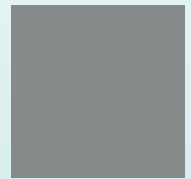




Saara Hyvönen
Matti Tuominen &
Tuija Venäläinen

Markkinaosaaminen, innovatiivisuus ja menestyminen – kansainvälinen elintarvikealan yritysvertailu



Helsingin Yliopisto
Taloustieteen laitos
Selvityksiä nro 36
Helsinki 2005



Yritysten markkinaosaaminen, innovatiivisuus ja menestyminen - kansainvälinen elintarvikealan yritysverailu

Saara Hyvönen, Matti Tuominen & Tuija Venäläinen

Tiivistelmä: Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää markkinatalouksissa ja siirtymävaiheen talouksissa toimivien elintarvikealan yritysten markkinaosaamista ja innovatiivisuutta sekä niiden suhdetta yritysten menestymiseen. Lisäksi selvitettiin, eroaako yritysten markkinaosaaminen ja innovatiivisuus yrityksen elinvaiheen ja markkina-aseman mukaan. Teoriataustaltaan tutkimus kiinnittyy yritysten kilpailuetua tarkastelemaan resurssiperusteiseen teoriaan ja sen liitännäiseen, ns. suhdelähestymistapaan. Markkinaosaaminen muodostuu kahden osaamisalueen, voimavarojen ja kyvykkyyden, yhteisvaikutuksesta. Innovatiivisuuden osalta tarkastellaan liikkeenjohdollista innovatiivisuutta. Empiirisen aineiston muodostaa 545 elintarvikealan yritysten tiedot, jotka on kerätty yhdeksästä maasta. Näistä 6 edustaa markkina- ja 3 siirtymätalouksia. Analyysimenetelminä käytettiin faktori- ja varianssianalyysia sekä korrelaatioanalyysia.

Voimavarojen ulottuvuuksia tunnistettiin neljä: allianssi-, jakelu- ja asiakasperusteiset sekä sisäiset voimavarat. Vastaavasti kyvykkyyksien ulottuvuuksia olivat markkinoiden tuntemus ja tuotekehitys, kumppanuussuhteet, kyky ylläpitää asiakassuhteita sekä talous- ja henkilöstöjohtamiseen liittyvät kyvyt. Menestymisen osa-alueina ovat kannattavuus, ulkoinen tehokkuus ja arvoa luovat mittarit. Tulosten mukaan allianssiperusteiset ja sisäiset voimavarat vaikuttavat positiivisesti innovatiivisuuteen ja kannattavuuteen sekä markkinatalousmaiden että siirtymävaiheen talouksien yrityksissä. Siirtymävaiheen talouksissa myös asiakasperusteiset voimavarat kuten vahvat brandit ja vahva markkina-asema lisäsivät innovatiivisuutta. Ko. voimavarat paransivat myös yritysten ulkoista tehokkuutta molemmissa taloustyypeissä.

Kyvykkyyksiä kuvaavista ulottuvuuksista nousi selkeästi esiin yritysten markkinoiden tuntemus ja markkinatiedon hyväksikäyttö tuotekehityksessä. Tällä kyvykkyydellä oli selvää positiivista vaikutusta sekä yritysten liikkeenjohdolliseen innovatiivisuuteen että kannattavuuteen kumppanin talousmuodon yrityksissä. Myös talous- ja henkilöstöjohtamiseen liittyvillä kyvyillä oli vaikutusta innovatiivisuuteen ja kannattavuuteen. Markkinatalousmaiden yritykset olivat jonkin verran innovatiivisempia kuin siirtymätalouksien yritykset. Verrattaessa innovatiivisuutta yritysten kilpailuaseman mukaan, markkinoiden ja markkinasegmentin johtajat olivat innovatiivisempia kuin haastajat ja seuraajat. Tulosten mukaan markkinajohtajien voimavarat ja kyvyt olivat huomattavasti ainutlaatuisemmat kuin haastajilla ja seuraajilla. On kuitenkin huomattava, että kumppanuussuhteisiin ja asiakassuhteiden ylläpitoon liittyvissä kyvykkyyksissä ei eroja ollut havaittavissa edellä mainittujen ryhmien välillä. Tulokset osoittavat, että voimakkaasti kilpailulla ja saturoituneella elintarvikealalla, missä tuotteiden elinkaaret lyhenevät koko ajan, markkinatiedon hyödyntämisellä, kumppanuussuhteilla ja yrityksen prosessien tehokkuudella on keskeinen merkitys.

Avainsanat: Markkinaosaaminen, innovatiivisuus, menestyminen, elintarvikeala, markkina- ja siirtymätaloudet

University of Helsinki, Department of Economics and Management
Working Papers No 36, Marketing, 2005, 73 p.

Market Driven Resources and Capabilities, Innovativeness and Performance - An International Study of Food Manufacturing Firms

Saara Hyvönen, Matti Tuominen & Tuija Venäläinen

Abstract: The objective of the study is to explore the interrelationships between the market driven resources and capabilities, innovativeness and performance of firms operating in food industry in market and emerging economies. We also analyzed whether there are differences between firms according to their life cycle and market position. The study draws on resource-based theory and the related relational view. Innovativeness is defined as managerial innovations. Data were analyzed by exploratory factor analysis, one-way analysis of variance and correlation analysis.

The results show that market driven resources consist of four elements: alliance-based, distributor-based, customer-based, and internal resources. Capabilities, in turn, are dimensionalized with: market sensing and product development, partnership, customer linking, and the management of company financing and human resources. Our results indicate that alliance-based resources and internal resources have a positive impact on innovativeness and firm profitability in both types of economy. In addition, in emerging economies customer-based resources, such as strong brands, affect positively on innovativeness. There is also a significant relationship between customer-based resources and effectiveness in both economies.

The factors including the capability of market sensing and product development and of managing company financing and human resources have a strong positive impact on innovativeness and firm profitability in both types of economy. Overall, the companies in the market economies were more innovative than those in transition economies. As to differences in resources and capabilities, customer-based and internal resources, market sensing, and the management of company finance and human resources were on higher levels in the firms operating in market economies.

We also found that there was no difference between growing and mature companies in the innovativeness. Concerning market position, market and niche leaders were more innovative than market challengers and followers. Market leaders had also better marketing resources than challengers and followers, as well as better capabilities in market sensing and product development, and in financial and human resource management. There was no difference between market leaders, challengers and followers in partnership or customer linking capabilities. In the hypercompetitive and saturated food industry, it is important to develop market sensing capabilities, collaboration between business partners and customers, and the efficiency of internal processes.

Keywords: market driven resources and capabilities, managerial innovativeness, firm performance, food industry, market and emerging economies

Sisällysluettelo

1	Johdanto.....	4
2	Elintarvikealan kehityssuuntia 2000-luvulla.....	5
2.1	EU:n laajentumisen vaikutuksia elintarvikealaan.....	7
2.2	Entä tilanne Suomessa?.....	9
3	Tutkimuksen teoriatausta.....	13
3.1	Markkinaosaamisen resurssiperusteiset ulottuvuudet.....	14
3.1.1	Voimavarat.....	14
3.1.2	Kyvykkyydet.....	17
3.2	Innovatiivisuus.....	20
3.3	Yrityksen menestyminen.....	22
3.4	Arvon luominen asiakkaille ja osakkeenomistajille.....	23
3.5	Tutkimuksen viitekehys ja empiiriset tutkimuskysymykset.....	25
4	Empiirinen aineisto	27
4.1	Tutkimuskohde ja -ote.....	27
4.2	Muuttujien operationalisointi.....	28
5	Tutkimuksen tulokset: elintarvikealan yritysten markkinaosaaminen, innovatiivisuus ja menestyminen.....	30
5.1	Yritysten kokojakauma.....	30
5.2	Faktorianalyysin tulokset.....	31
5.2.1	Voimavarat.....	31
5.2.2	Kyvykkyydet.....	33
5.2.3	Menestyminen.....	35
5.3	Markkinaosaaminen ja yritysten elinvaihe.....	36
5.4	Markkinaosaaminen ja markkina- ja siirtymävaiheen taloudet.....	38
5.5	Markkinaosaaminen ja yritysten asema päämarkkinoilla	39
5.6	Innovatiivisuus.....	41
5.7	Markkinaosaamisen, innovatiivisuuden ja menestymisen väliset suhteet markkina- ja siirtymävaiheen talouksissa	43
6	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	47
	Lähdeluettelo.....	54
	Liitteet.....	59
	Liite 1. Kyselylomake	
	Liite 2. Faktoreiden ominaisarvot ja selitysosuudet voimavaroja, kyvykkyyksiä ja menestymistä kuvaavista muuttujista	

1 Johdanto

Elintarvikeala on maailmanlaajuisesti murroksessa. Markkinat ovat kansainvälistyneet nopeasti sitä mukaa kun kaupan esteet poistuvat ja tieto-, tuotanto ja kuljetusteknologia kehittyi, jolloin etäisten markkinoiden problematiikkaan on löytynyt uusia ratkaisuja. Kehittyneet teknologiat lisäävät läpinäkyvyyttä elintarvikeketjussa, kuluttajien parempaa käsitystä hinnoista, tarjonnan lähteistä ja laadusta. Kuluttajien preferenssit ja ostokäyttäytyminen muuttuvat, mistä johtuen tuotteiden elinkaaret ovat entistä lyhyempiä yritysten pyrkiessä sopeutumaan markkinoiden muutoksiin. Elintarvikevalmistajien sekä päivittäistavara-kaupan (pt-kaupan) keskittyminen jatkuu nopeutuvalla vauhdilla, ja kansainvälistyminen vetureina ovat olleet muutamat ylikansalliset monialayritykset ja johtavat pt-kaupan ketjut. Esimerkiksi maailman kymmenestä johtavasta pt-kaupan ketjusta puolet on eurooppalaisia, ja tämäntyyppiset markkinajätit valitsevat kumppaneikseen vain suuria tavarantoimittajia (Clarke ym. 2002). Kun kehittyneissä markkinatalousmaissa elintarvikemarkkinoiden kasvunäkymät ovat minimaaliset, niin talousalueiden integroituminen tarjoaa uusia markkinamahdollisuuksia. Esimerkiksi EU:n laajennettua v. 2004 uusista jäsenmaista myös ns. siirtymätaloudet ovat nyt osa markkinaa.

Mainitut kehitystrendit luovat aivan uusia haasteita näitä alan johtavia yrityksiä pienemmille toimijoille sekä markkina- että siirtymätalouksissa, ennen muuta Euroopassa. Kilpailuetua tulisi löytää markkinaosaamisesta ja innovatiivisuudesta, jotka perustuvat yritysten kykyyn hyödyntää ”oikein” ostokäyttäytymistietoa monikerroksisilla kuluttajasegmenteillä. Yritysten markkinaosaamista ja innovatiivisuutta sekä niiden merkitystä kilpailuetu- ja menestymistekijänä on toistaiseksi verraten vähän tutkittu, sekä teoriassa että käytännössä (Fahy & Smithee 1999; Gatignon ym. 2002; Stoelhorst & van Raaij 2004; Tuominen ym. 2003). Kun markkinointia koskeva tieto on kumuloitunut suurelta osin kehittyneiden eli markkinatalousmaiden yrityksiä tutkimalla, on kiintoisaa selvittää, missä määrin kehittyvillä markkinoilla eli siirtymätalouksissa toimivat yritykset eroavat edellä mainituista. Siirtymätalouksissa toimivien yritysten markkinoinnista on toistaiseksi vähän tutkimuksia olemassa (Liu ym. 2003; Tan & Peng 2003).

Tämä tutkimus liittyy yritysten markkinointiosaamista ja menestymistä selvittävään kansainväliseen tutkimukseen: ”Yritysten markkinointiresurssit, kilpailuasema ja menesty-

minen”.¹ Käsillä olevan tutkimuksen *tavoitteena* on selvittää markkina- ja siirtymätalouksissa toimivien elintarvikealan yritysten markkinaosaamista ja innovatiivisuutta sekä niiden suhdetta yritysten menestymiseen². Lisäksi pyritään selvittämään, eroaako markkinaosaaminen ja innovatiivisuus yritysten elinvaiheen ja markkina-aseman mukaan. Teoriataustaltaan tutkimus kiinnittyy yritysten kilpailuetua tarkastelevaan resurssiperusteiseen lähestymistapaan (Barney 1991, Grant 2002, Stoelhorst & van Raaij 2004) sekä sen liitännäiseen, ns. suhdelähestymistapaan – ”relational view” (Day 2000; Dyer & Singh 1998; Srivastava ym. 1998; 2001). Markkinaosaaminen muodostuu tässä kahden osaamisalueen – voimavarojen ja kyvykkyyksien - yhteisvaikutuksesta (vrt. Hooley ym. 1998; Tuominen ym. 2004a). Empiirisen aineiston muodostaa 545 elintarvikealan yritysten tiedot, jotka on kerätty Englannista, Itävallasta, Suomesta, Uudesta Seelannista, Australiasta ja Kreikasta (markkinataloudet) ja Puolasta, Sloveniasta ja Unkarista (siirtymätaloudet).

Tutkimus jakaantuu osiinsa seuraavasti. Luvussa kaksi kuvataan lyhyesti elintarvikealaa 2000-luvulla, ja luku kolme muodostaa tutkimuksen teoriaosan. Neljännessä luvussa tarkastellaan tutkimuksen metodologisia ratkaisuja - aineiston hankintaa ja muuttujien operationalisointia - ja viidennessä luvussa on esitetty tutkimuksen tulokset. Johtopäätöksiä tarkastellaan kuudennessa luvussa.

2 Elintarvikealan kehityssuuntia 2000-luvulla

Tässä luvussa tarkastellaan elintarvikealan kansainvälistä tilannetta vain pääpiirteitä hahmottamalla, sekä kuvataan EU:n laajentumisen mahdollisia vaikutuksia elintarvikealaan. Siirtymävaiheen talouksista Unkarin ja Puolan elintarvikealaa kuvataan tarkemmin, ja Suomi on esimerkkinä markkinatalousmaita tarkasteltaessa.

¹ Tutkimusta koordinoi Aston Business School Englannissa. Tässä kv. hankkeessa ovat mukana Helsingin yliopiston taloustieteen laitos (markkinointi) ja Helsingin kauppakorkeakoulu (markkinointi).

² Tuija Venäläisen markkinoinnin pro gradu -työ (taloustieteen laitos) ”Elintarvikealan yritysten markkinointiresurssit, innovatiivisuus ja menestyminen” (2005) perustuu samaiseen kv. aineistoon.

Kuten johdannossa todettiin, myös elintarvikealalla kilpailu kansainvälistyy nopeasti, ja kansainväliset päivittäistavarakaupan ketjut valtaavat yhä enemmän markkinoita. Elintarvikemarkkinat kasvavat ja ostovoima lisääntyy Aasiassa, Itä-Euroopassa, Baltiassa, Venäjällä ja Etelä-Amerikassa (Lastikka 2004). Useassa maassa kasvua haetaan omien maiden ulkopuolelta, mutta vielä toistaiseksi elintarvikealan kansainvälistymisaste on alhainen. Maailmanmarkkinoilla toimii kymmenkunta elintarvikealan valmistajayritystä, joilla on toimintaa yli sadassa maassa (Clarke ym. 2002). Elintarvikealan rakenteet muuttuvat myös Euroopan sisällä, ja alan yritysten keskittyminen jatkuu.

Vastaavasti pt-kaupan keskittyessä ja kansainvälistyessä kilpailua käydään suurilla ylikansallisilla ja monikulttuurisilla markkinoilla ja monikerroksisilla segmenteillä. Perinteisten sosio-demografisten tekijöiden käyttö markkinoiden segmentointiperusteena menettää merkitystään, jolloin kehitetään uusia kansainvälisiä myymäläportfolioita ja brandoja (Hyvönen 2004). Kaupan omat merkit jatkavat kasvuaan maailmalla. Esimerkiksi vuonna 1980 Britanniassa kauppojen myynnistä tuli 21,5 prosenttia niiden omista merkeistä, kun niiden osuus myynnistä oli siellä vuonna 2000 jo 39 prosenttia. Euroopassa kauppojen omien merkkien osuus päivittäistavaroista onkin jo 20 - 40 % (Päivittäistavarakauppa ry, 2005). Tämä heikentää merkkivalmistajien neuvotteluasemaa, jonka parantamiseksi neuvotteluvoimaa haetaan mm. fuusioitumalla, kuten äskettäin tapahtui Procter & Gamblen ja Gilletten välillä (Taloussanommat 2.2.2005). Myös ruotsalais-tanskalainen Arla-Foods ja hollantilainen Campina olivat aikeissa yhdistyä maailman suurimmaksi meijerijätiksi vuonna 2005. Fuusio kuitenkin peruuntui saman vuoden 2005 huhtikuussa EU:n kilpailuviranomaisten evättyä sen toteuttamisen liian määräävän markkina-aseman vuoksi (HS, 22.4.2005). Fuusion odotettiin saavan aikaan suuria kustannussäästöjä synergiaetujen ansiosta. Niitä olisi saatu erityisesti hankinnassa, tuotannossa ja hallinnossa (Taloussanommat 9.12.2004).

Päivittäistavarakaupan ja muiden elintarvikealan yritysten lisäksi myös maatalous keskittyy, maatilat vähenevät lukumäärältään ja niiden koot kasvavat. Elintarvikealalla on myös paljon muita haasteita edessään. Erilaiset maailmalla esiintyneet eläintautiepidemiat ja niiden välttäminen tulevaisuudessa on yksi niistä. Esimerkiksi Aasiassa esiintyy lintuinfluenssaa edelleen ja se herättää paljon kysymyksiä. Toinen tärkeä haaste elintarvikealalla on ruoan turvallisuuden lisäksi sen terveellisyys; mm. ylipaino ja diabetes ovat kasvavia ongelmia maailmanlaajuisesti ja niihin pitäisi löytää ratkaisuja. (Lastikka 2004, 5).

2.1 EU:n laajentumisen vaikutuksia elintarvikealaan

Euroopan unioni laajeni 15 maasta 25:een vappuna 2004. Uusia EU-maita ovat Kypros, Latvia, Liettua, Malta, Puola, Slovakia, Slovenia, Tšekki, Unkari ja Viro. Tässä tutkimuksessa näistä ovat tarkastelun kohteena Puola, Slovenia ja Unkari. Näitä kolmea maata kutsutaan tässä siirtymävaiheen talouksiksi, koska ne ovat siirtyneet talousjärjestelmässään suunnitelmataloudesta kohti markkinataloutta nopeassa tahdissa.

Uusien EU-maiden myötä väestöä tuli lisää EU:n piiriin 20 %, ja siirtymätalouksien tuotteet ovat suunnilleen 50–60 % halvempia, johtuen alhaisemmista työvoima- ja tuotantokustannuksista. Elintarvikkeiden tuonnin odotetaan kasvavan näistä maista, mutta ei laajemmassa mitassa, koska kuluttajien makutottumukset ja laatonormit voivat olla erilaiset. Uusien jäsenmaiden tuotteilla tullaan kuitenkin korvaamaan Suomeen muista EU-maista tuotavia tuotteita (Peltoniemi 2000). Myös kaupan omia merkkejä tullaan teettämään uusissa jäsenmaissa, koska tuotantokustannukset ovat niissä toistaiseksi alhaisemmat. Kaiken kaikkiaan EU:n laajeneminen tuo paljon positiivisia asioita päivittäistavarakauppan näkökulmasta (Palokangas 2004; Pyykönen 2004).

Volkin ym. (2000) mukaan EU:n laajentuminen Keski- ja Itä-Euroopan (KIE) siirtymätalouksiin lisää elintarvikesektorin kilpailua sisämarkkinoilla. He ennustavat, että pitkällä aikavälillä suhteellisten kilpailutekijöiden merkitys kilpailukyvyille tulee korostumaan, mikä voi johtaa siihen, että jotkut elintarvikealat siirtymätalousmaissa pystyvät valtaamaan sisämarkkinoita. Esimerkiksi Unkarista saattaa tulla EU:n yksi huomattavista viljaitoista. Vastaavasti Puolasta saattaa tulla merkittävä maito-, öljykasvi- sekä vihannes- ja hedelmätuotteiden tuottaja. Selvää kuitenkin on se, että uudet jäsenmaat tulevat vaikuttamaan enemmän tai vähemmän yritysten kilpailuympäristöön Euroopassa. Aika kuitenkin näyttää, millainen vaikutus sillä loppujen lopuksi tulee olemaan.

Esimerkkeinä Puola ja Unkari

EU:n laajenemisella KIE -maihin on sekä suoria että välillisiä vaikutuksia. Suorat vaikutukset liittyvät elintarvikekaupan lisääntymiseen EU:n vanhojen ja uusien jäsenien välillä (Peltoniemi 2000). Välilliset vaikutukset tulevat yhteisen maatalouspolitiikan ja markkinoiden kautta (Volk ym. 2000).

Elintarvikealan yksityistämisen prosessi oli Puolassa ja Unkarissa jo vuonna 2001 loppusuoralla. Näihin maihin on tullut paljon ulkomaisia investointeja lähinnä EU-maista ja Yhdysvalloista. Ulkomainen pääoma ja sen mukanaan tuoma elintarvikealan modernisointi ovat nostaneet näiden maiden kilpailukykyä. Tuotteiden laatu on parantunut, tuotantolaitokset ovat kasvaneet ja tehostaneet toimintaansa (Volk ym. 2000).

Puolassa ja Unkarissa talous on suhteellisen vakaa. Näissä maissa ovat myös ostovoimaiset kotimarkkinat sekä hyvä maantieteellinen sijainti ajatellen vientiä muihin EU-maihin tai Venäjälle. Unkarilla on lisäksi erittäin suotuisa ilmasto elintarviketuotannon kehittämiseksi tulevaisuudessa (Volk ym. 2000).

Puolaan ja Unkariin sijoitettu ulkomainen pääoma oli vuonna 2000 pääosin päätyneet elintarviketeollisuuden dynaamisimmille aloille, kuten esimerkiksi makeis- ja panimoteollisuuteen. Näiden alojen kannattavuus ja kasvunäkymät ovat hyvät, jolloin ulkomaisten yritysten on ollut mahdollista saavuttaa vahva markkina-asema. Maatalouteen ja sitä lähellä olevaan jatkojalostustoimintaan on sijoitettu ulkomailta vähemmän. Suomalaisista liha-alan yrityksistä HK on investoinut Puolaan, yhteistyökumppanina Sokolev -yhtiö (HS Verkkoliite, 17.12.2004).

Mitä tulee päivittäistavarakauppaan, hypermarkettien osuus on Puolassa kasvanut nopeasti. Vuonna 2003 niitä oli jo 202, kun vielä vuonna 1996 vain 27 kappaletta. Myös laattikomymälöiden määrä on lisääntynyt ja perinteisten pienmyymälöiden osuus on samaan aikaan vähentynyt. Kymmenellä päivittäistavarakaupan ketjulla on 22 prosentin markkinaosuus. Ne ovat pääasiassa kansainvälisiä ketjuja kuten ranskalainen Carrefour ja hollantilainen Ahold. Vuonna 2003 hypermarketteja oli Puolassa eniten brittiläisellä Tescolla, 38 kappaletta. Myös isoja ostoskeskuksia rakennetaan maahan koko ajan lisää. Puolassa kauppajen omien merkkien osuus on toistaiseksi alhaisempi kuin muissa EU:n maissa, mutta niiden osuus kasvaa kuitenkin nopeimmin maailmassa. (Kicinska 2004.)

Unkarin osalta kehitys on ollut seuraavanlaista. Ulkomaisen pääoman osuus Unkarin elintarvikesektorilla oli jo vuonna 2003 melkein 60 prosenttia. Unioniin liittymisen jälkeen sen odotetaan kasvavan entisestään. Myös Unkarissa toimivat jo ennen EU:iin liittymistä vuonna 2003 suuret kansainväliset päivittäistavarakaupan ketjut, kuten Tesco (60 myymälää), SPAR (153 myymälää) ja Auchan, jolla on 8 myymälää (Guti 2004).

Unkarissa myytiin vuonna 2003 jo yli 50 prosenttia elintarvikkeista hyper- ja supermarketeista. Noin 3 prosenttia päivittäistavara-kaupoista oli hyper- ja supermarketteja, mutta elintarvikealan liikevaihdosta ne tuottivat 44 prosenttia. Kauppojen omien merkkien osuus päivittäistavara-kaupan liikevaihdosta oli vuonna 2003 n. 13 prosenttia. Siitä 2/3 tuli ruoasta ja 1/3 puhdistusaineista. (Guti 2004.)

