

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO
KAUPPATIETEIDEN OSASTO
MARKKINOINTI
KANSAINVÄLINEN MARKKINOINTI

YRITTÄJÄMÄISEN MARKKINOINNIN KÄSITTEELLISET ELEMENTIT

Tarkastajat:

KTT Sami Saarenketo

KTT Olli Kuivalainen

Pasi Koistinen

3.1.2007

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	4
1.1	Tutkielman taustaa	4
1.2	Tutkielman tarkoitus ja rakenne.....	7
2	TUTKIELMAN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	9
2.1	Markkinointi	9
2.1.1	Markkinasuuntautuneisuus	9
2.1.2	Markkinoinnin uudet tuulet	15
2.2	Yrittäjyys	18
2.2.1	Yrittäjyyden luonne ja yrittäjämäinen orientaatio.....	18
2.2.2	Yrittäjyyteen vaikuttavat tekijät.....	25
2.2.3	Markkinoinnin rooli yrittäjydessä	31
3	YRITTÄJÄMÄINEN MARKKINOINTI	34
3.1	Markkinoinnin ja yrittäjyyden rajapinta	34
3.2	Dimensiot.....	36
3.3	Yrittäjämäisen markkinoinnin toimintaympäristö.....	43
3.4	Määritelmä.....	49
4	YRITTÄJÄMÄINEN MARKKINOINTI KULTTUURINA, STRATEGIANA JA TAKTIKKANA.....	51
4.1	Yrittäjämäinen markkinointi kulttuurina	51
4.2	Yrittäjämäinen markkinointi strategiana	52
4.3	Yrittäjämäinen markkinointi taktiikkana.....	55
4.3.1	Yrittäjämäinen markkinointisuunnitelma.....	55
4.3.2	Tuote.....	62
4.3.3	Hinta.....	66
4.3.4	Jakelu.....	67
4.3.5	Markkinointiviestintä.....	69
5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	71
	LÄHTEET	77

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1	Tutkielman teoreettinen viitekehys	7
Kuvio 2	Yrittäjyyden luonne	23
Kuvio 3	Yrittäjyyteen vaikuttavat tekijät	26
Kuvio 4	Markkinoinnin ja yrittäjyyden rajapinta	35
Kuvio 5	Kahdeksan yrittäjämäisen markkinoinnin dimensiota	42
Kuvio 6	Toimintaympäristö	43
Kuvio 7	Hybridimalli	47
Kuvio 8	Yrittäjämäinen markkinointisuunnitelmamalli	57
Kuvio 9	Suorituskuilu	58
Kuvio 10	Mahdollisuusmatriisi	60
Kuvio 11	Yrityksen kehityssuuntaa ohjaava matriisi	61
Kuvio 12	Yrittäjämäinen tuotekehitys.....	63
Kuvio 13	Tuotteen hyöty/ulkoasu-matriisi	64
Kuvio 14	Arvoperusteinen BCG-matriisi	65
Kuvio 15	Viisiportainen ostoprosessimalli.....	69

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1	Perinteisen ja yrittäjämäisen markkinoinnin välisiä eroja	6
Taulukko 2	Yrittäjyyden viisi dimensiota	22

1 JOHDANTO

1.1 Tutkielman taustaa

Yritykset toimivat nykyään ympäristössä, jossa riskit ovat suuret ja tulevaisuuden ennustaminen on vaikeaa. On tavallisuudesta poikkeavien johtamistapojen ja uusien rakennemuutosten aikakausi, joka ei vain salli muutosta, vaan edesauttaa sitä. Tätä ympäristöä voidaan kuvata neljällä voimalla: muutos, monimutkaisuus, kaaos ja ristiriitaisuus. (Eisenhardt, Brown & Neck, 2000: 50–51) Näillä voimilla on tärkeä vaikutus myös markkinointiin. Markkinat ovat muuttumassa. Ne ovat osittain päällekkäiset, sirpaleiset ja väljät. Jakelukanavat ovat muotoutumassa uudelleen. Yritykset toimivat kilpailijoina, asiakkaina ja työtovereina globaalissa, tietopohjaisessa yhteiskunnassa. Myös asiakkaista on tullut yhä vaativampia. (Day & Montgomery, 1999: 5, Kinnear, 1999: 112) Markkinointi on riippuvainen kontekstista, mutta itse konteksti muuttuu jatkuvasti. Aika, paikka, markkinat tai kilpailukeskeiset yleistyksiset eivät enää päde. Markkinointia arvostellaan, koska se keskittyy arkipäiväisiin kysymyksiin kapea-alaisesti ja taktisia reaktioita painottaen. (Deshpande, 1999: 165–166)

Osa tutkijoista on esittänyt, että peruseriaatteet markkinoinnissa pysyvät ennallaan, mutta tiettyihin osa-alueisiin täytyy kiinnittää enemmän huomiota, kuten kustomointiin ja yksilöllisyyteen (Sheth, Sisodia ja Sharma, 2000: 56), verkoistoihin (Piercy ja Cravens, 1995: 7), strategisiin alliansseihin sekä globalisaatioon ja teknologiaan (Day ja Montgomery, 1999: 7, John, Weiss & Dutta, 1999: 80–91). Srivastava, Shervani & Fahey (1998: 168) puolestaan ehdottavat, että markkinointi tulisi kokonaan käsitteistöltään uudistaa. Heidän mielestään markkinoinnin teoria ei enää ole riittävä vastaamaan tämän hetken muuttuvia markkinoita eikä tarjoamaan ratkaisuja uuden vuosituhannen vaatimuksille.

Tällä hetkellä markkinoinnin yksi tuoreimmista tutkimusalueista on yrittäjämäinen markkinointi. Markkinointia ja yrittäjyyttä on perinteisesti pidetty

kahtena erillisenä tutkimusalueena. Kasvava tietoisuus yrittäjyyden ja innovatiivisuuden tärkeydestä markkinoinnissa sekä markkinoinnin merkityksestä menestyvälle yrittäjyydelle ovat johtaneet pyrkimykseen yhdistää markkinointi ja yrittäjyys ”entrepreneurial marketing” eli yrittäjämäinen markkinointi -termin alle. Chastonin (2000) mukaan yrittäjämäinen markkinointi on yksilön tai organisaation käyttäytymistä tavalla, joka haastaa markkinoiden tavanomaiset toimintamallit uusien ratkaisujen kehittämisen aikana. (Stokes, 2000)

Termiä yrittäjämäinen markkinointi on käytetty useissa muodoissa. Se on usein yhdistetty pienten yritysten markkinointiin. Pienillä yrityksillä on rajalliset resurssit, minkä vuoksi yritysten täytyy tukeutua kekseliäisyyteen ja usein yksinkertaisiin markkinointitoimenpiteisiin, jotka perustuvat henkilökohtaisiin verkostoihin. Toisaalta termiä yrittäjämäinen markkinointi on käytetty kuvattaessa suunnittelemattomia, mutkikkaita tai visionäärisiä markkinointitoimenpiteitä, joita yrittäjä tekee. Yliopistot Yhdysvalloissa ovat rakentaneet ajatusmallia yrittäjämäisestä markkinoinnista nopeakasvuisten ja korkean teknologian yritysten malliksi. (Morris, Schindehutte & LaForge, 2002: 3)

Yrittäjämäinen markkinointi yhdistetään usein pk-yrityksiin, koska yrittäjämäinen toiminta on näkyvämpää pienemmissä yrityksissä. Lisäksi yritysten kasvaessa yrittäjämäisen näkökulman säilyttäminen liiketoimintaan saattaa olla vaikeaa monikerroksisissa organisaatorakenteissa. Yhä useammat suuryritykset ovat kuitenkin hiljalleen omaksumassa yrittäjämäisen näkökulman liiketoimintaansa. (Collinson & Shaw, 2001: 762) Taulukossa 1 esitetään tiivistetysti, miten perinteinen ja yrittäjämäinen markkinointi eroavat toisistaan.

Taulukko 1 Perinteisen ja yrittäjämäisen markkinoinnin välisiä eroja (Morris ym., 2002: 6)

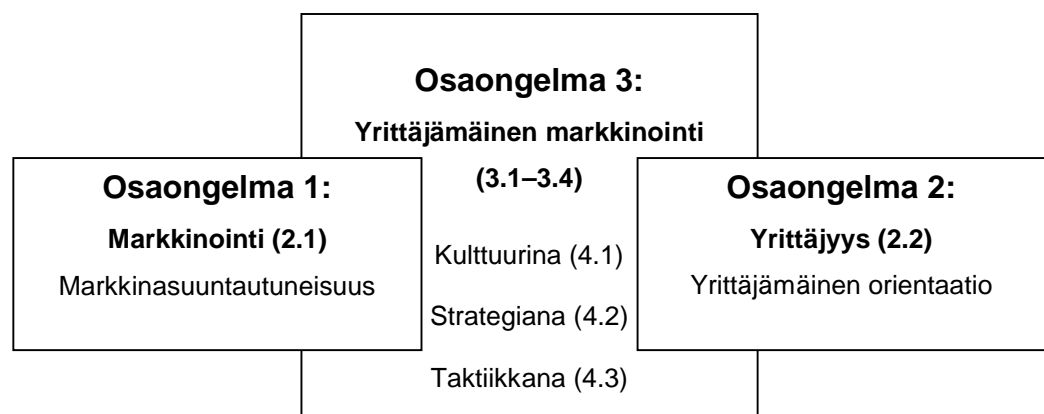
	Perinteinen markkinointi	Yrittäjämäinen markkinointi
Lähtökohta	Helpotettu kaupankäynti ja markkinoiden kontrollointi	Kilpailuetu innovaatioista
Orientaatio	Markkinointi tavoitteena, ei tutkimustoimintaa	Intohimo, innokkuus, jatkuvuus ja innovointi markkinoinnissa
Konteksti	Vakiintuneet, kohtalaisen tasaiset markkinat	Pirstoutuneet, potentiaaliset ja kasvavat markkinat – nopeasti muuttuvat markkinat
Markkinoijan rooli	Markkinointimixin koordinoija: brändin rakentaja	Sisäisen ja ulkoisen muutoksen agentti
Markkinoiden lähestymistapa	Reaktiivinen ja mukautuva nykyiseen markkinatilanteeseen: asteittaiset innovaatiot	Proaktiivinen, asiakkaan johtaminen dynaamisilla innovaatioilla
Asiakkaan tarpeet	Tutkimustulosten mukaisia tarpeita	Tarpeita ei osata ilmaista vaan ne löydetään ja tunnistetaan
Riski	Riskin minimointi markkinointitoiminnoissa	Markkinointi on väline laskelmoituun riskinottoon, tavoitteena vähentää ja jakaa riskiä
Resurssit	Tehokas nykyisten resurssien käyttö, resurssien niukkuus mentaliteetti	Kekseliäs verkostoihin kuuluvien resurssien käyttö
Uuden tuotteen/palvelun kehitys	Markkinointi tukee uuden tuotteen ja palvelun kehitystä	Markkinointi on innovaatioiden lähde, asiakkaan rooli keskeinen
Asiakkaan rooli	Ulkoinen lähde: tieto ja palaute	Asiakas aktiivisessa roolissa markkinointipäätöksissä: tuote-, hinta-, jakelu- ja viestintäkysymyksissä

Perinteisen ja yrittäjämäisen markkinoinnin erot taulukossa 1 havainnollistavat sen, että yrittäjämäisen markkinoinnin näkökulma edellyttää muutoksia niin markkinoinnista vastaavien ihmisten käyttäytymisessä kuin

asenteissa. Toisin sanoen yrittäjämäinen markkinointi on enemmän kuin pelkkää markkinoinnin tarkastelua yrittäjyydessä tai yrittäjyyden roolia markkinoinnissa. Oikeastaan sana yrittäjämäinen ei ole adjektiivi vaan yrittäjämäinen markkinointi on käsite, joka yhdistää kaksi tieteen haaraa, markkinoinnin ja yrittäjyyden. Voidaan sanoa, että yrittäjämäinen markkinointi kuvaa vaihtoehtoista lähestymistapaa markkinointiin tiettyjen olosuhteiden vallitessa. (Lodish, Morgan & Kallianpur, 2001: 5–6)

1.2 Tutkielman tarkoitus ja rakenne

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on tarkastella yrittäjämäisen markkinoinnin käsitettä. Tutkielman tarkoitus voidaan jakaa kolmeen osaongelmaan. Ensimmäisen osaongelman tarkoituksena on tarkastella markkinoinnin ja erityisesti markkinasuuntautuneisuuden roolia. Vastavasti toisessa osaongelmassa tarkastellaan yrittäjyyttä ja yrittäjämäistä orientaatiota. Kolmannen osaongelman tarkoituksena on yhdistää markkinointi ja yrittäjyys kokonaisuudeksi ja tarkastella yrittäjämäistä markkinointia kulttuurina, strategiana ja taktiikkana. Tutkielma on teoreettinen, käsitteanalyttinen työ. Kuviossa 1 on esitetty tämän tutkielman teoreettinen viitekehys.



Kuvio 1 Tutkielman teoreettinen viitekehys

Kuten kuviosta 1 käy ilmi, pääluvussa 2 tarkastellaan ensimmäistä ja toista osaongelmaa. Erityisen tarkastelun kohteena ovat käsitteet markkinasuuntautuneisuus ja yrittäjämäinen orientaatio. Pääluvut 3 ja 4 tarkastelevat kolmatta osaongelmaa. Pääluvussa 3 tarkastellaan yrittäjämäistä markkinointia, joka kokoaa rajapinnat niin markkinoinnista kuin yrittäjyydestä. Pääluvussa 4 tarkastellaan yrittäjämäistä markkinointia kulttuurina, strategiana ja taktiikkana rinnastaen yrittäjämäinen markkinointi perinteiseen markkinointiin. Markkinoinnilla on näin ollen kulttuurinen, strateginen ja taktinen ulottuvuus (Webster, 2005: 4).

2 TUTKIELMAN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

2.1 Markkinointi

2.1.1 Markkinasuuntautuneisuus

Markkinasuuntautuneisuus kehitettiin 1960- ja 1970-lukujen vaihteessa Harvardin yliopistossa yritysten toimesta. Se korvasi myyntisuuntautuneisuuden, joka vallitsi 1950–1970-luvuilla, ja sitä edeltäneen tuotesuuntautuneisuuden, joka vallitsi ennen 1950-lukua. Markkinasuuntautuneisuus tunnetaan myös nimillä markkinointikonsepti, asiakassuuntautuneisuus ja kuluttajakeskeisyys. Markkinasuuntautuneisuus on prosessi, joka voidaan jakaa kolmeen osaan. Ensimmäiseksi kartoitetaan ja tutkitaan asiakkaiden tarpeet. Seuraavaksi kehitetään tuote asiakkaiden vaatimusten mukaisesti. Tuote tuodaan markkinoille ja tyytyväisyyskyselyjen kautta tuotetta muutetaan tarvittaessa. Kolmivaiheinen prosessi voidaan tehdä eri tasoilla, kuten yksilölle, ryhmälle tai suuremmalle kohteelle. Mitä suurempi kohde on, sitä vaikeampi sitä on hallita. (Wikipedia, 2006) Näin ollen markkinasuuntautuneisuus perustuu käsitykseen, jonka mukaan yrityksen taloudelliset tavoitteet saavutetaan parhaiten määrittelemällä asiakkaiden tarpeet ja sen jälkeen tyydyttämällä ne sopivan tuotteen tai palvelun avulla. (Chaston & Mangles, 1999: 34)

Avlonitis ja Gounaris (1999: 1004) ovat päätelleet, että markkinasuuntautuneisuus on kahden käsitteen yhteenliittymä. Heidän mukaansa markkinasuuntautuneisuus muodostuu asenteista ja käyttäytymismalleista, joihin vaikuttaa organisaation sisäinen ja ulkoinen toimintaympäristö. Myös Druckerin¹ mukaan markkinointi ei ole yrityksessä oma erityinen toimintonsa, vaan markkinointi on koko organisaation laajuinen asia ainakin

¹ Drucker, P. 1954. The Practice of Management. Harper and Row Publishers Inc: New York.

asiakkaiden näkökulmasta katsottuna. Markkinointi on tietynlainen tapa ajatella yrityksen päämääriä ja tavoitteita, mutta samalla markkinoinnin vastuulla on tietyt tehtävät, kuten hinnoittelu, jakelu ja markkinointiviestintä. Myös Deshpande ja Webster (1989: 4–11) ajattelevat markkinasuuntautuneisuuden kulttuurisesta, asenteisiin liittyvästä, näkökulmasta. Heidän mukaansa markkinasuuntautuneisuuden aste selittää yrityksen alttiutta luoda uusia innovaatioita. Deshpande, Farley ja Webster (1993: 27) käyttävät myös termiä asiakassuuntautuneisuus (customer orientation) kuvaamaan ajatusmaailmaa, joka asettaa asiakkaiden tarpeet muiden sidosryhmien (omistajat, johtajat, työntekijät) tarpeiden edelle. Mikäli markkinasuuntautuneisuutta ajatellaan siis organisaatiokulttuurina tai yritysfilosofiana, etusijalla markkinasuuntautuneisuudessa ovat seuraavat asiat (Avlonitis & Gounaris, 1999: 1004–1005):

- asiakkaat, kun arvioidaan yritystä ja sen tuotteita ja sitä, missä määrin ne tyydyttävät asiakkaiden tarpeet
- markkinointi vallitsevana organisaatiokulttuurina, jotta koko organisaatio ymmärtää asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisen tärkeyden
- tuotteiden suunnitteleminen markkinoiden tarpeiden ja halujen mukaan, jotta asiakastyytyväisyys voidaan taata.

Markkinasuuntautuneisuus voidaan kuitenkin käsitteellistää myös yrityskäyttäytymisen näkökulmasta. Troutin ja Riesin² mukaan markkinasuuntautuneisuus on markkinatiedon keräämistä, jonka varaan kilpailuedun luominen rakentuu. He menevät jopa askeleen edelle ehdottaessaan, ettei asiakassuuntautuneisuus välttämättä ole yhtä oleellista kuin kilpailijasuuntautuneisuus (competitor orientation). (Avlonitis & Gounaris, 1999: 1005) Kilpailijasuuntautuneisuuden tarkasteleminen kiteytyy seuraaviin kysymyksiin: keitä kilpailijat ovat, minkälaisia teknologioita he tarjoavat ja tarjoavatko he varteenotettavan vaihtoehdon kohdeasiakkaiden mielestä (Slater & Narver, 1994: 23). Myös Elliot (1990: 21–22) on omaksunut yrityksen käyttäytymiseen perustuvan näkökulman

² Trout, J. ja Ries, A. 1985. Marketing warfare, Irwin McGraw-Hill: New York.

markkinasuuntautuneisuuteen. Hänen mukaansa asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen ei ole yksinään riittävä prioriteetti. Elliotin mukaan strategioiden suunnittelun, jonka tarkoituksena on siis saavuttaa asiakastyytyväisyyttä, tulisi olla osana markkinasuuntautuneisuuskäsitettä. Lisäksi ympäristötietoisuuden merkitys on keskeisessä roolissa. Yrityksen tulee ottaa huomioon ympäristön makrotekijät, joita ovat demografiset, taloudelliset, ekologiset, teknologiset, poliittiset ja kulttuuriset, markkinasuuntautuneisuudessa. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna Kohli ja Jaworski (1990: 4) ovat muodostaneet kolme prioriteettia markkinasuuntautuneelle yritykselle:

- markkinainformaation kerääminen (markkinoiden ymmärtäminen)
- markkinainformaation levittäminen kaikkialle organisaatioon (yrityksen tutustuttaminen markkinoihin)
- yrityksen reagoiminen markkinainformaatioon (strategioiden ja suunnitelmien avulla)

Kohli ja Jaworski (1990, 4–6) määrittelevät markkinasuuntautuneisuuden seuraavasti. Markkinasuuntautuneisuus on markkinainformaation keräämistä ja välittämistä kaikkialle organisaatioon, työntekijöiden ja ryhmien toimintojen koordinoitua sekä organisaation toimintasuunnitelman kehittämistä ja toteuttamista vastaamaan tiettyä markkinatilannetta.

Markkinasuuntautuneisuus perustuu näin ollen informaatioon, jota hankitaan ulkoisilta markkinoilta (ulkoinen markkinasuuntautuneisuus). Tämä informaatio välitetään kaikkialle organisaatioon, jonka jälkeen informaatio käsitellään koordinoitua mahdollisuuksien ja uhkien tunnistamiseksi. Samanaikaisesti informaatiota tulisi kuitenkin kerätä ja välittää organisaation sisäisistä markkinoista (sisäinen markkinasuuntautuneisuus). Informaatio organisaation inhimillisistä voimavaroista kertoo kyvyistä, niiden vahvuuksista ja heikkouksista, kohdata ulkoisten markkinoiden mahdollisuudet ja uhat. Vertailemalla sisäistä ja ulkoista markkinatietoa keskenään organisaatio pystyy suunnittelemaan, miten se aikoo vastata markkinoilta saamaansa informaatioon. (Lings, 1999, 252) Miten organisaatio lopulta

toimii markkinoilla, riippuu johdon vakuuttuneisuudesta siihen, että asiakkasuuntautuneisuus kannattaa (Kohli & Jaworski, 1990, 15).

Nämä kaksi edellä käsiteltyä lähestymistapaa markkinasuuntautuneisuuden täydentävät toisiaan, sillä jollei yritys ole omaksunut tiettyjä asenteita, strategioita, jotka pyrkivät maksimoimaan yrityksen markkinasuuntautuneisuuden, ei voida suunnitella. Toisaalta yrityksen markkinasuuntautuneisuutta kasvattamaan pyrkiviä strategioita ei voida toteuttaa, jollei markkinasuuntautuneisuutta arvosteta. Yritysten, jotka haluavat uudelleen suunnata itsensä ja kehittää markkinasuuntautuneisuuttaan, tulee panostaa asenteiden ja käyttäytymisen muuttamiseen niin, että ne toimivat harmoniassa ja synergiaetuja tuottavalla tavalla lisäten yrityksen asiakkaiden tyytyväisyyttä. Näin ollen aidossa markkinasuuntautuneisuudessa yhdistyvät sekä asenteet että käyttäytyminen. (Avlonitis & Gounaris, 1999: 1005, 1027)

Markkinasuuntautuneisuuden kehittymiseen vaikuttavat puolestaan organisaation sisäinen ja ulkoinen toimintaympäristö. Yrityksen asenne riskejä kohtaan, yrityksen rakenne ja johdon asettama painoarvo yrityksen avainmenestystekijöille helpottavat markkinasuuntautuneisuuden kehittämistä. Avlonituksen ja Gounaroksen (1999: 1007, 1028) tutkimuksen mukaan yrityksen riskitoleranssi sekä hajautettu ja epämuodollinen organisaatorakenne yhdessä avainmenestystekijöiden kanssa, joita ovat erityisesti markkinoihin keskittyminen (market focusing), verkostoituminen jakelukanavassa (channel networking) ja tuotteiden ainutlaatuisuus (product uniqueness), johtavat markkinasuuntautuneisuuden kehittymiseen.

Yrityksen asenne riskeihin on erityisen keskeinen, sillä organisaatiot eivät ole markkinasuuntautuneita luonnostaan. Markkinasuuntautuneisuus on pikemminkin tila, jonka yritys saavuttaa sopeutumalla asteittain markkinoihin. Tämä prosessi on riskialtis, sillä siihen sisältyy merkittäviä vallan ja resurssien uudelleen järjestelyjä eikä lopputulosta voida arvioida ennen kuin prosessi on päättynyt. Näin ollen yrityksen on oltava valmis ottamaan tämä riski. (Avlonitis & Gounaris, 1999: 1028)

Hajautettu ja epämuodollinen organisaatorakenne helpottaa puolestaan markkinainformaation keräämistä ja levittämistä. Yritykset, jotka sallivat osastojensa itsenäisen toiminnan, ovat parempia markkinatiedon keräämisessä ja levittämisessä. Tällöin informaatio kulkee organisaatiossa vapaammin eikä se pysähdy byrokraattisiin tai hierarkkisiin esteisiin. Avainmenestystekijät, kuten markkinoihin keskittyminen, verkostoituminen jakelukanavassa ja tuotteiden ainutlaatuisuus edesauttavat johtoa kaikilla tasoilla olemaan herkempiä ja tehokkaampia markkinainformaation keräämisessä sekä halukkaampia ja kyvykkäämpiä levittämään tätä informaatiota kaikkialle organisaatioon. (Avlonitis & Gounaris, 1999: 1028)

Myös yrityksen ulkoinen toimintaympäristö vaikuttaa markkinasuuntautuneisuuden kehittymiseen. Avlonituksen ja Gounaroksen (1999: 1030) tutkimuksen mukaan markkinavoimat, kuten ostajien voima suhteessa tuottajiin, uusien kilpailijoiden markkinoille tulon esteiden puuttuminen, kilpailun voimakkuus, teknologisen muutoksen vauhti ja odotukset markkinoiden kasvusta pakottavat yritykset kehittämään markkinasuuntautuneisuuttaan. Kyseessä ovat siis dynaamiset ja alati muuttuvat markkinat. Tutkimustulokset ovatkin osoittaneet, että markkinasuuntautuneisuus yhdistetään dynaamisiin markkinoihin, kun taas tuotantosuuntautuneisuus (production orientation) vallitsee vakaammilla markkinoilla.

