina ja lisätiedon lähteenä

Neljä haastateltua yritystä kuvasi yrityksen kotisivujen toimivan yrityksen laadun varmistajina sekä lisätiedon lähteenä. Yritysten kokemusten mukaan asiakkaat ja yhteistyötahot pitivät kotisivuja sekä lisätiedon lähteenä että eräänlaisena asiantuntijuuden mielikuvan luojana. Suurin osa haastatelluista henkilöistä mainitsi käyttäneensä erilaisia ohjelmia kotisivujen kävijämäärien ja -käyttäytymisen seurantaan. Haastatteluiden perusteella kotisivujen rooli markkinoinnissa on nykyisin melko staattinen. Vaikuttaisi siltä, että kotisivuilla on monien yritysten markkinoinnissa varsin vakiintunut rooli ja että sivut nähdään pääosin lisätiedon lähteenä. Lisäksi esimerkiksi interaktiivisuus niiden kautta rajoittui haastatelluista suurimman osan perusteella toistaiseksi yhteydenottolomakkeen käyttöön. Yritysten olisikin tulevaisuudessa hyvä miettiä kotisivujensa roolia entistä laajemmin. Kohtuullisen pienilläkin panostuksilla kotisivuista on mahdollista tehdä visuaalisesti näyttävät, selkeät sekä päivittää sinne uutta tietoa säännöllisin väliajoin esimerkiksi blogin muodossa.

Seminaarit

Yritykset kertoivat olleensa mukana oman alansa erilaisissa seminaareissa, joissa tavoitteena oli tavoittaa omaan asiakaskuntaan liittyviä kontakteja sekä kehittää mielikuvaa asiantuntijuudesta. Seminaareihin liittyvänä haasteena on, että siitä saatavaa hyötyä on mahdotonta arvioida etukäteen. Seminaareihin osallistuminen näyttäisi toimivan ikään kuin pohjustavana työnä itse henkilökohtaiselle myyntityölle. Seminaareihin liittyvä panostus saattaa tulla yritykselle kalliiksi, mikäli se ei tavoita kuulijakuntaansa tai luo henkilökohtaisiin myyntikontakteihin johtavia keskustelunavauksia potentiaalisten asiakkaidensa kanssa. Yritysten kannattaisikin miettiä tarkkaan tuottavatko seminaarien vaatimat toteuttamat panostukset vastaavan lisäarvon yritykselle. Toisaalta mikäli päätös seminaariin osallistumisesta on tarkkaan punnittu, se saattaa auttaa yrityksiä tavoittamaan oman kohderyhmänsä.

Tiedotus- ja suhdetoiminta

Viisi henkilöä kuudesta kertoi pyrkineensä käyttämään tiedotus- ja suhdetoimintaa markkinoinnissaan. Yritykset olivat esiintyneet erilaisissa medioissa ja kokivat tämän yhtenä keinona lisätä yrityksen tunnettuutta. Haastatteluissa tuli ilmi, että yritykset näkyisivät mielellään entistä aktiivisemmin myös mediassa. Henkilöt kertoivat, että he eivät pidä aktiivisesti yhteyttä eri medioihin tai tiedotusorganisaatioihin. Näyttäisi siltä, että tiedotus- ja suhdetoimintaa pidettiin tärkeänä, mutta että sen aktiivinen toteuttaminen saattoi jäädä vähemmälle huomiolle arjen tekemisen keskellä.

Sponsorointi ja hyväntekeväisyys

Kolme yritystä oli toteuttanut sponsorointia tai hyväntekeväisyyteen perustuvaa markkinointia. Yritykset kuvasivat edellä mainittuja markkinoinnin valintoja pikemminkin eettisiksi kuin välitöntä hyötyä tavoitteleviksi toimiksi. Myös erilaisia asiakaslahjoja käytettiin osana haastateltujen pienyritysten markkinoinnissa.

5.3 Pienyrityksen markkinoinnin arviointi

Covellon (2000, 524) mukaan pienyritykset käyttävät markkinoinnissaan harvoja arvioinnin menetelmiä. Tämä piti osittain paikkansa tutkimuksessa saaduissa tuloksissa. Erityisesti markkinoinnin arvioinnin haasteiksi nähtiin markkinointitoimien aikaansaaman konkreettisen hyödyn arviointi. Haastatellut henkilöt kuvasivat, että markkinoinnin arviointi on haastavaa ja erityisesti syy-seuraussuhteen arviointi koettiin vaikeaksi.

”Mutta rupeeppa mittaamaan sellaista mikä liittyy ihmisen käyttäytymiseen, niin se on täysi mahdollisuus”

Yritys 1

Markkinoinnin aikaansaaman hyödyn ja tulosten arviointi

Päätöksiä tehtäessä erityinen haaste on arvioida päätöksestä yritykselle koituvaa konkreettista hyötyä. Markkinointia tulisi aina arvioida sen tuoman lisäarvon perusteella (Schindehutte ym. 2008, 34). Resurssien pienuudesta johtuen erityisesti pienten yritysten on tärkeää panostaa markkinointinsa resurssit tuloksia tuoviin asioihin. Haastatteluissa mainittiin, että markkinoinnin aikaansaamat konkreettiset tulokset ovat yrityksen markkinoinnin toteutuksen tärkein asia. Haastatteluissa tuli ilmi, että osa yrityksistä ei arvioinut kriittisesti markkinoinnin tuomia etuja, vaan toisinaan päätökset saattoivat perustua johdon henkilökohtaiseen arvioon. Tämä saattaa puolestaan johtaa siihen, että yritykset perustuvat arvionsa markkinoinnin toimivuudesta yrityksen johdon ja avainhenkilöiden henkilökohtaiseen arvioon. Yrityksessä saattaa myös olla tilanne, että yksi avainhenkilö tekee kaikki liiketoiminnalle tärkeät ratkaisut mukaan lukien markkinointiin liittyvät ratkaisut (Bjerke & Hultman 2002, 13, 100). Haasteena Carsonin ja Gilmoren (2000, 3) mukaan voi olla myös se, että johdolla ja avainhenkilöillä on rajallinen osaaminen markkinoinnista oman ammatillisen taustan ja osaamisen keskittyessä muihin alueisiin. Hyvä asia on, että usein henkilöt oppivat uusia taitoja ja päteväytyvät tehtäviinsä yrityksen liiketoiminnan kehittyessä (Carson & Gilmore 2000, 3). Myös asiantuntijoiden mukaan

asiantuntijapalveluita tarjoavat pienyritykset saattavat arvioida markkinoinnissa onnistumistaan usein subjektiivisesti konkreettisten markkinoinnin mittareiden puuttuessa.

Haastatteluissa selvisi, että yrityksillä oli usein markkinoinnin arviointiin konkreettinen mittari, mutta että tämä ei arvioinut markkinoinnissa onnistumista *kokonaisuutena*. Haastatellut kuvasivat, että markkinointia olisi hyvä seurata tarkemmin, mutta että konkreettisen hyödyn arviointi on erityisen haastavaa. Lisäksi haastatellut yritykset kertoivat, että markkinoinnin arviointia on toteutettu subjektiivisesti arvioiden.

”Fiilispohjaltahan se on mennyt.”

Yritys 4

”Siihen markkinointiin ei oikein keskitytä muuta kuin mutu-tuntumalla. Silleen tehdään, että joo, oltiin messuilla ja ei oikein lähtenyt putkeen ja niin pois päin.”

Yritys 2

”Usein yritykset tekee niitä päätöksiä markkinoinnissa vähän mutu-tuntumalla.”

Asiantuntija 4

Osa haastatelluista henkilöistä kertoi, että kyky arvioida markkinoinnin aikaansaamaa konkreettista hyötyä kasvoi kokemuksen ja erehdyksen kautta. Lisäksi asiantuntijahaastatteluissa tuli ilmi, että pienyritysten ostaessa markkinoinnin palveluita panostuksella saatavien tulosten suhde on aktiivisesti läsnä yhteistyössä. Tutkimuksessa esiin tullut vaihtoehto markkinoinnin panos-tulossuhteen parantamiseen on markkinoinnin asiantuntijatoimistojen kanssa luodun yhteisen ansaintamallin kehittäminen. Silloin molemmilla osapuolilla olisi vahva intressi saavuttaa markkinoinnille asetetut tavoitteet.

”Jos käytetään mainostoimistoja, suunnittelutoimistoja ja mitä nyt ikinä käytetäänkin konsulttitoimistoja, niin jonkinlainen tällöinen yhteinen ansaintamalli, jotta toimitaan tuloksien mukaan” Asiantuntija 2

”Jos mulla ei ole mitään arvioita siitä sen tuomasta hyödyistä niin silloin mä en enää viitsi käyttää rahaa siihen” Yritys 4

”Ollaan vähän mietitty että miten me voitais arvioida että onko siitä ollut hyötyä vai ei. Hirveän vaikea arvioida sitä.” Yritys 4

Markkinoinnin onnistumisen arvioinnissa haasteellista on myös saatujen tulosten suhteuttaminen itse tilanteeseen. Pienyrityksen on vaikeaa tietää, missä määrin yrityksen menestyminen johtuu markkinoiden muutoksista ja mikä on seurausta konkreettisista markkinointitoimista. Arvioitaessa markkinoinnissa onnistumista, on oleellista muistaa myös tuloksen suhteuttaminen ympäröivään markkinatilanteeseen.

Myynnin seuranta markkinoinnin arviointimittareina

Asiantuntijat kertoivat, että osa yrityksistä arvioi markkinoinnin tuloksia suoraan myyntiin kehitettyjen erilaisten mittareiden kautta. Asiantuntijoiden mukaan selkeiden tavoitteiden asettaminen ja mm. tehtyjen myyntipuheluiden määrän, myyntitapaamisten sekä tehtyjen kauppojen määrän seuraaminen antaa yritykselle lisätietoa sen haluttavuudesta ja kiinnostavuudesta. Toisaalta myynnin mittareiden käyttöön markkinoinnin arviointimittareina liittyy myös haaste tietää mistä tulokset kokonaisuudessaan muodostuvat.

*”Usein yritykset tekevät niitä päätöksiä niin että onko myynnin luvut kasvaneet. Ja tämä on vähän epäreilua markkinointia kohtaan koska eihän se ole ainut tekijä joka myyntiä lisää.”
Asiantuntija 4*

Asiantuntijoiden mukaan myös erilaisten analytiikkaohjelmien sekä yrityksen www-sivustojen tilastiiikasta kertovien ohjelmien avulla yritys voi saada lisätietoa siitä kuinka houkuttavat yrityksen web-sivustot ovat.

Myös yritysten avainhenkilöt kuvasivat haastatteluissa selkeästi että markkinoinnissa ja myynnissä onnistumisen arviointi linkittyy usein tiiviisti toisiinsa. Markkinoinnin ja myynnin

mittareita on käytännössä vaikea erottaa toisistaan ja yritykset käyttivät aktiivisesti erityisesti myynnin mittareita markkinoinnin arvioinnissaan. Käytettyjä seurannan välineitä olivat tehtyjen myyntisoihtojen määrä, tapaamisten määrä, tarjousten määrä, tarjousten läpimenoprosentin seuranta sekä saatujen kauppojen euromäärä.

*”- - semmoista systemaattista palikkaa markkinointiin ja sen seurantaan ei ole lainkaan --
-- Ja se mikä meillä on, on myynnin seuranta. - - - Että myyntiähän me seurataan tosi tarkkaan.”*

Yritys 2

”Meille on asetettu yksi tavoite ja se on saada x määrä asiakastapaamisia vuoden 2009 ajalle” ”Seurataan ihan aktiivisesti johtoryhmässä --- miten myynti etenee”

Yritys 4

”Myynnissä ne käyttää ja seuraa näitä mittarieta ihan aktiivisesti --- soitettujen puheluiden määrää, tarjousten määrää ja myynnin määrää”

Yritys 1

Haastatteluiden mukaan yritykset käyttivät markkinoinnin arvioinnissaan henkilökohtaisen arvioinnin sekä myynnin mittareiden lisäksi mm. kotisivujen kävijämäärän ja käyttäytymisen seuranta, Google Adwords-mainonnan tehokkuuden seuranta sekä seminaarista saatujen yhteydenottojen määrän seuranta.

5.4 Pienyrityksen markkinoinnin resurssien käyttö

Haasteena pienten resurssien optimaalinen käyttö

Yrittäjämäisen markkinoinnin tavoitteena on yrityksen rahan, ajan ja muun panostuksen hyödyntäminen mahdollisimman tehokkaalla tavalla yrityksen liiketoiminnan kehittämiseksi. Pienyrityksille tunnusomaista on taloudellisten, ajallisten sekä inhimillisten resurssien rajallisuus. (Lodish ym. 2001, ix-x.) Myös haastateltujen asiantuntijoiden mukaan pienyritysten

markkinoinnin erityispiirteenä on olemassa olevien resurssien rajallisuus. Yrittäjämäiseen markkinointiin liitetään paitsi resurssien luova käyttö niin myös proaktiivisuus markkinoinnin toteuttamisessa. Tämä kuvaa yrityksen vahvaa halua etsiä tarvittavat keinot, jotta halutut asiat saadaan todella tapahtumaan, vaikka resurssit olisivatkin rajallisia. (Schindehutte 2008, 27-28.)

Tukimuotojen hyväksikäyttö markkinoinnin kehittämisessä

Asiantuntijoiden mukaan pienyritysten markkinoinnille tyypillistä on resurssien varovainen käyttö sekä markkinointibudjetin pieni koko. Tutkimuksen mukaan pienyritysten markkinoinnin resurssien käytössä tärkeää olisikin nähdä markkinointi investointina eikä kulueränä. Asiantuntijoiden pienyritysten markkinoinnin kehittämiseen esiintuoma ratkaisu on erilaisten pienyrityksille suunnattujen tukimuotojen ja – palveluiden käyttö. Asiantuntijoiden mukaan pienyritysten on mahdollista saada oman markkinointinsa kehittämiseen rahoitusta. Yhteistyötahoja ovat esimerkiksi TE-keskukset, erilaiset kehittämissyhtiöt sekä uusyrityskeskukset. Haastatteluissa esiin tuli myös sähköinen Yritys-Suomi-palvelu, jonka tarkoituksena on tarjota tietoa kehittämisestä yrityksille ja yrittämisestä kiinnostuneille.