Elintarvikekaupan liikevaihdon odotetaan kaksinkertaistuvan Unkarissa vuoteen 2007 mennessä. Ateriapalveluiden ja ravintolatoiminnan liikevaihto tulee kolmin- tai nelinkertaistumaan vuoteen 2007 mennessä (Guti 2004). Puolan ja Unkarin elintarvikkeiden kysynnän kasvu lisää myös suomalaisten elintarvikealan yritysten mahdollisuuksia näillä markkinoilla.

Volkin ym. (2000) mukaan KIE-maiden maataloustuotanto todennäköisesti kasvaa EU:iin liittymistä seuraavina vuosina. Se johtuu tuottajahintojen noususta, parantuneesta rahoitustilanteesta ja niiden maataloustuotantoon suunnatuista rakenne- ja suorista tuista. Tämä saattaa johtaa jopa maataloustuotteiden ylituotantoon laajentuneessa EU:ssa. Pitkällä aikavälillä suhteellisten kilpailutekijöiden merkitys tulee korostumaan, ja jotkut KIE-maiden yritykset pystyvät mahdollisesti valtaamaan markkinoita vanhoista EU-maista. Kuten jo aiemmin todettiin, Unkari saattaa olla tulevaisuudessa yksi EU:n viljaitoista ja menestyä muillakin viljaan läheisesti liittyvillä tuotannonaloilla, kuten sian- ja siipikarjanlihasektorilla. Puola taas saattaa tulla merkittäväksi tuottajaksi maito-, öljykasvi-, vihannes- ja hedelmätuotteillaan. Tärkeitä tekijöitä näiden maiden elintarvikesektorien kehittymiselle ovat talouskasvu ja kuluttajien ostovoiman kasvu, sekä vientiä ajatellen mahdollisesti myös Venäjän markkinoiden kehitys.

2.2 Entä tilanne Suomessa?

Elintarvikeala on Suomessa neljänneksi suurin teollisuudenala tuotannon bruttoarvolla mitattuna. Tuotannon bruttoarvo vuonna 2003 oli 8,8 miljardia euroa ja jalostusarvo 2,1 miljardia euroa. Elintarvikeketju työllisti vuonna 2000 Suomessa 278 000 henkilöä, mikä oli 12 % koko Suomen työllisestä työvoimasta. Merkilläpantavaa on, että elintarvike-teollisuudessa 65 % toimipaikoista (1 372 kpl) työllistää alle 5 henkilöä. (ETL 2005.) Elintarvikeala Suomessa on siis varsin merkittävä teollisuudenala työllistäjänä sekä tuotannon bruttoarvolla mitattuna.

EU-jäsenyyden vaikutuksia elintarvikealaan

Suomessa elintarvikealan rakenteiden muutos alkoi jo 1980-luvun lopulla, kun EU-jäsenyys näytti tulevan mahdolliseksi. Myös kansainvälistyminen alettiin nähdä tärkeäksi tuontisuojavailla aloilla toimivissa yrityksissä. Markkinoiden avautumiseen valmistauduttiin merkittäväillä uudelleenjärjestelyillä ja toiminnan rationalisoinnilla (Volk ym. 2000).

Suomesta tuli EU:n jäsen vuonna 1995, jolloin myös elintarvikeala avautui kansainväliselle kilpailulle. Elintarviketeollisuuden kilpailukykyä pidettiin riittämättömänä uudessa markkinatilanteessa ja siksi täällä rakennettiinkin vuoteen 1999 ulottuva investointi-, kansainvälistymis- ja kehittämistuista koostuva ns. siirtymäkauden tukipaketti. (KTM 2000.)

Kannattavuus ja vakavaraisuus

Suomalaiset elintarvikealan yritykset ovat kansainvälisestikin verrattuna vakavaraisia. Elintarviketeollisuuden sisällä on kuitenkin huomattavia eroja eri toimialojen välillä. Alhaisen kannattavuuden aloja ovat kalanjalostus, maidonjalostus, täkkelyksentuotanto ja teurastus. Nettotuloksella mitattuna hieman edellisistä kannattavampia ovat lihanjalostus ja leipomoteollisuus. Selvästi kannattavimpia toimialoja ovat olleet eläinruokien, myllytuotteiden, suklaan ja makeisten sekä juomien valmistus. Vihannesten, marjojen ja hedelmien valmistus on ollut myös kannattavaa. Kuitenkin vain panimo- ja virvoitusjuomateollisuus yltää Suomessa kansainväliseen kärkeen kannattavuudellaan (Volk ym. 2000). Juomateollisuus on Suomessa ulkomaisessa omistuksessa ja se on erittäin keskittynyt ala.

Vienti ja tuonti

Elintarvikkeiden vienti oli Suomesta vuonna 2004 yhteensä 980 miljoonaa euroa. Se oli elintarvikealan tuotannon bruttoarvosta n. 11 %. Samana vuonna Suomeen tuotiin elintarvikkeita 2 197 miljoonalla eurolla (n. 25 % tuotannon bruttoarvosta). Vuonna 2004 suurimman vientialueen muodostivat EU-maat (58,7 %), erityisesti Ruotsi. Seuraavaksi eniten vientiä oli Itä-Euroopan markkinoille – pääsääntöisesti Venäjälle. Suomen elintarvikevienti vaihteli paljon 1990-luvulla. Suurimpana syynä oli vuosikymmenen alussa tapahtunut Neuvostoliiton romahdus. Sen jälkeen elintarvikevienti Venäjälle toipui, mutta 1998 siellä tapahtunut talouskriisi aiheutti uuden viennin romahduksen (Volk ym. 2000). Vuonna 2004 Suomen elintarvikevienti Venäjälle oli kuitenkin noussut 19,3 prosenttiin koko viennistä.

Vuonna 2004 eniten elintarvikkeiden tuontia oli EU-maista (74.8 %). Tuonnin arvo oli yli puolet suurempi kuin viennin (ETL 2005). Tärkein tuontimaa on Saksa, jonka osuus tuonnista Suomeen oli 14.8 %. Vuonna 2004 tuonnin osuus Itä-Euroopasta oli vain 0,7 prosenttia. Muiden maiden, kuten USAn ja Brasilian, tuonnin osuus Suomeen oli yhteensä 20 prosenttia.

Päivittäistavarakauppa

Euroopan unioniin liittymisen myötä ruoan vähittäishinta Suomessa olisi eräiden selvitysten mukaan laskenut keskimäärin 10–11 prosenttia. Erityisesti halpenivat liha ja kananmunat; vihannekset ja hedelmät ovat sen sijaan keskimäärin kalliimpia kuin muualla Euroopassa. (HS 9.1. 2005.)

Päivittäistavarakauppa on Suomessa erittäin keskittynyt, ja kilpailu on kovaa. Kaksi johtavaa kaupan ryhmittymää ovat S-ryhmä ja Kesko. Vuonna 2004 S-ryhmän markkinaosuus nousi 3,2 prosenttiyksikköä 34,3 prosenttiin, kun sen päivittäistavarakaupan volyymi kasvoi 11 prosenttia. Samana vuonna Keskon markkinaosuus pieneni puolella prosenttiyksiköllä 35,3 prosenttiin. S-ryhmä onkin nousemassa Keskon ohi päivittäistavarakaupassa (Taloussanomat 19.3.2005), ja tämä toteutuu, mikäli Kilpailuvirasto hyväksyy äskettäin julkistetun yritysfuusion S-ryhmän ja Suomen Sparin välillä (HS 8.9.2005). Tradekan markkinaosuus on 12,8 prosenttia, ja em. Suomen Sparin 6,8 prosenttia (Taloussanomat 1.2.2005).

Ulkomaisista päivittäistavarakaupan ketjuista saksalainen Lidl rantautui Suomeen elokuussa 2002. Sen osuus päivittäistavarakaupan markkinoista on vajaat viisi prosenttia. Lidlilla on tällä hetkellä Suomessa 86 myymälää ja työntekijöitä 1500. Kauppapaikkainvestoinnit ovat painaneet Lidlin tuloksen 14 miljoonaa euroa tappiolle. Rajuimman ketjunrakennusvaiheen arvellaan olevan ohi ja yhtiön kääntävän kasvun tavoittelun olemassa oleviin kauppapaikkoihin (Taloussanomat 3.2.2005).

Lidlin saksalainen emoyhtiö on sijoittanut Suomeen tähän mennessä 125 miljoonaa euroa. Viimeiseksi päättyneellä tilikaudella sen liikevaihto Suomessa oli 236 miljoonaa euroa. Helmikuussa 2005 päättyvällä tilikaudella Lidlin myynnin on arvioitu ohittavan 500 miljoonan euron liikevaihdollaan S-ryhmän Alepa-ketjun myynnin, Tradekan Siwa-ketjun rinnalle. (Taloussanomat 3.2.2005.)

Lidl on ketjumallillaan saavuttanut kustannustehokkuutta mittakaavaetujen ansiosta (Lindblom 2005). Sortimentista n. 80 % koostuu Lidlin omista merkeistä, ja asiakaslupauksena on olla halpa. Kaupan omien merkkien osuus Suomessa on vielä alhainen, n. 7,6 % myynnistä, mutta kasvaa nopeasti (AC Nielsen). Suomalaiselle päivittäistavara-kaupalle samanlaiset mittakaavaedut ovat mahdottomia saavuttaa; vaikka kotimaiset ketjut yhdistyisivät vielä nykyisestään, niiden mittakaavaedut jäävät silti vähäisemmiksi johtaviin ulkomaisiin kaupan ketjuihin verrattuna. Lisäksi yhdistymistä rajoittaa kilpailulainsäädäntö, koska määräävä markkina-asema heikentää taas kilpailun toimivuutta. Vain erikoistuminen voi parantaa kilpailuasemaa. Sen vuoksi kotimaisilta pt-kaupan yrityksiltä vaaditaankin luovuutta tuottaa uudenlaisia tuote- ja palveluratkaisuja sekä uudenlaisia asiakaslupauksia ja asiakkuusprosesseja. Hintakilpailukierteestä vapautuminen edellyttää aitoa erilaistumista. Tulevina vuosina muutkin kansainväliset pt-kaupan ketjut, esimerkiksi Aldi, saattavat laajentaa toimintaansa Pohjoismaihin ja Suomeen.

Kilpailun kiristyessä pt-kaupan ketjujen tuonti on lisääntynyt. Päivittäistavarakaupassa on kotimaisten tuotteiden osuus laskenut 80-85 prosenttiin, kun se vielä liittymisvuonna oli 90 prosenttia (HS 9.1.2005). Tuontia on lisännyt mm. kotimaisten pt-kaupan ketjujen yhteistyö ja allianssit eurooppalaisten ketjujen kanssa, jolloin saavutetaan mittavia ostetuja mikä taas heijastuu alhaisempina vähittäishintoina (Hyvönen 2004). Tuonnin lisääntyminen taas heikentää kotimaisten elintarvikevalmistajien asemaa kaupan tavaran-toimittajina.

Elintarvikealan tulevaisuus?

Uudet EU-maat tuovat lisää kilpailupaineita kotimaisille elintarvikealan yrityksille, lähinnä alhaisempien tuotantokustannustensa vuoksi. Tuonnin ei kuitenkaan odoteta näistä maista olennaisesti kasvavan, erilaisten laatunormien ja makutottumusten takia. (Pyykönen, 2004). Toistaiseksi siirtymävaiheen taloudet pystyvät kilpailemaan vielä hinnalla Suomen markkinoilla, mutta tilanne voi muuttua nopeastikin. Selvää on kuitenkin se, että uusia toimijoita on tullut elintarvikemarkkinoiden piiriin nyt runsaasti lisää, mutta samalla myös kuluttajien määrä on kasvanut EU:ssa 20 prosentilla. Se tuo sekä haasteita että mahdollisuuksia suomalaisillekin elintarvikealan yrityksille.

Suomalaiset yritykset ovat nähneet mahdollisuutensa ja laajentaneet toimintaansa erityisesti lähimarkkinoille, ja Baltiaa pidetään jo osana kotimarkkinoita. Lihanjalostus on merkittävä teollisuudenala Suomessa. Esimerkiksi Atrian liikevaihdosta tulee jo yli puo-

let ulkomailta. Atria on laajentanut toimintaansa kannattavasti Ruotsiin sekä toimii Liettuassakin (Hyvönen 2001; Taloussanomat 30.12.2004). Nyt se suunnittelee toimintansa laajentamista myös Venäjälle. HK Ruokatalo on toiminut Baltiassa jo pitkään ja aloittanut toimintansa myös Puolassa (HS Verkkoliite 17.12.2004). Edellä mainitut yritykset ovat suuria yrityksiä, jotka ovat pystyneet säilyttämään asemansa kotimaassa ja sen lisäksi laajentamaan toimintaansa ulkomaille. Keskisuuret lihanjalostajat ovat erityisesti kilpailun puristuksessa. Menestyäkseen niiden on haettava verkottumisen ja erikoistumisen kautta kilpailuetuja. Esimerkkejä erikoistuneista ja sen ansiosta menestyneistä keskisuurista ja pienistä kotimarkkina -yrityksistä on muutamia (Hyvönen 2001).

KTM:n asettama Elintarviketeollisuus 2000 -työryhmä pitää pitkän aikavälin toimintaedellytysten kannalta tärkeänä riittävien tutkimus- ja kehittämispanostusten turvaamista sekä niiden oikeaa kohdentamista. Tulevaisuuden haasteita ovat kansainvälisen kilpailun kiristyminen, kuluttajien vaatimuksiin vastaaminen, elintarvikelaadusta ja turvallisuudesta vastaaminen, riittävä tutkimus- ja kehittämistoiminta ja tuotekehitys sekä kaupan toimintatapojen muutoksiin vastaaminen (KTM 2000).

Elintarviketeollisuus 2000 -työryhmän mukaan julkinen sektori edistää parhaiten kansantalouden toimintaa ja sitä kautta yritysten toimintaedellytyksiä vähentämällä markkinoiden toimintaongelmia. Ongelmia, joita julkisen sektorin pitäisi helpottaa, liittyvät erityisesti kilpailun vähäisyyteen keskittyneillä aloilla, koulutuksen, tutkimuksen ja kehitystoiminnan riittämättömyyteen, ympäristökysymyksiin, pääomamarkkinoiden toimivuuteen sekä tuotannon mittakaava- ja oppimisetujen puutteelliseen hyödyntämiseen. Myös ympäristöystävällistä tuotantoa pitäisi työryhmän mielestä edistää (KTM 2000).

3 Tutkimuksen teoriatausta

Tässä luvussa tarkastellaan yritysten markkinaosaamista, innovatiivisuutta ja menestymistä *yrityksen* resurssiperusteisesta näkökulmasta käsin. Resurssiperusteinen lähestymistapa on ollut strategia- ja markkinointikirjallisuudessa vallalla oleva paradigma jo 90-luvun taitteesta lähtien (ks. esim. Aaker 1989; Barney 1991; Day 1990, 1994; Fahy & Smithee 1999). Perusolettamuksena on, että yrityksen heterogeeniset, näkyvät ja näkymättömät resurssit – yritysten erilaisuus – muodostavat ne kilpailuedun lähteet, joiden

varaan menestyminen pitkällä aikavälillä rakentuu (Fahy & Smithee 1999; Teece 1997). Erityisesti markkinointiin liittyvät, tiedon ja oppimisen varaan rakentuvat näkymättömät resurssit ovat tässä suhteessa avainasemassa (Kaplan & Norton 2004; Stoelhorst & van Raaij 2004). Kestävän kilpailuedun muodostumisen edellytyksenä on, että resurssien tulee olla ainutlaatuisia, ts. arvoa tuottavia, harvinaisia, vaikeasti jäljiteltäviä tai vaikeasti korvattavia (Barney 1991, 112.). Vastaavasti suhteita korostavan resurssinäkökulman mukaan ainutlaatuisia resursseja muodostuu myös yritysten välisissä yhteistoiminta- ja kumppanuussuhteissa tavarantoimittajien ja jakelijoiden kanssa (Day 2000; Dyer & Singh 1998; Srivastava ym. 1998). Strategiatutkimuksessa toinen, erityisesti 80-luvulla vallalla ollut lähestymistapa olettaa, että yrityksen kilpailuetu ja menestyminen riippuu toimialan/markkinoiden rakenteesta (Porter 1985). Lähestymistavat ovat toisiaan täydentäviä, koska yrityksen ympäristötekijöillä, erityisesti kilpailutilanteella ja asiakas/ tavarantoimittajamarkkinoiden rakenteilla on luonnollisestikin vaikutuksia kilpailuetuun. Resurssiperusteisessa teoriassa ympäristötekijät on myös huomioitu, vaikkakin useimmat tutkimukset keskittyvät yrityksen sisäisiin tekijöihin. Käsillä olevassa tutkimuksessa ympäristötekijöistä tarkastelun kohteena on talouden muoto (markkina- ja siirtymävaiheen taloudet) ja yrityksen asema päämarkkinoilla (markkinajohtaja, haastaja ja seuraaja).

Markkinaosaamisella tarkoitetaan tässä yhteydessä yrityksen voimavarojen (assets/resources) ja kyvykkyyksien (capabilities) yhteisvaikutuksesta muodostuvaa osaamiskokonaisuutta, yrityksen pyrkiessä luomaan kilpailuetua ja menestyäkseen valitsemallaan markkinalla. Markkinoinnin voimavarat ja kyvykkyydet ovat pääsääntöisesti näkymättömiä (intangible), ja ne kumuloituvat yrityksessä erilaisten oppimisprosessien kautta. Useinkaan niitä ei voida muuttaa tai vaihtaa kovin nopeasti (Fahy & Smithee 1999; Stoelhorst & van Raaij 2004).

3.1 Markkinaosaamisen resurssiperusteiset ulottuvuudet

3.1.1 Voimavarat

Markkinoinnin näkökulmasta voimavaroja on vasta hiljattain alettu käsitteellistämään ja mittaamaan (ks. esim. Hyvönen ym. 2004; Srivastava ym. 1998; Tuominen ym. 2004a). Dayn (1994) mukaan voimavarat kuvaavat sitä resurssivarantoa, joka on kertynyt yritykseen, esimerkiksi tuotantoinvestoinnit, tuotannon ja järjestelmien tehokkuus ja brandipääoma; tällä varannolla yrityksen tulisi saada kilpailuetua valitsemillaan markkinoilla.

Yhden luokittelun mukaan markkinointiresurssit tai voimavarat voidaan jaotella neljään ryhmään (kuvio 1): asiakasperusteiset voimavarat, jakeluperusteiset voimavarat, yrityksen sisäiset voimavarat ja liittoumaperusteiset voimavarat (Hooley ym. 1998, 116).

Asiakasperusteiset tai –lähtöiset voimavarat liittyvät kykyyn tunnistaa asiakkaiden tarpeita ja kehittää pysyviä asiakassuhteita. Tärkeimpiä voimavaroja tässä suhteessa ovat yrityksen maine ja vahvat brandit (Srivastava ym. 1998). Myös vahva markkina-asema - markkinajohtajuus - sekä ylivoimaiset tuotteet ja palvelut ovat keskeisiä pysyvien asiakassuhteiden kehittämisessä. Markkina- ja asiakaslähtöisesti toimivalle yritykselle asiakasperusteiset voimavarat ovat kriittisen tärkeitä tekijöitä kilpailutilanteessa (Hooley ym. 1998; Tuominen ym. 2004a).

Jakeluperusteisilla voimavaroilla tarkoitetaan tuotteiden tai palveluiden jakelukanaviin ja kanavasuhteisiin liittyviä voimavaroja. Niitä ovat mm. jakeluverkosto sekä sen koordinointi ja valvonta, jakeluverkoston ainutlaatuisuus ja itse tuotteen/palvelun välittäjään liittyvät ominaisuudet (Hooley ym. 1998, 123). Kanavayhteistyö voi lisätä olennaisesti asiakkaalle tarjottavaa arvoa, ja vahvistaa osapuolten asemaa markkinoilla (Day & van den Bulte 2002). Kanavasuhteiden johtaminen onkin noussut nykyisin vähintään yhtä tärkeäksi kuin asiakassuhteiden johtaminen (Martin & Grbac 2003).



Kuvio 1. Markkinoinnin voimavarat (Hooley ym. 1998, mukaellen)

Liittoumaperusteiset voimavarat ovat samantyyppisiä kuin jakeluperusteisetkin, mutta niissä painottuu laajempi yhteistyö ja kumppanuus kuten horisontaaliset verkostosuhteet ja allianssit (Dyer & Singh 1998). Liittoumayhteistyön kautta muodostuvia voimavaroja ovat esimerkiksi jaetut johtamistaidot, jaettu teknologia sekä jaetut yksinoikeudet (Hooley ym. 1998).

Sisäiset voimavarat liittyvät liikkeenjohdolliseen ja inhimilliseen tieto-taitoon, mitä tarvitaan yrityksen sisäisten aktiviteettien ja prosessien koordinoimisessa. Näitä ovat mm. kaikki se osaamisen mikä tuo kustannustehokkuutta, mikä liittyy tiedon hyödyntämiseen ja informaatiojärjestelmiin sekä teknologiaan (Hooley ym. 1998).

Asiakkaita, jakelukanavia ja liittoumia ei nykyisin nähdä pelkästään markkinoinnin kohteina, vaan myös ns. ”geneerisempinä” voimavaroina yritykselle. Srivastavan ym. (1998) mukaan ’parhaat tuotteet eivät välttämättä ole voittajia, vaan voittajia ovat parhaiten ver-

kottuneet yritykset' (s. 784). He jakavat markkinointiperusteiset voimavarat suhteisiin (relational) perustuviin ja inhimilliseen tai henkisiin (human) voimavaroihin.

Suhteisiin perustuvat voimavarat kuvaavat suhdetta yrityksen ja eri sidosryhmien välillä kuten jakelijat, vähittäismyyjät, loppukäyttäjät tai muut strategiset partnerit. Esimerkiksi brandi-pääoma kuvaa asiakkaan, ja ”kanavapääoma” (channel equity) jakelijan ja yrityksen välistä sidettä. Brandi-pääoma voi olla tulosta tehokkaasta mainonnasta tai ylivoimaisista tuoteominaisuuksista (Srivastava ym. 1998). Kanavapääomaa taas luodaan toimivia ja luottamuksellisia suhteita kehittämällä valmistajan ja jakelijan välillä (Sudharshan & Sanchez 1998). Koska ko. suhdevoimavarat perustuvat sellaisiin tekijöihin kuten maine ja luottamus, ne ovat harvinaisia ja vaikeasti kilpailijoiden jäljiteltävissä.

Vastaavasti henkiset voimavarat tarkoittavat sitä tietoa, mitä yrityksellä on ympäristöstään, kuten kilpailijoista, asiakkaista, kanavista, tavarantoimittajista sekä poliittisista ja sosiaalisista intressiryhmistä. Tämä tieto voi sisältää faktoja, havaitsemista, uskomuksia, oletuksia ja ennustuksia. Edellä mainittujen tietojen avulla yritys voi tehdä ennustuksia esimerkiksi siitä, miten sen toimiala kehittyy (Srivastava ym. 1998). Niinpä markkinasuuntautunut yritys kerää järjestelmällisesti tietoa asiakkaistaan ja osaa myös soveltaa sitä liiketoimintastrategiansa kehittämisessä ja toteuttamisessa. Tietoa tarvitaan vetovoimaisten markkinasegmenttien tunnistamisessa ja valinnassa, niille soveltuvien tuotteiden kehittämisessä ja tarvittavien resurssien kokoamisessa yhteen näiden tuotteiden tuottamiseksi ja toimittamiseksi markkinoille (Baker & Sinkula 1999; Day 1999; Slater & Narver 2000; Srivastava ym. 2001).

3.1.2 Kyvykkyydet

Kyvykkyyksillä tarkoitetaan taitojen ja ajan myötä muodostuneen tietovarannon kokonaisuutta yrityksessä, mikä mahdollistaa aktiviteettien ja prosessien koordinoinnin ja voimavarojen hyväksi käytön (Day 1994, 38). Dayn mukaan kyvykkyydet ovat kuin liima, joka yhdistää voimavaroja osaavasti toisiinsa. Vaikka ”liima” voi näkyä, niin kyvykkyydet ovat aina näkymättömiä resursseja, jolloin niitä on vaikea jäljitellä (Day 1999; Kaplan & Norton 2004; Teece ym. 1997).

