

<input type="checkbox"/>	Kandidaatintutkielma
<input checked="" type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Markkinointi	Päivämäärä	7.4.2021
Tekijä	Timo-Petteri Tiusanen	Sivumäärä	83+liitteet
Otsikko	Kasvuhakkerointi startup-yrityksen markkinointisuunnitelman toimeenpanossa		
Ohjaaja	Prof. Harri Terho		

Tiivistelmä

Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkitaan markkinoinnin strategisen ja operatiivisen tason yhteensovittamista startup-yrityksissä. Tutkimusongelmaa lähestytään kahden kysymyksen kautta: (1) Miten markkinoinnin strategista suunnittelua tehdään ja miten sen logiikka toteutuu startup-yrityksissä? (2) Mikä on kasvuhakkeroinnin rooli startup-yritysten markkinoinnin toimeenpanossa? Tutkimuksessa sovelletaan alun perin Saras D. Sarasvathyn (2001) kehittämää yrittäjämäisen liiketoimintamahdollisuuden tunnistamista ja uuden yrityksen päätöksentekoa kuvaavaa teoriaa sekä alun perin Sean Elliksen (2010) teoriaa kasvuhakkeroinnista. Kasvuhakkerointi on vuonna 2010 alkunsa saanut termi, jonka suosio on noussut räjähdysmäisesti etenkin startup-yritysten keskuudessa. Tutkielman aineisto kerättiin suorittamalla puolistrukturoituja teemahaastatteluita.

Startup-yrityksille on ominaista nopean kasvu tavoittelu sekä suuret riskit. Siten nähdään, että startup-yritykset tarvitsevat perinteisistä teorioista poikkeavia tapoja markkinoinnin strategiseen suunnitteluun ja markkinoinnin toteutukseen. Pieni budjetti ja suuret tavoitteet ajavat startup-yrityksiä käyttämään luovia, edullisia ja mitattavia keinoja liiketoiminnan kasvun saavuttamiselle.

Tutkimus todentaa, että startup-yritysten markkinoinnin strateginen ja operatiivinen taso muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden, joita on mahdotonta erottaa. Startup-yritysten efektuaalinen markkinoinnin strateginen suunnittelu ja operatiivisen tason kasvuhakkerointi yhteensovittavat markkinoinnin strategisen ja operatiivisen tason. Nämä kaksi tasoa täydentävät toisiaan ja tarvitsevat toisiaan muodostaakseen startup-yritysten markkinoinnin tarpeita tyydyttävän markkinoinnin toteutustavan.

Avainsanat	Markkinoinnin strateginen suunnittelu, efektuaatio, kasvuhakkerointi.
------------	---



**TURUN
YLIOPISTO**

Kauppakorkeakoulu

**KASVUHAKKEROINTI STARTUP-YRITYKSEN
MARKKINOINTISUUNNITTELMAN
TOIMEENPANOSSA**

Markkinoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Timo-Petteri Tiusanen

Ohjaaja:
KTT Harri Terho

07.04.2021
Turku

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

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkimuksen tausta	7
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset	10
1.3	Tutkimuksen rakenne.....	10
2	STARTUP-YRITYSTEN STRATEGINEN MARKKINOINTI.....	11
2.1	Perinteiset näkemykset strategisesta markkinoinnista	11
2.1.1	Kausaalinen ajattelu ja strategisen markkinoinnin haasteet startup-yritysten epävarmuuden ympäristössä	15
2.1.2	Strategian suunnittelun ja toteutuksen välinen kuilu	17
2.2	Startup-yritysten strateginen markkinointi	18
2.2.1	Effektuaatio startup-yrityksen toimintaa ja strategiaa ohjaavana logiikkana.....	21
2.2.2	Effektuaation neljä toimintaperiaatetta	22
3	KASVUHAKKEROINTI STARTUP-YRITYKSEN MARKKINOINNIN OPERATIIVISENA TYÖKALUNA.....	26
3.1	Kasvuhakkeroinnin määritelmä	26
3.1.1	Kasvuhakkerointia ohjaava ajattelu	27
3.1.2	Kasvuhakkerointiprosessi	29
3.1.3	Kasvuhakkeroinnin mukaiset keinot kasvun saavuttamiselle	31
3.2	Teoreettinen viitekehys	35
4	TUTKIMUKSEN METODOLOGIA	38
4.1	Tutkimusmenetelmä.....	38
4.2	Aineiston keruu ja asiantuntijahaastattelut	39
4.3	Tutkimuskysymysten operationalisointi	41
4.4	Aineiston analysointi	44
4.5	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	45
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	47
5.1	Startup-yrityksen markkinoinnin strateginen suunnittelu.....	47

5.1.1	Epämuodollinen markkinoinnin hallinta.....	47
5.1.2	Joustava markkinoinnin suunnittelu.....	54
5.2	Kasvuhakkerointi startup-yrityksen markkinoinnin toteutuksessa	58
5.2.1	Jatkuva datapohjainen iteratiivinen prosessi.....	58
5.2.2	Osastoriippumaton ja asiakasvetoinen kasvun tavoittelu.....	63
6	KESKUSTELU.....	67
6.1	Revisioitu viitekehys – Markkinoinnin strategisen ja operatiivisen tason yhteensovittaminen	67
6.2	Startup-yritysten markkinoinnin strateginen suunnittelu ja markkinoinnin toimeenpano	68
7	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	72
7.1	Teoreettinen kontribuutio	72
7.2	Liikkeenjohdolliset implikaatiot	74
7.3	Tutkimuksen rajoitteet ja ehdotukset jatkotutkimukselle	75
	LÄHTEET.....	77
	LIITTEET	84
	LIITE 1 – Haastattelulomake.....	84

KUVAT

Kuva 1 Kasvuhakkerointiprosessi (mukaiillen Ellis 2017, 85).....	29
Kuva 2 Kasvuhakkeroinnin runko (mukaiillen Bohnsack & Liesner 2019).....	35
Kuva 3 Teoreettinen viitekehys	37
Kuva 4 Revisioitu viitekehys	68

TAULUKOT

Taulukko 1 Erot effektuaalisen ja kausaalisen logiikan välillä (Dew ym. 2009)	25
Taulukko 2 Kasvuhakkeroinnin määritelmät	27
Taulukko 3 Asiantuntijahaastattelut.....	41
Taulukko 4 Operationalisointitaulukko.....	43

1 JOHDANTO

“Strategy without tactics is the slowest route to victory. Tactics without strategy is the noise before defeat” – Sun Tzu

1.1 Tutkimuksen tausta

On arvioitu, että vain yhdeksän kymmenestä startup-yrityksestä selviytyy ensimmäisestä kymmenestä vuodestaan. (Kotashev 2020). Lisäksi on tilastoitu, että startup-yrityksistä kaatuu ensimmäisen vuoden jälkeen noin 22 prosenttia, toisen vuoden jälkeen noin 30 prosenttia ja viidennen vuoden jälkeen noin 50 prosenttia (Carrigan 2019). Suomessa perustetaan vuosittain 4000–5000 startup-yritystä, joista vain noin 300 yritystä saavuttaa seuraavien kolmen vuoden aikana kohtuullista kasvua. (Ali-Yrkkö & Kotiranta ja Ylhäinen 2017.) Niinpä suurien riskien ja suurien voittojen ansiosta menestyneitä startup-yrittäjiä on verrattu toisinaan jopa rock-tähtiin. (Kotiranta, Pajarinen ja Rouvinen 2016).

Startup-yritysten heikosta selviytymisprosentista sekä matalista kasvuprosenteista huolimatta markkinoinnin kirjallisuudessa on vähän teoreettista perustaa sille, miten markkinoinnin strategiapäätöksiä tulisi tehdä epävarmuustilanteissa (Read ym. 2009). Lahtisen ja muiden (2016) mukaan startup-yrityksen perustamisvaiheen tärkeimmät ongelmat yrityksen henkilöstössä liittyvät markkinointi- ja myyntitaitojen puutteeseen. Toisaalta puhutaan siitä, että startup-yritykset epäonnistuvat rahallisten ongelmien, epäonnistuneen markkinan valinnan, vähäisen tutkimuksen, huonojen yhteistyökumppaneiden tai vähäisen asiantuntijuuden takia. (Bryant 2020.)

Tilastoissa ilmoitetaan rahanpuutteen olevan merkittävänä syy startup-yritysten epäonnistumisessa. Tämä voidaan kuitenkin tulkita rahan tehottomana käyttönä ja voidaankin pohtia, että käyttävätkö nämä yritykset vähäisiä resurssejaan järkevästi kasvun tavoitteluun ja hyödyntävätkö ne siinä parhaita mahdollisia toiminnan keinoja? (Carrigan 2019.) Halme ja muut (2015) toteavat, että markkinointi tapahtuu etupainotteisesti, mikä aiheuttaa ongelmia pienissä yrityksissä. Tulokseton resurssien käyttö voidaan nähdä liittyvän siihen, että startup-yritysten eloonjäämisen tilastoissa markkinoinnin ja markkinoinnin suunnitelmien ongelmat nousevat jatkuvasti kärkeen. (Kotashev 2020.) Syitä huonoon menestykseen voi löytää yksittäisistä tekijöistä ja tutkimuksista, mutta tutkiessa tilastoja ja tutkimuksia herää kuitenkin kysymys startup-yritysten isommasta taustalla olevasta strategisesta haasteesta tai ongelmasta.

Startup-yritysten markkinoinnin strategioiden tutkimus voidaan nähdä tärkeäksi, sillä startup-yritysten menestymisellä voi olla suuria vaikutuksia Suomen talouden kasvulle ja hyvinvoinnin lisääntymiselle muun muassa työn tuottavuuden kehityksen kautta. Startup-yrityksillä on nähty olevan lisäksi epäsuoria positiivisia vaikutuksia talouden uudistumiselle. (Ali-Yrkkö, Kotiranta & Ylhäinen 2017; Halme, Salminen, Lamminmäki, Rikama, Barge, Dalziel & Miller 2015.) Näistä myönteisistä vaikutuksista huolimatta startup-yrityksistä on kuitenkin suhteellisen vähän akateemista tutkimusta (DeKunder & Kohli 2008). Tutkimuksen tekijä toivoo, että tämän tutkimuksen avulla luotaisiin turvallisempi toimintaympäristö tuleville yrittäjille suurentamalla nykyisten yritysten elossapysymisen todennäköisyyttä. Tutkija uskoo, että tähän voisi vaikuttaa lisäämällä yrittäjien ymmärrystä markkinoinnin strategioista sekä niiden toimeenpanosta.

Perinteisesti markkinoinnin strategian luominen nähdään strategioiden, kuten STP-mallin kautta, joka koostuu segmentoinnista, targetoinnista ja positioinnista. Tämän lisäksi markkinoinnin strategiaan liittyviä päätöksiä tehdään tuotteeseen, hintaan, jakeiluun/saatavuuteen ja markkinointiviestintään liittyen. Perinteisissä markkinoinnin strategioissa oletetaan, että markkinat ovat jo olemassa ja ne ovat vakaita. Ne ovat siis rakennettu suurilta osin isojen organisaatioiden tilanteeseen ja niiden näkemyksestä katsottuna. (Kotler & Keller 2012.) Näissä strategioissa ei yleensä oteta kantaa strategian toteuttamiseen. Sekä kirjallisuudessa että käytännössä on tunnistettu ongelmaksi yritysten strategisen ja operatiivisen tason kaksijakoisuus. Kun nämä kaksi tasoa eivät muodosta yhtenäistä ja toimivaa kokonaisuutta, suunnittelun ja toteutuksen välille muodostuu ongelmallinen ”kuilu”. (Lloyd 1992; Becher 2005; Donald 2007; Morgan 2012; Oliver & Schwella 2017; Pretorious 2017.)

Startup-yritysten markkinoinnin strateginen taso voidaan nähdä eroavan perinteisistä näkemyksistä markkinoinnin hallinnan ja suunnittelun osalta. Niiden toimintaa yhdistää samankaltaiset haasteet, jotka ohjaavat niitä soveltamaan usein perinteisestä poikkeavia markkinoinnin tapoja. Startup-yrityksiä yhdistää usein vähäiset resurssit, uusi idea, toiminnan joustavuus ja tarve kasvaa nopeasti. Joustavuutensa ja pienen kokonsa ansioista päätöksiä voidaan tehdä ilman pidempiaikaisia suunnitelmia sekä asiakkaiden tarpeisiin voidaan reagoida pikaisesti. (Weiblen & Chesbrough 2015.) Akateemista tutkimusta on pyritty rakentamaan vastaamaan myös osittain pienten yritysten tarpeisiin ja esimerkiksi Bockenin ja Snihurin (2020) mukaan kiinnostus kokeilujen hyödyntämiseen yrityksen menestyksessä on kasvanut johdon kirjallisuudessa ja -käytännössä.

Sarasvathy (2001) loi uusien ja epävarmoissa oloissa olevien yritysten toimintaan ja markkinoinnin strategiaan soveltuvan efektuaatioteorian (engl. effectuation), joka kuvastaa niiden normaalista poikkeavaa yrittäjämäistä toimintaa ja päätöksentekoa. Startup-yrityksillä ei pääsääntöisesti ole suuria resursseja, jolloin efektuaatio voidaan nähdä yhtenä tapana tehdä pienten yritysten markkinoinnin strategiapäätöksiä. Whalen ja Holloway (2012) toteavat startup-yrityksille ja muille pienemmille yrityksille suunnattua markkinoinnin tutkimusta olevan vähän. Voidaan nähdä, että efektuaatioteoria sopii erityisesti pienten ja uusien yritysten, kuten startup-yritysten markkinoinnin strategiseen suunnitteluun.

On kuitenkin huomioitava, että myös parhaiten luotu markkinoinnin strategia on toteutettava. Oliverin ja Schellin (2017) mukaan strategian toteutus on tänä päivänä liiketoiminnan tärkein haaste. Uudistuva käsitys markkinoinnin strategioista ja päätöksenteosta vaatii toimintaa tukevia markkinoinnin tekniikoita. Yhdeksi suosituimmaksi Startup-yritysten markkinoinnin strategiaksi on noussut vuonna 2010 Sean Elliksen blogikirjoituksesta syntynyt kasvuhakkerointi. Tässä tutkimuksessa kasvuhakkerointia tutkitaan nimenomaan startup-yritysten markkinointistrategian toimeenpanon välineen ja prosessina. Kasvuhakkeroinnissa tunnistetaan startup-yrityksen tarve nopeaan kasvuun ja näkyvyyteen. (Patel & Taylor 2013.)

Kasvuhakkeroinnista ei ole muodostunut vielä virallista määritelmää. Voidaan kuitenkin sanoa sen perustuvan jatkuvaan prosessiin, jossa käytetään vain sellaisia markkinoinnin keinoja, joita voidaan testata ja analysoida. Lisäksi kasvuhakkeroinnissa keskitytään asiakkaiden hankintaan, aktivoimiseen ja säilyttämiseen (Conway & Hemphill 2019; Bussgang & Denbarak 2016). Tässä tutkimuksessa sovelletaan alun perin Sarasvathyn (2001) luomaa efektuaatioteoriaa startup-yritysten markkinoinnin strategioihin ja strategiseen suunnitteluun. Elliksen (2010) luomaa kasvuhakkerointia sovelletaan puolestaan kuvaamaan startup-yritysten strategioiden toimeenpanoon ja operatiiviseen toimintaan. Näiden sovellutusten pohjalta tutkimuksessa pyritään muodostamaan yhtenäisempi ja toimivampi kokonaisuus markkinoinnin suunnittelun ja toteutuksen välille sekä kaventamaan kirjallisuudessa ja käytännössä tunnistettua strategista kuilua (Lloyd 1992; Becher 2005; Donald 2007; Morgan 2012; Oliver & Schwella 2017; Pretorious 2017).

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tutkielman tarkoituksena on tutkia markkinoinnin strategisen ja operatiivisen tason yhteensovittamista startup-yrityksissä. Siten tämän tutkimuksen avulla halutaan lisätä ymmärrystä startup-yritysten kokonaisvaltaisesta markkinoinnin toteutuksesta ja pienentää aukkoa strategisen suunnittelun ja toteutuksen välillä. Tutkimuksessa on valittu näkökulmaksi kasvuhakkerointia toteuttavan startup-yrityksen näkökulma. Tutkimuksen tarkoitusta tutkitaan kahden tutkimuskysymyksen avulla:

- Miten markkinoinnin strategista suunnittelua tehdään ja miten sen logiikka toteutuu startup-yrityksissä?
- Mikä on kasvuhakkeroinnin rooli startup-yritysten markkinoinnin toimeenpanossa?

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkielma aloitettiin johdantoluvulla, jossa tarkasteltiin tutkimuksen aiheen merkityksellisyyttä ja aktuaalisuutta, jonka jälkeen esiteltiin tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset sekä tutkimuksen rajoitukset. Johdannon jälkeen seuraavissa kahdessa teorialuvussa rakennetaan teoriaan perustuva ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä ja pyritään vastaamaan edellä mainittuun kahteen tutkimuskysymykseen. Tutkielman teoreettinen viitekehys esitetään kirjallisuuskatsauksen lopussa, minkä jälkeen käydään läpi aineiston keräämisessä sovelletut menetelmät sekä raportoidaan tutkimustulokset. Keskusteluluvussa tarkennetaan teorian pohjalta muodostettua teoreettista viitekehystä, ja pohditaan tutkimuskysymyksiä parantuneen empirian kautta muodostuneen ymmärryksen avulla. Johtopäätösluvussa esitetään tutkimuksen tulokset ja käsitellään tutkimuksen tieteellistä sekä liikkeenjohdollista kontribuutiota sekä tutkielman rajoituksia. Tutkielma lopetetaan tarjoamalla ehdotuksia jatkotutkimukselle tunnistettujen puutteiden ja lisääntyneen tiedon sekä ymmärryksen pohjalta.

2 STARTUP-YRITYSTEN STRATEGINEN MARKKINOINTI

Kirjallisuuskatsaus lähtee liikkeelle perinteisistä markkinoinnin strategioiden käsittelystä ja näiden näkemysten haasteista startup-yritysten näkökulmasta. Tämän jälkeen siirrytään startup-yritysten käyttämiin markkinoinnin strategioihin. Luvun tarkoituksena on luoda ymmärrystä siitä, miksi startup-yritykset tarvitsevat perinteisistä eroavia strategisen markkinoinnin lähestymistapoja ja käsitellä näkemyksiä, joiden mukaan startup-yritykset voisivat korjata markkinoinnin suunnittelun ja toteutuksen välistä kuilua.

2.1 Perinteiset näkemykset strategisesta markkinoinnista

Markkinointistrategialla tarkoitetaan yrityksen yhtenäistä päätöksentekomallia, jossa määritetään yrityksen tärkeät valinnat tuotteiden, markkinoiden, markkinointitoiminnan ja markkinointiresurssien suhteen. Näiden valintojen kautta markkinointistrategian pitäisi olla tukemassa sellaisten tuotteiden, viestinnän ja toimituksen luomisessa, jotka tuottavat asiakkaille arvoa ja mahdollistavat yritystä saavuttamaan tavoitteitaan. Strategisesta markkinoinnista voidaan tunnistaa kirjallisuuden perusteella nimityksiä, kuten markkinastrategia, markkinointistrategia, strateginen markkinointi, strateginen markkinoiden suunnittelu, strateginen markkinoiden hallinta ja strategisen markkinoinnin hallinta. (Varadarajan 2010.)

Voidaan nähdä, että organisaation tärkeimpänä tehtävänä on määrittää kohdemarkkinoiden tarpeet, halut ja asiakkaiden kokemat arvot, jotta se voisi tuottaa asiakkaiden haluamaa tarjoamaa tehokkaammin kuin sen kilpailijat. (Kotler 1976, 14.) Biggadike (1982) näkee tämän yleisesti tutkijoiden ja asiantuntijoiden keskuudessa hyväksytyksi markkinoinnin tehtäväksi. Varadarajan (2010) mukaan markkinointikirjallisuudesta voidaan erottaa viisi erilaista laaja-alaisia strategisen painopisteen omaavaa tutkimusvirtaa: 1) tutkimus, joka keskittyy markkinointistrategian kysymyksiin 4P-mallin ja STP-mallin alueilla, 2) tutkimus, joka keskittyy markkinointistrategiaan vaikuttaviin organisaatiotason ilmiöihin, 3) tutkimus, joka keskittyy haasteisiin, jotka ilmenevät yritys- ja markkinointistrategian, liiketoiminnan- ja markkinointistrategian sekä, yritys-, liiketoiminta-, ja markkinointistrategian rajapintoihin, 4) tutkimus, joka keskittyy yritystason strategiaan, missä tutkitaan yritysstrategian vaikutuksia markkinointistrategiaan ja toisaalta markkinointistrategian vaikutuksia yritysstrategiaan, 5) tutkimus, joka keskittyy organisaation

yksittäisen liiketoimintayksikön vaikutuksiin markkinointistrategiaan ja toisaalta markkinointistrategian vaikutuksiin liiketoimintayksikköön.

Strategisen markkinoinnin suunnittelu nähdään usein segmentoinnin, targetoinnin ja positioinnin (engl. segmentation, targeting ja positioning) eli STP-mallin kautta. Näiden toteuttaminen nähdään markkinointistrategian ytimenä. (Kotler & Keller 2012.) Toften ja Trond (2009) selkeyttää kyseisen strategian niin, että markkinointistrategian keskeisiä tehtäviä ovat asiakkaiden tunnistaminen, haluttujen asiakkaiden valitseminen ja sellaisten keinojen keksiminen, minkä avulla saataisiin asiakkaat ostamaan yrityksen tuotteita tai palveluita. Strategisella markkinoinnin suunnittelulla tarkoitetaan johtamisen ajatusta, jonka avulla yritys voi parantaa kilpailukykyään tulella reagoivammaksi ja sopeutuvammaksi muuttuvissa markkinaolosuhteissa (Brooksband 1999).

Varsinkin pienemmän yrityksen on vaikea menestyä ja kilpailla markkinapaikalla, jos sen tarjoama ei erotu kilpailijoiden tarjoamasta, sillä siinä tapauksessa yritys ei tuo mitään uutta kuluttajalle. *Segmentoinnilla* yritys pyrkii tunnistamaan markkinapaikalta sellaisen kuluttajien joukon, joiden tarpeet yritys voi tyydyttää kilpailukykyisellä tavalla. Kun yritys on tunnistanut segmenttien mahdollisuudet, on sen päätettävä kuinka monia ja mitä segmenteistä tulisi *targetoida*. Kun yritys on valinnut potentiaaliset segmentit, tulee sen *positioida* tarjoamansa, jotta nämä targetoidut ryhmät erottaisivat yrityksen ainutlaatuiset tuotteet kilpailijoiden tuotteista. Positiointi tarkoittaa sellaisen yrityksen tarjonnan suunnittelua, minkä avulla voidaan luoda mieleenpainuva kuva yrityksestä. (Kotler ym. 2012 390–395; 976.) Biggadiken (1981) mukaan segmentoinnilla jaetaan asiakkaita ryhmiin niitä yhdistävien tarpeiden mukaan, positioinnilla tehdään strategia päätöksiä siitä, mitä segmenttejä yrityksen tulisi suosia ja kenen kanssa kilpailla.

Uusien markkinoiden luomisen prosessi nähdään klassisen markkinoinnin ammattikirjallisuuden mukaisen mallin mukaan alkavan markkinoiden määrittelyllä. Näin yritys saa yleisen kuvan koko markkinasta. Markkinoiden määrittelyn jälkeen yritys alkaa segmenttoimaan kuluttajia olennaisten muuttujien perusteella. Näitä voi olla esimerkiksi kuluttajien tulot tai ikä. Tämän jälkeen valittuja kuluttajia targetoidaan yrityksen valitsemien arviointikriteerien mukaan. Kriteerinä voi olla esimerkiksi valitusta ryhmästä saatu odotettu tuotto. Viimeiseksi yritys toteuttaa positiointia erilaisten markkinointistrategioiden kautta saavuttaakseen haluttuja asiakkaita. (Sarasvathy 2005.)

Kirjallisuuden perusteella segmentointiin, targetointiin ja positiointiin liittyvien toimenpiteiden lisäksi yrityksen tulee kehittää markkinoinnin kilpailukeinoja eli markki-

nointimixiä eli 4P:n mallia. Se on konsepti, joka sisältää markkinointistrategian 4 peruspilaria eli tuotteen, hinnan, jakelun/saatavuuden ja markkinointiviestinnän. (Biggadike 1981; Khan 2013.) Kotlerin ja muiden (2012, 973) mukaan markkinointimix tarkoittaa markkinoinnin toimenpiteitä, joiden avulla pyritään luomaan, kommunikoimaan ja tuomaan arvoa asiakkaalle. Markkinoinnin suunnittelussa analysoidaan yrityksen kilpailutilannetta, asetetaan markkinointitavoitteita, sekä luodaan ja implementoidaan strategiat ja taktiikat tavoitteiden saavuttamiseksi (Brooksbank 1999). Edellä mainitut markkinoinnin konseptit ja tekniikat auttavat määrittelemään yrityksen ympäristöä ja laatimaan asiakaisiin liittyviä strategisia valintoja. Perinteisesti markkinoinnin tutkimus näkee siis strategioiden tekemisen markkinalähtöisenä ja tarjoaa apua antamalla hypoteeseja asiakkaiden tarpeista ja kilpailijoiden käyttäytymisestä. (Biggadike 1981.)

Cooperin (2000) mukaan jopa radikaalisti uusien tuotteiden strategisen markkinoinnin suunnittelu tulisi alkaa laajasta tilanneanalyysistä. Tilanneanalyysissä yrityksen tulee tunnistaa tekijöitä, jotka liittyvät politiikan, käyttäytymisen, talouden, yhteiskunnan ja teknologian muutoksiin. Tämä auttaa markkinoinnin suunnittelijoita löytämään suurimpia mahdollisia uhkia ja mahdollisuuksia, jotka liittyvät tulevaisuuteen. Yrityksen on ymmärrettävä markkinoiden tämänhetkistä tilannetta sekä tunnistaa suuria muutoksia tulevaisuudesta. Edellä mainitut tekijät vaikuttavat myös eri vaiheisiin tuotekehitysprosessia. Morgan (2012) lisää, että yritysten päättäjät voivat käyttää markkinointistrategian suunnittelussa kilpailija-analyysijä ennustamaan kilpailijoiden todennäköisiä markkinointistrategioita ja yhdistää näitä oivalluksia yrityksen olemassa olevaan markkinatietoon, jotta se voisi tehdä oikeita päätöksiä markkinointistrategiaa koskien.

Verhagen ja Waartsin (1988) mukaan yrittäjien kannattaa käyttää voimavaroja yrityksen sopeuttamiseen ympäristöönsä strategisen suunnittelun avulla. Markkinoinnin strateginen suunnittelu antaa yritykselle mahdollisuuden kehittää toimintaansa muutoksen ennakoiselle ja ratkaisujen löytämiselle. Johdonmukaisesti jäsennellyt strategiset suunnitelmat auttavat yritystä määrittelemään liiketoimintaa, arvioimaan sisäisiä ja ulkoisia haasteita sekä valitsemaan optimaalisia toimintasuunnitelmia. Tutkimus nostaa kuitenkin esille, että tämä markkinointiajattelu sekä yrityksen toteutetut markkinointitoiminnot eivät välttämättä sovellu aina yhteen.

Brooksbank (1999) tutki tyypillisesti suuremmille yrityksille tarkoitettujen strategisen markkinoinnin suunnittelun periaatteita pienempien yritysten kontekstissa. Pienen yrityksen tulee suunnitella markkinoita sellaisen systemaattisen prosessin kautta, jossa analy-

soidaan, tehdään strategia, implementoidaan ja kontrolloidaan. Tämä malli alkaa markkinoiden kilpailutilanteen analysoinnilla, jossa käytetään hyväksi SWOT-analyysiä. Tästä siirrytään markkinointitavoitteiden kysyntä- ja tarjontapuolen määrittelyyn, jonka avulla rakennetaan kestävä kilpailuetua. Nämä ensimmäiset vaiheet perustellaan sillä, että markkinointipäätöksiä tulisi tehdä ideaalitalanteessa aina pohjautuen mahdollisimman suureen informaatiomäärään. Markkinoinnin suunnittelun kolmas vaihe sisältää asianmukaisen markkinointimixin eli 4P:n laatimisen, jossa eri elementit ovat yhtenäisiä ja täydentävät toisiaan. Prosessin neljäs vaihe koostuu markkinoinnin tietojärjestelmän kehittämisestä, jonka avulla voidaan seurata suorituskykyä suunniteltujen toimintojen vertailemiseksi myöhemmässä toiminnassa.

Mahdollisuuksien tunnistamisen ja niiden hyväksikäyttö ovat keskeisiä yrittäjyyden, markkinointitutkimuksen ja käytännön kannalta. Markkinoinnin strateginen suunnittelu voidaan nähdä järjestelmälliseksi, informatiiviseksi ja rationaaliseksi menetelmäksi, joka koostuu analyttisistä päätöksentekotoiminnoista. Se on yrityksen systemaattinen prosessi, jossa valittua markkinoinnin lähestymistapaa huomioon ottaen analysoidaan mahdollisuuksia ja uhkia. Tämä prosessi tehdään tyypillisesti etsimällä, arvioimalla ja valitsemalla mahdollisuuksia ja uhkia. Ulkoiset tekijät, kuten ympäristön epävarmuus ja sisäiset tekijät, kuten yrityksen kasvupyrkimykset liittyvät markkinoinnin strategisen suunnittelun päätöksentekoon. (Sager 2009.)

