

Strateginen markkinointi suomalaisissa ohjelmistoyrityksissä

Markkinoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija(t):
Eero Mäkipää

Ohjaaja(t):
KTT Joachim Ramström

1.12.2023
Loimaa

Turun yliopiston laatu järjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu
Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Nimi

Tekijä(t): Eero Mäkipää

Otsikko: Strateginen markkinointi suomalaisissa ohjelmistoyrityksissä

Ohjaaja(t): KTT Joachim Ramström

Sivumäärä: 78 sivua + liitteet 3 sivua

Päivämäärä: 1.12.2023

Markkinointi hakee paikkaansa strategisesti relevanttina liiketalouden osaamisalueena niin tieteenalana kuin käytäntönäkin. Akateemisessa keskustelussa strategisen markkinoinnin nähdään olevan osa ratkaisua, jolla markkinoinnin strateginen pätevyys voidaan käsitteellistää ja tuoda käytäntöinä yrityksiin. Tässä tutkimuksessa selvitetään strategisen markkinoinnin käytäntöjä suomalaisissa ohjelmistoyrityksissä. Ohjelmistoyritysten erityispiirre on, että ne pystyvät tarjoamaan palveluitaan hyvin erityyppisille asiakassegmenteille olemassa olevilla resursseillaan. Esimerkiksi Digia tuottaa ohjelmistoja sekä yksityiselle että julkiselle sektorille ja useille eri toimialoille. Tämän vuoksi on mielenkiintoista selvittää, millaisia strategisen markkinoinnin piirteitä toimialalta mahdollisesti löytyy, eli kuinka yritykset tekevät muun muassa strategista asemointia ja segmentointia, asiakassuhdejohtamista, tuotekehitystä ja mihin tietoihin perustuen strategisia päätöksiä tehdään. Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa selvitetään, miten strateginen markkinointi määritellään ja mitä käytäntöjä ja prosesseja siihen liittyy yrityksissä.

Tämän tutkimuksen empiirisen tutkimusosuuden aineistot on kerätty sähköisellä, strukturoidulla kyselylomakkeella ja puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Kyselylomakeaineisto on analysoitu kuvailevalla statistiikalla, jonka lisäksi eri väittämien vastausten välisiä korrelaatioita analysoitiin, jotta saataisiin lisätietoa siitä, millaiset strategisen markkinoinnin käytännöt ovat yhteydessä toisiinsa. Kyselylomakkeen avoimet vastaukset analysoitiin laadullisesti tulkiten, kuten myös teemahaastattelu. Aineisto- ja menetelmätriangulaation avulla saatiin yleistettävää tietoa toimialasta samalla kun teemahaastattelun avulla pystyttiin selvittämään syvemmin kuinka strategista markkinointia toteuttava ohjelmistoyritys toimii.

Suurin osa yrityksistä piti itseään asiakasorientoituneina ja markkinoinnin roolia merkittävänä liiketoiminnalleen. Strategiset päätökset perustuivat useimmiten sisäiseen analyysiin. Strategisia päätöksiä ei erityisen usein tehdä markkinatiedon- ja analyysin perusteella. Markkinointi oli osassa yrityksiä mukana tuotekehitysprosesseja. Valtaosa yrityksistä näki koko henkilöstön osana markkinointiaan ja teki asiakassegmentointia. Toisaalta toimialan yrityksissä ei kovin usein nähty markkinoinnin olevan kokonaisvaltainen liiketoimintafilosofia. Silloin kun nähtiin, väittämät korreloivat sen kanssa, että strategiset päätöksetkin perustuivat markkinatietoon, joka tukee markkinointikulttuurin syntymistä. Myös asiakassuhdejohtamisen ja markkinatiedon keräämisen välillä löytyi positiivinen korrelaatio, joka viitanee vahvaan keskusteluyhteyteen ja tiedon keräämiseen asiakkailta.

Teemahaastatteluun valittiin yksi kyselylomakkeeseen vastanneista yrityksistä, josta vastausten perusteella löytyi strategisen markkinoinnin käytäntöjä. Haastattelussa yrityksessä markkinointia ei ollut erillisenä funktiona, vaan yrityksen toimitusjohtaja näki sen olevan integraalinen osa kaikkea toimintaa. Jokainen henkilökuntaan kuuluva nähtiin osana markkinointia. Sisäinen yhteisymmärrys yrityksen tavoitteista mahdollistaa pitkälle viedyn markkinoinnillisen ajattelutavan. Yrityksessä tehdään strategista segmentointia, jonka avulla karsitaan potentiaaliset asiakkaat ja valitaan vain strategisesti sopivimmat. Yhteistyö on syvälle integroitua asiakkaan toimintoihin. Yrityksessä ei vielä ollut käytössä formaalisia prosesseja, joita olisi voitu tutkia tarkemmin.

Avainsanat: strateginen markkinointi, ohjelmistoyritys

SISÄLLYS

1	Johdanto	7
1.1	Tutkimuksen tausta	7
1.2	Tutkimuksen tavoite ja rajaukset	10
1.3	Tutkimuksen sisältö ja rakenne	12
2	Strateginen markkinointi: käsitteet ja ilmiö	13
2.1	Strategia	14
2.2	Markkinointi	16
2.2.1	Markkinointistrategia ja taktinen markkinointi	19
2.3	Strateginen markkinointi	20
2.3.1	Strateginen markkinointi ja markkinoinnin tuloksellisuus	22
2.3.2	Strateginen markkinointi prosessina ja toimintana	23
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	32
3.1	Tieteenfilosofiset olettamukset	32
3.2	Tutkimusstrategia	33
3.3	Tutkimuksen kohteena oleva toimiala	35
3.4	Aineistonkeruumenetelmät	37
3.4.1	Kyselytutkimus	37
3.4.2	Teemahaastattelu	39
4	Tulosten analysointi	41
4.1	Kyselytutkimuksen tulokset	41
4.1.1	Korrelaatioanalyysi.	47
4.1.2	Kyselytutkimuksen avoimet vastaukset	52
4.2	Teemahaastattelun tulokset	57
5	Lopuksi	65
5.1	Johtopäätökset	65
5.2	Liikkeenjohdolliset implikaatiot	68
5.3	Tutkimuksen luotettavuus ja etiikka	69
5.4	Yhteenveto	71
	Lähteet	73

Liitteet	79
Liite 1. Kyselytutkimuksen lomake	79
Liite 2. Teemahaastattelu	80

KUVIOT

KUVIO 1 TUTKIMUKSEN KANNALTA OLEELLINEN MARKKINOINNIN KÄSITTEISTÖ SUHTEESSA TOISIINSA SEKÄ MARKKINOINNIN TASOT	13
KUVIO 2 LIIKETOIMINTASTRATEGIAN HIERARKIA (SIMONS 2014, 28)	15
KUVIO 3 STRATEGISEN MARKKINOINNIN KILPAILUETUJEN SAAVUTTAMISEEN VAADITTAVA PROSESSI (CRAVENS 1988 MUKAAN).	25
KUVIO 4 MARKKINOINTI YRITYKSEN STRATEGISESSA PROSESSISSA	29
KUVIO 5 VASTANNEIDEN YRITYSTEN LUOKITTELU HENKILÖSTÖMÄÄRÄLUOKKIIN	41
KUVIO 6 ESIMERKKI MONOTONISESTA KORRELAATIOSTA KAHDEN ERI MUUTTUJAN VÄLILLÄ.	47

TAULUKOT

TAULUKKO 1 STRATEGISEN MARKKINOINNIN KÄYTÄNTÖJÄ KIRJALLISUUDEN MUKAAN	26
TAULUKKO 2 KYSELYLOMAKKEESEEN VASTANNEIDEN ROOLI EDUSTETUSSA YRITYKSESSÄ	41
TAULUKKO 3 KYSELYLOMAKKEEN LIKERT-VÄITTÄMIEN KUVAILEVAA STATISTIikkaa	42
TAULUKKO 4 KORRELAATIO	47
TAULUKKO 5 MARKKINOINNIN KOKONAISVALTAISUUS JA JOHDON PÄÄTÖKSENTEON KORRELAATIO	48
TAULUKKO 6 ASIAKASSUHTEIDEN JOHTAMISEN, MARKKINATIEDON JA ASEMOINNIN VÄLISET KORRELAATIOT	49
TAULUKKO 7 YRITYKSEN HENKILÖKUNNAN, SISÄISEN ANALYYSIN JA ASIAKASSEGMENTOINNIN VÄLISET YHTEYDET	50
TAULUKKO 8 ERI ANALYYSIMENETELMIEN, ASEMOINNIN JA MARKKINOINNIN FUNKTION VÄLISET YHTEYDET	51
TAULUKKO 9 AVOIMET VASTAUKSET MARKKINOINNIN KESKEISIMMISTÄ TEHTÄVISTÄ	52
TAULUKKO 10 YHTEENVETO MARKKINOINNIN KESKEISIMMISTÄ TEHTÄVISTÄ	53
TAULUKKO 11 AVOIMET VASTAUKSET SIITÄ, MIHIN YRITYKSEN STRATEGIA PERUSTUU	53
TAULUKKO 12 MARKKINOINNIN ROOLI YRITYKSEN STRATEGIAPROSESSEISSA	54
TAULUKKO 13 YHTEENVETO HAASTATTELUN TULOKSISTA	63

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Markkinointi tieteenalana ja käytäntönä kärsii monenlaisista ongelmista, joista yksi on, että se saatetaan nähdä taktisena tai operatiivisena toimintona enemmän kuin strategisena. Akateemisessa maailmassa markkinoinnin tieteenalan tutkimusten kerrotaan ratkovan triviaaleja ongelmia, kun samaan aikaan yritysmaailmassa markkinoinnin päätehtävän nähdään monesti olevan taktinen markkinointiviestintä.

Akateemisessa keskustelussa syyksi edellä esitetyille ongelmille esitetään usein strategisen markkinoinnin puute. Sheth & Sisodia (2006, 325), kuvailevat markkinoinnin tutkimuksen olevan hyperanalyttistä ja ankaraa vain trivialiteettien suhteen. Suuret ja tärkeät markkinoinnin kysymykset jäävät vaille tutkimusta, kuten markkinoinnin strategiset näkökulmat. Payne & Frow (2014, 214) toteavat, että markkinointi saa yrityksissä usein roolikseen käytännön toimeenpanon sen sijaan, että se olisi osa strategiaa.

Markkinoinnin tieteenalan tulee ottaa kantaa teoreettisiin ja käsitteellisiin asioihin, jotka vievät tutkimusta eteenpäin. Strategiatutkimus on markkinoinnin alalla harvinaisempaa (Key 2020, 155). Markkinoinnin tieteenalan menestyminen riippuu pitkälti strategisen markkinoinnin tutkimuksen menestyksestä (Hunt 2018, 41). Myös jotkin ei-akateemiset lähteet tukevat tätä väitettä yritystason markkinointikäytännön näkökulmasta.

Erilaisten toimialojen ja asiakkaiden palvelemissa voi olla kyse strategisesta valinnasta tai sen strategisen ohjauksen puutteesta. Kellyn (2012, 58;126) mukaan strategian kuuluu ohjata yritysjohtoa kieltäytymään strategian ulkopuolelle menevistä tarjouksista. Toisaalta resurssien ollessa käyttämättömänä ja markkinamahdollisuuksien ilmaantuessa syntyy houkutus tarttua myös strategian ulkopuolisiin mahdollisuuksiin. Tätä ohjelmistoyrityksillekin tyypillistä tilannetta Kelly kuvailee strategisesta itsekurista lipsumisena, joka muuttaa yrityksen opportunistiseksi, esiin nousevien strategioiden ajopuuksi. Sekin voi olla toimiva liiketoimintamalli, mutta tällöin yrityksen on kyettävä selviämään jatkuvasti vaihtelevista muuttujista, kuten osaamisvaatimusten kirjavuudesta. Tällöin erikoistumisesta syntyvää kilpailukykyä ei välttämättä pääse syntymään.

Suomalaisen markkinoinnin strategisuuden puutteesta kertoo vuonna 2022 julkaistu Helsingin Sanomien artikkeli, jossa muun muassa Hankenin professori Jaakko Aspara kommentoi suomalaista markkinointia seuraavasti:

”Markkinoinnilla tarkoitetaan suomalaisyrityksissä yhä lähinnä mainontaa ja pr-toimintaa, kun muualla maailmassa markkinointi nähdään paljon laajemmin.”
(Helsingin Sanomat, 2022)

Konsultti Markku Vierulan mukaan harva yritys osaa nimetä kilpailuetunsa. Tällä hän tarkoittaa strategista kilpailuetua viitaten siihen, että markkinoinnin kannalta yrityksiltä puuttuu usein strateginen ote (Helsingin Sanomat, 2022).

Suomessa markkinointia on totuttu pitämään viestinnän, mainonnan ja myyntityön yhdistävänä funktiona yrityksissä. Suomalaisista yrityksistä 14,3 %:ssa nähtiin tuotekehitys ja markkinointi toisistaan erillisinä toimintoina. Luku on noin viisinkertainen verrattuna myynnin ja markkinoinnin suhteeseen (2,9 % vastaajista). (Tikkanen & Vassinen 2009, 39; 46)

Markkinointia siis pidetään useimmiten oleellisena osana myyntiä, mutta selvästi harvemmin osana tuotekehitystä. Tämä kielii jossain määrin muun muassa Keyn ym. (2020), sekä Huntin (2018) mainitsemista ongelmista.

Tikkanen & Vassinen (2009, 41) kuvailevat ongelmaa ”*markkinaorientoituneen strategisen vision puutteena*”.

Vuonna 2017 tehty Nordic Chief Marketing Officer Report viittaa jossain määrin strategisen markkinoinnin puutteisiin suomalaisessa yrityskentässä verrattuna Norjaan, Ruotsiin ja Tanskaan. Esimerkiksi CMO nimikkeellä tai vastaavalla toimivien määrä yrityksen ylimmässä johdossa on Suomessa 39 %, joka on vähiten verrokkimaiden joukossa. CMO nimikkeellä toimivan ammattilaisen raportointi toimitusjohtajalle viikoittain oli myös Suomessa alhaisin verrokkimaiden joukossa. Vaikka Suomen luvut eivät absoluuttisessa mielessä vaikuta matalilta, niin oleellista on se, että kilpaileviin talouksiin verrattuna tilanne on huonompi. Toisin sanoen, suomalaiset yritykset antavat monille kilpailijoilleen etumatkaa sillä, että markkinoinnin työkalut ja ajattelutapa pidetään taktisella tasolla, kun muualla markkinoinnillinen ja kaupallinen ajattelu on viety strategiselle tasolle asti.

Akateemisesti katsoen mahdolliset löydökset markkinoinnin strategisen roolin löytymisestä tai sen puutteesta edistää tieteenalan kehittymistä joka, kuten alussa mainittiin, kärsii jonkinasteisesta arvostuksen puutteesta strategisessa kontekstissa.

Markkinointi osana strategiaprosessia voi auttaa luomaan strategian, jolla valitussa markkinassa voi menestyä. Toisaalta se voi auttaa luomaan prosesseja, joilla valitaan yritykselle sopiva markkina ja asiakkaat. Ohjelmistoyritykset ovat teeman kannalta mielenkiintoinen tutkimuskohde siksi, että niillä on teoriassa mahdollisuus hyödyntää resurssejaan hyvin erilaisissa markkinoissa. Muun muassa Digian referenssien perusteella yhtiön asiakkaat toimivat monilla eri toimialoilla, yksityisellä ja julkisella sektorilla (Digia, 2022). Toisena esimerkkinä voidaan mainita TietoEvry, joka teknologiayrityksenä tarjoaa osaamistaan niin julkiselle kuin yksityiselle sektorille yhdeksällä eri toimialalla (TietoEvry, 2022).

Ohjelmistoyritykset tarjoavat asiakkailleen ohjelmistokehitystä ja digitalisaatioon liittyviä tuotteita ja palveluita. Erityispiirre tällaisille yrityksille on, että niiden asiakkaat saattavat toimia hyvin erilaisilla toimialoilla, joilla on omat erityispiirteensä. Se, kuinka yrityksen resursseja johdetaan strategisen markkinoinnin näkökulmasta – eli löydetäänkö kestävä kilpailukyvyyn lähteet omista resursseista ja hyödynnetäänkö niitä strategisesti perusteltujen asiakassegmenttien palvelemiseen, on markkinoinnillisesta näkökulmasta kiinnostavaa, eikä asiaa ole tästä näkökulmasta tutkittu. Lisäksi aihe on tärkeä suomalaiselle yrityskentälle, sillä useat tässä johdannossa esitetyt lähteet osoittavat suomalaisen markkinointiosaamisen jäävän operatiivistaktiselle tasolle kilpailijoita useammin, vaikka on olemassa potentiaalisia hyötyjä, joiden vuoksi markkinointiosaamista kannattaisi hyödyntää myös strategisella tasolla.

Opinnäytetöitä aiheeseen liittyen on esimerkiksi vuonna 2005 valmistunut Mari Kaurijoen pro gradu (Tampereen yliopisto), jossa tutkittiin markkinoinnin strategisia tehtäviä, markkinoinnin asemaa ja päätösvaltaa ylimmässä johdossa sekä markkinoinnin merkitystä yrityksen menestymisessä. Johtopäätöksissä todetaan, että markkinoinnin strategisen roolin suhteen oli suuria eroja eri yritysten välillä. Jossain määrin ylin johto ei ollut selvillä mikä on markkinoinnin merkitys strategiselta kannalta ja markkinointi saatettiin sekoittaa myyntiin ja nähtiin lähinnä operatiivisena toimintona. Yritysten johtoryhmiin kuului kuitenkin useimmiten markkinoinnin johtoa. (Kaurijoki 2005)

Partasen (2017) opinnäytetyössä tutkittiin strategisen markkinoinnin käsitteen ilmentymistä suomalaisessa liikkeenjohdollisessa keskustelussa diskurssianalyysin avulla. Nyberg (2016) tutki strategisen markkinoinnin käyttöä myyntijohtamisessa start-up-yrityksissä. Mäkilä (2020) tutki opinnäytetyössään strategista asiakaslähtöisyyttä, joka sivuaa strategisen markkinoinnin kontekstia. Aihe on siis kiinnostanut tieteenalan sisällä, mutta

strategisen markkinoinnin käsite on edelleen vaikeaselkoinen ja käytäntöjen toteutumista voitaisiin tutkia toimialoittain lisää.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaukset

Tässä tutkimuksessa tutkitaan suomalaisten ohjelmistoyritysten strategisen markkinoinnin toteutumista. Monet ohjelmistotoimialalla toimivat yritykset myyvät palveluitaan sekä yksityiselle että julkiselle sektorille ja samanaikaisesti lukuisille eri toimialoille. Täten tällaisilla yrityksillä voi olettaa olevan erilaisia strategioita liiketoiminnassaan ja erilaisia markkinointiin liittyviä resursseja ja käytäntöjä, esimerkiksi asiakassegmenttien strategisessa valinnassa tai kilpailuedun tunnistamisessa ja sen hyödyntämisestä strategisesti. Kiinnostuksen kohteena on tutkia, miten strateginen markkinointi ilmenee tutkittavalla toimialalla, vai ilmeneekö. Tutkimus rajataan suomessa toimiviin pk-yrityksiin, joiden toimiala on ohjelmistotuotanto.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Kuinka strategisen markkinoinnin käsite määritellään tutkimuskirjallisuuden perusteella?
2. Miten strateginen markkinointi ilmenee suomalaisten ohjelmistoyritysten toimialalla?
 - a. Jos ilmenee, kuinka?
 - b. Jos ei, millaisia strategisia orientaatioita ja toimintatapoja ilmenee?
3. Kuinka saatujen tulosten perusteella voisi ohjeistaa yrityksiä toimimaan paremmin saavuttaakseen strategisen markkinoinnin hyötyjä?

Ensimmäinen tutkimuskysymys on teoreettinen ja siihen vastataan kirjallisuuden pohjalta tehtävän käsiteanalyysin avulla. Strategisen markkinoinnin käsite on jossain määrin abstrakti, joten tutkimuskirjallisuuden perusteella pyritään viemään eteenpäin käsitteen määrittelyä. Strategisen markkinoinnin käsite on kytköksissä strategiseen johtamiseen, joka tekee käsitteen määrittelystä markkinoinnin kontekstissa haastavampaa. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tavoite on selventää strategisen markkinoinnin käsitettä ja näin edistää niin tieteenalan kuin markkinoinnin harjoittajien ymmärrystä käsitteen sisällöstä.

Toinen tutkimuskysymys liittyy strategisen markkinoinnin eri prosessien ja toimintojen käytännön toteutukseen ja ylipäätään markkinoinnin strategiseen rooliin yrityksessä. Kun ensimmäisen tutkimuskysymyksen puitteissa määritetään mitä strateginen markkinointi on, voidaan empiirisesti pyrkiä löytämään strategisen markkinoinnin elementtejä valitusta toimialasta. Toisella tutkimuskysymyksellä pyritään selvittämään millaisia toimintoja ja prosesseja yrityksistä voidaan tunnistaa, jotka olisivat luettavissa strategisen markkinoinnin toimenpiteiksi. On havaittu, että pk-yritykset toteuttavat markkinointia eri tavalla, joten myös käsitykset markkinoinnista ja sen tehtävistä voi vaihdella suuresti (Gilmore & Carson 2018, 214)

Kyselytutkimusta ja haastattelua ajatellen tutkimuksen kannalta luo haastetta se, kuinka yrityksissä ymmärretään esimerkiksi strateginen ja taktinen taso ja minkä katsotaan olevan markkinointia. Esimerkiksi asiakassegmentointia ei välttämättä nähdä strategisena, mikäli sitä hyödynnetään lähinnä mainostamisen kohderyhmien käsittelyssä. Mikäli nämä samat kohderyhmät on kuitenkin määritelty jo johtoryhmätasolla ja valittu yrityksen strategiseksi asiakaskohderyhmiksi, joille yritys haluaa luoda arvoa, kyse on ennemminkin strategisen tason segmentoinnista.

Kolmas tutkimuskysymys on normatiivinen tutkimusongelma. Toimialasta saatuja tuloksia reflektoidaan siihen, miten strategista markkinointia menestyksekkäästi toteutetaan tieteellisen kirjallisuuden perusteella ja mistä toimiala voisi hyötyä. Täten kolmannen tutkimuskysymyksen yhteydessä pyritään myös antamaan liikkeenjohdollista ohjeistusta siihen, kuinka toimialalla voitaisiin toteuttaa strategisen markkinoinnin toimintoja paremmin huomioiden toimialan erityispiirteet. Tämä tutkimuskysymys tuo tutkimukselle myös liikkeenjohdollista relevanssia.

Keskeistä kirjallisuutta aiheen kannalta löytyy niin suomalaisista kuin kansainvälisistä lähteistä jo tähän asti viitattujen lisäksi. Varadarajan (2010) on luonut keskeistä teoriapohjaa selvittäessään strategisen markkinoinnin käsitteen kehittymistä ja sen suhdetta markkinointistrategiaan. Abratt (2019) esittelee erilaisten konseptien ja tapausyritysten kautta strategista markkinointia. Henriikki Tikkasen (2009;2011) StratMark-kirjasarja perustuu Markkinoinnin tila- tutkimushankkeeseen vuodelta 2008 ja käsittelee strategista markkinointia suomalaisen yritysaineiston kautta. Muita strategisesta markkinoinnista kirjoittaneita on muun muassa Cravens (1988), Webster (1992) ja Brooksbank (2018).

1.3 Tutkimuksen sisältö ja rakenne

Tutkimuksen aiheen käsittely alkaa taustoituksella siitä, miksi strateginen markkinointi on tärkeää ja mitä havaintoja voidaan löytää suomalaisesta markkinoinnin tasosta. Kirjallisuuskatsauksessa muodostetaan ymmärrys siitä, mitä strateginen markkinointi tarkoittaa ja kuinka se nykytiedon valossa toteutuu käytännössä.

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa pyritään selvittämään, millaisia strategisen markkinoinnin piirteitä ohjelmistoyritysten toimialalta löydetään. Tutkimukseen tarvittava aineisto kerätään kyselylomakkeella ja haastattelulla. Kyselylomake sisältää esikoodatun kyselyn lisäksi avoimia kysymyksiä. Kyselytutkimuksella kerättyä aineistoa voidaan analysoida sekä kvalitatiivisella että kvantitatiivisella tutkimusotteella ja sen tarkoitus on kartoittaa strategisen markkinoinnin toteutumista ohjelmistotoimialan yrityksissä ja antaa keskustelunaiheita haastattelua varten. Haastattelulla pyritään syventämään kyselytutkimuksessa nousseita asioita laadullisesti analysoiden ja kuvailemaan tarkemmin esimerkkitapausta strategisen markkinoinnin toteuttamisesta.

Tutkimus alkaa johdannolla, joka esittää tutkimuksen aihepiirin sekä taustakeskustelun. Toinen luku on tutkimuksen kirjallisuuskatsaus, jossa määritellään strategisen markkinoinnin käsite sekä käydään läpi tarkemmin strategisen markkinointiin liittyvää taustakeskustelua. Koska ensimmäinen tutkimuskysymys on teoreettinen, kirjallisuuskatsauksen avulla pyritään jo vastaamaan siihen. Kolmannessa luvussa käydään tarkemmin läpi tutkimuksen aineistonkeruu- ja tutkimusmenetelmät sekä empiirinen analyysi. Neljännessä luvussa esitellään tulokset, joita empiirisestä tutkimuksesta on saatu. Viidennessä luvussa kootaan tulosten johtopäätökset, vedetään yhteen tutkimus. Liikkeenjohdollisten implikaatioiden yhteydessä todetaan vastaus tutkimuksen normatiiviseen tutkimuskysymykseen siitä, mitä kehittämistä toimialalta löytyy strategisen markkinoinnin näkökulmasta. Viimeisessä luvussa käydään myös keskustelua tutkimuksen luotettavuuteen liittyvistä tekijöistä.

2 Strateginen markkinointi: käsitteet ja ilmiö

Tässä luvussa määritellään tutkimuksen kannalta oleelliset käsitteet. Jotta voitaisiin ymmärtää mitä on strateginen markkinointi, taustoitetaan myös strategian ja markkinoinnin käsitettä. Näiden lisäksi määritetään miten taktinen ja strateginen markkinointi eroavat toisistaan ja mihin yleisemmin tunnettu markkinointistrategia sijoittuu suhteessa käsitteistöön.