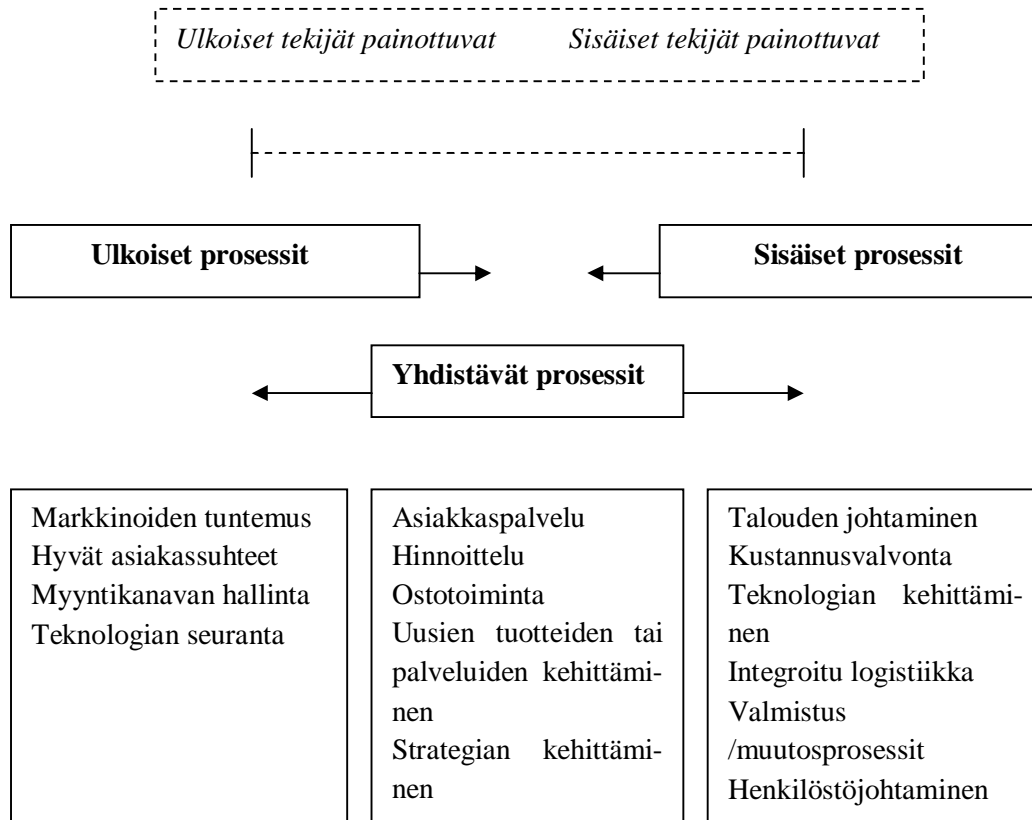
Kirjallisuudessa kyvykkyyksistä on joitakin käsitteellisiä luokitteluja eli typologioita olemassa (Day 1994, 2000; Hooley ym. 1998), mutta joita on harvoin empiirisesti toden-

nettu (ks. esim. Tuominen 2004a, Tuominen & Hyvönen 2004b). Käsitteellisesti pisimmälle vietyä voitaneen pitää Dayn (1994) typologiaa, jossa hän jakaa kyvykkyudet kolmeen pääryhmään (kuvio 2).

Ulkoiset prosessit (outside-in processes) liittyvät markkinoiden tuntemukseen, kiinteisiin asiakassuhteisiin, markkinointikanavaan sitoutumiseen ja teknologian seuraamiseen. Näiden prosessien avulla pyritään löytämään ”silta” yrityksen ja sen ympäristön välillä, eli ennakoimaan markkinoiden kehitystä ja sopeutumaan muutoksiin ennen kilpailijoita sekä luomaan arvokkaita suhteita asiakkaisiin, kanavan jäseniin ja tavarantoimittajiin. Erityisesti markkinoiden tuntemus ja siihen liittyvä tiedon hankinta ja prosessointi on tärkeä kyvykkyys markkinasuuntautuneissa yrityksissä.

Sisäisiä prosesseja (inside-out processes) ovat talouden johtaminen, kustannusvalvonta, teknologian kehittäminen, integroitu logistiikka ja valmistus/muutosprosessit sekä henkilöstöjohtaminen. Niitä aktivoivia tekijöitä ovat markkinoiden vaatimukset, kilpailun haasteet ja ulkoiset mahdollisuudet.

Yhdistävien (spanning) prosessien tarkoituksena on, nimensä mukaisesti, yhdistää yrityksen ulkoiset ja sisäiset prosessit toisiinsa niin että asiakkaiden tarpeisiin pystyttäisiin vastaamaan parhaalla mahdollisella tavalla. Niihin liittyy sekä strategisia että operationaalisia päätösalueita. Esimerkkeinä yhdistävistä prosesseista Day (1994) mainitsee tuote-palvelukehityksen, asiakaspalvelun ja siihen liittyvät operationaaliset toiminnot, kuten tilaukset ja hinnoittelun, ostotoiminnan sekä strategian kehittämisen.



Kuvio 2. Kyvykkyysien luokittelu (Day 1994, 41, mukaellen)

Day (2000) käsitteellistää tarkemmin erityisesti yrityksen markkinasuhteisiin liittyviä kyvykkyyskäsitteitä, jotka hänen mukaansa voidaan jakaa suhdelahtöisiin kyvykkyyskäsitteisiin (relationship orientation), tieto- ja taitokykyihin (knowledge and skills) sekä prosessien integrointiin liittoumayhteistyössä (integration and alignment of processes). Ensin mainitut liittyvät siihen tapaan millä yritys suhtautuu vuorovaikutukseen asiakkaiden kanssa. Tähän vaikuttavat mm. normit ja arvot – koko yrityskulttuuri. Asiakkaisiin liittyvä tieto- ja taitovaranto syntyy henkilöstön kokemuksen, oppimisen ja markkinatiedon perusteella (Sinkula ym. 1997; Slater & Narver 2000). Tietojärjestelmillä ja toimintatavoilla on olennainen merkitys tämälntyyppisen kyvykkyyskäsitteiden muodostumisessa. Kolmantena mainitun prosessien integroinnin tarkoituksena on pyrkiä mahdollisimman tehokkaasti poistamaan yritysten välisiä prosesseja rajoittavia tekijöitä. Tätä luokittelua on ensimmäisten joukossa todennettu empiirisesti Tuomisen ym. (2004a, 2004b) tutkimuksissa.

Myös Hooley ym. (1998) ovat luokitelleet kyvykkyyskäsitteitä. Heidän mukaan ensinnäkin kyvykkyyskäsitteet tarkoittavat yrityksen taitoa käyttää voimavaroja organisatoristen prosessien

avulla halutun lopputuloksen saavuttamiseksi. He erottelevat kyvykkyudet sen mukaan ovatko ne strategisia, toiminnallisia tai operationaalisia, ja henkilökohtaisia, ryhmäkohtaisia tai koko yritystä koskevia.

Strategiset kyvykkyudet tarkoittavat kykyä suunnata yritystä kohti haluttua tavoitetta. Se tarkoittaa myös johtajien kykyä johtaa strategian toteuttamista. Tässä oppimisella, tiedon omaksumisella ja toimimisella niiden mukaisesti on tärkeä merkitys (Sinkula ym. 1997). Toiminnalliset kyvykkyudet liittyvät taitoihin toteuttaa toiminnallisia tehtäviä. Tämä sisältää markkinointikyvyn sekä taloudelliset ja operationaaliset kyvykkyudet. Operationaaliset kyvykkyudet koskevat yksittäisiä työtehtäviä kuten koneiden käyttö, informaatiojärjestelmien käyttö tai tilausten käsittelyn loppuun saattaminen (Hooley ym. 1998).

Toinen ulottuvuus koskee henkilökohtaisia, ryhmäkohtaisia ja koko yritystä koskevia kykyjä. (Hooley ym, 1998). Henkilökohtainen kyvykkyys voi olla vaikkapa yksittäisen työntekijän kyky arvioida tilannetta ja toimia oikein eteen tulevissa tilanteissa. Kyvykkyysiin liittyy myös paljon ns. hiljaista tietämystä, jota on vaikea mitata tai korvata (Slater & Narver 2000; Teece ym. 1997). Ryhmiä koskeva kyvykkyys tarkoittaa esimerkiksi työntekijöitten kykyä toimia ryhmässä, kun taas yritystason kyvykkyys viittaa yritykseen kokonaisuutena – sen kykyyn toteuttaa strategisia, toiminnallisia tai operationaalisia tehtäviä (Hooley ym. 1998).

Edellä käsitellyssä kirjallisuudessa oletetaan, että markkinaosaaminen – voimavarat ja kyvykkyudet - vaikuttaa yrityksen kykyyn luoda arvoa asiakkaille ja osakkeenomistajille, mikä tuo kilpailuetua johtaen yrityksen menestymiseen markkinoilla pitkällä aikavälillä (Day 1994, 2000; Day & van den Bulte 2002; Hooley ym. 1998; Srivastava ym. 1998, 2001). Markkinointikyvykkyuden oletetaan vaikuttavan positiivisesti myös yritysten innovatiivisuuteen (Weeravardena 2003), vaikkakin ko. suhteeseen liittyviä tutkimuksia on vähän olemassa (Hult ym. 2004). Seuraavaksi tarkastellaan innovatiivisuutta, yrityksen menestymistä sekä asiakkaan arvon muodostumista.

3.2 Innovatiivisuus

Innovatiivisuus on ollut jo kauan keskeinen kohde strategisessa johtamisessa (ks. yhteenveto alueen tutkimuksista Gatignon ym. 2002). Innovaatiolla tarkoitetaan yleisemmällä

tasolla 'mahdollisuuksien kääntämisprosessia uusiksi ideoiksi' ja 'tämän prosessin työstämistä laajalti käytössä olevaksi toiminnaksi' (Hult ym. 2004; Lukas & Ferrell 2000). Kirjallisuudessa ovat yleensä olleet esillä teknologiset innovaatiot. Damanpourin (1991) mukaan innovaatio voidaan määritellä tarkemmin jonkin uudistuksen omaksumiseksi, mikä on itse kehitetty tai muualta ostettu; se voi olla laite, tuote tai palvelu. Tuolloin on kyse teknologisista innovaatioista. Innovatio voi olla myös jokin uusi prosessi, systeemi tai ohjelma. Viime mainitun osalta innovaatio voi liittyä uudenlaiseen liikkeenjohtosysteemiin, uuteen suunnitelmaan tai organisaation jäseniä koskevaan ohjelmaan. Tästä Damanpour (1991) käyttää käsitettä liikkeenjohdollinen innovatiivisuus. Teknologinen ja liikkeenjohdollinen innovaatio eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan molemmat ovat kyvykkyyksinä vaikuttamassa yrityksen kilpailuetuun ja menestymiseen (Tuominen & Hyvönen 2004b).

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan liikkeenjohdollista innovatiivisuutta. Aiempia tutkimuksia liikkeenjohdollisesta innovatiivisuudesta on vähän olemassa. Viitteitä on siihen suuntaan, että yrityksen innovaatiokyvyn oletetaan vaikuttavan sen kilpailuetuun ja menestymiseen (Han ym. 1998; Weeravardena 2003), ja sillä on riippuvuutta markkinaosaamisen kanssa (Tuominen & Hyvönen 2004b). Muiden vaikutussuhteiden osalta on todettu, että yritysten innovatiivisuuteen vaikuttaa positiivisesti mm. markkina-, oppimis- ja yrittäjyysuuntautuneisuus (Hult ym. 2004; Baker ja Sinkula 1999). Markkinasuuntautuneisuus sisältää markkina- ja asiakastiedon hankkimisen, tiedon jakamisen organisaatiossa, tiedon tulkitsemisen ja tiedon tehokkaan hyödyntämisen (Baker ja Sinkula 1999). Oppimissuuntautunut yritys on sitoutunut oppimiseen, mikä tapahtuu edellä mainitun tiedon tuottamisen ja levittämisen avulla. Tuolloin yritys osaa käyttää tietoa siten, että se pitkällä aikavälillä parantaa yrityksen kannattavuutta. Yrityksellä on yhteinen ja vahva visio, ja se on myös avoin uusille lähestymistavoille ongelmanratkaisuisaan (Hyvönen & Tuominen 2005; Sinkula ym. 1997; Baker ja Sinkula 1999). Yrittäjäsuauntautuneella yrityksellä on kyky havaita, yhdistää ja organisoida resursseja ja innovoida arvoa luovilla tavoilla (Alvarez & Busenitz 2001; Hyvönen & Tuominen 2005). Liikkeenjohdollinen innovatiivisuus liittyykin juuri siihen, että yritysten ylin johto osaa tunnistaa, yhdistää ja hyödyntää yrityksen resursseja arvoa ja sitä kautta ylivertaista kilpailuetua luovalla tavalla. Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin yritysten menestymistä ja sen jälkeen arvon luomista asiakkaille ja muille intressiryhmille.

3.3 Yrityksen menestyminen

Yrityksen pitkän aikavälin menestyminen riippuu sen kestävästä kilpailuedusta valitsemillaan markkinoilla tai markkinasegmentillä. Menestymiseen vaikuttaa toisaalta toimialan rakenne ja markkinoiden vetovoima (Porter 1985), toisaalta yrityksen mahdollisuudet resurssiensa puitteissa kehittää ja toteuttaa toimivaa strategiaa vetovoimaisilla markkinoilla (Day 1990; Grant 1998). Tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena on yrityksen markkinaosaamisen, innovatiivisuuden ja menestymisen väliset riippuvuussuhteet. Yrityksen menestymistä on strategia- ja markkinointitutkimuksessa tarkasteltu pääsääntöisesti liikkeenjohdon arviointeihin perustuen, useamman tyyppisillä mittareilla (ks. esim. Clark 1999; Varadarajan & Jayachandran 1999; Venkatraman & Ramanujam 1986).

Useimmissa ko. alueen tutkimuksissa on tarkasteltu taloudellista menestymistä eli kannattavuutta, jolloin perinteisiä taloudellisia mittareita ovat toiminnan tulos, voittoprosentti, sijoitetun pääoman tuotto sekä osakkeenomistajien tyytyväisyys yrityksen taloudelliseen menestymiseen. Taloudelliset mittarit kuvaavat yrityksen sisäistä tehokkuutta, mitä taloudellista arvoa yritykseen on jäänyt (value appropriation) ainutlaatuisten voimavarojen ja kyvykkyyksien sekä muiden aktiviteettien ja toiminnan seurauksena (Mizik & Jacobson 2003).

Toisena menestymisen ulottuvuutena on käytetty ulkoista tehokkuutta (effectiveness) kuvaavia taloudellisia mittareita, joita ovat liikevaihto ja markkinaosuus. Markkinaosuus kuvaa menestymistä markkinoilla pidemmällä aikavälillä suhteessa kilpailijoihin. Markkinaosuutta ja liikevaihtoa pidetään myös markkinoinnin tehokkuuden suorina mittareina (Walker & Ruekert 1987).

Kolmantena menestymisen ulottuvuutena on viime aikoina käytetty arvoa luovia mittareita, joita ovat mm. asiakastyytyväisyys, asiakasuskollisuus, työntekijöiden tyytyväisyys työhönsä, työntekijöiden pysyvyys ja uusien työpaikkojen luominen paikkakunnalle. Mizikin ja Jacobsonin (2003) mukaan näillä ei-taloudellisilla mittareilla pyritään luomaan arvoa ja good williä (value creation) asiakkaille, osakkeenomistajalle ja muille sidosryhmille. Niiden oletetaan parantavan yrityksen menestymistä pidemmällä aikavälillä. (Srivastava ym. 1998).

3.4 Arvon luominen asiakkaille ja osakkeenomistajille

Aiemmin jo viitattiin siihen, että yrityksen markkinaosaaminen luo arvoa sen asiakkaille ja osakkeenomistajille, mikä taas mahdollistaa kilpailuedun saavuttamisen ja menestymisen markkinoilla. Arvoa ja sen muodostumista on tarkasteltu ensi sijassa kuluttajan näkökulmasta (Woodall 2003). Viime aikoina kiinnostus on kohdistunut myös arvon muodostukseen yritysten välisissä suhteissa. Viime mainitusta otamme tässä esimerkkinä Srivastavan ym. (1998) lähestymistavan (kuvio 3), jolla on läheisiä liittymäkohtia käsillä olevaan tutkimukseen.

Arvon luominen asiakkaalle

Asiakkaan saamaan arvoon vaikuttaa mm. tuotteen hinta, laatu, saatavuus ja valikoima, sekä ennen muuta vahvat brandit ja niistä muodostuva brandipääoma (Kaplan & Norton 2004). Asiakkaan saama arvo on paljon muutakin kuin konkreettinen tuote tai palvelu. Se voidaan määritellä hyötyjen summaksi, joista vähennetään asiakkaille koituvat kustannukset, kun hän hankkii tuotteen tai palvelun (ks. kattava yhteenveto arvonmuodostuksesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä, Woodall 2003).

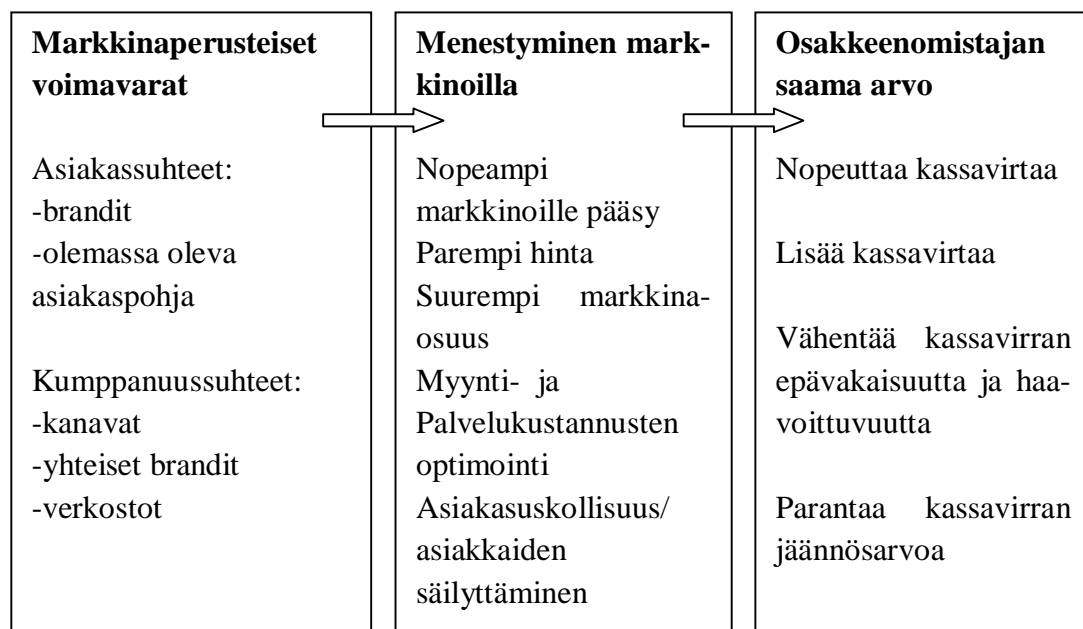
Asiakkaalle koituvat kustannukset, kuten ostamiseen käytetty aika tai ylläpitoon tarvittava rahamäärä, vähentää asiakkaan saamaa arvoa (Hope & Hope 1998). Luodessaan arvoa asiakkaalle yritys luo sitä kautta arvoa myös osakkeenomistajalle.

Arvon luominen osakkeenomistajalle

Srivastava, Shervani ja Fahey (1998) tarkastelevat markkinaperusteisia voimavaroja ja osakkeenomistajan saamaa arvoa. Yleensä markkinoinnin toimenpiteiden vaikutusta on arvioitu sillä, miten tuote on menestynyt markkinoilla. Perinteisten tulosmittareiden rinnalla, kuten markkinaosuus, myynnin kasvu tai investoidun pääoman tuotto, tulisi käyttää myös ei-rahallisia markkinoinnin menestymistä kuvaavia mittareita.

Edellä mainitut tutkijat ovat kehittäneet käsitteellisen viitekehyksen siitä, miten arvioida markkinaperusteisten voimavarojen arvoa (kuvio 3). Siinä he yhdistävät nämä voimavarat ja yrityksen taloudellisen menestyksen toisiinsa. He myös ehdottavat, miten markkinointitoimenpiteiden arvo voidaan tunnistaa, mitata ja ilmoittaa (Srivastava ym. 1998).

Markkinaperusteiset voimavarat liittyvät asiakas- ja kumppanuussuhteisiin, joilla luodaan arvoa asiakkaille. Esimerkiksi brandipääoma mahdollistaa korkeampien hintojen asettamisen ja suurempien markkinaosuuksien saavuttamisen. Brandipääoma kehittyy tehokkaiden kommunikaatio-ohjelmien kautta, jolloin päätehtävänä on tehdä brandia tunnetuksi, lisätä ja lujittaa asiakasuskollisuutta. Vahva brandi nopeuttaa tuotteen omaksumista asiakassegmentistä toiseen. Brandipääoman karttuessa vapautuu käyttöpääomaa, joka taas edesauttaa kehittämään uusia tuotteita (Srivastava ym. 1998). Yritysten välisiin kumppanuussuhteisiin liittyvillä voimavaroilla on samantyyppisiä vaikutuksia markkinoilla (Sudharshan & Sanchez 1998).



Kuvio 3. Markkinaperusteiset voimavarat ja osakkeenomistajan saama arvo (Srivastava ym. 1998, mukaellen)

Markkinoilla menestymisessä kyse on mittareista, jotka viime kädessä liittyvät asiakastyytyväisyyteen ja -uskollisuuteen. Asiakastyytyväisyyden seurauksia ovat asiakkaan halukkuus maksaa tuotteesta enemmän ja käyttää enemmän kyseistä tuotetta, alhaisemmat myynti- ja palvelukustannukset ja asiakasuskollisuus (Reichheld 1996; Reichheld & Sasser 1990). Kumppanuussuhteisiin liittyvät voimavarat vahvistavat valmistajan ja jakeilijan – tai muiden yritys partnereiden – saamaa arvoa (Sudharshan & Sanchez 1998).

Kumppanuussuhteiden ansiosta yritykset voivat yhdistää toimintojaan, mikä säästää kustannuksia.

Sekä voimavarat että menestyminen markkinoilla vaikuttavat paitsi osakkeenomistajan, myös muiden sidosryhmien, saamaan arvoon. Kiinteät asiakas- ja kumppanuussuhteet ja niihin liittyvä brandipääoma tuo siis menestymistä, mikä nopeuttaa ja lisää kassavirtaa, vähentää kassavirran epävakaisuutta ja haavoittuvuutta sekä parantaa kassavirran jäänösarvoa (Srivastava ym. 1998). Osakkeenomistajat pyrkivät maksimoimaan yrityksen nykyarvoa osakemarkkinoilla, jolloin yrityksen nykyarvon laskemiseen käytetään samaa nykyarvoon diskontattujen kassavirtojen menetelmää kuin esimerkiksi yrityksen investointiprojektien nykyarvon laskemiseen (Grant 2002, 45–46). Yrityksen arvo on kaikkien odotettujen tulevien kassavirtojen nykyarvo, jolloin siihen lasketaan mukaan myös tulevaisuuden tulosodotukset. Tämä perustuu yrityksen kasvumahdollisuuksiin ja yritystoimintaan liittyviin mahdollisiin riskeihin. Kassavirta-analyysistä onkin tullut nykyisin tärkeä tekijä strategisen päätöksenteon apuna.

