

- Millaista osaamisen kehittämisen tulisi olla pk-yrityksissä?
- Mitkä ovat pk-yritysten markkinoinnin erityispiirteet?
- Mikä on kantahämäläisten pk-yritysten markkinointiosaamisen taso ja sisältö?
- Mitkä markkinointiin liittyvät tekijät selittävät tehokkaimmin pk-yritysten menestymistä?
- Mitä Action Learning on?
- Miten kantahämäläisten pk-yritysten markkinointiosaamista kehitettiin Action Learning -menetelmän avulla?

ACTIONia pk-yritysten markkinointiin

– kantahämäläisten pk-yritysten markkinointiosaamisen kehittäminen Action Learning -menetelmän avulla

Näihin kysymyksiin etsitään vastausta tässä julkaisussa, jonka kirjoittaminen oli osa Euroopan Sosiaalirahaston ja Hämeen lääninhallituksen rahoittamaa Kantahämäläisten pk-yritysten markkinointiosaamisen kehittäminen -projektia. Hankkeen alussa tehtiin 200 kantahämäläisen pk-yrittäjän puhelinhaastattelut sekä projektin osallistujien teemahaastattelut, joiden pohjalta rakennettiin Action Learning -menetelmään perustuva, osittain yrityskohtaisesti räätälöity markkinointiosaamisen kehittämisohjelma.

Julkaisun tekijä Ulla Bard toimi julkaisua kirjoittaessaan Hämeen ammattikorkeakoulun toteuttaman Kantahämäläisten pk-yritysten markkinointiosaamisen kehittäminen -hankkeen projektipäällikkönä tehden kehittämisen perustana olleet kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen sekä osallistuen aktiivisesti yritysten koulutus- ja kehittämistyöhön. Projektin rinnalla ja sitä tukien valmistui kirjoittajan pk-yritysten markkinointiin liittyvä väitöskirja.

Teos on suunnattu erityisesti yrityskoulutuksen kehittäjille ja asiantuntijoille, mutta se tarjoaa runsaasti kehittämisvirikkeitä myös pk-yrittäjille ja yrittäjäjärjestöjen edustajille.



Bard: ACTIONia pk-yritysten markkinointiin

ISBN-10 951-784-381-X
ISBN-13 978-951-784-381-2
ISSN 1795-424X
HAMKin e-julkaisu 12/2006

Ulla Bard

Ulla Bard

ACTIONia pk-yritysten markkinointiin

**– kantahämäläisten pk-yritysten markkinointiosaamisen
kehittäminen Action Learning -menetelmän avulla**

Ulla Bard
ACTIONia pk-yritysten markkinointiin
– kantahämäläisten pk-yritysten markkinointiosaamisen kehittäminen
Action Learning -menetelmän avulla

ISBN-10 951-784-381-X
ISBN-13 978-951-784-381-2
ISSN 1795-424X
HAMKin e-julkaisu 12/2006

© Hämeen ammattikorkeakoulu ja kirjoittajat

JULKAISIJA
Hämeen ammattikorkeakoulu
PL 230
13101 HÄMEENLINNA
puh. (03) 6461
faksi (03) 646 4259
julkaisut@hamk.fi
www.hamk.fi/julkaisut

Kannen ja ulkoasun suunnittelu: HAMK Julkaisut, Minna Ruusunen

Taitto: Saarijärven Offset Oy, Saarijärvi

Hämeenlinna, heinäkuu 2006

ALKUSANAT

Pienten ja keskisuurien yritysten menestyminen on avainasemassa uuden yritystoiminnan syntymisen ja työllistymismahdollisuuksien lisäämisen suhteen. Ilman onnistuneita markkinointiponnisteluja mikään yritys ei yleensä menesty, mutta markkinointi koetaan monessa pk-yrityksessä ongelmaksi ja sen asema on usein vähäinen, vaikka markkinoiden muutosnopeuden kasvaessa ja kilpailun kiristyessä markkinoinnin merkitys korostuu. Osaamisen kehittäminen ja erityisesti markkinointiosaamisen kehittäminen on myös pk-yrityksille kriittinen menestystekijä: Ainut kestävä kilpailuetu on kyky oppia nopeammin kuin kilpailijat. Kansainvälisissä tutkimuksissa on kuitenkin todettu, että pk-yritykset eivät ole kovin kiinnostuneita panostamaan koulutus- ja kehittämis-toimintaan. Syy lienee osaksi myös tarjontapuolella: Onko koulutuksen ja kehittämisen sisällöissä ja menetelmissä otettu riittävästi huomioon pk-yritysten erityispiirteet, tarpeet ja ongelmat? Ne suosivat epämuodollista oppimista, joka yhdistyy käytännön ongelmien ratkaisemiseen. Koulutuksen sisällön tulisi olla yrityskohtaisesti räätälöity ja sidottu osallistujien yrityskontekstiin, jotta siitä saataisiin välitöntä ja konkreettista hyötyä. Pk-yrittäjät arvostavat eniten toimimalla oppimista ja vertaisoppimista eli he haluavat hyödyntää kokemuksia omista ja toisten onnistumisista ja virheistä.

Reg Revansin kehittämä Action Learning on organisaation ja itsensä kehittämistä omiin tarpeisiin sovellettuna, käytännönläheisesti, todellisia uudistuksia aikaansaaden sekä välitöntä ja selkeää hyötyä tuottaen. Se tähtää oppivan organisaation luomiseen: Ihmiset, jotka kehittyvät ja oppivat, kehittävät organisaatioita, jotka kehittyvät ja oppivat. Action Learningiä on ulkomailla käytetty menestyksellisesti erityisesti yrityskoulutuksessa, mutta Suomessa menetelmä on toistaiseksi melko tuntematon. Siksi tämä julkaisu tarjoaa lyhyen perehdytyksen Action Learning -menetelmään siinä toivossa, että jotkut lukijat kiinnostuisivat hankkimaan lisätietoja ja kokeilemaan tätä erittäin hyvin suomalaistenkin pk-yritysten kehittämiseen soveltuvaksi osoittautunutta menetelmää. Ei ole kuitenkaan olemassa yhtä ainoaa tapaa toteuttaa Action Learningiä ja tämä julkaisu kertoo, miten Hämeen ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelma toteutti kantahämäläisten pk-yritysten markkinointiosaamisen kehittämistä Action Learning -menetelmällä.

Pk-sektorin suuresta taloudellisesta ja sosiaalisesta merkityksestä huolimatta siihen liittyviä markkinoinnin ja oppimisen tutkimuksia on tehty sekä kansallisesti että kansainvälisesti erittäin vähän. Tässä projektissa tätä aukkoa yritettiin omalta pieneltä osaltaan täyttää ja selvittää kantahämäläisten pk-yritysten markkinointiosaamisen tason ja sisällön lisäksi niitä markkinointiin liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat merkittävästi pk-yritysten menestymiseen. Johtopäätösten mukaan yrityksen menestyminen, yrittäjän henkilökohtaiset markkinointikyvykkyydet, yrityksen markkinointiosaaminen, markkinaorientaatio ja oppimisorientaatio liittyivät selvästi yhteen. Markkinointikoulutuksen hankkimisen havaittiin olevan yksi tapa parantaa yrityksen menestymistä.

Tässä yhteydessä haluan lausua kiitokset upeasta mahdollisuudesta työskennellä ja kehittyä yhdessä kaikkien hankkeeseen osallistuneiden 49 mielenkiintoisen pk-yrityksen kanssa. Arvokasta tukeaan hankkeen onnistumiselle tarjosivat ne 200 kantahämäläistä pk-yrittäjää, jotka antoivat kiireistä aikaansa vastaamalla puhelinhaastatteluihin. Oli ilo saada hankkeelle aktiivinen ohjausryhmä, jonka apu varsinkin projektin alkupuolella oli merkittävää. Kiitokset myös kaikille Markkinoinnin mansikat ja Johtoajatuksia -tilaisuuksissa osaamistaan muiden hyväksi jakaneille henkilöille. Erityisesti haluan kiittää kollegaani Jari Ristimäkeä, joka toimi työparinani osallistujayritysten markkinointiosaamisen kehittämisessä, monista hyödyllisistä yhteispohdinnoista kehittämisohjelmaa suunniteltaessa ja toteutettaessa sekä kollegojani Raimo Hälistä, Kirsi Lindforsia ja Teemu Järvenpäää asiantuntevasta tietoteknisestä tuesta. Arvostan suuresti myös Hämeen ammattikorkeakoulun opiskelijoiden Jenni Lamminpään, Minna-Liisa Järvelän ja Susanna Salmisen apua puhelinhaastatteluiden tekemisessä ja teemahaastatteluiden puhtaaksikirjoittamisessa sekä opiskelija Timo Suutarisen työtä tietojen tallentamisessa. Kiitokset myös niille lukuisille opiskelijoille, jotka olivat mukana toteuttamassa yrityksiltä tulleita kehittämistoimeksiantoja, joista viestintään liittyvien tehtävien ohjaamisessa kollegani Tiina Airaksisen ammattitaito oli korvaamatonta. Hankkeen ja tämän julkaisun toteuttaminen ei olisi ollut mahdollista ilman Euroopan Sosiaalirahaston ja Hämeen lääninhallituksen tukea, joten esitän suuret kiitokset positiivisesta suhtautumisesta projektia kohtaan.

Kehittämisivirkeitä herättäviä lukuhetkiä.

Riihimäellä 20.6.2006

Ulla Bard

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Projektin tausta	7
1.2	Projektin kohderyhmä ja osallistujat	7
1.3	Projektin tavoitteet	8
1.4	Projektin eteneminen	9
1.5	Osaamisen kehittäminen pk-yrityksissä	10
1.6	Markkinointi pk-yrityksissä	14
2	TAUSTATUTKIMUKSET	17
2.1	Kvantitatiivinen esiselvitys kantahämäläisten pk-yritysten markkinointiosaamisen nykytilasta ja kehittämistarpeista	17
2.1.1	Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus	17
2.1.2	Tutkimustulokset tiivistetysti	29
2.2	Kvalitatiiviset alkuhaastattelut osallistujayritysten markkinoinnin nykytilasta ja kehittämistarpeista	49
2.2.1	Alkuhaastattelujen suunnittelu ja toteutus	49
2.2.2	Keskeiset löydökset	50
2.3	Kehittämisjohtopäätökset kvantitatiivisesta ja kvalitatiivisesta tutkimuksesta	55
3	ACTION LEARNING	59
3.1	Mitä Action Learning on?	59
3.2	Action Learningin edut ja rajoitukset	60
3.3	Action Learningin teoreettinen tausta ja perusoletukset	61
3.4	Action Learningin keskeiset elementit	63
3.4.1	Ryhmä	63
3.4.2	Oppimisen ja kehittämisen kohde, "ongelma"	65
3.4.3	Koordinaattori	65
3.4.4	Kysymykset, keskustelu, reflektointi	67
3.4.5	Action Learning -prosessi	70
3.5	Action Learning –työskentelyn epäonnistumisen syitä	75
3.6	Action Learningin onnistumisen edellytyksiä	76

4 MARKKINOINTIOSAAMISEN KEHITTÄMINEN PROJEKTISSA	77
4.1 Osallistujien rekrytointi	77
4.2 Kehittämisprosessi	77
4.2.1 Tutustuminen osallistujayritykseen ja kehittämisen suunnittelu	77
4.2.2 Ryhmätapaamiset	78
4.2.3 Yrityskohtaiset koulutus- ja kehittämispäivät	81
4.2.4 Toimeksiannot opiskelijoille	82
4.2.5 Kaikille avoimet koulutustilaisuudet	82
4.3 Palaute	83
4.3.1 Osallistujien kokemukset ja kehittämis ehdotukset	83
4.3.2 Kehittämisvalmentajien kokemukset ja suositukset tuleville toimijoille	84
LÄHTEET	87
LIITTEET	91
Kysymyslomake	91
Haastattelurunko	98

1 JOHDANTO

1.1 Projektin tausta

Markkinointiosaamisen puutetta pidetään suomalaisten pk-yritysten heikkoutena. Tutkimusten mukaan pk-yritykset toimivat pääasiassa tuote- ja tuotantosuuntaisesti, mutta menestyvimät niistä ovat markkinasuuntautuneita. Markkinatilanteen muutosnopeuden kasvaessa ja kilpailun kiristyessä markkinointiosaamisen merkitys korostuu. Pk-yrittäjät näkevät itse markkinoinnin tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi yrityksissään (ks. mm. TE-keskusten Kunto-ohjelman raportti ja Liikesivistysrahaston raportti Pkt-yritysten markkinointiosaaminen).

Pk-sektori on niin työllistämisen kuin uuden yritystoiminnan kehittämisen suhteen avainasemassa myös Kanta-Hämeen elinkeinoelämässä. Hämeen strategisessa maakuntasuunnitelmassa ja aluekehitysohjelmassa keskeisiä toimintakokonaisuuksia ovat yrittäjyyden ja osaamisen tukeminen, markkinointi, koulutuksen ja työelämän integraatio sekä ammattikorkeakoulun kehittäminen ja sen tutkimus- ja kehittämistoiminnan maakunnallinen hyödyntäminen. Tämä hanke liittyy niihin oleellisesti, mutta kantahämäläisten pk-yritysten lisäksi tulokset ovat yleistettävissä kaikkien suomalaisten pk-yritysten kehittämiseen. Lisäksi tämä projekti tuki Hämeen ammattikorkeakoulun strategisten tavoitteiden saavuttamista, mm. alueellista vaikuttavuutta, osaamisen kehittämistä, yrittäjyyden edistämistä ja T&K-toiminnan lisäämistä.

1.2 Projektin kohderyhmä ja osallistajat

Projektin kohderyhmänä oli Kanta-Hämeen (Hämeenlinna, Janakkala, Renko, Kalvola, Hauho, Hattula, Tuulos, Lammi, Forssa, Jokioinen, Tammela, Ypäjä, Humppila, Riihimäki, Hausjärvi ja Loppi) pk-yritysten henkilöstö, Hämeen ammattikorkeakoulun opetus- ja yrityspalveluhenkilökunta, StarttiDimeuksen (opiskelijoiden perustamien yritysten starttihakemot) ja Dimeus Oy:n yrityshautomon henkilökunta. Välillisesti projektin kohderyhmiä olivat myös Hämeen ammattikorkeakoulun perustutkinto-, täydennyskoulutus- ja jatko-tutkinto-opiskelijat.

Projektin aloitti 49 yrityksen edustajat, joista oli

- naisia 17
- yrittäjiä 36
- alle 25-vuotiaita 2 henkilöä, 25–39-vuotiaita 23 osallistujaa ja 40 vuotta täyttäneitä henkilöitä 24
- 15 osallistujaa alle 5 henkilöä työllistävästä, 18 osallistujaa 5–9 henkilöä työllistävästä, 15 osallistujaa 10–49 henkilöä työllistävästä ja 1 osallistujaa 50–249 henkilöä työllistävästä yrityksistä
- teollisuudesta 23, kaupasta (tukku- ja vähittäiskauppa, maahantuonti) 10 ja muista palveluista 16 henkilöä
- 12 yritystä ns. pilottiyrityksinä, 12 yritystä Riihimäen seutukunnasta, 12 Hämeenlinnan seutukunnasta ja 13 Forssan seutukunnasta
- projektin keskeyttäneitä 3 yritystä ja loppuun suorittaneita 46 yrityksen edustajat

Action Learning -tapaamisten lisäksi yritysکوhtaisiin koulutus- ja kehittämistilaisuuksiin osallistui yleensä useampia henkilöitä. Projektin aikana tiedotus- yms. tilaisuuksissa oli mukana 144 henkilöä.

1.3 Projektin tavoitteet

Projektin tavoitteena oli kehittämistoiminnan avulla:

- parantaa maakunnan pk-yritysten kilpailukykyä edistämällä niiden henkilökunnan markkinointiosaamista
- luoda henkilöstölle valmiuksia markkinoinnin jatkuvaan oppimiseen osana liiketoiminnan kehittämistä
- auttaa yrittäjiä oivaltamaan suunnitelmallisen toiminnan merkitys markkinoinnissa ja käynnistää kehittämisprosessi ripeästi ja tavoitteellisesti
- tehdä esiselvitys kanta-hämäläisten pk-yritysten markkinointiosaamisen tilasta ja sen perusteella tunnistaa nykyiset ja ennakoida tulevat kehittämistarpeet, kuten kansainvälistyminen, verkostoituminen ja yhteismarkkinointi
- kehittää Hämeen ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystoimintaa sekä yrityspalveluja pk-yritysten tarpeisiin soveltuvammiksi
- löytää projekteja pk-yritysten ja Hämeen ammattikorkeakoulun yhteistyöksi (opiskelijaprojektit, opinnäytetyöt, opettajakonsultointi, työharjoittelu)
- kohottaa Hämeen ammattikorkeakoulun opetus-, yrityshautomo- sekä yrityspalveluhenkilökunnan pk-yritysoosaamista koulutuksen laadun ja työelämäyhteyksien parantamiseksi
- luoda pk-yritysten markkinointiosaamisen kotimaista ja ulkomaista kontaktipintaa ja asiantuntijaverkostoa

1.4 Projektin eteneminen

Projekti alkoi elokuussa 2002 tutustumalla muiden pk-yrityksiä kehittäneiden projektien hyviin käytäntöihin. Sähköinen kirjasto mahdollisti myös ulkomaisiin pk-yritysten markkinointia ja oppimis- sekä kehittämismenetelmiä käsitteleviin tutkimuksiin perehtymisen. Näiden perusteella käsitys pk-yritysten markkinoinnin ja kehittämisen erityispiirteistä syveni ja kiinnostus Action Learning -menetelmää kohtaan heräsi, koska sitä oli käytetty muualla maailmassa hyvin tuloksin erityisesti yrityskoulutuksessa, mutta joka oli Suomessa vielä melko tuntematon menetelmä. Projektipäällikkö osallistui muutaman päivän pituiselle ruotsalaisten konsulttien Stefan Bergstrandin ja Christer Fernin vetämälle Action Learning Set Advisor Training -kurssille ja harjoitteli menetelmää Hämeen ammattikorkeakoulun tradenomiopiskelijoiden opinnäytetyöryhmää ohjaamalla ja perehdytti samalla projektin toisen kehittämisvalmentajan menetelmän käyttämiseen. Syksyn aikana rekrytoitiin 12 ns. pilottiyritystä, joissa kokeiltiin kahteen ryhmään jaettuna hankkeelle suunniteltua kehittämiskonseptia.

Alkuvuodesta 2003 toteutettiin kantahämäläisten pk-yritysten markkinointiosaamisen sekä koulutus- ja kehittämistarpeiden esiselvitys haastattelemalla puhelimitse 200 markkinointivastuussa olevaa henkilöä. Näiden tulosten avulla hankittiin laajempi näkemys osaamisen nykytasosta ja niistä aihepiiristä, jotka olisivat tarpeellisia pyrittäessä edistämään pk-yritysten menestymistä. Koska koulutussisällön pitää kuitenkin olla ainakin osittain räätälöity, päätettiin jokaisessa osallistujayrityksessä tehdä lisäksi yrityskohtaiset markkinoinnin nykytilan sekä koulutus- ja kehittämistarpeiden selvitykset teema-haastattelujen avulla. Samalla molemmat kehittämisvalmentajat tutustuivat hyvin osallistujayrityksiin. Näiden haastattelujen ja yritysvierailulla tehtyjen havaintojen pohjalta päätettiin tiiviissä vuorovaikutuksessa yrittäjien kanssa, mitä aihepiirejä yritysکوhtaisilla kehittämisspäivillä käsiteltäisiin.

Pilottiyritysten kanssa saatujen kokemusten perusteella peruskonsepti, johon kuului alkuhaastattelujen ja suunnittelukäynnin lisäksi 16 Action Learning -ryhmätapaamista sekä kaksi yritysکوhtaista koulutus- ja kehittämisspäivää, tuntui heti toimivalta, mutta ryhmätapaamisten ajoitusta ja tietoisuuksien sisältöjä hiottiin koko projektin ajan. Hankkeen näkyvämpi, julkinen aloitus oli 4.3.2003 järjestetty Markkinoinnin mansikat -tilaisuus, jossa esiintyivät juuri valittu Suomen Yrittäjät ry:n pj Eero Lehti, hallituksen pj Esko Reinonpoika Alanko Mikromedia Oy:stä sekä kolme menestynyttä kantahämäläistä yrittäjää tai markkinoijaa kertoen oman yrityksensä markkinointikäytännöistä.

Osallistujayrityksiä päätettiin rekrytoida lähinnä puhelinmyyntityön avulla portaittaisella ajoituksella seutukunnittain aloittaen Hämeenlinnan seutukunnasta alkuvuodesta 2003. Kuhunkin kolmeen seutukuntaan haluttiin perustaa kaksi kuuden hengen ryhmää, jotta voitiin valita kumpaankin ryhmään sopivampi kokoonpano ja säästää yrittäjien aikaa pitämällä kokoontumiset mahdollisimman lähellä heitä. Aluksi kehittämisohjelma kesti yrityksissä noin vuoden kesätauko pois lukien, mutta saadun palautteen perusteella Action Learning -tapaamisia hiukan harvennettiin, joten Forssan ja Riihimäen seutukuntien keväällä 2004 aloittaneet ryhmät päättivät ohjelman osittain vasta syksyllä 2005, jolloin järjestettiin kaikille kantahämäläisille pk-yrityksille avoin koulutustilaisuus Johtoajatuksia. Tilaisuuden teemaksi valittiin sisäinen

markkinointi, koska sen tärkeys tuli tehdyissä tutkimuksissa voimakkaasti esiin ja se oli myös erittäin toivottu yritys kohtaisten kehittämispäivien aihe.

Koska pk-yrityksien markkinoinnista ja kehittämisestä on tehty sekä kansallisesti että kansainvälisesti vähän tutkimusta ja käyttämämme Action Learning -menetelmä havaittiin toimivaksi, mutta vielä tuntemattomaksi Suomessa, päätettiin tulokset ja kokemukset koota hankejulkaisuun muidenkin hyväksikäytettäväksi. Julkaisu syntyi kevään ja alkukesän 2006 aikana ja projekti päättyi 31.7.2006, mutta siitä saatuja kokemuksia hyödyntää ja siinä aloitettua kehittämistyötä jatkaa elokuussa 2006 alkava PROMO-projekti, joka edistää kantahämäläisten pk-yritysten markkinoinnin lisäksi johtamista ja tekniikkaa projektiyhteistyön avulla.

1.5 Osaamisen kehittäminen pk-yrityksissä

Organisatorinen oppiminen ja oppiva organisaatio. Osaamisen kehittäminen on pk-yrityksille kriittinen menestystekijä. Kilpailuedun saavuttaminen edellyttää, että organisaatio oppii nopeammin kuin kilpailijat. Oppivat yritykset menestyvät yleensä muita paremmin varsinkin turbulentissa ja voimakkaasti kilpaillussa toimintaympäristössä. Pedlar, Burgoyne & Boydell (1991) ymmärtävät oppivan yrityksen organisaatioksi, joka mahdollistaa jäsentensä oppimisen ja muuttaa itseään jatkuvasti. Senge (1990) puolestaan määrittelee oppivan yrityksen organisaatioksi, joka jatkuvasti lisää kykyään luoda omaa tulevaisuuttaan sekä kehittää ja uusii monipuolisesti kilpailukykyään. Organisatorinen oppiminen ja oppiva organisaatio ovat lähellä toisiaan olevia käsitteitä, mutta ne painottavat eri asioita: organisatorinen oppiminen korostaa prosessia ja tähtää organisatoriseen muuttumiseen ja kehittymiseen, kun taas oppivassa organisaatiossa toimintaa tietoisesti parannetaan ja yritetään kehittää kilpailuetua.

Yksilöiden oppimisen lisäksi myös organisaatioiden tulisi oppia. Molemmissa tapauksissa kerätään, analysoidaan, abstrahoidaan ja säilytetään informaatiota, mutta organisaation oppimiseen kuuluu lisäksi informaation levittämistä. Jos yksilöiden oppimista ei jaeta toisille, ja jos organisaatio kokonaisuudessaan ei muutu, oppivaa organisaatiota ei synny. Yksilön ja organisaation kehittäminen liittyvät kiinteästi toisiinsa, sillä osaamisen kehittäminen on ensisijaisesti työntekijöiden osaamisen kehittämistä, mutta osaaminen tulisi säilyttää organisaatiossa, vaikka työntekijät vaihtuisivat tai osa avainhenkilöistä lähtisi pois yrityksestä. Organisaation oppiminen perustuu työntekijöiden väliseen viestintään ja yhteistyöhön. Organisaation tieto on henkilöstön saatavilla olevaa puhuttua tai kirjallisesti dokumentoitua tietoa, täsmätietoa, jota voidaan levittää ja käyttää yhteisessä toiminnassa (Nonaka & Takeuchi 1995).

Oppiva organisaatio ei synny itsestään, vaan oppimista on johdettava. Tarvi- taan mm. visiointia oppimisen suuntaamiseksi ja motivoimiseksi, empowermentia, oppimisen palkitsemista ja ihmisten johtamista kokonaisuudessaan, organisaation rakenteen muuttamista joustavaksi ja hajautetuksi, luottamuk- sen rakentamista avoimuuden edistämiseksi sekä tietojen ja taitojen jakamisen helpottamiseksi. Yrittäjän asenne muutosta kohtaan ja kapasiteetti muuttua, hänen ilmaisemansa suhtautuminen oppimista kohtaan, johtamistyyliinsä ja halu palkita oppimista, uusia ideoita, kokeilemista ja virheiden sietokykyänsä

ovat ratkaisevia oppimisorientoituneen kulttuurin ja käyttäytymisen luomissa.

Suhtautuminen osaamisen kehittämiseen. Kerrin ja McDougallin (1999) mukaan pk-yritysten osaamisen kehittämiseen vaikuttavat olennaisesti yrittäjän tärkeä rooli, epämuodollisen oppimisen merkitys ja lyhyt suunnitteluperspektiivi. Pk-yrityksissä yrittäjän suhtautuminen kehittämiseen vaikuttaa yrityksen toteuttaman koulutus- ja kehittämistoiminnan määrään ja laatuun. Koska pk-yrityksellä ei ole mahdollisuuksia irrottaa henkilökuntaa koulutustilaisuuksiin, oppiminen tapahtuu usein oman työn ohessa ja on siten epämuodollista oppimista. Toimintaympäristön epävarmuudesta johtuva lyhyt suunnitteluperspektiivi ei myöskään kannusta yrityksiä kehittämissuunnitelmien tekemiseen. Pk-yritysten aikapula ja niukemmat taloudelliset resurssit vähentävät niiden mahdollisuuksia osallistua työn ulkopuolisiin muodollisiin koulutustilaisuuksiin (Morrison 2003). Johnstonin ja Loaderin (2003) tulosten mukaan työssä oppiminen ja työn ulkopuolella oppiminen lisääntyivät yrityskoon kasvaessa. Pk-yrittäjät eivät olleet vakuuttuneita koulutuksen arvosta, eivätkä olleet tietoisia saatavilla olevasta koulutuksesta ja koulutusorganisaatioista. Muita syitä pk-yritysten vähäiseen koulutushalukkuuteen olivat mm. se, että päivittäiset kiireet menivät koulutuksen edelle, riski, että yritys menettää työntekijänsä investoiman koulutuksen arvon hänen lähtiessään yrityksestä, työntekijöiden aikapula ja kustannukset verrattuna hyötyyn.

Myös Gray (2004) havaitsi pk-yrityksien kiinnostuksen osallistua johdon kehittämiseen merkittävästi vähäisemmäksi kuin suurten yritysten ja julkisen sektorin. Yrityksen koko vaikutti sekä sisäisten että ulkoisten kurssien käyttämiseen. Kuitenkin ne yritykset, joiden myynti oli kasvanut, järjestivät henkilökunnalleen koulutusta. Tuloksissa ei tosin näy, että monet pk-yritykset tarjosivat aktiivisesti henkilökunnalleen epämuodollista työssä oppimista johtuen osin pienten yritysten epämuodollisesta yrityskulttuurista ja osin siitä, että pk-yrittäjät eivät aina ole halukkaita kasvattamaan liiketoimintaansa ja tyytyvät vain ansaitsemaan elantonsa. Lisäksi yrittäjillä ei ollut yleensä aikaa osallistua kursseille, koska yrityksestä poissaolon aikana omat työt eivät etene. Myös individualistinen ja osallistumaton toimintakulttuuri sekä halu henkilökohtaiseen vapauteen estivät yhteistyötä toisten yritysten kanssa, ehkäisivät ulkopuolisen avun käyttämistä ja vastuun delegointia alaisille ja heidän siihen liittyvää kehittämistään. Storey (2002) kuitenkin osoittaa, että eurooppalaisien pk-yritysten suuret epäonnistumisluvut liittyvät johtamisen heikkouksiin.

Varsinkin mikroyrityksissä koulutus on vähäisempää kuin pienissä yrityksissä (Makó 2005), joissa puolestaan on vähemmän koulutusta kuin keskisuurissa tai suurissa yrityksissä, mutta Makókin muistuttaa pk-yrityksissä tapahtuvasta epämuodollisesta ns. hiljaisen tiedon siirtämisestä, jota on vaikea mitata. Koulutuksen vähäisyyttä Makó perustelee pk-yrittäjien pelolla menettää koulutettu työvoimansa kilpailijoiden palvelukseen, joten he mieluummin rekrytoivat uusia, osaavia työntekijöitä kuin investoivat nykyisten työntekijöidensä kehittämiseen. Muita usein esitettyjä syitä pk-yritysten vähäisempään koulutushaluun ovat, että kouluttajat eivät ymmärrä pk-yritysten ongelmia ja tarpeita tai tarjoavat valmiita koulutuspaketteja, kun räätälöity toteutus koettaisiin hyödyllisemmäksi. Lisäksi pk-yrittäjät suhtautuvat monesti varauksellisesti ns. virallisia koulutustahojä, mm. korkeakoulusektoria kohtaan. Korkeakoulujen tulisi solmia vahvemmat paikalliset yhteydet pk-kenttään ja niillä pitäisi olla

henkilökuntaa, jolla on taitoja, yhteinen kieli ja kokemusta pk-kentän kanssa, jotta tehokasta kommunikaatiota saadaan aikaan (Choueke & Armstrong 1998).

Pk-yrityslähtöinen osaamisen kehittäminen. Markkinoinnin opettamisen suurin haaste on Carsonin (2001) mukaan markkinointia koskevan antipatian voittaminen pk-kentässä ja yrittäjän käsitysten laajentaminen oman yrityksen erikoispiirteistä yleisempään suuntaan, jotta yrittäjä kykenisi löytämään uusia näkökulmia ja hyviä käytäntöjä yritykseensä samantyyllisistä, vaikkei täysin identtisistä tilanteista. Antipatia markkinointia kohtaan tulee esiin varsinkin suhtautumisessa markkinointiterminologian käyttöön. Pk-kentälle suunnatun koulutuksen ja kehittämisen pitää Carsonin (2001) mielestä ottaa huomioon pk-yritysten erityispiirteet ja ongelmat, käyttää kieltä ja terminologiaa, joka on ymmärrettävää ja hyväksyttävää sekä huomioitava osallistujien tilannekohtaiset asenteet ja vaatimukset. Esimerkiksi markkinoinnin perusteita pitäisi käsitellä tilannekohtaisesti ja välttää vaikeatajuisella markkinoinnin erikoiskielellä kikkailua. Sen sijaan esimerkit toisista pk-yrityksistä, jotka ovat samassa tilanteessa tai joilla on samoja ongelmia, ovat tervetulleita. Selkeiden, merkityksellisten tavoitteiden pitäisi ohjata kaikkea kehittämistyötä ja toimia mittareina koulutus- ja kehittämisohjelman vaikuttavuuden arvioinnissa. Osallistuja sitoutuu koulutukseen ja kehittämiseen parhaiten, jos hänelle annetaan mahdollisuus olla mukana oppimistavoitteiden ja ongelmien määrittelyssä.

Pk-yrityksille oppiminen organisaation kontekstissa on vallitseva oppimistapa. Koulutuksen käytännönläheisyys ja konkreettinen yhteys osallistujan todelliseen työhön olisi pystyttävä tuomaan esiin jo koulutuksen ja kehittämisen markkinointivaiheessa. Beachin (1980) mukaan oppiminen on prosessi, jossa hankitaan ja muutetaan taitoja, tietoja, tottumuksia ja asenteita käyttämällä hyväksi kokemuksia ja olemassa olevaa tietoa. Pk-sektorissa tämä tapahtuu pääasiassa epämuodollisilla ja sosiaalisilla keinoilla, jolloin suhdeverkosto on kriittinen resurssi liiketoiminnassa (Shaw & Conway 2000). Koska pk-yrityksillä ei ole hallitsevaa asemaa markkinoilla, ne yrittävät vähentää epävarmuuteen liittyviä riskejä luomalla henkilökohtaista suhdeverkostoa ja niiden eloonjääminen riippuu niiden kyvystä oppia näistä suhteista, rakentaa luottamusta ja keskinäistä riippuvuutta sekä määritellä suhdeverkoston tulevat tarpeet ja vastata niihin. Näitä oppimiskumppanuuksia pitää kehittää proaktiivisesti ja pk-yrityksiä auttavan tahon tehokkuus riippuu sen kyvystä tukea tällaista oppimiskulttuuria. Tässä kontekstiin sidotussa, yrittäjämäisessä oppimistyyliä ollaan tekemisissä laajan, kokonaisvaltaisen tehtäväkentän kanssa, opitaan vertaisilta, opitaan tekemällä, opitaan asiakkailta ja tavarantoimittajilta saadusta palautteesta, opitaan jäljittelemällä ja kokeilemalla, ratkaisemalla ongelmia ja tarttumalla mahdollisuuksiin ja tekemällä virheitä (Gibb 1997).

Perinteiset, muodolliset koulutus- ja kehittämistavat eivät miellytä pk-kenttää monista mm. aikaan ja resursseihin liittyvistä syistä. Ongelmia aiheuttavat esimerkiksi osallistujien aikapula, materiaalien räätälöimättömyys pk-yrityksille, ammattikieli sekä oppaat ja julkaisut, ellei niitä ainakin osin käydä läpi keskustelun avulla. Ratkaisu tähän on kehittämistyön soveltaminen käytännön ongelmiin, yritysکوhtaisuus, opitun käytäntöön siirtämisen jälkiseuranta sekä henkilökohtaiset tilanekartoitukset ja yksilöllinen neuvonta (Gibb 1997). Hän kritisoi perinteistä oppimista erityisesti siitä, että siinä oppiminen menee

liian kauas sen käyttökontekstista. Siten se kasvattaa kuilua hiljaisen tiedon ja teorian välillä ja subjektiivisen, kokemuksen kautta saatavan ja objektiivisen tiedon välillä. Perinteinen oppiminen korostaa objektiivisen tiedon hankkimista, muttei juuri auta yrittäjiä identifioimaan ja käyttämään subjektiivista tietoaan parantamaan yrityksen toimintaa. Täten haasteena on kasvattaa yrittäjien kykyä oppia tehokkaammin kokemuksista, abstrahoida sitä ja liittää sitä relevanttiin objektiiviseen tietoon. Kokemuksesta oppimisessa tiedot, taidot, arvot ja asenteet ovat vuorovaikutuksessa.

Jatkuvalle oppimiselle arvokkaita ovat valmennus, epämuodollinen mentorointi, mahdollisuudet tavata toisia yrittäjiä, yleinen vertaisoppiminen ja parhaat käytännöt (Pauwe & Williams 2001). Erityisesti vertaisoppiminen on havaittu tehokkaaksi pk-yrittäjien kehittämisessä verrattuna perinteiseen oppimiseen, koska yrittäjät arvostavat toisiaan ja uskovat, että kokemuksellinen oppiminen tarjoaa arvokkaimman tiedon (Wyer, Mason & Theodorakopoulos 2000). Lisäksi vertaisoppiminen on keino siirtää yrityksen menestymisen kannalta kriittistä hiljaista tietoa. Choueken (1992) tutkimuksessa pk-yrittäjät pitivät merkityksellisinä oppimisväylinä aiempaa kokemusta (95 % vastaajista), kollegoita (61 %), itseoppimista (54 %), mentoria (43%) ja korkeakouluja (41 %).

Kouluttajien ja asiantuntijoiden pitää tuntea pk-yrittäjien toimintaa ja arkipäivää eli heidän on ymmärrettävä osallistujien henkilökohtaiset, yritysکوhtaiset ja toimialakohtaiset erityistarpeet. Lisäksi kehittäjän on ymmärrettävä yrityksen pienestä koosta aiheutuvat rajoitukset ja mahdollisuudet sekä yrittäjän ominaisuuksien vaikutus markkinoinnin toteuttamiseen. Pk-yrityksille ei voida tarjota valmista ja ennalta suunniteltua koulutuspakettia, vaan tavoitteet ja toteutettavat toimenpiteet on päätettävä jatkuvassa vuorovaikutuksessa osallistujien kanssa. Morrisonin (2003) mukaan markkinalähtöinen kehittäminen on integroitu osallistujan työelämään, suunnitellaan erityisesti pk-yrityksille, on yritysکوhtaisesti räätälöityä, sisältää epämuodollisia oppimismahdollisuuksia, osallistumismahdollisuuksista tiedotetaan tehokkaasti, alkaa tarveanalyysillä ja kehittäjät menevät pk-yritysten maailmaan eikä päinvastoin. Pk-yritysten erityistarpeiden ymmärtäminen edellyttää kouluttajilta läheisiä suhteita pk-yrityksiin, mikä saattaa lisätä koulutuksen kustannuksia. Pk-yritykset toivovat joustavuutta: koulutuksen helppoa saatavuutta, ei pitkää sitoutumista aika-tiloihin eikä paikkaan ja koulutuksen järjestämistä niin, ettei osallistuminen keskeytä töitä. Ne suosivat epämuodollisuutta, merkityksellisyyttä heidän kontekstissaan, kokemuksellista oppimista, palautetta ja sosiaalista vuorovaikutusta (Johnston & Loader 2003). Mikäli perinteistä luentoa halutaan käyttää yhtenä oppimismenetelmänä, sen mielekkyyttä lisäävät osallistujien aiempien kokemusten hyödyntäminen, osallistujayrityksistä tulevat esimerkit sekä vuorovaikutteisuus.

Pk-yritysten mielestä houkutteleva koulutus on maksutonta tai taloudellisesti tuettua, suunniteltu yhteistyössä pk-yritysten kanssa, alkaa koulutustarveanalyysillä, on suorassa yhteydessä oman yrityksen toimintaan, on lyhytkestoista (esim. puolipäivää), mahdollistaa pienempien osioiden valitsemisen koulutusohjelmasta, tapahtuu mieluiten työpaikalla ja siihen osallistuu pieni joukko työntekijöitä, oppiminen etenee yksilöllisesti, antaa mahdollisuuden tavata muiden yritysten edustajia ja vaihtaa kokemuksia, soveltaa epämuodollisia opetusmenetelmiä ja käyttää viestinnässä mieluummin henkilökohtaisia kontakteja kuin sähköpostiviestintää (Johnston & Loader 2003). Pk-yritykset

haluavat oppimista mieluiten pieninä annoksina (Perren & Grant 2001) ja koulutustilaisuuksien välillä tulisi olla aikaa soveltaa opittuja asioita käytännössä. Tapaamisten välillä voi myös syntyä uusia kysymyksiä käsiteltäviksi seuraavissa koulutustilaisuuksissa. Koulutuksessa saatu oppi pitäisi viedä ulkopuolisten asiantuntijoiden avulla yrityksissä heti käytännön toimintaan. Pitkällä tähtäyksellä olisi oleellista herättää kiinnostus systemaattiseen kehittämistoimintaan ja saada pk-yritykset pitämään koulutusta investointina tulevaisuuteen, eikä pakollisena kustannuseränä. Koulutus- ja kehittämistoiminta olisi nähtävä visioon ja strategiaan liittyvänä keskeisenä asiana.

Pk-yrittäjät uskovat, että toimintaan perustuva kehittäminen on tehokkaampaa kuin tietoon perustuva. Siten kaikkein sopivin oppimismenetelmä pk-yrittäjille näyttäisi Carsonin (2001) mielestä olevan Reg Revansin kehittämä Action Learning, filosofia, jota voidaan kuvata sellaisten kehittämis- ja kehittämisohjelmien suunnitteluksi, jotka lähtevät siitä, mitä osallistujat haluavat pikemmin kuin siitä mitä kouluttajat ajattelevat osallistujien haluavan tai tarvitsevan. Siinä on kysymys todellisten muutosten aikaansaamisesta sekä omista ja toisten kokemuksista oppimisesta. Hän perustelee, että yrittäjille oppiminen tarkoittaa oppimista tehokkaaseen toimintaan eli todellista tekemistä, eikä vain suosituksia tai toisten ongelmien analysointia. Täten Action Learningin paras muoto on todellinen "projekti", jolla on merkitystä osallistujalle itselleen. Action Learningissä osallistuja tuntee saavuttamisen tunnetta, oppii kokemuksista sekä jakaa kokemuksia ja ongelmia vertaistensa kanssa (Carson 2001). Action Learning on älyllinen, tunteisiin vetoava ja aineellinen kehittämiskeino, jossa osallistuja sitoutuu vastuullisesti ratkaisemaan todellisen, monimutkaisen, jopa stressaavan ongelman ja saavuttaa toivotun muutoksen, joka parantaa hänen käyttäytymistään jatkossa ko. alueella. Revansin näkemyksen mukaan organisaation Action Learningin kehittäminen on avainprosessi oppivan organisaation luomisessa.

