

Ydinliiketoimintaprosesseissa suoriutumisen vaikutus yrityksen menestykseen: markkina-asema ja taantuma moderoina tekijöinä

Markkinointi

Maisterin tutkinnon tutkielma

Jarmo Walther

2011



Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Ydinliiketoimintaprosesseissa suoriutumisen vaikutus yrityksen menestykseen: markkina-asema ja taantuma moderoivina tekijöinä

Pro gradu -tutkielma
Jarmo Walther
02.12.2011
Markkinointi

Hyväksytty markkinoinnin laitoksella 02.12.2011 arvosanalla

1. tarkastajan nimi

2. tarkastajan nimi

CORE BUSINESS PROCESSES' EFFECT ON COMPANY PERFORMANCE: MARKETING POSITION AND RECESSION AS MODERATING FACTORS

This study explores the effect of company's three core marketing processes; customer relationship management, product development management and supply chain management, effect on company's performance. Also the effects of company's market position and recession are being investigated to relationships of core processes and performance. Theoretical part draws together the literature and relevant research of the topic from which the conceptual frameworks is formed. The empirical part of the study explores the framework through the formed hypotheses among Finnish companies.

The empirical data of this study was collected through two web-based questionnaires, which were targeted at the upper management in Finnish companies. The first questionnaire took place in 2008 and had 1157 respondents and the second on 2010 which had 1134 respondents. The data was analyzed with quantitative statistical methods. The relationship between core processes and company performance were investigated with regression analysis. In the regression analysis, company's marketing position and recession were used as moderating factors to investigate if these factors had effect on the relationship between core processes and company performance. Finally, the firm market position's effect on performance was investigated with regression analysis where the recession was added as the moderating factor.

The findings of the study support the important role of all three core business processes to company's performance. Especially the study demonstrated the effects which different market positions of company and different economic situations can have to the relationship between core processes and performance. The customer relationship management seemed to have strongest effect on performance especially during economic growth and among market leaders. The role of product development management seemed to be emphasized among small market share companies. Therefore the managers should always take company's internal and external factors into account when planning their business strategy.

The study offers an overall view of the marketing core processes effect on company performance in different market positions and economic situations. A further study should therefore explore the core processes effect to performance in different company profiles and operational environments.

KEYWORDS: Strategic marketing, marketing core business processes, performance, customer relationship management, product development management, supply chain management, market position, recession

YDINLIIKETOIMINTAPROSESSEISSA SUORIUTUMISEN VAIKUTUS YRITYKSEN MENESTYKSEEN: MARKKINA-ASEMA JA TAANTUMA MODEROIVINA TEKIJÖINÄ

Tutkielmassa tutkitaan markkinoinnin ydinliiketoimintaprosessien; asiakassuhdejohtamisen-, tuotekehitysjohtamisen- sekä tilaus- ja toimitusketjusuhteiden prosessin vaikutusta yrityksen menestykseen. Tutkielmassa tutkitaan lisäksi yrityksen markkina-aseman ja taantumien vaikutusta ydinprosessien ja menestyksen suhteeseen. Tutkielman teoriaosuus kerää yhteen aiheita käsittelevän kirjallisuuden sekä aiemmat tutkimustulokset, joiden pohjalta muodostetaan tutkielman viitekehys. Tutkielman empiirisessä osiossa tutkitaan teoreettista viitekehystä muodostettujen hypoteesien kautta Suomessa toimivilla yrityksien avulla.

Tutkielmassa käytetty aineisto kerättiin kahdella internet-kyselyllä, jotka olivat suunnattu Suomessa toimivien yritysten johdolle. Ensimmäinen kysely toteutettiin vuonna 2008 ja siihen vastasi 1157 henkilöä, ja toinen kysely vuonna 2010, johon vastasi 1134 henkilöä. Aineistoa analysoitiin kvantitatiivisten tilastollisten menetelmien avulla. Ensin tutkittiin regressioanalyysin avulla yrityksen ydinprosessien ja taloudellisen menestyksen suhdetta. Yrityksen markkina-asema ja taantuma lisättiin regressioanalyysiin moderoivina tekijöinä, jolloin voitiin tutkia kyseisten tekijöiden vaikutusta ydinprosessien ja taloudellisen menestyksen suhteeseen. Lopuksi regressioanalyysin avulla tutkittiin yrityksen markkina-aseman suoraa vaikutusta menestykseen sekä taantumien vaikutusta kyseiseen suhteeseen.

Tutkielman tulokset korostavat edelleen markkinoinnin kaikkien kolmen ydinprosessien tärkeyttä suhteessa yrityksen menestykseen. Erityisesti tulokset korostavat vaikutuksia, mitä yrityksen markkina-asemalla ja taantumalla on ydinprosessien ja menestyksen suhteeseen. Asiakassuhdejohtamisen prosessi vaikutti voimakkaimmin yrityksen menestykseen. Erityisesti asiakassuhdejohtamisen rooli korostui nousukaudella ja markkinajohtajien keskuudessa. Tuotekehitysjohtamisen rooli puolestaan korostui erityisesti pienemmän markkinaosuuden, kuten markkinaseuraajien keskuudessa. Tästä syystä yritysjohdon tulisi ottaa huomioon kyseisenlaiset yrityksen sisäiset sekä myös ulkoiset tekijät suunnitellessaan optimaalista liiketoimintastrategiaa juuri omalle yritykselleen.

Tutkielma tarjoaa yleiskatsauksen yrityksen markkinoinnin ydinliiketoimintaprosessien vaikutuksesta menestykseen eri markkina-asemissa, sekä nousukaudella ja taantumassa. Jatkotutkimus voisi entisestään kartoittaa erilaisten yritysprofiilien sekä erilaisten toiminta ympäristöjen vaikutusta ydinprosessien ja yrityksen menestyksen suhteeseen.

AVAINSANAT: Strateginen markkinointi, markkinoinnin ydinliiketoimintaprosessit, menestys, asiakassuhdejohtaminen, tuotekehitysjohtaminen, tilaus-, ja toimitusketjujohtaminen, markkina-asema, taantuma

Sisällysluettelo

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimuskysymykset sekä tutkielman tavoitteet.....	2
1.2	Tutkimuksen pääkäsitteet sekä määritelmät.....	3
1.3	Tutkimuksen empiirinen aineisto sekä tutkimusmenetelmät.....	4
1.4	Tutkielman rakenne.....	5
2	Ydinliiketoimintaprosessit sekä yrityksen markkinalähtöiset voimavarat ja kyvykkyudet	6
2.1	Markkinalähtöiset voimavarat ja kyvykkyudet.....	6
2.2	Ydinliiketoimintaprosessit.....	7
2.3	Asiakassuhdejohtamisen prosessi.....	10
2.3.1	Asiakassuhdejohtamisprosessiin liittyvät kyvykkyudet.....	11
2.3.2	Asiakassuhdejohtamisprosessin vaikutus yrityksen tulokseen.....	13
2.4	Tuotekehitysjohtamisen prosessi.....	14
2.4.1	Tuotekehitysprosessiin liittyvät kyvykkyudet.....	15
2.4.2	Tuotekehitysprosessijohtamisen vaikutus yrityksen tulokseen.....	16
2.5	Tilaus- ja toimitusketjujohtamisen prosessi.....	17
2.5.1	Tilaus- ja toimitusketjujohtamisen prosessiin liittyvät kyvykkyudet.....	18
2.5.2	Tilaus- ja toimitusketjujohtamisen prosessin vaikutus yrityksen tulokseen.....	20
3	Markkina-aseman ja taantuman vaikutukset yrityksen ydinprosesseihin ja menestykseen	22
3.1	Yrityksen markkina-asema	22
3.1.1	Markkina-aseman vaikutus yrityksen ydinprosesseihin sekä menestykseen	24
3.2	Taantuma	26
3.2.1	Taantuman vaikutus yrityksen ydinprosesseihin	26
3.2.2	Taantuma vaikutus yrityksen menestykseen eri markkina-asemissa	28
3.3	Tutkielman teoreettinen viitekehys	28
4	Tutkimusmenetelmät	31
4.1	Aineiston kerääminen ja kuvaus	31
4.2	Tilastollisen aineiston analysointi.....	36
4.2.1	Regressionanalyysi	37
4.2.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	38
5	Tutkimuksen tulokset sekä analyysit.....	41
5.1	Yrityksen markkina-aseman vaikutus ydinprosesseissa suoriutumisen ja menestyksen suhteeseen	41
5.2	Talouden taantuman vaikutus ydinprosesseissa suoriutumisen ja menestyksen suhteeseen	

5.3	Ydinprosesseissa suoriutumisen vaikutus yrityksen menestykseen	46
6	Tutkielman yhteenveto	51
6.1	Tärkeimmät tutkimustulokset ja johtopäätökset.....	51
6.2	Suositukseni liikkeenjohtajille.....	57
6.3	Tutkielman rajoitteet ja aiheita jatkotutkimukseen.....	58
	Lähteet:	59
	Liitteet A: Markkinoinnin tila -kyselyt 2008 ja 2010.....	67
	Liite B: SPSS tulosteet.....	76

	Kuva 1: Tutkielman viitekehys.....	30
	Kuva 2: Suomen BKT:n kehitys vuosina 2007-2010 (<i>Tilastokeskus</i>).....	36

	Taulukko 1: Ydinprosessien osaprosessit (Srivastava <i>et al.</i> 1999).	9
	Taulukko 2: Markkinoinnin tila –kyselyjen yrityksen toimialoittain (Tikkanen & Frösen 2011)	34
	Taulukko 3: Yritysjakauma 2008.....	35
	Taulukko 4: Yritysjakauma 2010.....	35
	Taulukko 5: Markkina-aseman vaikutus ydinprosessien ja menestyksen suhteeseen (ROI)	42
	Taulukko 6: Markkina-aseman vaikutus ydinprosessien ja menestyksen suhteeseen (ROA).....	43
	Taulukko 7: Taantuman vaikutus ydinprosessien ja menestyksen suhteeseen (ROI).....	45
	Taulukko 8: Taantuman vaikutus ydinprosessien ja menestyksen suhteeseen (ROA)	46
	Taulukko 9: Kaikki tekijät sisältävän regressioanalyysin tulokset (ROI)	48
	Taulukko 10: Kaikki tekijät sisältävän regressioanalyysin tulokset (ROA).....	49
	Taulukko 15: Asiakassuhdeprosessiin liittyvät tutkimustulokset.....	52
	Taulukko 16: Tuotekehitysprosessiin liittyvät tutkimustulokset.....	53
	Taulukko 17: Tilaus- ja toimitusketjuprosessiin liittyvät tutkimustulokset.....	55

1 Johdanto

Markkinoinnin vaikutus yrityksen taloudelliseen tulokseen on ollut yksi keskeisimpiä tutkimuskohteita markkinoinnin alalla. Yrityksen markkinoinnin linkittyminen yrityksen eri prosesseihin onkin usein nähty haasteellisena (Webster 1992), ja täten myös markkinoinnin vaikutusta yrityksen taloudelliseen tulokseen on ollut ongelmallista tutkia.

Srivastava *et al.* (1999) esittivät mallin, jossa yrityksen markkinointi voidaan hahmottaa kolmen eri ydinliiketoiminnallisen prosessin (core business process) kautta. Nämä prosessit ovat asiakassuhdejohtamisen- (customer relationship management, CRM), tuotekehitysjohdamisen- (product development management, PDM) sekä tilaus- ja toimitusketjusuhtejohtamisenprosessi (supply chain management, SCM). Näiden kolmen ydinprosessin kautta yritys käyttää hallussaan olevia markkinalähtöisiä voimavaroja sekä kyvykkyyksiä (market-based assets and capabilities) ja täten tuottaa arvoa asiakkaalle sekä saavuttaa kilpailullista etua (Srivastava *et al.* 2001). Näiden yrityksen markkinalähtöisten voimavarojen ja kyvykkyyksien määrä ja laatu täten määräävät, kuinka hyvin yritys kykenee toteuttamaan ydinprosessinsa, ja tätä kautta vaikuttaa kuinka yritys menestyy (Srivastava *et al.* 2001). Srivastava *et al.* (1999) luoman mallin avulla yritysjohto voikin paremmin ymmärtää markkinoinnin linkittymisen yrityksen ydinliiketoimintaprosesseihin sekä näiden prosessien kautta yrityksen arvoon.

Kiinnostus yrityksen markkinoinnin ydinprosesseja kohtaan on kasvanut viime aikoina, ja ydinprosessien vaikutuksista yrityksen taloudelliseen menestykseen onkin viime aikoina julkaistu yhä enemmän tutkimuksia. Ramaswami *et al.* (2009) mukaan, tutkimusten tulokset markkinoinnin ydinprosessien sekä menestyksen suhteesta ovat kuitenkin olleet osittain ristiriitaisia. Osa tuloksista on korostanut ydinprosessien roolia yrityksen menestystekijöinä, kun taas osa tuloksista on kumonnut niiden vaikutuksen (Ramaswami *et al.* 2009). Tutkimustulosten ristiriitaisuus saattaa johtua tutkijoiden erilaisista ydinprosessien määritelmistä tai mahdollisesti erilaisissa toimintaympäristöissä toteutetuista tutkimuksista. Yrityksen ydinprosessien suhde yrityksen menestykseen tarvitseekin täten edelleen yhtenäisempää lisätutkimusta.

Tutkimuksessani keskityn siis ydinprosessien vaikutuksiin yrityksen menestykseen, ottaen huomioon lisäksi yrityksen markkina-aseman sekä talouden taantumien vaikutukset. Yrityksen markkina-asemalla ja taantumalla on tutkittu olevan vaikutusta yrityksen strategiaan sekä menestymiseen (Ginsberg & Venkatraman, 1985; Hofer, 1975; Prescott, Kohli, & Venkatraman, 1986, Srinivasan *et al.* 2005), mutta kyseisten tekijöiden vaikutuksia yrityksen ydinprosessien ja menestymisen suhteeseen ei ole aiemmin otettu huomioon.

1.1 Tutkimuskysymykset sekä tutkielman tavoitteet

Tutkimukseni keskiössä on yrityksen ydinprosessien vaikutus yrityksen menestykseen. Tutkin myös onko yrityksen markkina-asemalla mahdollisesti vaikutusta ydinprosesseissa suoriutumisen sekä menestyksen suhteeseen. Yrityksen iän ja koon vaikutusta yrityksen ydinprosessien ja menestyksen suhteeseen on tutkittu aiemmin (Ramaswami *et al.* 2009), mutta yrityksen markkina-aseman vaikutuksia ei ole otettu huomioon. Yrityksen markkina-asemaa voidaan kuitenkin pitää iän ja koon ohella yrityksen tilaa selkeästi kuvaavana tekijänä, onhan yrityksen suhteellisen helppo lokeroida itsensä oikein oman markkinaosuutensa perusteella. Yrityksen markkina-aseman huomioonotto ydinprosessien vaikutusta tutkittaessa on täten perusteltua. Yrityksen markkina-aseman lisäksi pyrin tutkimaan myös taantumien vaikutuksia yrityksen ydinprosessien sekä menestyksen suhteeseen. Taantumien tutkiminen on ajankohtaisuutensa lisäksi tärkeää, sillä historia on osoittanut, että yritysten on tasaisin väliajoin aina kohdattava taantumien aiheuttama supistunut kysyntä ja markkinat (Srinivasan *et al.* 2005). Lisäksi taantumien vaikutuksista yritysten markkinoinnin ydinprosessien sekä yrityksen menestykseen ei ole aiemmin tutkittu kokonaisvaltaisesti. Tutkimukseni siis täydentää aiempia tutkimuksia (Ramaswami *et al.* 2009, ym.), tuoden lisätietoa erityisesti yrityksen markkina-aseman sekä taantumien vaikutuksista yrityksen ydinprosessien sekä taloudellisen menestyksen suhteeseen.

Tutkimukseni pääkysymys on:

- Miten markkinoinnin ydinprosessit linkittyvät yrityksen taloudelliseen menestykseen?

Tätä pääkysymystä tutkin seuraavien alakysymysten kautta:

- Kuinka suuri vaikutus eri ydinprosesseissa suoriutumisella on yrityksen taloudelliseen menestykseen?

- Onko markkina-asemalla vaikutusta eri ydinprosesseissa suoriutumisen ja yrityksen taloudellisen menestyksen suhteeseen?
- Onko talouden taantumalla vaikutusta yrityksen ydinprosesseissa suoriutumisen sekä taloudellisen menestyksen suhteeseen?

Pyrin tunnistamaan, mistä ydinprosesseistaan eri markkina-asemassa olevan yritysten on tärkeä suoriutua hyvin menestyäkseen. Lisäksi pyrin selvittävään onko taantumalla vaikutusta eri ydinprosessien ja menestyksen suhteeseen. Samassa yhteydessä tutkin lisäksi markkina-aseman suoraa vaikutusta yrityksen menestykseen nousukaudella ja taantumassa.

1.2 Tutkimuksen pääkäsitteet sekä määritelmät

Tässä osiossa määrittelen lyhyesti tutkielmassa käyttämäni pääkäsitteet. Syvemmän määrittelyn kyseisille pääkäsitteille suoritan tutkielmassani myöhemmin. Tutkimukseni keskiössä ovat yrityksen markkinoinnin kolme ydinprosessia; asiakassuhdejohtamisen, tuotekehitysjohtamisen sekä tilaus- ja toimitusketjujohtamisen prosessit. Yrityksen markkina-asema, taantuma sekä yrityksen taloudellinen menestys ovat lisäksi tutkimukseni pääkäsitteitä.

Asiakassuhdejohtamisen prosessi

Asiakassuhdejohtamisen prosessi voidaan määritellä yrityksen asiakassuhdekannan systemaattisena ja tavoitteellisena kehittämisenä yrityksen arvon kasvattamiseksi (Tikkanen & Frösen 2011). Asiakassuhdejohtamisen prosessi keskittyy kaikkeen mikä liittyy asiakkaiden tunnistamiseen, asiakastiedon lisäämiseen, asiakassuhteiden rakentamiseen sekä asiakkaiden mielipiteiden organisaatiosta ja sen tuotteista muokkaamiseen (Srivastava *et al* 1999).

Tuotekehitysjohtamisen prosessi

Tuotekehitys on yrityksen tarjooman kehittämistä, joka voi kohdistua joko markkinoilla olevien tarjoomien parantamiseen tai kokonaan uudenlaisen tarjooman kehittämiseen (Tikkanen & Frösen 2011). Tuotekehitysjohtamisen prosessi tähtää kehittämään asiakkaille juuri sellaisia tuotteita, joita he tarvitsevat ja haluavat (Srivastava *et al.* 1999).

Tilaus- ja toimitusketjujohtamisen prosessi

Tilaus- ja toimitusketjujohtamisen prosessi sisältää kaiken fyysisen sekä tiedollisen materiaalin hankkimisen sekä sen tehokkuuden, jolla tämä materiaali muutetaan asiakasratkaisuksi (Srivastava *et al.* 1999). Tilaus- ja toimitusketjuprosessin johtaminen sisältää kaikkien niiden toimintojen suunnitteleminen ja johtaminen, jotka liittyvät hankintoihin, valmistukseen ja logistiikan hallitsemiseen (Tikkanen & Frösen 2011).

Yrityksen markkina-asema

Yrityksen markkina-aseman määrittäminen pohjautuu yrityksen hallinnoiman markkinaosuuden suuruuteen. Markkinajohtaja omaa suurimman markkinaosuuden, kun taas haastajalla on toiseksi tai kolmanneksi suurin osuus markkinoista (Kotler 1991). Yritys, joka ei markkinaosuudellaan mitattuna mahdu kolmen suurimman yrityksen joukkoon omalla alallaan, määritellään seuraajaksi (Kotler 1991).

Taantuma

Taantuma on määritelty ilmiönä, jolloin raaka-aineiden, tuotteiden sekä palveluiden kysyntä vähenee (Shaman 1993). Taantumana määritelmänä on myös yleisesti pidetty kahden tai useamman perättäisen vuosineljänneksen jaksoa, jolloin valtion bruttokansantuote pienenee (Shaman 1993). Taantuma aiheuttaa merkittävän tuotteiden ja palvelujen kysynnän supistumisen, vähentäen näin yritysten kassavirtoja ja pienentäen voittoja (Srinivasan *et al.* 2011).

Yrityksen taloudellinen menestys

Yrityksen taloudellista menestystä tutkiessa mitattavina tunnuslukuina ovat yrityksen oman pääoman tuottoaste sekä koko pääoman tuottoaste. Oman pääoman tuottoastetta on pidetty laajasti yhtenä hyödyllisimmistä yrityksen taloudellisen menestyksen mittareista. (Reese & Cool, 1978).

1.3 Tutkimuksen empiirinen aineisto sekä tutkimusmenetelmät

Käyttämäni empiirinen aineisto on kerätty Aalto yliopiston StratMark-hankkeen puitteissa järjestetyssä Markkinoinnin tila-kyselytutkimuksessa vuosina 2008 sekä 2010. Tämä

mahdollistaa yritysten toiminnan yritysten toiminnan tutkimisen ennen taantumaa (2008) sekä taantumassa (2010). Vuonna 2008 kyselyyn vastasi yhteensä 1099 ja vuonna 2010, 1134 yritystä. Markkinoinnin tila-kyselyssä pyrittiin kartoittamaan juuri markkinoinnin tilaa Suomessa toimivissa yrityksissä. Kyselyyn osallistumisen kriteerinä oli yritysten työntekijöiden lukumäärä, jonka piti olla vähintään viisi ihmistä. Tässä tutkimuksessa käytän kyselyn osioita, jotka käsittelivät yrityksen markkina-asemaa, ydinliiketoimintaprosesseja sekä taloudellista menestystä.

Tutkimuksessani käytän tilastollisena menetelmänä regressioanalyysia, jonka avulla tutkin, yrityksen ydinprosesseissa suoriutumisen sekä menestyksen suhdetta. Regressioanalyysin avulla tutkin myös onko yrityksen markkina-asemalla ja taantumalla merkittävää vaikutusta ydinprosessien ja yrityksen menestymisen suhteeseen. Regressioanalyysillä tutkin lisäksi yrityksen markkina-aseman suoraa suhdetta taloudelliseen menestykseen sekä taantumaa vaikutusta tähän suhteeseen.

1.4 Tutkielman rakenne

Teoriaosuudessa luvussa kaksi keskityn yrityksen kolmeen markkinoinnin ydinliiketoimintaprosessin käsittelyyn. Lisäksi käsittelen millaisia markkina-olosuhteita voimavaroja ja kyvykkyyksiä yrityksellä voi olla, ja miten nämä voimavarat ja kyvykkyydet linkittyvät yrityksen ydinprosesseihin ja sitä kautta yrityksen menestykseen. Luvussa kolme keskityn yrityksen eri markkina-asemien käsittelyyn. Tarkastelen eri markkina-asemien ominaispiirteitä sekä lisäksi markkina-aseman suhdetta yrityksen menestykseen. Luvussa kolme käsittelen myös taantumaa ja sen vaikutuksia yrityksen ydinprosesseihin ja menestyksen suhteeseen. Kolmannen luvun päätteeksi yhdistän teoriaosuuden viitekehykseksi, joka linkittää käsitellyt teoriat yhteen.

Luvussa neljä esittelen käyttämäni aineiston ja sen keräämismenetelmän yksityiskohtaisemmin. Käsittelen myös käyttämäni kvantitatiivisten tutkimusmenetelmien sekä niiden ominaispiirteet tarkemmin. Luvussa viisi esitän ja analysoin saamani tutkimustulokset. Luvussa kuusi vedän yhteen tutkielmani keskeiset tulokset sekä esitän johtopäätökseni. Luvun kuusi lopussa esitän vielä suositukseni liikkeenjohtajille sekä jatkotutkimuksille, ja käsittelen lisäksi tutkielmani rajoitteita.

2 Ydinliiketoimintaprosessit sekä yrityksen markkinalähtöiset voimavarat ja kyvykkyudet

Tässä tutkimukseni ensimmäisessä teoriaosiossa käsitelen yrityksen markkinalähtöisiä voimavaroja ja kyvykkyksiä sekä ydinliiketoimintaprosesseja. Eriteltyäni lyhyesti kyseiset käsitteet, keskityn tarkemmin juuri yrityksen ydinprosesseihin liittyviin markkinalähtöisiin voimavaroihin sekä kyvykkyksiin. Osiossa käsitelen myös näiden ydinprosessien suhdetta yrityksen taloudelliseen menestykseen.