Leen (2000) mukaan korkean teknologian yrityksissä nousee yhä enemmän merkitykselliseksi eri organisaatioiden välisen yhteistyön tekeminen. Kun aikaisemmin oli tyypillistä, että yrityksen tarjoama sisälsi kaiken tuotteesta eri palveluihin niin tänä päivänä on tyypillisempää, että yritykset erikoistuvat tuottamaan yhtä kokonaisuuden osaa, joka yritykseltä onnistuu parhaiten. Näin yritysten väliset suhteet nivoutuvat muodostaen yhtenäisen kokonaisuuden. Tällaisessa toiminnassa korostuu ympäröivän ympäristön ymmärtäminen ja radikaalin muutoksen ennakoinnin merkitys. Siten epävarman ja nopeasti muuttuvan markkinan ympäristössä markkinointisuunnitelman tulee sisältää vahvemmin muiden toimijoiden osaamista. Näin yritys voi keskittyä omaan ydinosaamiseensa.

Strategian suunnittelun kirjallisuudesta on tunnistettavissa myös Ansoffin matriisi, jota käytetään kasvustrategioiden kehittelyyn. Se on työkalu, jonka avulla yritys voi löytää uusia kasvutapoja. Tuote-markkinamatriisiin mukaan yrityksellä on pääasiassa kaksi strategiaa, joiden mukaan se voi saavuttaa kasvua. Yritys voi joko mennä uusille markkinoille tai se voi kehittää uusia tuotteita. (Ansoff 1987, 111–113.) Tällaisissa strategioissa

painotetaan ennakoivaa logiikkaa, jolloin yrityksellä tulee olla paljon informaatiota markkinoiden tilasta, kilpailijoista ja muista markkinoille levittäytymiseen liittyvistä tekijöistä. Tämä lähestymistapa on kuitenkin mahdollinen luonnollisesti vain suuremmille yrityksille, joilla on runsaammin resursseja ja vakiintunut markkina-asema.

2.1.1 Kausaalinen ajattelu ja strategisen markkinoinnin haasteet startup-yritysten epävarmuuden ympäristössä

Kausaalisten mallien voidaan nähdä olevan yhdenmukaisia erilaisten suunnittelumenetelmien kanssa, jotka perustuvat mahdollisuuksien löytämiseen, ennusteiden tekemiseen ja ennalta määriteltuihin tavoitteisiin (Yrjönkoski 2019). Nämä strategiat perustuvat ajatukseen siitä, että organisaation tila on varma sekä sen tavoiteltuihin lopputuloksiin päästään ennalta määrättyjen toimien avulla. Kyseisten lineaaristen strategioiden mukaisten toimintatapojen toteuttaminen on jatkunut monissa organisaatioissa siitä huolimatta, että niiden liiketoimintaympäristön epävarmuus on kasvanut. (Li 2020.) Tällainen toiminta sopii kuitenkin hyvin sellaiseen yritykseen, joka toimii vakaassa ympäristössä ja jolla on paljon informaatiota ja varoja päätösten tueksi. Toimintaympäristö on kuitenkin usein kilpailullinen ja volatiili, jolloin edellä mainittujen strategioiden toiminta sopii yhä vähempään osaan yrityksistä.

Kausaalisen päättelyn mukaan yrityksen tavoitteet nähdään ohjautuvan tavoiteltavan tulevaisuuden pohjalta. Nämä tavoitteet määrittelevät puolestaan yrityksen alatavoitteita, toimintoja sekä sitoumuksia. Yrityksen tulee siten miettiä sitä, mitä resursseja sen tulee kerätä sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Kausaalisen mallin lopullisen toiminnan tulee pohjautua analysoitaviin ja yrityksen panostuksia maksimoiviin toimenpiteisiin. Arvioita ja analyyssejä käytetään siten tietyin väliajoin yrityksen muodostaman tulevaisuudenkuvan päivittämiseen. Kausaalisessa mallissa nähdään siis, että menestyminen ja epäonnistuminen ovat selkeitä toiminnan tuloksia, joita voidaan etsiä ja välttää. (Sarasvathy & Dew 2005.)

Perinteiset markkinoinnin ja johtamisen tutkimukset ovat painottuneet vahvasti edellä kuvattuihin kausaalisiin malleihin, jotka käsittelevät ympäristön analysointia ja enustamista. Ne ovat yhdenmukaisia strategisen suunnittelun mallien kanssa. (Ansoff 1987; Kotler & Keller 2012; Porter 1985.) Nykyiset markkinoinnin suunnittelun teoriat noudattavat pitkälti markkinoinnin strategista suunnittelutoimintaa, jossa pyritään pääse-

mään optimaaliseen markkinatulokseen. Nämä teoriat ovat syntyneet suurten organisaatioiden tarpeista eivätkä siten tarjoa suurta hyötyä uusille pienemmille yrityksille. Tämä johtuu suurelta osin siitä, että suuri osa markkinoinnin johtamisen kirjallisuudesta perustuu liiketoiminnallisten mahdollisuuksien löytämiselle eikä mahdollisuuksien luomiselle. Rationaalisissa markkinoinnin suunnittelun teorioissa pyritään ennustamaan tulevaisuutta tutkimusten ja ennusteiden avulla, minkä jälkeen hankitaan tai luodaan resursseja toiminnan optimoimiseksi. (Whalen & Holloway 2012.)

Sarasvathyn ja Dewin (2005) mukaan perinteisissä ennakoivissa teorioissa tulevaisuus nähdään menneisyyden jatkumona, jolloin tarkka tulevaisuuden ennustaminen on yrityksen menestymisen kannalta välttämätöntä ja hyödyllistä. Tämä toiminta on päämäärätietoista, jolloin yrityksen asettamat tavoitteet määräävät valittuja keinoja ja osatavoitteita. Perinteisissä teorioissa uusia mahdollisuuksia tavoitellaan niiden odotetun arvon perusteella. Kilpailijoiden toimiin puolestaan asennoidutaan suojaamalla omia varoja ja maksimoimalla omaa osuutta mahdollisuuksista. Nämä teoriat voidaan nähdä erityisen ongelmallisina startup-yrityksille, koska niiden mukaan yllätykset ovat pahasta ja haittaavat ennustamista, suunnittelua ja kohdentamista. Eli yritys pyrkii siten ennakoivalla toiminnalla pienentämään riskiä.

Kausaation mukainen ajattelu voidaan nähdä etsimisen ja sen kautta löydettyjen mahdollisuuksien pohjalta tehtyjen valintojen kautta. Kausaation mallissa oletetaan tietoinen aikomus vallata uusia tai piileviä markkinoita. Kausaation prosessit tapahtuvat epävarmuuden vallitessa, joten vaikka suunnittelua tehdään pohjautuen menneen sekä tämän hetken tilanteeseen niin näiden uskomusten toteutuminen perustuu tulevaisuuden tapahtumiin. Siitä on myös epävarmuutta miten kyseinen haku tulisi toteuttaa. Etsimisen ja valinnan haasteena on myös se, että se on staattista ja tapahtuu teorian mukaan ennen markkinoiden luomisen toimia. Siten ennustamiseen liittyy aina ongelma siitä, että aikaisemmin nähdyt tulevaisuudenkuvat eivät toteudu. (Dew ym. 2010.)

Kyseisissä prosesseissa kulutetaan paljon resursseja yhden monipuolisen ja kokonaisvaltaisen liiketoimintasuunnitelman kehittämiseen. Tämänkaltaisen suunnitelman ongelmana on se, että yritys voi aloittaa kehittämään suunnitelmaa ennen kuin omaa toimintaa ja mahdollisuuksia ei ole vielä ymmärretty täysivaltaisesti. Tiukka suunnittelu voi puolestaan aiheuttaa resurssien tehotonta käyttöä. Se voi myös olla myös harhaanjohtavaa, koska todellisia mahdollisuuksia on vaikea todentaa. (Alvarez & Barney 2009.) Leen (2000) mukaan liian suuri osa strategisen markkinoinnin suunnittelusta on subjektiivista

ja aavistuksellista. Monimutkaisessa ympäristössä tärkeimmiksi suunnittelun elementiksi on siten ilmentynyt yksinkertaistettu alkuanalyysi, jatkuvaan parantamiseen perustuva suunnan luominen sekä jonkinlainen dynaaminen tapa, jonka avulla voidaan muokata ja prosessoida suunnittelua.

2.1.2 Strategian suunnittelun ja toteutuksen välinen kuilu

Strategioiden hallinnan kirjallisuudessa on tunnistettu ongelmaksi se, että strategioiden suunnittelu ja toteutus ovat toimintoina liian kaukana toisistaan. Eli yrityksen strategian toteutus ei vastaa sitä, mitä aikaisemmin oli suunniteltu. Strategia kirjallisuudessa puhutaan strategian ja sen toteutuksen välisestä ”kuilusta” (engl. strategy execution gap). Tällaisessa strategisen johtamisen tilanteessa voidaan sanoa, että on epäonnistuttu tekemään se, mitä suunniteltu strategia ohjaa. (Oliver & Schwella 2017.) Pitkälle tulevaisuuteen suunnitellut strategiat ovat lineaarisia, jolloin uuden tiedon ottaminen käytäntöön on vaikeasti tehtävissä. Sen lisäksi, että lineaariset strategiat jakavat strategian suunnittelun sen toteuttamisesta, ne voivat sitouttaa yrityksiä suorittamaan jopa virheellisiksi todistettuja suunnitelmia loppuun. (Donald 2007.) Morgan (2012) nostaa esille, että markkinointistrategioiden tutkimuksen sisältö on selkeästi jaettu kahteen toisiinsa liittyvään mutta kuitenkin erilliseen näkökulmaan, markkinointistrategiapäätöksiin sekä markkinointistrategiapäätösten toteutukseen.

Becher (2005) toteaa, että suurimpana esteenä organisaatioiden menestykselle on se, että niiden strategia ja toteutus ei ole synkronisoituneita. Tämä hidastaa tavoitteisiin pääsemistä ja voi viedä yritystä väärään suuntaan. Yrityksen haasteeksi nousee siten se, miten strategia saataisiin sisällytettyä sen kokonaisvaltaisiin toteutusrakenteisiin, joka sisältäisivät työntekijöiden, tuen ja resurssien kohdentamisen (Pretorious 2017). Oliver ja Schwella (2017) painottavat edelleen, että strategian toteutus on strategisessa johtamisessa tärkeintä. Se on vaikeaa ja dynaamista toimintaa, joka voi oikein toteutettuna tuottaa kilpailuetua ja parantaa suorituskykyä.

Strategian suunnittelun ja toteutuksen välisen kuilun voidaan nähdä johtuvan strategiaprosessin toimeenpanon kankeudesta. Ympäristön olosuhteiden muutokset, kuten kilpailijoiden odottamattomat liikkeet voivat aiheuttaa epäsuhtaan suunnitelmien oletusten ja todellisten tapahtumien välille. Tämän takia strategiasta vastuussa olevien pitäisi kerätä jatkuvasti uutta tietoa. Usein strategia laaditaan kuitenkin kerran kokonaisvaltaiseksi ja

yhtenäiseksi, jolloin siitä muodostuu tiukka ja siihen on haasteellista tehdä nopeita muutoksia, vaikka uutta tietoa olisikin olemassa. (Donald 2007.) Ongelman on nähty johtuvan siitä, että johto olettaa perinteisen suunnitteluprosessin olevan selvä kaikille organisaation jäsenille. On siten huomattu, että monet asiat kuten eri osastojen terminologia vaikuttaa siihen, että suunnitteluprosessi ja sen käytäntöön viesti ei toteudu alkuperäisten suunnitelmien mukaisesti. Kyseinen ongelma on yleinen jopa pienissä yrityksissä. (Lloyd 1992.)

Strategian suunnittelun ja toteutuksen kuilu syntyy usein varsinkin kerrostuneissa yrityksissä ja organisaatioissa, jotka koostuvat useista osastoista. Tähän voidaan nähdä olevan syynä se, että näiden yritysten johto ja hallitus laatii strategioita, joita alemman henkilöstön on tarkoitus toteuttaa. Johdon valitsema kommunikaatiotapa ei ole usein ymmärrettävää alemmille portaille. On myös nähty, että strategian toteutuksesta vastaavilla henkilöillä ei ole yksimielisyyttä siitä, mitä keinoja tulisi käyttää. Henkilöstön on siten todettu käyttävän omia strategisia toimintojaan, joita he ovat henkilökohtaisesti nähneet paremmaksi. Ratkaisua strategian suunnittelun ja toteutuksen ongelmiin on etsitty muun muassa viestinnän, suoritusta mittaavien mittaristojen sekä yrityskulttuurin muutoksen kautta. (Pretorious 2017.) Esimerkiksi Lloydin (1992) mukaan nämä ongelmat johtuvat usein yritysten hallitustason organisaatiokulttuurin aukoista, jolloin hallitus ei ole ollut riittävästi mukana yksityiskohtaisissa strategia- ja johtokysymyksissä.

Digitalisaation jatkuvan kehityksen myötä sekä nopeasti muuttuvan taloudellisen tilanteen takia perinteisiä lineaarisia lähestymistapoja strategian suunnittelun ja toteutuksen välisen kuilun poistamiseksi korvataan yhä useammin iteratiivisimmilla lähestymistavoilla. Toimiviksi lähestymistavoiksi on tunnistettu esimerkiksi kokeilujen kautta toteutettu innovoiminen, sekä radikaalit muutokset peräkkäisten asteittaisten muutosten kautta. (Li 2020.) Donaldin (2007) mukaan yritysten tulisi käyttää nopeasti muuttuvilla aloilla iteratiivista prosessia, joka koostuu tilanteen ymmärtämisestä, valintojen tekemisestä, asioiden toteuttamisesta ja korjausten tekemisestä. Tämä tutkimus paneutuu tämänkaltaisiin startup-yrityksille sopiviin toimintamalleihin, strategioihin ja operaatioihin tästä edes päin.

2.2 Startup-yritysten strateginen markkinointi

Yrittäjien käyttämistä toimintamalleista on mahdollista erottaa kaksi pääteoriaa. Nämä ovat mahdollisuuksien löytämisen teoria sekä mahdollisuuksien luomisen teoria. Näistä

ensimmäinen on saanut tieteellisessä kirjallisuudessa suuren osan huomiosta ja on vakiintuneempi kuin mahdollisuuksien luomisen teoriat. Mahdollisuuksien löytämisen teorian mukaan yrityksen tulee löytää olemassa olevia mahdollisuuksia ennen kilpailijoita käyttämällä riskiin pohjautuvia tiedonkeruutekniikkoja, päätöksentekovälineitä ja ottaa huomioon sekä painottaa vaihtoehtoiskustannuksia. Löytämisen teoriassa strategiat ovat siten suhteellisen kokonaisvaltaisia ja muuttumattomia. Uusia mahdollisuuksia voi ilmetä esimerkiksi markkinointimixin muutoksien kautta. (Alvarez & Barney 2007.) Delmarin ja Shanen (2004) mukaan markkinointi on tärkeä toiminto yrittäjille, jotka hyödyntävät kyseistä kahta teoriaa. Yrityksen toiminnan kontekstista riippuen käytetyt markkinointitoimet voivat kuitenkin vaihdella tehokkuudeltaan huomattavasti.

Mahdollisuuksien löytämisen teorioissa oletetaan yleensä, että yrityksellä on riittävästi ennakkotietoja strategian kriittisten oletusten, kuten taloudellisten, strategian toteutukseen liittyvien kuten aikataulujen, markkinoiden koon ja potentiaalisen tuoton arvioinnin arvioimiseksi. Eli kun strategia on luotu kertaalleen, niin yrittäjien ei tarvitse muuttaa perusteellisesti sen oletuksia, koska tietoja voidaan kerätä ennustamaan uusien mahdollisuuksien luonnetta ja niiden käyttötarkoituksista. Vaikka strategian elementtejä voidaan muuttaa, niin muutoksien ei tulisi liittyä yrityksen perustarkoitukseen tai tavoitteiden uudelleen määrittelyyn. (Delmar & Shane 2004.) Mahdollisuuksien löytämisen teorian mukaan toimivat yrittäjät voivat määrittää tehokkaasti markkinointiin liittyviä, kuten tuotteeseen, hintaan, jakelukanavaan, myyntityöstämiseen ja asiakaspalveluun liittyviä muutoksia. Näin esimerkiksi teknologiset muutokset saattavat ohjata tuotteen ominaisuuksien muuttamiseen ja kysynnän muutokset tuotteiden hinnan alentamiseen. (Alvarez & Barney 2007.)

Mahdollisuuksien luomisen teoriassa nähdään puolestaan, että yrittäjä luo mahdollisuuksia toiminnallaan sen sijaan, että löytäisi niitä analysoimalla markkinoita ja tilannetta. Tämä toimintatapa ohjaa päätöksentekoa olemaan asteittaista ja vähittäin tapahtuvaa. Tämän teorian mukaan yrittäjien on mahdollista käyttää iteratiivista oppimisprosessia uusien mahdollisuuksien muodostamiseen. Kun strategia on hiljattain rakentuva ja muuttuva, niin markkinointimix voi muuttua radikaalisti uusien mahdollisuuksien ilmaantumista. (Alvarez & Barney 2007.) Tämä teoria sopii paremmin yrittäjien kontekstiin, koska yrittäjä voidaan nähdä Cassonin ja Wadesonin (2007) mukaan henkilöksi, joka on erikoistunut arvioimaan niukkojen resurssien sijoittamisesta projekteihin. Yrittäjyyden

voidaan nähdä koostuvan heidän mukaansa mahdollisuuksien löytämisen, projekteille resurssien hankkimisen ja hankkeiden suorittamisen kautta tapahtuvan hyötyjen toteuttamisen toimintojen kautta.

Mahdollisuuksien luonnin kontekstissa strategian rooli on hyvin erilainen, kuin mahdollisuuksien löytämisen teoriassa, missä tietoa on tarpeeksi yrityksen laskelmien ja suunnitelmien tekemiseen. Mahdollisuuksien luonnin teoriassa historiallista ja nykyistä tietoa ei ole saatavilla tai sen avulla ei ole hyödyllistä kuvata uusien mahdollisuuksien luonnetta, minkä takia yrittäjät saattavat pitää perinteisen markkinoinnin suunnittelua haitallisena ja harhaanjohtavana. Eli voidaan nähdä, että yrittäjien tulisi olemassa olevan tiedon yhdistelyn sijasta painostaa strategiassa oikeiden kysymyksien kysymiseen, uusien kokeiden suunnitteluun, joustavuuteen ja oppimiseen. (Lloyd 1992.) Markkinoinnin kontekstissa tämä tarkoittaa sitä, että yrittäjien voidaan nähdä pohtivan ja luovan uusia mahdollisuuksia pohjautuen markkinointimixin elementtien analyysiin eikä niinkään ulkoisten muutoksien tarjoamien mahdollisuuksien analyysiin. Yritysten tekemät hypoteesit ovat siis sisäänpäin suuntautuneita. Vaikka markkinointimixin elementit voidaan nähdä tärkeiksi välineiksi mahdollisuuksien luomisessa niin ne eivät ole kuitenkaan ainoita. Kyseisessä teoriassa ei siis rajoituta mahdollisuuksien löytämiseen tietyis tekijöistä. (Alvarez & Barney 2007.)

Christensen (2003) mukaan mahdollisuuksien löytäminen on kausaalinen prosessi, missä markkinoijat analysoivat nykyisiä markkinaolosuhteita, ennustaa optimaalisia markkinatilaisuuksia ja tekevät suunnitelmia valitun ja halutun tilaisuuden saavuttamiseksi. Tämä eroaa effektuaalisesta prosessista, jossa suoritetaan lyhytaikaisia kokeita, jotta uusia ja tehokkaita liiketoimintaprosesseja voisi tunnistaa tulevaisuudesta. Voidaan nähdä, että tulevaisuuden ongelmiin ja haasteisiin valmistautuminen toimii paremmin, kun johtajilla on suunnitelmat oppimiselle ja ideoiden löytämiselle. Kun normaalisti suunnitelmat liittyvät strategioiden ja suunnitelmien suorittamiselle.

Dew ja muut (2009) tunnistivat tutkiessaan yrittäjä ”asiantuntijoista”, että he laativat päätöksensä käyttämällä effektuaalista logiikkaa, koska sen avulla voi tunnistaa enemmän uusia potentiaalisia markkinoita, keskittyä enemmän yrityksen kokonaisvaltaiseen rakentamiseen, kiinnittää vähemmän huomiota ennakoivaan tietoon, luoda uusia ratkaisuja ja mahdollisuuksia nykyisillä resursseilla, yhdistää kumppanuuksien verkostoja, sekä tehdä vain sellaisia investointeja, joita yrityksellä on varaa menettää.

2.2.1 Effektuaatio startup-yrityksen toimintaa ja strategiaa ohjaavana logiikkana

Perinteiset näkemykset taloustieteessä ja strategiakirjallisuudessa perustuvat kausaalisiin malleihin, jotka pohjautuvat ennustamisen logiikkaan. Kuten edellä mainittiin ne ovat perinteisesti staattisia ja niissä päätöksentekijä oletetaan olevan itsenäinen muista muuttujista. Effektuaatio perustuu puolestaan hallitsemisen logiikkaan, jossa ympäristö nähdään dynaamiseksi ja useita vuorovaikutuksessa olevia päätöksentekijöitä sisältäväksi. Päätösten tekeminen nähdään noudattavan uusissa yrityksissä nimenomaan effektuaalista logiikkaa. (Sarasvathy 2001.) Dewin ja muiden (2011) mukaan yrittäjät, jotka käyttävät effektuaation mukaisia muutosprosesseja tuottavan suuremman määrän uusia markkinaideoita kuin ne, jotka käyttävät perinteisiä mahdollisuuksien etsinnän ja valinnan prosesseja.

Effektuaatioissa kuvataan epävarmuudessa toimivien yritysten toimintaa, joten se näyttää kuvaavan paremmin yrittäjien todellisia ajatuksia ja käyttäytymistä, mitä he kokevat perustaessaan yrityksen. Tämä yrittäjyyteen liittyvä malli on nähty tärkeäksi teoreettiseksi malliksi uusien yritysten keskuudessa, koska se kuvaa nimenomaa niille tyyppillistä päätöksentekoa. (Perry, Chandler & Markova 2012.) Teorian nimitys tulee sanasta vaikuttava (engl. effectual), koska siinä edetään ulospäinsuuntautuneesti erilaisista keinoista ja syistä uusiin vaikutuksiin ja odottamattomiin päämääriin (Dew, Read, Sarasvathy & Wiltbank 2009).

Effektuaation mukainen markkinoinnin suunnittelu auttaisi yritystä vastaamaan paremmin markkinatietoon lyhyempien ja transaktiokeskeisten suunnitelmien avulla. Näin markkinointisuunnitelman monimutkaisuus kasvaa myös iteratiivisesti yli ajan, kun strategiaan otetaan jatkuvasti toimiviksi todettuja elementtejä mukaan. Tämä effektuaalinen strategia, jossa tehdään useampia ja lyhyempikestoisempia markkinoinnin strategioita toteutetaan markkinoiden interventioprosessin, kokeellisen oppimisen ja markkinointitoimintojen uudelleenarvioinnin avulla. Effektuaalinen markkinoinnin suunnittelu lisää markkinasuuntautunutta oppimista uusissa yrityksissä, koska se lisää suunnitelmien kehittämisen, käyttöönoton ja yhteensovittamisen tiheyttä. Nämä tekijät pienentävät automaattisesti yrityksen katastrofaalisen menetyksen todennäköisyyttä. Tällaisen oppimista suosivan näkökulman voidaan nähdä auttavan tulevaisuuden hallitsemisessa, koska siinä pyritään ottamaan parhaat käytännöt tehdyistä kokeista. (Whalen & Holloway 2012.)

Effektuaatioteorian nähdään sopivan startup-yritysten toimintaa kuvaavaksi, koska se kuvaa yrityksen päätöksentekoa tilanteissa, joissa ei ole riittävästi tietoa ennusteiden ja

laskelmien tekemiseksi. (Saravathy 2001.) Startup-yritykset keskittyvät mahdollisuuksien luomiseen nykyisillä resursseilla sen sijaan, että ne etsisivät mahdollisuuksia suunnittelun ja etsimisen avulla. Niiden toiminta ei ole yhtä suunnitelmallista kuin suurten organisaatioiden, koska startup-yrityksillä ei ole samoja resursseja. Samoin startup-yritykset näkevät markkinasuuntautuneen oppimisen tärkeänä liiketoiminnan menestykseen vaikuttavana tekijänä. (Whalen & Holloway 2012.)

Yrittäjien voidaan nähdä käyttävän uusien markkinoiden rakentamisessa efektuaatiota, joka alkaa yhden mahdollisen markkinan määrittelystä. Toiminta jatkuu strategisten kumppaneiden ja segmenttien lisäämisellä. Tästä seuraava vaihe koostuu asiakkaan määrittelyllä. Asiakkaan määrittely tapahtuu vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Tämä voi tapahtua esimerkiksi myyntiprosessin aikana, koska siinä selviää esimerkiksi mitä ovat asiakkaiden ongelmat, epäselvyydet ja tarpeet. Asiakkaiden määrittely on siis interaktiivinen prosessi. Viimeinen vaihe koostuu asiakkaan tunnistamisesta, mikä toteutetaan vastaamalla kysymyksiin omasta toiminnasta ja ymmärtämällä mahdollisimman hyvin omaa yritystä. (Saravathy & Dew 2005.)

Yrittäjämäistä toimintaa kuvaavan efektuaation mukaan nähdään, että yrittäjät valitsevat käytetyt keinot yrityksen tällä hetkellä olemassa olevien resurssien mukaan. Tämä sopii kuvaamaan uusien yritysten toimintaa, koska siinä pitkälle viedyt suunnitelmat ja monimutkaiset prosessit korvataan toiminnalla, epäonnistumisen kautta tapahtuvalla oppimisella ja markkinakokeiluja painottavalla lähestymistavalla, jossa saadaan nopeata palautetta toimintojen toimivuudesta. (Saravathy 2001.) Muun muassa tämän takia Whalen ja Holloway (2012) kritisoivat perinteisiä markkinoinnin strategioita markkinaorientoituneen oppimisen puutteesta, sillä uudet yritykset voivat hyötyä jatkuvasta oppimisesta strategisessa päätöksenteossa.

2.2.2 Effektuaation neljä toimintaperiaatetta

Aikaisemman perusteella kausaatio on yhdenmukainen suunnitelmallisten strategian lähestymistapojen kanssa, jotka sisältävät toimintoja kuten mahdollisuuksien tunnistamista ja liiketoimintasuunnitelman kehittämistä. Effektuaatio on puolestaan yhdenmukainen hiljattain ajan kanssa kehittyvien strategioiden kanssa, joissa valikoidaan erilaisia toiminnan vaihtoehtoja, jotka perustuvat edulliseen menetykseen, joustavuuteen ja kokeiluihin. (Chandler, Datienne, McKelvie & Mumford 2011.) Tässä luvussa esitetään keskeisimmät

erot näiden kahden strategisen toimintaperiaatteen välille. Effektuaatio sisältää neljä päätöksentekoa ohjaavaa pääperiaatetta. Nämä ovat efektuaalista prosessia kuvaavia periaatteita, jotka selkeyttävät ja erottavat efektuaalisen logiikan kausaalisesta. (Sarasvathy 2001.) Kuten alla olevista periaatteista näkyy ne ikään kuin korjaavat tiettyjä kausaalisen logiikan ajatuksia pienemmille ja erityisesti epävarmuudessa toimiville yrityksille sopiviksi.

Ensimmäinen periaate koskee *kohtuullisen tappion suosimista, odotetun tuoton tavoittelun sijasta*. Effektuaatioissa riskiä lähestytään määrittelemällä, kuinka paljon yrityksen on mahdollista aiheuttaa tappiota pysyäkseen silti kannattavana, ja sitten kokeilla mahdollisimman paljon erilaisia strategioita tämän rajoitteen puitteissa. Effektuaatiota noudattava yritys suosii sellaisia vaihtoehtoja, jotka luovat lisää mahdollisuuksia tulevaisuuteen, kuin sellaisia, jotka maksivoivat tuottoja tällä hetkellä. Yrityksen tulisi siten sijoittaa vain sen verran, mitä sillä on varaa menettää. (Sarasvathy 2001.) Tämä eroaa kausaation logiikasta, jossa pyritään vain maksimoimaan odotettuja tuottoja (Chandler ym. 2011).

Kohtuullisen tappion suosimisen mukaan yrityksen tulisi hyödyntää mahdollisuuksia, jotka ovat riittäviä, mutta ne eivät ole suurempia, kuin mitä sidosryhmillä olisi varaa menettää. Täten yrityksen tulisi rajoittaa kaiken menettämisen potentiaalia, mikä on todennäköisempää suurien kokonaisvaltaisten projektien toteuttamisessa. (Sarasvathy & Dew 2005.) Myös Alvarez ja Barney (2007) nostavat esille kohtuuhintaisen menetyksen periaatteen tärkeyden yrittäjämäisen toiminnan mahdollisuuksien luomisen kontekstissa.