Useat tutkimukset ovat keskittyneet juuri markkinasuuntautuneisuuden ja yrityksen menestyksen väliseen riippuvuuteen (ks. esim. Narver & Slater, 1990; Cadogan & Diamantopoulos, 1995). Kaikissa tutkimuksissa on löydetty selviä todisteita näiden käsitteiden välisestä korrelaatiosta. Toisaalta markkinasuuntautuneisuuden on todettu olevan vain tiettyjen yritysten omaksuma, koska suurin osa yrityksistä ei onnistu kehittämään omaa strategiaansa tästä konseptista. (Hooley, Lynch & Shepherd, 1990: 6–9). Esimerkiksi teollisuutta ja/tai palvelumarkkinoita tutkineet tutkijat eivät ole löytäneet todisteita, joiden mukaan markkinasuuntautuneisuus olisi yleisesti käytössä oleva liiketoimintafilosofia näillä aloilla. Yritykset ovat teollisuuden aloilla keskittyneet enemmän yritysten väliseen yhteis-

työhön ja sitä kautta rakentaneet luottamukseen ja sitoutumiseen perustuvia pitkäaikaisia suhteita kuin pyrkineet kasvattamaan markkinaosuuttaan kovalla kilpailulla muita brändejä vastaan. Myös palvelualalla, kuten rahoituksessa ja vähittäiskaupassa, jossa asiakkaiden ostokäyttäytymistä eivät luonnehdi nopeat transaktiot, on keskitytty mieluummin luomaan hyviä yhteistyösuhteita. Lisäksi pienissä yrityksissä on omaksuttu jokseenkin erilainen lähestymistapa asiakkaiden johtamiseen. Pienissä yrityksissä markkinointi toimii osana yrittäjämäistä toimintaa. (Chaston & Mangles, 1999: 34)

Myös Kohli ja Jaworski (1990, 14–15) ovat tunnistaneet tilanteita, joissa markkinasuuntautuneisuuden omaksuminen ei ole välttämätöntä. Kun markkinoilla, asiakkaissa ja heidän mieltymyksissään, tapahtuu paljon muutoksia, markkinasuuntautuneisuuden ja organisaation suorituskyvyn positiivinen yhteys on voimakas. Yhteys on voimakas myös silloin, kun markkinoilla on paljon kilpailua ja kuluttajilla on paljon valinnanvaraa. Toimialoilla, joilla teknologia muuttuu nopeasti ja liiketoiminta on yleensä business-to-business suuntautunutta, markkinasuuntautuneisuuden ja suorituskyvyn välinen suhde on puolestaan heikompi. Yleinen talouden vahvuus tai heikkous vaikuttaa myös markkinasuuntautuneisuuden ja organisaation suorituskyvyn väliseen suhteeseen. Mitä voimakkaampi talous on, sitä enemmän on kysyntää, jolloin markkinasuuntautuneisuuden merkitys organisaation suorituskyvyssä on vähäisempi ja päinvastoin.

Muutos ja ennakoimattomuus vaativat kuitenkin yrityksiltä markkinasuuntautuneisuutta. Pitkällä aikavälillä kaikki yritykset kohtaavat ennemmin tai myöhemmin markkinatilanteen, joka vaatii korkeaa markkinasuuntautuneisuuden astetta. Näin ollen on parempi investoida markkinasuuntautuneisuuden kehittämiseen silloin kun yrityksen toimintaympäristö on vielä arvelias, kuin odottaa hetkeä, jolloin toimintaympäristö on muuttunut vihamieliseksi ja ollaan pakon edessä. (Avlonitis & Gounaris, 1999: 1031)

2.1.2 Markkinoinnin uudet tuulet

Amerikan markkinointiyhdistys, The American Marketing Association (AMA), määrittelee markkinoinnin koko organisaation laajuiseksi toiminnoksi, joka muodostuu ideoiden, hyödykkeiden ja palvelujen suunnittelu-, toimeenpano-, hinnoittelu-, markkinointiviestintä- ja jakeluprosesseista. Prosessien avulla luodaan, viestitään ja tuotetaan arvoa asiakkaille sekä johdetaan asiakassuhteita tavalla, joka hyödyttää sekä organisaatiota että sen sidosryhmiä. Tämä määritelmä muodostaa perusteet perinteiselle markkinoinnille. Markkinoijat ovat perinteisesti yrittäneet luoda sellaisen tuotteen, hinnan, markkinointiviestinnän ja jakelun muodostaman markkinointimixin, joka tyydyttää asiakassegmentin tarpeet paremmin kuin kilpailijoiden markkinointimix. (AMA, 2006; Bennett, 1995)

Viimevuosina perinteistä markkinointia on kuitenkin kritisoitu (ks. McKenna, 1991: Hamel & Prahalad, 1991: Webster 1997: Hill & Rifkin 1999: Moorman & Rust 1999: Grönroos, 1999) liiallisesta tukeutumisesta markkinoinnin peukalosääntöihin, kaavamaisesta ajattelusta, markkinointikustannusten laiminlyönnistä, markkinointimixin, erityisesti markkinointiviestinnän, liiallisesta huomiosta, taipumuksesta jäljitellä innovoinnin sijaan ja palvella samoja asiakkaita uusien markkinoiden sijaan. Tämä kritiikki ei ole uutta, esimerkiksi Webster (1981: 11–12) päätteli yli kaksikymmentä vuotta sitten, että markkinointi ei ole tarpeeksi innovatiivista ja yrittäjämäistä.

Joukko erilaisia markkinoinnin malleja on esitetty yli kymmenen viime vuoden kuluessa. Nämä mallit painottavat yrittäjämäistä roolia markkinoinnissa. Esimerkkeinä mainittakoon kokeileva markkinointi (expeditionary marketing) (Hamel & Prahalad, 1991), sissimarkkinointi (guerrilla marketing) (Levinson, 1998), radikaali markkinointi (Hill & Rifkin, 1999), kumouksellinen markkinointi (revolutionary marketing) (Bonoma 1986), ympäristön markkinointijohtaminen (environmental marketing management) (Zeithaml & Zeithaml, 1984) ja proaktiivinen markkinointi (proactive marketing)

(Davis, Morris & Allen, 1991). Nämä mallit ovat tarjonneet ratkaisuja yrityksille, joiden tulee kilpailla uudessa ympäristössä menestyksekkäästi. Seuraavaksi tarkastellaan kutakin edellä mainittua markkinoinnin mallia lyhyesti.

Sissimarkkinointi on Jay Levinsonin kehittämä markkinoinnin muoto 1980-luvulta. Sitä kuvataan täsmällisesti kohdistetuksi ja tavoitteelliseksi luovien ratkaisujen keksimiseksi. Sissimarkkinointi eroaa perinteisestä markkinoinnista siten, ettei sen keinoja voi tarkistaa oppikirjoista. Perinteinen markkinointi kohdistaa budjetin markkinoinnin prosessiin. Sissimarkkinoinnissa investoinnit kohdistetaan aikaan, tarmokkuuteen ja kekseliäisyyteen. Sissimarkkinointi on kohdistettu pienille yrityksille, joilla on pienet markkinointibudjetit. Se hyödyntää yrityksen resursseja, joita ei ole käytetty tehokkaasti. (Levinson, 1998: 26) Esimerkin sissimarkkinoinnista tarjoaa ruotsalainen polkupyöräkorjaamo, joka ei kyennyt tarjoamaan tarpeeksi töitä työntekijöilleen. Peukaloiden pyörittelyn sijaan korjaamon väki jalkautui kaduille, toreille ja pihuille tutkimaan telineissä olevia pyöriä. He listasivat kustakin pyörästä löytyneet viat palvelukorttiin ja kiinnittivät kortin pyörän sarveen. Tietenkin kortissa olivat korjaamon yhteystiedot sekä alennustarjous palveluista. Kampanja toi korjaamoon enemmän asiakkaita kuin pitkään jatkunut lehti-ilmoittelu. (Salo, 24.3.2006)

Radikaalimarkkinointi keskittyy Hillin ja Rifkinin³ mukaan yrityksen kasvuun ja laajentumiseen kannattavuuden kustannuksella. Sen keskeinen ajatus on sissimarkkinoinnin tavoin saada maksimaalinen hyöty pienestä markkinointibudjetista. Yleensä yrityksen johtaja tekee markkinointisuunnitelman ja koko markkinointiosasto on hyvin pieni. Markkinointitutkimuksia tehdään hyvin vähän ja tunnepitoiset syyt ovat taustalla valittaessa markkinointimetodeja. (Morris, Schindehutte & LaForge, 2001: 10)

³ Hill, S. ja Rifkin G. 1999. Radical marketing: from Harvard to Harley, lessons from ten that broke the rules and made it big. Harper Collins: New York.

Kokeilevan markkinoinnin keskeinen ajatus on uusien innovatiivisten tuotteiden etsiminen. Tuotteilla johdetaan asiakkaita eikä niinkään vastata asiakkaiden tarpeisiin. Useiden uusien tuotteiden lanseeraus tarkoin rajatuille asiakasryhmille on keskeinen asia. Virheet ovat osa toimintaa ja toleranssi niille on suurempi kuin normaalisti. (Hamel & Prahalad, 1991: 81)

Kumouksellisella markkinoinnilla (subversive marketing) viitataan Bonoman (1986: 114–115) mukaan yksilön käyttäytymismalliin, joka on aggressiivinen ja perustuu aktiviteetteihin. Yksilön yrittäjämäisiä toimia kannustetaan palkkioin ja tietoa markkinoista kerätään uusilla keinoilla. Resursseja yritys hyödyntää niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Suurin osa tiedosta tulee yrityksen sidosryhmiltä, jotka ovat epävirallisia.

Ympäristön markkinointijohtaminen on Zeithamlin ja Zeithamlin (1984: 49) mukaan erityisesti yrityksen pyrkimys vähentää riippuvuutta ulkoisista tekijöistä. Markkinoinnin roolina on hallinnoida ja vähentää ympäristöstä aiheutuvaa epävarmuutta. Proaktiivinen ja ennakoiva johtaminen on tärkeää. Yritys pyrkii aloittamaan muutoksen ja mukauttamaan yrityksen kyseiseen ympäristöön.

Proaktiivisen markkinoinnin tarkoituksena on, nimensä mukaisesti, johtaa ja luoda muutosta. Markkinoijan rooli on muokata markkinoita ja tuotetta yrityksen toimintaympäristön mukaan. Markkinoija keskittyy löytämään uusia tarpeita, uusia asiakassegmenttejä, uusia teknologioita ja innovaatioita kaikilla markkinointimixin osa-alueilla. (Davis ym., 1991: 43–44)

Edellä esitetyt vaihtoehtoiset markkinointimallit kaappaavat usein markkinoinnista vastaavien huomion. Niillä pyritään löytämään uusia työkaluja vaikeisiin markkinatilanteisiin. Ne vaihtelevat suuntautumisalueiltaan ja kohteiltaan, taktisesta ja strategisesta suunnittelusta aina markkinointiviestintään tai koko markkinointimixiin, pienistä suuriin yrityksiin. Kaikissa edellä mainituissa malleissa on samanlaisia piirteitä, jotka edustavat kestävien toimenpiteiden ajattelutapaa tämän hetken ympäristössä, kuten markkinointikustannusten alentamista vaikuttamalla resursseihin, luovien

ja vaihtoehtoisten mallien käyttöönottoa, jatkuvia tuote- ja prosessi-innovaatioita ja kykyä mukautua vaihtuviin olosuhteisiin. Nämä mallit ottavat kantaa ja kyseenalaistavat nykyisen markkinoinnin. Mikään näistä malleista ei kuitenkaan pysty luomaan riittävän kattavaa viitekehystä markkinoinnin uusille vaatimuksille tulevaisuudessa. (Morris, Schindehutte & LaForge, 2002: 2–3)

Viimeaikaiset tutkimukset osoittavat, että markkinoinnin tulisi korostaa toimintojen välistä, rajat ylittävää ja eri tieteenalat ylittävää toimintaa (Deshpande, 1999: 166–167; Kinnear, 1999: 113) ja keskittyä strategisten verkostojen ja suhteiden luomiseen (Achrol & Kotler, 1999: 146). Markkinoinnissa tulisi lisäksi keskittyä lyhyen aikavälin vaihdannan sijasta asiakkaiden hankkimiseen ja pitämiseen (ks. Grönroos, 1999; Srivastava, Servani & Fahey, 1999) sekä asiakasarvon luomiseen pitkällä aikavälillä (Blattberg, Getz & Thomas, 2001: 67–69). Markkinoinnin roolin tulisi korostua organisaatiotasolla tuotekehityksessä, toimitusketjun hallinnassa ja asiakassuhteiden johtamisessa (Srivastava, Servani & Fahey, 1999, 4–5) sekä toiminnallisella tasolla niissä prosesseissa, jotka yhdistävät yrityksen asiakkaisiin, kuten asiakaspalvelussa (Moorman & Rust, 1999: 182–183). Nämä korostukset painottavat organisaation sisäisen ja organisaatioiden välisen kumppanuuden tärkeyttä haluttujen asiakkaiden hankkimisessa ja pitämisessä. (Morris ym., 2002: 3–4)

2.2 Yrittäjyys

2.2.1 Yrittäjyyden luonne ja yrittäjämäinen orientaatio

Yrittäjyys on prosessi, joka voi ilmetä kaikenkokoisissa ja kaikenlaisissa organisaatioissa (Gartner, 1985: 670). *Yrittäjyys voidaan määritellä näin ollen prosessina, jossa luodaan arvoa tuomalla yhteen ainutlaatuinen koostumus resursseja ja hyödynnetään havaittu mahdollisuus markkinoilla. Prosessiin sisältyvät ne välttämättömät toiminnot, joiden avulla*

mahdollisuus havaitaan, liiketoiminta-ajatus määritellään, tarvittavat resurssit arvioidaan ja hankitaan sekä johdetaan yritystä ja aikaansaadaan tuloksia. (Stevenson, Roberts & Grousbeck, 1989: 594) Prosessi vaatii sekä yrittäjämäisen tapahtuman (entrepreneurial event) että yrittäjämäisen agentin (entrepreneurial agent). Yrittäjämäinen tapahtuma viittaa uuden yrityksen tai hankkeen suunnitteluun ja toteutukseen, joka sisältää jossain määrin innovatiivisuutta, riskinottoa ja proaktiivisuutta. Agentilla puolestaan viitataan yksilöön tai ryhmään, joka on vastuussa yrityksen tai hankkeen toteuttamisesta. (Morris & Lewis, 1995: 31)

Joseph Schumpeter oli jo vuonna 1911 ilmestyneessä julkaisussaan ”Die Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung” päätenyt samaan päätelmään. Siinä yrittäjä kuvattiin henkilöksi, joka käyttää talouden sekasortoa hyväkseen, pitää muutosta mahdollisuuden luojana ja näkee sen mahdollisuutena luoda itselleen kilpailuetua markkinoilla. Timmonsin (1999: 5) mukaan klassinen yrittäjyys on uuden liiketoiminnan luomista. Hänen mukaansa yrittäjyys on opportunistista ja palkitsee ainoastaan lahjakkuuden ja hyvän suorituksen. Yrittäjyys mahdollistaa ihmisten unelmien toteuttamisen, epäonnistumisen ja uudelleenyrittämisen sekä itsensä toteuttamisen oman elämänfilosofian mukaan.

Yrittäjyys voidaan ymmärtää myös itsensä työllistämisenä ja ei-kasvuhaikuisena liiketoimintana, kun taas Druckerin (1986: 27–32) mielestä yrittäjyyden tunnusmerkistöön kuuluu olennaisena osana innovatiivisuus. Innovaation kautta on mahdollisuus luoda selvää kilpailuetua markkinoilla. Drucker kuvaa yrittäjyyttä omien resurssien siirtämiseksi uudelle tuottavammalle alueelle. Innovaatio on erityisesti yrittäjien työkalu, johon yrittäjä voi tarttua ja joka tarjoaa tilaisuuden uudenlaiseen liiketoimintaan tai palvelun tarjoamiseen. Hänen mielestään järjestelmällistä yrittäjyyttä harjoittavat yrittäjät luovat jotain uutta, jotain erilaista; he muuntavat arvoja toiseksi.

Yrittäjyys koostuu sekä asenteisiin että käyttäytymiseen liittyvistä tekijöistä (Bird, 1988: 442). Asenteisiin liittyvät tekijät viittaavat yksilön tai organi-

saation halukkuuteen tarttua uusiin mahdollisuuksiin ja ottaa vastuuta muutoksen luomisesta (Miller & Friesen, 1983: 222–223). Käyttäytymiseen liittyvillä tekijöillä tarkoitetaan mahdollisuuden arvioimiseen, liiketoimintakonseptin määrittelyyn, tarvittavien resurssien arvioimiseen ja hankkimiseen sekä yrityksen tai hankkeen johtamiseen liittyviä toimintoja (Morris & Lewis, 1995: 32).

Yrittäjyyden asenteisiin ja käyttäytymiseen liittyvät tekijät muodostavat kolme dimensiota. Yrittäjyys voidaan näin ollen nähdä näiden kolmen dimension suhteen. Nämä dimensiot ovat innovatiivisuus, laskelmoitu riskinotto ja proaktiivisuus. (Miller & Friesen, 1983: 223–224; Covin & Slevin, 1994: 101)

Innovatiivisuudella viitataan luoviin, epätavallisiin ja uusiin tuote-, palvelu- ja prosessiratkaisuihin. Innovatiivisuus on ratkaisevassa asemassa kilpailuedun saavuttamisessa. Innovaatiot voivat olla teknologisia innovaatioita, joilla tarkoitetaan tutkimukseen ja tekniikkaan perustuvia tuote- ja prosessiratkaisuja. Tuotteisiin ja markkinoihin liittyvä innovatiivisuus pitää sisällään markkinatutkimuksen, tuotesuunnittelun sekä mainontaan ja myynninedistämiseen liittyvät uudet ideat. Hallinnollinen innovatiivisuus liittyy puolestaan johtamis- ja seurantajärjestelmiin sekä organisaatorakentamiseen. (Lumpkin & Dess, 2005: 150)

Laskelmoidulla riskinotolla tarkoitetaan halukkuutta sitoa merkittäviä resursseja mahdollisuuksiin, jotka epäonnistuessaan tulevat kalliiksi. Laskelmoidulla riskinotolla tarkoitetaan toisaalta myös luovia yrityksiä lieventää, hyödyntää ja jakaa erilaisia riskejä. Organisaatiot kohtaavat kolmenlaisia riskejä. Liiketoimintaan liittyvillä riskeillä tarkoitetaan uskaltautumista liiketoimintaan tietämättä menestymisen todennäköisyyttä. Tämä riski liittyy usein uusille markkinoille menoon tai epävarmaan teknologiaan sitoutumiseen. Yritykset voivat kuitenkin hallita riskejä tutkimalla ja arvioimalla riskitekijöitä epävarmuuden minimoimiseksi ja käyttää aiemmin koettuja ja hyväksi havaittuja menetelmiä. (Lumpkin & Dess, 2005: 152)

Proaktiivisuudella tarkoitetaan yrityksen ponnisteluja hyödyntää uusia mahdollisuuksia käyttäen hyväksi kaikkia välttämättömiä keinoja. Proaktiiviset organisaatiot monitoroivat trendejä, tunnistavat nykyisten asiakkaiden tulevaisuuden tarpeita, ennakoivat kysynnän muutoksia ja mahdollisia ongelmia. Proaktiivisuus tarkoittaa paitsi muutosten tunnistamista myös halukkuutta toimia näiden muutosten mukaan ennen kilpailijoita. Tämän lisäksi yritykset myös pyrkivät aktiivisesti muuttamaan kilpailun luonnetta omalla toimialallaan. Proaktiivisuus on erityisen tehokas keino kilpailuedun luomiseen sillä se asettaa kilpailijat tilanteeseen, jossa heidän on vastattava edelläkävijän onnistumisiin. (Lumpkin & Dess, 2005: 150–151)

Lumpkinin ja Dessin (1996: 141–142; 2005: 147) mukaan edellä mainittujen kolmen dimension lisäksi yrittäjyyteen kuuluvat autonomisuus ja kilpailuhenkinen aggressiivisuus. *Autonomisuudella* tarkoitetaan yksilön tai ryhmän itsenäistä toimintaa idean tai vision synnyttämisestä sen toteuttamiseen asti. Yritykset voivat esimerkiksi perustaa fyysisesti yrityksen pääkonttorista erillään olevan työympäristön, jossa ei tarvitse noudattaa tavalisia työn vaatimuksia. Tällaisessa työympäristössä keskeistä on luova ajattelu ja aivoriihet (brainstorming) uusien liikeideoiden löytämiseksi. Yrittäjämäisyyden lisäämiseksi autonomisuuden avulla työyksiköiden uudelleenorganisointi saattaa myös olla välttämätöntä. Esimerkiksi tiimityöskentelyn ja itsenäisten työyksiköiden hyödyntäminen ovat usein parantaneet organisaation laajuista koordinaatiota ja kontrollia sekä lisännyt luovien ideoiden syntyä hiljaista tietoa hyödyntämällä. (Lumpkin & Dess, 2005: 149–150)

Kilpailuhenkinen aggressiivisuus viittaa puolestaan yrityksen pyrkimykseen haastaa kilpailijat tavoitteena suoriutua paremmin markkinoilla. Organisaatiot, jotka ovat aggressiivisia, ovat halukkaita ”taistelemaan” kilpailijoiden kanssa. Ne saattavat laskea hintansa ja uhrata tuottavuutensa markkinaosuuden kasvattamiseksi tai investoida huomattavasti saadakseen lisää tuotantokapasiteettia. Kaksi tapaa lisätä yrittäjämäisyyttä kilpailuhenkisellä aggressiivisuudella ovat markkinoille meneminen huomattavasti alemmilla hinnoilla ja menestyvien liiketoimintamallien matkiminen.

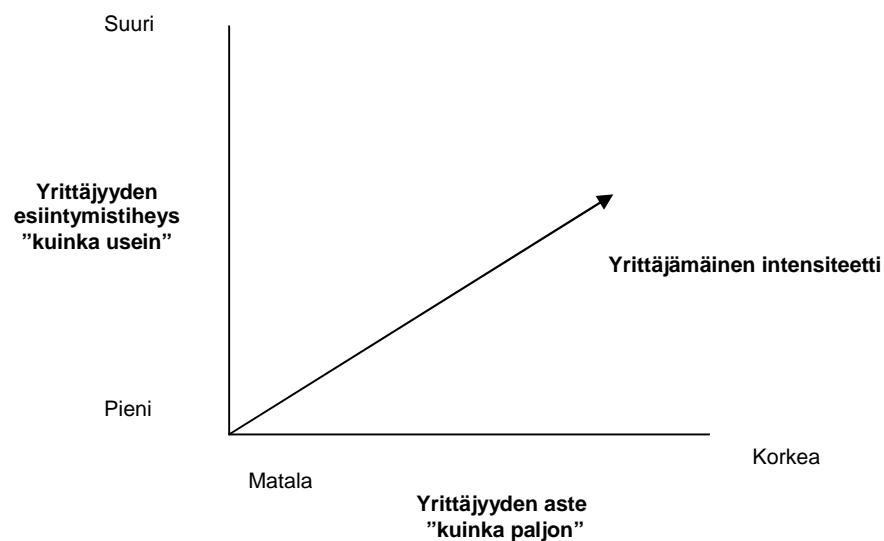
Yritykset voivat myös hyödyntää uusien tuotteiden ja teknologioiden ennakkomainontaa. Tällainen viestintä ei ole tarkoitettu ainoastaan potentiaalisille asiakkaille, vaan myös kilpailijoille niiden reaktion näkemiseksi tai vastaavanlaisen idean lanseerauksen estämiseksi. (Lumpkin & Dess, 2005: 151–152) Taulukkoon 2 on koottu yrittäjyyden dimensiot.

Taulukko 2 Yrittäjyyden viisi dimensiota (Lumpkin & Dess, 2005: 148)

<i>Innovatiivisuus</i>	Halukkuus prosessien, palvelujen ja tuotteiden jatkuvaan kehittämiseen ja uusien ideoiden luomiseen.
<i>Laskelmoitu riskinotto</i>	Päätösten tekeminen ja toimiminen huolimatta lopputulosten epävarmuudesta.
<i>Proaktiivisuus</i>	”Hetkeen tarttuminen”, tulevaisuuden ennustaminen, mahdollisuuksien hyödyntäminen.
<i>Autonomisuus</i>	Yksilön tai ryhmän itsenäinen toiminta liiketoimintaidean tai vision synnyttämisessä ja toteuttamisessa.
<i>Kilpailuhenkinen aggressiivisuus</i>	Pyrkimys ”voittaa” kilpailijat parantamalla omaa asemaa markkinoilla tai nujertamalla markkinoilla vallitseva uhka.

Taulukko 2 esittää yhteenvetona yrittäjyyden viisi dimensiota. Mitä enemmän yrityksen toiminta sisältää riskejä ja mitä innovatiivisempaa, proaktiivisempaa, autonomisempaa ja aggressiivisempaa se on, sitä yrittäjämäisempää toiminta myös on.

Yrittäjyydessä ei kuitenkaan ole kysymys päätöksestä vaan yrittäjyys kyttyy kysymyksiin ”kuinka paljon” ja ”kuinka usein”. Yrittäjyyden luonnetta havainnollistaa kuvio 2.