Action Learning -työskentely on pk-yrittäjien kanssa haastavaa: Yrittäjät ovat usein individualisteja, jotka haluavat itselleen melkein täydellisen hallinnan organisaation suunnasta ja toimintapolitiikoista ja pitävät delegointia vaikeana (Choueke & Armstrong 1998). He ovat yksilöitä, joita motivoi usein itsekäät tavoitteet. Tämä saattaa aiheuttaa ongelmia Action Learningissä, mm. puolustuskannalla oloa omia asioita yhdessä pohdittaessa tai sitoutumisen puutetta toisten ongelmien käsittelyssä. Vaikka ohjelma rakennetaan osallistujien toiveiden pohjalta, sillä pitää kuitenkin olla edes karkea rakenne ja aikataulu, milloin mitään teemaa käsitellään. Tapaamisessa voidaan käsitellä ensin yhdessä markkinoinnin perusteita ja jatkaa sitä osallistujien ongelmien pohtimisella. (Carson 2001)

1.6 Markkinointi pk-yrityksissä

Suhtautuminen markkinointia kohtaan. Markkinoinnin asema on monissa pk-yrityksissä vähäinen verrattuna muihin toimintoihin, esimerkiksi tuotantoon ja talouteen (Stokes & Blackburn 1999). Markkinoinnin tärkeys ymmärretään yleensä vasta muutostilanteissa, kun yritys haluaa kasvaa, kilpailu on kiristynyt markkinoilla tai yrityksen kysyntä on pudonnut (Hogarth-Scott, Watson & Wilson 1996). Usein markkinointi nähdään vain yhtenä toimintona, eikä koko yrityksen kokonaisvaltaisena ajattelu- ja toimintatapana. Monet yrit-

täjät mieltävät sen vain myynniksi ja mainonnaksi (Patten 1989). Osa yrittäjistä pitää markkinointia isojen yritysten asiana tai oman yrityksen toimintaa niin ainutlaatuisena, ettei siihen voi soveltaa markkinoinnin yleisiä oppeja. Useat näkevät markkinoinnin vain kustannuseränä, eikä investointina. Aiemmat, amatöörimäiset ja epäonnistuneet kokeilut ovat tehneet osan yrittäjistä skeptisiksi markkinointia kohtaan. Sitä ei haluta toteuttaa, ellei odotettavissa ole nopeaa ja selvää konkreettista hyötyä. Jotkut ovat aiemmin saattaneet toimia kannattavasti ilman mainittavia markkinointiponnisteluja (mm. alihankintatyypillisesti) ja täten markkinoinnin uskottavuus on heidän silmissään laskenut (Carson 1990). Markkinoinnin kustannus – hyöty -suhde on myös voinut jäädä pieneksi sirpaleisen, koordinoimattoman ja kohdistamattoman toiminnan vuoksi (Murdoch, Blackey & Blythe 2001).

Markkinoinnin rajoitukset. Pk-yrityksillä on rajalliset taloudelliset ja aika- sekä markkinointiosaamisresurssit (Carson, Cromie, McCovan & Hill 1995). Monilla yrittäjillä on ammatillinen tai tekninen tausta, eikä markkinointiin erikoistunutta henkilöä pystytä palkkaamaan. Yrittäjä hoitaa yleensä markkinointia itse monen muun asian ohella, eikä ole läheskään aina halukas hankkimaan markkinoinnin kehittämiseen ulkopuolista apua. Pk-yrityksillä on pienemmät mahdollisuudet vaikuttaa markkinointitoimenpiteillä (Carson ym.1995), joten ne toimivat tavallisesti reaktiivisesti sopeutuen ympäristön muutoksiin ja kilpailullisiin uhkiin. Markkinointia toteutetaan pääasiassa intuition varassa ja tietojen hankinta sen tueksi on melko harvinaista. Mikäli tietoja hankitaan, se on nopeaa ja epämuodollista, henkilökohtaisiin kontakteihin perustuvaa toimintaa, eikä tutkimuksia juuri käytetä hyväksi (Murdoch ym. 2001). Pk-yritykset toimivat lyhyellä tähtäyksellä ja tarttuvat tilaisuuksiin, mutta koon kasvaessa tietojen hankinta ja suunnitelmallisuus lisääntyvät (Hogarth-Scott ym. 1996), vaikka silloinkin suunnittelujänne on tavallisesti korkeintaan muutamia kuukausia. Monelle pk-yritykselle markkinoinnin suunnittelu vuositasolla sisältää vain tietyn summan varaamisen budjettiin markkinointitoimenpiteille. Selkeiden, mitattavien tavoitteiden asettaminen markkinoinnille on harvinaista, samoin kuin markkinointitoimenpiteiden vaikutusten arvioiminen muuten kuin saatujen yhteydenottojen tai myynnin avulla. Pk-yritykset ovat pääsääntöisesti kiinnostuneet toteuttamaan operatiivisen tason markkinointia ja vierastavat strategista ajattelua (Weinrauch, Mann, Robinson & Pharr 1991, Hogarth-Scott ym. 1996, Lancaster & Waddelow 1998).

Markkinoinnin luonne. Monissa tapauksissa asiakas löytää yrityksen eikä päinvastoin. Hyvin tehtyä työtä ja "puskaradiota" pidetään parhaina markkinointikeinoina (Hogarth-Scott ym. 1996). Usein pk-yrityksillä ei ole osaamista tai muita resursseja toteuttaa ns. "oppikirjamarkkinoinnin" teorioita ja malleja sellaisenaan, vaan niiden markkinointi on yksinkertaisempaa ja pk-yritysten tarpeisiin sovellettua. Toimenpiteet ovat yksinkertaisia, pienimuotoisia, spontaaneja ja massalle suunnattuja, koska asiakkaita ei yleensä analysoida riittävästi toimenpiteiden eriyttämistä varten. Myös selvä kuva kilpailusta ja omasta kilpailuedusta saattaa puuttua (Murdoch ym. 2001, Ottesen & Grønhaug 2002). Edulliset ja luovat toimenpiteet sekä henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen perustuvat keinot olisivat sopivia monelle pk-yritykselle (Weinrauch, Mann, Robinson & Pharr 1991, Gilmore, Carson & Grant 2001, Hill 2001a, 2001b). Koska niillä on monesti suppea asiakaskunta (Carter & Jones-Evans 2000) ja ne toimivat lähellä asiakkaita (Carson ym. 1995), kuunteleminen, keskusteleminen, uusien ihmisten tapaaminen ja kontaktien solmiminen, tietojen hankkiminen

ja "sanan levittäminen" ovat niiden vahvuuksia. Yrittäjämäinen toimintatapa on myös niiden etu: uusien mahdollisuuksien jatkuva etsintä ja hyödyntäminen, innovatiivisuus, riskinottohalukkuus ja tuloshakuisuus (Carson ym. 1995). Vaikka pk-yritykset voivat toimia pienemmällä katteella, niillä ei yleensä ole mahdollisuutta hintajohtajuuteen, vaan niiden kilpailuedut perustuvat tavallisesti henkilökohtaiseen palveluun, korkeaan laatuun, erityisosaamiseen ja erikoistumiseen. Pienen ja matalan organisaation sekä yrittäjälle keskittyneen päätösvallan johdosta ne ovat nopeita ja joustavia (Carson ym. 1995). Vaikka monet yrittäjät ovat individualisteja, verkostoituminen toisten yritysten kanssa toisi kaivattuja lisäresursseja. Hyvä henkilökohtainen suhdeverkosto voi myös korvata kallista, perinteistä markkinointia. Pk-yritys personoituu vahvasti yrittäjään, joten hänen osaamisellaan, kokemuksillaan, asenteillaan, persoonallaan, motivaatiollaan ja tavoitteillaan on keskeinen vaikutus markkinointiin (Leppard & McDonald 1987, Carson 1991, Carson ym. 1995, McCartan-Quinn & Carson 2003).

Strategiset orientaatiot. Pk-yritysten on monesti sanottu olevan tuotanto-orientoituneita (Greiner 1972, Weinrauch ym. 1991) ja kiinnittävän ensisijaisesti huomiota tuotannon tehokkuuteen, kustannusten minimoimiseen, massajakeluun ja korkeaan laatuun. Tällöin voi vaarana kuitenkin olla liian vähäinen kiinnostus asiakkaita ja kilpailijoiden toimintaa kohtaan. Pienten yritysten markkinointi voi olla myös hyvin operatiivista ja myyntiorientoitunutta (Möller & Anttila 1987, Hill 2001a, 2001b), koska toiminnan aikajänne on yleensä lyhyt ja läheiset henkilökohtaiset suhteet ovat ratkaisevan tärkeitä. Kuitenkin pk-yritysten toiminnalle olennaista olisi asiakasorientaatio tai markkinaorientaatio (Möller & Anttila 1987, Pelham & Wilson 1996, Voss, Blackmon, Cagliano, Hanson & Wilson 1998, Murdoch ym. 2001), sillä niiden kilpailuetu tulee usein nopeudesta, reaktiivisuudesta ja läheisyydestä asiakkaisiin, koska niillä ei yleensä ole varoja mm. T&K-toimintaan tai hintajohtajuuteen (Pelham & Wilson 1996). Nykyisessä muutosvauhdissa kilpailijoita nopeamman oppimisen on sanottu olevan ainoa kestävä kilpailuetu. Tässä julkaisussa käsitellään sekä pk-yritysten markkinaorientaatiota että oppimisorientaatiota, koska niillä on aiemmassa tutkimuksessa todettu synergisiä vaikutuksia yrityksen menestymiseen (Slater & Narver 1995, Baker & Sinkula 1999, Liu, Luo & Shi 2002). Muita aiemman tutkimuksen mukaan markkinaorientaatiota täydentäviä orientaatiota ovat laatu- (Parkinson & Chambers 1998), sekä yrittäjyys- (Smart & Conant 1994) ja innovaatio-orientaatiot (Menguc & Auh 2006). Ei ole olemassa yhtä ainoaa strategista orientaatiota, joka kaikissa olosuhteissa johtaisi menestykseen, vaan eri orientaatiot täydentävät toisiaan (Noble, Sinha & Kumar 2002). Yrityksen on allokoitava resursseja eri orientaatioille ja rakennettava sellainen orientaatioprofiili, joka parhaiten sopii yrityksen ja yrittäjän ominaisuuksiin, toimialaan ja toimintaympäristöön.

2 TAUSTATUTKIMUKSET

2.1 Kvantitatiivinen esiselvitys kantahämäläisten pk-yritysten markkinointiosaamisen nykytilasta ja kehittämistarpeista

2.1.1 Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus

Tutkimuksen tavoitteena oli ensisijaisesti selvittää kantahämäläisten pk-yritysten markkinointiosaamisen tasoa ja sisältöä. Sen lisäksi haluttiin tutkia, mitkä markkinointiin liittyvät tekijät selittävät pk-yritysten menestymistä. Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa perehdyttiin pk-yritysten markkinointiin liittyvään teoriaan ja niistä tehtyihin tutkimuksiin Suomessa ja ulkomailla. Tästä ns. kirjoituspöytätyöstä saatiin vertailupohjaa omalle tutkimukselle ja malleja käsitteiden operationalisointiin. Koska pk-yrityksien markkinointia koskevaa tutkimusta on tehty melko vähän, suurempien yritysten tutkimustarkoituksiin rakennettuja mittareita jouduttiin sopeuttamaan pk-yrityksille soveltuviksi. Laadittu kysymyslomake (Liite 1) testattiin sekä hankkeen ohjausryhmässä että muutamalla yrittäjällä. Tietojenkeruumenetelmäksi valittiin puhelinhaastattelut, koska niiden avulla saatiin empiirisen aineiston kerääminen suoritettua nopeasti koko maakunnan alueelta, päästiin luotettavuuden kannalta riittävään vastausmäärään, pystyttiin vaikuttamaan otoksen koostumukseen, varmistettiin, että haluttu henkilö itse vastasi kyselyyn ja voitiin neuvoa mahdollisissa epäselvissä kohdissa. Hämeen ammattikorkeakoulun Riihimäen yksikön tehtävään valmennetut opiskelijat Jenni Lamminpää ja Susanna Salminen tekivät puhelinhaastattelut. Vastaajille luvattiin palkkioksi tiivistelmä tutkimuksen tuloksista.

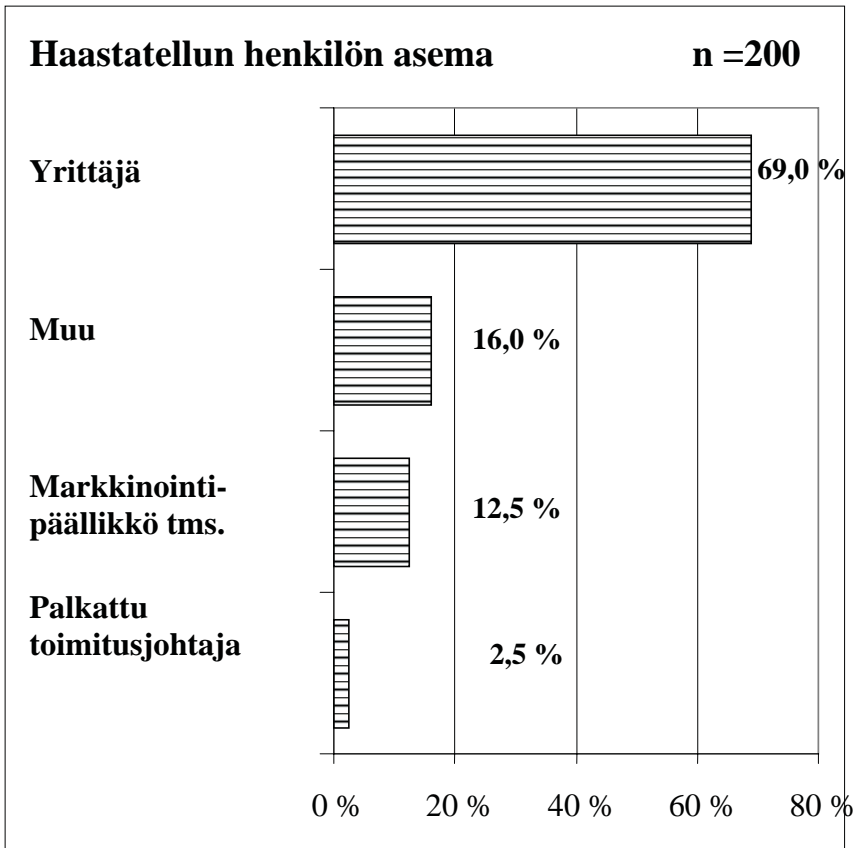
Koska kysymyksessä oli ESR-projekti tavoite 2-ohjelmassa, tutkimuksen kohdejoukkona olivat kantahämäläiset pk-yritykset (alle 250 työntekijää ja liikevaihto alle 40 miljoonaa euroa vuodessa). Otantamenetelmänä käytettiin osittettua otantaa, jotta otoksesta saatiin edustava pienoiskuva kohderyhmästä. Otantakriteereinä käytettiin yrityksen sijaintiseutukuntaa, henkilökunnan lukumäärää ja toimialaa. Poiminta tehtiin Kanta-Hämeen Yrittäjät ry:n jäsenrekisteristä.

Kenttätöön jälkeen vastauslomakkeet tarkistettiin, joihinkin muuttujiin laadittiin luokituksia ja opiskelija Timo Suutarinen syöti tutkimusaineiston SPSS-

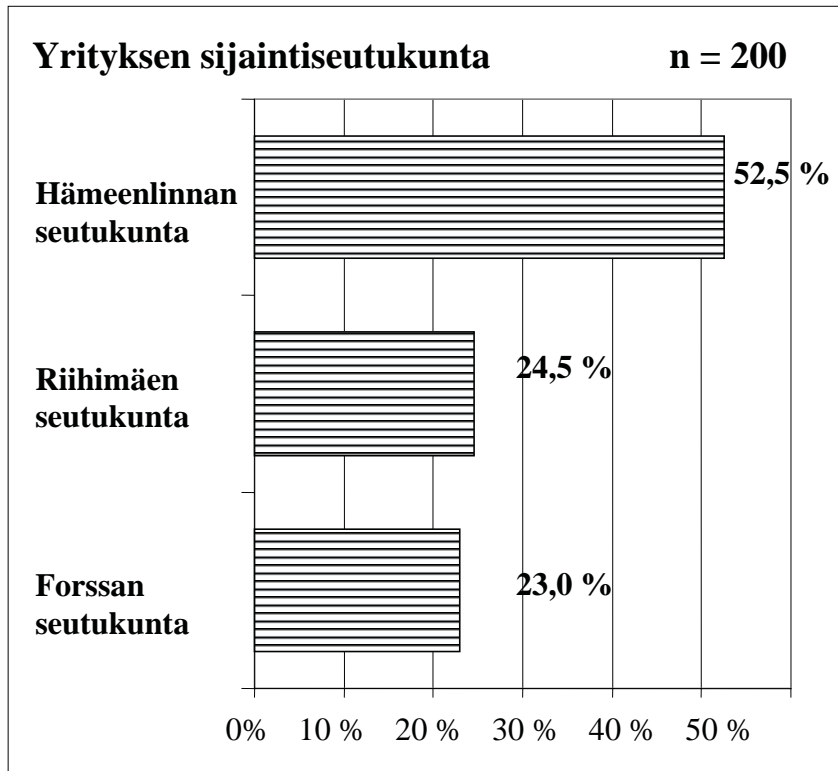
tilasto-ohjelmaan. Tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia sekä pääkäsitteiden monidimensionaalisuutta tarkasteltiin mm. eksploratiivisella faktori-analyysillä, pääkomponenttianalyysillä sekä konfirmatorisella faktorianalyysillä. Jatkoanalyysinä käytettiin korrelaatioanalyysijä, ristiintaulukointeja ja khii²-testejä, keskilukujen testauksia t-testein ja varianssianalyysien, kanonisia korrelaatioanalyysijä sekä diskriminanttianalyysijä, mutta julkaisun rajallisen sivumäärän puitteissa seuraavaksi tyydytään graafisesti ja numeerisesti esittämään vain muuttujien keskiarvoja ja keskihajontoja ja muut tilastollisesti merkitsevät löydökset raportoidaan tekstiosuudessa.

Vastaajayritykset

Puhelinhaastatteluissa vastaajiksi pyrittiin saamaan yrityksen markkinoinnista vastaavia henkilöitä ja vastanneista 200 henkilöstä 69 % oli yrittäjiä, 12,5 % markkinointipäälliköitä, 2,5 % palkattuja toimitusjohtajia ja 16 % muita markkinoinnista vastaavia henkilöitä (mm. yrittäjien puolisoita, toimistosiihteereitä, talouspäälliköitä).

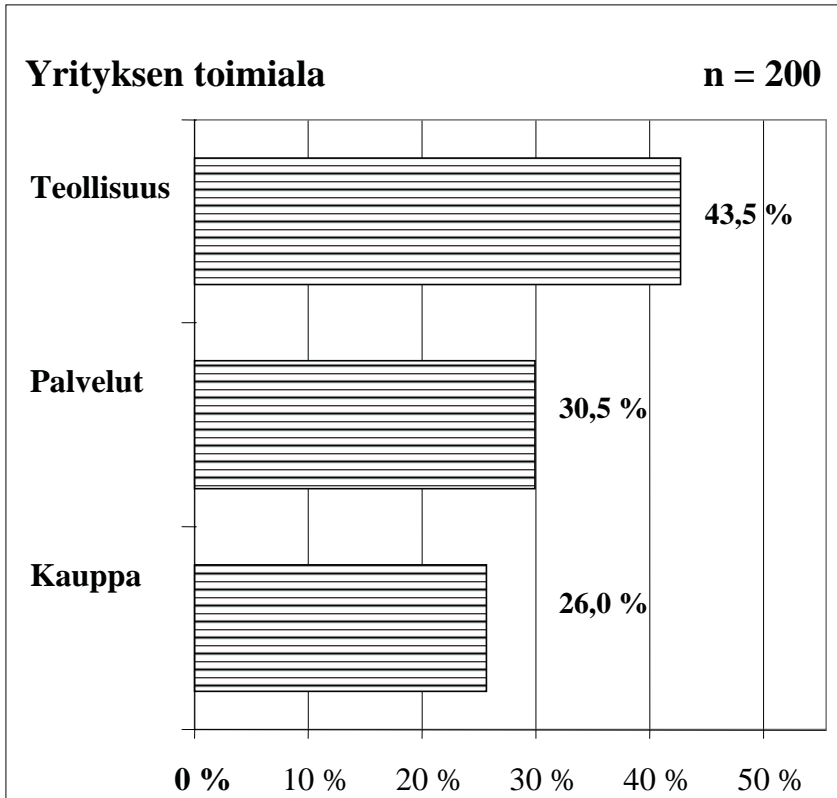


Kuvio 1. Haastattelun henkilön asema yrityksessä.



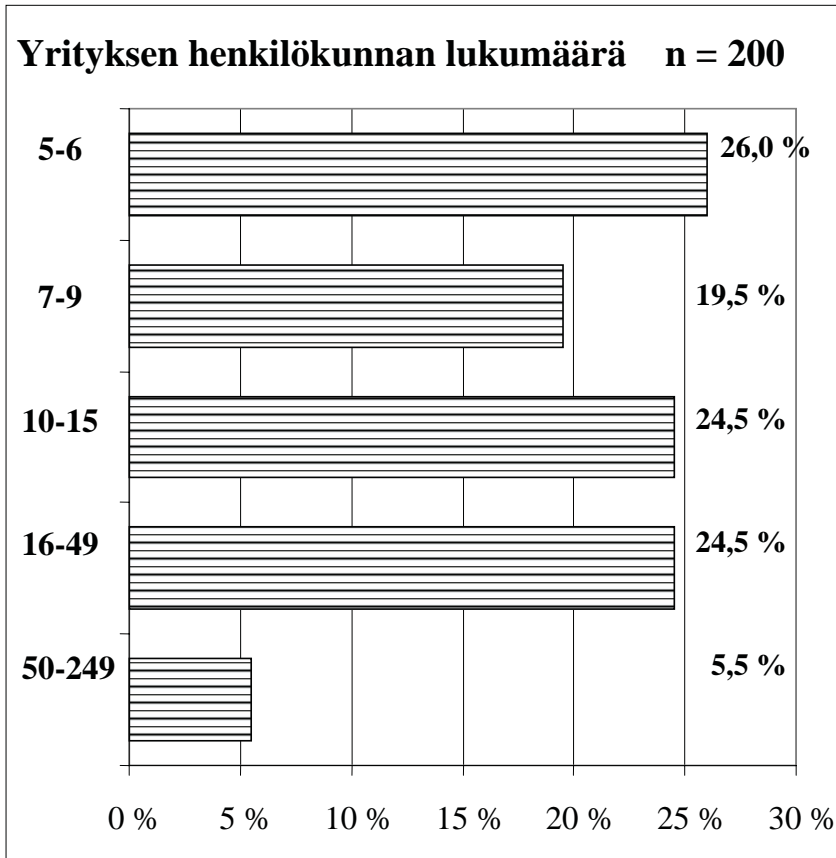
Kuvio 2. Vastaajayritysten sijaintiseutukunnat.

Vastaajayrityksistä 52,5 % sijaitsi Hämeenlinnan seutukunnassa, 24,5 % Riihimäen seutukunnassa ja 23 % Forssan seutukunnassa, mikä vastaa täysin kantahämäläisten yritysten sijoittumista.



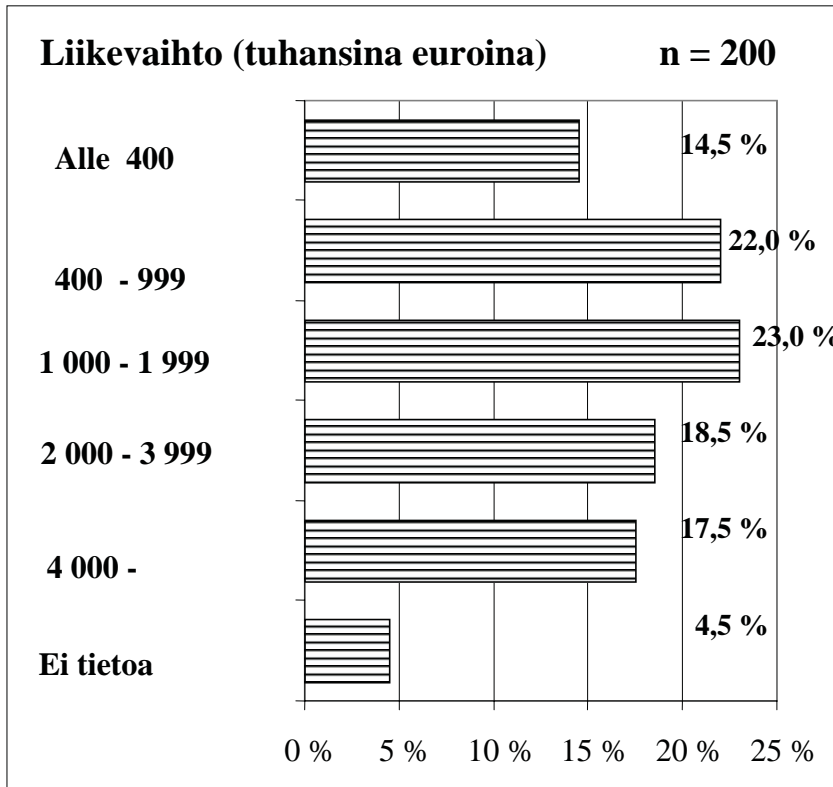
Kuvio 3. Vastaajayritysten toimialajakauma.

Teollisuusyrityksiä otokseen tuli 43,5 %, vaikka Tilastokeskuksen mukaan Kanta-Hämeen yrityksistä 30,4 % luokitellaan teollisuusyrityksiksi. Tukku- ja vähittäiskauppoja tutkimuksessa oli mukana 26,0 % (Tilastokeskuksen mukaan 23,5 %) ja muita palveluyrityksiä 30,5 % (Tilastokeskuksen mukaan 46,1 %). Erot johtuvat osittain siitä, että joitakin yrityksiä oli ennen haastattelua hankala yksiselitteisesti luokitella vain yhteen toimialaan kuuluvaksi ja siitä, että pienissä palvelualan yrityksissä oli vaikeampi saada haastattelua, koska markkinointivastuussa oleva henkilö oli koko ajan asiakaspalvelutehtävissä. Joissakin aiemmissa ulkomaisissa tutkimuksissa palveluyritykset on todettu teollisuusyrityksiä markkina- ja markkinointisuuntautuneemmiksi, joten tämän tutkimuksen palvelualan aliedustus on pidettävä mielessä tuloksia tulkittaessa. Lisäksi eri toimialojen yritysten markkinoinnista vastaavien henkilöiden pohjakoulutuksessa ja markkinointikoulutuksessa oli huomattavia eroja, mikä vaikuttaa henkilön ja pienissä yrityksissä koko yrityksen markkinointiosaamiseen sekä suhtautumiseen markkinointia kohtaan. Teollisuusyrityksissä markkinoinnista vastasi usein teknisesti koulutettu henkilö, kun taas tukku- ja vähittäiskaupoissa ja palvelualalla tyypillisin pohjakoulutus oli hankittu kauppaoppilaitoksissa, jolloin markkinointia oli sisältynyt henkilöiden tutkintoon tai markkinointiosaamista oli näissä yrityksissä hankittu kursseilta, kun taas teollisuusyrityksissä markkinoinnista vastaavilla henkilöillä melkein puolella (46,4 %) ei ollut mitään markkinointikoulutusta.



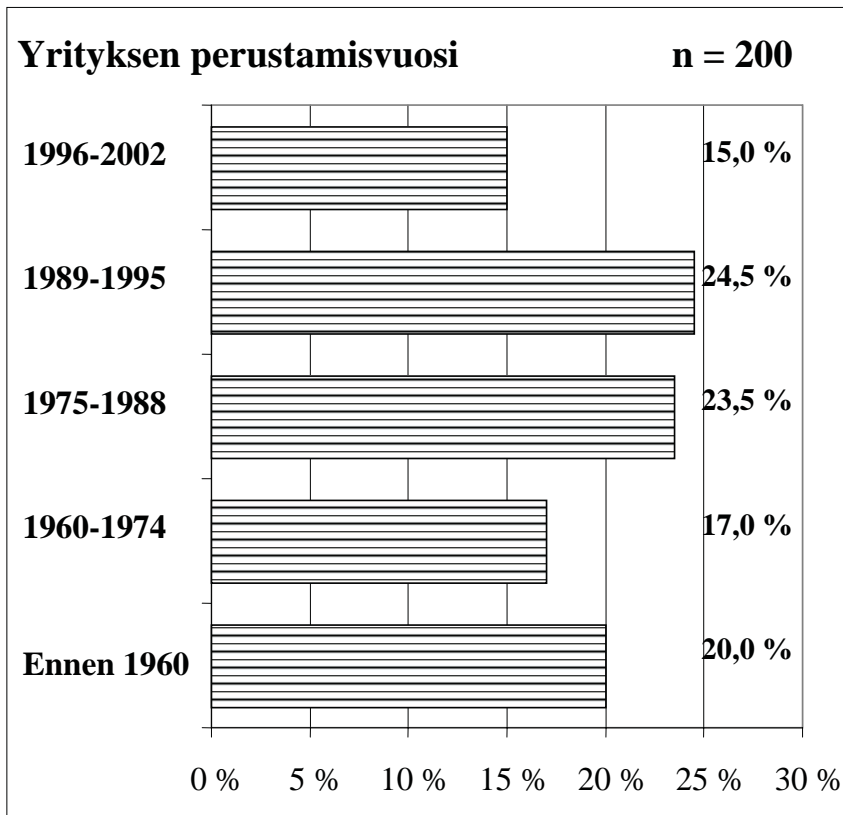
Kuvio 4. Vastaajayritysten henkilökunnan määrä.

Kanta-Hämeen yritykset ovat valtakunnallisesti verraten hiukan keskimääräistä pienempiä. Tässä tutkimuksessa osa kysymyksistä liittyi ihmisten johtamiseen, joten otokseen valittiin vain vähintään 5 henkilöä työllistäviä yrityksiä. Tilastokeskuksen mukaan Kanta-Hämeessä 91,8 % yrityksistä on alle 10 henkilöä työllistäviä mikroyrityksiä, mutta otoksessa niitä oli vain 45,5 %, 10–15 työntekijää työllistäviä oli 24,5 %, kuten myös 16–49 henkilön työpaikkoja. Keskisuuria eli 50–249 henkilöä työllistäviä yrityksiä oli Tilastokeskuksen jakaumaa vastaava määrä 11 kpl (5,5 %). Aivan pienimpien yritysten puuttumisella ja mikroyritysten aliedustuksella saattaa olla vaikutusta tuloksiin, sillä vastaajayrityksissä vähemmän koulutusta saaneet toimivat yleensä pienimmissä yrityksissä. Lisäksi aiemmissa tutkimuksissa yrityksen koon kasvun on todettu mm. lisäävän tietojen hankintaa ja markkinoinnin suunnitelmallisuutta.



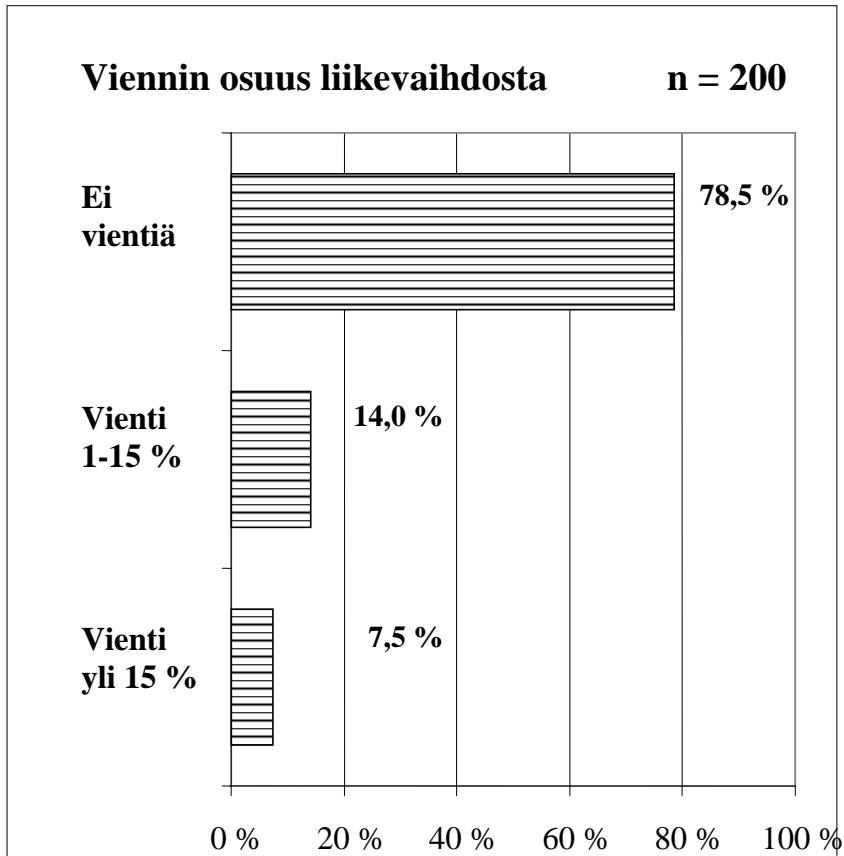
Kuvio 5. Vastaajayritysten liikevaihto viimeksi päättyneellä tilikaudella.

Yrityksen kokoa mitattiin myös tiedustelemalla viimeksi päättyneen tilikauden liikevaihtoa. 43 vastaajaa ei halunnut kertoa sitä, mutta osasta saatiin ko. tieto Patentti- ja rekisterihallitukseen toimitetun tilinpäätöksen perusteella, joten selvittämättä jäi vain 9 yrityksen liikevaihto. Palvelualan yritykset sijoittuivat yleensä pienimpiin liikevaihtoluokkiin, kun taas tukku- ja vähittäiskaupat sekä teollisuusyritykset jakautuivat tasaisemmin. Liikevaihdon kasvaessa henkilökunnan määrä usein lisääntyi ja markkinointivastuullisen pohjakoulutus oli korkeampi.



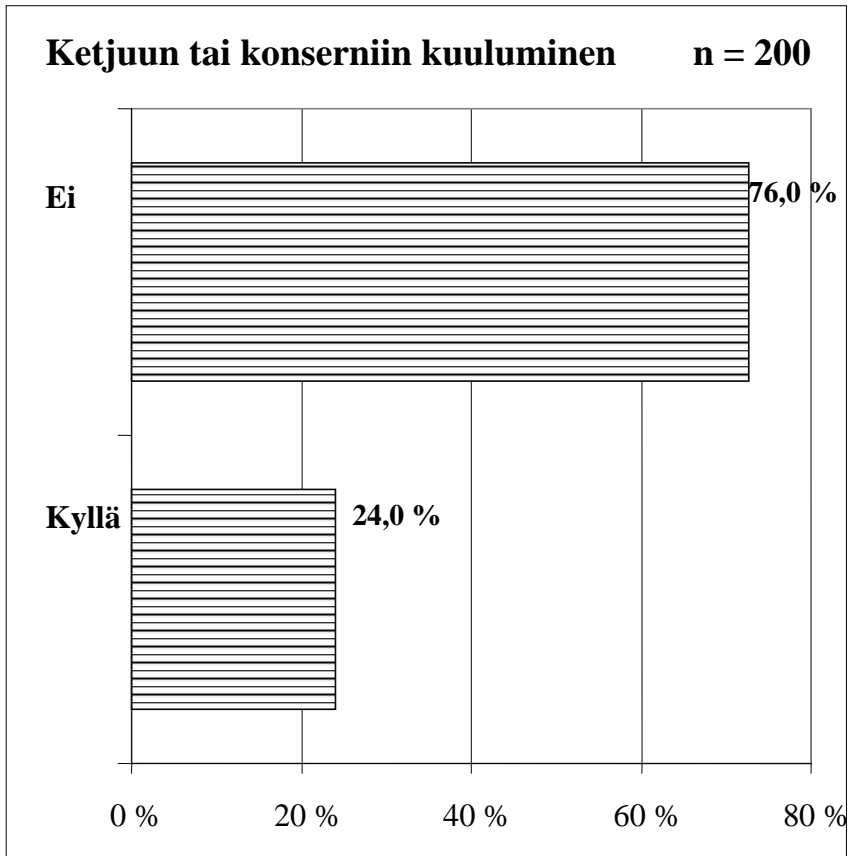
Kuvio 6. Vastaajayritysten perustamisvuosijakauma.

Vastaajayritykset olivat ehtineet vakiinnuttaa asemansa markkinoilla hyvin, sillä vain 15 % niistä oli perustettu vuosina 1996–2002 muiden ollessa sitä vanhempia. Yrityksen iällä ei kuitenkaan ollut merkitsevää vaikutusta tutkittuihin muuttujiin.



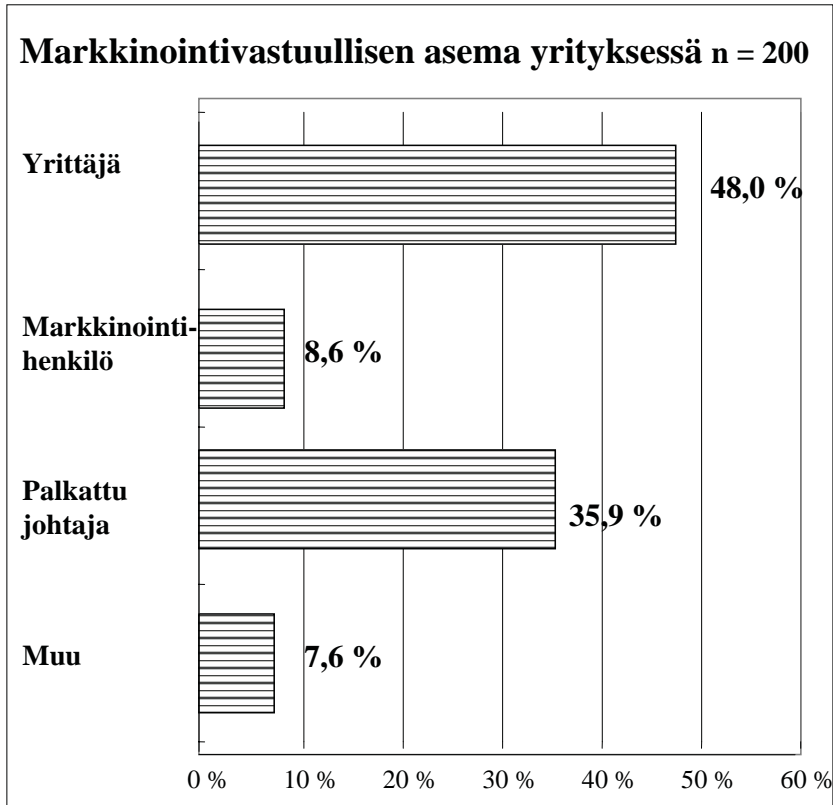
Kuvio 7. Viennin osuus vastaajayrityksen liikevaihdosta.

Kantahämäläiset yritykset ovat keskimääräistä vähemmän kansainvälistyneitä. Otokseen valituista yrityksistä 78,5 %:lla ei ollut lainkaan vientiä, mikä vastaa melko tarkasti aiempien selvitysten tulosta (mm. Pk-yritysbarometri). Vain 7,5 %:lla vienti oli yli 15 % liikevaihdosta. Teollisuusyritykset olivat tämänkin tutkimuksen mukaan todennäköisempiä vientiyrityksiä kuin palvelualan yritykset tai tukku- ja vähittäiskaupat. Liikevaihdolla mitattu yrityksen koon kasvu vaikutti positiivisesti vientiin. Aiemman tutkimustiedon mukaan vienti suuntautuu yleensä ainakin aluksi lähialueille ja tässäkin tapauksessa eniten vientiä oli Pohjoismaihin (24 mainintaa), varsinkin Ruotsiin (13). Baltian maat tulivat toiselle sijalle 16 maininnallaan ja niistä Viroon vei tuotteitaan tai palveluitaan 9 yritystä. Venäjän vientiä harjoitti 14 yritystä ja Saksa oli kohdemaana 11 vastaajalla. Muita mainittuja vientimaita olivat Hollanti, Ranska, Englanti, USA, Japani, Kiina, Itävalta, Sveitsi, Tsekki, Unkari ja Belgia. Yleisesti ottaen kotimarkkina- ja vientiyritykset eivät juurikaan eronneet merkittävästi toisistaan.