Toinen periaate painottaa *strategisten liittoutumien suosimista ja yritysten välisen kilpailullinen ajattelutavan vähentämistä*. Voidaan katsoa, että yrityksen kannattaa tehdä sitoumuksia ja liittoutumia muiden yritysten kanssa, koska tämä luo uusia mahdollisuuksia, auttaa tulevaisuuden hallinnassa ja vähentää riskiä markkinapaikalla. Liittoutuminen muiden yritysten kanssa vähentää lisäksi markkinoille pääsyn esteitä, mikä voi olla kriittistä startup-yrityksen liiketoiminnalle. (Sarasvathy 2001.) Sarasvathyn ja Dewin (2005) mukaan yrityksen kannattaa jakaa resurssejaan kumppaneiden kanssa, koska suhteet vaikuttavat mahdollisuuksien kehityskaareen ja voivat vaikuttaa myönteisesti tulevaisuuden tapahtumiin. Kun perinteisissä kausaalisissa strategioissa käytetään vahvasti liiketoiminnan suunnittelua ja kilpailuanalyysijä, niin efektuaatioteorian mukaan tulevaisuutta tulee pyrkiä kontrolloimaan ennakkositoumuksien strategisten liittoumien avulla. (Chandler ym. 2011.)

Verkostojen hyödyntämiseen liittyvä ajatus nousee myös Bohnsackin (2019) kasvuhakkerointia tutkivassa tutkimuksessa, jossa yritykset hyödyntävät muun muassa promo

swap -metodia. Siinä yritykset toteuttavat ristikkäisiä kampanjoita, toistensa mainostamista ja suosittelamista laatimalla suhteita muihin yrityksiin, joilla on samanlainen asiakas kohderyhmä. Alvarez ja Dew (2007) täydentää, että tehokkaan yrittäjyyden kontekstissa mahdollisuuksia tulisi luoda myös inhimillisestä pääomasta, joka on jo olemassa yrityksen nykyisissä sosiaalisissa verkostoissa.

Kolmas periaate koskee *uusien mahdollisuuksien hyväksikäytön suosimista, ennalta olemassa olevan tiedon käyttämisen sijaan*. Eli yrityksen tulee miettiä mitä erilaisia vaikutuksia se voi luoda tämänhetkisillä keinoilla ja resursseilla. Vastaperustetut ja uusilla markkinapaikoilla toimivien yritysten on hyödyllisempää käyttää efektuaation logiikkaa, koska se on ohjaa miettimään odottamattomia ajan myötä syntyviä tilanteita mahdollisuuksina. (Sarasvathy 2001.) Eli kun efektuaatiossa pyritään hyödyntämään ympäristön epävarmuustekijöitä, niin kausaation logiikassa pyritään välttämään niitä. (Chandler ym. 2011) Sarasvathyn and Dewin (2005) mukaan pienten yritysten toiminnan ja päätöksenteko perustuu siihen, mitä keinoja yritys voi käyttää tällä hetkellä tyydyttävyyden ja mielikuvituksen perusteella. Yritykset eivät aseta siis rajoituksia sille, mitä keinoja sen tulisi käyttää. Yrittäjämäisesti toimivien yritysten 4P:n tekijät eivät siten ole stabiileja, vaan voivat muuttua uusien mahdollisuuksien seurauksena (Alvarez & Dew 2007).

Neljäs Sarasvathyn (2001) periaate suosittelee *hallitsemaan ennalta arvaamatonta tulevaisuutta*. Effektuaatiossa luodaan mahdollisuuksia kokeiluun, jotta tulevaisuuden tuomiin epävarmuuksiin ja informaatioon voisi vastata tehokkaasti ja joustavasti. Teorian mukaan yrityksen kannattaa siis keskittyä tämä hetkisiin mahdollisuuksiin ja haasteisiin tulevaisuuden suunnittelun sijasta. Chandlerin ja muiden (2011) mukaan kausaatiossa ennustetaan epävarmaa tulevaisuutta määrittelemällä lopullinen tavoite hetki alussa. Effektuaatiossa keskitytään puolestaan lyhytaikaisiin kokeiluihin, joiden avulla tunnistetaan liiketoiminnallisia mahdollisuuksia epävarmassa tulevaisuudessa. Eli siltä osin, kun yritys voi hallita tulevaisuutta sen ei tarvitse ennustaa sitä. Sarasvathyn ja Devin (2005) mukaan tämä efektuaation peruslogiikka ohjaa yritystä havaitsemaan, että yllätykset voivat olla positiivisia ja niitä mahdollistavia keinoja kannattaa suosia yrityksen toiminnassa. Lisäksi oppimista painostavat prosessit voidaan nähdä tärkeäksi elementiksi yrityksen kilpailuedun ja markkina-aseman vahvistamisen kannalta (Alvarez & Dew 2007).

Taulukossa 1 esitetään vielä keskeiset erot efektuaalisen ja kausaalisen logiikan välillä. Keskeiset erot näkyvät tulevaisuuden näkymän, toiminnan perustan, riski- ja resursialttiuden, ulkopuolisiin suhtautumisen ja odottamattomiin tilanteisiin suhtautumisen

teemoissa. Kausaalisen ja efektuaalisen erottelun laatikoissa kerrotaan, mikä on olennaista kyseisen teorian mukaisessa strategian rakentamisessa. Taulukon esittämät erot kyseisen kahden logiikan välillä liittyvät suoraan aikaisemmin käsiteltyihin periaatteisiin.

TEEMA	KAUSAALINEN	EFFEKTUAALINEN
Näkymä tulevaisuudesta	<i>Ennakoiminen.</i> Tulevaisuus on menneisyyden jatkoa. Siksi tarkka on välttämätöntä sekä hyödyllistä.	<i>Luovuus.</i> Tulevaisuutta muokataan omilla toimilla. Ennustaminen ei ole siis tarpeellista.
Toiminnan perusta	<i>Päämäärätietoisuus.</i> Tavoitteet määrittävät osatavoitteita, toimintaa ja rekrytointia.	<i>Tavoitteeskeisyys.</i> Tavoitteet syntyvät kuvittelemalla mahdollisia toimintatapoja pohjautuen nykyisiin resursseihin.
Riski- ja resurssi alttius	<i>Odotettu tuotto.</i> Suurimman riskisopeutetun mahdollisuuden tavoittelu ja tarvittavien resurssien kerääminen. Keskitytään nousupotentiaaliin.	<i>Edullinen menetys.</i> Useampien riittävän tyydyttävien mahdollisuuksien tavoittelu siten, että ei sijoiteta enempää kuin mitä on varaa menettää. Keskitytään haittapotentiaalin rajoittamiseen.
Suhtautuminen ulkopuolisiin	<i>Kilpailuanalyysi.</i> Kilpailullinen suhtautuminen ulkopuolisiin. Suhteisiin vaikuttaa kilpailuanalyysit ja halu omistuksen mahdollisimman suuresta hajauttamisesta.	<i>Kumppanuudet.</i> Yhteistyö muiden yritysten kanssa uusien markkinoiden luomiseksi. Uusien yritysten muotoa ja kehitystä ohjaa suhteet, kuten osakekumppanuudet.
Suhtautuminen odottamattomiin tilanteisiin	<i>Välttäminen.</i> Yllättävät tapahtumat ja epävarmuus vaikeuttavat tarkkojen ennusteiden ja huolellisen suunnittelun tekemistä.	<i>Hyödyntäminen.</i> Ennakoimattomat tilanteet ovat mahdollisuuksia uuden luomiseen. Ennusteita vältetään ja uusia mahdollisuuksia luodaan mielikuvituksen avulla.

Taulukko 1 Erot efektuaalisen ja kausaalisen logiikan välillä (Dew ym. 2009)

Tähän mennessä tutkimuksessa on käsitelty sitä, miksi startup-yritykset tarvitsevat perinteisistä teorioista poikkeavia tapoja markkinoinnin strategioihin ja niiden suunnitteluun. Kirjallisuuteen nojautuen voidaan todeta efektuaation olevan yksi mahdollinen tapa kuvata näiden yritysten markkinoinnin strategioita. Tämän tutkimuksen tarkoitus on kuitenkin tutkia startup-yritysten markkinoinnin strategisen ja operatiivisen tason yhteensovittamista, joten seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan tätä jälkimmäistä tasoa kasvuhakeroinnin muodossa.

3 KASVUHAKKEROINTI STARTUP-YRITYKSEN MARKKINOINNIN OPERATIIVISENA TYÖKALUNA

Edellisen kappaleen perusteella voimme todeta startup-yritysten tarvitsevan perinteisistä markkinoinnin strategioista poikkeavia lähestymistapoja. Startup-yritysten toimintaa ja niiden strategioita kuvaa paremmin efektuaation mukainen markkinoinnin suunnittelu kuin kausaalisen mallin mukainen toiminta. Niin kuin aikaisemmin todettiin, niin strategian toteutus voidaan nähdä yhdeksi suurimmaksi haasteeksi liiketoiminnassa tänä päivänä (Oliverin ja Schell 2017). Kasvuhakkerointi voidaan nähdä yrityksen markkinoinnin operatiivista toimintaa ohjaavana periaatteena ja työkaluna. Tässä kappaleessa tutkitaan mitä kasvuhakkerointi on, minkälainen on sitä ohjaava logiikka ja ajattelu sekä mitä keinoja kasvuhakkeroinnissa käytetään nopean kasvun saavuttamiseksi. Tutkimuksen kaksi teoriakappaletta nivoutuvat siten yhteen ensimmäisen käsitellessä markkinoinnin strategista tasoa ja tämän luvun tutkiessa operatiivista tasoa, kasvuhakkerointia.

3.1 Kasvuhakkeroinnin määritelmä

Kasvuhakkerointi voidaan nähdä startup-yritysten markkinoinnin operatiivista tasoa ohjaavana toimintana. Kasvuhakkeroinnin käsitettä käytettiin ensimmäistä kertaa Elliksen (2010) blogi kirjoituksessa (Holiday 2013; Patel & Bronson 2013; Fong & Riddersen 2017). Kasvuhakkeroinnissa unohdetaan muut markkinoinnin keinot ja keskitytään asiakashankintaan, jota voidaan testata, seurata ja skaalata. Perinteinen massamarkkinointi ei ole kasvuhakkeroinnin mukaan mahdollinen vaihtoehto, sillä sen tuottamia tuloksia on vaikea mitata. (Holiday 2013, 62.) Kasvuhakkerointi koostuu markkinoinnista, data-analyysistä, testauksesta ja ohjelmoinnista (Bohnsack & Liesner 2019).

Kasvuhakkeroinnissa ei rajoituta tiettyihin markkinoinnin keinoihin ja siinä käytetään tuote iteraatioita, jotta voidaan testata nopeasti toimivia tapoja parantaa konversioita (engl. conversion rates) sekä saavuttaa tuotteen käyttäjäkunnan kasvua (Troisi ym. 2020; Bohnsack & Liesner 2019). Kasvuhakkerointi sopii erityisesti startup-yrityksiin, koska siinä suositaan informaation dynaamista ja luovaa käyttöä markkinoinnin päätöksentekoprosessin kaikissa vaiheissa. Kasvuhakkerointi yhdistää ohjelmistosuunnittelun, luovan markkinoinnin, data-analytiikan sekä testauksen, mitkä pyrkivät helpottamaan yrityksiä saavuttamaan viraalia kasvua. (Troisi ym. 2020.)

Bohnsackin ja Liesnerin (2019) mukaan kasvuhakkerointi voidaan nähdä markkinoinnin tapana, joka vähentää kehityskustannuksia ja resurssien kulutusta. Nämä seuraukset voidaan saavuttaa, koska kasvuhakkeroinnin pääperiaatteisiin kuuluu hyvän kohdennettavuuteen ja nopean kokeilun priorisoiminen. Asiakkaisiin liittyvän datan määrän kasvaessa kasvuhakkeroinnin mahdollisuudet kasvavat. Yritykset voivat käyttää yksilöllisiä asiakastietoja erityisesti personoidun markkinoinnin parantamiseen, parempaan hinnoitteluun ja asiakaspalvelun parantamiseen.

Taulukossa 2 on esitetty neljässä eri tieteellisessä tutkimuksessa esiintyvää kasvuhakkeroinnin määritelmää. Tässä tutkielmassa käytetään Bohnsackin ja Liesnerin (2019) kehittämää määritelmää kasvuhakkeroinnista, koska siitä voidaan tunnistaa kaikki olennaisimmat kasvuhakkerointiin liittyvät elementit, joita ovat luova markkinointi, data, ohjelmointi, kasvuhakuisuus ja jatkuva testaaminen.

LÄHDE	MÄÄRITELMÄ
Herttua, Jakob, Nave, Gupta & Zylka 2016	<i>“Growth hacking is a marketing strategy, which needs to be performed by development tasks to fulfill all requirements. It is a strategy, which aims not to acquire new customers, but wants to convince existing customers so that they convince new ones.”</i>
Conway & Hemphill 2019	<i>“The core principle behind growth hacking is to quickly and cheaply test a marketing idea, use data to analyse the outcomes, and to iterate, optimise, implement or change the experiment. Running A/B tests and checking data with analytical software (...) it is an extremely creative process that requires people to “swim against the flow” and spot emerging opportunities before anyone else does.”</i>
Bohnsack & Liesner 2019	<i>“combination of creative marketing, data analysis and coding with an absolute focus on growth. It is enabled by digital transformation and relies upon rapid experimentation following the lean startup philosophy”</i>
Troisi, Maione, Grimaldi & Loia 2020	<i>“Growth Hacking uses various types of marketing strategies and product iterations to test rapidly persuasive copy, in order to increase conversion rates and achieve rapidly growth of the user base. (...) It combines and takes advantage of technological innovations and creative mind-set”</i>

Taulukko 2 Kasvuhakkeroinnin määritelmät

3.1.1 Kasvuhakkerointia ohjaava ajattelu

Kasvuhakkeroinnin termin synnyttävässä blogikirjoituksessa määriteltiin tarve uudelle markkinoinnin ammattilaiselle, jota kutsuttiin kasvuhakkeriksi (engl. growth hacker).

Tällaisen markkinoinnista vastaavan henkilön tulisi tavoitella kaikessa toiminnassaan kasvua, ja kyseisellä henkilöllä pitäisi olla luovuutta löytää ainutlaatuisia tapoja kasvun edistämiseksi. Lisäksi hänen tulisi testata ja edistää myös muiden yritysten kehittämiä kasvua tuottavia keinoja omassa toiminnassa eli hänen tulisi olla interaktiivinen markkinoiden ja muiden yritysten kanssa. Tällaisen henkilön tulisi olla jatkuvasti tietoinen ajankohtaisista innovaatioiden edistyksistä ja hänen tulisi ajatella tavallisesta markkinoijasta poikkeavalla tavalla. (Ellis 2010.)

Kasvuhakkerointi on uusi tapa ajatella. Tämä on ajattelutapa (engl. mind set), joka auttaa yhdistämään eri asioita toisiinsa ja auttaa löytämään uusia mahdollisuuksia (Fong & Riddersen 2017, 13; 35–36). Kasvuhakkerointi on ajattelutapa ja prosessi, mikä voi auttaa startup-yrityksiä kasvamaan nopeasti pienellä markkinointibudjetilla. Se myös auttaa yritystä löytämään tehokkaampia tapoja saada aikaan kasvua. Tämän ajattelutavan mukaan yrityksen kannattaa testata uusia ideoita implementoimalla pieniä projekteja nopeasti pienin kustannuksin. Yhtenä olennaisimmista elementeistä kasvuhakkeroinnissa on kuitenkin se, että päätöksiä tulisi tehdä vasta kun ne voidaan perustella testien tuloksilla ja datalla. (Conway & Hemphill 2019.) Analysointiin ja testaukseen fokusoituva toiminta muuttaa perinteistä näkemystä siitä, miten markkinoinnillisia tehtäviä toteutetaan.

Troisi, Maione, Grimaldi ja Loi (2020) näkee, että kasvuhakkeroinnin ajattelutapa nivoo big data -analyysin, innovaatiot ja markkinoinnin pääelementit sekä liiketoiminta-asetteen muuttavaksi kokonaisuudeksi, joka voi ohjata yrityksiä toimimaan ketterien yritysten tavoin. Tällaiset yritykset perustavat toimintansa jatkuvalla oppimiselle, eri tekijöiden yhdistelemiselle, analyyttisille menetelmille sekä osaamisen sopeutumiskykyyn. Troisin ja muiden (2020) mukaan kasvuhakkeroinnin ajattelutavan implementointi ei siten tarkoita vain tietyn markkinointilähestymistavan noudattamista, vaan filosofian muuttamista. Tässä uudessa katsomuksessa muutetaan filosofiaa siitä, miten todellisuuden havainnot, markkinoiden monimutkaisuutta sekä asiakkaita ja ratkaisuja havainnoidaan, jotta odotuksia voitaisiin täyttää mahdollisimman tehokkaasti ja täysimääräisesti.

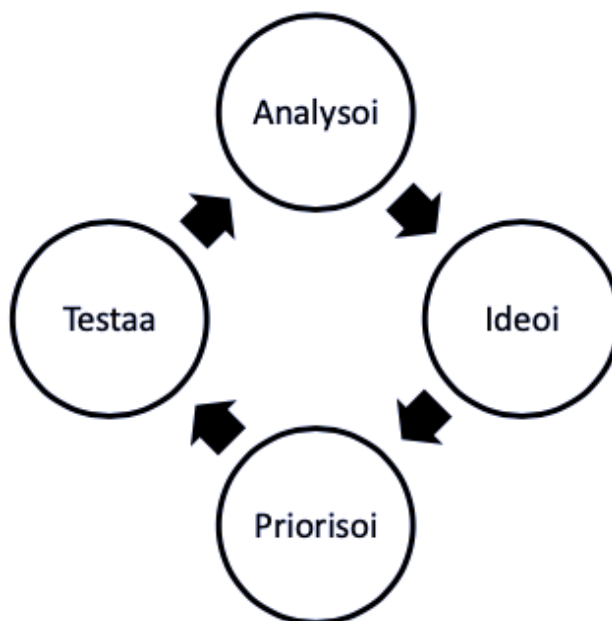
Holiday (2013, 36; 113; 123) tukee ideaa siitä, että kasvuhakkerointi on myös ajattelutapa, joka sisältää erilaisia markkinoinnin ja muita keinoja kasvun saavuttamiseen. Tämä ajattelutapa on muodostunut suoraan vastaamaan uudentyypisten markkinoijien uusia tarpeita. Kun aikaisemmin markkinointi nähtiin brändi pohjaiseksi niin kasvuhakkeroinnissa markkinointia ohjaa erilaiset metriikat ja sijoitetun pääoman tuotto prosentti. Kasvuhakkeroinnissa tekniikoita tärkeämpiä ovat sen ajattelutapaa ohjaava prosessi, kas-

vun etsiminen varhaisten omaksujien (engl. early adopters) avulla sekä viraalien elementtien lisäämisen. Tämä prosessi toistetaan jatkuvasti uudestaan datan ohjausta ja optimointia hyödyntäen.

Kun markkinoinnissa on alettu omaksumaan dataan perustuvaa päätöksenteon ajattelutapaa, jossa jatkuvasti kehitetään innovaatioita ja painotetaan jatkuvaa oppimista, niin ilmiöstä on alettu käyttämään big data -analyysin markkinointinäkökulmassa nimitystä kasvuhakkeroinnin malli. Tämän voidaan nähdä oivana mahdollisuutena yrityksille, koska se ottaa vahvasti huomioon teknologiset innovaatiot sekä painottaa luovaa ajattelutapaa. (Troisi ym. 2020.)

3.1.2 Kasvuhakkerointiprosessi

Kasvuhakkeroinnissa kasvun keinoja toimeenpannaan prosessin avulla. Kasvuhakkerointiprosessi nähdään jatkuvana prosessina, jossa analysoidaan, ideoidaan, priorisoidaan ja testataan. Tätä jatkuvaa prosessia havainnollistetaan kuvassa 1. Prosessi sisältää datan analysoimisen ja näkemysten keräämisen, ideoiden tuottamisen, kokeellisen ajattelun priorisoimisen ja kokeiden testaaminen. Testauksesta siirrytään takaisin tulosten analysoimiseen ja seuraavien toimenpiteiden ideoimiseen. Kierron tarkoituksena on löytää toimivat ja toimimattomat keinot, joten prosessia jatketaan ottaen mukaan vain todistetusti kasvua tuottavia keinoja. (Ellis 2017, 84)



Kuva 1 Kasvuhakkerointiprosessi (mukaillen Ellis 2017, 85)

Kasvuhakkerointiprosessi alkaa tuotteen ja yrityksen dataan perustuvalla analysoinnilla. Tässä vaiheessa on erittäin hyödyllistä käyttää data-analyysityökaluja, joilla on useampi kuin yksi merkitys. Prosessin toinen vaihe liittyy tuotteen optimointiin, jossa data-analytiikan tuloksista luodaan ideoita, jotka sopisivat tuotteeseen. Täten analytiikka ohjaa yritystä luomaan sellaisia tuotteita, joihin käyttäjillä on jo luonnollinen tarve sekä kiinnostus, ja tuotteen optimoinnista saadaan parhaista käytännöistä koostuva vaiheellinen prosessi. Kun yritys on päättänyt, että tuote alkaa näyttämään valmiilta, niin seuraavaksi on tärkeää suorittaa A/B testejä kahdella tuotteen versiolla. Ennen varsinaista testauksen aloittamista tulee yrityksen määrittää kuitenkin testien tavoitteet. Tavoitteiden määrä tulisi olla kuitenkin pieni, jotta yksittäisten testien päämäärä pysyisi selkeänä. Se tuotteen versio, jolla on paremmat tilastot, valitaan. (Herttua ym. 2016.)

Herttuan ja muiden (2016) mukaan kasvuhakkerointiprosessin testaus vaiheen jälkeen tulisi siirtyä varsinaiseen taktisen kasvun keinon (engl. growth hack) keksimiseen. Kasvun keinon tulee olla sellainen, että sitä voi mitata, analysoida ja toteuttaa. Keinon keksimisen vaiheessa on tärkeää saada olemassa olevat asiakkaat vakuuttumaan tuotteen arvosta, jotta he eivät vaihtaisi kilpailijoiden tarjoamaan. Olennaisena osana prosessia on saada asiakkaiden luottamus ja saada heidät ymmärtämään, miksi tuote on parempi kuin muut markkinoilla tarjolla olevat tuotteet.

Kasvuhakkeroinnin kokeilevan prosessin käytön takana voidaan nähdä olevan Lean Startup -malli, mikä ilmenee myös Bohnsackin ja Liesnerin (2019) kasvuhakkeroinnin mallissa (ks. Kuva 2). Se on vaikuttanut siihen, miten startup-yritykset ovat innovoineet niiden liiketoimintamallejaan. Sitä ei ole tarkoitettu hyödynnettäväksi liiketoimintamahdollisuuksien ideoimiseen, vaan iteratiivisten kokeilujen edistämiseen, sidosryhmien saamiseen mukaan toimintaan, sekä kollektiivisen oppimisen edistämiseen. Lean Startup -mallin tarkoituksena on epävarmuuden vähentäminen ja toiminnan kehittäminen. Prosessinäkökulman mukaan ottaminen kokeiluihin voi synnyttää uusia liiketoimintamalleja. Lean Startup sopii startup-yrityksiin myös, koska se on suhteellisen alhaisten kustannuksien keino. Se voi säästää yrityksen voimavaroja, koska siinä testataan oletukset ennen pidempiaikaisia sitoumuksia. (Bocken & Snihur 2020.)

Effektuaation mukainen yrittäjäkäyttäytymisen logiikka voidaan nähdä olevan yhteydessä Lean startup toiminnan päävaiheisiin ja sitä muodostaviin elementteihin. Kuten effektuaatiossa myös siinä nähdään, että yrittäjät muotoilevat tulevaisuutta omien toimintojensa kautta eikä tulevaisuus ole siten pelkkää menneisyyden seurausta. Lean startup

malli ohjeistaa yrityksiä muodostamaan yritystoiminnan alussa alkeistuotteen (engl. *minimum viable product*), jotta erilaisia hypoteeseja voitaisiin testata ja kokeilla iteratiivisen toiminnan kautta sekä perustella toiminnan kannattavuutta. Tämänkaltainen toiminta tuo joustavuutta sekä mahdollistaa testien tuoman uuden tiedon käsittelyn ja hyödyntämisen yrityksen toiminnassa. Näin efektuaation mukainen toiminta näkyy startup-yritysten resurssien käytössä, tavoitteiden asettamisessa ja oppimiskeskeisessä toiminnassa. Eli startup-yritykset voivat resurssirajoitteista huolimatta ohjata toimintaa pohjautuen informaatioon, ja jatkuvasti kehittyvään toimintaan oppimisen kautta. (Ghezzi 2019.)

Lean Startup:n ideana on tehdä startup-yritysten rakentamisesta tieteellinen prosessi, jonka mukaan yrittäjän kannattaa toteuttaa jäsenneltäviä kokeita saadakseen informaatioita hypoteeseista, jolloin näistä saatua tietoa voidaan hyödyntää automaattisesti nopeassa iteroinnissa ja innovoinnin prosessissa. Teorian mukaan startup-yrityksen ei myöskään kannata käyttää paljoa aikaa suunnitteluun vaan luoda alkeellinen tuote, jota voidaan testata ja parantaa asiakaspalautteen kautta. (Reis 2011; Felin ym. 2020.)

Kasvuhakkerointiprosessi eroaa perinteisistä markkinointistrategioista siinä, että sen tavoitteena on luoda tuote, jota kuluttajat todella haluaisivat. Kun perinteiset markkinoinnin toimet liittyvät siihen, että saadaan kuluttajat tykkäämään tuotteesta. Sen sijaan, että tuotetta painostettaisiin kuluttajille, siinä käytetään hyvälle paikalle sijoitettua mainosta, jonka jälkeen käyttäjiä kutsutaan kokeilemaan tuotetta. Tämän takia kasvuhakkerilla tulee olla teknistä taustaa, koska yksi hänen päätehtävistään on ohjelmistokehitys. (Herttua 2016.)

3.1.3 Kasvuhakkeroinnin mukaiset keinot kasvun saavuttamiselle

Kasvuhakkeroinnissa käytetyt keinot koostuvat markkinoinnin, data-analyysin ja testausten sekä ohjelmoinnin erilaisista toiminnoista (Bohnsack & Liesner 2019). Kasvuhakkeroinnissa eniten käytettyä markkinoinnin kehystä kutsutaan merirosvojen suppiloksi (engl. *pirate funnel*), jonka avulla pystytään kuvaamaan asiakkaan elinkaarta eri ostovaiheissa. Tämä suppilo koostuu asiakkaiden hankinnasta (engl. *acquisition*), aktivoinnista (engl. *activation*), säilyttämisestä (engl. *retention*), tuloista (engl. *revenue*) ja asiakkaiden tekemistä suosituksista (engl. *referral*), muodostaen AARRR-suppilon. (Troisi ym. 2020; Conway ym. 19; Bussgang & Benbarak 2016.) Kasvuhakkeroinnissa keskitytään asiakkaiden hankintaan ja aktivoimiseen tuotteen koko elinkaaren ajan (Troisi ym. 2020). Patelin ja Taylorin (2013) mukaan kasvuhakkeroinnin keinot jakaantuvat tuotteen käyttäjien

lisäämiseen, nykyisten asiakkaiden aktivointiin ja tuotteen tai palvelun käyttäjien säilyttämiseen.

Perinteisesti markkinointisuppilo koostuu tietoisuuden, harkinnan, ostamisen aikomuksen ja tyytyväisyyden vaiheista (Colicev, Kumar & O'Connor 2019). Haan, Wiesel ja Pauwels (2016) kuvaa internet suppiloa niin, että internet-sivuston aloitussivu on suppilon ensimmäinen vaihe, josta asiakas voi jatkaa eteenpäin tai lähteä sivustolta. Suppilon toinen vaihe on tuotteeseen liittyvä sivu, jossa asiakas voi tutustua yrityksen tarjoamaan. Tästä asiakas voi jatkaa suppilon kolmanteen vaiheeseen eli siirtää jonkin tavaran ”ostoskoriin”. Suppilon viimeinen vaihe on ostoskorissa tehty päätös ostaa tuote. Erottamalla suppilon eri vaiheita on mahdollista tunnistaa mainontamuotojen tuottamaa verkkosivun liikennettä, konversion eli ostopäätöksen tekemistä ja ylimääräisen tulojen kasvattamista. Suppilo liittyy keskeiseen markkinoinnilliseen ajatukseen siitä, että kuluttajat kulkevat kohti ostopäätöstä eri ostopolun vaiheissa.

Kasvuhakkeroinnin toiminta on aina dataan perustuva. Siinä ei siten käytetä sellaisia keinoja, jotka eivät mahdollista datan keräämistä. Datan avulla yritys saa tiedon toimintojensa tehokkuudesta ja siitä, mikä ei puolestaan ole resurssien arvoista. (Holiday 2013.) Elliksen (2017, 24, 50) mukaan kasvava asiakasdatan määrä mahdollistaa startup-yritysten tehdä kokeiluja uusista tuotteen ominaisuuksista, uudesta viestinnästä tai brändäyksestä edullisilla kustannuksilla, suuremmalla nopeudella ja tarkemmin. Asiakasdata voi mahdollistaa myös syvän ymmärryksen asiakkaiden käyttäytymisestä ja päätöksenteosta.