2.1 Markkinalähtöiset voimavarat ja kyvykkyudet

Yrityksen markkinalähtöiset voimavarat voidaan määrittellä laajasti kaikkena fyysisenä, organisatorisena tai inhimillisenä attribuuttina, mitkä mahdollistavat yrityksen luoda ja toteuttaa strategiaa, joka tehostaa sen toimintaa markkinoilla (Barney 1991).

Markkinalähtöiset voimavarat ovat pääsääntöisesti yritykselle ulkoisia sekä aineettomia, eivätkä täten käy ilmi yrityksen taseesta (Srivastava *et al.* 1998). Srivastava *et al.* (1998) jakoivat markkinalähtöiset voimavarat vielä kahteen eri luokkaan: älyllisiin sekä suhteisiin perustuviin voimavaroihin. Älylliset markkinalähtöiset voimavarat ovat erityyppinen tieto, jota yritys pitää hallussaan, mikä voi koskea toimintaympäristöä, asiakkaita, kilpailijoita, toimittajia tai markkinakanavia. (Srivastava *et al.* 1998). Srivastava *et al.* (1998) mukaan suhteisiin perustuvat voimavarat ovat taas tuloksia yrityksen ja sen ulkoisen avainsidosryhmän kuten tavarantoimittajan, jälleenmyyjän, loppuasiakkaan tai muiden merkittävien ryhmien välisistä suhteista.

Kyvykkyys taas voidaan nähdä jollain tavalla erilaistavana pätevyytenä (Learned *et al.* 1969). Day (1994) määritteli kyvykkyuden olevan monimutkainen liitos taitoa ja tietoa, jota toteutetaan organisaation prosessien kautta ja luodaan tämän avulla yritykselle kilpailuetua, jonka kopiointi on vaikeaa kilpailijoille. Krasnikov ja Jayachandran (2008) taas määrittelivät markkinalähtöiset kyvykkyudet kriittisiksi kilpailuedun lähteiksi, joiden avulla yritykset voivat käyttää resurssejaan saavuttaakseen erinomaisen suorituskyvyn. Kyvykkyksiä on myös luonnehdittu liimaksi, joka sitoo yrityksen eri resurssit yhteen ja mahdollistaa niiden optimaalisen käytön (Day 1994). Markkinalähtöisten voimavarojen ja kyvykkyuksien tarkka määrittely ja erittely on ollut haastavaa juuri niiden laajakäsitteisyyden sekä

monimuotoisuuden takia. Voimavaroja ja kyvykkyyksiä tulisikin määrittellä aina tietyssä kontekstissa, jolloin niiden tarkempi määrittely olisi selkeämpää.

Day (1994) mukaan kyvykkyydet ovat yrityksen kilpailullisen edun avaintekijöitä ja sitä kautta myös avainvaikuttaja yrityksen suorituskykyyn. Myös aiemmat tutkimukset tukevat yrityksen kyvykkyyksien ja suorituskyvyn positiivista vaikutussuhdetta (Krasnikov & Jayachandran 2008). Toisaalta taas lukuisat tutkimukset (Haas & Hansen 2005; Leonard-Barton 1992) osoittavat, että kyvykkyydet saattavat vaikuttaa jopa negatiivisesti joihinkin yrityksen suorituskyvyn osa-alueisiin. Tulosten ristiriitaisuus voi johtua juuri kyvykkyyksien epätarkasta määrittelystä tai mahdollisesti eri tilannekontekstista. Krasnikov ja Jayachandran (2008) mukaan yhteys organisaation kyvykkyyksien sekä suorituskyvyn välillä saattaa vaihdella esimerkiksi yrityksen tuotannon määrästä riippuen. Erilaisten kyvykkyyksien ei täten aina voida todeta vaikuttavan positiivisesti yritysten menestykseen.

2.2 Ydinliiketoimintaprosessit

Liiketoimintaprosessit ovat toimintoja tai työtapoja, joita yritykset pyrkivät toteuttamaan määritettyjä liiketoiminnallisia tavoitteita (Srivastava *et al.* 1999). Srivastava *et al.* (1999) ovat tunnistaneet yritykselle kolme markkinoinnin kriittistä ydinprosessia tuottaessa asiakkaalle arvoa. Nämä kolme prosessia ovat:

1. Tuotekehitysprosessi joka tähtää luomaan ratkaisuja, joita asiakkaat tarvitsevat ja haluavat.
2. Tilaus- ja toimitusketjuprosessi joka kattaa kaiken fyysisten ja tiedollisten resurssien hankinnan sekä muuntaa ne asiakasratkaisuiksi tehokkaalla ja tarkoituksenmukaisella tavalla.
3. Asiakassuhdeprosessi joka kattaa asiakkaiden tunnistamisen, asiakastiedon tuottamisen, asiakkaiden mielikuvien muokkauksen yrityksen tuotteista ja imagosta, asiakassuhteiden kehittäminen rikkaiden kokemusten sekä tarpeiden tyydytyksen kautta, sekä asiakkaiden ostojen maksimointi optimaalisen tuloksen saavuttamiseksi.

Srivastava *et al.* (1999) mukaan näiden kolmen ydinliiketoimintaprosessin kautta yrityksen markkinointi voidaan nähdä linkittyvän yrityksen toimintaan sekä sitä kautta yrityksen taloudelliseen tulokseen. Myös Jaakkola *et al.* (2009, ks. Tikkanen & Frösen 2011) mukaan asiakassuhdejohtaminen, tilaus- ja toimitusketjujohtaminen sekä tuotekehitysjohtaminen onkin usein nostettu rinnakkaisiksi prosesseiksi, joiden odotetaan vaikuttavan yrityksen menestykseen.

Srivastava *et al.* (1999) jaottelevat tuotekehitysjohtamisen-, tilaus- ja toimitusketjujohtamisen - sekä asiakassuhdejohtamisen- prosesseille vielä esimerkkiosaprosessit taulukon 1 mukaisesti. Näissä osaprosesseissa suoriutuminen vaikuttaa koko ydinprosessissa suoriutumisen tasoon.

Taulukko 1: Ydinprosessien osaprosessit (Srivastava *et al.* 1999).

Tuotekehitysjohtamisen prosessi	Tilaus- ja toimitusketjujohtamisen prosessi	Asiakassuhdejohtamisen prosessi
Uusien asiakkaiden tarpeiden varmistaminen	Haluttujen toimittajien karsiminen ja valitseminen	Uusien ja potentiaalisten asiakkaiden tunnistaminen
Alustavan uuden tuoteratkaisun suunnittelu	Sisääntulevan toimitusten johtaminen ja luominen	Uusien potentiaalisten sekä nykyisten asiakkaiden tarpeiden päättely
Uusien tuoteratkaisujen prototyyppien kehitys	Sisäisen tavaraliikenteen suunnittelu ja johtaminen	Tuotekäytäntöjen sekä hakemusten opettelu
Sisäisten toimintosuhteiden tunnistaminen ja johtaminen	Ulos lähtevän toimitusten johtaminen ja luominen	Mainosohjelmien kehittäminen sekä toteutus
Ulkoisten organisaatioiden kanssa solmittavan verkoston kehittäminen ja säilyttäminen	Tuotteen kokoavan työvoiman suunnittelu	Promootio-ohjelmien kehittäminen sekä toteutus
Liiketoimintaprosesseja nopeuttavan tuotesuunnittelutoimintojen koordinointi	Sarjatuotannon pyörittäminen	Palveluohjelmien kehittäminen sekä toteutus
	Prosessiteknologian hankkiminen, asentaminen sekä säilyttäminen	Myyntiohjelmien kehittäminen sekä toteutus
	Tilausten prosessointi, hinnoittelu, laskutus, hyvitys sekä ehdot	Asiakaskontaktointia koskevan informaatioteknologian hankkiminen
	Monikanava johtaminen	Asiakkaan kontaktoinnin johtaminen
	Tuotteen asentamisen sekä käytön mahdollistavan asiakaspalveluiden johtaminen	Asiakasuskollisuuden sekä -luottamuksen vahvistaminen
		Tuote- ja palvelutarjooman ristikkäis- sekä lisämyynti

Jakamalla kolme ydinprosessia pienimpiin osaprosesseihin, voidaan tarkemmin tarkastella millaisia markkinaehtoisia voimavaroja ja kyvykkyksiä liittyy eri ydinprosesseihin. Juuri nämä yrityksen markkinaehtoiset voimavarat ja kyvykkyudet määräävät kuinka hyvin yritys lopulta suoriutuu kyseisistä kolmesta ydinprosessistaan (Ramaswami *et al.* 2009) Ydinprosesseissa suoriutumisen taso taas vaikuttaa yleisesti yrityksen suorituskykyyn ja menestykseen (Ramaswami *et al.* 2009). Seuraavaksi keskityn tarkemmin kuvaamaan millaisia markkinalähtöisiä voimavaroja ja kyvykkyksiä liittyy yrityksen eri ydinprosesseihin sekä miten eri ydinprosessit vaikuttavat yrityksen menestykseen.

2.3 Asiakassuhdejohtamisen prosessi

Tässä osiossa määrittelen asiakassuhdejohtamisen prosessin tarkemmin sekä esittelen siihen liittyvät aiemmat teoriat lyhyesti. Tämän jälkeen siirryn käsittelemään asiakassuhdejohtamiseen liittyä markkinalähtöisiä voimavaroja ja kyvykkyyksiä. Osion loppupuolella käyn läpi aiempaa tutkimustietoa asiakassuhdejohtamisen prosessin vaikutuksesta yrityksen menestykseen ja lopuksi muodostan osion pohjalta ensimmäisen hypoteesin.

Yrityksen asiakassuhdejohtamisen prosessia on useissa tutkimuksissa pidetty tärkeimpänä vaikuttajana yrityksen arvoon (Gummesson 1994; Mithas *et al.* 2005; Ramaswami *et al.* 2009; Laite 2010). Asiakassuhdejohtamisen määritelmästä on kuitenkin esitetty useita erilaisia näkemyksiä, mikä on vaikeuttanut yhtenäistä tutkimusta. Asiakassuhdejohtamisen prosessi on määritelty liittyvän kaikkeen, mikä liittyy asiakkaiden tunnistamiseen, asiakastiedon lisäämiseen, asiakassuhteiden rakentamiseen sekä asiakkaiden mielipiteiden organisaatiosta ja sen tuotteista muokkaamiseen (Srivastava *et al.* 1999). Usein lyhenne CRM kuitenkin yhdistetään ainoastaan teknologiataustaiseen asiakastietojärjestelmään (Payne & Frow 2005). Asiakassuhdejohtamisen prosessi tulisikin nähdä strategisesti monitoiminnaisella sekä prosessorientoituneella tavalla (Payne & Frow 2005). Tällöin yrityksen on helpompi hahmottaa mitä kaikkia eri vaiheita laaja-alaiseen asiakassuhteen johtamisen liittyy ja myös suoriutua niistä tehokkaammin.

Asiakassuhdejohtamisen kirjallisuus sitoutuu tukevasti suhdemarkkinoinnin kirjallisuuteen (Reinartz *et al.* 2004). Suhdemarkkinointiteorian mukaan yrityksen tulisi pyrkiä pitkäjänteisiin suhteisiin asiakkaidensa kanssa eikä omaksua lyhyttähtäimistä transaktionäkökulmaa (Berry 1983; Dwyer *et al.* 1987; Grönroos 1991; Morgan & Hunt 1994; Sheth & Parvatiyar 1995). Aiempien kokemusten mukaan vahvat asiakassuhteet auttavat yritystä pääsemään eroon satunnaisista ja tehottomista asiakaan tarpeiden tyydyttämisistä (Bolton 1998). Pitkistä asiakassuhteista on lisäksi tutkijoiden mukaan erityistä hyötyä tilanteissa, missä suhteesta voidaan saada yritykselle hyödyllistä tietoa (Selnes & Sallis 2003). Tieto asiakassuhteista on taas erityisen tärkeää, jos palveluita tai tuotteita voidaan muokata asiakkaalle sopivimmaksi tai kun tuotteet tai palvelut ovat muuten monimutkaisia (Jayachandran *et al.* 2005). Pitkät

asiakassuhteet tarjoavat yritykselle täten mahdollisuuden hankkia asiakastietoa, jonka avulla yritys voi kehittää toimintaansa paremmaksi.

Asiakassuhdejohtamisessa yrityksen on keskityttävä tämän kaksisuuntaiseen informaatiovirran hallintaan asiakaskontakteissa ja tarjottava tämä tieto myöhemmin eteenpäin kaikkien työntekijöiden saataville, jolloin tietoa voidaan käyttää hyväksi asiakassuhteen ylläpidossa (Day 2000; Day & Van den Bulte 2002). Asiakassuhdejohtamisen tavoitteena on juuri tämän pitkistä asiakassuhteista hankitun informaation avulla hallita asiakassuhteen eri vaiheet systemaattisesti ja ennakoidusti (Reinartz *et al* 2004). Reinartz *et al.* (2004) mukaan asiakassuhdeprosessia voidaankin täten pitää pitkittäissuuntaisesti etenevänä prosessina, joka jatkuvasti elää ja kehittyy. Asiakassuhde saattaa kuitenkin myös loppua missä vaiheessa tahansa yrityksen tai asiakkaan toimesta, tahallisesta tai tahattomasta syystä (Reinartz *et al.* 2004).

Yritykset ovat vähitellen alkaneet ymmärtää asiakkaiden uudenlaisen arvon ja ovat täten myös muokkaamassa omia tarjoomiansa sekä viestintästrategiaansa tätä erilaista asiakasarvoa lisääväksi (Jayachandran *et al.* 2005). Yritykset ovatkin siirtymässä tuote- ja brändikeskeisestä markkinoinnista kohti asiakaskeskeistä markkinointia (Jayachandran *et al.* 2005). Tämä painopisteen muutos voidaan nähdä syynä yritysten johdon lisääntyneeseen kiinnostukseen kokonaisvaltaista asiakassuhdejohtamista kohtaan.

2.3.1 Asiakassuhdejohtamisprosessiin liittyvät kyvykkyydet

Käytännössä monet yritykset ovat keskittyneet yksinomaan teknologisiin ratkaisuihin asiakastiedon hallintaan liittyvissä ongelmissa (Day & Van den Bulte, 2002). Onnistunut asiakassuhdejohtamisen prosessin implementointi vaatii kuitenkin lisäksi muutoksia organisaation rakenteissa, työntekijöiden motivaatiossa käyttää asiakastietojärjestelmää sekä lisäksi vielä laadukasta projektin hallintaa prosessin implementointivaiheessa (Day & Van den Bulte, 2002).

Asiakassuhdejohtamisprosessi vaatiikin usein yritykseltä näkökulman ja asenteen muutosta suhteessa asiakkaisiin. Ramaswami *et al.* (2009) mukaan asiakassuhdejohtamisen prosessi juuri auttaa yritystä näkemään ja kohtelemaan asiakassuhteitansa enemmän varoina, joita

yrityksellä on. Tämä uusi näkökanta onkin alkanut saada enemmän tukijoita sekä akateemikoiden kuin myös käytännön toimijoiden keskuudessa (Ramaswami *et al.* 2009). Perinteisesti yritysten keskittyessä taloudelliseen tulokseensa ne eivät usein huomioi muutosta heidän asiakassuhdekannan arvossa (Peppers & Rogers 2004). Tästä syystä yritykset eivät näe yhteyttä yrityksen nykyisen asiakassuhteiden hoitamisessa sekä näistä saatavien tulevaisuuden kassavirtojen välillä (Ramaswami *et al.* 2009). Tämän kausaalisuhteen ymmärtäminen mahdollistaa asiakassuhteiden näkemisen enemmän yrityksen hallussa olevana varana ja täten kohtelemaan asiakkaita sen mukaan. Asiakassuhdejohtamisen prosessi tarjoaakin yrityksille työkalun pitkäjänteisempään asiakassuhteiden hoitamiseen, ja täten auttaa yrityksiä maksimoimaan näistä asiakassuhteista saatavat kassavirrat myös tulevaisuudessa.

Yrityksen kyvykkyydellä valita sille eniten arvoa tuottavat asiakkaat ja reagoida nopeasti kuluttajien odotuksiin, on ollut suuri vaikutus siihen miten yritys on suoriutunut asiakassuhdeprosesseistaan (Ramaswami *et al.* 2009). Ramaswami *et al.* (2009) mukaan tehokas asiakassuhdejohtaminen onkin juuri niiden tuottavimpien asiakkaiden tunnistamista, sekä näiden asiakkaiden tarpeiden tehokasta tyydyttämistä ja heille arvon tuottamista. Asiakassuhdejohtamisen prosessissa tavoitteena on määrittää yrityksen resurssien kohdistus eri asiakasryhmiin sen mukaan kuinka taloudellisesti kannattavia mikäkin näistä asiakasryhmistä on (Zeithaml *et al.* 2001). Tällä tavoin voidaan varmistaa että yritys kohdistaa juuri oikean määrän investointeja eri asiakasryhmille, mikä tekee toiminnoista täten taloudellisesti kannattavampia. Yritykselle tuottavimmat asiakkaat tuovat lisäksi vakautta kassavirtoihin ja tuottavuuteen, sekä ylipäättään lisäävät yrityksen kannattavuutta (Collings & Baxter 2005). Yrityksen onkin ymmärrettävä että kaikki asiakkaat eivät ole sille samanarvoisia, ja tästä syystä sen on kyettävä priorisoimaan asiakkaitaan paremman kannattavuuden saavuttamiseksi. Yrityksen keskittyessä enemmän juuri sille tärkeimpiin asiakkaisiin, on sen myös usein mahdollista täyttää juuri näiden sille tärkeiden asiakkaiden tarpeet paremmin. Sheth ja Parvatiyarin (1995) mukaan asiakassuhdejohtamisen prosessin lähtökohta onkin syvä asiakasanalyysi kuluttajan näkemyksistä, joista yritys saa lisää tietoa aina kohdatessaan asiakkaan. Tällä tavoin yritys voi tunnistaa ja ymmärtää tekijät jotka tuottavat asiakkaalle arvoa ja näin asiakkaan tarpeet voidaan myös täyttää niin hyvin

kuin mahdollista (Sheth & Parvatiyar 1995). Day (1994) mukaan juuri yrityksen tehokkaampi vastaavuus asiakkaan tarpeisiin tuottaa suuremman arvon asiakkaalle, joka taas mahdollistaa yritykselle paremmat kassavirrat. Asiakassuhdejohtaminen voidaankin määritellä systemaattiseksi prosessiksi hallita koko asiakassuhteen alkuvaihetta, ylläpitoa sekä lopetusta maksimoiden niistä saatavan arvon (Reinartz *et al.* 2004). Ramaswami *et al.* (2009) tiivistä korkealaatuisen asiakassuhdejohtamisen riippuvan yrityksen kyvystä valita yritykselle tuottavimmat asiakkaat, näistä asiakkaista riittävä tiedon hankinta ja sen käyttö kustomoidun tarjonnan sekä personoidun viestinnän kehittämiseen ja täten näiden tuottavimpien asiakassuhteiden arvojen maksimointi.

Payne ja Frow (2005) mukaan oikein toteutettu asiakassuhdejohtaminen tarjoaakin yritykselle mahdollisuuden käyttää asiakastietoa ymmärtääkseen asiakastaan paremmin sekä luodakseen arvoa yhdessä asiakkaan kanssa. Onnistunut asiakassuhdejohtamisen prosessi vaatii kuitenkin yritykseltä lisäksi poikkifunktionaalista integraatiota yrityksen prosessien, ihmisten, operaatioiden sekä markkinointi kyvykkyyksien välillä, mikä toteutetaan tiedon, teknologian sekä erilaisten sovellusten kautta (Payne & Frow 2005). Tämä poikkifunktionaalinen integraatio mahdollistaa yrityksen hallussa olevan asiakastiedon vapaan kulun koko yrityksen läpi, jolloin koko yrityksen henkilökunnalla on mahdollista ymmärtää asiakkaan tarpeita paremmin.

Viime vuosina useat muutokset kuten brändien tuotteistuminen, tiukempi yritysten välinen kilpailu, uusien markkinointikanavien kuten internetin käyttöönotto sekä koko ajan nousevat kuluttajien odotukset painostavat yrityksiä innovoimaan parempia keinoja luoda asiakkaalle arvoa (Ramaswami *et al.* 2009). Asiakassuhdejohtamisen roolin voidaankin tästä syystä olettaa ainoastaan kasvaneen kilpailun kiristyessä. Asiakassuhdejohtamisen prosessin menestyksekkäs toteuttaminen vaatineekin yritykseltä entistä enemmän markkinalähtöisiä kyvykkyyksiä ja voimavaroja, yritysten yrittäessä luoda arvoa asiakkailleen.

2.3.2 Asiakassuhdejohtamisprosessin vaikutus yrityksen tulokseen

Kuten aiemmasta osiosta ilmeni, pitkäkestoisten ja vahvojen asiakassuhteiden on tutkittu tarjoavan yrityksille monenlaisia taloudellisesti sitä edistäviä hyötyjä. Yritysten tulisi keskittyä pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin, koska pysyvimpien suhteiden odotetaan alentavan

kustannuksia sekä lisäävän asiakastyytyvää, pysyvyyttä ja kannattavuutta (Sheth & Parvatiyar 1995). Rapp *et al.* (2010) mukaan vahvat asiakassuhteet sekä syvä asiakastieto taas voivat johtaa lyhyempään myyntisykliin sekä alhaisempiin palvelukustannuksiin. Asiakkaat, joilla on aiempi suhde yritykseen, lisäksi vastaavat paremmin yrityksen markkinointitoimenpiteisiin eivätkä osta yhtä usein kilpailijoiden tuotteita (Rapp *et al.* 2010). Kaikki edellä mainitut tekijät lisäävät yrityksen kassavirtoja ja täten kasvattavat osakkeenomistajien arvoa sekä lisäksi parantavat yrityksen kilpailuasemaa (Rapp *et al.* 2010). Kuten aiemmin korostettu, on yrityksen kuitenkin kyettävä löytämään itselleen juuri ne asiakkaat, joihin pysyvä ja vahva suhde on kannattava sekä kyseiset hyödyt täten saavutettavissa.

Yrityksen kyvykkyydellä suoriutua asiakassuhdejohtamisen prosessissa onkin aiempien tutkimusten tulosten perusteella kolmesta perusprosessista suurin yksittäinen vaikutus yrityksen taloudelliseen menestykseen (Gummesson 1994; Mithas *et al.* 2005; Ramaswami *et al.* 2009; Laite 2010). Asiakassuhdejohtamisen kirjallisuuden pohjalta muodostettiin ensimmäinen hypoteesi:

H1: Kyvykkyys suoriutua asiakassuhdejohtamisen prosessista vaikuttaa yrityksen taloudelliseen menestykseen.

2.4 Tuotekehitysjohtamisen prosessi

Tässä osiossa käsittelemme tarkemmin tuotekehitysprosessia käsittelevää kirjallisuutta sekä kyseiseen prosessiin liittyviä kyvykkyksiä. Käyn myös läpi aiempia tutkimustuloksia tuotekehitysprosessin vaikutuksesta yrityksen menestykseen ja lopuksi muodostan osion pohjalta tutkielman toisen hypoteesin.

Tuotekehitys on siis yrityksen tarjooman kehittämistä, joka voi kohdistua joko markkinoilla olevien tarjoomien parantamiseen tai kokonaan uudenlaisen tarjooman kehittämiseen (Tikkanen & Frösen 2011). Tuotekehitysprosessin kautta yrityksen tulisi kyetä tuomaan markkinoille uusia tuotteita, jotka omaavat tarkoituksenmukaisia ominaisuuksia, ja joista asiakkaat ovat valmiita maksamaan (Gatignon & Xuereb 1997). Myös Baker ja Sinkula (1999, 2005) mukaan hyvän tuotekehitysprosessin tulisi tuottaa tuotteita, jotka ovat erilaisia ja uniikkeja, ja jotka menestyvät markkinoilla sekä uusiutuvat sopivasti omaan aikansa mukana.

Tällaisten paremmin asiakkaidensa tarpeisiin vastaavien tuotteiden avulla yrityksen tulisi kyetä lisäämään markkinaosuuttaan sekä parantamaan taloudellista tulostaan (Ramaswami *et al.* 2009).