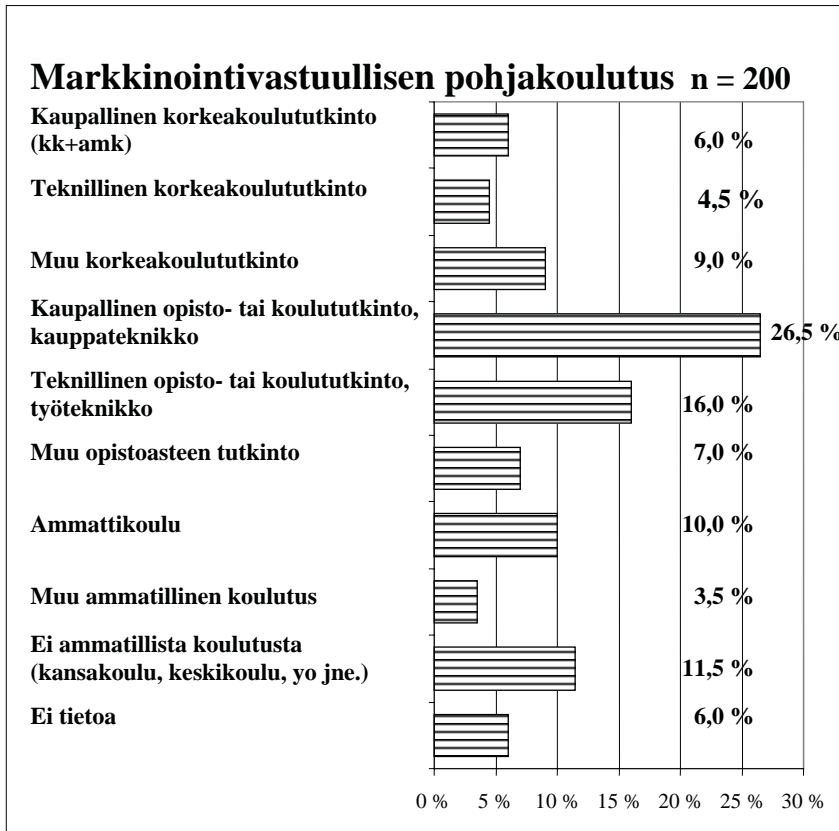
Kuvio 8. Vastaajayrityksen kuuluminen ketjuun tai konserniin.

Valtaosa vastaajayrityksistä teki täysin itsenäisiä ratkaisuja markkinoinnissaan, sillä vain 24 % niistä kuului johonkin ketjuun tai konserniin.



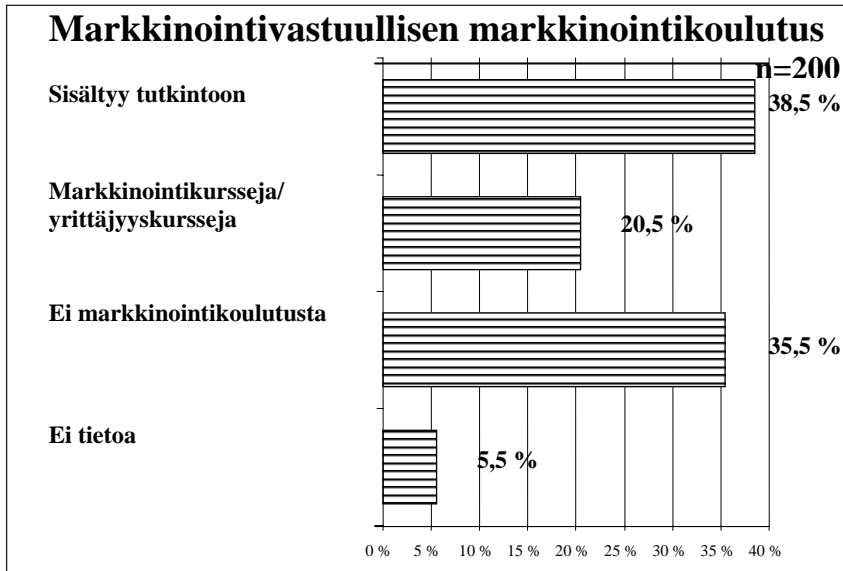
Kuvio 9. Markkinointivastuussa olevan henkilön asema yrityksessä.

Tavallisesti (48 %) yrittäjä itse vastasi yrityksen markkinoinnista. Toiseksi yleisintä (35,9 %) oli, että se oli palkatun toimitusjohtajan tai yksikön johtajan vastuulla. Vain 8,6 %:ssa vastaajayrityksiä oli joku markkinointihenkilö palveluksessa. Markkinointi saattoi olla myös markkinointiryhmän vastuulla tai sitä hoiti omien tehtäviensä ohella mm. konttori- tai toimistopäällikkö, osasto- tai toimistosihiteeri, projektipäällikkö, palvelupäällikkö tai tuotejohtaja.



Kuvio 10. Markkinointivastuussa olevan henkilön pohjakoulutus.

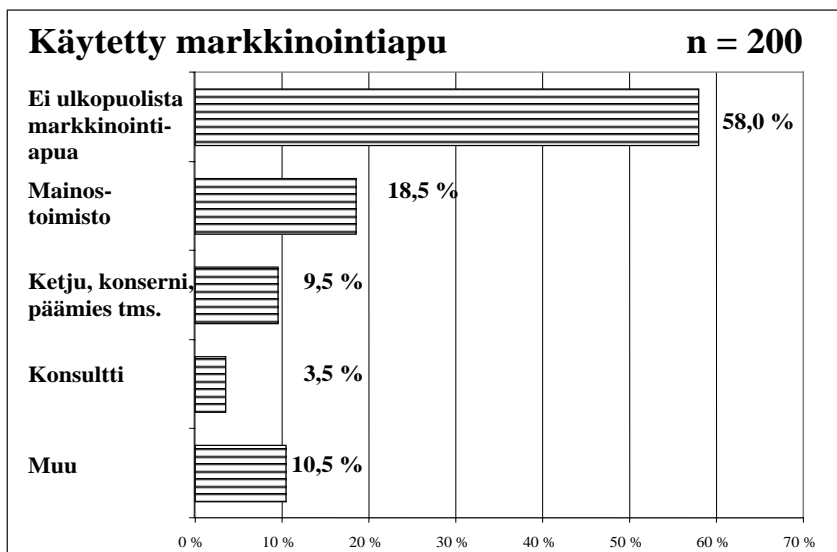
Markkinointivastuussa olevista henkilöistä 19,5 %:lla oli korkeakoulututkinto ja 59,5 %:lla ammatillinen opisto- tai kouluasteen tutkinto. Markkinointivastuullisista 11,5 %:lla ei ollut lainkaan ammatillista koulutusta. Tyypillisin taustakoulutus oli hankittu kaupalliselta tai tekniseltä alalta.



Kuvio 11. Markkinointivastuussa olevan henkilön markkinointikoulutus.

Reilu kolmannekseen (38,5 %) markkinointivastuussa olevien henkilöiden tutkinnoista sisältyi markkinointia ja 20,5 % oli käynyt markkinointikursseja tai yrittäjäyyskurseja, joilla oli käsitelty markkinointia, mutta runsas kolmannes (35,5 %) ei ollut saanut mitään markkinointikoulutusta.

Vaikka läheskään kaikilla markkinointivastuussa olevilla henkilöillä ei ollut mitään markkinointikoulutusta, enemmistö (58 %) vastaajayrityksistä ei ollut käyttänyt ulkopuolista markkinointiavua. 18,5 % oli käyttänyt mainostoimiston palveluja hyväkseen, 9,5 % sai apua markkinointiinsa ketjulta, konsernilta, maahantuojalta tai päämieheltä ja vain 3,5 % oli hakenut apua konsultilta.



Kuvio 12. Ulkopuolisen markkinointiavun käyttäminen.

2.1.2 Tutkimustulokset tiivistetysti

Seuraavaksi esitellään tutkimuksen keskeiset tulokset mahdollisimman lyhyesti ja erityisesti etsien niitä seikkoja, jotka vaikuttivat myönteisesti yrityksen menestymiseen. Koska kysymyksessä ei ole tieteellinen julkaisu, tulosten vertaaminen aiempaan tietämykseen jätetään melko vähiin ja tyydytään muodostamaan menestymiseen vaikuttavien tekijöiden ohella yleiskuva kantahämäläisten yritysten markkinoinnista. Tuloksia voidaan kuitenkin soveltaa varsinkin muihin suomalaisiin pk-yrityksiin, mutta harkiten myös vastaavan kokoihin yrityksiin muissa maissa.

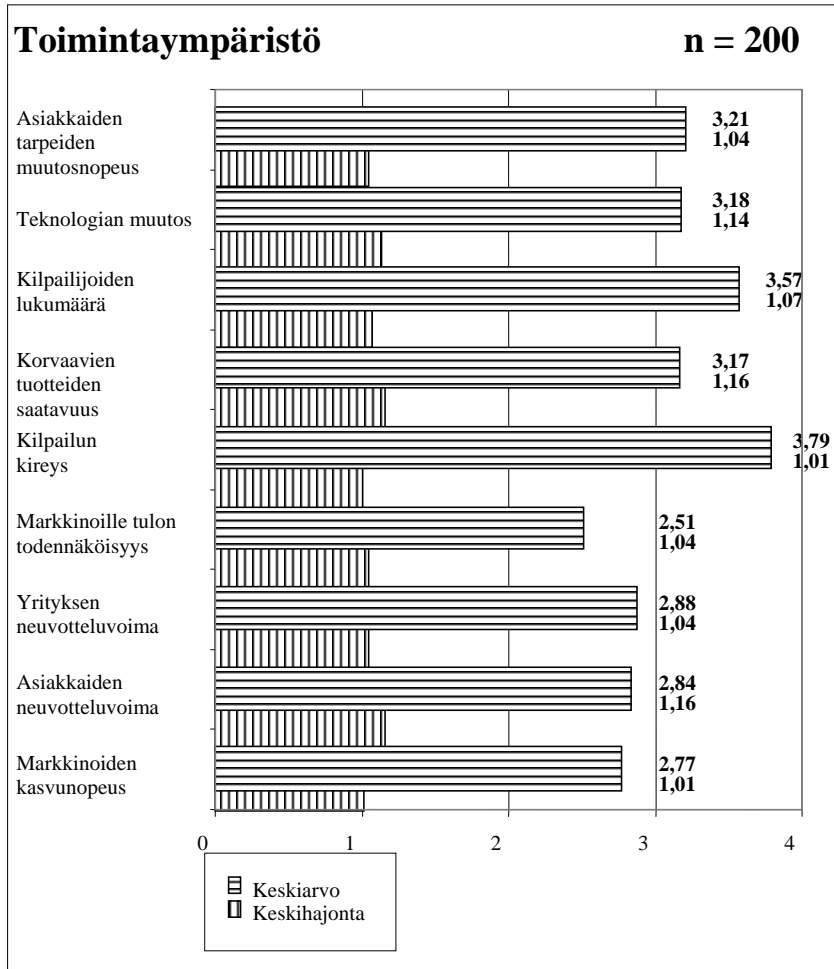
Tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia edistää se, että suurin osa mittareista oli jo aiemmin toimiviksi todettuja, mutta niihin tehtiin kuitenkin pieniä muutoksia, jotta ne sopisivat paremmin pk-yrityksille. Ennen kenttätutkimusvaihetta kysymyslomake testattiin yrittäjyyden ammattilaisista koostuneessa projektin ohjausryhmässä ja muutamalla yrittäjällä ja puhelinhaastattelijat valmennettiin tehtäväänsä. Haastattelujen jälkeen reliabiliteettia ja validiteettia tutkittiin laskemalla muuttujille Cronbachin alfat ja item-to-total-korrelaatiot, Pearsonin ja Spearmanin korrelaatiot sekä tekemällä eksploraatiiviset faktorianalyysit, pääkomponenttianalyysit ja konfirmatoriset faktorianalyysit. Niiden perusteella muutamia heikommin mittareihin kuuluneita muuttujia poistettiin jatkoanalyysistä.

Subjektiiivisten arvioiden käyttämisen luotettavuudesta on käyty keskustelua, mutta aiempi tutkimus on kuitenkin osoittanut, että subjektiiviset ja objektiiviset mittarit korreloivat hyvin keskenään. Subjektiiiviset arviot myös mahdollistavat mm. eri toimialoja ja eri kokoluokkia edustavien yritysten vertailun. Lisäksi yrittäjillä itsellään tai muilla markkinointivastuullisilla on paras näkemys yrityksensä toimintaympäristöstä, tavoitteista ja toimintastrategioista, joihin arvioitavia asioita voi peilata ja täten saada tarkimpia arvioita.

Yrityksen toimintaympäristö

Vastaajien käsitykset yritystensä toimintaympäristöstä vaihtelivat suuresti, koska keskihajonnat olivat kaikissa muuttujissa huomattavia. Myös seutukuntaakohtaisissa eroissa oli tilastollisesti merkitseviä ja mm. menestymiseen vaikuttava markkinoiden kasvunopeus koettiin Riihimäen seutukunnassa parhaaksi, kun taas Hämeenlinnan seutukunnassa se oli staattisin. Kilpailun kireys sai korkeimmat keskiarvot, mutta uusien kilpailijoiden markkinoille tulon todennäköisyys kuitenkin matalimmat arvosanat. Yllättävästi toimintaympäristön epävarmuuden lisääntyminen ei korreloinnut merkitsevästi markkinointiosaamisen kehittämiskiinnostuksen kanssa, mutta teknologian ja asiakkaiden tarpeiden muutosnopeus kasvattivat markkinasuuntautuneisuutta. Teknologian muutosnopeuden täytyi olla erittäin suuri (=5) ennen kuin se vaikutti merkitsevästi oppimisorientaatioon. Sen sijaan asiakkaiden tarpeiden vähän pienempikin muutosnopeus kasvatti oppimisorientaatiota. Asiakkaiden tarpeiden muutosnopeuden kiihtyminen pakotti vastaajat käyttämään monipuolisemmin erilaisia markkinoinnin kehittämiskeinoja, mutta kilpailijoiden lisääntyminen vaikutti puolestaan negatiivisesti antaen olettaa, ettei kilpailun kireyden lisääntymisessä valitettavasti ehditä kehittää markkinointia. Myös khii2-testin mukaan oppimisorientaatio laski kilpailijoiden lukumäärän noustessa. Sen sijaan markkinoiden kasvunopeus lisäsi khii2-testissä oppimisorientaa-

tiota ja menestymistä. T-testien mukaan yrityksen neuvotteluvoiman lisääntyminen vähensi oppimisorientaatiota. Toimintaympäristön tekijät eivät juuri korreloineet yrittäjän markkinointikyvykkyyden tai yrityksen markkinointiosaamisen kanssa.

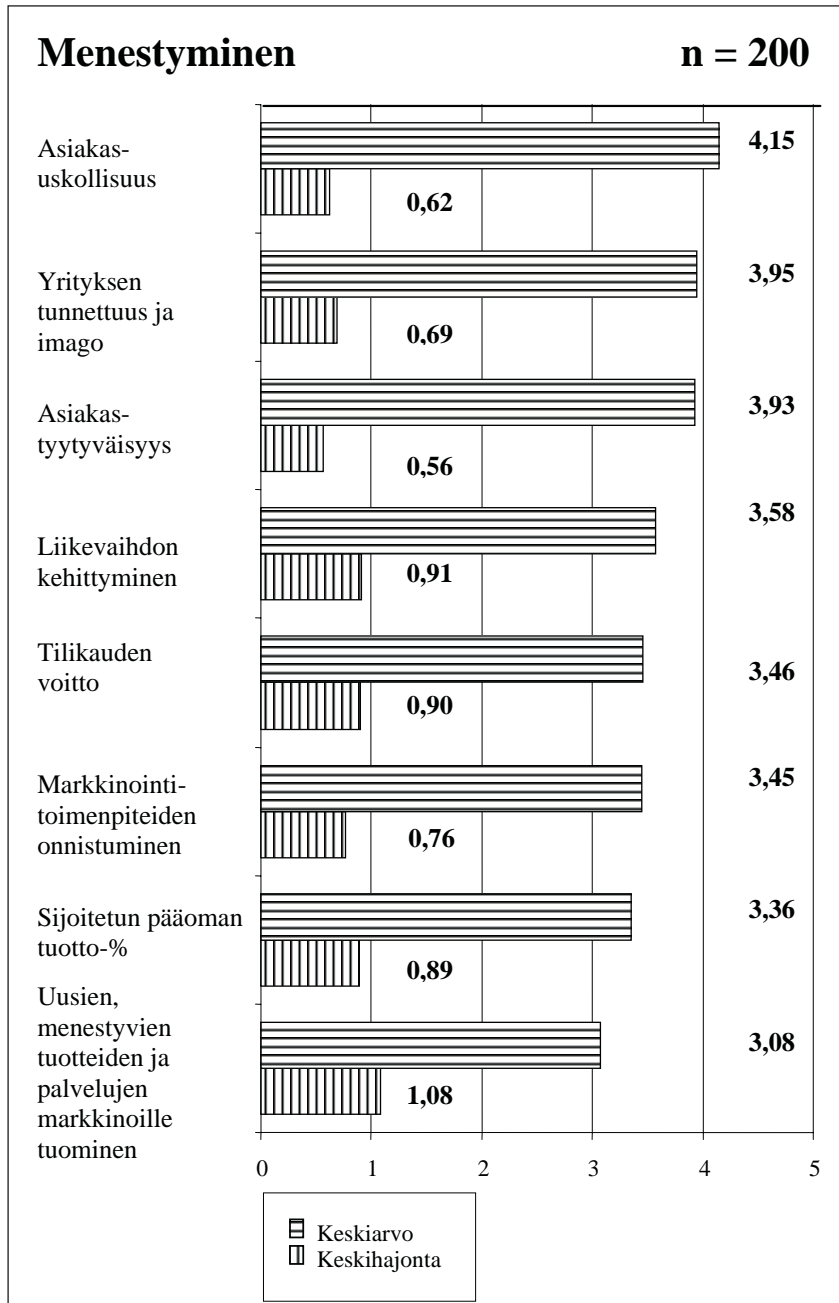


Kuvio 13. Vastaajayritysten toimintaympäristön ominaisuuksien keskiarvot ja keskihajonnat.

Yrityksen menestyminen

Vastaajat arvostivat yrityksensä menestymisen keskimäärin varsin korkealle ja kaikkien menestymistä mitanneiden muuttujien keskiarvot kohosivat asteikolla 1–5 mitaten yli kolmen ja asiakastyytyväisyys jopa yli neljään. Vain jakauma on tosin tyypillistä asiakastyytyväisyystutkimuksissa. Myös menestymistä mitanneiden muuttujien keskihajonnat olivat suhteellisen pieniä uusien ja menestyvien tuotteiden ja palveluiden markkinoille tuomista lukuunottamatta. Isommissa, kaupan alan ja vientiyrityksissä annettiin paremmat arvosanat

uusien ja menestyvien tuotteiden ja palveluiden markkinoille tuomiselle kuin muissa yrityksissä. Arviot yrityksen menestymisestä olivat subjektiivisia, mutteivät suhteellisia, koska pk-yritysten on yleensä erittäin vaikea tietää tarkasti toistensa menestymistä.



Kuvio 14. Vastaajayritysten menestymisen osatekijöiden keskiarvot ja keskihajonnat.

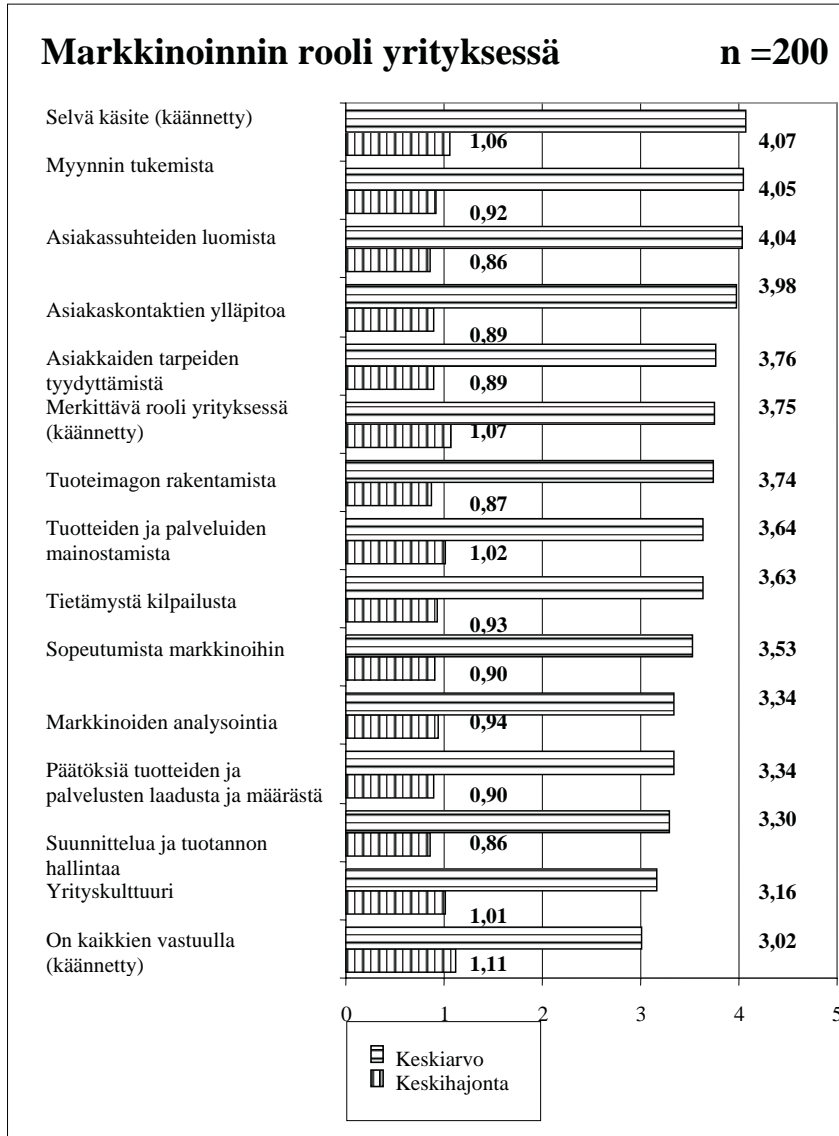
Jatkoanalyysyjä varten menestys jaettiin kolmeen dimensioon, taloudelliseen, asiakkaisiin liittyvään ja operatiiviseen menestymiseen sekä yritykset luokiteltiin menestymisen mukaan kolmeen luokkaan: menestymisen kokonaiskeskiarvo (arvosana 1-5 muuttujista: uusien, menestyvien tuotteiden ja palvelujen markkinoille tuominen, markkinointitoimenpiteiden kokonaisuunnistuminen, asiakastyytyväisyys, asiakasuskollisuus, yrityksen tunnettuus ja imago, liikevaihdon kehittyminen, tilikauden voitto ja sijoitetun pääoman tuotto-%) 2,50–3,49 (74 kpl), 3,50–3,99 (73 kpl) ja 4,00–5,00 (53 kpl). Tilastollisesti merkitseviä eroja menestymisessä ei kuitenkaan löytynyt seutukunnittain, toimialoittain, perustamisvuoden, liikevaihdon, henkilökunnan lukumäärän, viennin määrän, ketjuun kuulumisen tai markkinointivastuullisen pohjakoulutuksen mukaan tehdyissä varianssianalyysissä, mutta markkinointivastuullisen henkilön käymät markkinointikurssit vaikuttivat merkitsevästi ja positiivisesti ($p=0,022$) menestymiseen. Myös khii2-testissä markkinointikoulutusta antoi merkitsevät erot ($p=0,006$). Kun yritykset jaettiin kahteen ryhmään menestymisen mediaanin mukaan, t-testeissä havaittiin, että keski suurten yritysten operationaalinen menestyminen (markkinointitoimenpiteiden kokonaisuunnistuminen ja uusien, menestyvien tuotteiden ja palveluiden markkinoille tuominen) oli merkitsevästi parempaa kuin pienillä yrityksillä.

Vertailtaessa markkinointiin liittyviä muuttujia eri menestymisluokissa voitiin havaita, että menestyneimmässä yrityksessä markkinoinnilla oli merkittävä rooli, se koettiin yrityskulttuuriksi sekä yritys- ja tuoteimagon rakentamiseksi ja sopeutumiseksi markkinoihin. Menestyneimmässä yrityksessä oli myös markkinointikyvykkäimmät markkinointivastuulliset ja enemmän osaamista eri markkinointiaktiiviteeteissa. Markkinointiosaaminen lisäsi odotetusti varsinkin uusien ja menestyvien tuotteiden ja palveluiden markkinoille tuomista ja markkinointitoimenpiteiden kokonaisuunnistumista. Markkinointiaktiiviteeteista hyvin hoidettu sisäinen markkinointi vaikutti myönteisesti kaikkiin menestymisen mittareihin. Oppimisorientaatio ($r=0.399^{**}$) ja markkinaorientaatio ($r=0.366^{**}$) korreloivat menestymisen kanssa merkitsevästi ja positiivisesti. Markkinaorientaation dimensioista asiakasreaktiivisuus ja oppimisorientaation dimensioista yhteinen visio korreloivat menestymisen kanssa voimakkaimmin. Parhaiten menestyivät ne yritykset, joilla oli sekä markkinaorientaatio että oppimisorientaatio korkealla ja heikointa menestyminen oli yrityksillä, joiden molemmat em. orientaatiot olivat alhaisia. Myös yrittäjän henkilökohtainen markkinointikyvykyys oli suurinta ryhmässä, jossa molemmat orientaatiot olivat korkealla ja heikointa niiden molempien ollessa matalalla. Yrityksen markkinointiosaamisen suhteen tilanne oli aivan sama. Toimintaympäristöön liittyvistä tekijöistä markkinoiden kasvunopeus vaikutti merkitsevästi menestymiseen, mutta kilpailun intensiivisyys tai asiakkaiden tarpeiden tai teknologian muutosnopeus tai asiakkaiden tai yrityksen neuvotteluvoima eivät vaikuttaneet siihen.

Markkinoinnin rooli yrityksessä

Vaikka markkinoinnin käsitettä pidettiin selvänä (4.07), suppeimmat tulkinnot saivat korkeampia keskiarvoja, mm. myynnin tukeminen (4.05), asiakas-suhteiden luominen (4.04) ja asiakaskontaktien ylläpitäminen (3.98) nousivat kärkisijoille, kun taas markkinoinnin kokeminen yrityskulttuuriksi sai vain keskiarvon 3.16 ja kaikkien vastuulla olevaksi asiakksi mieltäminen keskiarvon 3.02. Mitä suurempi yritys sekä henkilökunnan määrällä että liikevaihdolla

mitaten sitä selvempänä käsitteenä markkinointia pidettiin ja sitä suurempi rooli sillä oli yrityksessä. Mikäli yrityksen toimintaympäristössä oli suuri teknologian ja asiakkaiden tarpeiden muutosnopeus, markkinointia pidettiin yleisemmin yrityskulttuurina. Yrityksen iällä ei ollut merkitystä markkinoinnin rooliin yrityksessä, mutta markkinointivastuussa olevan henkilön pohja- ja markkinointikoulutus vaikutti siihen. Yleisesti käsitykset markkinoinnin roolista vaihtelivat runsaasti, sillä keskihajonnat olivat melko suuria.



Kuvio 15. Markkinoinnin roolin keskiarvot ja keskihajonnat.

Yrittäjän henkilökohtaiset markkinointikyvykkyudet

Vastaajat antoivat erittäin hyviä arvosanoja kohtuullisilla keskihajonnoilla yrittäjän henkilökohtaiselle markkinointikyvykkyydelle. Varsinkin kokemukseen ja tietämykseen liittyvät muuttujat, kuten kokemus ja tietämys toimialasta, tietämys tuotteista ja palveluista ja kokemus yrittäjyydestä sekä perinteisesti yrittämiseen liittyvät ominaisuudet (itseluottamus, tuloshakuisuus, päätöksentekotaito, riskinottokyky ja toimeenpanotaito) arvioitiin korkealle. Selvästi muiden muuttujien keskiarvojen alapuolelle jäivät tietojen keruu- ja hyväksikäyttötaidot sekä kirjallinen viestintätaito. Yrittäjän pohjakoulutus ei vaikuttanut markkinointikyvykkyteen juurikaan, joten ilmeisesti koulutuksen lisääntyessä kriittisyys markkinointikyvykkyyttä kohtaan kasvaa. (Kuvio 16)

Avoimella kysymyksellä tiedusteltiin tärkeimpiä yrittäjän henkilökohtaisia kehittämisalueita. Kyselyn aihepiirillä lienee ollut jonkin verran vaikutusta vastaamiseen, sillä markkinointiin liittyvät asiat nimettiin useimmin kehitettäviksi ominaisuuksiksi, vaikka tosin yleensäkin markkinointi koetaan pk-yrityksissä heikoksi kohdaksi. Toiseksi eniten oltiin kiinnostuneita kehittämään ihmisten johtamiseen liittyviä taitoja; kolmanneksi tulivat viestintätaidot, neljänneksi asiakas- ja kilpailijatietämys ja viidenneksi erilaiset sosiaaliset taidot.

Kehitettävät ominaisuudet:

Markkinointi 78 (mm. markkinointi yleensä 38, asiakassuhteiden luominen 12, kirjallinen markkinointiviestintä 10, myyntitaito 4, muu markkinointiviestintä 9)

Ihmisten johtaminen 62 (mm. motivointi 21, kannustaminen ja palkitseminen 12, rekrytointi 10, kouluttaminen 10, ihmisten johtaminen yleisesti 9)

Viestintä 39 (mm. kuunteleminen 13, neuvottelutaito 8, suostuttelutaito 7, suullinen viestintä 7)

Markkinat 32 (mm. asiakkaat 15, kilpailu 11)

Sosiaaliset taidot 31 (mm. sosiaaliset taidot työntekijöiden kanssa 9, sosiaaliset taidot asiakkaiden kanssa 6, sosiaalinen vuorovaikutus yleisesti 8, suhdeverkostojen kehittäminen ja hyödyntäminen 4)

Itsensä kouluttaminen ja kehittäminen sekä oppiminen 17 (itsensä kehittäminen yleisesti 9, kouluttautuminen 6, oppiminen toisten tekemisistä 2)

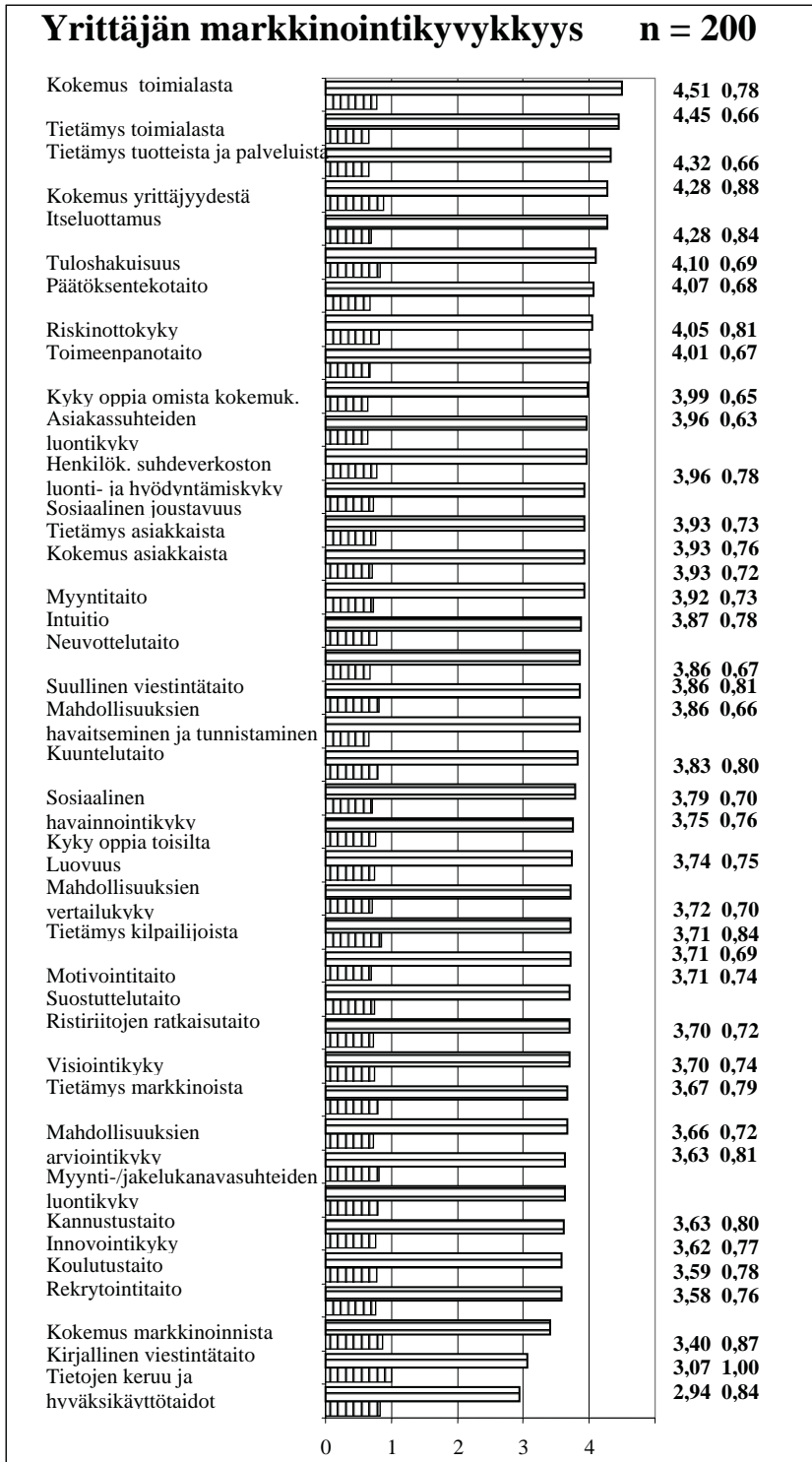
Yrittäjyys ja asijahtaminen 16 (mm. innovointikyky 3, riskinottokyky 2, päätöksentekotaito 2, toimeenpanotaito 2, tuloshakuisuus 2)

Tietämys ja kokemus 12 (mm. markkinointia koskevien tietojen kerääminen ja hyväksikäyttäminen 7)

Muut 11

Ei tarvetta kehittää 2

Ei osaa/halua eritellä 47



Kuvio 16. Yrittäjän henkilökohtaisten markkinointikyvykkyyksien keskiarvot ja keskihajonnat.

Kaikkien tehtyjen analyysien perusteella yrittäjän henkilökohtainen markkinointikyvykyys lisäsi merkitsevästi menestymistä, markkinointiosaamista, markkinaorientaatiota ja oppimisorientaatiota. Suurin korrelaatio sillä oli menestymisen kanssa. Korrelaatioanalyyseissä yrittäjän henkilökohtaisen markkinointikyvykyuden muuttujista varsinkin tietojen keruu- ja hyväksikäyttötaidot, tuloshakuisuus, rekrytointitaito ja kannustustaito saivat suuria korrelaatiokertoimia useiden menestymistä mittaavien tekijöiden kanssa. Tämä merkitsee selvää kehittymishaastetta, sillä tuloshakuisuutta lukuunottamatta nämä muuttujat saivat alhaisia keskiarvoja. Menestyneimmillä kaikki yrittäjän henkilökohtaisen markkinointikyvykyuden osatekijät olivat muita parempia ja seuraavilla muuttujilla merkitseviä eroja menestyneimpien hyväksi löytyi varianssianalyyseissä, t-testissä ja khii2-testissä:

- tietämys toimialasta
- tietämys markkinoista
- tietojen keruu- ja hyväksikäyttötaidot (p=0,000)
- kokemus asiakkaista
- kokemus markkinoinnista (p=0,000)
- kyky oppia omista kokemuksista
- kyky oppia toisilta
- mahdollisuuksien havaitseminen ja tunnistaminen
- mahdollisuuksien vertailukyky
- tuloshakuisuus (p=0,000)
- luovuus
- asiakassuhteiden luontikyky (p=0,000)
- sosiaalinen havaintokyky (p=0,000)
- sosiaalinen joustavuus (p=0,000)
- suullinen viestintätaito
- neuvottelutaito
- koulutustaito
- motivointitaito (p=0,000)
- kannustustaito

Kaksi testiä kolmesta piti myös seuraavien muuttujien eroja merkitsevinä menestyksen mukaan: intuitio, innovointikyky, tietämys asiakkaista, kirjallinen viestintätaito, rekrytointitaito, ristiriitojen ratkaisutaito, suostuttelutaito ja henkilökohtaisten suhdeverkostojen luonti- ja hyödyntämistaito. Sekä korrelaatiokertoimien että diskriminanttianalyyseissä yrittäjän sosiaaliseen sujuvuuteen liittyvillä muuttujilla oli yhteys menestymiseen. Eriyksen tehokkaita menestyjien erottelijoita olivat motivointikyky, kokemus markkinoinnista, sosiaalinen havaintokyky ja tuloshakuisuus.

Yrityksen markkinointiosaamiseen vaikuttivat yrittäjän henkilökohtaisista markkinointikyvykyksistä eniten kokemus markkinoinnista, mahdollisuuksien havaitseminen ja tunnistaminen sekä niiden vertailu- ja arviointikyky, tuloshakuisuus ja koulutustaito. Diskriminanttianalyyseissä markkinointiosaavimmat yritykset erotteli muista yrityksistä tehokkaimmin yrittäjän tietojen keruu- ja hyväksikäyttötaidot, kokemus markkinoinnista sekä tietämys tuotteista ja palveluista.

Khii2-testien ja varianssianalyyseissä mukaan markkinaorientoituneimmilla yrityksillä melkein kaikki ja oppimisorientoituneimmilla yrityksillä suurin

osa yrittäjän henkilökohtaisen markkinointikyvykkyyden osatekijöistä oli korkeammalla tasolla. Markkinointikyvykkäimpien yrittäjien yrityksissä oli selvästi suurempi keskiarvo tilikauden voitossa ja markkinointitoimenpiteiden kokonaisuunnistumisessa, mutta muutkin erot yrityksen tunnettuutta ja imagoa lukuun ottamatta olivat merkitseviä. Perinteisesti yrittäjän ominaisuuksina pidettävät seikat, kuten riskinotto-kyky, päätöksentekotaito, toimeenpanotaito, tietämys tuotteista ja palveluista sekä tietämys kilpailijoista ja taito kuunnella liittyivät poikkeuksellisen vähän paremman menestymisen kanssa yhteen.

Henkilökohtaisesti markkinointikyvykkäimmät yrittäjät löytyivät yrityksistä, joilla oli sekä korkea markkinaorientaatio että korkea oppimisorientaatio, seuraavaksi parhaisiin keskiarvoihin päästiin niissä yrityksissä, joissa oli korkea markkinaorientaatio, mutta matala oppimisorientaatio. Yrittäjän henkilökohtainen markkinointikyvykkyys oli aina alhaisinta, kun yrityksessä oli heikot markkinaorientaatio ja oppimisorientaatio. Yrittäjän markkinointikyvykkyyden muuttujat korreloivat selvästi markkinaorientaation dimensioiden kanssa muuten paitsi tietämykseen ja kokemukseen liittyvät muuttujat, mikä herättää epäilemään, luottavatko kokeneimmat yrittäjät joskus liikaa intuitioonsa, eivätkä analysoi markkinoihin liittyviä tekijöitä (asiakkaat, kilpailu, ym. tekijät) riittävän tarkasti. Yrittäjän markkinointikyvykkyys korreloi eniten asiakasreaktiivisuuden ja markkinatiedon jakamisen dimensioiden kanssa. Yrittäjän sosiaaliseen sujuvuuteen liittyvät muuttujat korreloivat eniten oppimisorientaation kanssa, erityisesti avoimen mielen ja yhteisen vision dimensioiden kanssa. Myös diskriminanttianalyyseissä sosiaalinen sujuvuus erotteli hyvin ja heikkommin oppimisorientoituneita yrityksiä. Yrittäjän innovointikyky, tietojen keruu- ja hyväksikäyttötaidot, tuloshakuisuus ja kannustustaito puolestaan erottelivat enemmän ja vähemmän markkinaorientoituneet yritykset toisistaan.

Vientiryöksissä oli korkeampia yrittäjän markkinointikyvykkyyden keskiarvoja kuin kotimarkkinayrityksissä, mutta erot eivät olleet varianssianalyyseissä merkitseviä kuin innovointikyvyn, tietämyksen markkinoista ja mahdollisuuksien arviointikyvyn kohdalla. Vientiryöksissä myös yrityksen markkinointiosaamisen muuttujat saivat korkeampia keskiarvoja, mutta merkitseviksi nousivat vain erot kansainvälisessä markkinoinnissa, tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä, oman kilpailuedun tiedostamisessa ja hyväksikäyttämässä sekä messuissa ja muussa myynninedistämisessä.