Kuvio 1 Tutkimuksen kannalta oleellinen markkinoinnin käsitteistö suhteessa toisiinsa sekä markkinoinnin tasot (koostettu Websterin (1992, 10-11), Tikkasen & Vassisen (2009, 41) sekä Simonsin (2014, 28) mukaan)

Kuvio 1 auttaa ymmärtämään kuinka eri tason markkinointitoimet suhteutuvat toisiinsa ja kuinka strateginen markkinointi suhteutuu yritysstrategiaan ja kuinka markkinoinnin eri tasot suhteutuvat tähän kontekstiin. Yritysstrategian ja strategisen markkinoinnin välillä on kaksisuuntainen nuoli kuvaamassa sitä, että yritysstrategian lähtökohdat siirtyvät strategisen markkinoinnin kautta alaspäin käytännön implementointia kohti, ja sitä, että jo yritysstrategian luomisessa voidaan huomioida liiketoiminnalliset ulottuvuudet, eli hyödyntää strategisen markkinoinnin analyyssejä. Kuvion reunaviivat taktisoperatiiviselta tasolta strategiselle tasolle kuvaa sitä, kuinka markkinatietoa voidaan kerätä organisaation operatiiviselta tasolta, esimerkiksi

asiakasrajapinnasta strategiselle tasolle. Samalla kuvio 1 huomioi markkinoinnin eri tasot, jossa strateginen päätöksenteko alkaa yrityksen strategisella tasolla ja sieltä alaspäin siirryttäessä edetään aina lähemmäksi strategian implementointia yrityksessä (Webster 1992, 10).

Seuraavaksi käydään läpi tutkimuksen oleelliset käsitteet syvällisemmin taustoittaen.

2.1 Strategia

Strategiseen markkinointiin liittyy läheisesti ilmaisut *strateginen* ja *strategia*, joita käytetään erilaisissa yhteyksissä liiketoiminnallisen kontekstin lisäksi. Strategiat ovat esiintyneet aikoinaan lähinnä sodanjohdollisessa kontekstissa, kunnes ne 1950-luvulla siirtyivät liiketaloudelliseen kontekstiin. (Rope, 2003, 17)

Strategian käsitteeseen sisältyy kilpailullisuus. Se liittää markkinoinnin luontevasti strategiseen kontekstiin, sillä markkinoinnin kilpailukeinot, kuten asemointi, erottautuminen ja segmentointi mahdollistavat osaltaan yrityksen menestyksen kilpailussa (Rope 2003, 18).

Strategiaan liittyy kiinteästi pitemmän aikavälin, menestymisen kannalta kriittiset tavoitteet ja päämäärät. Määritetään se, mitä halutaan saavuttaa ja etsitään keinot, kuinka tavoite saavutetaan. Strategioita voi olla yrityksessä useita eri tasoilla ja eri tarkoituksiin: tavoitteiden ja päämäärien tulee täten olla myös tarkasti määritelty kaikilla liiketoimintatasoilla. (Tracy 2015, 13)

Strategiaa voidaan pitää eteenpäin katsovana, yrityksen läpi kulkevana näkemyksenä siitä, millainen yritys haluaa olla tulevaisuudessa. Strategian tarkoitus on luoda yritykseen yhteisymmärrys, jonka puute voi näkyä heikkona koordinoitumisena: eri yksiköillä ja yksilöillä on omat näkemyksensä, jonka mukaan he pyrkivät viemään yritystä johonkin suuntaan. Joidenkin käsitysten mukaan strategia on liiketoimintamalli – kuinka ansaitaan rahaa. (Kelly 2012, 51-52)

Yritysstrategian kohdalla voidaan puhua strategisesta johtamisesta tai strategisesta suunnittelusta, mutta yksinkertaisimmallaan strategiseen toimintaan riittää ajattelu. Strategia voi ilmentyä edelleen suunnitelmana, vaikka tämä käytäntö on saanut kritiikkiäkin. Esimerkiksi Mintzberg (1994) kuvailee menestyksellisimpien strategioiden olevan strategisen ajattelun, ei suunnittelun tulosta. Sen sijaan että johto keräisi erilaisia tiedonpalasia organisaationsa sisältä, sen ulkopuolelta ja muodostaisi siitä synteessin, jota kutsutaan strategiseksi visioksi, strateginen suunnittelu tarttuu lähinnä analyysiin: miten toteutetaan jo olemassa olevia strategioita minimoiden käytäntöön siirtämisen riskit. Mintzbergin

(1994) ajattelu kenties pyrkii sanomaan, että menestyksessä strateginen toiminta vaatii eräänlaista luovuutta eikä vain mekaanista suunnitelman toteutusta.

Santalaisen (2005, 27) mukaan strategia voi olla suunnitelman lisäksi yksittäinen hanke tai liiketoiminnallinen manööveri, toimintamalli, asemoituminen tai näköala. Markkinoinnin näkökulmasta strategia asemoitumisena on relevantti, sillä asemointi on yksi markkinoinnin käsitteistä strategisen markkinoinnin tasolla (Fahy & Smithee 1999).

Santalaisen (2005, 27) kuvaamaa strategiaa, joka ilmenee yksittäisenä hankkeena tai manööverinä, kutsutaan esiin nousevaksi strategiaksi: se voi tarkoittaa esimerkiksi yksittäistä yritysostoa tai muuta eteen tulevan mahdollisuuden hyödyntämistä, jota ei ole formaalisti suunniteltu. Vastaparina esiin nousevalle strategialle on suunniteltu strategia: se tarkoittaa spesifiä suunnitelmaa siitä mihin tavoitteisiin halutaan päästä ja millä toimilla tavoitteet saavutetaan (Mintzberg 1994).

Riippumatta siitä onko strategia formaalinen suunnitelma tai visio, siihen tulisi sisältyä ydinajatus siitä, mitä tehdään kilpailijaa paremmin eli kilpailuetu. Strategisen markkinoinnin hyödyt realisoituvat markkinallisena kilpailuetuna. Tutkimuksen ja arkitiedon perusteella huippumenestyksikkäiden yritysten taustalla on onnistunut strategia. (Santalainen 2005, 20)



Kuvio 2 Liiketoimintastrategian hierarkia (Simons 2014, 28)

Kuviossa 2 (Simons 2014, 28) nähdään strategian muodostamisen ja suunnittelun malli. SWOT-analyysin avulla analysoidaan yrityksen sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia suhteessa markkinaan sekä ulkoisia uhkia ja mahdollisuuksia, eli markkinoita ja muita toimijoita. Ennen varsinaista liiketoimintastrategiaa määritellään missio, jota varten tarvitaan johdon perspektiivi siitä, mitä yritys pyrkii olemaan. Liiketoimintastrategia perustuu yrityksen missioon, sekä SWOT-analyysin tietoihin. Liiketoimintastrategian näkökulmana on aseointi markkinoilla: se vaikuttaa valittavaan lähestymistapaan eli siihen, kuinka liiketoimintaa tullaan tekemään, kuinka kilpaillaan. Kun tiedetään mitä halutaan tehdä ja millä tavoin kilpaillaan, voidaan määrittää tavoitteet ja niille sopivat mittarit, jotta edistymistä voidaan seurata. Tähän liittyy suunnitelmallinen näkökulma, joka vaatii miettimään kriittisiä menestystekijöitä ja niiden mittaamista, jotta strategia voi toteutua onnistuneesti ja se voidaan myös todentaa ja onnistumista voidaan seurata.

Alimmaisena kuviossa 2 ovat toimenpiteet, jotka tarkoittavat toimeenpantavia käytäntöjä ja toiminnallisia kaavoja yrityksessä, joiden avulla strategiset tavoitteet pyritään saavuttamaan suunnitelman mukaan. Toimenpiteiden tuomaa tietoa viedään takaisin strategiselle tasolle, jossa voidaan seurata tavoitteiden täyttymistä eri mittareiden avulla ja tehdä tarvittaessa muutoksia joko strategiaan, tavoitteisiin, tai toimenpanoon.

Tämä malli kuvastaa melko hyvin strategian muodostamista ja samat teemat toistuvat strategisessa markkinoinnissa muissa lähteissä, kuten strateginen nykytila-analyysi, kilpailuedun määrittäminen sekä toimeenpano ja seuranta (Cravens 1988).

Strategiat voivat ilmetä yrityksessä eri tasoilla. Yrityksellä voi olla erilaisia strategioita eri toiminnoille, esimerkiksi hinnoittelulle, brändin kehittämiseksi, kilpailulle, rekrytoinnille ja toimitusketjujen johtamiselle. Mikäli pysytään laajemmassa yrityksen perspektiivissä, eräs tyypillinen tapa on erottaa yritysstrategia ja liiketoimintastrategia. Yritysstrategia määrittää sen tavan, kuinka yritys pyrkii maksimoimaan hallussaan olevien resurssien arvon. Yritysstrategia määrittää myös millä markkinalla yritys haluaa kilpailla. Liiketoimintastrategia määrittää sen, kuinka valitulla markkinalla kilpaillaan. (Simons 2014, 26–27)

2.2 Markkinointi

Markkinoinnin määritelmä on kehittynyt ja muuttunut jo noin sadan vuoden ajan (Lusch, 2007, 261).

Tikkanen & Vassinen (2009, 14) toteavat, että markkinoinnilla on yhtä paljon määritelmä kuin siitä kirjoittajiakin. He määrittelevät markkinoinnin kirjan alkusanoissa seuraavasti: ”*Markkinointi on toimijan omien intressien edistämistä luomalla ja kehittämällä suhteita muihin toimijoihin sekä palvelemalla heidän intressejään ja tyydyttämällä heidän tarpeitaan – mielikuvien, merkitysten ja materiaalien vaihdannan ja lupausten täyttämisen kautta*”.

Kotler & Keller (2012, 5) mainitsevat erään markkinoinnin määritelmän olevan tarpeiden täyttäminen kannattavasti. Tässä määritelmässä tulee esiin myös taloudellinen aspekti kannattavuuden kautta.

American Association of Marketingin (AMA) mukaan markkinointi tarkoittaa aktiiviteetteja, instituutioita ja prosesseja, joiden tarkoituksena on luoda, viestiä, toimittaa ja vaihtaa tarjoomia, joilla on arvoa asiakkaille, kumppaneille ja yhteiskunnalle yleisesti (AMA, 2022). AMA:n määritelmä tarkastetaan ja tarvittaessa päivitetään kolmen vuoden välein asiantuntijajaneelin toimesta. Se, että markkinoinnin määritelmää päivitetään, kertoo jotain siitä, kuinka liiketoimintaympäristö muuttuu ja markkinoinnin määritelmä sen mukana (Strandvik ym. 2014, 242). Toisaalta se voi kertoa myös siitä, kuinka vaikeasti hahmotettava asia markkinointi voi käsitteellisesti olla.

Markkinoinnin kenties tunnetuin malli kuvaamaan markkinoinnin tehtäviä on markkinoinnin 4P-malli. Se koostuu neljästä osa-alueesta, jotka ovat tuote, hinta, paikka ja promootio. Se kuvaa kenties turhan suppeasti markkinoinnin funktiota nykypäivänä, etenkin markkinoinnin strategista roolia ajatellen. Toisaalta se on luonut pohjan ymmärrykselle siitä, mitä markkinointi on, vaikka käsite määriteltäisiin nykyään holistisemmin. Hunt (2000, 24) kuvailee 4P-mallin olleen yksi syy sille, että markkinointi ja markkinoinnin tutkimus keskittyi pitkään taktiseen markkinointiin ja mikro-ongelmien ratkaisemiseen.

Kotlerin & Kellerin (2012, 9–11) mukaan markkinointiin liittyvät ydinkäsitteet ovat tarpeet, halut & kysyntä; kohdemarkkina, asemointi ja segmentointi; tarjoomat ja brändit; arvo ja tyytyväisyys; markkinointikanavat; toimitus- tai arvoketju; kilpailu- ja markkinointiympäristö. Nämä käsitteet voidaan siirtää pitkän aikavälin kontekstiin ja osaksi yrityksen koko arvonaluomisstrategiaa. Näin saa alustavan ymmärryksen siitä, mitä strateginen markkinointi on. Osa Kotlerin & Kellerin mainitsemista ydinkäsitteistä on lähtökohdaisesti strategisia, esimerkiksi brändi. Segmentointia, kilpailu- ja markkinaympäristön analyysia sekä arvoketjujohtamista voidaan tehdä taktisella tai strategisella tasolla.

Myös Hunt (2015, 60–64) käsittelee markkinoinnin käsitteen olemusta ja siihen liittyvää kiistanalaisuutta. Johtopäätöksenä hän näkee, että vuonna 2007 julkaistu AMA:n

määritelmä on suositeltava riittävän laajuutensa vuoksi (Hunt 2015, 61). Tämä määritelmä on melko laaja, jonka vuoksi voidaan pohtia, onko AMA:n määritelmä riittävän poissulkeva? Markkinoinnin käsitettä on kuitenkin hankalaa rajata esimerkiksi yritystoiminnan käsitteistöstä, sillä pohjimmiltaan markkinointi on osa lähes kaikkea. Jo sana ”markkinointi” viittaa markkinaan ja siellä tapahtuvaan aktiviteettiin. Vastaavan ajatuksen on esittänyt muun muassa McKenna (1991, 68), jonka mukaan markkinointi on kaikki, ja kaikki on markkinointia. Hänen mukaansa markkinointi ei ole erillinen funktio yrityksessä, vaan tapa tehdä liiketoimintaa. Osittain tämä ajatus on strategisen markkinoinnin taustalla: markkinointi on relevanttia päätöksissä, jotka vaikuttavat esimerkiksi siihen mille markkinoille yritystä ohjataan tai miten nykyistä markkinaa ja asiakkaita palvellaan ja arvoa luodaan, sillä ne ovat oleellisesti markkinointiin liittyviä kysymyksiä. Tästä ”markkinointikonseptin” tai ”markkinointikulttuurin” tuomisesta yritykseen organisatoriselle tasolle on kirjoittanut myös muun muassa Webster (1992, 2). Markkinointikonseptilla hän tarkoittaa markkinointia laajana ajattelutapana yrityksessä, eräänlaisena liiketoimintafilosofiana.

McKenna (1991, 68) ajatusta markkinoinnin roolista on jatkanut myös Strandvik (2014, 244), jonka mukaan markkinoinnin strategisen näkökulman kehittyminen riippuu siitä, onko markkinointi viime kädessä johdon yleinen velvollisuus, organisatorinen orientaatio, vai erillinen funktio. Kenties markkinointi on näitä kaikkia samaan aikaan.

Akateemisessa keskustelussa huomioidaan markkinoinnin käsitteen eri laajuudet: se voidaan määrittää laajasti, jolloin strategisen markkinoinnin käsite on ymmärrettävissä. Toisaalta se voidaan myös määrittää kapeammin, esimerkiksi erillisenä funktiona yrityksessä. Tämä voi osin selittyä sillä, että käsitys markkinoinnista on kapeampi kuin mitä markkinointi käsitteellisesti ajatellen olisi. Markkinoinnin harjoittajat saattavat ymmärtää markkinoinnin eri tavalla kuin akateemikot.

Websterin (1992, 10) mukaan markkinoinnin käsitteen ymmärtämisen hankaluus johtuu suurelta osin siitä, että harvoin määritelmän yhteydessä käsitellään markkinoinnin eri tasoja ja ulottuvuuksia. Hänen mukaansa markkinoinnilla on 3 eri ulottuvuutta: markkinointi kulttuurina, strategiana ja taktiikkana. Samaa aikaan markkinointi toimii yrityksessä kolmella eri tasolla: yritys-, liiketoimintayksikkö- ja operatiivisella tasolla.

Markkinointi kulttuurina viittaa yritykseen, jossa markkinoinnillinen yrityskulttuuri on luotu ja ymmärrys asiakkaan tärkeydestä ohjaa organisaatiota. Markkinointi strategiana keskittyy liiketoimintayksikköjen tasolla segmentointi-, asemointi-, ja kohdistamis-

ratkaisuihin, joiden avulla pyritään saavuttamaan asetetut tavoitteet valituilla liiketoimintasektoreilla. Markkinointi taktiikkana viittaa esimerkiksi 4P-mallin soveltamiseen markkinoinnin toimeenpanossa. (Webster 1992, 10)

Markkinointi on ollut ja tulee olemaan käsitteellisesti liikkuvassa tilassa: määritelmä muuttuu, osin ehkä siksi, että markkinointi ja ympäristö, jossa sitä käytännössä toteutetaan, muuttuu. Määritelmän tarkastamiseen voi riittää sekin, että vain näkemys markkinoinnista ja sen roolista muuttuu. Markkinointi ei välttämättä absoluuttisessa mielessä ole sitä mitä esimerkiksi nykyinen AMA:n määritelmä sanoo se olevan, mutta kuten Gundlach & Wilkie toteavat (2007;2009), nykyinen määritelmä huomioi varsin hyvin yritysten lisäksi muutkin toimijat, jotka markkinointia harjoittavat ja sen laajemman ulottuvuuden myös markkinoinnin tavoitteesta ja kohteesta. Tässä tutkimuksessa markkinoinnin määritelmänä ajatellaan holistista ja laajaa näkemystä, jonka mukaan markkinointi on osa lähes kaikkea yrityksen toimintaa, asiakasorientoituneen toiminnan luoja ja ylläpitäjä, eikä sitä voi pitää vain erillisenä tuote- tai osastokohtaisena näkyvyyttä ja tunnettuutta edistävänä funktiona.

2.2.1 Markkinointistrategia ja taktinen markkinointi

Markkinointistrategia on strategisista (pitkän aikavälin) tavoitteista ja taktisista toimenpiteistä koostuva toimintaohje, jonka mukaan yritys pyrkii tuottamaan arvoa sidosryhmilleen. Siinä missä strateginen markkinointi luo yleisen toiminta-ajatuksen ja sen avulla määritellään esimerkiksi liiketoiminnan lähtökohdat, markkinointistrategia tähtää näiden toteuttamiseen käytännössä. Markkinointitaktiikat pohjautuvat myös markkinointistrategiaan (joka pohjautuu strategisen markkinoinnin luomaan pohjaan) ja siihen liittyy esimerkiksi suunnitelmat kampanjoista tai jakelukanavavalinnat. (Tikkanen & Vassinen 2009, 23)

Operatiivisella ja taktisella markkinoinnilla tarkoitetaan toimenpiteitä, joilla markkinointistrategian sisältämät suunnitelmat viedään käytäntöön (Tikkanen & Vassinen 2009, 23). Taktinen markkinointi ajatellaan usein synonyyminä operatiiviselle markkinoinnille, toisin sanoen käytännön markkinointitoimenpiteinä.

Markkinointitaktiikka käsittää yksittäiset toimenpiteet, joilla markkinointistrategiaa toteutetaan. Jotta näistä kummastakin olisi yritykselle mahdollisimman paljon hyötyä, niiden on pohjauduttava strategisen markkinoinnin visioon (Tikkanen ym. 2009, 23). Jos ajatellaan yrityksen arvontuotantoa prosessina, jossa yhdistetään yrityksen sisäpuoliset

resurssit ja ulkopuoliset markkinat taloudellisen tuloksen luomiseksi, strategisen markkinoinnin roolina olisi muuntaa yritysstrategia ja missio käytännön liiketoiminnaksi. Tällöin markkinointistrategia on keskeisin organisaation tuloksellista toimintaa ohjaava työkalu. (Tikkanen & Vassinen 2009, 41)

Websterin (1992, 11) mukaan markkinointi strategiana viittaa siihen, kuinka kilpaillaan, kun yritystasolla on tehty strateginen päätös siitä missä kilpaillaan. Operatiivinen ja taktinen markkinointi on valittujen toteuttamistapojen toimeenpanoa. Hän myös pitää markkinointistrategiaa operatiivisen ja taktisen tason strategiana, joka erottuu sikäli yritys- ja liiketoimintatason strategiasta. Tämä määritelmä muistuttaa läheisesti Tikkasen & Vassisen (2009, 41) määritelmää markkinointistrategiasta: pitkän aikavälin tavoitteista ja taktisista toimenpiteistä koostuva toimintaohje.

2.3 Strateginen markkinointi

Rope, (2003, 198) rinnastaa strategisen johtamisen ja strategisen markkinoinnin toisiinsa ja kuvaileekin näitä käsitteitä yhdessä ”markkinointinäkökulmaiseksi strategiseksi johtamiseksi”. Tällä Rope viittaa siihen, että strateginen markkinointi ei ole erillään strategisesta johtamisesta tai ole sille korvaava toiminto vaan pikemminkin tausta ja perusta sille. Kuten strategiaa käsittelevässä alaluvussa nähtiin, Simonsin (2014, 28–30) strategisen hierarkian malli ja kuvaus siitä sisältää strategisen markkinoinnin käsitteitä ja piirteitä, vaikka hän käsittelee sitä strategisen johtamisen näkökulmasta. Näitä käsitteitä ja piirteitä ovat muun muassa asemointi ja kohdeasiakkaiden segmentointi, kuin myös strategisen markkinoinnin kirjallisuudesta löytyvät (Cravens 1988) sisäinen analyysi, markkina-analyysi ja kilpailija-analyysi. Strateginen markkinointi on siis sitä, että markkinoinnin ideat ja osaaminen tuodaan osaksi luomaan yritys- ja liiketoimintastrategiaa, jolla pyritään menestymään markkinassa paremmin.

Tikkasen & Vassisen (2009, 41) mukaan yritysstrategia ja toiminta-ajatus muunnetaan strategisen markkinoinnin avulla liiketoiminnaksi. Voidaan tietenkin myös ajatella, että jo yritysstrategian luomisessa hyödynnetään strategisen markkinoinnin keinoja, kuten esimerkiksi Payne & Frow (2014, 213) toteavat. Tämä voisi ilmentyä esimerkiksi kriittisen markkinatiedon tunnistamisena, haltuun saamisena ja hyödyntämisenä strategisessa

suunnittelussa. Tällöin markkinointi olisi osa jo yritysstrategian päätösprosessia, johon Simonsin (2014, 28) mukaan kuuluu päätös siitä, millä markkinalla kilpaillaan.

Day (1992) kävi läpi artikkelissaan markkinoinnin roolia strategisessa dialogissa. Hänen mukaansa markkinoinnin strateginen rooli riippuu siitä, mitä markkinoinnilla tarkoitetaan: ajatellaanko se yleisenä johdon vastuuna vai erillisenä funktiona. Tämä ajatusmalli muistuttaa paljon markkinoinnin käsitteen määrittelyssä esitettyä Strandvikin (2014, 244) näkemystä. Tämän lisäksi markkinoinnin rooli riippuu siitä, mikä on analyysin taso (yritys, liiketoimintayksikkö, brändi), sekä perspektiivistä. Analyysin taso vastaa Websterin (1992, 10) esittämää markkinoinnin tasojen ja ulottuvuuksien jakoa. Perspektiivillä Day tarkoittaa sitä, että perspektiivit vaihtelevat niin käytännönharjoittajien kuin markkinoinnin akateemikoiden välillä kuin myös markkinoinnin akateemikoiden ja muiden tieteenalojen akateemikoiden välillä. Tämän vuoksi markkinoinnin roolista, tehtävistä ja relevanssista strategisessa päätöksenteossa on erilaisia käsityksiä myös yrityksissä. Samasta syystä on perusteltua tutkia markkinoinnin strategisia elementtejä kvalitatiivisia menetelmiä käyttämällä, sillä perspektiivit ja käsitykset vaihtelevat eri ihmisten välillä.

Rope (2003, 30–31) käsittelee strategisen markkinoinnin peruselementtejä vertaamalla liiketoiminnan lähtökohtia: onko liiketoimintastrategian perusta tuotelähtöinen- vai markkinointilähtöinen malli. Molemmissa on samat elementit, mutta eri prioriteetein: tuotelähtöisessä mallissa lähdetään tuotteesta, markkinointilähtöisessä mallissa segmenttiratkaisuista. Segmentoinnilla etsitään ne asiakasryhmät, jotka mahdollistavat markkinoinnillisen menestyksen. Toinen elementti on kilpailuetustrategian rakentaminen, jonka luomista ohjaa kysymys siitä, miksi asiakas valitsee juuri meidän yrityksen tarjonnan, eikä kilpailijan tarjontaa. Tämä seikka liittyy muun muassa aseointiin, erottautumiseen ja kilpailuetuun. Kolmas elementti on tuotteen saatavuus: asiakas ei saa joutua näkemään vaivaa, jotta saa ostettua tuotteen. Mikäli nämä 3 osa-aluetta (segmentointi, kilpailuetu ja saatavuus) pystytään ratkaisemaan, vasta neljäntenä elementtinä on kustannustehokas toiminta, joka mahdollistaa liiketaloudellisen tuloksen.

Tikkanen & Frösen (2011, 34–36) jakoivat strategiset orientaatiot tuotanto-, tuote-, myynti, ja markkinaorientaatioon. Näillä strategisilla liiketoimintaorientaatioilla on erityispiirteensä, joissa markkinoinnilla on erilaiset roolit. Markkinaorientoituneisuus on liiketoimintatapa, jossa markkinointi on keskeisimpiä toimintoja kuuluen esimerkiksi yrityksen toimitusjohtajan päätehtäviin. Markkinaorientoituneessa yrityksessä strategisen

markkinoinnin päätehtävät ovat tuotekehityksen, tilaus- ja toimitusketjujen sekä asiakassuhteiden johtaminen (Tikkanen & Frösén 2011, 49). Markkinaorientaatio on liiketoimintafilosofia, jota voidaan toteuttaa strategisen markkinoinnin käytännöillä. Markkinaorientoituneessa yrityksessä koko organisaatio rakentuu asiakastiedon ja markkinainformaation hallinnan sekä markkinointihenkisyyden ympärille (Tikkanen & Frösén 2011, 48). Samankaltaiseen liiketoiminnalliseen kulttuuriin viittaa myös Websterin (1992, 10) ”markkinointi kulttuurina” ulottuvuus.