2.4.1 Tuotekehitysprosessiin liittyvät kyvykkyydet

Tuotekehityskyvykkyys kuvaa yrityksen osaamisen tasoa kehittää ja soveltaa erilaista teknologiaa tuottaakseen tehokkaita tuotteita ja palveluja (Krasnikov & Jayachandran 2008). Organisaation tuotekehityskyvykkyys riippuu lisäksi yrityksen rutiineista, jotka auttavat sitä kehittämään uutta teknistä tietämystä ja yhdistämään tätä tietämystä jo olemassa olevaan teknologiaan ja tämän avulla suunnittelemaan erinomaisia tuotteita ja palveluja (Krasnikov & Jayachandran 2008).

Tutkijat ovat lisäksi nostaneet esiin lukuisia yksittäisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen suoriutumiseen tuotekehitysprosessistaan. Tuotekehitystä on kuvattu monimutkaisena prosessina, joka sisältää ydinosaamisalueita sekä lukuisia eri tehtäviä, jotka on ensinnäkin jaettava hallitavan kokosiin osiin (Rungtusanatham & Forza, 2004). Myös Driva *et al.* (2000) mukaan tuotekehitys vaatii sekoituksen päällekkäisiä toimintoja, rajoitetut kustannukset, määritellyn kehittämisajan, korkeat laatuvaatimukset sekä riittävästi joustavuutta ollakseen tehokas. Aydin *et al.* (2007) mukaan tuotekehitysprosessin suorituskyky taas on riippuvainen tuotteiden kehittämissyklin oikeasta nopeudesta. Useissa yrityksissä tuotekehitysprosessin syklin kehittäminen oikea-aikaiseksi onkin yritysjohdon yksi tärkeimmistä tehtävistä (Swink, 2002).

On lisäksi kaksi tärkeää tekijää, jotka määrittävät yrityksen tuotekehityksen laadun; yrityksen poikkifunktionaalinen integraatio sekä asiakaslähtöinen kehittäminen (Ramaswami *et al.* 2009). Poikkifunktionaalisella integraatiolla Ramaswami *et al.* (2009) tarkoittavat tasoa, jolla yrityksen tuotekehitysprosessi on integroitu yrityksen sekä sen ulkopuolisten partnerien eri toimintojen välillä. Näiden toimintojen välisellä integraatiolla yritys voi vahvistaa tiedonkulkua sekä kehittää tuotekehitystoimintojen implementointia kuten tuotesuunnittelua ja lanseerausta (Song & Parry 1992). Asiakaslähtöisellä kehittämisellä Ramaswami *et al.* (2009) taas tarkoittavat astetta, jolla asiakkaat ovat mukana ohjaamassa tuotekehitysprosessia. Juuri asiakkaiden osallistumisella yritys voi pyrkiä varmistamaan

tuotekehityksen asiakaslähtöisyyden. Asiakaslähtöisyyden avulla taas yritys voi varmistua, että se kehittää juuri sellaisia tuotteita mitä asiakkaat haluavat.

Madhavanin ja Groverin (1998) mukaan taas menestys tuotekehitysprosessissa riippuu yrityksen tehokkuudesta sekä suorituskyvystä. Suorituskyky viittaa yritykseen kykyyn konseptoida tuotteet, jotka tyydyttävät asiakkaiden tarpeita. Tehokkuus taas viittaa yrityksen kykyyn tuottaa kustannustehokkaasti uusia konsepteja. Myös Langerak, Hultnik ja Robben (2007) korostivat yrityksen tuotteistamisen vaikutusta suoriutumiseen tuotekehitysprosessissa. Useat tutkijat (Olavarrieta & Friedmann 2008, Deshpandé & Farley 2004) ovat nostaneet esiin yrityksen yleisen kyvyn innovoida uutta, ja sen suuren vaikutuksen yrityksen tuotekehitysprosessin suorituskykyyn. Tehokas tuotekehitysprosessi vaatii yritykseltä selkeän strategian, jonka avulla yritys ohjaa omaa innovaatiotoimintaansa ja yhdistää sen osaksi yrityksen muuta liiketoimintaa (Cooper, 1987). Yrityksen onkin huomioitava, ettei tuotekehitysprosessista tule liian erillistä toimintoa, vaan sen on sulauduttava luontaiseksi osaksi yrityksen muuta liiketoimintastrategiaa.

Useilla toimialoilla tuotekehitys saattaa tarvita kaiken edellä mainitun lisäksi myös runsaasti taloudellisia panostuksia yritykseltä. Yrityksen suoriutuminen tuotekehitysprosessistaan onkin yleensä suuresti riippuvainen yrityksen sille suuntaamien resurssien määrästä (Ramaswami *et al.* 2009).

2.4.2 Tuotekehitysprosessijohtamisen vaikutus yrityksen tulokseen

Yrityksen kyvyllä tuottaa uusia tuotteita ja palveluita on tutkitusti vaikutus yrityksen taloudelliseen tulokseen (Ernst *et al.* 2010; Porter 1985; Sorescu & Spanjol 2008; Zhou *et al.* 2005; Porter 1985). Schaefer (1999) mukaan menestyksekkäs uusien tuotteiden lanseeraus on indikaattori koko yrityksen hyvästä kannattavuudesta. Tuotekehityksen onkin väitetty oleva tärkeä kilpailuedun lähde yrityksille (Aydin *et al.* 2007). Aydin *et al.* (2007) tutkimukset osoittivat lisäksi kyvykkyyksillä innovoinnissa sekä tuotekehityksessä olevan positiivinen vaikutus yrityksen suorituskykyyn.

Tuotekehitysprosessin määritelmä kuitenkin käsittää yrityksen tuotekehityksen erittäin laajasti, ja kyky tuottaa uusia tuotteita ja palveluita onkin vain yksi osa kyseistä prosessikonaisuutta. Tämä lienee yhtenä syynä miksi tutkimustulokset

tuotekehitysprosessin suorista vaikutuksista yrityksen taloudelliseen tulokseen ovat olleet ristiriitaisia (Langerak *et al.* 2007; Ramaswami *et al.* 2009).

Yhdessä asiakassuhdejohtamisen kanssa tuotekehitysprosessilla kuitenkin on useimmissa tutkimuksissa todettu olevan positiivinen suhde yrityksen menestykseen (Ramaswami *et al.* 2009). Kun asiakkaille tarjotaan tuotekehityksen avulla erilaistettuja tuotteita sekä palveluja, ja asiakkaat saadaan täten uskollisiksi sekä tyytyväisiksi, johtaa se parempaan taloudelliseen tulokseen yrityksen kannalta (Ramaswami *et al.* 2009). Yleisesti voidaan siis todeta tuotekehitysjohdattamisessa suoriutumisen olevan vaikutus yrityksen suorituskykyyn. Tuotekehitysjohdattamisen aiemman kirjallisuuden pohjalta muodostui täten tutkielman toinen hypoteesi:

H2: Kyvykkyys suoriutua tuotekehitysjohdattamisen prosessista vaikuttaa yrityksen taloudelliseen menestykseen.

2.5 Tilaus- ja toimitusketjujohtamisen prosessi

Tässä osiossa käsittelen yrityksen tilaus- ja toimitusketjujohtamisen prosessia. Tilaus- ja toimitusketjujohtamisen tarkkan määrittelyn ja prosessiin liittyvien kyvykkyysien käsittelyn jälkeen tiivistän aiemmat tutkimustulokset tilaus- ja toimitusketjujohtamisen vaikutuksista yrityksen menestykseen. Lopuksi muodostan vielä tilaus- ja toimitusketjujohtamisen osioon pohjautuen tutkielman kolmannen hypoteesin.

Mentzer *et al.* (2001) määrittävät toimitusketjun kolmen tai useamman organisaation asetelmana, jotka ovat suoraan yhteydessä toisiinsa tuotteeseen, palveluun, rahoitukseen tai asiakkaaseen koskevan tietoon liittyvissä asioissa. Tilaus- ja toimitusketjuprosessin johtamisen on taas määritelty sisältävän kaikkien niiden toimintojen suunnitteleminen ja johtaminen, jotka liittyvät hankintoihin (esim. materiaalit, komponentit, tukituotteet ja – palvelut), valmistukseen ja logistiikan hallitsemiseen (Tikkanen & Frösen 2011). Tilaus- ja toimitusketjuprosessi sisältää täten kaiken fyysisen sekä tiedollisen materiaalin hankkimisen, sekä sen tehokkuuden, jolla tämä materiaali muutetaan asiakasratkaisuksi (Srivastava *et al.* 1999).

Mentzer *et al.* (2001) taas määrittävät tilaus- ja toimitusketjujohtamisen seuraavasti:

Tilaus- ja toimitusketjujohtaminen on perinteisten liiketoimintafunktioiden systemaattista ja strategista koordinointia ja näiden funktioiden välinen yhteistyö yrityksen sisällä sekä eri toimitusketjun osapuolten välillä, jotta yrityksen sekä koko toimitusketjun pitkántähtäimen suorituskyky paranisi.

Yrityksen tilaus- ja toimitusketju nähdään täten nykyään laaja-alaisempana ja koko toimitusketjua yhteisesti koskevana ja kattavana, tarjoaman valmistuksesta sen toimittamiseen asiakkaalle. Lee *et al.* (2004) mukaan juuri tehokas tilaus- ja toimitusketjuprosessi mahdollistaa yrityksen saavuttaa hyvä kilpailullinen suorituskyky, ja yrityksen onkin täten oltava tiiviissä yhteistyössä kaikkiin tilaus- ja toimitusketjun osapuoliinsa, tehokkuuden maksimoimiseksi.

Viime vuosien aikana kaksi uutta ja tärkeää trendiä ovat vaikuttaneet tilaus- ja toimitusketjusuhteiden johtamiseen (Ramaswami *et al.* 2009); ensinnäkin tilaus- ja toimitusketjuprosessia on alettu käyttää kilpailuvalttina, ja toiseksi informaatioteknologian käyttö työkaluna tiedon prosessoinnissa sekä tukena päätösten teossa, on lisääntynyt. Nykypäivänä yritykset rakentavat ympärilleen liiketoimintaverkostoja, jotka toimivat yhdessä kohdemarkkinoillaan jakaen resurssit sekä voitot (Ramaswami *et al.* 2009). Yrityksen tilaus- ja toimitusketjusuhteiden johtamiseen onkin alettu kiinnittää viime aikoina yhä enemmän huomiota ja sen yhteys yrityksen arvoon on alettu nähdä kattavammalla tavalla. Tästä syystä myös kyvykkyyksiä, jotka vaikuttavat tilaus- ja toimitusketjuprosessissa menestymiseen, on alettu tutkia enemmän.

2.5.1 Tilaus- ja toimitusketjujohtamisen prosessiin liittyvät kyvykkyydet

Ramaswami *et al.* (2009) ovat tunnistaneet kaksi tekijää, jotka vaikuttavat yrityksen suoriutumiseen tilaus- ja toimitusketjuprosessissa; ensimmäinen on yrityksen kyky johtaa tilaus- ja toimitusketjuverkostoaan ja toinen on yritysten kyky jakaa tietoansa eri tilaus- ja toimitusketjun osapuolten kanssa. Tiedon jakaminen onkin onnistuneen tilaus- ja toimitusketjusuhteiden prosessin yksi tärkeimpiä tekijöitä (Bowersox *et al.* 2000). Tiedon vapaan kulun sekä tilaus- ja toimitusketjun läpinäkyvän toiminnan kautta yritys voi vähentää prosessin kustannuksia sekä luoda kilpailuetua (Ramaswami *et al.* 2009). Ramaswami *et al.*

(2009) mukaan tiedon ja kehittyneen informaatioteknologian avulla yritykset kykenevät luomaan paremman kuvan myös tilaus- ja toimitusketjupartnereista prosesseista ja voivat täten ennakoida sekä reagoida toimitus- tai tilausongelmiin ennen kuin niillä on haittaavia vaikutusta yrityksen toimintaan.

Scalet (2001) mukaan tilaus- ja toimitusketjua koskeva tieto voidaan jakaa kahteen eri luokkaan; kysyntään ja päätöksiä koskevaan tietoon. Sekä päätöksiin että kysyntään liittyvän tiedon käsittely vaatii yrityksiltä runsaasti läpinäkyvyyttä (Scalet 2001). Kysyntään liittyvän tiedon läpinäkyvyyden avulla toimittaja kykenee toimittamaan tuotteen oikeaan aikaan, kun taas päätöksiin liittyvä läpinäkyvä tieto auttaa toimittajia muokkaamaan käytäntöjään sekä prosessejaan paremmin juuri kyseiselle tuotteelle sopiviksi (Scalet 2001).

Yhtenäisen ja koko tilaus- ja toimitusketjun kattavan päätöksenteon koordinoinnin avulla koko ketju jakaa kaiken tiedon sekä omaa yhteiset kannustimet, ja täten mahdollistaa koko tilaus ja toimitusketjuprosessin suorituskykyyn parantamisen (Sahin & Robinson 2002). Yhtenäisen päätöksenteon koordinaation saavuttaminen eri yritysten keskuudessa on kuitenkin haastava tehtävä, joka vaatii yhteisten etuuksien sekä niiden hyödyllisyyden tunnistamista sekä näiden etuuksien ja tarvittavien investointikustannusten oikeudenmukaista jakoa tilaus- ja toimitusketjun jäsenten kesken (Fugate *et al.* 2006). Akateemisen tutkimustiedon määrä onkin lisääntynyt tilaus- ja toimitusketjun koordinoinnista sekä erityisesti olemassa olevista koordinaatiomekanismeista, joiden avulla on mahdollista optimoida koko toimitusketjuprosessin suorituskyky yksittäisten osaoptimointien sijaan (Fugate *et al.* 2006). Läheinen yhteistyö ja jatkuvien kompromissien teko toisten yritysten kanssa saattaa usein osoittautua erittäin haasteelliseksi monille yrityksille, jotka ovat aiemmin keskittyneet ajattelemaan sekä ajamaan ainoastaan omia etuuksiaan.

Jotta tiivis yhteistyö olisi ylipäätään mahdollista tilaus- ja toimitusketjun jäsenten välillä, yrityksen on oltava valittava huolella oikeanlaiset ja luotettavat yhteistyökumppanit tilaus- ja toimitusketjuunsa (Min *et al.* 2007). Yrityksen on täten kyettävä löytämään juuri sille ja sen tavoitteisiin sopivimmat partnerit, joiden kanssa arvon luonti on mahdollista optimoida. Usein kuitenkin vain harvat yritykset ovat niin hyvässä asemassa, että saavat itse vapaasti

valita sille sopivimmat partnerit. Monet pienet yritykset saattavatkin olla pakotettuja tekemään yhteistyötä jonkin alalla toimivan suuren yrityksen kanssa.

2.5.2 Tilaus- ja toimitusketjujohtamisen prosessin vaikutus yrityksen tulokseen

Tilaus- ja toimitusketjujohtamisen prosessin vaikutusta yrityksen tulokseen löytyi vähiten tutkimuksia yrityksen kolmesta markkinoinnin ydinprosessista. Tähän saattaa olla syynä, että tilaus- ja toimitusketjusuhteita ei usein ole nähty linkittyvän kovinkaan tiiviisti yrityksen muuhun markkinoinnin strategiaan tai yrityksen tulokseen. Kyseistä prosessia on yleensä pidetty erillisenä osana yrityksen toimintaa, mikä ainoastaan pyritään hoitamaan mahdollisimman pienin kustannuksin (Spekman *et al.* 1998). Ramaswami *et al.* (2009) mukaan tilaus- ja toimitusketjujohtamisen prosessin vaikutukset yrityksen menestykseen onkin vasta viime aikoina lisännyt suosiotaan tutkijoiden sekä liikkeenjohtajien keskuudessa.

Tilaus- ja toimitusketjuprosessin avulla voidaan kehittää yrityksen koko asiakaspalvelua paremmalla tuotteiden saatavuudella sekä lyhyemmillä tilaus- ja toimitusajoilla (Min & Keebler 2001). Tilaus- ja toimitusketjujohtamisen prosessi tähtääkin tehostamaan toimintoja alentamalla kustannuksia sekä parantamalla asiakaspalvelua, jotta yritys voi kehittää strategista kilpailukykyään sekä täten parantaa yksittäisten yrityksen sekä koko tilaus- ja toimitusketjun kannattavuutta (Min *et al.* 2007). Myös Srinivasan *et al.* (2011) mukaan parannukset yrityksen tilaus- ja toimitusketjujohtamisen prosessissa voivat vähentää kustannuksia sekä lisätä myyntiä, ja täten parantaa koko yrityksen kannattavuutta.

Thomas (1999) mukaan tehokas tilaus- ja toimitusketjujohtamisen prosessi on usein kuitenkin käsitetty ainoastaan suurtuotannon etuja koskevana, eli kustannuksia alentavana tekijänä varastoinnissa sekä kuljetuksissa. Tehokkaan tilaus- toimitusketjujohtamisen prosessin avulla yritys voi kuitenkin myös lisätä voittoja mahdollistaen yritykselle paremman tuotteiden saatavuuden (Thomas 1999). Tilaus ja toimitusketjujohtamisen prosessi onkin sittemmin esitetty myös avainprosessina, joka vähentäen kustannuksia sekä lisäten tuottoja mahdollistaa yrityksen toiminnan kokonaisvaltaisen onnistumisen (Kotzab & Otto, 2004).

Yleisesti tilaus- ja toimitusketjujohtamisella onkin todettu olevan vahva positiivinen vaikutus yrityksen taloudelliseen tulokseen (Fugate *et al.* 2006). Löytyy kuitenkin myös tutkimuksia, joissa kyseisellä prosessilla ei löydetty merkittävää yhteyttä yrityksen suorituskykyyn (Laite

2010). Tulokset tilaus- ja toimitusketjusuhteiden vaikutuksesta yrityksen tulokseen ovat siis olleet ristiriitaisia (Ramaswami *et al.* 2009). Voi myös olla, että kyvyt toimitusketjujohtamisessa vaikuttavat yrityksen tulokseen vasta pitkällä tähtäimellä mitattuna, johtuen prosessin monimutkaisuudesta yritysten välillä (Min *et al.* 2007). Ramaswami *et al.* (2009) tutkimusten mukaan kyvyllä suoriutua tilaus- ja toimitusketjuprosessista oli suora vaikutus yrityksen taloudelliseen tulokseen, mutta erityisesti nuorilla yrityksillä kyseisellä prosessilla oli negatiivisia synergisiä vaikutuksia muiden perusprosessien kanssa. Ylipäätään voidaan kuitenkin sanoa tilaus- ja toimitusketjuprosessin vahvistavan yrityksen suorituskykyä (Ramaswami *et al.* 2009). Tilaus- ja toimitusketjuprosessia käsittelevän osion pohjalta voidaan muodostaa tutkielman kolmas hypoteesi:

H 3: Kyvykkyys suoriutua tilaus- ja toimitusketjujohtamisen prosessista vaikuttaa yrityksen taloudelliseen menestykseen.

3 Markkina-aseman ja taantumien vaikutukset yrityksen ydinprosesseihin ja menestykseen

Tässä osiossa käsittelen ensin yrityksen eri markkina-asetat sekä niiden vaikutukset yrityksen markkinoinnin ydinprosesseihin sekä yrityksen menestykseen. Tämän jälkeen käsittelen vielä talouden taantumaa sekä sen vaikutuksia yrityksen ydinprosesseihin ja menestykseen. Lopuksi muodostan markkina-aseman sekä taantumien teorioiden pohjalta molemmista kaksi hypoteesia.

3.1 Yrityksen markkina-asetama

Tutkielmassani jaottelen yritykset Kotlerin (1991) luoman markkina-asetamajaottelun perusteella kolmeen eri ryhmään; markkinajohtajiin, -haastajiin sekä –seuraajiin. Tällöin jaottelu määräytyy sen mukaan, kuinka suurta osaa ne hallitsevat oman alansa liikevaihdosta. Markkinajohtajilla on suurin osuus, markkinahaastajat hallitsevat toiseksi tai kolmanneksi suurinta osuutta sekä markkinaseuraajat tästä pienempiä osuuksia (Kotler 1991). Tässä osiossa keskityn kyseisten markkina-asetmien ominaispiirteisiin, suhteeseen ydinprosesseissa suoriutumiseen sekä yrityksen menestykseen.

Useat alat omaavat yhden yrityksen jota pidetään markkinajohtajana (Kotler 1991). Markkinajohtaja pitää hallussaan suurinta markkinaosuutta alan liikevaihdosta ja usein johtaa alan muita yrityksiä hinnanmuutoksissa, uusien tuotteiden lanseerauksessa, jakelukanavien laajuudessa sekä promootiointensiivisyydessä. Markkinajohtaja onkin usein muille kilpaileville yrityksille joko haastamisen, matkimisen tai välttelyn kohde (Kotler 1991).

Suurimman markkinaosuuden on tutkittu tuovan mukanaan lukuisia etuja; suuri markkinaosuus tarjoaa yritykselle suurtuotannon edut, suuremman neuvotteluvoiman sidosryhmiin nähden sekä usein takaa laajan yrityksen brändin tunnistamisen (Woo 1981). Kyseiset edut mahdollistavat markkinajohtajien suuremmat voitot verrattuna pieniin kilpailijoihin (Demsetz, 1973)

Markkinajohtajat haluavatkin täten säilyä johtajana (Kotler 1991). Kotlerin (1991) mukaan markkinajohtajien tulisi toteuttaa seuraavaa kolmea eri toimintoa tehokkaasti säilyttääkseen asemansa. Ensinnäkin, yrityksen on löydettävä keinot lisätä markkinansa kokonaiskysyntää.

Toiseksi, yrityksen on puolustettava sen nykyistä markkinaosuutta hyvien puolustavien ja hyökkäävien markkinatoimien avulla. Kolmanneksi, yrityksen on pyrittävä lisäämään nykyistä markkinaosuuttaan vaikka alan markkinakoko säilyisikin ennallaan.

Ferrier *et al.* (1999) lisäsivät myöhemmin kyseiseen listaan vielä kolme muuta keinoa jolla ne voivat pyrkiä säilyttämään markkina-asemansa ja vähentää täten todennäköisyyttä tulla syrjäytetyksi. Ensiksikin heidän tulee tehdä enemmän uudenlaisia markkinatoimia. Toiseksi, näiden markkinatoimien tulisi olla laaja-alaisempia. Kolmanneksi, markkinajohtajien tulisi toteuttaa näitä markkinatoimia nopeammin kuin heidän haastajansa. Kyseiset markkinatoimet mahdollistaa huolellinen kilpailija-analyysi, jonka avulla yrityksen johto voi paremmin tuntea, ymmärtää sekä ennustaa haastajiensa markkinatoimet (Ferrier *et al.* 1999). Markkinajohtajan onkin pysyttävä jatkuvasti valppaana reagoidakseen haastajien muutoksiin hinnoittelussa, tuotekehityksessä, jakeluverkostossa sekä promootiotoiminnoissa (Tse *et al.* 2004). Markkinajohtajan on säilyttääkseen asemansa lisäksi jatkuvasti tarkkailtava asiakkaiden tarpeita sekä investoida uusien tuotteiden kehitykseen tyydyttääkseen kyseiset tarpeet (Tse *et al.* 2004). Jotta nykyiset vahvat asiakassuhteet säilyisivät, markkinajohtajan on myös ylläpidettävä luottamusta, oltava empaattinen asiakkaiden tarpeita kohtaan sekä vahvistettava siteitään asiakkaisiin (Tse *et al.* 2004).

Lee *et al.* (2009) tiivistivät, että kyetäkseen säilyttämään suurimman markkinaosuuden markkinajohtajan on ylipäätään jatkuvasti kehitettävä eri kyvykkyyksiään. Näiden kyvykkyyksien avulla markkinajohtaja pystyy suoriutumaan ydinprosesseistaan paremmin ja oletettavasti tällöin myös menestyy paremmin.

