



Pohjoiskarjalaisten pk-yritysten markkinointiosaaminen ja koulutustarpeet



Henna Kokkonen

Helen Reijonen



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

Henna Kokkonen & Helen Reijonen

**Pohjoiskarjalaisten pk-yritysten markkinointiosaaminen ja
koulutustarpeet**

Markos-hankkeen tavoitteena on vahvistaa pohjoiskarjalaisten pk-yritysten markkinointiosaamista koulutusten avulla. Suunnittelua varten kysyttiin alueen yrityksiltä, millaista koulutusta he tarvitsevat. Tässä raportissa käydään läpi tämän kyselyn tuloksia. Vastausten perusteella suunniteltiin koulutuskokonaisuudet, jotka järjestetään vuosina 2011 ja 2012. Niissä markkinoinnin asiantuntijat lähestyvät eri aihealueita käytännönläheisesti pk-yritysten näkökulmasta. Koulutukset on tarkoitettu pohjoiskarjalaisille pk-yrityksille, jotka haluavat vahvistaa markkinointiosaamistaan ja sitä kautta toimintaansa markkinoilla.

Hankkeessa toimivat yhteistyössä Itä-Suomen yliopisto, Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu ja JOSEK Oy. Pohjois-Karjalan ELY-keskus myönsi hankkeelle ESR-rahoitusta.

Tarkempia tietoja hankkeesta ja sen koulutuksista saa osoitteessa www.uef.fi/markos

SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ	1
TAUSTATIETOA MARKOS-HANKKEESTA	3
KYSELYN TOTEUTTAMINEN	3
VASTAAJIEN TAUSTATIETOJA	4
KOULUTUSTARPEET	12
STRATEGISET ORIENTAATIOT	24
Markkinaorientaatio	25
Asiakassuhdeorientaatio	29
Yrittäjyysorientaatio	32
Innovaatio-orientaatio	35
Oppimisorientaatio	37
Brändiorientaatio ja brändin vahvuus	39
POHDINTAA	43
LÄHTEET	44
LIITE 1: Summamuuttujat	47
LIITE 2: Orientaatioiden vertailua eri yritysryhmien kesken	50

TIIVISTELMÄ

MARKOS-hankkeen tavoitteena on koulutusten avulla vahvistaa pohjoiskarjalaisten pk-yritysten markkinointiosaamista. Suunnittelua varten tehtiin syksyllä 2010 koulutustarvekysely. Maakunnan pk-yrityksiltä kysyttiin koulutusjärjestelyihin liittyviä asioita ja samalla selvitettiin markkinoinnin osa-alueita, joiden kehittämiseen on eniten tarvetta.

Suurin osa kyselyyn vastanneista edusti mikro- ja pienyrityksiä niin työntekijämäärän kuin vuotuisen liikevaihdonkin suhteen. Kuitenkin yli puolella yrityksistä liikevaihto ja kysyntä olivat kasvaneet 2000-luvulla ja hieman vajaa puolet ilmoitti olevansa kasvuhakuisia.

Koulutusjärjestelyjä koskevat tulokset osoittivat, että vastaajat osallistuisivat mieluiten lyhytkestoiseen arkipäivisin järjestettävään koulutukseen. Tietoa koulutuksista haluttiin sähköisesti sähköpostin ja Internetin kautta. Koulutusten pitopaikkana Joensuu sai

eniten kannatusta. Koulutusmenetelmistä tehokkaimpina pidettiin käytännönläheisiä menetelmiä kuten omaan yritykseen liittyviä projekti- ja harjoitustöitä, benchmarkingia ja casetapausten käsittelyä. Vajaalla kolmanneksella ei ollut aikaisempaa markkinointikoulutusta lainkaan ja kysyttäessä vastaajien osallistumishalukkuutta 86 % ilmoitti haluavansa osallistua mahdollisesti tai todennäköisesti markkinointikoulutukseen.

Vastaajia pyydettiin arvioimaan omaa osaamistaan eri markkinointitoiminnoissa. Samalla heitä pyydettiin arvioimaan, miten tärkeänä he pitävät näiden toimintojen kehittämistä. Parhaiten hallituiksi osa-alueiksi vastaajat näkivät asiakaspalvelun,

Koulutusjärjestelyt

- lyhytkestoinen koulutus
- arkipäivisin
- tietoa sähköisesti
- käytännönläheiset menetelmät

Tärkeimpiä kehittämiskohteita

- markkinoinnin johtaminen
- asiakaspalvelu
- palveluiden ja tuotteiden laatu
- asiakassuhteiden hoito

palveluiden ja tuotteiden laadun sekä asiakassuhteiden luomisen ja ylläpitämisen. Samoja asioita pidettiin silti myös tärkeimpinä kehittämiskohteina. Heikoimmaksi osaamisen vastaajat arvioivat kansainvälisessä markkinoinnissa ja markkinointitoimenpiteiden seurannassa. Kansainvälinen markkinointi nähtiin myös vähiten tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi. Muut vähemmän tärkeät kehittämisalueet liittyivät myynninedistämiseen, markkinointitutkimukseen ja segmentointiin. Kun osaamista ja kehittämiskohteita tarkastellaan yhdessä tärkeys-suoriutumisen-analyysin avulla, erityisesti markkinoinnin johtamiseen liittyvät asiat nousevat esille osaamisen pullonkauloina. Osaaminen nähtiin tällä alueella keskimääräistä heikompana ja kehittäminen puolestaan keskimääräistä tärkeämpänä. Analyysi osoitti lisäksi, että vastaajat kokivat kehittämisen tarvetta kaikilla kysytyillä markkinoinnin osa-alueilla.

Erilaisten strategisten orientaatioiden on aiemmissa tutkimuksissa todettu parantavan yritysten suorituskykyä. Siksi kyselyssä selvitettiin myös pohjoiskarjalaisten pk-yritysten tasoa markkinaorientaation, asiakassuhdeorientaation, yrittäjyysorientaation, innovaatio-orientaation sekä oppimisorientaation suhteen. Yleisesti ottaen nämä orientaatiot olivat vastaajayrityksissä keski- tai sitä korkeampaa tasoa. Kaikkein eniten yritykset näyttivät suuntautuvan asiakassuhteisiin ja oppimiseen. Vastausten perusteella yrityksillä ei välttämättä kuitenkaan ollut riittävästi resursseja markkinatiedon keräämiseen ja hyödyntämiseen, asiakassuhteiden luomiseen ja ylläpitämiseen tai brändin kehittämiseen.

Kyselyn tulokset osoittavat, että markkinointikoulutuksille on tarvetta. Laajempina teemakokonaisuuksina nousivat esille markkinoinnin johtaminen, markkinatiedon hyödyntäminen, asiakassuhteiden hoitaminen, kokonaisvaltainen markkinointiviestintä, brändiin liittyvät kysymykset, tuotteiden ja palveluiden kehittäminen sekä asiakaspalvelu ja myynti.

Esiin nousseita koulutusteemoja

- *markkinoinnin johtaminen*
- *markkinatiedon hyödyntäminen*
- *asiakassuhteiden hoitaminen*
 - *markkinointiviestintä*
 - *brändi*
- *tarjoaman kehittäminen*
- *asiakaspalvelu ja myynti*

TAUSTATIETOA MARKOS-HANKKEESTA

Itä-Suomen yliopiston Kauppatieteiden laitoksella käynnistyi syksyllä 2010 pohjoiskarjalaisten pienten ja keskisuurten yritysten markkinointiosaamisen kehittämiseen tähtäävä MARKOS-hanke. Hankkeessa suunnitellaan ja toteutetaan tutkimustietoon pohjautuvia, osittain toimialakohtaisesti räätälöityjä koulutustilaisuuksia alueen pk-yrityksille. Tavoitteena on näiden yritysten johdon ja henkilöstön markkinointiosaamisen ja -valmiuksien vahvistaminen. Näin pyritään turvaamaan alueen pk-yritysten kilpailukykyä ja edellytyksiä työllisyyden ja osaamisen kehittämiseen kiristyvässä kansallisessa ja globaalissa markkinatilanteessa.

MARKOS on jatkoa keväällä 2009 toteutetulle hankkeelle, jossa selvitettiin pohjoiskarjalaisten pk-yritysten markkinointiosaamisen tasoa. Selvityksen tulokset osoittivat, että pk-yritysten markkinointiosaamisessa on puutteita. Ne eivät esimerkiksi kerää aktiivisesti ja järjestelmällisesti tietoa asiakkaistaan tai kilpailijoistaan. Laadukas markkinatieto on kuitenkin välttämätöntä, kun luodaan ylivoimaista arvoa asiakkaille ja sitä kautta kestävää kilpailuetua.

MARKOS-hankkeen kohderyhmänä ovat pohjoiskarjalaiset pk-yritykset. Kyseinen yrityskanta koostuu pääosin mikro- ja pienyrityksistä. Esiselvitys osoitti markkinointiosaamisen olevan heikkoa erityisesti kaikkein pienimmissä yrityksissä. Talouden laskusuhdanne ja globaalit markkinat koettelevat tätä yritysjoukkoa kaikkein vakavimmin. Hankkeen tavoitteena onkin vahvistaa erityisesti mikro- ja pienyritysten iskukykyä talouden laskusuhdanteen jälkeen avautuvilla markkinoilla.

Hankkeessa toteutettiin vuonna 2010 tarkentava selvitys pohjoiskarjalaisten pk-yritysten markkinointiosaamisen tasosta, puutteista ja niiden syistä. Tässä raportissa kerrotaan tämän kyselyn tuloksista. Niiden perusteella suunnitellaan markkinointiosaamisen kehittämiseen tähtäävät koulutuskokonaisuudet, jotka toteutetaan vuosina 2011 ja 2012.

KYSELYN TOTEUTTAMINEN

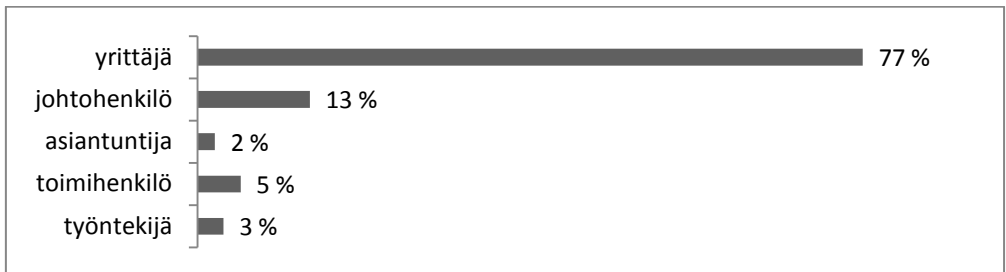
Kysely toteutettiin syksyllä 2010 sähköisenä kyselynä. Yhteystietojen lähteenä käytettiin Joensuun seudun kehittämissyhtiö JOSEK Oy:n yritysrekisteriä. Tästä rekisteristä valittiin yritykset, jotka 1) toimivat Pohjois-Karjalan alueella, 2)

työllistivät alle 250 henkilöä, 3) olivat voittoa tavoittelevia yrityksiä ja 4) olivat ilmoittaneet rekisteriin sähköpostiosoitteensa.

Kysely lähetettiin 3784 yritykselle ja vastauksia saatiin yhteensä 286. Kolme vastaajista ei kuitenkaan kuulunut kohderyhmään, joten lopullinen vastausmäärä oli 283. Kyselyn vastausprosentti oli näin ollen 7,5 %.

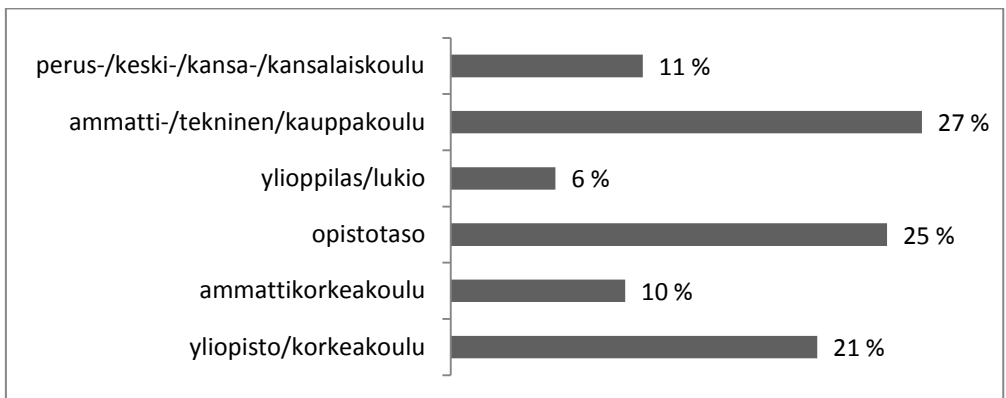
VASTAAJIEN TAUSTATIETOJA

Kyselyyn vastanneista suurin osa (77 %) toimii yrittäjänä (ks. Kuvio 1). Seuraavaksi eniten kyselyyn vastanneista oli johtohenkilöitä (13 %) ja toimihenkilöitä (5 %). Muutama prosentti vastaajista on työntekijöitä (3 %) tai asiantuntijoita (2 %).



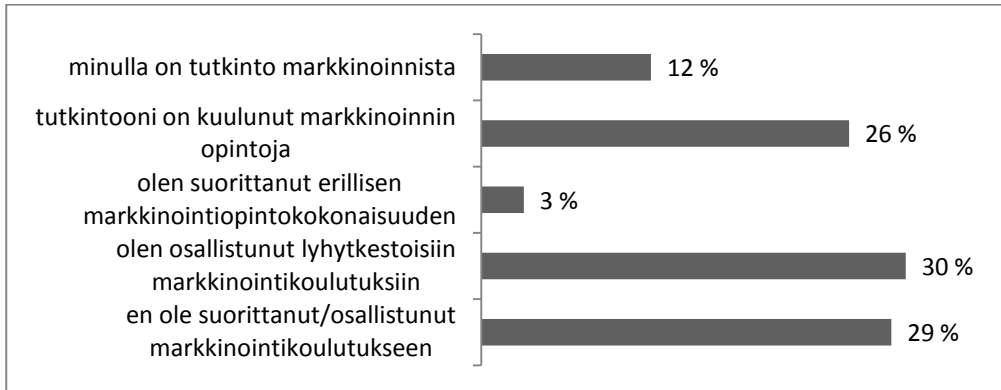
Kuvio 1: Vastaajan asema yrityksessä (n= 283)

Suurimmalla osalla vastaajista oli tutkinto ammatti-, teknisestä tai kauppakoulusta (27 %), opistotasolta (25 %) tai yliopistosta/korkeakoulusta (21 %). Tarkemmat tiedot vastaajien koulutuksesta näkyvät Kuviossa 2.



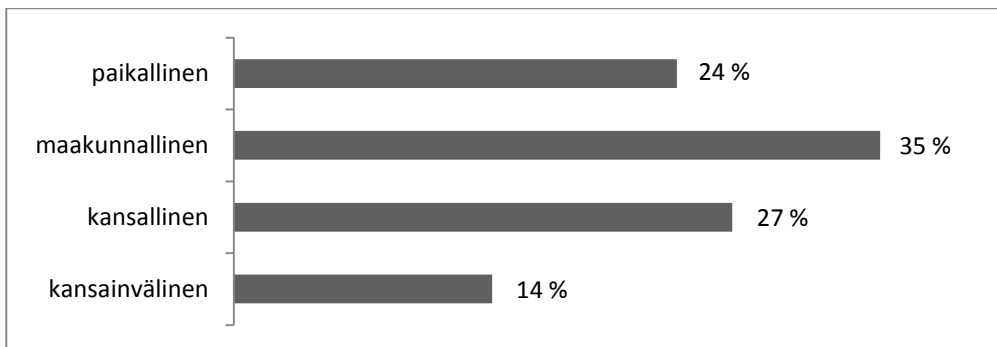
Kuvio 2: Vastaajan koulutus (korkein tutkinto) (n=282)

Kyselyssä vastaajilta tiedusteltiin myös heidän markkinointikoulutustaan (ks. Kuvio 3). Noin kolmasosa vastaajista oli osallistunut lyhytkestoiseen markkinointikoulutukseen (30 %), mutta melkein yhtä monella ei ollut lainkaan markkinointikoulutusta (29 %). Osalla vastaajista markkinointi oli kuulunut osaksi heidän suorittamaansa tutkintoa (26 %). Reilulla 10 prosentilla oli tutkinto markkinoinnista, mutta vain muutama oli suorittanut erillisen markkinointiopintokokonaisuuden (3 %).



Kuvio 3: Vastaajan markkinointikoulutus (n=271)

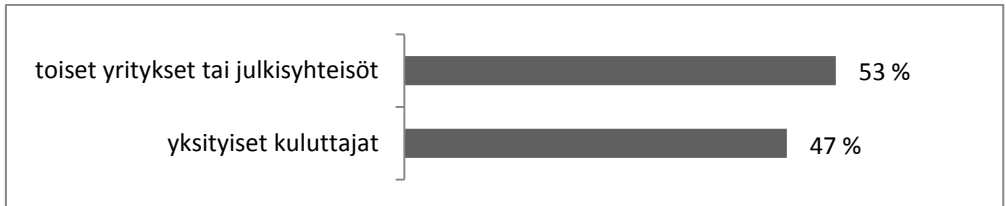
Suurin osa kyselyssä edustetuista yrityksistä toimi Suomen rajojen sisäpuolella (ks. Kuvio 4). Reilulla kolmanneksella markkina-alue oli maakunnallinen (35 %), vajaalla kolmanneksella kansallinen (27 %) ja neljänneksellä paikallinen (24 %). Markkina-alueensa kansainväliseksi ilmoitti 14 % vastaajista.



Kuvio 4: Yrityksen markkina-alue (n=267)

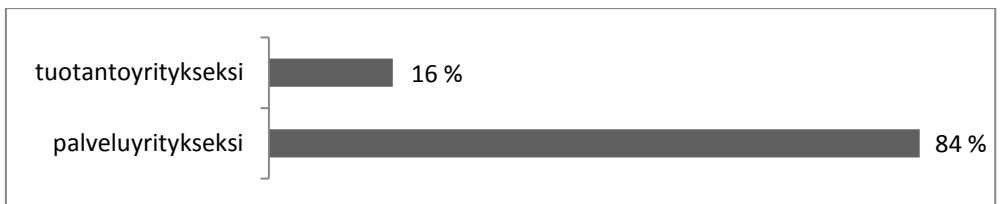
Kyselyssä tiedusteltiin vastaajilta myös sitä, ovatko heidän yrityksensä asiakkaita enimmäkseen toiset yritykset tai julkisyhteisöt vai yksityiset

kuluttajat. Tämän suhteen vastaukset jakautuivat lähes tasan niin, että 53 % vastanneista ilmoitti asiakkaikseen toiset yritykset tai julkisyhteisöt ja 47 % vastanneista kertoi palvelevansa yksityisiä kuluttajia (ks. Kuvio 5).



Kuvio 5: Vastaajayrityksen asiakkaat (n= 283)

Enemmistö vastaajista luokitteli yrityksensä palveluyritykseksi (84 %). Vain 16 % vastaajista määritteli yrityksensä tuotantoyritykseksi (ks. Kuvio 6).



Kuvio 6: Tuotanto- vai palveluyritys (n=283)

Kyselyssä kysyttiin yritysten päätoimialaa TOL 2008 –luokituksen mukaisesti, jossa toimialat on jaettu 20 luokkaan. Kyselyyn vastanneiden toimialoista yleisin oli muu palvelutoiminta (25 %) (ks. Taulukko 1). Noin 10 prosentilla edustettuina olivat teollisuus, rakentaminen sekä majoitus- ja ravitsemustoiminta. Kukaan vastaajista ei ilmoittanut yrityksensä toimivan seuraavilla toimialoilla: kaivostoiminta ja louhinta, julkinen hallinto ja maanpuolustus, kotitalouksien toiminta työnantajina sekä kansainvälisten organisaatioiden ja toimielinten toiminta.