Myös Huntin mukaan (2000, 25) markkinaorientaatio on yksi markkinoinnin tieteenalan suurimmista kontribuutioista strategisen markkinoinnin alalla. Hän tosin huomauttaa markkinaorientaation olevan ennemminkin mittari, kuinka hyvin yritys toteuttaa ”markkinoinnin konseptia”, joka lyhyesti ilmaistuna tarkoittaa sitä, että yrityksen kaikki osat alueet eri tasoilla toimii asiakasorientoituneesti ja kannattavuus asetetaan tasavertaiseksi tavoitteeksi liikevaihdon kanssa. Huntin mukaan markkinaorientaatio koostuu kolmesta asiasta: 1) systemaattisesta tiedonhankinnasta liittyen asiakkaisiin ja kilpailijoihin (nykyisiin ja potentiaalsiin); 2) kyseisen tiedon analysoinnista markkinatiedon luomiseksi; 3) aikaan saadun markkinatiedon hyödyntämistä parhaiden strategioiden tunnistamisessa (2000, 25–26). Huntin näkemys eroaa jossain määrin esimerkiksi Tikkasen & Frösenin (2011, 49) näkemyksestä, sillä Hunt näkee markkinaorientaation mittarina, jälkimmäiset taas liiketoimintafilosofiana. Käytännössä ero voi olla huomaamaton.

2.3.1 Strateginen markkinointi ja markkinoinnin tuloksellisuus

Yhtenä syynä, miksi markkinointi on ollut vaikeaa tuoda yrityksissä strategiselle tasolle, on pidetty sitä, että markkinointialan ihmiset yrityksissä keskittyvät liikaa asiakasorientoituneeseen toimintaan, sivuuttaen kenties itsestään selvän seikan, joka johtaa kiinnostaa: kuinka asiakas tai asiakasorientoitunut toiminta tuo yritykselle rahaa. Nyberg (2016) tuo tämän esille gradussaan, jossa hän tutki markkinoinnin strategista roolia nimenomaan kassavirran näkökulmasta. Vaikka tuntuisi itsestään selvältä, että asiakkaat tuovat yritykseen rahaa ja markkinointiosaaminen auttaa asiakasorientaation kautta joko säilyttämään tai lisäämään kannattavia asiakkuuksia, se voidaan joutua osoittamaan yrityksen johdolle. Mikäli markkinoinnilla ei ole mitään kerrottavaa toimintojensa tuloksellisuudesta, se heikentää markkinoinnin strategista relevanssia.

Markkinoinnin yritykselle tuomien hyötyjen tulisi lopulta tuottaa positiivista kassavirtaa yritykselle. Mikäli näin ei tapahdu tai sitä ei voi todentaa, on vaikeaa perustella markkinoinnin olevan strategisesti relevantti toiminto tai liiketoimintafilosofia. Mittaaminen

on kuitenkin vaikeaa, sillä yritysten välisiä yhtenäisiä mittauskäytäntöjä ei ole olemassa. Markkinointi voi kartuttaa pitkällä aikavälillä ”markkinoinnillista pääomaa”, kuten brändi- ja asiakaspääomaa, jotka realisoituvat pitkällä aikavälillä kassavirraksi, jos realisoituvat. (Tikkanen & Frösen 2011, 81) Lisäksi todetaan, että ”*markkinointiorientoituneen näkemyksen mukaan tyytyväisten asiakkaiden ja kestävien, pitkäaikaisten asiakassuhteiden nähdään johtavan pitkällä aikavälillä parhaaseen tulokseen*” (Tikkanen & Frösen 2011, 38). Strategisen markkinoinnin edut voivat myös realisoitua vakaampana kassavirtana vaikeina aikoina, kun asiakas- ja toimitusketjusuhteet mitataan esimerkiksi uskollisuuden ja yhteistyön kautta.

Markkinoinnin tuloksellisuuden mittaamisesta ovat kirjoittaneet myös muun muassa Katsikeas ym. (2016) ja Cravens (1988, 53). Katsikeas ym. (2016) tutkivat markkinoinnin tutkimuksessa käytettyjä markkinoinnin suoritusmittauksen malleja. Cravens (1988, 53) käsittelee markkinointistrategian tuloksellisuuden mittausta, jota tekee muun muassa PIMS-tutkimus (the Profit Impact of Marketing Strategy). Markkinoinnin tuloksellisuuden mittaaminen on useassa lähteessä todettu tärkeäksi tutkimuskohteeksi niin tieteenalan kuin markkinoinnin yritysroolin kannalta. Myös Katsikeas ym. (2016, 1) toteavat, että asian tärkeys on tieteenalalla huomioitu.

2.3.2 Strateginen markkinointi prosessina ja toimintana

Websterin (1992, 10–11) mukaisella markkinoinnin eri tasojen ja ulottuvuuksien jaolla oleellisin tämän tutkimuksen kannalta on markkinoinnin strateginen taso, jota tehdään yrityksen strategisella päätöksentekotasolla. Websterin mukaan yritysstrategiaa luotaessa tulee tunnistaa, millä markkinoilla halutaan olla. Markkinoinnin tärkein anti tällä tasolla on 1) arvioida markkinahoukuttelevuutta huomioiden kilpailutilanne ja omat kilpailuedut; 2) ajaa yritykseen strategisen päätöksenteon tasolle asiakasorientoitunutta näkemystä ja ajattelutapaa (markkinointi kulttuurina); 3) luoda yrityksen kokonaisarvolupaus huomioiden asiakastarpeet ja yrityksen kilpailuedut.

Cheverton (2004, 97–102) kuvailee markkinointia strategiaprosessina siten, että siinä määritetään tulevaisuuden tavoitteet, markkinamahdollisuudet sekä liiketoiminnalliset resurssit, joiden varaan strategisen vision suunnittelu ja toteutus pyritään rakentamaan.

Brooksbank ym. (2008, 10;27) tutkivat Uuden-Seelannin valmistusyritysten strategisen markkinoinnin prosesseja ja valitsivat neljä oleellisinta strategisen markkinoinnin prosessin tekijää tutkittaviksi indikaattoreiksi: strateginen tilanneanalyysi, markkinointi-

tavoitteiden määrittäminen, markkinointistrategian muodostaminen ja strategisten seuranta- ja ohjausmenetelmien käyttö. Tutkimuksen analyysi löysi yhteyden näiden käytäntöjen ja yritystason menestyksen välillä, joskaan varmuutta kausaalisesta suhteesta ei voitu todistaa.

Abrattin (2018, 4) mukaan strategisen markkinoinnin prosessi sisältää markkinamahdollisuuksien tunnistamisen, markkinasegmenttien määrittelyn, kilpailun arvioinnin ja organisaation vahvuuksien ja heikkouksien selvittämisen. Näihin pohjautuen strategioiden kehittäminen sisältää kohdemarkkinan valinnan, kilpailullisen asemoitumisen, brändinjohtamisen niin sisäisesti kuin ulkoisesti sekä organisaation maineenhallinnan. Abratt mainitsee markkinavetoisen organisaation vaatimuksiksi muun muassa toimintaympäristöön, kilpailijoihin ja sääntelyyn liittyvän markkinatiedon keräämisen ja hyödyntämisen. Ennen kaikkea tällaisen organisaation tulee ymmärtää, mitä sen asiakkaat arvostavat. Aiemmin mainittuun tuotekehityksen ja markkinoinnin suhteeseen strateginen markkinointi – tai markkinoinnillinen ote ylipäättään – voisi tuoda vaadittua asiakasymmärrystä ja näkökulmaa siihen, mitä valittu markkinasegmentti itseasiassa haluaa ja arvostaa.

Strateginen tilanneanalyysi, markkinointitavoitteet, ja seuranta löytyvät myös Cravenin (1988, 45) artikkelista melko samantyyppisenä kuin Brooksbank on ne esittänyt. Näistä peruselementeistä muodostuu kuvio 3, joka sisältää yleisellä tasolla oleelliset elementit siitä, millaisella prosessilla strategisen markkinoinnin kilpailuetuja voidaan pyrkiä saavuttamaan. Kuvion 3 prosessi alkaa strategisella nykytila-analyysillä, joka tarkoittaa olennaisia strategisia vaikuttimia kuten markkinatilannetta, organisaation sisäisiä tekijöitä ja kilpailutilannetta. Markkinan analysoinnilla pyritään hahmottamaan strategiset voimat, jotka vaikuttavat yrityksen kilpailulliseen asemaan ja täten asemointiin markkinoilla.

Kuvion toinen kohta, tilanteen mukainen kilpailuetu tarkoittaa nykyisen markkinatilanteen jakamista erilaisiin tilannekohtaisiin kategorioihin, esimerkiksi markkinan kehityneisyys, yrityksen kilpailuetu nykymarkkinassa ja markkinaselektiivisyys sekä kilpailuedun mahdollisuus. On esimerkiksi mahdollista, että yritys ei ole markkinajohtaja, mutta sillä on kilpailuetu, joka mahdollistaa sen erottautumisen markkinassa, jonka asiakkaat ovat selektiivisiä, toisin sanoen, markkinalla on kysyntää markkinajohtajasta eroaville tarjoomille.



Kuvio 3 Strategisen markkinoinnin kilpailuetujen saavuttamiseen vaadittava prosessi (Cravens 1988 mukaan).

Kuvion 3 kolmas kohta, strategisten tavoitteiden määrittely perustuu aiempien kohtien tuottamaan tietoon. Kun yritys tuntee markkinan, kilpailijat, omat sisäisen vahvuudet ja heikkoudet sekä mahdollisen potentiaalin oman kilpailuedun hyödyntämiseen, se voi määrittellä tilanteeseen sopivat strategiset tavoitteet. Huomioitavaa on, että tässä vaiheessa ei vielä oteta kantaa strategiaan, eli kuinka tavoitteet saavutetaan, vaan määritetään vasta tilanteen mukaiset tavoitteet.

Kuvion 3 neljännessä kohdassa yhdistetään aikaisempien kohtien tiedot ja määritetään strategia, joka mahdollistaa strategisten tavoitteiden saavuttamisen. Strategisia vaihtoehtoja voivat olla esimerkiksi uusi tuote, markkinakohdentaminen (esim. niche-markkinat) tai asemoitumisstrategia.

Kuvion 3 viidennessä kohdassa valitaan strategia, jonka kautta pyritään saavuttamaan tavoitteet ja siihen liittyvä seuranta ja arviointi. Strategian valinnassa huomioidaan muun muassa resurssien tarve ja kilpailuedun luominen tai hyödyntäminen. Strategisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta tulee seurata strategian sopivuutta tilanteeseen (niin mark-

kinatilanteeseen kuin yrityksen sisäistä sopivuutta), kuinka hyvin strategian täytäntöönpano onnistuu sekä sitä, kuinka paljon toimintaympäristö muuttuu ja täten muuttaa strategisia taustaoletuksia.

Kuten havaitaan, strategisen markkinoinnin prosessiin liittyvistä asioista on erilaisia näkemyksiä, mutta monessa kohtaa näkemykset yhtyvät toisiinsa. Näistä näkemyksistä rakennetaan pohja tässä tutkimuksessa kyselytutkimukselle ja haastatteluille. Taulukko 1 vetää yhteen kirjallisuudessa esiintyneitä strategisen markkinoinnin prosessiin liittyviä toimintoja.

Taulukko 1 Strategisen markkinoinnin käytäntöjä kirjallisuuden mukaan

Segmentointi, kilpailuedun määrittely, saatavuuden helppous	Rope (2003)
Strateginen nykytila-analyysi, markkinointitavoitteet, markkinointistrategian luominen, strateginen seuranta ja ohjaus	Brooksbank ym. (2008); Brooksbank ym. (2018)
Markkinoinnin tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden mittaaminen	Nyberg (2016); Tikkanen & Frösén (2011)
Tuotekehityksen, jakeluverkoston ja asiakassuhteiden johtaminen	Tikkanen & Frösén (2011)
Formaalisen strategisen suunnittelun käyttöönotto	Brooksbank ym. (2018)
Perusteellinen strateginen nykytila-analyysi	Brooksbank ym. (2018)
Tulevaisuuteen orientoituvan lähestymistavan käyttöönotto	Brooksbank ym. (2018)
Markkinatutkimuksen hyödyntäminen	Brooksbank ym. (2018)
Pitkän aikavälin tavoitteiden asetanta	Brooksbank ym. (2018)
Volyymin kasvattaminen	Brooksbank ym. (2018)
Strategisten segmenttien valinta ja niihin keskittyminen	Brooksbank ym. (2018)
Kriittisten menestystekijöiden seurantajärjestelmä	Brooksbank ym. (2018)
Olemassa olevan ja jatkuvasti kerättävän markkinatiedon hyödyntäminen	Brooksbank ym. (2018)

Asemointi, segmentointi, havaintokartoitus	Biggadike (1981)
Arvolupauksen luominen yrityksen strategisella tasolla	Webster (1992), Tikkanen & Frösen (2011)
Markkinaorientaation/markkinointikulttuurin rakentaminen yritykseen	Webster (1992), Tikkanen & Frösen (2011)
Kilpailija-analyysi	Cravens (1988)
Markkinointi johtaa asiakassuhteita, tilaus- ja toimitusketjuja sekä asiakassuhteita	Tikkanen & Frösén 2011
Markkinamahdollisuuksien tunnistaminen Segmenttien määrittely Kilpailija-analyysi Sisäinen analyysi	Abbratt 2018
Markkinamahdollisuuksien tai markkinapotentiaalin arviointi	Cheverton (2004), Abbratt (2018), Webster (1992)

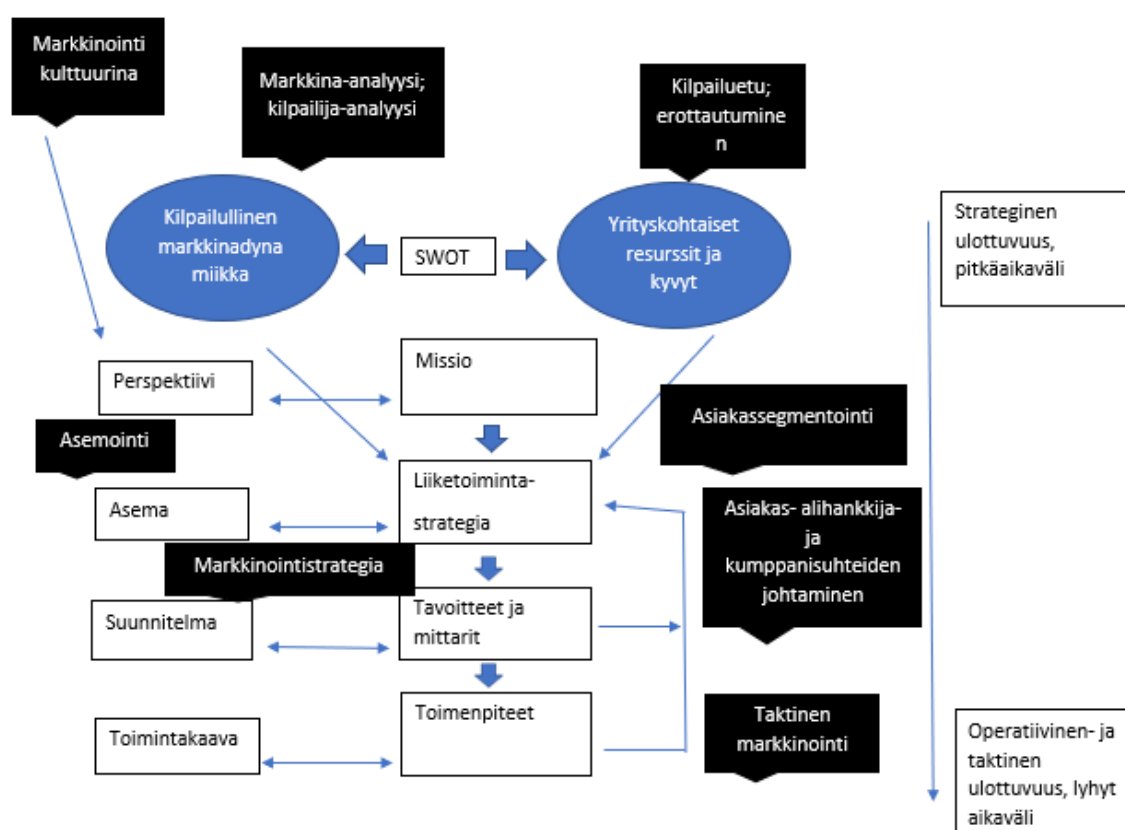
Taulukosta 1 nähdään valikoima erilaisia kirjallisuudessa esiin tuotuja strategisen markkinoinnin käytäntöihin ja prosesseihin liittyviä käytäntöjä ja toimintatapoja. Osa liittyy melko selkeästi perinteisiin strategisen johtamisen käytäntöihin, kuten formaalinen strateginen suunnittelu, pitkän aikavälin tavoitteiden asetanta sekä seurantajärjestelmien käyttöönotto. Useimmissa käytetyissä lähteissä nämä toiminnot kuitenkin liitetään markkinoinnin kontekstiin, joko siksi, että ne luetaan kuuluvan markkinoinnin osa-alueeksi tai siksi, että niistä on perinteisessä strategisessa johtamisessa puuttunut markkinoinnillinen näkökulma. Kuten muun muassa Biggadike (1981, 621) toteaa, markkinoinnillinen strateginen johtaminen on markkinaohjautunutta ja antaa työkaluja ymmärtää asiakasta ja oppia kilpailijoista. Hän myös viittaa Bennettiin (1979) kuvaillessaan markkinointia niin filosofiana kuin käytännön ohjeistuksena: mitä pidemmälle yritys ottaa ”markkinointikonseptin” käyttöönsä (markkinointi ohjaavana filosofiana), sitä enemmän yrityksen strateginen suunnitelma ja markkinointisuunnitelma muistuttavat toisiaan. Kenties myös strategia ja markkinointistrategia olisivat tällöin lähes samankaltaiset.

Tikkasen & Vassisen (2009, 45-52) mukaan markkinaorientoituneet yritykset toteuttavan strategista markkinointia erityisesti kolmen osa-alueen kautta: asiakassuhteiden, tuotekehityksen ja toimittajasuhteiden johtamisen kautta. Asiakassuhteiden johtaminen

korostuu yrityksissä, jotka muodostavat suurimman osan liikevaihdostaan tietyiltä asiakailta, joita ei välttämättä ole montaa. Toisaalta, mikäli asiakkaita on paljon, tarvitaan teknologisia järjestelmiä, kuten CRM (Customer Relationship Management) ohjelmistoja asiakassuhdejohtamiseen. Asiakassuhdejohtamiseen kuuluu muun muassa asiakassuhteiden kannattavuuden ja asiakastyytyvyyden mittaaminen ja seuranta. Näihin liittyen asiakassuhteiden luominen, ylläpito ja tarkoituksenmukainen lopettaminen kuuluvat asiakassuhdejohtamiseen.

Tuotekehityksen johtamisella Tikkanen & Vassinen (2009, 49) tarkoittavat tuotteiden ja palveluiden yhdistämistä asiakasta mahdollisimman hyvin palveleviksi tarjoomiksi, joita voidaan kutsua myös ratkaisuiksi. Se voi tarkoittaa esimerkiksi teollisessa markkinoinnissa kokonaisen arvoketjuosan ottamista vastuulleen, mikäli yritys pystyy suoriutu- maan siitä asiakastaan tehokkaammin. Tuotekehitys on usein liian erillään markkinoinnista, myynnistä ja muiden liiketoimintaprosessien toiminnasta. Strategiselta kannalta näiden toimintojen tulisi yhdistyä, vaikka tuotekehitys sinänsä voi tapahtua niin yrityksen sisällä kuin asiakkaiden tai muiden suhdekumppanien kanssa. Oleellista tuotekehityksen johtamisessa on johtaa verkostosuhteita tuotekehityksen ympärillä tehokkaasti, jotta tuotekehitykseen osallistuvat tahot ymmärtävät asiakastarpeen.

Toimittajasuhteiden johtamisella tähdätään tuotanto- ja muiden resurssien tehokkaan hankintaan. Se on myös oleellinen osa, kun luodaan asiakkaan näkökulmasta houkuttelevan tarjooman (johon yhdistyy myös tuotekehitys). Mikäli hankinta ja markkinointi eivät kohtaa, on vaikeaa luoda arvoa tuottava tarjoomaa, sillä pitkälle viety asiakas- ja markkinaorientaatio vaatii myös arvoketjuun kuuluvien kumppaneiden osalta markkinoinnillisia prosesseja. Strateginen markkinointi pyrkii nivomaan yhteen yrityksen tehokkaan resurssien hankinnan, jolla samalla luodaan asiakkaan kannalta optimaalinen arvo- tarjooma.



Kuvio 4 Markkinointi yrityksen strategisessa prosessissa

Kuvio 4 esittää tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen tiivistettynä. Kuvion pohjana on aiemmin esitelty Simonsin (2014, 28) esittämä strategian hierarkia (kuvio 2), joka osoitti tiivistetyn prosessin ja toiminnot liiketoimintastrategialle ja käsitteiden välisille suhteille. Tähän on lisätty strategiseen markkinointiin liittyvät pääkäsitteet ja niiden ulottuvuus (kuvion oikeassa reunassa) sekä oleellisimpia strategisen markkinoinnin käytäntöjä (mustat laatikot). Strategisen markkinoinnin osat, jotka on lisätty kuvioon, perustuvat tässä luvussa aiemmin käsiteltyihin lähteisiin.

Kuviota voidaan lähteä tulkitsemaan sinisistä ympyröistä ja niiden yläpuolella olevista mustista laatikoista: yritysstrategia (millä markkinalla kilpaillaan), lähtee liikkeelle sisäisestä ja ulkoisesta analyysistä (SWOT) ja yrityksen missiosta. Tällä strategisella päätöksentekotasolla markkinointi tuo avuksi muun muassa markkina-analyysin ja kilpailija-analyysin. Oikeanpuoleinen ympyrä viittaa sisäiseen analyysiin: yritys analysoi omaa kilpailukykyään ja punnitsee omaa kilpailuetuaan, joka markkinoinnillisesti viittaa erottautumiseen ja asemoitumiseen markkinalla. Jo tässä vaiheessa saatetaan myös alustavasti

arvioida strategisesti tärkeimpiä asiakkaita (segmentointi) ja määritellä optimaalinen aseointi, sillä se liittyy oleellisesti erottautumiseen. Kuvion oikean reunan jana kuvaa sitä, että nämä päätökset tapahtuvat strategisella päätöksentekotasolla.

Kun kuviossa siirrytään alaspäin, tullaan yritysstrategiasta (millä markkinalla kilpailaan) lähemmäksi liiketoimintastrategiaa (miten kilpaillaan). Tätä ennen voidaan vielä tarkastella näiden väliin jäävää missiota ja perspektiiviä. Mikäli yrityksessä vallitsee markkinoinnillinen kulttuuri ja tapa tehdä liiketoimintaa, se saattaa vaikuttaa jo yrityksen missioon ja täten perspektiiviin. Viimeistään markkinoinnillinen kulttuuri vaikuttaa liiketoimintastrategiaan. Kuten Simonsin alkuperäinen kuvio osoitti, yrityskohtaiset kyvykkydet ja resurssit vaikuttavat kilpailustrategiaan. Tähän on lisätty mustalla pohjalla muun muassa markkinointistrategian luominen ja siihen liittyen asiakassegmentointi ja aseointi. Ulottuvuutena nämä ovat edelleen strategisia päätöksiä, mutta siirtymä implementointiin kohti taktista ulottuvuutta on jo selvempi.

Liiketoimintastrategiaan liittyen määritetään tavoitteet ja mittarit, joilla tavoitteiden saavuttamista voidaan ymmärtää. Markkinoinnin näkökulmasta implementointiin kuuluu myös asiakassuhde-, kumppani-, jakeluverkosto- sekä alihankkijasuhteiden johtaminen. Nämä ovat edelleen osin strategista markkinointia. Kuvion alareuna liittyen toimintakaavaan ja toimenpiteisiin on puhtaasti strategian implementointia: markkinoinnin näkökulmasta markkinointistrategian toimeenpanoa. Tämä on aikaväliltään lyhyttä tai keskipitkää toimintaa, jonka tarkoituksena on viedä käytäntöön ne toimenpiteet, joilla strategisia tavoitteita voidaan saavuttaa. Edelleen kuitenkin tarkastellaan onnistumista mittareiden avulla, jotta liiketoimintastrategiaa voidaan tarvittaessa muokata. Aiemmin mainittu markkinointi kulttuurina ulottuu myös taktiselle tasolle asti, sillä se on oleellinen osa sitä, kuinka liiketoimintaa tehdään (liiketoimintastrategia = kuinka kilpaillaan).

Yhteenvedona todetaan, että strateginen markkinointi voi tarkoittaa markkinoinnin mukana oloa yritys- ja liiketoimintastrategian luomisessa ja siihen liittyvissä prosesseissa. Se voi tarkoittaa yritystä vahvasti ohjaavaa markkinointikulttuuria, jota indikoi vahva markkinaorientoituneisuus. Erilaisin prosessein ja niihin liittyvin toimenpitein voidaan vahvistaa markkinaohjautunutta toimintaa. Näihin kuuluu esimerkiksi asiakkaasta ja markkinasta liikkeelle lähtevä strategiaprosessi, jota tukee markkina-analyysi, kilpailija-analyysi sekä sisäinen analyysi omien vahvuuksien ja strategisen aseointipäätösten tekemisen tueksi sekä kaupallinen, markkinoinnillinen liiketoimintafilosofia, jota pyritään viemään koko yrityksen henkilöstölle. Systemaattinen asiakastiedon kerääminen, jonka avulla markkina-analyysejä voidaan tehdä, on osa strategisen markkinoinnin prosesseja.

Asiakassuhdejohtaminen ja tuotekehitys asiakasorientoituneella tavalla tukee markkinoinnin läsnäoloa strategisesti merkittävillä osa-alueilla. Markkinointistrategia muistuttaa yrityksen liiketoimintastrategiaa markkinaorientoituneessa yrityksessä ja ohjaa laajempaa kokonaisuutta, kuin markkinointia erillisenä funktiona.

Tämä tutkimus etenee kohti empiiristä osiota, jossa ensimmäiseksi esitellään tutkimusstrategiaan, aineistonhankintaan ja analyysiin liittyvät asiat.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämä luku käsittelee tutkimusstrategiaa, aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä sekä tutkimuksen kohteena oleva toimialaa.

3.1 Tieteenfilosofiset olettamukset

Tieteenfilosofilla olettamuksilla tarkoitetaan sitä, kuinka tutkimuksessa suhtaudutaan todellisuuteen (ontologia) ja tietoon (epistemologia). Ne muun muassa määrittävät miksi tutkimuksessa kannattaa käyttää tiettyä tutkimusmetodia ja lähestymistapaa. (Puusa & Juuti 2020, 23).