Kotlerin (1991) mukaan yritykset, joilla on toiseksi tai kolmanneksi suurin markkinaosuus omalla alallaan ovat haastajayrityksiä. Markkinahaastajat voivat joko hyökätä markkinajohtajaa ja muita kilpailijoita vastaan aggressiivisesti saavuttaakseen lisää markkinaosuutta, tai sitten ne voivat tyytyä osaansa ja pyrkiä olemaan vaikuttamatta hallitsevaan markkinatilanteeseen (Kotler 1991). Markkinahaastajat saattavat joskus pyrkiä välttelemään suoraan kilpailua alan markkinajohtajia vastaan, jolloin markkinahaastaja määritelmänä ei kuvaa tarkasti yrityksen todellisia tavoitteita. Jos taas markkinahaastajayritys päättää todella haastaa markkinajohtajan, voi yritys pyrkiä tekemään

sen samoilla keinoilla millä markkinajohtajat pyrkivät säilyttämään asemansa (Ferrier *et al.* 1999).

Markkinaseuraajalla tarkoitetaan yritystä joka ei sijoitu markkinaosuudeltaan kolmen suurimman joukkoon omalla alallaan (Kotler 1991). Tällaiset pienemmät yritykset yleensä välttävät kilpailua suurempien yritysten kanssa tähtäämällä pienemmille markkinoille, joihin suuremmilla yrityksillä ei riitä intressejä (Kotler 1991). Markkinahaastajilla on tapana

säilyttää asemansa tietämällä tarkasti kuinka säilyttää nykyiset asiakkaat, sekä hankkimalla riittävästi myös uusia asiakkaita (Tse *et al.* 2004).

3.1.1 Markkina-aseman vaikutus yrityksen ydinprosesseihin sekä menestykseen
Yrityksen markkina-aseman vaikutusta yrityksen ydinprosesseihin sekä niissä suoriutumiseen ei ole suoraan tutkittu aiemmassa markkinoinnin kirjallisuudessa. Yrityksen markkina-aseman on jo kuitenkin pitkään tunnistettu olevan yksi tärkeimmistä vaikuttajista yrityksen strategiaan sekä tämän strategian ja yrityksen suorituskyvyn väliseen suhteeseen (Ginsberg & Venkatraman, 1985; Hofer, 1975; Prescott, Kohli, & Venkatraman, 1986). Yrityksen strategian toteuttaminen voidaan taas nähdä tapahtuvan yrityksen ydinprosessien kautta, jolloin yrityksen markkina-asemalla voidaan nähdä vaikuttavan myös yrityksen ydinprosesseihin.

Yrityksillä eri markkina-asemissa on myös usein erilaiset liiketoiminnalliset tavoitteet (Kotler 1991, Tse *et al.* 2004). Markkinajohtajat pyrkivät säilyttämään suurimman markkinaosuutensa ja markkinahaastajat taas yrittävät valloittaa lisää markkinaosuutta tai tyytyvät asemaansa ja välttelevät kilpailua (Kotler 1991). Markkinaseuraajien tavoitteena usein on pitää kiinni pienen segmentin nykyisistä asiakkaistaan sekä hankkia riittävästi myös uusia asiakkaita (Tse *et al.* 2004). Näistä erilaisista tavoitteista johtuen yritysten keinot saavuttaa nämä tavoitteet poikkeavat toisistaan (Ferrier *et al.* 1999). Yritysten toisistaan poikkeavista tavoitteista ja keinoista johtuen myös eri ydinprosessit ovat saattavat olla avainasemassa eri markkina-aseman yrityksillä. Esimerkiksi markkinahaastajille voi olla tärkeintä onnistua tuotekehityksessä heidän pyrkiessä innovoimaan uusia tuotteita tai palveluja haastaakseen markkinajohtajan (Tse *et al.* 2004). Markkinajohtajille taas voi olla tärkeintä kehittää asiakasnuhdejohtamistaan pyrkiessään säilyttämään nykyiset asiakkaansa

ja pitämään hallussaan suurimman markkinaosuuden (Tse *et al.* 2004). Tämän teoriaosuuden pohjalta muodostettiin hypoteesi:

H4a: Markkina-asema vaikuttaa yrityksen ydinprosessien ja menestyksen suhteeseen

Suuren markkinaosuuden saavuttaminen ja säilyttäminen on yrityksille haastavaa, mutta sen on tutkittu tarjoavan yritykselle etuja, jotka mahdollistavan paremman taloudellisen menestyksen (Woo 1981). Woo (1981) mukaan suuren markkinaosuuden tarjoamia etuja on parempi neuvotteluasema muihin toimijoihin nähden, mahdolliset suurtuotannon edut sekä usein myös vahva brändiasema. Pienille yrityksille on taas yleisesti pidetty haasteellisempina selvitä ja menestyä verrattuna suurempiin kilpailijoihinsa (Chen 1995, Aldrich & Auster, 1986; MacMillan, 1980). Toisaalta yrityksen pienuuden on myös tutkittu lisäävän yrityksen kykyä olla joustava tuotannossaan (Fiegenbaum & Karnani, 1991) sekä hinnoittelussaan (MacMillan *et al.*, 1982; Tellis, 1989). Suuremman markkinaosuuden tarjoamat paremmat taloudelliset resurssit saattavat kuitenkin usein jo sinällään tarjota paremmat edellytykset toteuttaa yrityksen ydinprosessit ja täten menestyä paremmin verrattuna pienemmän markkinaosuuden yrityksiin.

Riippuvuussuhde markkinaosuuden sekä yrityksen kannattavuuden välillä onkin laajasti tiedostettu yritysjohtajien sekä johtamisen akateemikkojen keskuudessa (Woo 1981, BCG, 1974; PIMS, 1977). Toiset tutkimukset (Newton (1983), Hergert (1984), Bourantas ja Mandes (1987), Markell *et al.*(1988), Jacobson (1988)) kuitenkin todistivat markkinaosuudella olevan vain heikko korrelaatio yrityksen kannattavuuteen. Sittemmin myös Smith *et al.* (2001) totesivat että suurimman markkinaosuuden saavuttaminen ei aina välttämättä takaa korkeaa kannattavuutta. Szymanski *et al.* (1993) toteuttamien laajojen tutkimusten perusteella tulokset kuitenkin viittaavat keskiarvoisesti markkinaosuudella olevan merkittävä positiivinen vaikutus yrityksen tulokseen. Yrityksen markkina-asemaan ja menestyksen suhteeseen liittyvän teorian pohjalta muodostettiin täten seuraava hypoteesi:

H4b: Suuremman markkinaosuuden yritykset menestyvät taloudellisesti paremmin kuin pienen markkinaosuuden yritykset.

3.2 Taantuma

Useimmiten taantuma on määritelty markkinoinnin kirjallisuudessa prosessina, jolloin raaka-aineiden, tuotteiden ja palveluiden sekä työvoiman kysyntä vähenee (Shama 1978). Kijewski 1982 kuvasi taantumana tilana, jonka aikana yrityksen toimialan kasvu on hetkellisesti huomattavasti hitaampaa kuin kyseisen toimialan kasvu pitkällä aikavälillä. Taantumaa mitattaessa ja havainnoitaessa katseet kiinnitetään myös usein valtioiden bruttokansantuotetta (BKT) kuvaaviin indikaattoreihin. Valtion voidaan todeta olevan taantumassa kun sen bruttokansantuote pienenee kaksi perättäistä kvartaalia (Shaman 1993). Taantumaan määrittelyyn käytetään toki myös monia muita indikaattoreita, joilla pyritään selvittämään onko valtion talous ajautunut taantumaan. Esimerkiksi Yhdysvalloissa suosittu mittari on LEI –indeksi (Leading Economic Indicator), joka koostuu 11 muuttujasta, joiden on sanottu kuvaavan Yhdysvaltojen talouden kokonaistalvasta trendiä (Shaman 1993). Taantumana olemassaolon mittaavat ja päättävät usein kansallisen tason valtion instituutiot tai tutkimusorganisaatiot (Shaman 1993).

On kuitenkin muistettava, että tällaiset taantumana indikaattorit kuten BKT tai LEI -sen lisäksi että ne eroavat toisistaan -niiden käyttö yritystasolla voi olla harhaanjohtavaa. On nimittäin mahdollista, että indikaattorit, kuten BKT:n lasku tai LEI:n muutokset, ovat täysin epäolennaisia joillekin yrityksille tai jopa kokonaisille toimialoille (Shaman 1993). Esimerkiksi on mahdollista, että teollisuuslähtöisellä taantumalla on vaikutus valtion BKT:hen, mutta sillä on vähän, tai ei mitään vaikutusta yrityksiin palvelualalla. Valtion taantuma saattaa usein jopa tarkoittaa lisääntyvää kysyntää monille maan sisällä toimiville yrityksille (Shaman 1993). Yritysjohdon onkin tulkittava tarkasti, kuinka taantuma vaikuttaa -vai vaikuttaako ollenkaan yrityksen kohdemarkkinoihin. Yrityksen johdon onkin hyvä varmistettava, että heidän yrityksensä kohtaama taloudellinen ympäristö on todella taantumassa ennen mahdollista toimintansa mukauttamista (Shaman 1993).

3.2.1 Taantumana vaikutus yrityksen ydinprosesseihin

Aiemmat tutkimukset taantumana vaikutuksista yrityksen prosesseihin ovat useimmiten käsitelleet joko ainoastaan mainontaa (Frankenberger & Graham (2003), Picard (2001) Frankenberger & Graham (2003), Pearce & Michael (2006)) tai yrityksen tuotekehitysprosessia (Srinivasan *et al* (2011), Pearce & Michael (2006), Köksal & Özgül

(2007)). Taantumalla kokonaisvaltaisista vaikutuksista yrityksen kaikkiin kolmeen ydinprosessiin on vielä toistaiseksi niukasti saatavilla.

Useimmat yritykset vastaavat taantumaympäristöön usein juuri leikkaamalla kustannuksiaan rakennusinvestoinneista, tuotekehityksestä tai markkinoinnista, säästääkseen kassavarantojaan (Srinivasan *et al.* 2011). Srinivasan *et al.* (2011) mukaan tuotekehitys- sekä markkinointi-investoinnit ovat usein ensimmäisiä kohteita mistä säästetään, koska ne eivät usein tuota yritykselle kassavirtoja lyhyellä tähtämellä.

Taantumalla on tutkittu olevan vaikutuksia yrityksen tuotekehitysprosessin sekä mainonnan kannattavuuteen, mutta tulokset ovat olleet ristiriitaisia (Srinivasan *et al.* 2011). Toiset tutkimukset todistavat tuotekehityksen sekä mainonnan positiivisista vaikutuksista yrityksen voittoihin (Capon, Farley, & Hoenig 1990) sekä osakkeen kurssiin (Griliches 1981) taantumalla aikana, kun taas toisten tutkimusten mukaan näillä ei ole mitään vaikutusta (Erickson & Jacobson 1992). Tutkimustulosten ristiriitaisuuteen on saattanut vaikuttaa ydinprosessien tai osaprozessien käytetyistä erilaista määritelmistä, jolloin tutkijat ovat tutkineet ja painottaneet eri asioita prosesseihin liittyen. Erilaiset tutkimustulokset ovat myös saattaneet johtua eri tutkimusympäristöissä tai tilannekonteksteissa toteutetuista tutkimuksista.

Jaakkola *et al.* (2008, 2010 ks. Tikkanen & Frösen 2011) tutkivat taantumalla vaikutuksia Suomessa toimivien yritysten menestymiseen sekä liiketoimintaprosesseihin. Nousukaudella erityisesti asiakassuhteiden rooli ja joissain määrin myös jakeluketjun johtamisen rooli korostuvat suhteessa yrityksen tulokseen, kun taas tuotekehityksen johtamisen rooli ei näyttäyty merkittävänä (Jaakkola *et al.* 2008, 2010, ks. Tikkanen & Frösen 2011). Tikkanen ja Frösenin (2011) mukaan taantuma kuitenkin käänsi tilanteen pääläelleen, ja täten taantumassa korostui juuri tuotekehityksen johtaminen, asiakassuhteiden ja jakeluketjun johtamisen roolien jäädessä pienemmäksi. Taantumalla on täten todettu olevan vaikutusta yrityksen ydinprosessien sekä menestyksen suhteeseen ja tämän pohjalta muodostettiin hypoteesi:

H5a: Taantuma vaikuttaa yrityksen ydinprosesseissa suoriutumisen ja menestyksen suhteeseen.

3.2.2 Taantuma vaikutus yrityksen menestykseen eri markkina-asemissa

Objektiivisesti mitattu taantuma kansantaloudessa voi vaikuttaa eri tavoilla erikokoisiin sekä eri sektoreilla ja alueilla toimiviin yrityksiin (Shaman 1993). Pienemmällä yrityksillä toimintaympäristön sekä yrityksen strategian suhde on entistä merkittävämpi (Shaman 1993), ja taantuma vaikuttaa täten erityisesti juuri pieniin yrityksiin toimialalla (Feder 1991). Shaman (1993) mukaan juuri pienten yritysten erityispiirteiden takia, jo pienillä muutoksilla kansantaloudessa saattaa olla kauaskantoisia seurauksia niiden toimintaan.

Srinivasan *et al.* (2005) mukaan taantumalla ei myöskään ole kaikkiin yrityksiin samanlaista vaikutusta. Toiset yritykset näkevät taantumana mahdollisuutena vahvistaa toimintaansa, investoida aggressiivisesti sekä luoda etua suhteessa heikompiin kilpailijoihinsa ja toiset yritykset taas näkevät taantumana uhkana ja täten leikkaavat kustannuksiaan ja odottavat uutta nousukautta (Srinivasan *et al.* 2005). Frankenberger ja Graham (2003) mukaan taantuma tarjoaa yrityksille, joilla on vahva taloudellinen asema jo ennen taantumaa, ainutlaatuisen mahdollisuuden lisätä etuaan suhteessa heikompiin kilpailijoihinsa. Taantumana vaikutuksesta yrityksen markkina-aseman ja menestyksen suhteeseen käsittelevän kirjallisuuden nojaten muodostettiin seuraava hypoteesi:

H5b: Taantumassa suuremman markkinaosuuden yritykset menestyvät entistä paremmin verrattuna pienemmän markkinaosuuden yrityksiin.

3.3 Tutkielman teoreettinen viitekehys

Tässä osiossa pyrin keräämään yhteen käyttämäni teoriat yhdeksi koherentiksi viitekehyyksi. Tutkielmani perustuu Srivastava *et al.* (1999) mallin kolmen markkinoinnin ydinliiketoiminnallisen prosessin ympärille. Nämä kolme ydinprosessia ovat tuotekehitysjohtamisen-, tilaus- ja toimitusketjusuhteidenjohtamisen- sekä asiakassuhdejohtamisenprosessi. Näiden ydinprosessien kautta yritys käyttää markkinalähtöisiä voimavarojansa ja kyvykkyksiänsä ja tuottaa niiden avulla arvoa asiakkailleen ja saavuttaa kilpailullista etua (Srivastava *et al.* 1999). Asiakassuhdejohtamisen prosessilla oli tutkimusten tulosten perusteella kolmesta perusprosessista suurin yksittäinen vaikutus yrityksen taloudelliseen menestykseen (Gummesson 1994; Mithas *et al.* 2005; Ramaswami *et al.* 2009; Laite 2010). Asiakassuhdejohtamisen prosessin vaikutusta yrityksen tulokseen tutkin hypoteesin *H1* kautta. Tuotekehitysjohtamisen prosessilla on myös tutkittu

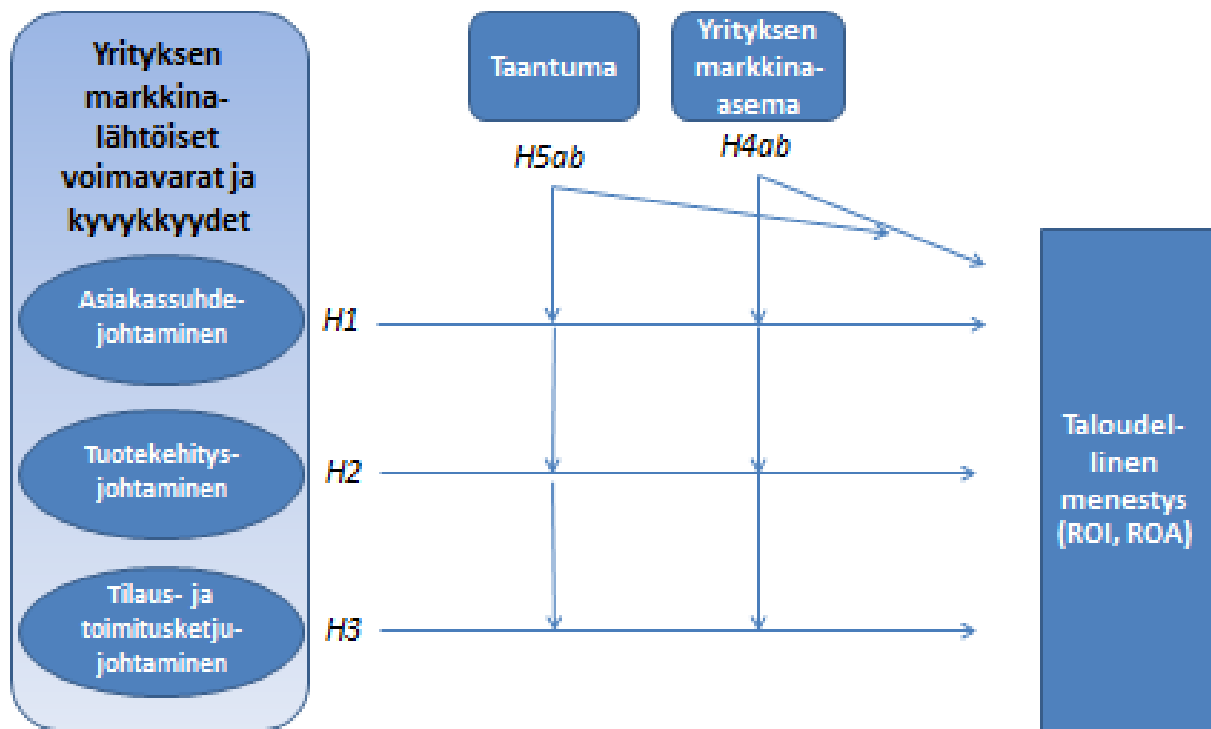
olevan vaikutus yrityksen menestykseen (Ramaswami *et al.* 2009), josta muodostui hypoteesi *H2*. Myös tilaus- ja toimitusketjuprosessin on tutkittu vahvistavan yrityksen suorituskykyä (Ramaswami *et al.* 2009), mitä tutkin hypoteesin *H3* avulla.

Yritykset jaoteltiin Kotler (1991) tavalla markkina-aseman mukaan kolmeen ryhmään; markkinajohtajiin, -haastajiin ja -seuraajiin. Markkinajohtajilla on suurin markkinaosuus omalla toimialallaan, markkinahaastajat hallitsevat toiseksi tai kolmanneksi suurinta osuutta sekä markkinaseuraajat tästä pienempiä osuuksia (Kotler (1991). Yritysten erilaiset

liiketoiminnalliset tavoitteet eri markkina-asemista johtuen korostavat myös eri ydinprosesseja eri markkina-asemissa. Yrityksen markkina-aseman vaikutusta yrityksen ydinprosessien tärkeyteen suhteessa menestykseen tutkin hypoteesin *H4a* kautta. Suurimman markkinaosuuden on todistettu tarjoavan yrityksille lukuisia etuja kilpailijoihin, kuten suurtuotannon edut, suuremman neuvotteluvoiman sidosryhmiin nähden sekä laajan brändin tunnistamisen (Woo 1981). Nämä suuren markkinaosuuden edut mahdollistavat myös markkinajohtajien suuremmat voitot verrattuna pieniin kilpailijoihin (Demsetz, 1973). Yrityksen markkina-aseman suhdetta yrityksen menestymiseen kartoitan hypoteesin *H4b* avulla.

Taantuma on määritelty markkinoinnin kirjallisuudessa prosessina, jolloin raaka-aineiden, tuotteiden ja palveluiden sekä työvoiman kysyntä vähenee (Shama 1978). Jaakola *et al.* (2008, 2010) tutkimusten mukaan taantuma käänsi yritysten eri ydinliiketoimintaprosessien vaikutukset menestymisen päälaelleen, ja tätä teoriaa tutkin hypoteesilla *H5a*. Shaman (1993) mukaan, taantuma voi vaikuttaa erilailla erikokoisiin sekä eri sektoreilla ja alueilla toimiviin yrityksiin. Pienemmillä yrityksillä toimintaympäristön sekä yrityksen strategian suhde on entistä merkittävämpi (Shaman 1993), ja taantuma vaikuttaa täten erityisesti juuri pieniin yrityksiin toimialalla (Feder 1991). Frankenberger ja Graham (2003) mukaan taantuma tarjoaa yrityksille, joilla on vahva taloudellinen asema jo ennen taantumaa, ainutlaatuisen mahdollisuuden lisätä etuaan suhteessa heikompiin kilpailijoihinsa. Taantumien vaikutuksia eri markkina-aseman yrityksiin tutkin hypoteesin *H5b* kautta.

Kuvasta 1 käy ilmi tutkielmani viitekehys.



Kuva 1: Tutkielman viitekehys

4 Tutkimusmenetelmät

Tutkimukseni empiirisessä osiossa tutkin hypoteesieni kautta yrityksen ydinliiketoimintaprosessien vaikutuksia yrityksen menestykseen. Lisäksi tutkin myös yrityksen markkina-aseman sekä taantuman vaikutuksia ydinprosessien ja yrityksen menestyksen suhteeseen. Tutkimuksessani käytän kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä, koska ne soveltuivat parhaiten käyttämäni tilastollisen aineiston tutkimiseen. Tilastollisten tutkimusmenetelmien avulla pyrin löytämään vastaukset tutkimuskysymyksiini muodostamieni hypoteesien kautta.

Tässä osiossa esittelen tarkemmin käyttämäni tilastollisen aineiston ja sen keräämismenetelmät. Lisäksi esittelen syvällisemmin myös käyttämäni tilastolliset tutkimusmenetelmät. Tutkimuksessani käytän siis regressioanalyysiä tutkimusmenetelmänäni. Osion lopussa käsittelen myös tutkimukseni luotettavuutta reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden kautta.

4.1 Aineiston kerääminen ja kuvaus

Käyttämäni aineisto oli kerätty osana StratMark- projektin Markkinoinnin tila –kyselyä. Kysely toteutettiin internetpohjaisena kattaen maanlaajuisesti eri toimialat sekä yli viiden työntekijän yritykset. Kysely toteutettiin ensimmäisen kerran alkuvuodesta 2008 ja toisen kerran alkuvuonna 2010. Kyselyssä pyrittiin kartoittamaan markkinoinnin tilaa Suomessa toimivissa yrityksissä. Kohdeyritykset kartoitettiin suomalaisen suoramarkkinayritys MicroMedian avulla, jonka tietokannasta otosyritykset valikoitiin. Kyselyyn vastasi yrityksen ylempijohto.

Vuonna 2010 toteutettu kysely oli miltei samanlainen kuin vuonna 2008 toteutettu, joskin pieniä muokkauksia kyselylomakkeeseen oli tehty. Suurin osa kyselyissä käytetyistä osista oli otettu aiemmista tutkimuksista, joten niiden validiteettiin voitiin luottaa. Kysely oli jaoteltu kahdeksaan osaan aihealueittain. Kyselyn aiheet käsittelivät yrityksen markkinatilannetta ja – asemaa, markkinoinnin roolia, markkinoinnin vaikuttavuutta ja tuloksellisuutta, yrityksen liiketoimintaprosessia ja markkinointia, liiketoimintaprosesseja ja yritysjohton haasteita,

yrittäjien oppimista ja kehittämistä, markkinointi-investointeja sekä yrityksen taustatietoja. Kokonaisuudessaan kyselystä käyttämäni osiot löytyvät liitteenä A.