Päätoimiala		
	Lukumäärä	Prosenttia
Maatalous, metsätalous ja kalatalous	8	3
Teollisuus	29	10
Sähkö-, kaasu- ja lämpöhuolto, jäähdytysliiketoiminta	5	2
Vesihuolto, viemäri- ja jätevesihuolto, jätehuolto ja muu ympäristön puhtaanapito	2	1
Rakentaminen	26	9
Tukku- ja vähittäiskauppa; moottoriajoneuvojen ja moottoripyörien korjaus	20	7
Kuljetus ja varastointi	6	2
Majoitus- ja ravitsemistoiminta	26	9
Informaatio ja viestintä	19	7
Rahoitus- ja vakuutustoiminta	5	2
Kiinteistöalan toiminta	7	3
Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta	10	4
Hallinto- ja tukipalvelutoiminta	6	2
Koulutus	7	3
Terveys- ja sosiaalipalvelut	21	8
Taiteet, viihde ja virkistys	13	5
Muu palvelutoiminta	70	25

Taulukko 1: Päätoimiala (n=280)

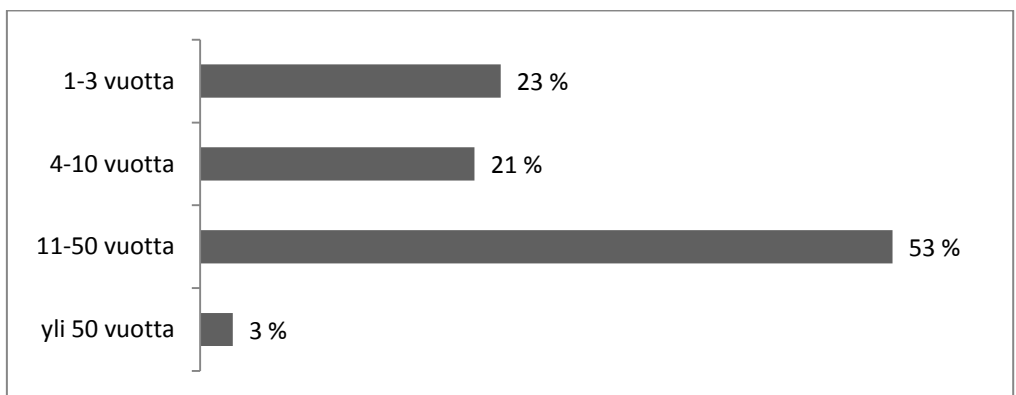
Jatkossa tapahtuvan analysoinnin helpottamiseksi toimialat yhdistettiin seitsemään luokkaan. Ne toimialat, joita yksikään kyselyyn vastannut yritys ei maininnut harjoittavansa, jätettiin tässä luokittelussa kokonaan pois. Jatkossa tässä raportissa käytetään seuraavaa luokittelua (suluissa vastaajien osuus ko. luokassa):

- **Alkutuotanto:** maa-, metsä- ja kalatalous (3 %)
- **Vapaa-ajan liiketoiminta:** majoitus- ja ravitsemistoiminta + taiteet, viihde ja virkistys (14 %)
- **Teollisuus:** teollisuus + sähkö-, kaasu- ja lämpöhuolto, jäähdytysliiketoiminta (12 %)
- **Rakentaminen:** vesihuolto, viemäri- ja jätevesihuolto, jätehuolto ja muu ympäristön puhtaanapito + rakentaminen (10 %)

- **Tukku- ja vähittäiskauppa:** tukku- ja vähittäiskauppa; moottoriajoneuvojen ja moottoripyörien korjaus + kuljetus ja varastointi (9 %)
- **KIBS (knowledge intensive business services= osaamisintensiiviset liike-elämän palvelut):** informaatio ja viestintä + rahoitus- ja vakuutustoiminta + kiinteistöalan toiminta + ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta + hallinto- ja tukipalvelutoiminta + koulutus (19 %)
- **Kuluttajapalvelut:** terveys- ja sosiaalipalvelut + muu palvelutoiminta (33 %)

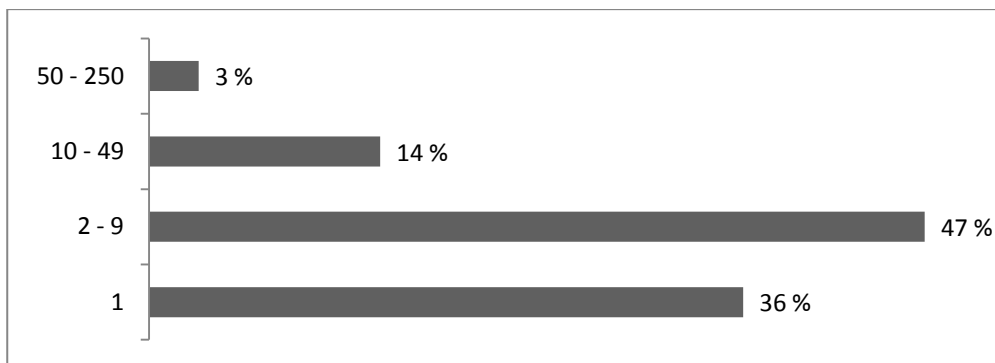
Tämän luokituksen mukaan kyselyssä eniten edustettuna olivat kuluttajapalvelut (33 %), osaamisintensiiviset liike-elämän palvelut (19 %) ja vapaa-ajan liiketoiminta (14 %).

Vastaajilta kysyttiin avoimena kysymyksenä heidän yrityksensä perustamisvuotta. Nämä vastaukset luokiteltiin siten, että yritykset jaettiin ikänsä perusteella neljään luokkaan: 1-3 vuotta toimineisiin (23 %), 4-10 vuotta toimineisiin (21 %), 11-50 vuotta toimineisiin (53 %) ja yli 50 vuotta toimineisiin (3 %) (ks. Kuvio 7).



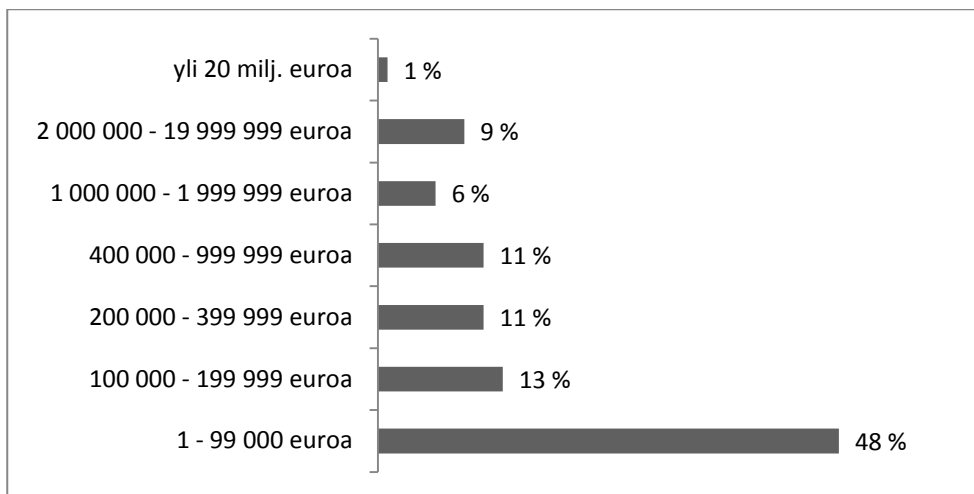
Kuvio 7: Yrityksen ikä (n=280)

Yritysten henkilöstömäärää tiedusteltiin myös avoimella kysymyksellä. Vastaukset luokiteltiin neljään luokkaan: yhden henkilön yritykset (36 %), 2-9 henkilöä työllistävät yritykset (47 %), 10-49 henkilöä työllistävät (14 %) ja 50-250 henkilöä työllistävät (3 %) (ks. Kuvio 8).



Kuvio 8: Yrityksen henkilöstömäärä (n= 283)

Yritysten vuotuista liikevaihtoa kysyttäessä vaihtoehtoina oli seitsemän eri luokkaa. Vastaajista 48 % ilmoitti, että heidän vuotuinen liikevaihtonsa on alle 100 000 euroa. Tarkemmat tiedot liikevaihdon jakaantumisesta löytyvät Kuviosta 9.

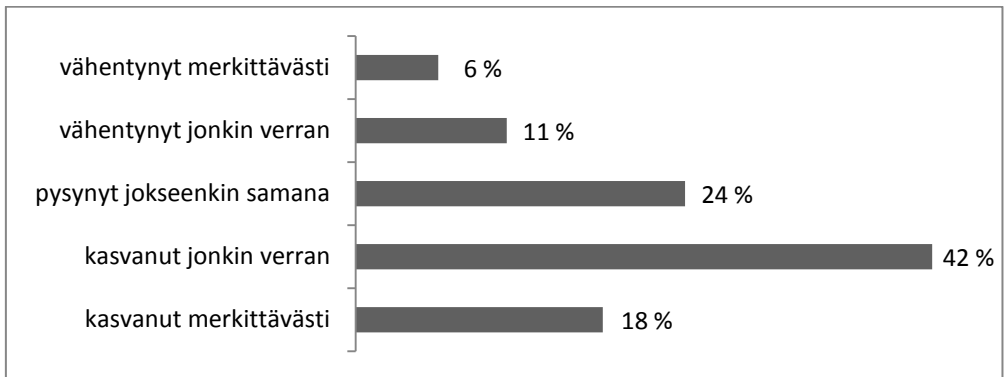


Kuvio 9: Yrityksen vuotuinen liikevaihto (n= 283)

Liikevaihdosta muodostettiin kolme luokkaa, joiden mukaan liikevaihtoa analysoidaan myöhemmin tässä raportissa. Luokat ovat 1-99 999 euroa (48 %), 100 000 – 1 999 999 euroa (41 %) ja yli 2 000 000 euroa (11 %).

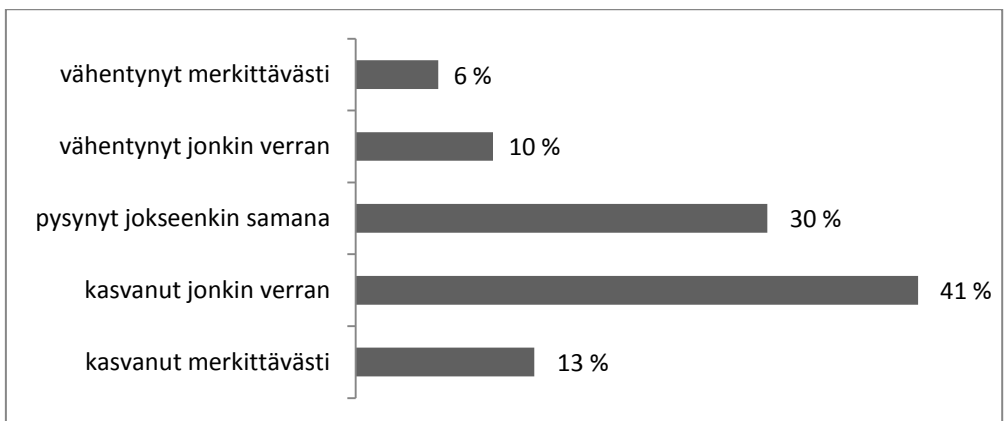
Yritysten liikevaihto oli kehittynyt 2000-luvulla siten, että 17 % vastanneista ilmoitti sen vähentyneen merkittävästi tai jonkin verran. Jokseenkin samana

liikevaihto oli pysynyt 24 %:lla vastanneista. 60 % vastaajista ilmoitti liikevaihtonsa kasvaneen jonkin verran tai merkittävästi (ks. Kuvio 10).



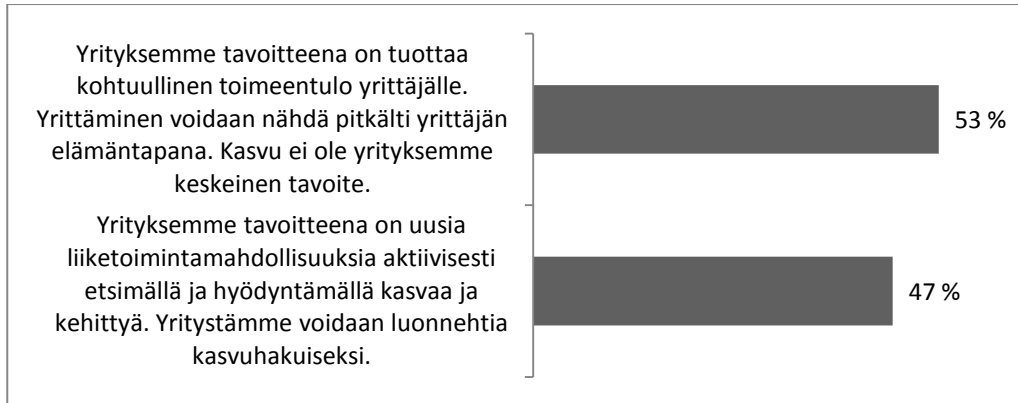
Kuvio 10: Liikevaihdon muuttuminen 2000-luvulla (n=283)

Kyselyyn vastanneiden yritysten päätuotteiden markkinat (kysyntä) olivat vastaajien mukaan kehittyneet 2000-luvulla siten, että 54 % vastaajista näki, että ne ovat kasvaneet jonkin verran tai merkittävästi. 30 % totesi markkinoiden pysyneen jokseenkin samana. 16 % vastaajista arvioi kysynnän vähentyneen jonkin verran tai merkittävästi (ks. Kuvio 11).

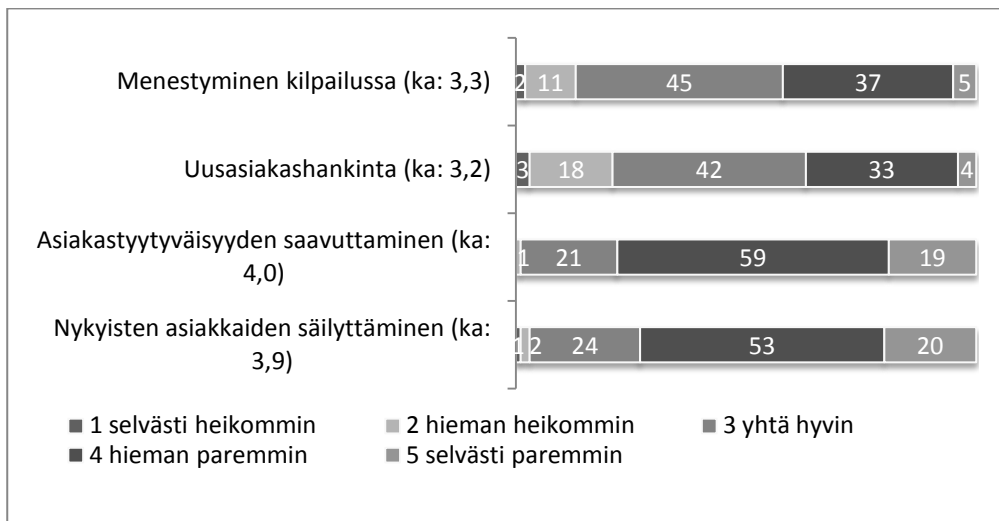


Kuvio 11: Yrityksen päätuotteiden markkinoiden (kysynnän) kehittyminen 2000-luvulla (n=283)

Yrityksen tavoitteita kasvun suhteen selvitettiin kahden eri vaihtoehdon kautta (ks. Kuvio 12). Vastaajista 53 % oli sitä mieltä, että yrittäminen voidaan nähdä yrittäjän elämäntapana eikä kasvu ole yrityksen keskeinen tavoite. 47 % kyselyssä edustettuina olleista yrityksistä voitiin luonnehtia kasvuhakuisiksi.



Kuvio 12: Yritysten kasvuhakuisuus (n=283)

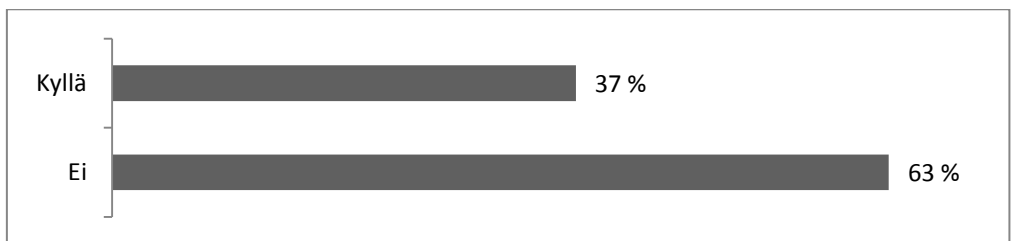


Kuvio 13: Yrityksen toiminta verrattuna kilpailijoihin (n=283)

Vastaajia pyydettiin vertaamaan oman yrityksen toimintaa kilpailijoihin menestymisen, uusasiakashankinnan, asiakastyytyväisyyden ja asiakkaiden säilyttämisen suhteen (ks. Kuvio 13). Keskiarvojen mukaan tarkasteltuna yritykset arvioivat pärjäävänsä jokaisella näistä osa-alueista joko yhtä hyvin tai hieman paremmin kuin kilpailijansa. Yritykset ajattelivat suoriutuvansa

kilpailijoitaan hieman paremmin asiakastyytyvyyden (ka: 4,0) ja asiakkaiden säilyttämisen (ka: 3,9) saralla.

Lisäksi vastaajia pyydettiin kertomaan, osallistuuko yrityksen toimintaan ja johtamiseen kiinteästi ja merkittäväällä panoksella useampi kuin yksi yrityksen omistaja mikäli yrityksellä on useampia omistajia. Vastaajista 63 % vastasi tähän kysymykseen kieltävästi ja 37 % myöntävästi (ks. Kuvio 14).

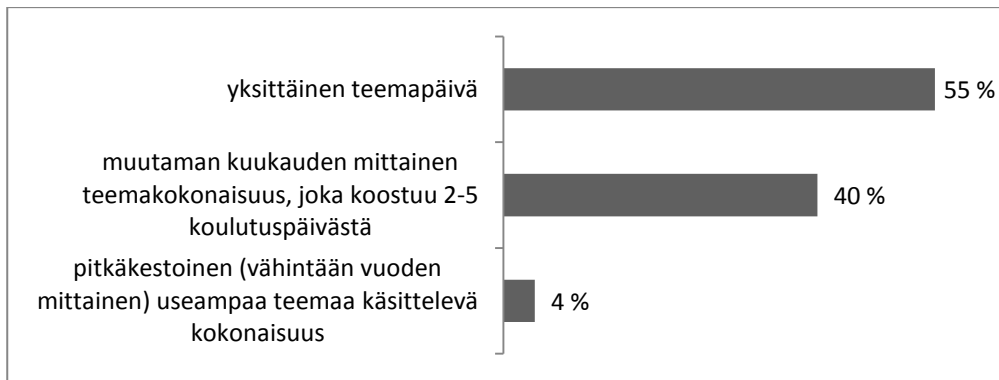


Kuvio 14: Osallistuuko yrityksen toimintaan merkittäväällä panoksella useampi kuin yksi yrityksen omistaja (n=238)

KOULUTUSTARPEET

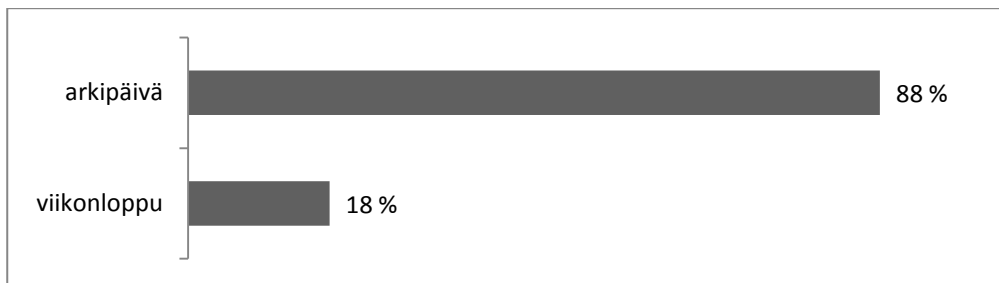
Kyselyn tarkoituksena oli tuottaa tietoa hankkeessa toteutettavien koulutusten suunnittelua varten. Näin ollen siinä kysyttiin vastaajien näkemyksiä sopivista koulusteemoista ja koulutuskäytännöistä.

Kysyttäessä sopivimmasta koulutuksen kestosta eniten kannatusta (55 %) sai yksittäinen teema(koulutus)päivä (ks. Kuvio 15). Myös hieman pidempi eli muutaman kuukauden mittainen teemakokonaisuus, joka koostuu 2-5 koulutuspäivästä, sai kannatusta (40 %). Sen sijaan pitkäkestoinen ja useampaa teemaa käsittelevä kokonaisuus ei ollut kovin suosittu (4 %).



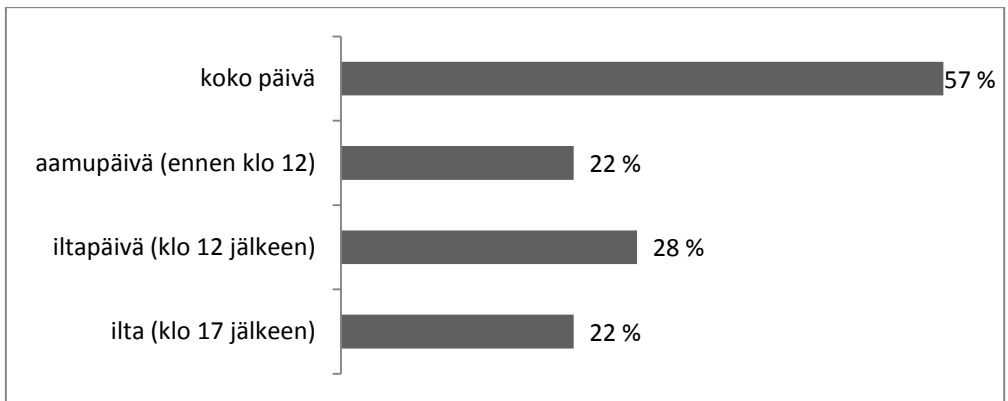
Kuvio 15: Koulutuksen kesto (n= 275)

Kyselyssä tiedusteltiin vastaajilta myös sitä, milloin he olisivat valmiita koulutukseen osallistumaan. Tässä kysymyksessä vastaajat saivat valita useamman vaihtoehdon. 88 % vastaajista voisi osallistua arkipäivänä järjestettävään koulutukseen ja 18 % viikonloppuna järjestettävään koulutukseen (ks. Kuvio 16).



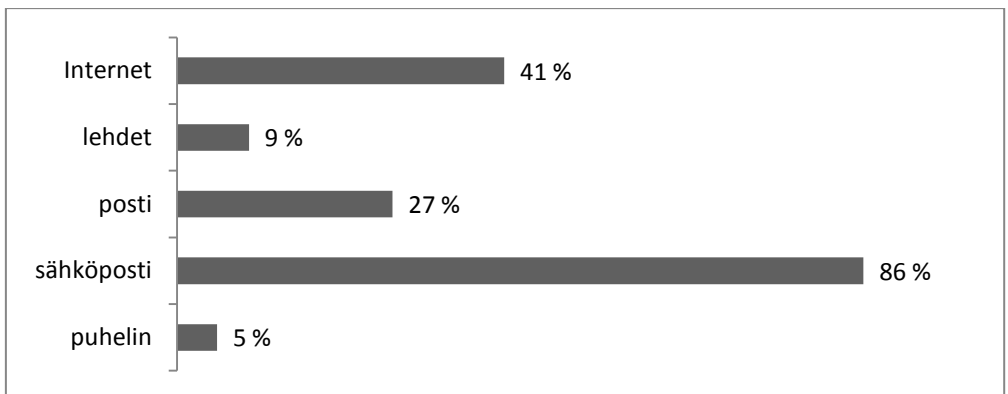
Kuvio 16: Koulutuksen järjestämisaika (n=283)

Edelleen vastaajilta tiedusteltiin sitä, mihin vuorokauden aikaan toteutettavaan koulutukseen he osallistuisivat. Myös tässä kysymyksessä vastaajat saivat valita useamman vaihtoehdon. 57 % vastaajista oli sitä mieltä, että he voisivat osallistua koko päivän kestäväseen koulutukseen ja 28 % iltapäivällä olevaan koulutukseen (ks. Kuvio 17). 22 % vastaajista olisi valmis tulemaan illalla ja 22 % aamupäivällä järjestettävään koulutukseen.