Markkinaorientaatio

Markkinaorientoitunut yritys panostaa tietojen hankintaan, levittämiseen ja hyväksikäyttämiseen asiakkaista, kilpailijoista ja muista markkinoihin liittyvistä tekijöistä. Tässä tutkimuksessa markkinaorientaatio on jaettu neljään dimensioon: asiakasanalyysi, asiakasreaktiivisuus, kilpailijasuuntautuneisuus ja markkinatiedon jakaminen. Asiakasreaktiivisuus nousi keskiarvoilla mitaten odotetusti markkinaorientaation dimensioista vahvimmaksi pienimmillä keskihajonnoilla. Varsinkin asiakkaalta saatu kielteinen palaute tai valitukset saivat jokseenkin kaikissa vastaajayrityksissä aikaan korjaavaa toimintaa. Asiakasanalyysi puolestaan sai heikkoja arvosanoja, mutta keskihajonnat olivat myös suuria. Keskiarvoista näkyy selvästi myös kilpailijaorientaation alaisuus. Yleisesti ottaen pk-yritykset olivat vahvasti reaktiivisia, mutta menestyneimmät hiukan muita proaktiivisempia.

Koulutustausta vaikutti markkinaorientaatioon: asiakkaiden analysointi kiinnosti vähiten teknisen koulutuksen saaneita ja ammattikoulusta valmistuneita. Tutkintoon sisältyvä markkinointikoulutus lisäsi khii2-testin mukaan markkinaorientaatiota enemmän kuin markkinointikurssit, mutta sekä tutkintoon kuuluva että kursseilla hankittu markkinointikoulutus lisäsi markkinaorientaatiota selvästi suuremmaksi kuin täysin ilman markkinointikoulutusta olevilla. Yleensä kaupallisen pohjakoulutuksen saaneet olivat muita markkinaorientoituneempia. T-testien ja varianssianalyysin mukaan keskisuuret yritykset olivat markkinaorientoituneempia kuin pienet yritykset. Ero tuli voimakkaimmin esiin keski suurten yritysten paremmassa asiakasanalysoinnissa ja kilpailijaorientaatioissa. Kun vastaajat jaettiin toimialan perusteella kahtia teollisuus- ja palveluyrityksiin (= tukku- ja vähittäiskaupat ja muut palvelut), merkitseviä toimialakohtaisia eroja oli vain asiakasanalysoinnissa palveluyritysten hyväksi. (Kuvio 17)

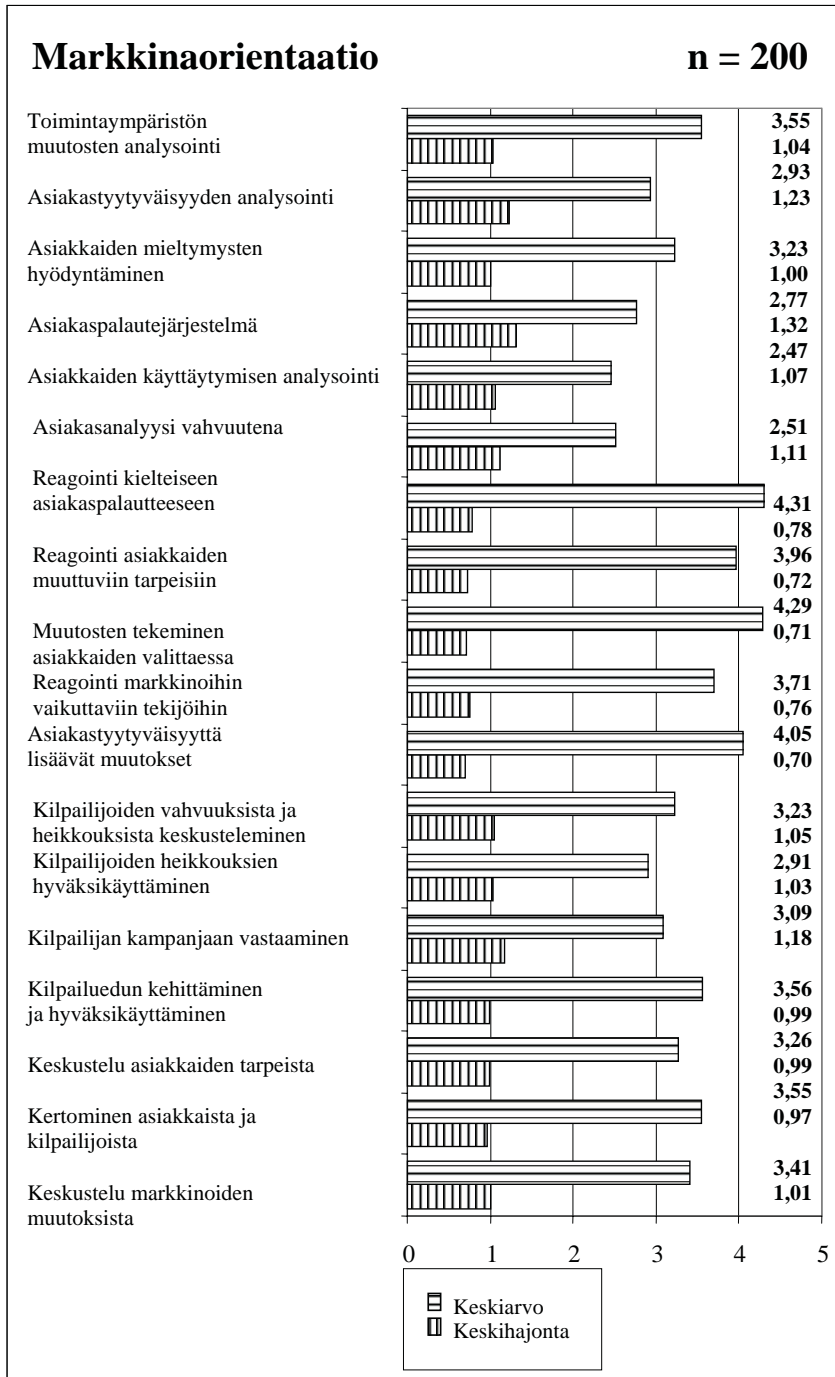
Merkitseviä eroja markkinaorientaatioissa menestyneimpien ja muiden välillä löytyi khii2-testeissä seuraavasti:

- toimintaympäristön muutosten analysointi
- asiakastyytyväisyyden analysointi
- asiakkaiden mieltymysten analysointi
- asiakkaiden käyttäytymisen analysointi
- reagointi asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin
- reagointi markkinoihin vaikuttaviin tekijöihin
- muutosten tekeminen asiakkaan valittaessa
- keskustelu asiakkaiden tarpeista
- keskustelu markkinoiden muutoksista

T-testeissä ja varianssianalyyseissä menestyneimmillä yrityksillä kaikkien markkinaorientaation muuttujien keskiarvot olivat suurempia kuin heikommien menestyvillä paitsi, että kaikki vastaajat ilmoittivat reagoivansa negatiiviseen asiakaspalautteeseen ja yleensä kaikilla vastaajilla kilpailijoihin liittyvät muuttujat saivat alhaisia arvosanoja. Yllättäen yritykset, joilla oli korkea markkinaorientaatio, eivät eronneet asiakasuskollisuuden suhteen muista, vaan kaikki ryhmät saivat siitä yli neljän keskiarvot. Kanonisen korrelaatioanalyysin perusteella asiakasreaktiivisuus ja operationaalinen menestyminen liittyivät toisiinsa. Diskriminanttianalyysissä erityisesti nopea reagointi asiakkaiden muuttuviin toiveisiin erotteli hyvin menestyvät muista yrityksistä, mutta myös asiakasanalyysiin liittyvät muuttujat olivat tehokkaita erottelijoita. Sen sijaan kilpailijaorientaation vaikutus menestymiseen oli heikko. Markkinaorientaatiolla oli selvä yhteys markkinointiosaamisen kehittämishaluun kaikkien muuttujien korreloidessa positiivisesti.

Oppimisorientaatio

Oppimisorientoituneeksi yritykseksi kutsutaan yritystä, joka pyrkii oppivaksi organisaatioksi. Oppimisorientaatio jaettiin tässä tutkimuksessa kolmeen dimensioon: oppimiseen sitoutumiseen, yhteiseen visioon ja avoimeen mieleen. Kaikki oppimisorientaation muuttujat saivat erittäin korkeita arvosanoja. Avoimuuden arvostaminen, työntekijöiden koulutuksen pitäminen investointina eikä kuluna, kyky oppia on avain kilpailuetuumme ja oletusten kritisointi kohosivat yli neljän keskiarvoihin. Arviot johdon ajatusten kyseenalaistami-



Kuvio 17. Markkinaorientaation muuttujien keskiarvot ja keskihajonnat.

sen sallimisesta hajosivat eniten. Oppimisorientaation dimensioista oppimiseen sitoutuminen oli vahvin ja yhteinen visio heikoin. Yrityksen ikä tai koko eivät aiheuttaneet eroja oppimisorientaatioon, mutta koulutustausta vaikutti oppimisorientaation tasoon: yleensä korkeakoulutetuilla ja varsinkin kaupallisen korkeakoulututkinnon suorittaneilla oli suurin oppimisorientaatio. Mikäli markkinointivastaavalla oli hankittuna joko tutkintoon kuuluvaa tai kursseilla hankittua markkinointikoulutusta, oppimisorientaatio oli korkeampi kuin ilman markkinointikoulutusta olevilla. Khii2-testin mukaan kaupan alan yritykset olivat oppimisorientoituneimpia, mutta varianssianalyyseissä merkittävää eroa ei kuitenkaan löytynyt. T-testissä palvelualan yrityksiä (=tukku- ja vähittäiskaupat sekä muut palvelut) oppimiseen sitoutuminen oli merkittävästi suurempaa kuin teollisuusyritysten. (Kuvio 18)

Menestyneimmät yritykset olivat sitoutuneet syvämmällä oppimiseen: T-testien mukaan menestyneimmillä oli merkittävä ero kaikissa muissa oppimisorientaation muuttujissa paitsi "Tulevaisuus vaarantuu ilman oppimista"-muuttujassa. Menestyneimmissä yrityksissä oli varsinkin selvästi ilmaistu visio, jonka johto jakoi muiden kanssa ja josta vallitsi yhteisymmärrys sekä työntekijät olivat kumppaneina suunniteltaessa yrityksen suuntaa. Kanonisessa korrelaatioanalyyseissä erityisesti yhteinen visio liittyi kaikkiin menestymisen dimensioihin. Myös diskriminanttianalyyseissä visioon liittyvät muuttujat erottelivat tehokkaimmin ja yleensä oppimisorientaation muuttujat olivat tehokkaampia menestyneiden erottelijoita kuin markkinaorientaation muuttujat. Korkea oppimisorientaatio vaikutti merkittävästi kaikkiin muihin menestyksen mittareihin paitsi liikevaihdon kehittymiseen, yrityksen tunnettuuteen ja imagoon tai sijoitetun pääoman tuottoon. Oppimisorientaatio korreloi positiivisesti myös yrittäjän henkilökohtaisen markkinointikyvykkyyksien, yrityksen markkinointiosaamisen ja markkinointiosaamisen kehittämiskäynnoston kanssa, samoin kuin suhtautumisen kehittämiskeinoja ja auttavia tahoja kohtaan kanssa.

Yrityksen markkinointiosaamisen nykytila

Vastaajat arvioivat yrityksensä osaamista markkinointiaktiiviteeteissa suhteessa pääkilpailijoihinsa. Yrityksen markkinointiosaamisen osatekijät saivat yleensä tyydyttäviä tai melko hyviä arvosanoja, mutta alan yleisellä osaamistasolla oli siis suhteellista arviointia käytettäessä vaikutusta. Korkeimpia arvioita saivat tuotteiden ja palvelujen laatu, asiakaspalvelu, yrityksen tunnettuus ja imago, asiakassuhteiden luominen ja ylläpitäminen sekä toimitusvalmius. Mielipiteet hajosivat eniten arvioitaessa tuotteiden ja palveluiden kehittämistä, sähköistä markkinointia, markkinointitutkimusta, asiakkaiden segmentointia, messuja ja myyninedistämistä sekä sisäistä markkinointia. Vastaajat antoivat keskimääräistä alhaisempia keskiarvoja markkinointiviestintään, informaation prosessointiin ja markkinoinnin johtamiseen liittyville muuttujille verrattuna käsityksiinsä osaamisestaan liikesuhteiden johtamiseen liittyvissä muuttujissa.

Ylivoimaisesti heikointa osaaminen oli kansainvälisessä markkinoinnissa, mutta alle kolmen keskiarvoja saivat myös messut ja myyninedistäminen, markkinointitutkimus, sähköinen markkinointi ja mainonta. Yrityksen koon kasvaessa markkinointitutkimus- ja markkinoinnin johtamisen osaaminen li-



Kuvio 18. Oppimisorientaation muuttujien keskiarvot ja keskihajonnat.

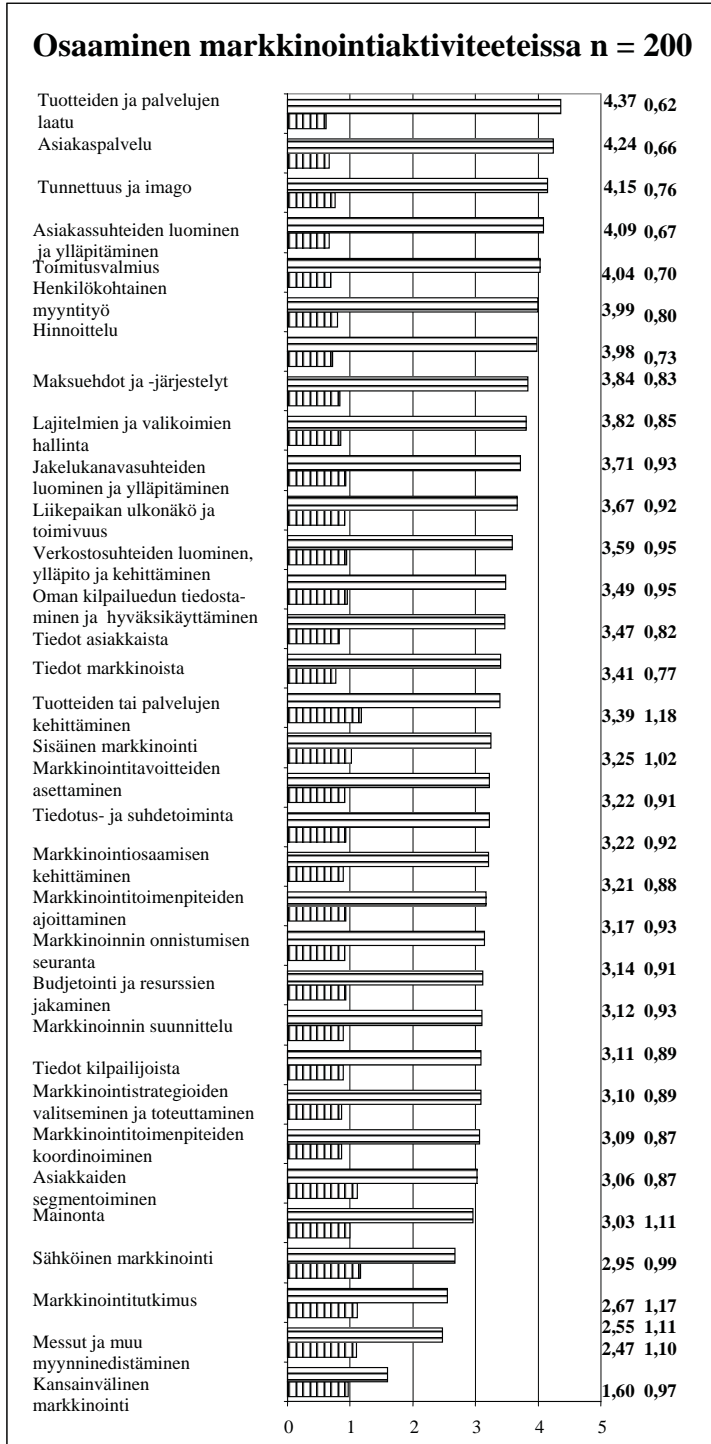
sääntyivät. Toimialoja vertailtaessa monen muuttujan kohdalla osaamisjärjestys oli tukku- ja vähittäiskauppa, teollisuus ja muut palvelut.

Markkinointivastuullisen pohjakoulutuksella oli vaikutusta yrityksen markkinointiosaamisen muuttujiin, mutta yleisiä linjauksia esimerkiksi tietyn koulutustason tai koulutusalan vaikutuksesta oli hankalampi vetää. Odotetusti kaupallisen tutkinnon suorittaminen näkyi positiivisesti monessa muuttujassa ja varsinkin markkinoinnin johtamiseen tai viestintään liittyvissä muuttujissa. Huomiota herätti myös teknisen koulutuksen saaneiden poikkeuksellisen alhaiset keskiarvot tietojen hankintaan liittyvissä muuttujissa ja erityisesti markkinointitutkimuksessa sekä asiakassuhteiden luomisessa ja ylläpitämisessä. Markkinointivastuullisen markkinointikoulutuksen hankkiminen joko tutkintoon kuuluvana tai kursseilta näkyi yrityksen korkeampina markkinointiosaamisen keskiarvoina. Jos koulutus oli tutkintoon kuuluvaa, markkinoinnin johtamiseen liittyvät muuttajat saivat korkeampia keskiarvoja, kun taas kursseilta hankittu osaaminen nosti lähinnä operatiivisen tason osaamista. Yleensä tutkintoon sisältyneet markkinointikoulutus tuotti korkeimmat keskiarvot markkinointiosaamisen muuttujissa. Markkinointikoulutus näkyi erityisesti parempana osaamisena markkinoinnin johtamiseen, viestintään ja tietojen hankintaan liittyvissä tekijöissä. Erityisen selkeät erot löytyivät sisäisestä markkinoinnista, markkinointiosaamisen kehittämisestä, toimenpiteiden ajoittamisesta ja koordinoimisesta, markkinoinnin suunnittelusta, markkinointistrategioiden valitsemisesta ja toteuttamisesta, oman kilpailuedun tiedostamisesta ja hyväksi käyttämisestä, asiakkaiden segmentoimisesta, messuista ja muusta myynninedistämisestä, mainonnasta ja markkinointitutkimuksesta. (Kuvio 19)

Menestyneimmät yritykset olivat merkitsevästi parempia melkein kaikissa markkinointiaktiiviteeteissa. Markkinointiosaaminen korreloi varsinkin operatiivisen menestyksen kanssa. Khii2-testien mukaan erityisesti perusasioiden on oltava kunnossa:

- tuotteiden ja palvelusten laatu, niiden kehittäminen sekä lajitelmiä ja valikoimien hallinta
- hinnoittelu
- toimitusvalmius
- tunnettuus ja imago ($p=0,000$)
- liikepaikka
- tiedot asiakkaista ja markkinoista
- markkinointitutkimus
- asiakassuhteen luominen ja ylläpitäminen
- asiakaspalvelu ja henkilökohtainen myyntityö
- tiedottaminen ja suhdetoiminta
- messut ja muu myynninedistäminen

Onnistunut sisäinen markkinointi tuki ulkoista markkinointia. Se vaikutti korrelaatiokertoimilla mitaten merkitsevästi useimpiin (6/8) menestysmittareihin. T-testeissä menestyneimmillä yrityksillä oli melkein kaikissa muuttujissa merkitsevästi suuremmat keskiarvot ja varsinkin isot erot sisäisessä markkinoinnissa sekä markkinoinnin johtamiseen liittyvissä muuttujissa. Menestyneimmät hallitsivat myös markkinoinnin suunnittelun (kilpailuetu, tavoitteet, strategiat, toimenpiteiden koordinointi ja ajoittaminen, budjetointi ja resurs-



Kuvio 19. Yrityksen osaamisen keskiarvot ja keskihajonnat eri markkinointiaktiiviteeteissa.

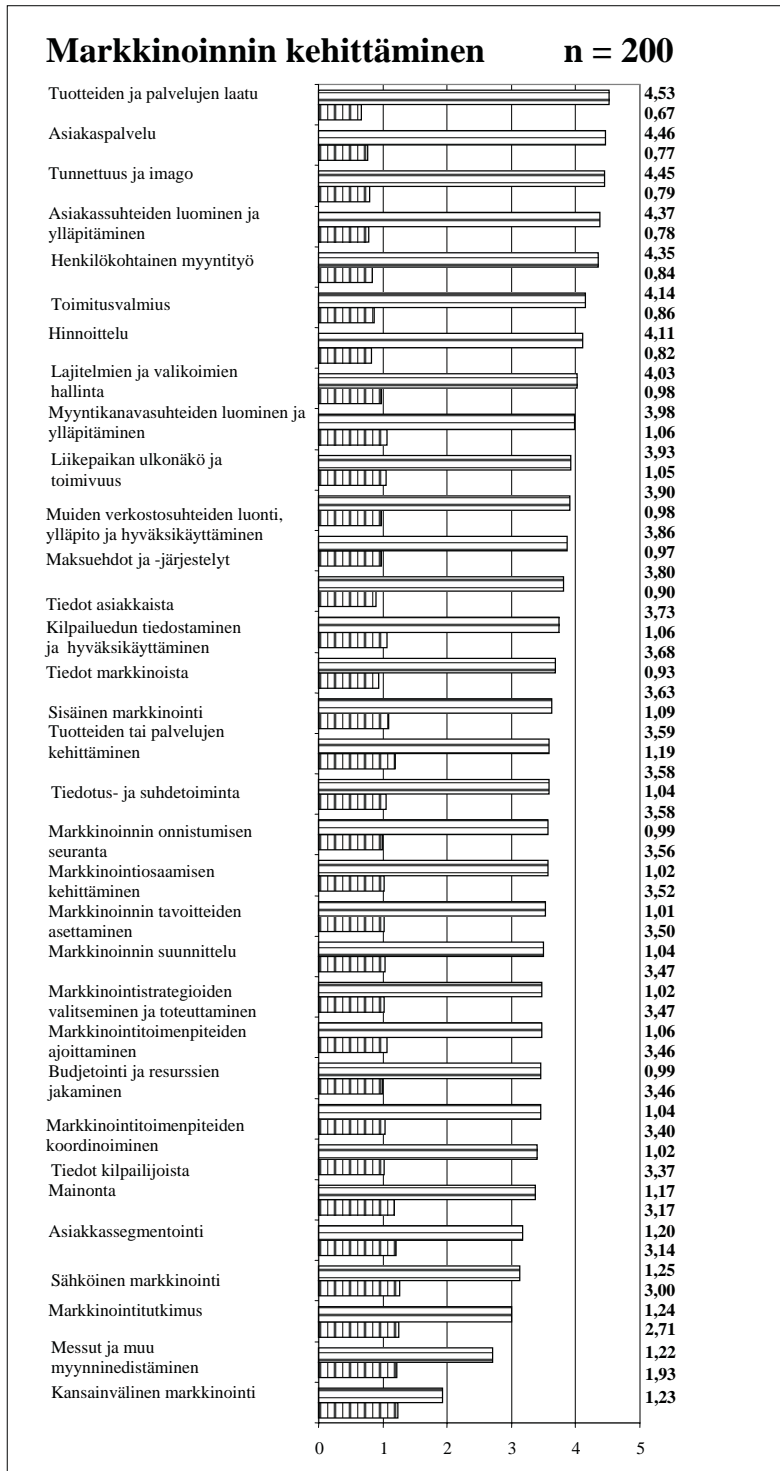
sien jakaminen, markkinoinnin seuranta) ja kehittivät markkinointiosaamistaan. Diskriminanttianalyysin perusteella hyvä osaaminen lajitelmien ja valikoimien hallinnassa sekä sisäisessä markkinoinnissa erotteli tehokkaimmin menestyjät heikommin menestyvistä. Varianssianalyysissä ei löytynyt merkitseviä eroja menestymisen suhteen seuraavissa muuttujissa: maksuehdot ja -järjestelyt, myynti- ja jakelukanavasuhteiden luominen ja ylläpitäminen, muiden verkostosuhteiden luominen ja ylläpitäminen, tiedot kilpailijoista, asiakkaiden segmentoiminen, mainonta, sähköinen markkinointi ja kansainvälinen markkinointi.

Kanonisessa korrelaatioanalyysissä erityisesti markkinoinnin johtamisen dimensioon kuuluvat muuttujat vaikuttivat markkinointitoimenpiteiden kokonaisuonnistumiseen, kun taas sisäisten ja ulkoisten suhteiden hallintadimensioon kuuluvat muuttujat lisäsivät asiakastytyväisyyttä. Muuttujittain tehdyssä kanonisessa korrelaatioanalyysissä markkinointiosaamisen ja menestymisen väliltä löytyi kolme variaattiparia: 1) mitä korkeampi tuotteiden ja palveluiden laatu sitä suurempi voitto ja asiakasuskollisuus, 2) mitä parempi sisäinen markkinointi, yrityksen tunnettuus ja imago sekä lajitelmien että valikoimien hallinta sitä onnistuneemmat markkinointitoimenpiteet, korkeampi asiakastytyväisyys ja ROI, 3) mitä enemmän osaamista tuotteiden ja palveluiden kehittämässä sitä suurempi menestyneiden tuotteiden ja palveluiden lanseerausaste.

Markkinointiosaaminen korreloi menestymisen lisäksi yrittäjän henkilökohtaisten markkinointikyvykkyyksien, markkinaorientaation ja oppimisorientaation kanssa. Suurimmat markkinointiosaamisen keskiarvot olivat yrityksissä, joilla oli sekä korkea markkinaorientaatio että korkea oppimisorientaatio, kun taas heikoimmat keskiarvot oli yrityksillä, joissa molemmat orientaatiot olivat matalia. Vahvimmin markkinaorientaation kanssa korreloivat markkinoinnin johtamiseen liittyvä dimensio ja tietojen hankkimiseen liittyvä dimensio ja vähiten puolestaan peruskilpailukeinot. Varianssianalyysissä kaikki muut muuttujat paitsi maksuehdot ja -järjestelyt saivat merkitsevät erot markkinaorientaation kasvaessa. T-testissä puolestaan kaikki muut erot olivat merkitseviä markkinointiorientoituneiden hyväksi paitsi liikepaikan ulkonäkö ja toimivuus. T-testissä ja varianssianalyysissä oppimisorientoituneimmilla oli markkinointiosaamisessa useimmat muuttujat merkitsevästi suurempia, varsinkin peruskilpailukeinoin ja markkinoinnin johtamiseen liittyvät muuttujat. Visioon liittyvät oppimisorientaation muuttujat korreloivat positiivisesti melkein kaikkien markkinointiaktiiviteettien kanssa. Diskriminanttianalyysissä hyvää ja heikompaa markkinointiosaamista erottelivat markkinaorientaation ja oppimisorientaation dimensioista tehokkaimmin asiakasreaktiivisuus ja avoin mieli sekä muuttujista omaperäisyyden arvostaminen, asiakastytyväisyyttä lisäävien muutosten toteuttaminen, kilpailijoiden heikkouksien hyväksikäyttäminen ja asiakasanalyysi.

Yrityksen markkinointiosaamisen kehittämisen tärkeys

Yleisesti ottaen eri markkinointiaktiiviteettien kehittämistä pidettiin tärkeänä. Perusasiat, kuten tuotteiden ja palvelujen laatu, asiakaspalvelu, yrityksen tunnettuus ja imago, asiakassuhteiden luominen ja ylläpitäminen, henkilökohtainen myyntityö, toimitusvalmius, hinnoittelu sekä lajitelmien ja valikoimien hallinta olivat tärkeysjärjestyksen kärjessä, kun taas listan loppupäähän jäivät



Kuvio 20. Kehittämiskiinnostuksen keskiarvot ja keskihajonnat eri markkinointiaktiviteeteissa.

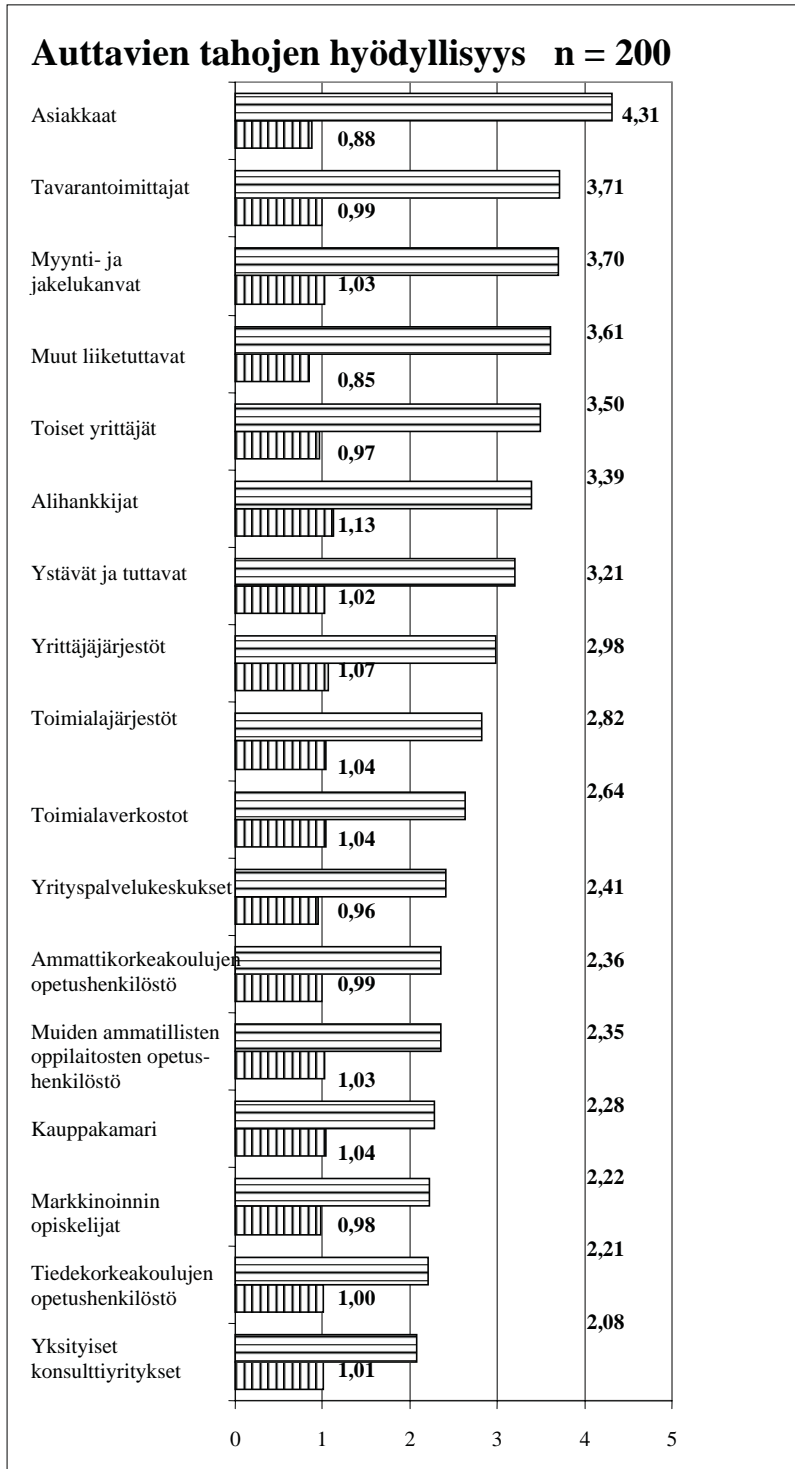
kansainvälinen markkinointi, messu ja myyinnedistäminen, markkinointitutkimus, sähköinen markkinointi ja asiakkaiden segmentoiminen. Kaupan alan yritykset olivat halukkaimpia kehittämään markkinointiaan, mutta yrityksen ikä ei vaikuttanut kehittämiskiinnostukseen. Koon kasvaessa kiinnostus markkinointitutkimusosaamisen, markkinoinnin johtamiseen liittyvien asioiden sekä kansainvälisen markkinoinnin osaamisen kehittämiseen kasvoi. Markkinointikoulutusta saaneet olivat kehittämismyönteisempiä kuin ne, joilla ei ollut lainkaan markkinointikoulutusta. Jonkin alan korkeakoulututkinnon tai merkonomitutkinnon suorittaneet arvostivat markkinoinnin kehittämistä eniten. (Kuvio 20)

Osassa yrityksiä vallitsi hyvä kierre: ne, joilla markkinointiosaamista on jo runsaimmin, haluavat kehittää eniten. Tavallisesti haluttiin kehittää niitä osaamisalueita, joissa oltiin jo ennestään vahvoja. Korkea oppimisorientaatio kasvatti kiinnostusta markkinoinnin kehittämiseen. Khii2-testien mukaan markkinointiaktiiviteettien kehittämiskiinnostus vaikutti menestymiseen ja yleisesti ottaen menestyneimmissä yrityksissä vastaajat pitivät useimpien markkinointiaktiiviteettien kehittämistä tärkeänä. Menestyneimmät halusivat kehittää muita todennäköisemmin:

- tunnettuuttaan ja imagoaan
- lajitelmien ja valikoimien hallintaa
- tuotteitaan ja palveluitaan
- tiedottamistaan ja suhdetoimintaansa
- messuosaamistaan ja muuta myyinnedistämistä
- markkinointitutkimusta.

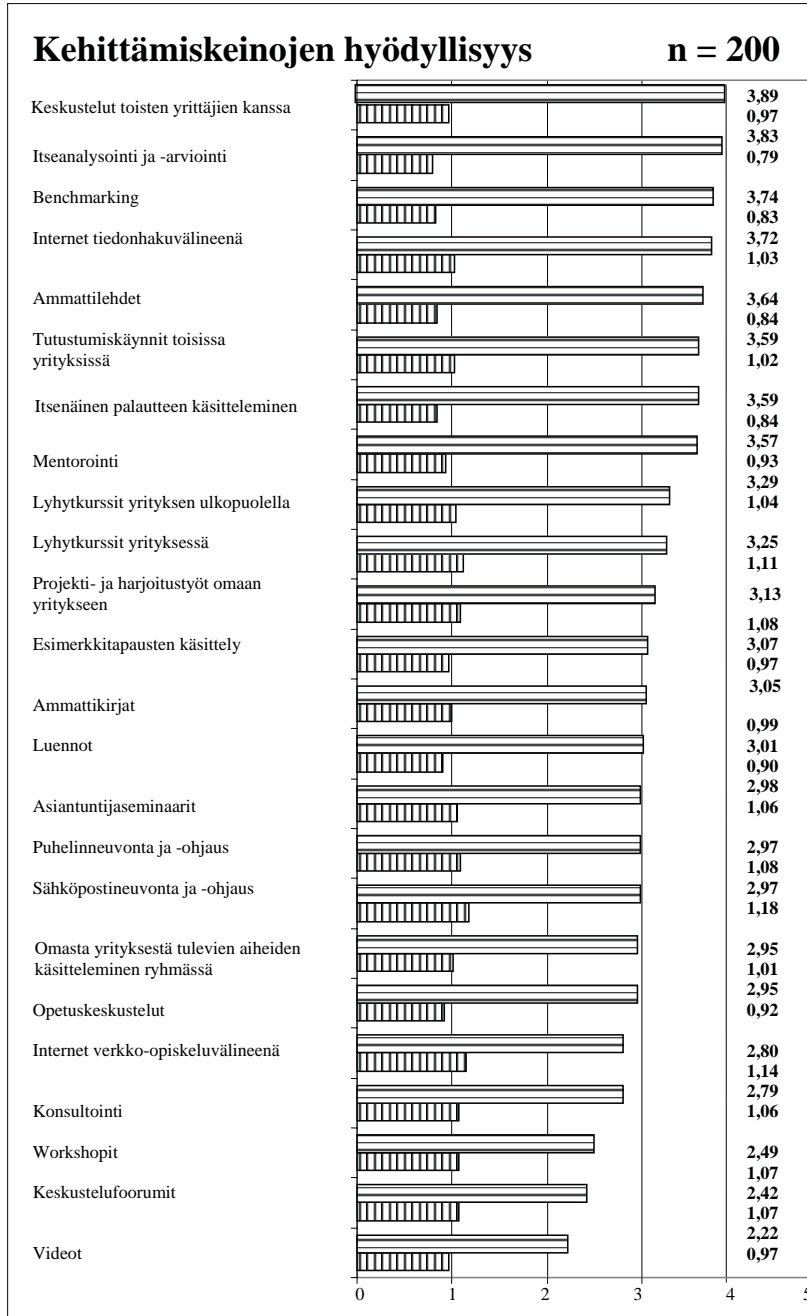
Markkinoinnin kehittämisessä auttavat tahot ja kehittämiskeinot

Asiakkaita pidettiin ylivoimaisesti hyödyllisimpänä markkinointiosaamisen kehittämistahona. Sen jälkeen tulivat tasaveroisina tavarantoimittajat sekä myynti- ja jakelukanavat, joiden arvostukseen muut liiketuttavat ja toiset yrittäjät hävisivät vain niukasti. Vastaajilla oli selvästi pienimmät odotukset yksityisiä konsulttiyrityksiä sekä tiede- ja ammattikorkeakoulujen opetushenkilökuntaa ja opiskelijoita kohtaan. Pienet yritykset näyttivät vierastavan myös kauppakamaria.



Kuvio 21. Markkinoinnin kehittämisessä auttavien tahojen hyödyllisyyden keskiarvot ja keskihajonnat.

Markkinointiosaamisen kehittämiskeinoista hyödyllisimpinä ja melko tasaväkinä koettiin keskustelut toisten yrittäjien kanssa, itseanalysointi ja -arviointi, benchmarking, internet tiedonhakuvälineenä, ammattilehdet, tutustumiskäynnit toisissa yrityksissä, itsenäinen palautteen käsitteleminen sekä mentorointi. Vähiten kiinnostivat videot, keskustelufoorumit ja workshopit.



Kuvio 22. Markkinoinnin kehittämiskeinojen hyödyllisyyden keskiarvot ja keskihajonnat.

Menestyneimmät yritykset suhtautuivat yleensä jonkin verran positiivisemmin eri kehittämistahoihin ja -keinoihin. Tulosten perusteella ei voida vetää selviä johtopäätöksiä eniten menestymiseen vaikuttavista tahoista tai keinoista, vaan lähinnä niiden käytön monipuolisuudesta. Kuitenkin menestyneimmät käyttävät enemmän itseanalysointia ja -arviointia sekä itsenäistä palautteen käsittelemistä ja pitävät muitakin kehittämiskeinoja hyödyllisempinä kuin muut yritykset. Myös markkinointiosaavimmat ja kehittämishaluisimmat pitivät monia auttavia tahoja hyödyllisinä. Lisäksi käsitys auttavien tahojen hyödyllisyydestä korreloi käsitykseen kehittämiskeinojen hyödyllisyydestä, mikä heijastanee yleensä positiivista asennetta kehittämistä kohtaan. Henkilökohtaisesti markkinointikyvykkäimmät arvostivat eri kehittämiskeinoja yleensä muita enemmän. Yrityksen iän ainoat merkitsevät vaikutukset olivat ne, että vanhemmissa yrityksissä arvostettiin toimialajärjestöjä enemmän kuin nuorissa organisaatioissa ja uudemmissa yrityksissä suosittiin enemmän itseanalysointia ja -arviointia. Koulutustausta, varsinkin pohjakoulutus, vaikutti käsitykseen kehittämiskeinojen hyödyllisyydestä, muttei lineaarisesti.

2.2 Kvalitatiiviset alkuhaastattelut osallistujayritysten markkinoinnin nykytilasta ja kehittämistarpeista

2.2.1 Alkuhaastattelujen suunnittelu ja toteutus

Koska projektiin osallistuvien yritysten markkinoinnin nykytilasta ja kehittämistarpeista sekä kunkin yrityksen erityispiirteistä haluttiin hankkia syvällisempää ymmärrystä, jokaisessa 49 osallistujayrityksessä tehtiin laadulliset alkuhaastattelut. Niitä pidetään yleensä luotettavimpina kuin kvantitatiivisia kyselyjä, koska vastaajan on laadullisissa haastatteluissa vaikeampi salata todellista tilannetta. Henkilökohtaiset haastattelut ajoittuivat osallistujarekrytointijankohtien mukaan syksystä 2002 kevääseen 2004. Haastateltavina olivat yrittäjät ja mahdolliset markkinointivastuulliset henkilöt. Projektipäällikkö toimi yleensä haastattelijana ja projektin toinen kouluttaja osallistui havainnoitsijana tilaisuuksiin, jotta haastatteluista voitiin myöhemmin tehdä yhdessä johtopäätökset ja kehittämisehdotukset sekä päättää, kumman kouluttajan erityisosaamista yrityksissä tarvittiin. Samalla yrityksen edustajilla oli mahdollisuus tutustua kumpaankin kouluttajaan.

Keskimäärin noin kaksi tuntia kestäneet ja nauhoitetut henkilökohtaiset haastattelut toteutettiin yritysten tiloissa, joten projektin kouluttajilla oli mahdollisuus tehdä muitakin havaintoja yrityksistä. Samalla käynnillä kerättiin yritysten markkinointimateriaalia tarkemmin analysoitavaksi. Haastattelut etenivät ennalta laaditun kysymysrungon (Liite 2) mukaan ja niiden aikana kouluttajat pyrkivät toimimaan mahdollisimman neutraalisti ja välttämään arvioivia kommentteja. Koska osallistujat halusivat aidosti kehittää markkinointiaan, vastaukset olivat hyvin avoimia ja rehellisiä. Lisäksi heille oli haastattelun alussa kerrottu, että yksittäisen yrityksen tiedot ovat luottamuksellisia ja jäävät vain kouluttajien käyttöön.