Kyselyt kartoittivat laajasti yritysten kyvykkyyksiä suoriutua markkinoinnin ydinprosesseistaan. Jokainen ydinprosessi oli jaoteltu pienempiin osaprosesseihin ja kyvykkyyksiin, joissa suoriutumista yrityksen piti itse arvioida. Yrityksen suoriutumista asiakassuhdejohtamisen prosessissa tutkittiin vuoden 2008 kyselyssä seuraavien osaprosessien sekä kyvykkyyksien kautta:

- Asiakastietojärjestelmän hallinta (CRM)
- Asiakassuhteiden säilyttäminen
- Yrityksen tarjoaman ja asiakkaiden tarpeiden vastaavuus, asiakastuntemus
- Potentiaalisten uusien asiakkaiden tunnistaminen
- Asiakaspalvelun suunnittelu ja toteutus
- Asiakaskohtaamisten suunnittelu ja toteutus
- Kyky vastata asiakkaiden tiedusteluihin ja pyyntöihin nopeasti
- Tuotteiden ja palveluiden ristiinmyynti
- Tuotteiden ja palveluiden lisämyynti
- Kannattamattomien asiakassuhteiden lopettaminen
- Asiakastyytyväisyys

Tuotekehitysprosessin osa-alueista puolestaan tutkittiin:

- Kyky kehittää uusia tuote- tai palveluideoita,
- Uusien liiketoimintamallien hyödyntäminen,
- Ulkoisten sidosryhmien ja liiketoimintaverkoston hyödyntäminen tuotekehitysvaiheessa,
- Yhteistyö ja tiedonjako muiden toimintojen kanssa,
- Ideoiden nopea kaupallistaminen,
- Tuote- tai palveluinnovaatioiden määrä
- Uusien tuotteiden tai palveluiden menestyksellä lanseeraaminen,
- Tutkimus- ja kehitysinvestointien tuloksellisuus

Tilaus- ja toimitusketjuprosessissa suoriutumista taas arvioitiin seuraavien alakohtien avulla:

- Informaatio- ja viestintäteknologian (ICT) käyttö
- Parhaiden jakelijoiden hankkiminen ja pitäminen
- Parhaiden toimittajien hankkiminen ja pitäminen
- Asennuksen ja ylläpidon hallinta
- Tilausten käsittely
- Tehokas laskutus ja maksuehdot
- Logistiikan ja varastojen hallinta
- Huolto-/palvelutuen tarjoaminen jakelijoille
- Toimitusvarmuus

Yritysten piti arvioida oman yrityksensä suoriutumista prosesseissa verrattuna omaan toimialansa yrityksiin. Arviointiasteikko oli Likert-asteikko, numeron yksi tarkoittaessa huomattavasti parempi kuin kilpailijoilla ja numeron seitsemän ollessa taas huomattavasti heikompi kuin kilpailijoilla.

Yrityksen taloudellista menestystä tutkittiin kyselyssä myös usealla eri mittarilla kuten liikevaihdolla, suhteellisella liikevoitolla, sijoitetun pääoman tuottoasteella, kokopääomantuottoasteella, markkinointiin sijoitetun pääoman tuottoasteella sekä markkinaosuudella. Tutkimuksessani käytän yrityksen menestystä mittaavina tunnuslukuina juuri sijoitetun pääoman tuottoastetta sekä kokopääomantuottoastetta. Myös menestyksen kohdalla yritys arvioi omaa asemaansa suhteessa kilpailijoihin Likert-asteikolla yhdestä seitsemään. Tutkimuksessa yrityksen tuli valita oma markkina-asemansa seuraavien vaihtoehtojen joukosta:

- Ainoa yritys markkinoilla
- Markkinajohtaja: suurin markkinaosuus
- Haastaja: toiseksi tai kolmanneksi suurin markkinaosuus
- Seuraaja: pienempi markkinaosuus

Kysely lähetettiin sähköpostitse kaikille kohderyhmään profiililtaan sopiville yrityksille. Kutsun kyselyyn osallistumisesta lisäksi lähetettiin myös kolme muistutusviestiä.

Vuonna 2008 kyselyyn osallistui yhteensä 1157 ja vuonna 2010 1134 vastaajaa. Taulukosta 2 käy ilmi tutkimukseen osallistuneiden yritysten jakautuminen eri toimialoille vuoden 2008 sekä 2010 kyselyissä.

Taulukko 2: Markkinoinnin tila –kyselyjen yrityksen toimialoittain (Tikkanen & Frösen 2011)

Toimiala	Markkinoinnin tila -08		Markkinoinnin tila -10	
	Yrityksiä	%	Yrityksiä	%
Maa-, riista-, metsä- ja kalatalous	1	0,09 %	4	0,35 %
Teollisuus	341	29,47 %	323	28,48 %
Rakentaminen	49	4,24 %	49	4,32 %
Kauppa	138	11,93 %	130	11,46 %
Majoitus- ja ravitsemustoiminta	22	1,90 %	26	2,29 %
Kuljetus, varastointi ja tietoliikenne	57	4,93 %	39	3,44 %
Rahoitus- ja vakuutustoiminta	71	6,14 %	73	6,44 %
Kiinteistö- ja vuokrapalvelut	41	3,54 %	26	2,29 %
Tekninen palvelu ja palvelut liike-elämälle	354	30,60 %	412	36,33 %
Muut toimialat	83	7,17 %	52	4,59 %
Kaikki toimialat	1157	100,00 %	1134	100,00 %

Taulukosta käy ilmi miten Suomessa toimivien yritysten eri toimialat olivat edustettuina Markkinoinnin tila –kyselyissä. Maa-, riista-, metsä- ja kalateollisuuden alalta vastaajia oli erityisen pieni lukumäärä, minkä selityksenä voisi olla alalle tyypillinen yritysten koon pienuus. Kyselyynhän vastasi ainoastaan yritykset, joissa työskenteli enemmän kuin viisi työntekijää, mikä saattaa rajoittaa vastaajien määrää aloilta, missä pääsääntöisesti toimii vain henkilömääräisesti pieniä yrityksiä. Vastaavasti teknisten liike-elämäpalvelujen sekä teollisuuden osuus kyselyyn osallistuneista oli molemmilla liki kolmannes. Kyseisten alojen toimijat ovatkin pääsääntöisesti henkilömääräisesti suurehkoja yrityksiä, ja täten alat olivat kyselyissä vahvasti edustettuina.

Taulukoista 3 ja 4 käy ilmi kuinka yritykset jakautuivat kumpanakin vuonna ryhmiin markkina-aseman mukaan. Taulukon tilasto ei pidä sisällään monopoliasemassa olleita yrityksiä, jotka osallistuivat kyselyyn. Päädyin rajaamaan tutkimukseni koskemaan vain markkinajohtajia, -haastajia sekä -seuraajia, koska monopoliyritysten toimintaympäristö poikkeaa niin suuresti kolmen muun markkina-aseman yrityksen ympäristöstä.

Taulukko 3: Yritysjakauma 2008

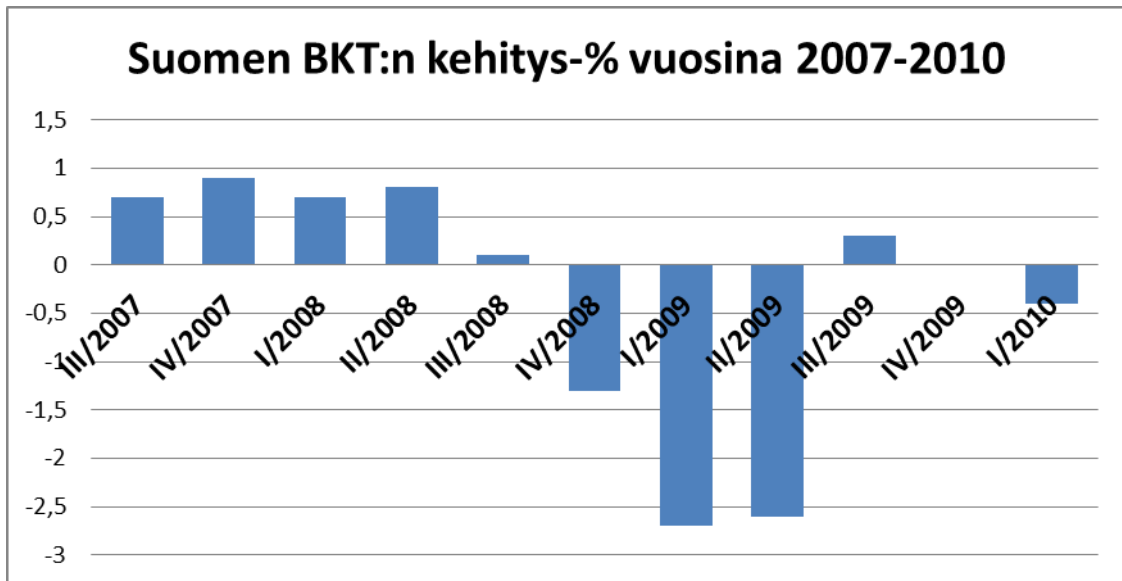
Yritysjakauma markkina-aseman suhteen 2008		
	Määrä	Prosenttiosuus
Markkinajohtaja	378	33,6
Markkinahaastaja	421	37,5
markkinaseuraaja	325	28,9
Yhteensä	1124	100

Taulukko 4: Yritysjakauma 2010

Yritysjakauma markkina-aseman suhteen 2010		
	Määrä	Prosenttiosuus
Markkinajohtaja	326	29,4
Markkinahaastaja	420	37,9
markkinaseuraaja	361	32,6
Yhteensä	1107	100

Kuten taulukoista 3 ja 4 käy ilmi, vastanneet yritykset jakautuvat melko tasaisesti kolmeen eri markkina-asemaan. Markkinahaastajia oli kumpanakin vuonna suurin lukumäärä. Markkinaseuraajia oli lukumääräisesti pienin edustus vuonna 2008, ja vastaavasti vuonna 2010 markkinajohtajia oli pienin lukumäärä otoksesta. Taulukosta siis puuttuvat monopoliasemassa olleet yritykset, mistä syystä yritysten kokonaismäärä ei vastaa toimialataulukon vastaavan vuoden yritysten lukumäärää.

Kuvasta 2 näkyy Suomen BKT:n kehitys molempien kyselyjen toteutumisaikana.



Kuva 2: Suomen BKT:n kehitys vuosina 2007-2010 (Tilastokeskus)

Ennen alkuvuotta 2008, jolloin ensimmäisen kysely toteutettiin, Suomen BKT oli kasvanut tasaisesti ja elettiin nousukautta. Loppuvuodesta 2008 Suomi ajautui kuitenkin taantumaan, ja Suomen BKT myös supistui voimakkaasti loppuvuodesta 2008 aina loppuvuoteen 2009. Vuoden 2010 alussa toteutetun kyselyn ajankohta oli tämän vuoksi erittäin otollinen taantumien vaikutusten tutkimiseen.

4.2 Tilastollisen aineiston analysointi

Tässä osiossa kuvataan tutkimuksessa käytetyt tilastolliset menetelmät. Tutkimuksessani käytän regressioanalyysiä, varianssianalyysiä sekä ristiintaulukointia. Ensimmäiseksi regressioanalyysin avulla tutkin kuinka yritysten suoriutuminen niiden eri ydinprosesseista on vaikuttanut kyseisten yritysten taloudelliseen menestymiseen. Tutkittuani ydinprosessien vaikutusta yrityksen menestykseen ensi koko aineiston avulla, jaan aineiston yritykset kolmeen ryhmään niiden markkina-asemien mukaan. Tämän jälkeen voin tutkia regressioanalyysin avulla onko yrityksen markkina-asemalla vaikutusta yrityksen ydinprosessien sekä menestyksen suhteeseen. Kyseisen analyysin avulla saadaan selville missä ydinprosessissa yrityksen on tärkeä suoriutua menestyäkseen taloudellisesti. Suoritan regressioanalyysit vielä sekä 2008, että 2010 aineistolle, jolloin saadaan selville onko taantumalla ollut vaikutuksia kyseisiin vaikutussuhteisiin.

Regressioanalyysin jälkeen jaan ristiintaulukoinnin avulla yritykset markkina-asemien sekä eri menestymisen mukaan ryhmiin, jolloin voidaan todeta onko markkina-asemilla vaikutusta miten yritys on menestynyt taloudellisesti. Khin neliön –testin avulla varmennetaan onko ristiintaulukoinnin tulokset tilastollisesti merkitseviä. Ristiintaulukoinnin jälkeen yritykset jaetaan ryhmiin markkina-asemien mukaan ja suoritetaan varianssianalyysi ryhmien sekä niiden taloudellisen menestyksen välillä. Tällöin voidaan tarkastella onko markkina-asemien välillä merkittäviä eroja yrityksen menestyksessä. Vertailemalla varianssianalyysien tuloksia vuoden 2008 sekä 2010 välillä, voidaan havaita onko taantuma tuonut muutoksia kyseiseen suhteeseen.

Seuraavaksi käsitellään jokaista käytettyä tilastollista menetelmää tarkemmin. Ensin käsittelen regressioanalyysin, jonka jälkeen esittelen ristiintaulukointimenetelmän sekä varianssianalyysin. Lopuksi arvioidaan vielä tutkimuksen luotettavuutta validiteetin sekä reliabiliteetin kautta.

4.2.1 Regressionanalyysi

Regressioanalyysin perusidea on että selitetään yhtä jatkuvaa muuttujaa yhdellä tai useammalla jatkuvalla muuttujalla (Karjaluoto 2007). Jos käytetään useampaa kuin yhtä selittävää muuttujaa, puhutaan monimuuttujaregressioanalyysistä (Karjaluoto 2007). Selittävää muuttujaa voidaan pyrkiä ennustamaan selittävillä muuttujilla. Käyttämässäni aineistossa voidaan regressioanalyysin avulla esimerkiksi pyrkiä ennustamaan yrityksen menestystä sen ydinprosesseissa suoriutumisen kautta. Yrityksen ydinprosessit voidaan tällöin laittaa järjestykseen sen mukaan miten voimakkaasti niissä suoriutuminen vaikuttavaa yrityksen taloudelliseen tulokseen. Karjalaisen (2010) mukaan selitettävien muuttujien tulisi yleensä olla keskenään riippumattomia. Regressioanalyysissä muuttujien riippuvuus oletetaan lineaariseksi sekä jäännökset normaalijakautuneiksi (Karjaluoto 2007).

Regressioanalyysissa tulisi käyttää muuttujia, joiden määrää voidaan mitata numeerisesti (Lewis-Beck 1986). Muuttujia, jotka eivät ole numeerisessa muodossa ovat nominaalis- sekä järjestysasteikolliset muuttujat. Lewis-Beck (1986) mukaan muuttujat, jotka eivät ole numeerisesti mitattavasti muodossa, voidaan ottaa mukaan regressioanalyysiin vain, jos niistä muodostetaan ensin niin sanottuja dummy-muuttujia, jolloin ne saavat numeeriset

arvot. Tutkielmassani muodostan vuoden 2008 sekä 2010 aineistosta dummy-muuttajat, jolloin voin tutkia taantuman vaikutusta regressioanalyysin avulla. Muodostan myös yrityksen markkina-asemasta dummy-muuttujia, jotta on mahdollista tutkia myös markkina-aseman vaikutusta ydinprosessien sekä menestyksen suhteeseen. Yrityksen markkina-asema sekä taantuma lisätään regressioanalyysiin niin sanottuina moderoivina tekijöinä (*moderator variable*). Moderoiva muuttuja on määritelty systemaattisesti selittävän ja selitettävän muuttujan suhteen voimakkuuteen vaikuttavana tekijänä (Shama *et al.* 1981).

Standardoituja Beta-kertoimia käytetään muuttujien keskinäiseen vertailuun (Karjaluo 2007). Beta-kertoimet kuvaavat muuttujien välisen suhteen voimakkuutta ja suuntaa, jolloin niiden vaikutuksia voidaan analysoida. Näiden regressiokertoimien *p*-arvot raportoidaan myös, koska niillä testataan regressiokertoimien tulosten tilastollista merkitsevyyttä (Karjaluo 2007).

Regressiomalliin voidaan usein lisätä muuttujia, jolloin päästään yleensä korkeampaan selitysasteeseen (Karjalainen 2010). Regressiomallin hyvyttä voidaankin mitata juuri selitysasteella eli R^2 suureella, joka on selitettävän ja selittävän muuttujan korrelaation neliö (Heikkilä 2008). Se kertoo, kuinka paljon prosentuaalisesti selitettävän muuttujan muutoksesta voidaan selittää mallin selittävillä tekijöillä (Heikkilä 2008).

Tutkimuksessani käytän regressioanalyysiä tutkiessani juuri yrityksen markkinoinnin ydinprosessien suhdetta yrityksen menestykseen. Regressioanalyysissä käytän yrityksen arvioita ydinprosessista suoriutumisestaan selittävänä tekijänä ja yrityksen arviota menestyksestään taas selitettävänä tekijänä. Näin saan tietää kunkin ydinprosessin vaikutuksen voimakkuuden yrityksen menestykseen. Lisään regressioanalyysiin vielä talouden syklin sekä yrityksen markkina-aseman niin sanottuina moderoivina tekijöinä, jolloin voin tutkia niiden vaikutusta ydinprosessien ja menestyksen suhteeseen.

4.2.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden kautta (Karjalainen, 2010). Tutkimuksen validius tarkoittaa sen pätevyyttä, eli kuinka oikeita aineistosta tehdyt johtopäätökset ovat ja kuinka hyvin ne vastaavat tutkimusongelmaa

(Karjalainen 2010). Karjalaisen (2010) mukaan ulkoinen validiteetti keskittyy tulosten yleistämiseen ja sisäinen validiteetti puolestaan mittareiden luotettavuuteen. Sisäisen validiteetin kannalta on olennaista varmistua, että kyselytutkimuksen kysymyksillä mitataan tarkoitettua asiaa ja kysymys merkitsee kaikille vastaajille samaa (Karjalainen 2010).

Kyselyn validiteetin tai reliabiliteetin takaavia tieteellisiä periaatteita ei ole, mutta on keinoja, jolla niihin voidaan pyrkiä. Ensinnäkin, kyselyn tulisi pohjautua jo aiemmin toteutettuihin kyselyihin aina kuin mahdollista. Toiseksi, kyselyn toimivuus tulisi testata etukäteen. (Malhotra & Birks 2007) Suurin osa Markkinoinnin tila-kyselyn 2008 osioista ja kysymyksistä oli testattu jo aiempien tutkimusten yhteydessä, kuten Srivastava *et al.* (1999), Vorhies & Morgan (2005) sekä O'Sullivan & Abela (2007) toteuttamissa tutkimuksissa. Markkinoinnin tila-kyselyn 2008 sisäinen validiteetti testattiin lisäksi 114 koehenkilölle lähetetyn kyselyn avulla, joista 34:stä saatiin vastaukset. Testikyselyn aikana joitain kirjoitusvirheitä sekä sanamuotoja korjattiin saadun palautteen perusteella. Suuriin muutoksiin ei kuitenkaan esiintynyt tarvetta. Vuoden 2010 Markkinoinnin tila-kyselyn ei vaatinut erityistä validiteetin testausta, sillä kysymykset sekä osiot olivat miltei samat kuin vuoden 2008 kyselyssä. Markkinoinnin tila-aineiston ulkoinen validiteetti oli varmistettu käyttämällä riittävän laajaa aineistoa, joten myös aineiston yleistettävyyteen voitiin luottaa.

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan analyysin johdonmukaisuutta ja mittaustulosten pysyvyyttä (Karjalainen, 2010). Reliaabeli mittari ei ole herkkä ulkopuolisten tekijöiden vaikutuksille eikä anna sattumanvaraisia tuloksia (Karjalainen 2010). Jotta kysely olisi reliaabeli, vastaajien tulisi vastata samaa aihetta käsitteleviin kysymyksiin johdonmukaisesti eli keskenään korreloivasti (Hair *et al.* 2003).

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on myös otettava huomioon siihen mahdollisesti liittyvä kokonaisvirhe (*total error*). Kokonaisvirhe viittaa mahdolliseen vaihteluun otoksen tutkittavan kohteen keskiarvon ja todellisen populaation tutkittavan kohteen keskiarvon välillä (Malhotra & Birks 2007). Markkinoinnin tila-kysely oli vuonna 2008 ja vuonna 2010 lähetetty koko tutkittavalle populaatiolle, eli Suomessa toimiville yrityksille, joissa työskenteli enemmän kuin viisi työntekijää. Tästä syystä kyseenlaista kokonaisvirheen riskiä ei ole sillä otos edusti koko MicroMedian tietokannan populaatiota. Vaikka kyseinen tietokanta ei pidä

sisällään joka ikistä Suomessa toimivaa yritystä, voidaan sitä silti pitää erittäin kattavana otoksena koko Suomen yrityspopulaatiosta. Huomioon on myös otettava mahdollinen vastaajan virhe, joka saattaa ilmetä jos vastaaja ei täysin ymmärrä lomakkeen kysymystä tai vastausvaihtoehtoa. Markkinoinnin tila-kyselyssä toteutettujen esitestien sekä jo aiemmissa tutkimuksissa testattujen tutkimusosioiden ansiosta, voidaan Markkinoinnin tila-kyselyjen vastaajavirheen mahdollisuutta pitää melko minimaalisena.

5 Tutkimuksen tulokset sekä analyysit

Tässä osiossa esitetään ja analysoidaan empiirisestä tutkimusaineistosta saadut tulokset. Regressioanalyysin avulla tutkittiin yrityksen ydinprosessien sekä menestyksen suhdetta, sekä talouden taantuman ja markkina-aseman vaikutusta kyseiseen suhteeseen. Saman regressiomenetelmän avulla oli myös mahdollista analysoida markkina-aseman suoraa suhdetta yrityksen taloudelliseen menestykseen sekä taantuman vaikutusta taas tähän suhteeseen.

Ensimmäisen regressioanalyysien avulla tutkittiin yrityksen ydinprosessien suhdetta menestykseen, sekä yrityksen markkina-aseman vaikutusta tähän suhteeseen. Tämän jälkeen tutkittiin talouden taantuman vaikutusta ydinprosesseissa suoriutumisen sekä yrityksen menestyksen suhteeseen, ottamalla suhdannetilanne mukaan regressioanalyysiin moderoivana tekijänä. Lopuksi, samaan regressioanalyysiin otettiin moderoivina tekijöinä mukaan, sekä markkina-asema että taantuma. Tällöin markkina-aseman ja taantuman moderoivien vaikutusten lisäksi voidaan tutkia myös taantuman vaikutusta yrityksen markkina-aseman ja menestyksen suhteeseen. Kaikki regressioanalyysit suoritettiin aina sekä sijoitetunpääomantuottoasteelle, että kokonaispääomantuottoasteella.

5.1 Yrityksen markkina-aseman vaikutus ydinprosesseissa suoriutumisen ja menestyksen suhteeseen

Ensin tutkittiin siis yrityksen ydinprosesseissa suoriutumisen ja menestyksen suhdetta, sekä yrityksen markkina-aseman vaikutusta kyseiseen suhteeseen. Taulukkoon 5 on kerätty tekijöiden vaikutus yrityksen sijoitetunpääomantuottoasteeseen sekä taulukkoon 6 taas kokonaispääomantuottoasteeseen. Yrityksen markkina-asemasta muodostettiin ennen regressioanalyysiä dummy-muuttujat, jotta markkina-aseman vaikutusta voitiin tutkia. Tästä syystä taulukoissa ensimmäinen markkina-asema-tekijä kuvaa markkinajohtajan eroa markkinaseuraajaan. Toinen tekijä taas vertaa markkinahaastajaa markkinaseuraajaan.

Molemmissa taulukoissa on ensin ydinprosessien ja markkina-aseman suora vaikutus kyseiseen menestystä mittaavaan tunnuslukuun, ja taulukkojen alaosasta taas käy ilmi markkina-aseman vaikutus ydinprosessien ja menestyksen suhteeseen. Ydinprosesseissa suoriutumisen suoraa vaikutusta menestykseen käsittelemme syvemmin myöhemmin ja tässä

osiossa keskityn enemmän yrityksen markkina-aseman vaikutuksen tulosten analysointiin. Tekijän standardoitu beta-kerroin kuvaa kyseisen tekijän vaikutuksen suuntaa ja voimakkuutta menestysmittariin. Vaikutuksen tilastollinen merkitsevyys käy ilmi beta-kertoimen jälkeen olevien tähtien määrästä. Jos beta-kertoimen jälkeen ei ole yhtään tähteä, ei vaikutus tällöin ole tilastollisesti merkitsevää.