Kuvio 2 Yrittäjyyden luonne (Morris ym., 2001: 38)

Kuvion 2 vertikaalinen akseli kuvaa yrittäjyyden määrää (tapahtumien lukumäärää) ja horisontaalinen akseli heijastaa puolestaan yrittäjyyden astetta eli sitä missä määrin tapahtumat ovat innovatiivisia, riskialttiita ja proaktiivisia. Näiden määreiden kombinaatiota nimitetään yrittäjämäiseksi intensiteetiksi (entrepreneurial intensity). Huomattavaa on kuitenkin se, että yritys voi toimia useammassa kuin yhdessä kohdassa yrittäjyyden luonnetta kuvaavalla kartalla. Yhteisö, organisaatio tai yksilö voi toimia toisinaan erittäin yrittäjämäisesti ja toisinaan se ei osoita ollenkaan yrittäjämäisyyttä. (Morris & Lewis, 1995: 32)

Kysymys on näin ollen yrityksen yrittäjämäisestä orientaatiosta (entrepreneurial orientation). Bamberin, Owensin, Daviesin ja Sulemanin⁴ mukaan yrittäjämäinen orientaatio on organisaation strategian ulottuvuus, jota määrittelevät yrityksen taipumus ottaa riskejä, pyrkimys toimia aggressiivisella ja proaktiivisella tavalla ja luottamus jatkuvaan tuoteinnovaatioon. Yrittäjämäisessä orientaatiossa keskeistä on luovuuden rohkaiseminen

⁴ Bamber, D., Owens, J., Davies, J. ja Suleman, A. 2002. Enabling the emergent entrepreneurial organisation to develop new products. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 8, nro 4, sivut 203–221.

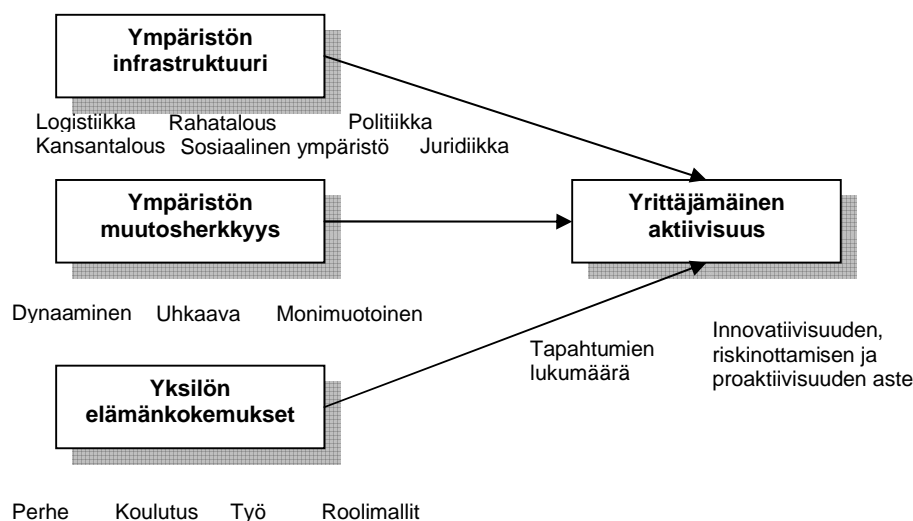
työntekijöiden keskuudessa sekä uusien tuotteiden, prosessien ja järjestelmien kehittämisen aloittamisesta syntyvät edut, jotka ylläpitävät ja parantavat yrityksen asemaa markkinoilla. Yrittäjämäisen orientaation luomisesta organisaatioon on kuitenkin tullut yhä vaativampi tehtävä. Organisaatioiden kasvaessa ja toiminnan monimutkaistuessa yritysten haasteena on löytää keino pitää huolta innovatiivisista, uusia mahdollisuuksia etsivistä, yrittäjämäisistä työntekijöistä ja samanaikaisesti rohkaista vastuullisuuteen. Täten myös organisaation johtamiseen kaivataan uusia ajattelutapoja. (Altinay & Altinay, 2004: 334) Lisäksi organisaatorakenteen merkitys on korostunut yrittäjämäisen orientaation synnyttämisen edellytyksenä. Covinin ja Slevinin (1990: 132) mukaan organisaatorakenne voidaan määritellä työn, viestinnän ja valtasuhteiden järjestelyinä. Heidän mukaan näillä tekijöillä voi olla huomattava vaikutus organisaation yrittäjämäisyyteen. Tutkijat ovat löytäneet hajautetun organisaatorakenteen ja yrittäjämäisen orientaation välisen positiivisen yhteyden, jota on selitetty organisaation jäsenten mahdollisuudella tehdä aloitteita ja testata innovatiivisempia hankkeita lisäämällä heidän itsenäisyyttään ja valtaa suhteessa esimerkiksi resursseihin (ks. esim. Miles & Arnold, 1991; Russell, 1999). Hajautettu ja epämuodollinen organisaatorakenne sallii joustavuuden ja nopeuttaa päätöksentekoa vaikuttaen täten positiivisesti organisaation kykyyn havaita ja hyödyntää mahdollisuuksia. Oleellista on myös se, että johto tukee ja kannustaa yrittäjyyteen sekä olemuksellaan että mahdollistamalla konkreettisesti taloudellisten resurssien saatavuuden. Ylimmän johdon on sitouduttava henkilökohtaisesti innovatiivisen toiminnan tukemiseen ja viestittävä kaikkialla organisaatiossa että uusia ratkaisuja tarvitaan. Viestinnässä on lisäksi painotettava uuden toimintaympäristön pelisääntöjä, joiden mukaan muutos on avain menestykseen. Ylimmän johdon vastuulla on näin ollen oikeanlaisen organisaatiokulttuurin luominen. (Altinay & Altinay, 2004: 334–336)

Yrittäjämäiseen orientaatioon keskittynyt tutkimus on tarkastellut enimmäkseen käsitteen yhteyttä organisaatorakenteeseen, johtamistyyliin ja suorituskykyyn (Tzokas, Carter & Kyriazopoulos, 2001: 22). Juuri organisaatorakenteen on havaittu vaikuttavan huomattavasti yrittäjyyden kes-

keisiin elementteihin, riskien ottoon, innovatiivisuuteen ja proaktiivisuuteen. Hajautetut ja epämuodolliset organisaatorakenteet edistävät yrittäjämäistä toimintaa ja mahdollistavat yrityksen vastaamaan nopeasti markkinoilla ja muiden kilpailijoiden toiminnassa tapahtuviin muutoksiin. Keskitetyt ja muodolliset organisaatorakenteet puolestaan helpottavat rutiineja ja tarjoavat varmuutta, järjestystä ja yhdenmukaisuutta. (Covin & Slevin, 1988: 229) Useat tutkimukset osoittavat myös yrittäjämäisen orientaation ja organisaation suorituskyvyn välisen positiivisen yhteyden (ks. Miller & Friesen, 1983; Covin & Slevin, 1994; Morris & Sexton, 1996; Zahra & Garvis, 2000). Yrittäjyyden tarve on suurimmillaan, kun yrityksillä on vähän hyödynnettäviä mahdollisuuksia ja kun teknologia, kuluttajien tarpeet, sosiaaliset arvot ja poliittiset roolit muuttuvat nopeasti. Lisäksi yrittäjyyttä tarvitaan, kun päätökset on tehtävä nopeasti, työntekijät vaativat itsenäisyyttä, resurssit vanhentuvat nopeasti, ne ovat erikoistuneita eikä niiden tarvetta voida ennakoida eikä toimintaympäristöä voida kontrolloida. (Morris ym., 2002: 4)

2.2.2 Yrittäjyyteen vaikuttavat tekijät

Innovatiivisuus, laskelmoitu riskinotto ja proaktiivisuus eivät ole yksilön tai organisaation luontaisia ominaisuuksia eivätkä ne myöskään ole satunnaisia tai sattumanvaraisia. Innovatiivisuutta, laskelmoitua riskinottoa ja proaktiivisuutta määrittävät pikemminkin ympäristötekijät, jotka voidaan jakaa kolmeen luokkaan: ympäristön infrastruktuuriin, ympäristön muutosherkyyteen ja yksilön elämäkokemuksiin. (Morris & Lewis, 1995: 33) Kuvio 3 havainnollistaa näitä tekijöitä.



Kuvio 3 Yrittäjyyteen vaikuttavat tekijät (Morris & Lewis, 1995: 36)

Ympäristön infrastruktuuri

Kuten kuviosta 3 käy ilmi, ympäristön infrastruktuuriin sisältyvät kansantaloudelliset, poliittiset, juridiset, rahataloudelliset, logistiset ja sosiaaliset rakenteet, jotka luonnehtivat yhteiskuntaa. Tietyt rakenteet edesauttavat yrittäjämäistä toimintaa (ks. Kent, 1986). Esimerkiksi valtiot, joissa on suhteellisen vapaa markkinatalous ja joissa raaka-aineiden ja rahoituksen saanti on helppoa, yrittäjyys on hyvin todennäköistä (Wilken, 1979: 264–265).

Kansantaloudellisen järjestelmän olennaisimmat tekijät yrittäjyyden kannalta ovat hintavapaus, pääoma ja työvoima, yksityinen omistajuus, taloudelliset kannustimet, rajoitettu verotus ja hallituksen rajoitettu rooli. Jokainen edellä mainituista tekijöistä toimii kannustimena yrittäjyydelle ja auttaa kohdistamaan niukat taloudelliset resurssit arvoa luoviin toimintoihin. Myös *poliittinen ympäristö* edistää yrittäjyyttä, kun se rakentuu valinnan vapaudelle, yksilön oikeuksille, demokratialle sekä lainsäädäntövallan, tuomiovallan ja toimeenpanovallan tasapainolle. *Juridinen ympäristö* edistää yrittäjyyttä tunnistamalla eri yritysmuodot, sallimalla yksilön rajoitetun vastuun yrityksen veloista, takaamalla sopimusten toimeenpanon sekä mah-

dollistamalla patentoinnin ja konkurssin. Toisaalta juridinen ympäristö rajoittaa voimakkaasti monopolien muodostumista. Nämä tekijät rohkaisevat ottamaan riskejä ja vähentävät esteitä uusien tuotteiden tai prosessien kehittämisessä. *Talousjärjestelmä* rohkaisee yrittäjyyteen, kun se rakentuu institutionaalisen autonomian varaan. Myös kilpailu pääomista, kilpailukykyinen korkotaso, pankkien reservivarannot, talletuksien riittävät vakuudet ja suuret yksityiset sijoitusvarannot ovat positiivisia, yrittäjyyteen kannustavia elementtejä. Myös *logistisilla järjestelyillä* on keskeinen rooli yrittäjyydessä. Maantiet, satamat ja lentokentät sekä viestintäjärjestelmät ja jakelukanavat luovat perustan markkinoiden tarpeiden tyydyttämiselle. *Sosiaaliseen ympäristöön* kuuluvat yksilöllinen vapaus, itseohjautuvuus ja henkilökohtainen saavuttaminen. Ne auttavat yrittäjämäisen toiminnan aloittamisessa. Yhteiskunnissa, joissa korostetaan enemmän yksilöllisyyttä kuin yhteisöllisyyttä, palkkiojärjestelmät rohkaisevat todennäköisesti enemmän innovatiivisuuteen, riskinottoon ja proaktiivisuuteen. Yksilöllistä tavoitteiden asettamista, itsenäisyyttä ja henkilökohtaista kunnianhimoa jopa korostetaan ja siihen kannustetaan. Lisäksi sosiaalisissa ympäristöissä, joissa verkostojen luominen on helppoa, edistetään yrittäjämäistä toimintaa. Sosiaaliset suhteet tarjoavat foorumin, jonka avulla yrittäjät voivat jakaa informaatiota, tunnistaa mahdollisuuksia ja hankkia resursseja. (Morris & Lewis, 1995: 33–34)

Ympäristön muutosherkkyys

Yrittäjyysprosessiin vaikuttaa myös yrityksen toimintaympäristön muutosherkkyys. Nopeat muutokset teknologisessa, kansantaloudellisessa, juridisessa ja sosiaalisessa ympäristössä sekä muutokset asiakaskunnassa ja kilpailuympäristössä muodostavat sekä uhkia että tarjoavat mahdollisuuksia. Johtajuutta luonnehtivat mahdollisuuksien hyödyntämisen vaikeus, lyhyet päätöksentekoprosessit, päätöksentekoprosessin osallistuvien henkilöiden vaihtuvuus, resurssien erikoistuminen entisestään, resurssitarpeiden ennakoimattomuus, pirstoutuneet markkinat, resurssien ja valmiiden tuotteiden nopea vanhentuminen ja yleisesti ottaen kontrollin väheneminen pitkällä aikavälillä. Kahden viimeisen vuosikymmenen aikana yritysten

kyky tuottaa innovaatioita ja kasvattaa yrittäjyyttään onkin korostunut huomattavasti. (Morris & Lewis, 1995: 34)

Tutkimukset ovat osoittaneet, että mitä dynaamisempi, vihamielisempi ja heterogeenisempi yrityksen toimintaympäristö on, sitä innovatiivisempia ja proaktiivisempia riskinottajia yritykset ovat (Covin & Slevin, 1989: 77; Miller & Friesen, 1982: 3). Brittainin ja Freemanin⁵ mukaan teknologiset ja demograafiset muutokset luovat mahdollisuuksia niille, jotka ovat positionneet itsensä hyvin reagoidakseen näihin muutoksiin. Myös Tushman ja Anderson (1986: 439–440) osoittavat omassa tutkimuksessaan, että teknologinen muutos luo yrittäjämäisen käyttäytymisen avulla hyödynnettäviä mahdollisuuksia. Näin ollen muutos kiihdyttää yrittäjämäistä toimintaa. Vakiintuneessa ympäristössä ei ole tarvetta kehittää uusia ratkaisuja muuttuviin olosuhteisiin. Innovatiivisuus ei motivoi yrityksiä, koska siitä saatavat hyödyt ovat suhteellisen pienet vakiintuneessa ympäristössä. Sen sijaan toimintaympäristöissä, joissa yritysten selviytyminen riippuu siitä, miten ne kykenevät vastaamaan markkinoiden muutoksiin, innovatiivisuutta ja yrittäjyyttä täytyy olla. (Morris & Lewis, 1995: 34)

Pienemmät, organisaatorakenteeltaan kevyemmät yritykset näyttäisivät kykenevän paremmin hyödyntämään toimintaympäristön muutosherkkeyden synnyttämät mahdollisuudet. Tällaiset yritykset kykenevät helpommin tunnistamaan mahdollisuuksia, uudelleen allokoimaan resursseja ja kehittämään tuotteita, palveluita ja/tai prosesseja hyödyntääkseen strategisen mahdollisuuden markkinoilla. Ympäristön muutokseen reagoiminen edellyttää nopeaa, perusteellista ja säännöllistä markkinoiden sisäistä ja ulkoista analysointia, lyhyen tähtäimen suunnittelua ja joustavia, tilanteen mukaan muokattavissa olevien toimintasuunnitelmien kehittämistä. Toisin sanoen toimintaympäristön muutokset vaativat yrityksiltä yrittäjämäisyyttä, mikäli ne mielivät pysyä kilpailussa mukana. Myös yrittäjämäisyys synnyttää muutoksia toimintaympäristössä, sillä markkinoille tulee uusia tuote- ja

⁵ Brittain, J. & Freeman J. 1980. Organization proliferation and density dependent selection. Teoksessa: The organizational life cycle, toim. Kimberly, J. & Miles, R., sivut 291–338. Jossey-Bass: San Francisco, CA.

prosessi-innovaatioita ja tapa tehdä liiketoimintaa muuttuu. Täten yrittäjämäisen toiminnan asteen kasvaessa toimintaympäristön muutokset lisääntyvät. (Morris & Lewis, 1995: 34)

Yksilön elämäkokemukset

Yrittäjyyteen liitettyjä persoonallisia luonteenpiirteitä ja ominaisuuksia on tutkittu paljon (ks. esim. Collins & Moore, 1964; Brockhaus, 1980; Brockhaus, 1982; Brockhaus & Horwitz, 1986; Burch, 1986; McClelland, 1987; Sexton & Bowman-Upton, 1990; Scherer, Adams & Wiebe, 1989). Yrittäjän psykologisen profiilin luomiseen tähdänneet yritykset ovat kuitenkin saavuttaneet vain vähän menestystä. Viimeaikaisissa tutkimuksissa onkin keskitytty tarkastelemaan, miksi yrittäjillä on tiettyjä ominaisuuksia. Toisin sanoen, mitkä yksilön elämäkokemukset johtavat yrittäjämäisen persoonallisuuden syntymiseen. Tutkimustulokset osoittavat, että perhetaustalla, lapsuuden kokemuksilla, roolimalleilla, aikaisemmilla työ- ja opiskelukokemuksilla on vaikutuksensa yrittäjäksi kehittymiselle. (Morris & Lewis, 1995: 35)

Perhetaustaan liittyvät näkökohdat sisältävät lapsen suhteet vanhempiinsa, syntymäjärjestyksen, perheen tulotason ja mahdollisen maahanmuuttaja-aseman. Tutkimusten mukaan yrittäjillä on usein levoton lapsuus. Erityisen keskeinen tekijä on yrittäjien suhde isiinsä. Useat tutkijat ovat osoittaneet, että monilla yrittäjillä on varsin negatiivinen suhde isäänsä (ks. esim. Zaleznik & Kets de Vries 1985; Silver, 1983) johtuen mahdollisista uravalinnoista tai jopa fyysisestä ja/tai psyykkisestä pahoinpitelystä ja hylkäämisestä. Vanhemmuuden puutteellisuudesta johtuen yrittäjän äiti usein omistautuu lapsensa auttamiselle ja iskostaa tämän mieleen tarpeen olla etevä ja ylittää itsensä. Yrittäjästä on näin ollen kehittynyt jo lapsena itsenäinen yksilö, joka luottaa itseensä ja haluaa kontrolloida itse itseään. Välttääkseen autoritaariset suhteet, kontrollin menettämisen ja sen sijaan toteuttaakseen itseään sekä saavuttaakseen menestystä yksilö ryhtyy yrittäjäksi. (Morris & Lewis 1995: 35)

Tutkimustulokset osoittavat myös, että yrittäjät ovat usein perheen esikoisia, jotka syntyvät köyhiin oloihin maahanmuuttajien lapsiksi tai ovat itse maahanmuuttajia. Näyttäisi siis siltä, että yksilöt jotka joutuvat kamppailemaan sopeutuakseen yhteiskuntaan, osoittavat myös enemmän taipumuksia yrittäjyyteen. (Gilder, 1984: 26–27)

Yrittäjyyteen vaikuttaa olennaisesti myös yksilön roolimallit. Tutkimukset ovat osoittaneet, että monien yrittäjien vanhemmat ovat itse työllistäneet itsensä. Roolimalleja voivat tarjota kuitenkin myös muut sukulaiset opettajat, liikekumppanit tai ystävät ja tuttavat. Nämä roolimallit voivat osoittaa potentiaaliselle yrittäjälle, että innovatiivisuus, riskien ottaminen, proaktiivisuus ja epäselvyyden sietäminen johtavat itsenäisyyteen ja itsekontrolliin. Tämä vastaavasti johtaa sellaisten arvojen ja asenteiden kehittymiseen, jotka luonnehtivat yrittäjämäistä käyttäytymistä. (Morris & Lewis, 1995: 35)

Lisäksi aikaisempi työkokemus vaikuttaa yrittäjyyden syntymiseen. Brockhausin (1980, 509–520) mukaan tyytymättömyys ajaa yrittäjät ulos organisaatioista ja saa heidät kokeilemaan yrittäjyyttä. Brockhausin tutkimuksen mukaan 59 prosenttia yrittäjistä ilmaisi halunsa yrittäjäksi ryhtymiseen jo ennen kuin heillä oli varsinainen tuote tai palveluajatus mielessä ja vain 14 prosenttia tutkimukseen osallistuneista oli valmiita lähtemään yrityksestä ryhtyäksään markkinoimaan jo olemassa olevaa tiettyä tuotetta tai palvelua. Mielenkiintoista Brockhausin tutkimuksessa oli lisäksi se, että mitä tyytymättömämpiä yrittäjät olivat aikaisemmassa työssään, sitä menestyneempiä he olivat yrittäjinä.

Lopuksi myös yrittäjien koulutustausta vaikuttaa yrittäjäksi ryhtymiseen. Brockhausin ja Nordin (1979: 364–368) mukaan yrittäjät ovat vähemmän koulutettuja. Tästä johtuen he saattavat toisen palveluksessa työskennellessään kokea, että heidän urakehityksensä on rajallinen. Turhautuneina omaan kyvyttömyyteensä saavuttaa toivottua menestystä valmiissa organisaatioissa, yrittäjät valitsevat oman polkunsaa, jossa heidän oma arvionsa omista kyvyistään saa enemmän arvoa.

2.2.3 Markkinoinnin rooli yrittäjydessä

Yrittäjyyttä voi ilmetä kaikenlaisissa organisaatioissa, sillä yrittäjyyden keskeisin asia on yrittäjämäinen intensiteetti. Kuten aikaisemmin on todettu, yrittäjämäinen intensiteetti kiteytyy kysymyksiin yrittäjyyden esiintymistiheydestä ja asteesta. Yrityksen yrittäjämäisyyttä voi esiintyä eri muodoissa. Yrittäjämäisyys voi ilmetä itsenäisenä yrittäjyytenä ja yrityksen sisäisenä yrittäjyytenä. Yrityksen sisäinen yrittäjyys voi ilmetä uusina yrityksinä yrityksen sisällä. Tällaiset yritykset voivat olla myös itsenäisiä tai osittain itsenäisiä yrityksiä, jotka toimivat varsinaisesta organisaatiosta erillään. Edellä kuvatunlaiset yritykset ovat olemassa olevan organisaation käynnistämiä, mutta ne muodostavat omat liiketoimintakokonaisuutensa. Yrityksen sisäiseen yrittäjyyteen lukeutuvat myös innovaatiot ja merkittävä strateginen ja rakenteellinen uudistuminen. (Sharma & Chrisman, 1999: 18–21). Vesperin⁶ mukaan yrittäjyyttä ovat esimerkiksi uudet strategiset suuntauukset, aloitteet organisaation alemmilta tasoilta ja uuden liiketoiminnan luominen (Schindehutte, Morris & Kuratko, 2000: 19). Guth ja Ginsberg (1990: 5–6) ovat samoilla linjoilla. Yrittäjyys ilmenee uutena hankkeena olemassa olevassa organisaatiossa tai organisaation muuttumisena strategisen uusiutumisen ansiosta. Schollhammerin (1982: 211) näkökulma on kuitenkin eniten käytetty. Hän jakaa yrityksen yrittäjämäisyyden viiteen luokkaan:

1. perinteiseen tutkimusperusteiseen innovatiivisuuteen (administrative)
2. mahdollisuuksien tunnistamisen hyödyntämiseen (opportunistic)
3. yritysten hankkimiseen (acquisitive)
4. osittain itsenäisten yksiköiden luomiseen (incubative)
5. toisten yritysten saavutusten matkimiseen (imitative).

⁶ Vesper, K. H. 1984. Three faces of corporate entrepreneurship: a pilot study. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, MA: Babson College, sivut 294–320.

Zeithamlin ja Zeithamlin (1984: 46) mukaan markkinoinnin vastuulla on saada muutosta aikaan ja hallita sitä yrityksen ulkoisessa toimintaympäristössä. Myös Simmonds (1986: 487–488) korostaa, että markkinoinnin rooliin kuuluu jatkuvan muutoksen synnyttäminen sekä organisaatiossa että markkinoilla. Murray (1981: 96) ehdottaa, että markkinointi on yrittäjämäisten prosessien looginen koti organisaatioissa, koska markkinoinnilla on ainutlaatuiset työvälineet yrittäjämäisyyden aikaansaamiseksi ja täten markkinoinnin tulisi olla vastuussa yrityksen resurssien ja tuoteportfolion uudelleen suunnittelusta. Murrayn väite perustuu siihen tosiasiaan, että markkinointi yhdistää organisaation ulkoisen (asiakkaat, tavarantoimittajat jne.) ja sisäisen (toiminnot ja prosessit) toimintaympäristön.