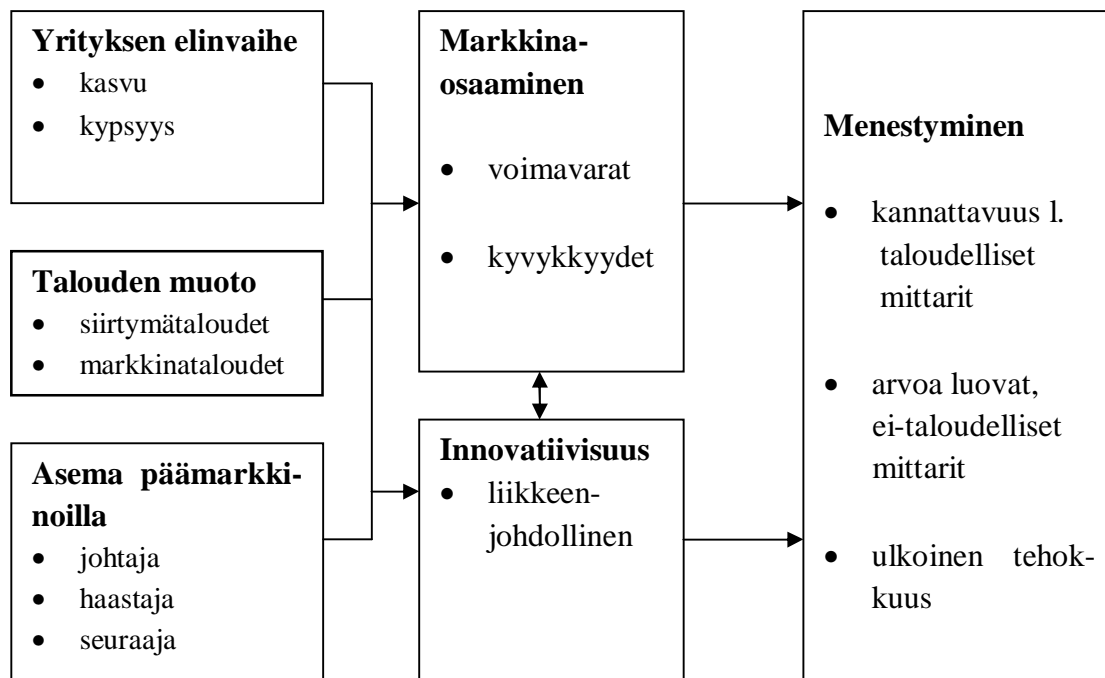
Markkinoinnin voimavarat oikein käytettyinä ja ymmärrettyinä parantavat yrityksen tuloista myös tulevaisuudessa, lisäävät kasvupotentiaalia ja vähentävät riskiä (Srivastava ym. 1998). Yritykset, jotka ovat panostaneet vahvaan brandiin, saavat nopeampia kassavirtoja, koska asiakkaat kokeilevat helpommin brandia, omaksuvat sen helpommin ja suosittelevat sitä muille nopeammin. Tämän he tekevät silloin, jos he ovat tietoisia brandista ja suhtautuvat siihen positiivisesti.

Markkinaperusteiset voimavarat auttavat nopeuttamaan kassavirtaa myös vähentämällä markkinoille tunkeutumiseen käytettävää aikaa. Tätä edistävät erityyppiset sopimusperusteiset järjestelyt kuten lisensointi ja franchising, koska silloin yrityksen tuotteille on jo olemassa oleva asiakaspohja (Conner 1995). Asiakas- ja kumppanuussuhteet ovat yritykselle siis erittäin tärkeitä voimavaroja, koska ne ovat vaikuttamassa markkinoilla menestymiseen ja asiakkaiden saamaan arvoon.

3.5 Tutkimuksen viitekehys ja empiiriset tutkimuskysymykset

Tutkimuksen viitekehys on esitetty kuviossa 4. Tavoitteena on tarkastella elintarvikealan yritysten markkinaosaamista, innovatiivisuutta ja menestymistä, ja onko näissä havaittavissa eroja markkina- ja siirtymätalouksissa toimivissa yrityksissä. Teoreettisesti tutki-

mus liittyy resurssiperusteiseen lähestymistapaan. Kirjallisuusosassa käsiteltiin markkinaosaamisen ulottuvuuksina voimavaroja ja kyvykkyksiä. Innovatiivisuuden osalta tarkastelun kohteena on liikkeenjohdollinen innovatiivisuus. Pääpaino on markkinaosaamisen, innovatiivisuuden ja menestymisen välisissä suhteissa talouden muodon (markkina- ja siirtymätaloudet) mukaan tarkasteltuna. Talouden muoto kuvaa yrityksen makroympäristöön liittyviä yhtymäkohtia – kontingenssimuuttujaa. Lisäksi muina luokittelevina kontingenssimuuttujina tarkastellaan yritysten elinvaihetta ja asemaa päämarkkinoilla. Näitä kolmea ei ole tässä yhteydessä käsitelty teoriaosassa. Empiirinen aineisto on kerätty yhdeksästä maasta, joista kuusi on markkinatalousmaata ja kolme siirtymätalousmaata.



Kuvio 4. Tutkimuksen viitekehys

Tutkimuksella pyritään hakemaan vastausta seuraaviin kysymyksiin:

- millaisista ulottuvuuksista yritysten voimavarat ja kyvykkyudet markkinaosaamisen indikaattoreina muodostuvat?
- miten markkinaosaaminen ja innovatiivisuus eroavat yritysten eri elinvaiheissa?

- miten markkinaosaaminen ja innovatiivisuus eroavat siirtymätalouksissa ja markkinatalouksissa toimivissa yrityksissä?
- miten markkinaosaaminen ja innovatiivisuus eroavat johtaja-, haastaja- ja seuraajayrityksissä?
- miten elintarvikealan yritysten markkinaosaaminen (voimavarat ja kyvykkyydet), innovatiivisuus ja menestyminen liittyvät toisiinsa, ja onko näissä suhteissa eroja markkinatalouksissa ja siirtymätalouksissa toimivien yritysten välillä?

4 Empiirisen aineisto

4.1 Tutkimuskohde ja -ote

Tämä tutkimus liittyy osana kansainväliseen markkinointiosaamista ja menestymistä selvittävään tutkimushankkeeseen, joka aloitettiin ja jota koordinoi Aston Business School Englannissa³. Ennen tietojenkeruuta lomaketta testattiin useissa maissa useaan otteeseen, *tutkimuksen luotettavuuden* varmistamiseksi. Lomakkeen käännökset englannista muille kielille tarkistettiin kahteen otteeseen. Eri maissa toimivat yhteistyökumppanit – yliopistot – vastasivat kukin oman maansa aineistonhankinnasta.

Suomessa projektia koordinoivat Helsingin kauppakorkeakoulu (markkinointi) ja Helsingin yliopiston taloustieteen laitos (markkinointi). Tutkimus toteutettiin informoituna postikyselynä v. 2002–2003, ja tietojenkeruusta vastasi Taloustutkimus Oy. Lomakkeet postitettiin toimitusjohtajille tai markkinointijohtajille. Ennen postitusta otettiin puhelimitse yhteyttä vastaajiin, jolloin kerrottiin tutkimuksen tavoitteista ja pyydettiin osallistumaan kyselyyn. Kyselyn palautusprosentiksi muodostui 20.

Käsillä olevassa tutkimuksessa tarkastellaan 545 elintarvikealan yritystä yhdeksästä eri maasta. Tutkimuksessa mukana olevat maat ovat: Englanti, Australia, Uusi Seelanti, Itävalta, Suomi, Kreikka, Unkari, Slovenia ja Puola. Kolme viimeainittua ovat siirtymä-

³ Professorit Graham J. Hooley ja Gordon E. Greenley

vaiheen talouksia, loput kuusi markkinatalousmaita. Taulukossa 1 on kuvattu tämän tutkimuksen aineisto maittain.

Taulukko 1. Tutkittavien maiden elintarvikealan yritysten lukumäärät ja prosenttiosuudet

		Yritysten lukumäärä	Prosenttiosuus
Maa	Englanti	33	6,1
	Itävalta	26	4,8
	Suomi	51	9,4
	Uusi Seelanti	65	11,9
	Australia	15	2,8
	Unkari	91	16,7
	Puola	90	16,5
	Slovenia	109	20,0
	Kreikka	65	11,9
	Yhteensä	545	100,0

4.2 Muuttujien operationalisointi

Seuraavassa tarkastellaan tutkimuksen keskeisimpiä muuttujia ja niiden mittaamista. Kyselylomake on esitetty liitteessä 1.

Voimavarat

Voimavaroja mitattiin 16 muuttujalla, ja mitta-asteikkona käytettiin 5-portaista asteikkoa, jossa 1=kilpailijoiden vahva etu ja 5=meidän vahva etumme. Muuttujat ovat seuraavat:

- 1 Yrityksen tai brandin nimi ja maine
- 2 Vakiintunut markkina-asema ja sen tuoma uskottavuus asiakkaiden silmissä
- 3 Laadukas asiakaspalvelu ja muut tukipalvelut
- 4 Avainasiakassuhteiden hoito
- 5 Tuotannon kustannustehokkuus
- 6 Markkinoinnin tietojärjestelmien laadukkuus
- 7 Tehokas kustannustarkkailu
- 8 Tekijänoikeudet ja patentit
- 9 Hyvät suhteet tavarantoimittajiin
- 10 Jakeluverkoston laajuus tai luonne
- 11 Jakelukanavan ainutlaatuisuus
- 12 Suhteet jakelukanavan jäseniin
- 13 Uusille markkinoille pääsy strategisten allianssien tai yhteistyösopimusten avulla
- 14 Strategisten allianssien tai kumppanuussuhteiden mahdollistama jaettu teknologia
- 15 Mahdollisuus hyödyntää strategisten kumppaneiden liikkeenjohdollista tietämystä ja osaamista
- 16 Mahdollisuus hyödyntää strategisten kumppaneiden taloudellisia resursseja

Kyvykkyydet

Kyvykkyyttä mittaavia muuttujia oli 16, ja mitta-asteikko on sama kuin voimavaroissa:

- | | |
|----|--|
| 1 | Vahva talousjohto |
| 2 | Tehokas henkilöstöressurssien johtaminen |
| 3 | Toimintojen ohjaukseen liittyvä osaaminen |
| 4 | Kyky johtaa markkinointia |
| 5 | Kyky hyödyntää tietoa markkinoista, asiakkaista ja kilpailijoista |
| 6 | Kyky ymmärtää asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset |
| 7 | Kyky luoda suhteita tärkeisiin asiakkaisiin tai asiakasryhmiin |
| 8 | Kyky ylläpitää ja kehittää suhteita tärkeisiin asiakkaisiin |
| 9 | Kyky tuoda uusia, menestyviä tuotteita markkinoille |
| 10 | Kyky asettaa hinnat siten, että ne sekä houkuttelevat asiakkaita että auttavat saavuttamaan yrityksemme taloudelliset tavoitteet |
| 11 | Kyky hallita yrityksen sisäistä viestintää ja tiedonkulkua |
| 12 | Kyky ylläpitää tehokasta tuote- tai palvelukehitysprosessia |
| 13 | Kyky hoitaa toimittajasuhteita |
| 14 | Kyky yhdistää oma ja strategisten kumppaneiden asiantuntemus |
| 15 | Kyky luoda molemminpuolinen luottamuksen ilmapiiri strategisiin kumppanuuksuhteisiin |
| 16 | Kyky sitoutua asetettuihin tavoitteisiin yhdessä strategisten kumppaneiden kanssa |

Innovatiivisuus

Innovatiivisuutta mitattiin neljällä muuttujalla, käyttäen 5-portaista samaa - eri mieltä - asteikkoa:

- | | |
|---|--|
| 1 | Olemme innovatiivisempia kuin kilpailijamme päättämään, millä keinoilla tavoitteet pystytään saavuttamaan |
| 2 | Olemme innovatiivisempia kuin kilpailijamme uusien toimintatapojen tai tietojärjestelmien hyödyntämisessä |
| 3 | Olemme innovatiivisempia kuin kilpailijamme uusien lähestymistapojen kehittämisessä tavoitteiden saavuttamiseksi |
| 4 | Olemme innovatiivisempia kuin kilpailijamme henkilökunnan työtehtävien sisällön ja työtapojen kehittämisessä |

Menestyminen

Menestymistä mittaa 11 muuttujaa (suhteessa pääkilpailijaan 1=paljon huonompi...5=paljon parempi):

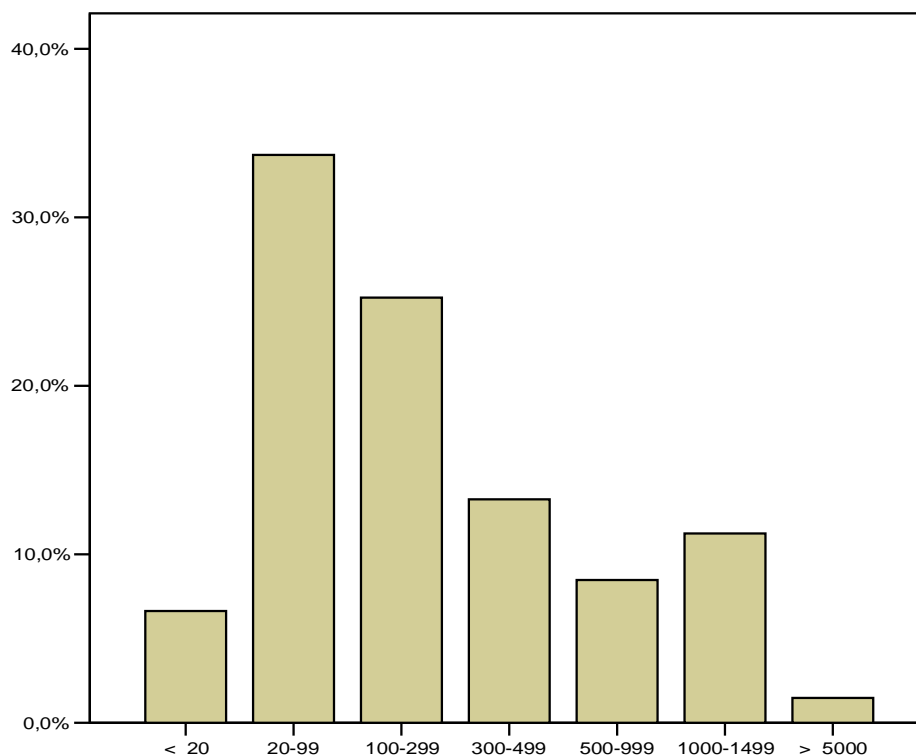
- | | |
|----|--|
| 1 | Liikevoitto |
| 2 | Voittoprosentti |
| 3 | Sijoitetun pääoman tuotto |
| 4 | Liikevaihto |
| 5 | Markkinaosuus |
| 6 | Osakkeenomistajien tyytyväisyys yrityksen taloudelliseen menestykseen lyhyellä aikavälillä |
| 7 | Asiakastyytyväisyys |
| 8 | Asiakasuskollisuus |
| 9 | Työntekijöiden tyytyväisyys työhönsä |
| 10 | Työntekijöiden pysyvyys |
| 11 | Uusien työpaikkojen luominen paikkakunnalle |

Aineiston tilastollisina analyysimenetelminä käytettiin faktorianalyysia ja yksisuuntaista varianssianalyysia (ANOVA). Markkinaosaamisen, innovatiivisuuden ja menestymisen välisiä riippuvuuksia tutkittiin korrelaatioanalyysin avulla.

5 Tutkimuksen tulokset: elintarvikealan yritysten markkinaosaaminen, innovatiivisuus ja menestyminen

5.1 Yritysten kokojakauma

Oheisesta kuviosta käy ilmi tutkittavien elintarvikealan yritysten koko niiden työntekijöiden lukumäärällä mitattuna. Yrityksistä 40% on mikropieniä ja pieniä, alle sadan työntekijän yrityksiä. Jo keskisuuriin luettavia, 100-299 työntekijän yrityksiä on vajaat 25%, ja 300-499 henkilön yrityksiä 13%. Kahden seuraavaksi suurimman ryhmän (500-1499) osuus on vajaat 20%, ja suurimpia yli 5000 työntekijän yrityksiä aineistossa on vain 1,5%.



Kuvio 5. Tutkittavien yhdeksän maan elintarvikealan yritysten työntekijöiden lukumäärät % (N=543)

Aiemmin luvussa 3.1 on esitetty elintarvikeyritysten lukumäärät maittain. Tarkasteltaessa seuraavaksi yritysten kokojakaumaa maittain (taulukko 2), noudattaa se samaa linjaa kuin koko aineistossa. Aineistossa mikropieniä, alle 20 työntekijän yrityksiä on eniten Uudesta Seelannista, ja niitä on jonkin verran muissakin maissa Englantia lukuun ottamatta. Eniten yrityksiä joka maassa on 20–299 työntekijän kokoluokassa. Mielenkiintoista on havaita, että siirtymätalouksien yritykset ovat verraten suuria. Tutkimuksesta ei valitettavasti ilmene, mikä esimerkiksi näiden omistustausta on.

Taulukko 2. Tutkittavien elintarvikealan yritysten koko työntekijämäärillä mitattuna maittain

		Tutkittavien elintarvikealan yritysten koko työntekijämäärien mukaan maittain (kpl)						
		vähemmän kuin 20	20-99	100-299	300-499	500-999	1000-1499	enemmän kuin 5000
maa	Englanti		27,3	15,2	30,3	12,1	15,2	
	Itävalta	11,5	15,4	38,5	3,8	15,4	15,4	
	Suomi	9,8	39,2	23,5	2,0		25,5	
	Uusi Seelanti	21,5	21,5	16,9	23,1	3,1	7,7	6,2
	Australia	6,7	26,7	26,7	20,0		13,3	6,7
	Unkari	5,5	35,2	23,1	22,0	5,0	7,7	1,1
	Puola	4,4	30,0	25,6	10,0	14,4	14,4	1,1
	Slovenia	0,9	45,8	29,9	6,5	11,2	5,6	
	Kreikka	4,6	36,9	29,2	9,2	9,2	9,2	1,5

5.2 Faktorianalyysin tulokset

Tässä luvussa tarkastellaan faktorianalyysin tuloksia (varimax –rotaatio). Analyysit on tehty erikseen elintarvikealan yritysten voimavaroja, kyvykkyyskäsiä sekä menestymistä kuvaavista muuttujista. Mukana ovat kaikkien yhdeksän maan elintarvikealan yritykset, yhteensä 545 kappaletta.⁴

5.2.1 Voimavarat

Taulukossa 3 on esitetty faktorianalyysin tulokset voimavarojen osalta. Kolme muuttujaa poistettiin analyysistä niiden saatua alhaiset lataukset (alle 0,4). Voimavarojen osalta muodostui neljä faktoria, ulottuvuutta, ja kumulatiiviseksi selitysosuudeksi muodostui

⁴ Faktoreiden ominaisarvot ja selitysosuudet voimavaroja, kyvykkyyskäsiä ja menestymistä kuvaavista ulottuvuuksista on esitetty liitteessä 2.

55%. Taulukkoon on merkitty selitysosuudet sekä muuttujien reliabiliteettia kuvaava Cronbachin α -kerroin (Hair ym. 1995). Voimavaroja kuvaavat ulottuvuudet tukevat aiemmin kirjallisuusosuudessa esitettyä Hooleyn ym. (1998) luokittelua.

Taulukko 3. Faktorianalyysi voimavaroja kuvaavista muuttujista

	Faktorit			
	1	2	3	4
Yrityksen tai brandin nimi ja maine			,768	
Vakiintunut markkina-asema ja sen tuoma uskottavuus asiakkaiden silmissä			,703	
Tuotannon kustannustehokkuus				,524
Markkinoinnin tietojärjestelmien laadukkuus				,413
Tehokas kustannustarkkailu				,838
Jakeluverkoston laajuus tai luonne		,640		
Jakelukanavan ainutlaatuisuus		,738		
Suhteet jakelukanavan jäseniin		,625		
Uusille markkinoille pääsy strategisten allianssien tai yhteistyösopimusten avulla	,666			
Strategisten allianssien tai kumppanuussuhteiden mahdollistama jaettu teknologia	,811			
Mahdollisuus hyödyntää strategisten kumppaneiden liikkeenjohdollista tietämystä ja osaamista	,782			
Mahdollisuus hyödyntää strategisten kumppaneiden taloudellisia resursseja	,685			
Selitysosuus %	19,7	12,7	11,6	11,0
Cronbachin α	0,84	0,73	0,75	0,68

Kumulatiivinen selitysosuus 55 %

Ensimmäinen faktori kuvaa allianssi- tai liittoumaperusteisia voimavaroja. Liittoutuminen kumppaneiden kanssa auttaa yritystä saamaan tuotteitaan helpommin uusille markkinoille. Suurimman latauksen saanut jaettu teknologia taas säästää kustannuksia ja siten lisää kassavirtaa yritykselle. Mahdollisuus hyödyntää strategisten kumppaneiden liikkeenjohdollista tietämystä ja taloudellisia resursseja auttaa myös alentamaan kustannuksia ja lisäämään kassavirtaa yritykselle. Faktorin selitysosuus on 19,7 %, ja Cronbachin α korkea (0.84).

Toinen faktori kuvaa jakeluperusteisia voimavaroja. Jakeluverkoston laajuus liittyy suoraan tuotteiden saatavuuteen asiakkaille. Kun jakelukanava on ainutlaatuinen, sitä on vaikea jäljitellä. Sitä kautta yritys saa kilpailuetua kilpailijoihinsa nähden. Korkeimman

latauksen saanut 'suhteet jakelukanavan jäseniin' on keskeinen kilpailuedun luomisen kannalta. Selitysosuudeksi muodostui 12,7 %, ja reliabiliteettia kuvaava α -kerroin on niinikään hyvä (0,73).

Kolmas faktori kuvaa asiakasperusteisia voimavaroja. Korkeimman latauksen saa yrityksen tai brandin nimi ja maine, johon läheisesti liittyy vakiintunut markkina-asema ja sen myötäan tuoma uskottavuus asiakkaiden silmissä. Brandit ja markkina-asema luovat pitempiäaikaista arvoa omistajille ja asiakkaille, edesauttavat yritystä luomaan kannattavuutta lisäävää brandipääomaa. Faktorin selitysosuudeksi muodostui 11,6 %, ja Cronbachin α -kerroin 0,74.

Neljäs faktori kuvaa sisäisiä voimavaroja. Tässä korkeimmat lataukset saivat kolme muuttujaa: tehokas kustannustarkkailu, tuotannon kustannustehokkuus sekä sisäisen ja ulkoisen tiedon hankintaan liittyvät markkinoinnin tietojärjestelmät. Neljäs faktori selittää 11 % kokonaisvaihtelusta, ja Cronbachin α -kerroin tyydyttävällä tasolla (0,68).

5.2.2 Kyvykkyydet

Kyvykkyyksien osalta muodostui neljä faktoria, ja kokonais selitysosuudeksi 61,8 %. Kaksi muuttujaa poistettiin lopullisesta analyysistä. Kyvykkyyksien ulottuvuuksia kuvaavien neljän faktorin kaikki α -kertoimet ovat hyvin korkeita.

Faktori yksi kuvaa markkinoiden tuntemusta ja markkinatiedon hyödyntämistä tuotekehityksessä. Nämä ovat ulkoisia prosesseja, joita kuvattiin kirjallisuusosassa (Day 1994). Faktorille yksi on myös latautunut em. luokittelun mukaisia yhdistäviä prosesseja kuvaava uusien tuotteiden kehittäminen. Selitysosuudeksi muodostui 17,9 %, ja Cronbachin alfa-kerroin 0.82.

Faktori kaksi kuvaa yksiselitteisesti kumppanuussuhteita ja niihin sitoutumista. Tämän faktorin selitysosuus on 17,7 % ja reliabiliteettikerroin 0.88. Faktorille kolme ovat latautuneet muuttujat, jotka kuvaavat yrityksen kykyä luoda ja ylläpitää asiakassuhteita, mikä liittyy em. ulkoisiin prosesseihin. Kolmannen faktorin selitysosuudeksi muodostui 13,3 % ja α -kertoimeksi 0.90.

Taulukko 4. Faktorianalyysi kyvykkyyksiä kuvaavista muuttujista

	Faktorit			
	1	2	3	4
Vahva talousjohto				,603
Tehokas henkilöstöressurssien johtaminen				,732
Toimintojen ohjaukseen liittyvä osaaminen				,658
Kyky johtaa markkinointia	,634			
Kyky hyödyntää tietoa markkinoista, asiakkaista ja kilpailijoista	,651			
Kyky ymmärtää asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset	,593			
Kyky luoda suhteita tärkeisiin asiakkaisiin tai asiakasryhmiin			,886	
Kyky ylläpitää ja kehittää suhteita tärkeisiin asiakkaisiin			,795	
Kyky tuoda uusia, menestyviä tuotteita markkinoille	,675			
Kyky ylläpitää tehokasta tuote- tai palvelukehitysprosessia	,601			
Kyky yhdistää oma ja strategisten kumppaneiden asiantuntemus		,776		
Kyky luoda molemminpuolisen luottamuksen ilmapiiriin strategisiin kumppanuussuhteisiin		,899		
Kyky sitoutua asetettuihin tavoitteisiin yhdessä strategisten kumppaneiden kanssa		,834		
Selitysosuus %	17,9	17,7	13,3	13,0
Cronbachin α	0,82	0,88	0,90	0,71

Kumulatiivinen selitysosuus 61,8 %

Neljännelle faktorille ovat latautuneet muuttujat, jotka kuvaavat talous- ja henkilöstöjohtamiseen sekä toimintojen ohjaukseen liittyvää kykyä. Ne ovat yrityksen sisäisiä prosesseja Dayn (1994) luokituksen mukaan. Tämän faktorin selitysosuus on 13 % ja reliabilitteettikerroin kohtalaisen hyvä (0.71).