Taulukko 5: Markkina-aseman vaikutus ydinprosessien ja menestyksen suhteeseen (ROI)

Regressioanalyysin tulokset (ROI)		
	Standar. Beta	t-arvo
(vakio)		4,874
Tuotekehitysjohtamisen prosessi	0,105***	3,474
Tilaus- ja toimitusketjujohtamisen prosessi	0,125***	4,032
Asiakassuhdejohtamisen prosessi	0,191***	5,896
Markkina-asema (johtaja/seuraaja)	-0,217***	-7,227
Markkina-asema (haastaja/seuraaja)	-0,076***	-2,651
PDM_x_Markkina-asema (johtaja/seuraaja)	-0,059*	-1,711
PDM_x_Markkina-asema (haastaja/seuraaja)	-0,037	-1,121
SCM_x_Markkina-asema (johtaja/seuraaja)	-0,019	-,515
SCM_x_Markkina-asema (haastaja/seuraaja)	0,022	,605
CRM_x_Markkina-asema (johtaja/seuraaja)	0,087**	,321
CRM_x_Markkina-asema (haastaja/seuraaja)	0,012	2,256
R ²	18,80 %	

*** $p < 0,01$

** $p < 0,05$

* $p < 0,1$

Taulukko 6: Markkina-aseman vaikutus ydinprosessien ja menestyksen suhteeseen (ROA)

Regressioanalyysin tulokset (ROA)		
	Standar. Beta	t-arvo
(vakio)		4,807
Tuotekehitysjohtamisen prosessi	0,101***	3,533
Tilaus- ja toimitusketjujohtamisen prosessi	0,121***	4,146
Asiakassuhdejohtamisen prosessi	0,197***	6,410
Markkina-asema (johtaja/seuraaja)	-0,209***	-7,306
Markkina-asema (haastaja/seuraaja)	-0,086***	-3,134
PDM_x_Markkina-asema (johtaja/seuraaja)	-0,058*	-1,780
PDM_x_Markkina-asema (haastaja/seuraaja)	-0,039	-1,221
SCM_x_Markkina-asema (johtaja/seuraaja)	-0,015	-,440
SCM_x_Markkina-asema (haastaja/seuraaja)	0,002	-,053
CRM_x_Markkina-asema (johtaja/seuraaja)	0,080**	,693
CRM_x_Markkina-asema (haastaja/seuraaja)	0,025	2,199
R ²	18,70 %	

*** $p < 0,01$

** $p < 0,05$

* $p < 0,1$

Regressioanalyysien tulosten mukaan yrityksen kaikissa kolmessa ydinprosessissa suoriutumisella on tilastollisesti merkitsevää vaikutusta sekä sijoitetun pääomantuotto prosenttiin, että kokonaispääomantuotto prosenttiin. Taulukoista 5 ja 6 käy myös ilmi, että yrityksen markkina-asemalla on suora tilastollisesti merkitsevä vaikutus sekä sijoitetun pääomantuotto prosenttiin että kokonaispääomantuotto prosenttiin.

Markkinajohtajan ja -seuraajan suora negatiivinen arvo molemmissa taulukoissa todistaa, markkinajohtajan menestyneen paremmin verrattuna markkinaseuraajaan molempien menestystä mittavien tunnuslukujen kohdalla. Markkinahaastaja on lisäksi menestynyt hieman paremmin verrattuna markkinaseuraajaan sekä sijoitetunpääomantuotto prosentilla että kokonaispääomantuotto prosentilla mitattuna. Samoihin tuloksiin pohjautuen voidaan myös todeta markkinajohtajien menestyneen markkinahaastajia paremmin molemmilla tunnusluvuilla mitattuna. Tältä osin näyttäisikin, että regressioanalyysin tulokset tukisivat hypoteesia *H4b*, jonka mukaan suuremman markkinaosuuden yritykset menestyisivät paremmin kuin pienen markkinaosuuden yritykset. Kyseiset tulokset täten vahvistavat, että markkina-asema vaikuttaa yrityksen taloudelliseen menestykseen.

Taulukoista 5 ja 6 käy myös ilmi yrityksen markkina-aseman vaikutus yrityksen ydinprosesseissa suoriutumisen sekä taloudellisen menestyksen suhteeseen. Tilastollisesti merkitsevää vaikutusta markkina-asemalla ilmeni tuotekehitysprosessin ja menestyksen sekä asiakassuhdeprosessin ja menestyksen välillä. Markkina-aseman vaikutukset kyseisiin suhteisiin oli nähtävissä sekä sijoitetunpääomantuotto prosenttiin, että kokonaispääomantuotto prosenttiin kohdalla. Tuotekehitysprosessissa suoriutumisen ja menestyksen suhteeseen merkitsevää negatiivista vaikutusta oli vain markkinajohtajan sekä -seuraajan välillä. Tämä negatiivinen vaikutus tarkoittaa tuotekehitysprosessissa suoriutumisen vaikuttavan voimakkaammin menestykseen markkinaseuraajien kohdalla, verrattuna markkinajohtajiin. Markkinahaastajan ja -seuraajan välillä ei puolestaan ilmennyt tilastollisesti merkitsevää vaikutusta tuotekehitysprosessissa suoriutumisen sekä menestyksen välillä. Asiakassuhdeprosessissa suoriutumisen ja menestyksen väliseen suhteeseen oli tilastollisesti merkittävää vaikutusta ainoastaan markkinajohtajien sekä -seuraajien välillä. Asiakassuhdeprosessin tapauksessa kuitenkin markkinajohtajien sekä -seuraajien välinen vaikutus oli positiivista, mikä tarkoittaa asiakassuhdeprosessissa suoriutumisella olevan voimakkaampi vaikutus menestykseen markkinajohtajien keskuudessa verrattuna markkinaseuraajiin. Yrityksen markkina-asemalla ei puolestaan ilmennyt merkittävää vaikutusta tilaus- ja toimitusketjuprosessissa suoriutumisen ja taloudellisen menestyksen suhteeseen.

Regressioanalyysin selitysaste oli sijoitetunpääomantuotto prosenttiin vaikuttavasta tutkittaessa 18,8 prosenttia sekä vastaavasti kokonaispääomantuotto prosenttiin vaikuttavasta tutkittaessa

18,7 prosenttia. Tämä tarkoittaa että ydinprosesseissa suoriutumisella sekä markkina-
 aseman avulla voidaan menestystä mittaavien tunnuslukujen muutoksesta selittää 18,7 –
 18,8 prosenttia.

5.2 Talouden taantuman vaikutus ydinprosesseissa suoriutumisen ja menestyksen suhteeseen

Seuraavan regressioanalyysin avulla tutkittiin talouden taantuman vaikutusta ydinprosesseissa suoriutumisen sekä menestyksen suhteeseen. Taulukoista käy jälleen ilmi myös tekijöiden suorat vaikutukset menestykseen, mutta niitä analysoidaan tarkemmin vasta seuraavassa osiossa. Taantuman vaikutukset ydinprosesseissa suoriutumisen ja menestyksen suhteeseen käyvät ilmi taulukoiden alaosissa.

Taulukko 7: Taantuman vaikutus ydinprosessien ja menestyksen suhteeseen (ROI)

Regressioanalyysin tulokset (ROI)		
	Standar. Beta	t-arvo
(vakio)		2,180
Tuotekehitysjohtamisen prosessi	0,138***	4,590
Tilaus- ja toimitusketjujohtamisen	0,165***	5,338
Asiakassuhdejohtamisen prosessi	0,181***	5,526
Taantuma	-0,023	-,948
PDM_x_Taantuma	-0,030	-,997
SCM_x_Taantuma	0,012	,382
CRM_x_Taantuma	0,064*	1,965
R ²	16,10 %	

*** $p < 0,01$

** $p < 0,05$

* $p < 0,1$

Taulukko 8: Taantuman vaikutus ydinprosessien ja menestyksen suhteeseen (ROA)

Regressioanalyysin tulokset (ROA)		
	Standar. Beta	t-arvo
(vakio)		2,407
Tuotekehitysjohtamisen prosessi	0,127***	4,467
Tilaus- ja toimitusketjujohtamisen prosessi	0,161***	5,579
Asiakassuhdejohtamisen prosessi	0,183***	5,926
Taantuma	-0,046**	-1,984
PDM_x_Taantuma	-0,038	-1,331
SCM_x_Taantuma	0,000	,011
CRM_x_Taantuma	0,073**	2,375
R ²	16,10 %	

*** $p < 0,01$

** $p < 0,05$

* $p < 0,1$

Tilastollisesti merkitsevää vaikutusta talouden syklillä yrityksen ydinprosessien sekä menestyksen suhteeseen oli ainoastaan asiakassuhdeprosessin tapauksessa. Merkitsevää vaikutusta esiintyi jälleen sekä sijoitetunpääomantuotto prosenttiin, että kokonaispääomantuotto prosenttiin. Taantuman vaikutus asiakassuhdeprosessissa suoriutumisen ja menestyksen väliseen suhteeseen sai positiivisen arvon, mikä tarkoittaa asiakassuhdeprosessissa suoriutumisen vaikuttavan voimakkaammin yrityksen menestykseen juuri nousukaudella, verrattuna taantumaa.

Talouden taantuman vaikutusta yrityksen ydinprosesseissa suoriutumisen sekä menestyksen suhteeseen tutkivan regressioanalyysin merkitsevyysaste oli molempien menestystä mittaavien tunnuslukujen kohdalla 16,1 prosenttia.

5.3 Ydinprosesseissa suoriutumisen vaikutus yrityksen menestykseen

Kaikkien tutkielmassa tutkittavat tekijät sisältävän regressioanalyysin tulokset käyvät ilmi taulukoista 9 ja 10. Taulukko 9 kuvaa tutkittujen tekijöiden suhdetta ja vaikutusta

sijoitetun pääomantuottoasteeseen ja taulukosta 10 käy puolestaan ilmi tekijöiden suhde ja vaikutus yrityksen kokonaispääomantuottoasteeseen. Taulukoista käy ensin ilmi kaikkien tekijöiden suora suhde menestystä mittaaviin tekijöihin, jonka jälkeen näkyvät markkina-aseman ja taantuman moderoivat vaikutukset ydinprosessien ja menestyksen suhteeseen. Taulukoista näkyy myös talouden taantuman vaikutus yrityksen markkina-aseman ja menestyksen suhteeseen.

Tässä osiossa keskityn syvemmin juuri ydinprosesseissa suoriutumisen suoraan suhteeseen menestykseen, sekä analysoin lisäksi taantuman vaikutusta markkina-aseman ja menestyksen suhteeseen.

Taulukko 9: Kaikki tekijät sisältävän regressioanalyysin tulokset (ROI)

Regressioanalyysin tulokset (ROI)		
	Standar. Beta	t-arvo
(vakio)		4,924
Tuotekehitysjohtamisen prosessi	0,105***	3,679
Tilaus- ja toimitusketjujohtamisen prosessi	0,120***	4,125
Asiakassuhdejohtamisen prosessi	0,190***	6,303
Markkina-asema (johtaja/seuraaja)	-0,202***	-7,040
Markkina-asema (haastaja/seuraaja)	-0,083***	-3,034
Taantuma	-0,038*	-1,675
PDM_x_Markkina-asema (johtaja/seuraaja)	-0,051	-1,573
PDM_x_Markkina-asema (haastaja/seuraaja)	-0,034	-1,082
PDM_x_Taantuma	-0,024	-,856
SCM_x_Markkina-asema (johtaja/seuraaja)	-0,014	-0,407
SCM_x_Markkina-asema (haastaja/seuraaja)	0,000	0,007
SCM_x_Taantuma	0,000	,031
CRM_x_Markkina-asema (johtaja/seuraaja)	0,072**	1,969
CRM_x_Markkina-asema (haastaja/seuraaja)	0,020	0,545
CRM_x_Taantuma	0,055*	1,804
Markkina-asema (johtaja/seuraaja)_x_Taantuma	-0,000	-,009
Markkina-asema (haastaja/seuraaja)_x_Taantuma	-0,004	-,149
R ²	18,50 %	

*** $p < 0,01$

** $p < 0,05$

* $p < 0,1$

Taulukko 10: Kaikki tekijät sisältävän regressioanalyysin tulokset (ROA)

Regressioanalyysin tulokset (ROA)		
	Standar. Beta	t-arvo
(vakio)		4,727
Tuotekehitysjohtamisen prosessi	0,109***	3,577
Tilaus- ja toimitusketjujohtamisen prosessi	0,125***	4,014
Asiakassuhdejohtamisen prosessi	0,193***	5,895
Markkina-asema (johtaja/seuraaja)	-0,211***	-7,067
Markkina-asema (haastaja/seuraaja)	-0,073**	-2,592
Taantuma	-0,020	-,808
PDM_x_Markkina-asema (johtaja/seuraaja)	-0,055	-1,591
PDM_x_Markkina-asema (haastaja/seuraaja)	-0,034	-1,017
PDM_x_Taantuma	-0,018	-,655
SCM_x_Markkina-asema (johtaja/seuraaja)	-0,015	-,429
SCM_x_Markkina-asema (haastaja/seuraaja)	0,025	,688
SCM_x_Taantuma	0,014	,412
CRM_x_Markkina-asema (johtaja/seuraaja)	0,083**	2,153
CRM_x_Markkina-asema (haastaja/seuraaja)	0,009	,250
CRM_x_Taantuma	,052	1,618
Markkina-asema (johtaja/seuraaja)_x_Taantuma	0,011	,382
Markkina-asema (haastaja/seuraaja)_x_Taantuma	0,007	,226
R ²	18,80 %	

*** $p < 0,01$

** $p < 0,05$

* $p < 0,1$

Yrityksen kaikissa kolmessa ydinprosesseissa suoriutumisella on tilastollisesti merkitsevää vaikutusta sekä sijoitetun pääomantuottoon, että kokonaispääomantuottoon. Aineistossa voimakkain yksittäinen vaikutus yrityksen markkinoinnin ydinprosesseissa suoriutumisella yrityksen menestykseen oli asiakassuhdejohtamisen prosessilla. Asiakassuhdeprosessilla on molempien menestystä mittaavien tunnuslukuihin vahvin suora positiivinen vaikutus. Asiakassuhdeprosessin vaikutus oli lisäksi selkeästi voimakkaampaa kuin kahden muun ydinprosessin. Toiseksi voimakkain vaikutus yrityksen menestykseen osoittautui olevan yrityksen tilaus- ja toimitusketjujohtamisen prosessissa suoriutumisella. Vaikutuksen suhde oli toiseksi voimakkainta sekä yrityksen sijoitetun pääomantuottoon, että kokonaispääomantuottoon kanssa. Yllättävänä tuloksena voidaan pitää yrityksen tuotekehitysprosessin heikkoa vaikutusta yrityksen menestykseen. Tuotekehitysjohdamisen suora positiivinen vaikutus osoittautui heikoimmaksi kolmesta ydinprosessista molempiin menestyksen tunnuslukuihin nähden.

Kuten jo aiemmin todettiin, yrityksen markkina-asetalla oli tilastollisesti merkitsevä vaikutus yrityksen menestykseen. Markkinajohtajat olivat menestykseen parhaiten kolmesta markkina-asetasta, ja haastajat puolestaan hieman paremmin kuin seuraajat. Regressioanalyysin tuloksista käy myös ilmi, ettei talouden taantumalla ole merkittävää vaikutusta yrityksen eri markkina-asettien sekä taloudellisen menestyksen väliseen suhteeseen. Tämä siis tarkoittaa, ettei taantuma ole muuttanut merkittävästi eri markkina-asettien menestysuhteita hypoteesin *H5b* odottamalla tavalla.

Kaikki vaikuttavat tekijät kattavien regressioanalyysien merkitsevyyssaste oli molempien menestystä mittaavien tunnuslukujen kohdalla 18,5 – 18,8 prosenttia.

6 Tutkielman yhteenveto

Tutkielmani tavoite oli kartoittaa yrityksen markkinoinnin vaikutusta sen taloudelliseen suorituskykyyn. Tutkin Srivastava et al. (1999, 2001) esittämälle mallille pohjautuen, miten yritys markkinoinnin ydinprosessien (tuotekehitys-, tilaus- ja toimitusketju- sekä asiakassuhdeprosessi) kautta käyttää markkinalähtöisiä voimavarojaan sekä kyvykkyyksiään, ja vaikuttaa näin menestymiseensä. Tutkielman tarkoitus oli tutkia millainen vaikutus näillä eri yrityksen ydinprosesseissa suoriutumisella on yrityksen menestykseen. Kartoitin lisäksi erityisesti yrityksen markkina-aseman sekä talouden taantuman vaikutuksia yrityksen ydinprosesseissa suoriutumisen sekä menestyksen suhteeseen.

Tässä osiossa kerään yhteen tutkielmani tärkeimmät tutkimustulokset. Vertaan saamiini tuloksia lisäksi teoriaosuuden pohjalta muodostettuihin hypoteeseihin. Tämän jälkeen esitän kyseisiin tutkimustuloksiin nojaten suositukseni käytännön liikkeenjohtajille. Lopuksi käsittelem vielä tutkielmani rajoituksia sekä ehdotan aiheita jatkotutkimuksille.

6.1 Tärkeimmät tutkimustulokset ja johtopäätökset

Tässä osiossa käyn läpi tarkemmin tutkimustulokseni ja vertaan niitä käsittelemiini teorioihin ja muodostamiini hypoteeseihin. Hypoteesieni H1, H2 ja H3 kautta tutkin kunkin ydinprosesseissa suoriutumisen suoraa vaikutusta yrityksen menestykseen. Hypoteesit H4a sekä H4b puolestaan käsittelevät yrityksen eri markkina-asemien vaikutusta ydinprosesseihin ja menestymiseen. Tutkielmani hypoteesit H5a ja H5b taas tutkivat taantuman vaikutuksia yrityksen ydinprosessien, markkina-aseman sekä menestyksen suhteeseen. Taulukoista 15, 16, ja 17 käy ilmi, miten tutkimustulokseni tukivat hypoteesejani H1, H2, H3, H4a ja H5a. Taulukkoihin on otettu mukaan ydinprosesseissa suoriutumisen suora suhde menestykseen sekä lisäksi markkina-aseman ja taantuman mahdollinen vaikutus ydinprosessien ja menestyksen suhteeseen. Taulukoiden oikeanpuoleisesta solusta ilmenee aina tukeeko rivin tilanne kyseistä hypoteesia vai ei.

Taulukko 11: Asiakassuhdeprosessiin liittyvät tutkimustulokset

CRM	<i>H1</i>	0,190	ROI	tukee
	<i>H1</i>	0,193	ROA	tukee
	<i>H4a</i>	0,087	ROI	tukee
	<i>H4a</i>	0,080	ROA	tukee
	<i>H5a</i>	0,064	ROI	tukee
	<i>H5a</i>	0,073	ROA	tukee

Asiakasprosessissa suoriutumisella oli tutkimuksen tulosten mukaan tilastollisesti merkitsevä vaikutus yrityksen menestykseen, ja tulokset täten tukevat hypoteesia *H1*. Asiakassuhdejohtamisen prosessissa suoriutuminen vaikutti lisäksi voimakkaimmin ydinprosesseista yrityksen menestykseen, mikä on samassa linjassa aiempien tutkimustulosten kanssa (Gummesson 1994; Mithas *et al.* 2005; Ramaswami *et al.* 2009; Laite 2010). Tuloksista voidaan päätellä, että yritysten kannattaa asiakassuhdejohtamisen prosessin avulla keskittyä juuri pitkäaikaisempiin asiakassuhteisiin, ja niiden avulla alentaa kustannuksia sekä parantaa koko yrityksen kannattavuutta (Sheth & Parvatiyar 1995). Tulokset täten vahvistavat myös, että yrityksen kannattaa pyrkiä löytämään juuri sille kannattavimmat asiakkaat (Ramaswami *et al.* 2009), mikä on mahdollista tehokkaasti suoritettun asiakassuhdejohtamisen prosessin kautta. Suoriutumalla hyvin kyseisenlaisista asiakassuhdeprosessin osa-alueista, ja tätä kautta ylipäätään koko asiakassuhdejohtamisen prosessista, yritys kykenee parantamaan taloudellista tulostaan.

Tarkkaa tutkimusta yrityksen markkina-aseman vaikutuksesta asiakassuhdeprosessissa suoriutumisen ja taloudellisen menestyksen suhteeseen ei ole toteutettu aiemmin. Yrityksen markkina-aseman on kuitenkin tutkittu vaikuttavan yrityksen strategiaan (Ginsberg & Venkatraman, 1985; Hofer, 1975; Prescott, Kohli, & Venkatraman, 1986) ja tavoitteisiin (Kotler 1991, Tse *et al.* 2004), joten sen voitiin tätä kautta olettaa myös vaikuttavan yrityksen ydinprosessien ja menestyksen suhteeseen. Suoritettujen tutkimusten tulokset osoittivatkin markkina-asemalla olevan merkitsevä vaikutus yrityksen asiakasprosessissa suoriutumisen ja taloudellisen menestyksen suhteeseen. Tulokset täten tukevat asiakassuhdeprosessin osalta

hypoteesia *H4a*. Tutkimukset osoittivat asiakassuhdejohtamisen prosessissa suoriutumisen vaikuttavan yrityksen menestykseen erityisesti markkinajohtajien tapauksessa verrattuna pienemmän markkinaosuuden omaaviin markkinaseuraajiin. Tätä tulosta voidaan pitää hieman ristiriidassa teoriaosuuden kanssa, sillä markkinaseuraajien kilpailukeinona on väitetty olevan tehokkaan asiakassuhdejohtamisen kautta asemansa säilyttäminen, tietämällä tarkasti kuinka pitää nykyiset asiakkaat, sekä hankkimalla riittävästi myös uusia asiakkaita (Tse et al. 2004). Asiakassuhdejohtamisessa hyvin suoriutuminen näyttää täten olevan kaikkein tärkeintä juuri markkinajohtajien tapauksissa. Markkinajohtajat näyttävät täten hyötyvän hyvin suoritetusta asiakassuhdejohtamisesta taloudellisesti kaikkein eniten eri markkina-aseamista.

Tulosten mukaan myös talouden suhdannetilanteella on tilastollisesti merkitsevä vaikutus asiakassuhdeprosessissa suoriutumisen sekä menestyksen suhteeseen. Tältä osin tulokset tukevat tutkielman hypoteesia *H5a*. Tulosten mukaan, talouden taantuma heikensi asiakassuhdeprosessin suoriutumisen vaikutusta yrityksen menestykseen, ja tältä osin tulokset ovat linjassa aiempien tutkimustulosten kanssa (Jaakkola et al. 2008, 2010, ks. Tikkanen & Frösen 2011). Tuloksia voidaan kuitenkin jollain tasolla pitää yllättävänä, sillä olisi luontevaa olettaa taantuman juuri korostavan asiakassuhdejohtamisen tärkeyttä. Tuloksista voidaankin tästä syystä päätellä, että yritysten on kannattavampaa panostaa asiakassuhdejohtamisen prosessiinsa nimenomaan nousukaudella, jolloin kysyntä kasvaa.

Taulukko 12: Tuotekehitysprosessiin liittyvät tutkimustulokset

PDM	<i>H2</i>	0,105	ROI	tukee
	<i>H2</i>	0,109	ROA	tukee
	<i>H4a</i>	-0,059	ROI	tukee
	<i>H4a</i>	-0,058	ROA	tukee
	<i>H5a</i>	-	ROI	ei tue
	<i>H5a</i>	-	ROA	ei tue

Tuotekehitysprosessissa suoriutumisella on tulosten mukaan tilastollisesti merkitsevä vaikutus yrityksen menestykseen. Tästä syystä tulokset tukevat tutkielman hypoteesia *H2*. Tuotekehitysprosessissa suoriutumisen voidaan myös tulosten valossa vahvistaa olevan, kuten Aydin *et al.* (2007) väittivät, tärkeä kilpailuedun lähde yrityksille. Tulosten mukaan, yrityksen kyvykkyyksillä suoriutua tuotekehityksenprosessistaan on tällöin myös teoriaosuuden mukaisesti positiivinen vaikutus yrityksen suorituskykyyn (Aydin *et al.* 2007). Suoriutumalla hyvin tuotekehityksenprosessistaan yritys kykenee tarjoamaan erilaistettuja tuotteita sekä palveluja, ja saa asiakkaansa täten uskollisiksi sekä tyytyväisiksi (Ramaswami *et al.* 2009), mikä siis todella johtaa parempaan taloudelliseen tulokseen yrityksen kannalta.