Yrityskäyntien jälkeen projektiassistentti kirjoitti haastattelut puhtaaksi, kouluttajat tekivät ensin omakohtaiset analyysinsä ja toimenpide-ehdotuksensa, joita myöhemmin verrattiin yhteisissä palavereissa ennen yrityskohtaisia suunnittelukäyntejä. Yhteisen ymmärryksen syntymistä auttoi molempien

kouluttajien markkinointitaustan lisäksi aiempi kokemus pk-yrityksistä. Kun kaikki haastattelut oli toteutettu, projektiassistentti yhdisti ne teemoittaiseksi tiedostoksi, jolle projektipäällikkö teki sisältöanalyysin. Keskeiset löydökset validoitiin esittelemällä ja ryhmäkeskustelemalla Action Learning -tapaamisissa. Laadullisissa tutkimuksissa poikkeuksellisen suuri näyte ja vastaajien keskimäärin pitkä kokemus yrittäjyydestä sekä omasta toimialastaan antoivat pk-yrityksen markkinoinnista ilmiönä syvällisen ja rikkaan kuvan, jonka analysoimisessa auttoi työskentely noin vuoden kunkin osallistujayrityksen kanssa.

2.2.2 Keskeiset löydökset

Rajallisen sivumäärän puitteissa tässä voidaan esittää vain keskeisimmät löydökset laajasta materiaalista ilman suoria lainauksia vastauksista.

Toimintaympäristö

- kilpailutilanne koettiin kireäksi, mutta kysyntä kuitenkin kasvoi useimilla yrityksillä
- yleisimpänä muutoksena seuraavan 5 v. aikana odotettiin isojen yritysten tai ketjujen valtaavan markkinoita
- joukkotiedotusvälineiden uutisia seurattiin säännöllisesti
- varsinkin kansantalouden ja maailmantalouden kehitys kiinnosti oman alan kehityksen lisäksi
- haastatteluissa jäi hiukan epäselväksi, miten syvällisesti ympäristössä tapahtuvien muutosten vaikutuksia omaan yritystoimintaan analysoitiin
- ympäristön tarjoamia mahdollisuuksia ja uhkia oli jonkin verran pohdittu; vastauksissa painoutuivat uhat, varsinkin vahvan kilpailijan markkinoille tuleminen, kriisit (esim. Irak, terrorismi, sars tms.) sekä kansantalouden ja maailmantalouden muutokset
- selvä yksimielisyys vallitsi siitä, että pk-yritykset kykenevät reagoimaan nopeasti toimintaympäristön muutoksiin matalan organisaationsa ansiosta

Markkinoinnin asema ja organisointi

- markkinoinnin asema oli useimmissa yrityksissä olematon tai vähäinen, mutta sen kehittämistä pidettiin tärkeänä
- yleensä yrittäjä itse suunnitteli ja pääosin toteutti markkinointitoimenpiteet, mutta yrityskoon kasvaessa muiden henkilöiden osallistuminen lisääntyi
- ulkopuoliseen apuun (mainostoimisto, graafikko, konsultti, viestintätoimisto, painotalo) turvaututtiin harvoin, mutta muutamalla yrityksellä oli ketjusta apua markkinoinnin suunnittelussa ja toteutuksessa

Organisaatiokulttuuri

- toimintatavat olivat vapaamuotoisia, mutta työtehtäviin liittyviä kirjallisia ohjeistuksia oli olemassa

- tärkeimpinä arvoina pidettiin yleensä rehellisyyttä, luottamusta ja palvelualltiutta
- henkilökunta osallistui aktiivisesti oman alansa ammatillisille ja tietotekniikkaan liittyville kursseille ja muutamassa yrityksessä myös tutkimukseen johtavaan koulutukseen, mutta henkilökohtaisia koulutus- ja kehityssuunnitelmia ei ollut laadittu
- yrittäjä kertoi itse oppivansa parhaiten ”kantapään”, kokemuksen tai tekemisen kautta, mutta esimerkit toisista yrityksistä ja keskustelut muiden yrittäjien kanssa kiinnostivat
- henkilökunnalta haluttiin lisää innovatiivisuutta, mutta sen hyväksikäyttämistä ei yleensä oltu systematisoitu, paitsi joillain projektimuotoisesti
- palkitseminen tapahtui useimmissa yrityksissä lähinnä myyntitavoitteiden ylittämisen perusteella (rahaa, tavaraa, yhteisiä matkoja ja tilaisuuksia) ja muistamalla joululahjoin
- pieni osa kertoi kehuvansa ja kiittävänsä ja useampi myönsi olevansa huono antamaan tunnustusta

Markkinointiosaamisen käsite

- käsitys kokonaisvaltaisesta markkinoinnista puuttui melkein kaikilta
- markkinointi koettiin yleensä myyntityöksi, mainonnaksi ja muuksi markkinointiviestinnäksi, asiakkaiden hankkimiseen ja säilyttämiseen liittyväksi toiminnaksi tai suhteiden luomiseksi
- markkinointiosaamista pidettiin pk-yrityksissä yleensä yrittäjän ominaisuutena, mutta varsinkin yrityskoon kasvaessa monet kokivat sen myös koko yrityksen ominaisuutena

Asiakasosaaminen

- osalla oli liikaa asiakkaita, muttei hyviä keinoja päättää, millä kriteerillä niitä karsisi; osalla liiketoiminta oli liian harvojen asiakkaiden varassa
- asiakkaiden ominaisuuksia ja toiveita ei yleensä systemaattisesti selvitetty, pidettiin vain ”silmit ja korvat auki”
- yleisimmin hankittiin uusista asiakkaista luotto- ja kontaktitiedot, mutta niitä käytettiin vain harvoin hyväksi markkinoinnissa
- tietojen hankinta tapahtui kuulopuheina, havainnoimalla asiakaskäynnin aikana sekä internetistä
- asiakkaisiin liittyviä tietoja ei juurikaan vaihdettu yrityksen sisällä tai niistä puhuttiin ohimennen; harvempi käsitteli niitä palaverissa
- muutama oli hankkinut tietoja tutkimuksella tai palautekanavilla asiakastyytyväisyydestä, mutta enemmistö uskoi, että ”asiakas antaa kuulua itsestään”, ellei ole tyytyväinen
- asiakaspalautte ymmärrettiin yleensä negatiiviseksi palautteeksi, johon kaikki reagoivat korjaamalla ja hyvittämällä; useat kertoivat keskustelelevansa asianosaisten kesken palautteesta ja toimittavansa tyytyväisen asiakkaan kiitokset kaikkien tietoon
- nykyisten asiakkaiden säilyttämistä pidettiin ensisijaisena ja sen rinnalla osa pyrki hankkimaan uusia asiakkaita
- moni koki hoitavansa huonosti tai ei lainkaan nykyisiä asiakassuhteitaan, eikä asiakassuhteiden hoito-ohjelmaa yleensä ollut laadittu, vaan

tyylinä oli: yritetään tehdä työt mahdollisimman hyvin, mutta yhteyttä ei juuri pidetä kauppojen välillä

- tietämys siitä, miksi asiakas ostaa juuri omasta yrityksestä, perustui vain intuitioon tai uskoon oman yrityksen hyvästä tuotteiden laadusta ja palvelusta
- asiakkaat olivat useimmilla segmentoimatonta massaa tai segmentointi oli vielä alkuvaiheessa, joten toimenpiteiden kohdentamista ja täsmämarkkinointia ei yleensä käytetty
- yleisin potentiaalisten asiakkaiden hankintatapa oli, että asiakas itse löysi yrityksen, seuraavina tulivat puskaradio, kenttämyynti, sanomalehti-ilmoitukset, alan julkaisut ja katalogit, suoromainonta ja messut
- asiakkaiden kanssa tehtävä yhteistyö oli yleensä tuotteen tai palvelun räätälöintiä ja yhteissuunnittelua
- asiakkaissa tapahtuvia muutoksia seuraavan 5 v. aikana ei oltu pohdittu kovin paljon; useimmat uskoivat asiakkaiden vaatimustason ja asian-
tuntemuksen kasvavan ja volyymiltään isompien asiakkaiden lisääntyvän

Kilpailijaosaaminen

- kilpailijat osattiin yleensä nimetä, mutta jakoa pää- ja marginaal kilpailijoihin ei oltu yleensä pohdittu
- käsitys kilpailijoista rajoittui tavallisesti saman alan yrityksiin, ei tuleviin kilpailijoihin tai lajitelmakilpailuun
- useimmat vastaajat pitivät omaa yritystään kilpailijoita parempana, tosin isommat yritykset koettiin resurssien vuoksi joskus paremmiksi
- kilpailijatietojen hankkimista pidettiin usein häpeällisenä ja käytettiin ilmaisia vakoilu, kyttääminen, nuuskiminen; useat korostivat, että oma linja pitää säilyttää, omaan työhön pitää uskoa, eikä hankkia tietoa kilpailijoista tai haluttiin olla itse kärjessä ja olla mieluummin muiden matkimisen kohteena
- yleisimmin kiinnostivat kilpailijan tuotteet, hinnat ja taloudellinen tilanne
- tavallisimmat tietojen hankintakanavat olivat internet, oma henkilökunta, puskaradio ja joukkotiedotusvälineet
- kilpailijatiedoista keskusteltiin vain parissa yrityksessä säännöllisesti ja niissäkin rajatussa piirissä, kuten esimiestasolla
- yhteistyötä kilpailijoiden kanssa tehtiin vain äärimmäisessä hätätilanteessa (esim. oma kapasiteetti loppu, raaka-aine tai tuote loppu); pari yrittäjää tosin toivoi tulevaisuudessa voivansa lisätä yhteistyötä
- tärkein kilpailijakentässä tapahtuvaksi ennakoitu muutos 5 v. aikana: pieniä yrityksiä poistuu ja isot valtaavat alaa

Muu verkosto-osaaminen

- tavallisin myynti- ja jakelukanava oli suora jakelu eli omat myyjät kentällä ja/tai omat myymälät
- yhteyttä omiin myyntikanaaviin pidettiin päivittäin
- kysymys yrityksen virallisesta ja epävirallisesta verkostosta koettiin hankalaksi; yleensä verkosto oli yllättävän suppea ja tavanomainen: tavarantoimittajat, alihankkijat ja muut viralliset sidosryhmät; harvempi kertoi omien henkilökohtaisten suhteidensa käyttämisestä markkinoinnissa

Strateginen ajattelu

- melko vähäistä:
 - osalla ei ollut visiota yrityksestä 5 v. kuluttua, osalla oli joitakin ajatuksia mahdollisesta kehityssuunnasta ja vain muutamilla yrittäjillä oli selkeä visio
 - harvassa yrityksessä koko henkilökunnalla oli yhteinen käsitys visiosta, osalla haastatelluista oli epävarmuutta siitä, onko yhteistä käsitystä todellisuudessa olemassa, osassa yrityksiä vain ydinjoukko tunsi vision ja osa myönsi, ettei yhteistä visiota ollut
 - kysymys yrityksen strategiasta koettiin hankalaksi, mutta autetusti useimmat kertoivat sen olevan pyrkimys korkeaan laatuun ja erilais-tettuihin tuotteisiin
 - oma yritys asemoitiin joko tietoisesti tai ei suhteessa kilpailijoihin usein hinnaltaan kalliimmaksi ja laadultaan paremmaksi
 - varsinaista kilpailuetua enemmistön oli vaikea nimetä; vastaukseksi tarjottiin usein laatua tai palvelua, vaikka vahvuuksia ja heikkouksia luettiin runsaasti
- oman liikeidean määrittely onnistui harvalta sujuvasti ja useilla määrittely jäi vain tuotekeskeiseksi
- tavoiteimago oli harvalla muista erottuva; yleensä haluttiin korostaa asiakkaan käytännössä itsestäänselvyyksinä odottamia asioita, kuten ammattitaito, asiantuntemus, luotettavuus, hyvä tuote tai palvelu
- omaa asiakassegmenttiä tai segmenttejä ei määritelty selkeästi paria poikkeusta lukuun ottamatta
- kiinnostus markkinoinnin strategiseen kehittämiseen oli laimeahkoa ja apua konkreettisten asioiden parantamiseen toivottiin enemmän

Markkinoinnin suunnittelu

- vain muutamassa yrityksessä oli laadittu karkeat vuositason suunnitelmat, joita täsmennettiin muutaman kuukauden jaksoissa; enemmistö tarttui tilaisuuksiin ja toimi ad hoc -periaatteella
- hiukan suunnitelmallisempaa toimintaa kuitenkin kaivattiin monessa yrityksessä
- ideoita suunnitelmiin olisi ollut, mutta niiden toteuttaminen jäi monesti aika-, raha- ja/tai toteuttajapulassa
- markkinoinnin tavoitteita ei yleensä oltu asetettu tarkasti ja onnistumisen mittarina käytettiin varsinkin myynnin kasvua, mutta myös kannattavuutta, tunnettuuden lisääntymistä ja mielikuvaa sekä asiakasmäärää
- toimenpiteet kohdistettiin valtaosin asiakasmassalle, koska segmentoinnin hyväksikäyttö oli vähäistä
- toimenpiteet perustuivat yrittäjän intuition ja erittäin harva oli tehnyt tai teettänyt tutkimuksia
- toimenpiteitä ei koordinoitu toisiaan tukevaksi kokonaisuudeksi, vaan ne olivat yleensä yksittäisiä toimia
- enemmistöllä oli pyrkimys yhtenäiseen visuaaliseen linjaan viestinnässään

Markkinoinnin operatiivinen toteuttaminen

- tärkeimmäksi kilpailukeinoksi nimettiin usein laatu, palvelu, valikoima tai hinta
- tarjonta muodostettiin kysynnän mukaan, mutta jotkut korostivat myös uutuuksia ja tuotteen imagon sopivuutta
- hinnoittelussa kustannusperusteisuus oli vahvasti näkyvässä, mutta monet pohtivat myös, mitä asiakas olisi valmis maksamaan ja mitä kilpailijat veloittivat
- saatavuus osoittautui terminä huonoksi valinnaksi kysymykseen ja siitä oli hankala keskustella lyhyesti
- viestinnässä lehti-ilmoittelu ja www-sivut olivat suosituimpia mainittuja kanavia, koska henkilökohtaista myyntityötä ja asiakaspalvelua ei ehkä mielletty tähän kuuluvaksi
- markkinointiin käytettyjä panoksia pidettiin hankalina arvioitavana, koska rajaa tähän kuuluviin kustannuksiin oli vaikea vetää

Markkinointiosaaminen ja sen kehittäminen projektissa

- omaa markkinointiosaamista useimmissa yrityksissä pidettiin parempana kuin samankokoisilla kilpailijoilla, joskin monet totesivat, "ettei se kenelläkään ole häppöistä"
- projektilta toivottiin mm.:
 - oman toiminnan tai tilanteen analysointia ja kehittämissuhteita
 - uusia keinoja markkinointiin
 - kohderyhmien kartoitusta
 - uusia asiakkaita
 - neuvoja asiakassuhteiden hoitamiseen
 - kohdennetun markkinoinnin oppimista
 - suunnitelmallisuutta markkinointiin
 - markkinointimateriaalin laatimista tai parantelua (graafinen ilme, www-sivut, esite, ilmoitusohjelmat)
 - ohjeita markkinointitoimenpiteiden ajoitukseen
 - markkinoinnin seuranta- ja raportointijärjestelmän rakentamista
 - apua markkinointitutkimukseen
 - yrityksen tunnettuuden parantamista
 - varmuuden saamista omaan toimintaan
 - ammattimaisen otteen lisäämistä markkinointiin
 - johtamistaitojen lisäämistä
 - yrittäjän "sparraamista"
 - uusia näkökulmia
 - ideoita
 - esimerkkejä muista yrityksistä
 - mahdollisuutta verrata oman yrityksen käytäntöjä muiden yritysten käytäntöihin
 - uutta tietoa markkinoinnista
 - verkostoitumista
 - yhteismarkkinointia
 - lisäresursseja omaan markkinointiin
- markkinoinnin kehittämisen esteiksi koettiin aikapula, niukat taloudelliset resurssit ja tekijöiden vähyys

2.3 Kehittämisjohtopäätökset kvantitatiivisesta ja kvalitatiivisesta tutkimuksesta

Vaikka yrityksissä oli keskimäärin melko rajoittunut käsitys markkinoinnista (asiakassuhteiden luomista ja ylläpitämistä tai myyntiä ja sen tukemista markkinointiviestinnällä) ja markkinoinnilla oli niiden omastakin mielestä liian vähäinen asema, menestyneimmissä yrityksissä markkinoinnilla oli merkittävä rooli ja se koettiin yrityksen kulttuuriksi, mutta valitettavan monessa yrityksessä sitä ei mielletty kaikkien vastuulla olevaksi asiaksi. Yleensä yrittäjä vastasi itse markkinoinnista ja enemmistö ei käyttänyt siinä ulkopuolista apua. Vastaajat arvioivat kvantitatiivisessa tutkimuksessa oman markkinointiosaamisensa sekä markkinaorientaationsa ja oppimisorientaationsa hiukan korkeammiksi kuin kvalitatiivisessa tutkimuksessa. "Tieto lisää tuskaa" -efekti oli myös havaittavissa: enemmän markkinointikoulutusta saaneet ja markkinointiosaavimmat arvioivat kriittisemmin markkinointiaan.

Menestyminen ja yrittäjän henkilökohtainen markkinointikyvykyys, yrityksen markkinointiosaaminen, markkinaorientaatio ja oppimisorientaatio liittyvät yhteen. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa erittäin selkeä johtopäätös oli, että menestyminen ja yrittäjän henkilökohtainen markkinointikyvykyys, yrityksen markkinointiosaaminen, markkinaorientaatio ja oppimisorientaatio liittyvät yhteen. Vaikka menestyvimmissä yrityksissä yrittäjän kaikki henkilökohtaiset markkinointikyvykytydet olivat parempia kuin muissa yrityksissä, erityisesti yrittäjän sosiaaliseen sujuvuuteen liittyvät tekijät erottelivat tehokkaimmin menestyjät muista. Varsinkin motivointitaidon, sosiaalisen joustavuuden ja sosiaalisen havaintokyvyn sekä asiakassuhteiden luontikyvyn kehittäminen näyttäisi tuottavan hyvää tulosta. Tuloshakuisuus vaikutti niin ikään menestymiseen merkittävästi ja positiivisesti samoin kuin tietojen keruu- ja hyväksikäyttötaidot, joissa annettiin kuitenkin poikkeuksellisen matalia arvosanoja. Loogisena tuloksena oli, että parempi kokemus markkinoinnista lisäsi merkittävästi yrittäjän henkilökohtaisia markkinointikyvykytyksiä. Tässä näkyy hyvin pk-yrityksille tyypillinen kokemuksesta oppiminen. Myös vastaajat itse olivat kiinnostuneita kehittämään markkinoinnin lisäksi vuorovaikutukseen liittyviä taitoja, mm. ihmisten johtamista, viestintää ja sosiaalisia taitojaan huomattavasti useammin kuin yrittäjyyteen ja asiajohtamiseen kuuluvia asioita. Tulos heijastaa selkeästi yleistä käsitystä, että Suomessa asiajohtaminen on yleensä paremmassa kunnossa kuin ihmisten johtaminen.

Asiakasreaktiivisuuden lisäämiseen ja yhteisen vision rakentamiseen kannattaa panostaa. Markkinaorientaation ja oppimisorientaation kasvattaminen olivat positiivisesti menestymiseen vaikuttavia tekijöitä, mutta erityisesti markkinaorientaation dimensioista asiakasreaktiivisuuden lisäämiseen ja oppimisorientaation dimensioista yhteisen vision rakentamiseen kannattaa panostaa. Viimeksi mainittu on vahva kehittämishaaste, sillä vain hyvin harvassa haastatellussa pk-yrityksessä oli kaikkien ymmärtämä yhteinen visio. Erityisesti menestyneimmät, mutta tässä tutkimuksessa myös suurin osa vastaajista oli hyvin oppimisorientoituneita, mutta aika- ja raharesurssit estävät monesti myönteisen orientaation siirtämisen todelliseksi toiminnaksi. Tutkimustulos vahvasta oppimisorientaatiosta on kuitenkin positiivinen viesti kehittämis- ja koulutuspalveluita tarjoaville tahoille, kunhan toteutuksien sisällöissä ja menetelmissä muistetaan lähteä kohderyhmän todellisista toiveista

ja tarpeista. Yhteydenpidon lisääminen asiakkaisiin ja kontaktien hyödyntäminen systemaattisemmin myös tietojen hankinta- ja hyväksikäyttötarkoituksissa (learning partnerships) edistäisi asiakasreaktiivisuutta ja auttaisi oppimaan lisää asiakkaista ja ehkä myös kilpailijoista, vaikka kilpailijoiden seuranta ei näiden tutkimusten mukaan kuulu kovin vahvasti pk-yritysten toimintakulttuuriin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa paljastui, että kilpailijaseurantaa pidettiin monesti jopa häpeällisenä. Kilpailijatietoja hankittiin ja niistä keskusteltiin yrityksissä todella niukasti. Tarvitaan selvästi asenteiden muokkaamista valmiimmiksi kilpailijaseurantaa kohtaan ja neuvontaa kilpailijatielähteistä. Kaiken kaikkiaan pk-yritykset olivat vahvasti reaktiivisia, vaikka asiakasanalysointi ja kilpailijaorientaatio lisääntyivätkin yrityksen koon kasvaessa. Molempiin tässä tutkittuihin orientaatioihin kannattaa panostaa, sillä parhaiten menestyivät yritykset, joilla oli sekä korkea markkinaorientaatio että korkea oppimisorientaatio.

Menestyvissä yrityksissä osataan sisäinen markkinointi. Menestyvimpien yritysten markkinointiosaaminen on laaja-alaisempaa kuin muiden yritysten. Menestymisen "resepti" ei näytä yllättävältä näiden tulosten valossa: yrityksen pitää olla tunnettu ja imagon positiivinen, peruskilpailukeinot on hallittava (tuotteiden laatu, valikoimat ja lajitelmat ja niiden kehittäminen, hinnoittelu, toimitusvalmius) samoin kuin asiakassuhteiden luominen ja ylläpitäminen sekä asiakaspalvelu. Erittäin vahvasti menestyvimpien yritysten tunnusmerkiksi kohosi onnistunut sisäinen markkinointi. Niissä osattiin myös muita paremmin suunnitella ja johtaa markkinointia. Kvalitatiivinen tutkimus antoi kuitenkin markkinointiosaamisen sisällöstä ja tasosta kvantitatiivista tutkimusta synkemmän kuvan. Vaikka hyvin tehty työ onkin paras markkinointikeino ja "puskaradio" hyvin uskottava media, pk-yritystenkin täytyy ainakin ajoittain viestiä itsestään. Niukat resurssit tuottaisivat paremman lopputuloksen, jos toimenpiteet perustuisivat jonkinasteiseen asiakassegmentointiin, ne kohdistettaisiin, eriytettäisiin ja koordinoitaisiin nykyisten etupäässä massaluonteisten ja hajanaisten operaatioiden sijaan. Tämä tosin vaatisi lisää tietoja asiakkaista ja markkinointitoimenpiteiden suunnittelua mielellään ainakin muutaman kuukauden aikajänteellä. Sen sijaan strategista ajattelua selkeästi vierastettiin ja vision lisäksi mm. oman yrityksen asemointi suhteessa kilpailijoihin ja kilpailuedun luominen olivat outoja asioita monille. Pk-yrityksille erityisen sopivan keinon käyttäminen eli läheisten henkilökohtaisten suhteiden hoitaminen oli valitettavan monessa yrityksessä heikkoa. Lisäksi yleinen harhaluulo oli, että asiakas on tyytyväinen, ellei hän "anna kuulua itsestään". Jos asiakastyytyväisyystutkimuksia ei tehdä tai teetetä, voitaisiin tyytyväisyys varmistaa epämuodollisemminkin keinoilla ja siten saada näkemyksiä oman toiminnan parantamiseen.

Osaavimmat ja menestyvimmat yritykset kehittävät eniten toimintaansa. Markkinointiaktiiviteettien kehittämistä pidettiin yleisesti tärkeänä. Osaavimmat ja menestyvimmat olivat kiinnostuneimpia kehittämään markkinointiaan, joten suurin haaste on herättää kehittämishalu myös niissä yrityksissä, jotka menestyvät heikoimmin, joissa markkinointikoulutusta ei ole vielä hankittu ja joissa on alhainen markkinaorientaatio ja oppimisorientaatio. Kun kehittämishalua löytyy, suhtaudutaan eri kehittämistahoihin ja -keinoihin myönteisemmin. Osaaminen ja menestyminen "ruokkivat" kehittämishalua ja pitävät yrityksen hyvässä kiertessä. Tutkimuksessa näkyi selvästi pk-yritysten mieltymys epämuodolliseen kehittämiseen: hyödyllisimmät auttavat tahot oli-

vat asiakkaat, tavarantoimittajat, myynti- ja jakelukanavat, liiketuttavat sekä toiset yrittäjät ja kehittämiskeinoista hyödyllisimmiksi koettiin keskustelut toisten yrittäjien kanssa, itseanalysointi ja -arviointi, benchmarking, internet tiedonhakuvälineenä, ammattilehdet, tutustumiskäynnit toisissa yrityksissä, itsenäinen palautteen käsitteleminen sekä mentorointi. Ns. viralliset auttajatahot ja perinteiset oppimismenetelmät jäivät näistä selvästi, mikä johtaa kysymykseen näiden tahojen toiminnan ja käytettyjen keinojen soveltuvuudesta pk-yrityksien tarkoituksiin. Pk-yrityksille ei selvästikään kannata tarjota samaa koulutusta ja kehittämistä kuin suurempien yritysten henkilökunnalle. Kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksissa näkyi yrittäjien halu kehittää ja kehittyä nimenomaan oman yrityksen näkökulmasta; harvempi ilmaisi toiveensa kartuttaa yleisesti markkinointitietojaan ja -taitojaan. Markkinoinnin kehittämisprojektilta odotettiin apua lähinnä operatiivisen tason tämän hetken ongelmien tai puutteiden korjaamiseen ja vain harva oli kiinnostunut parantamaan esim. markkinoinnin suunnittelua edes vuoden aikajänteellä strategisemmista pohdintoista puhumattakaan.

Markkinointikoulutuksen hankkiminen kannattaa. Yksi selkeästi esiin noussut tapa parantaa yrityksen menestymistä, yrityksen markkinointiosaamista, markkinoinnin kehittämishalua, markkinaorientaatiota ja oppimisorientaatiota on markkinointikoulutuksen hankkiminen. Kuitenkaan reilulla kolmanneksella (35,5 %:lla) ei ollut mitään markkinointikoulutusta ja enemmistö (58 %) ei käyttänyt ulkopuolista markkinointiapua. Koska yrittäjä itse yleensä (48 %) vastaa yrityksensä markkinoinnista, erittäin keskeistä on hänen saamisensa koulutukseen. Vaikutus näkyy paitsi osaamisena myös asenteina esimerkiksi asiakkaita ja yleensä markkinointia kohtaan. Koska markkinointi tehokkaimmillaan on koko yrityksen toimintakulttuuri, muullakin henkilökunnalla pitäisi olla vähintään markkinoinnin perustiedot, -taidot ja asenteet kunnossa. Koska pk-yrityksillä ei yleensä ole tarpeeksi markkinointiosaamista ja ne eivät aina kykene palkkaamaan kokoaikaista markkinoijaa, tehokkaampi tiedottaminen pk-yrityksille kohtuuhintaisesta ja niiden tarpeita ymmärtävästä ulkopuolisesta markkinointiavusta olisi tarpeen (mitä palveluita on saatavilla, millä aikataululla, mihin hintaan ja mistä). Vaikka monet pk-yritykset toimivat melko individualistisesti, kannattaisi joissain tilanteissa kuitenkin harkita niukkojen resurssien yhdistämistä ja toteuttaa yhteismarkkinointia nykyistä enemmän.

Toimintaympäristöllä on rajalliset vaikutukset yrityksen toimintaan. Toimintaympäristöön kuuluvilla tekijöillä oli varsin rajallinen merkitys yrityksen toimintaan. Ne eivät vaikuttaneet merkitsevästi mm. yrittäjän henkilökohtaiseen markkinointikyvykkyyteen tai yrityksen markkinointiosaamiseen. Luonnollisesti nopeasti kasvavilla markkinoilla oli helpompi menestyä. Asiakkaiden tarpeiden ja teknologian muutosnopeus vaikutti positiivisesti erityisesti markkinasuuntautuneisuuteen ja jossain määrin oppimisorientaatioon. Jonkin verran huolestuttavalta tuntuu löydös, jonka mukaan kiinnostus markkinoinnin kehittämistä kohtaan ja oppimisorientaatio vähenivät kilpailijoiden määrän kasvaessa. Myös yrityksen neuvotteluvoiman lisääntyminen vähensi oppimisorientaatiota.

Tutkimukset tuottivat loogista ja uutta tietoa menestymisen, yrittäjän henkilökohtaisen markkinointikyvykkyyden, yrityksen markkinointiosaamisen, markkinaorientaation ja oppimisorientaation keskinäisistä positiivisista suh-

teista pk-kontekstissa, joita aiemmin on tutkittu todella vähän. Ne toivat lisävahvistusta käsityksiin, että varsinkin yrittäjän sosiaalinen sujuvuus on menestymisen kannalta tärkeää, samoin kuin, että pk-yritykset ovat reaktiivisia. Aiemman tietämyksen kanssa linjassa on myös halu kehittää varsinkin operatiivisen tason asioita ja, että kehittämisessä suositaan erityisesti omiin ja toisten kokemuksiin perustuvia epämuodollisia menetelmiä. Täysin uutta oli tulokset yhteisen vision ja sisäisen markkinoinnin erittäin suuresta merkittävyydestä menestymiseen pk-kontekstissa. Lisäksi aiempien tutkimusten mukaan pk-yritysten kehittämishalu ei ole yleensä ollut kovin suuri, mutta tässä tutkimuksessa markkinoinnin kehittämistä pidettiin tärkeänä ja yleensäkin oppimisorientaatio oli korkea. Yllättävää oli myös se, että pk-yritysten toimintakulttuuriin ei kuulu kovin vahvasti kilpailijaseuranta.

3 ACTION LEARNING

3.1 Mitä Action Learning on?

Action Learning (AL) on menetelmä, jonka avulla voidaan kehittää sekä yritystä että osallistujaa itseään. Se on osoittautunut erittäin sopivaksi ja tehokkaaksi työskentelytavaksi erityisesti yrityskoulutuksessa. Siinä hyödynnetään osallistujien aikaisempia kokemuksia, lisätään tietopohjaa ja opitaan tuottamaan ratkaisuja todellisiin työhön liittyviin tarpeisiin. Action Learning on nimensä mukaisesti toimintaa: uudistuksia yritysten markkinointiin toteutetaan kehittämisohjelman aikana, jolloin osallistuminen tuottaa selkeää ja välitöntä hyötyä.

Pienessä ryhmässä työskentelemällä kukin saa toimenpiteilleen kehittävää palautetta, uusia oivalluksia ja rohkaisevaa tukea. Samalla osallistujien itse-tuntemus ja havaintokyky toisten käyttäytymisestä kasvavat sekä kysymisen, kuuntelemisen ja keskustelemisen taidot paranevat. Action Learning on organisaation ja itsensä kehittämistä

- juuri omiin tarpeisiin sovellettuna
- käytännönläheisesti
- todellisia uudistuksia aikaansaaden
- selkeää ja välitöntä hyötyä tuottaen.

Action Learningin kehittäjän Reg Revansin (1998) mielestä keskeistä on yksilön aktiivinen osallistuminen, oman ja toisen toiminnan analysointi, reflektointi ja todellinen tilanne, jolloin mukana on myös riskiä. Action Learningissä opitaan erilaisista näkemyksistä, ajattelutavoista ja toimimalla – Action Learning vaatii ACTIONia. Siinä opitaan oppimaan, se edistää elinikäistä oppimista, oppimista aidoista ”ongelmista” ja työpaikoilla, jolloin oppiminen liittyy omaan päivittäiseen työhön. Joskus Action Learningiä on virheellisesti pidetty pelkästään tekemällä oppimisena, työryhmänä, laatupiirinä, työstä oppimisena ja keskusteluna työstä, tiimiaktiviteettina, simulaationa, yrityspelinä, case-harjoituksena tai projektityöskentelynä, joita se ei kuitenkaan ole (Revans 1998, Marquardt 1999).

Action Learning tähtää oppivaan organisaatioon: Ihmiset, jotka kehittyvät ja oppivat, kehittävät organisaatioita, jotka kehittyvät ja oppivat. Se on menetelmä, jossa on mahdollista tulla tietoisiksi omista ajatteluprosesseistaan, uskomusjärjestelmistään ja toimintaprosesseistaan. Tieto yksistään ei kuitenkaan riitä, vaan on välttämätöntä pystyä myös toimimaan ja tekemään: Action Learningissä tehdään, tarkastellaan tekemisiä ja niiden vaikutuksia sekä opitaan. Kiinalainen sananlasku kuvaa osuvasti asiaa:

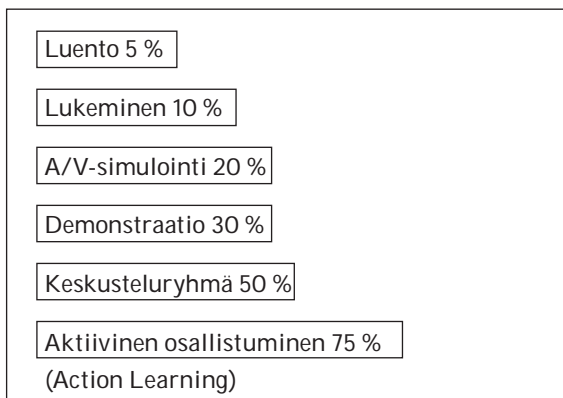
I hear and I forget... I see and I remember... I do and I understand.

Ei riitä, että tulemme paremmiksi asioissa, jotka jo osaamme, vaan tarvitsemme paremman näkemyksen toisten ihmisten näkökulmista oppiaksemme uutta ja oppiaksemme tehokkaasti. Se ei onnistu ilman näkökulman muuttamista. Proustin sanoin:

The real voyage of discovery consists not in seeking new lands, but seeing with new eyes.

3.2 Action Learningin edut ja rajoitukset

Action Learningin edut. Action Learning on askel kohti oppivaa organisaatiota. Nykykäsityksen mukaan kyky oppia uutta ja muuttua on tulevaisuudessa ainoa pysyvä kilpailuetu. Action Learningissä oppiminen on tehokkaampaa verrattuna moneen muuhun menetelmään (Kuvio 23), koska osallistujat ovat aktiivisia toimijoita. Kehittämishjelman aikana yritykset saavat yleensä konkreettista hyötyä uudistuneen toiminnan kautta. Koska työstettävät ”ongelmat” liittyvät kunkin osallistujan käytännön työtehtäviin, kehittämissuunnitelmaan osallistumista pidetään ajankäytöllisesti mielekkäänä. Lisäksi osallistujat kokevat ryhmätapaamiset vertaistensa kanssa yleensä antoisaksi, miellyttäväksi ja välillä jopa hauskaksi tavaksi oppia ja kehittyä.



Kuvio 23. Action Learning -menetelmän tehokkuus (paljonko opitusta jää käyttöön) verrattuna perinteisiin menetelmiin (Action Learning Associates 2001).

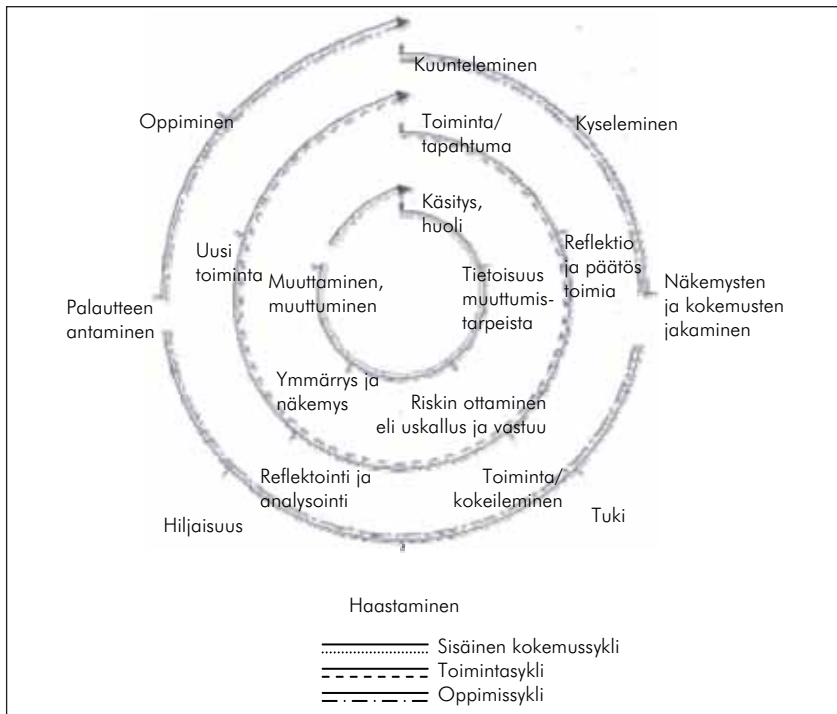
Action Learningin rajoitukset. Syynä Action Learningin hitaalle leviämislle saattaa olla, että se koetaan "liian" pehmeäksi tavaksi kovassa liike-elämässä. Autoritäärinen, muutosvastarintainen, yksilökeskeinen tai kilpailuhenkkinen kulttuuri estää Action Learningin hyödyntämistä, koska ei olla totuttu jakamaan, kyseenalaistamaan, olemaan avoimia tai johto pelkää menettävänsä hallinnan, hyödyt eivät ole tarpeeksi konkreettisia tai niitä on vaikea mitata, jolloin menetelmää on haasteellista markkinoida selkeään taloudelliseen tulokseen orientoituneille johtajille, sillä Action Learning täytyy kokea ymmärtääkseen täysin, mistä on kysymys. (Ferm & Bergstrand 2002)

3.3 Action Learningin teoreettinen tausta ja perusoletukset

Oppiminen on jonkin tekemistä eri tavalla; uuden tietämyksen saamista, muutosta ajattelumalleissa, tavoissa, arvoissa, toimintamalleissa, käyttäytymisessä ja yhteistyössä sekä yksilötasolla että organisaatiokulttuurissa, järjestelmissä, rakenteissa ja toimintaprosesseissa (Grönfors 2002). Perinteinen oppiminen saattaa tapahtua periaatteella "Just in case you need it", mutta Action Learningissä periaatteella "Just in time", koska tiedetään, mitä informaatiota tarvitaan ko. ongelman ratkaisemiseen. Action Learningissä oppiminen L (learning) tapahtuu olemassa olevan tiedon P (programmed knowledge = mallit, teoriat, jotka löytyvät kirjoista, artikkeleista, interneistä jne.) ja kyvyn kysyä tuoreita, hyödyllisiä ja tarkkanäköisiä kysymyksiä Q (questioning) yhdistelmänä; oleellista on aiemman kokemuksen hyväksikäyttäminen. Kysymysten Q tavoitteena on oivallusten ja ymmärryksen aikaansaaminen ja täydentävän tiedon saaminen; mikä aiemmasta tiedosta ja kokemuksesta on hyödyllistä juuri tässä asiassa ja tilanteessa. Erityisesti kannattaa kiinnittää huomio siihen, mitä ei vielä tiedä. Revansin kehittämä kaava on $L = P + Q$. Oppimisen L (learning) nopeuden on oltava suurempi kuin muutoksen C (change), joten Revansin toinen malli on $L > C$. Mitä suurempi muutos, sitä nopeammin P vanhenee ja sitä tärkeämpää on Q (Revans 1998).

Myöhemmin Revansin peruskaava on täydentynyt muotoon: $L = P + Q + A + R$, jossa A = action (toiminta) ja R = reflections (reflektointi). Reflektointi tarkoittaa ajattelua, miettimistä, harkitsemista, tuumimista, jossa katsotaan tilannetta kauempaa, mietitään asioiden vaikutusta ja merkitystä itselle, toisille ja välittömään ympäristöön, mitä itse ja muut ovat kokeneet, selvitetään tulevan toiminnan perusteet ja mitkä seikat edistävät toimintaa. L eli oppiminen sisältää muistamista, ymmärtämistä, soveltamista ja kokemista. Tieto ei tuo enää turvallisuutta, vaan on kiinnitettävä huomio ja osaaminen tiedonhankinnan prosessiin. Reflektointi on oppimisessa oleellista (Revans 1998).

Action Learningissä on kysymys sisäisestä kokemussyklisestä (Kuvio 24), jonka keskeisiä elementtejä ovat käsitys, huoli, tietoisuus muuttumisen tarpeista, riskinottaminen eli uskallus ja vastuu, ymmärrys ja näkemys sekä muuttaminen ja muuttuminen. Revansin syklissä toimintaa, tapahtumaa tai kokemusta seuraa reflektointi ja päätös kokeilla jotakin toimintaa, mitä puolestaan seuraa uusi reflektointi ja analysointi, jonka perusteella uusi toiminta jatkuu.