Suosittelijoiden ja referenssien käyttö osana markkinointia

Yritysten avainhenkilöiden haastatteluissa tuli esiin lisäksi erilaisten suosittelijoiden ja referenssien käyttö osana markkinointia. Suosittelijoiden käyttöä osana markkinointia pidettiin sekä kustannuksiltaan että vaikuttavuudeltaan tehokkaana markkinoinnin ja myynnin keinona.

”Se olisi kustannustehokasta tehdä niin että muut puhuisivat meidän puolesta”

Yritys 1

”Isossa roolissa on käytännön todennettu hyöty ja todistajan lausunnot”

Yritys 2

Yhteistyötä ja yhteisiä asiakastoimeksiantoja

Haastatelluista henkilöistä kolme kertoi tekevänsä yhteistyötä toisten yritysten kanssa. Haastatellut kuvasivat toteuttavansa esimerkiksi asiakastoimeksiantoja yhdessä yhteistyöyritysten kanssa. Näin pienyritysten oli mahdollista toteuttaa laajempia toimeksiantoja. Yritykset myös kokivat, että yhteistyöyrityksen välittäessä kaupan eteenpäin heille syntyi asiakkuuksia ja kauppoja ilman varsinaista markkinointia. Informaatioteknologian kehittyminen sekä internet mahdollistavat pienyritysten toimimisen verkostoina ja yhteistyöalliansseina (Bjerke & Hultman 2002, 105).

”Että tuommoisia yhteistyö-caseja, kunhan niitä ei liikaa ole. Että pystytään saamaan lisäarvoa ilman että panostetaan rahaa siihen.” Yritys 5

”Yhteistyö x-yrityksen kanssa on sikäli tärkeä, että niiden kautta tulee sitä perusmassaa ja meidän ei käytännössä tarvitse tehdä sitä myyntiä niiden suhteen lainkaan.” Yritys 2

Pyritään myös tällöisten kanavien ja luotettavien tahojen kautta jakamaan sitä hyvää viestiä meistä.” Yritys 4

Kaksi yritystä oli käyttänyt resursseja säästävänä keinona kumppanuusmarkkinoinnin toteuttaminen yhdessä alan suuren asiantuntijan tai laitevalmistajan kanssa. Haastatteluissa esiintulleissa käytetyissä malleissa pienyritys sai tukea omalle markkinoinnilleen suurelta yritykseltä sekä luvan käyttää suuren yrityksen logoa omassa markkinoinnissaan. Suuret yritykset puolestaan seurasivat markkinoinnilla aikaansaatuja tuloksia kuten esimerkiksi liidejä ja kauppoja.

”Tehdään sellaista yhteistyötä että ollaan heidän kumppanuusohjelmassa ja puhutaan heidän myynnille että ne voisivat sitten suositella meitä asiakkailleen.” Yritys 4

Internetin hyväksikäyttö

Asiantuntijahaastatteluissa tuli esille, että markkinoinnin demokratisoitumisen seurauksena raha ei olekaan enää tärkeä kilpailuetu vaan luovuus markkinoinnissa. Jokaisella yrityksellä on nykypäivänä, sen koosta riippumatta, mahdollisuus toteuttaa globaalia markkinointia (Bjerke & Hultman 2002, 105). Haastatteluissa tuli esiin, että markkinoinnin luovuus ei olekaan enää suhteessa vain siihen käytettyyn rahaan. Internetin tuomien mahdollisuuksien monipuolinen hyödyntäminen on yrityksille kustannustehokas tapa toteuttaa markkinointiaan. Asiantuntijoiden mukaan yritykselle varsin edullinen markkinoinnin keino on suhdetoiminnan hyväksikäyttäminen markkinoinnissa. Esimerkiksi sähköpostitiedottaminen sekä erilaisiin blogeihin ja sähköisiin yhteisöihin kirjoittaminen ovat resursseja vähän kuluttava keino markkinoida yritystä ja niillä voi olla tärkeä merkitys resursseja optimoivassa viestinnässä. Myös Schindehutte (2008, 76-81) on korostanut erilaisten blogien, online-tietokantojen sekä videoiden hyödyntämistä osana markkinointia. Haastatelluista yritysten avainhenkilöistä vain yksi mainitsi kirjoittavansa sekä seuraavansa aktiivisesti erilaisia sähköisiä yhteisöjä osana oman yrityksensä markkinointia. Yritykset voisivat laajemminkin hyödyntää internetin tuomia mahdollisuuksia esimerkiksi aktiivisen blogikirjoittelun muodossa yrityksen omilla kotisivuilla. Näin yritykset voisivat tuoda esiin omaa osaamistaan asiakastaan kiinnostavalla ja aidolla tavalla.

Lehdistö- ja mediasuhteiden ylläpito

Sekä yritys- että asiantuntijahaastatteluissa tuli ilmi lehdistötiedotteiden käyttö yrityksen resursseja säästävänä keinona. Säännöllinen yhteydenpito erilaisiin medioihin voi olla yritykselle kustannustehokas tapa lisätä omaa tunnettuuttaan ja näkyvyyttään. Yritysten avainhenkilöiden haastatteluissa tuli ilmi, että yritykset näkyisivät mielellään entistä aktiivisemmin myös mediassa. Näyttäisi siltä, että tiedotus- ja suhdetoimintaa pidettiin tärkeänä, mutta sen aktiivinen toteuttaminen saattoi jäädä vähemmälle huomiolle arjen tekemisen keskellä.

5.5 Pienyrityksen markkinoinnin onnistumistekijät

Markkinoinnilla strateginen rooli

Asiantuntijoiden mukaan onnistuneelle markkinoinnille tyypillistä on se, että markkinoinnilla on strateginen rooli yrityksen toiminnassa ja että markkinoinnin tavoitteet ovat lähtöisin yrityksen strategiasta. Markkinointiin tulisi resursoida pienyrityksessä riittävästi sekä ihmisiä että rahaa. Myös markkinoinnin roolien tulisi yrityksessä olla hyvin selvillä. Pienyrityksissä markkinoinnin lopullinen vastuu on aina toimitusjohtajalla. Markkinoinnin suunnittelua ei voi delegoida eteenpäin yrityksessä esim. harjoittelijalle vaan yrityksen johdolla tulee olla kirkas käsitys siitä mitä yrityksen markkinoinnilla tavoitellaan.

”Markkinointi on jätetty jotenkin sellaiseen velipuolen asemaan ja sitä hoitaa kuka kulloinkin joka saattaa olla vapaana.”

Asiantuntija 2

” Toivoisin, että suomalaisissa yrityksissä olisi entistä enemmän sitä markkinointiosaamista myös siellä ylimmässä johdossa edes jossain määrin.” Asiantuntija 4

”Asiantuntijayrityksissä korostuu sen oman asiantuntijuuden kehittäminen. Silloin saattaa olla että se oman markkinoinnin kehittäminen ei ole se prioriteetti ykkönen yrityksessä.”

Asiantuntija 4

Haastatelluista avainhenkilöistä kolme näki markkinoinnin strategisena toimintona ja markkinoinnin ja myynnin asioita seurattiin johtoryhmätasolla.

”Sillä tavalla aika iso rooli, että jos ajatellaan markkinointia, niin me päätetään sen tyyppisistä asioista aina johtoryhmässä” Yritys 2

”Seurataan ihan aktiivisesti johtoryhmässä, meillä on kahden viikon välein johtoryhmä ja seurataan miten myynti etenee” Yritys 4

”Kyllä meilläkin se markkinointistrategian rakentaminen pitää miettiä jo ihan kunnolla. Kun ollaan jo tämän kokoinen putiikki.” Yritys 6

Menestystä tavoittelevan yrityksen tulisi varmistaa, että markkinoinnilla on yrityksessä strateginen asema. Markkinoinnin tavoitteiden johtaminen suoraan yrityksen strategiasta sekä niiden toteuttamiseen tarvittavien resurssien varmistaminen ovat avainasioita.

Henkilökohtainen myyntityö markkinoinnin perustana

Henkilökohtaisella myyntityöllä on asiantuntijahaastatteluiden mukaan hyvin voimakas rooli onnistuneen markkinoinnin toteutuksessa. Asiantuntijoiden mukaan henkilökohtaisen myyntityön toteuttamiseen, myynnin työkaluihin sekä myynnin seurantaan tulisi ohjata yrityksessä riittävästi resursseja. Käytännön esimerkkejä myynnin työkaluista ovat mm. asiantuntijayrityksen laadusta viestivä tarjousdokumentaatio, käyntikortit sekä presentaatioissa käytettävät työkalut kuten hypermediaesitys sekä erilaiset myyntiä tukevat esitteet.

Yritysten avainhenkilöiden haastatteluiden mukaan asiantuntijapalveluita tarjoavan pienyrityksen markkinoinnin ehdoton onnistumistekijä on henkilökohtaiseen myyntityöhön panostaminen. Myyntiviestin selkeys ja ymmärrettävyys sekä toistaminen ovat myös onnistuneen henkilökohtaisen myyntityön kulmakiviä.

*” Kyllä markkinointityössä se henkilökohtainen myyntityö on aika pitkälti tärkeää”
Yritys 3*

*”Ne (henkilökohtaiset tapaamiset) toimivat niin järjettömän hyvin, että meillä ei ole tällä hetkellä mitään muuta tarvetta miettiä tapaamista kuin ne henkilökohtaiset tapaamiset ja niihin panostaminen. --- Meillä selkeästi parhaiten puree se henkilökohtainen tapaaminen”
Yritys 4*

”Meillä on panostettu siihen myyntiin – mut se on ollut ihan tietoista, että se on niin tärkeä osuus että siitä ei ole tingitty” Yritys 2

Henkilökohtaisessa myyntityössä onnistumista tukevat asiakasreferenssit sekä niiden osoittama konkreettinen hyöty, tulokset ja lisäarvo. Haastatellut henkilöt kertoivat, että asiakkaalle pitää pystyä osoittamaan konkreettinen hyöty ja tulokset jolloin asiakkaan on helpompi tehdä ostopäätös. Asiakkaalle tärkeiden viestien löytäminen markkinointi- ja myyntityön tueksi koettiin erittäin tärkeiksi. Haastatteluiden mukaan tässä onnistumista tukee asiakaskyselyiden toteutus asiakkaalle jotta saadaan selville yrityksen asiakkaalle aidosti tärkeät tarpeet ja hyödyt. Haastatteluissa tuli esiin, että asiakastilaisuuksien järjestäminen, joissa myyjät, potentiaaliset asiakkaat sekä jo olemassa olevat asiakkaat voivat olla vuorovaikutuksessa toistensa kanssa on tuonut hyviä tuloksia.

”Meillä markkinointi painottuu nykyään aika paljon niihin olemassa oleviin referensseihin” Yritys 1

”Isossa roolissa on käytännön todennettu hyöty ja todistajan lausunnot. – Kyllä ne on sen tyyppisiä juttuja, että en mä tiedä mitään niin tehokasta keinoa markkinoida kuin referenssit” Yritys 2

”Ne (asiakkaat) on kiinnostuneita konkreettisesta tekemisestä ja tuloksista ja caseista” Yritys 3

”Puskaradio ja toisen asiakkaan kommentit ovat paljon tehokkaammat kuin se, että me laitetaan lehteen mainos” Yritys 1

”Ja sitten ne siinä illan vapaassa ajassa keskustelevat keskenään ja kertovat hyvistä ja huonoista kokemuksista, niin silloin minä olen varma, että sen parempaa markkinoinnin keinoa ei ole olemassa. Yritys 1

Asiakasreferenssejä hyödynnettäessä yritysten on hyvä miettiä myös sitä, kuinka referenssit voidaan välittää myös asiakkaan tietoon mahdollisimman havainnollisella ja ymmärrettävällä

tavalla. Yritys pääsee hyödyntämään asiakasreferenssejään tehokkaasti, mikäli sillä on mahdollisuus esittää asiakkaalle selkeä, havainnollinen ja konkreettiset hyödyt esiintuova kuvaus toimeksiannosta.

Osa yrityksistä korosti, että riittävä resursointi henkilökohtaiseen myyntityöhön ja sitä tukeviin tekijöihin on markkinoinnin onnistumisen kannalta tärkeää. Esimerkiksi hankittaessa palveluita yrityksen ulkopuolelta, osaavan yhteistyöyrityksen löytäminen on ensiarvoisen tärkeää. Haastatellut yritykset kertoivat, että onnistumisia myyntitapaamisten sopimisen ulkoistamisessa on tuottanut riittävän osaavan ja tuloksia tuovan kumppanin löytäminen sekä osittain yhteisen ansaintamallin käyttäminen tapaamisia sopivan yrityksen kanssa. Käytettäessä yhteistä ansaintamallia molemmat osapuolet hyötyivät onnistumisista ja hankinnan riski pienyritykselle oli pienempi.

”Se mikä mua hämmästyttää on se, että yritykset ja ihmiset käyttää hämmästyttävän paljon rahaa tällaiseen markkinointiin ja mainontaan suhteessa henkilökohtaiseen myyntityöhön.” Yritys 4

”Se tuntuu aivan hoopolta että meidän osaamista voidaan myydä puhelinmyyntinä, mutta kyllä niitä vaan tapaamisia tulee. Heillä on hirveän hyvä asiantuntemus ja malli tähän” Yritys 4

Asiantuntijamielikuvaa tukevan hinnoittelun käyttö

Asiantuntijoiden mukaan osa onnistunutta markkinointia on pienyrityksen hinnoittelun yhdenmukaisuus suhteessa yrityksen markkinoinnin lupauksiin ja yrityskuvaan. Luotaessa mielikuvaa asiantuntijuudesta, pienyrityksen on tärkeää ottaa huomioon myös oman hinnoittelunsa yhdenmukaisuus halutun asiantuntijaroolin kanssa. Tulosten mukaan usein pienet yritykset kamppailevat juuri soveltuvan hinnoittelun kanssa osana omaa markkinoinnin toteutustaan. Toisaalta yritysten on muistettava konkretisoida asiakkaalle myymällään palvelulla aikaansaadut hyödyt. Asiantuntijana toimiminen vaatii yrityksiltä myös asiakkaille aidosti tuotettavaa lisäarvoa.