On kuitenkin huomattavaa, että tuotekehitysprosessissa suoriutumisella oli tutkimusten mukaan heikoin suora vaikutus yrityksen menestykseen kolmesta ydinprosessista. Tulosta voidaan pitää yllättävänä, sillä onhan tuotekehitysprosessia usein pidetty avainprosessina yrityksen menestykseen nähden. Tulosten mukaan kuitenkin näyttää yritykselle olevan taloudellisen menestyksen kannalta tärkeämpää suoriutua hyvin juuri tilaus- ja toimitusketju- sekä asiakassuhdejohtamisen prosesseista.

Tulokset osoittivat markkina-asemalla olevan merkitsevä vaikutus myös yrityksen tuotekehitysprosessissa suoriutumisen ja taloudellisen menestyksen suhteeseen. Tulokset täten tukevat myös tuotekehitysprosessin osalta hypoteesia *H4a*. Tuotekehitysprosessissa suoriutumisen vaikutus menestykseen näyttäisi lisäksi vahvistuvan erityisesti markkinaseuraajien tilanteessa, verrattuna markkinajohtajiin. Tuotekehityksen rooli korostuu täten pienten markkinaosuuden yrityksissä, joiden tulosten mukaan kannattaa olla innovatiivisia toiminnassaan, jotta ne kykenisivät ja menestymään ja kilpailemaan suurempia toimijoita vastaan. Tulosten mukaan siis erityisesti markkinaseuraajien kaltaisten pienemmän markkinaosuuden omaavien yritysten kannattaa panostaa riittävästi omaan tuotekehitysjohdantamisen prosessiin menestyäkseen taloudellisesti.

Tulosten mukaan talouden suhdannetilanteella ei ole tilastollisesti merkitsevää vaikutusta tuotekehitysprosessissa suoriutumisen sekä menestyksen suhteeseen. Tältä osin tulokset eivät täten tue tutkielman hypoteesia *H5a*. Tutkielman teoriaosuuden mukaanhan, yritykset vastaavat taantumaympäristöön usein leikkaamalla tuotekehitysinvestointejaan säästääkseen kassavarantojaan (Srinivasan *et al.* 2011), mutta tällä ei yleisesti näytä olevan

merkitsevää vaikutusta yrityksen tuotekehitysprosessissa suoriutumisen ja menestyksen väliseen suhteeseen. Yritysten tulisi täten panostaa omaan tuotekehitysjohtamisen prosessiinsa yhtäläillä nousukaudella sekä taantumassa.

Taulukko 13: Tilaus- ja toimitusketjuprosessiin liittyvät tutkimustulokset

SCM	<i>H3</i>	0,120	ROI	tukee
	<i>H3</i>	0,125	ROA	tukee
	<i>H4a</i>	-	ROI	ei tue
	<i>H4a</i>	-	ROA	ei tue
	<i>H5a</i>	-	ROI	ei tue
	<i>H5a</i>	-	ROA	ei tue

Tilaus- ja toimitusketjuprosessissa suoriutumisella oli kahden muun ydinprosessin tavoin tilastollisesti merkitsevää vaikutusta yrityksen menestykseen. Näin ollen tulokset tilaus- ja toimitusketjuprosessin vaikutuksesta yrityksen menestykseen voidaan pitää tutkielman teoriaosuutta sekä hypoteesia *H3* tukevana. Täten tulokset vahvistavat tilaus- ja toimitusketjuprosessin keskeistä roolia yrityksen asiakaspalvelussa, paremman tuotteiden saatavuuden sekä lyhyempien tilaus- ja toimitusaikojen varmistajana (Min & Keebler 2001). Kuten Srinivasan *et al.* (2011) totesivat, yritys voi täten myös hyvin suoriutumalla tilaus- ja toimitusketjuprosessistaan vähentää kustannuksiaan sekä lisätä myyntiään, ja täten parantaa koko yrityksen kannattavuutta. Kuten Ramaswami *et al.* (2009) väittivät, yrityksen kannattaa siis panostaa sen kykyihin johtaa omaa tilaus- ja toimitusketjuverkostoaan, sekä lisäksi jakaa riittävästi tietoansa kaikkien eri tilaus- ja toimitusketjun osapuolten kanssa. Kyseisten kyvykkyyksien avulla yritys kykenee suoriutumaan paremmin tilaus- ja toimitusketjuprosessistaan ja täten se myös menestyy taloudellisesti paremmin.

Tilaus- ja toimitusketjuprosessissa suoriutumisen suora vaikutus menestykseen oli tulosten toiseksi voimakkainta kolmesta ydinprosessista. Tulosta voidaan pitää yllättävänä, sillä onhan kyseistä prosessia yleensä pidetty vain erillisenä osana yrityksen toimintaa, mikä

ainoastaan pyritään hoitamaan mahdollisimman pienin kustannuksin (Spekman *et al.* 1998). Tutkimuksen tulokset täten oikeuttavat tilaus- ja toimitusketjuprosessia kohtaan lisääntyneen mielenkiinnon tutkijoiden sekä liikkeenjohtajien keskuudessa (Ramaswami *et al.* 2009), sekä korostavat kyseisen prosessin tärkeyttä yhtenä yrityksen menestystekijänä.

Toisin kuin asiakassuhde- ja tuotekehitysjohtamisen prosessin kohdalla, yrityksen markkina- asemalla ei ollut tilastollisesti merkitsevää vaikutusta tilaus- ja toimitusketjujohtamisessa suoriutumisen sekä menestyksen suhteeseen. Tulokset tilaus- ja toimitusketjujohtamisen eivät tältä osin tue hypoteesia *H4a*. Tilaus- ja toimitusketjujohtamisessa suoriutuminen näyttää täten olevan yhtä keskeisessä asemassa yrityksen taloudelliseen menestykseen jokaisessa markkina- asemassa. Kyseisessä prosessissa suoriutuminen voidaan täten mieltää yhtä tärkeäksi yrityksen markkina- asemasta riippumatta.

Myöskään talouden suhdanteen vaihtelulla ei tulosten mukaan ole merkitsevää vaikutusta tilaus- ja toimitusketjujohtamisessa suoriutumisen sekä menestyksen suhteeseen. Täten tulokset eivät tue myöskään hypoteesia *H5a*. Taantumalla ei täten voida sanoa olevan vaikutusta tilaus- ja toimitusketjujohtamisen tärkeyteen menestyksen näkökulmasta, joten suoriutuminen kyseisestä prosessista vaikuttaa yrityksen menestykseen yhtäläillä nousukaudella sekä taantumassa.

Tutkimukseni tulokset todistivat odotetusti myös yrityksen markkina- asemalla olevan vaikutusta yrityksen menestykseen, hypoteesin *H4b* mukaisesti. Tulokset vahvistavat suuren markkinaosuuden tarjoavan yritykselle etuja, jotka mahdollistavan paremman taloudellisen menestyksen (Woo 1981). Mielenkiintoisempaa oli kuitenkin tutkia, oliko taantuma teorioiden mukaisesti vaikuttanut eri tavoin erikokoisiin yrityksiin kuten Shaman (1993) oli esittänyt. Tutkimustulosten perusteella, vaikutuksen erilaisuudesta ei kuitenkaan löytynyt tilastollisesti merkittävää näyttöä. Tulokset eivät täten tue tutkielman hypoteesia *H5b*, eivätkä suuremman markkinaosuuden yritykset menesty entistä paremmin taantumassa verrattuna pienemmän markkinaosuuden yrityksiin. Taantuma ei täten vaikuta erityisesti pieniin yrityksiin toimialalla kuten teoriaosuuden mukaan oli odotettavissa (Feder 1991). Suuren markkinaosuuden tarjoamat edut näyttävät täten realisoituvan yhtä vahvasti molemmissa markkinatilanteissa.

Tutkimustulokseni todistavat kaikissa kolmessa ydinprosesseissa suoriutumisella olevan tilastollisesti merkittävä suora vaikutus yrityksen menestykseen. Ydinprosesseissa suoriutumisen vaikutuksen voimakkuuteen kuitenkin vaikutti tietyissä prosesseissa yrityksen markkina-asema sekä vallitseva suhdannetilanne.

6.2 Suositukseni liikkeenjohtajille

Käytännön liiketoiminnan näkökulmasta tutkielmani korostaa entisestään yrityksen markkinoinnin ydinprosessien roolia suhteessa yrityksen taloudelliseen menestykseen. Yrityksen tulisi panostaa kaikissa kolmessa ydinprosessissa suoriutumiseen tavoitellessaan taloudellista menestystä. Erityisesti asiakassuhdejohtamisen prosessi sekä uutena tilaus- ja toimitusketun johtamien ovat tärkeitä tekijöitä yrityksen menestyksen näkökulmasta. Tutkielmani kuitenkin nostaa esiin ydinprosessien vaikutuksen riippuvuuden tietyissä tapauksissa yrityksen markkina-asemasta sekä hallitsevasta suhdannetilanteesta. Edelleen tutkielmani tukee asiakassuhdejohtamisen tärkeää asemaa yrityksen menestyksen ajurina, mutta erityisesti nousukaudella sekä suuren markkinaosuuden yrityksillä. Tuotekehitysjohtamisen prosessin vaikutus taas näyttäisi korostuvan yrityksen erityisesti pienemmän markkinaosuuden omaavien yritysten keskuudessa. Erityisesti pienten markkinaosuuden yritysten tulisikin kiinnittää huomiota omaan tuotekehitysjohtamisen prosessiinsa kilpaillessaan toimialan muita yrityksiä vastaan. Tilaus- ja toimitusketjujohtamisen tärkeyteen yrityksissä kannattaa tutkielmani mukaan panostaa samalla tavalla eri markkina-asemissa sekä nousukaudella ja taantumassa. Tilaus- ja toimitusketjuprosessi tulisikin ehkä nähdä aina kuten Srinivasan *et al.* (2011) ovat todenneet, yrityksessä muita ydinprosesseja tukevana prosessina, joka vähentää kustannuksia sekä lisää myyntiä ja täten parantaa koko yrityksen kannattavuutta.

Yrityksen markkinaosuudella näyttäisi olevan vankka positiivinen suhde yrityksen menestykseen markkinatilanteesta riippumatta. Yritysten tulisikin pyrkiä saavuttamaan johtava asema omilla toimialoillaan. Taantuma ei kuitenkaan mitenkään näytä korostavan markkina-aseman tarjoamia etuja, ja yritykset ovatkin taantumassa menestyneet tasaisesti markkinaosuuden koosta riippumatta.

6.3 Tutkielman rajoitteet ja aiheita jatkotutkimukseen

Tutkielmani rajoittava tekijä on, että sen aineisto kattaa ainoastaan Suomessa toimivat yritykset. Kuten tutkimukseni tulokset osoittivat, ydinprosessien suhteeseen yrityksen menestykseen saattaa kuitenkin vaikuttaa markkina-aseman sekä suhdannetilanteen lisäksi myös muut ympäristötekijät. Täten esimerkiksi myös eri maiden välisillä eroilla voi olla vaikutusta kyseiseen suhteeseen. Tutkimuksessani yrityksiä ei myös mitenkään jaoteltu toimialojen mukaan, millä saattaa myös olla vaikutus ydinprosessien ja menestyksen suhteeseen.

Tulevaisuudessa yrityksen ydinprosessien tutkimisessa tulisikin kiinnittää enemmän huomiota, miten ydinprosessien rooli korostuu profiililtaan erilaisissa yrityksissä ja erilaisissa toimintaympäristöissä. Tällöin olisi mahdollista saada tarkempaa tietoa eri ydinprosessien suhteesta yrityksen menestykseen ja ylipäätään koko yrityksen markkinoinnin vaikutuksista sen taloudelliseen menestykseen.

Lähteet:

Aldrich, H. E., & Auster, E. (1986). "Even dwarfs started small: Liabilities of size and age and their strategic implications." *Research in organizational behavior*, 8, 165-198

Aydin Serkan, Ayse Tansel, Gokhan Ozer (2007). "The relationship between marketing and product development process and their effects on firm performance", *Academy of Marketing Studies Journal*, 11

Baker, W. E., & Sinkula, J. J. (1999). "The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance." *Academy of Marketing Science*, 27, 411-427.

Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2005). "Market orientation and the new product paradox." *Journal of Product Innovation Management*, 22, 483-502.

Barney, J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage." *Journal of Management*, 17, 99-120

Becker, J. U., Greve, G., & Albers, S. (2009). "The impact of technological and organizational implementation of CRM on customer acquisition, maintenance, and retention." *International Journal of Research in Marketing*, 26, 207-215

Berry, J. W. (1983) "Acculturation: A comparative analysis of alternative forms." Lanham, MD, University Press of America

Bolton, Ruth N. (1998). "A Dynamic Model of the Duration of the Customer's Relationship With a Continuous Service Provider: The Role of Satisfaction." *Marketing Science* 17, 45-65

Bourantas, D. and Mandes, Y. (1987), "Does Market Share Lead to Profitability?", *Long Range Planning*, 20, 102-08

Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Stank, T. P. (2000). "Ten mega-trends that will revolutionize supply chain logistics". *Journal of Business Logistics*, 21, 1-16

Learned, E., Christensen, C., Andrews, K., & Guth, W. (1969). "Business policy: Text and cases." Homewood: Irwin.

Bryman, A. (2008). "Social Research Methods, Third edition." Oxford: Oxford University Press.

Capon, N., J.U. Farley, and S. Hoenig (1990), "Determinants of Financial Performance," *Management Science: Special Issue on Strategy*, 36, 1143-1159.

Collings, D., & Baxter, N. (2005). "Valuing customers." *BT Technology Journal*, 23, 24-29

Demstz, J. (1973). "Industry structure, market rivalry and public policy." *Journal of Law and Economics*, 16, 1-9.

Day, George (1994), "The Capabilities of Market-Driven Organization," *Journal of Marketing*, 58, 37-52.

Day, George S. and C. Van den Bulte (2002), "Superiority in Customer Relationship Management: Consequences for Competitive Advantage and Performance," *working paper*, Wharton School of Business, University of Pennsylvania.

Demsetz, H. (1973), "Industry Structure, Market Rivalry, and Public Policy", *Journal of Law and Economics*, 16, 1-9

Driva, H., Pawar, K.S. (2000). "Measuring product development performance in manufacturing organizations." *International Journal of Production Economics* 3, 147-159

Dwyer, R. F., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987), "Developing buyer-seller relationships." *Journal of Marketing*, 51, 11-27

Erickson, Gary, and Robert Jacobson (1992), "Gaining Comparative Advantage through Discretionary Expenditures: The Returns to R&D and Advertising." *Management Science*, 38, 1264-79.

Feder, Bamaby J. (1991), "For Small Concerns, a Tougher Row: Hard Times for Small Businesses," *New York Times*, 21.

Ferrier, W., Smith, K. A., Grimm, C. (1999). The role of competitive action in market share erosion and industry dethronement: A study of industry leaders and challengers. *Academy of Management Journal*, 42, 372-388

Fiegenbaum, A., & Karnani, A. (1991). "Output flexibility-A competitive advantage for small firms." *Strategic Management Journal*, 12, 101-114

Frankenberger, Krisina D. and Roger C. Graham (2003). "Should Firms Increase Advertising Expenditures During Recessions?" Report No. 03-115, *Marketing Science Institute*, 65-85.

Fugate, B., Sahin, F., & Mentzer, J. T. (2006). "Supply chain management coordination mechanisms." *Journal of Business Logistics*, 27, 129–162

Gatignon, H., J.M. Xuereb. (1997), "Strategic orientation of the firm new product performance." *Journal of Marketing*, 34, 77-90.

Ginsberg, A., & Venkatraman, V. (1985). "Contingency perspectives of organizational strategy: A critical review of the empirical research." *Academy of Management Review*, 10, 421-434

Griliches Z. (1981), "Market Value, R&D and Patents," *Economic Letters*, 7, 183-187

Grönroos, C. (1991), "The marketing strategy continuum: toward a marketing concept for the 1990s", *Management Decision*, 29, 7-13

Gummesson, E. (1994). "Making relationship marketing operational." *International Journal of Service Industry Management*, 5, 5-20

Haas MR, Hansen MT. 2005. "When using knowledge can hurt performance: the value of organizational capabilities in a management consulting company." *Strategic Management Journal* 26, 1–24

Heikkilä, Tarja (2008). "Tilastollinen tutkimus", 7. uudistettu painos, Helsinki: Edita Prima Oy, Hergert, M. (1984), "Market Share and Profitability: Is Bigger Really Better?", *Business Economics*, 19, 45-8

Hofer, C. W. (1975). "Toward a contingency theory of business strategy." *Academy of Management Journal*, 18, 784-810

Holger Ernst & Wayne D. Hoyer & Manfred Krafft & Katrin Krieg (2010) "Customer relationship management and company performance—the mediating role of new product Performance" *Academy of Marketing Science*

Jacobson, R. (1988), "Distinguishing among Competing Theories of the Market Share Effect", *Journal of Marketing*, 52, 68-80

Jayachandran, Satish, Subhash Sharma, Peter Kaufman, and Pushkala Raman (2005), "The Role of Relational Information Processes and Technology Use in Customer Relationship Management," *Journal of Marketing*, 69, 177–92

Karjalainen , Leila. (2010). "Tilastotieteen perusteet." Otavan kirjapaino Oy, Keuruu

Hair, Joseph F. Jr. & Babin, Barry & Money, Arthur H. & Samouel, Phillip. (2003). "Essentials of Business Research Methods." Leyh Publishing, John Wiley & Sons

Karjaluoto, Heikki. (2007). "SPSS opas markkinatutkijoille." Working paper N.o 344, Jyväskylän yliopisto

Kijewski Valerie (1982). "Media Advertising When Your Market is in Recession", Cahners advertising research report, The strategic planning institute

Kotler, Philip, (1997) "Marketing management: analysis, planning, implementation, and control" Ninth edition, Englewood Cliffs

Kotzab H. & Otto A. (2004). "General process-oriented management principles to manage supply chains: theoretical identification and discussion," *Business Process Management Journal*, 10, 336-349

Krasnikov, A., & Jayachandran, S. (2008). "The relative impact of marketing, research-and development, and operations capabilities on Firm performance. " *Journal of Marketing*, 72, 1-11

Köksal, M. H., & Özgül, E. (2007). "The relationship between marketing strategies and performance in an economic crisis." *Marketing Intelligence & Planning*, 25, 326-342

Langerak, F., Hultnik, E. J., & Robben, H. S. (2007). "The mediating role of new product development in the link between market orientation and organizational performance." *Journal of Strategic Marketing* , 15, 281-305

Lee, C., Lee, K., & Pennings, J. M. (2004). "Internal capabilities, external networks, and performance: A study on technology-based ventures." *Strategic Management Journal*, 22, 615-640

Lee, S.H., Beamish, W.P., Lee, U.H. and Park, H.J. (2009). "Strategic choice during economic crisis: Domestic market position, organizational capabilities and export flexibility." *Journal of World Business*, 44, 1-15

Leonard-Barton, D. (1992), "Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development", *Strategic Management Journal*, 3, 111-125

Lewis-Beck MS. (1980) "Applied regression: an introduction" (University Paper Series on quantitative applications in the social sciences 7). Sage, Newbury Park

Macfie, Brian P. & Nufrio Philip M., (2006). *Applied Statistics for Public Policy*. M.E. Sharpe, Inc., New York, USA

MacMillan, I. C. (1980). "How business strategists can use guerrilla warfare tactics." *Journal of Business Strategy*, 1, 63-65

MacMillan, I. C., Hambrick, D. C., & Day, D. L. (1982). "The product portfolio and profitability A PIMS-based analysis of industrial-product businesses." *Academy of Management Journal*, 25, 733-755

Madhavan, R. and Grover, R. (1998) "From Embedded Knowledge to Embodied Knowledge : New Product Development as Knowledge Management." *Journal of Marketing*, 62, 1-12

Malhotra, N. & Birks, D. (2007) "*Marketing research. An applied approach.*" Prentice Hall: London.

Mamia T. (2005). SPSS-alkeisopas. Statistical Package for social Sciences. Tampereen Yliopisto

Markell, S. J., Neeley, S. E. and Strickland, T. H. (1988), "Explaining Profitability: Dispelling the Market Share Fog", *Journal of Business Research*, 16, 189-96

Mentzer, J. T., DeWitt, W. J., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., et al. (2001). "Defining supply chain management." *Journal of Business Logistics*, 22, 1–26

Min, S., Mentzer, J. T., & Ladd, R. T. (2007). "A market orientation in supply chain management." *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35, 507–522

Ming-Jer Chen and Donald C. Hambrick (1995). "Speed, Stealth, and Selective Attack: How Small Firms Differ from Large Firms in Competitive Behavior" *The Academy of Management Journal*, 38, 453-482

Mithas, S., Krishnan, M. S., & Fornell, C. (2005). "Why do customer relationship management applications affect customer satisfaction?" *Journal of Marketing*, 69, 201-209

Morgan, R. M., and Hunt, S. D. (1994) "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing* 58, 20-38

Newton, J. K. (1983), "Market Share – Key to Higher Profitability?", *Long Range Planning*, 16, 37-41

O'Sullivan, Don and Andrew V. Abela (2007), "Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance," *Journal of Marketing*, 71, 79–83

Payne, A., & Frow, P. (2005). "A strategic framework for customer relationship management." *Journal of Marketing*, 69, 167–176

Pearce, J.A. & Michael, S.C. (2006). "Strategies to prevent economic recessions from causing business failure", *Business Horizons*, 49, 201–209

Peppers, Don and Martha Rogers (2004), "Managing Customer Relationships: A Strategic Framework." New York, John Wiley& Sons

Picard Robert G. (2001). "Effects of Recessions on Advertising Expenditures: An Exploratory Study of Economic Downturns in Nine Developed Nations" *The Journal of Media Economics* 1-14

Porter, M. E. (1985). "Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance." New York: The Free Press

Prescott, J. E., Kohli, A. K., & Venkatraman, N. (1986). "The market share-profitability relationship: An empirical assessment of major assertions and contradictions." *Strategic Management Journal*, 7, 377-394

Rapp, A., Trainor, K. J., & Agnihotri, R. (2010). "Performance implications of customer-linking capabilities: Examining the complementary role of customer orientation and CRM technology." *Journal of Business Research*, 63, 1229–1236

Ramaswami Sridhar N. & Rajendra K. Srivastava & Mukesh Bhargav (2009). "Market-based capabilities and financial performance of firms: insights into marketing's contribution to firm value." *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37, 97-116

Reese, James S. and Cool, William R. (1978). "Measuring Investment Center Performance," *Harvard Business Review*, 56, 28-46

Reinartz, W. J., Krafft, M., & Hoyer, W. D. (2004). "The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance." *Journal of Marketing Research*, 41, 293–305

Sahin, Funda and E. Powell Robinson (2002). "Flow Coordination and Information Sharing in Supply Chains: Review, Implications, and Directions for Future Research," *Decision Sciences*, 33, 505-536

Scalet, S. D. (2001). "Supply chain management guru Hau Lee on demand forecasting." 2010, osoitteesta CIO: <http://www.cio.com/article/30381>

Selnes, Fred and James Sallis (2003), "Promoting Relationship Learning," *Journal of Marketing*, 67, 80–95.

Shama A. (1993) Marketing strategies during recession: A comparison of small and large firms, *Journal of Small Business Management*, 31

Shama, Avraham (1978), "Management and Consumers in an Era of Stagflation," *Journal of Marketing*, 43-52

Sharma, S., Durand, R. M., and Gur Arie, O. (1981). "Identification and Analysis of Moderator Variables," *Journal of Marketing Research*, 18, 291-300

Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (1995). "Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences." *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 255–282

Smith, K., Ferrier, W., & Grimm, C. (2001). "King of the hill: Dethroning the industry leader." *Academy of Management Executive*, 15, 59–70

Song, M. X., & Parry, M. E. (1992). "The R&D-marketing interface in Japanese high technology firms." *Journal of Product Innovation Management*, 9, 91–112

Sorescu, Alina and Jelena Spanjol (2008), "Innovation's Effect on Firm Value and Risk: Insights from Consumer Packaged Goods," *Journal of Marketing*, 72, 114–32

Spekman, Robert E., John W. Kamauff Jr, and Niklas Myhr. (1998). "An Empirical Investigation into Supply Chain Management: A Perspective on Partnerships," *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 28, 630-650.