Ontologisia lähtökohtia on erilaisia, joista yleisiä ovat realismi ja relativismi. Realistinen lähtökohta tarkoittaa sitä, että tieto ja totuus on löydettävissä ja yleistettävissä. Relativistinen lähtökohta tarkoittaa sitä, että tieto ja totuus on luonteeltaan muuttuvaa ja kontekstiriippuvaista, eikä se ole suoraan yleistettävissä. Koska laadulliseen tutkimukseen usein liittyy subjektiivista tulkintaa, ei realistinen lähtökohta ole välttämättä luonteva (Puusa & Juuti 2020, 23). Toisaalta ensimmäinen tutkimuskysymys, jossa pyritään käsitteellistämään strateginen markkinointi, tähtää realismiin, vaikka siinäkin on kyse tutkimuksen ja tutkijoiden tulkinnoista käsitteen sisällöstä. Silti tiukka käsitteenmäärittely voidaan lukea realistisen paradigman piiriin (Puusa & Juuti 2020, 39).

Lisäksi empiirisen tutkimuskysymyksen osana on kvantitatiivisesti analysoitava kyselylomake, mutta sen tarkoituksena on maltillinen yleistys ja kartoitus laadullista haastattelua varten. Täten tutkimusta voi kokonaisuutena pitää relativistisena, vaikka siinä voi tulkita olevan joitakin realistisia piirteitä.

Tässä tutkimuksessa tutkitaan teemaa (strateginen markkinointi) valitussa kontekstissa (ohjelmistoyritysten toimiala). Tämä tutkimus on luonteeltaan deduktiivinen, joka tarkoittaa sitä, että tietoa ilmiöstä on olemassa esimerkiksi aiemmista tutkimuksista, jota hyödynnetään myös tämän tutkimuksen yhteydessä, erityisesti ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastaamisessa. Myös empiirisessä tutkimuskysymyksessä nojataan siihen tietoon, mitä kirjallisuuden perusteella voidaan strategisesta markkinoinnista ja sen käytännön ilmentymistä löytää. Täten tutkimus on teoriaohjautunut, mutta teorian pohjalta ei luoda hypoteeseja eikä testata teoriaa. Toisaalta tutkimusaineistosta saattaa nousta esiin yllättäviä asioita, jonka vuoksi tutkimusta voisi pitää abduktiivisena, eli teoriaan pohjautuvana, mutta silti aineistolähtöisenä. Tämän tutkimuksen empiirinen osio tutkii strategi-

sen markkinoinnin ilmentymistä yrityksissä, jossa viime kädessä on kyse siitä, mikä ymmärretään strategiseksi toiminnaksi ja mikä markkinoinnilliseksi. Sikäli tämä tutkimus on luonteeltaan myös konstruktionistinen, sillä käsitykset eri käsitteiden merkityksistä ja todellisuuden ja käsitteiden suhteista voivat vaihdella.

3.2 Tutkimusstrategia

Tämä on empiirinen tutkimus, joka tarkoittaa, että tieteellisin menetelmin tutkitaan todellisuudesta löytyvää ilmiötä. Tutkimus toteutetaan laadullisella tutkimusotteella myös määrällistä analyysia hyödyntäen. Triangulaation avulla pyritään keräämään monipuolisemmin tietoa, jotta mahdollisimman monipuoliset tarkastelut aineistosta olisivat mahdollisia. Tämä on kvalitatiiviselle tutkimukselle luonteenomaista (Alasuutari 2012, 84). Lisäksi usean menetelmän käyttö potentiaalisesti lisää myös uskottavuutta, luotettavuutta ja yleistettävyyttä.

Aineisto- ja menetelmätriangulaatio, eli moniaineisto- ja monimenetelmätutkimus yhdistää laadullisen ja määrällisen tutkimusotteen. Laadullinen ja määrällinen tutkimusote voivat olla itsenäisiä, yhdistettyjä tai integroituja. Tässä tutkimuksessa tutkimusotteet on yhdistetty: ne siis vastaavat samaan tutkimuskysymykseen yhdessä. (Puusa & Juuti 2020, 311)

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tyypillisesti ymmärtämään ilmiötä kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään, kuinka strateginen markkinointi toteutuu suomalaisissa ohjelmistoyrityksissä. Koska strateginen markkinointi voidaan ymmärtää hyvin eri tavoin, myös laadullinen analyysi on tarpeellinen ilmiötä tutkittaessa.

Kyselytutkimuksen määrällinen aineisto kerättiin strukturoidulla kyselylomakkeella, joka sisälsi sekä Likert-asteikollisia että avoimia kysymyksiä. Kyselytutkimuksen aineisto kerättiin valitsemalla yritykset sopivuutensa perusteella, sekä kyselylomaketta, että haastattelua varten. Tätä kutsutaan tarkoituksenmukaiseksi, harkinnanvaraiseksi näytteeksi (Puusa & Juuti 2020, 106). Kyselylomaketta varten yritykset valitaan IteWiki-sivuston (IteWiki 2022) kautta, hakemalla yrityksiä, joiden henkilöstömäärä on 11-100, jotta voidaan selvästi pysyä pk-yritysten kokoluokassa (alle 250 työntekijää). Tämän jälkeen jokaisen yrityksen kohdalla tarkastetaan, että yrityksellä on nimenomaan ohjelmistoihin liittyvää tarjontaa. Harkinnanvarainen otanta voi osaltaan heikentää tutkimuksen validiutta ja yleistettävyyttä, sillä tällöin tutkija saattaa omalla toiminnallaan

etsiä tietynlaiset yritykset vastaamaan kyselyyn. Toisaalta, kun vastausprosentti voi olla heikko, saatetaan alkuperäisestä harkinnanvaraisuudesta lipsua.

Koska kyselylomakkeisiin vastataan monesti heikolla prosentilla, on riittävän aineistonkeruun kannalta tarpeellista lähettää kyselylomake riittävän monelle yritykselle. Vaikka otanta jäisi alle yleistettävyyden rajojen, sen laajuus lisää tutkimuksen validiutta. Tämän tutkimuksen laadullisen analyysin kartoitukseen tavoiteltava otos on 10-20 yritystä. Lopulta kyselylomake lähetettiin 74 yritykselle ja vastauksia saatiin yhteensä 21 kappaletta.

Tutkimuksen määrällistä aineistoa analysoidaan kvantifioimalla, kuvailevan statistiikan avulla, sekä korrelaatiomenetelmin. Määrällisesti analysoitava kyselytutkimus toteutetaan tiettynä ajankohtana ja se kerätään samaan toimialaan kuuluvilta yrityksiltä ja on näin poikittaistutkimus.

Väittämien välisiä korrelaatioita tutkitaan, jotta saataisiin kuva siitä, mitkä strategisen markkinoinnin ilmentymät tyypillisesti toteutuvat yhdessä. Jatkotutkimuksessa olisi mahdollista tutkia näiden strategisen markkinoinnin ilmentymien syy-seuraussuhteita, joita korrelaatiokertoimet itsessään eivät paljasta.

Korrelaatioajoja varten syntyi tarve selvittää, käytetäänkö aineiston analysointiin Pearsonin korrelaatiota vai Spearmanin korrelaatiota. Pearsonin korrelaatio vaatii tyypillisesti aineiston, jossa muuttujien saamat arvot jakautuvat normaalisti. Aineistosta tehdään SPSS ohjelmistolla Shapiro-Wilk-testi, jonka avulla selvitetään normaalijakautuneisuus. Vaikka kyseinen testi on pienellä aineistolla mahdollisesti harhainen, voidaan silti olettaa, että tulos on riittävän luotettava. Pearsonin korrelaatiota ei suositella käytettäväksi järjestysasteikollisessa aineistossa, vaikka näyttöä on siitäkin, ettei kyseinen seikka aiheuta erityistä haittaakaan johtopäätösten kannalta (Norman 2010, 631). Likert-asteikkoa pidetään eri lähteiden mukaan joko välimatka-asteikkona tai järjestysasteikkona. Tässä tutkimuksessa käytetään edellä mainittujen syiden vuoksi ei-parametristä Spearmanin korrelaatioanalyysia, sillä sitä käytettäessä aineiston ei tarvitse olla normaalisti jakautunut, ja se on yleisesti hyväksytty testi järjestysasteikollisia aineistoja analysoitaessa.

Laadullisesti analysoitavaan haastatteluun valitaan yksi kyselylomakkeen vastausten perusteella strategisen markkinoinnin toimintatapoja harjoittava yritys, jolta pyritään saamaan syventävää tietoa siitä, miten markkinointiin ja sen strategiseen rooliin yrityksessä suhtaudutaan. Siitä, mikä on sopiva määrä tutkittavia tapauksia laadullisessa tutkimuksessa, on eri käsityksiä. Yksittäistapaustutkimusta voidaan perustella muun muassa sillä, että tutkija aikoo testata vakiintunutta teoriaa, tutkija ei ole päässyt ennen

tutkimaan kyseistä tapausta tai jos kyseessä on joko tyypillinen tai harvinainen tapaus. Monitapaustutkimuksessa sopivaksi määräksi tapauksia arvioidaan olevan 2-10 kappaletta. (Puusa & Juuti 2020, 212) Tässä tutkimuksessa hyödynnetään aineisto- ja menetelmätriangulaatiota, jonka vuoksi vältetään liiallista aineiston keräämistä. Kyselytutkimus mahdollistaa katsauksen toimialan tilanteeseen strategisen markkinoinnin suhteen, ja sen vuoksi voidaan ajatella, että yksi haastattelutapaus riittää täydentämään kyselylomakkeen tuottamia tuloksia. Toisaalta voidaan todeta, että tutkimuksen luotettavuutta kasvattaisi, mikäli voitaisiin haastatella ja vertailla kahta eri tapausta.

Yksittäinen tapaushaastattelu syventää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä, mutta ei ole yleistettävissä. Laadullisessa tutkimuksessa yleistämisen sijaan tuloksia voidaan siirtää vastaaviin tapauksiin. Siirrettävyys tarkoittaa sitä, että tuloksia tarkastellaan toisen vastaavan tapauksen valossa. Jälleen voidaan mainita, että siinä missä laadullinen haastatteluanalyysi ei mahdollista yleistämistä, kyselytutkimuksen tuloksia voidaan maltillisesti yleistää.

3.3 Tutkimuksen kohteena oleva toimiala

Suomessa oli vuonna 2020 päivitetyn rekisterin mukaan 7561 yritystä, joiden toimiala on tilastokeskuksen luokituksen mukaan ”Ohjelmistot, konsultointi, ja siihen liittyvä toiminta”. (Tilastokeskus 2022a)

Tilastokeskuksen luokitus sisältää yritykset, joiden tarjontaan kuuluu ”*Ohjelmien ja ohjelmistojen kirjoittaminen, muuntaminen, testaaminen ja tuki; sellaisten tietokonejärjestelmien suunnittelu, joissa yhdistyy laitteisto-, ohjelmisto- ja viestintäteknologia; asiakkaan tiloissa tapahtuva tietokonesysteemien ja tietojenkäsittelylaitteiden hallinta ja käyttö; ja muut laitteistoihin ja ohjelmistoihin liittyvät asiantuntijapalvelut ja tekniset palvelut*” (Tilastokeskus 2022b).

Yrityksiä, joiden tarkempi toimiala on ”*Ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus*” on 4903 kappaletta. Muita tarkempia toimialaluokituksia ovat muun muassa ”*ATK-laitteisto- ja ohjelmistokonsultointi*” (1989 kpl), ”*Tietojenkäsittelyn- ja laitteistojen käyttö- ja hallintapalvelut*” (297 kpl) sekä ”*Muu laitteisto- ja tietotekninen palvelutoiminta*” (372 kpl). (Tilastokeskus 2022a)

Tämän tutkimuksen kontekstin ja rajauksen perusteella voidaan todeta tämän tutkimuksen kannalta oleellisia yrityksiä olleen Suomessa 4903 kappaletta vuonna 2020.

Työ- ja elinkeinoministeriön vuoden 2020 toimialaraportin perusteella ohjelmistoalan yritysten kehittyminen on ollut vahvaa 2010-luvulla. Kasvun ajureita ovat olleet muun muassa kansainvälistyminen, teknologian nopea kehitys sekä niin yksityisen kuin julkisen sektorin digitalisaation eteneminen. Sen lisäksi, että monet tuotteet- ja palvelut, joita ohjelmistoyritykset kehittävät, ovat tilaustöitä asiakkaille, ne kehittävät myös omia innovaatioitaan markkinoille. Työvoiman saatavuus nähdään kenties suurimpana kasvua rajoittavana tekijänä. (TEM 2020)

Vuonna 2020 ohjelmistoalan yrityksissä työskenteli 59747 ihmistä ja tyypillisin yrityksen työllistämä henkilömäärä oli 0–4 henkeä; tällaisia yrityksiä oli 6124 kappaletta. (Tilastokeskus 2022)

Toimialan myynnistä vientiä on euromääräisesti yli kolmasosa. Suurin viennin kasvu on ollut pienissä yrityksissä, joskin toimialalla on muutamia suuria globaaleja toimijoita, jotka dominoivat tilastoa, esimerkiksi eräät pelejä kehittäneet yritykset. (TEM 2020)

Ohjelmistotoimialan erityispiirteeksi voi laskea sen, että se on mukana globaalissa digitalisaation megatrendissä, joka toimii ajurina kasvulle ja innovaatioille. Sitä rajoittaa työvoiman saatavuus, joka voidaan ajatella henkilöstön määrällisenä puutteena tai erityisosaamisen puutteena.

Tikkasen & Frösenin (2011, 8–9) mukaan Markkinoinnin tila- tutkimuksen sekä jatkotutkimuksen aineistossa teknologiayrityksiä oli merkittävä osa kyselytutkimuksen vastanneista: vuoden 2008 tutkimuskyselyssä 30,6 % ja vuoden 2010 jatkokyselyssä 36,33 %. Lisäksi Tikkanen & Frösen (2011, 13) kuvailevat suomalaisen yrityskentän tarvitsevan uusia innovatiivisia tapoja, joiden avulla voidaan vastata kansainväliseen kilpailuun paremmin. Teknologiset innovaatiot ja prosessiosaaminen ovat sinällään olleet suomalaisen teknologiateollisuuden vahvuuksia, mutta innovaatioiden kaupallistaminen nähdään yhä tärkeämpänä kilpailuedun ajurina.

TEM:n (2020) raportissa, kuvailtiin ohjelmistoyritysten ajurina olevan digitalisaation ja innovaatioiden tuottaminen markkinoille, joten voidaan perustellusti nähdä ohjelmistoyritysten innovaatioiden olevan samassa asemassa kuin yleisemmin teknologiateollisuuden yrityskentässä: teknologinen innovaatio ei välttämättä tuo lisäarvoa yritykselle, jos se ei ole asiakkaan kannalta haluttu tai tuo kilpailuetua. Innovaatioita syntyy runsaasti, mutta mitkä ovat ne, joille on olemassa markkinakysyntää ja mitkä luovat esimerkiksi kestäväää kilpailuetua.

Tämän tutkimuksen rajaukseen sisältyy teollista markkinointia harjoittavat yritykset. Monet ohjelmistoyritykset voivat kehittää ja lanseerata tuotteita ja palveluita, jotka ovat

suunniteltu loppukäyttäjälle, eli kuluttaja-asiakkaalle, mutta silti varsinainen asiakas, tilaaja, on yritys tai julkinen sektori.

Markkinointi ohjelmistoyrityksissä voi tapahtua monin eri tavoin. Yksi tapa on jakaa se out bound- ja in bound- markkinointiin. Kellyn (2012, 128) määritelmän mukaan out-bound-markkinointi on ”perinteistä” markkinointia, esimerkiksi mainostamista, pr-toimintaa sekä pakkausten ja jakelukanavien suunnittelua. Inbound-markkinointi on Kellyn mukaan asiakkaan, markkinoiden ja kilpailijoiden ymmärtämistä. Inbound-markkinoinnin tehtävä on selvittää mitä ominaisuuksia ohjelmistolla on oltava ja mitä sen on saavutettava.

Kellyn (2012, 128) mukaan markkinointi on edellytys ohjelmistoyrityksen menestyksellään kasvuun, joskin ilman markkinointia yritys voi selvitä hyvällä tuurilla ainakin elinkaaren alkuvaiheissa. Kellyn käsitteistössä markkinointi on pitkälti asiakkaan ymmärtämistä: mitä asiakas haluaa ja mitä tarvitsee.

Ohjelmistomarkkinalla toimii globaalisti suuria toimijoita, joiden vuoksi nuorilla start-up-yrityksillä voi olla vaikeuksia murtautua markkinoille. Tämä johtuu osin asiakaskäyttäytymisestä: markkinalla uskotaan suuren ja vakaan yrityksen tarjoavan tukea ja päivityksiä varmemmin kuin nuoren yrityksen. Nuoren ohjelmistoyrityksen tulee selvitäkseen innovoida ja pyrkiä luomaan kestävästä kilpailuetua, joista esimerkkinä on muun muassa aktiivinen markkinatutkimus, joka johtaa etuasemaan uusien markkinasegmenttien löytämisessä ja hyödyntämisessä. (Li ym. 2010, 634, 638)

Kestävän kilpailuedun löytäminen innovatiivisilla ratkaisuilla yhdistettynä proaktiiviseen markkinan tutkimiseen ja uusien asiakassegmenttien palvelemiseen liittyy strategisen markkinoinnin toimintoihin, joihin esimerkiksi strateginen segmentointi kuuluu (Brooksbank 2008).

3.4 Aineistonkeruumenetelmät

3.4.1 Kyselytutkimus

Kyselomaketta luotaessa on pyritty painottamaan kirjallisuusosiossa esitettyjä indikaattoreita siitä, mitkä toimintatavat yrityksessä voidaan kytkeä strategiseen markkinointiin.

Kyselylomakkeen kysymykset pohjautuvat teoriaan (mm. Tikkanen & Vassinen 2009, 37-39, 57; Biggadike 1981, 621; Strandvik 2014, 244; Abratt 2018, 4). Kyselylomake on jaettu kahteen teemaosioon. Ensimmäinen teema on ”Markkinoinnin rooli”, joka sisältää kysymyksiä liittyen markkinoinnin ulottuvuuteen yrityksessä; nähdäänkö markkinointi

kulttuurina vai erillisenä funktiona (Webster 1992, 10-11, Strandvik 2014, 244). Saman teeman alla selvitetään näkemystä, kuinka asiakasorientoituneesti yrityksessä toimitaan ja mikä on yrityksen johdon rooli siihen liittyen. Myös tuotekehityksen ja markkinoinnin välistä suhdetta selvitetään tämän teeman alla.

Toinen teema kyselylomakkeessa liittyy yrityksen prosesseihin ja toimintatapoihin strategisen markkinoinnin kontekstissa. Kysymyksillä pyritään selvittämään tarkemmin mitä konkreettista indikaattoreita löytyy, jotka viittaisivat strategisen markkinoinnin ilmentymiseen. Oleellimmat alateemat ovat markkinatiedon kerääminen, sen hyödyntäminen strategisessa päätöksenteossa, kilpailija-analyysi ja asemointi sekä asiakassegmentointi ja asiakassuhdejohtaminen.

Kyselyaineiston väittämien välisiä korrelaatioita tutkittiin, jotta saataisiin kuva siitä, mitkä strategisen markkinoinnin ilmentymät tyypillisesti toteutuvat yhdessä. Jatkotutkimuksessa olisi mahdollista tutkia näiden strategisen markkinoinnin ilmentymien syy-seuraussuhteita, joita korrelaatiokertoimet eivät paljasta.

Kyselylomakkeen kysymyksillä pyritään paitsi kartoittamaan strategisen markkinoinnin ilmiötä toimialan yrityksissä, myös löytämään yhteyksiä eri vastausten välillä korrelaatioiden kautta.

Korrelaatioajaja varten syntyi tarve selvittää, käytetäänkö aineiston analysointiin Pearsonin korrelaatiota vai Spearmanin korrelaatiota. Pearsonin korrelaatio vaatii tyypillisesti aineiston, jossa muuttujien saamat arvot jakautuvat normaalisti. Aineistosta tehtiin SPSS ohjelmistolla Shapiro-Wilk-testi, jonka perusteella vain kahden väittämän vastaukset olivat jakautuneet normaalisti. Vaikka kyseinen testi on pienellä aineistolla mahdollisesti harhainen, voidaan silti olettaa, ettei aineisto ole normaalisti jakautunut. Pearsonin korrelaatiota ei suositella käytettäväksi järjestysasteikollisessa aineistossa, vaikka näyttöä on siitäkin, ettei kyseinen seikka aiheuta erityistä haittaakaan johtopäätösten kannalta (Norman 2010, 631). Tässä tutkimuksessa käytetään edellä mainittujen syiden vuoksi ei-parametristä Spearmanin korrelaatioanalyysia, sillä sitä käytettäessä aineiston ei tarvitse olla normaalisti jakautunut, ja se on yleisesti hyväksytty testi järjestysasteikollisia aineistoja analysoitaessa. Kyselytutkimuksen tuloksissa annetaan esimerkki aineiston monotonisesta korrelaatiosta, johon perustuen analyysimenetelmäksi on valittu Spearmanin korrelaatioanalyysi.

Kyselylomake lähetettiin 74 yritykselle. Vastauksia tuli useiden muistutuskierrosten ja otannan kasvattamisen jälkeen yhteensä 21 kappaletta. Vastausprosentti oli 28,4. Kyselyaineisto analysoitiin tilastollisin menetelmin. Likert-asteikkoa voi pitää ordinaali-

eli järjestysasteikkolisena, sillä todellisuudessa emme voi tietää ovatko väittämien 1-2 välimatka sama kuin väittämien 4-5. Varmuudella voimme tietää vain, että järjestyksellä on väliä ($1 < 2$). Jossain tilanteissa Likert-asteikkoa pidetään myös välimatka-asteikkolisena.

Tilastoajoihin käytettiin SPSS Statistics- ohjelmaa, jolla ajettiin kuvaileva statistiikka sekä korrelaatiokertoimet vastausten välillä. Lisäksi koottiin taulukko, jossa jokaisen väittämän samaa mieltä & osittain samaa mieltä vastausten summat on lueteltu. Taulukko antaa dikotomisen näkökulman siihen mitä strategisen markkinoinnin ilmentymiä yrityksissä on ja mitä ei ole.

Yrityksissä löytyy erilaisia tapoja, joina strateginen markkinointi voi ilmentyä. Eri toimintatapojen korrelaatiokertoimia tutkimalla voidaan löytää pohjaa jatkotutkimukselle siitä, mitkä tekijät selittävät strategisen markkinoinnin syntymistä yrityksiin. Korrelaatio ei kerro syy-seuraus-suhdetta, mutta jatkotutkimuksessa sitä voitaisiin selvittää.

Kyselyaineiston tilastollisen analyysin lisäksi käydään läpi siihen liittyvät avoimet vastaukset laadullisesti analysoiden. Näiden analyysien jälkeen analysoidaan syventävä haastatteluaineisto, jonka avulla ohjelmistoyrityksen strategista markkinointia pyritään ymmärtämään paremmin.

3.4.2 Teemahaastattelu

Kyselylomakkeen avulla tehdyn kartoituksen jälkeen valitaan harkinnanvaraisesti yksi haastateltava kyselylomakkeen vastanneiden joukosta. Tarkoituksena on löytää yritys, joka kyselylomakkeen vastausten perusteella toteuttaa strategisen markkinoinnin toimintatapoja. Koska markkinointi ja strateginen markkinointi ovat käsitteinä moniulotteisia ja ne sisältävät eri ihmisille erilaisia merkityksiä, on haastattelu aineistonkeruumetodina relevantti (Puusa & Juuti 2020, 104). Haastattelu toteutetaan puolistrukturoituna, eli haastattelukysymykset luodaan valmiiksi, mutta vastauksia ei rajoiteta esimerkiksi vastausvaihtoehtoin. Haastattelu on tyypiltään teemahaastattelu, jossa tutkija määrittää etukäteen haastattelukysymysten teeman, ja etenee niiden mukaan tarkentavia kysymyksiä lisäten haastattelun aikana. (Puusa & Juuti 2020, 111-112)

Aineistonkeruumenetelmänä haastattelu on joustava, mutta siihen liittyy myös rajoitteita. On tärkeää luoda luottamuksellinen ja miellyttävä ilmapiiri haastatteluun, jotta haastateltava ei jännitä tai pidättele vastauksia. Tutkijan tulee muotoilla kysymykset teeman kannalta validisti, mutta välttää liikaa johdattelua vastausten suhteen. Lisäksi haastattelukysymysten tulee olla ymmärrettäviä, jotta niihin voi ylipäättään vastata. On esimerkiksi

riski, että tutkija esittää abstrakteista ilmiöistä kysymyksiä, joihin haastateltava ei osaa vastata. (Puusa & Juuti 2020, 108)

Tutkimuksen haastatteluosuuden suhteen tulee varautua myös siihen, että kyselylomakkeen perusteella yksikään yritys ei harjoita strategisen markkinoinnin toimintatapoja. Tällöin haastattelun lähtökohta on selvittää, miksi näitä toimintatapoja ei harjoiteta tai onko yrityksessä käytössä muita strategisesti ohjaavia toimintatapoja. Lisäksi nyt esiteltävä haastattelurunko voi muuttua, mikäli kyselylomakkeen tuottamasta aineistosta nousee esiin jotain tutkimuksen kannalta oleellisia tarkennuksia.

Haastattelurunko on jaettu kolmeen eri teemaan. Nämä ovat markkinoinnin rooli osana liiketoimintaa; markkinatiedon rooli; sekä asemointi ja asiakassuhdejohtaminen. Ensimmäinen teema, markkinoinnin rooli osana liiketoimintaa sisältää kysymyksiä liittyen siihen, millainen rooli markkinoinnilla on osana strategisia prosesseja kuten strategian luonti, tuotekehitys ja markkinointikulttuuri yrityksessä. Tämän jälkeen siirrytään markkinatietoon ja sen keräämiseen; onko yrityksessä prosesseja tai systemaattisia tapoja tiedon keräämiseen ja mikä on markkinoinnin rooli. Viimeisessä teemassa selvitetään, miten yrityksessä tehdään asemointiin liittyviä päätöksiä ja miten asiakassuhdejohtaminen toteutetaan. Haastateltavan suorat sitaattit on koodattu merkillä ”H1”.