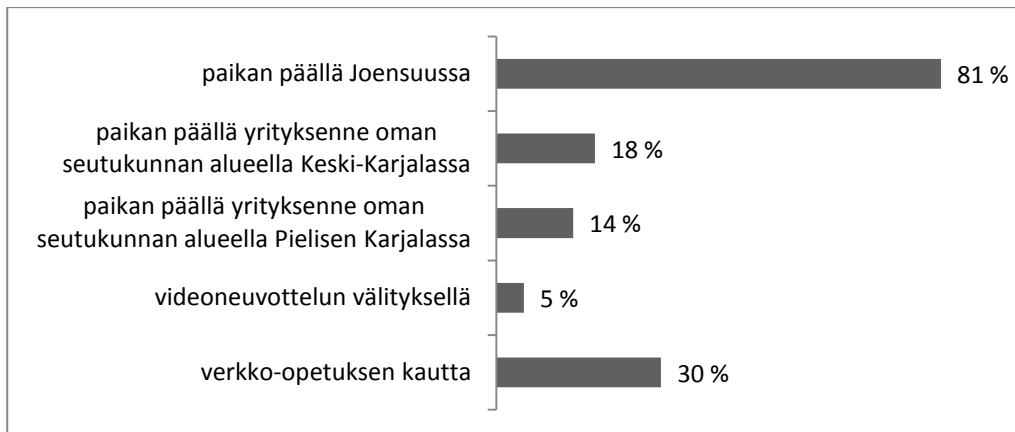
Kuvio 17: Koulutuksen järjestämisaika (n=283)

Tiedusteltaessa sitä, mitä kautta yrityksessä haluttaisiin saada tietoa koulutuksista, vastaajat saivat valita useita vaihtoehtoja. Ylivoimaisesti suosituin keino oli sähköposti, jonka valitsi 86 % vastaajista. Toiseksi eniten kannatusta sai Internet (41 %) ja kolmanneksi eniten perinteinen posti (27 %). Lehtien tai puhelimen kautta tietoa koulutuksista halusi alle 10 % vastaajista (ks. Kuvio 18).



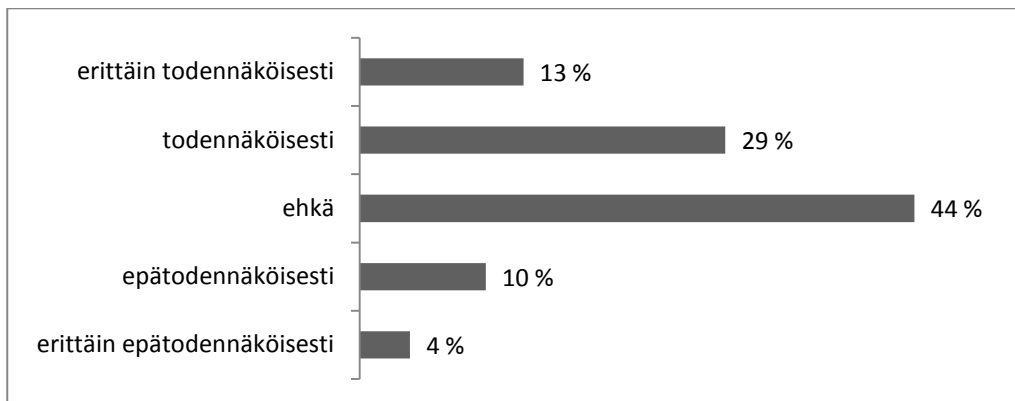
Kuvio 18: Tiedotusväline (n=283)

Kyselyssä oltiin kiinnostuneita myös siitä, missä vastaajat haluavat osallistua koulutukseen. Vastaajat saivat valita useita vaihtoehtoja. Suurin osa vastaajista (81 %) voisi osallistua koulutukseen Joensuussa. Verkko-opetuksen kautta koulutukseen haluaisi osallistua 30 %, Keski-Karjalan alueella 18 % ja Pielisen Karjalan alueella 14 %. Videoneuvottelun välityksellä koulutukseen osallistuisi 5 % vastaajista (ks. Kuvio 19).

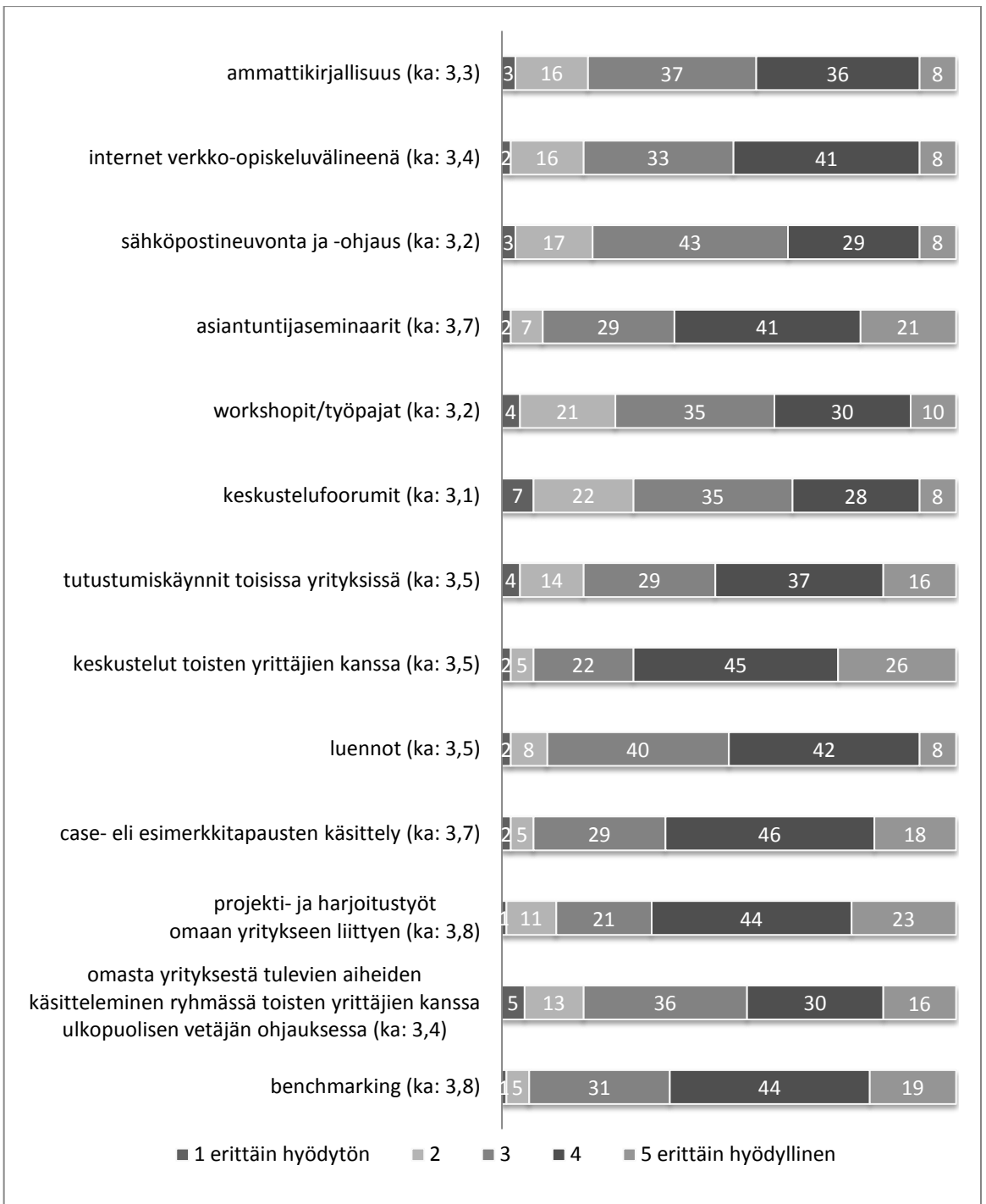


Kuvio 19: Koulutuksen järjestämipaikka/tapa (n=283)

Vastaajilta tiedusteltiin heidän halukkuuttaan osallistua markkinointikoulutukseen. Todennäköisesti tai erittäin todennäköisesti koulutukseen osallistuisi 42 % kyselyyn vastanneista. ”Ehkä” vaihtoehdon valitsi 44 % vastaajista. Epätodennäköisesti tai erittäin epätodennäköisesti koulutukseen osallistuisi 14 % vastanneista (ks. Kuvio 20).



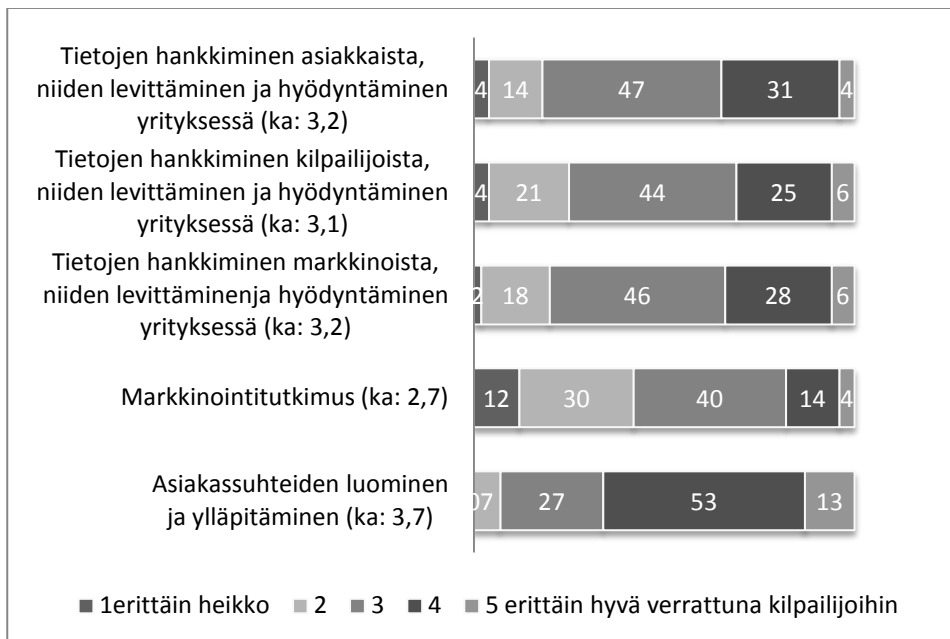
Kuvio 20: Halukkuus osallistua markkinointikoulutukseen (n=283)



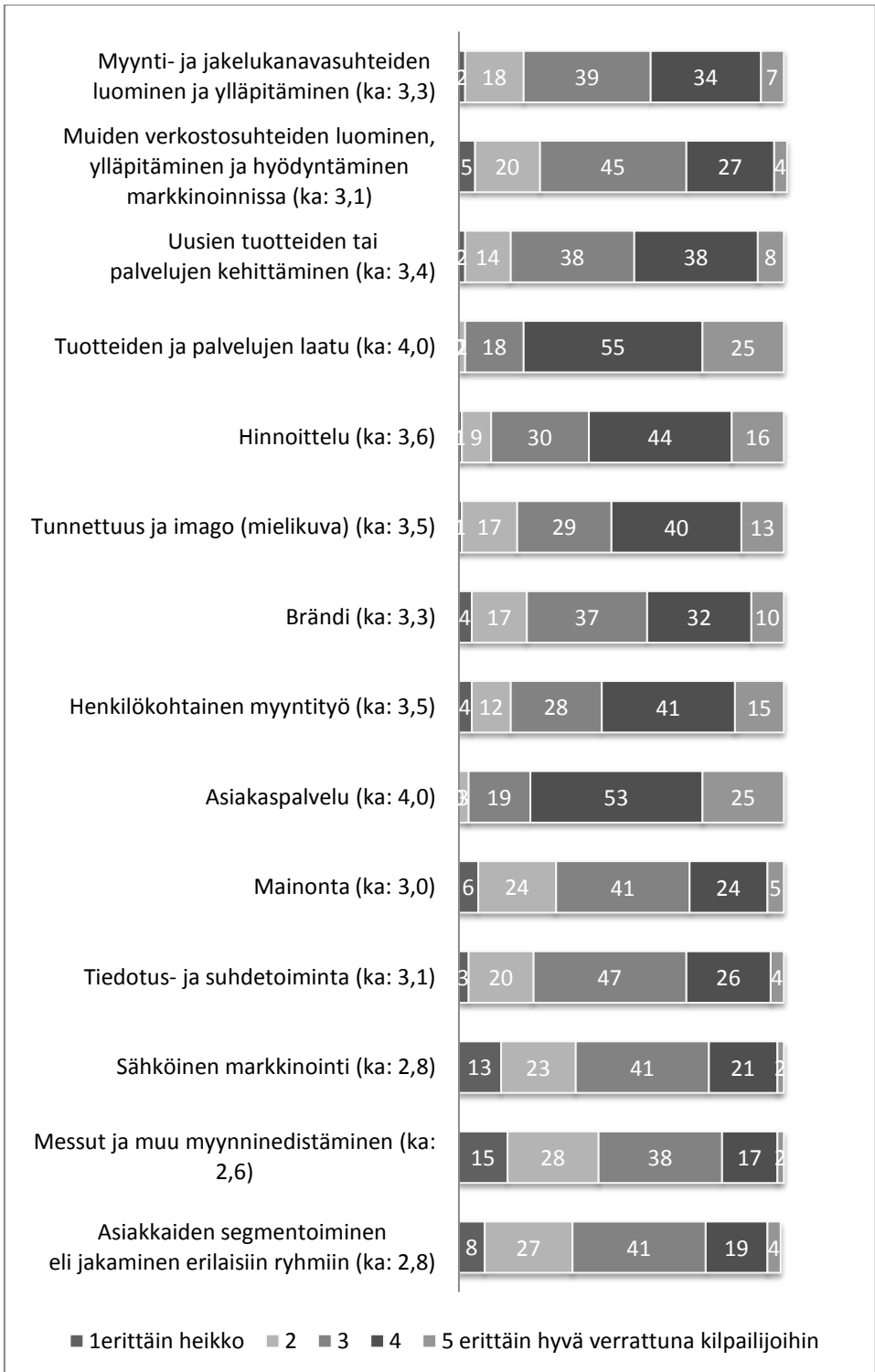
Kuvio 21: Koulutusmenetelmät (n=273-280)

Vastaajilta kysyttiin myös sitä, miten hyödyllisiä eri keinot ovat heidän mielestään pk-yritysten markkinointiosaamisen kehittämässä. Kysymykseen vastattiin viisiportaista Likert-asteikkoa käyttäen siten, että 1=erittäin hyödytön ja 5=erittäin hyödyllinen. Hyödyllisimpinä keinoina vastaajat näkivät projekti- ja harjoitustyöt omaan yritykseen liittyen (ka: 3,8), benchmarkingin eli toisten yritysten hyvien käytäntöjen havainnoinnin oppimistarkoituksessa (ka: 3,8), asiantuntijaseminaarit (ka: 3,7) sekä case- eli esimerkkitapausten käsittelyn (ka: 3,7). Vähiten hyödyllisinä keinoina pidettiin keskustelufoorumeita (ka: 3,1), workshoppeja/työpajoja (ka: 3,2), sähköpostineuvontaa ja -ohjausta (ka: 3,2) ja ammattikirjallisuutta (ka: 3,3). On tosin todettava, että keskiarvojen mukaiset erot kysymyksessä mainittujen eri keinojen välillä olivat hyvin pieniä, joten kaikilla kysytyillä keinoilla oli kannattajia (ks. Kuvio 21).

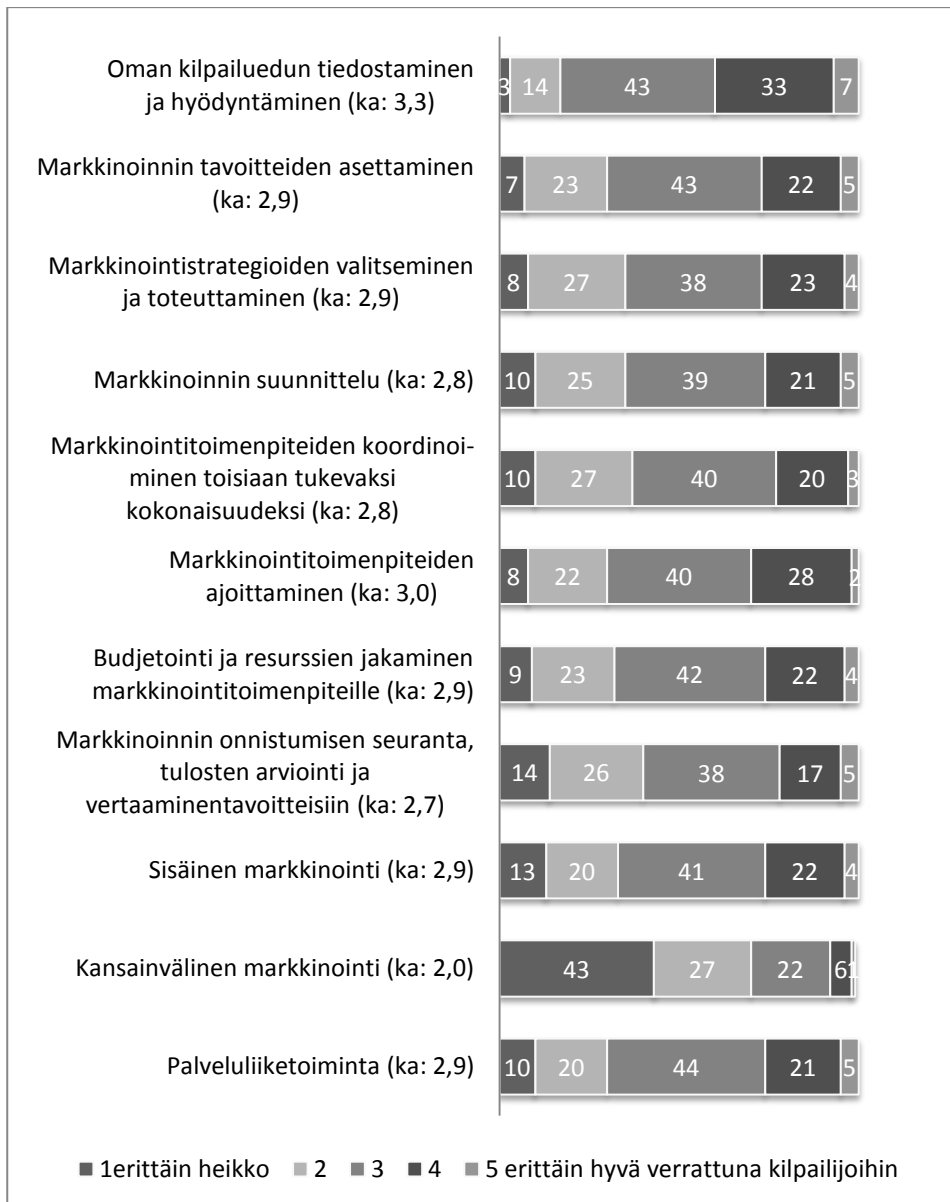
Seuraavaksi kyselyssä selvitettiin eri markkinointitoimintojen osaamistasoa sekä tarvetta niiden kehittämiseen. Tämän avulla pyrittiin saamaan selville ne osa-alueet, joissa on eniten koulutustarvetta. Ensiksi käsitellään pk-yritysten näkemyksiä oman osaamisensa tasosta. Nämä kysymykset eivät olleet pakollisia, joten niihin vastaaminen vaihteli vastaajan mielenkiinnon mukaan (n=269-280). Pylväissä esitetyt luvut ovat prosentteja ko. kohtaan vastanneista (ks. Kuviot 22, 23 ja 24).