Markkinoinnin rooli yrityksen yrittäjämäisyydessä vaihtelee Schollhammerin luokituksen (1982: 211) mukaan. Yrityksen yrittäjämäisyyden perusteessa *perinteiseen tutkimusperusteiseen innovatiivisuuteen* markkinoinnin rooli on yleensä rajoittunut innovaation toteuttamisvaiheeseen ja lanseeraukseen. Kun yrittäjämäisyys perustuu *mahdollisuuksien tunnistamiseen hyödyntämiseen*, markkinoinnilla olisi mahdollisuus myötävaikuttaa huomattavasti. Tästä huolimatta markkinoijat ovat yleensä olleet vastahakoisia, koska uudet tuotteet ja markkinat vaativat oppimista ja uhkaavat resursseja, jotka on allokoitu olemassa oleville tuotteille. Markkinoinnin rooli on perinteisesti ollut hyvin olematon mitä *yritysten hankkimiseen* tulee. Yritysten markkinointitoimintoa on konsultoitu ainoastaan silloin, kun on haluttu tietää uuden yrityksen markkinointiresursseista ja asiakaskunnasta ja siitä, miten ne voidaan integroida omaan yritykseen. Kun yritykseen perustetaan *osittain itsenäisiä yksiköitä*, muutamia markkinointitiimin jäseniä voidaan palkata yksikköön mukaan, mutta nämä osittain itsenäiset yksiköt toimivat usein markkinointitoiminnosta erillään. Markkinoinnin rooli on ollut perinteisesti kaikista proaktiivisin, kun yrittäjämäisyydellä tarkoitetaan *toisten yritysten saavutusten matkimista*. Markkinointi pyrkii tällöin parantelemaan muiden yritysten innovaatioita ja sopeutumaan siten uuteen markkinatilanteeseen. (Schindehutte ym., 2000: 20)

Markkinoinnin tulisikin nyt määritellä uudelleen jokainen markkinointiin liittyvä toiminto innovatiivisuuden, riskien ottamisen ja proaktiivisuuden suhteen muodostaakseen yhteyden yrittäjyyden ja markkinoinnin välille. Markkinoinnin on jatkuvasti etsittävä mahdollisuuksia yrityksen toimintaympäristöstä. Huomattavaa on kuitenkin se, että markkinoinnin kyky tunnistaa mahdollisuuksia innovatiivisten, riskejä sisältävien ja proaktiivisten ratkaisujen luomiseksi on riippuvainen markkinointitoimenpiteiden taustalla vaikuttavien tekijöiden perusteellisesta ymmärtämisestä tietyssä tuote/markkina-kontekstissa (esim. markkina-analyysit, segmentointi, markkinointimix ja päätöksenteko). (Schindehutte ym., 2000: 21)

Markkinoinnilla on tapana korostaa asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisen tärkeyttä yrityksen nykyisillä tuotteilla ja prosesseilla. Kuitenkin juuri tämä seikka tekee yrityksestä nykyisten markkinoidensa vangin ja rajoittaa yrityksen yrittäjämäistä intensiteettiä. Markkinoinnilla voi kuitenkin olla merkittävä rooli yrityksen yrittäjämäisyyden herättämisessä. Schindehutte, Morris ja Kuratko (2000: 25) ovat tunnistaneet markkinoinnille viisi eri roolia, jotka ovat aloitteentekijä, sponsori, johtaja, tukija ja pahoalaisen asianajaja. Kun markkinoinnin roolina on olla *aloitteentekijä*, markkinointi antaa sykäyksen uudelle yrittäjämäiselle tapahtumalle joko havaitsemalla ulkoisen uhan tai mahdollisuuden, tunnistamalla jonkin sisäisen tarpeen tai jatkamalla meneillä olevan innovaation kehittämistä. Markkinointi voi olla myös aloitteen johtava *sponsori*, jolloin tavoitteena on saada aloitteelle koko organisaation hyväksyntä ja tuki. *Johtajana* markkinointi ohjaa, valvoo ja koordinoi projektin alusta loppuun saakka ja ratkaisee mahdolliset ongelmat ja vastoinkäymiset. *Tukijana* markkinoinnin rooli on pienempi ja toissijainen. Markkinointi täydentää tiimiä ja tarjoaa asiantuntemusta, informaatiota, analyyseja sekä markkinointisuunnitelmia ja -ohjelmia. *Pahoalaisen asianajajana* toimiessaan markkinointi tarjoaa markkinatietoa ja näkemystä, jonka tarkoituksena on osoittaa yrittäjämäisen idean mahdolliset heikkoudet, parannusehdotukset ja perustelut sille, miksi idea tulisi toteuttaa tai jättää toteuttamatta. Kaiken kaikkiaan markkinoinnin rooli vaihtelee yrityksen rakenteen, kulttuurin ja strategisen aseman mukaan.

3 YRITTÄJÄMÄINEN MARKKINOINTI

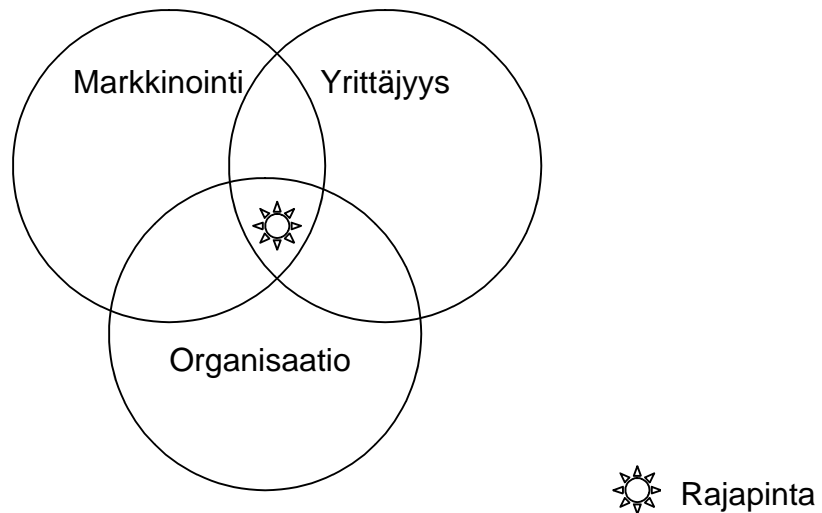
3.1 Markkinoinnin ja yrittäjyyden rajapinta

Markkinoinnin ja yrittäjyyden rajapintaa käsittelevän kirjallisuuden tavoitteena on yhdistää markkinoinnin ja yrittäjyyden tieteenalat sekä käsitellä niitä kokonaisuutena (Carson, Cromie, McGowan & Hill, 1995: 4). Suuri osa tutkimuksesta on keskittynyt yksityisen sektorin ja erityisesti pienyritysten liiketoiminnan tutkimiseen. Yrittäjyys on kuitenkin alue, joka on relevantti sekä suurissa että pienissä yrityksissä. Syy, miksi se kuitenkin yhdistetään pieniin ja keskisuuriin yrityksiin, johtuu siitä, että yrittäjämäinen toiminta on usein näkyvämpää pienissä yrityksissä. Lisäksi yritysten kasvaessa yrittäjämäisen ajattelutavan ylläpitäminen voi olla vaikeaa organisaatorakenteeltaan monimutkaisissa yrityksissä. (Collinson & Shaw, 2001, 762)

Collinsonin ja Shawn (2001: 761) mukaan markkinoinnilla ja yrittäjyydellä on kolme liittymäkohtaa. Ensinnäkin molemmat ovat muutosorientoituneita. Lisäksi ne ovat luonnostaan opportunistisia ja innovatiivisia suhtautumisessaan johtamiseen. Carsonin ym. (1995: 4–5) mukaan olennaisin asia on muutos. Markkinoinnin ja yrittäjyyden rajapinnassa tunnistetaan mahdollisuuksia muuttuvassa ympäristössä. Kuratkon⁷ tapa kuvata yrittäjää korostaakin juuri muutoksen merkitystä yrittäjämäisen toiminnan liikkeelle panevana voimana. Kuratkon mukaan yrittäjä on innovaattori tai kehittäjä, joka tarttuu mahdollisuuksiin muuttaen ne markkinoitavissa oleviksi ideoiksi ja kasvattaa niiden arvoa. Yrittäjä hyväksyy markkinariskin ja arvostaa panostusten kautta saatuja palkkioita. (Collinson & Shaw, 2001: 762)

⁷ Kuratko, D. 1995. Entrepreneurship. International encyclopedia of business and management. International Thomson Press: London.

Dayn (1997: 2) mukaan yrittäjyyden ja markkinoinnin rajapinta koostuu kolmesta osasta: organisaatiosta, markkinoinnista ja yrittäjyydestä. Kuvio 4 havainnollistaa tätä rajapintaa.



Kuvio 4 Markkinoinnin ja yrittäjyyden rajapinta (Day, 1997, 3)

Aikaisemmin rajapinta käsitti vain yrittäjyyden ja markkinoinnin, mutta kuten kuvio 4 osoittaa, on suositeltavaa ottaa tarkasteluun mukaan myös itse organisaatio. Rajapinnalla voidaan tarkoittaa (Day, 1997, 3–4)

1. organisaatiomuotoa
2. yrittäjyyden sulautumista markkinointiin
3. markkinoinnin sulautumista yrittäjyteen
4. relevantteja kompetensseja
5. ominaisuuksissa ja käyttäytymisessä ilmeneviä yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia.

Yrittäjyyttä voi ilmetä kaikissa organisaatioissa niin pienissä kuin suurissa, voittoa tavoittelevissa tai tavoittelemattomissa sekä yksityisissä tai julkisissa organisaatioissa. Rajapinnassa tavoitteena voi olla myös edistää yrittäjämäistä ajattelutapaa markkinoinnissa. Lisäksi kaikkien menestyvien yrittäjien on markkinoitava omia tuotteitaan ja palvelujaan. Rajapintaa käsittelevässä kirjallisuudessa on usein keskitytty myös yrittäjien tarvitsemiin

kompetensseihin ja erityisesti markkinointikompetensseihin. Markkinoinnilla ja yrittäjyydellä on myös yhteisiä tekijöitä, jotka ovat riittävän voimakkaita muodostamaan markkinoinnin ja yrittäjyyden välisen rajapinnan sallimalla kuitenkin samalla näiden tieteenalojen väliset erot. (Day, 1997: 3)

Morrisin, Schindehутten ja LaForgen (2001: 4) mukaan markkinoinnilla ja yrittäjyydellä on ainakin kolme yhteistä tekijää. Ensinnäkin molemmat tieteenalat korostavat johtamisprosessin tärkeyttä. Toiseksi markkinoinnissa ja yrittäjyydessä korostetaan ainutlaatuisia yhdistelmiä, markkinoinnissa markkinointimixin tekijöiden ja yrittäjyydessä erilaisten resurssien kombinaatioita. Kolmas yhdistävä tekijä on lisäarvon tuottaminen asiakkaalle.

Markkinasuuntautuneisuus ja yrittäjämäinen orientaatio asettuvat tieteellisinä käsitteinä osittain päällekkäin. Myös käytännön tasolla sekä markkinonijien että yrittäjien käyttäytyminen ja toiminta yhtyy. Molemmat käsitteet ovat rajat ylittäviä, niihin sisältyy huomattavaa vuorovaikutusta ympäristön kanssa sekä oletamus riskistä ja epävarmuudesta. Molemmat käsitteet myös kohtaavat väistämättä inhimillisen käyttäytymisen monimutkaisuuden. (Hills & LaForge, 1992: 33) Seuraavaksi tarkastellaan, mistä yrittäjyyden ja markkinoinnin rajapinnat kokoava yrittäjämäinen markkinointi koostuu. Tarkastelun kohteena ovat yrittäjämäisen markkinoinnin dimensiot.

3.2 Dimensiot

Yrittäjämäinen markkinointi kokoaa rajapinnat niin yrittäjyydestä kuin markkinoinnista ja toimii käsitteiden sateenvarjona, jonka alta löytyvät monet markkinoinnin ja yrittäjyyden käsitteet. Näitä käsitteitä on kahdeksan kappaletta, joista neljä, proaktiivisuus, laskelmoitu riskinotto, innovaatiot ja mahdollisuuksien tunnistaminen, on johdettu yrityksen yrittäjämäisyydestä. Viides, resurssien hyödyntäminen, on ehkäpä näistä eniten käsitelty markkinoinnin osa-alue. Asiakassuuntautuneisuus ja arvon luominen ovat peruskäsitteitä yritysten markkinasuuntautuneisuutta käsiteltäessä. Kahdek-

sas käsite on strateginen joustavuus. Markkinoinnin rooli yrityksessä voidaan näin ollen jakaa kahdeksaan dimensioon. (Zahra & Garvis, 2000: 469–492)

Proaktiivisuus

Yrittäjämäinen markkinoija ei pidä ulkoista toimintaympäristöä valmiiksi annettuna vaan ympäristönä, joka on mahdollisuuksia täynnä. Markkinointitoimenpiteet ovat proaktiivisia, minkä tarkoituksena on luoda muutosta ympäristössä. Yritysten tulee jatkuvasti etsiä uusia tapoja saavuttaa kilpailuetua luomalla muutosta vakiintuneisiin tuotantotapoihin, myyntiin ja jakeluun. (Morris ym. 2001: 15; Morris ym., 2002: 5)

Markkinoinnin perinteiseen rooliin on kuulunut olemassa olevien ja odotettujen markkinaolojen arviointi ja muutostoimenpiteiden ehdottaminen markkinointimixiin. Yrittäjämäisen markkinoinnin rooliin sen sijaan kuuluu sekä muutokseen sopeutuminen että muutoksen luominen. (Morris ym., 2002: 6)

Riskien hallinta

Yrittäjämäinen markkinointi ei tarkoita vastuutonta päätöksentekoa, vaan tietoisuutta liiketoimintaan sisältyvistä riskeistä. Riskejä sisältyy resurssien allokointiin sekä tuote-, palvelu- ja markkinavalintoihin. Yrittäjyys yhdistetäänkin juuri laskelmoituun riskinottoon, mikä edellyttää riskitekijöiden tunnistamista ja siten niiden minimoimista ja jakamista. (Morris ym. 2001: 14; Morris ym., 2002: 7)

Jokaisella yrityksellä on oma riskiprofiilinsa. Markkinoinnin vastuulla on hallita riskejä suhteessa tähän profiiliin. Markkinoijan tulee määrittää ulkoisen toimintaympäristön elementit tavalla, joka vähentää toimintaympäristöön liittyvää epävarmuutta ja vähentää yrityksen riippuvuutta ja haavoittuvuutta. Riskien hallintaan kuuluu markkinatiedon kerääminen, koemarkkinointi, avainasiakkaiden kanssa yhdessä toimiminen, uuteen tuotteeseen

tai palveluun liittyvien toimintojen ulkoistaminen, resurssien lainaaminen tai jakaminen sekä kumppanuus toimittajien, jakelijoiden ja kilpailijoiden kanssa. Avainasemassa on jatkuva organisatorinen oppiminen. Kunnolla suunnitellun markkinainformaation keruujärjestelmän avulla yritys kykenee nopeasti päättämään, mikä toimii ja mikä ei. (Morris ym. 2001: 14; Morris ym., 2002: 7)

Dicksonin ja Giglieranon (1986, 61–63) mukaan yrittäjämäiseen riskinottoon sisältyy kaksi näkökulmaa. Tyypillinen huolenaihe on sellaisen yrittäjämäisen idean toteuttaminen, joka ei yksinkertaisesti sovellu markkinoille tai markkinatilanteeseen (sinking-the-boat-risk). Markkinat ovat joko tyydyttyneet, jakelu ei toimi, tuote on huonosti suunniteltu, ajoitus ei toimi tai hinta on väärä. Toisaalta riski sisältyy myös myöhemmin kannattavaksi osoittautuneen toiminnan tekemättä jättämiseen, koska yritys on viivytellyt päätöksenteossaan liian kauan, kilpailijat ovat ehtineet ensin tai markkinoiden vaatimukset ovat ehtineet muuttua (missing-the-boat-risk). Toisin sanoen yritys jättää mahdollisuuden käyttämättä olemalla liian varovainen tai konservatiivinen ja sen sijaan etsii varmuutta turvautuen ylimääräisiin markkinatutkimuksiin, taloudellisiin tietoihin ja konsultointiin.

Innovatiivisuus

Innovatiivisuudella tarkoitetaan kykyä tuottaa jatkuvasti uusia ideoita, jotka ovat muutettavissa uusiksi tuotteiksi, palveluiksi, prosesseiksi, teknologiksiksi sovelluksiksi ja markkinoiksi. Yrittäjämäisessä markkinoinnissa markkinoinnin merkitys innovaatioissa on keskeinen. Sen rooli vaihtelee mahdollisuuksien tunnistamisesta ja tuotekonseptin synnyttämisestä tekniseen tukeen ja yritysten resurssien lisäämiseen. Markkinointi tarjoaa työkalun innovaatioiden johtamiseen. Yrittäjämäisessä markkinoinnissa pyritään sekä johdattamaan asiakasta yrityksen toivomaan suuntaan että parantamaan perinteisiä markkinointitoimintoja asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Prosesseihin liittyvät innovaatiot muodostavat innovatiivisuuden kulmakiven. Pyrkimyksenä on kehittää uusia tapoja segmentoida, hinnoitella, joh-

taa brändejä, paketoita, viestiä, johtaa suhteita sekä kehittää logistiikkaa ja asiakaspalvelua. (Morris ym., 2001: 13; Morris ym., 2002: 7)

Mahdollisuuksien tunnistaminen

Mahdollisuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen on oleellinen osa yrittäjyyttä ja näin ollen se on yrittäjämäisen markkinoinnin ydin dimensio. Mahdollisuudet edustavat ennen huomaamattomia markkinoita, jotka syntyvät markkinoiden epätäydellisyydestä. Mahdollisuuksien ilmeneminen liittyy olennaisesti toimintaympäristön muutoksiin. Mahdollisuuksien hyödyntäminen edellyttää oppimista ja jatkuvaa sopeutumista ennen uuden innovatiivisen tuotekonseptin toteuttamista, innovaation toteuttamisen aikana ja toteuttamisen jälkeen. Mahdollisuuksien tunnistaminen edellyttää sekä toimintaympäristön tarkkailua että luovaa vaistoa. (Morris ym., 2002: 6)

Resurssien hyödyntäminen

Olemassa olevat resurssit eivät rajoita yrittäjämäisiä markkinoijia vaan he osaavat hyödyntää resursseja eri tavoin. Yrittäjämäiset markkinoijat kykenevät hyödyntämään resursseja paljon pidemmälle kuin aikaisemmin on kyetty. He pystyvät käyttämään resursseja uusiin tarkoituksiin ja täydentämällä resursseja jollakin toisella resurssilla, he kykenevät luomaan parempaa arvoa. Myös resurssin hyödyntämistä toisen resurssin saavuttamiseksi käytetään hyväksi. Lisäksi yrittäjämäiset markkinoijat käyttävät muiden yritysten resursseja hyväkseen saavuttaakseen omat tavoitteensa. (Morris ym. 2001: 16; Morris ym., 2002: 7–8)

Resurssien hyödyntäminen yrittäjämäisesti edellyttää näkemystä, asiantuntemusta ja taitoa. Yrittäjämäisellä markkinoijalla on kyky tunnistaa resursseja, joita ei hyödynnetä optimaalisesti, kyky oivaltaa, kuinka resursseja voidaan käyttää poikkeuksellisella tavalla sekä kyky vakuuttaa ne tahot, jotka kontrolloivat resursseja luovuttamaan ne markkinoijan käyttöön. Tämä edellyttää epävirallisten palvelusten vaihtoa ja verkostojen hyödyn-

tämistä sekä mahdollisesti virallisten kanavien, kuten strategisten liittoutumien ja yhteisyritysten käyttöönottamista. (Morris ym. 2001: 16; Morris ym., 2002: 8)

Asiakassuuntautuneisuus

Yrittäjämäinen markkinointi sijoittuu yrityksen markkinasuuntautuneisuuden ja yrittäjämäisen orientaation väliin. Slaterin ja Narverin (1995: 68) mukaan markkinasuuntautuneisuuden yhdistäminen yrittäjämäisiin arvoihin tarjoaa keskeisen näkökulman yrityksen informaation käsittelyyn, sillä se rohkaisee rajoja rikkovaan toimintaan. Asiakassuuntautuneisuuden on kuitenkin läpäistävä koko organisaatio ja jatkuvan innovatiivisuuden ja johtamisen on kuljettava rinnakkain. Yrityksen kaikki toiminnot on integroitava yrityksen markkinointiin. Tällä tarkoitetaan toimintojen välistä koordinointia. Jatkuvalla innovatiivisuudella tarkoitetaan puolestaan sekä teknistä (tuotteisiin, palveluihin ja tuotantoon liittyvää) että hallinnollista (organisaatorakenne, hallinnolliset prosessit) innovatiivisuutta. (Han, Kim & Srivastava, 1998: 6, 10) Asiakassuuntautuneisuus koostuu kolmesta dimensiosta, jotka ovat asiakasarvo, suhteet ja yrityksen markkinointitoimenpiteiden emotionaalinen ulottuvuus. (Morris ym, 2002: 7)

Yrittäjämäisessä markkinoinnissa yhdistyy asiakassuhteiden hankinta, ylläpitäminen ja kehittäminen luovalla tavalla. Arviot asiakassuhteen koko elinkaaren arvosta sekä asiakasarvosta ohjaavat päätöksentekoa siitä, kuinka paljon asiakassuhteeseen sijoitetaan ja kuinka yksilöllisiä tuotteet ovat. Täten yrittäjämäisessä markkinoinnissa on paljon yhtäläisyyksiä suhdemarkkinoinnin kanssa. Merkittävin ero on kuitenkin se, että suhdemarkkinointi keskittyy olemassa olevien asiakassuhteiden johtamiseen, kun taas yrittäjämäinen markkinointi keskittyy uusien asiakassuhteiden luomiseen tai olemassa olevien hyödyntämiseen uusien markkinoiden luomiseksi innovatiivisella tavalla. Asiakassuuntautuneisuuden toinen ulottuvuus on suhteiden luominen. Suhteessa yritys samaistuu asiakkaaseen ja vastaavasti asiakas samaistuu yritykseen. (Morris ym, 2002: 7)

Markkinoinnin teorioissa ja empiirisissä tutkimuksissa on usein sivuutettu tunne-elämän merkitys. Asiakassuuntautuneisuutta voidaan kuvata innostuneisuutena, intohimona ja vakaumuksena, jolla markkinointi haluaa viedä yritystä eteenpäin. Yrittäjämäinen markkinoija pyrkii voimakkaampaan asiakassuuntautuneisuuteen enemmän kuin pelkkään tekniseen ylivoimaan markkinoinnissa. Yrittäjämäiseen markkinointiin kuuluu, että jokainen yrityksen työntekijä samaistuu yrityksen tuotteisiin, brändeihin ja siihen, mitä ne merkitsevät – viime kädessä yrityksen arvoväittämään. (Morris ym., 2001: 12)

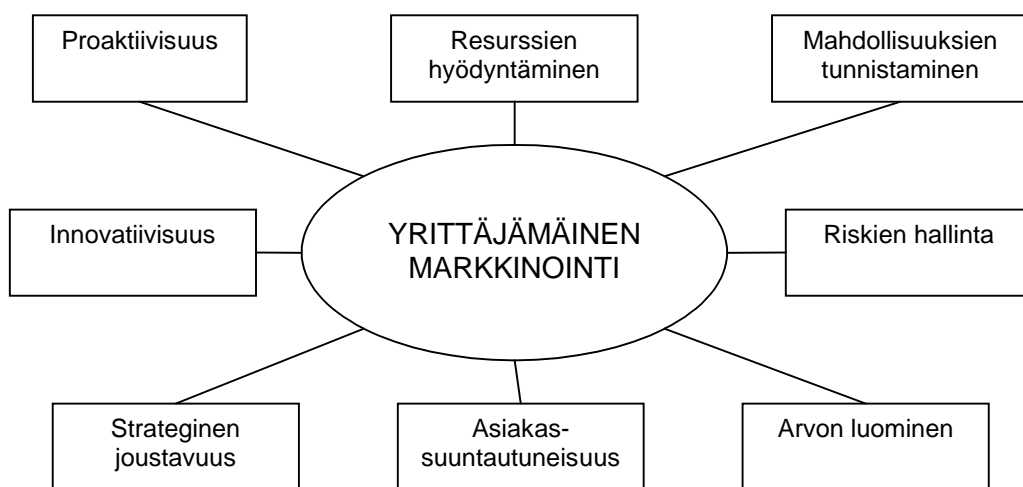
Strateginen joustavuus

Strategisella joustavuudella tarkoitetaan halukkuutta jatkuvasti uudelleen määritellä ja hienosäätää yrityksen strategioita, toimintasuunnitelmia ja resurssien allokointia. Lisäksi muutoksia voidaan joutua tekemään organisaatorakenteeseen, kulttuuriin ja johtamisjärjestelmään. Kyse on siitä, kuinka nopeasti ja taitavasti markkinoijat kykenevät mukautumaan toimintaympäristön ja kilpailijoiden strategioiden muutoksiin, arvoketjun vallan ja rakenteen muutoksiin tai muutoksiin raaka-aineiden ja resurssien saatavuudessa ja hinnassa. Joustavuus vaatii erinomaista käsitystä organisaation resursseista, kyvyistä ja kompetensseista. Markkinoinnin tehtävänä on ohjata yritystä tunnistamaan mahdollisuuksia ja hyödyntämään ne uusilla tavoilla. Markkinointi myötävaikuttaa yrityksen strategiseen joustavuuteen ja sen kykyyn mukautua uusiin markkinatilanteisiin. Joustavuutta voidaan lisätä sijoittamalla inhimilliseen pääomaan ja hyödyntämällä resursseja paremmin, muodostamalla strategisia kumppanuuksia, keräämällä tietoa markkinoilta sekä rajoittamalla riippuvuutta tietyistä tuotteista, markkinoista ja teknologioista hyödyntäen sen sijaan uusia teknologioita, jotka mahdollistavat markkinoiden muuttuvien tarpeiden tunnistamisen, tuotteiden yksilöllistämisen ja eri markkinoiden palvelemisen eri tavoin. Lisäksi tärkeää on koko organisaation laajuinen oppiminen. (Morris ym., 2001: 13–14)

Arvon luominen

Historiallisesta näkökulmasta katsoen markkinoinnin ydinalue on ollut aikaansaada transaktioita ja vasta viime aikoina suhteiden luomisen merkitys on korostunut. Yrittäjämäisessä markkinoinnissa ydinajatuksena on, että innovatiivinen arvonluominen on edellytys transaktioiden ja asiakassuhteiden syntymiselle. Markkinoijan tehtävänä on löytää hyödyntämättömät asiakasarvon lähteet ja tuottaa arvoa resurssien ainutlaatuisella yhdistelmällä. Markkinoijan tehtävänä on täten jatkuvasti tarkastella markkinointimixin elementtejä asiakasarvon lähteiden tunnistamiseksi. Se, miten paljon uutta arvoa kyetään luomaan, toimii mittapuuna (benchmarking) markkinointitoimenpiteiden onnistumisen arvioinnille. (Morris ym., 2002: 8)

Kuvioon 5 on koottu yrittäjämäisen markkinoinnin kahdeksan dimensiota.