5.2.3 Menestyminen

Menestymisen osalta saatiin kolme faktoria (taulukko 5), jotka kuvaavat yhtäältä taloudellisia ja toisaalta arvoa tuottavia, ei-taloudellisia ulottuvuuksia yrityksen menestymisessä. Faktoreiden kokonaisselitysosuus on 56,5 %.

Taulukko 5. Faktorianalyysi menestymistä kuvaavista muuttujista

	Faktorit		
	1	2	3
Liikevoitto	,851		
Voittoprosentti	,860		
Sijoitetun pääoman tuotto	,778		
Liikevaihto			,769
Markkinaosuus			,808
Asiakastyytyväisyys		,545	
Asiakasuskollisuus		,440	
Työntekijöiden tyytyväisyys työhönsä		,763	
Työntekijöiden pysyvyys		,621	
Uusien työpaikkojen luominen paikkakunnalle		,432	
Osakkeenomistajien tyytyväisyys yrityksen taloudelliseen menestykseen lyhyellä aikavälillä	,587		

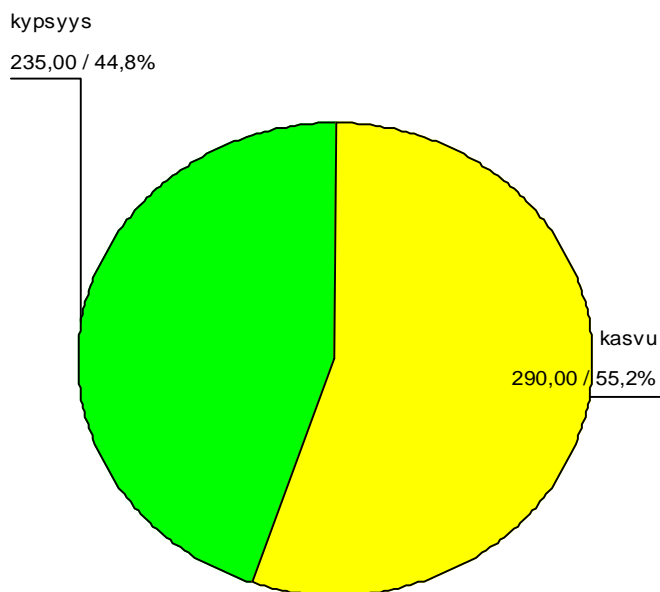
Kumulatiivinen selitysosuus 56,5 %.

Selitysosuus %	24,2 %	16,6 %	15,8 %
Cronbachin α	0,87	0,77	0,86

Ensimmäinen faktori kuvaa kannattavuutta osoittavia taloudellisia mittareita; tämä faktori selittää 24,2 % faktoreiden kokonaisvaihtelusta. Toinen faktori kuvaa arvoa luovia, ei-taloudellisia mittareita, jolle latautuu useita muuttujia (selitysosuus 16,6 %). Kolmas faktori kuvaa ulkoista eli markkinatehokkuutta, osoittimina markkinaosuus ja liikevaihto. Tämän selitysosuus on 15,8 %. Kaikki muuttujat latautuivat selkeästi kolmelle eri faktorille, eikä yhtään muuttujaa poistettu analyysistä. Niin ikään kaikkein kolmen menestymis-ulottuvuuden saamat Cronbachin α -arvot olivat korkeita, jolloin niiden sisäistä reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä (Hair ym. 1995).

5.3 Markkinaosaaminen ja yritysten elinvaihe

Aiemmin esitetyn tutkimuksen viitekehysten mukaan yhtenä tutkimuskysymyksenä oli selvittää, miten elintarvikealan yritysten markkinaosaaminen mahdollisesti eroaa kasvu- ja kypsyysvaiheen yritysten välillä. Kuviossa 6 on taustatietona esitetty kasvu- ja kypsyysvaiheen yritysten lukumäärät ja prosenttiosuudet.



Kuvio 6. Tutkittavien elintarvikealan kasvu- ja kypsyysvaiheen yritysten määrät ja prosenttiosuudet

Kasvuvaiheessa olevia elintarvikealan yrityksiä oli tutkimuksessa 290 kappaletta 55 prosentin osuudella. Kypsyysvaiheen yrityksiä oli 235 kappaletta (45 %). Yksisuuntaisella varianssianalyysillä (ANOVA) tarkasteltiin kaikkien elintarvikealan yritysten osalta, miten voimavarat eroavat kasvu- ja kypsyysvaiheen yritysten välillä. Analyyseissä käytettiin faktoripisteitä, jotka oli saatu resurssien ja kyvykkyyksien osalta (luku 5.2). Seuraavassa taulukossa on esitetty erot voimavarojen osalta.

Taulukko 6. Erot voimavaroissa kasvu- ja kypsyysvaiheessa olevien yritysten välillä

Voimavarat	Elinkaaren vaihe	N	ka	F / p
Allianssiperusteiset voimavarat	kasvu	181	0,07	2,992/ 0,085
	kypsyys	147	-0,10	
Jakeluperusteiset voimavarat	kasvu	181	0,03	0,463/ 0,497
	kypsyys	147	-0,04	
Asiakasperusteiset voimavarat	kasvu	181	-0,04	0,338/ 0,562
	kypsyys	147	-0,02	
Sisäiset voimavarat	kasvu	181	-0,06	0,819/ 0,366
	kypsyys	147	0,03	

Taulukosta 6 on havaittavissa, että tilastollisesti merkitseviä eroja voimavaroissa ei yrityksen elinvaiheen mukaan ole havaittavissa. Ainoa, lähes merkitsevä ero ($p < 0.10$) löytyi allianssiperusteisissa voimavaroissa, kasvuvaiheen yritysten eduksi.

Kuten edellä, myös kyvykkyyksien eroja kasvu- ja kypsyysvaiheessa olevissa yrityksissä tutkittiin yksisuuntaisella varianssianalyysillä. Alla olevassa taulukossa on esitetty analyysin tulokset.

Taulukko 7. Erot kyvykkyyksissä kasvu- ja kypsyysvaiheessa olevien yritysten välillä

Kyvykkyydet	Elinkaaren vaihe	N	ka	F / p
Markkinoiden tuntemus ja tuotekehitys	kasvu	126	0,12	5,179 / 0,024
	kypsyys	129	-0,13	
Kumppanuussuhteet	kasvu	126	0,08	2,069 / 0,152
	kypsyys	129	-0,09	
Kyky ylläpitää asiakassuhteita	kasvu	126	0,04	0,656 / 0,419
	kypsyys	129	-0,05	
Kyky talous- ja henkilöstöjohtamiseen ja toimintojen ohjaukseen	kasvu	126	-0,01	0,023 / 0,880
	kypsyys	129	0,01	

Tilastollisesti merkitsevä ero on havaittavissa markkinoiden tuntemuksessa ja tuotekehityksessä ($p < 0.01$). Kasvuvaiheen yrityksillä (ka 0,12) on keskimäärin paremmat kyvyt hankkia markkinatietoa ja kehittää tuotteita asiakkaiden tarpeita vastaaviksi kuin kypsyysvaiheen yrityksillä (ka -0,13). Sen sijaan strategisten kumppanuussuhteiden kehittämisessä ja ylläpitämisessä, kyvyssä hoitaa asiakassuhteita tai kyvyssä talous- ja henkilöstöjohtamiseen ja toimintojen ohjaukseen ei löytynyt kasvu- ja kypsyysvaiheen yritysten välillä tilastollisesti merkitsevää eroa.

5.4 Markkinaosaaminen ja markkina- ja siirtymävaiheen taloudet

Kolmantena tutkimuskysymyksenä oli sen selvittäminen, miten elintarvikealan yritysten markkinaosaaminen mitattuna voimavaroilla ja kyvykkyyksillä eroaa sen mukaan, toimiiko yritys siirtymä- vai markkinataloudessa.

Markkinatalousmaiden elintarvikealan yrityksiä oli voimavarojen ulottuvuuksia tarkasteltaessa mukana 181 kappaletta ja siirtymätalouksien yrityksiä 158 kappaletta, yhteensä 339 yritystä. Seuraavassa taulukossa on esitetty varianssianalyysin tulokset voimavarojen osalta.

Kuten taulukosta havaitaan, markkinatalousmaiden ja siirtymävaiheen talouksien elintarvikealan yritysten välillä on erittäin merkitsevä ero asiakasperusteisissa voimavaroissa ($p < 0.001$). Ne näyttäisivät olevan markkinatalousmaiden elintarvikealan yrityksillä paremmat kuin siirtymätalouksissa toimivissa yrityksissä. Tämä johtuu mm. siitä, että markkinatalouksien yrityksillä on vahvempia brandeja ja vakiintuneempi asema markkinoilla. Myös sisäisissä voimavaroissa on eroa edellä mainittujen ryhmien välillä ($p < 0.01$). Markkinatalouksissa yritysten tietojärjestelmät ovat kehittyneempiä, ja toiminnan kustannuksia pystytään seuraamaan tehokkaammin. Sen sijaan tilastollisesti merkitsevää eroa ei löytynyt markkinatalousmaiden ja siirtymävaiheen talouksien yritysten välillä allianssi- eli liittoumaperusteisissa voimavaroissa, eikä jakeluperusteisissa voimavaroissa.

Taulukko 8. Erot voimavaroissa markkinatalousmaiden ja siirtymävaiheen talouksien elintarvikealan yritysten välillä

Voimavarat	Talouden muoto	N	ka	F / p
Allianssiperusteiset voima-varat	markkinataloudet	181	0,03	0,387 / 0,535
	siirtymätaloudet	158	-0,03	
Jakeluperusteiset voimavarat	markkinataloudet	181	0,02	0,188 / 0,665
	siirtymätaloudet	158	-0,02	
Asiakasperusteiset voimavarat	markkinataloudet	181	0,17	16,784 / 0,000
	siirtymätaloudet	158	-0,20	
Sisäiset voimavarat	markkinataloudet	181	0,10	5,414 / 0,021
	siirtymätaloudet	158	-0,12	

Mitä tulee kyvykkyyksiin markkinaosaamisen ulottuvuutena, on havaittavissa seuraavaa (ks. taulukko 9). Varianssianalyysin tulokset osoittavat, että markkinoinnin tuntemus ja

tuotekehitys ($p < 0.01$) sekä kyky talous- ja henkilöstöjohtamiseen ja toimintojen ohjaukseen ($p < 0.001$) eroavat merkittävästi markkina- ja siirtymätalouksissa toimivissa elintarvikealan yrityksissä. Markkinatalousmaiden yritysten keskiarvoksi muodostui markkinoiden tuntemuksessa 0,09 ja siirtymävaiheen talouksien keskiarvoksi -0,25.

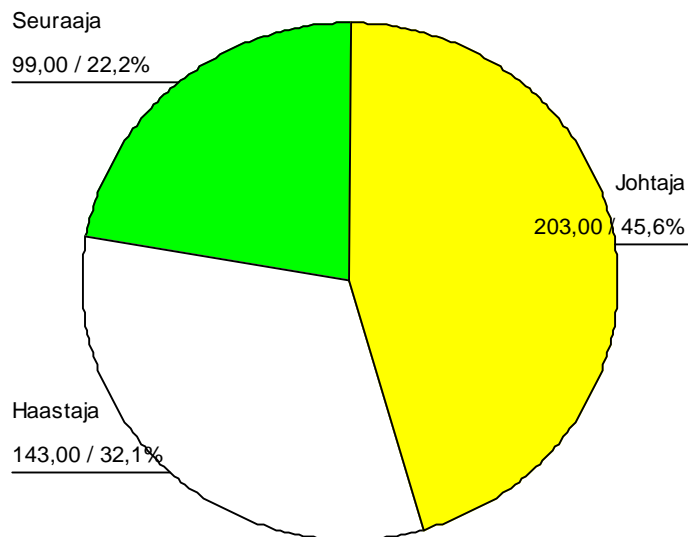
Taulukko 9. Erot kyvykkyyksissä markkinatalousmaiden ja siirtymävaiheen talouksien elintarvikealan yritysten välillä

Kyvykkyydet	Talouden muoto	N	ka	F / p
Markkinoiden tuntemus ja t&k	markkinataloudet	194	0,09	7,605/ 0,006
	siirtymätaloudet	68	-0,25	
Kumppanuussuhteet	markkinataloudet	194	0,02	0,207/ 0,650
	siirtymätaloudet	68	-0,04	
Kyky ylläpitää asiakassuhteita	markkinataloudet	194	0,03	1,100/ 0,295
	siirtymätaloudet	68	-0,10	
Kyky talous- ja henkilöstöjohtamiseen ja toimintojen ohjaukseen	markkinataloudet	194	0,09	9,923/ 0,002
	siirtymätaloudet	68	-0,27	

Niin ikään markkinatalouksien elintarvikealan yrityksillä kyky talouden ja henkilöstön johtamiseen (0,09) on kehittyneempi kuin siirtymävaiheen talouksien yrityksillä (-0,27). Sen sijaan kumppanuussuhteissa ja kyvyssä ylläpitää asiakassuhteita ei löytynyt tilastollisesti merkitsevää eroa näiden kahden maaryhmän välillä.

5.5 Markkinaosaaminen ja yritysten asema päämarkkinoilla

Tämän tutkimuksen neljäntenä alaongelmana oli selvittää, miten markkinaosaaminen eroaa sen mukaan, onko yritys kilpailuasemaltaan päämarkkinoilla johtaja, haastaja vai seuraaja. Kuten seuraavasta kuviosta havaitaan, tutkittavista elintarvikealan yrityksistä markkinoiden ja markkinasegmentin johtajia oli yhteensä 203 kappaletta (46 %). Seuraavaksi eniten oli markkinoiden ja markkinasegmentin haastajia (143 kpl, 32 %), ja seuraajayrityksiä oli yhteensä 99 kpl (22 %). Maiden välillä ei ollut merkittäviä eroja yritysten jakaantumisessa markkina-aseman mukaan, ts. sekä markkinatalouksissa että siirtymävaiheen talouksissa jakaumat noudattivat koko aineiston jakaumaa.



Kuvio 7. Tutkittavien elintarvikealan yritysten lukumäärät ja prosenttiosuudet niiden kilpailuaseman mukaan päämarkkinoilla

Kuten aiemmissa analyyseissäkin, niin eroja tutkittiin yksisuuntaisella varianssianalyysillä. Seuraavassa taulukossa on esitetty erot yritysten voimavaroissa.

Taulukko 10. Erot elintarvikealan yritysten voimavaroissa sen mukaan, mikä on niiden kilpailuasema päämarkkinoilla

Voimavarat	Kilpailuasema	N	ka	F / p
Allianssiperusteiset voimavarat	johtaja	135	0,17	8,00 / 0,000
	haastaja	97	-0,04	
	seuraaja	56	-0,41	
Jakeluperusteiset voimavarat	johtaja	135	0,12	3,41 / 0,034
	haastaja	97	0,05	
	seuraaja	56	-0,23	
Asiakasperusteiset voimavarat	johtaja	135	0,44	37,54 / 0,000
	haastaja	97	-0,29	
	seuraaja	56	-0,40	
Sisäiset voimavarat	johtaja	135	0,09	3,00 / 0,051
	haastaja	97	-0,15	
	seuraaja	56	-0,16	

Tulokset osoittavat, että kaikki voimavarat eroavat tilastollisesti merkitsevästi elintarvikealan yritysten kilpailuaseman mukaan. Erityisen suuri ero on asiakasperusteisissa voi-

mavaroissa ($p < 0.001$) ja allianssiperusteisissa voimavaroissa ($p < 0.001$). Kyseiset voimavarat ovat parhaimmat markkinajohtaja –yrityksissä. Jakeluperusteisissa ja sisäisissä voimavaroissa ero kapenee, mutta on tilastollisesti merkitsevä ($p < 0.05$).

Taulukko 11. Erot elintarvikealan yritysten kyvykkyyksissä sen mukaan, mikä on niiden kilpailuasema päämarkkinoilla.

Kyvykkyydet	Kilpailuasema	N	ka	F / p
Markkinoiden tuntemus ja tuotekehitys	johtaja	136	0,31	24,005 / 0,000
	haastaja	89	-0,26	
	seuraaja	33	-0,59	
Kumppanuussuhteet	johtaja	136	0,06	0,542 / 0,582
	haastaja	89	-0,06	
	seuraaja	33	-0,06	
Kyky ylläpitää asiakassuhteita	johtaja	136	0,02	0,651 / 0,522
	haastaja	89	0,03	
	seuraaja	33	-0,17	
Kyky talous- ja henkilöstöjohtamiseen ja toimintojen ohjaukseen	johtaja	136	0,10	5,566 / 0,004
	haastaja	89	-0,01	
	seuraaja	33	-0,44	

Vastaavasti kyvykkyyksien osalta on havaittavissa seuraavaa (taulukko 11). Sekä markkinoiden tuntemus että kyky talous- ja henkilöstöjohtamiseen eroavat merkittävästi sen mukaan, mikä on yrityksen asema päämarkkinoilla. Tässä suhteessa markkinajohtajat näyttäisivät olevan vahvempia kuin haastajat ja seuraajat. Kumppanuussuhteissa ja kyvyssä hoitaa asiakassuhteita ei löytynyt edellä mainittujen ryhmien välillä eroja.

5.6 Innovatiivisuus

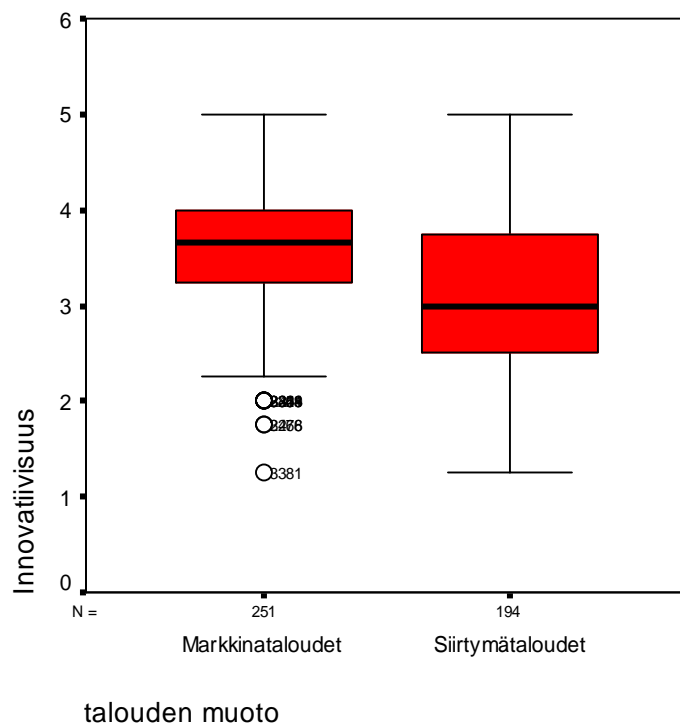
Tutkimuksen tavoitteena oli myös selvittää, miten innovatiivisuus eroaa elintarvikealan yritysten elinvaiheen, talouden muodon ja markkina-aseman suhteen. Innovatiivisuus -osioista muodostettiin summamuuttuja, jota on käytetty analyyseissä tarkasteltaessa eroja edellä mainittujen ryhmien välillä.

Miten innovatiivisuus eroaa kasvu- ja kypsyysvaiheessa elintarvikealan yritysten välillä?

Tässä tarkastelussa oli mukana 432 elintarvikealan yritystä. Kasvuvaiheen yrityksiä oli 231 ja kypsyysvaiheen yrityksiä 201 kappaletta. Analyysit tehtiin yksisuuntaisella varianssianalyysillä. Yritysten innovatiivisuudessa ei ollut havaittavissa tilastollisesti merkitsevää eroa niiden elinvaiheen mukaan.

Miten yritysten innovatiivisuus eroaa siirtymävaiheen talouksien ja markkinatalouksien välillä?

Varianssianalyysin tulokset osoittivat eroja innovatiivisuudessa olevan sen mukaan, toimiiko yritys markkina- vai siirtymävaiheen taloudessa ($p < 0.001$). Seuraavana on boxplot-kuvio selventämässä edellä mainittua eroa. Kuvion laatikon eli boxin keskiviiva kuvaa mediaania, sen yläpuolella oleva alue yläkvartiilia ja vastaavasti alapuolella oleva alue alakvartiilia. Pystyjanat kuvaavat vaihteluväliä (Heikkilä 2002, 220).

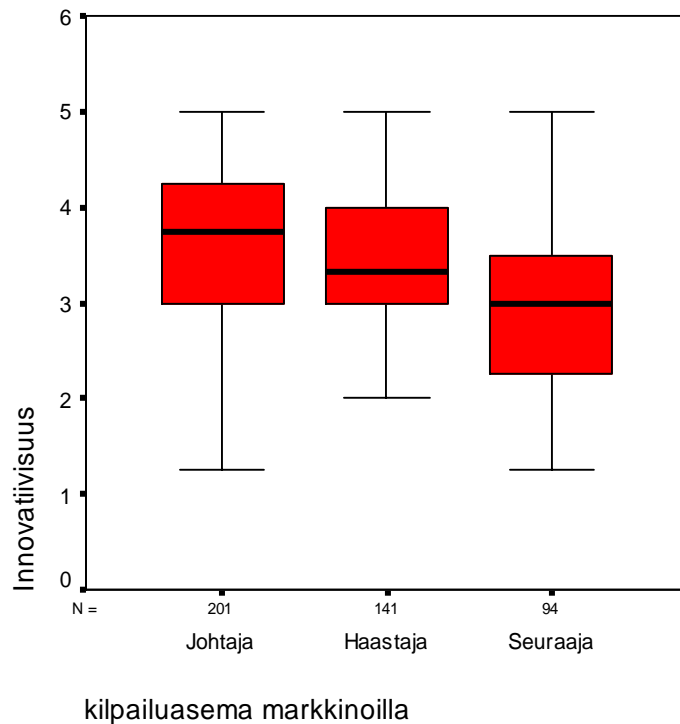


Kuvio 8a. Erot innovatiivisuudessa markkina- ja siirtymävaiheen talouksissa toimivien yritysten välillä

Tulosten mukaan markkinatalousmaissa elintarvikealan yritykset näyttäisivät olevan huomattavasti innovatiivisempia kuin siirtymätalouksissa. Markkinatalouksien yritysten keskiarvo oli 3,64 ja mediaani 3,66 kun taas siirtymävaiheen talouksissa keskiarvo oli 3,12 ja mediaani tasan 3.

Miten elintarvikealan yritysten innovatiivisuus eroaa sen mukaan, onko yritys markkinan/markkinasegmentin johtaja, haastaja vai seuraaja?

Varianssianalyysin tulokset osoittivat merkittäviä eroja yritysten innovatiivisuudessa sen mukaan, olivatko ne markkinajohtaja, haastaja vai seuraaja ($p < 0.000$). Boxplot-kuvio 8b selventää tätä eroa.



Kuvio 8b. Erot innovatiivisuudessa elintarvikealan yritysten kilpailuaseman mukaan tarkasteltuna

Kuten kuviosta on havaittavissa, ryhmät eroavat toisistaan innovatiivisuuden suhteen selvästi. Johtajilla keskiarvo on 3,64 ja mediaani 3,75, ja haastaja -yrityksillä 3,39 ja 3,33. Seuraajien keskiarvo on 2,96 ja mediaani 3.