Asiantuntijoiden käyttö markkinoinnin suunnittelussa ja toteutuksessa

Asiantuntijahaastattelussa tuli ilmi, että asiantuntijoiden käyttö markkinoinnin suunnittelussa ja toteutuksessa on onnistuneen markkinoinnin kannalta tärkeää. Halutessaan onnistua markkinoinnissa yrityksen kannattaa kartoittaa avoimesti potentiaalisia asiantuntijoita sekä kuunnella ja tehdä yhteistyötä heidän kanssaan erityisesti jo markkinoinnin *suunnitteluvaiheessa*.

Onnistuneen markkinoinnin tunnuspiirteisiin asiantuntijoiden mukaan kuuluu laadullinen kirkkaus joka näkyy mm. markkinoinnin graafisen, visuaaliseen sekä kielellisen ilmeen laadukkuutena sekä yrityksen markkinointia tukevinä mietittyinä detaljeina.

”Serkkupojalla on kamera ja se ottaa kuvat. Se ei vaan niin kuin toimi.”

Asiantuntija 2

”Se menestymisen tulppa markkinoinnissa saattaa ollakin se, että teen kaiken itse. ---- Pahinta on, että jos sen markkinoinnin hoitaa itse ja tekee sillä hallaa omalle yritykselle”

Asiantuntija 3

Myös avainhenkilöiden haastattelussa tuli esiin, että onnistuneen markkinoinnin nähtiin olevan laadukasta ja ammattimaista.

”Siihen (markkinointimateriaaliin) pitää saada ammattimaisuutta. Ja jos me vaan repästään joku tällainen juttu että me kerrotaan niin se ei ole hyvä. Ja siinä tullaan juuri siihen että sitä markkinointia pitää suunnitella.” Yritys 3

”Kyllä kannattaa panostaa laatuun ja osaamisen ja antaa heidän tehdä se ammattimaisesti.” Yritys 3

”Kyllä meilläkin on ihan tää graafinen aineisto ja yleisilme toimistossa mietitty” Yritys 6

Yritysten kannattaa panostaa siihen, että se löytää luotettavan ja taitotasoltaan korkean yhteistyökumppanin oman markkinointinsa toteuttamiseen. Yrityksen ei kannata

markkinoinnissaan tyytyä markkinoinnin ammattilaiseen jolta puuttuu oma näkemyksellisyys ja joka ei kykene tuomaan ratkaisuja yrityksen markkinoinnin tarpeisiin. Markkinoinnin kumppanilla tulisi olla paitsi vahva ja oma näkemys siitä, mitä yritys markkinoinnissaan tarvitsee myös kyky kuunnella yrityksen tarpeita.

Rikas kieli markkinoinnissa

Haastateltujen asiantuntijoiden mukaan pienyritysten markkinointi on paitsi rahankäytöltään, myös toteutukseltaan varovaista ja sitä toteutetaan usein markkinoinnillisesti samalla tavalla kuin markkinoiden johtava yritys. Rohkeasti rajoja rikkovalla markkinoinnilla yritykset erottuvat selkeästi kilpailijoistaan. Asiantuntijat peräänkuuluttivat rohkeutta erityisesti markkinoinnin teemoissa sekä kielessä. Pienyritykselle olennaista on tuoda oma kilpailuetunsa kilpailijoista poikkeavalla tavalla. Onnistuneen markkinoinnin toteutuksessa myös käytetyn kielen selkeys ja ymmärrettävyys tulivat esiin.

”Viestien pitäisi olla selkeitä. Joskus asiantuntijat sortuvat omaan ammattislangiinsa ja kompastuvat siihen. Se sanoman perille vieminen vaikeutuu sen kautta. Joskus voisi kysyä ulkopuolisen neuvoa että onko se ymmärrettävää.” Asiantuntija 4

Haastatellut yritykset toivat myös esiin, että onnistuneessa markkinoinnissa tärkeää on erottuvan, iskevän sekä ymmärrettävän tekstin käyttäminen. Tämä vaatimus ulottuu yrityksen kaikkiin markkinoinnin materiaaleihin kuten esimerkiksi kotisivuihin, asiakaslehteen, esitteisiin, myyntiesityksiin sekä referenssikuvauksiin. Tekstin tulee myös olla riittävän lyhyttä ja ytimekästä.

”Kotisivuissa on tärkeää ja markkinoinnissa ylipäätäänkin, että se on lyhyttä ja ytimekästä ja laadukasta - - - ei niitä brosyreja jaksakaan moni lukea lävitse.” Yritys 3

”Ja sitten sen markkinoinnin tekstin pitää olla iskevää eikä semmoista runollista” Yritys 5

”Siihen on kiinnitetty huomiota (tarjousten sisältöön). Ne tarjoukset ovat ehkä aikaisemmin olleet ehkä pikkusen kuivia, että tekstimassaa siellä, että nyt vähän satsataan siihen että asiat on fiksummin esitetty.” Yritys 2

Nykyisin markkinoinnin massasta erottuminen on yhä vaikeampaa ja median vastaanottajan ajan saaminen entistä haasteellisempaa. Saadakseen oman kohderyhmänsä huomion markkinoinnin kautta, yritysten on pyrittävä entistä enemmän pois keskinkertaisuudesta – myös markkinoinnin kielen suhteen. Perinteiset lausahdukset markkinoinnissa eivät enää välttämättä kiinnitä kuulijansa huomiota ja johda haluttuun lopputulokseen. Yritykset saattavat ehkä turhaankin pelätä oman markkinoinnin kielensä rikastamista ja noudattaa aikaisemmin totuttuja kaavoja markkinoinnin kielessä. Saattaa myös olla, että yrityksessä ei ole markkinoinnissa käytettävän, laadukkaan ja herättävän tekstin luomisen kannalta tarvittavaa osaamista. Pienyritysten kannattaa tässä tapauksessa satsata myös markkinoinnin sisältöön ja hankkia tarvittava palvelu markkinoinnin ammattilaisilta. Onnistuneen ja rikkaan kielen avulla yritys voi nostaa oman markkinointinsa huomioarvoa ja tuloksellisuutta.

Markkinointiviestin kohdentaminen

Asiantuntijoiden mukaan onnistuneen markkinointiviestinnän lähtökohtana on viestinnän riittävä kohdentaminen. Markkinoinnin kohdentaminen erityisesti pienelle yritykselle on rajallisen markkinointibudjetin vuoksi tärkeää. Haastateltujen asiantuntijoiden mukaan yrityksen kannattaa käyttää resurssinsa kohdennetusti yrityksen tärkeimpään kohderyhmään sen sijaan, että se pyrkisi pienellä budjetilla tavoittamaan kaikki potentiaaliset asiakkaansa. Markkinointiviestinnän rajaaminen ja kohdentaminen yrityksen tärkeimmille asiakkaille lisää markkinointiviestinnän tehokkuutta ja vaikuttavuutta.

Toinen tärkeä onnistuneen markkinointiviestinnän toteutukseen liittyvä asia oli markkinointiviestinnän ymmärtäminen yrityksessä mainontaa laajemmin. Haastateltujen asiantuntijoiden mukaan mainonnan ja massamarkkinoinnin toteuttaminen geneeriselle ryhmälle ei vahvista onnistumista pienyrityksen markkinoinnissa. Usein massamarkkinointiin käytetyllä

rahallisella panostuksella on mahdollista toteuttaa tietyssä kohderyhmässä vaikutukseltaan tehokkaampia markkinointitoimia.

Laadukkaat kotisivut

Haastateltujen asiantuntijoiden mukaan yrityksen kotisivut vahvistavat yrityksestä syntyvää mielikuvaa. Yrityksen kotisivut voivat joko luoda hyvää tai huonoa mielikuvaa yrityksestä sekä toimia lisätiedon kanavana. Asiantuntijapalveluita tarjoavien yritysten kotisivujen tulee olla olemassa ja riittävän laadukkaat. Laadullisesti heikot kotisivut viestivät myös negatiivista mielikuvaa itse yrityksestä vaikka sen toiminta olisikin moitteetonta ja erittäin toimivaa.

Avainhenkilöt kertoivat, että pienen asiantuntijapalveluita tarjoavan yrityksen kotisivuilla on tärkeä rooli markkinoinnissa onnistumisessa. Onnistuneessa markkinoinnin toteutuksessa yrityksellä tulee olla kotisivut ja niiden tulee viestiä laadusta sekä asiantuntijuudesta. Onnistuneessa markkinoinnissa yrityksen pitää tietää myös miten se haluaa asiakkaidensa käyttäytyvän kotisivuillaan sekä seurata ja kehittää sivuja niin, että tämä toteutuu. Tämän lisäksi kotisivujen tulee löytyä helposti ja niiden tulee olla sekä ulkoasultaan että sisällöltään laadukkaat. Sivujen tulee olla myös ajan tasalla.

”Yrityksen omassa nettistrategiassa pitää olla selvillä että sä haluat niiden asiakkaiden oikein tekevän” Yritys 5

”Kyllä se on poikkeuksetta niin, että kyllä ne ihmiset käyvät katsomassa meidän nettisivuja ja sieltä ne saavat sen käsityksen että minkä tyylinen firma on” Yritys 2

”Verkkosivuihin on panostettu aika paljon - - - Että se (tieto) ois niinku semmosta kiinnostusta ja luottamusta herättävää.” Yritys 4

”Niiden (kotisivujen) jatkuva päivitys ja ylläpito on aika oleellinen kokonaisuus.” Yritys 1

Halutessaan menestyä markkinoinnin toteutuksessa kokonaisvaltaisesti, yrityksen kannattaa ennakkoluulottomasti panostaa kotisivujensa vuorovaikutteisuuteen. Esimerkiksi sähköpostitiedottaminen, blogit sekä sähköisiin yhteisöihin kirjoittaminen ovat resursseja vähän kuluttava keino markkinoida yritystä ja niillä voi olla tärkeä merkitys resursseja optimoivassa viestinnässä. Myös Schindehutte (2008, 76-81) on korostanut erilaisten blogien, online-tietokantojen sekä videoiden hyödyntämistä osana markkinointia. Haastatelluista yritysten avainhenkilöistä vain yksi mainitsi kirjoittavansa sekä seuraavansa aktiivisesti erilaisia sähköisiä yhteisöjä osana oman yrityksensä markkinointia. Yritykset voisivat laajemminkin hyödyntää internetin tuomia mahdollisuuksia esimerkiksi aktiivisen blogikirjoittelun muodossa yrityksen omilla kotisivuilla. Näin yritykset voisivat tuoda esiin omaa osaamistaan asiakkaitaan mahdollisesti kiinnostavalla ja yritykselle edullisella tavalla.

Detaljien käyttö markkinointia tukevana tekijänä

Käsiteltäessä onnistuneen markkinoinnin toteutusta asiantuntijat toivat esiin myös erilaisten detaljien käytön yrityksen markkinoinnin tukena. Pienyrityksen markkinoinnin ja myynnin lupausten paikkansapitävyyden tulisi ulottua yrityksen erilaisiin detaljeihin saakka. Toisinaan pienyrityksissä laiminlyödään erilaisten detaljien hyväksikäyttöä.

”Kaikki sellaiset pienet viestit ja tän tyyppiset ovat mitä suurimmassa määrin markkinointia” Asiantuntija 1

*”Erytisen tärkeää pienten ja suurten yritysten markkinoinnissa ovat detaljit. Detaljien kunnioittaminen ja niihin erityisen huomion kiinnittäminen”
Asiantuntija 2*

Asiakkaan vieraillessa yrityksessä hän kiinnittää huomiota siellä näkyviin asioihin. Nykypäivänä palveluiden ollessa usein aineettomia erilaiset fyysiset asiat kuten toimitilat, henkilöiden pukeutuminen, asiakaslahjat sekä yrityksen kynät ovat asioita, joista asiakkaat muodostavat osin käsityksensä yrityksestä. Mietityt detaljit voivat auttaa yritystä poikkeamaan kilpailijoistaan onnistuneella mutta kustannustehokkaalla tavalla. Yrityksen on hyvä huomioida, että myös

heidän käyttämiensä detaljien tulisi olla yhdenmukaisia yrityksen antamien markkinointilupausten kanssa.

Lehdistönäkyvyydellä ja tiedotustoiminnalla lisää tunnettuutta

Tiedotus- ja suhdetoimintaan panostaminen pienyrityksen markkinoinnissa on myös tärkeää. Kaikilla tiedotus- ja suhdetoiminnan maininneilla yrityksillä oli hyviä kokemuksia eri medioissa näkyemisestä. Haastatellut avainhenkilöt kertoivat, että jotta medioissa näkyminen tukisi riittävästi yrityksen tunnettuutta ja asiantuntijuus-mielikuvan kehittymistä, yrityksen tulee itse aktiivisesti ja säännöllisesti olla yhteydessä eri yhteistyötahoihin. Asiantuntijoiden mukaan yritys voi hakea medianäkyvyyttä myös innovatiivisen tuotteen tai palvelun kautta ja lisätä näin yrityksen tunnettuutta.

”Kyllä sillä (lehdistönäkyvyydellä) oli vaikutusta - - - ajatuksellisesti tuli palautetta jopa asiakkailta - - - että tuli ajatusten vaihtoa. Ja sen takia jos suinkin päästää niin niillä voi olla oma merkitys sellaisen asiantuntijuuden roolin vahvistamisessa. - - - Että kyllä niillä merkitystä on, jos vaan pystyy jotain uutisoimaan, niin kyllä kannattaa. Ilman muuta.”
Yritys 2

”Jos yrityksellä on jotain huippuosaamista tai erityisosaamista, joku spesifijuttu, niin hirveän hyvä keino on pitää lehdistöyhteyksiä yllä, tai kutsua toimittaja käymään tai saada joku artikkeli tai lehdistötilaisuus.” Asiantuntija 3

Säännöllinen yhteydenpito erilaisiin medioihin voi olla yritykselle kustannustehokas tapa lisätä omaa tunnettuuttaan ja näkyvyyttään. Markkinoinnissa onnistuakseen yritysten kannattaa pitää aktiivisesti yhteyttä lehdistöön ja eri medioihin. Uusien ja kiinnostavien lehdistötiedotteiden laadinta sekä henkilökohtaisten kontaktien luonti ja ylläpito ovat lehdistö- ja mediasuhteiden kehittämisen kannalta välttämättömiä.