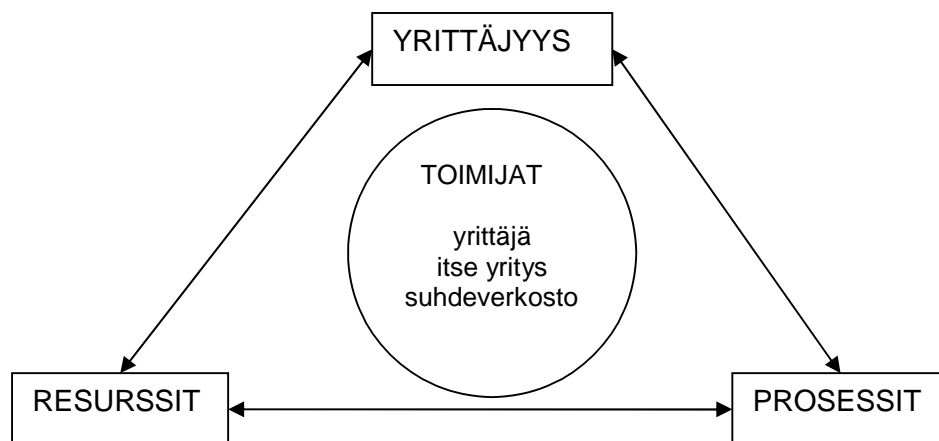
Kuvio 5 Kahdeksan yrittäjämäisen markkinoinnin dimensiota

Yrittäjämäisen markkinoinnin dimensioita tarkastellessa on huomioitava, että ne eivät ole erillisiä vaan ne vaikuttavat toinen toisiinsa. Esimerkiksi riskejä voidaan vähentää resurssien paremmalla hyödyntämisellä (ulkoistaminen), mikä puolestaan vaikuttaa yrityksen strategiseen joustavuuteen. Lisäksi on muistettava, että yrittäjämäistä markkinointia voi ilmetä, vaikka kaikki dimensiot eivät olisikaan käytössä. Näin ollen yrittäjämäisessä markkinoinnissa kyse on asteesta – markkinointi on enemmän tai vähem-

män yrittäjämäistä riippuen dimensioiden erilaisista yhdistelmistä. (Morris ym., 2001: 17) Seuraavaksi tarkastellaan yrittäjämäisen markkinoinnin toimintaympäristöä.

3.3 Yrittäjämäisen markkinoinnin toimintaympäristö

Bjerken ja Hultmanin (2002, 186) mukaan yrittäjämäisessä markkinoinnissa on neljä keskeistä tekijää. Kuvio 6 havainnollistaa yrittäjämäisen markkinoinnin toimintaympäristöä.



Kuvio 6 Toimintaympäristö (Bjerke & Hultman, 2002: 187)

Kuten kuvio 6 osoittaa, yrittäjyys on yksi olennainen elementti, joka selittää, miksi ja miten mahdollisuuksia tunnistetaan ja miten niistä luodaan arvoa asiakkaalle kertamyymälämarkkinoinnin ja suhdemarkkinoinnin keinojen avulla. Toinen keskeinen tekijä on resurssit, joita tarvitaan arvon luomiseksi asiakkaalle. Resursseja joko omistetaan tai niitä hankitaan yhteistyössä kumppaneiden kanssa. Tieto on yksi tärkeä resurssi. Kolmannen tekijän muodostavat arvonluontiprosessit, joiden kautta lopullinen arvo luodaan. Neljäs tekijä on toimijat eli kumppanit arvonluontiprosessissa. Toimijoita ovat yrittäjä, yritys ja suhdeverkosto. Yrittäjillä on harvoin aikaa, resursseja tai halua ostaa markkinointitutkimusta tai pyytää konsultointia. Sen sijaan yrittäjät hankkivat markkinatietoa omasta henkilökohtai-

sesta suhdeverkostostaan, esimerkiksi samalla kun he ovat tekemisissä tavarantoimittajien kanssa tavanomaisissa arkipäivän liiketoiminnallisissa asioissa. (Bjerke & Hultman, 2002: 186)

Kasvavat yrittäjämäiset yritykset eivät myöskään luo arvoa asiakkaalle yksin vaan arvonluontiprosessissa on mukana useita eri yrityksiä, sillä arvon luominen asiakkaalle vaatii parhaiden pelaajien mukanaoloa eikä yrittäjämäisellä yrityksellä usein ole vaihtoehtoa. Yrityksen täytyy olla joustava, koska kuluttajien vaatimukset ovat muuttuvia ja epävarmoja. Myös aika on rajallinen. Ei ole tarpeeksi aikaa luoda yrityksen sisäistä pätevyyttä. Yrityksillä ei ole myöskään tarpeeksi omia resursseja. (Bjerke & Hultman, 2002: 187–188)

Arvon luomisessa asiakkaalle tarvitaan resursseja, raaka-aineita, energiaa, rahaa, koneita, komponentteja, puolivalmisteita ja palveluja. Huolimatta teollisuuden alasta ja tuotteesta tarvitaan myös tietoa, jotta muita resursseja voidaan hyödyntää ja lisätä arvoa niihin. Tuskin koskaan yritys voi hallita kaikkia resursseja. Päinvastoin tarvitaan ulkoisten kumppanien, kuten alihankkijoiden, konsulttien ja toimittajien yhteistyötä. Yhteistyö ja verkostot ovat välttämättömyys, mikäli yritys mieli pysyä mukana kilpailussa. Näin ollen kun yritys luo arvoa yhteistyössä kumppaniensa kanssa, resursseilla tarkoitetaan arvonluontiprosessiin osallistuvien yritysten resursseja yhteensä. Yrityksellä tuleekin olla kyky löytää oikeat resurssit ja niitä hallinnoivat yritykset ja sitoa ne omaan arvonluontijärjestelmään. Ensimmäiseksi yrityksen tulee siis tunnistaa, mitä resursseja se tarvitsee. Toiseksi on löydettävä kumppanit ja kolmanneksi on johdettava ja koordinoitava arvonluontiprosessia, jossa yhteistyönä luodaan asiakkaalle lisäarvoa. (Bjerke & Hultman, 2002: 188–189)

Myös prosessit ovat yksi olennainen osa yrittäjämäistä markkinointia. Prosessi määritellään perinteisesti loogiseksi, toisiinsa yhteen liittyvien ja järjestyksessä etenevien toimintojen joukoksi, jossa tuotannontekijöistä luodaan arvoa asiakkaalle. Prosessi etenee aina raaka-aineiden toimittajilta lopulliselle asiakkaalle saakka. Prosessit saattavat sisältää lukuisia ala-

prosesseja. Arvon luominen asiakkaalle on siis lukuisen monimutkaisten prosessien tulosta, mihin sisältyy myös suunnittelu ja toimeenpaneminen. (Bjerke & Hultman, 2002: 189–190)

Yrittäjämäisessä markkinoinnissa markkinointi nähdään toisiinsa liittyvien liiketoimintaprosessien joukkona. Tuotannontekijöitä näissä prosesseissa ovat informaatio sekä lukuisat aineelliset ja aineettomat resurssit, kuten älyllinen kapasiteetti. Lopullinen tuote on ensisijaisesti markkinoille tarjottava aineellinen tai aineeton hyöty sekä toiminnot, joiden avulla on saatu aikaan transaktioita ja luotu suhteita. Prosessinäkökulma markkinointiin on monimutkainen. Prosessit muuttuvat koko ajan. Prosessinäkökulman perusteella Bjerke ja Hultman erottavat vuorovaikutuksen muodot markkinointikanavassa. Yleisellä tasolla vuorovaikutus ja kilpailu niukoista resursseista käydään markkinointikanavassa, kun taas operationaalisella tasolla päivittäisellä vuorovaikutuksella tehostetaan myynninedistämistä kanavassa. Prosessit näillä kahdella tasolla ovat käynnissä samanaikaisesti rinnakkain. Kaikki prosessit operationaalisella tasolla liittyvät markkinointitoimintoihin, jotka puolestaan ovat riippuvaisia yleisen tason prosesseista – toisin sanoen miten yrittäjä ajattelee ja/tai miten merkittävät toiminnot koordinoivassa eli ydinyrityksessä toimivat. Yleisen tason prosesseja on yleensä vaikea ulkoistaa muille arvonluontiin osallistuville yrityksille, kun taas yhteistyökumppanit voivat suorittaa operationaalisen tason erikoisempia prosesseja. (Bjerke & Hultman, 2002: 190–192)

Yrittäjämäisessä markkinoinnissa kertamyyntimarkkinointi ja suhdemarkkinointi ovat yksinään riittämättömät. Kertamyyntimarkkinoinnin fokus on yksittäisissä myynneissä. Tavoitteena on maksimoida myynti lyhyellä aikavälillä. Tarkoituksena ei ole luoda pysyviä asiakassuhteita eikä sitouttaa asiakkaita yrityksen toimintaan. Asiakkaaseen ei olla yhteydessä myyntitapahtuman ulkopuolella. Myyntitapahtuman aikana korostetaan tuotteen ominaisuuksia. Laatu nähdään puolestaan tuotannon ongelmana ja huolenä. (Bjerke & Hultman, 2002: 193)

Suhdemarkkinointi on strateginen asia. Kaikki yrityksen työntekijät ovat vastuussa markkinoinnista. Suhdemarkkinoinnissa pyritään pysyvään kannattavuuteen ja markkinointipanokset kohdistetaan ensisijaisesti olemassa oleviin asiakkaisiin. Asiakas on yksilö, joista ylläpidetään asiakastietokantaa. Suhdemarkkinointi on pitkäjänteistä toimintaa, joka perustuu asiakkaiden tuntemiseen, vuorovaikutukseen ja asiakasdialogiin. Suhdemarkkinoinnin ydin on palvelun laatu. (Blomqvist, Dahl, Haeger, 1993: 31, 47)

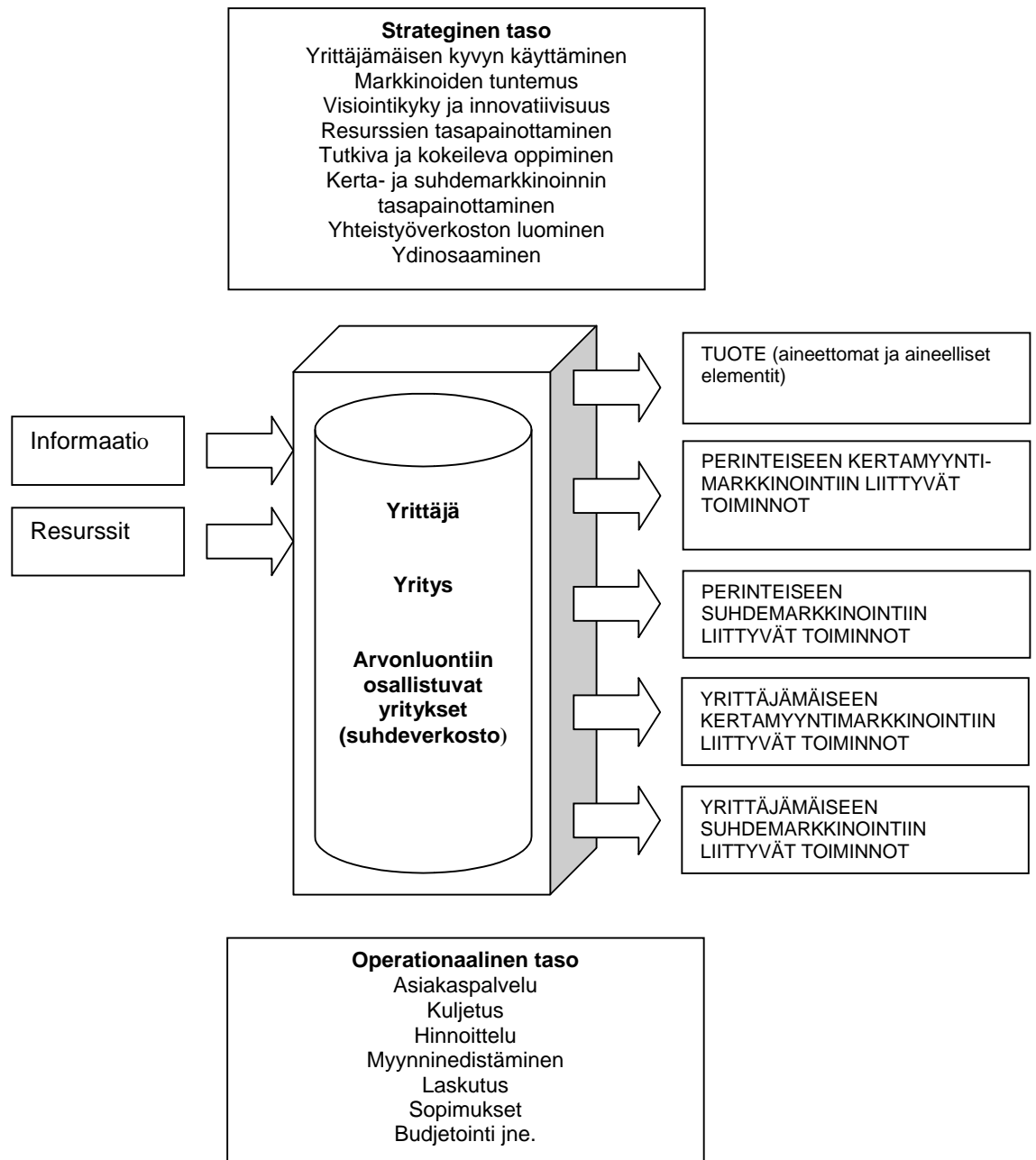
Tutkiessaan menestyneitä yrittäjiä Bjerke ja Hultman ovat havainneet, että menestyvät yrittäjät hyödyntävät sekä kertamyynti- että suhdemarkkinointia. Huomattavaa on kuitenkin se, että menestyvät yritykset harvoin käyttävät kertamyynti- ja suhdemarkkinointia samassa määrin ja yhtä intensiivisesti samaan aikaan. (Bjerke & Hultman, 2002: 193) Jacksonin (1985, 1) mukaan suhdemarkkinointi ei ole relevanttia kaikissa tilanteissa. Kertamyntimarkkinointi on todennäköisesti sopivampaa tilanteissa, joissa asiakkaat tekevät päätöksiä nopeasti eikä asiakkaille kerry kustannuksia tuotteen/palvelun tarjoajan vaihtamisesta. Päinvastaisessa tilanteessa asiakas on valmis etsimään sellaisen tuotteen/palvelun tarjoajan, joka on valmis investoimaan aikaa ja rahaa rakentaakseen vahvan ja kestävän suhteen asiakkaan kanssa. Markkinoijan tehtävänä on näin ollen valita yritykseen sellainen markkinointifilosofia, joka sopii parhaiten yrityksen sisäiseen osaamiseen. Chaston ja Mangles (1999: 36) esittävät hybridimallin, joka ottaa huomioon niin kertamyynti- ja suhdemarkkinoinnin kuin yrittäjämäisen ja perinteisen markkinoinnin. Markkinointistrategian valintaan vaikuttavat hybridimallissa yrittäjämäisen toiminnan aste (yrittäjämäinen orientaatio) ja läheisyys asiakkaisiin (asiakassuuntautuneisuus). Kuviossa 7 on esitetty tämä hybridimalli.

Yrittäjämäinen orientaatio	Suuri	Yrittäjämäinen kertamyynti- markkinointistrategia	Yrittäjämäinen suhdemarkkinointi- strategia
	Vähäinen	Perinteinen kertamyynti- markkinointistrategia	Perinteinen suhdemarkkinointi- strategia
		Vähäinen	Suuri
		Asiakas- suuntautuneisuus	

Kuvio 7 Hybridimalli (Chaston & Mangles, 1999: 37; Chaston, 1998: 278)

Kuten kuvio 7 osoittaa, hybridimallin mukaan yrityksellä on neljä vaihtoehtoista tapaa markkinoida. *Perinteisessä kertamyyntimarkkinointistrategiassa* asiakkaat etsivät pääsääntöisesti standardoituja tuotteita ja palveluita kilpailukykyiseen hintaan eikä heillä ole motivaatiota luoda läheistä suhdetta palveluntarjoajaan. *Perinteisessä suhdemarkkinointistrategiassa* yritykset toimivat markkinoilla, jossa asiakkaat etsivät edelleen standardoituja tuotteita ja palveluita, mutta he haluavat lisäksi olla tiiviissä yhteistyössä palveluntarjoajan kanssa laadun optimoimiseksi ja yhteisten etujen saavuttamiseksi. *Yrittäjämäinen kertamyyntimarkkinointistrategia* on sen sijaan varteenotettava strategia silloin, kun asiakkaat etsivät innovatiivisia tuotteita ja palveluja, mutta jotka voidaan hankkia muodostamatta läheistä suhdetta palveluntarjoajaan. *Yrittäjämäisessä suhdemarkkinointistrategiassa* asiakkaat puolestaan kehittävät innovatiivisia tuotteita ja palveluja yhteistyössä palveluntarjoajan kanssa. (Chaston, 1998: 277–278)

Kuviossa 8 on esitetty yrittäjämäisen markkinoinnin malli, joka yhdistää toimintaympäristön ja liiketoiminnan keskeiset asiat strategisella tasolla sekä päivittäiset operationaaliset toimet.



Kuvio 8 Yrittäjämäisen markkinoinnin malli (mukaillen Bjerke & Hultman, 2002: 207; Chaston & Mangles, 1999: 37; Chaston, 1998: 278)

Kuviossa 8 yksi oleellisimmista asioista on yrittäjämäinen kyky ja sen vaikutus muihin osa-alueisiin vahvistavana voimana. Yrittäjämäisellä kyvyllä tarkoitetaan esimerkiksi kykyä nähdä informaatiotulvasta olennaiset asiat ja luoda näin arvoa asiakkaalle. Yrittäjä voi aloittaa arvonluontiprosessin nopeasti ja tehokkaasti. Resurssien tasapainottaminen on yrityksen kasvaessa tärkeää, jotta voidaan luoda arvoa asiakkaalle. Näin ollen on tark-

kailtava jatkuvasti, mitä kykyjä hallitaan yrityksen sisällä ja mitkä voidaan ulkoistaa kumppaneille. Keskeistä on kyky osata organisoida arvonaluontiin osallistuvat yritykset sekä valita parhaat kumppanit ja prosessit, joilla johdetaan ja hallitaan arvonaluontia. Lisäksi on tärkeää pitää yllä yrittäjämäistä henkeä kumppanien keskuudessa. (Bjerke & Hultman, 2002: 205–206)

Bjerken ja Hultmanin kehittämän yrittäjämäisen markkinoinnin mallin avulla voidaan tarkastella yrittäjämäisiä yrityksiä. Huomattavaa on, että tarkastelussa on otettava huomioon kaikki arvonaluontiin osallistuvat yritykset, ei ainoastaan ydinyritystä. Arvonaluontiprosessiin osallistuu toimijoita kolmella eri tasolla. Yrittäjä toimii yksilöllisellä tasolla. Ydinyritys toimii koor-dinoivana yrityksenä kumppaneiden keskellä. Verkostotaso sisältää puolestaan kaikki arvonaluontiin osallistuvat yritykset. (Bjerke & Hultman, 2002: 206)

Huomioitavaa lisäksi on, että operationaalisen tason prosessit ovat päivittäisiä toimia. Niiden lista on loputon. Tuotannontekijöitä ovat informaatio ja resurssit. Arvonaluontiprosessin lopputulos on tuotteen aineelliset ja aineettomat ominaisuudet sekä kaikki toiminnot, joiden avulla on saatu aikaan myyntiä ja luotu asiakassuhteita. (Bjerke & Hultman, 2002: 206)

Edellä on käsitelty markkinoinnin ja yrittäjyyden rajapintaa sekä yrittäjämäisen markkinoinnin dimensioita ja toimintaympäristöä. Näihin lukuihin pohjautuen voidaan viimein seuraavassa luvussa määritellä yrittäjämäinen markkinointi.

3.4 Määritelmä

Yrittäjämäisen markkinoinnin dimensioista ja toimintaympäristöstä seuraa yrittäjämäisen markkinoinnin määritelmä. *Tässä pro gradu -tutkielmassa yrittäjämäinen markkinointi määritellään proaktiiviseksi, innovatiiviseksi ja riskejä ottavaksi markkinointimalliksi, joka tunnistaa ja hyödyntää mahdollisuuksia markkinoilla houkutellakseen asiakkaita ja luodakseen kannatta-*

via asiakassuhteita. Näin määriteltynä yrittäjämäinen markkinointi edustaa opportunistista näkökulmaa, jossa markkinoija ei vain ota vastuuta viestinnästä, vaan jatkuvasti etsii uusia lisäarvon lähteitä asiakkailleen sekä uusia markkinoita yritykselleen. Lisäarvo luodaan markkinointimixiin uusien ideoiden kautta, jotka haastavat tavanomaiset toimintatavat markkinoilla. (Morris ym., 2001: 12)

Yrittäjämäinen markkinointi tarjoaa myös uuden lähestymistavan liiketoiminnan ymmärtämiseen, liiketoiminnan tarkasteluun suhteessa markkinoihin ja markkinoinnin roolin jäsentämiseen yrityksessä. Näin ollen liiketoiminta ymmärretään ”innovaatiotehtaaksi”, jossa yrityksen osastot ja toiminnot muodostavat yrityksen sisäisen arvoketjun ja jokaisen osaston ja toiminnon vastuulla on tunnistaa uusia asiakasarvon lähteitä. Markkinoita tarkasteltaessa yrityksen tehtävänä on johtaa asiakkaita ja luoda uusia markkinoita. Markkinoinnin rooli syntyy edellä mainittujen yrittäjämäisen markkinoinnin dimensioiden ympärille. (Morris ym., 2001: 12) Seuraavaksi tarkastellaan yrittäjämäistä markkinointia kulttuurina, strategiana ja taktiikkana.