Kuvio 22: Osaaminen markkinoinnin eri osa-alueilla



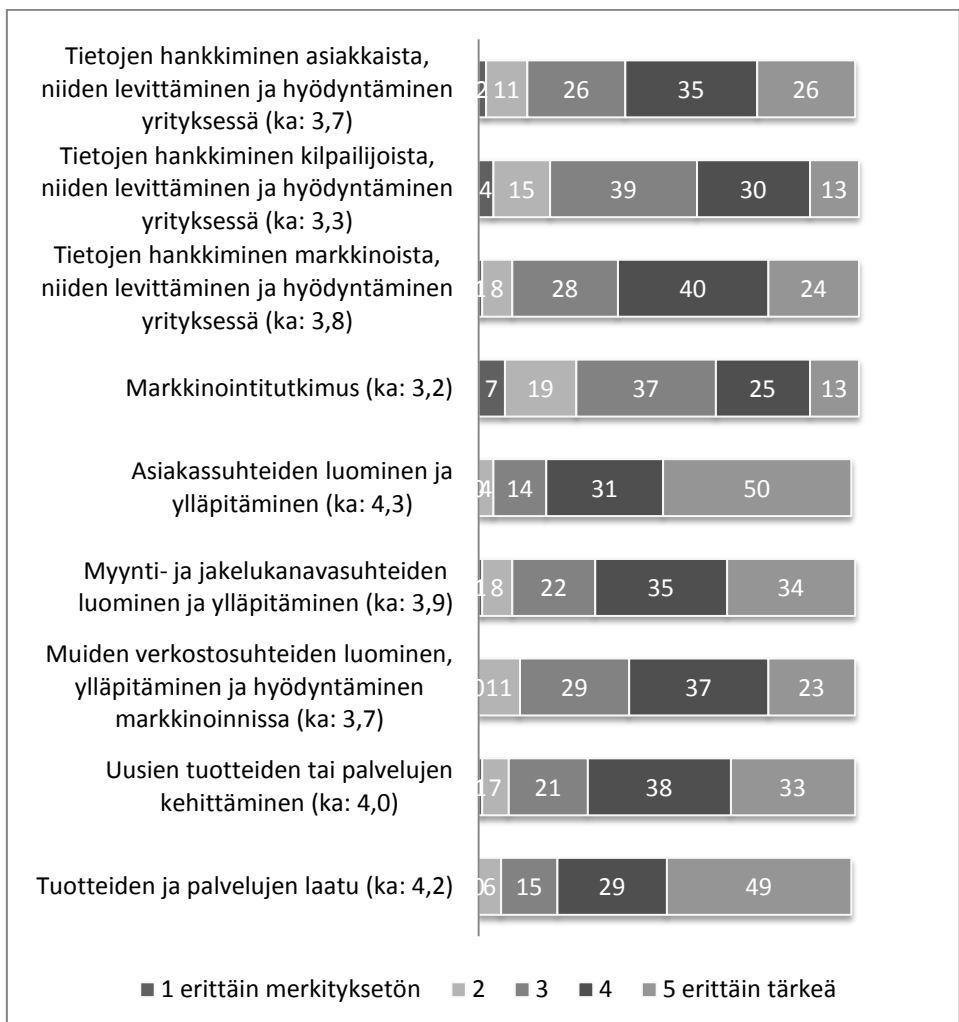
Kuvio 23: Osaaminen markkinoinnin eri osa-alueilla



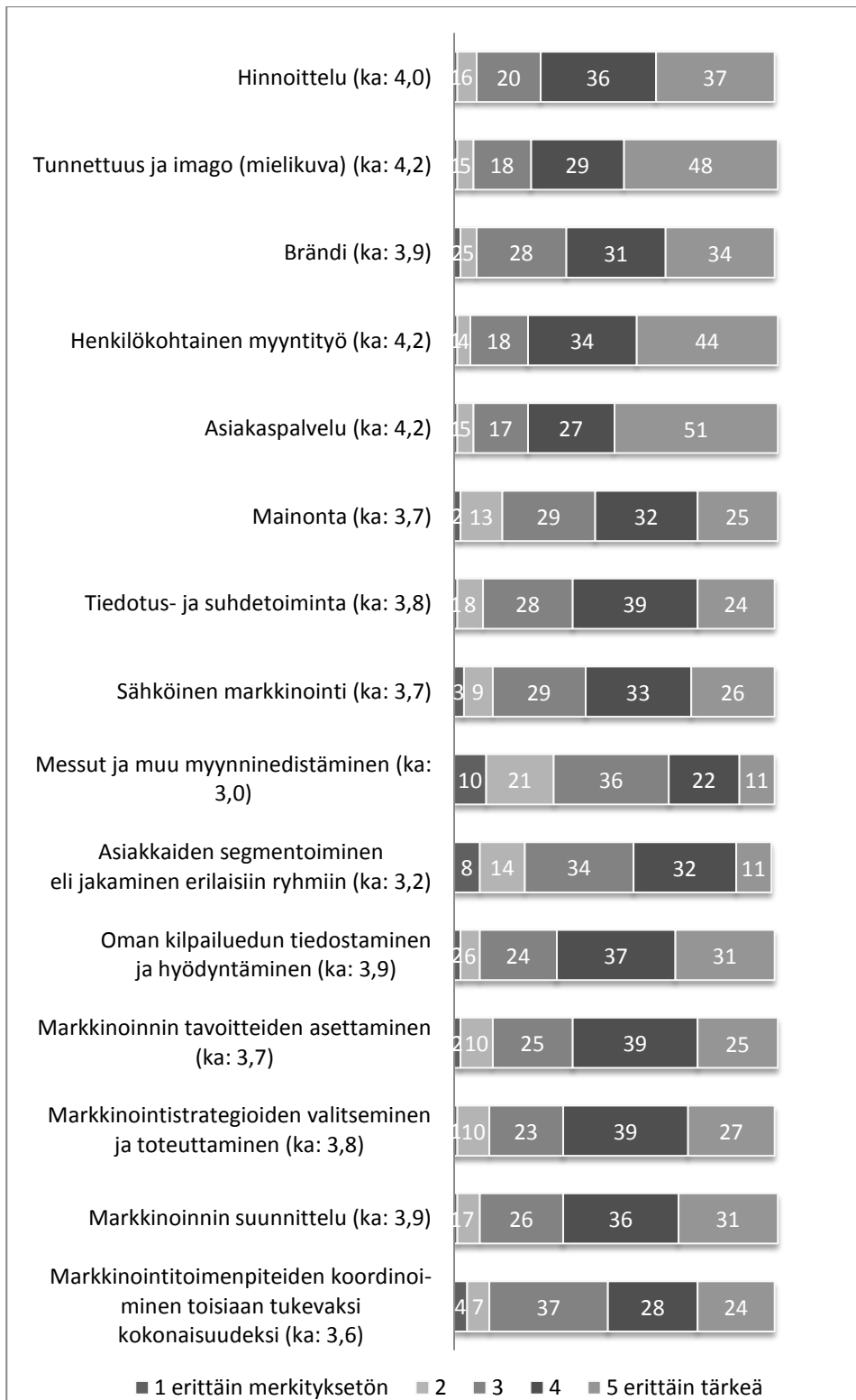
Kuvio 24: Osaaminen markkinoinnin eri osa-alueilla

Vastaajat arvioivat oman osaamisensa olevan korkeinta seuraavilla osa-alueilla: tuotteiden ja palvelujen laatu (ka: 4,0), asiakaspalvelu (ka: 4,0), asiakassuhteiden luominen ja ylläpitäminen (ka: 3,7) ja hinnoittelu (ka: 3,6). Huonoimmaksi oma osaaminen koettiin kansainvälisen markkinoinnin (ka: 2,0), messujen ja muun myyninedistämisen (ka: 2,6), markkinointitutkimuksen (ka: 2,7) ja markkinoinnin onnistumisen seurannan, tulosten arvioinnin ja vertaamisen tavoitteisiin (ka: 2,7) suhteen.

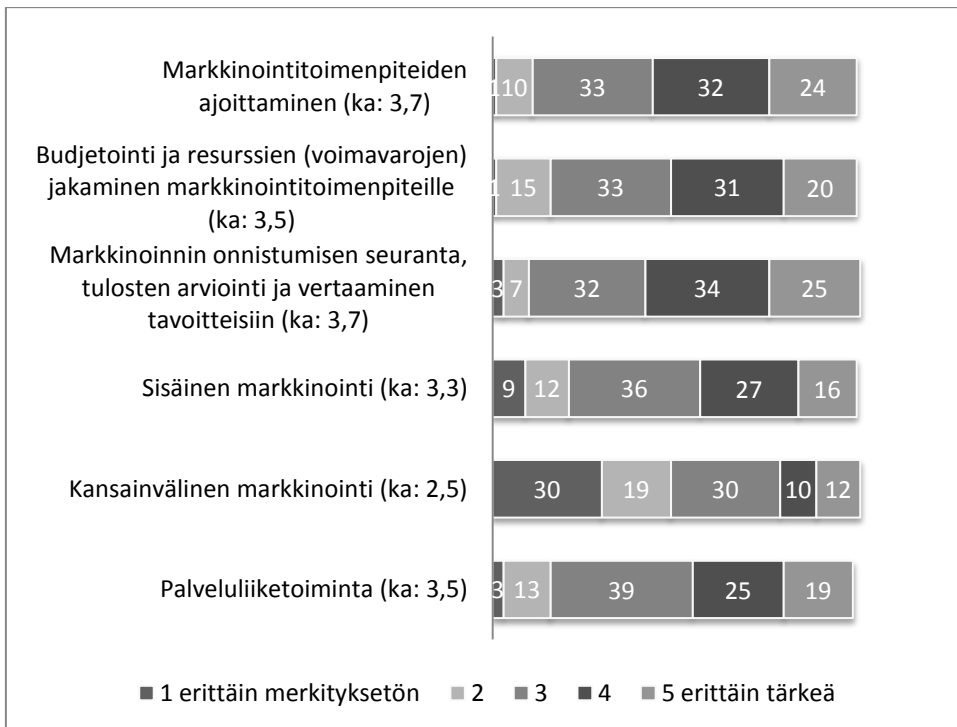
Kehittämisen tärkeyttä kysyttäessä käytössä olivat samat markkinointitoiminnot kuin osaamisen tasoa määriteltäessä (ks. Kuviot 25, 26 ja 27). Tärkeimpinä kehittämisen kohteina vastaajat näkivät asiakassuhteiden luomisen ja ylläpitämisen (ka: 4,3), asiakaspalvelun (ka: 4,2), tuotteiden ja palvelujen laadun (ka: 4,2), tunnettuuden ja imagon (mielikuva) (ka: 4,2) ja henkilökohtaisen myyntityön (ka: 4,2). Vähiten tärkeinä kehittämiskohteina pidettiin kansainvälistä markkinointia (ka: 2,5), messuja ja muuta myynninedistämistä (ka: 3,0), markkinointitutkimusta (ka: 3,2) ja asiakkaiden segmentoimista eli jakamista erilaisiin ryhmiin (ka: 3,2).



Kuvio 25: Markkinoinnin eri osa-alueiden kehittämisen tärkeys



Kuvio 26: Markkinoinnin eri osa-alueiden kehittämisen tärkeys



Kuvio 27: Markkinoinnin eri osa-alueiden kehittämisen tärkeys

Jotta kehittämiskohteita saatiin paremmin esille, tutkittiin markkinoinnin eri osa-alueiden osaamista ja kehittämistarpeita yhdessä tärkeys-suorituskyky-analyysin avulla (importance-performance analysis). Jotta analyysi olisi mahdollisimman tarkka, tarkastelusta poistettiin puuttuvat vastaukset (n=202). Kullekin markkinointitoiminnolle laskettiin keskiarvot sekä kehittämisen tärkeyden että osaamisen suhteen ja näiden perusteella toiminnot sijoitettiin koordinaatistoon, jossa x-akseli edustaa osaamista ja y-akseli kehittämisen tärkeyttä (ks. Kuvio 28). Osaamisakseli ja kehittämisakseli leikkaavat toistensa kokonaiskeskiarvojen kohdassa. Näin syntyy neljä lohkoa, joista jokaiselle voidaan esittää sopiva strategia: keskity näihin, ylläpidä, toissijaiset toiminnot ja mahdollisesti liikaa huomiota saavat toiminnot. Näistä kahteen ensimmäiseen lohkoon sijoittuvat ne asiat, joiden kehittämistä pidetään tärkeänä ja kahteen jälkimmäiseen lohkoon ne toiminnot, joiden kehittämistä ei koeta niin tärkeäksi. Koordinaatistoon on myös piirretty 45 asteen viiva, joka osoittaa, missä osaaminen ja kehittämisen tärkeys ovat yhtä suuria. Tämän viivan yläpuolella olevilla toiminnoilla osaamisen keskiarvo on pienempi kuin kehittämisen tärkeyden keskiarvo. Täten näitä toimintoja on vastausten mukaan tarvetta kehittää.

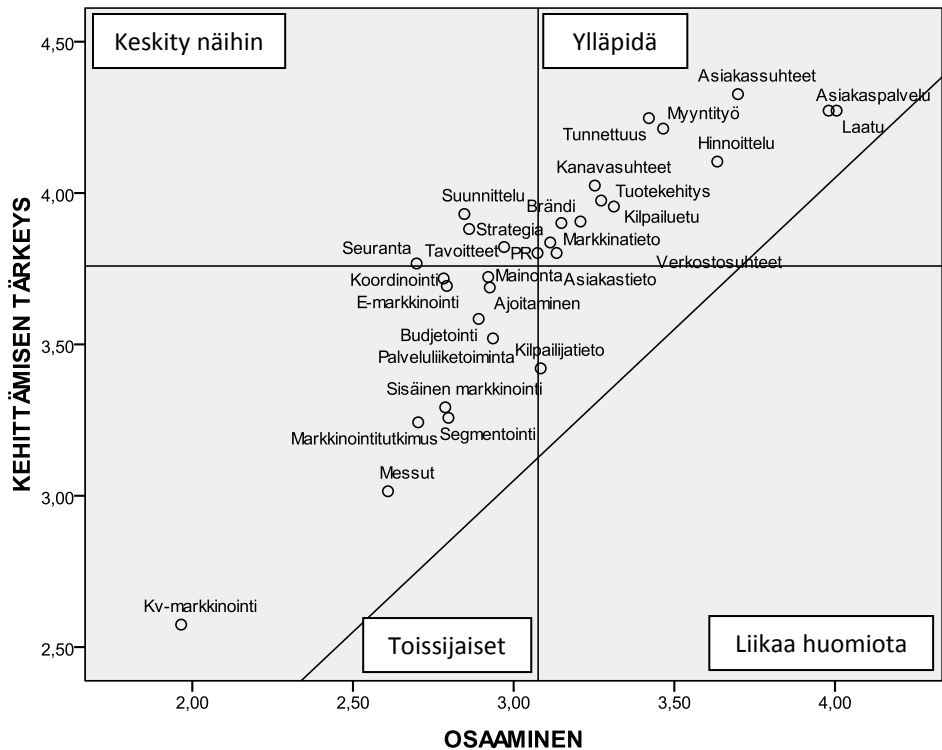
Kysytyt markkinointitoiminnot asettuivat lohkoihin seuraavasti

Keskity näihin: Tiedotus- ja suhdetoiminta, Markkinoinnin tavoitteiden asettaminen, Markkinointistrategioiden valitseminen ja toteuttaminen, Markkinoinnin suunnittelu, Markkinoinnin onnistumisen seuranta, tulosten arviointi ja vertaaminen tavoitteisiin

Ylläpidä: Tietojen hankkiminen asiakkaista, niiden levittäminen ja hyödyntäminen yrityksessä, Tietojen hankkiminen markkinoista, niiden levittäminen ja hyödyntäminen yrityksessä, Asiakassuhteiden luominen ja ylläpitäminen, Myynti- ja jakelukanavasuhdeiden luominen ja ylläpitäminen, Muiden verkostosuhteiden luominen, ylläpitäminen ja hyödyntäminen markkinoinnissa, Uusien tuotteiden ja palvelujen kehittäminen, Tuotteiden ja palvelujen laatu, Hinnoittelu, Tunnettuus ja imago (mielikuva), Brändi, Henkilökohtainen myyntityö, Asiakaspalvelu, Oman kilpailuedun tiedostaminen ja hyödyntäminen

Toissijaiset: Tietojen hankkiminen kilpailijoista, niiden levittäminen ja hyödyntäminen yrityksessä, Markkinointitutkimus, Mainonta, Sähköinen markkinointi, Messut ja muu myynninedistäminen, Asiakkaiden segmentoiminen eli jakaminen erilaisiin ryhmiin, Markkinointitoimenpiteiden koordinoiminen (yhdistäminen) toisiaan tukevaksi kokonaisuudeksi, Markkinointitoimenpiteiden ajoittaminen, Budjetointi ja resurssien (voimavarojen) jakaminen markkinointitoimenpiteille, Sisäinen markkinointi, Kansainvälinen markkinointi, Palveluliiketoiminta

Vastausten mukaan pohjoiskarjalaisten pk-yritysten tulisi kiinnittää enemmän huomiota markkinoinnin johtamiseen liittyviin asioihin, kuten tavoitteiden asettamiseen, strategioiden valintaan, markkinoinnin suunnitteluun ja tulosten seurantaan. On myös huomioitava, että markkinointitoimenpiteiden koordinoiminen ja ajoittaminen, jotka ovat osa markkinoinnin johtamista, sijoittuivat vain niukasti ”Keskity näihin” lohkon ulkopuolelle. Samoin vain hyvin niukasti tämän lohkon ulkopuolelle jäivät sähköinen markkinointi ja mainonta. Kaikissa näissä neljässä asiassa vastaajat arvioivat oman yrityksensä osaamistason keskimääräistä tasoa alemmaksi. Kaikki kysytyt markkinointitoiminnot sijoittuivat 45 asteen viivan yläpuolelle, mikä osoittaa, että kaikilla osa-alueilla on kehittämisen tarvetta.



Kuvio 28: Tärkeys-suorituskyky-analyysi markkinointitoiminnoista

STRATEGISET ORIENTAATIOIT

MARKOS-hankkeen yhtenä tavoitteena on vahvistaa pohjoiskarjalaisten pk-yritysten asemaa ja suoriutumista markkinoilla. Tutkimusten mukaan erilaiset strategiset orientaatiot parantavat yritysten suorituskykyä ja siksi tässä kyselyssä haluttiin selvittää maakunnan pk-yritysten strategisia orientaatioita. Tarkastelun kohteeksi valittiin asiakassuhdeorientaatio, innovaatio-orientaatio, oppimisorientaatio, yrittäjyysorientaatio, markkinaorientaatio ja brändiorientaatio. Kutakin orientaatiota mitattiin erilaisten väittämien avulla. Vastaajat valitsivat Likertin asteikolla, ovatko he väittämien kanssa 1=täysin eri mieltä – 7=täysin samaa mieltä.

Tilastollista tarkastelua varten kutakin strategista orientaatiota käsittelevät muuttujat yhdistettiin summamuuttujiksi. Liitteessä 1 on esitetty, kuinka summamuuttujat on muodostettu. Summamuuttujien reliabilititeettia eli luotettavuutta arvioitiin Cronbachin alfan avulla. Alin hyväksyttävä alfan arvo

on 0,60 (Metsämuuronen 2006). Strategisista orientaatioista muodostettujen summamuuttujien alfat vaihtelivat 0,845-0,947 välillä, joten niiden luotettavuutta voidaan pitää hyvänä.

Summamuuttujien avulla verrattiin, eroavatko strategiset orientaatiot yrityksissä esim. toimialan, koon tai markkina-alueen mukaan. Vertailussa käytettiin t-testiä silloin, kun keskiarvoja verrattiin kahden ryhmän välillä (tuotanto-/palveluyritys, kuluttaja-/yritysmarkkinoilla toimiva yritys) ja yksisuuntaista varianssianalyysia (ANOVA) silloin, kun verrattavia ryhmiä oli useampia kuin kaksi (toimiala, yrityksen koko, markkina-alue, ikä). Varianssianalyysi ei suoraan kerro, minkä ryhmien välillä erot ovat. Tämän selvittämiseksi käytettiin lisäksi Tukeyn testiä.

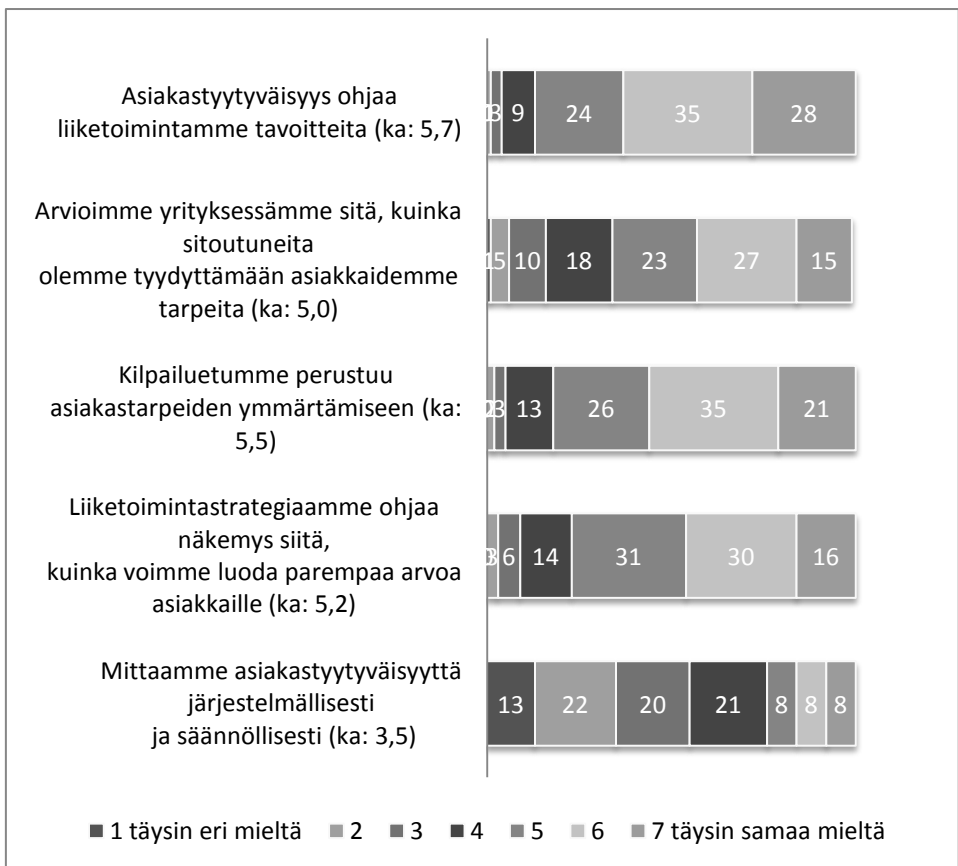
Markkinaorientaatio

Markkinaorientaatio perustuu ajatteluun, jonka mukaan yrityksen tarkoituksena on tuntea asiakkaidensa tarpeet ja sitten tyydyttää ne paremmin ja tehokkaammin kuin mitä kilpailijat pystyvät sen tekemään (Slater & Narver 1998). Markkinaorientaatio pitää sisällään kolme osa-aluetta 1) asiakasorientaation, 2) kilpailijaorientaation ja 3) sisäisten toimintojen koordinoinnin ja kolme tehtäväkenttää 1) tiedon keräämisen asiakkaista ja kilpailijoista, 2) tiedon jakamisen yrityksen sisällä sekä 3) tietoon reagoinnin siten, että yrityksen toiminnot valjastetaan tuottamaan asiakkaalle arvoa (Narver & Slater 1990).