Sisäisen markkinoinnin hyödyntäminen

Haastateltaessa asiantuntijoita nousi selkeästi esiin, että heidän kokemuksensa mukaan sisäinen markkinointi on merkittävä osa pienyrityksen onnistunutta markkinointia. Asiantuntijoiden mukaan sisäinen markkinointi on yritykselle edullinen markkinoinnin keino ja tärkeä osa yrityksen kokonaisvaltaista markkinointia. Markkinoinnissa onnistumisessa tärkeää on, että jokainen yrityksessä allekirjoittaa markkinoinnin tavoitteet ja pyrkii toimimaan asetettujen tavoitteiden täyttymisen eteen. Markkinointi ei ole erillinen toiminto tai työkalu vaan se ulottuu kaikkeen mitä yritys tekee ja miten se toimii. Markkinointi on hyvin syvälle yrityksen toimintaan sisältyvä toiminto.

”Se kaikki on markkinointia mikä näkyy ulospäin ja miten ne asiakkaat sen kokee”

Asiantuntija 2

”Kyllä me korostetaan sitä, että kun lähdetään kehittämään yrityskuvaa, niin pitää sisäisesti yrityksessä hyväksyä ne asiat ennen kuin lähdetään viestimään ulos, koska muuten se on vain sen ulkopinnan kiillottamista.” Asiantuntija 4

Myös yrityshaastatteluissa tuli esiin että tietoisesti sisäistä markkinointia oli käyttänyt kaksi yritystä. Yritysten kokemukset sisäisestä markkinoinnista olivat positiiviset. Muut yritykset eivät haastatteluissa maininneet käyttävänsä sisäistä markkinointia.

”Me tehdään hyvin paljon sisäistä markkinointia, jotta se tavallaan näkyisi ulospäin ja mikä on se ulkoinen viestikin niin tavallaan huokuisi sieltä työntekijöistä.” Yritys 4

” Että niillä ihmisillä oli se fiilis että on makeeta että ne ois tavallaan ylpeitä siitä omasta yrityksestään missä ne ovat töissä. Se on hirveän tärkeätä. Ja se on varmasti johtoryhmällä ja kaikilla mielessä. Että sellaisissa teoissahan sitä kokoajan tehdään. Ei meillä sitä mihinkään olla kirjattu että meillä sisäinen markkinointi on tätä. Mutta me tiedostetaan että se on tärkeää ja tulevaisuudessa siinä mainostoimiston työssä se on kirjattuna.”
Yritys 6

Sisäisen markkinoinnin mahdollisuudet yrityksen menestystekijänä saattavat olla useissa yrityksissä vielä tuntemattomia. Stokesin (1995) mukaan muodollisen johtamisen tarve vähenee organisaatiossa kun markkinoinnista tulee koko yrityksen johtama ja toteuttama toiminto (Collinson & Shaw 2001, 763). Sisäistä markkinointia hyödyntämällä yritys selviää aikaisempaa pienemmillä markkinoinnin rahallisilla panostuksilla sillä koko organisaatio on sitoutunut viemään yrityksen markkinointiviestiä eteenpäin asiakkaille ja muille sidosryhmille.

Markkinoinnin näkeminen holistisesti ja laajasti

Asiantuntijoiden mukaan asiantuntijayritysten markkinoinnissa erityisen tärkeää on markkinoinnin holistisuus sekä markkinoinnin keinovalikoiman laaja käyttö. Onnistuneelle markkinoinnille tyypillistä on markkinoinnin kokonaisvaltaisuus, selkeys, yksiselitteisyys, konstailemattomuus sekä aitous. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tavoite, joka on asetettu, pysyy läsnä koko ajan kaikessa mitä yritys tekee.

”Pitää löytää se oma markkinoinnin näkemys ja pysytellä siinä.”

Asiantuntija 2

”Markkinoinnin onnistumisessa tärkeää on varmasti se kokonaisuus. Että kaikki palat ovat sillä tavalla samassa kuosissa. ---- kaikki on sitä samaa juonta. --- Tavallaan se, että kokonaisuus kertoo kokonaan samoja asioita.”

Asiantuntija 3

Yrityksissä, joissa markkinointi nähdään esimerkiksi asiakaslehden tuottamisena, markkinoinnin keinovalikoimaa ei hyödynnetä monipuolisesti. Tällöin myös saavutettavat tulokset ovat mahdollisesti vaatimattomampia. Toisinaan saattaa myös olla, että markkinointia kohtaan koetaan yrityksessä vahvaa ennakkoluuloa. Ennakkoluulot saattavat liittyä esimerkiksi siihen, että markkinointi ei ole aitoa tai rehellistä toimintaa. Parhaimmillaan markkinointi voi olla juuri aidolla tavalla yrityksen parhaiden puolien esiintuomista ja asiakkaalle luotavan lisäarvon viestimistä rehellisellä tavalla. Markkinointi on sitä tehokkaampaa mitä kokonaisvaltaisemmin yritys siihen suhtautuu.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää miten asiantuntijapalveluita tarjoavat pienyritykset toteuttavat omassa arjessaan markkinointiaan sekä millaisia onnistumistekijöitä pienten asiantuntijapalveluyritysten markkinoinnista voidaan mahdollisesti tunnistaa. Tutkimukseen haastateltiin kuutta Keski-Suomen alueella toimivaa pienyritystä sekä neljää pienyrityksen markkinoinnin asiantuntijaa. Tutkimusongelman asettelussa hyödynnettiin osin teoriaosiossa esiteltyä Bjerken ja Hultmanin (2002, 187) yrittäjämäisen markkinoinnin viitekehystä. Tutkimuksen viitekehystä tarkastellaan kolmen kokonaisuuden, *markkinoinnin tavoitteiden ja arvioinnin, prosessien sekä resurssien* kautta.

Tutkimuksen tulokset vahvistivat käsitystä siitä, että pienten yritysten toteuttama markkinoinnin tapa poikkeaa ns. perinteisestä markkinoinnin tavasta. Hirschin (1992) mukaan sekä markkinointi että yrittäjyys ovat jatkuvasti ympäristön kuohunnan ja muutosten vaikutuksen alaisina (Coviello 2000, 525). Myös pienten yritysten toteuttama markkinointi on aina yhteydessä ympäröivään toimintaympäristöön ja siinä tapahtuviin muutoksiin. Yrittäjämäinen markkinointi tarjoaa pienille yrityksille lähestymistavan markkinointiin, joka mahdollistaa epävakaan ja turbulentin toimintaympäristön muutoksiin vastaamisen (Schindehutte 2008, 28-29). Schindehutten ja muiden mukaan (2008, 28-29) pienten yritysten markkinointia on saattanut kuvata usein luoviin ja usein karkeisiin markkinoinnin taktiikoihin keskittyminen joissa henkilökohtaisilla verkostoilla on ollut suuri merkitys. Erityisesti henkilökohtaisten verkostojen tärkeys nousi esiin koko tutkimusta kantavana voimana. Pienyritysten markkinointia toteutetaan vahvasti juuri henkilökohtaisen myyntityön kautta. Asiantuntijapalveluiden erityispiirteenä onkin, että ne syntyvät palvelun tuottajan sekä asiakkaan yhteistyönä (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11).

Yrittäjämäinen asennoituminen markkinointiin tuli esille mm. vahvana pyrkimyksenä luoda asiakkaille lisäarvoa sekä markkinoinnin joustavuutena, epämuodollisuutena sekä käytännönläheisyytenä. Hillsin ja muiden (2008, 107) mukaan menestyneet pienyrittäjät usein

laiminlyövät perinteisen markkinoinnin toimintatavat. Heidän tutkimuksensa mukaan yrittäjämäistä markkinointia toteuttavat yritykset näkevät markkinoinnin usein pirstaloituneena joukkona tekijöitä, jotka olivat keskeisiä yrityksen myyntimenestykseen vaikuttavia tekijöitä. (Hills ym. 2008, 107.)

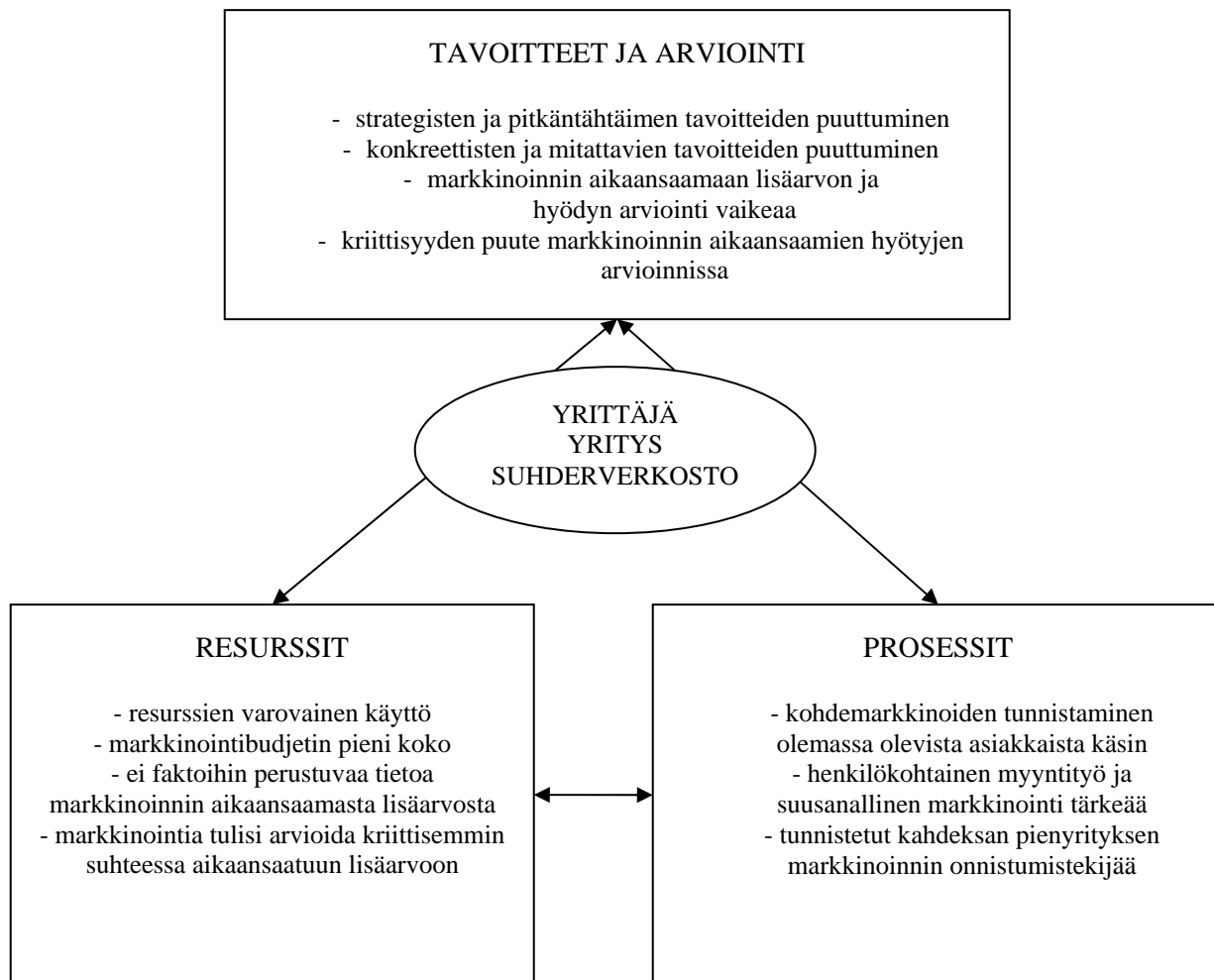
Hillsin ja muiden (2008, 108) mukaan useilla, ellei suurimmalla osalla yrittäjistä on taipumus sitoutua vain pieneen määrään muodollista suunnittelua (Hills ym. 2008, 108). Toteutetussa tutkimuksessa nousi esiin, että pienyritykset asettavat vain vähän konkreettisia markkinoinnin *tavoitteita* omalle toiminnalleen. Pienyritysten markkinoinnin tavoitteiden kytkeä yrityksen liiketoimintastrategiaan on toisinaan heikko ja markkinoinnin tavoitteet keskittyvät toisinaan vain lyhyen tähtäimen toimintaan. Tämä heijastuu myös yrityksen markkinoinnin *arviointiin* tehden markkinoinnin aikaansaaman konkreettisen lisäarvon arvioinnista haasteellista.

Tutkimuksessa voitiin tunnistaa markkinoinnin *prosesseista* tiettyjä asioita, jotka olivat yhteisiä tutkimuksessa mukana olleille yrityksille. Esimerkiksi henkilökohtaisen myyntityön tärkeys sekä asiakasreferenssien hyväksikäyttö korostuivat tuloksissa. Yritysten markkinointia leimasi myyntiorientoituneisuus, henkilökohtaisten kontaktien ja asiakasreferenssien tärkeys sekä markkinoinnin konkreettisten ja mitattavien pitkäntähtäimen tavoitteiden puute.

Tutkimuksessa tuli esiin että yritykset käyttivät varovaisesti *resurssejaan* markkinointiin. Yritysten haasteena on nähdä markkinointiin panostaminen investointina eikä vain kulueränä. Toisaalta yritykset voisivat vielä entistä enemmän kyseenalaistaa nykyisiä totuttuja markkinoinnin tapoja sekä arvioida mitkä keinot todella tuottavat yritykselle lisäarvoa. Esimerkiksi seminaareihin ja messuille osallistuttaessa tai massamarkkinoinnin keinoja käytettäessä yritysten kannattaa pohtia niiden tuomaa lisäarvoa yritykselle suhteessa siihen panostettaviin resursseihin.

