

Lappeenrannan teknillinen yliopisto

Kauppätieteellinen tiedekunta

Johtaminen

A370A5000 Kandidaattitutkielma

Pienten yritysten innovatiivinen markkinointi
Small business innovative marketing

Ohjaajat:

Pasi Tuominen

Heidi Olander

Helena Sjögren

4.1.2013

Toni Yrjönen, 0360510

1. Johdanto.....	1
1.1 Tutkimuksen tarkoitus.....	2
1.2 Tutkimuskysymykset ja tavoitteet.....	2
1.3 Rajaukset.....	3
1.4 Toteutus ja rakenne.....	3
1.5 Määritelmät.....	4
1.6 Katsaus aiempaan kirjallisuuteen ja teoreettisen viitekehyksen valinta.....	5
2. Teoreettinen viitekehys.....	7
2.1 TAPESTA TAP-malliin.....	8
2.2 TAP-malli.....	10
2.2.1 Muuttaminen.....	10
2.2.1.1 Markkinamuuttajat.....	10
2.2.1.2 Muuntaminen.....	12
2.2.1.3 Pienyrityksen imago.....	13
2.2.2 Yhtenäistäminen.....	13
2.2.2.1 Integroitu markkinointi.....	13
2.2.2.2 Strategiset allianssit.....	15
2.2.3 Ennakointi.....	16
2.2.3.1 Markkinakeskeisyys.....	17
2.2.3.1 Asiakaskeskeisyys.....	18
2.3 Yhteenveto TAP-mallista.....	19
3. Menetelmät.....	20
3.1 Tutkimusmenetelmä ja tyyppi.....	20
3.2 Aineiston keruu ja tulkinta.....	21
4 Yritykset teorian valossa.....	21
4.1. Yritys X ja Y.....	21
4.1.1 Yritys X ja Y muuttaminen.....	22

4.1.1.1 Markkinamuuttajat	22
4.1.1.2 Muuntaminen	26
4.1.1.3 Pienyrityksen imago.....	27
4.1.2 Yritys X ja Y yhtenäistäminen	28
4.1.2.1 Integroitu markkinointi.....	28
4.1.2.2 Strategiset allianssit.....	29
4.1.3 Yritys X ja Y ennakointi.....	30
4.1.3.1 Markkinakeskeisyys.....	31
4.1.3.2 Asiakaskeskeisyys.....	32
4.1.4 Yhteenveto yritys X ja Y.....	34
5. Yhteenveto, johtopäätökset sekä johdolle suositeltavat soveltamistavat	34
Lähdeluettelo:	38

1. Johdanto

Talouden rakennemuutos ja suurien tehtaiden alasajo on kasvattanut Pienten yritysten roolia niin työllistäjään, kun talouskasvun vauhdin kiihdyttäjänä. Euroopan Unioni 13.9.2012 virallisessa lehdessään painottaa pk-yritysten tärkeää roolia talouden elvyttämisessä ja työllistämässä niin paikallis- kuin aluetasollakin. Lisäksi Euroopan unioni samassa lehdessä kehottaa komissiota lisäämään pk-yritysten mahdollisuuksia saada rahoitusta ja julkisia hankintasopimuksia, sekä keventää hallinnollista taakkaa. (Euroopan unioni 2012)

Pienten yritysten tutkiminen on mielenkiintoista, koska niiden kansantaloudellinen rooli on kasvanut. Pienet yritykset jäävät usein vähälle huomiolle mediassa, mutta ne ovat silti Suomen kansantalouden perusta. Alle 50 henkilön yrityksissä työskenteli vuonna 2010 48 % kaikkien yritysten henkilöstöstä. Lisäksi Vuonna 2010 alle 50 työntekijän yrityksiä oli 99,1 % kaikista Tilastokeskuksen yritysrekisterin yrityksistä. (EK 2012)

Markkinointi on tärkeä toiminto pienten yritysten liiketoiminnassa. Markkinointi pienissä yrityksissä on osa yrittäjän aktiviteetteja ja sen tarkoitus on tehdä tuotteesta elinvoimainen. Markkinointi on keskeinen tekijä tähdättäessä kohti menestystä. Ilman markkinointia yrityksellä on vähemmän arvoa. (Kotler 2002)

Markkinointi pienissä yrityksissä kärsii monenlaisista ongelmista: Kassavirta pienten yritysten markkinoinnissa on heikko. Markkinointiosaaminen on usein huonolla tasolla. Yritysten pieni koko aiheuttaa markkinoinnissa ongelmia, resurssit eivät riitä tehokkaaseen markkinointiin. Taktiset sekä strategiset asiakkaisiin liittyvät ongelmat ovat arkipäivää. (Doole, Grimes, & Demack, 2006; Weinrauch, Mann, Robinson, & Pharr, 1991).

Edellä olevista ongelmista huolimatta pienet yritykset kasvattavat myyntiään markkinoinnin avulla, sillä ne pystyvät eliminoimaan ongelmat innovatiivisten markkinointikäytäntöjen avulla. Ne ovat keinoja, joiden avulla pienet yritykset menestyvät markkinoinnissaan ja toiminnassaan (Guersen, 1997). Pienten yritysten rooli kansantaloudessa on suuri. Markkinoinnin rooli pienissä yrityksissä on suuri.

Innovatiivinen markkinointi on joukko käytäntöjä, joiden avulla markkinoinnin suorituskykyä pienissä yrityksissä voidaan nostaa niukasta resurssipohjasta huolimatta. Pienten yritysten innovatiivinen markkinointi on koko kansantalouden kannalta merkittävä asia. Pienyritysten johtajat ovat keskeisessä asemassa innovatiivisten markkinointikäytäntöjen toteuttamisen suhteen. He ovat pienyrityksissä se taho, joka usein määrää kuinka yrityksessä menetellään toimintatapojen suhteen.

Innovatiivista markkinointia aiheena on tutkittu jonkin verran. Tutkimusta siitä, miten nämä innovatiiviset markkinointikäytännöt ilmenevät yritysten toiminnassa on kuitenkin vähän. Innovatiivisten markkinointikäytäntöjen tutkimus ei ole edennyt käytännön tasolle.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus

Tutkimuksen tarkoituksena on löytää Suomalaiselta pienyrityssektorilta innovatiivisten markkinointikäytäntöjen ilmentymiä. Innovatiivisia markkinointikäytäntöjä määritellään teoreettisessa osuudessa. Empiirisessä osuudessa näitä käytäntöjä pyritään kuvaamaan niin, että lukija ymmärtää, miten innovatiiviset markkinointikäytännöt ilmenevät jokapäiväisessä yritystoiminnassa. Tavoitteena on saattaa innovatiiviset markkinointikäytännöt ymmärrettävämpään muotoon.

1.2 Tutkimuskysymykset ja tavoitteet

Tutkimus etsii vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä ovat innovatiiviset markkinointikäytännöt pienyrityssektorilla?
- Miten nämä käytännöt ilmenevät yritystoiminnassa?

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää löytyykö Suomalaiselta pienyrityssektorilta innovatiivisia markkinointikäytäntöjä. Innovatiivisia markkinointikäytäntöjä tutkittavista yrityksistä löytyessä, niitä pyritään kuvaamaan mahdollisimman käytännönläheisesti ja ymmärrettävästi. Aiempi tutkimus aiheesta on ollut hyvin abstraktia. Innovatiivisia

markkinointikäytäntöjä ei ole aikaisemmassa tutkimuksessa kuvattu käytännön toimintoina. Ne on kuvattu abstrakteina käsitteinä. Tutkimuksen tavoite on tuoda innovatiiviset markkinointikäytännöt ymmärrettävään muotoon. Tähän pyritään esimerkein siitä, mitä nämä innovatiiviset markkinointikäytännöt ovat yritysten toiminnassa. Tämän prosessin lopputuloksena innovatiiviset markkinointikäytännöt tulisivat käytettävään muotoon. Pienyritykset pystyisivät hyödyntämään näitä käytäntöjä ja parantamaan markkinoinnin laatuaan ja kilpailukykyään.

1.3 Rajaukset

Tutkimus on rajattu käsittelemään pienyritystoimintaa. Keskisuurten ja suurten yritysten markkinointiin ei tässä työssä keskitytä. Innovatiivisten markkinointikäytäntöjen sovelluksen kannalta yrityksen toimintamuoto ei ole oleellinen asia.

Tutkimuksessa käsitellään ainoastaan innovatiivisia markkinointikäytäntöjä ja niiden toteuttamista. Työssä tarkastellaan sekä kuluttajamarkkinointia, että business to business markkinointia. Tähän ratkaisuun on päädytty, sillä empiirisen aineiston yrityksissä nämä markkinoinnin osa-alueet toteutetaan samankaltaisin toimintatavoin.

Tutkimuksessa yritetään ainoastaan löytää tutkittavista yrityksistä innovatiivisia markkinointikäytäntöjä, jotka on teoriaosassa määritelty. Tutkimus on teoriaviitekehyseskeinen. Tämän jälkeen näitä innovatiivisia markkinointikäytäntöjä on tarkoitus kuvata käytännön tasolla. Tutkimuksen tavoite ei ole esimerkiksi mitata markkinoinnin kustannuksia tai sen tuloksellisuutta.

1.4 Toteutus ja rakenne

Tutkimus perustuu kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen. Se suoritetaan haastattelemalla kahta Suomalaista pienyrittäjää. Haastattelut suoritetaan teemahaastattelun muodossa. Tarkoituksena on edetä haastattelussa tarkoin määritellyssä asiajärjestyksessä, joka määräytyy teoreettisen viitekehyyksen mukaan.

Tutkimus on kaksiosainen. Teoriaosassa määritellään innovatiivisia markkinointikäytäntöjä. Empiirisessä osuudessa näitä käytäntöjä etsitään tutkittavista yrityksistä. Tämän jälkeen niistä pyritään antamaan käytännön esimerkkejä. Empiirisen aineiston perusteella pyritään luomaan kuva, mitä innovatiiviset markkinointikäytännöt käytännön yritystoiminnassa tarkoittavat.

1.5 Määritelmät

Pienyrityksellä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa yrityksiä, joiden henkilöstö määrä on 10-49. On myös hyvä muistaa, että pienyritys ei ole pienoismalli suuryrityksestä. Nina Young (2012) mukaan pienillä yrityksillä on erikoisominaisuuksia verrattuna suuryrityksiin: Pienyrityksillä on yleensä rajalliset resurssit, niin henkilöstö kuin rahoituspuolellakin. Lisäksi suurtuotannon edut puuttuvat ja toiminta on yleensä kauttaaltaan tehottomampaa kuin suuryrityksissä. Tästä johtuen markkinointi suur- ja pienyrityksissä eroavat huomattavasti toisistaan. Tämä on hyvä muistaa tutkimuksen tuloksia sovellettaessa.

Innovatiiviset markkinointikäytännöt tarkoittavat tutkimuksessa käytäntöjä, joiden avulla pienet yritykset pärjäävät kilpailussa heidän rajallisista resursseistaan huolimatta. Tarkennetaan hieman edellistä. Hill (2001) ilmaisee hyvin, kuinka pienyrityksille niiden koko on sekä etu, että haitta. Pienyrityksillä on huonot mahdollisuudet vaikuttaa markkinoihin omilla toimillaan. Toisaalta niiden rajalliset resurssit pakottavat ne innovatiivisiin markkinointitekoihin, jotka luovat niille kilpailuetua. Pienyritysten markkinointi on usein hyvin omaperäisestä ja sen takia se aiheuttaa markkinoilla kiinnostusta. Innovatiivisilla markkinointikeinoilla viitataan tässä tutkimuksessa nimenomaan poikkeukselliseen markkinointiin. Markkinoinnin poikkeuksellisuus määritellään tarkemmin teoriaosuudessa.

Innovatiivinen markkinointi voidaan nähdä yleisemmin myös jatkuvana vastaamisena markkinoiden dynaamisiin tarpeisiin yrityksen menestyksen ja jatkuvan kasvun varmistamiseksi (Prahalad & Ramaswamy, 2003; Johne, 1999). Innovatiivinen markkinointi on myös määritelty muilla tavoin, kuten Todiras et al. 2011 näkee innovatiivisen markkinoinnin vakiintuneen yrityksen brändin uudelleen positioimisena.

Pienyritysten markkinointi on usein myös hyvin kapea-alaista rajallisista resursseista huolimatta. Kapea-alaisuus johtaa markkinoinnin sattumanvaraisuuteen. Pienyritysten markkinointi onkin usein vain kilpailijoiden markkinointiin vastaamista (Carson and Cromie, 1989). Edellä olevat haasteet yhdistettäessä muuttuvaan ympäristöön, pienyritykset ovat entistä suuremman haasteen edessä. Näiden haasteiden voittamiseksi pienyritysten tulee yhdistää tehokkuutensa ja innovaatiokykynsä. Tämän prosessin oleellisena apuvälineenä toimivat innovatiiviset markkinointikäytännöt, joiden avulla pienyritykset pystyvät hyödyntämään markkinoiden mahdollisuudet. (O'Dwyer et al. 2009b)

Tutkimuksessa yritysten toimintaa pyritään avaamaan innovatiivisten markkinointikäytäntöjen toteuttamisen osalta. Tämä tarkoittaa niitä markkinoinnin toimintoja, joilla innovatiiviset markkinointikäytännöt toteutetaan yrityksessä. Esimerkiksi O'Dwyer et al. 2009a innovatiivisten markkinointi käytäntöjen TAP-mallista löytyy kohta yhtenäistäminen (ks. kuva 1). Innovatiivinen markkinointikäytäntö yhtenäistämisen alle lukeutuu myös termi integroitu markkinointi. Tässä tutkimuksessa yrityksen toiminnalla tarkoitetaan kaikkea sitä toimintaa, jossa tämä yhtenäistetty markkinointi on osana. Se voisi olla esimerkiksi koulutus, jossa markkinointi pyritään saamaan perustehtäväksi kaikille organisaatiotasolle. Tämän koulutuksen avulla markkinointi pyrittäisiin yhtenäistämään yrityksen sisällä.