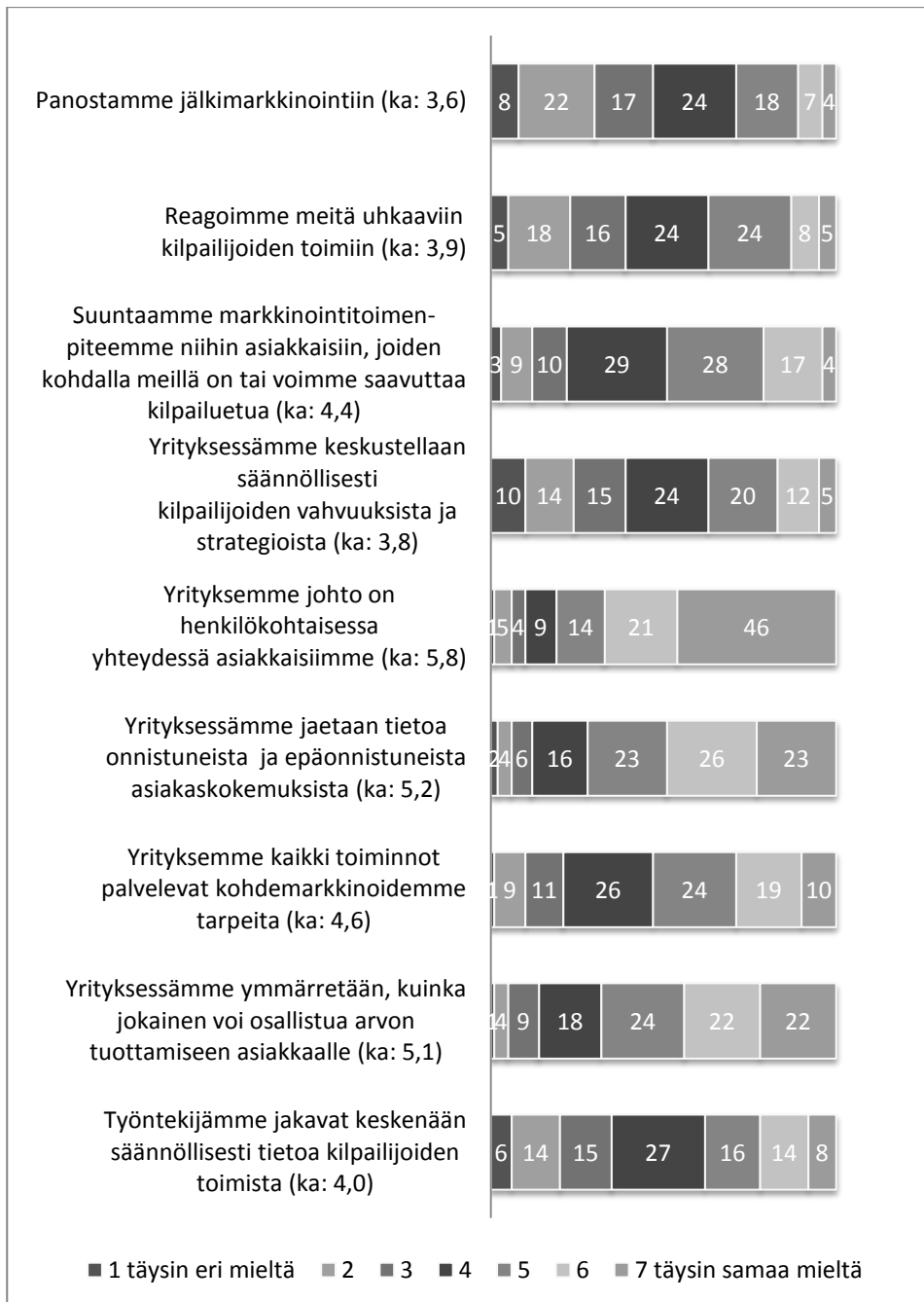
Markkinaorientaatio vaikuttaa yrityksen suoriutumiseen joko suoraan tai välittäjien kautta. Se auttaa yritystä luomaan ylivoimaista arvoa asiakkaalle ja siten saavuttamaan kilpailuedun. Lopputuloksena on keskivertoa parempi menestyminen markkinoilla. (Slater & Narver 1998.) Lisäksi markkinaorientaatio auttaa kirkastamaan yrityksen strategista visiota ja fokusta, tarjoaa psykologisia ja sosiaalisia hyötyjä työntekijöille, parantaa yhteishenkeä (Kohli & Jaworski 1990), asiakastyytyväisyyttä ja palvelun laatua (Webb, Webster & Kreppa 2000). Se voi myös parantaa yhteistyötä muiden sidosryhmien esimerkiksi jakelukanavan jäsenten kanssa (Hyvönen & Tuominen 2007). Markkinaorientaatio voi parantaa yrityksen suoriutumista myös välittäjien kuten innovaation (Vázquez, Santos & Álvarez 2001), tietopohjaisten resurssien (Olavarrieta & Friedman 2008), asiakasuskollisuuden ja laadun kautta (Kirca, Jayachandran & Bearden 2005). Markkinaorientaation vaikutus riippuu

kuitenkin myös markkinoilla, teknologiassa, kilpailijarakenteessa ja yleisessä taloudellisessa tilanteessa tapahtuvista muutoksista (Kohli & Jaworski 1990).

Tässä kyselyssä markkinaorientaatiota mitattiin 14 väittämän avulla. Tulokset osoittavat, että pohjoiskarjalaiset pk-yritykset ovat asiakaskeskeisiä. Yrityksen johto on henkilökohtaisesti asiakkaiden kanssa yhteydessä ja asiakasarvon ymmärtäminen ja luominen koetaan tärkeäksi. Asiakastyytyväisyys ohjaa yrityksen liiketoiminnan tavoitteita (ka=5,7), silti asiakastyytyvää ei välttämättä mitata järjestelmällisesti tai säännöllisesti (ka=3,5) tai jälkimarkkinointiin panosteta (ka=3,6). Kilpailijaorientaatio ei ole kovin voimakasta. Alhaisimpia keskiarvoja saivat väittämät, jotka koskivat säännöllisiä keskusteluja kilpailijoiden vahvuuksista ja strategioista (ka=3,8), reagoimisesta kilpailijoiden uhkaaviin toimiin (ka=3,9) ja kilpailijatiedon jakamisesta yrityksen sisällä (ka=4,0) (ks. Kuvio 29 ja 30). Kuvion pylväissä esitetyt luvut ovat prosentteja ko. kohtaan vastanneista.



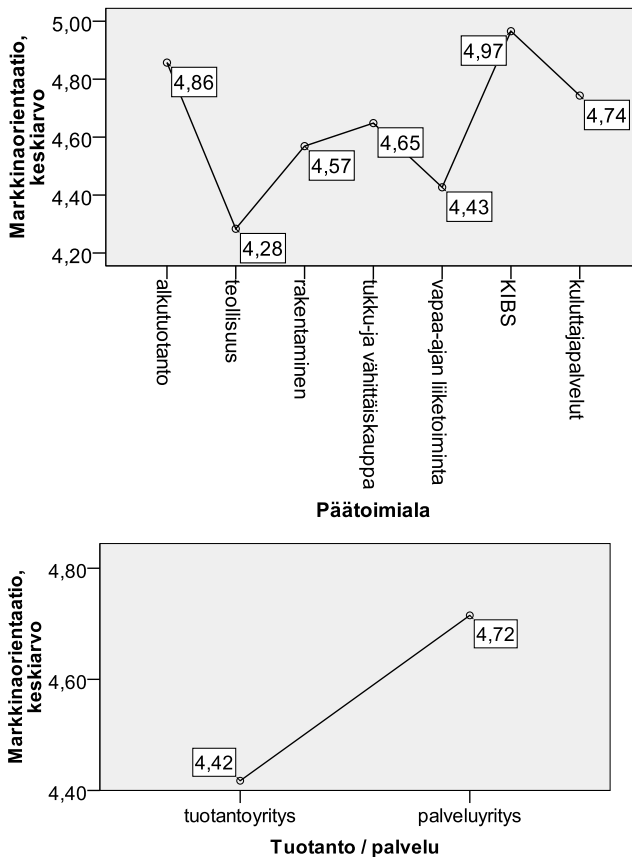
Kuvio 29: Markkinaorientaatio



Kuvio 30: Markkinaorientaatio

Kuvioissa 29 ja 30 esitetyt 14 väittämää yhdistettiin markkinaorientaatiota kuvaavaksi summamuuttujaksi (Cronbachin alfa 0,869), jota käytettiin

vertailtaessa markkinaorientaation tasoa eri yritysryhmien välillä. Tilastollisesti merkitseviä eroja on tuotanto- ja palveluyritysten välillä (t-testi $p=0,041$). Palveluyrityksissä markkinaorientaatio on tuotantoyrityksiä korkeammalla tasolla. Myös asiantuntijapalveluja tuottavat yritykset (KIBS) ja teollisuusyritykset erosivat tilastollisesti merkitsevästi toisistaan (Tukeyn testi $p=0,009$). Asiantuntijapalvelut osoittautuvat toimialan mukaisessa jaottelussa markkinaorientoituneimmiksi kun taas teollisuusyrityksissä markkinaorientaation taso on alhaisin (ks. Kuvio 31).

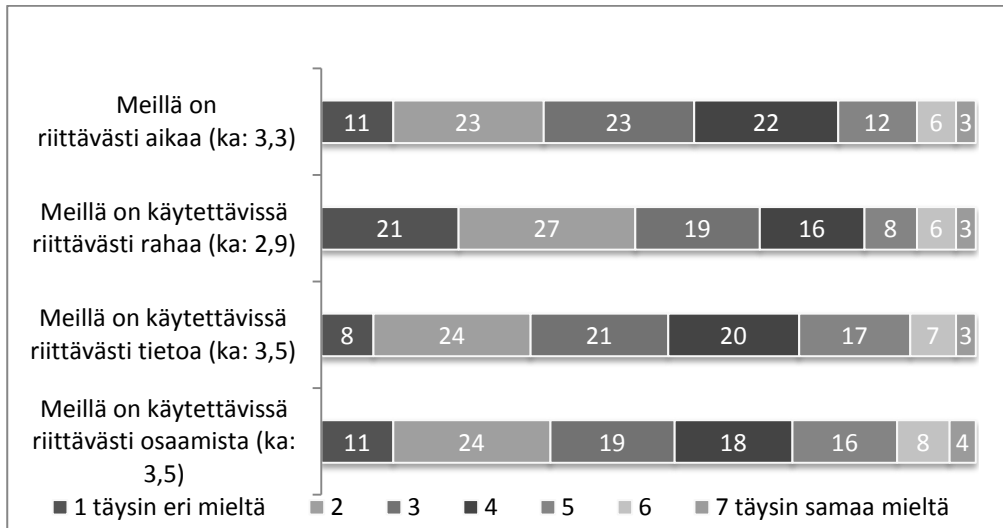


Kuvio 31: Markkinaorientaatiovertailu toimialojen kesken

Muissa vertailuissa tilastollisesti merkitseviä eroja ei löytynyt. Näyttäisi kuitenkin siltä, että mitä suuremmasta pk-yrityksestä on kyse sekä työntekijämäärän että liikevaihdon mukaan sitä korkeammalla tasolla sen

markkinaorientaatio on. Tämän lisäksi yli 50 vuotta toiminnassa olleet yritykset ovat markkinaorientoituneempia kuin sitä nuoremmat (ks. Liite 2).

Kun vastaajilta kysyttiin käytettävissä olevia resursseja, he arvioivat, että heillä ei välttämättä ole riittävästi resursseja markkinatiedon keräämiseen, jakamiseen ja hyödyntämiseen (ks. Kuvio 32). Vähiten käytettävissä on rahaa (ka: 2,9). Hieman enemmän on käytettävissä aikaa (ka: 3,3), tietoa (ka: 3,5) ja osaamista (ka: 3,5).



Kuvio 32: Markkinatiedon keräämiseen, jakamiseen ja hyödyntämiseen käytettävissä olevat resurssit

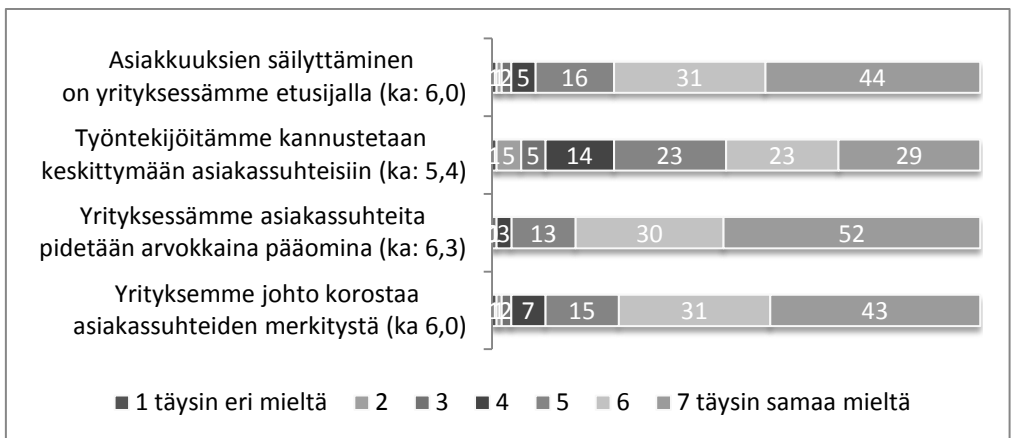
Asiakassuhdeorientaatio

Asiakassuhdeorientaatio laittaa asiakassuhteet yrityksen strategian keskipisteeseen (Sin, Tse, Yau, Lee & Chow 2002.). Ne nähdään yrityksen pääomina (Jayachandran, Sharma, Kaufman & Raman 2005). Asiakassuhdeorientoituneessa yrityksessä jokainen työntekijä pitää pitkäikäisten asiakassuhteiden luomista erittäin tärkeänä. Asiakastietoa jaetaan avoimesti yrityksen sisällä ja sen mukaan, kuinka asiakkaiden arvioidaan luovan arvoa pitkällä tähtäimellä, heitä kohdellaan hieman eri tavoin. (Day 2003.) Asiakassuhdeorientoitunut yritys voidaankin määritellä olevan sellainen, joka aktiivisesti luo, kehittää ja ylläpitää sitoutuneita, interaktiivisia ja kannattavia suhteita valikoitujen asiakkaiden kanssa pidemmän ajan kuluessa.

Asiakassuhdeorientaatio pitää sisällään viestintää, räätälöintiä, personointia ja henkilökohtaisten suhteiden muodostumista. (Camarero 2007.)

Joidenkin tutkijoiden mukaan asiakassuhdeorientaatio on seurausta markkinaorientaatiosta. Se vaikuttaa positiivisesti yrityksen markkina-asemaan, asiakastyytyväisyyteen ja -uskollisuuteen. Tätä kautta asiakassuhdeorientaatio edesauttaa myös yrityksen taloudellista suoriutumista. (Camarero 2007.)

Tulosten perusteella pohjoiskarjalaiset pk-yritykset ovat asiakassuhdeorientoituneita. Asiakassuhteita pidetään arvokkaana pääomana, niiden merkitystä korostetaan ja niiden säilyttämistä pidetään tärkeänä (ks. Kuvio 33).

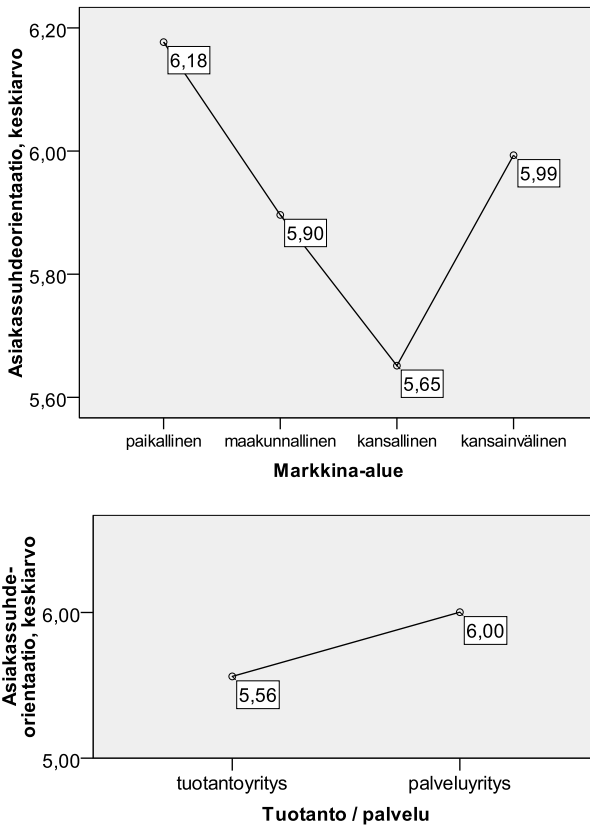


Kuvio 33: Asiakassuhdeorientaatio

Kuviossa 33 esitetyistä muuttujista muodostettiin asiakassuhdeorientaatiota kuvaava summamuuttuja (Cronbachin alfa 0,855). Summamuuttujan avulla testattiin, eroaako asiakassuhdeorientaation taso esim. toimialan tai yrityksen koon mukaan. Tilastollisesti merkitseviä eroja löytyi tuotanto- ja palveluyritysten välillä (t-testi $p=0,007$) sekä paikallisesti ja kansallisesti toimivien yritysten välillä (Tukeyn testi $p=0,012$). Paikallisesti toimivat yritykset ovat asiakassuhdeorientoituneempia ($ka=6,18$) kuin kansallisesti toimivat ($ka=5,65$). Samoin palveluyrityksissä ($ka=6,00$) asiakassuhdeorientaation taso on korkeampi kuin tuotantoyrityksissä ($ka=5,56$) (ks. Kuvio 34).

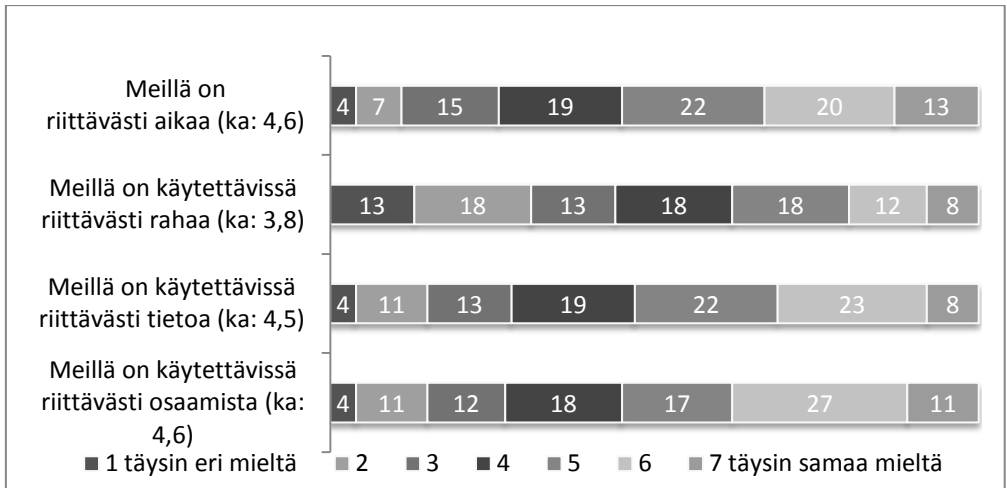
Muissa vertailuissa tilastollisesti merkitseviä eroja ei ollut. Silti voidaan todeta, että tukku- ja vähittäiskaupan alalla toimivissa pk-yrityksissä asiakassuhdeorientaatio näyttäisi olevan suurinta, kun taas vähiten asiakassuhdeorientoituneita yrityksiä on teollisuudessa ja rakentamisen alalla.

Lisäksi näyttää siltä, että suurimmissa pk-yrityksissä asiakassuhdeorientaation taso on korkeimmalla. Alle ja yli 50 vuotta toiminnassa olevien pk-yritysten välillä näyttää myös olevan jonkin verran eroa. Yli 50-vuotiaissa yrityksissä asiakassuhdeorientaation taso on korkeampi (ks. Liite 2).



Kuvio 34: Asiakassuhdeorientaation vertailua markkina-alueen ja toimialan mukaan

Asiakassuhteiden luomiseen ja ylläpitämiseen (ks. Kuvio 35) resursseja näyttäisi olevan hieman enemmän kuin markkinaorientaation tai myöhemmin tässä raportissa esitettävän brändiorientaation suhteen. Silti resurssien saatavuudessa näyttäisi olevan kehittymisen varaa. Vastaajat kokivat, että heillä on asiakassuhteisiin liittyen vähiten käytettävissä rahaa (ka: 3,8). Tietoa (ka: 4,5), aikaa (ka: 4,6) ja osaamista (ka: 4,6) on kyselyn mukaan käytettävissä suunnilleen yhtä paljon.



Kuvio 35: Asiakassuhteiden luomiseen ja ylläpitämiseen käytettävissä olevat resurssit

Yrittäjyysorientaatio

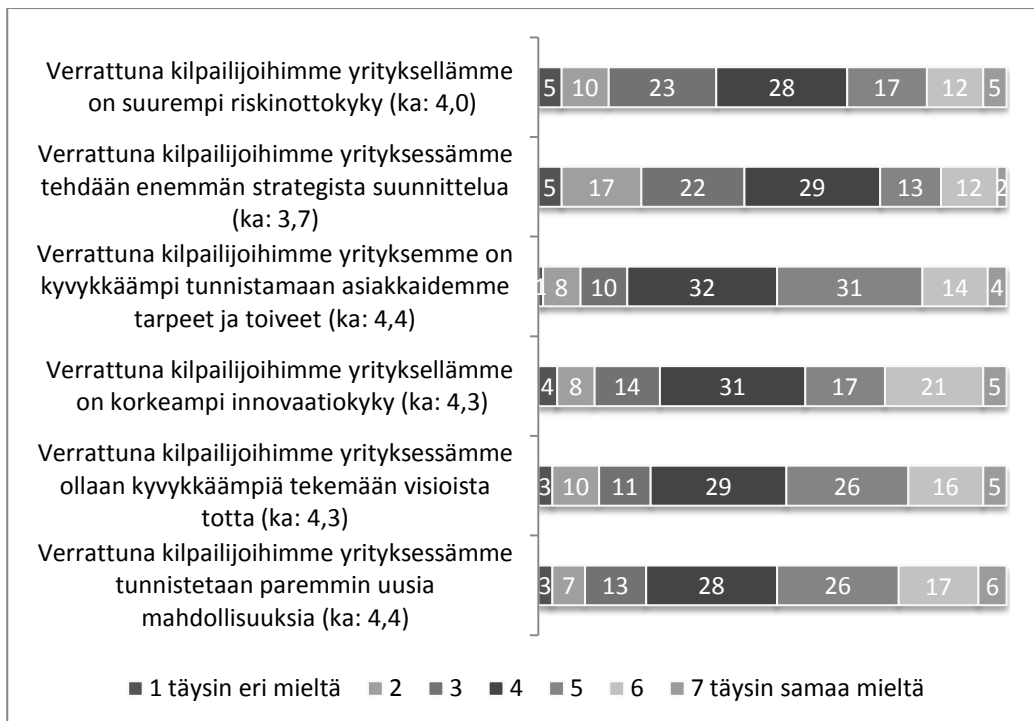
Yrittäjyysorientaatiolla kuvataan tietynlaista ”yrittäjämäistä” otetta päätöksentekoon, sen tyyliin, tapoihin ja käytänteisiin (Wiklund & Shepherd 2005). Yrittäjyysorientoituneita yrityksiä leimaa taipumus toimia itsenäisesti, joskus jopa aggressiivisesti kilpailijoita kohtaan sekä ennakoivasti suhteessa markkinoilla esiintyviin mahdollisuuksiin. Ne ovat myös halukkaita innovoimaan ja ottamaan riskejä. (Lumpkin & Dess 1996.) Näistä ominaisuuksista erityisesti kolmen viimeksi mainitun eli innovatiivisuuden, ennakoivuuden ja riskinoton on katsottu kuuluvan yrittäjyysorientaatioon (Wiklund & Shepherd 2005).