4 Tulosten analysointi

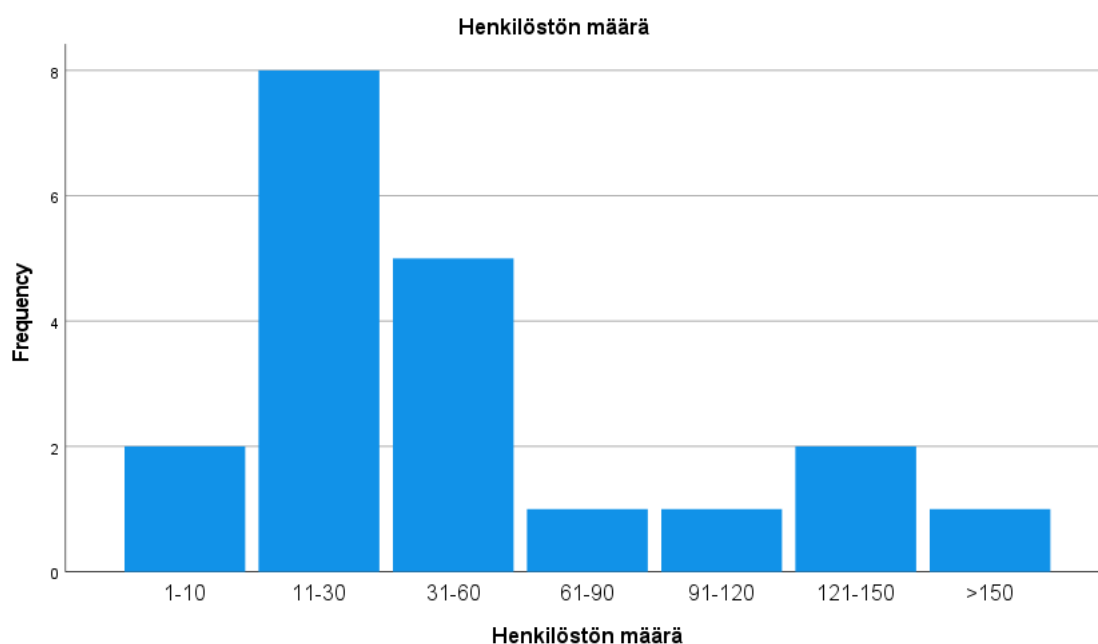
4.1 Kyselytutkimuksen tulokset

Ennen tarkempaa analyysia, voidaan käydä läpi vastaajien roolit ja tittelit yrityksissä. Jakauma oli seuraavanlainen:

Taulukko 2 Kyselylomakkeeseen vastanneiden rooli edustetussa yrityksessä

Vastaajan rooli yrityksessä	n=21
Toimitusjohtaja	6
Markkinointijohtaja	3
Markkinointipäällikkö	5
Myyntijohtaja	3
Muu operatiivinen johtaja	2
Muu/Ei vastausta	2

Tässä tutkimuksessa henkilöiden rooli yrityksessä on oleellinen lähinnä siksi, että sen perusteella voidaan arvioida kvalitatiivisessa kontekstissa otannan edustavuutta ja sopivuutta tutkimuksen tavoitteeseen nähden. Harkinnanvaraisesti voidaan todeta, että pääosin kyselylomake onnistuttiin lähettämään sellaisille henkilöille yrityksissä, joilla on tietoa joko strategisen tason päätöksenteosta tai markkinoinnista siinä määrin, että kyselylomakkeeseen vastaaminen on ollut tarkoituksenmukaista.



Kuvio 5 Vastanneiden yritysten luokittelu henkilöstömääräluokkiin

Kuviosta 5 nähdään, että eniten vastaajia oli yrityskokoluokasta, jossa työskentelee 11-30 henkilöä. Kolme pienintä luokkaa koostuvat viidestätoista vastaajasta, joka on yli kaksikolmasosaa vastaajista. Voidaan siis todeta, että tutkimuksen kohdentuminen pk-yrityksiin on onnistunut kohtuullisesti. Yhdessä vastanneista yrityksistä henkilöstömäärä oli noin 600, joka edustaa suurempaa yrityskokoa kuin tämän tutkimuksen kannalta on tarpeen. Tätä yritystä ei kuitenkaan hylätty aineistosta, vaan myös sen vastausten on annettu olla analyyseissa mukana.

Taulukossa 3 on lueteltu jokaisen kyselylomakkeen strukturoidun väittämän saamat ”Täysin samaa mieltä” sekä ”Osittain samaa mieltä” vastausten lukumäärä sekä osuus vastauksista kunkin väittämän kohdalla. Samaan taulukkoon on lisätty myös kunkin väittämän vastausten keskiarvo sekä keskihajonta. Yhdessä näistä pyritään päättämään, mitkä väittämien strategisen markkinoinnin toiminnoista yrityksissä ilmentyy. Taulukon tavoitteena on antaa ymmärrys kyselylomakeaineiston vastauksista myös dikotomiselta näkökannalta, eli löytää vastausten joukosta strategisen markkinoinnin ilmentymistä tukevat havainnot.

Taulukko 3 Kyselylomakkeen Likert-väittämien kuvailevaa статистиikkaa

Väite	Osittain tai täysin samaa mieltä	Osuus vastauksista	Vastausten keskiarvo	Vastausten keskihajonta
Markkinoinnilla on keskeinen rooli yrityksen liiketoiminnassa	21	100 %	4,48	,512
Markkinointi on yrityksessä erillinen funktio, joka edistää myyntiä ja näkyvyyttä	15	71,4 %	3,57	1,287
Yritys pyrkii toimimaan asiakasorientoituneesti	20	95,2 %	4,62	,590
Markkinointi on osa tuote- palvelu-, projekti-, tai ratkaisukehitystä	12	57 %	3,52	1,289
Asiakastarpeen huomiointi on keskeisin tavoite tuote-, palvelu-, projekti- tai ratkaisukehityksessä	19	90,4 %	4,52	,680

Markkinointi on kokonaisvaltainen toimintafilosofia yrityksessä	8	38 %	3,0	1,095
Yrityksen koko henkilökunta nähdään osana yrityksen markkinointia	17	81 %	4,1	,831
Yrityksen johto pyrkii luomaan asiakasorientoitunutta kulttuuria yritykseen	18	86 %	4,29	,845
Yrityksen johto ottaa kantaa markkinoinnillisiin asioihin säännöllisesti	19	90,4 %	4,33	,796
Yrityksellä on strategia, joka perustuu markkina-analyysiin	15	71,4 %	3,62	1,203
Yrityksellä on strategia, joka perustuu sisäiseen analyysiin	19	90,4 %	4,38	,669
Yrityksellä on strategia, joka perustuu kilpailija-analyysiin	15	71,4 %	3,76	,944
Yrityksen markkinointistrategia ohjaa yrityksen markkinointia	16	76 %	3,86	,854
Yrityksen markkinointistrategia ohjaa yrityksen liiketoimintaa yleisesti	15	71,4 %	2,95	,973
Markkinatietoa kerätään yrityksessä säännöllisesti	13	62 %	3,48	,873
Markkinointi tuottaa yrityksen johdolle markkinatietoa	10	47,6 %	3,24	1,044
Johto tekee strategisia päätöksiä kerätyn markkinatiedon perusteella	9	43 %	3,19	1,123
Yrityksen asemointia markkinoilla pyritään kehittämään kilpailutilanteen ja markkinakäytännön kannalta tarkoituksenmukaisesti	15	71,4 %	4,05	1,161
Yritys tekee asiakas-segmentointia	20	95,2 %	4,19	,680
Yrityksen asiakassuhteita johdetaan	18	86 %	4,05	,865

Yritys on määrittänyt kannattavimmat asiakas-suhteet	18	86 %	4,24	,831
Kuuluuko markkinointi-päällikkö tai muu markkinoinnista vastaava henkilö yrityksen johtoryhmään tai operatiiviseen johtoon?	14	66,7 %	1,33	,483
Näen hyödyllisenä yritykselle, jos markkinointi-päällikkö tai markkinoinnista vastaava henkilö kuuluu yrityksen johtoryhmään tai operatiiviseen johtoon	21	100 %	4,81	,402

Taulukosta 3 nähdään, että kaikki vastaajat näkivät markkinoinnilla olevan keskeisen roolin yrityksen liiketoiminnassa. Toisaalta markkinoinnin nähtiin olevan kokonaisvaltainen toimintafilosofia vain 38 %:ssa yrityksissä, keskihajonnan ollessa yksi korkeimmista. Markkinointi on osa tuotekehitystä yli 50 %:ssa yrityksiä, mutta keskihajonta on korkea ja keskiarvo matalahko, joka kertoo vastausten jakautumisesta. Näiden perusteella voidaan tulkita tilanteen olevan se, että markkinoinnin roolin nähdään olevan melko keskeinen, joskaan ”markkinointikulttuurin” kaltaista asemaa sillä ei useinkaan ole. Markkinoinnin mukana olo tuotekehityksessä ei ole erityisen yleistä, vaikka yli puolet ovatkin vastanneet olevansa samaa mieltä tai osittain samaa mieltä. Toisaalta väitteen ”Yrityksen johto pyrkii luomaan asiakasorientoitunutta kulttuuria yritykseen” kanssa samaa mieltä on ollut 86 % vastaajista keskihajonnan ollessa pienehkö. Vastaajat siis näkivät varsin usein, että johto pyrkii luomaan asiakasorientoitunutta kulttuuria yritykseen, mutta harvemmin että markkinointi olisi kokonaisvaltainen toimintafilosofia (joka käsitteellisesti sisältäisi asiakasorientoituneen kulttuurin). Ohjelmistoyritysten voisi ajatella hyötyvän siitä, että tuotekehitystä tehtäisiin markkina- tai asiakasorientoituneemmin, mikäli markkinointia ei laajempaan liiketoimintafilosofiana haluttaisi ottaa käyttöön.

Yritysten strategia perustuu markkina-analyysiin yli 70 %:ssa vastanneista yrityksistä, tosin keskihajonta on korkeahko ja keskiarvo matala, eli väittämä on jakanut vastauksia ääripäihin. Markkina-analyysi ei siis erotu erityisen vahvana strategian peruselementtinä toimialalla. Markkinatietoa kerätään 62 %:ssa yrityksiä, markkinointi tuottaa sitä 47 %:ssa ja lopulta vain 43 %:ssa yrityksiä johto tekee päätöksiä kerätyn markkinatiedon

perusteella. Tästä voidaan päätellä, että yrityksen strategiaa varten markkina-analyysia saatetaan tehdä myös muilla tavoin kuin säännöllisesti, yrityksen sisältä kerättävän markkinatiedon perusteella. Kyseessä voi olla esimerkiksi ulkopuoliselta konsultilta ostettavaa tietoa strategian muodostamisen tueksi. Se, että alle puolessa yrityksiä johto tekee päätöksiä kerätyn markkinatiedon perusteella, ei vahvista toimialan olevan erityisen markkinointi- tai markkinaorientoitunut. Ohjelmistoyritysten johtoryhmien tulisi kenties näiden tulosten valossa perustaa päätöksiään useammin markkinatietoon.

Taulukosta 3 nähdään, että markkinointistrategia, jota on kuvattu yrityksen tärkeimmäksi tulosta ohjaavaksi työkaluksi (Tikkanen & Vassinen 2009, 41), ohjaa markkinointia noin 76 %:ssa yrityksiä, ja yleisemmin liiketoimintaa noin 71 %:ssa yrityksissä. Toisin sanoen, yrityksen markkinointistrategia ohjaa useammin markkinointia, kuin yleisesti liiketoimintaa, joskin ero näiden välillä on maltillinen. Markkinointistrategian funktio nähdään siis useammin lähinnä markkinoinnin toimintaohjeena. Markkinaorientoituneen yrityksen liiketoimintastrategia ja markkinointistrategia ovat sisällöllisesti toisiaan lähellä (Biggadike 1981, 621). Sitä, että markkinointistrategian nähtäisiin ohjaavan liiketoimintaa yleisesti, voitaisiin pitää merkinä markkinaorientoituneesta liiketoimintafilosofiasta. Toisaalta markkinointistrategian nähtiin ohjaavana liiketoimintaa yleisesti useammin (71 %) kuin nähtiin markkinoinnin olevan liiketoimintaa ohjaava toimintafilosofia (38 %). Tulkinta voisi olla se, että markkinointistrategia on helpompi nähdä laajana osana liiketoimintaa kuin markkinointia itsessään. Tämä voi johtua osin myös siitä, että markkinointistrategia on konkreettinen asia, toisin kuin yleisesti markkinointi eri laajuuksissaan.

Taulukosta 3 nähdään, että 71,4 % vastaajista näkee markkinoinnin olevan erillinen funktio, joka lähinnä tukee myyntiä ja näkyvyyttä. Koska harvempi näkee markkinoinnin olevan osa yleistä liiketoimintafilosofiaa (38 %), ja kuitenkin markkinoinnin rooli nähdään keskeisenä yrityksen liiketoiminnassa (100 %), voidaan päätellä, että vastaajat melko usein näkevät markkinoinnin roolin olevan keskeinen nimenomaan myynnin ja näkyvyyden lisääjänä. Toisaalta asiakastarpeen huomiointi tuotekehityksen keskeisin asia yli 90 % mielestä. Markkinoinnin roolia asiakaskeskeisyyden luojana ja ylläpitäjänä ei kenties siis täysin tunnisteta. Ohjelmistoyritykset voisivat hyötyä markkinoinnillisesta ajattelutavasta, jossa markkinointi ei toteudu vain yksittäisenä viestintäfunktiona tai näkyvyyden kasvattajana. Tämän tutkimuksen johdannossa esitetty Tikkanen & Vassinen (2009, 39) kuvaili, että suomalaisissa yrityksissä 14,3 % piti tuotekehitystä ja markkinointia erillisinä funktioina. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan sanoa, että 43 % pitää tuotekehitystä ja markkinointia erillisinä funktioina, mikäli

huomioidaan vastaukset, jotka eivät ole väitteen kanssa samaa mieltä. Ohjelmistoala ei siis tässä mielessä erotu erityisen vahvana markkinoinnin strategisena hyödyntäjänä.

Taulukosta 3 voidaan havaita, että strategista markkinointia löytyy toimialalta. Koko yrityksen henkilökunnan nähdään olevan osa markkinointia 81 %:ssa yrityksistä. Yritysten asiakassuhteita johdetaan ja kannattavimmat asiakassuhteet on määritetty 86 %:ssa yrityksiä. noin 67 % yrityksiä markkinoinnista vastaava henkilö kuuluu yrityksen johtoryhmään. Asiakastarpeen huomiointia pidetään keskeisimpänä tuotekehityksen tavoitteena yli 90 %:ssa yrityksiä. 95 % yrityksistä tekevät asiakassegmentointia, joskaan aineiston perusteella ei voida päätellä, tehdäänkö sitä strategisella tasolla asti, vai vain markkinointiviestinnällisiin tarkoituksiin.

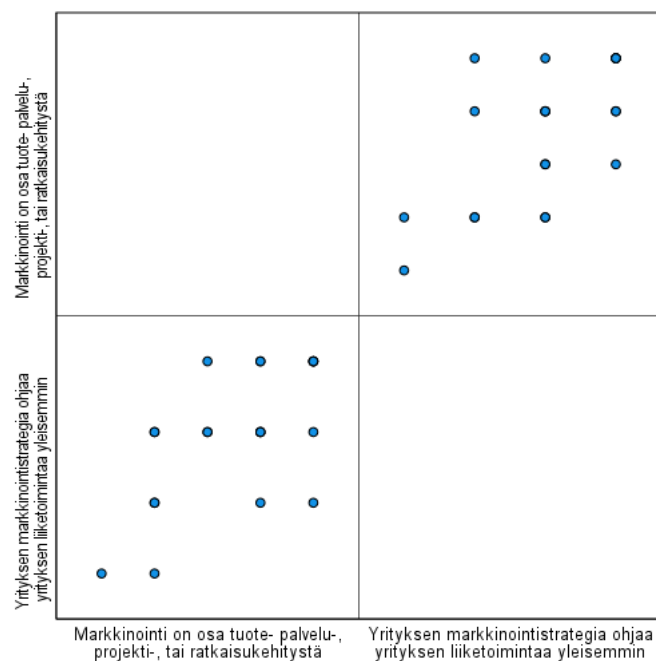
Yli 90 %:ssa yrityksistä johto ottaa säännöllisesti kantaa markkinoinnillisiin asioihin, joka vaikuttaa sinänsä positiiviselta strategisen markkinoinnin kannalta. Tähän on kuitenkin suhtauduttava varovaisesti, sillä säännöllisyys ei tarkoita, että johto ottaisi erityisen usein kantaa markkinoinnillisiin asioihin.

Strategista markkinointia tukevista havainnoista voisi todeta myös, että yrityksen strategia perustuu melko usein sisäiseen analyysiin (90,4 %). Aiemmin todettuun vähäisempään markkina-analyysin ja markkinatiedon hyödyntämiseen liittyen voidaan siis todeta, että ohjelmistoyrityksissä arvioidaan sisäisiä resursseja huomattavasti useammin ja sitä pidetään tärkeämpänä kuin markkinaa, jolle tarjontaa luodaan. Sisäinen analyysi on kuitenkin osa strategista markkinoinnin prosessia esimerkiksi SWOT-analyysin kautta, mutta on sinänsä mielenkiintoista, että markkinatietoa, eli esimerkiksi liiketoimintaympäristöön ja kysyntään liittyvää tietoa ei nähdä yhtä oleellisena strategisessa kontekstissa. Tämän voisi tulkita indikoivan markkinaorientaation puutteesta tai sen tarpeettomuudesta: ohjelmistoyrityksillä voi olla suurempi haaste löytää osajia tekemään töitä kuin löytää markkinoilta asiakkaita. Joka tapauksessa normatiivisena löydöksenä voidaan todeta, että ohjelmistoyritykset voisivat enemmän lukea markkinaa markkinatiedon- ja analyysin kautta, jotta strateginen markkinointi toteutuisi.

Joidenkin yksittäisten vastausten perusteella oli mahdollista huomata, että samat vastaajat näkevät markkinoinnin olevan erillinen myyntiä ja näkyvyyttä edistävä funktio yrityksessä, olevan osa tuotekehitystä ja olevan myös kokonaisvaltainen filosofia yrityksessä, joka vaikuttaa ristiriitaiselta. Vastaaja on voinut ajatella, että vaikka markkinoinnille on oma erillinen funktionsa myynnissä ja näkyvyyden lisäämisessä, yrityksessä valitsee silti yleisesti markkinoinnillinen kulttuuri, joka ulottuu myös tuotekehitykseen ja yrityskulttuuriin, ilman että markkinointifunktio itsessään johtaa kyseisiä asioita.

4.1.1 Korrelaatioanalyysi

Spearmanin testi osoittaa aineistosta muuttujien väliset monotoniset korrelaatiot. Monotoninen korrelaatio tarkoittaa sitä, että jos väitteen 1 ja väitteen 2 välillä on positiivinen korrelaatiokerroin, väitteen 2 vastaukset seuraavat väitteen 1 vastauksia ei-lineaarisesti, mutta siten että väitteen 2 vastaukset eivät koskaan saa negatiivisia arvoja. Aineiston monotonisuuden testaamiseksi ei ole erillistä testiä, mutta pistegraafin avulla voidaan tarkastella monotonisen korrelaation toteutumista, kuten kuviosta 6 nähdään. Tämän perusteella Spearmanin testi voidaan todeta riittävän sopivaksi analysointimenetelmäksi.



Kuvio 6 Esimerkki monotonisesta korrelaatiosta kahden eri muuttujan välillä.

Koko Likert-asteikkolisesta aineistosta tehtiin Spearmanin korrelaatio, jonka perusteella nähtiin kokonaiskuva siitä, mitkä muuttujat aineistossa korreloivat keskenään. Koska yhden kokonaistaulukon esittäminen olisi tämän aineiston kohdalla hankalaa, käydään käydään läpi kaikki tärkeimmät yksittäishavainnot väittämien välisistä korrelaatioista.

Taulukko 4 Korrelaatiotaulukko ensimmäisistä havaituista korrelaatioista

Correlations

			Markkinointi on osa tuote-palvelu-, projekti-, tai ratkaisukehitystä	Yrityksen markkinointistategia ohjaa yrityksen liiketoimintaa yleisesti
Spearman's rho	Markkinointi on osa tuote-palvelu-, projekti-, tai ratkaisukehitystä	Correlation Coefficient	1,000	,576**
		Sig. (2-tailed)	.	,006
		N	21	21
	Yrityksen markkinointistategia ohjaa yrityksen liiketoimintaa yleisesti	Correlation Coefficient	,576**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,006	.
		N	21	21

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Taulukosta 4 nähdään kuinka markkinoinnin rooli osana tuotekehitystä korreloi markkinointistrategian laajan roolin kanssa. Toisin sanoen, mikäli markkinoinnilla on laajempi funktio yrityksessä, myös markkinointistrategia todennäköisemmin ohjaa muutakin kuin markkinointia. Toisaalta, mikäli markkinointistrategia on osa laajempaa liiketoiminnan ohjausta, se voi kertoa markkinoinnin olevan rooliltaan tavallista tärkeämpi, joka taas johtaa siihen, että markkinointi on mukana myös tuotekehitysprosesseissa.

Taulukko 5 Markkinoinnin kokonaisvaltaisuus ja johdon päätöksenteon korrelaatio

Correlations

			Markkinointi on kokonaisvaltaisen toimintafilosofia yrityksessä	Johto tekee strategisia päätöksiä kerätyn markkinatiedon perusteella
Spearman's rho	Markkinointi on kokonaisvaltaisen toimintafilosofia yrityksessä	Correlation Coefficient	1,000	,589**
		Sig. (2-tailed)	.	,005
		N	21	21
	Johto tekee strategisia päätöksiä kerätyn markkinatiedon perusteella	Correlation Coefficient	,589**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,005	.
		N	21	21

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Taulukossa 5 nähdään, että markkinoinnin ollessa kokonaisvaltainen yrityksen toimintafilosofia, myös johto tekee tyypillisemmin päätöksiä kerätyn markkinatiedon perusteella. Tämä havainto on mielenkiintoinen sikäli, että molemmat näistä väittämistä olivat vähemmän suosittuja koko aineiston joukossa, kuten taulukko 4 osoitti. Yhteenveto tästä taulukosta on, että ne harvemmassa olleet yritykset, joissa nähtiin markkinointi liiketoiminnallisena filosofiana, myös johto on aktiivisempi käyttämään markkinatietoa strategisten päätösten tukena.

Taulukko 6 Asiakassuhteiden johtamisen, markkinatiedon ja asemoinnin väliset korrelaatiot

Correlations						
			Yrityksen asiakassuhteita johdetaan	Yritys on määrittänyt kannattavimmat asiakassuhteet	Markkinatieto a kerätään yrityksessä säännöllisesti	Yrityksen asemointia markkinoilla pyritään kehittämään kilpailutilanteen ja markkinakysynnän kannalta tarkoituksen mukaisesti
Spearman's rho	Yrityksen asiakassuhteita johdetaan	Correlation Coefficient	1,000	,768**	,556**	,514*
		Sig. (2-tailed)	.	<,001	,009	,017
		N	21	21	21	21
	Yritys on määrittänyt kannattavimmat asiakassuhteet	Correlation Coefficient	,768**	1,000	,245	,547*
		Sig. (2-tailed)	<,001	.	,285	,010
		N	21	21	21	21
	Markkinatieto a kerätään yrityksessä säännöllisesti	Correlation Coefficient	,556**	,245	1,000	-,078
		Sig. (2-tailed)	,009	,285	.	,737
		N	21	21	21	21
	Yrityksen asemointia markkinoilla pyritään kehittämään kilpailutilanteen ja markkinakysynnän kannalta tarkoituksen mukaisesti	Correlation Coefficient	,514*	,547*	-,078	1,000
		Sig. (2-tailed)	,017	,010	,737	.
		N	21	21	21	21

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Taulukossa 6 esitetään useampia eri korrelaatioita. Kaikki näistä on luettavissa strategisen markkinoinnin piirteiksi ja niiden välisestä yhteydestä voi päätellä eräitä asioita. Kenties ilmeisesti asiakassuhdejohtaminen ja kannattavimpien asiakassuhteiden määrittämisen välillä on korrelaatio: näitä asioita pidetään jossain määrin samana tai toinen

toiseen sisältyvänä, joka saattaa kertoa lähinnä siitä, että vastaajien käsitys käsitteistä on ollut yhteneväinen.

Asiakassuhteiden johtamisen ja yrityksen markkina-asemoitumisen välillä on korrelaatio, jonka voisi ajatella viittaavan siihen, että asiakkaista saatua ja kerättyä tietoa hyödynnetään strategisessa asemoinnissa. Mikäli esimerkiksi havaitaan jonkin asiakassegmentin olevan kannattavampi kuin muut, yrityksen voi ajatella asemoituvan markkinassa siten että se keskittyy vain tällaisiin strategisesti tärkeisiin asiakkaisiin tai niiden toimialaan. Lisäksi asiakassuhteiden johtamisen ja markkinatiedon keräämisen välillä on yhteys. Markkinatietona voi pitää myös jossain määrin asiakastietoutta, jonka vuoksi yhteys voi johtua siitä. Toisaalta yhteys voi johtua myös siitä, että kyseisissä yrityksissä on työkalut sekä asiakastiedon että markkinatiedon keräämiseen. Vaikka markkinatiedon keräämisen ja yrityksen asemoinnin välillä ei näy tässä yhteyttä, taulukossa 8 nähdään myöhemmin, että markkina-analyysin tekemisen ja yrityksen asemoinnin välillä on korrelaatio.