5.7 Markkinaosaamisen, innovatiivisuuden ja menestymisen väliset suhteet markkina- ja siirtymävaiheen talouksissa

Lopuksi tarkastellaan tutkimuksen keskeistä kysymystä: miten yritysten markkinaosaamisen, innovatiivisuus ja menestyminen liittyvät toisiinsa, ja eroavatko markkina- ja siirtymätalouksissa toimivat yritykset toisistaan näiden suhteen. Näitä riippuvuussuhteita

analysoitiin korrelaatioanalyysin avulla. On huomattava, että korrelaatiot osoittavat vain muuttujien lineaarisen riippuvuuden suuruutta, ei syy-seuraus – suhteita.

Taulukossa 12 on esitetty voimavarojen, kyvykkyyksien, innovatiivisuuden sekä taloudellisten, ei-taloudellisten ja ulkoista tehokkuutta mittaavien menestymismuuttujien väliset korrelaatiokertoimet markkinatalousmaiden ja siirtymätalouksien elintarvikealan yritysten osalta. Kertoimet on merkitty vierekkäin vertailun helpottamiseksi. Taulukkoon on myös merkitty havaintoparien määrä (N). Korrelaatioanalyysissä käytettiin luvussa 5.2. esiteltyjä faktorianalyysissä saatuja faktoripisteitä voimavaroista ja kyvykkyyksistä. Myös kolmesta menestymistä kuvaavasta ulottuvuudesta – kannattavuus, arvoa luovat, ei-taloudelliset mittarit sekä ulkoinen tehokkuus - käytettiin faktoripisteitä. Innovatiivisuudesta on tässä käytetty summamuuttujaa.

Taulukko 12. Markkinaosaamisen (voimavarat ja kyvykkyydet), innovatiivisuuden ja menestymisen väliset korrelaatiot markkina- ja siirtymätalouksissa toimivissa elintarvikealan yrityksissä

Menestymismuuttujat markkinaosaaminen	Innovatiivisuus markkina/siirtymä N / N	Kannattavuus markkina/siirtymä N / N	Arvoa luovat mit- tarit markkina/siirtymä N / N	Ulkoinen tehok- kuus markkina/siirtymä N / N
Allianssiperusteiset voimava- rat	0,24**/ 0,30** 178 / 111	0,08/ 0,33** 101 / 83	0,06/ 0,07 101 / 83	0,24*/ 0,21 101 / 83
Jakeluperusteiset voimavarat	0,04/ 0,36** 178 / 111	0,14/ -0,08 101 / 83	0,01/ 0,24* 101 / 83	0,15/ 0,30** 101 / 83
Asiakasperusteiset voimavarat	0,03/ 0,21* 178 / 111	0,19/ 0,07 101 / 83	-0,04/ 0,05 101 / 83	0,27**/ 0,55** 101 / 83
Sisäiset voimavarat	0,34**/ 0,39** 178 / 111	0,38**/ 0,49** 101 / 83	0,09/ 0,09 101 / 83	0,05/ 0,17 101 / 83
Markkinoiden tuntemus ja tuotekehitys	0,33**/ 0,41** 192 / 66	0,28**/ 0,32** 112 / 41	0,00/ 0,57** 112 / 41	0,35**/ 0,15 112 / 41
Kumppanuussuhteet	0,17*/ 0,25* 192 / 66	0,05/ 0,17 112 / 41	0,32**/ 0,12 112 / 41	0,04/ -0,04 112 / 41
Kyky hoitaa asiakassuhteita	0,22**/ 0,11 192 / 66	0,09/ -0,03 112 / 41	-0,02 0,33** 112 / 41	0,18/ 0,02 112 / 41
Kyky talous- ja henkilöstö- johtamiseen ja toimintojen ohjaukseen	0,19**/ 0,41** 192 / 66	0,28**/ 0,31** 112 / 41	0,03/ 0,35** 112 / 41	0,05/ 0,38** 112 / 41
Innovatiivisuus	1,00 251 / 194	0,25**/ 0,25* 121 / 82	0,17/ 0,44** 121 / 82	0,18*/ 0,25* 121 / 82

** p < 0,01; * p < 0,05 (kaksisuuntainen)

Voimavarat ja innovatiivisuus

Sekä markkinatalouksissa että siirtymätalouksissa toimivissa yrityksissä on havaittavissa riippuvuutta allianssiperusteisten voimavarojen ja sisäisten voimavarojen sekä innovatiivisuuden välillä. Kumppanuussuhteita kehittäneissä yrityksissä, ja kustannustehokkaissa yrityksissä liikkeenjohdollinen innovatiivisuus ja uusiutumiskyky on paremmalla tasolla. Molempien ko. voimavarojen osalta riippuvuus on hieman voimakkaampaa siirtymätalouksien yrityksissä. Sen sijaan jakeluperusteiset ja asiakasperusteiset voimavarat korreloivat vain siirtymätalouksien yrityksissä innovatiivisuuden kanssa. Näillä, vasta kehittyvillä markkinoilla voimakkaasti asiakkaisiin ja jakelukanaviin panostavilla yrityksillä voidaan olettaa olevan pyrkimyksenä kilpailuetujen saavuttaminen uudistamalla johtamisjärjestelmiä ja toimintaa, mikä taas osaltaan vahvistaa yritysten asemaa asiakasarvon tuottajina.

Kyvykkyydet ja innovatiivisuus

Kyvykkyyksiä kuvaavista ulottuvuuksista markkinoiden tuntemus ja tuotekehitys korreloivat odotetusti erittäin selvästi innovatiivisuuden kanssa. Markkinatalousmaiden elintarvikealan yrityksillä korrelaatiokerroin oli 0,33** ja siirtymätalousmailla 0,41**. Niinkään talous- ja henkilöstöjohtamiseen liittyvä kyvykkyys on merkittävästi linkittynyt innovatiivisuuteen erityisesti siirtymätalouksien yrityksissä (0,41**), kun vastaavasti markkinatalouksien yrityksissä riippuvuus on heikompa (0,19**). Kumppanuussuhteiden ja innovatiivisuuden välillä on positiivinen riippuvuus, vaikkakaan ei kovin voimakas. Kyvyssä hoitaa asiakassuhteita oli jonkin verran riippuvuutta innovatiivisuuden kanssa vain markkinatalouksissa toimivissa yrityksissä.

Voimavarat ja menestyminen

Sisäiset voimavarat korreloivat erittäin selvästi kannattavuutta osoittavien taloudellisten mittareiden kanssa sekä markkinatalouksien (0,38**) että siirtymätalouksien (0,49**) yrityksissä. Kumppanuutta ja yritysyhteistyötä kuvaavien allianssiperusteisten voimavarojen ja kannattavuuden välillä on riippuvuutta vain siirtymätalouksien (0,33**) yrityksissä. Jakeluperusteisten ja asiakasperusteisten voimavarojen ja kannattavuuden välillä ei ollut havaittavissa riippuvuutta.

Mitä tulee arvoa luoviin, ei taloudellisiin mittareihin, niin ainoastaan jakeluperusteiset voimavarat siirtymätalouksien yrityksissä (0,24*) ovat vahvistamassa menestymistä tältä osin. Korrelaatiokerroin jää kuitenkin alhaiseksi. Kolmantena menestymisulottuvuutena on ulkoinen tehokkuus, jota kuvaa myynnin kasvu ja markkinaosuus. Tulokset osoittavat, että erityisesti asiakasperusteiset voimavarat korreloivat ulkoisen tehokkuuden kanssa sekä markkina- (0,27**) että siirtymätalouksissa (0,55**), viimemainitussa hyvinkin voimakkaasti. Jakeluperusteisten voimavarojen ja ulkoisen tehokkuuden välillä on positiivinen riippuvuus vain siirtymätalouksien yrityksissä (0,30**), kun taas allianssiperusteiset voimavarat liittyvät ulkoiseen tehokkuuteen vain markkinatalouksien yrityksissä (0,24*). Riippuvuus ei kuitenkaan ole kovin voimakasta.

Kyvykkyydet ja menestyminen

Kyvyssä markkinoiden tuntemukseen ja tuotekehitykseen oli sekä markkinatalouksien (0,28**) että siirtymätalouksien yrityksissä (0,32**) selvää riippuvuutta kannattavuuden eli taloudellisten mittareiden kanssa. Myös talous- ja henkilöstöjohtamiseen liittyvä kyvykkyys korreloi suhteellisen voimakkaasti taloudellisten mittareiden kanssa markkinata-

louksien (0,28**) ja siirtymätalouksien yrityksissä (0,31*). Sen sijaan asiakas- ja kumppanuusperusteisten kyvykkyysien ja kannattavuuden välillä ei ollut havaittavissa riippuvuutta.

Kyvykkyysien ja arvoa luovien, ei-taloudellisten mittareiden välisissä riippuvuuksissa oli eroja markkinatalouksien ja siirtymätalouksien elintarvikealan yritysten välillä. Suurin ero on havaittavissa markkinoiden tuntemukseen liittyvässä kyvykkyudessa. Tältä osin siirtymätalouksien yrityksissä riippuvuus on erittäin voimakas (0,57**), kun taas markkinatalouksien yrityksissä ei markkinoiden tuntemuksella ole liittymäkohtia arvon luomiseen tässä aineistossa. Myös kyvykkyudessa hoitaa asiakassuhteita (0,33**) ja johtaa taloutta sekä henkilöstöä on tulosten mukaan siirtymätalouksien yrityksissä (0,35**) riippuvuutta kyseisten ei-taloudellisten mittareiden kanssa. Markkinatalouksien yrityksissä ei näissä kyvykkyyksissä ollut merkitsevää riippuvuutta, mutta näissä kumppanuussuhteet näyttäisivät parantavan asiakkaille muodostuvaa arvoa (0,32**) menestymiskriteerinä.

Tarkasteltaessa ulkoista tehokkuutta, on vain siirtymätalouksien yrityksissä havaittavissa riippuvuutta talous- ja henkilöstöjohtamiseen liittyvän kyvykkyuden ja ulkoisen tehokkuuden välillä (0,38**). Markkinatalouksien yrityksissä taas markkinoiden tuntemus ja ulkoinen tehokkuus riippuvat toisistaan (0,35**). Kanavan hallintaan ja asiakassuhteisiin liittyvällä kyvykkyydellä ei ollut riippuvuutta ulkoisen tehokkuuden kanssa.

Innovatiivisuus ja menestyminen

Yritysten innovatiivisuuden ja kaikkien kolmen menestymisulottuvuuden välillä on riippuvuutta. Innovatiivisuus näyttäisi parantavan kannattavuutta ja ulkoista tehokkuutta sekä markkina- että siirtymätalouksien yrityksissä, vaikkakin korrelaatiot jäävät suhteellisen alhaisiksi. Innovatiivisuus on riippuvuussuhteessa myös arvoa luovien, ei-taloudellisten mittareiden kanssa siirtymätalouksien yrityksissä (0,44**).

6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella markkinatalouksissa ja siirtymävaiheen talouksissa toimivien elintarvikealan yritysten markkinaosaamista ja innovatiivisuutta

sekä niiden suhdetta menestymiseen. Lisäksi selvitettiin, eroavaako markkinaosaaminen ja innovatiivisuus yritysten elinvaiheen mukaan, tai sen mukaan onko yritys markkina-asemaltaan johtaja, haastaja vai seuraaja. Teoriaosassa tarkasteltiin yritysten markkinaosaamista – voimavaroja ja kyvykkyyyksiä - resurssiperusteisesta sekä siihen läheisesti liittyvästä suhdenäkökulmasta käsin (Day 1994, 2000; Hooley ym. 1998; Srivastava ym. 1998). Tuolloin ainutlaatuiset resurssit nähdään lähtökohtana arvoa luovien strategioiden muodostukselle, ja ensisijaisena kilpailuedun lähteenä ja menestymistekijänä (Barney 1991; Fahy & Smithee 1999; Stoelhorst & van Raaij 2004). Empiirisen aineiston muodostaa 545 elintarvikealan yrityksen tiedot, jotka kerättiin 9 maasta. Näistä 6 edustaa markkinatalous-, ja 3 siirtymätaloutta.

Seuraavaksi analysoidaan tuloksia tutkimuskysymyksittäin. Ensin tarkastellaan markkinaosaamista kuvaavien voimavarojen ja kyvykkyyksien ulottuvuuksia ja niiden vastaavuutta kirjallisuudessa esitettyihin näkemyksiin. Voimavaroja ja kyvykkyyyksiä on toistaiseksi mitattu ja validoitu vain muutamassa tutkimuksessa (ks. esim. Tuominen ym. 2004a), joten tutkimus on tältä osin etsinnällinen.

Millaisista ulottuvuuksista yritysten voimavarat ja kyvykkyudet markkinaosaamisen elementteinä muodostuvat?

Voimavaroja kuvaavista muuttujista muodostuivat seuraavanlaiset ulottuvuudet: allianssiperusteiset, jakeluperusteiset, asiakasperusteiset ja sisäiset voimavarat. Kunkin neljän ulottuvuuden reliabiliteetti on hyvä, ja ne vastaavat Hooleyn ym. (1998) esittämää luokitte-
 telua. Kyvykkyyyksiä kuvaavat muuttujat ryhmittäytyivät seuraavasti: markkinoiden tuntemus ja kyky hyödyntää markkinatietoa tuotekehityksessä, kumppanuussuhteet, kyky kehittää ja ylläpitää asiakassuhteita sekä talous- ja henkilöstöjohtamiseen liittyvät kyvyt. Kyseiset neljä ulottuvuutta liittyvät Dayn (1994) typologiaan, jossa hän erottaa ulkoiset, sisäiset ja yhdistävät prosessit. Niillä on myös yhtymäkohtia Dayn (200) kehittämään markkinasuhteita kuvaavaan ryhmittelyyn: suhdelähtöiset kyvyt kuvaavat kumppanuutta, tiedot ja taidot markkinoiden tuntemusta, ja prosessien integrointi sivuaa talous- ja henkilöstöjohtamiseen liittyviä kykyjä.

Miten elintarvikealan yritysten markkinaosaaminen ja innovatiivisuus liittyvät menestymiseen markkina- ja siirtymävaiheen talouksissa?

Mitä tulee voimavaroihin, niin sekä markkina- että siirtymätalouksissa toimivissa yrityksissä sisäisillä voimavaroilla ja allianssi- eli liittoumaperusteisilla voimavaroilla oli sel-

vää riippuvuutta innovatiivisuuden kanssa. Toisin sanoen kummankin talouden yrityksissä on sitä parempi liikkeenjohdollinen uudistumiskyky, mitä paremmat sisäiset ja allianssiperusteiset voimavarat niillä on. Yritysten väliset liittoumat ja kumppanuus ovat yleistyneet nopeasti (Dyer & Singh 1998; Srivastava ym. 1998; 2001), jolloin yrityksen voi yhteistyön kautta olla esimerkiksi helpompi saada tuotteitaan uusille markkinoille. Liittoutumalla yritykset voivat jakaa teknologiaa, mikä puolestaan säästää kustannuksia ja lisää siten kassavirtaa yritykselle. Sisäiset voimavarat liittyvät myös kustannustehokkuuteen ja tietojärjestelmien laadukkuuteen (Hooley ym. 1998). Asiakas- ja jakeluperusteiset voimavarat näyttäisivät lisäävän yritysten innovatiivisuutta vain siirtymätalouksissa, missä markkinat ovat kehittymässä. Kiinteät suhteet jakelukanaviin nopeuttavat markkinoille pääsyä ja luovat kanavapääomaa pitkällä aikavälillä, jota kilpailijoiden on vaikea jäljitellä (Sudharshan Sanchez 1998). Tällä hetkellä tietoa siirtymätalouksien markkinointikäytännöistä ja liittoutumisesta on vielä vähän olemassa (Luo 2003).

Kyvykkyyksien osalta on havaittavissa seuraavaa. Sekä markkinoiden tuntemus että talous- ja henkilöstöjohtamiskyky vaikuttaa positiivisesti innovatiivisuuteen talousmuodosta riippumatta. Kumppanuussuhteiden ja innovatiivisuuden välillä oli myös heikko riippuvuus. Tuloksilla on liittymäkohtia aiempaan, suurelta osin teoreettiseen tutkimukseen resurssien ja innovatiivisuuden välisistä yhteyksistä (Hult ym. 2004; Weeravardena 2003).

Kannattavuuden ja sisäisten voimavarojen välillä sekä markkina- että siirtymätalouksissa toimivissa yrityksissä on selkeä riippuvuussuhde. Sisäisiin voimavarioihinhan liittyvät kustannustehokkuus ja laadukkaat informaatiojärjestelmät. Siirtymätalouksissa myös liittoumaperusteiset voimavarat korreloivat kannattavuuden kanssa. Liittoutuminen ja verkottuminen voi nopeuttaa yritysten pääsyä uusille markkinoille kun on mahdollisuus hyödyntää liikkeenjohdollista tieto-taitoa ja yhteistyökumppaneiden muita resursseja. Tuolloin voi syntyä myös mittavia kustannussäästöjä (Hooley ym. 1998; Srivastava ym. 1998).

Toisena menestymisen ulottuvuutena tarkasteltiin arvoa luovia mittareita, joita ovat asiakastyytyväisyys ja –uskollisuus, työntekijöiden tyytyväisyys ja pysyvyys. Voimavaroista ainoastaan jakeluperusteisilla voimavaroilla, siirtymätalouksien yrityksissä, näyttäisi olevan riippuvuutta arvon luomiseen menestymiskriteerinä. Jakelukanavilla on elintarvikealalla erittäin tärkeä merkitys kuluttajamarkkinoilla; asiakastyytyväisyys ratkeaa pal-

jolti kaupan portaan toimintakyvyssä. Useissa markkinatalous -maissa kanavarakenne on keskittynyt tai keskittymässä, ja jakelijat ovat hyvin suuria kooltaan, mikä taas vaikuttaa valmistajien pääsyyn kaupan kanaviin (Clarke ym. 2002).

Kyvykkyyksien osalta siirtymätalouksissa elintarvikealan yritykset kokivat, että pysyvät asiakassuhteet sekä markkinoiden tuntemukseen ja talous- ja henkilöstöjohtamiseen liittyvä kyvykkyys vaikuttaa positiivisesti yrityksen arvon luomiseen asiakkaille ja muille sidosryhmille. Dayn (2000) mukaan yrityksen asiakkaisiin ja markkinoihin liittyvä tieto- ja taitovaranto ja prosessien integrointi yritysten välisissä yhteistyösuhteissa parantaa kilpailuetua. Vastaavasti markkinatalouksissa vain kumppanuussuhteilla oli vaikutusta arvon luomiseen.

Kolmantena menestymiskriteerinä tarkasteltiin ulkoista tehokkuutta, markkinaosuudella ja liikevaihdolla mitattuna. Tulosten mukaan siirtymätalouksien elintarvikealan yrityksissä jakeluperusteisilla voimavaroilla on selkeä yhteys ulkoiseen tehokkuuteen (Day & van den Bulte 2002; Srivastava ym. 1998; Sudharshan & Sanchez 1998). Asiakasperusteiset voimavarat vaikuttavat myös tehokkuuteen, molemmissa talousmuodoissa, vaikkakin riippuvuus siirtymätalouksissa on paljon selvempi. Kirjallisuudessa asiakasperusteiset voimavarat ja asiakkaisiin liittyvä tieto nähdään menestystekijänä erityisesti markkinasuuntautuneissa yrityksissä (Baker & Sinkula 1999; Sinkula ym. 1997). Sisäisillä voimavaroilla ei ulkoiseen tehokkuuteen ollut vaikutusta, mutta markkinatalouksien yrityksillä taas näyttäisi olevan jonkin verran riippuvuutta allianssiperusteisten voimavarojen ja ulkoisen tehokkuuden välillä. Kyvykkyyksistä markkinoiden tuntemus sekä talous- ja henkilöstöjohtaminen ovat vaikuttamassa ulkoiseen tehokkuuteen. Markkinatalouksissa nousee tärkeäksi ensin mainittu, ja siirtymätalouksissa viime mainittu.

Miten elintarvikealan yritysten markkinaosaaminen ja innovatiivisuus eroavat yritysten elinvaiheen mukaan?

Elinvaiheen ja innovatiivisuuden välillä ei ollut havaittavissa riippuvuutta. Voimavarojen osalta ainoa ero kasvu- ja kypsyysvaiheen yritysten väliltä löytyi allianssiperusteisista voimavaroista. Tässäkin ero oli vain lähes tilastollisesti merkitsevä. Kasvuvaiheen yrityksillä allianssiperusteiset voimavarat olivat hieman paremmat, mikä taas heijastuu liikkeenjohdollisena uudistumiskykyinä kun yritysten on mahdollista saada synergiaetuja yhteisistä resursseista (Han ym. 1998; Hooley ym. 1998.) Kyvykkyyksistä markkinoiden

tuntemus ja onnistunut tuotekehitys näyttäisi erottelevan kasvu- ja kypsyysvaiheen yrityksiä toisistaan. Etu on tässä kasvuvaiheen yrityksillä.

Miten elintarvikealan yritysten markkinaosaaminen ja innovatiivisuus eroavat markkinatalouksissa ja siirtymävaiheen talouksissa toimivissa yrityksissä?

Markkinatalousmaiden elintarvikealan yrityksissä innovatiivisuusaste oli korkeampi kuin siirtymävaiheen talouksien yrityksissä. Voimavaroja tarkasteltaessa havaittiin, että markkinatalouksien yrityksissä asiakasperusteiset ja sisäiset voimavarat olivat kehittyneemmät kuin siirtymätalousmaiden yrityksissä. Ensin mainituilla yrityksillä brandimarkkinointi on pidemmälle edennyt, ja kustannusseuranta on tehokkaampaa. Talouden muotojen välillä ei ollut eroja allianssi- eikä jakeluperusteisissa voimavaroissa. Kyvykkyyksien osalta markkinatalouksissa markkinoiden tuntemukseen liittyvät tietojärjestelmät ovat kehittyneempiä kuin siirtymätalouksien yrityksissä. Myös talous- ja henkilöstöjohtamiseen liittyvät kyvyt ovat korkeammalla tasolla markkinatalouksissa.

Miten markkinointiresurssit ja innovatiivisuus eroavat sen mukaan, mikä on elintarvikealan yritysten kilpailuasema päämarkkinoilla?

Yrityksen markkina-asema erottelee voimakkaasti sekä markkinaosaamista että innovatiivisuutta. Markkinajohtajat kokivat olevansa innovatiivisimpia, verrattuna haastaja- ja seuraajayrityksiin. Usein markkinajohtajat ovat edelläkävijöitä toiminnassaan. Ne hakevat aktiivisesti uusia markkinamahdollisuuksia tarkkailemalla markkinoiden kehitystrendejä, panostavat aktiivisesti tuotekehitykseen ja hakevat kilpailuetua erilaistamis- ja/tai kustannusetustrategioiden avulla. Tässä liikkeenjohdollisella innovatiivisuudella – kyvyssä uudistua luovasti – on keskeinen merkitys (Miles & Snow 1978; Treacy & Wiersema 1995).

Voimavarojen ulottuvuuksia tarkasteltaessa markkinajohtajilla oli paremmat asiakas- ja liittoumaperusteiset voimavarat kuin haastajilla ja seuraajilla. Jakeluperusteisissa voimavaroissa markkinajohtajan ja seuraajan välillä oli merkitsevä ero, mutta haastajien osalta ero pieneni. Sisäisten voimavarojen osalta markkinajohtajilla on myös etu puolellaan. Kyvykkyyksistä markkinoiden tuntemukseen ja talous- ja henkilöstöjohtamiseen liittyvä osaaminen on markkinajohtajilla korkeimmalla tasolla.

Liikkeenjohdon näkökulmasta yritysten keskeisenä haasteena on pystyä kehittämään arvoa luovia strategioita pitkällä aikavälillä. Jos 90-lukua pidettiin ‘tuotekehityksen vuosi-

kyymenenä’, niin 2000-luku on ‘intensiivisen kanavayhteistyön ja partneruuden’ vuosikymmen. Yritysyhteistyöllä on kasvava merkitys erityisesti kypsillä ja voimakkaasti kilpailuilla toimialoilla kuten elintarviketeollisuudessa ja –kaupassa. Tuotteiden elinkaaret ovat lyhentyneet ja uusien tuotteiden tulva kuormittaa kaupan lajitelmia, kiristäen valmistajien välistä kilpailua (Sudharshan & Sanchez, 1998). Erittäin kilpailuilla markkinatalousmaiden markkinoilla markkinointitoimenpiteiden tulisi olla entistä ainutlaatuisempia, eriytyville kuluttajasegmenteille räätälöityjä. Tarvitaan luovuutta löytää uusia segmenttejä, ja kykyä luoda ja kehittää vertikaalista ja horisontaalista yhteistyötä – toisaalta tuotteiden välittäjien ja valmistajien välillä, yhtäältä valmistaja-valmistaja –kumppanuuden avulla (Clarke ym. 2002). Esimerkiksi pitkäkestoisten, toimivien ja luottamuksellisten valmistaja-jakelija –suhteiden kautta käyttöpääoman käyttö tehostuu, mikä vaikuttaa kumppaneiden suhteestaan saamaan arvoon (Srivastava ym. 1998).