Toisena esimerkkinä voisimme samaisesta O'Dwyer et al. 2009a TAP-mallista nostaa esiin termin ennakointi. Ennakointi yrityksen toiminnassa tässä tutkimuksessa voisi tarkoittaa esimerkiksi tilannetta, jossa pienyrityksen edustaja olisi käynyt tutustumassa oman alansa toimintaan toimialan edelläkävijä maassa. Yritys saisi kyseisestä maasta tietoa toimialansa markkinoista. Näin se pystyisi ennakoimaan omassa maassaan tapahtuvat muutokset toimialallaan.

1.6 Katsaus aiempaan kirjallisuuteen ja teoreettisen viitekehyksen valinta

Aiempi akateeminen keskustelu koskien pienten yritysten markkinointia on keskittynyt lähinnä ongelmien etsimiseen. Kuten jo tämän tutkimuksen alkuosassa on

tullut ilmi, on resurssien puute suurimpia yksittäisiä ongelmia pienten yritysten markkinoinnissa. Lisäksi pienistä yrityksistä puuttuu usein markkinointiosaaminen. Day (2000) muotoilee asian seuraavanlaisesti: Pienten yritysten yrittäjillä on usein hyvä kuva siitä mitä asiakkaat haluavat. He myös osaavat tarjota näitä asioita asiakkaille. Ongelmia kuitenkin alkaa ilmaantua siinä vaiheessa, kun tuotetta pitäisi markkinoida mahdollisille asiakkaille. Markkinointi taidon puuttuessa markkinoinnin suunnittelu ja sen toteuttaminen ovat hyvin heikolla tasolla.

Pienten yritysten markkinoinnista puhuessa voimme helposti luetella ongelmia ongelman perään. Tässä tutkimuksessa fokus ei kuitenkaan ole pienten yritysten markkinoiden heikon tason todistelussa. Tarkoituksena on pikemminkin löytää keinoja, joilla pienten yritysten markkinointia voidaan parantaa. Innovatiiviset markkinointikäytännöt ovat keinoja, joilla ongelmia voidaan voittaa.

Tutkiessani pienten yritysten innovatiivisten markkinointikäytäntöjen akateemista keskustelua silmiini osui toistuvasti kolme tutkijaa: Michele O'Dwyer, Audrey Gilmore ja David Carson. Nämä tutkijat ovat olleet uranuurtajia innovatiivisten markkinointikäytäntöjen tutkimuksessa. Vuonna 2009 nämä tutkijat ovat kehittäneet kaksi erillistä innovatiivisten markkinointikäytäntöjen viitekehystä, joita seuraavassa käymme läpi. Mallit on kehitetty sillä tavoin, että niitä voidaan soveltaa myös keskiuurissa yrityksissä. Tässä tutkimuksessa tarkastelu rajautuu kuitenkin vain pienyrityksiin. Kuvassa 1. on tutkijoiden kehittämä laajempi viitekehys koskien kyseistä aihetta:



Kuva 1. (O'Dwyer et al. 2009b)

Yllä olevasta kuvasta näemme, että kyseisessä mallissa innovatiiviset markkinointikäytännöt on jaettu kuuteen osaan. Mallin innovatiiviset markkinointikäytännöt ovat: 1. Integroitu markkinointi 2. Asiakassuuntautuneisuus 3. Markkinasuuntautuneisuus 4. Uniikki ehdotus 5. Muuntaminen 6. Markkinointimuuttajat

Yllä oleva malli antaa luettelomaisen kuvan innovatiivisista markkinointikäytännöistä. Se osoittaa tärkeimmät ainesosat ja jakaa ne osatekijöihin. Malli ei kuitenkaan lisää käsitystä innovatiivisten markkinointikäytäntöjen hierarkioista tai niiden välisistä suhteista. Tämä malli ei myöskään lisää ymmärrystä siitä, mikä on innovatiivisten markkinointikäytäntöjen rooli pienyrityksissä. (O'Dwyer et al. 2009a)

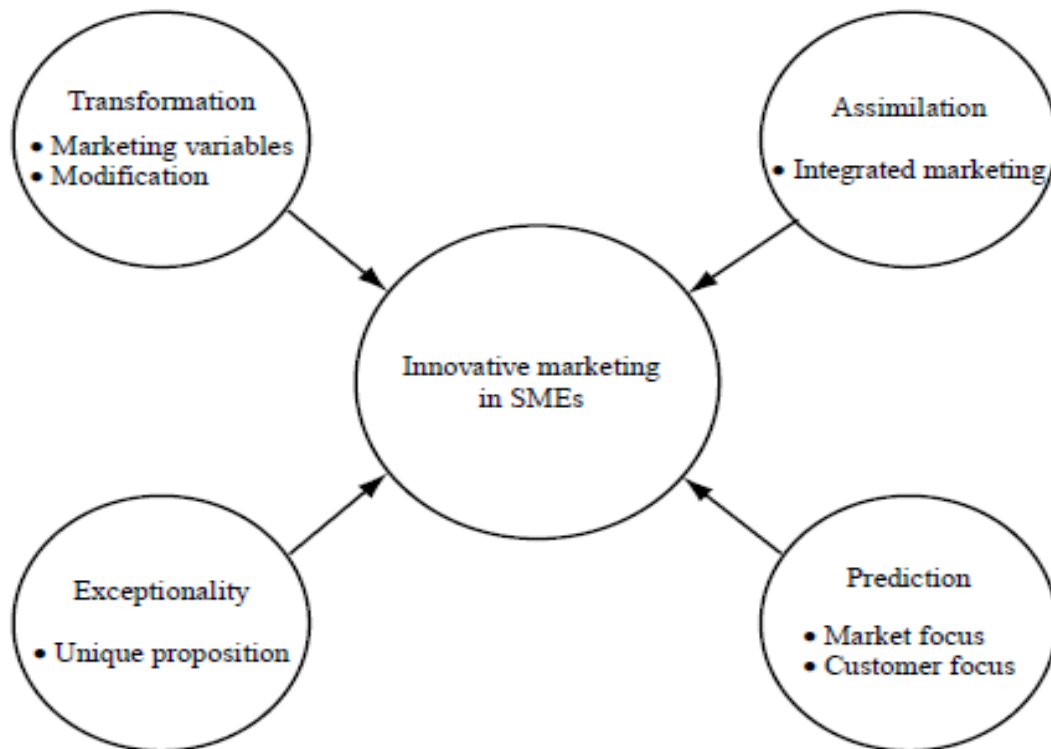
Edellä olevien syiden johdosta valitsen tutkimukseni teoreettiseksi viitekehyyksi Michele O'Dwyerin Audrey Gilmoren ja David Carsonin TAP-mallin. TAP-mallissa otetaan paremmin huomioon innovatiivisten markkinointikäytäntöjen väliset suhteet. Kyseisen malli avulla saadaan parempi käsitys innovatiivisten markkinointikäytäntöjen roolista pienyrityksissä. Käytännön läheisyys on juuri se tekijä, joka tekee mallista sopivan tutkimukseeni. Teoriaosassa tulemme käymään kyseisen mallin läpi kohta kohdalta.

2. Teoreettinen viitekehys

Alkavassa osuudessa tarkoituksena on rakentaa teoreettinen viitekehys tutkimukselle ottaen huomioon rajaukset sekä tutkimuksen tarkoitus. Tavoitteena on rakentaa viitekehys, joka parhaalla mahdollisella tavalla avaisi lukijalle innovatiiviset markkinointikäytännöt. Oleellista on käytännöllisyys, eli innovatiivisten markkinointikäytäntöjen käytettävyyden parantaminen. Itsessään nämä käytännöt ovat nimiltään hyvinkin helpon oloisia. Teoriakirjallisuudessa ei kuitenkaan ole hyviä esimerkkejä siitä mitä innovatiivinen markkinointikäytäntö voisi tarkoittaa toimintana. Tässä tutkimuksessa tähän ongelmaan pyritään pureutumaan.

2.1 TAPESTA TAP-malliin

TAPE-malli on Michele O'Dwyerin Audrey Gilmoren ja David Carsonin vuonna 2009 kehittämä innovatiivisten markkinointikäytäntöjen malli. Siitä TAP-malli sai alkunsa. Alkuperäisessä TAPE-mallissa oli neljä elementtiä: muuntaminen, yhtenäistäminen, ennakointi sekä poikkeuksellisuus. TAPE-malli esitetään kuvassa 2.

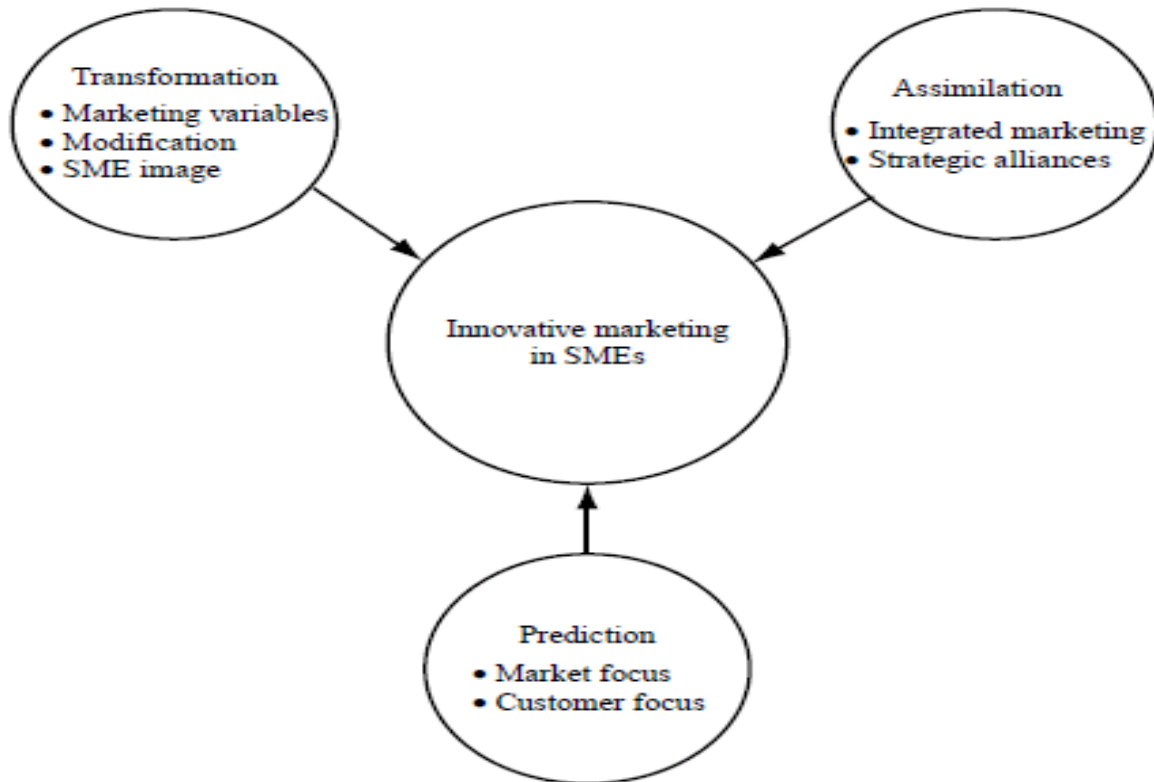


Kuva 2. (O'Dwyer et al. 2009a)

Kuten yllä olevasta kuvasta näemme, kuusi innovatiivisen markkinointikäytäntöjen osatekijää on supistettu neljään. TAPE-malli supistaa aikaisemmin esitellyn mallin tiiviimpään muotoon. Se jakaa tekijät sen mukaan uudelleen, mikä on tekijöiden rooli innovatiivisessa markkinoinnissa ja sen käytännöissä yrityksen sisällä. Näin ollen saatu lopputulos on käytännönläheisempi ja sopii paremmin tässä käsillä olevaan tutkimukseen. (O'Dwyer et al. 2009a)

Kyseistä mallia testattiin käytännön tasolla samaisessa tutkimuksessa, jossa se julkaistiin. Tulokset olivat hieman ristiriidassa aikaisemman innovatiivisesta markkinoinnista julkaistun teoreettisen tutkimuksen kanssa. Poikkeuksellisuus

elementtiä ei löydetty tarkasteltavissa yrityksissä siinä määrin, mitä oli odotettu. Aiemmassa kirjallisuudessa poikkeuksellisuutta on pidetty vahvana innovatiivisen markkinoinnin ilmentymänä. (O'Dwyer et al. 2009a,b)



Kuva 3. (O'Dwyer et al. 2009)

Poikkeuksellisuus on kaksiteräinen miekka pienten yritysten innovatiivisissa markkinointi käytännöissä. Toisaalta olisi eduksi olla poikkeuksellinen saadakseen asiakkaat kiinnostumaan. Pienten yritysten asiakkaat ovat kuitenkin tottuneet vähempään poikkeuksellisuuteen. Pienillä yrityksillä on tarve korkeaan laatuun ja liika innovatiivisuus voi luoda huonoa laatua. Esimerkiksi pitkälle viety poikkeuksellisuus tuotteissa saattaa huonontaa niiden laatua. Poikkeuksellisuus ei tämän näkemyksen valossa ole osa pienten yritysten innovatiivisia markkinointikäytäntöjä. Sitä vastoin korostaisin tuotteiden laatua, O'Dwyer et al. 2009 tutkimuksen pohjalta. Tuotteiden laatua ei kuitenkaan nosteta TAP-malliin, joka on siis paranneltu versio TAPE-mallista ja tutkimukseni teoreettinen viitekehys. TAP-malli esitetään yllä olevassa kuvassa 3. (McAdam et al., 2000, O'Dwyer et al. 2009a)

2.2 TAP-malli

Tutkimuksen seuraavassa osassa käymme läpi TAP-mallin kaikkien sen elementtien muuttaminen, yhtenäistäminen ja ennustaminen osalta. Tällä tavoin mallia avataan lukijalle. Osuus toimii myös pohjana empiiriselle osuudelle ja siinä määräytyvät haastatteluissa esitettävät kysymykset.