Kuviossa 9 esitetään kootusti tutkimusongelmiin vastaamisen kannalta tärkeimmät johtopäätökset. Esitetyt johtopäätökset käydään läpi seuraavassa luvussa tarkastellen niitä teoreettisen viitekehyksen kautta. Johtopäätökset osion lopussa esitetään pienten asiantuntijapalveluyritysten

markkinoinnin onnistumistekijöitä, jotka saattavat auttaa pienyrityksiä oman markkinointinsa suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa.



KUVIO 9 Tutkimuksen keskeiset tulokset tutkimuksen viitekehyksen mukaan jaoteltuina.

6. 2 Pienyritysten markkinoinnin avaintoiminnot ja onnistumistekijät

6.2.1 Pienyrityksen markkinoinnin tavoitteet ja niiden asettaminen

Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli selvittää miten pienyritys asettaa markkinoinnilleen tavoitteita ja millaisia ne ovat. Aikaisempaan teoretietoon pohjautuen ennako-oletuksena oli, että pienyritykset asettavat vain vähän konkreettisia tavoitteita omalle markkinoinnilleen. Hillsin ja muiden (2008, 108) mukaan useilla, ellei suurimmalla osalla yrittäjistä onkin taipumus sitoutua vain pieneen määrään muodollista suunnittelua (Hills ym. 2008, 108). Aikaisemman tutkimuksen perusteella yrittäjämäisesti toimivat organisaatiot soveltavat usein enemmän epämuodollista kuin muodollista markkinoinnin johtamisen tapaa (Collinson & Shaw 2001, 763). Tutkimus vahvisti tätä käsitystä. Pienyritysten haasteena tulevaisuudessa on selkeyttää markkinointinsa *strategiset ja pitkän tähtäimen tavoitteet*. Haastatellut yritykset kokivat, että erityisesti *markkinoinnin konkreettisten ja mitattavien tavoitteiden asettaminen* on haasteellista. Useissa yrityksissä markkinoinnin tavoitteet liittyivät läheisesti myynnin tavoitteisiin tai olivat vaikeasti mitattavia. Pienyritykset olivat asettaneet markkinoinnin tavoitteikseen esimerkiksi yrityksen tunnettuuden kasvattamisen, imagon kehittämisen, asiakasmäärän säilyttämisen, kotisivujen käytettävyyden kehittämisen sekä tietyn asiakas- ja myyntitapaamismäärän sopimisen.

Pienyrityksen markkinoinnin asiantuntijat korostivat, että markkinoinnin tavoitteiden asettaminen yhdessä markkinoinnin ammattilaisten kanssa auttaa yritykselle soveltuvien konkreettisten tavoitteiden löytämisessä. Tutkimuksessa tuli esiin, että konkreettisia markkinoinnin tavoitteita, joilla yritys voi arvioida esimerkiksi omaa tunnettuuttaan, on sisään tulevien tarjouspyyntöjen määrä sekä tarjousten läpimenoprosentti. Myös yrityksen kotisivujen seuranta sekä pienyrityksen tarpeisiin suunnitellut markkinakartoitukset ovat konkreettisia keinoja saada lisätietoa yrityksen tunnettuudesta. Markkinointia kehitettäessä pienyrityksillä on myös mahdollisuus luoda markkinoinnin asiantuntijatoimistojen kanssa yhteinen ansaintamalli, jolloin voidaan asettaa konkreettiset markkinoinnin tavoitteet molempien osapuolten pyrkiessä näiden tavoitteiden saavuttamiseen.

6.2.2 Pienyrityksen markkinoinnin toteutus

Keskeinen osa toteutettua tutkimusta oli selvittää miten ja millä keinoin pienyritykset toteuttavat markkinointiaan. Stokes (2000, 52) on tunnistanut neljä yrittäjämäisen markkinoinnin prosessia, jotka kuvaavat pienen yrityksen markkinoinnin toteutustapaa. Pienyritysten markkinoinnin toteutustapaa tarkasteltiin suhteessa seuraaviin prosesseihin: 1) innovointi, jonka jälkeen mukautuminen markkinoille, 2) kohdemarkkinoiden tunnistaminen olemassa olevasta asiakkaasta käsin, 3) interaktiivisten markkinointikeinojen, henkilökohtaisten asiakassuhteiden sekä suusanallisen markkinoinnin hyödyntäminen markkinoinnissa 4) epävirallisen markkinatiedon kerääminen verkostojen kautta.

Tutkimuksessa mukana olleiden yritysten markkinoinnin toteutuksesta voitiin tunnistaa erityisesti 1) *kohdemarkkinoiden tunnistaminen olemassa olevista asiakkaista käsin* sekä 2) *interaktiivisten markkinointikeinojen, henkilökohtaisten asiakassuhteiden sekä suusanallisen markkinoinnin hyödyntäminen markkinoinnissa*. Muut prosessit eivät nousseet tutkimuksessa esille.

Tutkimuksessa selvisi, että yritykset tunnistavat uusia kohdemarkkinoitaan olemassa olevasta asiakkaista käsin. Stokesin (2000, 51) yrittäjämäisen markkinoinnin yhden prosessin mukaan yritykset palvelevat tuttujen asiakasryhmien tarpeita, jonka jälkeen he asteittain kokemuksen karttuessa laajensivat toimintaansa etsien lisää samankaltaisia asiakasryhmiä. Pienyrityksen markkinoinnissa hyvin toteutettu asiakastoimeksianto toimi usein asiakasreferenssinä tunnistetun kohderyhmän markkinoinnissa ja myynnissä. Henkilökohtaiset asiakassuhteet sekä suusanallinen ja lahjomaton markkinointi nähtiin tehokkaiksi markkinoinnin keinoiksi. Lähes kaikki haastateltavat kertoivat olemassa olevien referenssien tärkeydestä asiantuntijapalveluiden markkinoinnissa. Markkinoinnissa arvokkaita ovat tavoiteltavassa kohderyhmässä mahdollisesti jo toteutetut toimeksiannot.

Erityisen tehokkaina markkinoinnin keinoina tutkimuksessa nousi esiin henkilökohtaiset asiakassuhteet sekä suusanallinen ja lahjomaton markkinointi. Myös aikaisemman tutkimuksen mukaan yrittäjämäisesti markkinoivat yritykset ponnistelevat kehittääkseen syvään juurtuneita

suhteita heidän asiakkaidensa kanssa. Nämä suhteet ovat kaksisuuntaisia ja toimivat niin, että asiakkaat ovat valmiita luomaan emotionaalisia suhteita yritykseen. (Morris ym. 2002, 6-7; Moffit & Chiagouris 2008, 61.) Hultmanin ja Hillsin vuonna 2001 toteuttamassa tutkimuksessa tuli esiin, että haastatellut yritykset antoivat päivittäisissä markkinoinnin toimituksissa suuren painoarvon juuri myynnin toiminnoille. (Hills ym. 2008, 107.) Myös tämän tutkimuksen perusteella henkilökohtainen myyntityö oli yksiselitteisesti yrityksen markkinoinnin tärkein keino. Luottamuksen luominen henkilökohtaisen vuorovaikutuksen sekä aikaisempien asiakasreferenssien kautta korostui pienyritysten markkinoinnin toteutuksessa. Tutkimus sai vahvistusta Stokesin (2000, 51-52) yrittäjämäisen markkinoinnin prosessille, jossa yrittäjämäistä markkinointia toteuttavat yritykset *hyödyntävät toiminnassaan henkilökohtaisia asiakassuhteita ja suusanallista markkinointia*. Stokesin yrittäjämäisen markkinoinnin prosessin mukaan henkilökohtaisilla kontakteilla on tärkeä asema ja erityisesti henkilökohtaisten asiakassuhteiden kehittämistä pidettiin erityisen tärkeänä oman asiakaskunnan laajentamisen keinona. (Stokes 2000, 51–52.) Myös Hillsin ja muiden (2008, 104) mukaan yrittäjämäisille markkinoijille markkinointi on sosiaalinen ja henkilökohtainen tapahtuma eikä vain organisatorinen toiminto.

Tutkimuksen pohjalta näyttää siltä, että pienyrityksen markkinoinnissa myynnillä on poikkeuksellisen korostunut rooli ja toisinaan yrityksillä on vaikeuksia erottaa näitä toimintoja toisistaan. Voidaan myös pohtia onko markkinoinnin ja myynnin toimintojen erottaminen toisistaan yrittäjän käytännön toiminnan kannalta relevanttia ja lisäarvoa tuovaa. Toisaalta pienyrityksen on hyvä hahmottaa markkinoinnin kokonaisuus riittävän laajalla ja monipuolisella tavalla. Keskittyminen markkinointiin pelkästään myynnin näkökulmasta saattaa sulkea toimivia markkinoinnin keinoja turhaan pois yrityksen keino- ja toteutusvalikoimasta.

Websterin (2005, 19) mukaan markkinointi voidaan nähdä sekä kulttuurisena, strategisena että taktisena toimintona. Markkinointi kulttuurisena toimintona kuvaa niitä arvoja ja uskomuksia, jotka liittyvät asiakkaaseen ja ohjaavat yrityksen toimintaa. Nämä arvot ja uskomukset ohjaavat organisaation toiminnan lisäksi sitä kuinka sen jäsenten tulisi käyttäytyä sekä sitä kuinka yritys määrittelee itsensä suhteessa ulkoiseen ympäristöönsä. Kokonaisuutena tutkimuksessa tuli esiin, että pienyritysten markkinoinnin päätöksiin ja valintoihin vaikuttavat yritysjohtajan aikaisemmat

kokemukset, yrityksen oma tahtotila sekä tarjolla olevat markkinoinnin palvelut. Osassa yrityksistä markkinointi nähtiin strategisena toimintona kun taas osassa yrityksiä markkinointi on suppeampi operatiivisen tason toiminto.

6.2.3 Markkinoinnin tavoitteiden saavuttaminen ja omien markkinointitoimien arviointi

Tutkimuksen kolmantena tutkimusongelmana oli selvittää miten ja millä keinoin pienyritys arvioi markkinoinnin tavoitteiden saavuttamista ja markkinoinnissa onnistumistaan. Aikaisemmasta teoriasta johdettuna ennako-oletuksena oli, että pienyritykset käyttävät markkinoinnissa melko usein harvoja arvioinnin menetelmiä (Coviello 2000, 524). Schindehuten ja muiden (2008, 34) mukaan markkinointia tulisi aina arvioida sen tuoman lisäarvon perusteella. Keskeisimpänä arviointia koskevana asiana tutkimuksessa tuli esiin, yrityksillä oli kyllä markkinoinnin arviointiin usein joku konkreettinen mittari, mutta että tämä ei arvioinut *markkinoinnissa onnistumista kokonaisuutena*. Haastatellut kuvasivat, että markkinointia tulisi seurata tarkemmin, mutta että markkinoinnin aikaansaaman konkreettisen hyödyn arviointi on käytännössä arjessa erityisen haastavaa. Vaikeaksi nähtiin juuri markkinointitoimien aikaansaaman *konkreettisen hyödyn arviointi yrityksen arjessa*.

Toisena selkeänä asiana tuli esiin, että yritykset *eivät arvioineet erityisen kriittisesti markkinoinnin aikaansaamia hyötyjä*, ja toisinaan päätökset saattoivat perustua johdon henkilökohtaiseen arvioon tai aikaisempaan tottumukseen. Yritykset toteuttivat (oman arvionsa mukaan tuloksettaaksi kokemansa markkinoinnin ohella) yllättävän paljon markkinointia, jonka toimivuudesta heillä ei ollut konkreettista tietoa. Tutkimuksen mukaan yritykset arvioivat vain vähän toteuttamansa markkinoinnin tuloksellisuutta sekä tavoitteiden saavuttamista. Tämä poikkeaa osin Hultmanin aikaisemmasta tutkimuksesta (1999, 60) jonka mukaan yrittäjämäisessä markkinoinnissa markkinoinnin tuloksellisuus on usein aktiivisesti läsnä ja yrittäjät pyrkivät jatkuvasti lisäämään asiakkaalleen luomansa lisäarvon määrää. (Hultman 1999, 60.) Myös yrittäjämäisen markkinoinnin yhtenä dimensiona on juuri lisäarvon luominen (Morris 2002, 5-8). Tutkimuksen mukaan yritykset voisivat aikaisempaa kriittisemmin arvioida markkinoinnin panostuksiensa käyttöä ja kohdistaa niitä asioihin jotka aidosti tuovat lisäarvoa.

Markkinointitoimien tulisi aina olla asiaan perehtyneitä, käytännönläheisiä sekä tarpeellisia ja oleellisia yksittäiselle pienyritykselle. Markkinointi, joka ei puolestaan täytä edellä mainittuja seikkoja, ei ole pienyritykselle arvokasta. (Carson & Gilmore 2000, 2-3). Erityisesti pienelle yritykselle on tärkeää, että se käyttää markkinoinnin resurssejaan järkevästi ja että valitut resurssipanostukset tuovat myös tuloksia yrityksen toimintaan. Myös yrittäjämäisen markkinoinnin dimensioissa tulee esille juuri resurssien hyödyntäminen (Morris ym. 2002, 5-8).

Tutkimuksessa vahvistui käsitys siitä, että asiantuntijapalveluita tarjoavat pienyritykset arvioivat markkinoinnissa onnistumistaan usein *subjektiivisesti konkreettisten markkinoinnin mittareiden puuttuessa*. Yritykset perustavat liian usein arvionsa markkinoinnin toimivuudesta yrityksen johdon ja avainhenkilöiden henkilökohtaiseen arvioon. Tutkimuksen mukaan näyttäisi siltä, että yrityksen henkilöiden subjektiivinen kyky arvioida markkinoinnin aikaansaamaa konkreettista hyötyä kasvoi kokemuksen, yrityksen ja erehdyksen kautta.

Se, että yritys arvioi käytännössä varsin rajallisesti oman markkinointinsa toteutusta, on yhteydessä yrityksen markkinoinnin tavoitteiden asettamiseen. Mikäli yrityksellä ei ole tavoitteita omalle markkinoinnilleen, myös niiden seuraaminen on usein satunnaista ja epämuodollista. Haastateltujen yritysten markkinoinnin arvioinnille on tyypillistä yrittäjän intuition ja oman kokemuksen tuominen mukaan arviointiin. Tutkimuksen mukaan yrityksen *markkinoinnin arviointi liittyy läheisesti yrityksen myynnin arvioinnin mittareihin*. Markkinoinnin ja myynnin arviointimittareita olikin vaikea käytännössä erottaa toisistaan ja yritykset käyttivät erilaisia myynnin mittareita oman markkinointinsa arviointiin. Yrityksissä käytettyjä seurantamittareita olivat tehtyjen myyntisoihtojen määrä, myyntitapaamisten määrä, myyntitarjousten määrä, tarjousten läpimenoprosentin seuranta sekä saatujen kauppojen euromäärä.