Innovatiivisuudella viitataan yrityksen taipumukseen osallistua luoviin prosesseihin ja tukea uusia ajatuksia ja kokeiluja, jotka voivat johtaa uusiin tuotteisiin, palveluihin ja teknologisiin prosesseihin. (Lumpkin & Dess 1996.) Innovatiivisuutta tarvitaan, jotta yritys pystyy tyydyttämään asiakkaidensa tulevaisuuden tarpeita. Riskinotolla pyritään maksimoimaan voittoja. (Li, Zhao, Tan & Liu 2008.) Riskinotossa erotetaan yksilön ja yrityksen kyky ottaa riskejä. Yritystasolla voidaan mennä mukaan hankkeisiin, joihin liittyy riskejä, joita organisaation jäsenet yksilöinä voisivat karttaa. Ennakoivuus, toisin sanoen proaktiivisuus, pitää sisällään aktiivisen uusien mahdollisuuksien etsinnän ja halun reagoida määrätietoisesti kilpailijoiden toimiin. Ennakoiva yritys on enemmänkin johtaja kuin seuraaja, koska sillä on halua ja näkemystä tarttua

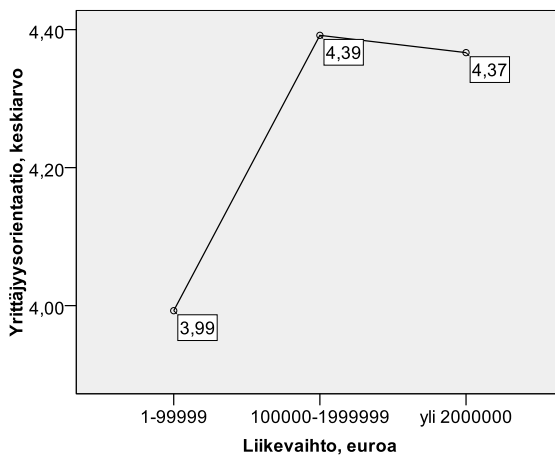
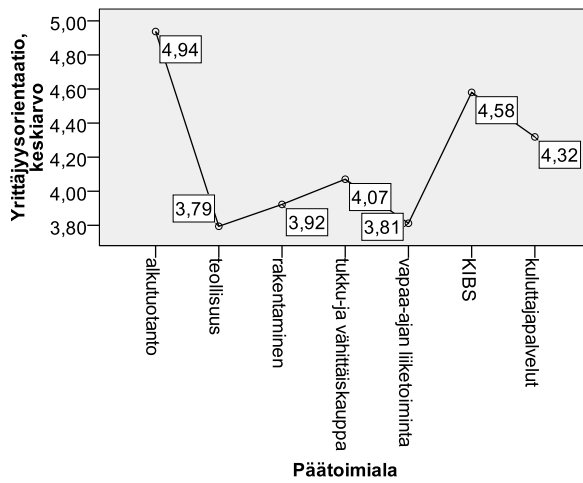
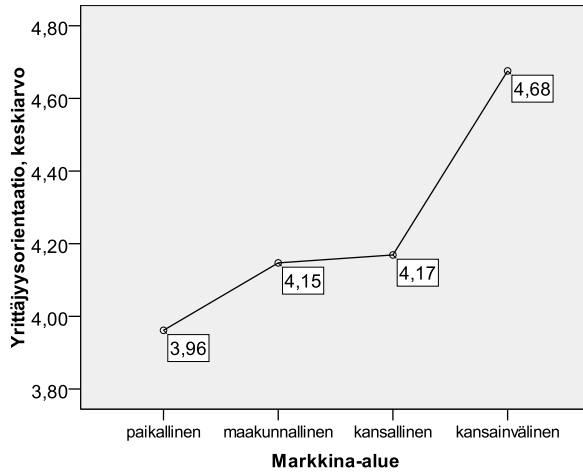
uusiin mahdollisuuksiin, vaikka se ei aina ehtisi niihin ensimmäisenä. (Lumpkin & Dess 1996.)

Yrittäjyysorientaatio parantaa yrityksen kilpailuetua ja suoriutumista markkinoilla (Li, Zhao, Tan & Liu 2008). Se vaikuttaa suoriutumiseen sekä suorasti että epäsuorasti. (Keh, Nguyen & Ng 2007.) Se voi esimerkiksi vahvistaa markkinaorientaation vaikutusta suoriutumiseen. (Li, Zhao, Tan & Liu 2008.) Se, millä tavalla yrittäjyysorientaatio vaikuttaa yrityksen toimien menestykseen riippuu kuitenkin myös ulkoisista tekijöistä kuten toimialasta tai toimintaympäristöstä tai sisäisistä tekijöistä kuten organisaatorakenteesta tai yrittäjän ominaisuuksista. (Lumpkin & Dess 1996.) Lisäksi on todettu, että yrittäjyysorientoituneilla yrityksillä on usein myös laajaa markkinointiosaamista. Yhteistä markkinoinnille ja yrittäjyysorientaatiolle on, että molemmissa painotetaan tarpeiden tunnistamista, suunnittelua ja pitkäjänteistä toimintaa. (Smart & Conant 1994.)

Pohjoiskarjalaiset pk-yritykset näyttäisivät olevan keskitasolla yrittäjyysorientaation suhteen (ks. Kuvio 36).



Kuvio 36: Yrittäjyysorientaatio



Kuvio 37: Yrittäjäorientaatiovertailua markkina-alueen, päätoimialan ja liikevaihdon mukaan

Yrittäjäorientaatiota kuvaava summamuuttuja (Cronbachin alfa 0,897) muodostettiin Kuviossa 36 esitetyistä väittämistä. Vertailussa tilastollisesti merkitseviä eroja löytyi markkina-alueen, toimialan ja liikevaihdon mukaan jaoteltujen pk-yritysten kesken. Toisistaan tilastollisesti merkitsevästi erosivat paikallisesti ja kansainvälisesti toimivat pk-yritykset (Tukeyn testi $p=0,014$) sekä sellaiset yritykset, joiden vuotuinen liikevaihto on alle 100 000 euroa ja ne, joiden liikevaihto on sitä suurempi, mutta kuitenkin alle 2 miljoonaa euroa vuodessa (Tukeyn testi $p=0,016$). Lisäksi asiantuntijapalveluja (KIBS) tarjoavat yritykset erosivat tilastollisesti merkittävästi teollisuusyrityksistä (Tukeyn testi $p=0,026$) ja vapaa-ajan liiketoimintaa harjoittavista yrityksistä (Tukeyn testi $p=0,021$). Kansainvälisesti toimivissa, asiantuntijapalveluita tarjoavissa ja liikevaihdoltaan suuremmissa yrityksissä yrittäjyysorientaation taso oli muita pk-yrityksiä korkeampi (ks. Kuvio 37).

Muissa vertailuissa oli havaittavissa, että yrittäjyysorientaation taso näyttäisi nousevan työntekijämäärän kasvaessa. Tämän lisäksi yli 50 vuotta toiminnassa olleiden yritysten yrittäjyysorientaatio on korkeampi kuin sitä nuorempien pk-yritysten. Nämä eivät kuitenkaan olleet tilastollisesti merkitseviä eroja.

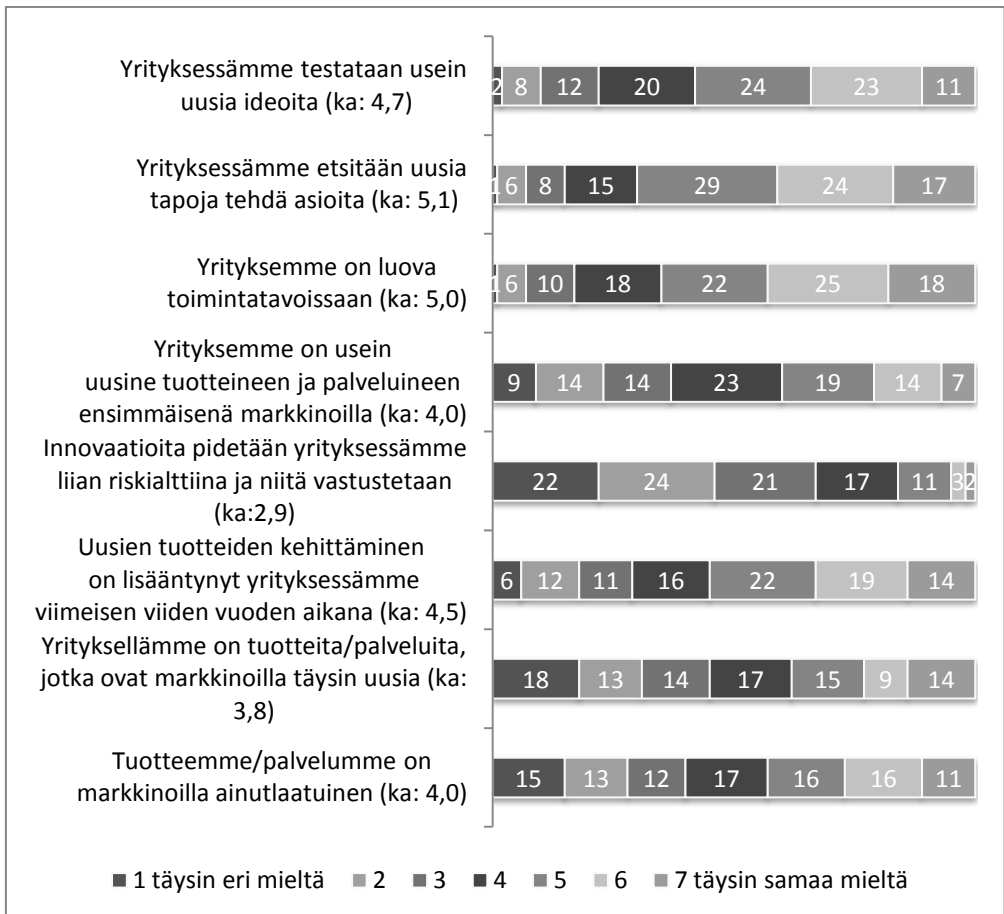
Innovaatio-orientaatio

Innovaatio-orientaatio viittaa yrityksen avoimuuteen uusia ideoita kohtaan (Hurley & Hult 1998). Se ilmenee ajattelutapana ja uskomuksina, jotka johtavat innovatiiviseen toimintaan. Innovaatiot ovat innovaatio-orientaation tuloksia. Keskeistä innovaatio-orientaatioissa on oppiminen, strateginen ajattelu ja vapaa tiedon kulku eri toimintojen välillä. (Siguaw, Simpson & Enz 2006.)

Innovaatio-orientaatio voi vaikuttaa yrityksen suoriutumiseen sekä positiivisesti että negatiivisesti. Sen kautta on mahdollista luoda uusia markkinoita ja hankkia uusia asiakkaita (Berthon, Hulbert & Pitt 2004). Se vaikuttaa innovaatioiden määrään, niiden syntymisen nopeuteen sekä niiden laatuun. Lisäksi se edesauttaa yritystä saavuttamaan kilpailuetua ja tarjoamaan asiakkaille parempia hyötyjä. Innovaatio-orientaation luoma positiivisesti haastava työilmapiiri vaikuttaa työntekijöiden tyytyväisyyteen ja innovaatiot voivat myös parantaa tuottavuutta. Innovaatio-orientaatio voi vaikuttaa negatiivisesti yrityksen suoriutumiseen silloin, kun innovaatioihin keskitytään liikaa niiden itsensä takia unohtaen asiakastarpeet. Innovaatioiden markkinoille tuonti on aina riskialtista ja joidenkin arvioiden mukaan jopa 80 % uusista

tuotteista ei pärjää markkinoilla. Epäonnistumiset lisäävät kustannuksia ja onnistuneidenkin innovaatioiden takana on paljon rahaa vievää tuotekehitystyötä. (Simpson, Siguaw & Enz 2006.)

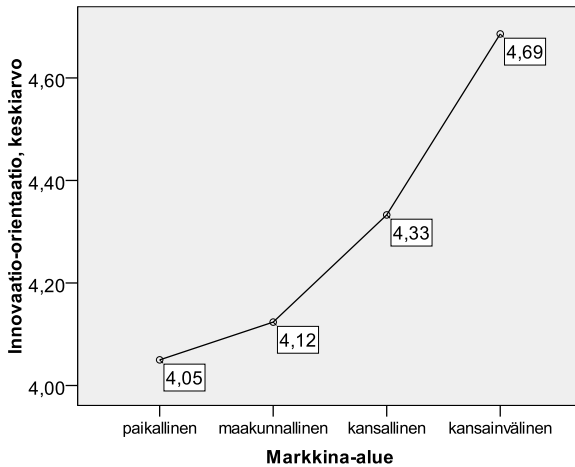
Innovaatio-orientaatiota mitattiin kyselyssä kahdeksan eri väittämän avulla. Karkeasti yleistäen voidaan todeta, että pohjoiskarjalaiset pk-yritykset ovat innovaatio-orientaatioltaan keskitasoisia (ks. Kuvio 38). Eniten samaa mieltä oltiin väittämien ”yrityksessämme etsitään uusia tapoja tehdä asioita” ja ”yrityksemme on luova toimintatavoissaan” kanssa.



Kuvio 38: Innovaatio-orientaatio

Edellä esitetyistä kahdeksasta väittämästä muodostettiin innovaatio-orientaatiota kuvaava summamuuttuja (Cronbachin alfa 0,845), jonka avulla yrityksiä verrattiin keskenään. Ainoa tilastollisesti merkitsevä ero löytyi eri markkina-alueilla toimivien yritysten välillä. Paikallisesti (Tukeyn testi $p=0,027$) ja maakunnallisesti (Tukeyn testi $p=0,043$) toimivien pk-yrityksen innovaatio-

orientaatio on alemmalla tasolla kuin kansainvälisesti operoivissa pk-yrityksissä (ks. Kuvio 39). Muissa vertailuissa ei tilastollisesti merkitseviä eroja ollut. Eri tavoin ryhmiteltyjen yritysten keskiarvot olivat hyvin lähellä toisiaan (ks. Liite 2).



Kuvio 39: Innovaatio-orientaation vertailua markkina-alueen mukaan

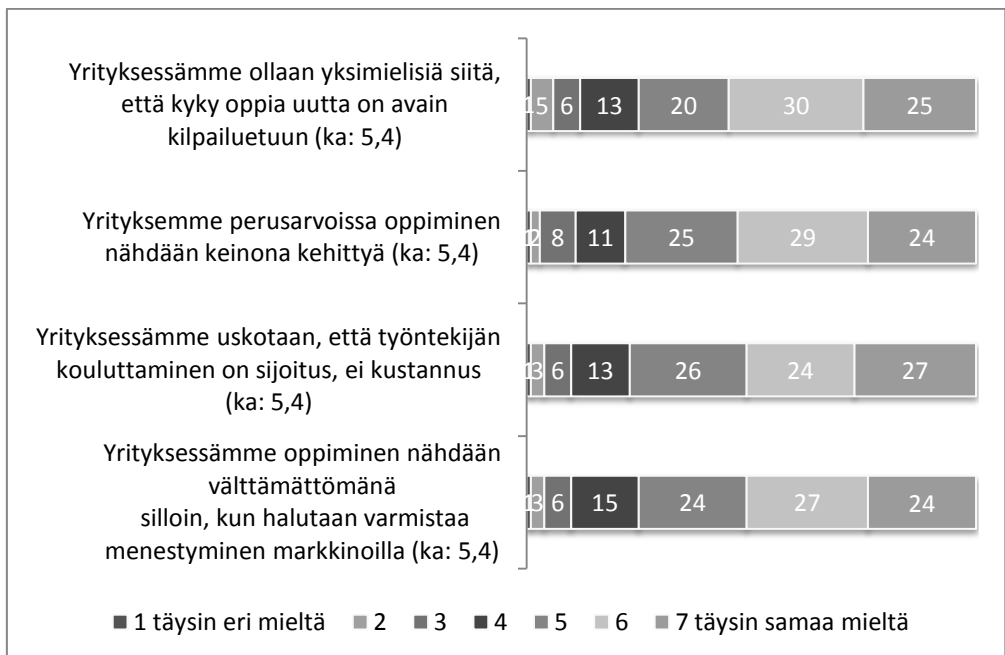
Oppimisorientaatio

Oppimisorientaatiolla viitataan yrityksen tapoihin luoda ja käyttää tietoa, jotta se voi parantaa kilpailuetuaan. Oppimisorientaatiolla on yhteisiä piirteitä sekä markkinaorientaation että innovaatio-orientaation kanssa, sillä se pitää sisällään tiedon keräämisen asiakatarpeista, kilpailijoiden toimista ja markkinoilla tapahtuvista muutoksista sekä uusien, kilpailijoita parempien teknologioiden, tuotteiden ja palvelujen kehittämisen. (Calantone, Cavusgil & Zhao 2002.) Usein puhutaan myös organisaation oppimisesta, jolla viitataan henkilökunnan kouluttamiseen ja tiedonhankintajärjestelmien kehittämiseen. Oppimisorientaatio on kuitenkin tätä laajempi käsite. Se pitää sisällään yrityksen taipumuksen oppia ja muuttaa toimintaansa ulkoisten vaatimusten muuttuessa. (Mavondo, Chimhanzi & Stewart 2005.)

Oppimisorientaatio koostuu oppimiseen sitoutumisesta, yhteisestä visiosta, avoimuudesta, yrityksen sisäisestä tiedonjaosta (Calantone, Cavusgil & Zhao

2002), oppimista edistävästä järjestelmästä sekä mekanismeista, joiden avulla yritystä voidaan muuttaa (Mavondo, Chimhanzi & Stewart 2005). Tässä kyselyssä olimme kiinnostuneita oppimiseen sitoutumisesta, jolla tarkoitetaan sitä, että oppiminen nähdään yrityksessä elintärkeänä investointina selviytymisen kannalta (Calantone, Cavusgil & Zhao 2002). Oppimisorientaation vaikutusta yrityksen menestykseen on tutkittu esimerkiksi yhdessä markkinaorientaation ja innovaation kanssa. Tulosten mukaan se vaikuttaa suoriutumiseen joko suorasti tai epäsuorasti (Calantone, Cavusgil & Zhao 2002; Mavondo, Chimhanzi & Stewart 2005; Baker & Sinkula 1999; Farrell & Oczkowski 2002).

Tulosten mukaan pohjoiskarjalaiset pk-yritykset ovat sitoutuneita oppimaan. Oppiminen nähdään tärkeänä niin kilpailuedun, kehittymisen kuin menestymisen kannalta (ks. Kuvio 40).

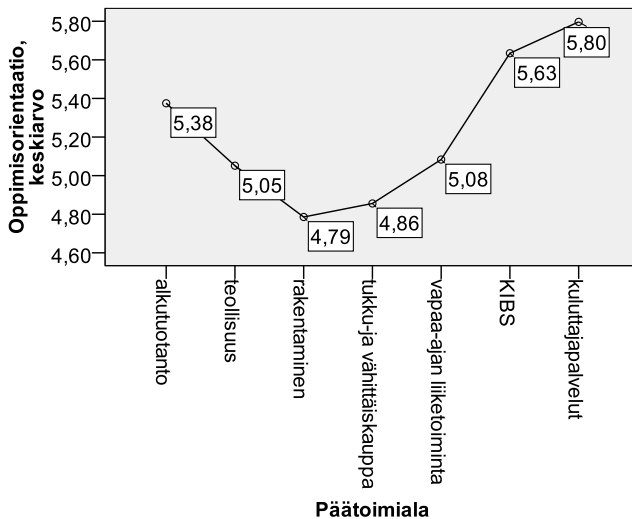


Kuvio 40: Oppimisorientaatio

Oppimisorientaatiota kuvaava summamuuttuja (Cronbachin alfa 0,916) käsitti Kuviossa 40 esitetyt väittämät. Oppimisorientaatiossa on tilastollisesti merkitseviä eroja eri toimialoilla toimivien yritysten välillä. Näitä eroja löytyi kuluttajapalveluissa toimivien pk-yritysten ja teollisuutta (Tukeyn testi $p=0,036$), rakentamista (Tukeyn testi $p=0,002$), tukku- ja vähittäiskauppaa (Tukeyn testi $p=0,009$) sekä vapaa-ajan liiketoimintaa (Tukeyn testi $p=0,035$)

harjoittavien yritysten välillä. Lisäksi asiantuntijapalveluja tarjoavien (KIBS) ja rakentamisen parissa toimivien yritysten välillä on tilastollisesti merkitsevä ero (Tukeyn testi $p=0,042$). Kuluttaja- ja asiantuntijapalveluissa oppimisorientaation taso on korkeammalla kuin muilla toimialoilla (ks. Kuvio 41).