Kuvio 24. Samankeskkiset oppimissyklit (Weinstein 1995).

Action Learning perustuu seuraaviin oletuksiin (Grönfors 2002):

- ihmisessä on paljon voimavaroja, joita hän ei ole vielä käyttänyt
- ihminen pyrkii oppimaan ja kehittymään
- aikuinen oppii tekemisistään ja kokemuksistaan sekä tekemällä että kokeilemalla
- tarvitaan aikaa kysymiseen, keskusteluun, reflektointiin, ymmärtämiseen ja oivaltamiseen.

Vaikka Reg Revansia pidetään Action Learningin kehittäjänä, se on saanut vaikutteita monen muun henkilön ajatuksista. Action Learning perustuu Malcom Knowlesin (antragogia=oppijakeskeinen oppiminen), John Deweyn, David A. Kolbin (experimental learning = kokemusperäinen oppiminen, oppimistyyli-malli), Jack Mezirowin (transformative learning =uudistava oppiminen,) ja Carl Rogersin (self-directed learning= itseohjautuva oppiminen) aikuisten oppimisen periaatteille (Marquardt 1999). Niissä korostuvat:

- oppimisen itsenäisyys, omien tarpeiden tunnistaminen, vastuu omasta ja toisten toiminnasta
- kaikki aikaisempi osaaminen ja kokemukset vaikuttavat uuden oppimiseen
- opittava kysymään ja kyseenalaistamaan omaa toimintaansa
- opettaja on oppimisen edistäjä, fasilitaattori, joka tukee oppimista ja ohjaa oppimisprosessia
- oppinut ihminen on oppinut oppimaan, osaa sopeutua ja muuttua (Kirschbaum & Henderson 1990).

Action Learning pohjautuu myös Kurt Lewinin (ryhmädynamiikka), Carl Gustav Jungin (ihminen luonnostaan kiinnostunut oppimisesta ja itsensä kehittämisestä) ja Abraham Maslowin (tarvehierarkia: motivoitumista tapahtuu, kun edellisen tason tarve on tyydytetty) yksilön ja ryhmän motivoitumisen, energisoitumisen ja lahjakkuuden vapauttamisen käyttöön liittyville ajatuksille. Siinä sovelletaan lisäksi Peter Druckerin (”Johtajaksi voi kehittyä ja oppia” ja ”Pelkästään uuden oppiminen ei ole tärkeää, vaan on myös merkityksellistä oppia tekemään paremmin se, mitä jo nyt tekee hyvin”), Peter M. Sengen (”Fifth Discipline” -kirja, oppiva organisaatio, tiimioppiminen, systeemiajattelu, visio, tarkoitus, reflektiivisyys organisaation kehittymisen perustana), Robert K. Greenleafin (palveleva johtajuus -> johto tukee ihmisten kehittymistä), Margaret Wheatleyn (johtaminen epävarmuudessa ja muutoksessa) ja Tom Petersin (johtaminen muutoksessa, henkilökunnan energisoituminen) johtamisteorioita. Lisäksi Action Learning ottaa huomioon Karl Weickin (järjentäminen/selvän saaminen ja asioiden selkeyttäminen paineessa ja jatkuvassa muutoksessa), Geert Hofsteden (kulttuuri on ”mielen ohjaamisto” kollektiivista ihmisten mielen ohjaamista) ja John Kohlsin (eettinen päätöksenteko, konfliktien ratkaiseminen) organisaatiokulttuuria, ryhmätyöskentelyä ja ongelmien ratkaisua koskevat näkökohdat .

3.4 Action Learningin keskeiset elementit

Action Learningissä keskeisessä asemassa on ryhmä, jonka kullakin jäsenellä on itse valittu kehittämisen ja oppimisen kohde, ”ongelma”, jota työstetään pääasiassa kysymysten, keskustelun ja reflektion avulla etenevässä prosessissa, jota auttaa koordinaattori.

3.4.1 Ryhmä

Ryhmän kokoonpano. Ryhmä (= set, oppiva ryhmä # keskustelukerho) koostuu 5–7 ihmisestä, jotka tapaavat toisensa säännöllisesti oppiakseen yhdessä ja toinen toisiltaan. Ryhmän kokoonpanoa ei mielellään muuteta ohjelman aikana. Kokouksissa ja niiden välillä jokaisella jäsenellä on työstettävänä omasta työstä tai organisaatiosta tuleva aihe, tehtävä tai projekti, jolle annetaan kokouksissa yhteistä aikaa, jolloin käytetään pääasiassa kyselevää työskentelytapaa. Action Learningissä keskitytään yhtä paljon sekä toimintaan että oppimiseen. Ansiokkaat ryhmän jäsenet ovat henkilöitä, jotka haluavat tutkia, ymmärtää, saada näkökulmia, oppia ja ovat valmiita muuttumaan. Jokaisen on osallistuttava omasta halustaan, ja osallistumisella ja sen vaikutuksilla on turhautumisen välttämiseksi oltava organisaation johdon tuki. Ryhmän jäsenet toimivat resursseina toisilleen (tuki- ja kyseenalaistamisryhmä) ja voivat tulla joko samasta tai eri organisaatiosta, mutta mieluiten samalta organisaatiotasolta. Keskenään kilpailevista tai tavarantoimittaja – asiakasorganisaatio -asetelmassa olevien yritysten edustajia ei yleensä kannata sijoittaa samaan Action Learning -ryhmään.

Ryhmä tuottaa synergiaa. Ryhmä kokoontuu yleensä 6–12 kk ajan, jolloin kyseessä ei ole kurssi, vaan kehittämis- ja kehittymisohjelma; oppiminen vie aikaa: vanhan poisoppiminen, toisto, toiminnan reflektointi, todellisten projektien läpivienti. Myös luottamuksen ja avoimen ilmapiirin syntyminen kes-

tää oman aikansa. Ryhmän kokoontuminen tarjoaa jäsenille aikaa pysähtyä ajattelemaan – se on yleensä irtiotto arjen rutiineista kiireisille ihmisille ja turvallinen paikka tutkia itseä ja ”ongelmaa” tai projektia. Jäsenet saavat aikaan synergiaa: heillä on erilaista osaamista, näkökantoja, kokemuksia, ajattelumalleja ja uskomuksia. Joskus erilaiset persoonat, tunteet, odotukset ja toimintatavat voivat synnyttää ristiriitajakin, jolloin voidaan harjoitella erilaisuuden sietämistä, kärsivällisyyttä ja positiivisuutta sekä löytää uusia ratkaisumahdollisuuksia.

Ryhmäroolit. Ryhmän jäsenillä voi olla tapaamisissa useita rooleja. Belbin (1981) jakaa ryhmäroolit seuraavasti:

- Innovaattori (omaperäinen ajattelija, joka antaa uusia ideoita)
- Resurssitutkija (tuo ideoita ulkopuolisista lähteistä)
- Koordinaattori (ryhmän sosiaalinen johtaja, ohjaa kohti tavoitteita)
- Muotoilija (tuo energiaa ja ohjaa toteuttamaan ideoita ja projekteja)
- Arvioija (arvioi ehdotuksia, seuraa edistymistä)
- Tiimityöntekijä (hoitaa suhteita ryhmässä ja sen ulkopuolella)
- Toteuttaja (muuntaa suunnitelmat tiimin tehtäviksi)
- Loppuunsaattaja (varmistaa, että ryhmä saa tehtävänsä päätökseen)
- Asiantuntija (omaa erityistietoja ja -taitoja)

Yleensä kullakin jäsenellä on vähintään kaksi eri roolia kokoontumisissa.

Sitoutuminen on välttämätöntä. Ryhmän jäsen saa eniten ryhmästä, kun hän sitoutuu, on säännöllisesti läsnä sekä antaa jokaiselle osallistujalle ”tilaa” ja huomiota. Hänen on hyödyllistä oppia pyytämään ryhmältä apua ja palautetta, jakamaan menestymisensä, virheensä ja ideansa toisten kanssa sekä olemaan rehellinen ja avoin. Jäsen saa ryhmältä enemmän, jos sille antaa palautetta, kertoo, mitä haluaa ja tarvitsee tai selittää, mikä on tai ei ole avuksi. Rohkea jäsen panee peliin sekä järkipäisen että tunneperäisen puolensa sekä ottaa vastuuta ja riskejä. Jos jäsenestä tuntuu, ettei ryhmästä ole ollut apua, hänen kannattaa pohtia, mitä ja miten hän on asiastaan ryhmälle kertonut, onko hän pyytänyt selkeästi ryhmältä apua tai palautetta johonkin asiaan, osallistunut itse säännöllisesti, ollut aktiivinen ja sitoutunut sekä auttanut ryhmää omalla reagoinnillaan ja palautteellaan auttamaan itseään.

Mikäli ryhmän jäsen ei ole säännöllisesti läsnä, hän ei tutustu muihin ryhmän jäseniin, mikä saattaa estää luottamuksen ja avoimuuden syntymistä. Hän ei kuule muiden kertomuksia ja hänen ajan tasalle saattamisensa vie aikaa seuraavissa tapaamisissa ja aiheuttaa ärtymystä. Toiset jäsenet saattavat olla harmistuneita, vaikka sitä ei sanota ääneen, mutta se ehkä näytetään muilla tavoilla. Poissaolot osoittavat myös ryhmän aliarviointia ja sen tekemän työn väheksymistä. Jäsen ei silloin itse hyödy säännöllisistä ”tsekkauksista” ja ryhmä saattaa tuntua yhä tarpeettomammalta. (Weinstein 1995)

Kysely- ja kuuntelutaidot kehittyvät. Vaikka ryhmän työskentely perustuu toisen ajattelua edistävien kysymysten esittämiselle, kehittyy samalla myös jäsenen kuuntelutaito. Hyvä kuuntelija ymmärtää, että kuunteleminen ei ole sama asia kuin kuuleminen. Hän keskittyy kuuntelemaan ja jättää omat huolensa mielestään ja näyttää kiinnostuneelta. Se tarkoittaa sopivaa etäisyyttä puhujaan, eteenpäin kallistumista, katsekontaktia ja nyökkäyksiä. Myöntei-

sessä elekielessä kädet tai jalat eivät mene ristiin. Hyvä kuuntelija yrittää asettua puhujan asemaan, tekee muistiinpanoja, ottaa puhujan vakavasti, poimii pääasiat, ajattelee asiayhteyttä ja kysyy tarkistaakseen, että on ymmärtänyt sanoman oikein tai tekee yhteenvedon tai muotoilee asian toisin. Hän on tietoinen omista ennakkoluuloistaan puhujaa tai asiaa kohtaan ja ottaa ne huomioon arvioinneissaan. Hän kuuntelee ”rivien välistä” (vrt. elekieli) ja pohtii, mitä sanojen taustalla on. Elekielen ja tunteiden havainnointi auttaa syvällisemmän ymmärryksen saamisessa. Hyvä kuuntelija ajattelee kuulemaansa, kuuntelee enemmän kuin puhuu itse, välttää keskeyttämistä, harkitsee reagointitapansa, ajattelee positiivisesti, ei tuputa neuvojaan, mutta antaa niitä oikeaan aikaan ja oikealla tavalla sekä on kohtelias ja ystävällinen, mutta samalla myös avoin ja rehellinen. (McGill & Beaty 2001, Ferm & Bergstrand 2002)

3.4.2 Oppimisen ja kehittämisen kohde, ”ongelma”

Kullakin ryhmän jäsenellä on tapaamisissa omasta työstä tai yrityksestä tuleva ongelma, haaste, mahdollisuus tai vaihtoehtoja kehittämisen ja oppimisen kohteena. Tämä ns. learning focus voi olla todellinen ongelma, tilanne, tapahtuma, muutos, toimenpide, tehtävä, suunnitelma tai projekti - asia, jonka kanssa osallistuja on innokas työskentelemään ja jota osallistuja pitää haastavana ja tärkeänä ratkaista. Osallistujan pitää voida tehdä sille jotain omilla toimenpiteillään. Hyvästä learning focuksesta voi oppia, siinä on osallistujalle uutta tai muutosta ja se on tärkeä myös muulle organisaatiolle, jotta osallistuja saa siltä tukea toiminnalleen. Yleensä learning focukseen ei ole yhtä oikeaa ratkaisua, ajattelu- tai toteutustapaa; se riippuu olosuhteista, ihmisistä, historiasta ja tavoitteista. Oleellista on, että learning focuksen nykytilaan halutaan muutosta. Learning focus voi olla myös omaan johtamiseen tai työhön liittyvä henkilökohtaisen kehittymisen alue tai asia, johon osallistuja miettii sopivaa toimintatapaa (esim. palautteen antaminen, delegointi, konfliktin käsittely, kustannusleikkausten toteuttaminen, markkinointistrategian toteuttaminen, tiimityöskentelyn parantaminen, tehokkaampi johtaminen jne.). Opiskelijaryhmissä Action Learning -työskentelyyn sopii hyvin mm. jokin itsenäinen opiskeluun liittyvä projekti tai oppinäytetyö.

Koska kunkin jäsenen ryhmätapaamisissa ”ongelmansa” yhteiskäsittelyyn saama aika on ennalta sovittu (yleensä 30–60 min.), on tärkeää rajata ”ongelma” ja tässä tarvitaan usein aluksi fasilitaattoria avuksi. Laajassa ”ongelmassa”, esim. projektissa on syytä miettiä, mitä askelia, vaihtoehtoja tai osia siihen sisältyy ja jakaa ne eri tapaamisilla käsiteltäviksi. Jotkut jäsenet yrittävät joskus huomaamattaan käsitellä useaa ongelmaa yhtä aikaa, mutta fasilitaattorin tehtäviin kuuluu selvittää, minkä ”ongelman” käsittelyyn jäsen haluaa tällä kerralla keskittyä.

3.4.3 Koordinaattori

Koordinaattori on oppimisen tukihenkilö. Ryhmän koordinaattori (= set advisor, fasilitaattori) on oppimisen tukihenkilö, ei opettaja, puheenjohtaja, tutori, neuvonantaja, mentori, ryhmän johtaja tai jäsenten työn arvioija (Weinstein 1995). Hän auttaa ryhmää auttamaan itseään ja edistymään oppimisessa, edistää prosessia, muttei ratkaise ”ongelmia” tai tee päätöstä jäsenen puolesta.

Hän auttaa kyseenalaistamaan uskomuksia ja havaitsemaan ajattelutapoja ja ennakko-oletuksia, auttaa ryhmää ja sen jäseniä työskentelemään ”ongelman” ja heidän oppimisensa kanssa, selkeyttää tavoitteet ja auttaa ongelman rajaamisessa. Hän rohkaisee kuuntelemaan, kysymään, ymmärtämään ja oppimaan sekä pyrkii tekemään itsensä tarpeettomaksi niin pian kuin mahdollista tai tulemaan ryhmän jäseneksi oman ”ongelmansa” kanssa. Koordinaattori keskittyy osallistujien tekemisiin, ajatuksiin, sanomisiin ja tuntemuksiin, vetää huomion oppimismahdollisuuksiin tiedustelemalla välillä ”Mitä olet oppinut?”. Hän keskittyy ryhmätyöskentelyprosessiin: reflektoi prosessia, on mallina käyttäytymisellään ja kielenkäytöllään ja edistää siten työskentelyä ja oppimista, antaa ihmisten työskennellä omaa tahtiaan (ei ”hoputa” ryhmää tai sen jäseniä), on avoin ja rehellinen sekä tasapainottaa asiaan puutumisen ja taustalla seuraamisen. Koordinaattori on tietoinen tunteista ja niiden vaikutuksista, auttaa ilmaisemaan tunteita, paljastaa omia ja ryhmän ennakko-oletuksia, ilmaisee omat ajatuksensa ja tunteensa, kuulee ja kuuntelee, mitä sanotaan ja mitä ei sekä auttaa ryhmän pois ”pattitilanteesta” (Ferm & Bergstrand 2002).

Koordinaattori ohjaa oppimisprosessia. Hyvä koordinaattori kohtaa avoimesti konfliktit ja yrittää ratkaista ne yhdessä ryhmän tai yksilön kanssa. Hän ymmärtää ryhmäprosesseja ja -rooleja, auttaa ratkaisemaan prosessiin tyytymättömän pulmat sekä auttaa osallistumaan erottamalla sisällön ja prosessin. Hän on selvillä, millaista auttamistyyliä kulloinkin ja kenenkin kanssa käyttää ja päättää, milloin puuttuu asiaan ja milloin antaa tehdä ”virheitä”. Hän ajoittaa väliintulonsa kehittääkseen luottamusta ja rohkaistakseen osallistujia haastamaan toisiaan. Koordinaattori huolehtii tapaamisten aikataulusta ja asiassa pysymisestä sekä pelisääntöjen noudattamisesta, ohjaa puheenvuoroja (karsii hyödyttömät, estää jatkuvat keskeyttämiset ongelman esittelyn aikana jne.), huolehtii hienotunteisuudesta (ei liian tunkeilevia kysymyksiä tai liian voimakasta haastamista tai kyseenalaistamista). Hän huomioi kaikki osallistujat ja huolehtii, että kaikki osallistuvat. Ellei näin tapahdu, asia ja syyt käsitellään tapaamisen lopussa ja pyritään löytämään yhdessä ratkaisu tilanteeseen. Koordinaattori rohkaisee, tukee, kannustaa sekä auttaa jäseniä siinä, minkä he kokevat vaikeana ja antaa elegantisti palautetta.

Koordinaattori ei kuitenkaan saa

- antaa neuvoja, joita ei ole pyydetty
- keskeyttää
- vaatia asiaan ratkaisua tai vastausta
- pitää kiinni oikeassa olemisesta, vaan myöntää virheet
- ryhtyä puolustautuvaksi
- tehdä ”älykkäitä” huomautuksia
- rikkoo luottamusta kertomalla ryhmän asioista ulkopuolisille
- pilailulla osallistujien kustannuksella
- olla tuomitseva
- näyttää kyllästyneeltä
- mennä jonkun puolelle
- puhua liikaa
- määrätä tahtia ja suuntaa (Ferm & Bergstrand 2002).

Koordinaattori eroaa perinteisestä kouluttajasta. Koordinaattorin on siirryttävä ohjaavasta tavasta fasilitoivaan, mahdollistavaan ja auttavaan tapaan työskennellä. Koordinaattorilla voi olla useita rooleja, joista hän valitsee sopivan tilanteen mukaan. Hän voi olla tavallinen ryhmän jäsen eli kysy, kommentoi, neuvoo, ideoi ja ehdottaa toimenpiteitä tai olla epätavallinen ryhmän jäsen, joka tekee asioita, jotka ovat ilmeisiä, mutta joihin muut eivät tartu. Koordinaattorin tärkeä rooli on olla prosessikonsultti, jolloin hän auttaa ryhmää prosessissa, kommentoi ryhädynamiikasta, auttaa ristiriitojen ratkaisemisessa sekä ryhmän tehokkuuden arvioimisessa. Hän on usein myös yhteyshenkilö eri osapuolten välillä. Koordinaattori eli fasilitaattori ei kuitenkaan ole perinteinen kouluttaja, joka asettaa koulutukselle tavoitteet, jotka täytyisi saavuttaa. Kouluttajat uskovat asiantuntijuuteensa ja tietoonsa ko. asiassa ja heidän tapansa on yleensä käskää, ohjata ja kertoa. He ovat keskittyneet pääasiassa saavuttamaan omat koulutukselle asettamansa tavoitteet ja kokevat itsensä ryhmän ulkopuolisina henkilöinä. Perinteiset kouluttajat keskittyvät pääasiassa koulutuksen sisältöön – tietoihin, taitoihin ja käyttäytymiseen, joita tarvitaan koulutustavoitteiden saavuttamiseen. Fasilitaattorit puolestaan asettavat oppimiselle tavoitteet eli mitä oppijat voisivat saavuttaa. He uskovat, että oppijoilla on jo melkoinen määrä tietoja ja taitoja ja heidän tehtävänsä on saada esiin nämä kokemukset. Fasilitaattorit kuuntelevat paljon osallistujia, jolloin keskipisteenä ovat oppijat ja heidän tukemisensa oppimistavoitteiden saavuttamisessa. He työskentelevät saadakseen syntymään hyvän yhteyden ryhmän jäsenten välille, kokevat itsensä osaksi ryhmää ja keskittyvät oppimisprosessiin, jonka avulla pyritään oppimistavoitteisiin.

Valmentajat tai kouluttajat rohkaisevat usein osallistujia vain erityisten asioiden ja aiheiden kohdalla ja muuten pikemminkin päinvastoin. He kysyvät harvoin kysymyksiä ja ne ovat luonteeltaan suljettuja tai johdattelevia ja joissa haetaan vastauksia tarkasti rajattuihin asioihin. He kokevat olevansa vastuussa ja kontrolloimassa, ohjaamassa ja varmistamassa oppimisen tapahtumista. Kouluttajat käyttävät valmiiksi suunniteltuja koulutusjaksoja ja pitäytyvät ennalta suunnitellussa ohjelmassa varmistaakseen koulutuksen yhtäläisyyden. Palautetta koulutuksesta ei aina rohkaista antamaan, koska se on asiantuntijaorganisaation tai asiantuntijoiden oma prosessi. Sen sijaan oppimisen fasilitaattorit rohkaisevat oppijoita osallistumaan koko ajan, ovat kiinnostuneita oppijoiden näkemyksistä, esittävät paljon kysymyksiä käyttäen avoimia ja tutkivia kysymyksiä oppimiskokemusten selvittämiseksi ja kokevat työskentelevänsä yhdenvertaisina kumppaneina oppijoiden kanssa, jolloin oppijat vastaavat itse omasta oppimisestaan. He määrittelevät koulutusjaksojen ääri-viivat, muttei niiden tarkkoja yksityiskohtia, ja ovat kykeneviä huomioimaan oppijoiden tarpeet. Fasilitaattorit rohkaisevat palautteen antamista oppimisprosessista ja näkevät oppijat oppimisprosessin haltijoina, oman oppimisensa asiantuntijoina. (Bee & Bee 1998)

3.4.4 Kysymykset, keskustelu, reflektointi

Kysymykset edistävät ajattelua. Action Learning -työskentely ryhmätaapaaamisissa perustuu suurelta osin kysymyksiin. Siksi fasilitaattorin tehtäviin kuuluu aluksi perehdyttää osallistujat kysymystekniikkaan ja omalla esimerkillään osoittaa, millaiset kysymykset edistävät oppimis- ja kehittämissprosessia. Ryhmän jäsenten on ymmärrettävä, että parhaat kysymykset edistävät

ongelman esittäjän ajattelua, eikä niitä tule esittää oman tiedonhalun tyydyttämiseksi. Kysymysten esittäjä ei niinkään etsi vastausta, vaan pikemminkin auttaa toista menemään syvemmälle ja ymmärtämään, testaa oletuksia tai antaa ajatuksia. Hyviin kysymyksiin vastatessaan "ongelman" esittäjä joutuu pohtimaan asiaansa laajemmin. Käytetään mieluiten kuinka, mitä, koska, missä alkuisia kysymyksiä, mutta esitetään erittäin harkitusti Miksi-kysymyksiä, koska ne "lukitsevat" helposti vastaajan (Weinstein 1995).

Ongelman selvittäminen. Ongelma ja sen näkyvät oireet ovat usein eri asia. Varsinaisen ongelman selvittämisessä hyviä kysymyksiä ovat mm. (Ferm & Bergstrand 2002):

Mikä on ongelma?
 Mikä siinä on ongelma?
 Mitä ongelmia se aiheuttaa?
 Millä tavalla se on ongelma?
 Mitä ei nyt tapahdu?
 Millaisia vaikutuksia sillä on kenellekin siinä toimintaympäristössä?
 Miten muut näkevät asian tai tilanteen?
 Minkä haluat muuttuvan?
 Miten haluat X:n reagoivan?
 Miten haluat muuttaa Y:tä?

Uuden ongelman esittely. Uuden ongelman esittelyn yhteydessä on hyödyllistä vastata mm. seuraaviin kysymyksiin (Ferm & Bergstrand 2002):

Missä olen/t nyt?
 Minne haluan/t päästä?
 Mikä on tavoitteeni/si?
 Mikä erottaa tavoitetilan ja nykytilan toisistaan?
 Miten pääsen/t sinne?
 Mitä olen/t tehnyt ennen?
 Mitä tuloksia toimenpiteilläni/si on ollut?
 Mitä muuta olen/t suunnitellut tekeväni/si?
 Mitä haluan/t tältä mahdollisuudelta työskennellä ryhmässä?
 Miltä sinusta tuntuu?
 Miten voimme auttaa sinua?
 Auttaisiko piirtäminen selvittämään asiaa?

Vanhan ongelman käsittely. Vanhan ongelman jatkokäsittelyssä saattaa olla paikallaan kysyä (Ferm & Bergstrand 2002):

Mitä olen tehnyt/en ole tehnyt edellisen tapaamisen jälkeen?
 Mitä voin oppia siitä?
 Mitä haluan tehdä ennen seuraavaa tapaamista?
 Mikä on paras tapa tehdä se?
 Kuinka tiedän, koska olen saavuttanut haluamani?
 Mitä todisteita hankin oppimisestani?
 Mitä täytyy tapahtua ennen kuin ongelmaa voidaan pitää ratkaistuna?
 Millainen todellinen tilanne tulee olemaan, kun olen saavuttanut, mitä haluan?

Miltä tuntuu, kun asia on ratkaistu?
Mitä olen silloin todennäköisesti oppinut?

Muita hyviä kysymyksiä "ongelman" käsittelyn eri vaiheissa ovat:

Miten ymmärrät hänen ongelmanesittelynsä?
Mikä on positiivinen visiosi/haaveesi/ihannetilanteesi?
Mitä suunnittelet tekeväsi asialle?
Haluatko neuvoja (kirjallisesti vai suullisesti)?
Kuka on "ongelman" omistaja? (esim. kun joku on aikavarkaana)

Esitettyjen kysymysten määrä ei ole ratkaisevaa, vaan "oikein" valitut kysymykset. Joskus ajattelua voi viedä hyvin eteenpäin vain muutamilla kysymyksillä. Reg Revansin (1998) mielestä Action Learningissä on kuusi tärkeää kysymystä:

- 1) Mitä todella yritän/yrität tehdä/saavuttaa/saada tapahtumaan/tehdä toisin/muuttaa...?/Mitä olen tekemässä?
- 2) Mikä estää minua/sinua tekemästä sitä? Mitä voin/voit tehdä sille, mikä estää toiminnan?
- 3) Miten voin/voit keksiä keinon tehdä se? Mitä voin/t tehdä sille?
- 4) Kuka tietää "ongelmasta" tai asiasta jotain?
- 5) Kuka välittää siitä, että "ongelma" ratkaistaan tai muutos toteutuu? Kuka on kiinnostunut asiasta? Keiden toiveita on otettava huomioon? Miten ne vaikuttavat?
- 6) Kuka voi myötävaikuttaa siihen, että toiminta toteutuu? Kuka voi tukea minua/sinua asian ratkaisemisessa? Kuka osaa tehdä asialle jotain? Keillä on osaamista ko. alueella ja miten sitä voidaan hyödyntää? Mistä voin/voit löytää lisätietoja?

Eri tilanteisiin ja erilaisille ihmisille sopivat erilaiset kysymykset. Action Learning -työskentelyn oppimisen edistyessä jäsenillä on monipuolinen kysymysvarasto, jossa kysymykset voivat olla:

Tukea antavia: alkavat sanoilla Kuinka? Mitä? Missä? Koska?
Selvittäviä: Tarkoitatko, että...? Voitko kertoa lisää tästä...?
Vertailevia: Kumpi vaihtoehto olisi...?
Reflektiovia: Näyttää siltä...? Sanot siis...? Näytät siltä...? Kuulostat...?
Haastavia/kyseenalaistavia: Mitä tarkalleen...? Kuinka monta...? Kaikkiko...?
Ainako...? Eikö koskaan...? Voisiko olla...? Mikä estää...?
Mitä tapahtuisi, jos...?
Ideoivia: Helpottaisiko...? Auttaisiko...? Oletko ajatellut...?

3.4.5 Action Learning -prosessi

Action Learning -prosessin eteneminen. Action Learning on prosessi, jossa yksilöt voivat oppia yhdessä ja saada tietoja toisiltaan. He oppivat osallistumalla tunnistamaan, analysoimaan ja käsittelemään omia, aitoja ”ongelmiaan” ja mahdollisuuksiaan sekä reflektoimalla omia ja toisten ajatuksia, tunteita ja toimintaa. Action Learningissä autetaan ja tuetaan toisia sekä kyseenalaistetaan toisten mentaalisia malleja, rohkaistaan uusia ajattelutapoja, näkökulmia ja kunkin omien ratkaisuvaihtoehtojen toteuttamista. Siinä vaihdetaan ideoita ja myös lyhyt aivoriihi on joskus mahdollinen. Action Learningissä voidaan testata ratkaisuja, jaetaan kokemuksia ja opitaan niistä. Siinä keskitytään enemmän kysymyksiin kuin ratkaisujen tarjoamiseen ja annetaan neuvoja vain pyydettyä: osallistujaa autetaan ratkaisemaan ongelmansa, muttei ratkaista sitä hänen puolestaan. Koordinaattorin asiantuntemus on oppimisprosessissa saatavilla, mutta sitä ei kuitenkaan tyrkytetä osallistujille, vaan sitä annetaan jäsenille oikeaan aikaan ja oikeissa olosuhteissa sopivina ”annoksina”.

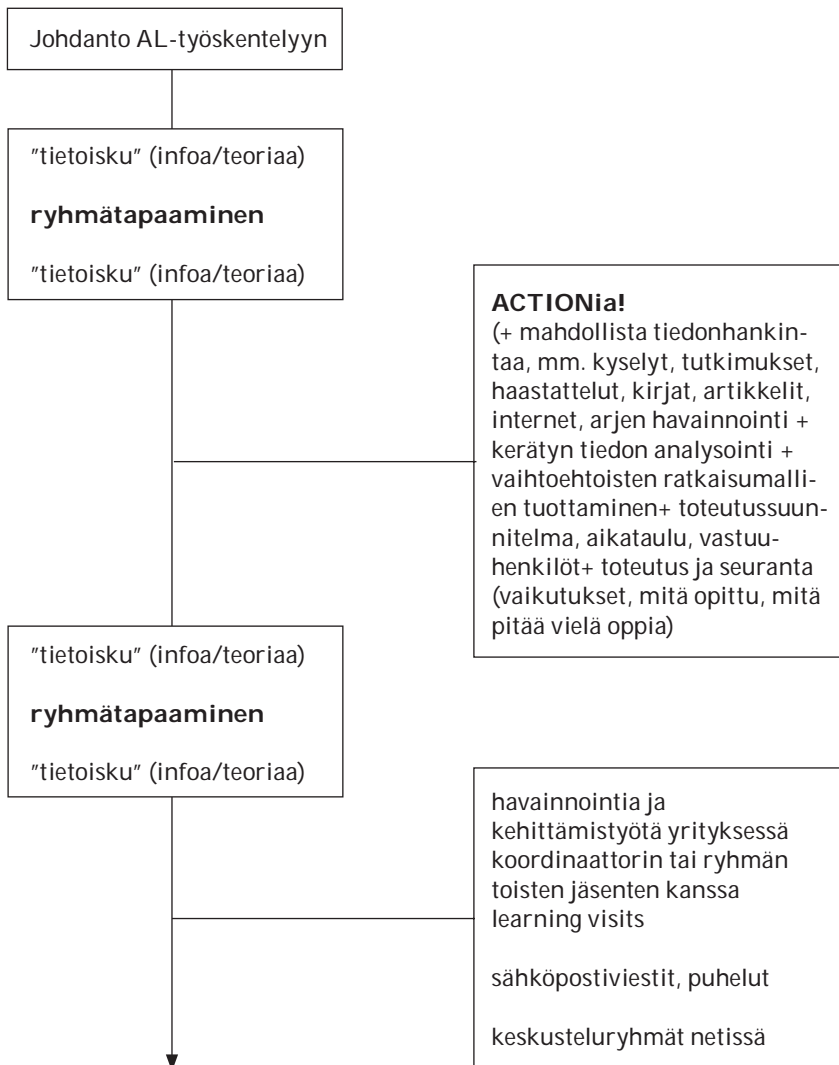
Action Learningissä on oleellista, että siinä ratkaistaan todellisia ongelmia ja toimitaan tapaamisten välillä sekä otetaan riski tehdä uusia asioita tai muutoksia vanhaan toimintaan. Siinä opitaan itsetuntemusta ja luottamaan toisiin ihmisiin, annetaan ja saadaan ymmärtämystä, opitaan pyytämään apua, antamaan ja vastaanottamaan palautetta. Action Learningissä otetaan ryhmän epäkohdat rehellisesti esiin, opitaan tiimityöskentelyä ja verkostoitumista sekä autetaan ihmisiä, ryhmiä ja organisaatioita syventämään ymmärrystä, jonka avulla toimitaan tehokkaasti nyt ja tulevaisuudessa. Siinä otetaan vastuu omasta oppimisesta. Lisäksi löydetty oppimis- ja kehittymismetodit ovat helposti siirrettävissä uusiin prosesseihin. Osallistujat kokevat edistyvänsä, koska saavutetut tulokset ja hankitut tiedot yhdistyvät suoraan ja helposti kunkin oman työorganisaation merkityksellisiin kehittymisprosesseihin.

Action Learning ei sisällä:

- neuvomista, paitsi pyydettyä -> ei käsketä tekemään, vaan tarjotaan vaihtoehtoja tutkittaviksi mieluiten kysymysmuodossa
- yleistä keskustelua
- kritisoimista, mutta suoraa, rehellistä ja oppimista tukevaa palautetta annetaan käyttäytymisestä, asenteista ja oppimistavoista sekä ollaan tarvittaessa reilusti eri mieltä
- arvostelua eli toisen ajatuksia ei tyrmätä, vaan autetaan oivaltamaan uusia ajattelutapoja
- pika- tai patenttiratkaisuja, sillä pitäydytään mielellään kysymyksissä, eikä tyrkytetä omia ratkaisuja ja ajattelua, koska jokainen tilanne on ainutkertainen sekä annetaan aikaa tiedon hankkimiseen ja näkökulmien laajentamiseen.

Perusmallissa (Kuvio 25) Action Learning -prosessi koostuu ryhmätapaamisista ja niiden välillä tapahtuvasta toiminnasta. Jäsenten ”ongelmien” käsittelyn lisäksi ryhmätapaamiset voivat sisältää myös fasilitaattorin tai ulkopuolisen asiantuntijan pitämän ”tietoisikun” eli osallistujien tietojen ja taitojen lisäämistä jostakin kehittämisohjelman teemasta. Nimensä mukaisesti Action Learningissä toimitaan ryhmätapaamisten välillä: kukin osallistuja itse päättää ja

lupaa edellisellä kerralla, mitä tekee seuraavaan kertaan mennessä "ongelman" eteen. Mikäli kehittämisohjelman budjetti sallii, koordinaattori (tai joku ryhmän jäsenistä) voi käydä havainnoimassa toimintaa osallistujayrityksissä ja tehdä kehittämistyötä yhdessä osallistujan kanssa. Ryhmän jäsenet voivat myös vieraila toistensa yrityksissä tai muissa mielenkiintoisissa kohteissa oppimassa. Ainakin koordinaattorin (mahdollisesti myös jäsenten) täytyy olla tapaamisten välillä yhteydessä ryhmäänsä sähköpostilla ja/tai puhelimitse motivoitakseen ja auttaakseen "ongelman" työstämisessä ja joskus myös uuden "ongelman" valitsemisessa ja rajaamisessa. Verkkoon voidaan myös perustaa osallistujille keskusteluryhmä tai käyttää hyväksi jotakin oppimisalustaa, mikäli osallistujilla on siihen halukkuutta ja valmiuksia tai niiden hankkiminen on otettu aikataulussa huomioon.



Kuvio 25. Esimerkki Action Learning -prosessista.

Ryhmätapaamisen kulku. Action Learning -kokoontumisia varten tarvitaan häiriötön tila, jossa on mukavat tuolit kaikille ja fläppitaulu tms. teline liimalappujen kiinnittämiseen sekä tusseja. Virvokkeita tai kahvia on hyvä olla saatavilla. Työpaikka ei ole paras mahdollinen ympäristö Action Learning -työskentelylle, mutta osallistujat ymmärtävät toistensa "ongelmia" paremmin, mikäli ohjelman alkupuolella on mahdollista vierailta kaikissa yrityksissä. Ennen työskentelyä on ensimmäisellä kokoontumiskerralla varattava aikaa ryhmän keskinäiseen tutustumiseen tai järjestettävä epävirallinen tutustumiskerta ryhmän jäsenille yhteishengen luomiseksi ennen varsinaisen Action Learning -työskentelyn aloittamista. Tutustumistapaamisessa on lisäksi hyvä pyytää kutakin jäsentä kuvailemaan itseään ryhmän jäsenenä ja miten toivoo saavansa palautetta, sillä osallistujat voivat olla hyvin erilaisia kriitikinsietokyvyltään ja osallistumistavoiltaan. Johdanto Action Learning -työskentelyyn voi kestää tutustumiseen päivän tai ainakin vähintään neljä tuntia. Siinä voidaan käsitellä mm. Action Learningin teoriaa, ongelmien valintaa, ryhmän työskentelytapaa, kysymysten tekemistä ja kokeilla Action Learningiä käytännössä. Kouluttajakeskeiseen oppimiseen tottuneille osallistujille on hyvä kertoa fasilitaattorin roolista, jottei osallistujat suhtaudu fasilitaattoriin ryhmän puheenjohtajana. Ensimmäisellä tapaamiskerralla ryhmä sopii omat pelisääntönsä eli millainen käyttäytyminen on ryhmässä toivottavaa. Pelisäännöt voivat olla muistin virkistämiseksi esillä kokoontumistilan seinällä. Tavallisesti ryhmät ovat sopineet mm. valmistautuvansa tapaamisiin, tulevansa ajoissa paikalle, pysyvänsä asiassa ja aikataulussa, pitävänsä kännykät suljettuina tapaamisten aikana, olevansa avoimia ja rehellisiä toisiaan kohtaan sekä työskentelevänsä luottamuksellisesti. Muita hyödyllisiä aihepiirejä ovat mm. oppimistyylytестit, transaktioanalyysi, ryhmäroolit, tiedonhaku, mind map -tekniikka, projektinhallinta, ryhmäviestintä ja tiimityöskentely. Niitä voidaan käsitellä myös myöhemmissä tapaamisissa.

Työskentelyn alussa kannattaa muistuttaa, että jäsenten aikaviipaleissa on hyödyllistä tehdä muistiinpanoja toisen ongelman ymmärtämiseksi tai toisten kokemusten ja näkemysten herättämistä ideoista omaan toimintaan. Paperille voi kirjata esim. kysymyksiä, näkökulmia, tuntemuksia, reflektioita, opittuja asioita, ideoita, toimintasuunnitelma-aihoita jne. Voidaan myös sopia, että jäsenet pitävät oppimispäiväkirjaa. Siihen voi kirjoittaa mm. mitä suunnitellin tekeväni, miten valmistauduin siihen, mitä tapahtui, mitkä olivat tulokset /seuraukset/vaikutukset, oliko se odotettua, mikä meni hyvin, mitä olisin voinut tehdä toisin, mitä ajattelin, mitä tunsin, sanoinko/teinkö sen mitä olin suunnitellut, mikä esti minua tekemästä/sanomasta, mitä opin/havaitsin, mihin haluan keskittyä seuraavalla kerralla/tulevaisuudessa, miten oma oppimiseni tapahtuu jne. (Weinstein 1995).

Koulutusohjelman alussa sovitaan, arvioidaanko jäsenten toimintaa, oppimista ja kehittymistä sekä halutaanko osaksi arviointia jokin kirjallinen dokumentti, mm. projektiraportti tai oppimispäiväkirja. Mikäli arviointia päätetään käyttää, se voi olla joko kirjallista tai suullista itse-, vertais-, ryhmä-, esimies- tai asiakasarviointia. Ennen arviointia on hyvä muistuttaa, että koulutusohjelman hyödyt ovat sekä näkyviä että "näkymättömiä" (mm. arvoja, asenteita, tunteita, motiiveja). Oppimista ja kehittymistä voi edistää ja arvioida neljällä tasolla: **oma ongelman käsittelyn edistyminen** (Miten edistyn/kehityin? Saavutanko mitä haluan? Mikä on selvästi vaikeaa? Mitä muuta minun pitäisi tehdä?), **oma henkilökohtainen oppiminen ja kehittyminen** (Miten

pärjään? Miltä tuntuu? Mitä opin? Miten muutuin?), **ryhmän edistyminen** (Mikä on meille hyödyllistä? Miten ryhmätyöskentely auttaa meitä? Mitä voimme tehdä toisin? Mitä opimme? Miten ryhmä kehittyy?) ja **prosessin tehostuminen** (Mikä on hyödyllistä minulle/meille? Miten työskentelemme? Mitä opimme prosessista? Miten opimme prosessissa?). (Weinstein 1995, Ferm & Bergstrand 2002)

Jäsen saa huomattavasti enemmän ryhmätapaamisista, mikäli hän on valmistautunut niihin. Vähimmillään valmistautuminen tarkoittaa oman työstettävän ”ongelman” valitsemista ja reflektointia ensin itsekseen: tilannetta, toimintaa, tapahtumaa eli mitä on tehty tähän mennessä, mitä havaittu, mitä opittu sekä etukäteispohdintaa siitä, mitä ja miten kertoo ”ongelmasta” ryhmän muille jäsenille. Ongelman esittäjän on hyödyllistä ajatella etukäteen, mihin hän haluaa kulloinkin keskittyä ja mitä hän haluaa ryhmältä. Hänen on hyvä opetella pyytämään apua, harjoitella millä tavalla saadaan empaattinen reagointi aikaan ryhmässä, opetella miten ottaa vastaan toisilta palautetta, näkökulmia ja ideoita sekä suunnitella ajankäyttöä omalla aikaviipaleellaan. Fasilitaattorin on hyvä lukea edellisen tapaamisen muistiinpanonsa kunkin osallistujan ongelmasta/aiheen käsittelyn etenemisestä ja valmistella kysymyksiä, joilla antaa palautetta jokaisen toiminnalle.