2.2.1 Muuttaminen

2.2.1.1 Markkinamuuttajat

Muuttamiseen kokonaisuuden muodostavat markkinointimuuttajat, muuttaminen ja pienyrityksen imago. Ensimmäisenä käsitellään markkinamuuttajia. Innovatiivisten markkinointikäytäntöjen kirjallisuus jakaa markkinamuuttajat kolmeen osaan: Tuoteparannukset, jakelukanavien vaihtelu ja markkinointimixin vaihtelu. (Carson et al., 1998; Stokes, 1995)

Tuoteparannukset ovat usein edellytys yrityksen menestymiselle. Kova kilpailu ja muuttuvat trendit pakottavat yritykset oman ydinosaamisensa kautta erottumaan kilpailijoista. Yritysten tulee sovittaa tuotekehityksensä asiakkaiden mieltymyksiin. Kun tässä prosessissa onnistutaan, saavutetaan lisäarvoa. Informaation rooli on erittäin tärkeä. Ennen informaation saaminen oli hankalaa, mutta nykyään se onnistuu usein muutamassa minuutissa. Informaation saamisen helppous on myös tehnyt tuotteista entistä asiakasystävällisempiä. (C. K. M. LEE et al. 2005)

Asiakastestaus on erittäin tärkeää kun luodaan uusia tuotteita. Hyvät sosiaaliset verkostot auttavat asiakastestauksessa. Testaajien tulisi olla mahdollisimman samankaltaisia kuin loppukäyttäjät. Tämä auttaisi saamaan relevantteja testaustuloksia. Testaustuloksia on myös mahdollista saada tai "vakoilla" muilta toimijoilta. "Vakoilu" voidaan nähdä esimerkiksi vierailuna alan edelläkävijämaassa. Yritys voi saada vinkkiä siitä, kuinka ala tulee kehittymään omalla markkina-alueella. (Hansen et al. 2005; Ernst et al. 2010)

Pienyrityksillä tulisi olla vahva vuorovaikutus asiakkaaseen tuotteen kaupallistamisvaiheessa. Kaupallistamisvaiheeseen kuuluu usein suora neuvonta ja tuki asiakkaalle ja asiakas vastaavasti antaa palautetta tuotteesta tai palvelusta. Juuri näistä syistä vuorovaikutus olisi tärkeä pitää kaksisuuntaisena. Tämä vuorovaikutus tukisi edelleen tulevaisuuden tuotekehitystä. Asiakkaat olisivat halukkaita myös tulevaisuudessa auttamaan yritystä tuotekehityksessä positiivisten kokemusten vuoksi. (Ernst et al. 2010, O'Dwyer et al. 2009a,b)

Pienyrityksillä ei ole tapana yrittää parannella tuotteitaan radikaalisti kerralla, vaan niissä käytetään yleensä vaiheittaista lähestymistapaa. Tällaisessa lähestymistavassa ei kerralla pyritä täydellisyyteen, vaan vähittäisten uudistuksien kautta kohti parempaa suoritusta. Pienyritykset eivät voi ottaa liian suuria riskejä tuoteparannuksissaan, sillä epäonnistuessaan nämä "parannukset" voivat merkitä jopa konkurssia. Asia voi olla toisin suurissa yrityksissä, joilla maine turvaa niiden toiminnan jatkuvuutta. (O'Dwyer et al. 2009b)

Jakelukanavilla on suuri rooli yrityksen menestyksessä. Jakelukanavat tulisi suunnitella niin, että ne täyttäisivät ainakin niiden viisi perustehtävää: lajittelu, siirto/kuljetus, varastointi, käsittely ja viestintä. Jakelukanavat tulisi olla sellaisia, että ne yhdistäisivät eri toimijat parhaalla mahdollisella tavalla. (Bowersox et al., 1986; Kuswantoro et al. 2012)

Pienyritysten on usein pakko innovoida jakelukanaratkaisuihin menestyäkseen. Pienyritysten resurssit ovat niin pienet, että tehokkaiisiin jakelukanaviin pääseminen on haastavaa. Innovaatiot jakelukanavien osissa parantavat jakelukanavan tehokkuutta ja näin koko pienyrityksen menestystä. Innovaatioiden lisäksi vaihtoehtoiset jakelukanavat ovat tärkeä elementti innovatiivisissa markkinointikäytännöissä. Pienyritykset ovat usein pakotettuja vaihtoehtoihin kanaviin vähäisten resurssiensa vuoksi. Pienyritysten tulisi punnita eri vaihtoehtoja tarkasti ja valita omiin tarkoituksiinsa parhaiten sopivat kanavat. (Kuswantoro et al. 2012, John 1999)

Markkinointimixillä tarkoitetaan markkinoinnin kilpailukeinojen kokonaisuutta. Yrityksen markkinoijat suunnittelevat markkinointimixin usein ennen uuden tuotteen julkaisua maksimoidakseen menestyksen. Tämä aiheuttaa usein haasteita markkinoinnista päättävälle taholle, sillä oikean hintatason, mainos- ja

myynninedistämisbudjettien määrittäminen on hankalaa. Päätävällä taholla tulisi olla luotettavia lukuja siitä, kuinka markkinat tulevat markkinointimixiin vastaamaan. Pienillä yrityksillä datan kerääminen voi olla vaikeaa, johtuen rajoitetusta resurssiperustasta. Innovatiivisten markkinointikäytäntöjen oppien mukaan pienten yritysten tulisi suunnitella markkinointimixinsä niin, että se vastaisi yrityksen liiketoiminnan erityispiirteitä, ollen näin innovatiivinen ja poikkeuksellinen. (LUAN et al. 2012; Cummins et al., 2000)

2.2.1.2 Muuntaminen

Proaktiivisuus ja muutos ovat muuntamisprosessin oleelliset rakennuspalikat. Pienyrityksen tulisi ennakoida mitä markkinoilla tulee tapahtumaan. Ennakoinnin avulla sen tulisi muuntaa toimiaan maksimoidakseen menetyksensä. Muuntamisprosessissa on tärkeänä osana tutkia ja huomioida markkinointimuuttujia, jotka voivat pienyritystä hyödyttää ja muuntua niiden lähettämien signaalien mukaan. Pienyritysten innovatiivisten markkinointikäytäntöjen mukaan yrityksen tulisi olla suunnannäyttävä, eikä vain reagoiva osapuoli. Eli aina ei tarvitse muuntua signaalien mukaan, joskus voi yrittää tuottaa itse signaaleja markkinoille. (Cummins et al., 2000; Carroll, 2002)

Muuntamista silmällä pitäen innovatiivinen markkinointi pienyrityksissä voidaan jakaa jatkuvaan ja ei-jatkuvaan markkinointiin. Jatkuva innovatiivinen markkinointi on asteittaista ja se keskittyy nykyisiin palveluihin ja tuotteisiin kehittäen niistä entistä parempia. Ei-jatkuva viittaa taas uusien ratkaisujen kehittämiseen ja se nojaakin vahvemmin kekseliäisyyteen ja vähemmän nykyisiin tuotteisiin ja palveluihin. (McGowan & Rocks, 1995; Veryzer, 2005)

Jatkuva markkinointi viittaa tuotteiden tai palveluiden pitkään elinkaareen. Epäjatkuva markkinointi viittaa markkinoihin, joilla tuotteiden tai palveluiden elinkaari on lyhyt. Tuote- ja palvelukehitys on tärkeä funktio lyhyen elinkaaren markkinoilla toimivalla yrityksellä. Uusia tuotteita ja palveluita kehitetään jatkuvasti ja myös asiakkaiden tulisi olla mukana kehityksessä. (Veryzer, 2005)

2.2.1.3 Pienyrityksen imago

Yrityksen imago on tulos kaikesta siitä, miten yritys toimii: minkälaisia ovat sen tuotteet ja palvelut, miten yritys viestii ympäristöönsä, millaiset ovat yritykset arvot ja asenteet, miten se vastaa ympäristön haasteisiin ottaen huomioon niin kestävän kehityksen kuin sosiaalisen vastuunkin. Edellisten imagoon vaikuttavien tekijöiden avulla eri toimijat muodostavat yrityksestä omanlaisen kuvan. (Veljković et al.2011)

Pienyrityksen imagon sovittaminen haluttuun muottiin on tärkeä tehtävä. Imagon avulla yritys voi profiloitua haluamallaan tavalla. Pienyrityksen imagon luomisesta huolehtivan tahon olisi tärkeä ymmärtää imagon jatkuvuus. Sama imago ei toimi aina. Esimerkiksi hinnan alennukset mainoksissa voi antaa yrityksestä edullisen palveluntarjoajan/tuotemyyjän kuvan. Vaara kuitenkin piilee siinä, että myös kilpailijat markkinoivat alennutuilla hinnoilla. Näin hinnanalentajista tulee kavaltaan identtisiä ja keskinkertaisia, koska ne eivät eroa toisistaan. Erilaistamisella on siis merkitystä yrityksen imagon luomisessa. (L. Lee Manzer, et al.1980)

Imago ei alun perin ollut osa innovatiivisia markkinointikäytäntöjä. Tutkimuksessa jossa TAPE-mallista kehitettiin TAP-malli saatiin kuitenkin tämän tulkinnan vastaisia empirisiä tuloksia. Yritykset huomasivat että imagon muuttaminen ja sovittaminen ympäristöön oli erittäin tärkeä käytäntö ja näin siitä tuli osa innovatiivisia markkinointikäytäntöjä. (O'Dwyer et al. 2009a)

2.2.2 Yhtenäistäminen

2.2.2.1 Integroitu markkinointi

Korostetusti voidaan sanoa, että markkinointi on kaikki. Ennen ajateltiin, että markkinointi on erillinen osa organisaatiossa, erotettu muista osista. Markkinointi oli funktio, jonka tehtävä oli löytää potentiaalisia asiakkaita ja vakuuttaa heidät ostamaan yrityksen tuote tai palvelu. Nykypäivänä markkinointi ei ole enää funktio, se on pikemminkin tapa tehdä bisnestä. Markkinointi ei ole enää vain kuukauden mainoskampanjana tai promootio. Nykyisin markkinointi on osa kaikkea yrityksen

toimintaa. Sen tulee olla osa jokaisen työntekijän tehtäviä, aina huipulta aivan pohjalle asti organisaatiohierarkiassa. Se ei ole enää keino huijata asiakasta ostamaan yrityksen tuote vaan se on pikemminkin asiakkaan liittämistä tuotteen tai palvelun arvoketjuun. (R. McKenna 1991)

Markkinoinnin integroiminen läpi koko yrityksen on tärkeä elementti innovatiivisissa markkinointikäytännöissä (O'Dwyer et al. 2009a). Yrityksissä on usein hyvin kehitetyt markkinointisuunnitelmat. Markkinoinnista vastaavat ihmiset ovat osaavia. Jopa markkinoinnin integroiminen läpi organisaation on suunniteltu tarkasti. Kaiken pitäisi toimia, mutta menestystä ei silti aina saavuteta. Tällainen yritys on kuin jalkapallojoukkue, joka ei saavuta koskaan täyttä potentiaaliaan. Yksitoista pelaajaa tekee suurimman osan ajastaan parhaansa, mutta kun pelaajat eivät yllä maksimisuoritukseen samanaikaisesti ei päästä huippusuoritukseen. Ongelma juontaa juurensa ihmisten välisen kommunikaation puutteesta ja heikosta koordinaatiosta toimijoiden välillä. Nämä ovat ne ongelmakohdat, johon yritysten tulisi kiinnittää huomionsa. (A. P. Felton 2009)

Pienyritykset integroivat markkinointinsa usein yrityksen rajapintojen ulkopuolellekin. Integroitu markkinointi on usein tärkeää myös pienyrityksen asiakkaille. Asiakkaat voivat esimerkiksi yritysvierailujen kautta parantaa suhdettaan heitä palvelemaan yritykseen. Tällaisten vierailujen avulla yritys pystyy todistamaan asiakkaalle sen mahdollisuuksia ja valmiuksia sekä luomaan itsestään kuvan potentiaalisena toimijana. (O'Dwyer et al. 2009a,b)

Innovatiivinen markkinointi on siinäkin mielessä integroitu, että se sisältää kaikki pienyrityksen markkinointiaktiviteetit. Se ohjautuu voitto tavoitteiden ja markkinoiden mukaan herkästi reagoiden. Innovatiivinen markkinointi ei välttämättä ole uusi ratkaisu ongelmiin. Käytännöt voi keskittyä myös nykyisiin tuotteisiin ja prosesseihin. Edellisillä tekijöillä ei ole kuitenkaan vaikutusta siihen, että innovatiivisten markkinointikäytäntöjen tapa suorittaa markkinointi on aina integroitu. (O'Dwyer et al. 2009)a

2.2.2.2 Strategiset allianssit

Innovatiivisten markkinointi käytäntöjen yhteydessä strateginen allianssi voi tarkoittaa kaikessa yksinkertaisuudessaan sitä, että kaksi yritystä jakaa teknologia ja/tai markkinointi resurssejaan (O'Dwyer et al. 2010). Rich 2003 vertaa strategisia alliansseja avioliittoon, kumppanit pitävät siinä oman identiteettinsä. Toisaalta allianssin tavoitteet pyritään saavuttamaan yhteisten resurssien avulla.