Dataan pohjautuvan markkinoinnin (engl. data-driven marketing) avulla yritykset voivat parantaa viestintäänsä tekemällä siitä asiakkaillensa merkityksellisempää. Asiakkaat voivat hyötyä siitä, että heille tarjotaan digitaalisissa kanavissa sellaisia tuotteita, joihin heillä on jo valmiiksi tarve. Myös palveluja voidaan parantaa, kun tiedetään datan pohjalta, minkälaisia tarpeita kuluttajilla on. Data toimii todisteena siitä, mitä asiakkaat haluavat, jolloin markkinoinnista voidaan vähentää arvauksiin ja epävarmuuteen perustuvat päätöksiä. (Micheaux 2013.)

Kaikkia kasvuhakkeroinnissa käytettyjä markkinoinnin ja muita keinoja tulee testata tehokkuuden lisäämiseksi ja toimivien kasvun saavuttamisen tapojen monipuolistamiseksi. Verkkosivujen toimivien komponenttien löytämiseen voidaan käyttää A/B testausta, jossa verrataan kahta tai useampaa verkkosivun versioita toisiinsa. Testistä valitaan se vaihtoehto, joka tuottaa paremman konversioprosentin. Tämä metodi voi nopeuttaa kasvua ja vähentää kustannuksia, koska sen pohjaa päätöksen kuluttajien käyttäytymiseen ja mieltymyksiin. (Bohnsack & Liesner 2019.) Herttuan ja muiden (2016) mukaan

A/B testejä tulisi suorittaa kerrallaan vain yhdellä muuttujalla, koska muuten testien tulokset voivat olla monimutkaisia ja riskinä on väärin oletuksien tekeminen.

Yritysten internetsivujen lopullisena tarkoituksena on saada ihminen tekemään jokin haluttu toimenpide, kuten tilata uutiskirje, ostaa tuote tai ilmoittautua sähköpostilistalle. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi tarvitaan ryhmä ihmisiä, joiden toimintaa internetsivulla tutkitaan ja analysoidaan. Arvioidessa vaihtoehtojen toteutumista on oleellista saada statistisesti oleellinen ero vaihtoehtojen välille, jotta valittu toimenpide olisi todella toimiva. (Grigsby 2015.) Troisin ja muiden (2020) mukaan kasvuhakkeroinnissa testataan myös erilaisilla tavoilla markkinoinnin tekstisisältöä, jotta saataisiin aikaan parempaa konversiota ja kasvua.

Troisi ja muut (2020) tunnistavat yritysten pyrkimyksen viraaliuden tuottamiseen olennaiseksi osaksi kasvuhakkerointia. Sen avulla yritys voi kasvattaa liiketoimintaansa nopeasti ilman omia jatkopanostuksia markkinointiin. Onnistuessaan viraalius voi alkaa toimia itsestään yrityksen eduksi. Elliksen (2017, 11) mukaan Hotmail oli yksi ensimmäisistä yrityksistä, joka hyödynsi viraaliutta web-tuotteessa sisällyttäen tuotteeseen itseään myyvän elementin: jokaisen Hotmailin kautta lähetetyn sähköpostin lopulla oli lause ”PS: Hanki ilmainen sähköposti Hotmailissa” ja jokaisessa lähetetyssä sähköpostissa oli linkki, josta sähköpostin vastaanottaja pystyi itse liittymään kyseisen palveluntarjoajan käyttäjäksi. Näin jokainen lähetetty sähköposti toimi markkinointiviestinä.

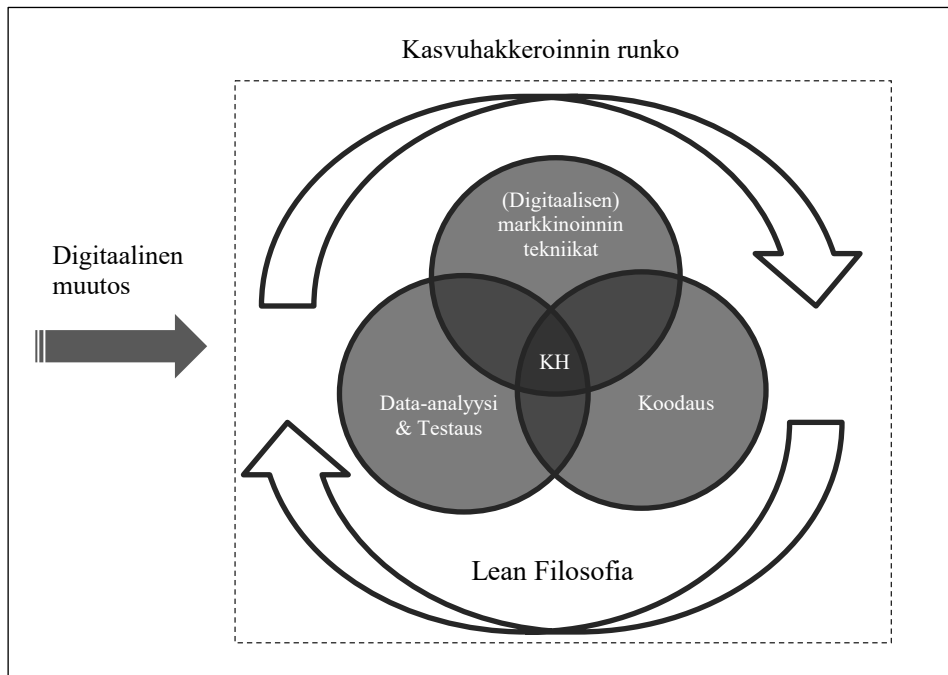
Conwayn (2019) mukaan viraalius ei synny siitä, että joku löytää tietyn tavan lisätä viraaliutta tuotteeseen vaan sen pitää olla tuotteeseen sisäänrakennettua. Eli tuotteessa pitää olla ominaisuus ja syy, miksi asiakas jakaisi tuotetta eteenpäin ja aiheuttaisi viraalia leviämistä. Keinotekoisista viraaliutta voidaan kuitenkin tuottaa löytämällä tapa, jolla käyttäjien on tehtävä yhteistyötä toisten käyttäjien kanssa. Asiakas voi saada esimerkiksi käyttöönsä palvelun ilmaiseksi tietyksi ajaksi kutsumalla toisen käyttäjän kokeilemaan tuotetta. Tämä ketju voi jatkua pitkään ja näin asiakkaat toimivat itsenäisesti yrityksen kasvun tuottajina.

Bohnsackin (2019) mukaan viraaliutta käytetään kasvuhakkeri suppilon viimeisessä eli asiakkaiden tekemien suosituksien vaiheessa. Tähän voi käyttää automaattista sisällön jakamista sosiaalisen median kanavien kautta. Viraaliuden saavuttaminen vaatii sitä, että käyttäjät jakavat sisältöä yrityksen tarjoamasta. Lisäksi yritys voi motivoida asiakkaita suosittelemaan yrityksen tuotetta. Tähän on kuitenkin keksittävä käyttäjiä motivoivia kannustimia, jossa jakaja hyötyy sisällön jakamisesta. Yritys voi käyttää myös orgaanista viraaliutta eli verkostovaikutuksia. Tällaisessa tilanteessa asiakkaat ymmärtävät tuotteen

lisäarvon, kun käyttäjämäärä kasvaa. Viimeinen tutkimuksessa tunnistettu kasvuhakkeroinnissa käytetty viraaliutta tuottava markkinoinnin keino on kampanjanvaihto (engl. promo swap), jossa liittoudutaan yritysten kanssa, joilla on samanlainen kohderyhmä. Näin yritykset voivat suositella toisiaan ja saada enemmän näkyvyyttä.

Kasvuhakkeroinnin tekniikoiden järjestelystä ja käytäntöön panosta erilaisten yritysten tarjoamaan ei ole vielä vakiintunutta käsitystä (Herttua 201). Kuvan 2 havainnollistuksen avulla voimme nähdä kuinka kasvuhakkerointi sisältää prosessimaisen piirteen, jota kuvassa kuvastetaan kehää kiertävillä nuolilla. Tämä liittyy myös Lean malliin, jota käsiteltiin aikaisemmin tässä luvussa. Kasvuhakkeroinnissa käytetyt keinot ovat monipuolisia ja sisältävät markkinoinnin tekniikoita, koodausta sekä data-analyysiä ja testausta. Kyseisestä kuvasta nähdään vielä, että kasvuhakkeroinnin mukaan tulee valita sellaisia keinoja, joiden avulla voidaan tyydyttää asiakkaiden muuttuvia mieltymyksiä ja vaatimuksia. Digitaaliseen muutokseen tulee siis vastata mukauttamalla liiketoimintaa jatkuvasti. Kasvuhakkeroinnin rungolla tarkoitetaan kokonaisuutta, joka koostuu edellä mainittujen erilaisten keinojen elementeistä. (Bohnsack & Liesner 2019.) Tämänhetkisen tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että kasvuhakkerointi antaa yleiset suuntaviivat ja tavat toimia, mutta se ei aseta rajoituksia siitä, mitä markkinoinnin tai muiden alojen tekniikoita yrityksen tulisi käyttää kasvua tavoiteltaessa.

Tutkimuksessa on tähän mennessä käsitelty tutkimuksen teoreettinen osio. Tutkimuksen ensimmäisessä luvussa käsiteltiin aiheeseen liittyvää markkinoinnin strategista tasoa, ja tämän luvun tarkoituksena oli syventyä startup-yritysten operatiiviseen tasoon, jota tutkittiin kasvuhakkeroinnin muodossa. Seuraavaksi siirrytään näiden kahden teorialuvun pohjalta luodun teoreettisen viitekehyksen käsittelyyn.



Kuva 2 Kasvuhakkeroinnin runko (mukaillen Bohnsack & Liesner 2019)

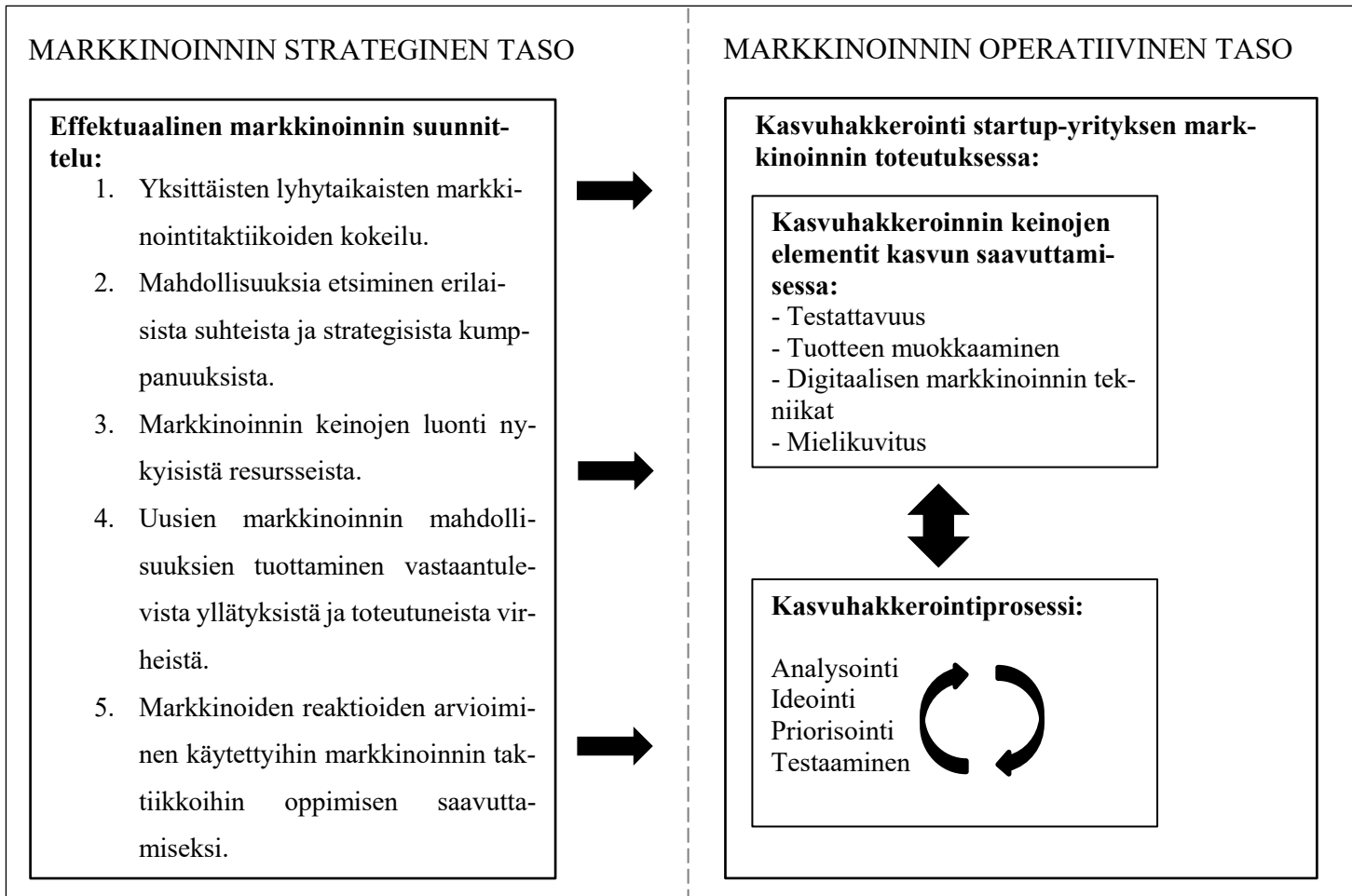
3.2 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen kahdessa teorialuvussa luotiin mahdollisimman kattava kokonaiskuva startup-yritysten toiminnasta, niiden käyttämistä markkinoinnin strategioista sekä niiden operatiivisesta markkinoinnin toteutuksesta, kasvuhakkeroinnista. Tutkimuksen ensimmäisessä teorialuvussa tunnistettiin myös se, miksi perinteiset markkinoinnin strategiat, jotka toimivat kausaalisen mallin mukaan, eivät sovi kuvaamaan startup-yritysten toimintaa ja strategioita. Kasvuhakkerointi on ilmiönä suhteellisen uusi, mutta viimeisten vuosien aikana siihen liittyvää tieteellistä tutkimusta on alkanut kuitenkin ilmestymään. Nykyisen tieteellisen tutkimuksen ja ammattikirjallisuuden avulla on pyritty luomaan mahdollisimman hyvä ymmärrys sen pääperiaatteista, logiikasta ja tekniikoista.

Kuvassa 3 on esitetty tutkielman teoreettinen viitekehys, joka toimi myös empiirisen aineiston keräämisen lähtökohtana. Se muodostettiin kirjallisuuskatsauksen perusteella. Teoreettisen viitekehysten vasemmalla puolella on esitetty Sarasvathyn ja muiden (2005)

effektuaatiota soveltava, startup-yritysten markkinoinnin strategista tasoa kuvaava efektuaalisen markkinoinnin suunnittelun pääperiaatteet. Markkinoinnin strategisesta tasosta edetään nuolien mukaisesti markkinoinnin operatiiviseen tasoon. Teoreettisen viitekehysten oikealla puolella on Elliksen (2010) startup-yritysten operatiivista toimintaa kuvaava kasvuhakkerointi, joka koostuu teorian pohjalta tunnistetuista kasvun saavuttamisen keinoista ja kasvuhakkerointiprosessista. Nuoli laatikoiden välissä kuvaa näiden samanaikaisuutta. Strategisen ja operatiivisen jaottelun pohjalta tutkimuksessa halutaan ymmärtää kasvuhakkerointia noudattavien startup-yritysten markkinoinnin strategisen tason suunnittelua ja näiden strategioiden toimeenpanoa.

Näiden kahden teorian yhdistäminen voidaan nähdä yhdeksi tavaksi ratkaista yritysten kokema ongelma strategisen suunnittelun ja toteutuksen välisestä kuilusta. Kysymykseksi kuitenkin nousee, noudattavatko kasvuhakkerointia käyttävät startup-yritykset efektuaalista logiikkaa ja jos noudattavat niin, missä määrin ja miten. On myös tärkeää ymmärtää mitä kasvuhakkeroinnilla tarkoitetaan erilaisissa yrityksissä ja miten siinä ilmenevät elementit ja keinot näkyvät yrityksen markkinoinnin toteutuksessa. Pohdittavaksi tulee myös se, miten nämä teoreettiset mallit strategisesta suunnittelusta ja markkinoinnin toteutuksesta voitaisiin yhdistää toimivaksi kokonaisuudeksi. Näihin kysymyksiin, tutkimuksen tarkoitukseen sekä tutkimuksen kahteen tutkimuskysymykseen vastaamiseksi tarvitaan empiiristä tutkimusta. Viitekehukseen tullaan palaamaan johtopäätösluvussa, jolloin siitä rakennetaan empirian ymmärryksen pohjalta paremmin todellisuutta vastaava malli. Seuraavassa luvussa käsitellään tutkimuksen metodologiseen osioon liittyviä aihealueita.



Kuva 3 Teoreettinen viitekehys

4 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

Tämä luku käsittelee tutkimuksen metodologisia valintoja. Luku aloitetaan esittelemällä tutkimuksessa käytetty tutkimustapa, jonka jälkeen kerrotaan tutkimuksen valinnoista aineiston keruuseen ja sen analysoimiseen liittyen. Luku lopetetaan tutkimuksen luotettavuuden arvioinnilla, yleistämisen mahdollisuuksien sekä tutkimuksien rajoitusten arvioinnilla.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmän valinnan lähtökohtana on ollut se, että aineiston perusteella voitaisiin vastata tutkimuksen tarkoitukseen sekä tutkimuskysymyksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 13.) Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 30) mukaan tutkimuskysymysten pitäisi määrittellä tutkimusmenetelmän valintaa. Tässä tutkimuksessa ei testata tiettyä mallia, vaan pyritään tutkittavan ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen.

Tutkimuksessa käytetään laadullista tutkimusmenetelmää, koska sen tarkoituksena on ymmärtää paremmin tutkittavaa ilmiötä ja siten tuottaa uutta tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 13.) Eriksson ja Kovalainen (2008) painottavat laadullisen tutkimusmenetelmän käytön tärkeyttä sellaisissa tilanteissa, joissa aikaisempi tutkimus aiheesta on vähäistä. Tässä tutkimuksessa halutaan syventää tietämystä startup-yritysten markkinoinnin strategioiden toimeenpanosta, jolloin kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä ei ole mahdollinen. Startup-yritysten strategioiden ja kasvuhakkeroinnin tutkimuksen vähäisyyden takia laadullisen tutkimusmenetelmän valinta on looginen ratkaisu. Erikssonin ja Kovalaisen (2011, 4–5) mukaan hypoteesien testaaminen tai tilastollinen analyysi eivät kuulu kvalitatiiviseen tutkimukseen.

Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan selvittää asiantuntijoiden tapaa suhtautua tutkittavaan aihepiiriin ja tutkia heidän tietyille ilmiölle antamia merkityksiä. Tämä mahdollistaa tutkittavaan ilmiöön liittyvien uusien muuttujien ja niiden välisten keskinäisten suhteiden löytämisen (Hirsjärvi & Hurme 2008, 24). Näin ollen tutkimuksessa voidaan viitata muuhun tutkimukseen ja tutkimuksen pohjalta luotuun teoreettiseen viitekehykseen (Alasuutari 2012, 40). Tuomin ja Sarajärven (2017, 131) mukaan laadullisen tutkimuksen teoreettinen viitekehys voi olla väljempi. Lisäksi heidän mukaansa tutkimuskysymykset voivat muotoutua vielä tutkimuksen edetessä, kun selviää, mikä on tärkeä näkökulma uutta asiaa tutkiessa, ja kun sovelletaan abduktiivista lähestymistapaa.

Tutkimuksissa käytetään perinteisesti deduktiivista, induktiivista tai abduktiivista lähestymistapaa. Deduktiivinen päättely on teoriaa painottava malli, jonka mukaan uutta tietoa saadaan tutkimalla teoriaa. Tästä poiketen induktiivisessa päättelyssä teorian muodostuminen nähdään syntyvän empiiristen havaintojen tuloksena. Tutkijat näkevät usein hyödylliseksi käyttää näiden tutkimusmenetelmien välimuotoa eli abduktiota. Abduktiivisessa logiikassa yhdistetään deduktiivisen ja induktiivisen logiikan menetelmiä, jolloin tutkimusprosessissa käytetään samanaikaisesti teoreettisia ja empiirisiä löydöksiä. (Eriksson & Kovalainen 2008.)

Tässä tutkimuksessa käytetään abduktiivista lähestymistapaa. Tämä ainoa tutkimuksen lähestymistapa, jota voidaan pitää loogisena uutta ideaa esittäessä. Abduktiivinen lähestymistapa mahdollistaa tutkimukseen liittyvien uusien asioiden löytämisen teorian sekä empirian suhteen, koska siinä liikutaan jatkuvasti teorian pohjalta luodun teoreettisen viitekehysten ja empiirisen aineiston välillä. Tässä tutkimuksessa alkuperäistä teoreettista viitekehystä tullaan todennäköisemmin muuttamaan uusien empiiristen havaintojen kautta vastaamaan paremmin todellisuutta. (Dubois & Gadde 2002; Hartshorne & Weiss 1931.) Sarajärven ja Tuomin (2018) mukaan abduktiivisessa tutkimuksessa tutkija luo yhteyksiä aineiston havaintojen ja teorian välille. Näiden yhteyksien mahdollisimman hyvä luominen ja tutkimuksen yhtenäisyys varmistetaan sillä, että kuvassa 3 esitetty teorian pohjalta luotu konseptuaalinen viitekehys tulee toimimaan haastatteluiden pohjana. Haastatteluilla saatua aineistoa tullaan peilaamaan jatkuvasti tähän malliin.

4.2 Aineiston keruu ja asiantuntijahaastattelut

Tutkimuksen aineisto kerättiin tekemällä puolistrukturoitua haastatteluita. Puolistrukturoituja haastatteluita suoritettiin kuusi kappaletta kuudessa eri yrityksessä. Haastatteluiden kysymykset asetettiin niin, että saataisiin mahdollisimman laajasti tutkimuksen kannalta olennaista ja oikeaa tietoa. Kysymysten suunnittelu auttaa haastattelijaa ohjaamaan tilannetta ja kohdentamaan kysymykset oikeisiin asiayhteyksiin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 102–104.) Tämä aineistonkeruumenetelmä valittiin, koska se ei rajoita haastateltavaa sen antamissa vastauksissa, mikä mahdollistaa uusien ja yllättävienkin asioiden ilmenemisen tutkittavasta ilmiöstä. Näin valittu menetelmä mahdollisti sen, että tutkittavasta ilmiöstä eli startup-yritysten markkinoinnin strategioista ja niiden toteutuksesta saattoi ilmetä myös ennalta-arvaamattomia teemoja. (Puusa & Juuti 2011, 80–81.)

Eriksonin ja Kovalaisen (2008) mukaan puolistrukturoitu haastattelu on yleinen tapa suorittaa haastatteluita liiketoiminnan tutkimuksessa. Tämä haastattelumuoto vastaa hyvin ”miten” ja ”miksi” kysymyksiin, mikä on tärkeää uutta ilmiötä tutkiessa. Kuten aikaisemmin kerrottiin, niin tutkimuksessa tullaan peilaamaan empiiristä aineistoa tieteelliseen kirjallisuuteen. Tieteellinen kirjallisuus on kuitenkin vielä vähäistä, joten puolistrukturoituja haastatteluita voidaan pitää tarkoituksenmukaisimpana keinona kerätä empiiristä aineistoa tutkimuskysymysten määrittelemistä aihealuista. (Koskinen ym. 2005, 106.) Teemahaastattelussa edetään yhdestä teoreettisen viitekehyksen teemasta seuraavaan. Näitä teemoja avataan tarkentavien kysymysten avulla, jotta tutkimuskysymyksiin saataisiin tarkoituksenmukaisia vastauksia. Teemahaastatteluiden hyötynä voidaan nähdä olevan se, että voidaan keskittyä yhteen tunnistettuun teemaan kerrallaan ja saada syvällisempää ymmärrystä siitä. Haastateltavan on siten mahdollista kysyä esimerkiksi tarkennusta kyseiseen teemaan liittyen. (Sarajärvi & Tuomi 2018.)

Haastatteluissa esitetyt kysymykset olivat hyvin avoimia ja vastauksien laajuudesta riippuen haastateltavilta kysyttiin tarkentavia kysymyksiä. Avoimien kysymysten tarkoitus on saada haastateltavat kuvailemaan tutkittavaa ilmiötä vapaasti omin sanoin. Haastatteluissa edettiin liitteen 1 mukaisen valmiiksi laaditun haastattelulomakkeen mukaisessa järjestyksessä. Haastattelulomakkeessa esitettyjen kysymysten lisäksi kysyttiin muita aiheeseen liittyviä kysymyksiä. Haastatteluissa oli tapana myös palata joihinkin kysymyksiin.

Kaikki haastatteluun kutsutut yritykset löydettiin kasvuyrityskampus Maria 01 internetsivuilta. Kaikki haastateltavat toimivat pääsääntöisesti kyseisessä startup-yritys keskittymässä. Haastatteluun valittiin sellaisia henkilöitä, jotka käyttävät kasvuhakkerointia startup-yrityksessä, jossa he työskentelevät. Haastateltavat valittiin sellaisista yrityksistä, jotka tunnistettiin noudattavan voimakkaasti kasvuhakkeroinnin toimintatapoja ja ajattelumallia. Kun haastateltava on ollut mukana suorittamassa tutkimukseen liittyviä projekteja, niin kyseessä on harkinnanvarainen näyte (Puusa & Juuti, 76). Kasvuhakkeroinnin asiantuntijuus varmistettiin vielä siinä vaiheessa, kun yrityksiin otettiin yhteyttä. Kaikkien haastateltavien voidaan nähdä olevan startup-yritysten markkinoinnin ammattilaisia. Tutkimukseen on valittu vain digitaalisia startup-yrityksiä, koska oletetaan, että niissä kasvuhakkeroinnin metodit näkyvät selvemmin ja vahvemmin.

Hirsjärvi ja Hurme (2008, 65) nostivat esille, että puolistrukturoidut haastattelut voidaan hyvin tehdä myös etäyhteyksin kuten puhelimitse. Tämä on tärkeä elementti tämän hetkisen koronapandemian takia, kun fyysistä kontaktia pyritään vähentämään. Kaikki

haastattelut suoritettiin Zoom-etäyhteyden avulla. Haastattelut nauhoitettiin sekä Zoom-ohjelman nauhoitus ominaisuuden avulla että iPhonen nauhoitin sovelluksella. Puheluissa käytettiin myös video-ominaisuutta, jotta haastattelu muistuttaisi normaalia kasvokkain suoritettavaa haastattelua. Haastattelut toteutettiin vuoden 2020 joulukuun ja vuoden 2021 tammikuun aikana. Haastattelukutsut lähetettiin käyttämällä sosiaalisen median kanavia kuten Instagramia ja Facebookia sekä sähköpostia. Haastattelukysymykset lähetettiin haastateltaville ennen haastatteluita. Haastattelua ja sen kulkua harjoiteltiin ensiksi moneen kertaan, jotta voitaisiin varmistua haastattelukysymysten olennaisuudesta ja tarkoituksenmukaisuudesta sekä haastattelutilanteen sujuvasta kulusta. Tämän jälkeen tutkija suoritti varsinaiset haastattelut.

Taulukossa 3 on esitettyä haastateltavat (annettu kirjaintunnus haastattelun aikajärjestyksen mukaan), haastateltavan tehtävänimike, haastattelun suorittamisen päivämäärä ja haastattelun paikka sekä haastattelun kesto. Haastattelut litterointiin puhekielellä ja niin täsmällisesti ja tarkasti kuin oli mahdollista. Täytesanoja ja äännähdyksiä, kuten ”hmm”, ”niinku” ja ”tavallaan” jätettiin pois litteroinnista. Haastattelijoiden anonyymiyys säilytettiin jättämällä litteroinnista haastateltavien nimet, yritysten nimet ja muut henkilökohtaiset tiedot.

Tunnus	Tehtävänimike	Päivämäärä	Haastattelu- paikka	Haastattelun kesto
Haastateltava A	Viestintäpäällikkö	16.12.2020	Zoom:n kautta	34 minuuttia
Haastateltava B	Toimitusjohtaja	17.12.2020	Zoom:n kautta	75 minuuttia
Haastateltava C	Toimitusjohtaja	18.12.2020	Zoom:n kautta	59 minuuttia
Haastateltava D	Toimitusjohtaja	18.12.2020	Zoom:n kautta	57 minuuttia
Haastateltava E	Markkinointijohtaja	30.12.2020	Zoom:n kautta	61 minuuttia
Haastateltava F	Growth Lead	05.01.2021	Zoom:n kautta	54 minuuttia

Taulukko 3 Asiantuntijahaastattelut

4.3 Tutkimuskysymysten operationalisointi

Tutkimuskysymykset operationalisoidaan taulukon muodossa (Taulukko 4). Siitä ilmenee tutkimuksen tarkoituksen pohjalta luotujen tutkimuskysymysten vastaavuus tutkitta-

viin ilmiöihin ja haastattelukysymyksien yhdenmukaisuus niiden kanssa. Koska haastatteluvien on haastava ymmärtää sekä rajoittaa vastauksia tutkimuskysymyksiin, kuten ”Millaisia strategisen markkinoinnin toimintoja käytätte toiminnassanne”, niin kysymyksiä on jaoteltu pienempiin ja ymmärrettävimpiin avainkäsitteisiin. Tämän tarkoituksena on selkeyttää haastattelun etenemistä sekä monipuolistaa tutkittavasta ilmiöstä saatuja vastauksia. Valittujen avainkäsitteiden nähdään tutkivan mahdollisimman tarkasti tutkimuskysymysten aihetta. Osa operationalisointitaulukon tutkimuskysymyksien perusteella jaotelluista avainkäsitteistä käsittelee useampaa tutkimuskysymystä. Haastattelukysymykset löytyvät teemoittain jaoteltuina kokonaisuudessaan liitteestä 1.