Taulukko 7 Yrityksen henkilökunnan, sisäisen analyysin ja asiakassegmentoinnin väliset yhteydet

Correlations			Yrityksen koko henkilökunta nähdään osana yrityksen markkinointia	Yrityksellä on strategia, joka perustuu sisäiseen analyysiin	Yritys tekee asiakassegm entointia
Spearman's rho	Yrityksen koko henkilökunta nähdään osana yrityksen markkinointia	Correlation Coefficient	1,000	,561**	,553**
		Sig. (2-tailed)	.	,008	,009
		N	21	21	21
	Yrityksellä on strategia, joka perustuu sisäiseen analyysiin	Correlation Coefficient	,561**	1,000	,534*
		Sig. (2-tailed)	,008	.	,013
		N	21	21	21
	Yritys tekee asiakassegmentointia	Correlation Coefficient	,553**	,534*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,009	,013	.
		N	21	21	21

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Taulukossa 7 nähdään, että sisäisen analyysin, yrityksen koko henkilökunnan markkinointiroolin ja asiakassegmentoinnin välillä on yhteys. Strategisen markkinoinnin kanalta tästä voi tulkita, että kun yrityksen koko henkilökunta nähdään osana markkinointia, myös yrityksen sisäinen analyysi eli vahvuuksien ja heikkouksien analysointi on yleisempää. Tämä voi myös kertoa yrityskulttuurista, jossa henkilöstö nähdään yleisesti tärkeänä

resurssina: tällöin heidät nähdään markkinoijina ja heidän vahvuuksiinsa perustuu koko yrityksen strategia. Ohjelmistoyrityksissä henkilöstö on usein yksi tärkeimmistä resursseista, sillä toimiala perustuu viime kädessä yksilöiden osaamiseen. Tällöin on loogista, että henkilöstön osallistavuuden taso on yhteydessä yrityksen sisäisten resurssien analysointiin, mukaan lukien henkilöstöresurssit. Yhteys asiakassegmentointiin voi viitata siihen, että henkilöstön ollessa useammin osana asiakaskontakteja, yrityksen on helpompaa saada asiakassegmenteista tietoa ja täten tehdä markkinoinnillista asiakassegmentointia. Toisaalta, mikäli yritys on hyvin perillä vahvuuksistaan, se saattaa pyrkiä valitsemaan asiakkaansa hyvin tarkasti löytääkseen kannattavimmat ja strategisesti sopivimmat asiakkaat.

Taulukko 8 Eri analyysimenetelmien, asemoinnin ja markkinoinnin funktion väliset yhteydet

Correlations						
			Markkinointi on yrityksessä erillinen funktio, joka edistää myyntiä ja näkyvyyttä.	Yrityksellä on strategia, joka perustuu kilpailija-analyysiin	Yrityksellä on strategia joka perustuu markkina-analyysiin	Yrityksen asemointia markkinoilla pyritään kehittämään kilpailutilanteen ja markkinakysynnän kannalta tarkoituksen mukaisesti
Spearman's rho	Markkinointi on yrityksessä erillinen funktio, joka edistää myyntiä ja näkyvyyttä.	Correlation Coefficient	1,000	,633**	,539*	,214
		Sig. (2-tailed)	.	,002	,012	,353
		N	21	21	21	21
	Yrityksellä on strategia, joka perustuu kilpailija-analyysiin	Correlation Coefficient	,633**	1,000	,657**	,511*
		Sig. (2-tailed)	,002	.	,001	,018
		N	21	21	21	21
	Yrityksellä on strategia joka perustuu markkina-analyysiin	Correlation Coefficient	,539*	,657**	1,000	,661**
		Sig. (2-tailed)	,012	,001	.	,001
		N	21	21	21	21
	Yrityksen asemointia markkinoilla pyritään kehittämään kilpailutilanteen ja markkinakysynnän kannalta tarkoituksenmukaisesti	Correlation Coefficient	,214	,511*	,661**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,353	,018	,001	.
		N	21	21	21	21

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Taulukossa 8 nähdään useita eri korrelaatioita, joista kenties mielenkiintoisin on markkinoinnin kapean roolin yhteys kilpailija-analyysiin. Vaikka kilpailija-analyysi on yksi strategisen markkinoinnin tekijä osana muita analyysseja, tämän yhteyden voisi tulkita olevan merkki siitä, että markkinoinnin ollessa puhtaammin myynnin ja näkyvyyden

funktio, yritys keskittyy analyysseissään kilpailuun ja kilpailijoiden tekemisiin – ei suoraan asiakkaisiin tai omaan arvonluontiin. Muut korrelaatiot ovat selkeämpiä tulkittavia: jos yrityksessä tehdään markkina-analyysia, voi olla luontevaa tehdä saman tutkimuksen sisällä myös kilpailija-analyysia. Markkina-analyysin ja markkina-asemoinnin välillä on korrelaatio, joka viittaa siihen, että tutkittua markkinatietoutta pyritään hyödyntämään tarkoituksenmukaisesti asemoinnissa. Tämän voi ajatella olevan merkki strategisen markkinoinnin käytännöstä.

4.1.2 Kyselytutkimuksen avoimet vastaukset

Kyselytutkimuksessa oli myös yhteensä 4 avointa vastauskenttää. Näistä kolme oli pakollisia vastauskenttiä, joihin lähtökohtaisesti oli kirjoitettava jokin vastaus, ja yksi oli vaihtoehto Likert-asteikolliselle kysymykselle.

Taulukko 9 Avoimet vastaukset markkinoinnin keskeisimmistä tehtävistä

Mitkä ovat mielestäsi markkinoinnin keskeisimmät tehtävät yrityksessänne?
-
LiiditBrändi
myyntiliidien tuottaminen
Myynnin kasvattaminen. Brändimielikuvan vahvistaminen ja rakentaminen valituissa segmenteissä, palveluista kiinnostuneiden prospektien kerääminen ja laadullistaminen sekä rekrytointi ja sisäinen viestintä.
Lisätä tunnettua ja pitää yritys potentiaalisena toimittajan asiakkaiden mielessä.
1. Uusiasiakas-/liidihankinta.2. Viestintä, esim. rekryistä, tavoitteista, arvoista, miten luomme arvoa asiakkaille jne.3. Myynnin tuki.
- brändin rakentaminen- asiakkaan sitouttaminen- myynnin tukeminen- liidien generointi- työntekijöiden rekrytoinnin tukeminen
Tunnettavuuden lisääminen ja myynnin tuki
En ymmärtänyt lainkaan, mitä tuolla kysymyksellä numero 6 tarkoitettiin.
"Markkinointi on kokonaisvaltainen toimintafilosofia". Ei aukene.
Tunnettuuden ja brändi-identiteetin parantaminen potentiaalisille asiakkaille ja työntekijöille
Tunnettuuden rakentaminen asiakas- ja työntekijärintamalla. Kysynnän luominen ja myynnin tuki.
Tunnettuuden parantaminen. Liidejä tässä liiketoiminnassa ei markkinointi juuri tuo.
Enemmän kyse siitä, että auttaa voittamaan kaupan kun nimi on tuttu.
Kysynnän luominen halutulle kohderyhmälle
Tunnettuuden kasvattaminen, aseman kirkastus kilpaillulla markkinalla, työnantajakuva rakentaminen/parantaminen, luoda liidejä
Brändin vahvistaminen sekä liidien generointi ja nurtuointi.
Nopeat selvennykset aiempiin kysymyksiisi. Meillä konsulttiyhtiönä alalla, jossa on valtava työvoimapula, asiakkaaksi lasken tässä myös työntekijät ja potentiaaliset työntekijät. Markkinointi on myös työnantajamielikuvan luomista ja me myymme yhtiötämme myös työntekijäkandidaateille asiakkaiden lisäksi.
Mitä keskeisimpiin tehtäviin tulee, markkinointi kehittää ja johtaa brändiä, tekee rekry- ja asiakasmarkkinointiin liittyviä markkinointitekoja ja vaikuttaa kaikilla teoillaan ei pelkästään asiakkaiden mielikuvaan yhtiöstä vaan myös olemassaolevien työntekijöiden sitoutuneisuuteen ja potentiaalisten työntekijöiden mielikuvaan.
EB, asiakasbrändi
Asiakasongelmien ja prioriteettien ymmärtäminen sikäli kuin ne liittyvät ostajapersooniin
Mielikuvan luominen mahdollisille asiakkaille
niistä ongelmista mihin yritys keskittyy ja missä se on hyvä
Asiakkaiden hankinta myynnin ja asiantuntijoiden kanssa
Asiakkaiden priorisointi, säilyttäminen ja myynnin kasvattaminen
Lisää myyntiä, rekry, mielikuva
Kasvattaa myyntiäMahdollistaa onnistuneet rekrytoinnit lisääntyneiden työhakeusten kautta
Edistää tuotteen ja yrityksemme tunnettavuutta ja sitä kautta palveluiden myyntiä. Lisäksi iso osa rekrytoinnin onnistumista.

Taulukosta 9 nähdään avoimet vastaukset kysymykseen markkinoinnin keskeisimmistä tehtävistä yrityksissä. Potentiaalisten ostavien asiakkaiden löytäminen oli yleinen

vastaus (”liidi” tai vastaava). Brändimielikuvan, tunnettuuden ja rekrytointimahdollisuuksien parantaminen esimerkiksi työnantajamielikuvan kautta tuli myös monessa vastauksessa esille. Vastauksista voidaan erotella markkinoinnin keskeisiä tehtäviä ohjelmistoyrityksissä sekä erotella mitä kyseisillä tehtävillä tavoitellaan.

Taulukko 10 Yhteenveto markkinoinnin keskeisimmistä tehtävistä

Tehtävä:	Tavoite:
Tunnettuuden parantaminen	Myynnin edistäminen, kysynnän luominen, rekrytoinnin helpottaminen
Asiakasprospektien luominen	Myynnin edistäminen
Brändimielikuvan parantaminen	Myynnin edistäminen, rekrytoinnin helpottaminen, työntekijöiden sitouttaminen
Asiakassuhteiden ylläpito	Asiakassuhteiden luominen ja ylläpito pitkällä aikavälillä, ylläpitää myyntiä

Taulukossa 10 esitellään yhteenveto siitä, mitä vastausten perusteella pidetään tyypillisesti markkinoinnin tehtävinä perustuen taulukkoon 9 ja mitä tavoitteita näillä tehtävillä vastausten perusteella on. Myynnin edistäminen ja ylläpitäminen eri tavoin ilmaistuna nähdään markkinoinnin pääasiallisena tavoitteena. Toisaalta brändimielikuvaa kehitetään myynnin edistämisen lisäksi myös rekrytoinnin helpottamiseksi ja työntekijöiden sitouttamiseksi.

Taulukko 11 Avoimet vastaukset siitä, mihin yrityksen strategia perustuu

Yrityksellä on strategia, joka perustuu:
Muuhun, kerro lyhyesti mihin:
Ketteriin kokeiluihin
Trial and error:iin
Kasvutavoitteisiin
alan kehityssuuntiin
Visioon
Asiakasvalintaan ja positioitumiseen, esim julkkari-asiakkaat vs. muiden rooli ja haluttu painotus. Lisäksi liiketoimintamallin hajautukseen omiin greenfield-projekteihin ja välittäjä-caseihin / freelance markkina.

Taulukossa 11 nähdään mihin yritysten strategia perustuu, jos se perustuu johonkin muuhunkin kuin markkina-analyysiin, sisäiseen analyysiin ja kilpailija-analyysiin (tai johonkin muuhun kuin mihinkään näistä). Kaikki vastaajat eivät nähneet tarpeelliseksi kuvailla muuta strukturoitujen vastausten lisäksi. Kaksi vastaajaa kuvailee strategian perustuvan kokeiluihin. Kasvutavoitteet, alan kehityssuunnat ja visio tulevat vastauksissa

esille. Yksi vastaajista antaa yksityiskohtaisemman kuvauksen siitä, mihin strategia perustuu: asiakasvalintaan ja asemoitumiseen. Vastauksesta voisi tulkita, että yrityksessä tehdään asiakassegmentointia ja mietitään sopivaa kohderyhmää sekä asemoitumista markkinoilla.

Taulukko 12 Markkinoinnin rooli yrityksen strategiaprosesseissa

Millainen rooli markkinoinnilla on yrityksen strategian luomisessa, implementoinnissa tai ylipäätään strategisessa päätöksenteossa?
-
Strategiassa brändi on yksi osa, jota markkinointi tekee yhdessä koko yrityksen kanssa. ei kovin suuri
Markkinointi on elimellinen osa strategian luontia ja myynnin toimintaa. Markkinointi ja myynti toimivat yhteisessä säännöllisesti koolla olevassa ryhmässä, jossa toimenpiteitä analysoidaan ja suunnitellaan. Markkinointisuunnitelma on vuoden mittaan myynnin kanssa yhteistyössä täydentyvä aihio/kehikko, mikä mahdollistaa asioiden ketterän toteuttamisen, mutta joskin pitää tietyn rakenteen ja sovitun päälinjan. Se nähdään osana kaikkea viestintää.
Markkinointi seuraa liiketoimintastrategiaa. Liiketoimintastrategiassa on asetettu tavoitteet, jotka markkinointi pyrkii toteuttamaan omalta osaltaan yhdessä myynnin kanssa. Markkinoinnilla on kuitenkin suht vapaat kädet toteuttaa itseään ja testata uutta kunhan pysytään budjetin sisällä. Tällä hetkellä markkina on niin kuuma, että markkinointia ei tarvitse edes hyödyntää paljon. Myös se, että myynnillä on kattavat verkostot ja hyvä käsitys markkinan toiminnasta pienentää markkinoinnin merkitystä. Markkinointi toimii ikään kuin tukiverkkona ja tarvittaessa käytettävänä voimavarana, jos markkinassa tapahtuu isoja muutoksia. Muutoin markkinointi tekee aika passiivista työtä digimarkkinoinnin keinoin. Yritys on nuori start-up ja markkinoinnin rooli on ollut tähän saakka enemmän taktinen kuin strateginen.
Tukeva
Koko organisaatio osallistuu strategian tekoon ja markkinointi on mukana johtoryhmässä.
Markkinoinnin edellytykset ovat osatekijä strategisen päätöksen toimeenpanoa arvioitaessa
Markkinointia pidetään tärkeänä, mutta se ei ainakaan tällä hetkellä ole (iso) osa yrityksen strategian luontia.
Keskeinen rooli.
Toimeenpaneva
Toistaiseksi heikko. Hyvä rgaaninen kasvu ja inboundina saapuvat liidit ovat johtaneet siihen, että markkinointiin ei ole investoitu riittävästi.
ei merkittävää roolia
Merkittävä.
Markkinointi osallistuu koko operatiivisen toiminnon mukana strategian luomiseen, implelementointiin ja riippuen strategisesta päätöksestä on myös vapaa sellaisia tekemään, mikäli se on perusteltua.
-
Yrityksen vision kirkastaminen, sopivan kuulijakunnan löytyminen asiantuntijoille, oikeiden ongelmien ratkaiseminen asiakkaille, ja yrityksen positointi muihin asiakkaan vaihtoehtoihin nähden.
Suhteellisen pieni
Implementoinnissa / jalkautuksessa rooli on keskeinen mitä m&m-toimenpiteisiin tai esimerkiksi rekrytointeihin tulee.
Yrityksen strategian luomisessa se on osakokonaisuus ja meillä alisteinen osalle muita keskeisiä liiketoimintavaihtoehtoja.
markkinointi on ehkä eniten lapsen kengissä yrityksemme prosesseissa. siitä meillä on yrittäjinä vähiten osaamista eikä siihen toistaiseksi ole pystytty palkkaamaan erillistä asiantuntijaa sitä johtamaan.

Vastaajilta pyydettiin avoimia kuvauksia liittyen markkinoinnin rooliin strategisessa kontekstissa (taulukko 12). Vastaukset on värikoodattu harkinnanvaraisesti sillä perusteella, kuinka paljon vastaus vastaa kirjallisuudessa esitettyjä strategisen markkinoinnin toimintatapoja. Vihreällä koodatut vastaukset sisältävät selkeän yhteyden strategiseen markkinointiin. Oranssilla koodatuissa vastauksissa yhteys on vähemmän selkeä tai puutteellinen. Punaisella koodattujen vastausten ei nähdä sisältävän selkeää yhteyttä strategiseen markkinointiin. Vastausten kuvailevuus vaihtelee melko paljon, kuten myös markkinoinnin rooli strategisella tasolla, joka vastauksista selviää. Yksi vastaaja ei ole antanut minkäänlaista vastausta kysymykseen, eli vastauksia on yhteensä 20. Vastauksista 7 on

vihreitä, eli markkinoinnilla voi tulkita olevan jonkinlainen strateginen rooli yrityksessä. Tämä on vastanneista kolmannes. Koska tämä kysymys on varsin oleellinen sekä tutkimuksen aiheen kannalta, että haastatteluissa esiin nostettavien asioiden kannalta, sen vastaukset analysoidaan seuraavaksi tarkemmin.

Vastauksista 7 kappaletta on tässä analyysissa tulkittu sellaisiksi, joissa markkinoinnilla on selvästi strateginen rooli yrityksessä (vihreällä merkityt vastaukset taulukossa 12). Esimerkiksi voidaan ottaa ensimmäinen vihreällä koodattu vastaus: brändi kytkee markkinoinnin strategiselle tasolle yrityksessä, jonka lisäksi voi ajatella, että se kytkee markkinoinnin osaksi koko yrityksen toimintaa, vähentäen sen roolia erillisenä funktiona.

Toinen vihreäksi koodattu vastaus kuvailee markkinoinnin ja myynnin yhteistyötä, todeten markkinoinnin olevan elimellinen osa strategian luontia. Tämä vastaus on tulkittu positiiviseksi esimerkiksi markkinoinnin strategisesta roolista siksi, että vastaaja toteaa asian olevan näin ja koska myynnin ja markkinoinnin kiinteä yhteistyö voidaan nähdä osana strategista asemoitumista ja arvolupauksen luontia. Toisaalta vastauksen voisi myös ajatella kuvaavan markkinoinnin alisteista roolia myynnin tukitoimintona. Jos markkinoinnilla kuitenkin on oleellinen rooli strategian luonnissa, lähtökohtana voi pitää sitä, että markkinointi osaltaan on mukana strategisessa keskustelussa. Myynnin ja markkinoinnin yhteistyö voi olla osa strategisen markkinoinnin toimintatapoja.

Viimeisessä vihreäksi koodatussa vastauksessa markkinoinnin roolin kerrotaan liittyvän vision kirkastamiseen, kohderyhmän löytämiseen, asiakasongelmien tarkentamiseen ja asemointiin markkinoilla. Kuten Tikkanen & Vassinen (2010, 23) totesivat, markkinointistrategian tulisi perustua strategisen markkinoinnin visioon. Se, että markkinointi on mukana rakentamassa yrityksen strategista visiota, voidaan lukea strategisen markkinoinnin yhdeksi ilmentymäksi. Kohderyhmän valinta voi liittyä markkinointiviestintään, mutta myös strategiseen segmentointiin, kenties molempiin. Oikeiden ongelmien ratkaisemisen asiakkaalle voi tulkita viittaavan siihen, että markkinointi tuo asiakkaan tarpeiden ymmärrystä yritykseen. Asemoinnilla viitattaneen strategiseen asemointiin, joka on myös selvä strategisen markkinoinnin piirre.

Oranssilla koodatuista vastauksista voidaan myös nostaa esiin muutamia huomioita. Toinen oranssikoodattu vastaus kertoo markkinoinnin olevan osa kaikkea viestintää. Mikäli markkinoinnin rooli on viestinnällisten tehtävien implementointi, ei markkinointi tuo strategiseen päätöksentekoon välttämättä paljonkaan. Toisaalta, mikäli markkinointi todella vastaa kaikesta yrityksen viestinnästä, ja se myös johtaa sitä strategiselta tasolta

alkaen, markkinointi olisi selkeästi strategisemmassa roolissa. Vastauksen perusteella on vaikea sanoa varmaksi, mikä markkinoinnin rooli tällöin on.

Kolmas oranssi vastaus kertoo markkinoinnin seuraavan liiketoimintastrategiaa, mutta olevan lähinnä digimarkkinointiin nojaava viestinnällinen toiminto. Sillä ei kuvailla olevan myynninkään kannalta ratkaisevaa merkitystä. Vastaus voitaisiin tulkita siten, että markkinoinnilla ei ole minkäänlaista strategista roolia, mutta se on merkitty oranssiksi, että ainakin markkinointi nojaa liiketoimintastrategiaan. Markkinoinnin rooli on puhtaasti implementoiva, mutta koska se perustuu liiketoimintastrategiaan, voidaan todeta löyhä kytkös markkinointiviestinnän ja strategian välillä. Muunkinlainen tulkinta olisi tämän vastauksen kohdalla mahdollinen.

Punaisella koodatut vastaukset viittaavat selvästi muita vastauksia heikompaan strategiseen markkinoinnin rooliin yrityksessä tai sen poissaoloon. Useassa vastauksessa todetaan lyhyesti roolin olevan pieni, heikko tai merkityksetön. Muutamissa vastauksissa viitataan markkinoinnin olevan lähinnä toimeenpaneuvassa roolissa, joka kielii siitä, että markkinointi ei tuo strategiseen päätöksentekoon juurikaan näkemystä tai tietoja.

Johtopäätöksenä todettakoon, että seitsemän vastausta luokiteltiin harkinnanvaraisesti strategisen markkinoinnin toimintatapoja sisältäviksi, neljä vähäisesti strategisen markkinoinnin elementtejä sisältäviksi ja kahdeksan vastausta sellaisiksi, joista ei ole havaittavissa strategisen markkinoinnin elementtejä.

Likert-asteikollisten ja avoimien vastausten lisäksi oli yksi dikotominen ”Kyllä” tai ”Ei” kysymys: ”Kuuluuko markkinointipäällikkö tai muu markkinoinnista vastaava henkilö yrityksen johtoryhmään tai operatiiviseen johtoon?”. Vastauksia tuli yhteensä 21, joista 14 oli kyllä, ja 7 ei.

Markkinoinnista vastaavan henkilön kuuluminen yrityksen johtoon on yksi indikaattori markkinoinnin strategisesta roolista. Huomioitavaa on kuitenkin se, että markkinointi voi olla osa myyntiorganisaatiota, jota johtaa esimerkiksi myyntijohtaja. Näin ollen, vaikka myyntijohtaja vastaisi markkinoinnin johtamisesta, se ei välttämättä tarkoita, että markkinointiorientaatio tai markkinoinnillisuus sinänsä olisi strategisessa keskustelussa mukana. Oleellista voi olla myös tiedonkulun suunta: markkinointipäällikkö voi olla lähinnä tietoa vastaanottavassa asemassa, joka ei vielä ole selkeä merkki markkinoinnin strategisesta roolista. Kirjallisuuden perusteella markkinoinnin tulisi myös tuoda jotain strategiseen keskusteluun esimerkiksi arvolupauksen, asemoinnin, segmentoinnin ja asiakasorientoituneisuuden muodossa, tai olla jopa strategisen ohjauksen keskeinen orientaatio.

Haastatteluita ajatellen tästä kyselytutkimuksesta nousee esille vastaajia, jotka voisivat tuoda lisätietoa strategisen markkinoinnin toimintatavoista ohjelmistoyrityksessä. Kolme vastaajaa oli täysin eri mieltä toteamuksesta ”Markkinointi on yrityksessä erillinen funktio, joka edistää myyntiä ja näkyvyyttä”. Näistä vastaajista yksi oli täysin samaa mieltä väitteen ”Markkinointi on kokonaisvaltainen toimintafilosofia yrityksessä” kanssa. Markkina- tai markkinointiorientaatioon viittaavia vastauksia löytyy samalta vastaajalta lisää. Täysin samaa mieltä vastaaja oli väitteiden ”Markkinointi on osa tuote-, palvelu-, projekti-, tai ratkaisukehitystä”, ”Yrityksen koko henkilökunta nähdään osana yrityksen markkinointia”. Lisäksi vastausten perusteella yrityksen johto ottaa säännöllisesti kantaa markkinoinnillisiin asioihin, yrityksessä johdetaan asiakassuhteita ja hyödynnetään strategisessa päätöksenteossa markkinatietoa (jonka tuottamisesta vastaa markkinointi). Vastaukset voisi tulkita esimerkiksi markkinaorientoituneesta organisaatiosta, johon liittyy tutkimuksen teoriaosuudessa kuvailtu toiminnan rakentuminen asiakas- ja markkinainformaation hallinnan ja markkinointihenkisyyden ympärille (Tikkanen & Frösen 2011, 48). Myös Webster toi esiin yhtenä markkinoinnin strategisena ulottuvuutena ”markkinoinnin kulttuurina” (1992,10).

Vastaaja on yrityksen toimitusjohtaja ja hän on ilmoittanut halukkuutensa jatkohaastatteluun. Kyselytutkimuksen vastausten perusteella tämän kyseisen vastaajan edustamassa yrityksessä hyödynnetään strategisen markkinoinnin toimintatapoja. Markkinoinnin rooli on vahvasti strateginen ja siitä voitaisiin oppia lisää. Näiden syiden vuoksi kyseinen vastaaja kutsutaan jatkohaastatteluun, jossa selvitetään tarkemmin markkinoinnin roolia yrityksessä, markkinatiedon keräämistä ja organisointia, markkinoinnin roolia tuotekehityksessä ja ylipäätään markkinointia ohjaavana filosofiana tai kulttuurina.

4.2 Teemahaastattelun tulokset

Haastattelun ensimmäinen teema oli ”Markkinoinnin rooli osana liiketoimintaa”. Tämän teeman alla keskusteltiin yrityksen liiketoiminnasta, sen strategiaprosessista ja markkinoinnin roolista niissä. Haastateltavan mukaan yrityksen hallitus kokoontuu noin kahden kuukauden välein seuraamaan strategian toteutumista ja tarkastamaan, onko linjaukset olleet oikeita. Teoriaosuudessa kuvio 3 osoitti teoreettisen mallin yrityksen strategisesta prosessista, jossa strategian seuranta ja arviointi on yksi osa strategista prosessia. Haastattelussa ohjelmistoyrityksessä tämän tyyppistä strategian jatkuvaa arviointia tehdään. Strategian luomisen prosessi on siis käytössä.

Yrityksen strateginen visio ja missio pysyvät lähes samana vuodesta toiseen, eli karkeasti suunta, johon pyritään, on vakio tai määritelty riittävän karkeasti, jotta sitä ei tarvitse muuttaa suuresti. Omistajat ja hallitus päättävät yhteisen työpajan kautta yrityksen tärkeimmät tavoitteet, joissa täytyy onnistua, jotta yritys toteuttaa haluttua missiota edeten haluttua visiota kohti. Tämän jälkeen strategiaprosessi etenee yrityksen sisällä, jossa edelleen mietitään mitä toimenpiteitä tärkeiden tavoitteiden saavuttaminen vaatii taktisella ja operatiivisella tasolla yrityksessä. Näihin pyritään löytämään toimenpiteitä, joiden tuloksia pystytään jotenkin mittaamaan ja seuraamaan, jotta strategian toteutumista voidaan arvioida tätä kautta. Nämä konkreettiset toimenpiteet mietitään yhdessä henkilöstön kanssa, jotta saadaan toivottua sitoutumista strategisten tavoitteiden saavuttamiseen.