Vaalimalla suhteita toimitusketjunsä kumppaneihin, asiakkaisiin ja kilpailijoihin pienyritykset voivat saavuttaa kilpailuetua. Strategiset allianssit torjuvat epäoikeudenmukaisuutta, jota pienyritykset kohtaavat. Alliansseja rakentamalla pienyritykset pystyvät kilpailemaan täysipainoisesti asiakkaista ja tavarantoimittajista suurempia organisaatioita vastaan. Linkittymällä toisiinsa pienyritykset saavat pääsyn inhimillisiin ja rahallisiin resursseihin, mihin niillä ei muuten olisi pääsyä. Lisäksi pienyritysten maantieteellinen vaikutusalue mahdollisesti laajenee, joka kasvattaa niiden markkina-alueen. (O'Dwyer et al. 2010)

Strategisten allianssien muodostamisen motiivit voidaan jakaa kahteen osaan O'Dwyer et al. 2010 tutkimuksen perusteella. Ensimmäinen syy on lisätulojen muodostaminen. Yksi kyseisessä tutkimuksessa ollut yritys kertoi strategiakseen jatkuvan tuotteiden kehittämisen. Strategisten allianssien avulla se pyrkii laajentamaan jakeluverkkoaan ja näin palvelemaan paremmin nykyisiä asiakkaita, sekä hankkimaan uusia ja tätä kautta kasvattamaan tulojaan. Toinen tutkimuksessa selvinnyt motiivi oli kustannusten vähentäminen. Eräs alkutuottaja yritys tutkimuksessa pystyi vähentämään mm. kuljetuskustannuksia, koska strategisten allianssien avulla tuotteiden jatkokäsittelypaikka voitiin sijoittaa lähelle alkutuotantoa. (O'Dwyer et al. 2010)

Strategiset allianssit voidaan jakaa myös eri tyyppeihin. Se minkälaiseksi strategiset allianssit muodostuvat riippuvat niin markkinoihin kuin teknologiaankin liittyvistä tekijöistä kuten: jakelukanavat, synergia, monipuolistaminen sekä raaka-aineiden hankinta. Vastuita allianssien sisällä voidaan jakaa monella tavalla. O'Dwyer et al. 2010 tutkimuksessa esiintyi mm. mittakaava-allianssit, jossa yrityksen jakavat keskenään yhden tai useamman toiminnon suorittamisen. Linkki alliansseissa taas yritykset jakavat tehtävien suorittamisen arvoketjun sisällä muodostaen lopulta

mahdollisesti yhteisen lopputuloksen. Allianssit voidaan jakaa myös riskin ja arvontuoton perusteella aina partnerisuhteesta tiiviiseen yhteisyritykseen asti. (O'Dwyer et al. 2010)

Strategisten allianssien onnistuminen on hyvin pitkälti kiinni siitä, kuinka vahva suhde allianssin eri osapuolilla on toisiinsa. Suhteet jotka ovat kehittyneet pitkän ajan saatossa ja perustuvat luottamukselle antavat alliansseille erittäin vahvan pohjan. Muita tärkeitä elementtejä ovat muun muassa avoin kommunikaatio, yhteinen koordinaatio sekä taito ratkaista konfliktitilanteita. Alliansseissa onnistumiseen vaaditaan myös se, että osapuolten tavoitteet pystytään sovittamaan yhteen. Suuren yrityksen ja pienen alihankkijan suhdetta voidaan harvoin sanoa kovin onnistuneeksi strategiseksi allianssiksi, sillä suurempi osapuoli on usein hyvin dominoiva. Allianssien onnistumiseen vaaditaan molemmilta osapuolilta yhtä suurta panostusta. (O'Dwyer et al. 2010)

Oppimisella on myös oma roolinsa strategisissa alliansseissa. Allianssien oppimisprosessi on tapa oppia ja kehittää alliansseja. Tässä prosessissa allianssin osapuolet jakavat tietoa, sisäistävät sitä ja levittävät organisaatioon. Tutkimuksissa on huomattu, että tällä oppimisprosessilla on merkittävä vaikutus allianssien suorituskykyyn. Aikaisemmalla kokemuksella alliansseista on hyötyä uusien perustettaessa. (Kale, P. 2007)

2.2.3 Ennakointi

Ennakointi businessmaailmassa on hankalaa monestakin syystä. Seuraavassa käymme läpi S. Morlidge 2010 muotoilemat kuusi liiketoiminta mahdollisuuksien ennustamisen peruseriaatetta, joita pienyrityksetkin voisivat toiminnassaan soveltaa:

Tarkoituksen hallitseminen: Liiketoiminnan ennustaminen on kuin navigointia merellä. Matka suunnitellaan ennen lähtöä, mutta alkuperäinen suunnitelma osoittautuu usein vääränlaiseksi, esimerkiksi säämuutosten takia. Ennustamisessa on tärkeää erottaa se missä luulet tulevaisuudessa olevasi ja missä haluat tulevaisuudessa olla. Usein näiden kahden tilan välillä on aukko, joka täytetään toimien avulla.

Ajan hallitseminen: Aika on oleellinen tekijä ennusprosessin suunnittelu- ja toteutusvaiheessa. Liiketoiminta ennustamiseen liittyy kaksi oleellista kysymystä. Kuinka kauaksi tästä ajankohdasta haluat ennustaa? Vastaus kysymykseen riippuu siitä kuinka kauan päätöksen valmistelu kestää. Kuinka usein sinun tulee ennustaa? Toiseen kysymykseen päätös taas riippuu siitä kuinka nopeasti ennustettavat ilmiöt muuttuvat.

Mallien hallitseminen: Jokainen ennustusprosessi tarvitsee malli. Malli on kuvaus siitä, kuinka maailma toimii. Malli voi olla tilastollinen, tutkien menneisyyttä ja tämän perusteella ennustaa tulevaisuutta. Malli voi myös olla esimerkiksi syy-tekijä-malli, joka perustuu ilmiöön vaikuttavien ajurien tunnistamiseen.

Mittauksen hallitseminen: Jos luotat ennustamiseen päätöksenteon perustana, ennustamisen suoritustapa tulee olla todettu luotettavaksi. Ennustamisen mittausprosessit ovat myös toistettava, jotta ennustaminen ei perustuisi satunnaisiin ilmiöihin. Ennustamisen pitäisi perustua systemaattisesti toistuviin ilmiöihin.

Riskin hallitseminen: Ainoa varma tekijä ennustamisessa on se, että yleensä se menee ainakin osittain väärin. Ennustajien tulisi miettiä, miten ja miksi ennustus voi mennä väärin ja mitä asialle olisi tehtävissä.

Prosessin hallitseminen: Ennustaminen ei ole taidetta, eikä myöskään monimutkaista tiedettä. Siinä on kysymys vaatimattoman tietomäärän muuttamista kurinalaisen ja organisatorisen prosessin muotoon. Prosessin hallitsemiseen liittyy asioiden toistaminen. Prosessin tarkkailu on myös tärkeässä osassa.

2.2.3.1 Markkinakeskeisyys

Ennakointi pienyrityksissä innovatiivisena markkinointikäytäntönä ilmenee toisessa muodossaan vision ja markkinakeskeisyyden yhdistämisenä. Tulisi pyrkiä ennakoimaan markkinoiden muutoksia ja sovittaa ne yrityksen strategiseen visioon. Pienyrityksen yrittäjien tulkinta ulkoisesta markkinointi ympäristöstä ja tulevaisuuden strateginen business visio ovat päätöksentekoprosessin kulmakivet. (O'Dwyer et al. 2009a,b)

Strateginen visiointi voidaan nähdä sosiaalisena prosessina, jossa visionääri toimii rakentajana ja innovoijana näyttääkseen yrityksen suunnan ja jopa muuttaakseen koko toimialaa (Westley 1992). Pienyritysten yrittäjät ovatkin usein siunattu taidolla visioida, eli ennakoida tulevia business mahdollisuuksia. Visio voidaan nähdä myös kyknä muuttaa ympäristöä muodostaakseen mahdollisuuksia. (Ensley et al., 2000, p. 61). Pienyrityksen strateginen visio joka on markkinafokusoitunut, keskittyy markkinatietämykseen, ennakoidakseen ja tunnistaakseen markkinointi aktiviteetit ja käytännöt joista on hyötyä yritykselle tulevaisuudessa sekä näiden mukaan toimiminen (Cummins et al., 2000). Tulisi pyrkiä etsimään tietoa asiakkaiden mieltymyksistä sekä kilpailijoiden kapasiteeteista ja strategioista (Narver et. al 1990). Markkinakeskeisyys innovatiivisena markkinointikäytäntönä ilmenee myös siinä, että pienyritys pyrkii löytämään markkinoilta mahdollisuuksia, joita suuret yritykset eivät ole huomanneet tai eivät pysty hyödyntämään erilaisista syistä johtuen (O'Dwyer et al. 2009a,b).

2.2.3.1 Asiakaskeskeisyys

Asiakaskeskeisyys on yksi merkittävä tekijä, jolla pienyritys pystyy erottumaan suurista yrityksistä edukseen. Asiakaskeskeisyys on yleensä helpompi toimintatapa pienille kuin suurille yrityksille. Tämä johtuu siitä, että pienyrityksen johto on huomattavasti lähempänä asiakasrajapintaa kuin suuryrityksen johto. Näin strategisen tason päätökset ovat lähempänä asiakaspintaa. (Appiah-Adu et al. 1998, Brockman, B. K. et al. 2012)

Asiakastietämyksen kasvattaminen on oleellista innovatiivisissa markkinointikäytännöissä, jotta asiakasta pystytään palvelemaan parhaalla mahdollisella tavalla (O'Dwyer et al. 2009b). Asiakastietämys on monella tapaa hyödyllistä pienille yrityksille ja sen keräämiseen tulisi käyttää resursseja. Se on oleellista innovaatioiden muuttamisessa tuotteiden ja palvelujen muotoon, sekä mm. uusien tuotteiden lanseerauksessa. Yrityksillä pitäisi olla systeemi, jonka avulla ne keräävät, tutkivat ja pystyvät ymmärtämään asiakastietoa. Lisäksi yritysten pitäisi innovoida aggressiivisesti määrittääkseen miten näitä asiakkaiden tarpeita pystyttäisiin täyttämään. Asiakastieto on tärkeää ja sitä pitää osata myös käsitellä

oikein, jotta siitä tulisi kollektiivista kaikkiin yrityksen osiin ulottuvaa. (Litman, J. et al.2002)

Pienyrityksen tulisi pyrkiä kehittämään läheiset suhteet asiakkaisiinsa. Nykyaikaisilla kilpailuilla markkinoilla ei aina riitä pelkästään se, että yritys tuottaa huipputuotetta. Kysymys on enemminkin siitä, kuinka nykyisiä asiakkaita pystytään parhaalla mahdollisella tavalla palvelemaan ja pelkkä huipputuote ei aina tätä tee. Tärkeäksi teemaksi on noussut suhdemarkkinointi. Sen avustamana on huomattu, että asiakkaiden luottamuksen saavuttaminen ja pitemmät asiakassuhteet ovat avain menestykseen (Reichheld et al. 1991). Asiakkaiden vaihtuvuus ei ole tuottavaa. Yrityksen jatkuvuuden turvaamiseksi voidaan ajatella, että jokainen yrityksen kanssa yhteistyön lopettava asiakas on aina korvattava uudella. Tähän ongelmaan ratkaisuna on suhdemarkkinointi. Suhdemarkkinoinnin anti innovatiivisille markkinointikäytännöille on se, että pyritään pikemminkin säilyttämään nykyiset asiakkaat kuin etsimään intensiivisesti uusia. (G. Barnes 1994)

2.3 Yhteenveto TAP-mallista

TAP-malli on innovatiivisten markkinointikäytäntöjen malli, joka näyttää yritykselle käytännöt joiden mukaan sen tulisi toimia toteuttaakseen innovatiivista markkinointi käyttäytymistä. Malli on hyvin tiivis ja siinä onkin yhdistelty eri elementtejä verrattuna aikaisempiin malleihin kyseisestä aiheesta. Se antaa paremman kuvan käsiteltävästä aiheesta kuin edelliset mallit, koska on esitykseltään tiiviimpi. Malli käsittelee paremmin myös käytäntöjen välisiä suhteita, sillä siinä on yhdistetty edellisistä malleista elementtejä toisiinsa. Muun muassa asiakaskeskeisyydestä ja markkinakeskeisyydestä on tullut ennakkoinnin kokonaisuus. Ennen TAP-mallia asiakaskeskeisyys ja markkinakeskeisyys olivat hyvin irrallisia käsitteitä ja niitä oli vaikea soveltaa käytäntöön. Termi ennustaminen on kuitenkin antanut niille konkreettisemmän sisällön.