Tutkimuksen tarkoitus	Tutkimuskysymys	Avainkäsite	Haastattelukysymys
Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia markkinoinnin strategisen ja operatiivisen tason yhteensovittamista startup-yrityksissä.	1. Miten markkinoinnin strategista suunnittelua tehdään ja miten sen logiikka toteutuu startup-yrityksissä?	<ul style="list-style-type: none"> -Kohtuullinen tapio -Strategiset kumppanuudet -Ratkaisujen keksiminen perustuen nykyisiin resursseihin -Ennakoimattomuuden hyödyntäminen -Lyhyt suunnittelu- sykli, pienet projektit -Suunnitelman joustavuus -Aktiivinen oppiminen -painostus transaktioihin -samanaikaisten taktiikoiden lukumäärä 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kerro yrityksen liiketoimintamallista 2. Kerro teidän asiakkaistanne ja asiakassuhtestanne? 3. Miten yrityksenne markkinoi? 4. Minkälainen markkinoinnin organisaatio teillä on? 5. Paljon käytätte resursseja markkinointiin? 6. Miten asennoidutte ympäristön epävarmuuteen? 7. Onko yrityksellänne muodollista markkinointistrategiaa? 8. Miten otatte huomioon ympäristön epävarmuuden markkinoinnin strategiassanne?

			<p>9. Otatteko markkinointistrategiassa huomioon teidän kumppanuuksianne ja kilpailijoita, ja miten ne vaikuttavat markkinointistrategiaanne?</p> <p>10. Kerro yrityksenne markkinoinnin strategisesta suunnittelusta?</p> <p>11. Miten asetatte markkinoinnin tavoitteita?</p>
	<p>2. Mikä on kasvuhakkeroinnin rooli startup-yritysten markkinoinnin toimeenpanossa?</p>	<p>-data-analyysi & testaus</p> <p>-ohjelmointi</p> <p>-digitaalinen markkinointi</p> <p>-Kasvuhakkerointiprosessi</p>	<p>12. Mitkä keinot ja toimenpiteet ovat mielestäsi tärkeitä startup-yrityksen markkinoinnin toteuttamisessa ja kasvun tavoittelussa?</p> <p>13. Minkälainen painoarvo datalla on teidän markkinointinne kannalta?</p> <p>14. Kerro ohjelmistokehityksen/tuotekehityksen sekä markkinoinnin yhteistyöstä yrityksesänne?</p> <p>15. Kerro teidän markkinointinne prosesseista?</p>

Taulukko 4 Operationalisointitaulukko

4.4 Aineiston analysointi

Hirsjärven ja Hurmen (2001, 135–136) ohjeiden mukaisesti tämän tutkimuksen haastatteluaineiston analyysivaiheen suunnittelu aloitetaan jo aineistonkeruun aikana. Tämä mahdollistaa sen, että aineiston analyysiä voidaan tehdä jo haastatteluiden aikana tutkijan havaintojen pohjalta. Braunin ja Clarken (2006) mukaan aineiston analyysimenetelmien on oltava läpinäkyviä ja selkeitä, jotta tutkimuksen arviointi ja vertaaminen muihin tutkimuksiin olisi mahdollista.

Tutkimuksen aineistoa analysoidaan käyttämällä teemoittelua, jossa painottuu se, mitä kirjallisuuskatsauksessa rakennetun ymmärryksen pohjalta luodun teoreettisen viitekehyksen teemoista on sanottu. Teemoittelussa on kyse laadullisen aineiston jakamisesta ja erottelusta isompiin aihepiireihin, joiden voidaan nähdä käsittelevän samaa asiaa. Tämä mahdollistaa myös erilaisten aineistossa esiintyvien teemojen vertailun toisiinsa. Kirjallisuuden pohjalta löydettyjen teemojen löytämisen jälkeen tutkimuksen aineistosta eli haastatteluista etsitään teemoja kuvaavia näkemyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2017.) Teemoittelu on Braunin ja Clarken (2006) mukaan suosittu kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston analysointitapa. Teemoittelun tarkoitus on järjestää ja kuvata aineistoa yksityiskohtaisesti.

Tutkimuksen aineiston muodostaa kokonaisuudessaan suoritettut haastattelut. Aineisto analysoitiin manuaalisesti teemoihin ryhmitellen, joten siihen ei käytetty teemojen luokitteluun tarkoitettua ohjelmistoa. Haastattelujen pohjalta muodostettua aineistoa analysoitiin tunnistamalla litteroidusta materiaalista aikaisemmin teoreettisen viitekehyksen pohjalta tunnistettuja teemoja, joita yhdisteltiin haastatteluiden samaa teemaa käsiteltäviin kohtiin. Litterointia aloitettiin tekemään aina heti haastattelun jälkeen, jonka aikana tutkija suoritti samanaikaisesti alustavaa analysointia. Vaikka aineiston analyysiprosessi aloitettiin rinnakkain haastattelujen teon yhteydessä, niin varsinainen analysointivaihe toteutettiin haastatteluiden ja litteroinnin jälkeen tammikuussa 2020. Kaikki haastattelut sisältävä litteroitu aineisto analysoitiin kokonaisuudessaan perusteellisesti. Aineiston eri haastateltavien vastauksia verrattiin toisiinsa erojen ja yhtäläisyyksien löytämiseksi. Löydettyjä eroja ja samankaltaisuuksia ryhmiteltiin ja analysoitiin erikseen tutkimuskysymysten avulla.

4.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tämän tutkimuksen luotettavuutta on pyritty pitämään mahdollisimman korkealla tasolla. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan perinteisillä luotettavuuden kriteerien eli validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimus keskittyy sen alussa määrättyyn tarkoitukseen eli oikean ilmiön mittaamiseen. Reliabiliteetti viittaa puolestaan tutkimuksen tulosten toistettavuuteen. Tutkimus on siten reliaabeli, kun toisien tutkijoiden on potentiaalista päätyä vastaavanlaisiin tutkimustuloksiin. Tämän tutkimuksen reliabiliteettia on pyritty varmistamaan tutkimusprosessin tarkan kuvauksen avulla. Tutkimuksen reliabiliteettia parantaa myös se, että tutkijan päättelyä voi seurata tekstin sekaan nostettujen suorien lainauksien avulla. (Sarajärvi & Tuomi 2018; Hirsjärvi & Hurme 2009, 231.) Hirsjärven ja Hurmeen (2009, 185) mukaan näiden kahden tutkimuksen luotettavuuden arviointiin liittyvän käsitteen avulla tutkijan on mahdollista saavuttaa tutkimuksessa objektiivista totuutta ja objektiivista todellisuutta. Erikssonin ja Kovalaisen (2008) mukaan arviointikriteerien valitseminen lisää tutkimuksen läpinäkyvyyttä ja antaa mahdollisuuden tutkimuksen vahvuuksien ja rajoitusten kertomiseen.

Tutkimuksen validiteetti voidaan erotella vielä sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäisellä validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan tutkimuksen teorian ja käsitteiden harmoniaa. Sisäisesti validissa tutkimuksessa ei esiinny ristiriitoja ja se on looginen. Ulkoisella validiteetilla puolestaan tarkoitetaan puolestaan aineiston, tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten suhteen pätevyyttä. Se viittaa siihen, miten tulkintoja voidaan yleistää muihin tilanteisiin. (Eskola & Suoranta 1998, 154, 214.) Hirsjärven ja Hurmeen (2009, 186) mukaan tutkimuksen reliabiliteettia voidaan arvioida sen mukaan, että saadaanko kahdella erinäisellä kerralla sama tutkimustulos, kahden eri arvioitsijan päättymisen samoihin tuloksiin ja kahden rinnakkaisen tutkimusmenetelmän tulosten samanlaisuuden perusteella. Eskolan ja Suorannan (1998, 154) mukaan aineiston tulkinnan voidaan pitää reliaabelina, kun siinä ei esiinny vastakkaisuuksia.

Perinteisiä luotettavuuden mittareita, validiteettia ja reliabiliteettia on kuitenkin kritisoitu laadullisen tutkimuksen kontekstissa, koska ne ovat syntyneet kvantitatiivisen tutkimuksen tarpeista, missä käytetään luonteeltaan erilaisia arviointikriteereitä. On huomioitavaa, että laadullisen tutkimuksen arviointiin ei ole yksiselitteisiä ohjeita. Tärkeäksi seikaksi voidaan nähdä tutkimuksen sisäisen johdonmukaisuuden painottuminen. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 120, 122.) Puusan ja Juutin (2011, 154–156) mukaan validiteetti tai

reliabiliteetti ei sovi sellaisenaan kvalitatiiviseen tutkimukseen, mutta ne voidaan kuitenkin ymmärtää myös tämänkaltaisen tutkimuksen näkökulmasta.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan jakaa uskottavuuden, siirrettävyyden, varmuuden ja vahvistavuuden kategorioihin. Näitä on käytetty tämän tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. *Uskottavuuden* avulla tarkastellaan tutkijan ja tutkittavien tulkintojen vastaavaisuutta. Tämän tutkimuksen uskottavuutta tullaan varmentamaan tarkastelemalla omia tulkintoja vastaajien tulkintoihin ja käsityksiin. Uskottavuutta pyrittiin parantamaan myös tutustumalla aikaisempien tutkimuksien tuloksiin sekä pulistrukturoidun haastattelun avulla, joka mahdollistaa jatkokysymyksien kysymisen muissa haastatteluissa nousseista teemoista. *Siirrettävyydellä* tarkoitetaan yleistämistä. Siirrettävyys viittaa siihen, että tutkimuksen tuloksia voidaan soveltaa muihin tutkimuksiin ja ilmiöihin. Tämä varmistetaan tässä tutkimuksessa sillä, että muille tutkimuksen lukijoille annetaan mahdollisimman laaja kuvaus tutkimuksen ilmiöstä ja tutkimuksen taustalla olevista tiedoista. *Luotettavuudella* tarkoitetaan kykyä tulla samoihin johtopäätöksiin toisen tutkijan toimesta. Tämän tutkimuksen luotettavuutta on parannettu tekemällä tutkimusprosessista looginen, hyvin dokumentoitu ja jäljitettävä. Laadullisen tutkimuksen *vahvistavuutta* on puolestaan se, että tutkimuksen tulkinnat ovat yhdensuuntaisia muiden aiheesta tehtyjen tutkimusten kanssa. Tässä tutkimuksessa pyritään olemaan objektiivisiä ja siten pyritään tulkintojen ja havaintojen yhdistämiseen aikaisempaan informaatioon ymmärrettävällä tavalla. (Eskola & Suoranta 1998, 153; Eriksson & Kovalainen 2008.)

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitetään tämän tutkimuksen tulokset suoritetun aineiston analyysin pohjalta. Kuten edellisessä luvussa kerrottiin, tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu kuudesta asiantuntijahaastattelusta. Tutkimuksen haastateltaviin viitataan taulukon 2 mukaisien kirjaintunnuksien avulla.

Tulosluvun teemat on rakennettu tunnistamalla haastateltavien vastauksista toisiinsa liittyviä toistuvia aihealeuita, jotka taas linkittyvät kirjallisuuskatsauksen pohjalta luotuun teoreettiseen viitekehykseen. Näin ollen aineistosta etsitään eroja ja yhtäläisyyksiä, toistuvia kuvioita ja jatkumoa. Haastatteluihin pohjautuvat tutkimuksen tulokset esitellään epävirallisen markkinoinnin hallinnan, joustavan markkinoinnin suunnittelun, jatkuvan iteratiivisen prosessin, osastoriippumattoman ja asiakasvetoisen kasvun tavoittelun teemojen avulla. Näistä teemoista kaksi ensimmäistä liittyy startup-yritysten strategisen markkinoinnin suunnitteluun ja kaksi jälkimmäistä strategian toimeenpanoon ja kasvun tavoitteluun.

5.1 Startup-yrityksen markkinoinnin strateginen suunnittelu

Markkinoinnin strategista suunnittelua kuvaaviksi teemoiksi nimitettiin epämuodollinen markkinoinnin hallinta ja joustava markkinoinnin suunnittelu, koska näiden voidaan nähdä kuvaavan hyvin haastateltavien vastauksia yritystensä markkinoinnin strategisista toiminnoista.

5.1.1 Epämuodollinen markkinoinnin hallinta

Puolet haastateltavista ilmoitti, että heillä ei ole ollut käytössään *muodollista kirjalliseen muotoon tehtyä markkinointistrategiaa*. Lisäksi kaksi muuta haastateltavaa ilmoitti, että heidän yrityksessään on kehitetty markkinointistrategia, mutta sen nähdään olevan käytökelvoton. Sen ei nähdä ohjaavan toimintaa eikä siihen kirjattuihin asioihin palata ajan kuluessa. Markkinointistrategian tekeminen nähdään usein hyödyttömäksi ja ylimääräiseksi toiminnoksi. Tähän vaikuttaa osittain startup-yritysten käyttämä iteratiivisen prosessin, joka ei vaadi pidempiaikaista ja kokonaisvaltaista suunnitelmaa.

Sen sijaan, että startup-yrityksissä käytettiin aikaa kirjallisen markkinointistrategian laatimiseen, niin niissä arvioidaan jatkuvasti yrityksen sen hetkisiä resursseja ja sitten

toimitaan resurssien mahdollistamalla tavalla. Siten markkinoinnin strategisella tasolla tavoitteita ja markkinoinnin toimintoja päivitetään aina yrityksen tilanteen ja markkinoiden tarjoamien mahdollisuuksien mukaan. Tämän takia yrityksissä suoritetaan jatkuvasti tilanneanalyysyjä, joiden perusteella arvioidaan, mihin markkinoinnin tapoihin yrityksellä on tarpeeksi resursseja.

Haastateltavat kertoivat lyhytkestoisimpien markkinoinnin projektien suunnittelun ja suorittamisen olevan toimivampaa, koska startup-yrityksen liiketoimintamalli on usein nopeasti muuttuvaa. Aineistossa nousikin vahvasti esille se, että yrityksen tulisi kokeilla mahdollisimman monia markkinoinnin tekniikoita ja kanavia prosessimaisesti, jolloin ajan myötä yritys löytäisi itselleen oikeita kasvua tuottavia elementtejä. Haastateltavat kuvasivat markkinoinnin strategiaansa ohjenuorana, joka näyttää suunnan, mutta ei rajoita käytettyjä tekniikoita ja toimintatapoja. Yritysten markkinointistrategia näytti olevan testaamiseen, oppimiseen, prosessiin ja muihin markkinoinnin toteutusta käsiteltävissä teemojen toimintoihin perustuvaa. Tähän näytti olevan syynä ainakin tietämättömyys siitä, mikä on oikea tapa toimia.

Haastateltava D (Toimitusjohtaja): [...] mennää aika lyhyellä syklillä ja tavallaan markkinointi on ennen kaikkea taktista tässä vaiheessa eli kokeilun erisiä ratkaisuja, et jos hei kylmäsähköpostit toimii pikkuvaikuttajille, niin sit pyritään löytämään mahdollisimman paljon sähköpostiosoitteita kohderyhmästä ja sit skaalata sitä puolta. Et se on koko ajan hyvin iteratiivista.

Vain haastateltava B ilmaisi, että hänen yrityksessään on luotu markkinointistrategia, joka on käyttökelpoinen ja joka ohjaa yrityksen toimintaa. Erona tässä yrityksessä oli se, että siinä tehtiin kyseisellä hetkellä voimakkaasti brändin rakentamiseen liittyviä toimenpiteitä. Yritys tavoitteli kasvua poikkeuksellisesti brändin rakentamisen avulla toisin kuin muissa haastattelun yrityksissä. Kyseisen yrityksen markkinointistrategia olikin suurelta osin yrityksen brändistrategia.

Haastateltavat mainitsivat startup-yritysten toimivan epävarmassa ja muuttuvassa ympäristössä. Aineiston analyysi ilmensi *nopeiden muutoksien tekemisen* olevan olennainen osa markkinoinnin strategista hallintaa. Muutoksia tehdään mainonnassa ja kaikessa kasvua tavoittelevassa toiminnassa hyvin nopeasti ja usein, minkä takia markkinoinnin strategian päivittäminen nähtiin ylimääräisenä toimenpiteenä. Markkinoinnin hallintaan

näytti vaikuttavan yritysten kokemat aikapaineet, projektien ajanhallinta sekä ajan priorisoiminen tärkeisiin kasvua tuottaviin asioihin. Muodollisen markkinointistrategian hallinnan ei nähty olevan tarpeeksi reaktiivinen ja muuttuva startup-yritysten tarpeisiin. Nopeiden muutoksien mahdollisuus ja elementit olivat puolestaan tekijöitä, mihin startup-yritykset pyrkivät ja mitä ne halusivat noudattaa. Haastateltavat ilmaisivat esimerkiksi iteratiivisen prosessin mukaisen toiminnan mahdollistavan nopeamman reagoinnin, innovoinnin ja kustannustehokkuuden.

***Haastateltava E (Markkinointijohtaja):** Et siin konkreettisesti sisällöntuotannossa teen muutoksia, jos saan palautetta tai jos tulee joku parempi fokus jonku asiakkaan kautta, tai muuta, nii sit tehään aika nopeekin niitä muutoksia. Kyl niiku kaikki tieto mikä saadaan imetty, nii katotaan aina et, onko siitä jotain hyötyä ja sitten hyödynnetään.*

Aineiston mukaan startup-yritykset ovat jatkuvan muutoksen kohteena. Niissä toimintojen vakiintuminen oli vielä vaiheessa ja isoja muutoksia yritysrakenteessa sekä liiketoimintamallissa. Lisäksi aineistosta tunnistettiin, että yritykset toimivat epävarmuudessa, missä he etsivät oikeita asiakkaita, liiketoimintamallia ja muita kriittisesti toimintaansa liittyviä asioita. Esimerkiksi haastateltava D sanoi, että yrityksen ei kannata tehdä virallista markkinointistrategiaa sellaisessa vaiheessa, jossa ei vielä tiedetä, minkälaiset markkinoinnin toiminnot ovat toimivia. Tämän perusteella voidaan tulkita, että ensin on oppimisen ja testaamisen avulla löydettävä toimivat tavat ja kanavat, joita voi myöhemmin käyttää markkinointistrategiassa.

***Haastateltava D (Toimitusjohtaja):** Ei ole järkeä kirjata hirveen syvällisiä strategioita ennen, kun on tavallaan kunnan baseline sille et tiedetään mikä toimii, et siin vaihees kun on vähän kypsempi firma, joka on nähny et printtimainonta toimii heille hyvin ja tukitoimintoina facebook jne, niin silloin totta kai kannattaa strategiat pitää kirjattuna. Mut silloin kun kaikki vielä kokeilua niin mä en oo henkilökohtaisesti nähny siitä hyötyä et tekis hyvin syvällisiä strategioita.*

Sen sijaan, että tällaisessa nopeiden muutoksien tilanteessa startup-yrityksissä tehtäisiin kirjallinen markkinointistrategia, niissä hyödynnettiin aineiston analyysin mukaan strategisia kumppanuuksia, yrityksen ulkopuolisia voimavaroja, asiakkaita, kilpailijoita, ennakoimattomuutta sekä passiivista tiedonhakua. Aineiston analyysissä ilmeni vahvasti,

että startup-yritysten markkinoinnin hallinnassa hyödynnetään *strategisia kumppanuuksia ja ulkopuolisia voimavaroja*, kuten kontakteja ja tietämystä. Haastatellut henkilöt näkivät yhteistyön tekemisen erilaisten toimijoiden ja jopa kilpailijoiden kanssa erityisen hyödylliseksi ja kilpailuetua tuovana. Esimerkiksi haastateltava F kertoi, että kun yritys kohtasi hyvin spesifin Facebook-mainokseen liittyvän ongelman, niin ne ottivat välittömästi yhteyttä sellaisiin yrityksiin, joilla on ollut varmemmin samanlaisia ongelmia. Aineistosta nousi esille, että yrityksillä oli tapana tehdä yhteistyötä myös muilla aloilla toimivien organisaatioiden kanssa. Haastatellut yritykset toimivat innovatiivisten ja uusien ideoiden kanssa, jonka takia he usein kokivat kilpailua syntyvän vain epäsuorasti. Näin yritykset eivät kilpailleet suoraan muiden yritysten kanssa ja näkivät pystyvänsä hyötyä projektien suorittamisesta muiden markkinoilla toimivien yritysten kanssa.

Yritykset hyödynsivät esimerkiksi oppilaitoksia, yrityskiihdyttämöitä ja muita yrityksen liikeideaan läheisesti liittyviä yrityksiä, koska niiden avulla kasvua ja tietoisuutta oli mahdollista saavuttaa edullisesti. Vaikka suuri osa haastateltavista oli kiinnostunut yhteistyön tekemisestä kilpailijoiden kanssa, niin suoraan yrityksen tarjoamasta kilpailevat yritykset kumminkin nähtiin vähemmän mahdollisuuksina. Haastateltavien vastauksia yhdisti se, että ei ollut oikeastaan väliä kenen kanssa tekee yhteistyötä, vaan merkittävänä tekijänä oli yhteistyön mahdollistamat uudet mahdollisuudet ja myynnin paikat. Näin yhteistyöt voivat tuoda uusia kustannustehokkaita mahdollisuuksia, joihin yritys ei yksin pystyisi.

Haastateltava B (Toimitusjohtaja): Nähdään kuitenkin ehdottomasti mahdollisuutena, että tehtäis yhteistyötä kilpailijan kanssa. Itseasiassa terveyssovelluksissa vois olla hyvin varteenotettava, että esim elektroniset laitteet kuten unisormus vois olla todella hyvä tapa yhdistää tähän meidän toimintaan.

Aineiston analysoinnista selvisi, että yritykset käyttävät markkinoinnissaan hyödykseen myös ulkopuolista osaamista esimerkiksi konsultin tai työn vuokrauksen muodossa. Markkinointistrategian epämuodollisen luonteen takia yritykset näyttivät suosivan myös projektimaisia työsuhteita. Tämä antaa yrityksille joustavuutta eikä sido niitä pitkäksi aikaa. Jokaisen haastateltavan vastauksesta ilmeni yllättävästi myös yhden ja saman kasvuhakkeroinnin ammattilaisen nimi. He olivat saaneet häneltä esimerkiksi konsultointia sekä oppeja tehokkaan markkinoinnin tekoon. Aineistosta ilmeni lisäksi, että yrityksissä oli tapana seurata markkinoinnin ammattilaisten sosiaalisen median kanavia niiden tar-

joaman ilmaisen ja toimivaksi osoittautuneen tiedon takia. Haastateltavat ilmaisivat käyttävänsä ulkopuolista osaamista esimerkiksi digitaalisen markkinoinnin tai ohjelmistokehityksen projektien suorittamiseen. Yrityksen ulkopuolelta haettiin myös konsultointia kokonaisvaltaisen markkinoinnin suunnitteluun. Oli myös huomioitavaa, että yrityksen ulkopuolisia henkilöitä vuokrattiin tietyn spesifin projektin, kuten mainoksen visuaalisen asun suunnitteluun.

***Haastateltava B (Toimitusjohtaja):** Ulkopuolinen, joka on strukturoinut meidän some-markkinointia ja digimarkkinointia ihan yleisesti.*

***Haastateltava C (Toimitusjohtaja):** Mut sit on ollut viime keväästä mukana myös ulkopuolinen konsultti mukana, jolla on sit aika kovaa markkinointikokemusta kertyny. Et ollut markkinointijohtajana monessa firmassa, niin siltä saa hyvää tukea siihen hommaan. [...] Se on sit jeesannu paljon sisällössä ja ollu auttamassa, et yhdessä ollaan mietitty noita markkinointijuttuja.*

***Haastateltava A (Viestintäpäällikkö):** Elikkä sitä työstää täyspäiväisesti kolme ihmistä, siis oman työnsä ohella kuitenkin. Ja sen lisäksi meillä on sitten yks tiimin ulkopuolinen asiantuntija, tekee kaks päivää viikossa markkinointia.*

Aineiston analyysistä selvisi startup-yritysten näkevän *asiakkaansa strategisina kumppanuuksina*, joita pystytään käyttämään tarkoituksenmukaisesti omien markkinointillisten tavoitteiden saavuttamisessa. Näistä yhteistöistä käytettiin nimityksiä yhteisö, käyttäjäyhteisö, fyysinen yhteisö, sosiaalisen median yhteisö, sisäpiiriläinen ja community (engl. yhteisö). Useat yritykset halusivat, että kuluttajat muodostaisivat omia ryhmiä yrityksen nimissä. Esimerkiksi haastateltavat nostivat niiden motivaatioitansa kohti digitaalisia yhteisöjä, sillä nämä tuovat kuluttajia yhteen ja parantavat suhdetta yrityksen kanssa. Nämä nähtiin myös edullisina keinoina saada viesti yrityksestä leviämään. Näiden yhteisöjen tarkoituksena näytti analyysin perusteella olevan asiakasuskollisuuden syventäminen sekä tietoisuuden kasvattaminen yhteisön suusanallisen viestinnän kautta. Haastateltava B kertoi myös sosiaalisen median mahdollistamasta yhteistyöstä live-ominaisuuden kautta, jossa yrityksen henkilö voi keskustella muiden alan henkilöiden kanssa ja saada tietoisuutta leviämään uusissa kuluttajaryhmissä.

Aineiston analyysissä tunnistettiin vahvasti myös yrityksen *kilpailijoiden markkinoinnin aktiivisen seuraamisen toiminto*. Kilpailijoiden markkinoinnista saatavan tiedon

avulla yritys voi muokata omaa mainontaa, jotta se erottautuisi muiden kilpailijoiden mainonnasta antaen kilpailuetua. Toisaalta haastateltavat ilmaisivat myös, että he seuraavat kilpailijoiden markkinointia löytääkseen toimivia tapoja tehdä omaansa. Näin ollen kilpailijoiden toiminnan seuraamista tehtiin toimivan myös markkinoinnin kopioinnin takia. Muutama haastattelijä mainitsi, että he suoraan analysoivat ja kopioivat kilpailijoiden toimenpiteitä. Kilpailijoiden mainokset voivat antaa ohjeita omien mainoksien tekemiseen, sekä toimivien elementtien nopeampaan löytämiseen. Aineistossa oli havaittavissa, että vaikka yritysten ei ole tarkoitus tehdä suoranaisesti yhteistyötä, niin niiden tekemät toimenpiteet voivat antaa vihjeitä ja auttaa markkinoinnin toimenpiteissä.

Haastateltava F (Growth Lead): me tosi paljon vakoillaan et minkälaisia mainoksia meidän kilpailijat tekee. Ja siihen on tosi hyviä työkaluja, esimerkiksi facebookilla ads palvelu mistä sä voit etsiä minkä tahansa tuotteen tai apin aikaisempien postaamia ädsejä, ja sit sä voit tutkia niitä ja vertailla ja katsella. Niin tällä tavalla me tutkitaan mitä meidän lähimmät kilpailijat tekee, ja sit me koitetaan tietysti erottautua siitä ja myöskin sit ottaa niitä oppeja. Et okei nää koko ajan tekee tälläst mainosta, et siihen on varmasti joku syy. Se todennäköisesti toimii, koska ne jatkuvasti kuukausittain postaa tätä samaa juttua. Et ehkä meki kokeillaan sitä.

Lisäksi aineiston analyysistä oli selvästi tunnistettavissa *ennakoimattomien tapahtumien hyödyntämisen aktiviteetti*. Vastaajat näkivät usein, että yllättävät tilanteet tarjoavat uusia mahdollisuuksia yrityksen markkinoinnille ja kasvun tavoittelulle. Aineiston analyysin perusteella yrityksissä keskustellaan kollektiivisesti tilanteen sattuessa, miten yllättäviin tilanteisiin tulisi reagoida ja mitä uusia mahdollisuuksia ne antavat. Haastateltavissa yrityksissä reagointia tehtiin viestinnän ja tuotekehityksen muodossa. Esimerkiksi haastateltava B sanoi, että vuoden 2020 psykiatripalvelu Vastaamon tietovuoto tragedian seurauksena asiakkaista tuli yrityksen mielestä tietoisempia ja varovaisempia tietoturva asioiden kanssa, joten yritys päätti viestinnällään ilmaista yrityksensä yksityisyyden turvallisuudesta. Yleisesti negatiivisiksi nähdyt ympäristön tapahtumien ja muutoksien nähtiin tarjoavan mahdollisuuksia ja positiivisen muutoksen paikkoja yrityksille.