6.2.4 Pienyrityksen markkinoinnin resurssien käyttö

Tutkimuksen neljäntenä tutkimuskysymyksenä oli selvittää miten pienyritys käyttää resurssejaan markkinoinnissa. Pienyrityksille tunnusomaista on taloudellisten, ajallisten sekä inhimillisten resurssien rajallisuus. (Lodish ym. 2001, ix-x.) Myös saadut tulokset tukivat tätä ja

markkinoinnin resurssien käytölle ominaista on *olemassa olevien resurssien varovainen käyttö sekä markkinointibudjetin pieni koko*. Tulevaisuudessa pienyritysten markkinoinnin resurssien käytössä tärkeää olisikin nähdä markkinointi pikemmin investointina kuin kulueränä ja kustannuksena. Eräänä ratkaisuna pienyritysten resurssien käyttöön tuli esiin mahdollisuus käyttää erilaisia pienyrityksille suunnattuja tukimuotoja ja -palveluita osana markkinoinnin kehittämistä. Pienyritysten on tietyin edellytyksin mahdollista saada oman markkinointinsa kehittämiseen tukea, jolloin yrityksen toteuttama taloudellinen panostus on myös kevyempi.

Yrittäjämäisessä markkinoinnissa käytössä olevien resurssien rajallisuutta ei nähdä yrityksen toimintaa rajoittavana tekijänä, vaan mahdollisuutena luoda uutta yhdistämällä luovalla tavalla omia ja lainattuja resursseja. Yrityksellä on mahdollisuus lainata, vuokrata, kierrättää ja jakaa resursseja verkostojen, strategisten liittoutumien sekä yhteishankkeiden kautta. (Schindehutte ym. 2008, 34; Morris ym. 2002, 7-8; Moffit & Chiagouris 2008, 61.) Yrittäjämäisen markkinoinnin dimensioita koskevassa teoriassa yhtenä ulottuvuutena korostuu yritysten mahdollisuus *hyödyntää* sekä omia että muiden samassa verkostossa toimivien organisaatioiden *resursseja* optimaalisella ja tehokkaalla tavalla (Morris ym. 2008, 33) Tutkimuksessa selvisi, että yritykset toteuttivat jossain määrin asiakastoimeksiantoja yhdessä erilaisten yhteistyöyritysten kanssa. Yritykset kokivat, että markkinoinnin resursseja voitiin säästää yhteistyöyrityksen välittäessä kaupan eteenpäin ilman varsinaista aktiivisten markkinointitoimien toteutusta.

Lisäarvon luominen on myös yksi Morrisin ja muiden (2008, 33) esittämistä yrittäjämäisen markkinoinnin dimensioista. Hultmanin mukaan (1999, 60) yrittäjät pyrkivät jatkuvasti lisäämään asiakkaalleen luomansa lisäarvon määrää ja arvioitaessa uusia aloitteita markkinoinnissa tärkeä kriteeri on sen tuoma ja aikaansaama arvo. Tutkimuksen mukaan yritykset käyttävät resurssejaan puntaroiden, mutta toisaalta arvioivat yllättävän vähän markkinoinnin aikaansaamia konkreettisia hyötyjä. Näyttääkin siltä, että *pienyrityksillä ei ole käytettävissään faktoihin perustuvaa tietoa siitä mitä konkreettista lisäarvoa heidän käyttämänsä markkinointitoimet todellisuudessa saavat aikaan*.

Resurssienkäytön näkökulmasta tehokkaita markkinoinnin keinoja ovat erilaisten *suosittelijoiden* sekä *referenssien käyttö* luotettavina ja lahjomattomina markkinointiviestinnän muotoina. Myös *säännöllinen yhteydenpito erilaisiin medioihin* voi olla yritykselle tehokas ja ilmainen tapa lisätä yrityksen tunnettuutta ja näkyvyyttä.

Markkinoinnin demokratisoitumisen seurauksena raha ei olekaan enää tärkeä kilpailuetu vaan luovuus markkinoinnissa. Jokaisella yrityksellä on nykypäivänä, sen koosta riippumatta, mahdollisuus toteuttaa globaalia markkinointia (Bjerke & Hultman 2002, 105). Sähköpostitiedottaminen, blogit sekä sähköisiin yhteisöihin kirjoittaminen ovat myös yrityksen markkinoinnin resursseja vähän kuluttava markkinointikeino. Erilaisten blogi-kirjoitusten seuraaminen ja tätä kautta arvokkaan lisätiedon saaminen asiakkaiden asenteisiin, tarpeisiin sekä käyttäytymiseen liittyen on hyvä keino toteuttaa pienyrityksen markkinointia. (Schindehutte ym. 2008, 76–81).

6.2.5 Pienyrityksen markkinoinnin onnistumistekijöitä

Tutkimuksen viidentenä tutkimusongelmana oli selvittää mitä mahdollisia keinoja ja tapoja pienyritysten onnistuneesta markkinoinnista voidaan tunnistaa. Näiden onnistumistekijöiden tunnistamisen lähtökohtana olivat haastateltujen henkilöiden omat kokemukset markkinoinnin onnistumistekijöistä. Esiin nostetut onnistumistekijät ovat haastateltujen henkilöiden subjektiivisia arvioita siitä, mikä heidän kokemuksensa mukaan toimii asiantuntijapalveluita tuottavan pienyrityksen markkinoinnissa. Edellä mainituin rajoituksin tutkimusaineistosta pystyttiin selkeästi tunnistamaan onnistumistekijöitä, joiden tiedostamisesta saattaa olla hyötyä asiantuntijapalveluita tarjoavan pienyrityksen markkinoinnin suunnittelussa, toteutuksessa sekä arvioinnissa.

Strateginen rooli ja riittävät resurssit

Tutkimukseen mukaan onnistuneelle markkinoinnille tyypillistä on, että *markkinoinnilla on strateginen rooli yrityksen toiminnassa* ja että markkinoinnin tavoitteet on johdettu suoraan

yrittäjämäästä markkinointia toteuttavat menestyneet yrittäjät näkevät markkinoinnin yrityksen ydintoimintona. He toimivat yhteistyössä markkinoiden kanssa pitäen vision sekä asiakkaidensa preferenssit läsnä kaikessa mitä tekevät. (Hills ym. 2008, 107.) Tutkimuksessa korostui se, että markkinointiin tulisi pienyrityksessä resursoida riittävästi sekä ihmisiä että rahaa. Yrityksessä markkinoinnin roolien tulisi myös olla hyvin selkeitä. Onnistuneessa markkinoinnin toteutusketjussa markkinoinnin suunnittelua ei voida delegoida eteenpäin yrityksessä esim. harjoittelijalle, vaan yrityksen johdolla tulee olla kirkas käsitys siitä mitä yrityksen markkinoinnilla tavoitellaan.

Riittävät resurssit henkilökohtaisen myyntityön toteuttamiseen

Tutkimuksessa tuli hyvin selkeästi esille, että asiantuntijapalveluita tarjoavan pienyrityksen markkinoinnin selkein onnistumistekijä on *henkilökohtaiseen myyntityöhön panostaminen*. Henkilökohtaisella myyntityöllä on hyvin voimakas rooli onnistuneen markkinoinnin toteutuksessa ja henkilökohtaisen myyntityön toteuttamiseen kuten myynnin työkaluihin sekä myynnin seurantaan tulisi ohjata yrityksessä riittävästi resursseja. Myyntiviestin ja käytetyn kielen selkeys sekä toistaminen ovat myös onnistuneen henkilökohtaisen myyntityön kulmakiviä.

Henkilökohtaisessa myyntityössä onnistumista tukevat asiakasreferenssit ja niiden asiakkaalle osoittama konkreettinen asiakashyöty, tulokset ja lisäarvo. Tutkimuksessa tuli esiin, että asiakkaalle tulee pystyä osoittamaan konkreettinen hyöty ja tulokset jolloin asiakkaan on helpompi tehdä ostopäätös. Asiakasreferenssejä hyödynnettäessä yritysten on hyvä miettiä myös sitä, kuinka referenssit voidaan välittää myös asiakkaan tietoon mahdollisimman havainnollisella ja ymmärrettävällä tavalla. Yritys pääsee hyödyntämään asiakasreferenssejään tehokkaasti, mikäli sillä on mahdollisuus esittää asiakkaalle selkeä, havainnollinen ja konkreettiset hyödyt esiintuova kuvaus toimeksiannosta.

Asiakkaalle tärkeiden ydinviestien löytämistä tukee esimerkiksi kevyiden asiakaskyselyiden toteutus strategisesti tärkeille asiakkaille, jotta yritys saa lisätietoa asiakkaalle aidosti tärkeistä tarpeista ja hyödyistä. Asiakaskyselyiden ei pidä olla pienyrityksen resursseja vangitsevia vaan pienyrityksen tarpeisiin sopivalla tavalla toteutettuja. Yritykset voivat hankkia tietoa päätöksentekonsa tukeksi esim. toteuttamalla tee-se-itse-tyyppisiä internet-pohjaisia kyselyitä (Schindehutte 2008, 76-81).

Markkinoinnin suunnittelu ja toteutus yhdessä asiantuntijoiden kanssa

Halutessaan onnistua markkinoinnissa yrityksen kannattaa kartoittaa avoimesti potentiaalisia *asiantuntijoita sekä kuunnella ja tehdä yhteistyötä heidän kanssaan erityisesti jo markkinoinnin suunnitteluvaiheessa*. Toisinaan pienyritykset tilaavat ammattilaisilta vain operatiivisen tason toimeksiantoja markkinoinnissa. On hyvä, että yritykset ovat aktiivisesti mukana oman markkinointinsa päätöksenteossa, mutta heidän tulisi omassa markkinoinnissaan kartoittaa avoimesti vaihtoehtoja ja suunnitella markkinointiaan yhdessä asiantuntijoiden kanssa.

Markkinointiviestien suunnan, ulkoasun ja sisällön laadukkuus

Asiantuntijoiden mukaan onnistuneen markkinointiviestinnän lähtökohtana on viestinnän riittävä kohdentaminen. Markkinoinnin kohdentaminen erityisesti pienelle yritykselle on rajallisen markkinointibudjetin vuoksi tärkeää. Mikäli viestinnällä halutaan saavuttaa kaikki yrityksen asiakkaat, vaarana on, että markkinointiviestistä tulee liian yleinen ja että se ei tavoita täydellisesti ketään kohderyhmästä. Kohdentamalla markkinoinnin viestit myös viestin tehokkuus kasvaa.

Markkinoinnin massasta erottuminen on yhä vaikeampaa ja median vastaanottajan ajan saaminen entistä haasteellisempaa. Saadakseen oman kohderyhmänsä huomion markkinoinnin kautta, yritysten on pyrittävä entistä enemmän pois keskinkertaisuudesta – myös markkinoinnin kielen suhteen. Markkinoinnissa käytetyn kielen tulisi olla selkeää, ymmärrettävää ja iskevää markkinoinnin omassa kohderyhmässä. Yritykset saattavat ehkä turhaankin pelätä oman

markkinoinnin kielensä rikastamista ja noudattaa aikaisemmin totuttuja kaavoja markkinoinnin kielessä. Onnistuneessa markkinoinnissa laadullinen kirkkaus näkyy mm. markkinoinnin *graafisen, visuaaliseen sekä kielellisen ilmeen laadukkuutena* sekä yrityksen markkinointia tukevinä mietittyinä yksityiskohtina.

Kotisivut luovat yrityksestä hyvää ja huonoa mielikuvaa

Onnistuneessa markkinoinnin toteutuksessa pienyrityksellä tulee olla kotisivut ja niiden tulee *viestiä laadusta sekä asiantuntijuudesta*. Asiakkaat käyttävät yrityksen kotisivuja usein lisätiedon lähteenä sekä muodostavat yrityksestä mielikuvan osittain yrityksen kotisivujen kautta. Yrityksellä ei tulisi olla vanhentunutta tietoa kotisivuillaan ja niiden tulisi olla visuaalisesti laadusta ja asiantuntijuudesta viestivät.

Tämän lisäksi, jotta kotisivut toimisivat osana yrityksen onnistunutta markkinoinnin toteutusta, yrityksen tulee myös tietää miten se haluaa asiakkaidensa käyttäytyvän kotisivuillaan sekä seurata ja kehittää sivuja niin, että tämä toteutuu. Myös kävijämäärien seuranta sekä kotisivujen eri osien käytön aktiivisuus kertoo yritykselle siitä kuinka hyvät yrityksen kotisivut ovat. Kotisivuista kannattaa myös pyytää palautetta esimerkiksi asiantuntijoilta ja muilta ulkopuolisilta henkilöiltä. Yritykset voisivat laajemminkin hyödyntää internetin tuomia mahdollisuuksia esimerkiksi aktiivisen blogikirjoittelun muodossa yrityksen omilla kotisivuilla.

Tiedotus- ja suhdetoiminnalla lisäarvoa yrityksen markkinointiin

Tutkimuksen mukaan yrityksille edullinen ja tehokas keino on tiedotus- ja suhdetoiminnan käyttö osana markkinointia. Kaikilla tutkimuksessa tiedotus- ja suhdetoiminnan maininneilla yrityksillä oli hyviä kokemuksia eri medioissa näkymisestä. Onnistuneen markkinoinnin toteutuksessa yrityksen tulee itse olla *aktiivisesti ja säännöllisesti yhteydessä yhteistyötahoihin* sekä laatia *aktiivisesti kiinnostavia lehdistötiedotteita*, jotta medioissa näkyminen tukisi riittävästi yrityksen tunnettuutta ja asiantuntijuus-mielikuvan kehittymistä.