TAP-mallia käytettäessä on muistettava, että se ei ole vaihemalli: Innovatiiviset markkinointikäytännöt eivät seuraa toisiaan järjestyksessä. TAP-mallissa toisen markkinointikäytännön ilmentyminen organisaatiossa ei sulje pois mahdollisuutta

käyttää toista käytäntöä. Ihannetilanteessa kaikki käytännöt olisivat samaan aikaan käytössä ja tukisivat toisiaan. TAP-malli on siis lista käytännöistä, jotka muodostavat innovatiivisten markkinointikäytäntöjen kokonaisuuden yhdessä tai erikseen. Jokainen organisaatio sovittaa käytännöt omiin tarpeisiinsa ja toimintaansa.

3. Menetelmät

Tutkimuksen menetelmät osuudessa käsitellään tarkemmin valittua tutkimustapaa, menetelmää, aineiston keruuta ja sen tulkintaa.

3.1 Tutkimusmenetelmä ja tyyppi

Tämä tutkimus suoritetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Kvalitatiivinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedonhankintaa. Tutkimuksen kohteena on kaksi suomalaista pienyritystä, joita ei kuitenkaan luottamuksellisuussyistä työssä mainita. Tutkimuksessa on käytetty harkinnanvaraista otantaa. Yritykset on valittu tutkimukseen niiden innovatiivisuuden vuoksi. Yritykset ovat tutkijan oman subjektiivisen kokemuksen perusteella innovatiivisia. Yritysten innovatiivisuutta ei ole mitattu millään tutkimusmenetelmällä. Tutkija onkin kiinnostunut löytyykö tällaisista innovatiivisen ”oloisista” yrityksistä todellisuudessa innovatiivisia markkinointikäytäntöjä, vai onko oletettu innovatiivisuus vain harhaa.

Tutkimuksen tyyppi vastaa suurilta osiltaan monitapaustutkimusta, jossa jokaista tutkimuskohdetta käsitellään yksilönä. Tapaustutkimusaineistot voivat olla moninaisia, niin tässäkin tutkimuksessa aineistojen perustuessa kahteen erilaiseen yritykseen. (Yin 2003, Koskinen et al. 2005,; Uusitalo 2001,)

Yleistettävyyys on myös yksi näkökulma, joka tulee laadullisessa tutkimuksessa ottaa huomioon. Uusitalon 2001 mukaan tapaustutkimus tähtää lähinnä analyttiseen yleistettävyyteen. Analyttinen yleistettävyyys tarkoittaa sitä, että tapaustutkimuksen avulla kyetään tekemään teoreettisia ja analyttisiä yleistyksiä, jotka pätevyytensä ansiosta ylettyvät yli tutkittujen tapauksien (Uusitalo 2001). Tässä tutkimuksessa pyritään myös tällaisiin yleistyksiin.

3.2 Aineiston keruu ja tulkinta

Aineiston keruu tapahtuu haastattelemalla kahden pienyrityksen yrittäjää. Aineiston keruu perustuu siis kirjattuun haastattelu aineistoon. Aineisto keruu tapahtuu teemahaastatteluna, jossa kysymykset on etukäteen määritetty. TAP-malli on haastattelun perustana ja sen alakäsitteiden muuntaminen, yhtenäistäminen ja ennakointi kautta haastattelu etenee. Ensin käsitellään yksi kohta ja sen jälkeen siirrytään seuraavaan alakäsitteeseen. Strukturoitu haastattelu ei tutkijan mielestä sovi tutkimukseen. Innovatiiviset markkinointikäytännöt voivat ilmetä hyvin erilaisilla tavoilla ja niitä voi olla vaikea löytää strukturoitujen kysymysten avulla. Innovatiivisten markkinointikäytäntöjen etsiminen vaatii tutkijan mielestä haastateltavan ja haastattelijan interaktiivista vuorovaikutusta. Siksi tutkija on valinnut teemahaastattelun tiedonkeruun suorittamistyyppiksi. (Stat 2012)

4 Yritykset teorian valossa

Tässä osiossa tutkija analysoi kahta suomalaista pienyritystä teoriaosuudessa rakennetun viitekehyksen avulla. Tutkijan tarkoitus on etsiä onko yrityksissä niitä innovatiivisia markkinointikeinoja, joita teoriaosuudessa on esitelty. Analysoitavat yritykset ovat kaksi Suomalaista palvelusektorin yritystä, joita ei työssä kuitenkaan luottamuksellisista syistä mainita nimeltä. Teoreettisen viitekehyksen kohdat käydään läpi yksitellen. Tietyn TAP-mallin kohdan yhteydessä käsitellään aina molemmat yritykset.

4.1. Yritys X ja Y

Ensimmäinen analysoitava yritys on työssä nimellä X. Yritys X on perustettu vuonna 1999. Se on suomalainen palvelualan pienyritys. Se työllistää tilanteesta riippuen 10-13 henkilöä. Yritys valittiin tutkimukseen sen viime aikaisen kasvun ja kehityksen takia. Yrityksen edustajan toteaaakin: ”Innovatiivisten markkinointiratkaisujen avulla

yrittämme liikevaihto on viimeisen kolmen vuoden aikana kasvanut 20-50% vuodessa”. (Yritys X 2012)

Yritys Y on vuonna 2007 perustettu palvelu-alan yritys, joka työllistää tällä hetkellä 10-25 henkilöä. Yrityksellä on kaksi toimipaikkaa markkina-alueellaan. Yrityksen Y edustajan subjektiivinen näkemys yrityksen innovatiivisuudesta on se, että se sijoittuu markkina-alueellaan hieman keskikastin yläpuolelle innovatiivisuudessa. (Yritys Y 2012)

4.1.1 Yritys X ja Y muuttaminen

4.1.1.1 Markkinamuuttajat

Innovatiivisten markkinointikäytäntöjen mukaan pienyrityksen tulisi hyödyntää omaa erikoisosaamistaan. Tämän erikoisosaamisen tulisi näkyä pienyrityksen tuotteissa ja palveluissa. Yritys X toimii toimialalla, jossa sen kaikki kilpailijat ovat suuria toimijoita. Yrityksen X liiketoimintakokonaisuus on kilpailijoilla vain osa heidän liiketoimintaansa. Yrityksen X liiketoiminta ei ole sen kilpailijoilla välttämättä ensimmäinen prioriteetti, vaan kilpailijat tuottavat hyvin standardinomaista palvelua verrattuna yritys X:ään. Yritys X:n vahvuutena ja ydinosaamisena voidaan pitää asiakaslähtöisyyttä. Yritys X pystyy toimimaan huomattavasti lähempänä asiakasrajapintaa kuin sen kilpailijat. Asiakastietämys ja palvelun taso ovat yrityksen X ydinosaamista ja näiden avulla se kehittää tuotteitaan. (Yritys X 2012)

Yritys Y pyrkii toiminnassaan keskittymään ydinosaamiseen, jossa se on suhteellisesti parempi kuin sen kilpailijat. Se pyrkii tekemään kaikki toimintonsa kohtuullisen hyvin, mutta tietyt toiminnot se pyrkii suorittamaan erinomaisesti. Yritys Y toimii alalla, jossa yritykset ovat hyvin samankaltaisia. Tästä johtuen markkinatilanne vaikuttaa vahvasti siihen, mitkä osa-alueet yritys Y pyrkii suorittamaan erinomaisesti. (Yritys Y 2012)

Innovatiiviset markkinointikäytännöt neuvoo pienyrityksiä tuoteparannusten yhteydessä hyödyntämään informaatiota. Informaatiota hyödyntämällä pienyrityksen tuoteparannukset vastaisivat mahdollisimman hyvin kysyntää. Yritys X käyttää

informaatiota hyväkseen tuoteparannuksissaan. Informaation avulla se on pyrkinyt tuottamaan ainutlaatuisia palvelukokonaisuuksia. Informaation hankinta on tapahtunut fyysisesti käymällä ulkomailla toimialan edelläkävijämaissa, kuten Amerikassa ja Euroopassa. Informaatiota on hankittu myös asiakkailta ja tavarantoimittajilta. Yritys X pitää informaation hyväksikäyttöä erittäin tärkeänä osana tuoteparannuksiaan. (Yritys X 2012)

Yritys Y:n edustaja pitää markkina-alueitaan hieman jälkeenjääneenä. Näin ollen informaatio tuoteparannuksiin haetaan yleensä toisilta markkina-alueilta. Nämä kehittyneemmät markkina-alueet tarjoavat informaatiota, miten uusia asiakkaiden tarpeita palvellaan mahdollisimman tehokkaasti. Yritys Y hankkii tietoa tuoteparannuksiinsa myös ulkomailta. Se ei kuitenkaan pysty tekemään kaikkia samoja temppuja markkina-alueellaan, joita toimijat suorittavat ulkomaisilla suurilla markkina-alueilla. Yritys Y pyrkii valitsemaan parhaat ja omiin tarpeisiinsa sopivat ratkaisut ja hyödyntämään niitä. (Yritys Y 2012)

Yritysten tulisi käyttää tuoteparannusten yhteydessä asiakastestausta. Asiakkaiden tulisi myös olla samankaltaisia kuin loppukäyttäjien, jotta testaustulokset olisivat relevantteja. Asiakastestaus liittyy vahvasti Yritys X:n tuoteparannusprosesseihin ja sitä käytetään aina kun yritys suorittaa merkittäviä tuoteparannuksia. Yritys käyttää vakioasiakkaitaan tuoteparannusten testauksessa. Testaukseen asiakasta motivoidaan palkinnon avulla. (Yritys X 2012)

Yritys Y käyttää asiakkaita myös avukseen tuoteparannusten yhteydessä. Se ei kuitenkaan varsinaisesti käytä asiakastestausta, vaan se vie tuotteet markkinoille ja katsoo miten asiakkaat ovat halukkaita näitä tuotteita käyttämään. Jos tuote saa hyvän vastaanoton se pidetään markkinoilla, muuten se poistuu yrityksen Y tarjonnasta. (Yritys Y 2012)

Asiakkaaseen tulisi pyrkiä pitämään vahva vuorovaikutus tuotteen kaupallistamisvaiheessa. Tätä kautta pienyritys pystyy myös saamaan välitöntä palautetta toiminnan kehittämisen tueksi. Näin toimitaan yritys x:ssä. Asiakkaita pyritään kaupallistamisvaiheessa informoimaan erilaisia markkinointi kanavia pitkin tai henkilökohtaisin kontaktein kanta-asiakasjärjestelmän avulla. Asiakasta neuvotaan ja tuetaan erilaisten palvelukokonaisuuksien käytössä jo niiden myyntivaiheessa. Yrityksen X palvelukokonaisuuksista on pyritty jo

suunnitteluvaiheessa tekemään niin helppoja käyttää, että tuki- ja neuvontapalvelut pystyttäisiin minimoimaan. (Yritys X 2012)

Yritys Y pyrkii myös neuvomaan ja tukemaan asiakasta tuotteidensa kaupallistamisvaiheessa. Neuvonta alkaa jo myynti ja markkinointivaiheessa, jossa asiakasta informoidaan yrityksen Y tuotteista. Ostohetkellä asiakas saa kirjallisen ohjeen tuotteiden käytöstä. Yritys Y on huomannut, että kirjallinen neuvonta ei usein riitä. Yritys Y antaa lisäksi suulliset käyttöohjeet ja neuvonnan asiakkaalle tarvittaessa. (Yritys Y 2012)

Pienyritykset parantavat tuotteitaan yleensä vaiheittain, sillä radikaalit tuoteparannukset epäonnistuessaan voivat olla hyvin vakava ongelma. Yritys X toimii alalla, jolla tuoteinnovaatiot ovat harvassa. Yrityksen X alalla tyypillinen tuotteiden kehittäminen liittyy olemassa oleviin palveluihin, joita parannetaan askel askeleelta. (Yritys X 2012)

Yrityksen Y tuoteinnovaatiot ovat sekä vaiheittaisia että radikaaleja. Se kehittää tuotteitaan itse askel askeleelta. Toisaalta se hankkii uusia palvelukonsepteja toisilta toimijoilta ja nämä innovaatiot ovat joskus hyvinkin radikaaleja, ainakin oman markkina-alueen sisällä. (Yritys Y 2012)

Pienyrityksen on usein hankala päästä tehokkasiin jakelukanaviin. Sen tuleekin usein innovoida jakelukanavissaan tai käyttää vaihtoehtoisia jakelukanavia. Tehokkasiin jakelukanaviin pääsemiseksi yritys X pyrkii hyödyntämään verkostoja ja yhteistyökumppaneita. Yhteistyökumppaneiden kanssa tehdään yhteistyötä, jossa yritys X tuottaa yhteistyökumppanilleen lisäarvoa. Vastaavasti yritys X pääsee yhteistyökumppanin kautta tehokkaammin viemään tuotteensa ja palvelunsa asiakkaalle. (Yritys X 2012)

Yritys X pystyy tarjoamaan tuotteitansa suoraan asiakkaille, mieluummin se kuitenkin rakentaa verkoston. Yritys X:llä on sellaisia jakelukanavia, jotka hoitavat myös muita funktioita kuin pelkästään jakelua. Yritys X pyrkii ratkaisuihin, joissa yhteistyökumppanit hoitavat myyntiä ja markkinointia. (Yritys X 2012)

Yrityksen Y palvelu on elämys, joka tuotetaan asiakkaalle yrityksen tiloissa. Yrityksen Y edustajan mukaan sen jakelu on hoidettu yrityksen itsensä kautta. Yrityksen Y markkinointi markkina-alueellaan on ollut vahvaa ja näin sen pääsy tehokkasiin

jakelukanaviin on onnistunut hyvin. Se on tehnyt joitain innovatiivisia ratkaisuja jakelukanavissaan. Yhtenä esimerkkinä voi mainita internetin kautta yritykseen yhteyden ottamisen. Yritys on myös verkostoitunut sosiaaliseen mediaan ja näin lisännyt näkyvyyttään ja jakelumahdollisuuksiaan. (Yritys Y 2012)