Srinivasan, R., G.L. Lilien, and A. Rangaswamy (2005). "Turning Adversity into Advantage: Does Proactive Marketing During a Recession Pay Off?" *International Journal of Research in Marketing*

Srinivasan, Raji, Gary L. Lilien, and Shrihari Sridhar (2011). "Should Firms Spend More on R&D and Advertising During Recessions," *Journal of Marketing*, 75, 49-65

- Srivastava, R., Shervani, T., & Fahey, L. (1999). "Marketing, business processes, and shareholder value: An organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing", *Journal of Marketing*, 63, 168–179
- Srivastava, R. K., Fahey, L., & Christensen, H. K. (2001). "The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage." *Journal of Management*, 27, 777-802
- Swink, M., (2002). "Product development—faster, on-time." *Research Technology Management* 45, 50
- Szymanski, D. M., S. G. Bharadwaj, P. Varadarajan (1993). "An analysis of the market share profitability relationship." *Journal of Marketing* 57, 1-18
- Tellis, G. J. (1989). "The impact of corporate size and strategy on competitive pricing." *Strategic Management Journal*, 10, 569-585
- Thomas, J. (1999). "Hard sell." *Logistics Management Distribution Report*, 38, 57
- Tilastokeskus. <http://www.stat.fi/til/ntp/tie.html>, (luettu 3.10.2011)
- Tse, A. C. B., Sin, L. Y. M., Yau, O. H. M., Lee, J. S. Y. and Chow, R. (2004), "A firm's role in the marketplace and the relative importance of market orientation and relationship marketing orientation", *European Journal of Marketing*, 38, 1158
- Vorhies, Douglas W. and Neil A. Morgan (2005), "Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage," *Journal of Marketing*, 69, 80–94.
- Webster, Frederick E, (1992), "The Changing Role of Marketing in the Corporation," *Journal of Marketing*, 56, 1-17
- Woo, C.Y (1981) "Market share leadership –Does it always Pay off?" *Proceedings of the Academy of Management*, 7-10
- Zeithaml, Valarie A., Roland T. Rust, and Katherine N. Lemon (2001), "The Customer Pyramid: Creating and Serving Profitable Customers," *California Management Review*
- Zhou, K. Z., Yim, C. K., & Tse, D. K. (2005). "The effects of strategic orientations on technology- and market-based breakthrough innovations." *Journal of Marketing*, 69, 42–60

Liite A: Markkinoinnin tila -kyselyt 2008 ja 2010

5 K5. Mikä on liiketoimintayksikkösi pääasiallinen toimiala? *

Valitse vain yksi seuraavista:

- Maa-, riista-, metsä-, ja kalatalous
- Kaivostoiminta ja louhinta
- Elintarvikkeiden ja juomien valmistus
- Tekstiilien, vaatteiden, nahan ja nahkatuotteiden valmistus
- Puutavaran ja puutuotteiden valmistus
- Paperiteollisuustuotteiden valmistus, kustantaminen ja graafinen tuotanto
- Öljy-, kumi- ja muovituotteiden sekä kemikaalien ja kemiallisten tuotteiden valmistus
- Ei-metallisten mineraalituotteiden valmistus
- Metallien jalostus ja metallituotteiden valmistus
- Koneiden ja laitteiden valmistus
- Elektroniikka- ja sähkötuotteiden valmistus
- Kulkuneuvojen valmistus
- Energia- ja vesihuolto
- Rakentaminen
- Moottoriajoneuvojen kauppa, korjaus ja huolto sekä polttoaineen vähittäismyynti
- Agenttuutoiminta ja tukkukauppa
- Vähittäiskauppa
- Majoitus- ja ravitsemistoiminta
- Kuljetus, varastointi ja tietoliikenne
- Rahoitus- ja vakuutustoiminta, pankit
- Kiinteistöalan palvelut ja vuokraustoiminta
- Tietojenkäsittelypalvelu
- Tutkimus ja kehittäminen

- Muu liike-elämää palveleva toiminta (B-to-B-palvelut)
- Julkinen hallinto ja maanpuolustus
- Koulutus
- Terveystieteiden- ja sosiaalipalvelut
- Ympäristöhuolto
- Järjestötoiminta
- Virkistys- kulttuuri ja urheilutoiminta
- Muu

8 K8. Mikä seuraavista parhaiten kuvaa liiketoimintayksikkösi asemaa päämarkkinoilla? *

Valitse vain yksi seuraavista:

- Ainoa yritys markkinoilla
- Markkinajohtaja: suurin markkinaosuus
- Haastaja: toiseksi tai kolmanneksi suurin markkinaosuus
- Seuraaja: pienempi markkinaosuus

Liiketoimintaprosessit ja markkinointi

Neljännessä osiossa pyydämme sinua arvioimaan liiketoimintayksikkösi suoriutumista eri liiketoiminnan osa-alueilla tärkeimpiin kilpailijoihin nähden.

33 K27. Arvioi liiketoimintayksikkösi suoriutumista tuotekehityksen ja innovoinnin osalta tärkeimpiin kilpailijoihin verrattuna. *

Valitse sopivin vaihtoehto:

	Huomattavasti parempi kuin kilpailijoilla	Parempi kuin kilpailijoilla	Jonkin verran parempi kuin kilpailijoilla	Ei eroa kilpailijoihin nähdén	Jonkin verran heikempi kuin kilpailijoilla	Heikempi kuin kilpailijoilla	Huomattavasti heikempi kuin kilpailijoilla	Ei releva meill
Kyky kehittää uusia tuote- tai palveluideoita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uusien liiketoimintamallien hyödyntäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ulkoisten sidosryhmien ja liiketoimintaverkoston hyödyntäminen tuotekehitysvaiheessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö ja tiedonjako muiden toimintojen kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ideoiden nopea kaupallistaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuote- tai palveluinnovaatioiden määrä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uusien tuotteiden tai palveluiden menestyksekkäs lanseeraaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tutkimus- ja kehitysinvestointien tuloksellisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

34 K28. Arvioi liiketoimintayksikkösi suoriutumista tilaus- ja toimitusketjun johtamisen osalta tärkeimpiin kilpailijoihin verrattuna. *

Valitse sopivin vaihtoehto:

	Huomattavasti parempi kuin kilpailijoilla	Parempi kuin kilpailijoilla	Jonkin verran parempi kuin kilpailijoilla	Ei eroa kilpailijoihin nähdén	Jonkin verran heikempi kuin kilpailijoilla	Heikempi kuin kilpailijoilla	Huomattavasti heikempi kuin kilpailijoilla	Ei relevantt meille
Informaatio- ja viestintäteknologian (ICT) käyttö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parhaiden jakelijoiden hankkiminen ja pitäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parhaiden toimittajien hankkiminen ja pitäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asennuksen ja ylläpidon hallinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilauksen käsittely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tehokas laskutus ja maksuehdot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Logistiikan ja varastojen hallinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huolto-/palvelutuen tarjoaminen jakelijoille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimitusvarmuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

37 K31. Arvioi liiketoimintayksikkösi suoriutumista asiakkuuksien johtamisen osalta tärkeimpiin kilpailijoihin verrattuna. *

Valitse sopivin vaihtoehto:

	Huomattavasti parempi kuin kilpailijoilla	Parempi kuin kilpailijoilla	Jonkin verran parempi kuin kilpailijoilla	Ei eroa kilpailijoihin nähdén	Jonkin verran heikempi kuin kilpailijoilla	Heikempi kuin kilpailijoilla	Huomattavasti heikempi kuin kilpailijoilla	r
Asiakastietojärjestelmän hallinta (CRM)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Asiakassuhteiden säilyttäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Yrityksen tarjoaman ja asiakkaiden tarpeiden vastaavuus, asiakastuntemus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Potentiaalisten uusien asiakkaiden tunnistaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Asiakaspalvelun suunnittelu ja toteutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Asiakaskohtaamisten suunnittelu ja toteutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Kyky vastata asiakkaiden tiedusteluihin ja pyyntöihin nopeasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Tuotteiden ja palveluiden ristiinmyynti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Tuotteiden ja palveluiden lisämyynti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Kannattamattomien asiakassuhteiden lopettaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Asiakastyytyväisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

64 K50. Pyydämme vielä arvioimaan, miten yksikkösi menestys suhteutuu tärkeimpiin kilpailijoihin nähdessä? *

Valitse sopivin vaihtoehto:

	Huomattavasti suurempi kuin kilpailijoilla	Suurempi kuin kilpailijoilla	Jonkin verran suurempi kuin kilpailijoilla	Ei eroa kilpailijoihin nähden	Jonkin verran pienempi kuin kilpailijoilla	Pienempi kuin kilpailijoilla	Huomattavasti pienempi kuin kilpailijoilla	En osaa sanoa
Liikevaihto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suhteellinen liikevoitto edelliseltä tilikaudelta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sijoitetun pääoman tuottoprosentti (ROI)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokonaispääoman tuottoprosentti (ROA)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Markkinointiin sijoitetun pääoman tuottoprosentti (MROI /ROMI)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Markkinaosuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
M/B-ratio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
P/E-luku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Markkinoinnin tila 2010

Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu ja Hanken sveneka handelshögskolanin käynnistämän StratMark-hankkeen tavoitteena on nostaa suomalainen markkinointi- ja kaupallistamisosaaminen osaksi kansallista ydinosaamista Suomen liike-elämän pitkän aikavälin kansainvälisen kilpailukyyn turvaamiseksi.

Eninmäinen suomalaisen markkinointiosaamisen roolia ja tilaa kartoittava Markkinoinnin tila -kysely toteutettiin keuhäälvella 2008. Kysely keräsi lähes 1200 vastaajaa, muodostaen yhden kokoluokaltaan laajimmista maassamme koskaan kerätystä taloustieteen tutkimusaineistoista. Pitkittäistutkimuksen ja kehityksen vertailun yli ajan mahdollistamiseksi kysely toteutetaan nyt toista kertaa. Keräämme tälläkin kertaa ajankohtaista ja monipuolista tietoa suomalaisten yritysten markkinoinnin tilasta, roolista, prosesseista ja mittaroinnista.

Pyrimme tavoittamaan kattavasti koko liike-elämän kentän, sillä myös päämäärät ovat yhteisiä. Mitä suuremman joukon vastaajia saamme, sitä tarkoituksenmukaisemmin tuloksilla voimme tulevaisuudessa palvella yhteistä kehitystyötä. Kyselyn tulokset muodostavat yhden konkreettisimmista liiketalouden tutkimusta ohjaavista rakenteista nyt ja tulevaisuudessa.

Kyselyn täyttämisen vie testiryhmän vastausten perusteella alkaa keskimäärin noin 35 minuuttia. Kyselyn voi tarvittaessa tallentaa väliin, joten koko lomaketta ei tarvitse täyttää kerralla. Kiitoksena valvannäöstä kaikille kyselyyn vastannelle lähetetään raportti, josta käyvät ilmi kyselyn keskeisimmät löydökset. Raportti lähetetään tulosten valmistuttua kesällä 2010.

Tutkimustiedot raportoidaan alnoastaan kokonaisuuksina, joista yksittäisiä vastaajia ei voida tunnistaa.

Kiitos, että olet mukana nostamassa suomalaista markkinointiosaamista uudelle tasolle!

Tutkimusterveisin,

Professori Henriikki Tikkanen ja StratMark-tutkimusryhmä
Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu

There are 47 questions in this survey

5 [K5]K5. Mikä on liiketoimintayksikkösi pääasiallinen toimiala? *

Valitse vain yksi seuraavista:

- Maa-, riista-, metsä-, ja kalatalous
- Kaivostoiminta ja louhinta
- Elintarvikkeiden ja juomien valmistus
- Tekstiilien, vaatteiden, nahkan ja nahkatuotteiden valmistus
- Puutavaran ja puutuotteiden valmistus
- Paperteollisuustuotteiden valmistus, kustantaminen ja graafinen tuotanto
- Öljy- kumi- ja muovituotteiden sekä kemikaalien ja kemiallisten tuotteiden valmistus
- Ei-metallisten mineraalituotteiden valmistus
- Metallien jalostus ja metallituotteiden valmistus
- Koneiden ja laitteiden valmistus
- Elektroniikka- ja sähkötuotteiden valmistus
- Kulkuneuvojen valmistus
- Energia- ja vesihuolto

- Rakentaminen
- Moottoriajoneuvojen kauppa, korjaus ja huolto sekä polttoaineen vähittäismyynti
- Agentuuritoiminta ja tukkukauppa
- Vähittäiskauppa
- Majoitus- ja ravitsemistoiminta
- Kuljetus, varastointi ja tietoliikenne
- Rahoitus- ja vakuutustoiminta, pankit
- Kiinteistöalan palvelut ja vuokraustoiminta
- Tietojenkäsittelypalvelu
- Tutkimus ja kehittäminen
- Muu liike-elämää palveleva toiminta (B-to-B-palvelut)
- Julkinen hallinto ja maanpuolustus
- Koulutus
- Terveystenhoito- ja sosiaalipalvelut
- Ympäristöhuolto
- Järjestötoiminta
- Virkistys- kulttuuri ja urheilutoiminta
- Muu

8 [K8]K8. Mikä seuraavista parhaiten kuvaa liiketoimintayksikkösi asemaa päämarkkinoilla? *

Välitse vain yksi seuraavista:

- Ainoa yritys markkinoilla
- Markkinajohtaja: suurin markkinaosuus
- Haastaja: toiseksi tai kolmanneksi suurin markkinaosuus
- Seuraaja: pienempi markkinaosuus

Liiketoimintaprosessit ja markkinointi

Välidennessä osassa pyydämme sinua arvioimaan liiketoimintayksikkösi suoritumista liiketoiminnan ydinprosessien osalta tärkeimpiin kilpailijoihin nähden.

34 [K28]K27. Arvioi liiketoimintayksikkösi suoritumista tuotekehityksen ja innovoinnin osalta tärkeimpiin kilpailijoihin verrattuna. *

Vaiitse sopivin vaihtoehto:

	Huomattavasti parempi kuin kilpailijoilla	Parempi kuin kilpailijoilla	Jonkin verran parempi kuin kilpailijoilla	Ei eroa kilpailijoihin nähden	Jonkin verran heikempi kuin kilpailijoilla	Heikempi kuin kilpailijoilla	Huomattavasti heikempi kuin kilpailijoilla
Kyky kehittää uusia tuote- tai palveluideoita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uusien liiketoimintamallien hyödyntäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ulkoisten sidosryhmien ja liiketoimintaverkoston hyödyntäminen tuotekehitysvaiheessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö ja tiedonjako muiden toimintojen kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ideoiden nopea kaupallistaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuote- tai palvelunnovaatioiden määrä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uusien tuotteiden tai palveluiden menestyksenkäs lanseeraaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tutkimus- ja kehitysinvestointien tuloksellisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

35 [K29]K29. Arvioi liiketoimintayksikkösi suoritumista tilaus- ja toimitusketjun johtamisen osalta tärkeimpiin kilpailijoihin verrattuna. *

Vaiitse sopivin vaihtoehto:

	Huomattavasti parempi kuin kilpailijoilla	Parempi kuin kilpailijoilla	Jonkin verran parempi kuin kilpailijoilla	Ei eroa kilpailijoihin nähden	Jonkin verran heikempi kuin kilpailijoilla	Heikempi kuin kilpailijoilla	Huomattavasti heikempi kuin kilpailijoilla
Informaatio- ja viestintäteknologian (ICT) käyttö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parhaiden jakelijoiden hankkiminen ja pitäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parhaiden toimittajien hankkiminen ja pitäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asennuksen ja ylläpidon hallinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilauksen käsittely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tehokas laskutus ja maksuehdot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Logistiikan ja varastojen hallinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huolto-/palvelutuen tarjoaminen jakelijoille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimitusvarmuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

36 [K30]K30. Arvioi liiketoimintayksikkösi suoriutumista asiakkuuksien johtamisen osalta tärkeimpiin kilpailijoihin verrattuna. *

Vallitse sopivin vaihtoehto:

	Huomattavasti parempi kuin kilpailijoilla	Parempi kuin kilpailijoilla	Jonkin verran parempi kuin kilpailijoilla	Ei eroa kilpailijoihin nähden	Jonkin verran heikempi kuin kilpailijoilla	Heikempi kuin kilpailijoilla	Huomattavasti heikempi kuin kilpailijoilla
Asiakastiedon keruu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakastietojärjestelmän hallinta (CRM)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakassuhteiden säilyttäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen tarjoaman ja asiakkaiden tarpeiden vastaavuus, asiakastuntemus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Huomattavasti parempi kuin kilpailijoilla	Parempi kuin kilpailijoilla	Jonkin verran parempi kuin kilpailijoilla	Ei eroa kilpailijoihin nähden	Jonkin verran heikempi kuin kilpailijoilla	Heikempi kuin kilpailijoilla	Huomattavasti heikempi kuin kilpailijoilla
Potentiaalisten uusien asiakkaiden tunnistaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaspalvelun suunnittelu ja toteutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaskohtaamisten suunnittelu ja toteutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kyky vastata asiakkaiden tiedusteluihin ja pyyntöihin nopeasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotteiden ja palveluiden ristinmyynti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotteiden ja palveluiden lisämyynti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kannattamattomien asiakassuhteiden lopettaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakastyytyväisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

46 [K40]K40. Pyydämme vielä arvioimaan, miten yksikkösi menestys suhteutuu tärkeimpiin kilpailijoihin nähden? *

Valitse sopivin vaihtoehto:

	Huomattavasti suurempi kuin kilpailijoilla	Suurempi kuin kilpailijoilla	Jonkin verran suurempi kuin kilpailijoilla	Ei eroa kilpailijoihin nähden	Jonkin verran pienempi kuin kilpailijoilla	Pienempi kuin kilpailijoilla	Huomattavasti pienempi kuin kilpailijoilla
Liikevaihto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suhteellinen liikevoitto edelliseltä tilikaudelta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sijoitetun pääoman tuotto prosentti (ROI)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokonaispääoman tuotto prosentti (ROA)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Markkinointiin sijoitetun pääoman tuotto prosentti (MROI /ROMI)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Markkinaosuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uusien tuotteiden osuus liikevaihdosta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uusien tuotteiden kannattavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Liite B: SPSS tulosteet

Regressioanalyysi:

Omanpääomantuottoaste

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,407	,165	,161	1,400

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	548,378	7	78,340	39,981	,000
	Residual	2766,710	1412	1,959		
	Total	3315,087	1419			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,440	,202		2,180	,029
	Tuotekehitysjohtamisen prosessi1	,242	,053	,138	4,590	,000
	Tilaus- ja toimitusketjujohtaminen1	,324	,061	,165	5,338	,000
	Asiakassuhdejohtamisen prosessi1	,379	,069	,181	5,526	,000
	Sykli	-,072	,076	-,023	-,948	,343
	PDM_x_sylkih	-,105	,105	-,030	-,997	,319
	SCM_x_Sykliah	,046	,121	,012	,382	,703
	CRM_x_Sykliah	,269	,137	,064	1,965	,050

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,441	,194	,188	1,368

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	622,100	11	56,555	30,231	,000
	Residual	2579,762	1379	1,871		
	Total	3201,862	1390			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,072	,220		4,874	,000
	Tuotekehitysjohtamisen prosessi1	,184	,053	,105	3,474	,001
	Tilaus- ja toimitusketjujohtaminen1	,246	,061	,125	4,032	,000
	Asiakassuhdejohtamisen prosessi1	,403	,068	,191	5,896	,000
	MaJo	-,719	,099	-,217	-7,227	,000
	MaHa	-,238	,090	-,076	-2,651	,008
	PDM_x_Majoh	-,230	,135	-,059	-1,711	,087
	PDM_x_MaHah	-,135	,121	-,037	-1,121	,263
	SCM_x_MaJohh	-,079	,153	-,019	-,515	,606
	SCM_x_MaHah	,090	,149	,022	,605	,545
	CRM_x_MaHah	,052	,162	,012	,321	,748
	CRM_x_Majoh	,407	,180	,087	2,256	,024

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,440	,194	,185	1,370

ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	697,544	17	41,032	21,866	,000
	Residual	2901,118	1546	1,877		
	Total	3598,662	1563			

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,050	,214		4,900	,000
	Tuotekehitysjohtamisen prosessi1	,183	,050	,105	3,672	,000
	Tilaus- ja toimitusketjujohtaminen1	,238	,058	,121	4,120	,000
	Asiakassuhdejohtamisen prosessi1	,411	,065	,194	6,284	,000
	MaJo	-,663	,095	-,202	-6,986	,000
	MaHa	-,262	,087	-,084	-3,011	,003
	Sykli	-,118	,070	-,039	-1,670	,095
	PDM_x_Majoh	-,200	,127	-,051	-1,577	,115
	PDM_x_MaHah	-,124	,115	-,034	-1,084	,278
	PDM_x_sykli	-,084	,099	-,024	-,850	,395
	SCM_x_MaJohh	-,059	,146	-,014	-,405	,686
	SCM_x_MaHah	,000	,144	,000	,003	,998
	SCM_x_Sykli	,004	,115	,001	,039	,969
	CRM_x_MaHah	,086	,156	,020	,547	,585
	CRM_x_Sykli	,235	,130	,055	1,804	,071
	CRM_x_Majoh	,339	,172	,072	1,972	,049
	MaJo_x_sykli	-,002	,186	,000	-,009	,993
	MaHa_x_sykli	-,025	,171	-,004	-,149	,882

Kokonaispääomantuottoaste

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,440	,194	,187	1,368

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	620,823	11	56,438	30,154	,000
	Residual	2581,039	1379	1,872		
	Total	3201,862	1390			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,005	,209		4,807	,000
	Tuotekehitysjohtamisen prosessi1	,176	,050	,101	3,533	,000
	Tilaus- ja toimitusketjujohtaminen1	,239	,058	,121	4,146	,000
	Asiakassuhdejohtamisen prosessi1	,417	,065	,197	6,410	,000
	MaJo	-,685	,094	-,209	-7,306	,000
	MaHa	-,269	,086	-,086	-3,134	,002
	PDM_x_Majoh	-,225	,126	-,058	-1,780	,075
	PDM_x_MaHah	-,139	,114	-,039	-1,221	,222
	SCM_x_MaJohh	-,064	,145	-,015	-,440	,660
	SCM_x_MaHah	-,008	,144	-,002	-,053	,958
	CRM_x_MaHah	,108	,156	,025	,693	,489
	CRM_x_Majoh	,376	,171	,080	2,199	,028

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,407	,165	,161	1,400

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	548,378	7	78,340	39,981	,000
	Residual	2766,710	1412	1,959		
	Total	3315,087	1419			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,459	,191		2,407	,016
	Tuotekehitysohjaamisen prosessi1	,220	,049	,127	4,467	,000
	Tilaus- ja toimitusketjuohjaaminen1	,317	,057	,161	5,579	,000
	Asiakassuhdeohjaamisen prosessi1	,386	,065	,183	5,926	,000
	Sykli	-,140	,071	-,046	-1,984	,047
	PDM_x_sykli	-,131	,099	-,038	-1,331	,183
	SCM_x_Sykli	,001	,114	,000	,011	,991
	CRM_x_Sykli	,309	,130	,073	2,375	,018

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,444	,197	,188	1,368

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	632,358	17	37,198	19,876	,000
	Residual	2569,504	1373	1,871		
	Total	3201,862	1390			

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,056	,227		4,652	,000
	Tuotekehitysjohdamisen prosessi1	,191	,054	,109	3,561	,000
	Tilaus- ja Asiakassuhdejohtamisen prosessi1	,247	,061	,125	4,016	,000
	MaJo	,406	,069	,193	5,903	,000
	MaHa	-,698	,101	-,211	-6,894	,000
		-,228	,092	-,073	-2,477	,013
	Sykli	-,060	,075	-,019	-,792	,428
	PDM_x_Majoh	-,216	,135	-,055	-1,597	,111
	PDM_x_MaHah	-,122	,121	-,034	-1,009	,313
	PDM_x_sykih	-,064	,106	-,018	-,606	,545
	SCM_x_MaJohh	-,063	,153	-,015	-,411	,681
	SCM_x_MaHah	,104	,150	,025	,694	,488
	SCM_x_Syklhh	,057	,122	,014	,466	,641
	CRM_x_Majoh	,391	,181	,083	2,158	,031
	CRM_x_MaHah	,040	,163	,009	,245	,806
	CRM_x_Syklhh	,220	,137	,052	1,608	,108
	MaJo_x_sykli	,076	,198	,011	,382	,702
	MaHa_x_sykli	,041	,182	,007	,226	,822