Markkinointi on kaikkea mitä yritys tekee ja miten se toimii

Sisäisen markkinoinnin mahdollisuudet yrityksen menestystekijänä saattavat olla useissa yrityksissä vielä tuntemattomia. Stokesin (1995) mukaan muodollisen johtamisen tarve vähenee organisaatiossa kun markkinoinnista tulee koko yrityksen johtama ja toteuttama toiminto (Collinson & Shaw 2001, 763). Sisäistä markkinointia hyödyntämällä yritys selviää aikaisempaa pienemmillä markkinoinnin rahallisilla panostuksilla sillä koko organisaatio on sitoutunut viemään yrityksen markkinointiviestiä eteenpäin asiakkaille ja muille sidosryhmille. Markkinointi näkyy kaikessa mitä yritys tekee ja miten se toimii. Nykypäivänä palveluiden ollessa usein aineettomia erilaiset fyysiset asiat ja *mietityt detaljit voivat auttaa yritystä erottumaan kilpailijoistaan* onnistuneella mutta kustannustehokkaalla tavalla.

Tutkimuksessa nousi selkeästi esiin, että sisäinen markkinointi on merkittävä osa pienyrityksen onnistunutta markkinointia. Sisäisen markkinoinnin avulla palvelun toimittaja ohjaa henkilöstöään uskomaan tuotteisiin ja tavoitteisiin sekä käyttäytymään niiden edellyttämällä tavalla (Lehtinen & Niinimäki 2005, 16). Tutkimuksessa selvisikin, että markkinoinnissa onnistumisessa tärkeää on, että *jokainen yrityksessä allekirjoittaa markkinoinnin tavoitteet ja pyrkii toimimaan asetettujen tavoitteiden täyttymisen eteen*. Markkinointi ei ole erillinen toiminto tai työkalu yrityksen toiminnassa vaan se ulottuu kaikkeen mitä yritys tekee ja miten se toimii. Markkinointi on hyvin syväälle yrityksen toimintaan sisältyvä toiminto. Markkinointi on tapa ajatella ja toteuttaa liiketoimintaa. Kohderyhmänä ovat kaikki sidosryhmät mukaan lukien asiakkaat, sijoittajat, yrityksen henkilöstö sekä esim. yritysverkostot. (Bjerke & Hultman 2002, 105.)

Markkinoinnin holistisuus ja kokonaisvaltaisuus

Yrityksissä, joissa markkinointi nähdään esimerkiksi asiakaslehden tuottamisena, markkinoinnin keinovalikoimaa ei hyödynnetä monipuolisesti. Tällöin myös saavutettavat tulokset ovat mahdollisesti vaatimattomampia. Markkinointia kohtaan saatetaan kokea yrityksessä vahvaakin ennakkoluuloa. Ennakkoluulot saattavat liittyä esimerkiksi siihen, että markkinointi ei ole aitoa

tai rehellistä toimintaa. Parhaimmillaan markkinointi voi olla juuri aidolla tavalla yrityksen parhaiden puolien esiintuomista sekä asiakkaalle luotavan lisäarvon viestimistä rehellisellä tavalla. *Markkinointi on sitä tehokkaampaa mitä kokonaisvaltaisemmin yritys siihen suhtautuu.*

Onnistuneelle markkinoinnille tyypillistä on markkinoinnin kokonaisvaltaisuus, selkeys, yksiselitteisyys, konstailemattomuus sekä aitous. Onnistuneessa markkinoinnissa yritys näyttää itseltään ja sen markkinoinnin toiminnot eivät ole päälle liimattuja viestejä, joilta puuttuu uskottavuus. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että onnistuneessa markkinoinnissa markkinoinnin tavoite pysyy läsnä kokoajan kaikessa mitä yritys tekee ja että markkinointi nähdään kokonaisvaltaisesti sekä että sen toteutuksessa käytetään riittävän laajaa keinovalikoimaa.

6.3 Tutkimuksen tulosten hyödyntäminen ja tutkimuksen rajoitukset

Tutkimuksen tavoitteena on ollut tarkastella ja ymmärtää käytännönläheisellä tavalla pienten asiantuntijapalveluita tarjoavien yritysten markkinoinnin suunnittelua, toteutusta sekä arviointia. Hills ja muut (2008, 100) toteavat, että yrittäjämäisesti toimiville yrityksille ei ole toistaiseksi kehitetty riittävästi erilaisia teorioita, prosesseja tai työkaluja markkinoinnin valtaviiran tutkimuksessa. Asiantuntijapalveluiden markkinointia on tutkittu vähän ja mm. Shostackin mukaan perinteiset tuotteiden markkinointiin keskittyvät markkinoinnin käsitteet, viitekehykset ja toimintamallit tarjoa riittäviä valmiuksia tai työkaluja palvelujen markkinoijille. (Shostack 1977, s. 73–74) Muun muassa nämä seikat ovat toimineet tutkimuksen toteuttamiseen liittyvinä motivoivina tekijöinä.

Tutkimuksen rajoitukset liittyvät tulosten yleistettävyyteen. Toteutetun tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää varauksetta uusiin tilanteisiin, joissa yrittäjämäistä markkinointia toteutetaan. Markkinoinnin toteutuksessa tulee aina muistaa toteutuksen tilannesidonaisuus ja lopputulokseen vaikuttavat erilaiset muuttujat. Rajoitteena voidaan pitää myös sitä, että tutkimukseen haastatellut henkilöt ovat suppealta maantieteelliseltä alueelta. Esimerkiksi mikäli tutkimuksessa mukana olevat yritykset olisi valittu laajemmalla maantieteelliseltä alueelta, saattaisi olla, että yritysکوhtaiset eroavaisuudet olisivat suurempia.

Tutkimuksessa esiin tulleet tulokset saattaisivat olla erilaisia, mikäli haastatellut henkilöt olisivat maantieteellisesti laajemmalla alueella. Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty lisäämään kuvaamalla tutkimus- ja haastatteluprosessi mahdollisimman kattavasti. Myös tutkimusaineiston sitaattien hyödyntämisellä on haluttu lisätä tutkimuksen luotettavuutta.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen analyysitapojen valinta ei määräydy mekaanisesti jonkin säännön mukaan (Hirsjärvi ym. 2000, 208). Tutkimustulosten analysoinnin tulos on tarkoistakin säännöistä huolimatta aina jossain määrin tutkijan objektiivinen näkemys tutkittavasta aiheesta. Tutkimustulosten analysoinnissa on kuitenkin pyritty aineiston syvään perehtyneisyyteen sekä täsmälliseen tutkimusongelmiin vastaamiseen.

Tutkimusprosessin edetessä tutkimuksessa varsinaisesti käsiteltävän taustateorian rajaukset selkeytyivät ja täsmentyivät. Ensimmäisessä vaiheessa kirjoitettua teoriataustaa sekä laajennettiin vastaamaan paremmin tutkimusongelmia että rajattiin siitä tutkimuskysymyksiin liittymättömiä osioita pois. Tutkijan kokemuksen mukaan teoriaosion sisältö oli mahdollista rajata täysin lopulliseen muotoonsa vasta tutkimustulosten analysoinnin jälkeen.

Hillsin ja muiden (2008, 101) mukaan yrittäjät ovat jo pitkään tunnistaneet markkinoinnin roolin tärkeyden osana oman yrityksen menestystä. Tutkimuksen tavoitteena on ollut myös tukea pienyrityksiä oman markkinoinnin polkunsä löytämisessä sekä oman markkinoinnin kehittämisessä uutta kilpailuetua luovaan suuntaan.

Tutkimus antaa tärkeää lisätietoa siitä miten asiantuntijapalveluita *tarjoavat pienyritykset markkinoivat itseään ja miten he voivat mahdollisesti tulevaisuudessa onnistua siinä aikaisempaa paremmin*. Tutkimus antaa asiantuntijapalveluita tarjoaville pienyrityksille lisätietoa oman markkinointinsa suunnitteluun, toteutukseen sekä arviointiin. Tutkimuksessa tunnistettiin kahdeksan asiantuntijapalveluita tuottavan pienyrityksen markkinoinnin onnistumistekijää, joita yritykset voivat hyödyntää oman markkinointinsa toteutuksessa.

6.4 Tutkimustulosten hyödyntäminen käytännössä: Markkinoinnin kahdeksan käskyä asiantuntijapalveluita tarjoaville pienyrityksille

Viimeisenä osiona tässä tutkimuksessa esitetään konkreettisia ohjeita pienyrityksille oman markkinointinsa toteutukseen. Osion tarkoituksena on esittää kiteytetysti tutkimuksen tärkeimmät löydökset ja johtopäätökset konkreettisesti ja käytännönläheisessä muodossa. Ohjeita ei voida yleistää ja jokaisen yrityksen on itse pohdittava mitä ne oman yrityksen markkinoinnin toiminnassa tarkoittavat. Parhaimmillaan ohjeet toimivat konkreettisine ajatusten herättäjinä yritysten oman markkinoinnin polun löytämiselle.

1. Varmista, että markkinoinnilla on yrityksessäsi strateginen rooli sekä riittävästi resursseja

Markkinoinnilla tulee olla yrityksessä strateginen rooli ja sen tavoitteiden tulisi olla suoraan yrityksen liiketoiminnasta johdettuja. Markkinointiin tulee resursoida riittävästi ihmisiä, aikaa ja rahaa. Ihmisten tulee ymmärtää mikä heidän roolinsa yrityksen markkinoinnissa on. Viimekädessä kuitenkin yrityksen johdolla tulee olla kirkas käsitys siitä, mitä yrityksen markkinoinnilla tavoitellaan.

2. Suunnittele ja toteuta markkinointisi yhdessä asiantuntijoiden kanssa

Kuuntele asiantuntijoita jo markkinoinnin suunnittelu vaihteessa. Toteutusvaiheessa tärkeää on, että markkinoinnin toteutus on riittävän laadukasta ja graafisesti laadukasta. Asiantuntijoiden käyttö markkinoinnin suunnitteluvaiheessa voi yritystä käyttämästä rahaa johonkin tuloksia tuottamattomaan keinoon.

3. Resursoi riittävästi yrityksen myyntityöhön

Henkilökohtainen myyntityö on yksi pienyrityksen markkinoinnin tärkeimmistä työkaluista. Yrityksen johdon tulee varmistaa, että yrityksessä on riittävät edellytykset sen onnistuneeseen

toteuttamiseen. Käytä riittävästi resursseja myyntityön laadun, myynnin työkalujen sekä myynnin seurannan kehittämiseen. Yrityksen käyttämän myyntiviestin ja kielen tulee olla ymmärrettäviä. Osoita asiakkaalle konkreettinen hyöty ja aikaansaamasi tulokset jolloin asiakkaan on helpompi tehdä ostopäätös.

4. Kohdenna markkinointiviestisi sekä käytä iskevää kieltä

Kohdenna markkinointiviestisi halutulle kohderyhmälle. Selvitä mitkä ovat oman markkinointisi ydinviestit ja käytä niitä kokonaisvaltaisesti oman markkinointisi toteutuksessa. Käytä riittävän rohkeaa ja iskevää kieltä. Älä yritä miellyttää kaikkia koska silloin riskinä on, että et miellytä ketään.

5. Varmista, että kotisivusi vahvistavat tavoiteltua mielikuvaa yrityksestä

Varmista, että kotisivusi viestivät yrityksen tavoittelemaa mielikuvaa. Visuaaliselta ja sisällöltään heikot kotisivut luovat huonoa mielikuvaa yrityksestäsi. Asiakkaasi käyttävät yrityksen kotisivuja lisätiedon lähteenä sekä muodostavat mielikuvaa yrityksestä osittain yrityksen kotisivujen kautta. Kiinnitä huomiota myös siihen, että kotisivut tukevat tavoiteltua käyttäytymistä kotisivuilla. Seuraa kotisivujen kävijämääriä ja käyttäytymistä sivuilla. Pyydä palautetta kotisivuistasi asiantuntijoilta sekä muilta yrityksesi ulkopuolisilta henkilöiltä.

6. Pidä aktiivisesti yhteyttä eri medioihin ja yhteistyötahoihin

Suhde- ja tiedotustoiminnan käyttö osana yrityksen markkinointia on tehokas ja edullinen keino markkinoida yritystä. Ole aktiivisesti ja säännöllisesti yhteydessä yhteistyötahoihin, jotta medioissa näkyminen tukee riittävästi yrityksen tunnettuutta ja asiantuntijuus-mielikuvan kehittymistä.

7. Muista, että markkinointi on kaikkea mitä yritys tekee ja miten se toimii

Älä unohda sisäisen markkinoinnin merkitystä. Jos haluat onnistua markkinoinnissa, muista että markkinointi ei ole erillinen toiminto tai työkalu yrityksen toiminnassa vaan se ulottuu kaikkeen mitä yritys tekee ja miten se toimii.

8. Valitse riittävän laajat keinovalikoimat

Onnistuneessa markkinoinnissa yritys näyttää itseltään ja sen markkinoinnin toiminnot eivät ole päälle liimattuja viestejä, joilta puuttuu uskottavuus. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että onnistuneessa markkinoinnissa markkinoinnin tavoite pysyy läsnä kokoajan kaikessa mitä yritys tekee ja että markkinointi nähdään kokonaisvaltaisesti sekä että sen toteutuksessa käytetään riittävän laajaa keinovalikoimaa.