Innovatiivisten markkinointikäytäntöjen mukaan pienyrityksen tulisi hankkia tietoa siitä, kuinka sen markkinointimixiin tullaan vastaamaan. Pienyrityksen markkinointimixin tulisi olla innovatiivinen ja yrityksen omia piirteitä vastaava. Yritys X on hankkinut tietoa markkinointimixiään varten. Tiedon hankinta on liittynyt erityisesti kilpailijoihin. Yritys X on selvittänyt kilpailijoiden taustoja, heidän strategioitaan, aikaisempia reaktioita markkinamuutoksiin ja Yrityksen X toimiin. Markkinointimixin vastaanottoa markkinoilla on pyritty ennustamaan myös luomalla erilaisia skenaarioita. On pyritty selvittämään sitä, miten kilpailijat vastaavat yrityksen X erilaisiin toimiin. Asiakkaiden osalta markkinointimixiin vastaamista ei ole tutkittu samassa mittakaavassa kuin kilpailijoiden osalta. Yritys X luottaa siihen, että asiakastestaus on niin vankalla pohjalla, että tutkimusta markkinointimixiin vastaamisesta asiakkaiden osalta ei tarvita. (Yritys X 2012)

Yritys X pitää markkinointimixiään innovatiivisena, koska se on mielestään edelläkävijä omalla markkina-alueellaan. Tämä perustuu siihen, että se on hakenut tietoa uusista innovatiivisista markkinointimix ratkaisuksista toimialan edelläkävijämaista. Yritys myös pitää markkinointimixiään hyvin omantakeisena ja näkee siinä niin yhteistyökumppaneidensa kuin oman kädenjälkensä. Yritys X pitää myös tuote- ja palveluvalikoimaansa poikkeuksellisen laajana verrattuna kilpailijoihinsa. (Yritys X 2012)

Yritys Y ei etsi paljon tietoa siitä, miten markkinointimixiin tullaan vastaamaan. Se lähinnä tiedustelee uusilta asiakkailta, mitä kautta he ovat yritykseen tutustuneet. Ne markkinointimixin osa-alueet, jotka saavat positiivista palautetta pyritään säilyttämään. Yrityksen Y edustajan mukaan heidän toimialallaan toimivat markkinointikeinot vaihtuvat tiheään ja siksi markkinointimixikin on hyvin dynaaminen. Yrityksen Y edustaja ei pidä yrityksen markkinointimixiä kovin innovatiivisena ja omia piirteitä vastaavana. Se on hyvin samantapainen kuin muilla markkina-alueen toimijoilla. (Yritys Y 2012)

4.1.1.2 Muuntaminen

Innovatiiviset markkinointikäytännöt neuvoo pienyrityksiä toimimaan suunnannäyttäjänä, eikä vain reagoivana osapuolena. Yritys X pitää itseään suunnannäyttäjänä. Se on markkinansa suurin toimija ja siksi suunnannäyttävä. Yritys X huomioi muuntamisprosessissa tärkeät markkinointimuuttujat. Yrityksen edustajan mukaan yritys toimii koko ajan ”sormi valtimolla”. Markkinansa tarkkailulla on tärkeä osa yritys X:n prosesseissa. Se pyrkii huomioimaan kaikki markkinansa muutokset, kuten muutokset demografisissa tekijöissä (ikä- ja sukupuoli jakaumat), kilpailijoissa tapahtuvat muutokset (kasvut heikkenemiset), yrityskaupat ja fuusiot. Yritys myös pyrkii tarkkailemaan trendejä, jotta se pystyisi luopumaan vanhettuneista palvelu- ja tuoteratkaisuista, sekä tuomaan näiden tilalle uusia. (Yritys X 2012)

Yritys Y pyrkii olemaan suunnannäyttävä ainakin, mitä tulee sen omaan markkina-alueeseen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että se pyrkii nopeammin kuin kilpailijat kopioimaan muilta markkina-alueilta toimivia ratkaisuja. Yritys Y pyrkii myös asiakkailta tiedustelemalla löytämään uusia tarpeita. Tässä asiassa täytyy kuitenkin olla kohtuus: ” Me emme voi lähteä kehittämään palvelua, josta on kiinnostunut viisi ihmistä. Innokkuuden täytyy ylittää kriittinen massa”, yrityksen Y edustaja muotoilee. (Yritys Y 2012)

Innovatiiviset markkinointikäytännöt jakaa yrityksen markkinoinnin jatkuvaan ja ei-jatkuvaan. Jatkuva markkinointi viittaa markkinointiin, joka keskittyy nykyisiin tuotteisiin ja palveluihin. Ei-jatkuva viittaa sitä vastoin uusiin tuotteisiin ja palveluihin. Yritys X pitää innovatiivista markkinointiaan sekä jatkuva, että ei-jatkuvana. Jatkuva markkinointi Yritys X:ssä pyrkii muokkaamaan nykyiset tuotteet ja palvelut houkuttelevammaksi asiakkaille ja tuomaan ikään kuin ”tarjottimelle”. Toisaalta yritys X:llä on myös täysin uusia palvelu- ja markkinointikokonaisuuksia, joihin tulee usein myös kehittää täysin uudenlainen markkinointi ja myyntitapa. Yritys X viimeisin palvelukokonaisuus on esimerkiksi täysin uusi palvelukokonaisuus sen markkina-alueella. Tätä palvelukokonaisuutta myydään myös täysin uudella tavalla. (Yritys X 2012)

Yritys Y toimii alalla, jossa lähes kaikki ”temput” on jo keksitty. Siksi se keskittyykin pääosin nykyisten palvelujen ja tuotteiden kehittämiseen. Nykyisiä palveluita se pyrkii

kuitenkin muokkaamaan lisäpalvelujen avulla. Nämä lisäpalvelut voivat olla täysin uusia ja näin varsin innovatiivisia. (Yritys Y 2012)

4.1.1.3 Pienyrityksen imago

Innovatiivisten markkinointikäytäntöjen mukaan pienyrityksen tulisi muokata imagoaan aina ympäristön tarpeiden mukaan. Yrityksessä X imagon jatkuvuus on ymmärretty. Yritys X pyrkii luomaan itsestään tarinaa: Mitä yritys on ollut, miten se on kehittynyt, missä se on nyt ja minne se on menossa tulevaisuudessa. Tarina tulee viestiä myös sidosryhmille ja tehdä siitä ymmärrettävä, niin työntekijöiden, asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden kuin rahoittajien keskuudessa. Yritys myös pyrkii tarinan kerronnallaan luomaan itsestään brändiä ja uskottavaa toimijaa. Kuvaa pyritään luomaan siitä että, yritys menee koko ajan eteenpäin ja antaa toiminnallaan oikeutuksen olemassaololleen. (Yritys X 2012)

Arvoilla on suuri rooli yrityksen imagon luomisessa. Yritys X ottaa toiminnassaan ja imagon luomisessaan huomioon ajankohtaiset arvot, kuten vihreyden ja kestävän kehityksen. Yritys pyrkii luomaan itsestään kuvan, että se kantaa yhteiskunnallisen vastuunsa nyt ja tulevaisuudessa ja pyrkii vastaamaan asiakkaiden muuttuviin preferensseihin. Yrityksen viimeisin lehtimainos kertoo yrityksen X nykyhetken tuulahduksista ja siitä kuinka yritys on ottanut tuotantotekniikassaan huomioon vihreät arvot. (Yritys X 2012)

Yrityksen Y markkina-alueella jokainen toimija pyrkii olemaan hieman omanlaisensa. Näin erottamalla jokainen toimija pyrkii saavuttamaan myös omanlaisensa asiakaskunnan. Yritys Y:n imagon muokkaus perustuu pitkälti kilpailijoiden toimiin. Kun kilpailijat lähenevät imagoltaan yritys Y:tä, se pyrkii pitämään tietyn distanssin muokkaamalla omaa imagoaan. Yleisesti yrityksen Y edustaja pitää yrityksensä imagoa nuorekkaana ja eteenpäin menevänä. Tällainen imago sopii yrityksen Y alalle, jossa suurin osa asiakkaistakin on nuoria. (Yritys Y 2012)

4.1.2 Yritys X ja Y yhtenäistäminen

4.1.2.1 Integroitu markkinointi

Toteuttaakseen täydellisesti innovatiivisten markkinointikäytäntöjen oppeja markkinoinnin tulisi olla osa jokaisen pienyrityksen työntekijän päivittäisiä tehtäviä. Yrityksen X edustajan mukaan markkinointia ei ole saatu valitettavasti vielä integroitua läpi koko yrityksen. Johto toimii markkinahenkisesti, asiakaspalvelu- ja myynti toimii markkinahenkisesti, mutta kolmas porras ei ole markkinoinnissa ”mukana”. Suorittavan työn tekijöiden keskuuteen markkinointia ei ole saatu integroitua. (Yritys X 2012)

Yrityksessä Y markkinointi on pyritty integroimaan läpi koko organisaation. Yrityksen edustajan mukaan on kuitenkin toinen juttu, miten tämä onnistuu. Yrityksessä Y törmätään pienyritysten perinteiseen ongelmaan: Ihmisillä on paljon töitä ja rajalliset resurssit. Tästä syystä markkinointi ei aina ole prioriteettilistalla ensimmäisenä. Yrityksessä Y markkinoinnista ei vastaa kukaan yksittäinen henkilö. Tällaisen henkilön palkkaaminen edistäisi markkinoinnin integraatiota yrityksessä sen edustajan mukaan. (Yritys Y 2012)

Markkinoinnin integraatio läpi koko yrityksen vaatii myös toimivia koordinaatio ja kommunikaatio järjestelmiä. Kommunikaatio yritys X:ssä hoidetaan verbaalisen viestinnän avulla. Johto pyrkii kuuntelemaan mahdollisuuksien mukaan henkilöstöä ja ottamaan näiden mielipiteen huomioon päätöksissään. Yritys X kuitenkin myöntää, että tällä saralla on vielä paljon kehitettävää. Koordinaation osalta yritys X on pyrkinyt luomaan työntekijöiden keskuuteen sosiaalisen paineen. Tämän paineen avulla työntekijät pysyvät ruodossaan ja annetut tehtävät hoidetaan. (Yritys X 2012)

Yrityksen Y organisaatorakenne on epämuodollinen. Yrityksessä Y puhutaan paljon. Vuorovaikutus työntekijöiden ja johdon välillä on vahvaa. Avoimuus on se tekijä, jolla kommunikaatiota ja koordinaatiota pyritään parantamaan. Työntekijöille on luotu ilmapiiri, jossa omien ajatusten jakaminen on hyväksyttävää ja suotavaa. (Yritys Y 2012)

Asiakas tulisi myös integroida mukaan markkinointiin. Näin toimitaan yritys X:ssä, sillä asiakas on integroitu markkinointiin mukaan erityisesti uusimpien

palvelukokonaisuuksien osalta. Asiakkaille on luotu kannustinjärjestelmä, joka kannustaa asiakkaita markkinoimaan yritys X:ää. Asiakas saa korvauksen markkinoidessaan yritys X:ää. (Yritys X 2012)

Yritys Y pyrkii hyödyntämään myös asiakkaita markkinoinnissaan. Se viestii vanhoille asiakkaille tietoa uusista tuotteista ja yrittää saada heidät innostumaan näistä. Tätä kautta yritys Y pyrkii luomaan ”puskaradiota”, jossa vanhat asiakkaat viestivät tuttavilleen yrityksen Y uusista palveluista. (Yritys Y 2012)

4.1.2.2 Strategiset allianssit

Innovatiiviset markkinointikäytännöt korostaa pienyrityksen strategisia alliansseja taistelussa suurempia toimijoita vastaan. Yrityksellä X on strategisia alliansseja runsaasti. Allianssien avulla Yritys X luo toimintaverkoston, jonka avulla se pystyy saavuttamaan näkyvyyttä. Se hyötyy alliansseista lähinnä näkyvyyden ja markkinointiavun kautta. Yritys X on perustanut allianssinsa lisätulojen toivossa. Yrityksen X allianssit perustuvat siihen, että yritys tuottaa kumppaneilleen lisäpalveluita. Näistä lisäpalveluista hyötyvät sekä kumppanin asiakkaat, että kumppani itse. Kaikki perustuu siihen, että kumppani ei pysty tarjoamaan yksin niin laadukasta palvelukokonaisuutta, kun se pystyy tarjoamaan yhteistyössä yritys X:n kanssa. Vastaavasti Yritys X saa lisänäkyvyyttä ja markkinointi apua. (Yritys X 2012)

Yrityksen Y strategiset allianssit perustuvat siihen, että se ostaa ulkopuolisilta yrityksiltä palvelukokonaisuuksia. Näiden yritysten kanssa palvelukonsepteja kehitetään yrityksen Y tarpeita vastaavaksi. Näistä suhteista allianssikumppanit saavat lähinnä suurtuotannon etuja, sillä tiettyjen palvelukonseptien ulkoistaminen on varsin yleinen toimintatapa yrityksen Y toimialalla. Strategisilla alliansseilla ei varsinaisesti pystytä parantamaan asemaansa suhteessa suurempiin kilpailijoihin, sillä myös ne luovat samanlaisia alliansseja. (Yritys Y 2012)