Muissa vertailuissa tilastollisesti merkitseviä eroja ei löytynyt. Yleisesti ottaen erot keskiarvojen välillä eivät olleet suuria, mutta silti näyttäisi, että yli 50 vuotta toiminnassa olleissa yrityksissä, työntekijämäärältään keskisuurissa ja kansainvälisesti toimivissa yrityksissä oppimisorientaation taso on korkeammalla kuin muissa pk-yrityksissä.



Kuvio 41: Oppimisorientaation vertailua päätoimialan mukaan

Brändiorientaatio ja brändin vahvuus

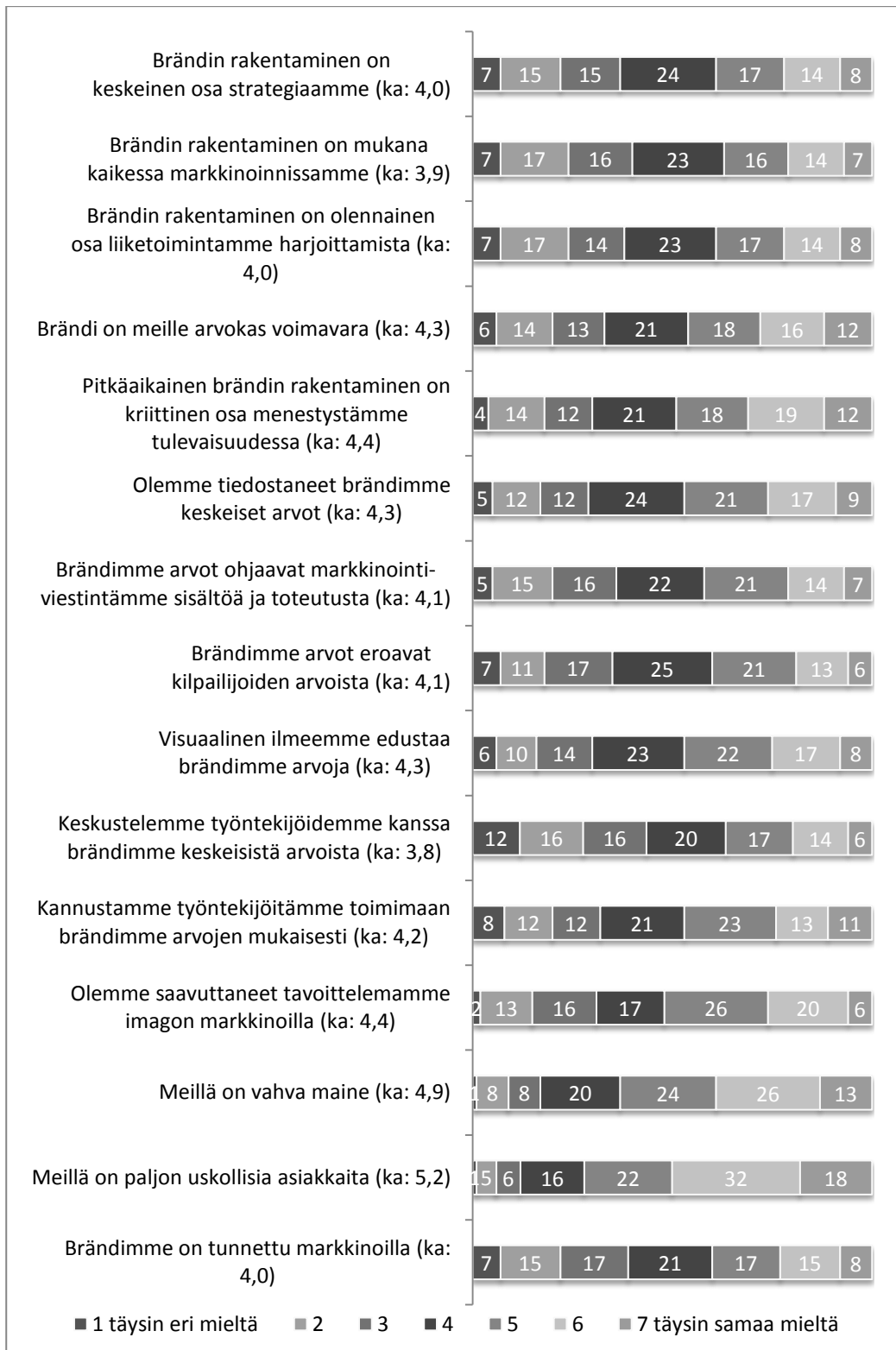
Brändiorientaation perusta on markkinaorientaatiossa, mutta siinä huomion keskipisteenä ovat brändit. Brändiorientoitunut yritys tavoittelee kestävää kilpailuetua ja luo arvoa brändien kautta. (Urde 1999.) Brändiorientaatiota voidaan pitää ajattelutapana, jossa brändeillä on keskeinen osa yrityksen markkinointistrategiassa (Wong & Merrilees 2008). Se pitää sisällään 1) ymmärryksen brändin merkityksestä ja siitä, millaisia arvoja se edustaa, 2) sisäisen ja ulkoisen tiedottamisen brändistä, 3) brändin käyttämisen resurssina sekä 4) brändin aktiivisen ja tavoitehakuisen johtamisen (Hankinson 2001).

Brändiorientaation seurauksena brändi kehittyi vahvaksi, yritys saavuttaa tavoitteitaan ja työilmapiiristä tulee osallistava (Hankinson 2001). Se vaikuttaa positiivisesti myös brändin tunnettuuteen, maineeseen ja brändiuskollisuuteen ja sitä kautta yrityksen suoriutumiseen (Wong & Merrilees 2008).

Kyselyssä selvitettiin brändiorientaatiota 11 väittämän avulla sekä brändiorientaation vaikutuksia 4 väittämän avulla. Kuviossa 42 ensimmäiset 11 väittämää mittaavat brändiorientaatiota ja 4 viimeistä väittämää mittaavat brändin vaikutusta eli sen vahvuutta. Tulosten mukaan brändiorientaatio näyttäisi olevan keskitasolla pohjoiskarjalaisissa pk-yrityksissä. Brändin vahvuuden suhteen eniten samaa mieltä ollaan väittämien ”Meillä on paljon uskollisia asiakkaita” ja ”Meillä on vahva maine” kanssa.

Brändiä koskevista väittämistä muodostettiin kaksi summamuuttujaa. Toinen kuvaa brändiorientaatiota (Cronbachin alfa 0,965) ja toinen brändiorientaation vaikutusta eli brändin vahvuutta (Cronbachin alfa 0,866). Liikevaihdoltaan pienimmät pk-yritykset erosivat tilastollisesti merkitsevästi liikevaihdoltaan suurimmista sekä brändiorientaation että brändin vahvuuden suhteen. Brändin vahvuus on lisäksi ainoa summamuuttuja, jonka kohdalla on havaittavissa tilastollisesti merkitseviä eroja työntekijämäärän ja yrityksen iän mukaan ryhmiteltyjen yritysten välillä. Nuorimmilla ja pienimmillä pk-yrityksillä brändin vahvuus on heikompaa kuin vanhimmilla ja suurimmilla. Tämän lisäksi brändiorientaatiossa on tilastollisesti merkitseviä eroja kuluttajapalveluita tarjoavien ja teollisuusyritysten sekä kuluttaja- ja yritysmarkkinoilla toimivien pk-yritysten välillä. Kuluttajapalveluissa ja kuluttajamarkkinoilla toimivilla pk-yrityksillä brändiorientaation taso on korkeampi (Taulukko 2).

Muissa vertailuissa ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja. Mielenkiintoista on kuitenkin havaita, että paikallisesti toimivissa pk-yrityksissä brändiorientaatio on alhaisella tasolla verrattuna muilla markkina-alueilla toimiviin yrityksiin, mutta brändin vahvuus on kuitenkin niissä muita korkeampi. Samoin tuotantoyrityksissä näyttäisi brändiorientaatio olevan alhaisempi kuin palveluyrityksissä. Kuitenkin brändin vahvuuden suhteen tilanne on toisinpäin.

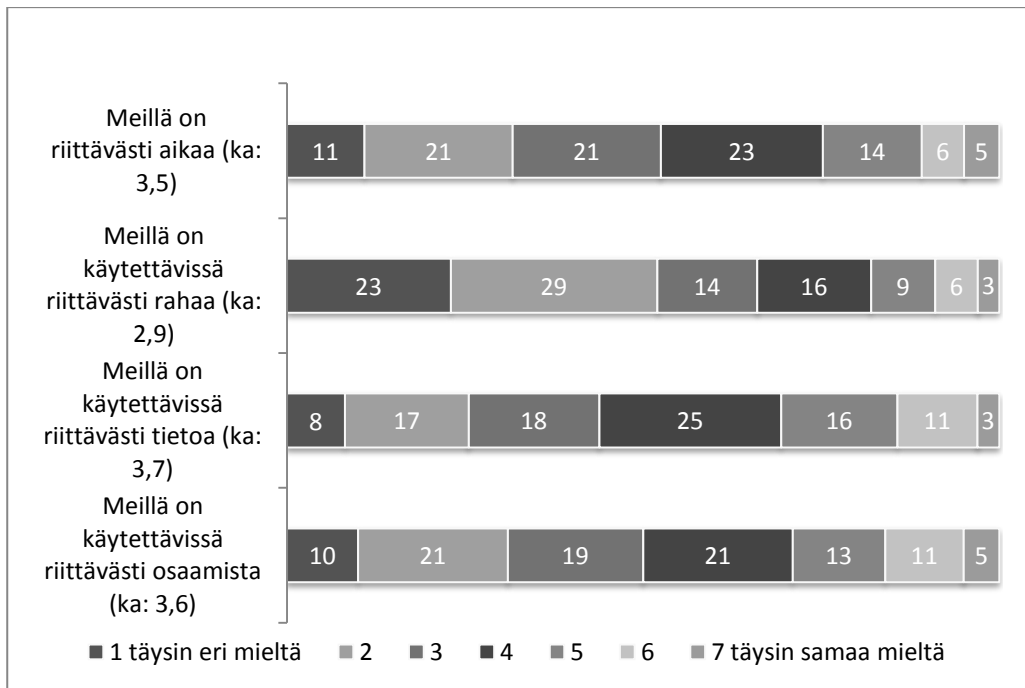


Kuvio 42: Brändiorientaatio ja brändin vahvuus

	N	Keskiarvo	t-testi	Tukeyn testi
Brändiorientaatio				
<i>Asiakasmarkkinat</i>				
B2B	150	3,91	0,007	
B2C	133	4,37		
<i>Toimialat</i>				
Kuluttajapalvelut	91	4,29		0,030
Teollisuus	34	3,38		
<i>Liikevaihto</i>				
1-99 999	136	3,89		0,003
yli 20 000 000	30	4,85		
Brändin vahvuus				
<i>Liikevaihto</i>				
1-99 999€	136	4,26		0,002
100 000-1 999 999€	117	4,80		
1-99 999€	136	4,26		0,000
yli 2 000 000e	30	5,38		
<i>Yrityksen ikä</i>				
1-3 vuotta	64	4,03		0,000
11-50 vuotta	147	4,81		
1-3 vuotta	64	4,03		0,001
11-50 vuotta	7	5,93		
4-10 vuotta	59	4,44		0,015
Yli 50 vuotta	7	5,93		
<i>Työntekijämäärä</i>				
1	102	4,18		0,003
2-9	132	4,77		
1	102	4,18		0,023
10-49	40	4,86		
1	102	4,18		0,002
50-250	9	5,75		

Taulukko 2: Tilastollisesti merkitsevät erot brändiorientaation ja brändin vahvuuden suhteen eri yritysryhmissä

Resurssien saatavuus brändin kehittämiseen näyttäisi olevan keskitasoa (ks. Kuvio 43). Tulosten mukaan yrityksillä on käytettävissään brändin kehittämiseen vähiten rahaa (ka: 2,9). Hieman enemmän käytettävissä on aikaa (ka: 3,5), osaamista (ka: 3,6) ja tietoa (ka: 3,7).



Kuvio 43: Brändin kehittämiseen käytettävissä olevat resurssit

POHDINTAA

Tulosten perusteella pohjoiskarjalaisissa pk-yrityksissä on tarvetta markkinointikoulutuksille ja myös halua osallistua niihin. Eniten toivotaan arkipäivisin järjestettävää lyhytkestoista koulutusta, jossa markkinointia lähestytään käytännönläheisin menetelmin. Pienissä yrityksissä lyhytkestoisiin koulutuksiin voidaan paremmin sitoutua ja käytännönläheiset menetelmät helpottavat uuden tiedon soveltamista oman yrityksen tarpeisiin. Tietoa koulutuksista halutaan saada sähköisten välineiden kautta.

Kyselyyn vastanneet yritykset arvioivat oman osaamisensa olevan vähintään keskitasoa markkinoinnin eri osa-alueilla. Parhaimmaksi osaaminen arvioitiin asiakassuhteisiin, asiakaspalveluun ja laatuun liittyvissä asioissa. Silti yritykset myös näkivät, että jokaisella osa-alueella on kehittämisen varaa. Tärkeimmät kehittämisen kohteet liittyivät asiakassuhteisiin ja asiakkaiden kohtaamiseen, tarjoomien kehittämiseen ja laatuun sekä tunnettuus- ja brändikysymyksiin.

Suurimmaksi osaamisen pullonkaulaksi osoittautui markkinoinnin johtaminen. Tulosten mukaan yritysten olisi hyvä kiinnittää entistä enemmän huomiota

esimerkiksi markkinoinnin suunnitteluun, tavoitteiden asettamiseen, strategioiden valintaan ja toteuttamiseen sekä toiminnan tulosten seurantaan. Pienissä yrityksissä resurssien rajallisuus sanelee usein sen, että siellä keskitytään sillä hetkellä käsillä oleviin kysymyksiin miettimättä kovin kauaksi tulevaisuuteen. Markkinoinnin suunnittelu olisi kuitenkin tärkeää, sillä se auttaisi yritystä vahvistamaan asemiaan pitkällä tähtäimellä.

Kansainvälisissä tutkimuksissa on todettu, että erilaiset strategiset orientaatiot vaikuttavat positiivisesti yritysten suorituskykyyn markkinoilla. Tulosten perusteella pohjoiskarjalaiset pk-yritykset ovat asiakasorientoituneita ja sitoutuneita oppimaan. Silti markkinatiedon keräämiseen, jakamiseen ja hyödyntämiseen ei välttämättä ole riittävästi resursseja kuten aikaa, rahaa tietoa tai osaamista. Koulutusten avulla kahden viimeksi mainitun resurssin tilannetta voidaan parantaa.

LÄHTEET

Baker, W.E. & Sinkula, J.M. (1999), Learning Orientation, Market Orientation, and Innovation: Integrating and Extending Models of Organizational Performance, *Journal of Market Focused Management*, 4(4), 295-308.

Berthon, P., Hulbert, J.M. & Pitt, L. (2004), Innovation or customer orientation? An empirical investigation, *European Journal of Marketing*, 38(9/10), 1065-1090.

Calantone, R.J., Cavusgil, S.T. & Zhao, Y. (2002), Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance, *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.

Camarero, C. (2007), Relationship orientation or service quality? What is the trigger of performance in financial and insurance services? *The International Journal of Bank Marketing*, 25(6), 406-426.

Day, G. (2003), Creating a Superior Customer-Relating Capability, *MIT Sloan Management Review*, 44(3), 77-82.

Farrell, M.A. & Oczkowski, E. (2002), Are Market Orientation and Learning Orientation Necessary for Superior Organizational Performance? *Journal of Market-Focused Management*, 5(3), 197-217.

Hankinson, P. (2001), Brand orientation in the charity sector: A framework for discussion and research, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 6(3), 231-242.

Hurley, R.F. & Hult, T.M. (1998), Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination, *Journal of Marketing*, 62(3), 42-54.

Hyvönen, S. & Tuominen, M. (2007), Channel Collaboration, Market Orientation and Performance Advantages: Discovering Developed and Emerging Markets, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 17(5), 423-445.

Jayachandran, S., Sharma, S., Kaufman, P. & Raman, P. (2005), The Role of Relational Information Processes and Technology Use in Customer Relationship Management, *Journal of Marketing*, 69(4), 177-192.

Keh, H.T., Nguyen, T.T.M. & Ng, H.P. (2007), The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs, *Journal of Business Venturing*, 22(4), 592-611.

Kirca, A.H., Jayachandran, S. & Bearden, W.O.(2005), Market orientation: A Meta-Analytic Review and assessment of Its antecedents and Impact on Performance, *Journal of Marketing*, 69(2), 24-41.

Kohli, A.K. & Jaworski, B.J. (1990), Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.

Li, Y., Zhao, Y., Tan, J. & Liu, Y. (2008). Moderating Effects of Entrepreneurial Orientation on Market Orientation-Performance Linkage: Evidence from Chinese Small Firms, *Journal of Small Business Management*, 46(1), 113-133.

Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. (1996), Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance, *The Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.

Mavondo, F.T., Chimhanzi, J. & Stewart, J. (2005), Learning orientation and market orientation. Relationship with innovation, human resource practices and performance, *European Journal of Marketing*, 39(11/12), 1235-1263.

Metsämuuronen, J. (2006), *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä 3*, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Narver, J.C. & Slater, S.F. (1990), The Effect of Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.

Olavarrieta, S. & Friedman, R. (2008), Market orientation, knowledge-related resources and firm performance, *Journal of Business Research*, 61(6), 623-630.

Siguaw, J.A., Simpson, P.M. & Enz, C.A. (2006), Conceptualizing Innovation Orientation: A Framework for Study and Integration of Innovation Research, *The Journal of Product Innovation Management*, 23(6), 556-574.

Simpson, P.M., Siguaw, J.A. & Enz, C.A. (2006), Innovation orientation outcomes: The good and the bad, *Journal of Business Research*, 59(10/11), 1133-1141.

Sin, L.Y.M., Tse, A.C.B., Yau, O.H.M., Lee, J.S.Y. & Chow, R., 2002. The effect of relationship marketing orientation on business performance in service-oriented economy, *Journal of Services Marketing*, 16(7), 656-676.

Slater, S.F. & Narver, J.C. (1998), Customer-led and market-oriented: let's not confuse the two, *Strategic Management Journal*, 19(10), 1001-1006.

Smart, D.T. & Conant, J.S. (1994), Entrepreneurial orientation, distinctive marketing competencies and organizational performance, *Journal of Applied Business Research*, 10(3), 28-38.

Urde, M. (1999), Brand Orientation: A Mindset for Building Brands into Strategic Resources, *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), 117-133.

Vázquez, R., Santos, M.L. & Álvarez, L.I. (2001), Market orientation, innovation and competitive strategies in industrial firms, *Journal of Strategic Marketing*, 9(1), 69-90.

Webb, D., Webster, C. & Kreppa, A. (2000), An Exploration of The Meaning and Outcomes of a Customer-Defined Market Orientation, *Journal of Business Research*, 48(2), 101-112.

Wiklund, J. & Shepherd, D. (2005), Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach, *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91.

Wong, H.Y. & Merrilees, B. (2008), The performance benefits of being brand-orientated, *Journal of Product & Brand Management*, 17(6), 372-383.

LIITE 1: Summamuuttujat

Asiakassuhdeorientaatio (Cronbachin alfa 0,855)

Asiakkuuksien säilyttäminen on yrityksessämme etusijalla. Työntekijöitämme kannustetaan keskittymään asiakassuhteisiin. Yrityksessämme asiakassuhteita pidetään arvokkaina pääomina. Yrityksemme johto korostaa asiakassuhteiden merkitystä.

Innovaatio-orientaatio (Cronbachin alfa 0,845)

Yrityksessämme testataan usein uusia ideoita. Yrityksessämme etsitään uusia tapoja tehdä asioita. Yrityksemme on luova toimintatavoissaan. Yrityksemme on usein uusine tuotteineen ja palveluineen ensimmäisenä markkinoilla. Innovaatioita pidetään yrityksessämme liian riskialttiina ja niitä vastustetaan. (käännetty asteikko) Uusien tuotteiden kehittäminen on lisääntynyt yrityksessämme viimeisen viiden vuoden aikana. Yrityksellämme on tuotteita/palveluita, jotka ovat markkinoilla täysin uusia. Tuotteemme/palvelumme on markkinoilla ainutlaatuinen.

Oppimisorientaatio (Cronbachin alfa 0,916)

Yrityksessämme ollaan yksimielisiä siitä, että kyky oppia uutta on avain kilpailuetuun. Yrityksemme perusarvoissa oppiminen nähdään keinona kehittyä. Yrityksessämme uskotaan, että työntekijän kouluttaminen on sijoitus, ei kustannus. Yrityksessämme oppiminen nähdään välttämättömänä silloin, kun halutaan varmistaa menestyminen markkinoilla.

Yrittäjyysorientaatio (Cronbachin alfa 0,897)

Verrattuna kilpailijoihimme yrityksellämme on suurempi riskinottokyky. Verrattuna kilpailijoihimme yrityksessämme tehdään enemmän strategista suunnittelua. Verrattuna kilpailijoihimme yrityksemme on kyvykkäämpi tunnistamaan asiakkaidemme tarpeet ja toiveet. Verrattuna kilpailijoihimme yrityksellämme on korkeampi innovaatiokyky.

Verrattuna kilpailijoihimme yrityksessämme ollaan kyvykkäämpiä tekemään visioista totta.

Verrattuna kilpailijoihimme yrityksessämme tunnustetaan paremmin uusia mahdollisuuksia.

Markkinaorientaatio (Cronbachin alfa 0,869)

Asiakastyytyväisyys ohjaa liiketoimintamme tavoitteita.

Arvioimme yrityksessämme sitä, kuinka sitoutuneita olemme tyydyttämään asiakkaidemme tarpeita.

Kilpailuetumme perustuu asiakastarpeiden ymmärtämiseen.