4 YRITTÄJÄMÄINEN MARKKINOINTI KULTTUURINA, STRATEGIANA JA TAKTIKKANA

Markkinoinnilla on kulttuurinen, strateginen ja taktinen ulottuvuus. Viimeisen 60 vuoden ajan näiden ulottuvuuksien painopiste tutkimuksessa, opetuksessa ja johtamisessa on vaihdellut korostaen tiettyä ulottuvuutta kerrallaan muiden kustannuksella. Viimeisten vuosikymmenien aikana markkinoinnin taktisella ulottuvuudella on ollut dominoiva asema, mikä on johtanut operationaalisen tason markkinointipäätösten ja liiketoiminnan tulosten, kuten myyntivolyymien ja markkinaosuuden, korostumiseen lyhyellä aikavälillä. Analyysiyksikkönä ovat olleet yksittäiset transaktiot pitkäaikaisen ja kestävien ihmisten ja organisaatioiden välisten suhteiden sijaan. (Webster, 2005: 4)

Markkinoinnin uudelleen käsitteellistäminen vaatii kuitenkin, että markkinointi ymmärretään kolmella tasolla – kulttuurina, strategiana ja taktikkana. Nämä kolme ulottuvuutta on integroitava johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi. (Webster, 2005: 4)

4.1 Yrittäjämäinen markkinointi kulttuurina

Kulttuuria on vaikea määritellä, havaita tai mitata. Kulttuurin yleiseen määritelmään kuuluvat ne asiat, joita pidetään itsestään selvyyksinä. Organisaatiokulttuuri muodostuu arvoista ja uskomuksista, jotka ohjaavat organisaation jäsenten toimintaa. (Webster, 2005: 5) Markkinoinnin näkökulmasta organisaatiokulttuuri voidaan määritellä organisaation laajuiseksi tietoisuudeksi siitä, miksi asioita tapahtuu tietyllä tavalla tietyssä organisaatiossa. Organisaatiokulttuuri auttaa myös ymmärtämään organisaation toimintaa ja se tarjoaa normeja ja sääntöjä käyttäytymiselle. (Deshpande & Webster, 1989: 4)

Markkinasuuntautuneisuuteen sisältyy ilmaisu organisaatiokulttuurista, normatiivinen lausuma siitä, että yrityksen tulisi aina laittaa asiakkaan tarpeet etusijalle (Webster, 2005: 5). Markkinointi kulttuurina viittaa näin ollen organisaation arvoihin ja uskomuksiin, joiden mukaan organisaation ohjaamisessa asiakkaan rooli on keskeinen. Toisin sanoen asiakkaan tarpeiden tulisi ohjata tuotteiden ja palveluiden kehitystä ja markkinointia. Kirjallisuudessa puhutaan asiakassuuntautuneisuudesta. Täten markkinointi kulttuurina viittaa siihen, että markkinoiden tarpeiden arvioinnin tulisi edeltää uuden tuotteen kehittämistä. Tutkimuksissa yrittäjät ovat kuitenkin osoittaneet päinvastaista käyttäytymistä alkaen ideasta ja tuotteesta ja vasta tämän jälkeen he ovat etsineet idealleen markkinat. Yrittäjät ovat näin ollen paremminkin innovaatiokeskeisiä kuin asiakaskeskeisiä. Tutkimuksissa yrittäjät ovat ilmaisseet enemmän innokkuutta uusien ideoiden ja tuotekonseptien kehittämiseen kuin omistautumista markkina- ja asiakassuuntautuneisuuteen. Yrittäjien innovatiivisuus ei kuitenkaan tarkoita välttämättä suuria läpimurtoja ja keksintöjä, vaan suurin osa yrittäjistä on saavuttanut menestystä parantamalla ja kehittämällä olemassa olevia tuotteita ja palveluita tai lähestymällä markkinoita eri tavalla. (Stokes, 2000: 50–51)

Yrittäjämäinen markkinointi kulttuurina edistää innovatiivisuutta, riskinottoa ja proaktiivisuutta kaikkialla organisaatiossa ja yhdistää nämä arvot asiakassuuntautuneisuuteen. Yrittäjämäisen markkinoinnin dimensioista asiakassuuntautuneisuus on oleellisin juuri kulttuurin tasolla. Markkinoijat ovat innokkaita uusien tuotekonseptien ja markkinalähestymistapojen kehittäjiä. Näin ollen asiakkaita pyritään johtamaan ja heidät myös otetaan mukaan yrityksen toimintoihin. (Morris ym., 2001: 18)

4.2 Yrittäjämäinen markkinointi strategiana

Markkinointi strategiana on osa yrityksen liiketoimintastrategiaa vastaakohtana organisaation yritysstrategiaan. Markkinointistrategia suunnitellaan strategisten liiketoimintayksiköiden tasolla. Amerikan markkinointiyh-

distyksen uusi markkinoinnin määritelmä ottaa hyvin huomioon markkinoinnin strategisen roolin. Tämän määritelmän mukaan markkinointi on koko organisaation laajuinen toiminto, joka koostuu prosesseista, joiden avulla luodaan, kommunikoidaan ja tuotetaan arvoa asiakkaille sekä johdetaan asiakassuhteita tavalla, joka hyödyttää sekä organisaatiota että eri sidosryhmiä. (Webster, 2005: 4–5)

Markkinointi strategiana viittaa siihen, miten organisaatio kilpailee valitsemallaan liiketoiminta-alueella ja markkinoilla. Markkinointia strategiana voidaan perinteisesti tarkastella segmentoinnin, kohdistamisen ja positioinnin avulla. Useimmissa markkinoinnin oppikirjoissa esitetään ylhäältä alaspäin etenevä lähestymistapa markkinoihin, missä strategia kehittyy seuraavassa järjestyksessä. Ensin markkinat segmentoidaan (market segmentation) demograafisten, psykologisten ja muiden ostokäyttäytymistä heijastavien tekijöiden mukaan. Seuraavaksi jokaisen segmentin houkuttelevuutta arvioidaan ja päädytään kohdesegmenttien valintaan (market targeting). Lopuksi tuote tai palvelu positioidaan (positioning) tavalla, joka erottaa oman tuotteen tai palvelun kilpailijoiden tuotteista tai palveluista. Tämä prosessi vaatii tavallisesti sekä ensisijaista että toissijaista markkinatietoa. (Stokes, 2000: 51)

Keskeisiä markkinointistrategiaan liittyviä käsitteitä ovat näin ollen segmentointi, kohdistaminen ja positiointi. Edellä mainitut käsitteet ovat suhteellisen yksinkertaisia, mutta erittäin voimakkaita käsitteitä uusien yritysten ja hankkeiden kehittämisessä ja kasvussa. Yrittäjämäiset yritykset voivat saavuttaa kilpailuetua segmentoimalla markkinat ainutlaatuisella tavalla, valitsemalla kohdemarkkinoiksi sellaiset markkinat, joiden tarpeita olemassa olevat kilpailijat eivät pysty täysin tyydyttämään ja saavuttamalla ainutlaatuisen aseman valituilla kohdemarkkinoilla. (Hills & LaForge, 1992: 46)

Lisäksi markkinointistrategiaan liittyviä keskeisiä käsitteitä ovat markkinoille menon ajoittaminen ja markkinaesteet. Markkinoille menon ajoittaminen on oleellinen päätös, sillä erilaisten markkinointistrategioiden sopi-

vuus riippuu ajankohdasta, jolloin markkinoille mennään. Myös markkinaesteet tulee ottaa huomioon. Ensimmäisinä markkinoille menevillä on mahdollisuus luoda esteitä muille mahdollisille kilpailijoille, mutta myöhemmin markkinoille menevät joutuvat pohtimaan, miten näiden esteiden ylittäminen on mahdollista. (Hills & LaForge, 1992: 47)

Markkinointistrategioissa tulee myös huomioida tuotteiden elinkaari ja kehitysvaihe suhteessa markkinoihin. Myös synergiaetujen saavuttamisen mahdollisuus tulee huomioida, sillä uusilla yrityksillä tai uusiin hankkeisiin käytettävissä olevat resurssit ovat usein rajalliset. Myös brändien synnyttämiseen ja brändeihin sisältyvään merkkipääomaan (brand equity) tulee kiinnittää huomiota. Lisäksi riskien huomioon ottaminen on oleellista markkinointistrategiaa kehitettäessä. On saavutettava tasapaino sinking-the-boat-riskin ja missing-the-boat-riskin välille (ks. s. 29). Kaiken kaikkiaan markkinointistrategian elementtien ainutlaatuisella ja innovatiivisella yhdistelyllä voidaan saavuttaa parempia tuloksia kuin keskittymällä yksittäiseen markkinointistrategian elementtiin. (Hills & LaForge, 1992: 47–48)

Tutkimuksissa yrittäjät eivät kuitenkaan ole osoittaneet kovinkaan muodollista strategian kehittämisprosessia. Päinvastoin strategiat ovat edenneet alhaalta ylöspäin alkaen markkinamahdollisuuden tunnistamisesta ja pienen asiakaskunnan tarpeiden tyydyttämisestä sekä laajentamalla asiakaskuntaa vähitellen asiakkaiden suositusten ja word-of-mouth-viestinnän avulla. Strategioita on kehitetty näin ollen enemmän yrityksen ja erehdyksen kautta kuin muodollisen segmentoinnin, kohdistamisen ja positioinnin avulla. Myöskään markkinatietoa ei ole tavallisesti kerätty muodollisten keinojen avulla vaan sitä on saatu henkilökohtaisesti havainnoimalla ja hyödyntämällä henkilökohtaisia verkostoja. (Stokes, 2000: 51–52)

Markkinoinnin strategisesta näkökulmasta katsottuna tulevaisuuden dynaamiset organisaatiot kykenevät yhdistämään strategisen ja yrittäjämäisen toiminnan. Strategisella toiminnalla viitataan yrityksen kykyyn saavuttaa kilpailuetua tietyllä toimialalla tai tietyssä markkinakontekstissa. Yrittäjämäinen toiminta viittaa puolestaan yrityksen kykyyn hyödyntää mahdolli-

suuksia, joita muut eivät ole huomanneet tai joita ei ole täysin hyödynnetty. Strateginen toiminta tähtää täten kilpailuedun saavuttamiseen ja yrittäjämäinen toiminta edustaa mahdollisuuksien hyödyntämistä. Markkinointi strategiana tarjoaa kontekstin, jossa yrittäjämäistä toimintaa voidaan tavoitella. Yrittäjämäisen markkinoinnin avulla yritykset voivat rakentaa ydinosiaan pienemmillä kustannuksilla ja nopeammin kuin kilpailijat. Ydinosiain avulla voidaan puolestaan tarkoittaa odottamattomia tuotteita, vaihtoehtoisia viestintätapoja ja jakelukanavia sekä ainutlaatuisia asiakassuhteita. (Hamel & Prahalad, 1994: 24–27) Markkinoija johtaa asiakkaita näin ollen uusien tuotteiden sekä erilaisen osto- ja kuluttajakäyttäytymisen pariin. (Morris ym., 2001: 18)

4.3 Yrittäjämäinen markkinointi taktiikkana

Strategian tulisi aina ohjata markkinointia taktiikkana (Webster, 2005: 19). Yrittäjämäisellä markkinoinnilla taktiikkana tarkoitetaan ”sissihenkistä” lähestymistapaa markkinointimixin yksittäisiin tekijöihin, resurssien hyödyntämiseen ja riskien hallintaan. Puhuttaessa markkinoinnista taktiikkana kyse on asioiden toteuttamisesta käytännössä. Markkinoijien tulee kehittää persoonallinen lähestymistapa mahdollisuuksien tunnistamiseksi ja hyödyntämiseksi. (Morris ym., 2001: 19)

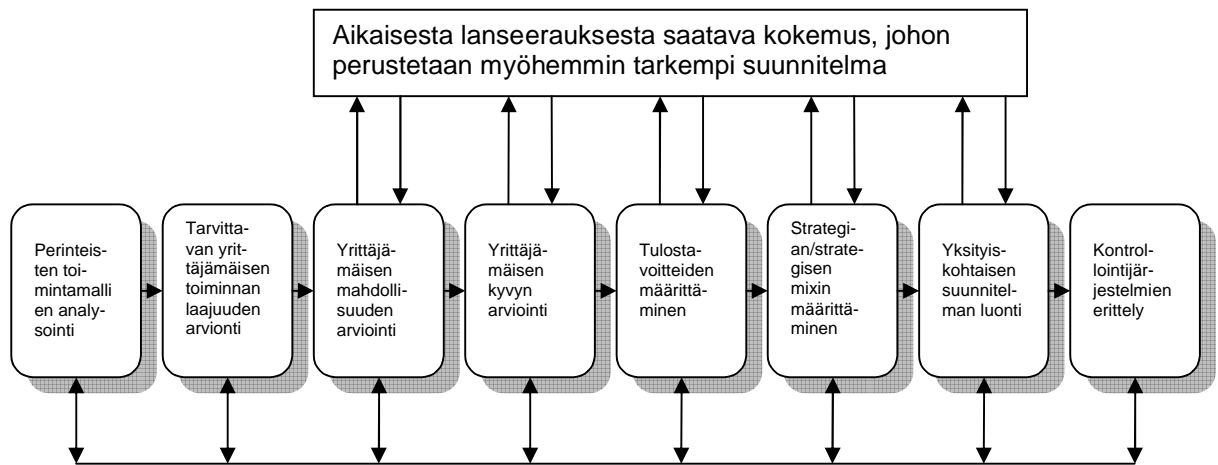
Markkinointi taktiikkana on näin ollen vastuussa markkinointimixin suunnittelusta ja toteuttamisesta. Tarkoituksena on luoda ja ylläpitää kannattavia asiakassuhteita. Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan yrittäjämäisen tuote-, hinnoittelu-, jakelu- ja markkinointiviestintästrategian lisäksi yrittäjämäistä markkinointisuunnitelmaa.

4.3.1 Yrittäjämäinen markkinointisuunnitelma

Markkinointisuunnitelman tarkoituksena on havainnollistaa, miten markkinointi toteutetaan, mitä kehittämistavoitteita asetetaan ja mitä keinoja ja

toimenpiteitä tarvitaan, jotta tavoitteet saavutetaan. Markkinointisuunnitelma yhdistää yksittäisen ihmisen toiminnan tai yksilön yrityksen kokonaistavoitteisiin. Se pakottaa yrityksen katsomaan ulos ikkunasta, katsomaan mitä kilpailijat tekevät. Peiliin katsominen ei yksinään riitä, koska se ei vie asioita eteenpäin. Markkinointisuunnitelma pakottaa arvioimaan kilpailukykyä, heikkouksia ja vahvuuksia. Se ilmoittaa tavoitteet määrällisesti ja määrittää vaadittavat resurssit. Markkinointisuunnitelma on seurannan pohja. (Hurmerinta-Peltomäki, 2004: luento)

Chastonin mukaan markkinointisuunnitelmasta on hyötyä, jos yrityksen kehitys on pysähtynyt ja tarvitaan ulkopuolista rahaa ja jos yritys on kasvanut nopeasti ja omistaja/johtaja haluaa delegoida tulevaisuuden visiointitehtäviään. Kun väistynyt johtaja/omistaja haluaa varmistaa, että tuleva johto säilyttää yrittäjämäisen otteen, markkinointisuunnitelmasta on hyötyä. Sen avulla myös innovatiiviset työntekijät kykenevät tekemään ehdotuksia, joita muut pystyvät arvioimaan. Lisäksi ennen muutosta on tiedettävä, mikä on tämän hetkinen toimintafilosofia. Tällöin markkinointisuunnitelmasta on hyötyä. Markkinointisuunnitelma auttaa myös kohdistamaan uuden projektin rahoituksen tehokkaasti yrityksen eri osastojen välillä. (Chaston, 2000: 41) Kuviossa 8 on esitetty yrittäjämäinen markkinointisuunnitelmamalli.



PALAUTESILMUKKA

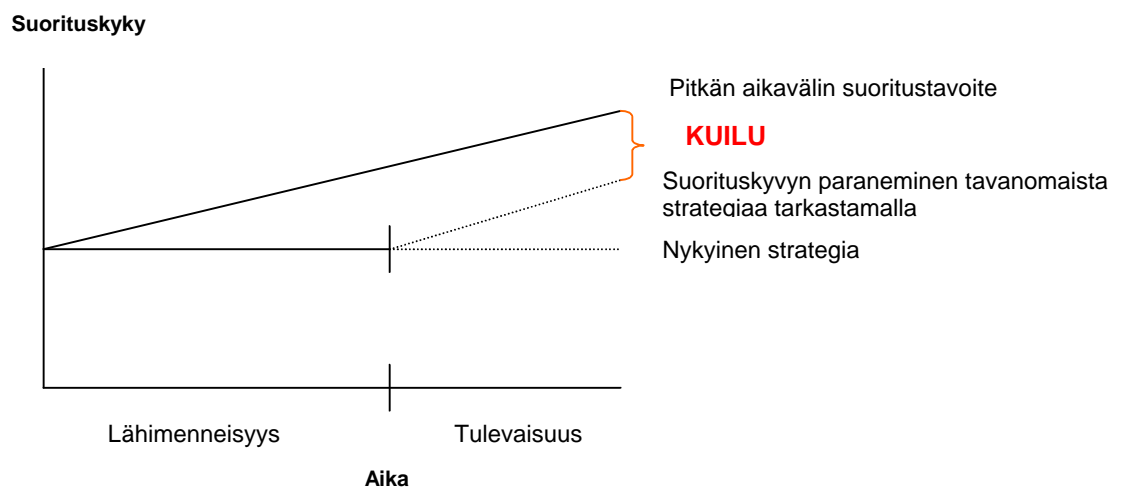
Kuvio 8 Yrittäjämäinen markkinointisuunnitelmamalli (Chaston, 2000: 42)

Kuviossa 8 on esitetty yrittäjämäinen markkinointisuunnitelma. On tärkeää huomata, että vaikka kuva on lineaarinen ja peräkkäinen, on suunnitelman käyttäjän huomattava palata takaisin edelliseen kohtaan tai jopa alkuun, jos jossain tilanteessa huomataan puutteita. Tätä varten mallissa on palautesilmukka, jolla pyritään luomaan mielikuvaa ei-lineaarista suunnitelmasta. Lisäksi mallissa on rajallisen informaation takia kokemososa, jonka avulla voidaan jatkaa seuraavaan vaiheeseen. (Chaston, 2000: 42–43)

Yrittäjämäisessä markkinointisuunnitelmassa analysoidaan ensin toimialalla vallitsevat yleiset tai perinteiset tavat. Toimialan yleiset tavat ovat strategisia sääntöjä, jotka ohjaavat suurimman osan tietyllä toimialalla toimivien yritysten markkinointitoimenpiteitä. Perinteisen yrityksen tulee tällöin omaksua nämä toimintatavat, mikäli se haluaa menestyä tulevaisuudessa. Yksityisellä sektorilla yritysten tavoitteena on tuottaa voittoa ja taata riittävästi tuottoa sijoitetulle pääomalle. Tavanomaiset taloudelliset vaatimukset tavoitetaan usein, kun tulos on keskimääräinen tai sitä parempi. Toimialan minimistandardin asettavat usein yritykset, jotka ovat parhaita omassa luokassaan ja joihin muita yrityksiä verrataan. Toimialalla

vallitsevien yleisten toimintatapojen ja suorituskyykyyn liittyvien yleisten tapojen lisäksi on olemassa asiakkaisiin liittyviä yleisiä tapoja. Loppujen lopuksi kaikki organisaatiot pyrkivät tyydyttämään asiakkaidensa tarpeet. Nämä tarpeet ovat asiakkaiden vaatimuksia tietystä tavarasta tai palvelusta, jotka tarjoavat asiakkaille tietyn vaaditun hyödyn. Esimerkkinä mainittakoon hammastahna, joka puhdistaa hampaat. Keskivertoasiakas olettaa jokaiselta tuotteelta tietyn minimivaatimustason täyttymistä. Toimialaan, suorituskyykyyn ja asiakkaisiin liittyvät yleiset tavat määrittelevät kriittiset menestystekijät markkinoilla. Suurimmalla osalle yrityksistä on riskittömämpää saavuttaa kasvua parantamalla nykyisiä toimintatapoja ja tarkistamalla perinteisiä strategioita kuin omaksumalla yrittäjämäisempi toimintafilosofia. (Chaston 2000: 9–14, 43)

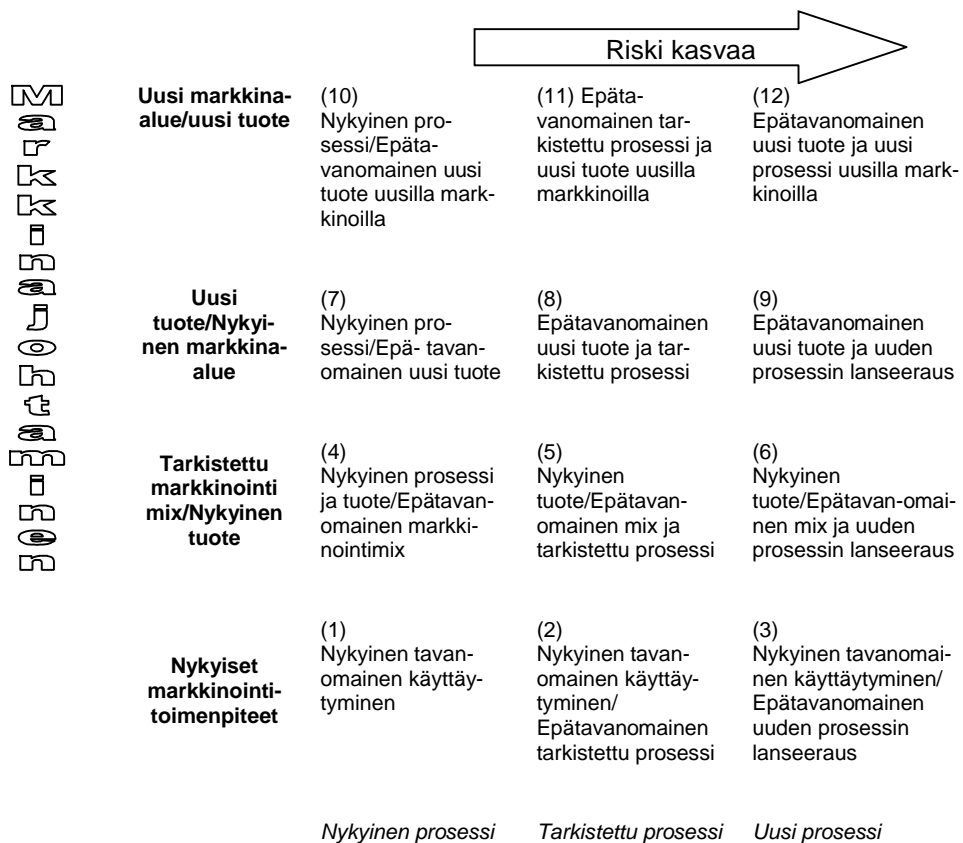
Seuraavaksi yrittäjämäisessä markkinointisuunnitelmassa tulee arvioida kuilua (kuvio 9), joka vallitsee tulevaisuuden suorituskyykyyn liittyvien toiveiden toteuttamiseksi valittujen strategioiden välillä. Pitkän aikavälin suoritustavoitteet voidaan yrittää saavuttaa nykyisellä strategialla tai vaihtoehtoisesti implementoimalla uusi epätavanomaisempi strategia.



Kuvio 9 Suorituskuilu (Chaston, 2000: 43)

Kuten kuvio 9 osoittaa, kuilun laajuus ilmaisee, että yrittäjämäisen toimintatavan omaksuminen on paras tapa pitkän aikavälin suoritustavoitteen saavuttamiseksi. Seuraavaksi on kuitenkin tarkasteltava olemassa olevia

mahdollisuuksia. Visionääriset yrittäjät hyödyntävät luovia ideoitaan, mutta suurin osa yritysjohtajista on analyyttisempia ja he tarvitsevat sen mukaisia työkaluja. Chastonin (2000) mahdollisuuksien analysointi matriisi on yksi tällainen työkalu mahdollisuuksien arvioimisessa (kuvio 10). Se osoittaa, että yrityksillä on kaksi vaihtoehtoa yrittäjämäiseen muutokseen: sisäisten prosessien muuttaminen ja/tai markkinoiden muuttaminen. (Chaston, 2000: 43–44)



Prosessijohtaminen

Kuvio 10 Mahdollisuusmatriisi (Chaston, 2000: 44)

Kuviosta 10 käy ilmi, että mahdollisuuksien hyödyntämiseksi ja toteuttamiseksi yritys tarvitsee pätevyyttä ja kykyjä johtaakseen sekä sisäistä että ulkoista liiketoimintaympäristöään. Ensin yrityksen täytyy tunnistaa ne tekijät, jotka ovat olennaisia sisäisten ja ulkoisten toimintojen toteuttamisessa. Ulkoisten toimintojen toteuttamiseen vaikuttavia tekijöitä saattavat olla esimerkiksi markkinointitiimin ja myyntihenkilöstön yrittäjämäinen osaaminen, mainontakampanjoiden tehokkuus, tuotteen/palvelun jakelu ja yrityksen tärkeimpien kilpailijoiden markkinointitoimenpiteiden tehokkuus. Sisäisiin toimintoihin vaikuttavat puolestaan muun muassa organisaation tehokkuus yrittäjämäisten prosessien toteuttamisessa, toimintojen laatu, työntekijöiden tuottavuus, henkilökunnan yrittäjämäinen osaaminen, johdon

informaatiojärjestelmien tehokkuus tarkkailla toimintoja ja tulkita syitä, miksi suorituskyky vaihtelee. (Chaston 2000: 48–49)

Chaston (2000) esittelee myös matriisin, jossa tarkastellaan yrityksen kykyä johtaa ulkoisia ja sisäisiä toimintoja yhtä aikaa (kuvio 11). Matriisin tarjoamat strategiset vaihtoehdot yrityksen kehityssuunnitelmaan käyvät ilmi alla olevasta matriisista. Ulkoisia ja sisäisiä toimintoja mitataan asteikolla 1–10, jossa 1–3 tarkoittaa huonoa, 3–7 keskinkertaista ja 7–10 hyvää suorituskykyä.