Kaikkien tapaamisten alussa kannattaa vaihtaa lyhyesti kuulumiset ja keskustella odotuksista päivän kokoontumiselle. Siinä voidaan tehdä myös pelisääntökertaus ja selvitys, haluaako joku lisätä tai poistaa joitain sääntöjä ja miten kukin säännöt ymmärtää. Mikäli ryhmä tai joku sen jäsen haluaa käyttää liimalappuja ”ongelman” esittelyssä, avainsanat omasta ongelmasta kirjoitetaan näkyvästi liimalapuille. Alussa sovitaan myös aikataulusta, sillä joskus jollakin jäsenellä voi olla hyvin lyhyttä käsittelyä vaativa ”ongelma”, jolloin muut voivat vastaavasti saada ”ongelmalleen” hiukan enemmän aikaa. Yleensä kullekin osallistujalle annetaan 30–60 minuutin aikaviipaleet riippuen osallistujamäärästä ja siitä, kestääkö tapaaminen puolipäivää vai koko päivän. Alussa sovitaan myös, missä järjestyksessä ”ongelmat” käsitellään.

Jokainen jäsen esittelee vuorollaan uuden ”ongelmansa” tai vanhan ”ongelmansa” nykytilan ilman keskeytyksiä tai kysymyksiä muutaman minuutin ajan, jolloin muut kuuntelevat ja yrittävät päästä kertojan tilanteeseen sekä refleктоivat, miten voisivat auttaa kertojaa ja tekevät muistiinpanoja. Joskus jo pelkkä asiasta ääneen puhuminen selkeyttää puhujan ajatuksia. Jäsenet on hyvä totuttaa positiivisen vision muotoiluun ”ongelmastaan”. Koordinaattori voi kysyä jokaisen ”ongelman” esittelyn jälkeen mm. ”Tarkoitatko tätä...?”, ”Voiko joku kiteyttää, miten ymmärsi hänen ongelmansa?” ja varmistaa, ovatko muut samaa mieltä. Koordinaattori voi itsekkin tehdä yhteenvedon tai kiteyttää ongelman kysymysmuotoon. Koordinaattorin on hyvä painottaa oppimisen keskeisyyttä kertomalla, että kysyy silloin tällöin ja ainakin kunkin ongelman käsittelyn lopussa oppimisesta tai huolehtia, että tapaamisen yhteenvedossa keskustellaan oppimisesta. Koordinaattori viime kädessä huolehtii siitä, milloin muut voivat tulla kysymyksillä mukaan, sillä liian aikainen kysymysten esittäminen häiritsee ”ongelman” esittäjän ajattelua. Joskus voi olla tarpeen varmistaa, haluaako ”ongelman” esittäjä suullisia vai kirjallisia kysymyksiä. Ongelman esittelyssä kertoja kuuntelee ja hyväksyy kysymykset eli hän saa halutessaan jättää myös vastaamatta sekä tehdä selventäviä kysymyksiä. Muut osallistujat paljastavat, millaisia ajatuksia kertojan asia on heissä herättänyt

tai mitä ovat siitä itse oppineet. Puolustelua, perustelua tai väittelyä on syytä välttää.

Koska ”ongelman” kertoja keskittyy asiaansa, fasilitaattori voi muistuttaa, että jäljellä on 5 minuuttia aikaa ja kysyä, miten ongelman omistaja haluaa käyttää ne? Haluaako hän lisää kysymyksiä vai suoria neuvoja? Mistä hän erityisesti haluaa keskustella tai saada neuvoja? Toivooko hän kirjallisia vai suullisia kysymyksiä ja neuvoja? Kertoja saa pyytää halutessaan muilta suoraa apua muutenkin kuin kysymysten muodossa, mm. ideoita ja neuvoja, mutta vasta aikaviipaleensa lopussa. Myös lyhyt, muutaman minuutin aivoriihi on joskus mahdollista järjestää pyydettäessä. Lopuksi kertoja selittää johtopäätöksensä keskustelusta ja varmistetaan, että hänellä on jonkinlainen toimintasuunnitelma ”ongelmansa” jatkokäsittelyyn. Hän reflektoi, mitä on oppinut sekä mitkä ovat hänestä tärkeitä asioita tilanteen kehittämiseksi ja mistä hän voi oppia lisää ja kehittyä. Myös osallistujat voivat tehdä yhteenvedon kertojan asiasta ja mitä ovat oppineet kertomisesta, kuuntelemisesta, kyselemisestä ja johtopäätösten tekemisestä eli prosessista. Tässä vaiheessa hyviä kysymyksiä ovat mm.: Mitä hyötyä sait? Mitä olisit vielä halunnut muilta? Mitä teet seuraavaksi? Mitä olet oppinut asiasta ja ryhmän jäsenenä toimimisesta? Entä muut? Mitä sinun täytyy tehdä/oppia/muuttaa? Mitä toimintavaihtoehtoja sinulla on? Heräsikö uusia kysymyksiä? Oleellista Action Learning -työskentelyssä on, että ongelman esittäjä tekee lopussa toimintalupauksen eli mitä haluaa ja voi omien aikaresurssiensa puitteissa asialleen tehdä tapaamisten välillä.

Prosessin ohjaamisessa fasilitaattori voi joskus joutua pohtimaan hiljaisen jäsenen aktiivointia tai puheliaan jäsenen hillitsemistä. Aktivoinnissa voi olla apua esim. pelisääntöjen tarkistamisesta (onko aktiivinen osallistuminen niissä mukana), pyytämällä joskus kaikkia kirjoittamaan jotakin paperille, käsittelemällä nimetön palaute, jakamalla välillä ryhmä kahtia hiljaisiin ja puheliaisiin, keskustelemalla hiljaisen jäsenen kanssa käyttäytymisen syistä tai pyytämällä hiljaista jäsentä tekemään yhteenvetoja muiden kertomuksista. Kaikkien ei kuitenkaan ole tarkoitus käyttää yhtä paljon puheenvuoroja. Mikäli vilkas jäsen alkaa häiritsevästi dominoimaan kokoontumisia, fasilitaattori voi tarvittaessa keskeyttää hänet, pyytää keskittymään kysymyksiin, mikäli hän puhuu pitkään, tehdä toisille kysymyksiä kohdistuen tai käyttää joskus puheenvuorokierroksia tai keskusteluttaa ryhmätapaamisen lopussa, miten kukin jäsen toimi. Fasilitaattorilta edellytetään aktiivisuutta prosessiin puuttumisessa. (Ferm & Bergstrand 2002)

Tapaamisen loppuun voidaan varata aikaa ryhmän omien asioiden käsitteelyyn, esim. tietoihin, mahdollisten ristiriitojen jne. käsittelyyn ja päivän prosessin reflektointiin noin 15 min. Miten ryhmätyöskentely sujui? Mitä opittiin? Miten tapaaminen koettiin? Jäsenet ja koordinaattori antavat palautetta toisten käyttäytymisestä: Mikä mahdollisesti esti etenemisen/haittasi/edisti työskentelyä? Mitä ryhmässä tapahtui: Kuka oli vihainen, dominoiva, kuunteli tai vetäytyi? Myöhemmillä kerroilla joskus reflektoidaan, miten olen ohjelman kuluessa muuttunut tai mitä teen eri tavalla. Ryhmä pohtii myös, noudatettiin-ko pelisääntöjä. Fasilitaattorin tehtäviin kuuluu tapaamisen lopussa korostaa toiminnan tärkeyttä tapaamisten välissä.

Ryhmätapaamisen jälkeen fasilitaattori pitää reflektointipäiväkirjaa omasta oppimisestaan ja vaikutelmista, tekee yhteenvedon tapaamisesta pohtien, toimiko ryhmä ja mitkä asiat vaikuttivat toimintaan (+/-), puuttuiko hän prosessiin tarpeeksi tai ajoittiko hän väliintulot oikein, puhuiko hän liikaa, reflektoi-ko ryhmä tarpeeksi, haastoiko hän jotakin jäsentä tarpeeksi tai oliko hän liian kova jollekin jäsenelle, kohteliko hän ihmisiä eri tavalla, kysyikö hän kysymyksiä vai esittikö ratkaisuja kysymysmuodossa, mitä hän olisi voinut tehdä eri tavalla, miten hän haluaisi kehittyä fasilitaattorina ja miten se voisi tapahtua. Fasilitaattori voi kirjoittaa myös muistiinpanot eri yksilöiden oppimisesta ja ryhmän oppimisesta sekä valmistelee seuraavan tapaamisen miettien kunkin jäsenen oppimisen fokusta ja edistymistä. (Ferm & Bergstrand 2002)

3.5 Action Learning -työskentelyn epäonnistumisen syitä

Alussa kouluttaja- ja tiedonjakokeskeiseen työskentelyyn tottuneet ryhmän jäsenet saattavat olla epäluuloisia kehittämishojelman vaikuttavuudesta ja siten koordinaattorin pätevyydellä on tärkeä merkitys oppimisen onnistumiselle. Jotkut Action Learning -asiantuntijat katsovat, että koordinaattorin täytyy olla hyvä prosessiohjaaja, mutta hänen ei tarvitse olla käsiteltävän aihepiirin ammattilainen. Toisten mielestä hyvä koordinaattori hallitsee sekä prosessiohjauksen että substanssin, mutta substanssin ammattilaisen on muistettava välttää omien käsitystensä tarjoamista liian pian ja annettava aikaa ryhmän jäsenten omalle ajattelulle ja kokemusten hyödyntämiselle. Action Learning -työskentely edellyttää, että kaikilla ryhmän jäsenillä on ehdottomasti aiempaa kokemusta kehittämishojelman aihepiiristä. (Weinstein 1995)

Joskus ryhmän osallistujakoostumus voi olla epäonnistunut. Jäsenet saavat mielellään olla erilaisia persoonia ja edustaa monia organisaatioita ja toimialoja, mutta keskenään kilpailevien tai tavarantoimittaja – asiakas -suhteessa olevien yritysten edustajia ei ole hyvä laittaa samaan ryhmään. Myös saman organisaation eri tasoilta olevien henkilöiden sijoittamista samaan ryhmään tulee harkita tarkasti. Jokaisen tulee osallistua omasta vapaasta tahdostaan kehittämishojelmaan ja osallistujien sitoutuminen on hyvä varmistaa ennen kehittämishojelman alkua (Weinstein 1995). Jotta jäsenet saisivat mahdollisimman paljon irti ryhmätapaamisista, heidän tulisi sitoutua tulemaan paikalle ja toteuttamaan tapaamisten välillä lupaamansa toiminta. Mikäli näin ei tapahdu, ei vain yksittäinen jäsen, vaan koko ryhmä kärsii suppeammasta määrästä kokemuksia, mielipiteitä ja näkökantoja.

Tyypillinen vaikeus Action Learning -työskentelyssä on jäsenen yhteiskäsitelyyn tuoma sopimaton ongelma tai projekti. Yleensä jäsenillä on aluksi taipumus valita liian laaja ongelma työstettäväksi, mutta hyvän koordinaattorin ohjauksessa he oppivat pian rajaamaan ja jäsentämään käsiteltävän asian ja mahdollisesti jakamaan projektin käsiteltäväksi useilla kokoontumiskerroilla. Hänen on myös huolehdittava, ettei ryhmä "lipeä" keskustelukerhoksi, vaan tapaamisissa pysytään asiassa ja aikataulussa, jotta viimeinenkin ongelman esittäjä saa oman aikansa. Action Learningissä pitää saada aikaan actionia, koska se tavoittelee muutosta omaan tai organisaation toimintaan ja mikäli jäsenen ehdotuksilla ei ole takanaan organisaation tukea, hän turhautuu. Joskus taas toiminnan korostaminen saattaa tapahtua oppimisen kustannuksella. Fasilitaattorin tehtäviin kuuluu kuitenkin pyytää ryhmän jäseniä refleктоimaan, mitä ovat oppineet omasta ja toisten jäsenten toiminnasta.

3.6 Action Learningin onnistumisen edellytyksiä

Jotta Action Learning -työskentely olisi antoisaa, tehokasta ja miellyttävää, osallistujilta vaaditaan:

- avoimuutta ja rehellisyyttä itseä ja muita kohtaan
- luottamusta ryhmän muihin jäseniin
- ystävällisyyttä, muttei liikaa kiltteyttä
- toisen persoonan ja näkökulmien kunnioittamista: on pystyttävä kuuntelemaan toisen ajatuksia tyrmäämättä niitä
- halua auttaa vastavuoroisesti toista ihmistä eli toimintaa win win -periaatteella
- organisaation johdon tukea ts. joku välittää työstettävästä asiasta tai ratkaisusta, keskustele, kyselee, auttaa saamaan organisaatiosta tietoa ja näkemyksiä, antaa valtuudet tehdä muutoksia ja seurata niiden vaikutuksia
- aikaa ”ongelman” työstämiseen ja reflektointiin sekä vanhan toimintatavan poisoppimiseen
- sitoutumista prosessiin ja toimintaan tapaamisten välillä
- vastuun ottamista omasta oppimisesta, toiminnasta, kokemusten jakamisesta, kysymysprosessista ja ajattelusta
- rohkeutta tutkia itseä - ”Ihmiset, jotka eivät itse pysty muuttamaan, eivät myöskään pysty saamaan muutoksia aikaan omassa ympäristössään.”
- rohkeutta myöntää, mitä ei tiedä
- avointa mieltä oppia omista ja toisten kokemuksista
- halua myötävaikuttaa toisten oppimiseen eli osallistumista tapaamiin, keskusteluun, reflektointiin ja kysymysten esittämiseen.

Parhaimmillaan Action Learning -työskentely ei vain auta kulloistenkin ”ongelmien” tuloksellisessa ratkaisemisessa, vaan edistää oppivan organisaation luomista ja tulee osaksi ryhmän jäsenten elinikäistä oppimista.

4 MARKKINOINTIOSAAMISEN KEHITTÄMINEN PROJEKTISSA

4.1 Osallistujien rekrytointi

Projektin markkinoinnissa päätettiin käyttää pääasiassa täsmämarkkinointia puhelinmyyntityötä tehden, jossa apuna oli seutukuntien yritysrekisterit sekä paikallisista yrityskehityskeskuksista saadut vihjeet potentiaalisista osallistujista. Massaluonteisista toimenpiteistä lehti-ilmoituksia laitettiin vain kaikille avoimista koulutustilaisuuksista paikallis- ja yrittäjälehtiin sekä sähköpostiviestejä niille, joiden sähköpostiosoitteet oli saatavilla. Lisäksi projektille laadittiin opiskelijatyönä omat www-sivut, esite sekä tarjottiin artikkeleita alueen medioille julkaistaviksi. Projektia esiteltiin myös muutamissa yrittäjätilaisuuksissa. Henkilökohtainen lähestyminen osoittautui ainoaksi tehokkaaksi tavaksi, sillä Action Learning -menetelmän tuntemattomuuden vuoksi sen sisältöä ja hyötyjä saatiin selvittää melko laajasti. Reilun vuoden sitoutuminen kehittämisprojektiin arvelutti joitakin yrittäjiä ja pienimmissä yrityksissä 1000 euron osallistumismaksua pidettiin korkeana.

4.2 Kehittämisprosessi

4.2.1 Tutustuminen osallistujayritykseen ja kehittämisen suunnittelu

Osallistumiskiinnostuksensa ilmaiseissa yrityksissä tehtiin keskimäärin kaksi tuntia kestäneet alkuhaastattelut, joissa oli läsnä yrittäjä ja mahdollinen muu markkinointivastuussa oleva henkilö sekä molemmat projektin kehittämisvalmentajat, jotta heille syntyisi yhteinen tietämys osallistujayrityksestä. Haastattelut toteutettiin yritysten tiloissa, jotta samalla oli mahdollista tehdä havaintoja niiden toiminnasta ja kerätä aiempaa markkinointimateriaalia. Niissä kartoitettiin yrityksen toimintaa yleensä ja varsinkin nykyisiä markkinointikäytäntöjä sekä kehittämistoiveita projektille. Haastatteluissa käytettiin apuna haastattelurunkoa (Liite 2) ja ne nauhoitettiin. Projektiassistentti kirjoitti haastattelut myöhemmin puhtaaksi, yhdisti ne teemoittaiseksi tiedostoksi ja projektipäällikkö teki laadullisen sisältöanalyysin, jonka löydökset raportoitiin kappaleessa 2.2.2. Myöhemmin kehittämisvalmentajat lukivat haastattelut ja niiden aikana tekemänsä lisämuistiinpanot ensin itsenäisesti ja sen jälkeen keskustelivat yhdessä toimenpidesuosituksista, jotka esitettiin

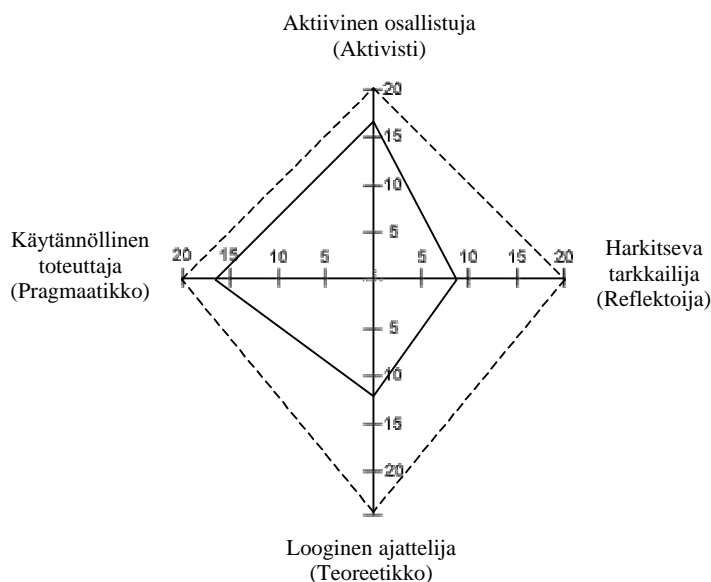
yritykselle ja mahdolliselle markkinointivastuussa olevalle henkilölle ns. suunnittelukäynnillä. Joissakin yrityksissä tehtiin kehittämistyön pohjaksi myös kysyntäselvityksiä, asiakastyytyväisyys-, yritysimage- tai kilpailijatutkimuksia sekä havainnointikäyntejä myymälään ja haamuasiakastutkimuksia. Suunnittelukäynteillä pyrittiin sopimaan kahden yrityskohtaisen kehittämispäivän (tai haluttaessa neljän puolen päivän) sisältö ja joskus onnistuttiin lyömään lukkoon myös niiden aikataulu sekä allekirjoitettiin osallistumissopimukset. Huolellinen tutustuminen yrityksiin vei yhteistyön alussa runsaasti aikaa, mutta takasi perustellummat kehittämissuositukset ja tehosti myöhempää työskentelyä. Kehittämisvalmentajat otettiin hyvin vastaan ja heille kerrottiin mielellään ja avoimesti yritysten asioista ja siten helpotettiin yhteistyötä.

4.2.2 Ryhmätapaamiset

Projektin peruskonseptiin kuului 16 Action Learning -ryhmätapaamista kuuden jäsenen ryhmissä seutukunnittain. Ryhmien kokoonpanoissa pyrittiin huomioimaan kilpailullisten näkökohtien lisäksi osallistujien nykyinen markkinointiosaaminen, kehittämistarpeet ja persoonat. Oleellista näytti olevan sitoutumisen takaava omakohtainen, aito markkinoinnin kehittämiskiinnostus sekä ainakin jonkin verran aiempaa markkinointikokemusta, jota jakaa muiden kanssa. Ryhmän yritysten hyvin erilaisia toimialoja saatettiin aluksi ihmetellä, mutta loppupalautteessa sitä pidettiin yleensä rikastuttavana asiana. Ryhmät muodostettiin seutukunnittain, jotta osallistujilla olisi tapaamiseen mahdollisimman lyhyt matka ja työaika säästyisi. Ensimmäisillä tapaamiskerroilla ryhmät kiersivät ryhmän yrityksissä tutustumassa niiden toimintaan, mitä pidettiin hyvänä asiana ja se auttoi jäseniä ymmärtämään paremmin toistensa "ongelmia". Palautteessa jotkut kaipasivat jopa syvällisempää tutustumista muihin yrityksiin. Myöhemmät tapaamiset pidettiin Hämeen ammattikorkeakoulun kokous- ja koulutustiloissa Hämeenlinnassa, Forssassa ja Riihimäellä. Aluksi ryhmätapaamisia yritettiin järjestää kahden viikon välein, mutta myöhemmissä ryhmissä kolmen viikon välejä pidettiin sopivina, jotta kukin ehtii tehdä lupaamansa asiat tapaamisten välillä ja voi raportoida toiminnastaan ryhmälle.

Ensimmäisessä ryhmätapaamisessa kehittämisvalmentajat esittelivät Action Learning -työskentelytapaa ja sitä yleensä ehdittiin kokeilemaan yhden esimerkkitapauksen avulla. Lisäksi sovittiin ryhmän yhteiset pelisäännöt. Yleensä osallistujat pitivät itsestään selvänä, että toisen jäsenen aikaviipaleessa tehdään muistiinpanoja. Tässä projektissa oppimispäiväkirjan pitämistä ei edellytetty, sillä kirjallinen ilmaisu ei ole kohderyhmän omin ja motivoivin tapa toimia. Jäsenten ja ryhmän toiminnan arvioinnissa päätettiin käyttää ehkä jälkikäteen ajatellen liiankin lempeää linjaa, sillä ryhmät arvioivat omaa toimintaansa suullisesti muutaman kokoontumiskerran välein ja mahdollinen muu kuin "ongelmaan" liittyvä henkilökohtainen palaute tuli epäsuorasti.

Ensimmäisellä kokoontumiskerralla jokainen osallistuja esitteli yrityksensä toimintaa lyhyesti sekä kertoi itsestään mm. ryhmän jäsenenä, viestijänä ja palautteen vastaanottajana. Koska projektissa oli kysymys myös oppimisesta, jokaiselle osallistujalle tehtiin ensimmäisellä tapaamiskerralla oppimistyylitesti soveltaen Honeyn ja Mumfordin mallia (Honey & Mumford 1986):



Kuvio 26. Oppimistyyliit Honeyn ja Mumfordin (1986) mukaan.

Aktiivinen osallistuja (aktivisti) antautuu uusien kokemusten vietäväksi, kulkee silmät ja korvat auki, innostuu uudesta ja on valmis kokeilemaan uutta. Hän suosii välitöntä toimintaa ja pysähtyy vasta jälkikäteen harkitsemaan asiaa. Aktivisti käy pelottomasti käsiksi asioihin ja uskaltaa ottaa riskejä.

Harkitseva tarkkailija (reflektioija) pysähtyy, ajattelee ja kerää tietoja. Hän lähestyy uusia asioita varovasti eri näkökulmia puntaroiden, tarkkailee ja kuuntelee muita.

Looginen ajattelija (teoreetikko) yhdistää näkemäänsä ja kokemaansa rationaaliseksi suunnitelmiksi. Hän nauttii analysoinnista ja johtopäätöksien tekemisestä. Teoreetikko selvittää asioita ja kyselee. Hän arvostaa perinpohjaisuutta ja järkiperaisyyttä.

Käytännöllinen toteuttaja (pragmaatikko) nauttii päätöksenteosta ja ongelmien ratkaisemisesta. Hän toimii nopeasti ja pyrkii toimivuuden parantamiseen.

Osallistujille korostettiin, että jokainen voi vahvistaa ja monipuolistaa oppimistyyliään mm. perehtymällä eri oppimistyyliihin ja vaihtelemalla niitä, tekemällä jotain uutta, kokeilemalla uusia ajatuksia, tekemällä huomioita itsestään ja arvioimalla omaa käyttäytymistään, havainnoimalla muita ihmisiä, hankkimalla palautetta omasta toiminnastaan, analysoimalla tilanteita, keräämällä tietoja, tekemällä tutkimusta ja/tai hyödyntämällä sitä, laatimalla toimintasuunnitelmia, harjoittelemalla kysymyksiä ja kuuntelemista, vahvistamalla heikkoja ominaisuuksiaan (mm. aktiivisuus, käytännöllisyys, loogisuus, harkintakyky). Ryhmä on turvallinen paikka tällaiselle kokeilemiselle ja harjoittelulle.

Jokainen kokoontumiskerta aloitettiin jäsenten markkinointitietoja syventävällä kehittämisvalmentajan pitämällä tietoiskulla. 16 tapaamiskertaa oli 30–60 minuutin tietoiskujen puolesta sopiva määrä, sillä tarpeellisia aihepiirejä on runsaasti ja yhdellä kerralla ”annos” ei saa olla liian iso. Tietoiskuissa sovellettiin yleensä keskustelevaa etenemistapaa ja hyödynnettiin mahdollisuuksien mukaan esimerkkejä osallistujayrityksistä. Jäsenille jaettiin tietoiskuista koulutusmonisteita. Vaikka toisten yritysten kanssa kokemusten vaihtaminen ja muiden kommentit omiin ryhmässä käsiteltyihin ”ongelmiin” olivat osallistujien mielestä tapaamisten arvokkainta antia, niin tietoiskuja pidettiin kuitenkin tarpeellisina. Projektin kuluessa tapaamisten tietoiskujen aiheet hioutuivat ja loppuvaiheessa niiden sisältö oli seuraava:

- 1) Action Learning työskentelytapana ja sen kokeileminen yhden esimerkkiongelman avulla
- 2) Asiakassuhdemarkkinointi, Action Learning -työskentely kysymyksien avulla, oma ongelma
- 3) Asiakassuhdemarkkinointi, oma ongelma
- 4) Kantahämäläisten pk-yritysten puhelinhaastatteluiden tuloksien ja osallistujayritysten alkuhaastatteluiden keskeisten löydösten esittely ja tulosten herättämä ryhmäkeskustelu
- 5) Asiakassuuntautuneisuuden lisääminen, oma ongelma ja/tai annettu teematehtävä
- 6) Kilpailijatietojen hankkiminen ja hyväksikäyttäminen, oma ongelma ja /tai annettu teematehtävä
- 7) Oppimisorientaation kasvattaminen, oma ja/tai annettu teematehtävä
- 8) Sisäinen markkinointi, vuorovaikutus Action Learning -ryhmässä, oma ongelma ja omavalintainen teematehtävä
- 9) Sisäinen markkinointi, oma ongelma ja omavalintainen teematehtävä
- 10) Markkinoinnin suunnittelu (sisältää myös markkinoinnin kilpailukeinot), teemaan liittyvä tehtävä, jolla oman yrityksen markkinoinnin suunnittelua viedään eteenpäin
- 11) Edellinen teema jatkuu
- 12) Edellinen teema jatkuu
- 13) Edellinen teema jatkuu
- 14) Asiakassuhteiden johtaminen (syvennetään haluttaessa yrityskohtaisella työskentelyllä), oma teematehtävä
- 15) Tunnettuus ja imagon kehittäminen, oma teematehtävä
- 16) Tietojen hankkiminen, markkinointitutkimusten hyväksikäyttäminen ja projektin palaute

Aiheita ei välttämättä käsitelty tässä järjestyksessä, vaan jokin teema voitiin ottaa nopeammin käsittelyyn, jos se oli jollekin osallistujalle juuri silloin ajankohtainen. Samoin aiheiden käsittelyn laajuutta vaihdeltiin ryhmässä joustavasti osallistujien tarpeiden mukaan.

Oleellisen osan ryhmätapaamisista muodosti jäsenten omat, yhteiskäsitellyt aiheet. Jokainen jäsen raportoi reflektoiden tapaamisissa vanhan ”ongelmansa” nykytilan ja esitteli mahdollisen uuden ”ongelmansa”. Muutamilla osallistujilla oli välillä vaikeuksia löytää sopivaa ongelmaa ja koordinaattoriin tuki tässä asiassa tapaamisten välillä on tarpeellista. Joskus yritettiin tuoda ratkaistavaksi useampia ongelmia tai liian iso ongelma yhdellä kertaa keskusteltavaksi, mutta melko pian jäsenet oppivat rajaamaan kehittämiskohteelleen sopivan

laajuuden. Kukin jäsen sai keskimäärin puolituntia yhteistä käsittelyaikaa ongelmalleen, joten neljän tunnin tapaamisissa ehdittiin juuri koordinaattorin suorittaman ajankäytön tarkkailun avulla käsittelemään kaikkien osallistujien ”ongelmat”. Muutamat osallistujat toivoivat ryhmätapaamisia harvemmin tapahtuviksi, mutta koko päivän pituisiksi, jolloin kukin saisi tunnin yhteistä aikaa, mutta selvä enemmistö katsoi voivansa irrottautua työtehtävistään paremmin puoleksi päiväksi.

Ryhmätapaamisten välillä koordinaattorit muistuttivat sähköpostitse toimintalupauksista ja seuraavasta tapaamisesta. Kehittämispäivien yhteissuunnittelua lukuun ottamatta budjetissamme ei valitettavasti oltu otettu huomioon aikaresurssia, joka olisi ollut tarpeellinen ryhmätapaamisten väliseen henkilökohtaiseen yhteydenpitoon esimerkiksi puhelimitse tai tarvittaessa jopa käymällä osallistujayrityksissä.

4.2.3 Yrityskohtaiset koulutus- ja kehittämispäivät

Jokaisen osallistujayrityksen peruspakettiin kuului kaksi yrityskohtaista kehittämispäivää, joihin voivat osallistua muutkin henkilökuntaan kuuluvat kuin Action Learning -tapaamisissa käynyt henkilö, joten kehittämispäivät vaihtelivat koko henkilökunnan yhteispohdintoista tietyn teeman työstämiseen vain päämarkkinointivastuullisen kanssa. Haluttaessa kehittämispäivät sai pilkkoa neljäksi puolen päivän työrupeamaksi. Niiden aiheet sovittiin etukäteen yritysten esittämien toiveiden ja kehittämisvalmentajien yritysten alkuhaastatteluisissa havaitsemien kehittämistarpeiden perusteella. Tilaisuudet pidettiin pääasiassa yritysten omissa toimitiloissa, mutta joskus myös niiden haluamissa ulkopuolisissa paikoissa. Yhden Action Learning -ryhmän kaikissa yrityksissä tarvittiin myyntikoulutusta, joten niiden toiset kehittämispäivät vaihdettiin poikkeuksellisesti neljään ryhmän yhteiseen myyntikoulutustilaisuuteen. Projektin aikana osallistujayrityksissä kehitettiin mm. seuraavia teemoja:

- asiakaspalvelu
- myyntityö
- asiakassuhteiden johtaminen
- sisäinen markkinointi
- markkinointimateriaali (yritysesite, www-sivut)
- kampanjasuunnittelu ja -toteutus
- lanseeraussuunnitelma
- markkinointisuunnitelma
- strategiatyöskentely
- markkinointitutkimukset (asiakastytyväisyys, yritys- ja kilpailijamielikuvat, kysyntäselvitys, sisäinen ilmapiiritutkimus, haamuasiakaskäynnit)
- media- ja tuotetiedotteet
- lehti-ilmoitukset
- lehtiartikkelit
- graafinen ilme
- myymälämiljö
- yritys- ja tuotenimen ideointi
- palvelupaketit
- messuosallistuminen

Työskentely kehittämispäivillä oli yleensä aktiivista. Markkinointivastuussa olevat henkilöt olivat ilahtuneita, että muutkin ottivat markkinointiin osaa edes kehittämispäivillä. Monessa yrityksessä päivät tarjosivat kaivatun yhteisen keskustelufoorumin. Pk-yritysten arkisen toiminnan kiireet menivät joskus koulutuksen edelle ja vielä aivan viime hetkillä koulutus- ja kehittämistilaisuuksia yritettiin siirtää jonnekin tulevaisuuteen. Seuraavassa projektissa pyrimme merkitsemään jo yhteistyön alussa allekirjoitettavaan osallistumis-sopimukseen paitsi kehittämisteemat myös kehittämispäivien ajankohdat, jotta enemmistö koulutus- ja kehittämispäivistä ei ruuhkautuisi hankkeen loppupuoliskolle.

4.2.4 Toimeksiannot opiskelijoille

Hankkeen yhtenä tavoitteena oli etsiä käytännön oppimisprojekteja Hämeen ammattikorkeakoulun opiskelijoille, ja pk-yritykset puolestaan mielellään ottavat vastaan niukkoihin henkilöresursseihin lisää ”tekeviä käsiä”. Osallistujayrityksille tarjottiin ylimääräisenä bonuksena mahdollisuutta antaa halutessaan toimeksiantoja opiskelijoille lähinnä tutkimukseen ja viestintään liittyvistä asioista. Tutkimustoimeksiantojen määrää rajoitti se, että markkinointitutkimuksen kurssi ajoittuu tiettyyn aikaan opiskeluvuotta ja se ei aina käy yksiin yrityksen tiedon tarpeiden kanssa. Hankkeelle ei oltu budjetoitu kovin paljon tukiresursseja opiskelijatutkimusten ohjaamiseen ja tekemiseen ja täysihintaisiin tutkimuksiin ei kaikilla halukkailla kuitenkaan ollut taloudellisia mahdollisuuksia.

Yhteistyö erityisesti tradenomikoulutuksen viestinnän opintojaksojen kanssa tuotti hedelmää ja moni osallistujayritys sai arvokasta lisää markkinointiviestintäänsä mm. media- ja tuotetiedotteiden, lehtiartikkeleiden, esitteiden ja ilmoitusten muodossa. Myös opiskelijat pitivät toimeksiantoja mielekkäinä ja yhteistyötä yrityselämän kanssa antoisana ja opettavaisena. Oli esimerkiksi kehittävää kuulla kommentteja oman työn tasosta ja palkitsevaa nähdä oma teksti painettuna lehteen tai esitteeseen. Lisäksi projektin aikana useat yritykset saivat varsinkin mediatekniikan opiskelijoiden avustuksella upoudet tai parannelletut www-sivut ja opiskelijat puolestaan tarpeellista käytännön harjoittelua.

4.2.5 Kaikille avoimet koulutustilaisuudet

Hankkeen näkyvämpi julkinen aloitus oli kaikille kantahämäläisille pk-yrityksille avoin koulutustilaisuus Markkinoinnin mansikat 4.3.2003. Sen veto-voimaa lisäsi, että onnistuimme saamaan yhdeksi esiintyjäksi juuri Suomen Yrittäjät ry:n puheenjohtajaksi valitun Eero Lehden, joka alusti tilaisuutta otsikolla Markkinointi – yrityksen hiiva. Yleisönsä ottavaksi ja vauhdikkaaksi esiintyjäksi tiedetty Mikromedia Oy:n hallituksen pj Esko Reinonpoika Alan-ko käsitteli omassa osuudessaan kokonaisvaltaista markkinointia. Hämeen maakunnan osaamista haluttiin tuoda myös esiin ja oman yrityksensä markkinointikäytännöistä lupautuivat kertomaan johtaja Katri Lepomäki hotelli Linneasta (Asiakassuhteen hoitaminen – persoona markkinointivälineenä), tj Heino Ruottinen Mitron Oy:stä (Kansainvälistyminen pk-yrityksen mahdollisuutena) ja markkinointipäällikkö Ari Räsänen Aina Oy:stä (Sähköinen mark-

kinointi – harhaa vai osa markkinointimixiä?). Tilaisuus sai hyvin julkisuutta medioissa.

Hankeen koulutus- ja kehittämisosuus päättyi 28.9.2005 järjestettyyn Joh-toajatukia-tilaisuuteen. Sen teemana oli sisäinen markkinointi, jonka merkitys pk-yritysten menestymiseen oli tullut selkeästi esiin mm. projektin alussa tehdyissä 200 kantahämäläisen yrittäjän puhelinhaastatteluissa. Esiintyjiksi valittiin johdon konsultti Kaj Nordström, jonka aiheena oli Johtaminen jatkuvissa muutoksissa sekä Hämeenlinnan Pallokerhon jääkiekon liigajoukkueen päävalmentaja Jukka Jalonen, joka käsitteli esityksessään teemaa Hyvistä yksilöistä menestyväksi joukkueeksi.

Hyödyllisistä aiheista, hyvistä ja osin nimekkäistäkin esiintyjistä sekä budjetin kokoon nähden melko mittavista ja monipuolisista markkinointiponnisteluista huolimatta paikalle saapui vain kohtuullinen määrä kuulijoita. Molemmat tapahtumat pidettiin iltaisin, ettei pk-yritysten työt keskeydy. Hinta tuskin oli este, sillä osallistuminen maksoi 30 euroa kumpaankin tilaisuuteen. Lopputulos vahvisti käsitystä siitä, että niukkojen aikaresurssiensa kanssa kamppaileville pk-yrittäjille kannattaa tarjota vain yrityskohtaista kehittämistä, jos halutaan käyttää projektin tukirahoitus mahdollisimman tehokkaasti.

4.3 Palaute

4.3.1 Osallistujien kokemukset ja kehittämisehdotukset

Markkinointitietojen ja taitojen karttumisen ja projektin aikana toteutettujen käytännön markkinointitekojen lisäksi osallistujat kertovat hyötynensä ryhmätapaamisista seuraavasti:

”Toisten näkökulmien kuuleminen avartaa ajattelua.”

”Ryhmältä saa uusia ideoita.”

”Kiinnostavaa vertailla, miten asiat tehdään muissa yrityksissä.”

”Rakentava kritiikki omille ajatuksille parantaa lopullista toteutusta.”

”Helpottaa, kun huomaa, että muutkin painivat samojen ongelmien kanssa.”

”Tulee enemmän kiinnitettyä huomiota asiakkaisiin, kilpailijoihin ja yleensä markkinointiin.”

”Ryhmätapaamisissa saa aikaa pysähtyä ajattelemaan markkinointia ja voi jättää muut kiireet hetkeksi syrjään.”

”Onnistuneiden ja epäonnistuneiden markkinointikokemusten jakaminen muiden kanssa auttaa kaikkia oppimaan.”

”Ryhmältä tullut patistelu pistää asioihin vauhtia.”

”Yrittäjä on välillä aika yksin, joten ryhmältä saa tukea.”

”Saa lisää itseluottamusta toteuttaa omia markkinointi-ideoita.”

”Aiomme kokoontua kerran kuussa samalla porukalla vielä projektin päätyttyä pohtimaan kunkin yrityksen markkinointia.”

Vaikka osallistujat yleisesti ottaen pitivät Action Learning -työskentelystä, he toivat palautteessaan esiin niiden kokoontumiskertojen vähäisemmän annin, joihin useampi kuin yksi ryhmän jäsen oli estynyt saapumaan. Lisäksi todettiin, että ohjelmasta saisi enemmän irti, jos kaikki toimintalupaukset ehtisi toteuttaa tapaamisten välillä, mutta niiden tekemisen ulkopuolinen ”valvonta” tuntuisi monesta toisaalta stressaavalta.

4.3.2 Kehittämisenvalmentajien kokemukset ja suositukset tuleville toimijoille

Action Learning -menetelmä palkitsee kehittämisvalmentajaa, kun huomaa, että työskentelystä on todellista hyötyä osallistujalle ja hänen yritykselleen. Positiivisia tuntemuksia saa myös siitä, että osallistujat yleensä pitävät Action Learning -työskentelystä. HavaitSIMME kuitenkin, että joissakin yrityksissä oli vielä aistittavissa skeptistä suhtautumista yleensä kouluttautumista ja kehittämistä sekä oppilaitoksia kohtaan ehkä jäänteinä aiemmasta opettajavetoisesta ja räätälöimättömästä koulutuksesta sekä ammattikorkeakoulujen toiminnan vähäisestä tuntemuksesta johtuen. Uskomme, että yhteistyö noin vuoden kestävässä Action Learning -kehittämishohjelmassa hälvensi viimeisetkin epäluulot. Meille Hämeen ammattikorkeakoulun palveluksessa oleville koordinaattoreille oli antoisa kokemus päästä syvällisemmin tutustumaan monen yrityksen toimintaan ja nähdä, miten asiantuntemustamme voitiin hyödyntää erilaisissa tilanteissa ja yrityksissä. Mikäli koordinaattori työskentelee myös tutkintoon johtavan koulutuksen puolella, hän saa aitoja, hyviä käytännön esimerkkejä työhönsä Action Learning -osallistujayrityksistä, tietysti niiden luvalla. Olemme kokeilleet Action Learningiä pk-yrityskoulutuksen lisäksi Hämeen ammattikorkeakoulussa myös sellaisilla opintojaksoilla, joissa opiskelijalla on joku oma projekti hallittavanaan, esimerkiksi opinnäytetyö. Parhaiten se mielestämme sopii aikuisryhmille tai jo opintojensa loppuvaiheessa oleville nuorisoasteen opiskelijoille. Action Learning on koettu hyödylliseksi myös opiskelijoiden hautomavaiheessa olevien yritysten toiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä.