Markkinoinnin rooli tässä prosessissa on haastateltavan mielestä oleellinen, joskaan ei selkeästi eriyttävissä, kuten seuraava sitaatti osoittaa.

”Kyllä se on ihan niin kun oleellinen osa siis sitä, meillä ei ole sillä lailla markkinointia niin kun varsinaisesti eriytetty niinku omaksi funktioksi...jos meilläkin on visiona olla osaavin ja halutuin kumppani, niin se halutuin sanana jo sinänsä sisältää erittäin vahvasti markkinoinnin näkökulman.” (H1)

Kyselylomakevastauksen perusteella haastattelussa yrityksessä markkinointi nähdään kokonaisvaltaisena toimintafilosofiana. Yllä olevan haastattelukommentin voi nähdä tukevan kyselylomakkeen vastausta, joskaan markkinoinnin roolia yrityksen strategiassa ei ole mahdollista erittelevästi analysoida, sillä haastateltavan mukaan markkinointi on tasavertainen osa yrityksen strategista prosessia. Toisaalta, mikäli yrityksen strateginen visio jo implisiittisesti sisältää markkinoinnillisen ajatuksen, voidaan ajatella strategian lähtökohdan olevan markkinoinnissa ja täten yrityksen toteuttavan eräällä tavalla strategista markkinointia.

Tuotekehityksen ja markkinoinnin suhteesta haastateltava kertoo seuraavanlaisesti:

”Tuotekehityksen lähtökohta on ollut se, että on huomattu, että asiakkuuksissa toistuu tietyt asiat, että tämä olisi niinku järkevää tuotteistaa. Ja sehän on mennyt siis mahdollisesti sitä kautta, että kun meillä on olemassa olevia asiakkaita. Asiakassuhteesta pidetään huolta, mikä on mun mielestä jo sinänsä osa markkinointia.” (H1)

Tuotekehitys lähtee haastateltavan mukaan markkinoinnillisesti siitä, että asiakassuh-teista huolehditaan ja sen myötä voidaan tuottaa asiakkaalle jatkuvasti parempaa arvoa. Markkinointiviestintää käytetään paitsi outbound-tyyppisesti kertomaan mitä on tarjolla, mutta myös tuottamaan reaktioita asiakkailta, jotta tiedetään, ollaanko tekemässä oikeita asioita. Viestinnällä siis pyritään saamaan aikaiseksi vastauksia ja palautetta:

”Me samalla haistellaan, että ollaanko me oikealla linjalla tässä meidän niinku tuotekehityksen kanssa, koska jos me niinku puhutaan siitä asiasta mitä me ollaan tekemässä, niin sittenhän me seurataan sitä, että miten se resonoi sitten meidän kohderyhmässä. Että niinku tavallaan hienosäädetään koko ajan myös sitä, että ollaanko menossa oikeaan suuntaan vai ei.” (H1)

Tikkasen & Vassisen (2009, 49) mukaan strateginen tuotekehitys voi tarkoittaa esimerkiksi teollisessa markkinoinnissa kokonaisen arvoketjuosan ottamista vastuulleen, mikäli yritys pystyy suoriutumaan siitä asiakastaan tehokkaammin. Tällaisesta antaa viitteen seuraavan haastattelukommentti:

”Mutta sitten se, että jos me ollaan niin kun periaatteessa asiakkaan tuotekehitysosasto. Niin se on yleensä se yhteistyö jo myöskin niin kun niin syvää, että me ollaan niinku sementoitu se meidän positio asiakkaassa jo.” (H1)

Yksi strategisen markkinoinnin perusidea on, että markkinointi on osa jokaisen työn-tekijän toimenkuvaa, tavalla tai toisella. Haastattelun perusteella tämä idea voidaan vahvistaa olemassa olevaksi myös tutkitussa yrityksessä. Muun muassa Tikkanen & Vassinen (2009, 37) löysivät yhteyden yrityksen markkinaorientaation ja henkilöstön laajan markkinointiin osallistumisen välillä. Markkinointiajattelu on tällöin yrityksen sisällä tehtävärajat ylittävä ja kokonaisvaltainen, arvoa nostava tekijä.

”Niin siis markkinointi ja sitten esimerkiksi myynti on molemmat hyvin saman-tyyppisessä roolissa sinänsä, että niin kun kumpakaan ei kauheasti niin kun erikseen tehdä vaan vaan se pointti on enemmänkin siinä, että kun me myydään asi-antuntijapalveluita niin jokainen henkilö niinku meidän yrityksessä on niin kuin sekä markkinoija, että sitten tavallaan myyjä.” (H1)

Yksi strategisen markkinoinnin ja taktisen markkinoinnin erottavista ajattelumalleista on, suhtaudutaanko markkinointiin markkinointiviestintänä vai ennemmin laajana ilmiönä, jonka yksi ilmentymä on markkinointiviestintä. Seuraavan kommentin perusteella haastatellussa yrityksessä ajatellaan markkinointia ensisijaisesti muuna kuin ulkopuolelle suuntautuvana markkinointiviestintänä.

”Se markkinoinnin pitäisi lähteä niinku sisäisestä viestinnästä, että ennen kuin mitään puhutaan ulospäin, niin sen yrityksen pitäisi sisäisesti tietää mitä ollaan tekemässä ja millä tavalla... Sitten se ulkoinen markkinointi on niinku hyvin helppoa, että sitten sä voit tehdä niitä tietynlaisia kampanjoita ja vastaavia, mutta se ei ole tavallaan niin sitten kriittistä, koska joka ikinen kerta, kun joku työntekijä avaa suunsa, niin hän markkinoi meidän yritystä.” (H1)

Teemaan ”Markkinatiedon rooli” liittyen haastateltava kuvaili markkinatiedon syntyvän kyselyistä, joita tehdään nykyisille asiakkaille. Toisaalta tärkeimpinä strategisina tietoina vastaaja piti toimialan trendejä. Kun nämä vastaukset yhdistetään, yritys kerää tietoa markkinoista nykyisiltä asiakkailtaan, samalla saaden tietoa uusista trendeistä, tai niiden hiljaisista signaaleista. Tämä vastaa kohtuullisesti kirjallisuudessa kuvailtua tapaa markkinatiedon systemaattisesta keräämisestä (mm. Hunt 2000, 25). Se, kuinka systemaattisesti tietoa analysoidaan strategista päätöksentekoa varten jää vielä epäselväksi.

”Lähes kaikki kommunikaatio asiakkaan suuntaan on lähtökohtaisesti markkinointia. Että siis kyllä niin kun mun mielestä justin esimerkiksi tämä nämä kyselyt mitä tehdään olemassa oleville asiakkaille, niin kyllä niiden vastaukset on niin kun osa osa meidän markkina-analyysiä siis siinä mielessä, että niinku mitä markkinat tahtoo ja millä tavalla me siinä pärjätään?” (H1)

”Me käytetään messuja paljon markkinoinnillisiin toimenpiteisiin toimenpiteisiin, mutta ei näytteilleasettajana vaan sillee, että me mennään meidän kohderyhmän messuille ja haastatellaan siellä sitten periaatteessa meidän kohderyhmää.” (H1)

”Esitetään myös avoimempia kysymyksiä, että minkälaisia muun tyyppisiä haasteita on niinku kohderyhmässä, niin tavallaan kaikki nämä on jo mun mielestä niin kun markkinoinnissa toimenpiteet ja siinähan me kerätään niinku sitä materiaalia. Että niinku mitä, mitä markkinat haluaa.” (H1)

Kolmantena ja viimeisenä haastatteluteemana on ”Asemointi ja asiakassuhteiden johtaminen”.

Asiakassuhteet taas ovat Tikkasen & Vassisen mukaan (2009, 57) keskeisimmässä roolissa markkinaorientoituneen toiminnan muuntamisessa tulokseksi ja asiakaskeskeisten toimijoiden voidaan myös ajatella hyödyntävän markkinointia strategisesti. Jo edellisissä vastauksissa tuli ilmi, että yrityksessä nähdään koko henkilöstö markkinoijina. Seuraava kommentti jatkaa siitä, kuinka jokainen dialogi asiakkaan kanssa markkinointina, ja toiminnan ollessa asiakasorientoitunutta, voidaan näiden ominaisuuksien nähdä olevan strategisen markkinoinnin teorian mukaisia.

”Tavallaan se asiakassuhde johtaminen on sitten sitä jatkuvaa dialogia. Että siinä on se, että jokainen henkilö on se markkinoija näin, mutta siinä ei niin kun ole mitenkään erillisiä.” (H1)

Kysyttäessä kuinka yrityksen strateginen asemointipäätös on tehty, ja liittyykö siihen formaaleja prosesseja, kuinka yrityksen asemaa markkinassa peilataan markkinatilanteeseen, saadaan vastaukseksi, että formaaleja prosesseja ei ole. Yrityksen asemointiin vaikuttaa yrityksen sisäiset resurssit, vahvuudet ja osaaminen. Strategisen markkinoinnin teoriassa sisäisen analyysin tekeminen ja niiden huomiointi arvolupausta luodessa on yksi perustekijä. Sisäinen analyysi osoittautui melko yleiseksi toimialalla, kyselytutkimuksen perusteella. Tämä on ymmärrettävää sikäli, että ohjelmistoyritysten operatiivinen toiminta perustuu henkilöstön aineettomaan osaamiseen.

”Me tehtiin niin kun useitakin strategisia päätöksiä, että ei lähdetä esimerkiksi jonkun tietyn valmistajan kumppaniksi, ei haluta siis tämmöistä vendor lock- ajattelua siihen. Se oli ihan vain mun mielestä vähän niinku meidän arvoja vastaan. Sitten myöskin on tehty päätös, että ei lähdetä jälleenmyymään tuotteita, niinku fyysisiä tuotteita vielä, ihan sen takia, koska se on sitten taseessa oma haasteensa ja se voi luoda paljon kaikennäköistä kompleksisuutta. Että siis se prosessi itsessään on niin kun keskustelu... ...Sitten taas se meidän sisäinen osaaminen on ollut oleellinen siinä, että. Esimerkiksi kun talossa ei ole niin kun osaamista esimerkiksi asentaa teollisuusautomaatiolaitteita vastaavaa, niin sitten jos me meinataan myydä jotakin, niin sitten meillä pitäisi olla valmis kumppani asentamaan. Mutta

aika pitkälti se on niinku riskianalyysi, ehkä se on se mitä siinä tehdään sitten sen loppuvaiheessa.” (H1)

Sisäinen analyysi on vahvassa asemassa. Haastateltava jatkaa strategian muodostamisesta sen perusteella, mitä osaamista yrityksestä löytyy:

”Niin mulla on semmoinen mentaliteetti itsellä, että mä pyrin mahdollisuuksien mukaan rakentamaan strategiaa niin kun henkilöstön vahvuuksien ympärille. Kyllä siinä on kunnan riskianalyysit tehty ja jälleen sitten taas se meidän sisäinen osaaminen on ollut oleellinen siinä.” (H1)

Seuraavassa haastattelukommentissa viitataan selvästi strategiseen segmentointiin ja kohderyhmävalintaan, joka esiteltiin strategisen markkinoinnin toimintona strategisen markkinoinnin käsitteitä käsittelevässä luvussa, taulukossa 1. Haastateltavan kuvailun perusteella voidaan havaita, että yrityksessä kartoitetaan potentiaalisia asiakkaita joukosta yrityksiä. Tämän jälkeen yritysten taustoja tutkitaan, ja pyritään selvittämään potentiaalisen investointikyvyn lisäksi se, sopiiko asiakasyritys myyvän yrityksen pitkäaikaiseksi kumppaniksi muilta osin. Strateginen, pitkän aikavälin ulottuvuus, on täten segmentoinnissa ja lopulta asiakasvalinnassa mukana. Tämän tutkimuksen eräs pohdinnan aihe oli se, kuinka ohjelmistoyritys valitsee oman strategiansa kannalta sopivat asiakkaat, tai pyrkii saamaan sellaiset luokseen. Tikkanen & Vassinen (2009, 45–52) totesivat myös, että asiakassuhteiden johtaminen korostuu yrityksissä, jotka muodostavat suurimman osan liikevaihdostaan tietyiltä asiakkailta, joita ei välttämättä ole montaa. Tämänkaltaisen tilanne näyttäisi tapausyrityksellä olevan, ja siksi myös asiakassuhdejohtaminen on pitkälle vietyä.

”Mä itse käyn henkilökohtaisesti lävitse jokaisen niinku nettisivut taloushistorian minkälaiset päättäjät siellä on, ja sieltä tulee ehkä viisi semmoista, joissa vaikuttaa siltä että arvot on samanlaiset, mentaliteetti on samanlainen ja investointikyky ja -halu on oikeanlainen. Ja niihin ehkä sitten kun ollaan oikeasti yhteydessä, koitetaan soitella ja niistä ehkä kahden kanssa mennään palaveriin asti ja niistä ehkä yks tulee asiakkaaksi.” (H1)

Yhteenveto haastattelun tuloksista käydään läpi taulukossa 14, josta nähdään rinnakkain haastattelussa ilmennyt strategisen markkinoinnin ilmentymä sekä mihin kirjallisuudesta löydettyyn strategisen markkinoinnin teemaan se liittyy.

Taulukko 13 Yhteenveto haastattelun tuloksista

Strateginen markkinointi tapausyrityksessä haastatteluun perustuen	Strategisen markkinoinnin elementti teoriaan perustuen
- Koko henkilökunta osa markkinointia - Markkinointi osa yrityksen ydinliiketoimintaa ja tuotekehitystä - Ei erillistä funktiota lainkaan - Strateginen visio markkinoinnillinen	Markkinointikulttuuri läpi yrityksen
- Markkinoinnillinen ajattelu asiakasorientaation kautta - Kohderyhmän palautteen kerääminen - Asiakaskeskeinen ratkaisunetsintä	Markkinointi osa tuotekehitystä
- Asiakkaiden toimien seuranta, tiedon kerääminen - Analysointi ollaanko oikealla tiellä - Messut, joissa markkinatietoa kerätään	Markkinatiedon kerääminen ja markkina-analyysi
- Jatkuva dialogi asiakkaan kanssa - Liittyy markkinointi kulttuurin ajatteluun, kaikki asiakaskontaktit osa asiakassuhdejohtamista	Asiakassuhteiden johtaminen Markkinointikulttuuri
- Perustuu pääosin sisäiseen analyysiin, käytettävissä oleviin resursseihin sekä riskianalyysiin	Strateginen asemointi
- Kuten asemointi, yritysstrategia pohjautuu käytettävissä olevaan osaamiseen sisäisen analyysin kautta, sekä riskianalyysiin	Sisäinen analyysi ja riskianalyysi strategian pohjana

- Toimitusjohtaja käy henkilökohtaisesti läpi potentiaaliset asiakkaat, valitsee yrityksen strategiaan sopivimmat itse	Strateginen segmentointi
--	--------------------------

5 Lopuksi

5.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen teoreettinen tutkimuskysymys oli strategisen markkinoinnin käsitteen määrittäminen kirjallisuuden perusteella. Strategisen markkinoinnin käsitteen todettiin kytkeytyvän strategian ja markkinoinnin alakäsitteisiin, jotka määriteltiin. Strategisella markkinoinnilla tarkoitetaan markkinoinnin asemaa osana yrityksen strategista päätöksentekoa, jossa markkinointi tuottaa markkinatietoa päätöksenteon tueksi, tuo asiakas- ja markkinaorientoitunutta ajattelua ja toimintatapoja yrityksen strategiseen ohjaukseen, ja toisaalta markkinointikulttuuria, jossa yrityksen liiketoiminta perustuu markkinoinnillisiin periaatteisiin. Strategisen markkinoinnin käsitteen määrittely yksioikoisesti on hankalaa siksi, että markkinoinnin käsitteeseen ei ole yksinkertaisesti määriteltävissä. Tätä hankaloittaa muun muassa erilaiset käsitykset siitä, mitä markkinointi on.

Strategisen markkinoinnin toimenpiteiksi luetaan muun muassa markkina-analyysi, sisäinen analyysi, kilpailija-analyysi strategisen päätöksenteon perustana, markkinatiedolla johtaminen, asiakassuhteiden johtaminen, markkinoinnin rooli osana kriittisiä liiketoimintaprosesseja ja operatiivisia toimintoja kuten tuotekehitystä. Nämä toteutustavat osaltaan määrittävät strategisen markkinoinnin käsitettä.

Tutkimuksen empiirinen tutkimuskysymys oli, löydetäänkö tutkittavalta toimialalta strategisen markkinoinnin piirteitä.

Kyselytutkimuksen perusteella toimialalta löydettiin sekä strategisen markkinoinnin elementtejä kuin myös sen puutetta. Strategisen markkinoinnin ilmentymistä tukevia löydöksiä oli muun muassa se, että markkinoinnilla nähtiin olevan keskeinen rooli yrityksen liiketoiminnassa. Toisaalta markkinointia ei yhtä usein nähty liiketoimintaa ohjaavana filosofiana (markkinointikulttuurina). Markkinointi nähtiin osassa yrityksiä erillisenä, myyntiä ja näkyvyyttä lisäävänä funktiona, eli tavalla, jota ei voi lukea strategisen markkinoinnin ajatteluksi. Yrityksissä kerättiin melko usein markkinatietoa, joskaan markkinoinnin ei nähty vastaavan sen tuottamisesta. Alle puolessa yrityksiä johto perusti strategiset päätöksensä markkinatietoon, joka ei tue strategisen markkinoinnin ilmentymistä. Useimmat vastaajat näkivät asiakastarpeen huomioon tuotekehityksen keskeimpänä asiana, mutta harvempi näki markkinoinnin olevan tuotekehitykselle tärkeää. Asiakasorientoituneisuutta ja markkinointia ei siis pidetty yhtäläisenä keskenään.

Analyyseista sisäinen analyysi oli strategisen päätöksenteon kannalta tärkein, ja tämä tuli esille myös teemahaastattelussa. Tämä johtunee siitä, että ohjelmistoyritykset ovat riippujista osaamisesta, jota ne pystyvät työmarkkinoilta hankkimaan. Täten niiden strategisia valintoja paitsi rajoittaa, myös laajentaa kyseisen osaamisen hankinnassa onnistuminen tai epäonnistuminen.

Kyselytutkimuksen vastauksien välisiä korrelaatioita tutkittiin myös. Kun yrityksissä nähtiin, että markkinointi on liiketoimintaa yleisesti ohjaava filosofia, myös johto tekee strategisia päätöksiä markkinatiedon perusteella. Kun markkinointistrategian nähtiin ohjaavan liiketoimintaa yleisemmin kuin pelkkää markkinointia, markkinoinnilla nähtiin olevan rooli myös tuotekehitysprosesseissa. Kun koko yrityksen henkilökunta nähdään osana markkinointia, strategia perustuu usein sisäiseen analyysiin ja strategista segmentointiakin tehdään. Markkinoinnin kapean roolin ja kilpailija-analyysin välillä löytyi yhteys. Tämä voi kertoa siitä, että johtoryhmätasolla katse on suunnattu ei-markkinoinnillisesti liikaa kilpailijoiden tekemisiin, eikä markkinainnovaatioihin. Asiakassuhteiden johtamisen ja markkinatiedon keräämisen välillä on yhteys. Markkinatiedon kerääminen ei ollut erityisen tyypillistä, mutta yhteys asiakassuhdejohtamisen kanssa viittaa siihen, että asiakassuhdejohtamista tekevät yritykset kykenevät asiakastiedon kautta keräämään tietoa markkinasta.

Näistä kytköksistä voidaan tehdä päätelmiä siitä, mitkä strategisen markkinoinnin ilmentymät liittyvät johonkin toiseen. Jatkotutkimuksessa voitaisiin tutkia näiden välisiä kausaalisuhteita, esimerkiksi sitä, tekeekö johto strategisia päätöksiä markkinatiedon perusteella siksi, että yrityksessä markkinointi on kokonaisvaltainen filosofia, vai onko markkinoinnillinen kulttuuri syntynyt sen jälkeen, kun markkinatieto on tullut johdon käytettäväksi?

Kyselytutkimus sisälsi myös avoimia vastauskenttiä. Markkinoinnin yleisroolin nähtiin olevan esimerkiksi brändimielikuvan parantaminen, asiakasprospektien luominen (myynnin edistäminen), tunnettuuden lisääminen ja asiakassuhteiden ylläpitäjä. Näistä brändimielikuvan ja asiakassuhteiden ylläpidon voisi nähdä kirjallisuuden perusteella strategisina toimintoina. Suurin osa vastauksista oli kuitenkin luokiteltavissa myynnin edistämiseen liittyväksi toiminnaksi, joka ei sinänsä poissulje sitä, etteikö markkinointi voisi olla samaan aikaan strateginen osaamisalue. Toisaalta muiden avoimen vastausten perusteella vain kolmannes yrityksistä kuvaili markkinoinnin roolia strategiseksi. Kahdessa yrityksessä kolmesta markkinointipäällikkö kuului yrityksen johtoryhmään tai

operatiiviseen johtoon. Tämä ei kuitenkaan takaa markkinoinnin strategista roolia siten kuin se on kirjallisuudessa määritetty.

Empiirisen osiona toisena puoliskona oli teemahaastattelu. Haastateltavaksi valikoitui alle 20 henkilöä työllistävän ohjelmistoalan yrityksen toimitusjohtaja. Kyselylomakkeen vastausten perusteella yrityksessä vallitsi markkinoinnillinen kulttuuri, jossa tehdään niin markkina-analyysia, asiakassuhdejohtamista kuin strategista segmentointiakin. Haastateltava kuvaili edustamansa yrityksen strategista prosessia, jossa markkinoinnilla ei hänen mukaansa ole erityisroolia, mutta hän toimitusjohtajana näkee markkinoinnillisen ajattelun olevan läsnä kaikessa yrityksen toiminnassa. Esimerkiksi strateginen visio sisältää markkinoinnillisen aspektin (”markkinoiden halutuin kumppani”). Vastauksista ilmenee selkeästi näkemys siitä, että koko henkilökunta on osa markkinointia ja nähdään yrityksen markkinoijina. Jokainen asiakaskontakti nähdään asiakassuhteiden ylläpitämisenä, joita johdetaan strategiselta tasolta.

Yritys on asemoinut itsensä markkinaan sisäisen analyysin ja riskianalyysin perusteella, jossa erityisesti vaikuttavana resurssina on ollut henkilöstön osaaminen. Tähän perustuen yritys hakee tiukoin kriteerein valittuja pitkäaikaisia asiakkaita, joiden kanssa integroidutaan syvästi. Tikkasen & Vassisen (2009, 45-52) mukaan markkinaorientoituneet yritykset toteuttavan strategista markkinointia erityisesti kolmen osa-alueen kautta: asiakassuhteiden, tuotekehityksen ja toimittajasuhteiden johtamisen kautta. Asiakassuhteiden johtaminen korostuu yrityksissä, jotka muodostavat suurimman osan liikevaihdostaan tiettyiltä asiakkailta, joita ei välttämättä ole montaa. Juuri tämän tyyppinen tilanne oli haastatellussa yrityksessä.

Lisäksi haastatellussa yrityksessä nähdään markkinointiviestintä lähinnä mahdollisesti tarpeellisena jatkeena sille, että yritys on sisäisellä viestinnällä onnistunut jakamaan strategisen visionsa koko henkilöstölleen. Tutkimuskirjallisuus tukee havaintoa siitä, että laajapohjaisen henkilöstön osallistuminen markkinointiin lisää yrityksen markkinaorientaatiota (Tikkanen & Vassinen 2009, 37).

Haastateltu yritys siis sisälsi melko monia strategisen markkinoinnin piirteitä ollakseen pk-yritys. Formaaliset prosessit puuttuivat, mikä on ymmärrettävää yrityksen kokoluokka huomioiden. Strategisen markkinoinnin ajattelua ja toimintatapoja sen sijaan yrityksestä löytyi.

5.2 Liikkeenjohdolliset implikaatiot

Tämän tutkimuksen kolmas, normatiivinen tutkimuskysymys oli, että aineistosta löydettyjen tulosten perusteella annetaan ohjeistusta siihen, kuinka strateginen markkinointi voisi toteutua paremmin kuin nykytilanteessa.

Heikkouksia strategisen markkinoinnin toteutuksessa tutkimuksen tulosten perusteella löytyi muun muassa siinä, että markkinointia ei nähty laajana yrityksen liiketoimintafilosofiana Toimialalla siis hyödyttäisiin siitä, mikäli markkinoinnin asiakasorientoitunut kulttuuri otettaisiin käyttöön laajasti kokonaisena strategisena orientaationa, tai vähintäänkin osaksi tuotekehitystä, jossa samalla tultaisiin useammin luoneeksi asiakas- ja markkinavetoisia ratkaisuja.

Ohjelmistoyritysten strategiset päätökset eivät myöskään erityisen usein perustu markkinatietoon. Ei myöskään ollut kovin yleistä, että markkinatietoa yrityksissä kerättäisiin tai että siitä vastaisi markkinointi. Siitä huolimatta, että markkinatiedon kerääminen voi olla työlästä tai kallista, kassavirrat syntyvät markkinoilta. Niiden lukeminen onnistuneesti voi mahdollistaa kilpailijoita suuremman menestyksen. Toimiala voisi myös tässä kohtaa hyötyä siitä, että markkinoinnin roolia laajennettaisiin myös jonkinlaiseen markkinatiedon keräämiseen tai siitä vastaamiseen. Markkinatiedon kerääminen voi alkaa siitä, että omilta, nykyisiltä asiakkailta kerätään tietoa, jonka avulla kyetään vahvistamaan ymmärrystä siitä, mitä kokonainen kohderyhmä tarvitsee.