Liiketoimintastrategiaamme ohjaa näkemys siitä, kuinka voimme luoda parempaa arvoa asiakkaille.

Mittaamme asiakastyytyväisyyttä järjestelmällisesti ja säännöllisesti.

Panostamme jälkimarkkinointiin.

Reagoimme meitä uhkaaviin kilpailijoiden toimiin.

Suuntaamme markkinointitoimenpiteemme niihin asiakkaisiin, joiden kohdalla meillä on tai voimme saavuttaa kilpailuetua.

Yrityksessämme keskustellaan säännöllisesti kilpailijoiden vahvuuksista ja strategioista.

Yrityksemme johto on henkilökohtaisessa yhteydessä asiakkaisiimme.

Yrityksessämme jaetaan tietoa onnistuneista ja epäonnistuneista asiakaskokemuksista.

Yrityksemme kaikki toiminnot palvelevat kohdemarkkinoidemme tarpeita.

Yrityksessämme ymmärretään, kuinka jokainen voi osallistua arvon tuottamiseen asiakkaalle.

Työntekijämme jakavat keskenään säännöllisesti tietoa kilpailijoiden toimista.

Brändiorientaatio (Cronbachin alfa 0,965)

Brändin rakentaminen on keskeinen osa strategiaamme.

Brändin rakentaminen on mukana kaikessa markkinoinnissamme.

Brändin rakentaminen on olennainen osa liiketoimintamme harjoittamista.

Brändi on meille arvokas voimavara.

Pitkäaikainen brändin rakentaminen on kriittinen osa menestystämme tulevaisuudessa.

Olemme tiedostaneet brändimme keskeiset arvot.

Brändimme arvot ohjaavat markkinointiviestintämme sisältöä ja toteutusta.

Brändimme arvoat eroavat kilpailijoiden arvoista.

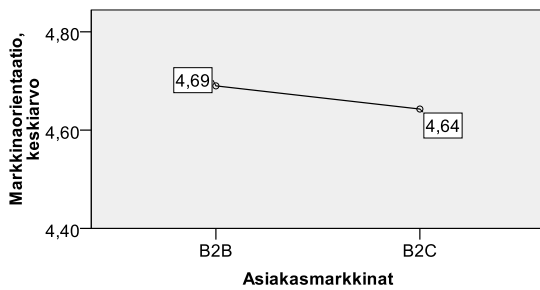
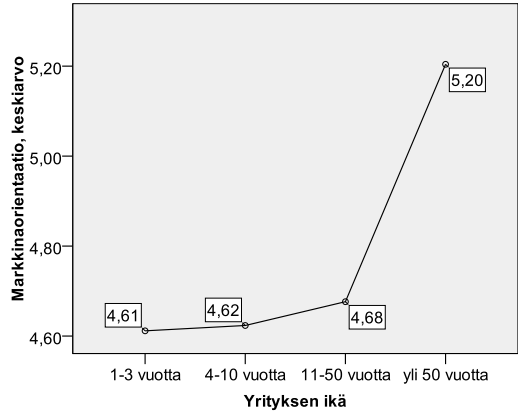
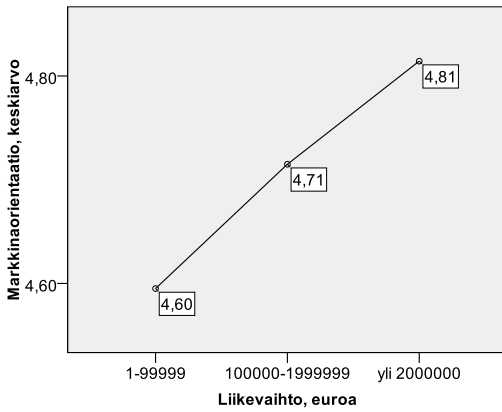
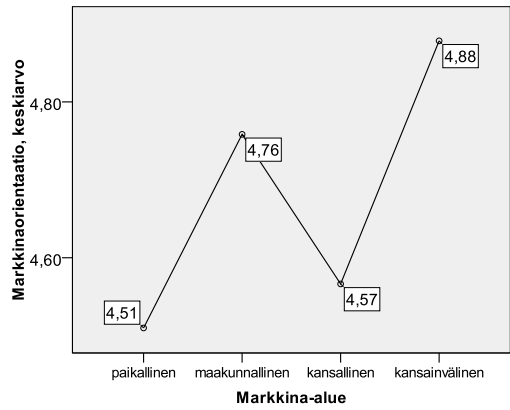
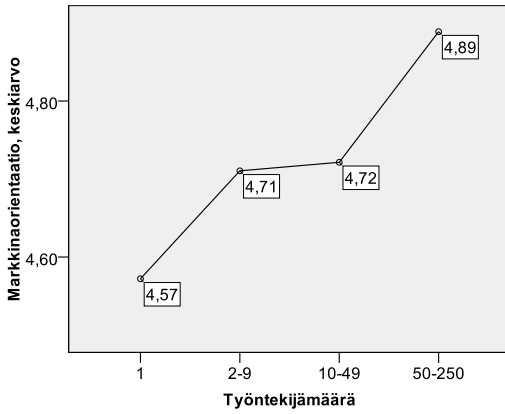
Visuaalinen ilmeemme edustaa brändimme arvoja.
Keskustelemme työntekijöidemme kanssa brändimme keskeisistä arvoista.
Kannustamme työntekijöitämme toimimaan brändimme arvojen mukaisesti.

Brändin vahvuus (Cronbachin alfa 0,866)

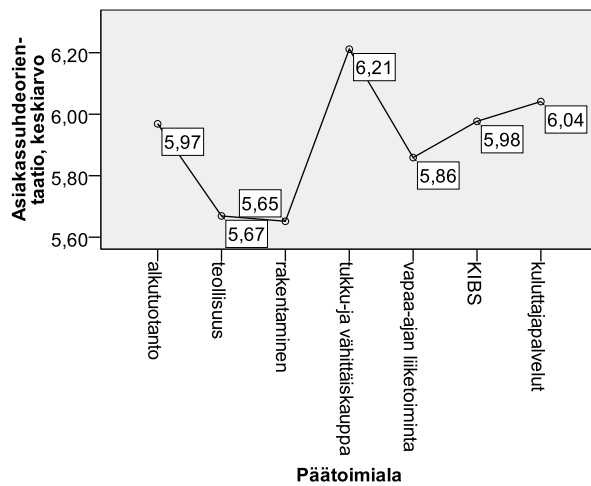
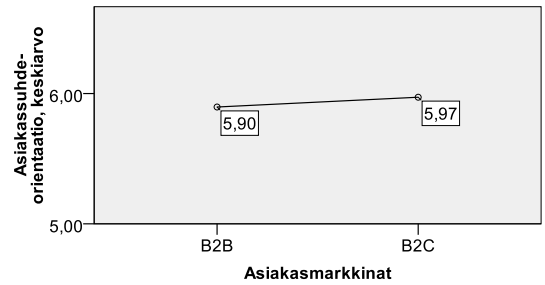
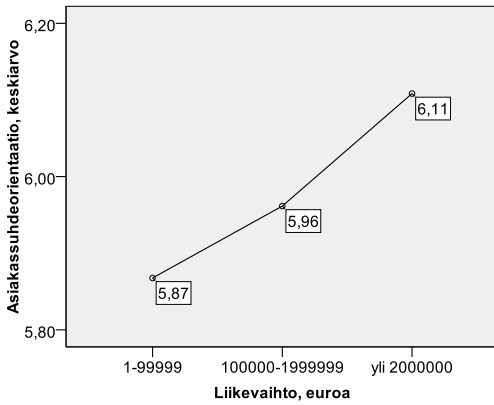
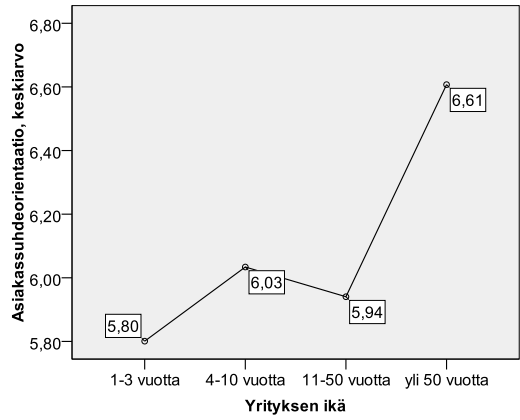
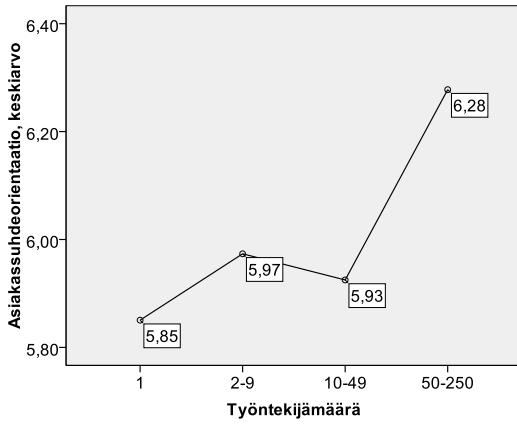
Olemme saavuttaneet tavoittelemamme imagon markkinoilla.
Meillä on vahva maine.
Meillä on paljon uskollisia asiakkaita.
Brändimme on tunnettu markkinoilla.

LIITE 2: Orientaatioiden vertailua eri yritysryhmien kesken

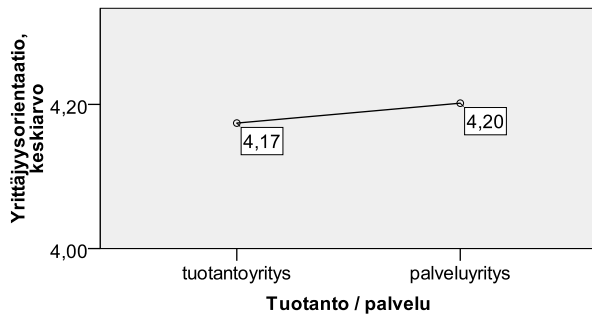
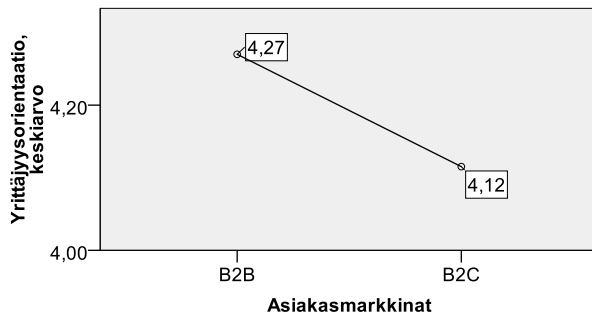
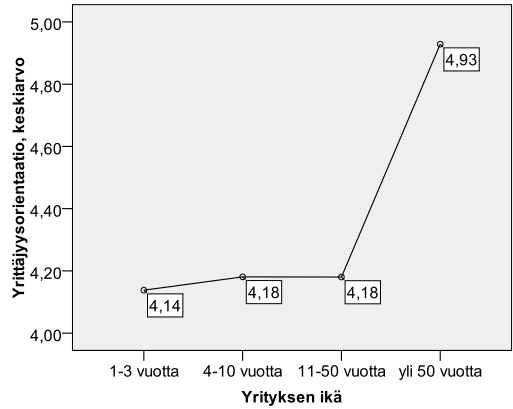
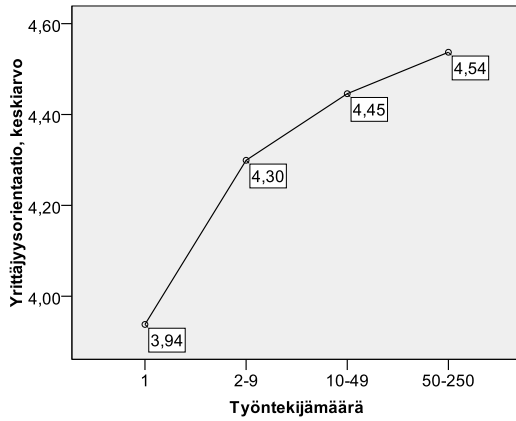
Markkinaorientaatio



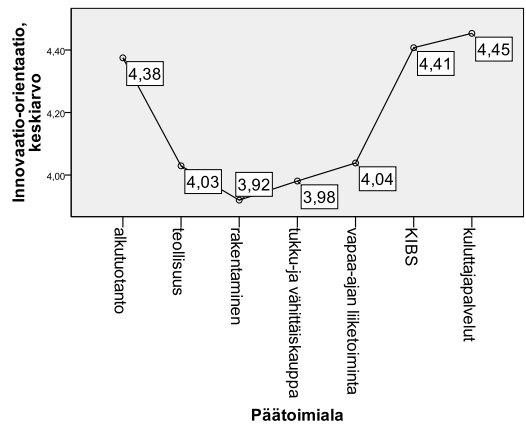
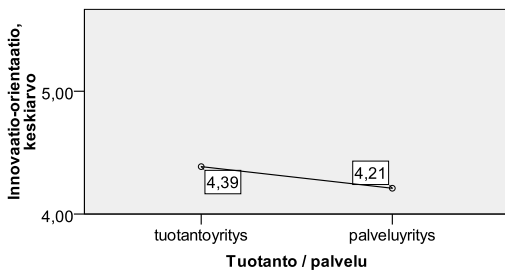
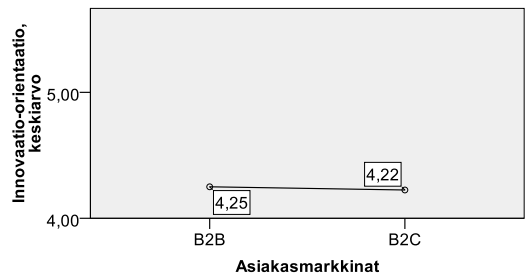
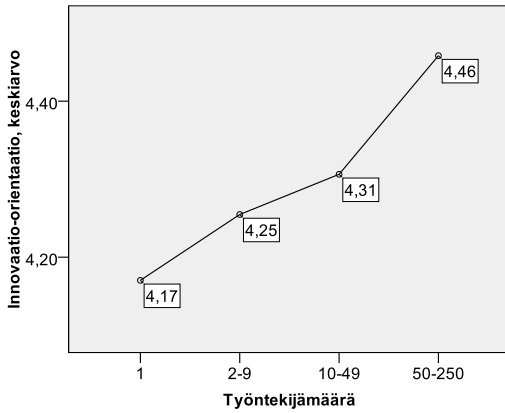
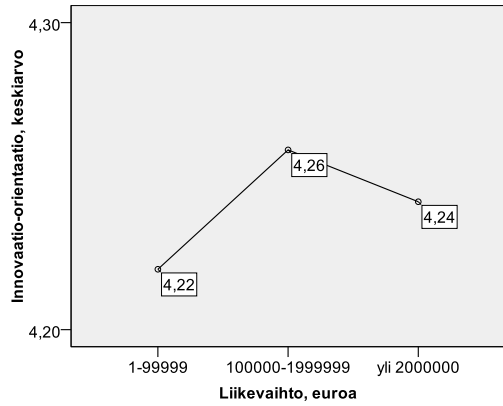
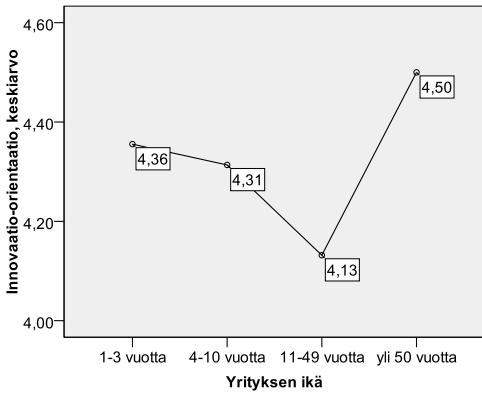
Asiakassuhdeorientaatio



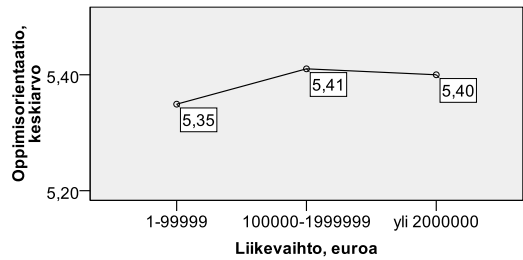
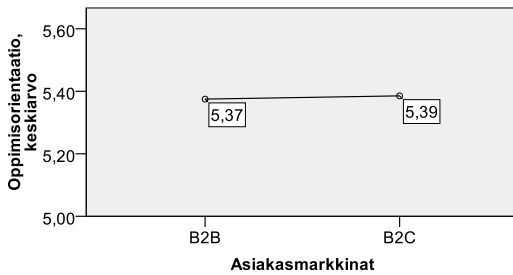
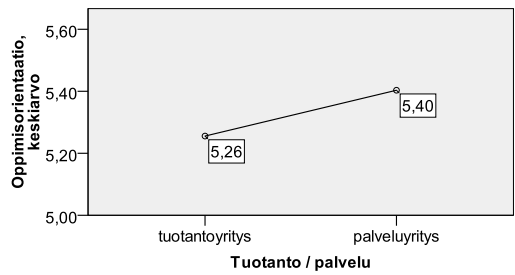
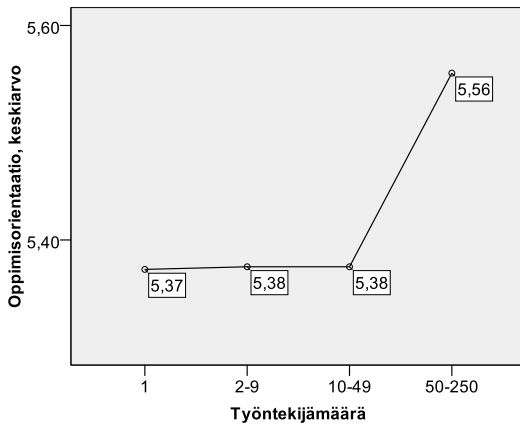
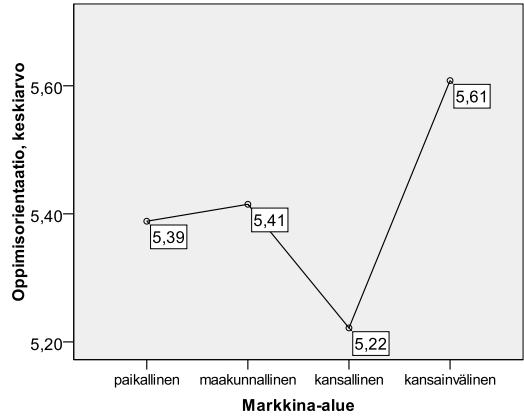
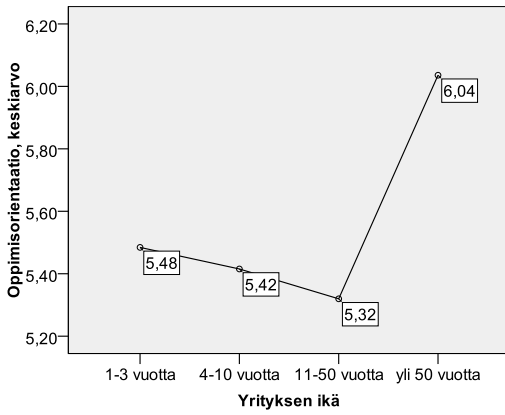
Yrittäjyysorientaatio



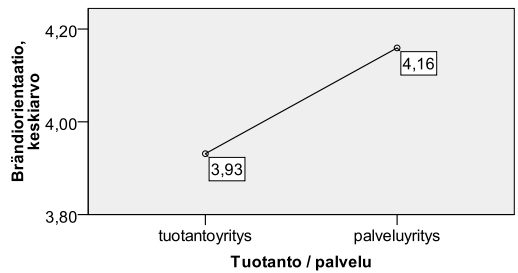
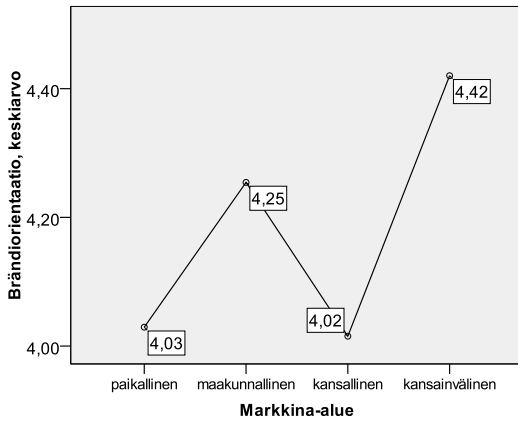
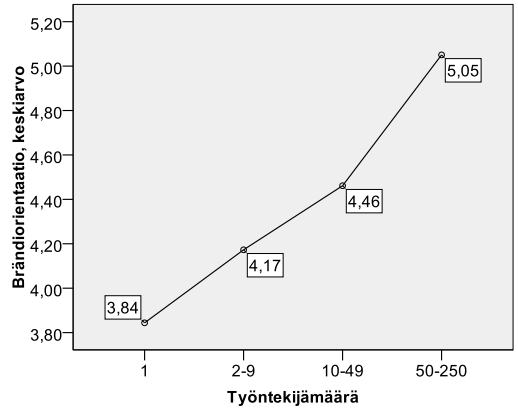
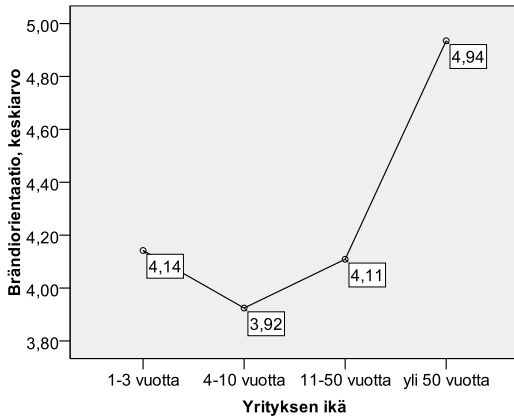
Innovaatio-orientaatio



Oppimisorientaatio



Brändiorientaatio



Brändin vahvuus