Haastateltavat kertoivat yritystensä reagoivan markkinoinnin ja tuotekehityksen avulla vuoden 2020 alussa koronapandemian alkamiseen. Yrityksen valitsemaan reagoinnin tapaan näytti vaikuttavan muuttuneet ihmisten tarpeet ja muut asiakkaisiin liittyvät asiat, ei niinkään itse tapahtuma. Myös tämän takia yritykset pyrkivät olemaan aina mahdollisimman lähellä asiakkaita. Yritykset näkivät pandemian aiheuttamat liikkumiskiellot

markkinarakona ja pyrkivät hyödyntämään sitä kasvun tavoittelussa. Yrityksissä aloitettiin esimerkiksi sellaisten applikaatioiden uusien ominaisuuksien kehittäminen, jotka auttaisivat käyttäjiänsä liikkumiskieltojen- ja rajoitusten aikana. Useampaa yritystä yhdisti myös se, että ne alkoivat panostamaan koronan takia erityisesti sosiaalisen median markkinoinnin elementteihin, koska ei ollut mahdollisuutta mennä tapaamaan fyysisesti ihmisiä tapahtumiin tai sosiaalisen kokoontumisen ympäristöihin.

Haastateltava D (Toimitusjohtaja): Toki keväällä, kun tuli toi korona lockdown ensimmäistä kertaa, niin jouduttiin reagoimaan myös siihen. Päätettiin siinä et on hyvä mahdollisuus tuoda support your local kulmaa vahvasti, ja lisättiin pikavauhdilla google maps integraatio, jolloin sä voit lisätä minkä tahansa mapsistä löytyvän ravintolan tai kahvilan tai muun paikan suosituksiin ja pyrittiin lanseeraamaan sellainen kampanja, jossa lahjoitetaan rahaa pienyrityksille niiden ansaitsemien suosituksien suhteessa.

Analyysissä nousi vahvasti esille myös *passiivinen tiedonhaku*, joka nähtiin tärkeäksi elementiksi, kun toimitaan epävarmuudessa. Haastateltavat kertoivat käyvänsä jatkuvasti keskustelua palaverissa menneestä ja tulevasta, lukevansa uutisia ja blogeja, seuraavansa tärkeiksi nähtyjen henkilöiden, kuten eri alojen asiantuntijoiden sosiaalista mediaa sekä puhuvansa kaikenlaisten yrityksen ulkopuolisten osaajien kanssa. Näin tieto markkinoista ja tulevasta kehittyi jatkuvasti ilman tietyn tarkkaan muodostetun dokumentin laatimista. Epävarmuuden huomioonottamisesta markkinoinnin strategisessa toiminnassa tehtiin myös kilpailijoiden toiminnan seuraamisen avulla. Haastateltavat kertoivat, että yllättävän tilanteen tapahtuessa kilpailijoiden seuraaminen voi auttaa yritystä laajentamaan omaa ideointiprosessia ja ottamaan poikkeavia tekijöitä huomioon. Analyysissä selvisi, että startup-yritykset ovat avoimia palautteelle juuri passiivisen tiedonhaun takia. Yksi haastateltavista ilmoitti esimerkiksi, että sijoittajakierroksen aikana on hyödyllistä kerätä sijoittajilta tietoa siitä, miksi he ovat kiinnostuneita yrityksestä tai puolestaan, mitä huolenaiheita ne näkevät. Yritykset näyttivät tiedostavansa, että he ovat oikeiden ja tehokaiden liiketoimintamallien ja tuotteiden kehittämisen vaiheessa, joten ideoiden ja palautteen saaminen nähtiin tärkeäksi.

Vaikka startup-yrityksissä markkinoinnin strategioita ei nähty erityisen tärkeinä markkinoinnin toimintoina niiden sen hetkessä tilanteessa, niin useat haastateltavat ilmaisivat kiinnostuksen ja tarpeen virallisen markkinointistrategian luomiselle tulevaisuudessa. Se nähtiin tarpeettomaksi enemmänkin yrityksen sen hetkisen tilanteen takia, missä

markkinoinnin toiminnot olivat yksinkertaisia, prosessimaisia ja kokeiluun perustuvia. Aineiston analyysin mukaan startup-yrietykset tulevat rakentamaan markkinoinnin strategian silloin, kun niissä on varmempaa tietämystä toimivista markkinoinnin tekniikoista ja tulevasta rahallisesta tilanteesta. Tämän lisäksi markkinointistrategian laatiminen nähtiin tärkeäksi silloin, kun yritys on kyennyt kasvamaan merkittävästi henkilömäärällisesti. Nyt, kun tiedetään, mikä ohjaa markkinointia startup-yrityksissä, edetään seuraavaksi joustavan markkinoinnin suunnitteluun teemaan.

5.1.2 Joustava markkinoinnin suunnittelu

Ensinnäkin aineiston analyysistä ilmeni vahvasti se, että *markkinoinnin suunnittelu tapahtuu startup-yrityksissä eri pituisissa jaksoissa*. Puolet haastateltavista ilmoitti tekevänsä markkinoinnin suunnittelua vuodelle eteenpäin. Vuoden mittainen suunnitelma nähtiin kuitenkin hyvin alustavaksi ja haastateltava F sanoikin sen muistuttavan enemmänkin visiota, kuin tarkkaan määrättyä suunnitelmaa. Lyhyemmän aikataulun suunnitelmia nousi haastattelujen perusteella tapahtuvan kuukausi, sekä yrityksessä F kvartaalitasolla. Tämänkaltainen suunnittelu oli yrityksissä konkreettisempaa kuin vuoden mittaiset suunnitelmat, mutta koostuivat myöskin vain organisaation keskeisestä luovasta ideoinnista, ideoiden kirjoittamisesta ylös ja tavoitteiden asettamisesta. Pitkäaikainen markkinoinnin suunnittelu muistutti usein tavoitteiden asettamista. Siten markkinoinnin suunnittelussa tavoitteita päivitetään aina yrityksen tilanteen ja markkinoiden tarjoamien mahdollisuuksien mukaan. Startup-yritysten markkinoinnin suunnittelussa arvioidaan jatkuvasti käytettävissä olevia resursseja ja sitten toimitaan resurssien mahdollistamalla tavalla.

Viikkosuunnitelmat ja päiväsuunnitelmat nähtiin tapahtuvan pidempiaikaisempien suunnitelmien ideoiden perusteella sekä perustuvan jatkuvan iteratiivisen prosessin suorittamiseen. Näin ollen, vaikka osa vastaajista ilmoitti tekevänsä vuoden mittaisen markkinoinnin suunnitelman, niin suunnitelmia tehtiin myös näissä tapauksissa kuukausi-, viikko- ja päivätasolla. Joustava markkinoinnin suunnittelu on siis myöhemmin mainitun prosessin osa. Suunnittelu nähtiin olevan yksi iteratiivisen prosessin osuus, joka teki siitäkin dynaamista ja muiden toimintojen kanssa samanaikaisesti tapahtuvaa. Poikkeuksena muihin haastateltava B mainitsi, että brändistrategia on tärkeä tehdä pitkäjänteisesti ja se suunnitellaan moneksi vuodeksi eteenpäin.

Aineiston analyysissä nousi vahvasti esille, että startup-yritykset pyrkivät joustavaan markkinoinnin suunnitelmaan, koska mahdollisuus yrityksen sisäisiin ja ulkoisiin tapahtumiin reagoimiseen nähdään olennaiseksi osaksi yrityksen toimintaa. Haastateltavat ilmaisivat, että startup-yritysten liiketoimintamalli sekä itse tuote on usein kehitysvaiheessa ja kokee isoja muutoksia jatkuvasti. Haastateltavat kertoivat myös etsivän vielä optimaalisia toimintatapoja, oikeaa asiakasryhmää sekä muita liiketoimintaan liittyviä tekijöitä. Toimintaa ja tuotetta kehitetään jatkuvasti, jolloin markkinoinnin suunnitelmaan on pystyttävä tekemään nopeita muutoksia tai niitä on pystyttävä tekemään myös ilman suunnitelman tekoa. Yrityksen ulkopuolelta tulee haastateltavien mukaan jatkuvasti tilanteita ja uutisia, joihin markkinoinnin on reagoitava nopeasti.

Startup-yritysten markkinoinnin suunnittelu on analyysin mukaan suurelta osin *taktista eli yksittäisten toimenpiteiden suorittamisesta koostuvaa*. Suurten projektien suunnittelun sijasta yritykset suunnittelevat monia yksittäisiä markkinoinnin tekniikoita, joiden tehokkuutta seurataan myöhemmin niiden toteutuksen yhteydessä. Tämänkaltaisen toiminta mahdollistaa startup-yrityksissä tärkeänä pidetyn toiminnon: tulosten mittaamisen. Vastauksista ilmeni, että yritykset suosivat lyhyttä suunnittelusykliä, koska se mahdollistaa aikaisemman suunnittelujakson arvioinnin ja siten seuraavaan siirtymisen edellisen jakson oppien mukaisesti. Tämä mahdollistaa toimivien elementtien ja ongelmakohdientien löytämisen. Suunnittelutyötä aloitetaan usein tekemään ajatuksella: miten oppimista voitaisiin tehostaa ja miten tulevan toiminnan avulla olisi mahdollista löytää yritykselle sopivia markkinoinnin muotoja.

Haastateltava B (Toimitusjohtaja): Markkinoinnin suunnittelu on pilkottu ehdottomasti paloihin. Hyvin paljon iteratiivista [...] Se on oikeastaan ollut se tärkein fokus markkinoinnin suunnittelussa, että ollaan pyritty löytämään et mikä toimii, kun niitä vaihtoehtoja on nii paljon.

Aineiston analyysin mukaan startup-yritykset suosivat sellaisten markkinoinnin toimenpiteiden suunnittelua, jotka *tuottavat selvästi jälkeenpäin mitattavia transaktioita*, kuten sovelluslatauksia tai myyntejä. Markkinoinnin transaktiot kertovat suoraan toimenpiteiden onnistumisesta ja ne liittyvät suoraan yrityksen kasvun mittaamiseen. Transaktioiden kasvattaminen ja mittaaminen näyttää olevan hyödyllisempää kuin tietoisuuden kasvattaminen, sillä se antaa konkreettisempia tuloksia ja nopeammin vastauksia yrityksen asettamiin kysymyksiin markkinoinnin toimivuudesta. Haastateltavat ilmoittivat, että

kun heidän liiketoimintaansa stabiloituu ja rahoitus kasvaa, niin markkinointia tulisi tulevaisuudessa jakaa erikseen tietoisuuden kasvattamisen ja myynnin lisäämisen.

Edellisten seikkojen perusteella startup-yritysten voidaan nähdä välttelevän suuria projekteja, jotka ovat erityisen hintavia tai sellaisia, joiden tuloksia olisi ollut vaikea mitata, koska tämä haittaa markkinoinnin suunnittelun joustavuutta. Esimerkiksi massamarkkinointi nähtiin tehottomana keinona kasvun saavuttamisessa startup-yritysten nykyisessä vaiheessa. Näin riskiä hallittiin jatkuvasti tuloksien mittaamisen ja pienemmistä markkinoinnin tekniikoista muodostettujen suunnitelmien avulla, jotta resurssien allokoinnista toimiviin asioihin voitaisiin varmistaa. Haastateltavien vastauksista oli havaittavissa, että yritykset toimivat myös hyvin tavoitekeskeisesti, jolloin eri markkinoinnin projekteille oli asetettava selvästi määritellyt tavoitteet.

Aineiston analyysistä selvisi, että markkinoinnin suunnittelu perustuu *luovaan ideointiin ja tapahtuu usein hyvin vapaamuotoisen keskustelun pohjalta luotujen ideoiden kirjoittamisesta ylös*. Olennaista haastateltavien vaatimuksissa markkinoinnin suunnitteluun oli se, että sen pitää olla sellaista, joihin pystyy tekemään helposti muutoksia muutuneen tilanteen tai uuden idean perusteella. Markkinoinnin suunnittelu ei ole siis hyvin virallista vaan ennemminkin luovuutta, ideointia ja kokeilua sisältävää. Markkinoinnin suunnitelmat olivat esimerkiksi siten dokumenttiin kirjoitettuja ideoita, ranskalaisia viivoja ja yhteisesti sovittuja tekoja. Ne eivät myöskään olleet kovin kokonaisvaltaisia. Markkinoinnin suunnittelua näytti ohjaavan resurssien niukkuus ja edulliset tavat saavuttaa kasvua. Tähän liittyen haastateltavat mainitsivat guerrilla marketing:n sekä puskaradion hyödyntämisestä markkinoinnissa, joilla he tarkoittivat epänormaaleja markkinoinnin tempauksia, jotka onnistuessaan voivat olla tehokkaita ja edullisia.

Haastateltava E (Markkinointijohtaja): Mietitää, et missä me ollaan ja mitä on tekemättä, ja mitä pitäis tehdä, että miten me saatais asiakkaita lisää et aika semmosta ideointia ja ideoiden kirjoittamista ylös. Hyvin tällöstä raakaa, hyvin ideapohjaista. Tai niistä viikkopalavereistä saattaa lähteä myös joku, joku et toimitaan näin ja mä teen siitä sit suunnitelman, jonkinlaisen ranskalaisten viivojen suunnitelman. Tai sit ihan jonkin filen. Ja sit viikkotasolla jonkin verran suunnittellaan ja jonkin verran kuukausitasolla.

Analyysissä korostui lisäksi *yksitellen tapahtuva tekniikoiden kokeilu*. Vaikka startup-yrityksissä nähtiin tärkeäksi suunnitelmien joustavuus ja useiden eri markkinoinnin

tapojen käyttö, niin haastateltavat ilmaisivat, että eri tekniikoita pitäisi pystyä kokeilemaan yksitellen. Haastateltavat näkivät tärkeäksi sen, että yksittäiset toimenpiteet liittyvät prosessit pystyttäisiin suorittamaan laadukkaasti alusta loppuun. Monien samanaikaisten markkinoinnin tekniikoiden ja kanavien käyttö voi startup-yrityksessä haasteellista koska se vaatii paljon henkilöstöä. Jokainen haastateltava mainitsi tärkeäksi sen, että markkinoinnin tuloksia pitäisi pystyä arvioimaan datan avulla, joten useamman samanaikaisen projektin tekeminen vaatii enemmän aikaa henkilöstöltä. Esimerkiksi haastateltava E ilmaisi, että yksi henkilö voisi olla tulevaisuudessa vastuussa aina yhdestä kanavasta.

Haastateltava F (Growth Lead): Tavoite on se, että ajettais niitä kampanjoita jatkuvalla syötöllä ja niitä analysoitais niiku skaalassa, mut sit, ku on pieni tiimi niin niitä tehdään sitä mukaan ku saadaan yksi valmiiksi nii se analysoidaan ja sitten suunnitellaan seuraava.

Markkinoinnin suunnitellusta keskusteltaessa haastateltavien vastauksista ilmeni voimakkaasti startup-yritysten kokema rahoituksen niukkuus sekä niiden riippuvuus ulkoisista toimijoista ja rahoittajista. Resurssien rajallisuus sekä epävarmuus ohjaavat näiden yritysten markkinoinnin suunnittelua sitoutumasta pitkiin projekteihin. Resurssien rajallisuuden takia näille yrityksille on tärkeää, että toimimattomat projektit voidaan lopettaa ajoissa, ja ohjata siten resursseja toimivampiin kohteisiin. Niinpä analyysissä korostui voimakkaasti, että startup-yrityksissä pitää *pystyä muuttamaan suunnitelmia nopeasti sekä kokeilemaan uusia kasvun saavuttamisen keinoja ilman pitkää suunnitteluprosessia*. Koska yritysten resurssien rajallisuus on vaihtelevaa eri aikoina, yrityksen käytetyn markkinoinnin keinot ovat myös riippuvaisia tästä rahallisesta tilanteesta. Haastateltavat ilmaisivat, että yrityksen rahallinen tilanne vaikuttaa siihen, minkälaisia markkinoinnin keinoja käytetään. Siten hyvä rahallinen tilanne mahdollistaa esimerkiksi useamman kanavan käytön, tai vaihtoehtoisesti uusien tuotteen ominaisuuksien rakentamisen.

Haastateltava C (Toimitusjohtaja): Tulevan markkinoinnin budjetointiin vaikuttaa yksinkertaisesti rahoitus. Sekä oman pääoman rahoitus että tulo-rahoitus.

Markkinoinnin suunnittelua tehdään aineiston analyysin mukaan startup-yrityksissä *yhteisesti organisaation eri osastojen voimin*. Haastateltavat kokivat tärkeäksi, että kasvua tavoiteltaisiin kokonaisvaltaisesti yrityksien eri osastoilla. Tämän perusteella markkinointi nähdään vain yhtenä kasvun tavoittelun toiminnoista startup-yrityksissä. Markkinoinnin suunnittelusta otti usein vastuuta eniten yksi henkilö, joka ikään kuin toimi eri

osastojen yhdistävänä tekijänä. Näin tavoitteet seuraavalle suunnittelusykliä saatiin tehtyä kaikkien eri työtehtävien osalta, mikä teki suunnitelmista kokonaisvaltaisia. Haastateltavat ilmaisivat tämän tuovan myös yhtenäisyyttä yrityksen markkinointiin, kun eri osastot ovat esimerkiksi tietoisia tulevista isoista promootioista. Koska suunnittelu tapahtuu usein monen ihmisen toimesta ja usein yhteisissä kokoontumisissa, on se jatkuvaa eikä ainoastaan yksittäisen suunnitelman laadintaan. Haastateltavat ilmaisivat, että markkinoinnin ideoita saattaa tulla eri ihmisiltä ja osastoilta. Lisäksi siihen osallistui yleensä kaikki tehtävänimikkeestä riippumatta.

Haastateltava F (Growth Lead): Et meil ei oo ees nimeltä markkinointi osasto tai mitään sellasta. Meil ei kukaan tee markkinointia varsinaisesti. Vaan meillä tehdään käyttäjien hankintaa tai growthia tai arttia tai muuta sellaista. Täl hetkel se on yks henkilö vastuussa pääasiassa, joka pistää ne kampanjat käyntiin ja suunnittelee ne.

5.2 Kasvuhakkerointi startup-yrityksen markkinoinnin toteutuksessa

Kun aikaisemmat kaksi teemaa käsitelivät startup-yritysten markkinoinnin strategioita ja niiden suunnittelua, niin seuraavat kaksi teemaa tulevat käsittelemään markkinoinnin operatiivista toimintaa ja kasvun tavoittelua. Tulosluku käsittelee siten sekä startup-yritysten markkinoinnin strategisen puolen että startup-yritysten markkinoinnin toimeenpanoa. Seuraavissa teemoissa tullaan havaitsemaan, että startup-yrityksissä kasvun tavoittelu nähtiin yrityksen kokonaisvaltaiseksi toimintatavaksi ja markkinointi nähtiin vain yhdeksi tavaksi saavuttaa sitä.

5.2.1 Jatkuva datapohjainen iteratiivinen prosessi

Aineisto ilmensi, että startup-yritysten markkinoinnin toteutus tapahtuu *jatkuvan iteratiivisen prosessina*, jossa painotetaan vahvasti tulosten dataan perustuvaa analysointia. Yritysten nähtiin perustuvansa toimintansa yksinkertaisiin sekä yhä uudelleen toistuviin vaiheisiin. Markkinointi näytti olevan yksi iteratiivisen prosessin osa. Sen voidaan kuitenkin nähdä olevan synkronisoituna myös muihin yrityksen toimintoihin, kuten koodaukseen eli ohjelmistokehitykseen.

Analyysin perusteella iteratiivinen prosessi voidaan jakaa karkeasti erilaisten kasvua tuottavien ideoiden suunnitteluun, parhaiden vaihtoehtojen toteuttamiseen ja toteutuksen jälkeiseen vaikutusten analysoimiseen. Nämä eivät kuitenkaan aina toteutuneet systemaattisesti kyseisessä järjestyksessä, vaan usein päällekkäin ja samanaikaisesti. Aineiston mukaan kokonainen prosessi toistuu startup-yrityksissä yhden tai kahden viikon sykleissä. Prosessin ensimmäinen vaihe liittyy joustavan markkinoinnin suunnittelun teemassa käsiteltyihin asioihin. Aineiston mukaan suunniteltujen ideoiden käytännön toteuttamisen jälkeen prosessi jatkuu tehtyjen toimintojen analysoinnilla. Voidaan todeta, että jokainen yksittäinen prosessi päättyy tulosten analysointiin, jonka takia haastateltavat painottivat, että valitaan sellaisia markkinoinnin keinoja, joita on mahdollista mitata. Tiettyjä markkinoinnin tai muun toiminnon toimenpidettä jatketaan prosessin vaiheiden mukaisesti sopivaksi nähdyn ajan verran, jonka jälkeen päätetään uusien keinojen kokeilemisesta tai edellisen hylkäämisestä. Haastateltavat nostivat esille, että toimenpiteitä jatketaan yleensä niin pitkään, että aineistosta voidaan tehdä johtopäätöksiä. Markkinoinnin joustavan suunnittelun teeman mukaisesti markkinoinnin toimenpiteitä kannattaisi haastateltavien mukaan suunnitella ja toteuttaa yksitellen resurssirajoitteiden ja toisaalta paremman analyysin saavuttamisen takia.

Haastateltava B (Toimitusjohtaja): [...] se on yksinkertainen sellanen aktiviteettien suunnittelu, tekeminen, sitten impaktin mittaaminen ja analysointi ja sitten iterointi sen pohjalta.

Aineistoanalyysin mukaan *startup-yritysten toteuttama prosessi on datapohjainen*. Aineisto ilmensi sitä, kuinka startup-yritysten kasvun tavoittelun keinot sekä tulevat tavoitteet pyritään aina perustelemaan datan avulla. Data näytti olevan konkreettinen tekijä yrityksissä, joka ohjasi niiden toimintaa ja kertoi toimintojen onnistumisesta. Lisäksi data ohjaa startup-yrityksiä oppimaan virheistä, mutta myös keräämään onnistuneiksi todettuja tekoja ja havaintoja talteen. Näin yritys voi oppia jatkuvasti analysoimalla toimintaansa ja tehdä jatkossa enemmän niitä toimija, jotka ovat kokemukseen perustuen osoittautuneet onnistuneimmiksi. Näin markkinoinnin kanavia tai mainosviestiä voi muuttaa, jos ne eivät tuota haluttuja tuloksia. Haastateltavien mukaan arviointia on siten tehtävä tarpeeksi usein.

Startup-yrityksissä pyritään mittaamaan kaikkia sen suorittamia markkinoinnin toimintoja, kuten sen julkaisemaa digitaalista mainontaa sekä eri sosiaalisen median kanavien aktiivisuutta. Tämän lisäksi pyritään mittaamaan myös sellaista toimintaa, joka ei

varsinaisesti liity markkinointiin, mutta kertoo applikaation tai sivuston aktiivisuudesta ja käyttäjien kiinnostuksista. Haastateltavat mainitsivat seuraavansa esimerkiksi sovelluslatausten määrään, asiakkaiden aktiivisuutta ja verkkolinkkien kautta tehtyjen siirtymien lukumäärää.

Haastateltava D (Toimitusjohtaja): Kaikki markkinointi mitä tehdään, on lähtökohtaisesti datavetoista, kaikki pitää pystyä mittaamaan ja analysoimaan ja sitä kautta päästä tekemään parempia päätöksiä seuraavilla kerroilla.

Toteutettujen toimenpiteiden analysointia tehdään startup-yrityksissä yleensä yhteisissä palaverissa tiettyjen aikajaksojen kuten viikon välein. Kokoontumisissa oli tapana vapaa keskustelu, jossa tarkastellaan tuloksia, etsitään syitä ja ehdotetaan ratkaisuja. Analyysin antamia tuloksia seurattiinkin monessa yrityksessä myös päivittäin. Haastattelussa ilmeni, että toimintojen analysointia ja datan seuranta tehtiin yrityksissä jatkuvasti kaiken työn ohella vakituisten kokoontumisten lisäksi. Usein yrityksissä oli myös yksi henkilö, joka otti eniten vastuuta tulosten analysoinnista ja niistä muille informoimisesta.

Sovelluksen datan analysoiminen voi antaa myös informaatiota sen toimivuudesta ja asiakkaiden ongelmakohdista. Haastateltava D kertoi, että sovelluksen datan analysointi kertoo eri asiakasryhmien kiinnostuksesta ja kiinnostusten muutoksista. Tämä puolestaan ohjaa kaikkia kasvuun tähtääviä toimintoja, kun mainokset ja muut toimenpiteet voidaan suunnitella perustuen asiakkaiden antamaan informaatioon. Haastateltavat ilmaisivat myös, että tuotteeseen kehitettyjen uusien elementtien toimivuutta mitataan jälkikäteen datan avulla, jolloin voidaan varmistua näiden mahdollisesta toimivuudesta.

Haastateltavat painottivat datan käyttöä myös nopean reagoinnin ja suunnitelmien muuttamisen mahdollisuuden tärkeyden takia. Edellisessä teemassa nostettiin esille, että markkinapaikalla sekä yrityksen sisällä tapahtuu jatkuvasti asioita, joihin on reagoitava nopeasti. Näiden muutoksien havaitsemiseen tarvitaan kuitenkin dataa, jotta ne voitaisiin todentaa. Aineistosta nousi esille yrityksen ulkopuolisiksi riskitekijöiksi esimerkiksi kilpailijoiden toimet, asiakkaiden muuttuneet tarpeet, Psykoterapiakeskus Vastaamon tietoturva vuoto, sekä koronaviruspandemia. Haastateltavat nostivat esille sen, että on tärkeää jatkuvasti arvioida toimintaa ja muuttaa suuntaa, jos siihen on tarve. Iteratiivinen prosessi voidaan nähdä ohjaavan yrityksen toimintaa jatkuvasti tehokkaampiin toimenpiteisiin.

Haastateltava D (Toimitusjohtaja): Mä näkisin et se kaikkein tärkein on se et oikeesti pystyy analysoimaan asioiden tuloksia ja reagoimaan nopeesti

siihen [...] Et siis mä näkisin et se on nimenomaan kyky testata pienillä budjeteilla, analysoida tuloksia ja sitten sitä kautta löytää se itelle tehokkain kanava.

Startup-yritysten iteratiivinen prosessi nähtiin hyödylliseksi myös sen kustannustehokkuuden takia, sillä se mahdollistaa erilaisten asioiden testaamisen pienillä budjeteilla. Aineiston perusteella voidaan havaita, että yritykset haluavat markkinoinnin panostuksensa menevän sellaisiin projekteihin, joiden tulokset ovat selvästi todennettavissa. Haastateltavat kertoivat, että yrityksen on tärkeä tunnistaa tehottomia panostuksia, jotta yrityksen niukkoja rahoja ei käytettäisi toimimattomiin toimintoihin. Siten tehottomia markkinoinnin keinoja voidaan lopettaa, kun niistä ei näytä tulevan tulosta. Iteratiivinen prosessi helpottaa muutoksen tekoa, kun suunnitelmia tehdään vain lyhyeksi aikaa.

***Haastateltava E (Markkinointijohtaja):** Et sit pystytään reagoimaan nopeesti ja olla ennakkoluulottomia ja se antaa tilaa innovaatioille, mut myös antaa niitä onnistumisia ja ehkä nopeammin kuin semmoisessa pitkä-aikaisessa et tehdään tätä nyt kuukausitolkulla ja sitten analysoidaan. Se on parempi, kun ei oo rahaakaan loputtomasti varsiinkaan startupeilla ja no joo kellään. Niit muutoksii voi sit tehdä nopeesti jos joku ei tuota tulosta.*

Aineistossa iteratiivisen prosessin käytön syyksi voidaan todentaa lisäksi pyrkimys selkiyttää eri työtehtävistä vastaavien henkilöiden vastuualueita. Tämänkaltainen prosessi velvoittaa yritystä suorittamaan kaikkia syklin vaiheita jatkuvasti, jolloin asioita ei jää tekemättä. Haastateltava F kertoi esimerkiksi, että hänen mielestään selkeän ja toistuvan prosessin suurin vaikutus on ihmisiin ja heidän motivaatioonsa. Aineistossa nousi esille, että työntekijöille oli tärkeää nähdä työnsä jälki, johon prosessi toi positiivisia tuloksia. Prosessi näyttää mitä ja miksi yritys on tekemässä kyseisellä hetkellä. Haastateltavat ilmaisivat, että selkeä prosessi vähentää myös työntekijöiden epävarmuuden tunnetta, joka liittyy startup-yritysten toimintaan.

***Haastateltava F (Growth Lead):** työnteko missä oikeesti mitataan, että päästäänkö niihin tavoitteisiin luo vaan mun mielestä ihan äärimmäisen paljon paremman työympäristön ja firman*

Aineiston analyysistä nousi vahvasti *jatkuvan oppimisen idea*. Haastateltavat ilmoittivat dataan pohjautuvan iteratiivisen prosessin tuovan nopeammin johtopäätöksiä toimintatapojen toimivuudesta, nopeuttavan ideoiden testaamista sekä auttavan merkittävien asioiden tekemisen priorisoinnissa. Jatkuvaa iteratiivista prosessia käytetään startup-

yrityksissä myöskin jatkuvan muutoksen ja parantamisen saavuttamisen takia. Iteratiivisen prosessin mukaisen toimintatapa, joka pohjautuu dataa, tekee oppimisesta systemaattisempaa ja tehokkaampaa. Tekemällä prosessinomaisesti jatkuvasti pieniä tekoja vähennetään toisaalta riskiä, mutta myös kerätään nopeammin onnistumisia. Aineistosta nähtiin, että prosessimainen toiminta näyttää yritykselle suuntaa ja toimii ikään kuin palauttejärjestelmänä markkinoinnin ja muiden osastasojen tekojen toimivuudesta.