Siirtymätalouksien kehittyvillä markkinoilla taas kuluttajan käyttäytymistä muovaa alhainen keskimääräinen tulotaso ja infrastruktuurin kehittymättömyys. Siirtymätalouksien kuluttajat tuskin vastaavat odotetulla tavalla suoraan ’lännestä istutettuihin markkinointitoimenpiteisiin’ (Dawar & Chattopadhyay, 2002). Markkinointiohjelmiä ja markkinaosaamista tulisikin kehittää alhaalta ylöspäin, jolloin tarvitaan paljon tietoa kuluttajien tarpeista ja preferensseistä kuin myös kilpailutilanteista. Keskeinen kysymys tältä osin liittyykin yritysten markkinasuuntautuneisuuteen: mitkä elementit siinä painottuvat ja onko markkinasuuntautuneisuudella yhteyttä yritysten menestymiseen. Lisäksi kehittyvien markkinoiden yrityksille yhteistyön kehittäminen on tärkeää asiakasarvon luomiseksi tulevaisuudessa. Keskusjohtoisen suunnitelmatalousmallin aikana KIE-maissa valtionjohtoisten yritysten liiketoiminnan suunnittelu perustui tuotannon ja tavaravirtojen organisointiin, ei tuotteiden kysyntään. Kun kilpailua ei ollut, useimmat yritykset pyrkivät kehittämään tuotantoketjun tehokkuutta, jolloin asiakkaiden tarpeille ei annettu juurikaan painoarvoa (Lynn ym. 2000). Näistä päivistä tilanne on kuitenkin muuttunut ja muuttuu koko ajan. Kuten tämänkin tutkimuksen tulokset osoittavat, siirtymävaiheen talouksien yrityksissä liittouma- ja jakeluperusteisilla voimavaroilla sekä kumppanuuteen liittyvällä kyvykkyydellä on yhteyksiä innovatiivisuuteen, mikä taas vaikuttaa positiivisesti kannattavuuteen, ulkoiseen tehokkuuteen ja asiakkaan saamaan arvoon. Tulevina vuosina kumppanuussuhteilla ja asiakkaisiin liittyvällä tietovarannolla on ratkaiseva merkitys kehittyvien markkinoiden yritysten kilpailuedun parantamiseksi kansainvälistyvässä elintarvikeketjussa. Vaikka KIE-maissa viime vuosikymmenellä tapahtui laajoja taloudellisia reformeja, kuten ulkomaiset investoinnit ja ulkomaisten pt-kaupan ketjujen markki-

noille tulo, niin erityisesti pk-yrityksien haasteena on kehittää markkinalähtöisiä strategioita ja olla edelläkävijöitä markkinoillaan tai segmentillään. Avainasemassa tässä suhteessa on markkinaosaaminen, jolloin ainutlaatuisuutta tulisi löytää kannattavan kasvun turvaamiseksi näissä avoimissa, 'kvasi-markkina -siirtymätalouksissa' (Martin & Grbac, 2003b). Tulevaisuudessa tulisi selvittää erityisesti sitä, millaiset strategiat ja markkinaosaaminen ovat sopivimpia ja menestyvimpiä siirtymävaiheen talouksien yrityksille.

Lähdeluettelo

Aaker, David A. 1989. Managing Assets and Skills: The Key To a Sustainable Competitive Advantage. *California Management Review*, vol. 31(2): 91–106.

Alvarez, S. A. & Busenitz, L. W. 2001. The Entrepreneurship of Resource-based Theory. *Journal of Management*, vol. 27(6): 755–775.

Baker, W.E. & Sinkula, J.M. 1999. Learning Orientation, Market Orientation, and Innovation: Integrating and Extending Models of Organizational Performance. *Journal of Market-Focused Management*, vol. 4:295–308.

Barney, Jay. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, vol. 17(1): 99–120.

Clark, B. 1999. Marketing Performance Measures: History and Interrelationships. *Journal of Marketing Management*, vol. 15: 711–732.

Clarke, R., Davies, S., Paul Dobson, S. P. & Waterson, M. 2002. Buyer Power and Competition in European Food Retailing. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Conner K.R. 1995. Obtaining Strategic Advantage From Being Imitated: When Can Encouraging 'Clones' Pay? *Management Science*, vol. 41(February): 209–225.

Damanpour, F. 1991. Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, vol. 34(3): 555–590.

Day, George S. 1990. Market Driven Strategy – Processes for Creating Value. The Free press. New York. 405 p.

Day, George S. 1994. The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, vol. 58(October): 37–52.

Day, George S. 1999. The Market Driven Organisation. Understanding, Attracting and Keeping Valuable Customers. The Free Press. New York.

Day, G. 2000. Managing Market Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28(1): 24–30.

Day, G.S. & Van den Bulte, C. 2002. Superiority in Customer Relationship Management: Consequences for Competitive Advantage and Performance. Working Paper, September, supported by Marketing Science Institute (MSI), The Wharton School, University of Pennsylvania.

Dawar, N. & Chattopadhyay, A. 2002. Rethinking Marketing Programs for Emerging Markets. *Long Range Planning*, vol. 35: 457–474.

Dyer, J.H. & Singh, H. 1998. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, vol. 23(October): 660–679.

- Fahy, J. & Smithee, A. 1999. Strategic Marketing and the Resource-based View of the Firm. *Academy of Marketing Science Review* [Online] (10): http://www.amsreview.org/articles/fahy_10-1999.pdf.
- Farquhar, P.H. 1989. Managing Brand Equity. *Marketing Research*, vol. 1(September): 24–33
- Gatignon, H., Tushman, M.L., Smith, W. and Anderson, P. (2002). A Structural Approach to Assessing Innovation: Construct Development of Innovation Locus, Type, and Characteristics. *Management Science*, vol. 48 (9): 1103–1122.
- Grant, R. M. 2002. *Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications*. Blackwell Publishing Ltd.UK . 4th ed . .
- Guti, G. 2004. The Hungarian food industry and FMCG retail trade. FINPRO. Esitys Elintarvikepäiviltä 4.toukokuuta 2004. Helsingin Messukeskus, CD-ROM.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. & Black, W.C. 1995. *Multivariate Data Analysis*. MacMillan. New York.
- Han, J.K., Kim, N. & Srivastava, R.K. 1998. Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? *Journal of Marketing*, vol. 62 (October): 30–45.
- Heikkilä, T. 2002. *Tilastollinen tutkimus*. Edita Publishing Oy. Helsinki. 4. painos. .
- Hooley, G.J, Saunders J.A. & Piercy. N. F. 1998. *Marketing Strategy & Competitive Positioning*. Prentice Hall Europe. 2 nd. ed. .
- Hope, J. & Hope, T. 1998. Kolmannen aallon kilpailu – Kymmenen avainaluetta tietojen yritysten johtamisessa. WSOY. Porvoo. .
- Hult G. T. M., Hurley R. F & Knight G. A. 2004. Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, vol. 33: 429–438.
- Hyvönen, S. 2001. Resurssiperusteinen kilpailuetu ja menestyminen lihanjalostusalan yrityksissä. *Julkaisuja nro 32. Markkinointi. Taloustieteen laitos. Helsingin Yliopisto*.
- Hyvönen, S., Tuominen, M. & Erälinna, L. 2004. Effects of Market-related Assets on Innovativeness and Operational Performance in SMEs. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, vol. 5 (3): 167–178.
- Hyvönen, S. 2004. Johtavat päivittäistavarakaupan ketjut Euroopan markkinoilla. Kehittyvä elintarvike. *Elintarviketieteiden seuran jäsenlehti* 15(1):4–5.
- Hyvönen, S. & Tuominen, M. 2005. Entrepreneurial Innovations, Market Driven Intangibles and Learning Orientation: Critical Indicators for Performance Advantages in SMEs. *International Journal of Management and Decision Making* (forthcoming).
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2004. Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. *Harvard Business Review*, (February): 52–63.

Kauppa- ja teollisuusministeriö. 2000. Elintarviketeollisuus 2000- työryhmän mietintö. Työryhmä- ja toimikuntaraportteja 2/2000.

Kicinska, E. 2004. Retail Trade in Poland. FINPRO. Esitys Elintarvikepäiviltä 4.toukokuuta 2004. Helsingin Messukeskus, CD-ROM.

Lastikka L. 2004. Kymmenen elintarvikeyritystä ja kauppaketjua hallitsee maailman-kauppaa. Kehittyvä elintarvike. Elintarviketieteiden seuran jäsenlehti 15(5): 5.

Lindblom, Arto. 2005. Kilpailun kiristyminen tuo lisää haasteita kaupan alalle. Helsingin Sanomat. Vieraskynä, s. A 4.

Liu, S.S., Luo X. & Yi-Zheng, S. 2003. Market Orientated Organizations in An Emerging Economy. A study of Missing Links. Journal of Business Research, vol. 56: 481–491.

Lukas, B.A. & Ferrell, O.C. 2000. The Effect of Market Orientation on Product Innovation. Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 28(2): 238–247.

Luo, Y. 2003. Industrial Dynamics and Managerial Networking in An Emerging Market: The Case of China. Strategic Management Journal, vol. 24: 1315–1327.

Martin, J.H. & Grbac, B. 2003. Using Supply Chain Management to Leverage A Firm's Market Orientation. Industrial Marketing Management, vol. 32: 25–38.

Martin, J.H. & Grbac, B. 2003b. The Effects of Supplier Focus, Customer Responsiveness and Strategy Type on Growth In A Transition Economy. Journal of Marketing Theory and Practice, (Spring): 43–55.

Miles, R.E. & Snow, C.C. 1978. Organizational Strategy. Structure and Process. McGraw-Hill, New York.

Mizik, N. and Jacobson, R. (2003) 'Trading Off Between Value Creation and Value Appropriation: The Financial Implications of Shifts in Strategic Emphasis', Journal of Marketing, vol. 67(January): 63–76.

Palokangas, S. 2004. EU:n laajenemisen merkitys (teollisuuden näkökulma). HK Ruokatalo. Esitys elintarvikepäivältä 4.toukokuuta 2004. Helsingin Messukeskus, CD-ROM.

Peltoniemi, A. 2000. Baltian maiden elintarvikkeiden ulkomaankauppa. Tutkimuksia 243-2000, Maatalouden taloudellinen tutkimuslaitos.

Porter, Michael E. 1985. Kilpailuetu. Weilin+Göös. Espoo. 2. painos.

Pyykönen, R. 2004. EU:n laajenemisen merkitys – Kaupan näkökulma. INEX. Esitys Elintarvikepäiviltä 4.toukokuuta 2004. Helsingin Messukeskus, CD-ROM.

Päivittäistavarakauppa ry. [www-dokumentti]
Kaupan omat merkit – private labels
<http://www.ptv.fi> (Luettu 27.4.2005)

Reichheld, F. F. & Sasser, E.W. 1990. Zero Defections: Quality Comes to Services. *Harvard Business Review*, vol. 68(September/October), 105–111.

Reichheld, F. F. 1996. *The loyalty Effect*. Boston. Harvard Business School Press.

Sinkula, J. M., Baker, W. E. & Noordewier, T. 1997. A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge and Behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25(4): 305–318.

Slater, S. F. & Narver, J.C. 2000. Intelligence Generation and Superior Customer Value. *Academy of Marketing Science Journal*, vol. 28(1): 120–128.

Srivastava, R.K., Shervani, T.A. & Fahey, L. 1998. Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis. *Journal of Marketing*, vol. 62 (January): 2-18.

Srivastava, R.K., Fahey, L. & Christensen, K. 2001. The Resource-based View and Marketing: The Role of Market-based Assets in Gaining Competitive Advantage. *Journal of Management*, vol. 27(6): 777–802.

Stoelhorst, J.W. & van Raaij, E.M. 2004. On Explaining Performance Differentials: Marketing and Managerial Theory of the Firm. *Journal of Business Research*, vol. 57: 462-477.

Sudharshan, D. & Sanchez, R. 1998. Distribution Equity: Creating Value Through Managing Knowledge Relationships with Distribution Channels. *Journal of Market Focused Management*, vol. 2: 309–338.

Taloussanomat. 9.12.2004. Arla ja Campina yhdistyvät maailman suurimmaksi meijerijätkiksi. Tietolähde Startel-STT-Reuters. s. 13

Taloussanomat. 30.12 2004. Poutun omistus keskittyy kahteen sukuhaaraan. Toimittaja Eija Hietanen. s.7.

Taloussanomat. 6.1.2005. Koko meijerikenttä hyötyy Arlan ja Campinan fuusioista. Toimittaja Heikki Tuuri. s.8.

Taloussanomat. 1.2.2005. Hintakisa söi roimasti Ruokakeskon tulosta. Tietolähde Taloussanomat. s. 8.

Taloussanomat 2.2.2005. Vahva kauppa ajaa yhteen branditaloja. Toimittaja Anna Mård. s. 15.

Taloussanomat 3.2.2005. Lidlin investoinnit uusiin kauppapaikkoihin talttuvat. Toimittaja Anna Ruohonen. s. 4.

Taloussanomat. 19.3.2005. S-ryhmä on pian nousemassa Keskon ohi ruokakaupassa. Toimittaja Merja Saarinen. s. 4.

Tan, J. & Peng, M.W. 2003. Organizational Slack and Firm Performance during Economic Transitions: Two Studies from An Emerging Economy. *Strategic Management Journal*, vol. 24: 1249–1263.

- Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, vol. 18(7):509–533.
- Treacy, M. & Wiersema F. 1995. *The Discipline of Market Leaders*. HarperCollins. London. 19–20.
- Tuominen, M., Anttila, M., Hyvönen, S., Möller, K. & Rajala, A. 2003. Essays on Capabilities Based Marketing and Competitive Superiority. *Fimac II – research*. Helsingin Kauppakorkeakoulun julkaisuja. B-52.
- Tuominen, M., Hyvönen, S., Anttila, M., Möller, K. & Rajala, A. 2004a. Market Related Assets and Capabilities: Construct Creation and Scale Validation. In *Worldwide Marketing Proceedings (CD) of the 33rd EMAC Conference*, May 18-21, Manuera-Aleman, J.L. (ed.), University of Murcia, Murcia, Spain. CD-ROM.
- Tuominen, M. & Hyvönen, S. 2004b. Organizational Innovation Capability: A Driver for Competitive Superiority in Marketing Channels. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol 14(3): 277-293.
- Varadarajan, P.R. and Jayachandran, S. (1999). Marketing Strategy: An Assessment of the State of the Field and Outlook. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 27(2):120–143
- Venkatraman, N. & Ramanujam, V. 1986. Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, vol. 11(4): 801–814.
- Volk, R., Laaksonen, K., Kallio, P. & Mäkimattila, M. 2000. Elintarviketeollisuuden rakenteen, kannattavuuden ja kansainvälistymisen kehitys Suomen EU-jäsenyyden aikana. Pellervon taloudellisen tutkimuslaitoksen työpapereita 28.
- Walker, O.C. & Ruekert, R.W. 1987. Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework. *Journal of Marketing*, vol. 51(July): 15–33.
- Woodall, T. 2003. Conceptualizing 'Value for the Customer': An Attributional, Structural and Dispositional Analysis. *Academy of Marketing Science Review [Online]* 2003(12) Available: [http://www.amsreview.org/articles/woodall\(12-2003\).pdf](http://www.amsreview.org/articles/woodall(12-2003).pdf).
- Weerawardena, J. (2003). The Role of Marketing Capability in Innovation-based Competitive Strategy. *Journal of Strategic Marketing*, vol. 11: 15-35.

Liite 1

MARKKINOINTI JA MENESTYMINEN 2000-LUVULLA**Osa 1: Liiketoimintaympäristö**

K1: Alla on joukko väittämiä, joita yritysjohtajat ovat laatineet edustamistaan markkinoista. Arvioikaa missä määrin seuraavat väittämät pitävät paikkaansa yrityksenne päämarkkinoita ja toimialaa ajatellen?

Merkittävä kysymyksen perään oheiselta asteikolta se numero, joka vastaa mielipidettänne parhaiten. Jos teillä ei ole mielipidettä tai ette tiedä, vastatkaa X.

<i>Täysin eri mieltä</i>	<i>Eri mieltä</i>	<i>Ei samaa eikä eri mieltä</i>	<i>Samaa mieltä</i>	<i>Täysin samaa mieltä</i>	<i>Ei mielipidettä</i>
1	2	3	4	5	X

Päämarkkinoillamme:

Asiakkaat vaativat yhä enemmän parempaa laatua ja luotettavuutta ostamiltaan tuotteilta ja palveluilta	C
Uudet tuotteet ja palvelut tulevat markkinoille aikaisempaa nopeammin	C
Internetillä ja e-kaupalla on merkittävä vaikutus liiketoimintatapoihin	C
Kilpailu ei ole enää vain kotimaista vaan maailmanlaajuista	C
Tärkeimpiä asiakkaitamme ovat toiset yritykset	C
Tärkeimpiä asiakkaitamme ovat kuluttajat	C
Asiakkaiden halut, tarpeet ja odotukset muuttuvat nopeasti	C
Kaikki asiakkaat haluavat pohjimmiltaan samaa	C
Kilpailu on kovaa	C
Kilpailu on hyvin vakiintunutta	C
On olemassa merkittävä uhka, että markkinoille ilmestyy uusia yrityksiä	C
On olemassa merkittävä uhka, että markkinoille ilmestyy korvaavia tuotteita tai teknologioita	C
Teknologinen kehitys on tällä toimialalla nopeata	C
Toimittajat ovat tällä toimialalla vahvassa neuvotteluasemassa	C
Markkinamme ovat vasta kehitymässä	C
Markkinamme ovat vakiintuneet, mutta kasvavat tasaisesti	C
Markkinamme ovat kypsät, eikä merkittäviä muutoksia tapahdu	C
Markkinamme taantuvat	C

Osa 2: Yrityksen markkinointi

K2: Mikä seuraavista vaihtoehdoista kuvaa parhaiten yrityksenne liiketoimintaa päämarkkinoillanne?

Vaikka useat oheisista vaihtoehdoista saattavat kuvata liiketoimintaanne, rastittakaa vain se kohta, joka PARHAITEN kuvaa toimintaanne.

- Käytämme mainontaa ja myyntityötä edistääksemme tuotteidemme ja palveluidemme myyntiä
- Pyrimme tarjoamaan toimialamme teknisesti parhaita tuotteita ja palveluita
- Pyrimme tunnistamaan asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset, ja varmistamaan, että tuotteemme ja palvelumme vastaavat niitä
- Keskitymme yrityksen sisäiseen tehokkuuteen minimoidaksemme kustannuksemme, ja pystyäksemme myymään tuotteitamme mahdollisimman halvalla
- Pyrimme maksimoimaan lyhyen tähtäimen voitot ja muut taloudelliset tavoitteet
- Pyrimme toimimaan siten, että pystymme turvaamaan yrityksemme työntekijöiden työpaikat
- Pyrimme vastaamaan tuotteillamme ja palveluillamme ensisijaisesti yhteiskunnan, eikä yksittäisten kuluttajien tarpeisiin

K3: Alla on joukko yritysjohtajien tekemiä väittämiä liittyen myyntiin ja markkinointiin. Omaa yritystänne ajatellen, missä määrin olette samaa mieltä väittämien kanssa?

Valitkaa alla olevista numeroista se, joka parhaiten kuvaa mielipidettänne.

*Täysin eri
mieltä*

*Täysin
samaa
mieltä*

1

2

3

4

5

6

7

- Valvomme tarkasti kykyämme vastata asiakkaiden tarpeisiin
- Myyjämme jakavat kilpailijoihin liittyvää tietoa keskenään
- Tavoitteidemme ja strategioidemme taustalla on pyrkimys asiakastyytyväisyyteen
- Pystymme vastaamaan kilpailuun nopeasti
- Yrityksemme ylin johto tapaa tärkeimpiä asiakkaitamme säännöllisesti
- Asiakastiedot kulkevat vapaasti yrityksemme sisällä
- Kilpailustrategiamme perustuvat asiakkaiden tarpeiden ymmärtämiseen
- Yrityksemme eri toiminnot toimivat yhteistyössä tyydyttääkseen markkinoiden tarpeet
- Liiketoimintastrategioidemme taustalla on pyrkimys tuottaa asiakkaalle lisäarvoa
- Asiakastyytyväisyyttä mitataan tasaisin väliajoin
- Myynninjälkeiseen palveluun kiinnitetään paljon huomiota

- Ylin johto keskustelee säännöllisesti kilpailijoiden vahvuuksista ja heikkouksista
- Johtajamme ymmärtävät, miten työntekijät pystyvät luomaan asiakkaalle lisäarvoa
- Keskitymme asiakkaisiin, joihin nähden yrityksellämme on kilpailuetua

K4: Alla on joukko muita väittämiä, joita yritysjohtajat ovat tehneet liiketoimintatavoistaan. Missä määrin väittämät kuvaavat yrityksenne toimintatapoja päämarkkinoillanne?

Merkittkää kysymyksen perään seuraavalta asteikolta se numero, joka vastaa mielipidettänne parhaiten. Jos teillä ei ole mielipidettä tai ette tiedä, vastatkaa X.

<i>Täysin eri mieltä</i>	<i>Eri mieltä</i>	<i>Ei samaa eikä eri mieltä</i>	<i>Samaa mieltä</i>	<i>Täysin samaa mieltä</i>	<i>Ei mielipidettä</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

- Päätavoittemme on ollut markkinaosuutemme kasvattaminen
- Olemme valmiita luopumaan lyhyen aikavälin kannattavuudesta kasvattaaksemme markkinaosuuttamme
- Olemme valmiita laskemaan hintoja kasvattaaksemme markkinaosuuttamme
- Olemme valmiita käyttämään rahaa mainontaan ja myyntiin toimialan keskiarvoa enemmän kasvattaaksemme markkinaosuuttamme
- Olemme viime vuosina pyrkineet saavuttamaan pysyvän aseman markkinoilla
- Jaamme resurssejamme ennen kaikkea pitkän tähtäimen suunnitelmien mukaisesti
- Panostamme tutkimukseen ja kehitykseen, jotta pystymme tulevaisuudessa vastaamaan kilpailuun
- Tarkkailemme jatkuvasti merkittävimpiä markkinatrendejä
- Päätavoittemme on ollut kasvattaa tuotteidemme ja palveluidemme kokonaismarkkinoita
- Etsimme jatkuvasti uusia mahdollisuuksia hyödyntää osaamistamme ja resurssejamme
- Tuomme uudet brandit ja tuotteet yleensä ensimmäisinä markkinoille
- Etsimme jatkuvasti toisia yrityksiä, joiden kanssa voisimme muodostaa strategisia alliansseja
- Olemme valmiita ottamaan suuria riskejä suurten tuottojen toivossa
- Meillä on tapana tukea vain sellaisia projekteja, jotka tuottavat täysin varmasti
- Rohkaisemme johtajiamme ottamaan riskejä
- Uusien projektien täytyy läpäistä monivaiheinen arviointiprosessi ennen lopullista hyväksyntää
- Strateginen päätavoittemme on viime vuosina ollut selviytyminen

- Keskeinen tavoitteemme on säilyttää jatkuva rahavirta liiketoiminnan turvaamiseksi C
- Päätavoitteemme on ollut vähentää kustannuksia ja lisätä tehokkuutta C
- Käytämme laatujohtamistekniikoita pitääksemme ensisijaisesti kustannukset matalina C
- Tavoitteemme on kasvattaa osakkeenomistajiemme varallisuutta pitkällä tähtäimellä C
- Tavoitteemme on kasvattaa osakkeenomistajiemme varallisuutta lyhyellä tähtäimellä C
- Ylimmällä johdolla ja osakkeenomistajilla on säännöllisiä tapaamisia C
- Muuttaisimme tarvittaessa strategiaamme vastaamaan osakkeenomistajien muuttuneita odotuksia C
- Vertaamme osakkeemme arvoa kilpailijoiden osakkeiden arvoihin tasaisin väliajoin C
- Hoidamme suhdettamme osakkeenomistajiin tasaisin väliajoin C
- Meillä on johtajia, joiden tehtäviin kuuluu huolehtia osakkeenomistajien tyytyväisyydestä C
- Meillä on säännöllisiä henkilökunta-arviointeja, joissa keskustelemme työntekijöiden tarpeista C
- Pidämme säännöllisesti kokouksia työntekijöiden kanssa C
- Maksamme hyvälle työntekijöille kilpailukykyistä palkkaa C
- Esimiehenä yritän saada selville henkilökunnan todelliset tunteet työtään kohtaan C
- Jos joku alaisistani lähestyy minua henkilökohtaisen ongelman kanssa, pyrin aina helpottamaan hänen työolojaan C
- Järjestämme ainakin kerran vuodessa henkilökuntakyselyn, jossa kartoitetaan heidän asenteitaan työtä kohtaan C
- Yrityksemme johto on pääasiassa samaa mieltä siitä, että yrityksemme kyky oppia edellytys kilpailuedun saavuttamiselle C
- Yrityksemme koko henkilökunta on selvillä toimintamme tarkoituksesta C
- Työntekijöiden kouluttamista ei nähdä yrityksessämme kustannuksena vaan sijoituksena tulevaisuuteen C
- Yrityksemme perimmäisiin arvoihin kuuluu, että oppiminen on keskeinen edellytys kehitykselle C
- Emme epäröi kyseenalaistaa näkemyksiämme asiakkaistamme C
- Henkilökuntamme ymmärtää, että heidän täytyy jatkuvasti kyseenalaistaa näkemyksensä markkinoista C
- Olemme kilpailijoitamme innovatiivisempiä päättämään, millä keinoilla tavoitteet pystytään saavuttamaan C
- Olemme kilpailijoitamme innovatiivisempiä ottamaan käyttöön uusia toimintatapoja tai tietojärjestelmiä C
- Olemme kilpailijoitamme innovatiivisempiä kehittämään uusia tapoja tavoitteidemme saavuttamiseen C
- Olemme kilpailijoitamme innovatiivisempiä tekemään muutoksia henkilökuntamme työtehtävien sisältöön ja työtapoihin C

Osa 3: Markkinointiresurssit

K5: Alla on yritysjohtajien laatima lista markkinoinnillisista voimavaroista ja markkinointikyvykkyyksistä.