Sisäinen analyysi oli tyypillisin analyysi, johon strategia ohjelmistoyrityksissä perustui. Se liittyy työvoiman saatavuuteen ja osaamisvaatimuksiin liittyviin haasteisiin. Joissain vastauksissa tuli esiin, että markkinointia kysynnän luojana ei tarvita, sillä kysyntää on aivan riittävästi. Kyse on ennemmin osaajapulasta, jotta voitaisiin vastata kaikkien kysyntään. Tämä havainto ei niinkään vähennä strategisen markkinoinnin merkitystä vaan lisää sitä: markkinointi laajana, moniulotteisena kulttuurina yrityksessä kattaa myös sen, että rekrytointimarkkinoilla voidaan pysyä relevanttina ja haluttuna toimijana. Lisäksi strateginen markkinointi lähtee siitä, että yrityksessä pyritään kaupallisesti menestyksekkäällä tavalla yhdistämään omat resurssit ja markkinakysyntä. Asianmukaisella analyysillä voidaan löytää vähemmän kilpailtua työvoimaa, jonka avulla voidaan tuottaa arvoa vähemmän kilpaillulle markkinalle.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus ja etiikka

Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty monimetodista lähestymistapaa eli triangulaatiota. Tämän ensisijainen tavoite on lisätä tutkimuksen kattavuutta ja parantaa luotettavuutta. (Vilkkä 2015, 70)

Kyselytutkimuksen aineisto kerättiin valitsemalla yritykset sopivuutensa perusteella, sekä kyselylomaketta, että haastattelua varten. Tätä kutsutaan tarkoituksenmukaiseksi, harkinnanvaraiseksi näytteeksi (Puusa & Juuti 2020, 106). Kyselylomaketta varten yritykset valittiin Ite-Wiki-sivuston kautta, hakemalla yrityksiä, joiden henkilöstömäärä on 11-100, jotta voidaan selvästi pysyä pk-yritysten kokoluokassa (alle 250 työntekijää). Tämän jälkeen jokaisen yrityksen kohdalla tarkastetaan, että yrityksellä on nimenomaan ohjelmistoihin liittyvää tarjontaa. Harkinnanvarainen otanta voi osaltaan heikentää tutkimuksen validiutta ja yleistettävyyttä, sillä tällöin tutkija saattaa omalla toiminnallaan yliohjata tietynlaiset yritykset vastaamaan kyselyyn. Toisaalta, kun vastausprosentti on usein heikko, saatetaan alkuperäisestä harkinnanvaraisuudesta lipsua.

Lopulta kyselylomake lähetettiin 74 yritykselle ja vastauksia saatiin yhteensä 21 kappaletta. Kyselytutkimuksen aineisto kerättiin strukturoidulla kyselylomakkeella, joka sisälsi sekä likert-asteikollisia että avoimia kysymyksiä. Aineisto- ja menetelmätriangulaatiota hyödynnetään, jotta tutkimuksen uskottavuutta saataisiin paremmaksi. Usean menetelmän käyttö potentiaalisesti lisää myös luotettavuutta ja yleistettävyyttä. Kyselytutkimuksen heikkouksia on muun muassa se, että ei ole mahdollista saada varmuutta siitä, kuinka huolellisesti ja rehellisesti vastaajat ovat vastanneet. Mikäli vastausvaihtoehdot on annettu valmiiksi, ei myöskään voida täysin varmaksi tietää kuinka sopivia vastausvaihtoehdot ovat. Lisäksi ei tiedetä varmuudella sitä, kuinka hyvin vastaajat ovat perillä asiasta, josta kysymyksiä esitetään. (Hirsjärvi ym. 2010, 195)

Korrelaatioanalyysin avulla löydettiin mielenkiintoisia yhteyksiä eri väittämien ja sitä kautta todellisuudessa esiintyvien ilmiöiden välillä. Tämä voi viedä eteenpäin strategisen markkinoinnin teorian käsitteellistämistä, joskin tilastollisesti osoitettuun korrelaatioon voidaan tarjota paljon eri selityksiä. Tarkka taustateorian kuvailu auttaa korrelaatioanalyysin tulosten tulkinnassa, mutta tässä, saati sitten jatkotutkimuksessa kausaalisuhteiden löytäminen ja todistaminen voi olla vaikea tutkimusongelma. (Laitinen 1998, 87)

Koska kyselylomakkeisiin vastataan monesti heikolla prosentilla, on riittävän aineistonkeruun kannalta tarpeellista lähettää kyselylomake riittävän monelle yritykselle.

Vaikka otanta jäisi alle yleistettävyyden rajojen, sen laajuus lisää tutkimuksen validiutta. Tämän tutkimuksen tavoiteltava otos on 10-20 yritystä, jotta saadaan varovainen yleiskuva strategisen markkinoinnin tilanteesta toimialalla, ja jotta vastanneiden joukosta löydetään sopiva yritys haastateltavaksi.

Yksittäinen tapaushaastattelu syventää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä, mutta ei ole yleistettävissä. Toisaalta yleistettävyys perustuu oletamaan siitä, että kyse ei ole täysiä ainutkertaisesta ilmiöstä, jota on tutkittu (Alasuutari 1999, 235). Laadullisen tutkimuksen yleisyys voidaan tuoda esille monin tavoin, esimerkiksi teesinä, maksiimina tai ohjeena (Vilkka 2015, 195). Tapaushaastattelun osalta riittävän samankaltaisia yrityksiä voi löytyä, joihin tulokset olisi siirrettävissä. Tapaustutkimuksen osalta tärkeää on kuvata mahdollisimman tarkasti tutkimusprosessi, eli kuinka johtopäätökseen voidaan päästä uudelleen (Laitinen 1998, 85) Tämän tutkimuksen menetelmätriangulaation ansiosta osaa tutkimuksen tuloksista voidaan yleistää, tapaushaastattelun ollessa lähinnä eksploraatiivinen. Tapaustutkimusta on myös kritisoitu sekä sisäisen, että ulkoisen validiteetin puutteesta. Ulkoisen validiteetin puute perustuu siihen, että tuloksia voidaan yleistää. Sisäistä validiteettia voidaan parantaa triangulaatiolla, jota tässäkin tutkimuksessa on hyödynnetty. (Laitinen 1998, 86).

Laadullista tutkimusta voi pitää luotettavana, mikäli teorianmuodostukseen ei ole vaikuttaneet epäoleelliset tekijät ja kun tutkimuskohde ja tulkinnat tuloksista ovat yhteensopivia. Lisäksi tutkijan on pystyttävä kuvailemaan ja perustelemaan mitä valintoja tutkimuksessa on tehty, miten ratkaisuihin on päädytty ja arvioimaan omia päätöksiään, jotka vaikuttavat tutkimuksen kulkuun. (Vilkka 2015, 196-197) Tässä tutkimuksessa on pyritty esittämään mahdollisimman selkeästi tutkimuksen tavoite, tutkimusongelma, valitut tutkimusmenetelmät sekä tulokset ja johtopäätökset. Myös tutkimuksen heikkouksia on käsitelty erityisesti kyselytutkimuksen aineistonkeruuseen liittyen.

Viimeisenä tutkimuksen arviointiin vaikuttavana tekijänä voi mainita tutkijavaikutuksen. Tämä vaikutus on läsnä sekä määrällisessä että laadullisessa tutkimuksessa, eikä sitä voida täysin poissulkea.

Yhteenvedona voidaan sanoa, että tämän tutkimuksen luotettavuutta heikentää pienehkö otanta kyselytutkimuksessa, joka ei mahdollista täydellistä yleistämistä koko ohjelmistoyritysten ryhmään, sekä laadullisen tutkimuksen heikko yleistettävyys. Toisaalta tutkimuksen aineisto- ja menetelmätriangulaatio parantaa validiteettia, uskottavuutta ja luotettavuutta.

Tutkimuksen eettiseen toteutukseen liittyen voidaan todeta, että mitään tietoja, joista voisi tunnistaa tutkittavia yrityksiä ei julkaista. Kyselylomakkeilla ei kysytty nimiä, puhelinnumeroita, tai muita herkkiä tunnistetietoja. Sähköpostit, joihin kyselyt lähetettiin, kerättiin julkisista lähteistä eli yritysten nettisivuilta. Tutkimukseen liittyviä aineistoja ja tietoja säilytetään yliopiston palvelimilla, kunnes ne poistetaan.

5.4 Yhteenveto

Tässä tutkimuksessa tutkittiin strategisen markkinoinnin ilmentymistä ohjelmistoyritysten toimialalla. Strategisen markkinoinnin on useiden lähteiden perusteella nähty vievän eteenpäin niin yritysten liiketoimintaa kuin auttavan markkinointia tieteenalana ja käytäntönä palauttamaan relevanssinsa. Ohjelmistoyritykset valikoituivat toimialaksi siksi, että niillä on erityislaatuinen mahdollisuus tuottaa ohjelmistoja lähes mille tahansa toimialalle. Tämän vuoksi tutkimuksessa haluttiin selvittää, mitä strategisen markkinoinnin piirteitä löytyy ohjelmistoyritysten toimialalta. Empiiristä tutkimusta varten selvitettiin myös strategisen markkinoinnin käsitteen sisältöä kirjallisuuden perusteella. Saatujen tulosten perusteella kolmantena tutkimuskysymyksenä oli antaa normatiivisia ohjeistuksia strategisen markkinoinnin kannalta.

Tutkimuksessa hyödynnettiin aineisto- ja menetelmätriangulaatiota. Aineistonkeruu aloitettiin kyselylomakkeilla, joihin saatiin vastaus 21 suomalaiselta ohjelmistoyritykseltä. Kohderyhmäksi valittiin pk-yritykset, ja tässä onnistuttiin kohtuullisen hyvin, vain yhden yrityksen ollessa liian suuri toivottuun nähden. Kyselylomakkeen analysoinnin jälkeen yksi yrityksistä valittiin teemahaastatteluun harkinnanvaraisesti. Perusteena valinnalle oli riittävä osoitus strategisen markkinoinnin toteutumisesta kyselytutkimuksen vastausten perusteella sekä halukkuus haastatteluun.

Strategisen markkinoinnin todettiin tarkoittavan markkinoinnin roolia osana yrityksen strategista ohjausta. Tämä voi ilmentyä markkinoinnin tunnettujen konseptien hyödyntämisenä strategisella tasolla, esimerkkinä strateginen segmentointi ja asemointi. Strategisen markkinoinnin kuvailtiin olevan myös markkinoinnillista strategista johtamista. Strategisen markkinoinnin käytäntöihin kuuluu muun muassa asiakas- ja toimittajasuhdejohtaminen, markkinoinnin yhteys tuotekehitykseen sekä pisimmälle vietynä markkinointi koko yrityksen toimintaa ohjaavana kulttuurina.

Ohjelmistoyritysten toimialalta löytyi vaihdellen strategisen markkinoinnin piirteitä. Markkinointi nähtiin osana tuotekehitystä vain hieman yli puolessa yrityksistä, vaikka asiakastarpeen huomiointi nähtiin olevan tuotekehityksen tärkein tavoite lähes kaikissa.

Markkinoinnilla ei siis nähdä selvästi olevan roolia asiakasorientoituneen toiminnan ylläpitäjänä. Markkinatietoa hyödynsi strategisessa päätöksenteossa alle puolet yrityksistä. Markkinointi tuotti markkinatietoa hieman yli puolessa yrityksiä.

Sisäinen analyysi oli selvästi tärkein analyysimenetelmä, johon strateginen päätöksenteko perustui. Verrokkeina olivat kilpailija-analyysi ja markkina-analyysi. Tämä juontaa juurensa siihen, että ohjelmistoala on riippuvainen aineettomasta pääomasta, jota työntekijät tuovat yritykseen. Täten strategiaa luodaan sen perusteella, mitä osataan ja mitä osaamista voidaan kyetä hankkimaan.

Asiakassegmentointia tehtiin suurimmassa osassa yrityksiä, mutta tulosten perusteella ei voida varmaksi tietää onko kyseessä markkinointiviestintään liittyvää segmentointia vai strategisempaa.

Haastatteluaineiston perusteella saatiin syventävää tietoa esimerkiksi siitä, kuinka sisäinen analyysi ohjaa ohjelmistoyrityksen strategisia päätöksiä. Teemahaastattelun tulosten perusteella tapausyritys luo strategiansa sillä perusteella, mitä osaamista yrityksessä jo on. Tämän lisäksi tehdään tarkat riskianalyysit, kannattaako strategisesti merkittäviin hankkeisiin lähteä. Tapausyrityksessä myös tehtiin strategista segmentointia, jossa johtoryhmä, toimitusjohtaja erityisesti, käyttää tarkkaa harkintaa valitessaan heidän strategiansa mukaisia kumppaneita. Pyrkimyksenä on pitkät ja syvälle integroidut kumppanuudet, joka vaatii asiakassuhdejohtamisen taitoa yrityksessä. Tapausyrityksessä koko henkilökunta nähtiin osana markkinointia ja jokainen asiakaskontakti mahdollisuutena markkinoida tai kerätä markkinatietoa.

Tämä tutkimus toi lisätietoa siitä, kuinka strateginen markkinointi toteutuu suomalaisissa ohjelmistoyrityksissä. Tutkimuksen akateeminen relevanssi ei ole suuri, mutta nyt tiedetään hieman lisää siitä, miten ja millaisessa kontekstissa ja millaisissa yhteyksissä muiden käytäntöjen kanssa tietyt strategisen markkinoinnin toteumat esiintyvät. Markkinoinnin tieteenalan kannalta positiivista on, että aineiston perusteella kaikki yritykset pitivät markkinointia keskeisenä toimintona yrityksen liiketoiminnan kannalta ja että melko monissa yrityksissä tunnustettiin markkinoinnin olevan jopa liiketoimintaa ohjaava filosofia. Strategista markkinointia voitaisiin harjoittaa intensiivisemminkin ohjelmistoyrityksissä.

Lähteet

- Abratt, R. Bendixen, M. (2019). Strategic Marketing: Concepts and Cases. London: Routledge.
- Alasuutari, P. (2012) Laadullinen tutkimus 2.0. 4.painos. Vastapaino, Riika.
- Alasuutari, P. (1999) Laadullinen tutkimus. 3. painos. Vastapaino, Riika.
- American Association of Marketing (AMA), <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>, haettu 10.3.2022
- Bennett, P. D., Peterson, R. A. and Kerin, R. (1979)
Strategic Planning and Policy.
Journal of Marketing. Vol. 43(2), 131–132.
- Brooksbank, R. Subhan, Z. Calderwood, R.J. (2018) How applicable are conventional strategic marketing practices in emerging markets? An exploratory study in India. International Journal of Emerging Markets. Vol. 13(5), 959-979.
- Brooksbank, R., Garland, R. and Taylor, D. (2008)
Strategic Marketing Practices: Their contribution to the competitive success of medium-sized manufacturing firms in New Zealand. Small Enterprise Research. Vol. 16(2), 8–20.
- Cheverton, Peter. (2004) Key Marketing Skills: Strategies, Tools, and Techniques for Marketing Success. Kogan Page, Limited.
- Cravens, David W. (1988) Gaining Strategic Marketing Advantage. Business horizons. Vol. 31(5), 44–54.

Digia, asiakasreferenssit, <<https://digia.com/asiakkaamme>>, haettu 28.3.2022

Fahy, J. Smithee, A. (1999) Strategic Marketing and the Resource Based View of the Firm. Academy of Marketing Science Review. Vol 3(4).

Gilmore, A. Carson, D. (2018) SME marketing: efficiency in practice. Small Enterprise Research, Vol. 25(3), 213–226.

Gundlach, G. T. Wilkie, W. L. (2009) The American Marketing Association's New Definition of Marketing: Perspective and Commentary on the 2007 Revision. Journal of Public Policy & Marketing. Vol. 28(2), 259–264.

Gundlach, G. (2007) The American Marketing Association's 2004 Definition of Marketing: Perspectives on Its Implications for Scholarship and the Role and Responsibility of Marketing in Society. Journal of Public Policy & Marketing. Vol 26(2), 243–250.

Helsingin Sanomat (2022) <https://www.hs.fi/visio/art-2000008482820.html>, haettu 14.2.2022.

Hunt, S.D. (2018) Advancing marketing strategy in the marketing discipline and beyond: from promise, to neglect, to prominence, to fragment (to promise?). Journal of Marketing Management, 34(1), 16–51.

Hunt, S. D. (2015) Marketing Theory: Foundations, Controversy, Strategy, and Resource-Advantage Theory. Taylor & Francis Group. ProQuest Ebook Central.

Hunt, S. D & Lambe C. (2000) Marketing's Contribution to Business Strategy: Market Orientation, Relationship Marketing and Resource-Advantage Theory. International Journal of Management Reviews. 17–43.

IteWiki (2022) < <https://www.itewiki.fi/yritykset>>, haettu 20.5.2022.

Katsikeas, C.S. Morgan, N.A. Leonidou, L.C. Tomas, G. Huit, M. (2016)
Assessing Performance Outcomes in Marketing. *Journal of Marketing*.
Vol. 80(2), 1–20.

Kaurijoki, M. (2005) Markkinoinnin rooli yrityksen strategian muodostamisessa.
Pro-Gradu. Tampereen yliopisto, johtamistieteiden laitos. 81 s.

Kelly, A. (2012) *Business Patterns for Software Developers*.
John Wiley & Sons. ProQuest Ebook Central.

Key, T. M. Clark, T. Ferrell, O. C. Stewart, D. W. & Pitt, L. (2020)
Marketing's theoretical and conceptual value
proposition: opportunities to address marketing's influence. *AMS Review*.
Vol. 10 (34), 151-167.

Laitinen, H. (1998). Tapaustutkimuksen perusteet.
Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 55. Sosiaalitieteiden
laitos. Kuopion yliopisto.

Li, S. Shang, J. Slaughter, S. (2010) Why Do Software Firms Fail?
Capabilities, Competitive actions, and Firm Survival in the Software In-
dustry from 1995 to 2007. *Information Systems Research*. Vol 21(3), 631-
654.

Lusch, R.F. (2007). Marketing's evolving identity:
defining our future. *Journal of*
Public Policy & Marketing. Vol. 26(2), 261-268.

McKenna, R. (1991) Marketing is everything.
Harvard Business Review. Vol. 69(1), 65-79.

Mäkilä, Johannes. (2020) Strateginen asiakaslähtöisyys : Määrittely,

suunnittelu ja toteutus. Progradu. Turun yliopisto.

Nordic Chief Marketing report (2017),

http://info.deloitte.no/rs/777-LHW-455/images/2018_02_The%20Nordic%20Chief%20Marketing%20Officer%20report.pdf?mkt_tok=eyJpIjoiWVRVMFpqWXhaV1kxTWpBeCIsInQiOiJCbjB1b0xueE1uck-piRUhIZG1reXNLQXlneWRoZHE5aWt2Z2dNNFVcL0o2bVRXZGdVTFJHY1RIdlhKczlTMFNSR04xTEtHMnBtSnJGM3lOc3B5QUdPZEZhTlo0YnRqZys5dmlLZ0ZLRERaWkVTaW-NybExpV3liK0tabUNYVHIEcUlifQ%3D%3D, haettu 14.2.2022.

Norman, G. (2010) Likert Scales, Levels of Measurement and the ‘laws’ of Statistics. *Advances in health sciences education: theory and practice*. Vol. 15(5), 625–632.

Nyberg, M.J. (2016) The strategic use of marketing as revenue management in Finnish start-up companies. Pro-gradu. Hanken School of Economics.

Partanen, S. (2017) Strategisen markkinoinnin ilmentyminen suomalaisessa liikkeenjohdollisessa keskustelussa: Diskurssianalyysi *Talouselämä*-lehden kirjoituksista. Pro-gradu. Vaasan yliopiston kauppatieteellinen tiedekunta.

Payne, A. Frow, P. (2014) Developing superior value propositions: A strategic marketing imperative. *Journal of Service Management*. Vol 25(2), 213-227.

Puusa, A. Juuti, P. (2020) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy. Printon Trükikoda, Tallinna.

- Rope, T. (2003) Johdon markkinointiratkaisut – Strateginen markkinointi. 1. painos. WSOY. Porvoo.
- Santalainen, T. (2005) Strateginen ajattelu. 1. painos. Talentum Media Oy. Jyväskylä.
- Sheth, J. N. & Sisodia, R. S. (2006). Does marketing need reform? Armonk, NY: M.E. Sharp.
- Strandvik, T. Holmlund, M. Grönroos, C. (2014) The Mental Footprint of Marketing in the Boardroom. Journal of service management 25(2), 241–252.
- Tracy, B. (2015) Business Strategy. The Brian Tracy Success Library. AMACOM. ProQuest Ebook Central.
- Tietoevry (2022), <https://www.tietoevry.com/fi/> haettu 28.3.2022.
- Tikkanen, H. Vassinen, A. (2009) StratMark: Strateginen markkinointiosaaminen. Talentum. Helsinki.
- Tikkanen, H. Frösen, J. (2011) StratMark II: Strategisen markkinoinnin teho ja tulokset. Talentum. Helsinki.
- Tilastokeskus (2022a)
 yritystietokanta https://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_yri_yrti_oik/statfin_yrti_pxt_11qe.px/ ha-
 ettu30.2.2022
- Tilastokeskus (2022b)
 Toimialaluokitukset https://www.stat.fi/fi/luokitukset/toimiala/toimiala_1_20080101/ haettu 15.3.2022.

Työ- ja elinkeinoministeriö (2020)

Toimialaraportti

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162047/TEM_2020_6.pdf

Varadarajan, Rajan. (2010). Strategic Marketing and Marketing Strategy:

Domain, Definition, Fundamental Issues and Foundational Premises.

Journal of the Academy of Marketing Science. Vol. 38, 119–140.

Webster, J. (1992) The changing role of marketing in the corporation.

Journal of Marketing. Vol. 56(4), 1.

Liitteet

Liite 1. Kyselytutkimuksen lomake

Teema 1: Markkinoinnin rooli yrityksessä

1. Markkinoinnilla on keskeinen rooli yrityksen liiketoiminnassa
2. Markkinointi on yrityksessä erillinen funktio, joka edistää myyntiä ja näkyvyyttä.
3. Yritys pyrkii toimimaan asiakasorientoituneesti.
4. Markkinointi on osa tuotekehitystä.
5. Asiakastarpeen huomiointi on keskeisin tavoite tuotekehityksessä
6. Markkinointi on kokonaisvaltainen toimintafilosofia yrityksessä.
7. Yrityksen koko henkilökunta on osa yrityksen markkinointia.
8. Yrityksen johto pyrkii luomaan asiakasorientoitunutta kulttuuria yritykseen.
9. Avoin kysymys: Mitkä ovat mielestäsi markkinoinnin keskeisimmät tehtävät yrityksessänne?

Teema 2: Prosessit ja toimintatavat

10. Yrityksen johto ottaa kantaa markkinoinnillisiin asioihin säännöllisesti
11. Yrityksellä on strategia, joka perustuu
 - a. Markkina-analyysiin
 - b. Sisäiseen analyysiin (esim. omiin vahvuuksiin ja heikkouksiin)
 - c. Kilpailija-analyysiin
 - d. Muuhun, kerro lyhyesti mihin
12. Yrityksellä on markkinointistrategia, joka ohjaa yrityksen.
 - a. markkinointia
 - b. liiketoimintaa yleisemmin
13. Markkinatietoa kerätään säännöllisesti.
14. Markkinointi tuottaa yrityksen johdolle markkinatietoa.
15. Johto tekee strategisia päätöksiä kerätyn markkinatiedon perusteella.
16. Yrityksen asemointia markkinoilla pyritään kehittämään kilpailutilanteen ja markkinakysynnän kannalta tarkoituksenmukaisesti
17. Yritys tekee asiakassegmentointia.
18. Yrityksen asiakassuhteita johdetaan.
19. Yritys on määrittänyt kannattavimmat asiakassuhteet.

20. Avoin kysymys: Millainen rooli markkinoinnilla on yrityksen strategian luomisessa, implementoinnissa tai ylipäätään strategisessa päätöksenteossa?
21. Kuuluuko markkinointipäällikkö tai muu markkinoinnista vastaava henkilö yrityksen johtoryhmään tai operatiiviseen johtoon?
22. Näen hyödyllisenä yritykselle, jos markkinointipäällikkö tai markkinoinnista vastaava henkilö kuuluu yrityksen johtoryhmään tai operatiiviseen johtoon.
23. Yrityksen henkilöstön määrä
24. Vapaaehtoisuus jatkohaastatteluun
25. Palautetta kyselystä

Liite 2. Teemahaastattelu

Teema 1: Markkinoinnin rooli osana liiketoimintaa

Millaisia prosesseja ja käytäntöjä yrityksellänne on strategian muodostamiseen, sen implementointiin ja seuraamiseen?

Kuvailekaa markkinoinnin roolia yrityksen strategian muodostamisessa sen implementoinnissa tai seuraamisessa?

Kuvailisitteko, miten markkinointi toimii osana esimerkiksi tuote-, palvelu-, projekti-, tai ratkaisukehitystä yrityksessänne?

Kyselylomakkeessa vastasitte markkinoinnin olevan kokonaisvaltainen filosofia liiketoiminnassa (samaa mieltä tai osittain samaa mieltä). Lisäksi näkemyksenne mukaan markkinointi ei ole erillinen funktio, joka vastaa enimmäkseen myynnistä ja näkyvyydestä. Miten tämä mielestänne ilmenee yrityksessänne käytännössä?

Teema 2: Markkinatiedon rooli

Kyselylomakkeeseen vastasitte olevanne lähes samaa mieltä siitä, että yrityksellä on strategia, joka perustuu esimerkiksi markkina-analyysiin ja yrityksen sisäiseen analyysiin. Millainen rooli markkinoinnilla on näiden analyysien tekemisessä tai tietojen johtamisessa?

Millaisia prosesseja tai käytäntöjä liittyy näihin analyyseihin tarvittavien tietojen keräämiseen?

Mitkä ovat mielestäsi tärkeimpiä tietoja yrityksen johdolle, kun strategisia päätöksiä tehdään?

Teema 3. Asemointi ja asiakassuhteiden johtaminen

Kyselylomakkeen perusteella yrityksessänne tehdään markkina-aseointia ja asiakassuhteitanne johdetaan. Millainen rooli markkinoinnilla on yrityksen strategisessa asemoinnissa markkinoilla?

Millaisia prosesseja ja käytäntöjä liittyy yrityksen asemointipäätöksiin markkinassa?

Millainen rooli markkinoinnilla on asiakassuhdejohtamisessa?

Millaisia prosesseja ja käytäntöjä liittyy yrityksen asiakassuhdejohtamiseen?