LÄHTEET

- Alasuutari, P.1994. Laadullinen tutkimus. 2. uudistettu painos. Jyväskylä: Vastapaino.
- AMA Dictionary. American Marketing Association 2008.
http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=M 8.7.2008
- Baltes, G. & Leibing, I. 2007. Guerrilla Marketing for Information Services? *New Library World*. Vol 109 nro 1/2. 46-55.
- Bjerke, B. & Hultman, C. 2002. *Entrepreneurial Marketing. The Growth of Small Firms in New Economic Era*. Cheltenham: Edward Elgas Publishing Inc.
- Carson, D. & Gilmore A. 2000. Marketing at the Interface: Not `What` But `How`. *Journal of Marketing Theory and Practice*. Vol. 8 nro 2. 1-38.
- Chaston, I. 2000. *Entrepreneurial Marketing. Competing by Challenging Conventions*. London: Mc Millan Press Ltd.
- Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises. 2003. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32003H0361:EN:HTML> 1.7.2008
- Collinson, E & Shaw, E 2001. Entrepreneurial Marketing – a historical perspective on development and practice. *Management Decision*, Vol. 39, nro 9, 761-766.
- Coviello, N., Brodie, R. & Munro, H 2000. An Investigation of Marketing Practice by Firm Size. *Journal of Business Venturing*. Vol 15, nro 5/6, 523-545.
- Day, G. & Montgomery, D. 1999, Charting New Directions for Marketing. *Journal of Marketing*. Vol. 63, 1-13.
- Day, J. 2000. The Value and Importance of the Small Firm to the World Economy. *European Journal of Marketing*. Vol. 34, nro 9-10, 1033-1037.
- Eskola, J. & Suoranta J. 1996. *Johdatus Laadulliseen tutkimukseen*. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino.
- Gilmore, A., Carson, D. & Grant K. 2001. SME Marketing in Practice. *Marketing Intelligence and Planning*. 9/1, 6-11.
- Hills, G., Hultman, C. & Miles, M. 2008. The Evolution and Development of Entrepreneurial Marketing. *Journal of Small Business Management*. Vol. 46, nro 1, 99-112.

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Hultman, C. 1999. Nordic Perspective in Marketing and Research in the Marketing/Entrepreneurship Interface. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*. Vol. 1, 54-71.
- Johnson, D. 2001. What is Innovation and Entrepreneurship. *Industrial and Commercial Training*. Vol. 33, nro. 4, 135-140.
- Kaden, R. 2006. Guerrilla Marketing Research. *Marketing Research Techniques that Can Help Any Business Make More Money*. London: Kogan Page.
- Kansallinen tietoyhteiskuntastrategia 2007-2015. 2006. Uudistuva, ihmisläheinen ja kilpailukykyinen Suomi. Tietoyhteiskuntaohjelma. Valtioneuvoston kanslia. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kemppilä, S. & Mettänen, P. 2004. Tietointensiiviset palveluyritykset. Tutkimuksen nykytila. Sitran raportteja. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lehtinen U. & Niinimäki S. 2005. Asiantuntijapalvelut. Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.
- Levinson, J. & Lautenslager, A. 2005, Mind over market. *Entrepreneur* Vol. 33 nro 3. 66-69.
- Levo-Henriksson, R., 2008. Viestinnän menetelmät I.
- Lodish, L, Morgan, H & Kallianpur, A 2001. *Entrepreneurial Marketing. Lessons from Wharton's Pioneering MBA Course*. Canada: John Wiley & Sons Inc.
- Maula, M. (toim.) & Peltoniemi, M. (toim.), Markova, M. 2005. Tietointensiivinen palvelutoiminta. Näkökulmina kompleksisuus ja tiedonhallinta. e-Business Research Center. Tampere: Tampere University of Technology (TUT) and University of Tampere (UTA).
- Miniti, M. & Lévesque, M. 2008. Recent developments in the economics of entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*. Vol. 23 nro 6. 603-612.
- Moffit, T. & Chiagouris, L. 2008, What Would Richard Branson Do. *Entrepreneurial Marketing Can Lead a Company to Victory in the Market Place*. *Marketing Management* Vol 7. nro 3, 59-62.

- Morris, M. H., Schindehutte, M. ja LaForge, R. 2002. Entrepreneurial marketing: a construct for integrating emerging entrepreneurship and marketing perspectives. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 10, nro 4, 1–19.
- Osaamisintensiiviset yrityspalvelut (KIBS) 2008. <http://yritys-suomi.fi> 30.11.2008.
- Pk-yritys, Tilastokeskus. 2006. http://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html 1.7.2008.
- Pk-yrityksen määritelmä, Tekes. 2003. <http://www.tekes.fi/rahoitus/yritys/pk.html> 1.7.2008
- Profinder b2b-maksullinen hakupalvelu. <http://www.profinderb2b.fonecta.com> 1.10.2008
- Schindehutte, M., Morris, M. & Pitt, L. 2008. *Rethinking Marketing. The Entrepreneurial Imperative*. New Jearsey: Pearson Education Inc.
- Shostack, G. L. 1977. Breaking Free from Product Marketing. *Journal of Marketing*. April 1977, Volume 41, No 2, s. 73-80.
- Sheth, J. N. & Sisodia, R.S. 1999. Revisiting marketing's law-like generalizations. *Journal of the Academy of Marketing Science* Vol. 27, nro 1, 71-87.
- Sipilä, J. 1996. *Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen*. Porvoo: WSOY.
- Stevenson, H., Roberts, M. J. & Grousbeck, D. E. 1989. *New business ventures and the entrepreneur*. 3. painos. Homewood, IL: Irwin Publishing.
- Stokes, D. 2000. Entrepreneurial Marketing: a conceptualization from qualitative research. *Qualitative Market Research: An International Journal*. Vol. 3, nro 1, 47-54.
- Storey, D. 1994, *Understanding the Small Business Sector*. London: Routledge.
- Toimialaluokitus, Tilastokeskus 2002.
http://www.stat.fi/tk/tt/luokitukset/toimiala_02_index.html. 22.8.2008
- Webster, F. E. 2005. Back to the future: Integrating marketing as tactics, strategy and organizational culture. *Journal of Marketing*. Vol. 69, nro October, 1-25. (tarkista numeron oikeellisuus)
- Webster, F. E. 1992, *The Changing Role of Marketing*. *Journal of Marketing*. Vol 56, nro 4, 1-17. (katso vielä tarkempi lähdeviittaus ja tarkista oikeellisuus)
- Yritykset, Tilastokeskus 2006. http://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_yritykset.html 2.7.2008

LIITE 1 Asiantuntijoiden teemahaastattelurunko

Pienyrityksellä tarkoitetaan business to business puolella toimivaa, asiantuntijapalveluita tuottavaa yritystä joka työllistää alle 50 henkilöä.

- Haastateltavan organisaatio tai yritys
- Haastateltavan nimi
- Asema organisaatiossa tai yrityksessä
- Kertoisitko lyhyesti organisaatiostanne ja yrityksestänne?
- Kertoisitko miten olet tekemisissä pienyritysten markkinoinnin kanssa?
- Millaista markkinoinnin kokemusta ja osaamista sinulla on?
- Mitä markkinointi sinun mielestäsi on? Miten kuvailisit markkinoinnin käsitteen?

PIENYRITYKSEN MARKKINOINNIN TOTEUTUS

- Millaista pienyrityksen markkinointi sinun kokemuksen mukaan usein on?
- Millä keinoin pienyritykset usein toteuttavat markkinointiaan sinun kokemuksesi mukaan
- Millaisia keinoja he käyttävät? Kerrotko vähän tarkemmin tästä?

PIENYRITYKSEN MARKKINOINNIN TAVOITTEET

- Millaisia tavoitteita yritykset asettavat usein markkinoinnilleen?
- Miten pienyritykset asettavat tavoitteita markkinoinnilleen?
- Millaisia pienyritysten markkinoinnin tavoitteet ovat?
- Millaisia asioita usein liittyy pienyritysten markkinoinnin tavoitteiden asettamiseen?

MARKKINOINNIN PARHAAT ONNISTUMISTEKIJÄT

- Mitkä markkinoinnin keinot ovat tuottaneet mielestänne parhaita onnistumisia pienyrityksille?
- Mikä on mielestänne pienyritykselle paras keino markkinoida itseään? Kerrotko tarkemmin tästä?
- Miksi yritys mielestänne onnistuu markkinoinnin toteutuksessa?

- Mitä voisitte suositella pienyrityksille markkinoinnissa?
- Mitkä ovat parhaat oppisi markkinoinnissa omien kokemustesi perusteella? Mihin perustat oman arviosi tästä?
- Mikä olisi paras neuvosi pienyrityksen markkinoinnista vastaavalle henkilölle?

MARKKINOINNISSA EPÄONNISTUMINEN

- Mitkä keinot eivät välttämättä ole paras valinta pienyrityksen markkinointiin?
- Miksi pienyritys voi epäonnistua markkinoinnissaan?
- Mitkä keinot eivät toimi pienyrityksen markkinoinnissa?
- Onko olemassa joku keino, joka ei mielestänne ehdottomasti toimi pienyrityksen markkinoinnissa?

MARKKINOINNIN TOTEUTUKSEN ARVIOINTI JA TAVOITTEIDEN SAAVUTTAMINEN

- Miten yritykset arvioivat onnistumistaan markkinoinnin toteutuksessa?
- Ovatko ne seuranneet esim. myyntilukujen kasvua tai yhteydenottojen määrää?
- Onko yrityksillä yleensä jotain mittareita käytössään?

PIENYRITYKSEN RESURSSIEN KÄYTTÖ MARKKINOINNISSA

- Miten yritykset ovat pyrkineet ratkaisemaan mahdollisen resurssipulan yrityksen markkinoinnissa? Tarkoitan tällä esimerkiksi aikapulaa, rahapulaa ja sitä, että yrityksestä ei aina löydy markkinoinnin asiantuntijoita, eli osaamispulaa? Miten yritykset ovat tulleet näiden asioiden kanssa toimeen? Ovatko ne teidän kokemusten mukaan pyrkineet ratkaisemaan ne jotenkin?
- Ovatko yritykset yhdistäneet resurssiaan ja tehneet markkinointia yhteistyössä muiden yritysten tai yhteistyökumppaneiden kanssa?
- Kenen kanssa yritykset ovat tehneet markkinoinnissa yhteistyötä?
- Kuinka tiivistä yhteistyö on ollut? Onko se tuonut lisäarvoa? Onko se ollut kannattavaa?

VAIHTOEHTOISET KEINOT JA LUOVUUS MARKKINOINNISSA

- Onko pienyritysten markkinointi käytännössä luovaa omasta mielestänne? Miksi? Kerrotteko tästä lisää?
- Ovatko yritykset käyttäneet yrityksenne markkinoinnissa jotain erilaisia ja hieman poikkeavia keinoja? Esimerkiksi tehneet lehdistötiedotteita tai perustaneet nettikyselyitä internetiin jonkun asian selvittämiseksi?
- Oletteko saaneet mahdollisesti ns. ilmaista näkyvyyttä?
- Mitkä ovat parhaat oppinne näiden tapojen käytössä?
- Mitä mieltä olette näistä keinoista?

LIITE 2 Yrityksen avainhenkilöiden teemahaastattelurunko

- Haastateltavan yritys
- Haastateltavan nimi
- Asema yrityksessä

- Kertoisitko lyhyesti yrityksesi toiminnasta ja sen kehityksestä viime vuosina?
- Milloin yrityksenne on perustettu?
- Kuinka monta henkeä yrityksenne tällä hetkellä työllistää?

- Mikä on roolisi nykyisen yrityksen markkinoinnissa?
- Onko sinulla aikaisempaa kokemusta markkinoinnin tehtävistä? Kertoisitko lyhyesti niistä?
- Mitä markkinointi sinun mielestäsi on? Miten kuvailisit markkinoinnin käsitteen?

MITEN TOTEUTATTE YRITYKSESSÄNNE MARKKINOINTIA?

- Millä keinoin ja tavoin olette toteuttaneet yrityksenne markkinointia viime vuosina? Mitä keinoja olette käyttäneet?
- Kerrotko vähän tarkemmin tästä teidän yrityksen markkinoinnista?

MITÄ MARKKINOINNIN TAVOITTEITA TEIDÄN YRITYKSELLÄ ON?

- Millaisia tavoitteita teidän yrityksen markkinoinnilla on?
- Mitkä ovat teidän yrityksen markkinoinnin keskeiset tavoitteet?
- Mitä tavoitteita haluatte saavuttaa markkinoinnissa?
- Mikä on tärkein tavoite yrityksenne markkinoinnissa?
- Mitä haluatte saada aikaan markkinoinnilla teidän yrityksessä?
- Mitä tavoittelette markkinoinnilla teidän yrityksessä?

MITKÄ MARKKINOINNIN KEINOT OVAT TUOTTANEET PARHAITA ONNISTUMISIA?

- Mitkä markkinoinnin keinot ovat tuottaneet mielestänne parhaita onnistumisia?
- Mikä on ollut mielestäsi tähän mennessä paras keino markkinoida yritystänne?
- Kerrotko tarkemmin asiayhteydestä, jossa käytitte tätä keinoa onnistuneesti?
- Kuvailkaa tämän mainitsemanne onnistuneen markkinointikeinon toteutustanne. Miten se eteni käytännössä? Mitä teitte ensin ja mitä sitten seurasi?
- Mitä voisitte suositella myös muille yrityksille?
- Mitkä ovat parhaat oppisi markkinoinnissa omien kokemustesi perusteella? Mihin perustat oman arviosi tästä?
- Onko olemassa joku keino, jota olette kokeilleet ja joka ei ehdottomasti ole toiminut?
- Mikä ei mielestäsi ehdottomasti toimi yrityksenne markkinoinnissa?

MITEN ARVIOITTE ONNISTUMISTA MARKKINOINNIN TOTEUTUKSESSA?

- Miten olette itse arvioineet oman markkinoinnin toteutumisen onnistumista? Oletteko seuranneet esim. onko myyntilukunne kasvanut tai onko teille tullut enemmän yhteydenottoja? Onko teillä jotain mittareita käytössänne
- Millaisia mittareita teillä on käytössänne?
- Miten seuraatte markkinoinnin tavoitteiden täyttymistä?
- Kerroitte aikaisemmin onnistuneista markkinoinnin keinoista. Miten arvioitte tätä onnistumista?

VAIHTOEHTOISET KEINOT JA LUOVUUS MARKKINOINNISSA

- Onko yrityksenne markkinointi luovaa omasta mielestänne? Miksi? Kerrotteko tästä lisää?
- Oletteko käyttäneet yrityksenne markkinoinnissa jotain erilaisia ja hieman poikkeavia keinoja? Esimerkiksi tehneet lehdistötiedotteita tai perustaneet nettikyselyitä internettiin jonkun asian selvittämiseksi? Oletteko saaneet mahdollisesti ns. ilmaista näkyvyyttä?
- Mitkä ovat parhaat oppinne näiden tapojen käytössä?
- Mitä mieltä olette näistä keinoista?