Strategisia alliansseja perustetaan joko lisätulojen toivossa tai menoja vähennettäessä. Oppimista tulisi myös hyödyntää suhteiden kehittämisen kannalta. Yrityksen X allianssit perustuvat molempin puolisen tarpeen varaan. Ne ovat lähteneet liikkeelle yritysten kohdanneista tarpeista. Suhteita pyritään vaalimaan

avoimen vuorovaikutuksen avulla. Lisäksi yritys X pyrkii koko ajan kehittämään itseään, jotta se pystyisi tuottamaan yhteistyökumppaneilleen suurempaa lisäarvoa. Yrityksen X yhteistyösuhteita kuvaa hyvin se, että yritys X on näissä suhteissa alistetussa asemassa. Se tarjoaa vain lisäpalvelua yhteistyökumppaneilleen ja nämä sanelevat suhteen säännöt. Yrityksen X alliansseissa oppiminen perustuu yhteistyösuhteissa lähinnä siihen, että yhteistyösuhteiden avulla se oppii asioita omasta toiminnastaan. Yhteistyösuhteissa ei niinkään ole aktiivista tiedonvaihtoa vaan molemmat osapuolet kehittävät toimintaansa lähinnä omilla tahoillaan. (Yritys X 2012)

Yrityksen Y:n allianssien perustamismotiivi on laadun nostaminen. Laadun nostaminen tarkoittaa Yrityksen Y toimialalla lisätuloja, ei niinkään menojen leikkauksia. Yrityksen Y allianssi suhteet ovat luonteeltaan varsin markkinahenkisiä, eikä niissä pyritä suuremmin kasvattamaan yhteistyökumppanien välisiä sidoksia. Palveluntarjoaja tarjoaa palvelun, joka ostetaan tai jätetään ostamatta. (Yritys Y 2012)

Yrityksen Y allianssi suhteet ovat varsin ”kylmiä”. Alliansseissa oppiminen keskittyy lähinnä molempien osapuolten yksilölliseen oppimiseen. Yritys Y oppii siitä, kun se saa käyttöönsä uudenlaisia lisäpalveluita. Toisaalta lisäpalveluntarjoaja oppii omasta toiminnastaan ja saa uusia asiakaskokemuksia. (Yritys Y 2012)

4.1.3 Yritys X ja Y ennakointi

Innovatiivisten markkinointikäytäntöjen oppien mukaan ennustaminen tulisi järjestää prosessin muotoon pienyrityksessä. Ennustamisen yhteydessä olisi tärkeä myös ymmärtää sen haavoittuvuus. Ennakointia ei ole järjestetty prosessin muotoon yrityksen X toiminnassa. Yrityksessä X ennakointi on hyvin pitkälle henkilöitynyt johdon tehtäväksi. Johto saa informaation pitkälti asiakasrajapinnasta ennakointiinsa. Ennakoinnin haavoittuvuus on otettu huomioon yrityksen X toiminnassa. Haavoittuvuus perustuukin pitkälle Yrityksen X toimintaympäristön nopeisiin muutoksiin. Yritys on tehnyt toimintansa aikana virhearviointeja ja näistä on opittu. (Yritys X 2012)

Ennakointi ei ole myöskään Yrityksessä Y järjestetty formaalin prosessin muotoon. Ennakointi henkilöityy lähinnä yhtiön johtoon. Yhtiön johdon aivotoiminta vastaa ennakkoinnista yrityksessä Y. Ennustuksien haavoittuvuus on otettu huomioon yrityksen toiminnassa, sillä yhden miehen skenaariot harvoin osuvat täysin nappiin. Ennustamista pidetäänkin Yrityksessä Y enemmän tulevaisuuden harhakuvina kuin johdon funktionaalisenä työkaluna. (Yritys Y 2012)

4.1.3.1 Markkinakeskeisyys

Menestyksensä maksimoimiseksi innovatiiviset markkinointikäytännöt kehottaa pienyrityksen yhdistämään ympäristön muutokset visioonsa. Pienyritys voi pyrkiä myös itse olemaan visionäärinen ja muokata ympäristöön. Yritys X toteuttaa ensimmäistä ohjetta hyvin pyrkiessään sovittamaan markkinoiden muutokset visioonsa. Yrityksen markkina-alueella onkin tapahtunut viime aikoina paljon muutoksia. Muun muassa kahdeksasta toimijasta kaksi on hävinnyt viimeisen kahden vuoden aikana ja yksi uusi on tullut lisää. Ennakointia pyritään koko ajan tekemään niin markkinoista ja kilpailijoista. Tulokset otetaan huomioon tulevaisuuden markkinoinnin suunnittelussa. Yritys pyrkii markkinointimixin muuntelun kautta saavuttamaan kilpailuetua tässä muuttuvassa markkina-alueessa. (Yritys X 2012)

Yritys Y on hyvin markkinakeskeinen yritys. Muutokset markkinoilla vaikuttavat hyvin vahvasti sen toimintaan. Markkinoiden muutokset ja yrityksen visio tuottaa voittoa osakkeenomistajille pyritään yhdistämään mahdollisimman tehokkaasti. (Yritys Y 2012)

Yritys Y on varsin nuori yritys toimialalla ja se ei pidä omia mahdollisuuksia muokata ympäristöä hyvinä. Markkina-alueella on huomattavasti vanhempia ja vahvempia toimijoita, joilla tällaiseen toimintaan on paremmat mahdollisuudet. Yritys Y pyrkii mahdollisuuksiensa rajoissa kuitenkin olemaan mahdollisimman visionäärinen ja uudistuva. (Yritys Y 2012)

Pienyrityksellä on mahdollisuus löytää markkinoilta sellaisia mahdollisuuksia, joita suuret toimijat eivät pysty hyödyntämään. Yritys X edustajan mukaan se ei ole löytänyt markkinoilta sellaisia mahdollisuuksia, joita isot toimijat eivät pysty

hyödyntämään. Kaikki mahdollisuudet ovat myös isojen toimijoiden hyödynnettävissä, jos ne vain haluavat. (Yritys X 2012)

Yritys Y toimii varsin pienellä markkina-alueella. Tämä on se tekijä, jolla taistellaan suurempia vastaan. Markkina-alue on niin syrjäinen ja pieni, että suuret toimijat eivät halua sinne siirtyä. Markkina-alue on kuitenkin sen verran suuri, että yritys Y pystyy siellä toimimaan varsin tuottavasti. (Yritys Y 2012)

Markkinakeskeisyydestä puhuttaessa markkinatietämyksen hankinta on keskeisessä asemassa. Yritys X hankkii markkinatietämystään toimittajien, asiakkaiden, kilpailijoiden ja yhteistyökumppaneiden kautta. Se tekee vierailuja ulkomaille kasvattaakseen tietämystään. Tietoa hankitaan myös internetin kautta ja lukemalla kirjallisuutta. Yritys hyödyntää myös muita samankaltaisia toimialoja tiedonhankinnassaan. (Yritys X 2012)

Markkinatiedon hankinta on keskeisessä osassa yrityksen Y toiminnoissa: ”Markkinatietoa pyritään hankkimaan niin paljon kuin mahdollista kaikista mahdollisista kanavista”, toteaa yrityksen Y edustaja. Sitä hankitaan alan julkaisuja lukemalla, asiakkailta sekä osallistumalla alan konferensseihin. (Yritys Y 2012)

4.1.3.2 Asiakaskeskeisyys

Asiakaskeskeisyys on usein helpompaa pienille kuin suurille yrityksille, sillä johto on usein suoraan kosketuksissa asiakkaan kanssa. Innovatiivisten markkinointikäytäntöjen mukaan tätä etua tulisikin hyödyntää. Yrityksessä X on pyritty toimimaan niin, että johtokin on asiakaskosketuksessa. Johto on myös vahvassa vuorovaikutuksessa asiakasrajapinnassa toimivien henkilöiden kanssa. Tällä tavoin yrityksen johto saa välitöntä palautetta palvelujen ja tuotteiden tasosta. (Yritys X 2012)

Yritys Y on pieni ja sen organisaatio rakenne on varsin matala. Edellä olevista syistä johtuen yrityksen johto on vahvasti kontaktissa asiakkaaseen ja asiakkaat vie suuren osan johdon päivittäisestä työajasta. (Yritys Y 2012)

Asiakastietämyksen kasvattaminen on keskeisessä asemassa innovatiivisissa markkinointikäytännöissä, näin asiakasta kyetään palvelemaan parhaalla mahdollisella tavalla. Asiakastiedon keräyksen yrityksessä X hoitaa asiakasrajapinnassa toimivat henkilöt. Tämä tieto kerätään kirjallisesti, tallennetaan ja tätä kautta johto saa tiedon käyttöönsä. Asiakastietoa yrityksessä ei ole varsinaisesti kollektivisoitu, tieto toimiikin lähinnä johdon työkaluna. (Yritys X 2012)

Yrityksessä Y asiakas tietoa kerää sekä asiakasrajapinnassa toimivat henkilöt, että yrityksen johto. Asiakastieto pyritään siirtämään kollektiiviseksi avoimen vuorovaikutuksen keinoin. Ensin keskustellaan asiakkaiden kanssa ja pyritään keräämään heiltä arvokasta informaatiota. Toisessa vaiheessa yrityksen Y henkilöstö pyrkii viestimään tätä informaatiota keskenään. Usein tässä prosessissa informaation välittäjänä toimii myös yrityksen johto, jonka tehtävä on olla informaatiovirtojen siltana ja poistaa epäjatkuvuuskohdat. (Yritys Y 2012)

Pitkät asiakassuhteet ovat usein huomattavasti tuottoisempia kuin lyhyemmät. Asiakkaisiin suhdemarkkinoin yrityksessä X hoitaa toimitusjohtaja. Toimitusjohtaja pyrkii hoitamaan tätä tehtävää lähinnä henkilökohtaisten kontaktien kautta. Pitkäaikaisten asiakassuhteiden vaaliminen on hyvin tärkeää yrityksen X toiminnassa ja ne ovat yhtiön edustajan mukaan lähes ainoa tapa saada kunnolla katetta. Suhteita pyritään vaalimaan kaikilla mahdollisilla keinoilla: ”Venymään ja paukkumaan, tulemaan vastaan ja kehittämään entistä parempaa palvelua ja suurempaa lisäarvoa”. (Yritys X 2012)

Yritys Y toimii alalla, jossa pysyvät asiakassuhteet ovat myös kriittisiä menestyksen suhteen. Toimialalla yritysten palvelut ovat hyvin standardoituja, mutta pieniin hienosäätöihin on varaa. Nämä hienosäädöt ovat menestymisen kannalta varsin merkittävä tekijä. Yritys Y pyrkiikin tuntemaan omat asiakkaansa perin pohjin, jotta se onnistuisi suorittamaan hienosäädöt mahdollisimman menestyksekkäästi. Asiakkaan miellyttäminen tilanteesta riippumatta kuuluu myös yrityksen Y perusarvoihin. (Yritys Y 2012)

4.1.4 Yhteenveto yritys X ja Y

Yritys X on hyvin asiakaskaslähtöinen yritys ja se pyrkii lisäarvon tuottamiseen kaikilla mahdollisilla keinoilla. Yrityksessä X päätöksenteko ja suunnittelu on keskittynyt vahvasti johdolle. Yrityksessä X innovatiivisten markkinointikäytäntöjen ilmentyminen on hyvin selvää. Yritys käyttää lähes kaikkia innovatiivisia markkinointikäytäntöjä. Ainoat puutteet innovatiivisten markkinointikäytäntöjen toteuttamisessa ilmenevätkin markkinoinnin integroinnissa läpi organisaation. Tämän lisäksi strategisten allianssien oppiminen on alkeellisella tasolla. Innovatiivisempien markkinointikäytäntöjen kehittämiseksi yrityksen X kannattaisikin jakaa vastuuta myös muille organisaatioportaille kuin johdolle ja hyödyntää tehokkaammin strategisia alliansseja oppimisen apuvälineenä.

Yrityksen Y edustaja luonnehti yritystä keskinkertaisen innovatiiviseksi. Empiirisen aineiston perusteella myös tutkija on tullut siihen johtopäätökseen, että Yritys Y hyödyntää hyvin innovatiivisia markkinointikäytäntöjä. Yrityksen Y toimintaa ohjaa vahvasti taloudelliset motiivit. Kiinnostava kysymys onkin, voisiko lisääntyvä innovatiivisten markkinointikäytäntöjen toteuttaminen johtaa parempaan taloudelliseen menestykseen. Suurin osa yrityksen strategisista toiminnoista on keskittynyt yrityksen johdolle. Kuten Yrityksessä X, myös Yrityksessä Y olisi hyvä miettiä vastuunjako uudelleen. Myös yrityksessä Y strategisten allianssien hyödyntäminen oppimisen kannalta olisi suotavaa.

5. Yhteenveto, johtopäätökset sekä johdolle suositeltavat soveltamistavat

Tämän tutkielman tarkoituksena oli saattaa innovatiiviset markkinointikäytännöt ymmärrettävään muotoon. Innovatiiviset markkinointikäytännöt ovat aiemmassa akateemisessa julkaisumateriaalissa kuvattu abstrakteina käsitteinä, eivätkä nämä julkaisut ole tukenut niiden käytettävyyttä parhaalla mahdollisella tavalla (O'Dwyer et al. 2009b). Empiirisessä osassa tarkasteltavista yrityksistä löydettiin paljon innovatiivisten markkinointikäytäntöjen soveltamista. Näin ollen tässä tutkimuksessa innovatiivisten markkinointikäytäntöjen abstrakteista käsitteistä saatiin kehitettyä käytännönläheisempiä ja sitä kautta käytettävämpiä. Tutkimuksen tavoite saavutettiin

hyvin. Teoria-osa oli jo aikaisempaan julkaisumateriaalin nähden varsin laaja ja antoi hyvän kuvan innovatiivisista markkinointikäytännöistä. Tähän kun lisätään vielä empiirinen osuus, joka teki käytännöistä vieläkin helpommin lähestyttäviä, voimme todeta mission accomplished.