Kyky johtaa yrittäjämäisiä ulkoisia toimintoja

Kyky johtaa yrittäjämäisiä sisäisiä toimintoja	(1) Yrittäjämäisen suunnittelun lopettaminen tarvittavien kykyjen puuttuessa	(2) Kehityssuunnitelmassa vain pieniä muutoksia markkinointiohjelmaan	(3) 0 Olennaisia muutoksia markkinointiohjelmaan 3
	(4) Kehityssuunnitelmassa vain pieniä muutoksia prosessitoimintoihin	(5) Kehityssuunnitelmassa muutoksia markkinointiohjelmaan ja prosessitoimintojen tarkistuksia	(6) >3 Markkinointiohjelmien muuttaminen ja prosessitoimintojen merkittävä parantaminen 7
	(7) Merkittävä prosessitoimintojen tarkastus	(8) Markkinointiohjelman muuttaminen ja uusien radikaalien prosessitoimintojen lanseeraaminen	(9) >7 Jatkuva markkinointiohjelman ja prosessitoimintojen parantaminen 10
	0 3	>3 7	>7 10

Kuvio 11 Yrityksen kehityssuuntaa ohjaava matriisi (Chaston, 2000: 50)

Seuraavat vaiheet yrittäjämäisessä markkinointisuunnitelmassa ovat tulostavoitteiden määrittäminen ja strategian tarkistaminen. Useimmat organisaatiot pysyvät strategisessa valinnassaan, jonka avulla on päästy omiin tulostavoitteisiin. Mahdollisia strategisia valintoja on neljä, mikä pätee niin konservatiivisiin kuin yrittäjämäisiinkin organisaatioihin. Strategiat ovat

tuoteosaaminen (*product performance excellence*), hintaosaaminen (*price excellence*), kertamyyntimarkkinoinnillinen osaaminen (*transactional excellence*) ja suhdemarkkinoinnillinen osaaminen (*relationship excellence*). Tuoteosaamisella tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että tuotteessa on käytetty uusinta teknologiaa ja että tuote on huomattavasti parempi kuin kilpailijan vastaava tuote. Hintaosaamisella viitataan puolestaan siihen, että tuote on selvästi halvempi kuin vastaavat tuotteet markkinoilla ja että yrityksen työntekijät yrittävät jatkuvasti löytää tapoja vähentää käyttökustannuksia ja kiinteitä kustannuksia. Kertamyyntimarkkinoinnillisella osaamisella viitataan standardoituihin tuotteisiin, perinteisiin tuotanto- ja jakelujärjestelmiin sekä informaatiojärjestelmiin, jotka on suunniteltu havaitsemaan nopeasti tuotannolliset ja logistiset virheet. Suhdemarkkinoinnillisella osaamisella tarkoitetaan esimerkiksi tavarán ja palvelun yhdistelmää, joka tarjoaa täysin asiakkaan toivomusten mukaisen ratkaisun sekä yrityskulttuuria, jossa tehdään yhteistyötä kaikkien yrityksen toimintaan liittyvien organisaatioiden kanssa. (Chaston, 2000: 23–24, 51)

Yritykset pitäytyvät usein alkuperäisessä strategiassaan ryhtyessään toteuttamaan yrittäjämäistä muutosta, joka siis määriteltiin mahdollisuusmatrisiin sekä ulkoisen ja sisäisen toimintakyvyn avulla. Seuraavaksi on luotava yksityiskohtainen, valitun strategian mukainen suunnitelma ja luotava kontrollointijärjestelmä. (Chaston, 2000: 51)

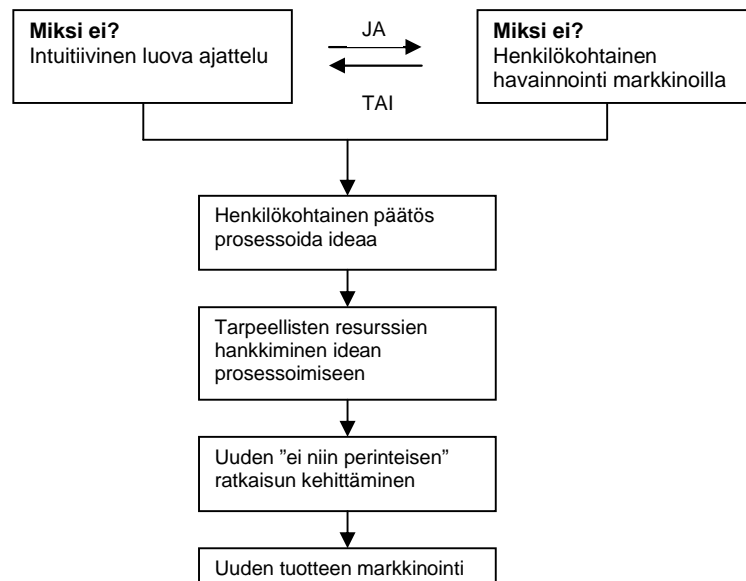
4.3.2 Tuote

Uuden tuotteen kehittäminen on aina riskialtista, olipa kyse perinteisestä tai yrittäjämäisestä yrityksestä. Täten yritykselle on turvallisempaa pysyä valitussa strategiassa kuin mieltää uusi tuote mahdollisuutena uudelleen positioida organisaatio kokonaisuudessaan. (Chaston, 2000: 102, 105)

Perinteinen tuotekehitysprosessi etenee usein seuraavalla tavalla. Ensin luodaan idea ja analysoidaan, sopiiko idea yrityksen tavoitteisiin, strategiaan ja resursseihin. Seuraavaksi kehitetään tuotekonsepti ja testataan

sitä. Tämän tarkoituksena on selvittää, onko tuote sellainen, jota kuluttajat haluavat kokeilla. Selvityksen jälkeen luodaan markkinointistrategia ja analysoidaan, saavutetaanko tuotteella tulostavoitteet. Tämän jälkeen on tarkistettava, onko yritys kehittänyt kaupallisesti hyvän tuotteen. Mahdollisten tuotteeseen tehtävien parannusten jälkeen tuotetta testataan uudelleen ja katsotaan, saavuttaako se myyntiodotukset. Koelanseerauksen jälkeen voidaan kehittää lopullinen tuote ja lanseerata uusi tai parannettu tuote markkinoille. (Kotler, 2003: 355)

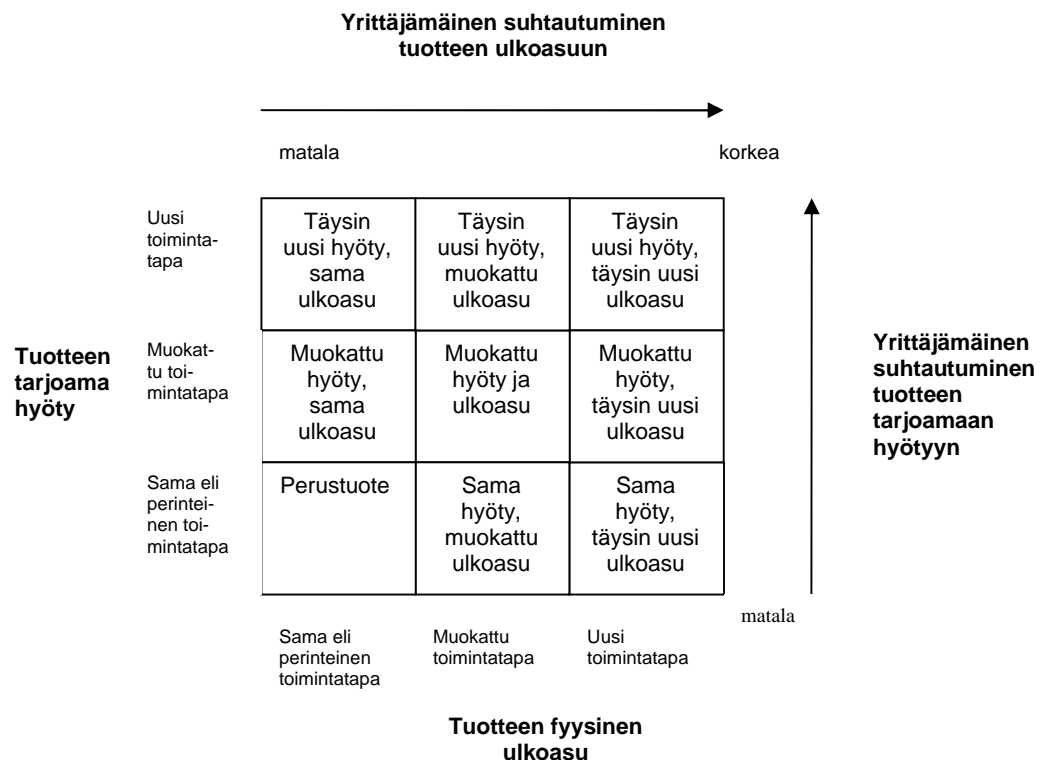
Yrittäjämäinen lähestymistapa tuotekehitykseen poikkeaa huomattavasti perinteisestä, ja se voidaan kiteyttää kysymykseen: "Miksi ei?" Kuviossa 12 on esitetty, miten yrittäjämäinen tuotekehitysprosessi etenee. Keskeistä siinä on, että tuotekehitysprosessissa uudet ideat ja visiot maksimoidaan, jonka jälkeen tuotekehitys saa alkunsa henkilökohtaisesta päätöksestä lähteä kehittämään ideaa eteenpäin eikä niinkään kuluttajien tarpeista. (Chaston, 2000: 5)



Kuvio 12 Yrittäjämäinen tuotekehitys (Chaston, 2000: 5)

Ennen uuden tuotteen kehittämistä yritysten on kuitenkin arvioitava keskipitkällä aikavälillä, miten he saavat kasvatettua tulojaan. Toisin sanoen, keskittyvätkö he uusiin tuotteisiin vai olemassa oleviin tuotteisiin. Toinen tärkeä päätös koskee puolestaan sitä, haluavatko yritykset käyttäytyä pe-

rinteisellä vai yrittäjämäisemmällä tavalla. (Chaston, 2000: 103) Ennen ideointivaihetta on myös päätettävä, kuinka voimakkaasti perinteiset tavat haastetaan. Tätä tarkasteltaessa on kiinnitettävä huomiota niin tuotteen toiminnallisuuteen eli sen tarjoamaan hyötyyn kuin tuotteen muotoon eli fyysiseen ulkoasuun. Tarkastelemalla toiminnallisuutta ja muotoa yhdessä saadaan yhdeksän erilaista vaihtoehtoa, jotka eroavat yrittäjämäisyyden asteen suhteen. Nämä yhdeksän vaihtoehtoa ilmenevät seuraavasta matriisistä (kuvio 13).



Kuvio 13 Tuotteen hyöty/ulkoasu-matriisi (Chaston, 2000: 107)

Yrityksillä on tarve pitää tuoteportfoliossaan tuotteita, jotka ovat elinkaarensa eri vaiheissa. Näin pyritään takaamaan tasainen tulovirta pitkällä aikavälillä. 1970-luvulla Boston Consulting Group kehitti tuoteportfolioon liittyvää päätöksentekoa helpottamaan matriisin. BCG-matriisissa tuoteportfoliota tarkastellaan kahden dimension, markkinaosuuden ja markkinoiden kasvuvauhdin, suhteen. Chastonin (1999) mukaan markkinoiden kasvuvauhti on kuitenkin yksinään riittämätön tekijä kuvaamaan toimialan houkuttelevuutta, minkä vuoksi Chastonin arvoperusteisessa BCG-matrii-

sisästä vastaavat dimensiot ovat kuluttajien epävarmuus ja osuus markkina-arvosta. (Chaston, 2000: 111–112) Kuviossa 14 on esitetty arvoperusteinen BCG-matriisi.

Kuluttajien epävarmuus	Korkea	Nouseva arvotähti	Arvo-ongelmalapsi
	Matala	Arvolehmä	Arvokoira
		Korkea	Matala
		Osuus markkina-arvosta	

Kuvio 14 Arvoperusteinen BCG-matriisi (Chaston, 2000: 112)

Kuvio 14 osoittaa, että jos tuote on saavuttanut hallitsevan osuuden yrityksen kokonaismarkkina-arvosta markkinoiden kypsyysvaiheeseen mennessä ja kuluttajat luottavat omaan ostopäätökseensä, yrityksen ei tarvitse käyttää kovinkaan paljon resursseja markkinointiviestintään ylläpitääkseen markkina-asemaansa. Tällöin myös yrityksen markkinahinta eli osakkeen arvo on korkea. Tällaisia tuotteita Chaston nimittää arvolehmiksi (*value cow*). Arvokoira on sen sijaan tuote, joka laskee yrityksen osakkeen hintaa. Lisäksi myynnin kasvu, jota tarvittaisiin nostamaan osakkeen arvoa, saavutetaan ainoastaan markkinajohtajan myyntiä varastamalla. Arvokoirat (*value dog*) nielevät resursseja. Arvokoirien myyntiä on mahdollista kasvattaa laskemalla hintoja rajusti, mikä houkuttelisi mahdollisesti kuluttajia vaihtamaan tuotetta, mutta samalla se syövyttäisi asiakasuskollisuutta. Kuluttajat ovat tässäkin tapauksessa hyvin varmoja ostopäätöksestään. Arvo-ongelmalapset (*value problem child*) ovat tuotteita, joiden osuus yrityksen kokonaismarkkina-arvosta on pieni. Kuluttajat ovat hyvin epävarmoja oman ostopäätöksensä suhteen, eivätkä he näin ollen ole tehneet vielä päätöstään. Tällaisilla markkinoilla toimittaessa tai sinne mentäessä yritysten arvioitavaksi tulee, saisiko yrittäjämäinen lähestymistapa uuden tuotteen kehittämisessä aikaan epätavanomaisen tarjouksen,

joka kykenee hyökkäämään nousevia arvotähtiä (*rising value star*) vastaan. (Chaston, 2000: 112–113)

4.3.3 Hinta

Yrittäjämäisessä hinnoittelussa on otettava huomioon yrityksen nykyiset hinnoitteluperiaatteet ja kuluttajien hintaodotukset. Näihin voidaan pyrkiä vaikuttamaan yrittäjämäisesti (Chaston, 2000: 90)

- muuttamalla kuluttajien asenteita nykyisen hinnan suhteen
- hyödyntämällä epälooginen käyttäytyminen
- näkemällä ja hyödyntämällä muutokset perinteisessä käyttäytymisessä
- käyttämällä hyväksi epäluottamusta
- astumalla uusille markkinoille nykyisillä prosesseilla, mikä mahdollistaa huokeamman hinnoittelun
- vähentämällä käyttökustannuksia, parantamalla nykyistä prosessiteknologiaa ja heijastamalla kustannusten väheneminen hintoihin
- hyödyntämällä matalia prosessikustannuksia ja astumalla uusille markkinoille.

Ensimmäinen ja kolme viimeistä kohtaa lienevät selviä, eivätkä ne näin ollen kaipaa selityksiä. Jos yritys tutkii mahdollisimman tarkkaan kuluttajien käyttäytymistä, se saattaa huomata, että markkinoilla vallitsee epäloogista käyttäytymistä. Tällöin on mahdollista käyttää yrittäjämäistä hinnoittelua. Näin voi usein käydä oletettaessa, että kysynnän tulisi laskea hinnan kasvaessa. Näin ei kuitenkaan käynyt esimerkissä, jossa autonvalmistaja BMW meni Englannin markkinoille samalla hinnoittelustrategialla kuin sillä oli kotimaassaan Saksassa. Kotimaassaan Saksassa BMW oli aina hinnoitellut tuotteensa kilpailijaansa Mercedes-Benzia alemmalle tasolle. Alussa myynti oli odotettua heikompaa Englannissa ennen kuin selvisi, että asiakkaat pitivät BMW:tä urheilullisena versiona Mercedes-Ben-

zistä. Muutaman vuoden ajan BMW korotti hintojaan lähemmäs kilpailijaansa ja sai myytyä yhä enemmän autojaan. (Chaston, 2000: 64)

Esimerkin perinteisen käyttäytymisen muutoksesta tarjoaa 1980-luvun lopulla alkanut brändien ja kauppojen omien merkkien taistelu. Kuluttajien mielenkiinto kauppojen omia merkkejä kohtaan kasvoi huomattavasti. Tuolloin eräs kanadalaisen tavaratalon johtaja teki yrittäjämäisen huomion. Hän keksi ja lanseerasi sarjan erilaisia tuotteita omana yksityisenä merkkinään. Myöhemmin hän lanseerasi oman yksityisen merkkinsä myös muihin muihin tavarataloketjuihin. (Chaston, 2000: 65)

Epäluottamuksen hyödyntämisestä yrittäjämäisessä hinnoittelussa Chaston mainitsee japanilaisten autonvalmistajien astumisen Amerikan markkinoille. Japanilaisten ja amerikkalaisten hinnoittelu perustui erilaisiin lähtökohtiin. Amerikkalaisten autonvalmistajien autot olivat perusautoja, joilla oli perushinta. Tilaamalla perusautoon lisävarusteita lisähintaan auton kokonaishinta saattoi kasvaa jopa 100 %. Japanilaisen auton hinta taasen sisälsi jo kaikki varusteet, joten kokonaishinta oli huomattavasti edullisempi kuin amerikkalaisten autojen. Japanilaiset autonvalmistajat näin ollen käyttivät hyväkseen kuluttajien epäluottamusta, ja amerikkalaiset huomasivat, että auton todellakin voi saada valmiiksi lisävarusteineen edullisempaan hintaan. Seuraavina vuosina amerikkalaisten valmistajien oli myös pakko alkaa varustella autojaan entisillä lisävarusteilla, jotka perushinta tuli kattamaan. (Chaston, 2000: 66)

4.3.4 Jakelu

Yrittäjämäinen jakelukanavararatkaisu lisää myyntiä, parantaa asiakaspalvelua, vähentää jakelukustannuksia, nopeuttaa toimituksia ja avaa ovia uusille markkinoille. Yrittäjämäisessä jakelustrategiassa on hinnoittelustrategian tapaan otettava huomioon olemassa olevat jakelun johtamistavat ja asiakkaiden ostokäyttäytymiseen liittyvät tavat. Asiakastytyväisy-

den lisäämiseksi yrityksillä on käytettävissään useampia mahdollisuuksia jakelukanavaratkaisujen suhteen (Chaston, 2000: 95):

- uusien asiakkaiden houkutteleva olemassa olevan jakelukanavan avulla
- olemassa olevien asiakkaiden palveleva uusien jakelukanavien avulla
- uusien asiakkaiden palveleva uusien jakelukanavien avulla
- uusien asiakkaiden houkutteleva olemassa olevaa teknologista erityisosaamista hyödyntämällä
- olemassa olevien asiakkaiden palveleva uuden teknologian avulla
- uusien asiakkaiden palveleva uuden teknologian avulla.
- olemassa olevien asiakkaiden palveleva yhteistyössä toisten yritysten kanssa
- uusien asiakkaiden palveleva yhteistyössä toisten yritysten kanssa.

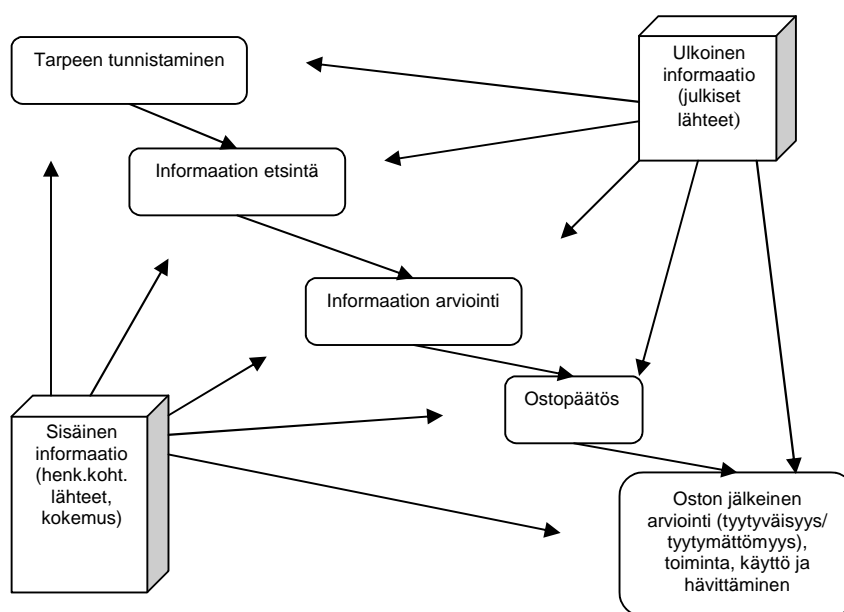
Eräs, jo nykyään vanhentunut, esimerkki yrittäjämäisestä jakelukanavaratkaisusta on Tupperware. Tupperware hyödynsi asiakkaiden palvelusta/hankintaa uusien jakelukanavien avulla. Tupperware, kehitettyään muovisen säilytysjärjestelmän, huomasi, ettei perinteinen vähittäismyynti ollut kannattavaa. Ratkaisuna Tupperware tarjosi tuotteitaan suoraan asiakkaille, erityisesti kotiäideille. Ideana olivat kotikutsut, joissa tuotteita esiteltiin. Tupperware on sittemmin joutunut luopumaan tästä jakelukanavaratkaisusta, koska teollistuneen yhteiskunnan mukana myös kotiäidit ovat alkaneet käydä töissä kodin ulkopuolella. Nykyisin Tupperware on siirtänyt jakelukanavansa lähelle suuryritysten tehtaita avaamalla tehtaiden lähelle omat myymälät. Toinen esimerkki yrittäjämäisestä jakelukanavaratkaisusta on Amazon.com, joka aloitti kirjojen myynnin Internetissä. Amazon pystyi tarjoamaan asiakkailleen suuren valikoiman kirjoja edullisemmalla hinnalla. (Chaston, 2000: 96, 100)

4.3.5 Markkinointiviestintä

Suunniteltaessa markkinointiviestintää useat organisaatiot erehtyvät seuraamaan tavanomaisia toimintatapoja. Seuraamalla tavanomaisia polkuja voi kohdata kaksi ongelmakohtaa, jotka tulisi ottaa huomioon. Ensinnäkin, jos yksi tai useampi kilpailija aloittaa huomattavan myyninedistämisen, pienille, perinteisille yrityksille voi olla tuhoisaa, jos ne toimivat samalla tavalla. Toiseksi, pienillä yrityksillä harvoin on varaa seurata suurempien yritysten kampanjoita. Näin ollen pienten yritysten on mahdotonta kasvattaa markkinaosuuttaan. (Chaston, 2000: 62)

Yrittäjämäisen näkökulman markkinointiviestintään tarjoavat alla esitetyt neljä vaihtoehtoa, joiden avulla voi haastaa yleiset toimintatavat markkinointiviestinnässä (Chaston, 2000: 63):

1. eri asiakasryhmän valinta (*entrepreneurial customer targeting*)
2. viestin sisällön muuttaminen (*entrepreneurial message content*)
3. uuden johtotavan kehittäminen perinteiseen ostoprosessiin (kuvio 15) (*entrepreneurial approach to process*)



Kuvio 15 Viisiportainen ostoprosessimalli (Kotler, 2003: 204)

4. uusien informaatiolähteiden hyödyntäminen (*entrepreneurial approach to information resources*).

Esimerkkinä markkinointiviestinnän yleisten toimintatapojen haastamisesta toimii Felix-kissanruoan mainonta. Yleinen toimintatapa kissanruokateollisuudessa on käyttää mainonnassa televisiota ja luoda mielikuvaa ylellisestä, vitamiini- ja mineraalirikkaasta tuotteesta. Felix-kissanruoalla 1980-luvun lopulla oli markkinoista vain 6,5 %. Ostouhan alla olevan brändin pelastukseksi tuli mainostoimisto BMP, joka yllättävien tutkimustulosten jälkeen julkaisi mainoskampanjan, jossa kissa ristittiin Felix-kissaksi. Felix-kissa esiintyi musta-valkoisissa lehtimainoksissa ovelana perheenjäsenenä eikä vain pehmeänä ja ihanana kotieläimenä. Kissa kotieläimenä positioitiin täysin toisenlaiseksi. Kissa oli melkein pä asetettu saalistavaksi pedoksi, joka vaati omistajansa huomiota. BMP - mainostoimisto käyttikin osuvasti mainoksen iskulauseena ”Kissat kuten Felix pitävät Felixistä”. Vuonna 1994 Felix-kissanruoka oli noussut markkinajohtajaksi. Häikäisevät kasvuluvut eivät olleet vain kissanruokateollisuudessa ennennäkemättömiä. Felix-brändi oli neljänneksi nopeiten kasvava brändi koko ruokateollisuuden alalla. (Chaston, 2000: 68)

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena oli tarkastella yrittäjämäisen markkinoinnin käsitettä. Yrittäjämäinen markkinointi on suomennos englanninkielisistä sanoista entrepreneurial marketing. Yrittäjämäisellä markkinoinnilla tarkoitetaan yksilön tai organisaation käyttäytymistä tavalla, joka haastaa markkinoiden tavanomaiset toimintamallit. Tarkemmin se määriteltiin proaktiiviseksi, innovatiiviseksi ja riskejä ottavaksi markkinointimaliksi, joka tunnistaa ja hyödyntää mahdollisuuksia markkinoilla houkutelakseen asiakkaita ja luodakseen kannattavia asiakassuhteita.

Yrittäjämäinen markkinointi yhdistää kaksi käsitettä yrittäjyyden ja markkinoinnin. Markkinasuuntautuneisuus on yksi markkinoinnin keskeisimmistä käsitteistä. Se perustuu käsitykseen, jonka mukaan yrityksen taloudelliset tavoitteet saavutetaan parhaiten määrittelemällä asiakkaiden tarpeet ja sen jälkeen tyydyttämällä ne sopivan tuotteen tai palvelun avulla. Markkinasuuntautuneisuus on kahden käsitteen yhteenliittymä. Se muodostuu asenteista ja käyttäytymismalleista, joihin vaikuttaa organisaation sisäinen ja ulkoinen toimintaympäristö. Muutos ja ennakoimattomuus vaativat yrityksiltä markkinasuuntautuneisuutta, sillä pitkällä aikavälillä kaikki yritykset kohtaavat ennemmin tai myöhemmin markkinatilanteen, joka vaatii korkeaa markkinasuuntautuneisuuden astetta.

Yrittäjyys määriteltiin prosessiksi, jossa luodaan arvoa tuomalla yhteen ainutlaatuinen koostumus resursseja ja hyödynnetään havaittu mahdollisuus markkinoilla. Prosessiin sisältyvät ne välttämättömät toiminnot, joiden avulla mahdollisuus havaitaan, liiketoiminta-ajatus määritellään, tarvittavat resurssit arvioidaan ja hankitaan sekä johdetaan yritystä ja aikaansaadaan tuloksia. Yrittäjyys koostuu sekä asenteisiin että käyttäytymiseen liittyvistä tekijöistä. Yrittäjyyden asenteisiin ja käyttäytymiseen liittyvät tekijät muodostavat kolme dimensiota. Yrittäjyys voidaan näin ollen nähdä näiden kolmen dimension suhteen. Nämä dimensiot ovat innovatiivisuus, laskelmoitu riskinotto ja proaktiivisuus. Näiden dimensioiden lisäksi yrittäjyyteen

kuuluvat autonomisuus ja kilpailuhenkinen aggressiivisuus. Yrittäjyydessä ei kuitenkaan ole kysymys päätöksestä vaan yrittäjyys kiteytyy kysymykseen ”kuinka paljon” (yrittäjyyden aste) ja ”kuinka usein” (yrittäjyyden esiintymistiheys). Näiden määreiden kombinaatiota nimitetään yrittäjämäiseksi intensiteetiksi. Yhteisö, organisaatio tai yksilö voi toimia toisinaan erittäin yrittäjämäisesti ja toisinaan se ei osoita ollenkaan yrittäjämäisyyttä. Innovatiivisuutta, laskelmoitua riskinottoa ja proaktiivisuutta määrittävät ympäristötekijät, jotka voidaan jakaa kolmeen luokkaan: ympäristön infrastruktuuriin, ympäristön muutosherkkyyteen ja yksilön elämäkokemuksiin.

Yrittäjyyden keskeisin asia on yrittäjämäinen intensiteetti. Yrityksen yrittäjämäisyys jaettiin viiteen luokkaan: perinteiseen tutkimusperusteiseen innovatiivisuuteen, mahdollisuuksien tunnistamisen hyödyntämiseen, yritysten hankkimiseen, osittain itsenäisten yksiköiden luomiseen ja toisten yritysten saavutusten matkimiseen. Markkinoinnilla on merkittävä rooli yrityksen yrittäjämäisyyden herättämisessä. Markkinoinnille onkin tunnistettu viisi eri roolia, jotka ovat aloitteentekijä, sponsori, johtaja, tukija ja paholaisen asianajaja. Markkinoinnin rooli vaihtelee kuitenkin yrityksen rakenteen, kulttuurin ja strategisen aseman mukaan.