***Haastateltava F (Growth Lead):** Et me testailaan tosi paljon kaikkee erilaista koska me yritetään vähän löytää sitä suuntaa. Et mistä me löydetään parhaat käyttäjät halvimmalla, ja sit selvittää minkälaiset mainokset niihin toimii. Ja mikä on tarkalle se kohdeyleisö ja muuta.*

***Haastateltava D (Toimitusjohtaja):** et me ollaan lähiaikoina testailtu aika paljon paid socialia eri kanavissa. Ollaan todettu, että se ei todella toimi meillä. Eli noi insta, face, pinterest, snäp -mainokset, ei tuonu signuppeja tavallaan, tai toi mutta tosin korkeilla kustannuksilla. Ja ne henkilöt ei konvertoitunut.*

Dataan perustuva päätöksenteko on kuitenkin myös osoittautunut haasteelliseksi yrityksissä sen puutteen tai liiallisen määrän takia. Esimerkiksi yritystoiminnan alussa yrityksillä ei ole vielä dataa, mitä analysoida ja toisaalta oikean datan löytäminen voi olla hankalaa. Tämän lisäksi ilmoitettiin, että sen keräämiseen ja analysointiin voi mennä paljon aikaa. Toisaalta haastateltava F sanoi, että on ollut myös tilanteita, joissa dataa on liian paljon, jolloin sitä on vaikea analysoida tai siitä on vaikeaa tehdä oikeita johtopäätöksiä. Datan haasteiden takia startup-yrityksissä pyritään usein mahdollisimman yksinkertaisiin testeihin esimerkiksi testaamalla mainoksen kahta eri vaihtoehtoa. Datan keräämisen ja analysoimisen ongelmien takia moni haastateltava nosti esille, että on tärkeää saada myös subjektiivista dataa esimerkiksi palautteiden tai asiakaskeskusteluiden avulla.

***Haastateltava B (Toimitusjohtaja):** Et peilataan sitä, objektiivista dataa siihen objektiiviseen. Sietä löytyy parhaat vastaukset ja innovaatiot. Kaikkea ei ehkä voi datalla selittää. Joskus dataa sanoo yhtä, mutta sitten on huomattu et on tapahtunut toista. Et pyritään myös haastattelemaan. Olis tärkeätä, että nää menis käsikädessä.*

5.2.2 Osastoriippumaton ja asiakasvetoinen kasvun tavoittelu

Aineistosta ilmeni, että startup-yrityksissä käsitellään kasvun tavoittelua laajempaan toimintona, kuten vain markkinointina. Startup-yritykset näyttivät toimivan *osastoriippumattomasti*, jolloin kaikkien yritysten tekojen pitäisi ohjata yritystä saavuttamaan kasvua. Haastateltavien mielestä markkinointi nähdään suppeana terminä, kun huomioidaan kaikki ne yrityksen toiminnot, joilla tavoitellaan uusien asiakkaiden hankkimista, myynnin lisäämistä ja laajempaa tietoisuutta yrityksestä. Tähän liittyen haastateltava F ilmaisi, että markkinointi on vain yksi useasta työkalusta, jonka avulla yritystä kasvatetaan. Näin esimerkiksi ohjelmistokehitys, josta haastateltavat käyttivät usein sanaa ”devaus”, nähtiin vahvasti osana kasvun tavoittelua ja markkinointia. Yksi haastateltava ilmaisi, että olisi järkevämpää käyttää termiä, joka perustuu tarkkaan määrätyn teon tavoitteeseen, kuten ”user acquisition” (engl. käyttäjien hankinta), koska markkinoinnin tavoitteet voivat liittyä moneen eri toimintoon.

Iteratiivisen prosessiin kuuluvan suunnitelmien teon jälkeen prosessi jatkui valittujen ideoiden suorittamisella. Se tapahtui niiden henkilöiden toimesta, jotka pystyivät parhaiten sen toteuttamaan taidoiltaan ja erikoistumiseltaan. Aineiston yrityksissä ei ollut yhtä erillistä markkinointihenkilöä, vaan markkinoinnin toteuttaminen tapahtui yrityksen sisällä monen erillinen alan osaajan toimin sekä eri henkilöiden yhteisenä työpanoksena. Startup-yrityksissä kasvuun tähtäävät toimet nähtiin olevan kaikkien organisaatiossa työskentelevien vastuuna. Näin esimerkiksi tuotteen kehitys, ohjelmointi sekä visuaaliset suunnittelijat nähtiin osana markkinoinnin toteutusta ja kasvun tavoittelua. Prosessin suorittaminen ei siis liity vain markkinoinnin suorittamiseen vaan se on koko yrityksen toimintaprosessi, joten yrityksissä mietittiin usein yhdessä asioita, mitkä olisivat tärkeitä rakentaa tuotteeseen. Haastateltavat ilmaisivat, että myös markkinoinnin tavoitteiden asettaminen tapahtui yhteistoiminnan tuloksena.

Haastateltava D (Toimitusjohtaja): oli se taktinen markkinoinnin toimenpide tai uuden ominaisuuden tekeminen niin arvioidaan lähtökohtaisesti samojen linssien läpi eli ne on kaikki meille markkinointitoimenpiteitä siinä mielessä. Et niiden kaikkien tähtäys on kasvu tavalla tai toisella.

Haastateltavat näkivät tärkeäksi, että interaktio yrityksen sisällä on avointa ja eri osastoja yhdistävää. Yrityksissä käytiinkin yleisesti eri osastojen yhteisiä kokoontumisia, jotta nämä voisivat käydä yhdessä keskustelua ja asettaa asiakaspalautteeseen pohjautuvia ta-

voitteita. Näissä enemmän asiakaskontaktissa olleet kuten myyntiä tekevät henkilöt voivat keskustella mahdollisista tuotteen kehitysideoista tai korjausehdotuksista, jotka perustuvat asiakkaiden kommentteihin ja niiden ymmärtämiseen.

Haastateltava C (Toimitusjohtaja): Myyjät markkinoijat supportti ja tuotekehitys on kaikki yhteistyössä, et kaikki on kartalla mitä ne asiakkaat kyselee, ajattelee ja tekee, ja mitä ne mahdollisesti haluis lisää.

Aineistosta nousi selvästi esille, että startup-yritysten kasvun tavoittelu perustuu *asiakkaidensa syvälliseen ymmärtämiseen*. Yrityksissä pyrittiin ymmärtämään asiakkaita mahdollisimman hyvin ja saamaan niistä mahdollisimman paljon tietoa, koska se mahdollistaa yrityksen viestinnän ja tuotteen kehityksen asiakkaiden tarpeita tyydyttävällä tavalla. Tietoa tulisi hankkia analysoimalla dataa sekä asiakkaiden ja muiden käyttäjien kanssa käydyn keskustelun ja kommenttien pohjalta. Esimerkiksi haastateltava B puhui objektiivisen datan kuten analytiikan, sekä subjektiivisen datan kuten haastatteluiden yhteisvaikutuksen tärkeydestä. Asiakkaiden parempi ymmärtäminen liittyy aikaisemmassa teemassa käsiteltyyn oppimiseen, sillä startup-yrityksissä haluttiin oppia jatkuvasti asiakkaista ja niiden muuttuneista tarpeista, jotta yrityksen toimintaa, tuotetta ja viestintää voitaisiin muuttaa asiakkaita tyydyttävällä tavalla. Kuten iteratiivisen prosessin teemassa nostettiin esille, yrityksissä nähtiin tärkeäksi jatkuvan vähittäisen parantamisen ja kehityksen saavuttaminen.

Aineiston mukaan startup-yritysten mainontaa näyttää ohjaavan paras kyseisellä hetkellä oleva ymmärrys asiakkaista. Esimerkiksi haastateltavan A ilmaisi, että mainoksen kuva, teksti ja tarina kehitetään sen perusteella, minkälaisia tarpeita ja missä tilanteissa yrityksen applikaatiolle on tarvetta asiakkaan näkökulmasta. Haastateltavat mainitsivat, että asiakasymmärrystä saadaan keräämällä niistä dataa esimerkiksi Google Analytics:n avulla sekä kaikenlaisella fyysisellä interaktiolla kuten keskustelemalla ja vastaamalla asiakaskysymyksiin. Haastateltava C mainitsi esimerkiksi, että messualueet ovat hyvä paikka oppia asiakkaiden mieltymyksistä ja ongelmista. Siellä ihmiset kyselevät olennaisia kysymyksiä. Asiakkaiden interaktio näyttää asiakkaiden ongelmia ja vaatimuksia, joista yrityksen kannattaa viestiä.

Haastateltava C (Toimitusjohtaja): No varmastikkin se, että mahdollisimman äkkiä yrittää ymmärtää, että kuka sulta ostaa. Et mitä jengiä ne on, kun on uudesta teknologiasta kyse. Nii onks ne esimerkiksi innovaattoreiden tyyppisiä ihmisiä. Et onko ne vaikka nörtti tyyppisiä henkilöitä, nii on hyvä

et jos saat viestin läpi, et täs on teille uus hauska lelu leikittäväks. Se sit up-poo hyvin.

Lisäksi aineiston analyysissä nousi vahvasti esille *asiakaspalautteeseen perustuva tuotekehitys*. Haastateltavien mukaan yrityksen tuotetta, kuten sen applikaatiota pyrittiin rakentamaan ja kehittämään jatkuvasti kaiken palautteen kuten kommenttien avulla. Kasvun saavuttamisen kannalta nähtiin tärkeäksi, että tuotteen ominaisuudet kehitetään asiakkaiden tarpeiden pohjalta. Yritykset olivat kehittäneet esimerkiksi palautteen antamista mahdollistavia toimintoja alustalleen, jotta käyttäjien mielipiteitä voisi hyödyntää jatkuvasti kaikessa toiminnassa. Näin tuotteeseen ei kehitetä tarpeettomia asioita, ja toisaalta poistetaan tai muutetaan sellaiset, jotka nähdään käyttäjien mielestä tarpeettomina tai häiritsevinä. Haastatteluissa nousi esille muutamaan otteeseen myös termi *product market fit*, puhuttaessa asiakaslähtöisyydestä, tuotekehityksestä ja yrityksen toiminnan epävarmuudesta. Aineistossa nousi esille, että yritysten tavoitteena on tuoda markkinoille sellainen tuote, johon asiakkailla on vahva tarve eikä niinkään panostaa tuotteen ostamiseen markkinoinnin keinoilla.

Osastoriippumattomaan ja asiakasvetoiseen kasvun tavoittelun toimia yhdistetään startup-yrityksissä tiiviisti *analysoitaessa ja kehittäessä ostosuppiloa*. Aineistosta oli tunnistettavissa nimityksiä kuten AARRR-systeemi, pirate metrics, funneli, viraalifunneli, customer journey, customer experience journey, customer experience journey mapping ja ostopolku. Sen idea on asiakaskäyttäjymisen datan ymmärtäminen internetsivun tai applikaation eri vaiheissa. Sen avulla voidaan löytää tuotteen ongelmakohtia ja korjata ostopolkua perustuen asiakkaiden toimiin. Siten tämä analyysi antaa puolestaan ohjeita siitä, mitä tuotteeseen tulisi rakentaa ja mitä ongelmia ratkaista. Tämän suorittamiseen tarvitaan monenlaista osaamista, sillä sitä pitää analysoida, rakentaa tuotetta ja markkinoida suppilon antaman tiedon perusteella.

Suppilon vaiheittainen analysointi nähdään tärkeäksi, koska se voi paljastaa, missä tiettyssä vaiheessa ostopolkua suuri osa asiakkaista lähtee pois sivustolta tai applikaatiosta. Haastateltavat kertoivat, että suppilon tarkastelu voi auttaa paljastamaan, miksi asiakas ei mene ostoprosessin seuraavaan vaiheeseen tai miksi internet sivulle tulleet käyttäjät poistuvat sieltä saman tien.

Aineiston mukaan yrityksissä käytetään kyseistä suppiloa myös, koska se mahdollistaa markkinoinnin tai sovelluksen kehityksen keinon ohjaamisen tiettyyn suppilon vaihee-

seen. Haastateltavien vastauksista ilmeni, että suppilon eri vaiheissa tulisi käyttää poikkeavia toimintoja. Yrityksen on siis ensin tunnistettava, mihin suppilon vaiheeseen se haluaa vaikuttaa, jonka jälkeen sopivin toimintatapa tulee valita. Esimerkiksi haastateltava D kertoi, että pirate metriks funnelin viimeinen vaihe on saada ihmiset yrityksen suosittelijoiksi ja aiheuttaa siten suusanallista leviämistä, joten kyseinen yritys pyrkii lisäämään applikaation elementin, joka mahdollistaisi tiedon applikaation levittämisestä muille mahdollisimman helposti. Luonnollisesti tämänkaltainen toimi ei kannata siinä vaiheessa, kun yrityksen perustuote ei ole vielä valmis.

Haastateltava D (Toimitusjohtaja): Me pyritään siihen, et ihan devaajat mukaan lukien on hyvin selvänä nimenomaan tosta funnelista. [...] on pakko mennä yks steppi kerrallaan, eli jos meil ei oo käyttäjiä ylipäättänsä nii ei meil oo mitään mitä aktivoida alkuunkaan, meidän pitää saada se riittävä massa ihmisiä, jotka tekee appi latauksia.

6 KESKUSTELU

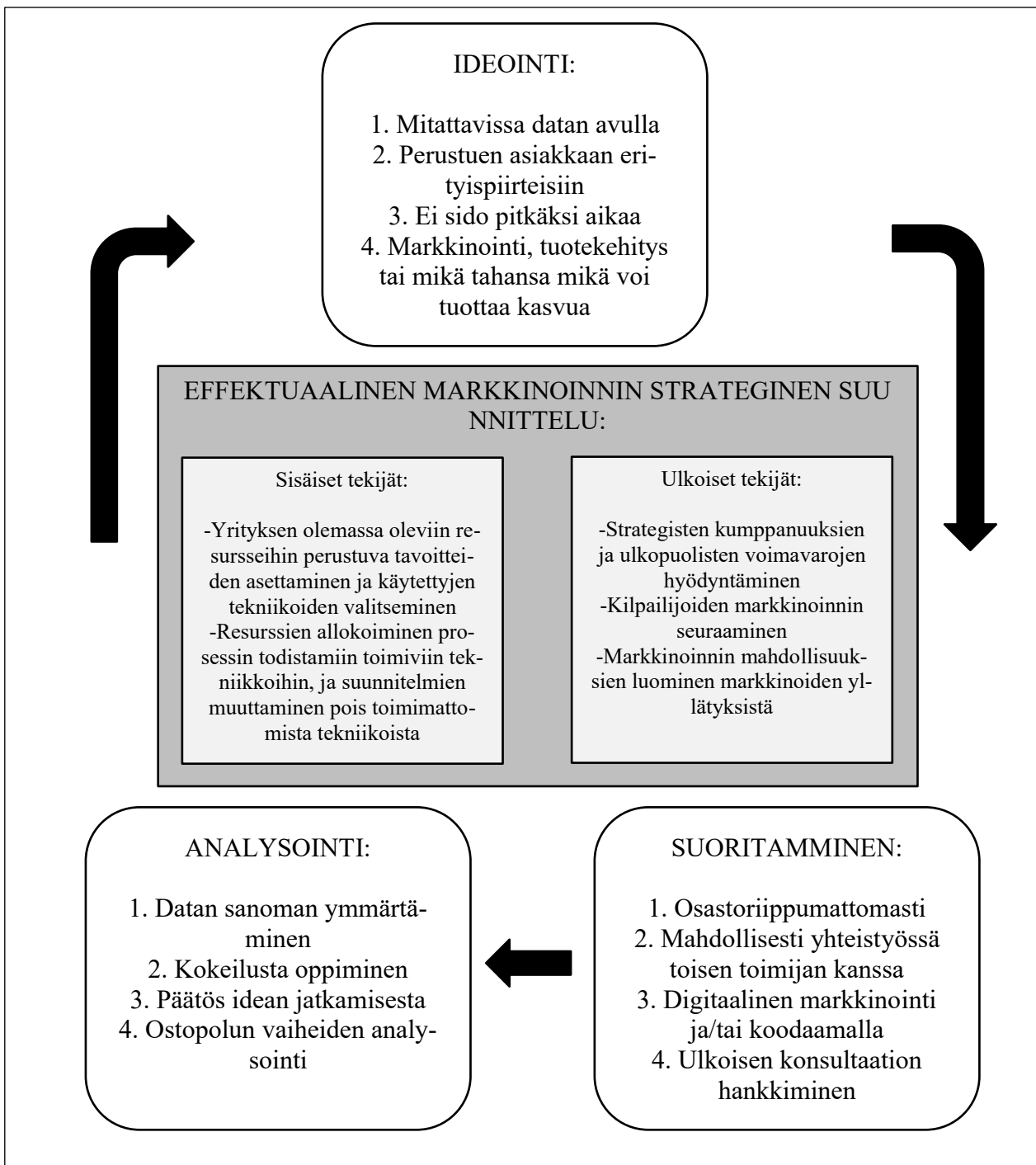
Luku aloitetaan tutkimuksen kirjallisuuskatsauksen ja haastattelujen tulosten perusteella laaditulla revisoidulla viitekehyksellä, jossa alkuperäistä viitekehystä tarkennetaan uuden tutkimustiedon ja parantuneen ymmärryksen avulla. Revisoidun viitekehysten esittelyn jälkeen haastatteluiden perusteella saatuja tutkimustuloksia reflektoidaan kirjallisuuden pohjalta rakennettuun ymmärrykseen tutkittavasta ilmiöstä.

6.1 Revisioitu viitekehys – Markkinoinnin strategisen ja operatiivisen tason yhteensovittaminen

Tutkielman empiirisen aineiston ansiosta tutkitusta ilmiöstä muodostui tarkempi käsitys, minkä takia alkuperäistä teoreettista viitekehystä on tarkoituksenmukaista täsmentää. Tämä täsmennys esitetään kuvassa 4.

Kun uudistettua viitekehystä verrataan kirjallisuuskatsauksen pohjalta luotuun, niin huomataan, että startup-yrityksissä markkinoinnin strateginen ja operatiivinen muodostaa yhtenäisen kokonaisuuden. Markkinoinnin strateginen taso on kuvattu viitekehystenkeskellä osana operatiivista kasvuhakkerointiprosessia. Startup-yritysten strateginen taso voidaan nähdä efektuaalisen markkinoinnin suunnittelun periaatteina ja toimintaa ohjaavina sääntöinä, joita jalkautetaan jatkuvasti käytäntöön operatiivisessa toiminnassa. Markkinoinnin strategiat eivät ole siis yritystoiminnan alussa luotuja kokonaisvaltaisia suunnitelmia vaan enemmänkin jatkuvasti operatiivisen toiminnan kautta rakentuvia. Startup-yritysten operatiivista toimintaa kuvataan viitekehyksessä optimoivan prosessin avulla, jossa ideoitaan uusia toimenpiteitä, suoritetaan hyviksi nähtyjä ideoita sekä analysoidaan tuloksia. Prosessin nuolet kuvaavat sitä, että prosessia jatketaan toiminnassa jatkuvasti.

Revisioitu viitekehys kuvaa paremmin startup-yritysten kokonaisvaltaista markkinoinnin toteutusta ja sen pohjalta voidaan nähdä, miten startup-yritykset poistavat kirjallisuudessa ja käytännössä tunnistettua kuilua strategisen suunnittelun ja toteutuksen välillä. Siten tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan laajentaa perinteisiä näkemyksiä markkinoinnin strategisesta suunnittelusta ja sen toteutuksesta enemmän startup-yritysten kaltaisiin toimintatapoihin ja -prosesseihin.



Kuva 4 Revisioitu viitekehys

6.2 Startup-yritysten markkinoinnin strateginen suunnittelu ja markkinoinnin toimeenpano

Startup-yritysten toimintaympäristössä vallitsevat olosuhteet, kuten resurssien vähyys ja organisaation löyhyys, näkyvät usein luovina ratkaisuin liike-toiminnassa. Tämän takia

yrittäjien toimintalogiikka on horisontaalista eli yrityksessä päätetään asioista yhdessä sekä tehdään toimenpiteitä yhdessä että osastoriippumattomasti. Lisäksi joustavat operatiiviset ratkaisut näkyvät siinä, että resursseja pyritään käyttämään luovalla ja tehokkaalla tavalla. Tämän lisäksi avoimuus ideoille ja kokeileva markkinoinnille on olennainen osa startup-yritysten toimintaa. Lisäksi startup-yritykset tavoittelevat kaikessa toiminnassaan kasvua mahdollisimman edullisin keinoin.

Kirjallisuuskatsauksessa todettiin, että perinteisesti markkinoinnin strategioita suunnitellaan, jonka jälkeen niitä aletaan toteuttamaan. Haastatteluiden pohjalta tehty analyysi osoitti kuitenkin, että startup-yritysten efektuaalinen markkinoinnin strateginen suunnittelu ja sen toteutus eivät aktiviteetteina seuraa toisiaan lineaarisella tavalla, vaan enemmänkin rinnakkaisella ja iteratiivisella tavalla. Startup-yritysten strategisen ja operatiivisen tason erottaminen toisistaan ilmeni siten aineiston analyysissä hankalammaksi, kuin mitä tutkija oli oletanut.

Strategian suunnittelun ja toteutuksen väliseen kuiluun ongelman ratkaisemiseen tutkimuksessa hyödynnettiin Sarasvathyn (2001) teoriaa yrittäjämäisesti toimivien yritysten strategioista, sekä alun perin Elliksen (2010) teoriaa kasvuhakeroinnista. Markkinoinnin strateginen taso voidaan nähdä olevan osa operatiivista toimintaa, jolloin strategiset toiminnot voidaan nähdä startup-yritysten toimintaa ohjaavina pidempiaikaisina sääntöinä ja periaatteina. Tämän takia strategisen kirjallisuudessa ja käytännössä tunnistettua suunnittelun ja toteutuksen kuilua (Lloyd 1992; Becher 2005; Donald 2007; Morgan 2012; Oliver & Schwella 2017; Pretorius 2017) ei myöskään näyttänyt ilmentyvän. Startup-yrityksissä ei suunnitella kokonaisvaltaisia strategioita, vaan niitä kehitetään ajan kuluessa testauksen ja oppimisen kautta.

Startup-yritysten päätöksissä käytettiin selvästi efektuaalista logiikkaa. Myös resursseihin suhtautuminen oli vahvasti efektuaalista: ratkaisuja pyrittiin löytämään olemassa olevista resursseista. Effektuaalinen logiikka näkyi myös yritysten suhtautumisessa riskeihin ja tulevaisuuteen. Yrityksissä nähtiin, että disruptiiviset tekijät, kuten esimerkiksi koronavirus, ovat lähtökohtaisesti mahdollisuuksia uusille liiketoiminnoille. Kuitenkin turhia riskejä pyrittiin välttämään, maksimoiden näennäinen tuotto-odotus, joka itsessään on kausaalista päätöksentekologiikkaa. Vahva positiivinen assosiaatio disruptiivisiin tekijöihin kuitenkin vaikutti siltä, että suhtautuminen riskeihin ja tulevaisuuteen on painottunut efektuaaliseen päätöksentekologiikkaan. Yrityksissä oli kuitenkin myös kausaalista logiikkaa noudattavia toimintatapoja, kuten tavoitteiden asettamista,

odotetun tuoton perusteella toimimista sekä ennakoimista. Voidaan nähdä, että efektuaalista ja kausaalista logiikkaa käytetään yhdessä ja toisiaan täydentäen yrityksen tilanteesta ja erikoistarpeista riippuen. Smolka ja muut (2018) näkevätkin näiden kahden logiikan yhdistämisen tuovan yritykselle synergisiä hyötyjä. Siten efektuaation mukaisen arvaamattoman tulevaisuuden muokkaaminen käytettävissä olevilla keinoilla samanaikaisesti perinteisten kausaalisten liiketoiminnan suunnittelutoimien kanssa voidaan nähdä toimivana startup-yritysten toimintaa kuvaavana toimintatapana.

Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa Whalenin ja Hollowayn (2012) totesivat, että efektuaalisen markkinoinnin suunnittelun periaatteet auttavat yrityksiä vastaamaan paremmin markkinatietoon lyhyempien ja transaktiokeskeisten suunnitelmien avulla, lisää iteratiivisesti markkinointisuunnitelman monimutkaisuutta, pienentää katastrofaalisen menetyksen todennäköisyyttä sekä lisää markkinasuuntautunutta oppimista. Teorian voidaan nähdä vastaavan kysymyksiin siitä, minkälaisia strategiat ovat ja minkälaiset asiat kuvaavat startup-yritysten strategista toimintaa, mutta ei kuitenkaan siihen, miten markkinointistrategioita tulisi toteuttaa yrityksen operatiivisessa toiminnassa. Tämän tutkimuksen pohjalta voidaan kuitenkin todeta startup-yritysten markkinoinnin toteutuksen olevan vaiheittaista ja prosessimaista, mikä rajoittaa automaattisesti yrityksen markkinoinnin toimintoja olemaan pieniä ja yksinkertaisia. Näin yrityksen reagoinnin toimet tapahtuvat jatkuvan ideoinnin kautta ja oppiminen tapahtuu datan analysoimisen kautta.

Startup-yritysten markkinoinnin strateginen suunnittelu on hyvin ulospäinsuuntautunutta, mikä on yhdenmukaista myös Sarasvathyn (2001) efektuaation eli yrittäjämäisessä ympäristössä toimivien yritysten strategiaa kuvaavien teorioiden kanssa. Hänen mukaansa riskisissä olosuhteissa toimivat yritykset suosivat strategisia liittoutumia, joten muut markkinoilla toimivat yritykset nähdään enemmänkin uusina mahdollisuuksina kuin kilpailijoina. Dewin ja muiden (2009) mukaan yritysysteistyöt voi tuoda uusia ideoita yrityksen liiketoimintaan. Startup-yritysten todettiin hyödyntävän yrityksen ulkopuolista osaamista, seuraavan markkinoiden, asiakkaiden sekä kilpailijoiden markkinoinnin muutoksia sekä hyödyntävän näitä tietoja omassa toiminnassaan. Yrityksissä pohdittiin kaiken toiminnan yhteydessä jatkuvasti, mitä mahdollisuuksia ulkoiset tekijät voivat antaa.

Teorian perusteella oli nähtävissä, kuinka kasvuhakkeroinnin periaatteet sopivat startup-yritysten efektuaalisen strategisen markkinoinnin suunnitelman toimeenpanoon. Nimitään siinä pyritään jatkuvaan oppimiseen, iteratiiviseen toimintaan ja epävarmuuden hyödyntämiseen. Kasvuhakkeroinnin nähdään heijastavan efektuaation tarpeita, koska

siinä priorisoidaan jatkuvaa oppivaa prosessia, luovaa ideointia ja datan käyttöä. Verrattaessa tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen huomataan, että revisioidussa viitekehyyksessä kasvuhakkeroinnin vaiheet jaetaan startup-yrityksissä analysoinnin, ideoinnin, priorisoinnin ja testaamisen sijaan pelkästään ideointiin, suorittamiseen ja analysointiin. Empiiristen löydösten pohjalta kasvuhakkerointiprosessia on järkevämpää tarkastella vain kyseisten kolmen vaiheen kautta, koska yritysten analysointivaihe sisältää itsessään päätöksen toimintojen jatkamisesta sekä uusien ideoiden keksimisestä.

Jotta kasvuhakkerointiprosessi olisi toimiva, on sen ideointivaiheessa mietittävä markkinoinnin tekniikoita, joita voidaan myöhemmin mitata datan avulla. Lisäksi ideointivaiheessa ei rajoitettu minkälaisia tekniikoita prosessissa käytetään, jolloin esimerkiksi koodaus nähdään olennaisena markkinoinnin keinona. Pohjimmaisena ajatuksena toimenpiteiden toteutuksessa on edullinen yrityksen kasvun tavoittelu. Kasvuhakkerointiprosessi markkinointia toteutetaan osastoriippumattomasti. Siinä ollaan avoimia myös ulkoisen osaamisen ja yhteistyökumppaneiden hyödyntämiselle. Jotta yritykset voisivat tehdä nopeita muutoksia, löytää toimivia markkinoinnin tapoja ja oppia, niin startup-yrityksissä seurataan ja analysoidaan dataa. Lisäksi asiakaslähtöisyyden nähtiin olevan vaikuttavampi tekijä kuin mitä tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa havaittiin. Jatkuvasti analytiikan avulla lisääntyvä tieto ja parantuva ymmärrys asiakkaista ja markkinoista ohjaa yrityksen toimenpiteitä niin markkinoinnissa kuin tuotekehityksessäkin.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tarkoituksena on ollut tutkia, miten startup-yritykset yhteensovittavat markkinoinnin strategista ja operatiivista tasoa. Siten tämän tutkimuksen avulla tavoiteltiin ymmärryksen lisäämistä startup-yritysten kokonaisvaltaisesta markkinoinnin toteutuksesta sekä strategisen suunnittelun ja toteutuksen välisen kuilun pienentämistä. Tutkimuksen tarkoitusta tutkitaan kahden tutkimuskysymyksen avulla:

1. Miten markkinoinnin strategista suunnittelua tehdään ja miten sen loogikka toteutuu startup-yrityksissä?
2. Mikä on kasvuhakkeroinnin rooli startup-yritysten markkinoinnin toimeenpanossa?

Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että startup-yritysten markkinoinnin strateginen ja operatiivinen taso muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden ja niitä on mahdotonta erottaa. Nämä kaksi tasoa täydentävät toisiaan ja tarvitsevat toisiaan muodostaakseen startup-yritysten markkinoinnin tarpeita tyydyttävän markkinoinnin toteutustavan. Startup-yritysten strategisella tasolla tarkastellaan olemassa olevien resurssien mahdollistamia markkinoinnin keinoja ja tavoitteita, hyödynnetään strategisia kumppanuuksia ja voimavaroja sekä pyritään löytämään uusia markkinoinnin mahdollisuuksia analysoimalla kilpailijoita ja markkinoita. Operatiivinen taso koostuu puolestaan kasvuhakkerointiprosessin toimenpiteistä, joissa data-analytiikkaa hyödyntämällä kokeillaan erilaisia markkinoinnin keinoja, etsitään toimivia keinoja ja opitaan. Näin efektuaalinen markkinoinnin strateginen suunnittelu ja operatiivisen tason kasvuhakkerointi yhteensovittavat markkinoinnin strategisen ja operatiivisen tason.

7.1 Teoreettinen kontribuutio

Tutkimuksen avaintuloksena oli se, että startup-yritysten markkinoinnin strateginen ja operatiivinen taso muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden. Tutkimuksessa laajennettiin aikaisempaa tutkimusta yhdistämällä Sarasvathyn (2001) teoriaa pienten yritysten strategisista toiminnoista sekä alun perin Elliksen (2010) teoriaa kasvuhakkeroinnista. Tämä tutkimus näyttää siten, miten startup-yritykset pienentävät ja poistavat kirjallisuudessa tunnistettua strategisen suunnittelun ja toteutuksen välistä kuilua (Lloyd 1992; Becher

2005; Donald 2007; Morgan 2012; Oliver & Schwella 2017; Pretorius 2017). Kun aikaisemmissa tutkimuksissa tämän ongelman ratkaisemiseksi ehdotettiin kokeilujen tekemistä ja iteratiivisia prosesseja (Donald 2007; Li 2020), niin tämä tutkimus ehdottaa kahden eri toimintoja sisältävän tason yhdistämistä yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Tämä on myös tiedettävästi ensimmäinen tutkimus, joka tuo kasvuhakkeroinnin strategisen markkinoinnin kontekstiin.

Tutkimuksen tulos startup-yritysten strategisesta tasosta on hyvin aikaisemman tutkimuksen mukaista. Startup-yritysten markkinoinnin suunnittelun todettiin noudattavan efektuaalista markkinoinnin suunnittelua (Whalen & Holloway 2012), ja niiden toiminta oli hyvin efektuaalisen logiikan mukaista (Dew ym. 2009). Tämä tutkimus laajentaa kuitenkin nyky-ymmärrystä siitä, miten efektuaalinen markkinoinnin suunnittelu toimii osana startup-yrityksen markkinoinnin kokonaisvaltaista toteutusta. Tämä tutkimus aloittaa siten keskustelun siitä, miten yrityksen strateginen taso on itseasiassa osa operatiivista tasoa. Tästä seuraa se, että näitä markkinoinnin tasoja voidaan alkaa käsittelemään kokonaisuutena. Lisäksi Sarasvathy (2001) puhuu yleisesti vain pienistä ja epävarmuudessa toimivista yrityksistä, joten tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan teorian koskevan myös startup-yrityksiä.

Tutkimuksen tulos ei ole ristiriidassa aikaisempien kasvuhakkeroinnin tutkimusten kanssa. Tutkimus kuitenkin täydensi aikaisempaa tutkimusta kasvuhakkeroinnista ja sen ilmenemismuodoista (Herttua ym. 2016; Conway & Hemphill 2019; Bohnsack & Liesner 2019; Troisi ym. 2020) tarjoamalla syvällisempää ymmärrystä kasvuhakkerointiprosessista ja sen käytännön toteuttamisesta. Voidaan todeta kasvuhakkerointiprosessin koostuvan neljän (Ellis 2017, 85) vaiheen sijasta vain ideoinnista, suorittamisesta ja analysoinnista, koska yritysten analysointivaihe sisältää itsessään päätöksen toimintojen jatkamisesta sekä uusien ideoiden keksimisestä. Tutkimuksen tulos täydentää myös aikaisempaa tutkimusta sillä, että kasvuhakkerointi on hyvä tapa startup-yritysten markkinointistrategioiden toimeenpanoon.

Tutkielman tekijä näkee tärkeäksi, että markkinoinnin suunnittelun ja toteutuksen ongelmalle annettaisiin suurempaa huomiota markkinoinnin tutkimuksessa, jotta voitaisiin saavuttaa vakiintuneita määritelmiä ja auttaa startup-yritysten ongelmanratkaisussa. Lisäksi teorioiden yhdistäminen, avoimuus kohti uusia markkinoinnin muotoja ja startup-yrityksissä esiintyneiden strategioiden ajatusmallien hyödyntäminen voi auttaa muitakin toimijoita kuin startup-yrityksiä. Vaikka kirjallisuuskatsauksessa tutkimuksen aiheesta

pystyttiin rakentamaan kokonaisvaltainen kokonaisuus, niin voimme kuitenkin todeta tutkimuksen olevan vielä alkutekijöissään. Tästä huolimatta startup-yritysten markkinoinnin toimintatapoihin liittyvää ammattikirjallisuutta on löydettävissä runsaasti sekä aihe näyttää saavan jatkuvasti uusia ilmenemismuotoja. Voidaankin sanoa, että startup-yritysten strategisten haasteiden ratkaiseminen on selvästi markkinoinnin ammattilaisia kiinnostava tehtävä, mutta on vielä epäselvää, miten tämä asemoituu markkinoinnin tutkimuksen kentälle.

7.2 Liikkeenjohdolliset implikaatiot

Tämän tutkielman avaintuloksen voidaan nähdä hyödyntävän liikkeenjohtoa, sillä se tarjoaa tietoa markkinoinnin kokonaisuuden hallintaan. Tutkielman tulokset kehottavat, että strategisen markkinoinnin suunnittelun tulisi perustua yrityksen olemassa oleviin resursseihin ja lyhytaikaisiin kokeiluihin sekä muiden toimijoiden ja markkinoiden tarjoamiin mahdollisuuksiin. Lisäksi ne informoivat liikkeenjohtoa operatiivisen tason prosessista ja kasvua tuottavista keinoista. Näin tutkimuksen tulos auttaa liikkeenjohtoa myös poistamaan mahdollista strategian suunnittelun ja toteutuksen kuilua auttamalla sitä näkemään markkinoinnin muodostamaa kokonaisuutta dynaamisena prosessina eikä niinkään staattisena mallina. On myös mahdollista, että startup-yrityksille tyypillisten toimintatapojen soveltaminen muihin yritysmuotoihin voisi tarjota mahdollisuuksia niiden markkinoinnin yhtenäistämiseksi ja tehokkuuden lisäämiselle.

Tämän tutkielman avaintulos voi auttaa yritysten johtajia ja henkilöstöä näkemään markkinointitoimenpiteet uudessa valossa, jossa markkinoinnin ei tarvitse olla tarkkaan suunniteltua ja rajattua, vaan avaa näkemyksen luovalle ideoinnille, oppimiselle, analytiikalle, tuotekehitykselle ja prosessimaisuudelle. Näin tutkimuksen tulos tarjoaa liikkeenjohdolle avoimuuden kokeilulle ja luovuudelle, mutta myös struktuurin vapaamuotoista suunnitelman tekemiselle ja suorittamiselle. Tämän tutkielman avaintulos voi lisäksi ohjata startup-yritystä perustavia yrittäjiä markkinoinnin strategista ja operatiivista tasoa yhdistävään toimintamalliin, joka eliminoi markkinoinnin strategisen ja operatiivisen tason yhteensovittamisen ongelman. Tämä voi puolestaan rohkaista uusia ihmisiä yrittäjyyteen ja kannustaa yksilöitä omien ideoidensa liiketoiminnalliseen toteuttamiseen.

7.3 Tutkimuksen rajoitteet ja ehdotukset jatkotutkimukselle

Suoritettujen haastatteluiden lukumäärän takia tilastollisia yleistyksiä ei voida vielä aineiston puolesta tehdä. Tämä on kuitenkin laadullinen tutkimus, jolloin tarkoitus olikin ymmärtää tutkittavaa ilmiötä analyyttisesti eikä tilastollisesti. Valitut startup-yritykset toimivat hyvin eri toimialoilla ja tuottavat erilaisia tuotteita tai palveluita, mikä rajoittaa yleistyksien tekemisen esimerkiksi tietystä toimialasta tai yrityksen tyypistä. Yhtenä haastatteluiden ongelmana oli se, että useat haastateltavat eivät olleet etukäteen ehtineet miettimään kysytyjä kysymyksiä. Startup-yritysten vakiintumattomuuden takia vastaus-ten antaminen tiettyihin kysymyksiin saattoi olla hankalaa. Tämän takia tulevissa tutkimuksissa voisi olla hyödyllistä seurata startup-yritysten toimintaa ulkopuolelta ja tehdä havaintoja niiden toiminnasta, pikemmin kuin suorittamalla haastatteluja.

Kaikkien haastatteluihin valittujen asiantuntijoiden pääasiallinen toimintapaikka oli Helsinki ja tarkemmin siellä sijaitseva kasvuyrityskampus Maria 01. Tämä kasvuyrityskeskittymä voi vaikuttaa näiden yritysten toimintatapoihin ja toimintalogiikkaan, jolloin samanlaista toimintaa ei välttämättä ole havaittavissa muissa suomalaisissa startup-yrityksissä. Tämän toimintaympäristön perusteella ei voida tehdä johtopäätöksiä muiden kasvuhakkeroinnin asiantuntijoiden mielipiteistä. Koska tämä tutkielma tutkii startup-yrityksiä, tuloksista ei voida myöskään tehdä johtopäätöksiä muihin pieniin yrityksiin.

Tutkielman tekemisen myötä heräsi monia ajatuksia ja kysymyksiä siitä, miten aiheen tutkimista tulisi jatkaa. Tämän tutkimukseen osallistui suhteellisen varhaisen vaiheen startup-yrityksiä. Startup-ympäristön monimutkaisuuden ja prosessien vakiintumattomuuden takia tulevien tutkimusten suositellaan rajautuvan startup-yrityksiin, jotka ovat toimineet markkinoilla jo pitkään sekä joiden liiketoiminta on selkiintynyt ja joiden tuotteella selvää kysyntää. Lisäksi tulevan tutkimuksen rajoitusta voitaisi tehdä tiettyihin toimialoihin, joissa kasvuhakkeroinnin toiminnot näkyisivät erityisen selvästi. Tutkimuksessa nostettuja teemoja voisi käsitellä vielä laajemmalla aineistolla käyttämällä myös kvantitatiivisia tutkimuksen metodeja.

Tutkielman johtopäätöksestä nähtiin, kuinka startup-yritykset yhdentävät strategisen ja operatiivisen tason markkinointinsa. Niinpä olisi hyödyllistä tutkia aihetta myös suurempien yritysten kontekstissa. Olisi myös mielenkiintoista nähdä, miten onnistuneesti markkinoinnin strategista kuilua poistavat suuret yritykset ovat onnistuneet siinä ja löytää mahdollisia eroavaisuuksia startup-yritysten hyödyntämiin tekniikkoihin. Tulevissa tutkimuksissa tulisi myös kiinnittää tarkempaa huomiota siihen, miten yrityksen strategiset

toiminnot ohjaavat niiden valitsemien kasvuhakkeroinnin metodien käyttöä. Tutkija toteaa, että tämä tutkimus on ensimmäinen efektuaation ja kasvuhakkeroinnin teorioita yhdistävä kokeilu ja kokonaisuuden selkeentymistä varten aihe vaatii vielä jatkotutkimusta. Tämän takia tutkimuksessa ehdotetaan keskustelun ohjautuvan enemmänkin eri toimenpiteiden, kuten efektuaation ja kasvuhakkeroinnin yhdessä muodostamien kokonaisuuksien hallintaan, minkä voidaan nähdä mahdollisesti poistavan strategisia ongelmia ja tuovan synergiaetuja.

LÄHTEET

- Ansoff, H. Igor – McDonnell, Edward J. (1987) *Corporate strategy*. Penguin Books, Harmondsworth.
- Ansoff, H. Igor (1957) Strategies for diversification. *Harvard business review*. Vol. 35 (5) 113–124.
- Alasuutari, Pertti (2012) *Laadullinen tutkimus 2.0*. Osuuskunta Vastapaino. Tampere.
- Alvarez, Sharon A. – Barney Jay B. (2007) Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship Journal*. Vol. 1 (1–2) 11–12.
- Becher, Jonathan D. (2005) Operational Alignment: Bridging the Gap Between Strategy and Execution. *Business performance management magazine*. Vol. 3 (1) 11.
- Biggadike, E. R. (1981) The contributions of marketing to strategic management. *The Academy of Management Review*. Vol. 6 (4) 621–632.
- Bocken, Nancy – Snihur, Yuliya (2020) Lean Startup and the business model: Experimenting for novelty and impact. *Long Range Planning*. Vol. 53 (4)
- Bohnsack, René & Liesner, Meike Malena (2019) What the hack? A growth hacking taxonomy and practical applications for firms. *Business Horizons*. Vol. 62 (6) 799 – 818.
- Brooksbank, Roger (1999) The theory and practice of marketing planning in the smaller business. *Marketing Intelligence & Planning*. Vol. 17 (2) 78–91.
- Bryant, Sean (2020) How Many Startups Fail and Why? <<https://www.investopedia.com/articles/personal-finance/040915/how-many-startups-fail-and-why.asp#citation-2>>, haettu 15.1.2021

- Bussgang, Jeffrey – Benbarak, Nadav (2016) Every company needs a growth manager. Harward business review. <<https://hbr.org/2016/02/every-company-needs-a-growth-manager>>, haettu 19.10.2020.
- Carrigan, Matt (2019) 2019 Small Business Failure Rate: Startup Statistics by Industry. <<https://www.national.biz/2019-small-business-failure-rate-startup-statistics-industry/>>, haettu 15.1.2021.
- Casson, Mark – Wadosen, Nigel (2007) The Discovery of Opportunities: Extending the Economic Theory of the Entrepreneur. *Small Business Economics*. Vol. 28 (4) 285–300.
- Chandler, Gaylen N. – DeTienne, Dawn R – McKelvie Alexander – Mumford, Troy V. (2011) Causation and effectuation processes: A validation study. *Journal of Business Venturing*. Vol. 26 (3) 375–390.
- Christensen, C. M. (2003). *The innovator's dilemma: The revolutionary book that will change the way you do business*. HarperCollins Publishers, Inc. New York.
- Colicev, Anatoli – Kumar, Ashish – O'Connor Peter (2019) Modeling the relationship between firm and user generated content and the stages of the marketing funnel. *International Journal of Research in Marketing*. Vol. 36 (1) 100–116.
- Conway, Tony – Hemphill, Tanya (2019) Growth hacking as an approach to producing growth amongst UK technology start-ups: an evaluation. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*. Vol. 21 (2) 163–179.
- Cooper, Lee G. (2000) Strategic Marketing Planning for Radically New Products. *Journal of Marketing*. Vol. 64 (1) 1–16.
- Delmar, Frédéric – Shane, Scott (2004) Legitimizing first: organizing activities and the survival of new ventures. *Journal of Business Venturing*. Vol. 19 (3) 385–410.

- Dew, Nicholas – Read, Stuart – Sarasvathy, Saras D. – Wiltbank, Robert (2009) Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: Differences between experts and novices. *Journal of Business Venturing*. Vol. 24 (4) 287–309.
- Dew, Nicholas – Read Stuart – Sarasvathy, Saras D. & Wiltbank Robert (2010) On the entrepreneurial genesis of new markets: effectual transformations versus causal search and selection. *Journal of Evolutionary Economics*. Vol. 21 (2) 231–253.
- Ellis, Sean (2019) Using Product/Market Fit to Drive Sustainable Growth. <<https://blog.growthhackers.com/using-product-market-fit-to-drive-sustainable-growth-58e9124ee8db>>, haettu 12.12.2020.
- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2008) *Qualitative methods in business research*. Sage Publications, London.
- Felin, Teppo – Gambardella, Alfonso – Stern, Scott – Zenger, Todd (2020) Lean startup and the business model: Experimentation revisited. *Long Range Planning*. Vol. 53 (4).
- Fong, Raymond – Riddersen, Chad (2017) *Growth Hacking: Silicon Valley's Best Kept Secret*. Lioncrest Publishing. England.
- Ghezzi, Antonio (2019) Digital startups and the adoption and implementation of Lean Startup Approaches: Effectuation, Bricolage and Opportunity Creation in practice. *Technological Forecasting & Social Change*. Vol. 146, 945–960.
- Grigsby, Mike (2015) *Marketing Analytics: A Practical Guide to Real Marketing Science*. CPI group, UK, Croydon.
- Haan, Evert de – Wiesel, Thorsten – Pauwels, Koen (2016) The effectiveness of different forms of online advertising for purchase conversion in a multiple-channel attribution framework. *International Journal of Research in Marketing*. Vol. 33 (3) 491–507.

- Halme, K – Salminen V. – Lamminmäki, K. – Rikama, S. – Barge, B. – Dalziel, M. & Miller, C. (2015) Nuorten kasvavien yritysten merkitys, menestystekijät ja yritystukien rooli kasvun ajurina. Työ- ja elinkeinoelämän julkaisuja. Vol. 10.
- Herttua, Timo – Jakob, Elisa – Nave, Sabrina – Gupta, Rambabu – Zylka, Matthäys P. (2016) Growth hacking: Exploring the meaning of an internet-born digital marketing buzzword. *Springer Proceedings in Complexity*. 151–161.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2009) Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Tammi, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena (2015) *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus. Helsinki.
- Holiday, Ryan (2013) *Growth Hacker Marketing: A primer on the future of pr, marketing and advertising*. Penguin Group USA. New York.
- Jyrki, Ali-Yrkkö – Kotiranta, Annu – Ylhäinen, Ilkka (2017) Katsaus yritysten kasvuun.
- Kotiranta, Annu – Pajarinen, Mika & Rouvinen, Petri (2016) Miltä startupit näyttävät tilastojen valossa? ETLA Raportit No. 66.
- Kotashev, Kyril (2020) Startup Failure Rate: Ultimate Report + Infographic [2020] <<https://www.failory.com/blog/startup-failure-rate>>, haettu 6.10.2020.
- Kotler, P. (1976) *Marketing Management*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs.
- Kotler, P – Keller, K.L. (2012) *Marketing Management 14th edition*. Pearson Education.
- Lahtinen, H. – Pekkala H. – Halme, K. – Salminen, V. – Härmälä, V. – Wiikeri, J. – Lamminoski, H. – Lähde, K. – Mikkela, K. – Rouvinen, P. – Kotiranta, A. – Pajarinen, M. – Dalziel, M. – Barge, B. – Meade, C. ja Zhao, X. (2016) Startup-yritysten kasvun ajurit ja pullonkaulat. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja. Vol. 30.

- Li, Feng (2020) Leading digital transformation: three emerging approaches for managing the transition. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 40 (6) 809–817.
- Lloyd, Bruce (1992) Mintzberg on The Rise and Fall of Strategic Planning: An interview by Bruce Lloyd. *Long Range Planning*. Vol. 25 (4) 99–104.
- Micheaux Andrea L. (2012) Getting to the bottom of Pandora's Box. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*. Vol. 14 (3) 187–200.
- Morgan, Neil A (2012) Marketing and business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 40 (1) 102–119.
- Olivier, Anton Jacobus (2017) Closing the strategy execution gap in the public sector. *International Journal of Public Leadership*. Vol. 14 (1) 6–32.
- Pretorius, Marius (2016) Crooked strategy implementation: covert tactics fill the gaps. *Journal of Business Strategy*. Vol. 37 (4) 24–31.
- Patel, Neil – Bronson, Taylor (2013) The definitive guide to growth hacking. <<https://markstaton.files.wordpress.com/2013/11/the-definitive-guide-to-growth-hack.pdf>>, haettu 18.10.2020.
- Perry, John T. – Chandler, Gaylen N., Markova, Gergana (2012) Entrepreneurial Effectuation: A Review and Suggestions for Future Research. *Entrepreneurship theory and practice*. Vol. 36 (4), 837–861.
- Read, Stuart – Dew, Nicholas – Sarasvathy, Saras D. – Song, Michael – Wiltbank, Robert (2009) Marketing Under Uncertainty: The Logic of an Approach. *Journal of Marketing*. Vol. 73 (3) 1 – 18.

- Sager, Bernadette – Dowling, Michael (2009) Strategic marketing planning for opportunity exploitation in young entrepreneurial companies. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*. Vol. 1 (1) 88–107.
- Sarasvathy, Saras D. (2001) Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of management review*. Vol. 26 (2) 243 – 263.
- Sarasvathy, Saras D. – Dew, Nicholas (2005) Entrepreneurial logics for a technology of foolishness. *Scandinavian Journal of Management*. Vol. 21 (4) 385–406.
- Smolka, Katrin M. – Ingrid, Verheul – Burmeister-Lamp, Katrin – Heugens, Pursey P.M.A.R. (2018) Get it Together! Synergistic Effects of Causal and Effectual Decision-Making Logics on Venture Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 42. (4) 571–604.
- Sull, Donald N (2007) Closing the gap between strategy and execution. MIT Sloan management review. Vol. 48 (4) 30–90.
- Troisi, Orlando – Maione, Gennaro – Grimaldi, Gennaro – Grimaldi, Mara – Loia, Francesca (2020) Growth hacking: Insights on data-driven decision-making from three firms. *Industrial Marketing Management*. Vol. 90. 538–557.
- Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli (2017) *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. Tammi.
- Varadarajan, Rajan (2010) Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 38 (2) 119–140.
- Verhage, Bronislaw J. – Waarts, Eric (1988) Marketing planning improved performance: a comparative analysis. *International Marketing Review*. Vol. 5 (2) 20–30.

Weiblen, Tobias – Chesbrough, Henry W. (2015) Engaging with Startups to Enhance Corporate Innovation. *California Management Review*. Vol. 57 (2) 66– 90.

Whalen, Peter S. – Holloway Samuel S. (2012) Effectual marketing planning for new ventures. *AMS review*. Vol. 2 (1) 34 – 43.

LIITTEET

LIITE 1 – Haastattelulomake

Ennen haastattelun alkua haastateltavalle on taustoitettu tutkimuksen tarkoitusta ja ai-
hetta. Lisäksi haastateltava on ilmoittanut tutkielmassa käytetyn tehtävänimikkeensä. Hä-
nelle on myös ilmoitettu, että haastattelu nauhoitetaan ja että haastatteleva tutkija tulee
käyttämään nauhoitetta ainoastaan litteroinnissa sekä vastausten analysoinnissa.

YLEISET KYSYMYKSET YRITYKSESTÄ, MARKKINOINNIN ORGANISAATIO- STA JA ASIAKKAISTA:

1. Kerro yrityksenne liiketoimintamallista?

- Mitä teette ja mitä ongelmaa ratkaisette? Arvolupaus?
- Minkälainen on teidän markkinoinnin kulurakenteenne?
- Uskotko, että tulevaisuuteen voi vaikuttaa omilla toimilla vai pitääkö sen tuo-
miin tilanteisiin mukautua? Miksi? (Reaktiivista vs. Mukautuminen)

2. Kerro teidän asiakkaistanne ja asiakassuhteistanne?

- Keitä ovat teidän asiakkaanne ja mistä löydätte potentiaalisia asiakkaita? Miten
luokittelette asiakkaitanne?
- Kerro millaisia asiakassuhteenne ovat tyypillisesti? Pyrittekö rakentamaan
suhdetta niiden kanssa?

3. Miten yrityksenne markkinoi?

- Mitä markkinoinnilla halutaan saada aikaan? (tietoisuus, ostot yms.?) Pyrittekö
esimerkiksi tietoisuuden kasvattamiseen tai myynnin lisäämiseen?
- Näkyykö sen asettamisessa markkinoinnin tuotto-odotukset tai häviöt? Miten?

4. Minkälainen markkinoinnin organisaatio teillä on?

- Monesta henkilöstä se koostuu?
- Minkälaisia työtehtäviä siinä on?

5. Paljon käytätte resursseja markkinointiin?

- Mitkä asiat vaikuttavat tulevaan markkinoinnin budjetointiin?
- Käytättekö massamediaa (TV, radio, lehdet yms.) markkinoinnissa?
- Mittaatteko tuotto-odotuksia tai mahdollisia häviöitä markkinoinnin projek-
teille? Miten?
- Tulevatko markkinoinnin isot linjaukset johtoportaan yläpäästä? Vaikute-
taanko asioihin yhdessä?

6. Miten asennoidutte ympäristön epävarmuuteen markkinoinnissa?

- Miten markkinointinne reagoi markkinoiden muutoksiin?
- Etsitäänkö yllättävistä tilanteista uusia mahdollisuuksia? Miten?

- Miten teidän organisaatiossanne näkyy oppiminen? Otatteko opittuja asioita talteen?

7. Onko yrityksellänne muodollista markkinointistrategiaa?

- Mitä se pitää sisällään?
- Kuka yrityksessänne määrittää markkinointistrategiaa?

8. Miten otatte huomioon ympäristön epävarmuuden markkinoinnin strategiasanne?

- Kerro teidän tulevaisuuttenne analysointiin ja ennustamiseen liittyvistä toimenpiteistä. Vai onko tällaisia?

EFFEKTUAALINEN MARKKINOINNIN STRATEGIAN SUUNNITTELU:

9. Kerro yrityksenne markkinoinnin strategisesta suunnittelusta?

- Miten markkinoinnin strateginen suunnittelu lähtee perinteisesti liikkeelle?
- Millä aikajänteellä suunnittelette markkinoinnin toimenpiteitä?
- Kuinka usein päivitätte markkinoinnin suunnittelua?
- Pyrittekö siinä kokonaisvaltaiseen vai puolestaan pienemmistä osista muodostettuun suunnitelmaan? Tuleeko mieleen jokin esimerkki?
- Hyödynnättekö oppimianne asioita markkinoinnin suunnittelussa aktiivisesti?

10. Miten asetatte markkinoinnin tavoitteita?

- Mitkä ovat keskeiset markkinoinnin tavoitteet / käyttämänne mittarit?
- Otatteko tässä mukaan asiakkaiden ja muiden toimijoiden tarpeita?
- Kuinka usein muutatte tai päivitätte markkinoinnin tavoitteita?
- Minkälaisia valvontaprosesseja asetatte markkinoinnin tavoitteiden saavuttamiseksi?

11. Otatteko markkinointistrategiassa huomioon teidän kumppanuuksianne ja kilpailijoita, ja miten ne vaikuttavat teidän markkinointistrategianne?

- Tehdäänkö niiden kanssa yhteistyötä?
- Kerro tekeekö yrityksenne yhteistyötä muiden toimijoiden, asiakkaiden, toimittajien, organisaatioiden, ihmisten tai jopa kilpailijoiden kanssa?

KASVUHAKKEROINTI JA MARKKINOINNIN PROSESSI:

12. Mitkä keinot ja toimenpiteet ovat mielestäsi tärkeitä startup-yrityksen markkinoinnin toteuttamisessa ja kasvun tavoittelussa?

- Erottuuko päivittäisestä toiminnasta jokin erityisen tärkeä elementti kasvun ja markkinoinnin kannalta?
- Kerro miten eksperimentointi näkyy yrityksenne markkinoinnissa?

- Tekevätkö markkinoijat muiden osastojen kanssa yhteistyötä paljon? Miten tällainen yhteistyötä painottava markkinoinnin lähestymistapa näkyy yrityksessänne?

13. Minkälainen painoarvo datalla on teidän markkinointinne kannalta?

- Kerro teidän markkinointinne mittaamisesta? Nähdäänkö se tärkeänä yrityksen tavoitteisiin pääsemisen kannalta?
- Minkälaista tietoa keräätte ja mihin käytätte sitä?
- Kerro teidän data-analyysi toimenpiteistä?
- Kerro mihin käytätte data-analyysin antamaa informaatiota?

14. Kerro ohjelmistokehityksen/tuotekehityksen sekä markkinoinnin yhteistyöstä yrityksessänne?

- Miten te otatte tuotekehityksessä huomioon asiakkaiden palautteen ja kommentit?

15. Kerro teidän markkinointinne prosessista?

- Onko se selkeistä vaiheista muodostuva kokonaisuus?
- Monta selkeää eri vaihetta siinä on?
- Mitkä ovat prosessimaisen toiminnan hyödyt, eli mitä tavoittelette sillä?
- Miten teidän päivittäisessä toiminnassanne näkyy testaamisen kautta tapahtuva oppiminen?