Empiirisessä osassa haastatellut yritykset olivat varsin erilaisia. Tämä erilaisuus perustui varsin vahvasti yritysten toimiympäristön eroavaisuuksiin. Eri aloilla vaaditaan erilaisia kompetensseja ja tämä näkyi hyvin vahvasti empiirisessä osuudessa. Molemmat yritykset hyväksikäyttivät innovatiivisia markkinointikäytäntöjä toiminnassaan laajamittaisesti. Yritys X pääsi jopa erinomaisuuden tasolle innovatiivisten markkinointikäytäntöjen soveltamisessa. Silläkin jäi kuitenkin parannettavaa, kuten strategisten allianssien laajamittaisempi hyväksikäyttö, sekä markkinoinnin vahvempi integroiminen läpi koko organisaation. Yritys X oli yrityksenä tutkiva ja ajatteleva. Kaikki yritystoiminnan osa-alueet pyrittiin suorittamaan erinomaisesti ja omat heikkoudet myös tunnistettiin.

Yritys Y oli huomattavasti suoraviivaisempi toimija kuin yritys X. Se ei ajatellut niin paljon, vaan yrityksessä käytettiin enemmän toimintaa. Yritys Y:kin käytti innovatiivisia markkinointikäytäntöjä varsin laajamittaisesti, välillä jopa tietämättään. Yrityksessä X tietoinen innovatiivisuus ja innovatiivinen tapa toimia olivat enemmän esillä.

Empiirinen osa näytti, että innovatiiviset markkinointikäytännöt ovat varsin yksinkertaisia asioita. Kuten usein akateemisessa keskustelussa ja julkaisumateriaaleissa aiheiden keskustelu viedään varsin abstraktille tasolle. Yksinkertaisia asioita kuvataan hienoilla termeillä ja niiden käytettävyys sekä ymmärrettävyys kärsivät. Tämä on se ilmiö, joka on mielestäni käynyt toteen innovatiivisten markkinointikäytäntöjen osalta. Tämä tutkimus avasi kuitenkin tätä ”sumennettua” tietämysalaa.

Innovatiivisia markkinointikäytäntöjä sovellettaessa tulee muistaa, että TAP-malli ei ole vaihemalli. TAP-malli on luettelo innovatiivisista markkinointikäytännöistä. Innovatiiviset markkinointikäytännöt eivät ole peräkkäisiä, mutta ne usein kyllä vaikuttavat toinen toisiinsa jossain määrin. Yrityksen tulisi valita omiin tarpeisiinsa parhaiten sopivat käytännöt ja kehittää niistä mahdollisimman toimivia. Sivussa voi

kuitenkin todeta, että yleensä enemmän on parempi. Laajamittaisempi käyttö johtaa yleensä kasvavaan innovatiivisuuteen, joka alkaa olla nykyisin yritysten elinehto.

Pienyrityksissä toimitaan usein hyvin matalassa organisaatorakenteessa. Johdon rooli pienyrityksissä verrattuna suuriin yrityksen kasvaa tätä kautta hyvin mittavaksi. Pienyritysten johtajat ovatkin keskeisessä asemassa, jotta innovatiivisten markkinointikäytäntöjen hyöty tulisi yrityksissä käyttöön. Johtajat ovat esimerkkeinä alaisilleen. Heidän tulisikin itse suhtautua positiivisesti innovatiivisiin markkinointikäytäntöihin ja näin koko organisaatio innostuisi niiden hyödyntämisestä. Pienyrityksissä agenttiongelmia väistyvät usein, sillä omistus ja johto ovat usein samojen henkilöiden käsissä, kuten tutkimuksemme yrityksissä. Johto toimiikin pienissä yrityksissä vielä korostetusti yrityksen menestyksen edistämiseksi myös pitkällä aikavälillä. Innovatiiviset markkinointikäytännöt edistävät yritysten menestystä, joten miksi niitä ei hyödynnettäisi?

Yritykset X ja Y käyttivät innovatiivisia markkinointikäytäntöjä hieman erilaisella mittakaavalla. Molemmat yritykset ovat menestyviä. Tulevaisuudessa olisikin mielenkiintoista tutkia innovatiivisten markkinointikäytäntöjen vaikutusta yritysten taloudelliseen suorituskäyttöön. Yritystoiminnan perinpohjainen tarkoitus on kuitenkin tuottaa voittoa. Periaatteessa innovatiiviset markkinointikäytännöt ovat täysin turhia, jos niillä ei ole vaikutusta yritysten taloudelliseen suorituskäyttöön.

Innovatiivisten markkinointikäytäntöjen vaikutus yrityksen suorituskäyttöön voi olla varsin hankala havaita. Yritys on kuitenkin nippu asioita, jossa kaikki vaikuttaa kaikkeen. Toki voidaan todeta, että innovatiiviset markkinointikäytännöt vaikuttavat asiakastyytyvyyteen. Toinen kysymys onkin vaikuttaako tämä asiakastyytyvyys yrityksen tuloksellisuuteen. Tämän tuloksellisuus vaikutuksen tulisi olla myös niin suuri, että se kattaisi innovatiivisten markkinointikäytäntöjen kehittämiseen uponneet kulut. Tätä aihetta tutkittaessa tulisi varsin laajamittaisesti hyödyntää laskentatoimen tuottamaa tietoa.

Mielenkiintoista voisi olla myös se, että kun yritykset kasvavat suuriksi yrityksiksi pystytäänkö niissä enää toteuttamaan innovatiivisia markkinointikäytäntöjä. Käytännöt ovat kuitenkin suunniteltu käytettäväksi PK-sektorilla, sillä niiden tarkoitus on poistaa niukoista resursseista johtuvat ongelmat. Tulisiko yritysten siis luopua

näistä menestykseen johtaneista käytännöistä kasvaessaan, voi tulisiko niitä muokata vain organisaation kokoon sopivammaksi.

Lähdeluettelo:

Artikkelit ja kirjat:

Appiah-Adu, K., and Singh S. (1998). "Customer Orientation and Performance: A Study of SMEs," *Management Decision* 36(6), 385–394.

Barnes, G. 1994: *Journal of Marketing Management*, 1994, 10, 551-570: Close to the Customer: but is it Really a Relationship? P.561-562.

B. K. Brockman, M. A. Jones, and R. C. Becherer 2012: *Journal of Small Business Management: Customer Orientation and Performance in Small Firms: Examining the Moderating Influence of Risk-Taking, Innovativeness, and Opportunity* p.430

Bowersox, D.J., Closs, D.J., & Helferich (1986). *Logistical Management: A System Integration of Physical Distribution, Manufacturing Support, and Materials Procurement*. Farmington Hills, Michigan, U.S.A: Macmillan PubCo

Carroll, D. (2002). Releasing trapped thinking in colleges. Part 2: Managing innovation and building innovation into ordinary work. *Quality Assurance in Education*, 10(1), 5–16.

Carson, D., Gilmore, A., Cummins, D., O'Donnell, A., & Grant, K. (1998). Price setting in SMEs: Some empirical findings. *Journal of Product and Brand Management*, 7(1), 74–86.

Carson, D. and Cromie, S. (1989), "Marketing planning in small enterprises: a model and some empirical evidence", *Journal of Marketing Management*, Vol. 5, pp. 33-49 (part 1).

Cummins, D., Gilmore, A., Carson, D. and O'Donnell, A. (2000), "What is innovative marketing in SMEs? Towards a conceptual and descriptive framework", *AMA Conference Proceedings*, July, Stirling University, Stirling.

Day, J. (2000). The value and importance of the small firm to the world economy. *European Journal of Marketing*, 34(9/10), 1033. Retrieved November 23, 2007, from ProQuest Database.

Doole, I., Grimes, T., & Demack, S. (2006). An exploration of the management practices and processes most closely associated with high levels of export capability in SMEs. *Marketing Intelligence and Planning*, 24(6), 632–647.

Ensley, M.D., Carland, J.W. and Carland, J.C. (2000) Investigating the existence of the lead entrepreneur, *Journal of Small Business Management*, 38, 59–77.

Felton A. P., 2009: Making the Marketing Concept Work p.57

Guersen, G. (1997, August). Marketing theory: Its importance and relevance to entrepreneurs and small business. Paper presented at Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface conference, University of Illinois at Chicago.

Hansen, Morten T., Marie L. Mors, and Bjørn Løvås (2005), "Knowledge Sharing in Organizations: Multiple Networks, Multiple Stages," *Academy of Management Journal*, 48 (5), 776–93

Hill, J. (2001), "A multidimensional study of the key determinants of effective SME marketing activity: part 1", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 7 No. 5, pp. 171-204.

Holger Ernst, Wayne D. Hoyer, & Carsten RübSaamen 2010 American Marketing Association: Sales, Marketing, and Research-and Development Cooperation Across New Product Development Stages: Implications for Success p.84

Johne, A. (1999). Successful market innovation. *European Journal of Innovation Management*, 2(1), 6–11.

Kale, P., Singh, H. 2007 Strategic Management Journal: Building firm capabilities through learning: the role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success p.994

Koskinen, I., Alasuutari, P., Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä, Tampere, Osuuskunta Vastapaino. s. 350

Kotler, P., (2002) Marketing management. 11th. edition, Prentice Hall of India, New Delhi, ISBN:81-203-2083-2

Kuswanto M.F ; Mohd RosliRadiah Abdul; Hamidreza Ghorbani 2012, International Business and Management: Impact of Distribution Channel Innovation on the Performance of Small and Medium Enterprises p. 58

C. K. M. Lee, H. C. W. Lau*, K. M. Yu and W. H. Ip (2005) Journal of Engineering Design: Enhancement of product development through product information mark-up language p.91

Litman, J , Lohrmann, B. 2002 Strategic finance: Innovating with Customer Intelligence p. 67

Y. JACKIE LUAN and K. SUDHIR 2010, Journal of Marketing Research: Forecasting Marketing-Mix Responsiveness for New Products

L. Lee Manzer, R. Duane Ireland and Philip M. Van Auken: (1980) Image creation in small business retailing: applications of newspaper advertising p. 21

McAdam, R., Stevenson, P. and Armstrong, G. (2000), "Innovative change management in SMEs: beyond continuous improvement", Logistics Information Management, Vol. 13 No. 3, pp. 138-49.

McGowan, P., & Rocks, S. (1995, August). Entrepreneurial marketing networking and small firm innovation: Some empirical findings. Paper presented at Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface conference, University of Illinois at Chicago.

R. McKenna 1991: HBR: marketing is everything

S. Morlidge 2010: Forecasting Perspectives: Using Forecasting to Steer the Business: Six Principles p.8-10'.

Narver, John C. and Stanley F. Slater " The effect of a market orientation on Business profitability" Journal of marketing 54(4):20-35.

O'Dwyer, M.(2010), Gilmore, A., Carson, D., Journal of Strategic Marketing: Strategic alliances as an element of innovative marketing in SMEs

O'Dwyer, M.(2009), Gilmore, A., Carson, a) D.,"European Business Review Emerald Article: Innovative marketing in SMEs: a theoretical framework"

O'Dwyer, M.(2009), Gilmore, A., Carson, D., b)" Innovative marketing in SMEs: an empirical study

Prahalad, C.K., & Ramaswamy, V. (2003). The new frontier of experience innovation. MIT Sloan Management Review, 44(4), 12–18.

Reichheld, F. F. and Sasser, W. E. (1990), "Zero Defections: Quality Comes to Services", Harvard Business Review, 68, September-October, pp. 105-11

Rich, M. (2003). Requirement for successful marketing alliances. Journal of Business and Industrial Marketing, 18, 447–456.

Stokes, D. (1995). Small business management (2nd ed.). London: DP Publishing.

Uusitalo, H. 2001. Tiede, tutkimus ja tutkielma, Juva, WS Bookwell Oy. s. 121

Todiras, A., Nijkamp, P., Rafijevas, S., (2011) Int. J. Foresight and Innovation Policy, Vol. 7, Nos. 1/2/3, 2011: Innovative marketing strategies for national industrial flagships: brand repositioning for accessing upscale markets p.72

Veljković, D., Petrović, D., 2011: The role of corporate image in the process of company takeovers.

Veryzer, R. (2005). The roles of marketing and industrial design in discontinuous new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 22(1), 22–41.

Weinrauch, J.D., Mann, O.K., Robinson, P.A., & Pharr, J. (1991). Dealing with limited financial resources: A marketing challenge for small business. *Journal of Small Business Management*, 29(4), 44–54.

Westley, F. (1992): Vision worlds: Strategic vision as social interaction. In Shrivastaja P., Huff A. and Dunton J.(Eds.), *Advances in strategic management* (Vol. 8) JAI press, Greenwich, Connecticut pp. 271-305.

Yin, R. K. 2003. *Case Study Research: Design and Methods*, CA: Sage, Thousand Oaks. s. 253

Young, N., 2012 Small businesses and international entrepreneurship in the economic hard time: a global strategic perspective p.114

Verkkojulkaisut ja haastatteluaineistot:

Stat2012, Verkkojulkaisu [viitattu 10.10.2012], Saatavilla: <http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/03/>

Elinkeinoelämän keskusliitto (2012) Verkkojulkaisu [viitattu 12.10.2012], Saatavilla: http://www.ek.fi/ek/fi/yrittajyys_ym/yrittajyys/tietoa_pk-yrityksista/index.php

Haastatteluaineisto, yritys X edustajalta kerätty 11.10.2012

Haastatteluaineisto, yritys Y edustajalta kerätty 6.11.2012