Merkitä, missä kohdissa yrityksellänne on mielestänne etuasema kilpailijoihin nähden, ja missä kohdissa kilpailijoillanne on mielestänne etuasema yritykseenne nähden. Esimerkiksi luku 3 ilmaisee, että kummallakaan teistä ei ole etuasemaa toiseen nähden. Luvut 1 ja 2 ilmaisevat, että kilpailijalla on etuasema yritykseenne nähden ja luvut 4 ja 5, että yrityksellänne on etuasema kilpailijaan nähden. Se, kuinka oikealle tai vasemmalle tällä asteikolla määrittelette tietyn voimavaran, kertoo, kuinka voimakas teidän yrityksenne tai kilpailijoiden etu on.

Kilpailijoiden vahva etu	Kilpailijoiden etu	Ei eroa kilpailijoihin nähden	Meidän etumme	Meidän vahva etumme	En tiedä
1	2	3	4	5	X

Merkitä myös, mitkä näistä voimavaroista ja kyvykkyyksistä ovat tärkeimpiä markkinoillanne.

Merkitä yrityksenne kannalta viisi tärkeintä voimavaraa ja viisi tärkeintä kyvykkyyttä asteikolla, jossa 1=tärkein ja 5=vähiten tärkein.

VOIMAVARAT

	Etu	Tärkeys (5 tärkeintä)
Yrityksen tai brandin nimi ja maine	C	C
Vakiintuneesta markkina-asemasta johtuva uskottavuus asiakkaiden silmissä	C	C
Laadukas asiakaspalvelu ja muut tukipalvelut	C	C
Avainasiakassuhteiden hoito	C	C
Tuotannon kustannustehokkuus	C	C
Markkinoinnin tietojärjestelmien laadukkuus	C	C
Tehokas kustannustarkkailu	C	C
Tekijänoikeudet ja patentit	C	C
Suhteet tavarantoimittajiin	C	C
Jakeluverkoston laajuus tai luonne	C	C
Jakelukanavan ainutlaatuisuus	C	C
Suhteet jakelukanavan jäseniin	C	C
Uusille markkinoille pääsy strategisten allianssien tai yhteistyösopimusten kautta	C	C
Strategisten allianssien mahdollistama jaettu teknologia	C	C

Mahdollisuus hyödyntää strategisten kumppaneiden liikkeenjohdollista tietotaitoa ja osaamista	C	C
Mahdollisuus hyödyntää strategisten kumppaneiden taloudellisia resursseja	C	C

KYVYKKYYDET

	<i>Etu</i>	<i>Tärkeys</i> (5 tärkeintä)
Vahva talousjohto	C	C
Tehokas henkilöstöressurssien johtaminen	C	C
Toimintojen ohjaukseen liittyvä osaaminen	C	C
Kyky johtaa tuotemerkkejä	C	C
Kyky johtaa markkinointia	C	C
Tuotteiden / palveluiden suunnitteluun ja kehittämiseen liittyvät kyvykkyydet	C	C
Kyky kerätä tietoa markkinoista, asiakkaista ja kilpailijoista	C	C
Kyky hyödyntää tietoa markkinoista, asiakkaista ja kilpailijoista	C	C
Kyky ymmärtää asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset	C	C
Kyky valita oikeat markkinat ja asemoida tuote tai palvelu markkinoille	C	C
Kyky luoda suhteita tärkeisiin asiakkaisiin tai asiakasryhmiin	C	C
Kyky ylläpitää ja kehittää suhteita tärkeisiin asiakkaisiin tai asiakasryhmiin	C	C
Kyky tuoda uusia, menestyviä tuotteita markkinoille	C	C
Kyky käsitellä ja toimittaa tilauksia asiakkaan vaatimusten mukaisesti	C	C
Kyky asettaa hinnat siten, että ne sekä houkuttelevat asiakkaita että auttavat saavuttamaan yrityksemme taloudelliset tavoitteet	C	C
Yrityksen sisäisen kommunikaation taso	C	C
Tuote-/palvelukehitysprosessin tehokkuus	C	C
Kyky saada uudet tuotteet ja palvelut nopeasti markkinoille	C	C
Kyky hoitaa toimittajasuhteita	C	C
Kyky hoitaa suhteita jakeluverkoston jäseniin	C	C
Kyky hoitaa kilpailijasuhdetta	C	C
Kyky yhdistää asiantuntemus strategisten kumppaneiden kanssa	C	C
Molemminpuolinen luottamus strategisten kumppaneiden kanssa	C	C
Yhteiset tavoitteet ja sitoutuminen strategisten kumppaneiden kanssa	C	C

Osa 4: Markkinointistrategia ja aseointi

K6: Mikä seuraavista kuvaa parhaiten asemaanne päämarkkinoillanne?

Rastittakaa vain YKSI vaihtoehto.

- | | |
|--|-----------------------|
| Markkinoiden ainoa yritys | <input type="radio"/> |
| Markkinajohtaja (suurin markkinaosuus) | <input type="radio"/> |
| Haastaja (toiseksi tai kolmanneksi suurin markkinaosuus) | <input type="radio"/> |
| Seuraaja (pieni markkinaosuus) | <input type="radio"/> |
| Markkinasegmentin johtaja (suurin markkinaosuus valitussa segmentissä) | <input type="radio"/> |
| Markkinasegmentin haastaja (toiseksi tai kolmanneksi suurin markkinaosuus valitussa segmentissä) | <input type="radio"/> |
| Markkinasegmentin seuraava (pieni markkinaosuus valitussa segmentissä) | <input type="radio"/> |

K7: Seuraavassa keskitytään markkinointistrategiaanne päämarkkinoillanne.

Merkitkää asteikon mukaisesti, missä määrin olette samaa mieltä alla olevien väittämien kanssa.

<i>Täysin eri mieltä</i>	<i>Eri mieltä</i>	<i>Ei samaa eikä eri mieltä</i>	<i>Samaa mieltä</i>	<i>Täysin samaa mieltä</i>	<i>Ei mieli- pidettä</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

- | | |
|---|-----------------------|
| Tavoitteemme on puolustaa nykyistä markkina-asemaamme | <input type="radio"/> |
| Tavoitteemme on tasainen myynnin kasvu | <input type="radio"/> |
| Tavoitteemme on aggressiivinen myynnin kasvu ja markkinoiden hallinta | <input type="radio"/> |
| Pyrimme valtaamaan kokonaismarkkinat | <input type="radio"/> |
| Kohteenamme ovat kokonaismarkkinoilta valitut segmentit | <input type="radio"/> |
| Kohteenamme ovat kokonaismarkkinoilta valitut yksittäiset asiakkaat | <input type="radio"/> |
| Tarkoituksemme on differoida tarjontamme kilpailijoiden tarjonnasta | <input type="radio"/> |
| Tavoitteemme on olla toimialamme kustannustehokkain yritys | <input type="radio"/> |

K8: Seuraavassa pyydämme teitä kertomaan, minkälaista tarjontanne on pääkilpailijaanne verrattuna.

Käyttäkää alla olevaa asteikkoa. Käsitteet 'matalampi' ja 'korkeampi' eivät viittaa huonompaan tai parempaan, vaan ne kuvaavat erilaisia positioita markkinoilla.

<i>Paljon matalampi kuin kilpailijoilla</i>	<i>Matalampi kuin kilpaili- joilla</i>	<i>Sama kuin kilpailijoilla</i>	<i>Korkeampi kuin kilpaili- joilla</i>	<i>Paljon korkeampi kuin kilpailijoilla</i>	<i>En tiedä</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Merkittäkää myös, mitkä näistä tekijöistä ovat tärkeimpiä asemoidessanne tarjontaanne kilpailijoihin nähden.

Merkittäkää kolme tärkeintä tekijää, missä 1=kaikkein tärkein, 2=toiseksi tärkein ja 3=kolmanneksi tärkein tekijä.

	<i>Vertailu</i>	<i>Tärkeys</i>
Tarjonnan teknisen laadun taso	C	C
Tarjonnan teknisen laadun taso asiakkaiden mielestä	C	C
Asiakas- ja tukipalvelun taso	C	C
Asiakassuhteiden vahvuus	C	C
Tarjonnan hintataso	C	C
Tarjonnan innovaatioaste	C	C
Tarjonnan ainutlaatuisuuden taso	C	C
Tarjonnan ainutlaatuisuuden taso asiakkaiden mielestä	C	C
Kyky muokata tuotteita/palveluita yksittäisten asiakkaiden vaatimusten mukaisiksi	C	C
Toimitusnopeus	C	C
Kyky vastata asiakkaiden tiedusteluihin ja pyyntöihin nopeasti	C	C

K9: Uskotteko, että yrityksellänne on kilpailuetua kilpailijoihinne nähden? Miten pyritte suojamaan ja parantamaan tätä etua?

Käyttäkää alla olevaa asteikkoa.

<i>Täysin eri mieltä</i>	<i>Eri mieltä</i>	<i>Ei samaa eikä eri mieltä</i>	<i>Samaa mieltä</i>	<i>Täysin samaa mieltä</i>	<i>Ei mieli- pidettä</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Se, mitä teemme, on ainutlaatuista, eikä sitä voi kopioida

C

Asiakkaat arvostavat tarjontaanamme, mikä luo esteen kilpailijoiden tarjonnalle

C

- Asiakkailla tulisi huomattavia kustannuksia, jos he vaihtaisivat meidän tuotteistamme kilpailijan tuotteisiin
- Kilpailijoiden on vaikea kopioida kilpailuetuamme, sillä se perustuu resursseihin, jotka ovat vain meidän käytössämme
- Kilpailijoidemme olisi vaikeaa jäljitellä kilpailuetuamme käyttämällä eri resursseja
- Kilpailuetumme rakentaminen vei paljon aikaa ja saman läpikäyminen olisi myös kilpailijoillemme aikaa vievää
- Kilpailijoiden on vaikea ymmärtää, miten alkujaan loimme kilpailuetumme
- Kilpailijat voisivat kopioida kilpailuetumme, mutta se ei olisi heille taloudellisesti kannattavaa
- Kilpailijoiden olisi vaikea löytää vastaavanlaisen kilpailuedun rakentamiseen tarvittavia resursseja
- Suojelemme etuamme tekijänoikeuksien ja patenttien avulla
- Kilpailijoidemme on vaikeaa kopioida sitä yhteistä asiantuntemusta, joka meillä on strategisten kumppaneidemme kanssa
- Työntekijämme ovat kilpailuetumme lähde ja pidämme huolen siitä, että emme menetä heitä kilpailijoille
- Kilpailijoiden olisi vaikea hankkia sellaista johtamiskyvykkyyttä, jota vaaditaan vastaavanlaisen kilpailuedun rakentamiseksi
- Kilpailijoilla ei olisi varaa hankkia sellaista johtamiskyvykkyyttä, jota vaaditaan vastaavanlaisen kilpailuedun rakentamiseksi
- Toimialallamme on pulaa hyvistä johtajista, jotka tietävät, kuinka kilpailuetua saavutetaan
- Hyvien johtajien vaihtuvuus kilpailevien yritysten välillä on toimialallamme vähäistä

Osa 5: Markkinointitoimenpiteet ja -ohjelmat

K10: Seuraavassa keskitytään yrityksenne markkinointistrategian toteuttamiseen. Kuinka hyvin seuraavat väittämät kuvaavat yrityksenne toimintaa ja lähestymistapaa?

Käyttäkää alla olevaa asteikkoa

<i>Täysin eri mieltä</i>	<i>Eri mieltä</i>	<i>Ei samaa eikä eri mieltä</i>	<i>Samaa mieltä</i>	<i>Täysin samaa mieltä</i>	<i>Ei mieltä pidettä</i>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

- Käytämme paljon markkinatutkimuksia
- Markkinatutkimuksemme keskittyy asiakkaan tarpeiden ja vaatimusten ymmärtämiseen
- Yritämme vakioida tuotteitamme ja palveluitamme, jotta niitä voidaan myydä useilla eri markkinoilla
- Räättälöimme tuotteemme ja palvelumme vastaamaan yksittäisten asiakkaiden vaatimuksia
- Pyrimme luomaan vahvoja brandeja, jotka jäävät asiakkaiden mieliin
- Yrityksen ja brandin maine on asiakkaillemme tärkeämpää kuin matala hintataso

Emme kehitä uusia tuotteita tai palveluita	C
Kehitämme aktiivisesti uusia tuotteita ja palveluita	C
Pidämme pitkien avainasiakassuhteiden luomista erittäin tärkeänä	C
Seuraamme ja analysoimme jatkuvasti asiakastytyväisyyden tasoa	C
Kommunikoidemme yrityksen sisällä säännöllisesti tavoitteistamme ja strategioistamme	C
Näemme yrityksemme sisäisenä markkinana, jossa tietty osasto on muiden osastojen asiakas	C
Hintamme määräytyvät tuotantokustannusten ja kiinteän kateprosentin perusteella	C
Määrittelemme hinnat sen perusteella, mitä markkinat ovat valmiita maksamaan	C
Myymme ja toimitamme tuotteet suoraan asiakkaillemme	C
Käytämme tukkukauppoja ja/tai vähittäiskauppoja tuotteidemme jakeluun	C
Käytämme paljon mediamainontaa	C
Käytämme paljon internetiä tuotteidemme ja palveluidemme myynnin edistämiseen	C
Käytämme myynninedistämiseen ensisijaisesti myyntityötä	C
Pidämme pitkäaikaisia toimittajasuhteita erittäin tärkeinä	C
Pidämme tärkeänä pitkäaikaisten suhteiden rakentamista toisiin organisaatioihin ja instituutioihin, jotka vaikuttavat asiakkaiden ostopäätöksiin	C

Osa 6: Yrityksen menestyminen ja tausta

K11: Kuinka menestyksellinen oli yrityksenne viime tilivuosi pääkilpailijoihinne verrattuna? Entä kuinka hyvä oli yrityksenne viime tilivuosi verrattuna sitä edelliseen tilivuoteen? Käyttäkää alla olevaa asteikkoa molempiin kysymyksiin vastaamiseen.

<i>Paljon huonompi</i>	<i>Huonompi</i>	<i>Yhtä hyvä</i>	<i>Parempi</i>	<i>Paljon parempi</i>	<i>En tiedä</i>
1	2	3	4	5	X

Merkitkää myös, kuinka tärkeinä yrityksessänne pidetään alla olevia menestyksen mittareita.

Merkitä mittarit tärkeysjärjestykseen, missä 1=tärkein ja 2=vähiten tärkeä

	<i>Suhteessa kilpailijoihin</i>	<i>Suhteessa edelliseen vuoteen</i>	<i>Mittarin tärkeys</i>
Liikevoitto	C	C	C
Voittoprosentti	C	C	C
Sijoitetun pääoman tuotto	C	C	C
Liikevaihto	C	C	C
Markkinaosuus	C	C	C
Asiakastyytyväisyys	C	C	C
Asiakasuskollisuus	C	C	C
Työntekijöiden tyytyväisyys työhönsä	C	C	C
Työntekijöiden pysyvyys	C	C	C
Paikalliselle yhteisölle luodut työpaikat ja tulot	C	C	C
Osakkeenomistajien tyytyväisyys lyhytaikaiseen taloudelliseen menestykseen	C	C	C
Osakkeenomistajien tyytyväisyys pitkäaikaiseen taloudelliseen menestykseen	C	C	C

K12: Mikä seuraavista kuvaa parhaiten alaa, jolla yrityksenne toimii?

Rastittakaa vain YKSI kohta.

Kestokulutushyödykkeet	<input type="checkbox"/>	Käyttöomaisuushyödykkeet	<input type="checkbox"/>
Kertakulutushyödykkeet	<input type="checkbox"/>	Palvelut yrityksille	<input type="checkbox"/>
Materiaalit ja komponentit	<input type="checkbox"/>	Palvelut kuluttajille	<input type="checkbox"/>
Muu, mikä?			<input type="checkbox"/>

K13: Kuinka monta työntekijää (noin) yrityksessänne työskentelee Suomessa?

Alle 20	C	500-999	C
20-99	C	1000-4999	C
100-299	C	Yli 5000	C
300-499	C	En tiedä	C

K14: Mikä oli yrityksenne viime tilivuoden liikevaihto (noin) Suomessa miljoonan markan tarkkuudella?

_____ miljoonaa markkaa

K15: Mikä oli yrityksenne voitto ennen veroja samana vuonna miljoonan markan tarkkuudella?

_____ miljoonaa markkaa

Kiitoksia avustanne ja vaivannäöstänne.

Vastauksenne ovat meille tärkeitä.

Liite 2

Faktoreiden ominaisarvot ja selitysosuudet: voimavarat, kyvykkyydet ja menestyminen

Voimavarat

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,040	33,670	33,670	3,609	30,074	30,074	2,364	19,704	19,704
2	1,807	15,062	48,732	1,389	11,575	41,650	1,523	12,690	32,394
3	1,390	11,587	60,319	,927	7,729	49,379	1,396	11,629	44,023
4	1,101	9,171	69,490	,673	5,610	54,989	1,316	10,965	54,989
5	,623	5,188	74,678						
6	,594	4,950	79,628						
7	,542	4,514	84,142						
8	,462	3,848	87,990						
9	,440	3,669	91,659						
10	,372	3,104	94,762						
11	,335	2,789	97,552						
12	,294	2,448	100,000						

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Kyvykkyydet

Total Variance Explained

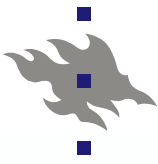
Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,107	39,288	39,288	4,733	36,404	36,404	2,325	17,887	17,887
2	1,762	13,553	52,841	1,494	11,489	47,894	2,298	17,676	35,562
3	1,329	10,220	63,061	1,031	7,930	55,824	1,726	13,279	48,841
4	1,250	9,617	72,677	,783	6,019	61,843	1,690	13,002	61,843
5	,826	6,354	79,032						
6	,547	4,209	83,241						
7	,471	3,622	86,863						
8	,412	3,166	90,028						
9	,363	2,792	92,821						
10	,331	2,548	95,369						
11	,246	1,889	97,258						
12	,201	1,548	98,806						
13	,155	1,194	100,000						

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Menestyminen**Total Variance Explained**

Factor	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,486	40,782	40,782	2,661	24,193	24,193
2	1,714	15,580	56,362	1,825	16,594	40,787
3	1,197	10,883	67,245	1,734	15,765	56,552
4	,838	7,616	74,861			
5	,741	6,735	81,597			
6	,585	5,315	86,912			
7	,402	3,655	90,567			
8	,357	3,242	93,809			
9	,289	2,624	96,432			
10	,228	2,073	98,505			
11	,164	1,495	100,000			

Extraction Method: Principal Axis Factoring.



Taloustieteen laitoksen selvityksiä:

- Nro.
18. Leena Erälinna & Saara Hyvönen (2003): Strateginen suuntautuminen, markkinointi ja menestyminen. Tutkimus eri kehitysvaiheissa olevista pienistä ja keskisuurista lihanjalostusalan yrityksistä. Markkinointi.
 19. Jarmo Markula (2003): Elintarvikkeiden alkutoimiala. Elintarvike-ekonomia.
 20. Sanna Rusanen (2003): Elintarvikkeiden kulutuskehitys 1930-luvulta ja ennusteet vuoteen 2005. Maatalouspolitiikka.
 21. Sami Kilpeläinen, Terhi Latvala & Jukka Kola (2004): Zoonoosien aiheuttamat kustannukset elintarvikeketjussa. Maatalouspolitiikka.
 22. Jukka Pekoniemi, Timo Karhula ja Matti Ylätalo (2004): Maidontuotannon 141-tuen jatkotarpeen selvittäminen. Maatalouden liiketaloustiede.
 23. Antti Iho (2004): Pyhäjärven Yläneenjoen alueen peltoviljelyn fosforikuormituksen kustannustehokas vähentäminen. Ympäristöekonomia.
 24. Mari Koistinen (2005): Arjen helpotusta vai turhaa ylellisyyttä – työssäkäyvien äitien ajatuksia kotitaloustyön teettämisestä. Kuluttajaekonomia.
 25. Juha Stark (2005): Nuoret ja euro: hyvästi markka – tervetuloa euro. Kuluttajaekonomia.
 26. Anna-Maija Liikanen (2005): Kanta-asiakkuutta Helsingin kattojen yllä – Tutkimus ravintolan kanta-asiakkaiden muodostamasta yhteisöstä ja sen toiminnasta. Kuluttajaekonomia.
 27. Minna Koskela (2005): Hahmomarkkinoinnin vaikutus lapsen ostopäätökseen. Kuluttajaekonomia.
 28. Marko Lindroos ja Anu Raijas (toim.) (2005): Artikkeleita Taloustieteen laitoksen opinnäytetöistä vuodelta 2004
 29. Soile Kulmala (2005): Yksikkökohtaiset kalastuskiintiöt Selkämeren silakan kalastuksessa: bioekonominen analyysi. Ympäristöekonomia.
 30. Lauri Pietikäinen (2005): Cod fishery of the European Union and Russia at the Baltic Sea – a game-theoretic analysis. Ympäristöekonomia.
 31. Kaisa Huttunen (2005): ”Kapitalistin aseinen kapitalismia vastaan - suomalaisen radikaalin kuluttajaliikkeen vaiheita. Kuluttajaekonomia.
 32. Marko Lindroos ja Anu Raijas (toim.) (2005): Kuluttajaliikettä, markkinointia ja kulutusta - Artikkeleita Taloustieteen laitoksen opinnäytetöistä vuosilta 2004–2005.
 33. Marko Lindroos ja Anu Raijas (toim.) (2005): Luonnonvarat ja ympäristö - Artikkeleita Taloustieteen laitoksen opinnäytetöistä vuosilta 2004–2005.
 34. Marko Lindroos, Markku Ollikainen, Kimmo Ollikka ja Anu Raijas (toim.) (2005): Päästökauppaa - Artikkeleita Taloustieteen laitoksen opinnäytetöistä vuosilta 2004–2005.
 35. Susanna Rinta (2005): EU:n vesipuitteiden soveltaminen Suomen oloissa: Tapaustarkasteluna Säkylän Pyhäjärvi. Ympäristöekonomia.