Yrittäjämäisessä markkinoinnissa markkinoinnin rooli jaettiin kahdeksaan dimensioon. Nämä dimensiot olivat proaktiivisuus, riskien hallinta, innovatiivisuus, mahdollisuuksien tunnistaminen, resurssien hyödyntäminen, asiakassuuntautuneisuus, strateginen joustavuus ja arvon luominen.

Yrittäjämäinen markkinointi on viime vuosina ollut markkinoinnin uusimpia tutkimusalueita. Markkinoinnin uudelleen käsitteellistäminen vaatii kuitenkin markkinoinnin ymmärtämistä kolmella tasolla – kulttuurina, strategiana ja taktiikkana. Nämä kolme ulottuvuutta on integroitava johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi. Organisaatiokulttuuri muodostuu arvoista ja uskomuksista, jotka ohjaavat organisaation jäsenten toimintaa. Markkinoinnin näkökulmasta tarkasteltuna organisaatiokulttuuri voidaan määritellä organisaation laajuiseksi tietoisuudeksi siitä, miksi asioita tapahtuu tietyllä tavalla tietyssä organisaatiossa. Yrittäjämäinen markkinointi kulttuurina edistää

innovatiivisuutta, riskinottoa ja proaktiivisuutta kaikkialla organisaatiossa ja yhdistää nämä arvot asiakassuuntautuneisuuteen.

Markkinointia strategiana on perinteisesti tarkasteltu segmentoinnin, positionnin ja kohdistamisen avulla. Yrittäjämäiset yritykset voivat saavuttaa kilpailuetua segmentoimalla markkinat ainutlaatuisella tavalla, valitsemalla kohdemarkkinoiksi sellaiset markkinat, joiden tarpeita olemassa olevat kilpailijat eivät pysty täysin tyydyttämään ja saavuttamalla ainutlaatuisen aseman valituilla kohdemarkkinoilla. Tutkittaessa menestyviä yrityksiä yrittäjät eivät kuitenkaan ole osoittaneet kovinkaan muodollista strategian kehittämisprosessia. Strategiat ovat enemmän kehittyneet yrityksen ja erehdyksen kautta kuin muodollisen segmentoinnin, positionnin ja kohdistamisen avulla. Tulevaisuuden menestyjät kykenevät kuitenkin yhdistämään muodollisemman strategisen ajattelutavan ja innovatiivisen yrittäjämäisen toiminnan.

Markkinointi taktiikkana on puolestaan vastuussa markkinointimixin suunnittelusta ja toteuttamisesta. Yrittäjämäisellä markkinoinnilla taktiikkana tarkoitetaan "sissihenkeistä" lähestymistapaa markkinointimixin yksittäisiin tekijöihin, resurssien hyödyntämiseen ja riskien hallintaan. Yrittäjämäistä markkinointia taktiikkana tarkasteltiin yrittäjämäisen markkinointisuunnitelman sekä yrittäjämäisen tuote-, hinnoittelu-, jakelu- ja markkinointiviestintästrategian avulla. Yrittäjämäisen markkinointisuunnitelman avulla voidaan suunnitella kohdeyrityksen toimintaa suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Mahdollisuusmatriisi ja yrityksen kehityssuuntaa ohjaava matriisi tarjoavat puolestaan konkreettiset työkalut yrityksen strategiavaihtoehtojen suunnitteluun.

Yrittäjämäinen tuotestrategia kiteytyi kysymykseen "Miksi ei?", sillä yrittäjämäinen markkinointi korostaa luovaa, intuitiivista ajattelua kyseenalaistaen perinteiset markkinoinnin toimintamallit ja toteuttamistavat. Työkalun tuotestrategian muokkaamiseen tarjoaa BCG-matriisiin perustuva Chastonin arvoperusteinen BCG-matriisi.

Myös hinnoittelustrategia voi olla yrittäjämäinen. Oleellista on ottaa huomioon yrityksen nykyiset hinnoitteluperiaatteet ja kuluttajien hintaodotukset. Yrittäjämäisessä hinnoittelustrategiassa on kolme tärkeää kohtaa, jotka vaativat erityistä huomiota. Ne ovat epäloogisen käyttäytymisen hyödyntäminen, kuluttajien perinteisessä käyttäytymisessä tapahtuneen muutoksen hyödyntäminen ja epäluottamuksen hyväksi käyttäminen.

Yrittäjämäiset ratkaisut ovat mahdollisia myös jakelu- ja markkinointiviestintästrategiaa koskevissa kysymyksissä. Jakelustrategiaa koskevissa päätöksissä on hinnoittelustrategian tapaan otettava huomioon olemassa olevat jakelun johtamistavat ja asiakkaiden ostokäyttäytymiseen liittyvät tavat. Yrittäjämäisiä mahdollisuuksia jakelukanavaratkaisujen suhteen ovat muun muassa täysin uudet jakelukanavat olemassa oleville tai uusille asiakkaille, teknologian hyödyntäminen ja asiakkaiden palveleminen yhteistyössä toisten yritysten kanssa. Markkinointiviestinnässä yleiset toimintatavat voidaan sen sijaan haastaa valitsemalla viestinnän kohteeksi eri asiakasryhmä, keksimällä uudenlainen sisältö viestille, kehittämällä uusi tapa johtaa perinteistä ostoprosessia tai hyödyntämällä uusia informaation lähteitä.

Yrittäjämäinen markkinointi yhdistää näin ollen kaksi tieteenalaa – markkinoinnin ja yrittäjyyden. Markkinoinnilla ja yrittäjyydellä on useita liittymäkohtia, ja tieteellisinä käsitteinä ne menevät osittain päällekkäin. Kautta linjan tässä pro gradu -tutkielmassa onkin korostettu markkinasuuntautuneisuuden ja yrittäjämäisen orientaation merkitystä menestyksekkään liiketoiminnan harjoittamisessa. Vaikka yrittäjämäinen markkinointi eroaa markkinoinnin oppikirjoissa esitetyistä perinteisistä teorioista, tutkimukset ovat osoittaneet, että yritykset ovat onnistuneet luomaan menestyvää liiketoimintaa toimimalla yrittäjämäisesti. On siis mahdollista kehittää erilaisia tapoja markkinoida ja hyödyntää eri markkinoinnin elementtejä, jotka nojaavat vahvasti yrittäjyyteen ja sen vahvuuksiin. Yrittäjämäinen markkinointi syleilee voimakkaasti kaikkea sitä, mikä on uutta ja epävarmaa.

Erityisesti pienyritykset ovat olleet ja niiden on tulevaisuudessakin oltava luovia, innovatiivisia ja niiden on käytettävä epätavanomaisia markkinointitekniikoita selviytyäkseen kilpailluilla markkinoilla. Toisin sanoen pienten yritysten elinehtona on jo kauan ollut yrittäjämäisesti toimiminen. Keski- ja suuret yritykset voivatkin oppia ja ottaa mallia pienistä yrityksistä, sillä yrittäjämäinen markkinointi soveltuu kaikenkokoisiin ja kaikenlaisiin yrityksiin.

Ottaen huomioon tämän hetken markkinoiden kompleksisuuden ja toimintaympäristön, jossa yritykset harjoittavat liiketoimintaansa markkinoilla menestyminen vaatii vastakkaisten ja ristiriitaisten organisatoristen taitojen yhtäaikaista hallintaa. Näitä taitoja ovat päättäväisyys ja reagoitiherkkyys, kyky hahmottaa kokonaisuuksia ja toisaalta kiinnittää huomiota yksityiskohtiin, rohkeus tehdä uskaliaita ratkaisuja ja vähittäisiä muutoksia, kyky olla asiakassuuntautunut ja tehdä rohkeita liiketoiminnallisia ratkaisuja. Markkinasuuntautuneisuus ja yrittäjämäinen orientaatio ovat näin ollen molemmat keskeisiä yrityksen menestymisen kannalta. Tzokasin, Carterin ja Kyriazopouloksen (2001: 32) tutkimuksen mukaan yrityksillä, jotka olivat sekä markkinasuuntautuneita että yrittäjämäisesti orientoituneita, oli myös paras suorituskyky. Täten markkinasuuntautuneisuudella ja yrittäjämäisellä orientaatiolla on synergistisiä etuja tuottava vaikutus.

Yrittäjämäinen markkinointi itsessään tarjoaa yrityksille mahdollisuuden muuttaa jopa yrityksen koko organisaatiokulttuurin, toiminta-ajatuksen ja strategian. Yrittäjämäisessä markkinoinnissa yhdistyvät markkinasuuntautuneisuus ja yrittäjämäinen orientaatio. Kysymys kuuluukin, kuinka innovatiivisia ja proaktiivisia yritykset ovat yrittäjämäisen markkinoinnin ajatusten omaksumisen suhteen. Yrittäjämäinen markkinointi on mahdollisuus, joka on kaikkien yritysten hyödynnettävissä, ja jokaisella yrityksellä on tilaisuus toteuttaa omanlaistaan, ainutlaatuista ja poikkeavaa, yrittäjämäistä markkinointia. Loppujen lopuksi yrittäjämäisessä markkinoinnissa on keskeistä, että tekemällä asioita toisin voi menestyä ja uhmata todennäköisyyksiä. Yrittäjämäinen markkinointi tarjoaa paljon mahdollisuuksia. Seuraavien yrittäjämäistä markkinointia

koskevien tutkimusten painopiste tulisikin olla nimenomaan empiriassa, jotta tiedeyhteisö saisi enemmän käytännön kokemuksia yrittäjämäisen markkinoinnin hyödyistä, haitoista, mahdollisuuksista ja uhista. Tulevaisuus näyttää, kuinka yrittäjämäisiä yritykset tulevat olemaan.

LÄHTEET

Achrol, R.S. ja Kotler, P. 1999. Marketing in the network economy. *Journal of Marketing*, Vol. 63, special issue, sivut 146–163.

Altinay, Levent ja Altinay, Mehmet 2004. The influence of organisational structure on entrepreneurial orientation and expansion performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 16, nro 6, 334–344.

AMA, The American Marketing Association. Saatavilla www-muodossa:
URL: <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php?SearchFor=marketing&Searched=1>, 28.10.2006

Avlonitis G. J. ja Gounaris, S. P. 1999. Marketing orientation and its determinants: an empirical analysis. *European Journal of Marketing*, Vol. 33, nro 11, sivut 1003–1037.

Bennett, P.D. 1995. *Dictionary of Marketing Terms*. American Marketing Association. Chicago. Saatavilla www-muodossa:
URL: <http://www.kamous.com/translator/s.asp?l=114> 17.2.2006

Bird, B. 1988. Implementing entrepreneurial ideas: the case for intention. *Academy of Management Review*, Vol. 13, nro 3, sivut 442–453.

Bjerke, Björn ja Hultman, Claes M. 2002. *Entrepreneurial marketing the growth of small firms in the new economic era*. Edward Elgar Publishing Limited: UK.

Blattberg, R. C., Getz, G. & Thomas, J. S. 2001. *Customer equity: building and managing relationships as valuable assets*. Harvard Business School Press: USA.

Blomqvist, Ralf, Dahl, Johan ja Haeger, Tomas 1993. Suhdemarkkinointi. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.

Bonoma, T.V. 1986. Marketing subversives. Harvard Business Review, Vol. 64, nro 1, sivut 113–118.

Brockhaus, R.H. 1980. Risk taking propensity of entrepreneurs. Academy of Management Journal, Vol. 23, nro 3, sivut 509–520.

Brockhaus, R.H. 1982. The psychology of the entrepreneur. Teoksessa: Encyclopedia of Entrepreneurship, toim. Kent, C.A., Sexton, D.L. & Vesper, K.H., sivut 39–56. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ.

Brockhaus, R.H. & Horwitz, P.S. 1986. The psychology of the entrepreneur. Teoksessa: The Art and Science of Entrepreneurship, toim. Sexton, D.L. & Smilor, R.W. Cambridge.

Brockhaus, R.H. & Nord, W.R. 1979. An exploration of factors affecting the entrepreneurial decision: personal characteristics vs. environmental conditions. Proceedings of the Academy of Management, sivut 364–368.

Burch, J.G. 1986. Profiling the entrepreneur. Business Horizons, vol. 29, nro. 5, sivut 13–16.

Cadogan, J. ja Diamantopoulos, A. 1995. Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internationalisation. Journal of Strategic Marketing, Vol. 3 nro 1, sivut 41–60.

Carson, D., Cromie, S., McGowan, P. ja Hill, J. 1995. Marketing and entrepreneurship in SMEs: an innovative approach. Prentice-Hall: NJ

Chaston, Ian 1998. Evolving “new marketing” philosophies by merging existing concepts: application of process within small high-technology firms. *Journal of Marketing Management*, Vol. 14, nro 4, sivut 273–291.

Chaston, Ian ja Mangles, Terry 1999. A teaching model for integrating the alternative philosophies of transactional relationship and entrepreneurial marketing. *American Marketing Association*, Vol. 10, sivut 33–39.

Chaston, Ian 2000. *Entrepreneurial marketing: competing by challenging convention*. Macmillan Press Ltd: UK.

Collins, O. F. ja Moore, D. G. 1964. *The enterprising man*. MSU Business Studies: MI.

Collinson, Elaine ja Shaw, Eleanor 2001. Entrepreneurial marketing – a historical perspective on development and practice. *Management Decision*, Vol. 39, nro 9, sivut 761–766.

Covin, J. G. ja Slevin, D. P. 1988. The influence of organisational structure on the utility of entrepreneurial top management style. *Journal of Management Studies*, Vol. 25, nro 3, sivut 217–234.

Covin, J. G. ja Slevin, D. P. 1989. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, Vol. 10, nro 1, sivut 75–87.

Covin, J. G. ja Slevin, D. P. 1990. New venture strategic posture, structure and performance: an industry life cycle analysis. *Journal of Business Venturing*, Vol. 5, nro 2, sivut 123–135.

Covin, J. G. ja Slevin, D. P. 1994. Corporate entrepreneurship in high and low technology industries: A comparison of strategic variables, strategy patterns and performance in global markets. *Journal of Euro Marketing*, Vol. 3, nro 3, sivut 99–127.

Davis, D., Morris, M. ja Allen, J. 1991. Perceived environmental turbulence and its effect on selected entrepreneurship, marketing and organizational characteristics in industrial firms. *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 19, nro 1, sivut 43–52.

Day, John 1997. Special issue on the marketing/entrepreneurship interface: setting the context. *Marketing Education Review*, Vol. 7, nro 3, sivut 1–9.

Day, G.S. ja Montgomery D.B. 1999. Charting new directions for marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 63, nro 3, sivut 3–13.

Deshpande, R. 1999. Foreseeing marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 63, Special Issue, sivut 164–167.

Deshpande, R. ja Webster, F. E. 1989. Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of Marketing*, Vol. 53, nro 1, sivut 3–15.

Deshpande, R., Farley J. U., ja Webster F. E. 1993. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing*, Vol. 57, nro 1, sivut 23-37.

Dickson, P. ja Giglierano, J. J. 1986. Missing the boat and sinking the boat: a conceptual model of entrepreneurial risk. *Journal of Marketing*, Vol. 50, nro 3, sivut 43–51.

Drucker, P.F. 1986. *Innovation and entrepreneurship*. London: Pan.

Eisenhardt, K. M., Brown, S. L. ja Neck, H.M. 2000. *Competing on the entrepreneurial edge*. Teoksessa: *Entrepreneurship as strategy*, toim. Meyer, G.D. ja Heppard, K.A. Sage Publications: Thousand Oaks, California.

Elliot, G. 1990. The marketing concept: necessary but sufficient?, *European Journal of Marketing*, Vol. 28 nro 8, sivut 20–30.

Gartner, W. B. 1985. A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, Vol. 10, nro 4, sivut 696–706.

Gilder, G. 1984. *The spirit of enterprise*. Simon ja Schuster: New York.

Grönroos, Christian 1999. Relationship marketing: challenges for the organization. *Journal of Business Research*, Vol. 46, nro 3, sivut 327–335.

Guth, W. D. ja Ginsberg, A. 1990. Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, Vol. 11, special issue, sivut 5–15.

Hamel, G ja Prahalad C. K. 1991. Corporate imagination and expeditionary marketing. *Harvard Business Review*, Vol. 69, nro 4, sivut 31–43.

Hamel, G ja Prahalad, C. K. 1994. *Competing for the future*. Harvard Business School Press: Boston.

Han, J. K., Kim, N. ja Srivastava, R. K. 1998. Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link? *Journal of Marketing*, Vol. 62, (October), sivut 76–89.

Hill, S. ja Rifkin G. 1999. *Radical marketing: from Harvard to Harley, lessons from ten that broke the rules and made it big*. Harper Collins: New York.

Hills, G. E. ja LaForge, R. W. 1992. Research at the marketing interface to advance entrepreneurship theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 16, nro 3, 33–59.

- Hurmerinta-Peltomäki, Leila 1.9.2004. Luento. Turun kauppakorkeakoulu.
- Hooley, G., Lynch, J. ja Shepherd, J. 1990. The marketing concept: putting the theory into practice. *European Journal of Marketing*, Vol. 24, nro 9, sivut 7–23.
- Jackson, B. B. 1985. *Winning and keeping industrial customers: the dynamics of customer relationships*. Lexington, MA, D.C. Heath.
- John, G., Weiss, Allen M. ja Dutta S. 1999. Marketing in technology-intensive markets: towards a conceptual framework. *Journal of Marketing*, Vol. 63, Special Issue, sivut 78–91.
- Kinney, T. 1999. A perspective on how firms relate to their markets. *Journal of Marketing*, Vol. 63, Special Issue, sivut 112–114.
- Kohli, A. – Jaworski, B. (1990) Market orientation: the construct, research propositions and managerial implication. *Journal of Marketing*, Vol. 54, nro 2, sivut 1–18.
- Kotler, Philip 2003. *Marketing management*, 11th edition. Prentice Hall.
- Levinson, C. 1998. *Guerrilla marketing: secrets for marketing big profits from your small business*. Boston, Houghton Miffling Company.
- Lings, Ian N. (1999) Balancing internal and external market orientations. *Journal of Marketing Management*, Vol. 15, nro 4, 239–263.
- Lodish, L., Morgan, H.L. ja Kallianpur, A. 2001. *Entrepreneurial marketing: lessons from wharton's pioneering MBA course*: New York.
- Lumpkin, G. T. ja Dess, G. G. 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of*

Management. *The Academy of Management Review*, Vol. 21, nro 1, sivut 135–173.

Lumpkin, G. T. ja Dess, G. G. 2005. The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Executive*, Vol. 19, nro 1, sivut 147–156.

McClelland, D.C. 1987. Characteristics of successful entrepreneurs. *Journal of Creative Behavior*, Vol. 21, nro 3, sivut 219–233.

McKenna, R. 1991. Marketing is everything. *Harvard Business Review*, Vol. 69, nro 1, sivut 65–70.

Miles, M. P. ja Arnold, D. 1991. The relationships between marketing orientation and entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship: Theory ja Practice*, Vol. 15, nro 4, sivut 49–65.

Miller, D. ja Friesen, P. H. 1982. Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, Vol. 3, nro 1, sivut 1–25.

Miller, D. ja Friesen, P. H. 1983. Strategy making and environment: the third link. *Strategic Management Journal*, Vol. 4, nro 3, sivut 221–235.

Moorman, C. ja Rust, R. 1999. The role of marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 63 (Special Issue), sivut 180–197.

Morris, Michael H. ja Lewis, Pamela 1995. The determinants of entrepreneurial activity: implications for marketing. *European Journal of Marketing*, Vol. 29, nro 7, sivut 31–49.

Morris, Michael H., Schindehutte, Minet ja LaForge, Raymond W. 2001. The emergence of entrepreneurial marketing: nature and meaning.

Teoksessa: Entrepreneurship: The way ahead, toim. Welsch, Harold, P. Routledge 2004, sivut 1–39.

Morris, Michael H., Schindehutte, Minet ja LaForge, Raymond W. 2002. Entrepreneurial marketing: a construct for integrating emerging entrepreneurship and marketing perspectives. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 10, nro 4, sivut 1–19.

Morris, Michael H. ja Sexton, D. L. 1996. The concept of entrepreneurial intensity: implications for firm performance. *Journal of Business research*, Vol. 36, nro 1, sivut 5–13.

Murray, J. A. 1981. Marketing is the home for the entrepreneurial process. *Industrial Marketing Management*, Vol. 10, nro 2, sivut 93–99.

Narver, J. ja Slater, St. 1990. The effect of market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, Vol. 54, nro 4, sivut 20–35.

Piercy, N. F. ja Cravens, D. W. 1995. The network paradigm and marketing organisation. *European Journal of Marketing*, Vol. 29 nro 3, 7–34.

Russell, R. 1999. Developing a process model of intrapreneurial systems: a cognitive mapping approach. *Entrepreneurship: Theory ja Practice*, Vol. 23, nro 3, sivut 65–85.

Salo, Irmeli. 24.3.2006. Sissimarkkinoija käyttää päätään. *Talouselämä*.

Saatavilla www-muodossa: URL:

http://www.talouselama.fi/doc.te?f_id=875440 14.4.2006

Schidehutte, M., Morris, M.H. ja Kuratko, D.F. 2000. Triggering events, corporate entrepreneurship and the marketing function. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 8, nro 2, sivut 18–30.

Scherer, R., Adams, J. ja Wiebe, F. 1989. Developing entrepreneurial behaviours: a social learning theory perspective. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 2, nro 3, sivut 16–27.

Schollhammer, H. 1982. Internal corporate entrepreneurship. *Teoksessa: Encyclopedia of Entrepreneurship*. Prentice Hall: Englewood Cliffs, NJ

Schumpeter, Joseph A. 1911. *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Zweites Kapitel, Berlin.

Sexton, D.L. ja Bowman-Upton, N.B. 1990. Female and male entrepreneurs: psychological characteristics and their role in gender related discrimination. *Journal of Business Venturing*, Vol. 5, nro 1, sivut 29–36.

Sharma, P. ja Chrisman, J. J. 1999. Towards a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 23, nro 3, sivut 11–27.

Sheth, J.N., Sisodia, R.S. ja Sharma 2000. The antecedents and consequences of customer-centric marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, nro 1, sivut 55–66.

Silver, A.D. 1983. *The entrepreneurial life*. John Wiley, New York.

Simmonds, K. 1986. Marketing is innovation: the eighth paradigm. *Journal of Management Studies*, Vol. 23, nro 5, sivut 479–495.

Slater, S. F. ja Narver, J. C. 1994. Market orientation, customer value and superior performance. *Business Horizons*, Vol. 37, nro 2, sivut 22–28.

Slater, S. F. ja Narver, J. C. 1995. Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, Vol. 59, nro 3, sivut 63–74.

Srivastava, R.K., Shervani, T.A. ja Fahey, L. 1998. Market based assets and shareholder value: a framework for analysis. *Journal of Marketing*, Vol. 62, nro 1, sivut 2–18

Stevenson, H.H., ja Jarillo, J.C. 1990. A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, Vol. 11, special issue, sivut 17–27.

Stevenson, H. H., Roberts, M.J. ja Grousbeck, H.I. 1989. *Managing growth, new business ventures and the entrepreneur*. Richard D Irwin Publishing: Homewood, IL.

Stokes, David 2000. Entrepreneurial marketing: a conceptualisation from qualitative research. *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol 3, nro 1, sivut 47–54.

Timmons, J. A. 1999. *New venture creation: entrepreneurship for the 21st century*, 5th Edition. Irwin McGraw-Hill.

Tushman, M. ja Anderson, P. 1986. Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 31, nro 3, sivut 439–465.

Tzokas, Nikolaos, Carter, Sara ja Kyriazopoulos, Panagiotis 2001. Marketing and entrepreneurial orientation in small firms. *Enterprise and Innovation Management Studies*, Vol. 2, nro 1, sivut 19–33.

Webster, F. E. 1981. Top managements concerns about marketing issues for the 1980's. *Journal of Marketing*, Vol. 45, nro 3, sivut 9–16.

Webster, F. E. 1997. *The future role of marketing in the organization*. Teoksessa: *Reflections on the futures of marketing*, toim. Lehmann, D.R. ja Jocz, K.E.. Cambridge, Marketing Science Institute.

Webster, F. E. 2005. Back to the future: integrating marketing as tactics, strategy and organizational culture. *Journal of Marketing*, Vol. 69 (October), 1–25.

Wilken, P. H. 1979. *Entrepreneurship: a comparative and historical study*. Ablex Publishing Corporation: NJ.

Zahra, S.A. ja Garvis, D. 2000. International corporate entrepreneurship and firm performance: the moderating effect of international environmental hostility. *Journal of Business Venturing*, Vol.15, nro 5, sivut 469–492.

Zaleznik, A. ja Kets de Vries, M.F.R. 1985. *Power and corporate mind*. Bonus Books: Chicago, IL.

Zeithaml, C. ja Zeithaml, V. 1984. Environmental management: revising the marketing perspective. *Journal of Marketing*, Vol. 48, nro 2, sivut 46–53.

Zikmund, William G. ja d'Amico, Michael 1996. *Marketing*. Minneapolis/St. Paul: West Publishing Company.

Wikipedia, the free encyclopedia Saatavilla [www-muodossa: URL:http://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Marketing_orientation&oldid=42472087](http://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Marketing_orientation&oldid=42472087), 16.4.2006