Action Learningissä on mielestämme hyvät elementit ja uskomme sen tehokkuuteen yrityskoulutuksessa oikein käytettynä. Vaikka Action Learningissä toisten kanssa kokemusten ja mielipiteiden vaihtaminen on oleellista, ei koordinaattorin roolia voi väheksyä varsinkin alussa prosessin ohjaamisessa ja myös substanssin asiantuntijana olemisessa, mikäli ryhmällä on niukasti tietoja ja kokemuksia käsiteltävästä aiheesta. Vastoin joitakin Action Learning -asiantuntijoita mielestämme koordinaattorin on hyvä tuntee käsiteltävä substanssi, mutta varottava valmiiden ratkaisujen tyrkyttämistä. Substanssin tunteva koordinaattori voi tarvittaessa tuoda keskusteluun selkeää rakennetta ja ratkaisuun laajempaa näkemystä. Erityisen hyödylliseksi keskustelulle ja jatkotyöskentelylle koimme osallistujayritysten alkuhaastattelujen kautta tapahtuneen huolellisen perehtymisen yritysten nykytilaan ja tulevaisuuden viisioon, vaikka se ei yleensä kuuluukaan Action Learningin perusmalliin.

Action Learning -työskentelyä täytyy ohjata jämakästi alusta asti, etteivät ryhmäkokoontumiset muutu keskustelukerhoksi. Koordinaattorin on oltava itse esimerkillinen sekä autettava ja vaadittava varsinkin kysymyksiensä avulla ongelmien työstämistä ja oman sekä toisten toiminnan reflektointia, koska ne ovat monelle osallistujalle uusia oppimistapoja. Koordinaattori ei voi mennä kokoontumisiin valmistautumatta: tietoisesti suunnittelun lisäksi hänen on hyvä pohtia prosessin ohjaamiseen liittyviä kysymyksiä. Tehokas Action Learning vaatii yhteydenpitoa yrityksiin myös tapaamisten välillä esim. autettaessa ongelmien valinnassa ja rajaamisessa sekä kannustettaessa toimintalupausten toteuttamiseen. Sähköposti ei ole tässä tehokkain mahdollinen keino. Mikäli ohjelman budjetissa on varaa, yrityksissä olisi suositeltavaa käydä tai ainakin olla yhteydessä niihin puhelimitse.

Tulevaisuuden haasteeksi jäi, miten saamme pk-yrittäjät osallistumaan jokseenkin jokaiseen ryhmätapaamiseen. Mikäli ryhmän jäsenet ovat paljon pois, se vaikuttaa selvästi ryhmän työskentelyyn ja ohjelman antiin. Jokaiselle osallistujalle tulee noin vuoden kestävä kehittämissuunnitelman aikana ylivoimaisia esteitä, mutta paikalle saapuville tulisi kuitenkin pystyä takaamaan täysipainoinen kokoontuminen. Harkitsemme jatkossa ainakin kiireisissä pk-yrittäjäryhmissä osallistujamäärän nostamista kahdeksaan henkilöön. Toinen sitoutumiseen liittyvä haaste on, että läheskään aina itse määriteltyjä toimintalupauksia ei oltu ehditty toteuttaa, jolloin toiminnan hyödyt ja oppimiseen tähtäävä reflektointi jäi puuttumaan jäsenelle itselleen ja muille osallistujille. Ratkaisua haettaneen tulevaisuudessa mm. menetelmän onnistumisen edellytysten entistä syvällisemmällä selvittämisellä osallistumista harkitseville, kehittämismotivaation varmistamisella sekä ennen kaikkea tiiviimmällä yhteydenpidolla ryhmätapaamisten välillä.

Erilaiset persoonat kehittävät myös koordinaattorin ihmissuhdetaitoja. Ryhmien oikea kokoonpano on työskentelyn onnistumisen kannalta tärkeää: eri toimialojen edustajat ovat ryhmässä rikkaus, mutta kaikilla jäsenillä täytyy olla ainakin jonkin verran kokemuksia käsiteltävästä aiheesta. Kehittämissuunnitelmaan pitää osallistua omasta kiinnostuksesta, jotta jäsen on tarpeeksi motivoitunut osallistumaan ryhmätapaamisiin ja toteuttamaan toimintalupauksensa tapaamisten välillä. Yhtä oleellista on, että kehittämisen kohteena oleva asia liittyy jäsenen työtehtäviin ja, että hänellä on sen kehittämisessä yrityksen johdon tuki. Osallistujat keskustelevat mieluiten vertaistensa kanssa, joten on hyvä, jos ryhmässä kaikki ovat esimerkiksi pk-yrittäjiä. Ryhmiin muodostui yllättävän nopeasti luottavainen yhteishenki. Verkostoituminen synnytti sivutuotteena liiketoimintaa joidenkin osallistujayritysten välille sekä joitakin yhteismarkkinointikokeiluja jo projektin aikana ja solmittuja kontakteja hyödynnetään varmasti myös jatkossa. Kannustavimpia kokemuksia koordinaattorille oli kuulla, että ryhmä haluaa kehittämissuunnitelman päätyttyä jatkaa itsenäisillä kokoontumisilla, kuten kolme ryhmäämme halusi. Omien kokemustemme mukaan pk-yrittäjät haluavat toimintaa ja nopeaa hyötyä, mutta Action Learningissä siihen kytketään selvästi myös oppiminen. Reg Revansin sanoin: *Oppimista ei ole olemassa ilman toimintaa, eikä tarkoituksen mukaista toimintaa ilman oppimista.*



LÄHTEET

- Baker, W. E. & Sinkula, J. M., 1999, The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance, *Academy of Marketing Science*, Vol. 27, No. 4, 411–427
- Beach, D., 1980, *Personel: The Management of People at Work*, New York, NY: Macmillan
- Bee, F. & Bee, R., 1998, *Facilitation Skills*, UK: Cromwell Press
- Belbin, M., 1981, *Management Teams*, Paladin
- Carson, D., 1990, Some Exploratory Models for Assessing Small Firms' Marketing Performance. A Qualitative Approach, *European Journal of Marketing*, Vol. 24, No.11, 5–52
- Carson, D., 1991, 'European Journal of Marketing', *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 9, No. 6, 7–9
- Carson, D., 2001, The Challenge of Teaching Marketing to Small Businesses, *European Journal of Marketing*, Vol. 19, No. 5
- Carson, D., Cromie, S., McGovan, P. & Hill J., 1995, *Marketing and Entrepreneurship in SMEs: An Innovative Approach*, UK, London: Prentice Hall
- Carter, S. & Jones-Evans, D., 2000, *Enterprise and Small Business: Principles, Practice and Policy*, Edinburgh: Pearson Education
- Choueke, R., 1992, *Management Education in Higher Education Institutions Related to the Needs of Small Business Management*, unpublished thesis, University of Central Lancashire
- Choueke, R. & Armstrong, R., 1998, The Learning Organisation in Small and Medium-sized enterprises, A Destination or a Journey?, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 4, No. 2
- Ferm, C. & Bergstrand, S., 2002, *The Set Advisor's Guide*, julkaisematonta koulutusmateriaalia
- Gibb, A., 1997, Small Firms' Training and Competitiveness. Building upon the Small Business as a Learning Organisation, *International Small Business Journal*, April-June, Vol. 15, No. 3
- Gillmore, A., Carson, D. & Grant, K., 2001, SME Marketing in Practice, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol 19, No. 1, 6-11
- Gray, C., 2004, Management Development in European Small and Medium Enterprises, *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 6, No. 4

- Greiner, L. E., 1972, Evolution and Revolution as Organizations Grow, *Harvard Business Review*, Vol. 50, 37–46
- Grönfors, T., 2002, *Työstä oppiminen – Action Learning, Työssä oppiminen – e-learning*, Espoo: Facile Publishing
- Hill, J. 2001a, A Multidimensional Study of the Key Determinants of Effective SME Marketing Activity: Part 1, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 7, No. 5, 171–204
- Hill, J. 2001b, A Multidimensional Study of the Key Determinants of Effective SME Marketing Activity: Part 2, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 7, No. 6, 211–235
- Hogarth-Scott, S., Watson, K. & Wilson, N., 1996, Do Small Business Have to Practice Marketing to Survive and Grow?, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 14, No. 1, 6–18
- Honey, P. & Mumford, A., 1986, *The Manual of Learning Styles*, Maidenhead: Honey
- Johnston, K. & Loader, K., 2003, Encouraging SME Participation in Training: Identifying Practical Approaches, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 27, No. 6
- Kerr, A. & McDougall, M., 1999, The Small Business of Developing People, *International Small Business Journal*, January – March, Vol. 17, No. 2
- Kirshenbaum, H. & Henderson, V.L., (eds.), 1990, *The Carl Rogers Reader*, UK, London: Constable & Robinson Ltd.
- Leppard, J. & McDonald, M., 1987, A Re-appraisal of the Role of Marketing Planning, *Journal of Marketing Management*, Vol. 3, No. 2, 159–71
- Liu, S., Luo, X. & Shi, Y., 2002, Integrating Customer Orientation, Corporate Entrepreneurship, and Learning Orientation in Organizations-in-Transition: An Empirical Study, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 19, 367–382
- Makó, C., 2005, Training and Competence Development in the SME Sector: The Hungarian Case, *Journal of East European Management Studies*, Vol. 10, No. 2
- Marquardt, M. J., 1999, *Action Learning in Action – Transforming Problems and People for World-Class Organizational Learning*, Palo Alto, CA, USA: Davies-Black Publishers
- McCartan-Quinn, D. & Carson, D., 2003, Issues which Impact upon Marketing in the Small Firm, *Small Business Economics*, Vol. 21, No. 2, 2001–213
- McGill, I. & Beaty, L., 2001, *Action Learning – A Guide for Professional, Management & Educational Development*, UK, London: Kogan Page Limited
- Menguc, B. & Auh, S., 2006, Creating a Firm-Level Dynamic Capability through Capitalizing on Market Orientation and Innovativeness, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34, No. 1, 63–73
- Murdoch, H., Blackey, H. & Blythe, J. 2001, Beliefs and Attitudes of Welsh SMEs to Marketing, *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Vol. 10, No. 2, 143–155
- Morrison, A., 2003, SME Management and Leadership Development: Market Reorientation, *The Journal of Management Development*, Vol. 22, No.9/10
- Möller, K. & Anttila M., 1987, Marketing Capability – A Key Success Factor in Small Business?, *Journal of Marketing Management*, Vol. 3, No. 2, 185–203
- Noble, C. H. , Sinha, R. K. & Kumar, A., 2002, Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications, *Journal of Marketing*, Vol. 66, No. 4, 25–40

- Nonaka, I. & Takeuchi, H., 1995, *The Knowledge-creating Company*, New York: Oxford University Press
- Paauwe, J. & Williams, R., 2001, Seven Key Issues for Management Development, *Journal of Management Development*, Vol. 20, No. 2
- Parkinson, S.T. & Chambers, A., 1998, Quality – the Missing Link for Marketing Orientation, in: Andersson, P. (ed.), *Marketing Research and Practice*, Track 3 Marketing Strategy and Organization, Proceedings of the 27th EMAC Conference, Stockholm, May, 107–126
- Patten, D., 1989, *Successful Marketing for the Small Business*, UK, London: Routledge
- Pedlar, M., Burgoyne, J. & Boydell, T., 1991, *The Learning Company, a Strategy for Sustainable Development*, UK, London: McGraw-Hill
- Pelham, A.M. & Wilson, D.T., 1996, A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small Firm Performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 24, No. 1, 27–43
- Revens, R., 1998, *ABC of Action Learning – Empowering Managers to Act and to Learn from Action*, UK, London: Lemos & Crane
- Senge, P., 1990, *The Fifth Discipline – The Art and Practice of the Learning Organization*, New York: Doubleday
- Shaw, E. & Conway, S., 2000, Networking and the Small Firm, in Carter, S. & Jones-Evans, D. (eds.), *Enterprise and Small Business*, Harlow: Financial Times/Prentice-Hall
- Slater, S. F. & Narver, J. C. 1995, Market Orientation and the Learning Organization, *Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 3, 63–74
- Smart, D.T. & Conant, J. S., 1994, Entrepreneurial Orientation, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance, *Journal of Applied Business Research*, Vol.10, No.3, 28–
- Stokes, D. & Blackburn, R., 1999, *Entrepreneurship: building the future*, unpublished paper, Small Business Research Centre, Kingston University, London
- Storey, D., 2002, *Management Training in SMEs: Synthesis Report*, Paris: Organization for Economic Cooperation and Development
- Voss, C., Blackmon, K. L., Cagliano, R., Hanson, P. & Wilson, F. 1998, Made in Europe: Small Companies, *Business Strategy Review*, Vol. 9, No. 4, 1–19
- Weinrauch, J. D., Mann, O. K., Robinson & P. A. Pharr, J. 1991, Dealing with Limited Financial Resources: A Marketing Challenge for Small Business, *Journal of Small Business Management*, October, 44–54
- Weinstein, K., 1995, *Action Learning – A Journey in Discovery and Development*, UK, London: HarperCollinsPublishers
- Wyer, P., Mason, J. & Theodorakopoulos, N., 2000, Small Business Development and the Learning Organization, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 6, No.4



LIITTEET



Liite 1.

KYSYMYSLOMAKE

1(7)

Haastattelijan nimi:

KANTAHÄMÄLÄISTEN PK-YRITYSTEN MARKKINOINTIOSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Yrityksen nimi: _____
 Yrityksen osoite: _____
 Yrityksen puhelinnumero: _____
 Haastateltavan nimi: _____
 Haastateltavan asema: _____

YRITYKSEN TAUSTATIEDOT

1 Minä vuonna yrityksenne on perustettu? _____
 2 Mikä on yrityksenne toimiala? _____
 3 Mitkä ovat yrityksenne taloudellisesti merkittävimmät tuotteet/
 palvelut? _____
 4 Montako henkilöä yrityksessänne tällä hetkellä työskentelee? _____
 5 Mikä oli yrityksenne liikevaihto viimeksi päättyneellä tilikaudella?
 _____ mk tai _____ euroa
 6 Mikä on viennin prosentuaalinen osuus liikevaihdosta? _____ %
 7 Mitkä ovat tärkeimmät vientimaanne: _____
 8 Kuuluuko yrityksenne johonkin konserniin tai ketjuun?
 1=ei 2=kyllä, emoyhtiön tai ketjun nimi _____

YRITYKSEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Seuraavassa luetellaan yrityksenne toimintaympäristön ominaisuuksia. Kuvailkaa, millainen tilanne on asteikolla 1=erittäin pieni, 2=melko pieni, 3=keskitasoa, 4=melko suuri ja 5=erittäin suuri.

1 markkinoiden keskimääräinen vuotuinen kasvunopeus kolmen viimeisen vuoden aikana	1 2 3 4 5
2 asiakkaiden mahdollisuus neuvotella alempia hintoja	1 2 3 4 5
3 yrityksenne mahdollisuus neuvotella alempia hintoja tavarantoimittajilta	1 2 3 4 5
4 uusien kilpailijoiden todennäköisyys tulla alalle ja mahdollisuus ansaita tyydyttäviä voittoja markkinoilla	1 2 3 4 5
5 kilpailun kireys markkinoilla	1 2 3 4 5
6 korvaavien tuotteiden tai palvelujen saatavuus	1 2 3 4 5
7 kilpailijoiden lukumäärä	1 2 3 4 5
8 markkinoidenne tuotanto- tai palveluteknologiassa tapahtunut muutos kolmen viime vuoden aikana	1 2 3 4 5
9 asiakkaiden tarpeiden muutosnopeus	1 2 3 4 5

(jatkuu)

YRITTÄJÄN HENKILÖKOHTAISET MARKKINOINTIKYVYKYYDET

Seuraavassa luetellaan joukko yrittäjän henkilökohtaisia ominaisuuksia. Arvioi itseäsi (yrityksenne johtajaa) kunkin ominaisuuden suhteen asteikolla 1=erittäin heikko, 2=melko heikko, 3=tyydyttävä, 4=melko hyvä ja 5=erittäin hyvä.

1 Visiointikyky	1 2 3 4 5
2 Innovointikyky (kyky kehittää täysin uusia tuotteita ja markkinointitoimenpiteitä)	1 2 3 4 5
3 Luovuus	1 2 3 4 5
4 Tietämys toimialasta	1 2 3 4 5
5 Tietämys markkinoista ja nousevista markkinatrendeistä (kehityssuuntauksista)	1 2 3 4 5
6 Tietämys asiakkaista	1 2 3 4 5
7 Tietämys tuotteista ja palveluista	1 2 3 4 5
8 Tietämys kilpailijoista	1 2 3 4 5
9 Kokemus toimialasta	1 2 3 4 5
10 Kokemus yrittäjyydestä	1 2 3 4 5
11 Kokemus markkinoinnista	1 2 3 4 5
12 Kokemus asiakkaista	1 2 3 4 5
13 Markkinointia koskevien tietojen keruu- ja hyväksikäyttötaidot	1 2 3 4 5
14 Kyky oppia toisten tekemisistä	1 2 3 4 5
15 Kyky oppia omista kokemuksista	1 2 3 4 5
16 Kyky havainnoida ja tunnistaa mahdollisuudet	1 2 3 4 5
17 Kyky arvioida infoa, mahdollisuuksia ja toimenpiteitä	1 2 3 4 5
18 Kyky vertailla vaihtoehtoisia mahdollisuuksia ja toimenpiteitä	1 2 3 4 5
19 Intuitio (sisäinen näkemys)	1 2 3 4 5
20 Itseluottamus	1 2 3 4 5
21 Riskinottokyky	1 2 3 4 5
22 Päätöksentekotaito	1 2 3 4 5
23 Toimeenpanotaito	1 2 3 4 5
24 Tuloshakuisuus	1 2 3 4 5
25 Taito rekrytoida (palkata oikeat henkiöt)	1 2 3 4 5
26 Taito kouluttaa ja kehittää itseä ja muita	1 2 3 4 5
27 Taito kannustaa ja palkita	1 2 3 4 5
28 Taito motivoida itseä ja muita	1 2 3 4 5
29 Taito ratkaista ristiriidat	1 2 3 4 5
30 Taito myydä	1 2 3 4 5
31 Taito kuunnella	1 2 3 4 5
32 Taito viestiä suullisesti	1 2 3 4 5
33 Kyky tuottaa kirjallista markkinointiviestintää	1 2 3 4 5
34 Kyky luoda asiakassuhteita	1 2 3 4 5
35 Kyky luoda ja hyödyntää henkilökohtaista suhdeverkostoa	1 2 3 4 5
36 Kyky luoda myynti- ja jakelukanavasuhhteita	1 2 3 4 5
37 Neuvottelutaito	1 2 3 4 5
38 Suostuttelutaito	1 2 3 4 5
39 Sosiaalinen joustavuus suhteessa erilaisiin asiakkaisiin, työntekijöihin ja markkinoihin	1 2 3 4 5
40 Sosiaalinen havaintokyky (muiden tunteet, motiivit, piirteet, aikomukset)	1 2 3 4 5

41 Mitkä em. ominaisuuksista koette tärkeimmiksi kehitettäväksi alueiksenne? Mainitse kolme tärkeintä ominaisuutta: _____

Liite 1. (jatkuu)

MARKKINOINNIN ROOLI YRITYKSESSÄ

Seuraavassa esitetään väittämiä markkinoinnin roolista yrityksessä. Ottakaa kantaa, miten hyvin ne kuvaavat tilannetta teidän yrityksessänne. (1=täysin eri mieltä, 2= jokseenkin eri mieltä, 3=vaikea sanoa, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä)

Markkinointi

1 on myynnin tukemista.	1	2	3	4	5
2 on tuotteiden ja palvelusten mainostamista.	1	2	3	4	5
3 on asiakkaiden tarpeiden tyydyttämistä.	1	2	3	4	5
4 on parasta jättää myynti- ja markkinointihenkilöille.	1	2	3	4	5
5 on markkinoiden analysointia.	1	2	3	4	5
6 on olematonta.	1	2	3	4	5
7 on yrityskulttuuri.	1	2	3	4	5
8 rakentaa tuoteimagoa (yritys- ja tuotemielikuvaa)	1	2	3	4	5
9 on suunnittelua ja tuotannon hallintaa.	1	2	3	4	5
10 on päätöksiä tuotteiden ja palvelusten laadusta ja määrästä.	1	2	3	4	5
11 ylläpitää asiakaskontakteja.	1	2	3	4	5
12 on tietämystä kilpailusta.	1	2	3	4	5
13 on sopeutumista markkinoihin.	1	2	3	4	5
14 luo asiakassuhteita.	1	2	3	4	5
15 on epäselvä ja hämmentävä käsite.	1	2	3	4	5

MARKKINAORIENTAATIO

Seuraavaksi esitetään asiakkaisiin ja kilpailijoihin liittyviä väittämiä. Miten hyvin ne kuvaavat tilannetta yrityksessänne asteikolla 1=erittäin huonosti, 2=melko huonosti, 3=jossain määrin, 4=melko hyvin ja 5=erittäin hyvin?

Asiakasanalyysi

1 Tarkastelemme ajoittain yrityksemme toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten (esim. teknologia ja lainsäädäntö) todennäköisiä vaikutuksia asiakkaisiin.	1	2	3	4	5
2 Yritys analysoi säännöllisesti tietoja asiakastyytyväisyydestä.	1	2	3	4	5
3 Yritys käyttää usein hyväkseen tietoja asiakkaiden mieltymyksistä.	1	2	3	4	5
4 Yrityksessä on järjestelmä, jolla hankitaan palautetta, joka on välttämätöntä asiakkaiden syvälliseen ymmärtämiseen.	1	2	3	4	5
5 Yritys tutkii asiakkaiden käyttäytymisen perimmäisiä malleja ja trendejä.	1	2	3	4	5
6 Yrityksemme avainvahvuus on tehokas asiakasanalyysi.	1	2	3	4	5

Reagointi asiakkaisiin

7 Yritys reagoi nopeasti kielteiseen asiakaspalautteeseen.	1	2	3	4	5
8 Yritys reagoi nopeasti asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin.	1	2	3	4	5
9 Jos asiakkaat valittavat, muutoksia tehdään nopeasti.	1	2	3	4	5
10 Yritys reagoi nopeasti tekijöihin, jotka vaikuttavat sen markkinoihin.	1	2	3	4	5
11 Yritys asettaa etusijalle sellaisten muutosten toteuttamisen, joilla lisätään asiakastyytyväisyyttä.	1	2	3	4	5

Kilpailijasuuntautuneisuus

12 Johto keskustelelee säännöllisesti kilpailijoiden vahvuuksista ja heikkouksista.	1	2	3	4	5
13 Käytämme usein hyväksemme kilpailijoiden heikkouksia.	1	2	3	4	5

(jatkuu)

14 Jos pääkilpailija aloittaa voimakkaan, meidän asiakkaillemme suunnatun kampanjan, ryhdymme välittömästi vastatoimenpiteisiin.	1 2 3 4 5
15 Kohdistamme toimenpiteemme asiakkaisiin ja asiakasryhmiin, joissa meillä on tai voimme kehittää kilpailuedun.	1 2 3 4 5

Markkinatiedon jakaminen

16 Markkinointihenkilöt käyttävät aikaa keskustellakseen asiakkaiden tulevista tarpeista muiden toimintojen kanssa.	1 2 3 4 5
17 Kun yksi toiminto saa selville jotain tärkeää asiakkaista tai kilpailijoista, se kertoo asian nopeasti muille toiminnoille.	1 2 3 4 5
18 Markkinointihenkilöt keskustelevat usein markkinoilla tapahtuvista muutoksista muiden toimintojen kanssa.	1 2 3 4 5

OSAAMISEN TASO MARKKINOINTIAKTIVITEETEISSA JA NIIDEN KEHITTÄMINEN

Seuraavaksi luetellaan yrityksen markkinointiaktiiviteetteja. Mikä on yrityksenne osaamisen taso asteikolla 1=erittäin heikko, 2=melko heikko, 3=tyydyttävä, 4=melko hyvä ja 5 erittäin hyvä verrattuna pääkilpailijoihinne?

Miten tärkeänä pidätte em. asioiden kehittämistä yrityksessänne asteikolla 1=erittäin merkityksetön, 2=melko vähän merkitystä, 3=jossain määrin tärkeä, 4=melko tärkeä ja 5=erittäin tärkeä?

	Osaaminen	Kehittäminen
1 Tietojen hankkiminen asiakkaista, niiden levittäminen ja hyväksikäyttö yrityksessä	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2 Tietojen hankkiminen kilpailijoista, niiden levittäminen ja hyväksikäyttö yrityksessä	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3 Tietojen hankkiminen markkinoista, niiden levittäminen ja hyväksikäyttö yrityksessä	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4 Markkinointitutkimus	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
5 Asiakassuhteiden luominen ja ylläpitäminen	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
6 Myynti- ja jakelukanavasuhhteiden luominen ja ylläpitäminen	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
7 Muiden verkostosuhteiden luominen, ylläpitäminen ja hyväksikäyttäminen markkinoinnissa	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
8 Uusien tuotteiden tai palvelujen kehittäminen	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
9 Tuotteiden ja palvelujen laatu	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
10 Lajitelmien ja valikoimien hallinta	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
11 Hinnoittelu	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
12 Maksuehdot ja -järjestelyt	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
13 Toimitusvalmius	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
14 Liikepaikan ulkonäkö ja toimivuus	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
15 Tunnettuus ja imago (mielikuva)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
16 Henkilökohtainen myyntityö	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
17 Asiakaspalvelu	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
18 Mainonta	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
19 Tiedotus- ja suhdetoiminta	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
20 Messut ja muu myynninedistäminen	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
21 Asiakkaiden segmentoiminen eli jakaminen erilaisiin ryhmiin	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
22 Oman kilpailuedun tiedostaminen ja hyväksikäyttäminen	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
23 Markkinoinnin tavoitteiden asettaminen	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
24 Markkinointistrategioiden valitseminen ja toteuttaminen	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
25 Markkinoinnin suunnittelu	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
26 Markkinointitoimenpiteiden koordinoiminen (yhdistäminen) toisiaan tukevasti kokonaisuudeksi	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
27 Markkinointitoimenpiteiden ajoittaminen	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Liite 1. (jatkuu)

28 Budjetointi ja resurssien (voimavarojen) jakaminen markkinointitoimenpiteille	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
29 Markkinointiosaamisen kehittäminen	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
30 Markkinoinnin onnistumisen seuranta, tulosten arviointi ja vertaaminen tavoitteisiin	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
31 Sisäinen markkinointi	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
32 Kansainvälinen markkinointi	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
33 Sähköinen markkinointi	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

MARKKINOINNIN KEHITTÄMISESSÄ AUTTAVAT TAHOT

Miten hyödyllisiä seuraavat tahot ovat pk-yritysten markkinointiosaamisen kehittämisessä? (1=erittäin hyödytön, 2=melko hyödytön, 3=keskitasoa, 4=melko hyödyllinen ja 5=erittäin hyödyllinen)

1 asiakkaat	1 2 3 4 5
2 tavarantoimittajat	1 2 3 4 5
3 alihankkijat	1 2 3 4 5
4 myynti- ja jakelukanavat	1 2 3 4 5
5 toiset yrittäjät	1 2 3 4 5
6 muut liikeuttavat	1 2 3 4 5
7 ystävät ja tuttavat	1 2 3 4 5
8 yrittäjäjärjestöt	1 2 3 4 5
9 yrityspalvelukeskukset	1 2 3 4 5
10 toimialajärjestöt	1 2 3 4 5
11 toimialaverkostot	1 2 3 4 5
12 kauppakamari	1 2 3 4 5
13 yksityiset konsulttiyritykset	1 2 3 4 5
14 tiedekorkeakoulujen opetushenkilöstö	1 2 3 4 5
15 ammattikorkeakoulujen opetushenkilöstö	1 2 3 4 5
16 muiden ammatillisten oppilaitosten opetushenkilöstö	1 2 3 4 5
17 markkinoinnin opiskelijat	1 2 3 4 5

Joku muu taho, mikä? _____

MARKKINOINTIOSAAMISEN KEHITTÄMISKEINOT

Miten hyödyllisiä seuraavat keinot ovat pk-yritysten markkinointiosaamisen kehittämisessä? (1=erittäin hyödytön, 2=melko hyödytön, 3=keskitasoa, 4=melko hyödyllinen ja 5=erittäin hyödyllinen)

1 ammattikirjat	1 2 3 4 5
2 ammattilehdet	1 2 3 4 5
3 videot	1 2 3 4 5
4 internet tiedonhakuvälineenä	1 2 3 4 5
5 internet verkko-opiskeluvälineenä	1 2 3 4 5
6 sähköpostineuvonta ja -ohjaus	1 2 3 4 5
7 puhelinneuvonta ja -ohjaus	1 2 3 4 5
8 lyhytkurssit yrityksessä	1 2 3 4 5
9 lyhytkurssit yrityksen ulkopuolella	1 2 3 4 5
10 asiantuntijaseminaarit	1 2 3 4 5
11 workshopit	1 2 3 4 5
12 keskustelufoorumit	1 2 3 4 5
13 tutustumiskäynnit toisissa yrityksissä	1 2 3 4 5
14 keskustelut toisten yrittäjien kanssa	1 2 3 4 5
15 luennot	1 2 3 4 5
16 opetuskeskustelut	1 2 3 4 5
17 case- eli esimerkkitapausten käsittely	1 2 3 4 5
18 projekti- ja harjoitustyöt omaan yritykseen liittyen	1 2 3 4 5

(jatkuu)

19 omasta yrityksestä tulevien aiheiden käsitteleminen ryhmässätoisten yrittäjien kanssa ulkopuolisen vetäjän ohjauksessa	1	2	3	4	5
20 itsenäinen palautteen käsitteleminen	1	2	3	4	5
21 itseanalysointi ja -arvioiti	1	2	3	4	5
22 benchmarking eli toisten yritysten hyvien käytäntöjen havainnointi oppimistarkoituksessa	1	2	3	4	5
23 mentorointi eli kokeneempi henkilö neuvomassa, kyseenalaistamassa ja kannustamassa	1	2	3	4	5
24 konsultointi	1	2	3	4	5

Joku muu keino, mikä? _____

MARKKINOINNIN ORGANISOINTI

Kenellä on päävastuu yrityksenne markkinoinnin suunnittelusta ja toteuttamisesta? (asema)

Mikä on hänen koulutuksensa? (taso, koulutusala ja hankittu markkinointikoulutus?)

Käytättekö markkinoinnin suunnittelussa ja toteuttamisessa ulkopuolista apua?

1=ei 2=kyllä, mitä? _____

OPPIMISORIENTAATIO

Seuraavassa esitetään väittämiä yrityksen oppimissuuntautuneisuudesta. Ottakaa kantaa siihen, miten hyvin väittämät pitävät paikkansa teidän yrityksessänne. (1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=vaikea sanoa, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä)

Oppimiseen sitoutuminen

1 Johto on pohjimmiltaan sitä mieltä, että yrityksemme kyky oppia on avain kilpailuetuumme.	1	2	3	4	5
2 Yrityksemme perusarvot sisältävät oppimisen avaimena parantaa toimintaamme.	1	2	3	4	5
3 Työntekijöiden koulutus on investointi eikä kulu.	1	2	3	4	5
4 Yrityksessämme oppiminen nähdään välttämättömänä avaintekijänä organisaation eloonjäämisen takaamisessa.	1	2	3	4	5
5 Yrityskulttuurimme ei aseta työntekijöiden oppimista etusijalle.	1	2	3	4	5
6 Yhteinen viisaus yrityksessämme on, että heti kun lakkaamme oppimasta, vaarannamme tulevaisuutemme.	1	2	3	4	5

Yhteinen visio

7 Yrityksessämme on selvästi ilmaistu ajatus siitä, keitä olemme ja mihin olemme menossa yrityksenä.	1	2	3	4	5
8 Yrityksessämme kaikilla on täysi yhteisymmärrys yrityksen visiosta.	1	2	3	4	5
9 Kaikki työntekijät ovat sitoutuneet yrityksen päämääriin.	1	2	3	4	5
10 Työntekijät pitävät itseään kumppaneina suunniteltaessa yrityksen suuntaa.	1	2	3	4	5
11 Johto haluaa jakaa yritysvisionsa muiden organisaatiotasojen kanssa.	1	2	3	4	5
12 Meillä ei ole selvästi määriteltäviä visiota koko yrityksestä.	1	2	3	4	5

Liite 1. (jatkuu)

Avoin mieli

13 Emme pelkää pohtia kriittisesti yhteisiä olettamuksia, joita meillä on asiakkaistamme ja tavastamme toimia.	1	2	3	4	5
14 Yrityksemme johto ei halua ajatuksiaan kyseenalaistettavan.	1	2	3	4	5
15 Yrityksessämme arvostetaan avointa mielipiteenilmaisua	1	2	3	4	5
16 Johto rohkaisee työntekijöitä ajattelemaan totutusta poikkeavalla tavalla.	1	2	3	4	5
17 Jatkuvien uudistusten painottaminen ei ole osa yrityskulttuuriamme.	1	2	3	4	5
18 Yrityksessämme arvostetaan omaperäisiä ideoita.	1	2	3	4	5

YRITYKSEN MENESTYMINEN

Minkälaiseksi arvioitte yrityksenne menestymisen viimeksi päättyneellä tilikaudella asteikolla 1=erittäin heikko, 2=melko heikko, 3=tydyttävä, 4=melko hyvä, 5=erittäin hyvä, kun arvioitava tekijä on

1 liikevaihdon kehittyminen	1	2	3	4	5
2 tilikauden voitto	1	2	3	4	5
3 sijoitetun pääoman tuotto%(=ROI=voitto:sitoutunut pääomax100)	1	2	3	4	5
4 yrityksen tunnettuus ja imago (mielikuva)	1	2	3	4	5
5 uusien, menestyvien tuotteiden tai palvelujen markkinoille tuominen	1	2	3	4	5
6 asiakastyytyväisyys	1	2	3	4	5
7 asiakasuskollisuus	1	2	3	4	5
8 markkinointitoimenpiteiden kokonaisuonnistuminen	1	2	3	4	5

Kiitos arvokkaasta tutkimusavustanne!



HAASTATTELURUNKO

Projektirytysten teemahaastattelut

Yritys: _____
 Haastateltava: _____
 Asema: _____

Pvm _____,
 Klo _____ - _____

Tausta

Milloin yrityksenne on perustettu?
 Mihin näistä Tilastokeskuksen toimialaluokista sijoitat yrityksenne?
 Miten luonnehtisit toimialaanne ja markkinoitanne? (kilpailutilanne, markkinoiden kehittyminen, jne.) Mitä muutoksia odotatte tapahtuviksi seuraavan 5 v aikana?
 Voisitko kertoa aluksi lyhyesti yrityksenne toiminnasta?
 Mitkä ovat yrityksen tärkeimmät tuotteet/palvelukset tällä hetkellä (taloudellisesti merkittävimmät tuotelinjat)
 Mikä on henkilökunnan lukumäärä tällä hetkellä? Miten se on viime vuosien aikana kehitynyt? Miten henkilökunta jakautuu eri toimintoihin?
 Mikä oli yrityksenne liikevaihto viimeksi päättyneellä tilikaudella? Mihin suuntaan ennakoit liikevaihdon kehittyvän tällä tilikaudella?
 Mikä on viennin osuus liikevaihdosta?
 Mitkä ovat tärkeimmät vientimaanne?
 Onko yrityksellänne suoraa tuontia ulkomailta?
 Mistä maista tuotteet suoraan?
 Milloin yrityksenne aloitti toimimisen kansainvälisillä markkinoilla?
 Entä mikä oli taseen loppusumma viimeksi päättyneellä tilikaudella?
 Mikä on visiosi yrityksestänne 5 v kuluttua (asiakkaat, tuotteet, tapa toimia, imago, yrityksen koko: liikevaihto ja henkilökunnan lkm)?
 Kuuluuko yritys johonkin konserniin?
 Kuuluuko yritys johonkin ketjuun?
 Millaista markkinointiyhteistyötä ketjun kanssa on?

Markkinointiosaamisen käsite

Minkälaisia ajatuksia sana markkinointiosaaminen tuo mieleen? Vielä muita ajatuksia?
 Miten kuvailisit pk-yritystä, jolla voisi sanoa olevan kovatasoista markkinointiosaamista?
 Mitkä asiat se silloin osaa hoitaa hyvin? Voitko kuvailla vielä lisää?
 Tuleeko mieleesi yritysmerkkiä? Entä muita esimerkkejä? Miksi juuri nämä yritykset?
 Entä jos käsite liitetään henkilöön ja sanotaan "Yrittäjä NN on todellinen markkinointiosaaja." Miten kuvailisit häntä? Voitko kuvailla vielä tarkemmin?
 Tuleeko mieleesi henkilöesimerkkiä? Entä muita?
 Onko markkinointiosaaminen sekä yrityksen että henkilön, esimerkiksi yrittäjän, ominaisuus vai painottuuko se jompaan kumpaan?



Liite 2. (jatkuu)

Asiakasosaaminen

Ketkä ovat teidän asiakkaitanne?

Miksi he ostavat juuri teidän yrityksestänne?

Miten yrityksenne liikevaihto jakautuu vakioasiakkaiden ja satunnaisten asiakkaiden välillä?

Onko ensisijaisena tavoitteenanne hankkia uusia asiakkaita vai keskittyttkö nykyisten asiakassuhteiden ylläpitämiseen?

Mitä tietoja yleensä hankitte asiakkaistanne?

Mistä lähteistä tietojen hankinta tapahtuu?

Kuinka systemaattista tietojen hankkiminen on?

Miten levitätte yrityksessänne ja käytätte hyväksi asiakkaasta ja asiakastyytyväisyydestä saatuja tietoja?

Miten löydätte potentiaaliset asiakkaanne?

Entä miten hoidatte olemassa olevia asiakassuhteitanne?

Poikkeaako toimintanne tässä asiassa jotenkin pääkilpailijoistanne?

Miten hankitte asiakaspalautetta?

Entä miten reagoitte asiakaspalautteeseen?

Teettekö yhteistyötä asiakkaidenne kanssa? Miten?

Mitä muutoksia asiakkaissa on ennakoitavissa seuraavien 5 v aikana?

Mitä asiakkaisiin liittyvää osaamista haluatte erityisesti kehittää yrityksessänne?

Miten asiakasosaamista voidaan kehittää?

Kilpailijaosaaminen

Keitä ovat pääkilpailijanne (Suomessa? Entä vientimaissanne?)

Mitä tietoja pyritte yleensä hankkimaan kilpailijoistanne?

Mistä lähteistä hankitte tietoja kilpailijoista?

Kuinka systemaattista tietojen hankkiminen on?

Miten levitätte yrityksessänne näitä tietoja? Entä miten käytätte niitä hyväksi?

Teettekö yhteistyötä kilpailijoidenne kanssa? Mitä toimintoja yhteistyö koskee?

Minkälaisia muutoksia kilpailijoissa ennakoitte tapahtuvan seuraavien 5 v aikana?

Mitä kilpailijoihin liittyvää osaamista haluatte erityisesti kehittää yrityksessänne?

Miten kilpailijaosaamista voidaan kehittää?

Muu verkosto-osaaminen

Millaisia myynti- ja jakelukanavia käytätte (Suomessa? Entä vientimaissa?)

Miten hoidatte suhteitanne niihin?

Eroavatko yrityksenne myynti- ja jakelukanavat jotenkin pääkilpailijoidenne myynti- ja jakelukanavista?

Keitä muita kuuluu viralliseen ja epäviralliseen verkostoonne?

Mikä on yrityksenne asema verkostossa? Miten käytätte verkostoa markkinoinnissa? Entä tietojen hankinnassa?

Miten hoidatte verkostosuhteitanne? Mikä merkitys yrittäjän/markkinoinnista vastaavan henkilön henkilökohtaisilla suhteilla on markkinoinnissa? Miten näitä suhteita käytetään markkinoinnissa hyväksi? Entä tietojen hankinnassa?

Miten haluatte kehittää verkosto-osaamistanne?

Miten verkosto-osaamista voidaan kehittää?

Muu toimintaympäristöosaaminen

Mitä muita yrityksen ulkoisen toimintaympäristön (lähinnä makroympäristön) tekijöitä yleensä seuraatte?

Miten systemaattista näiden tekijöiden seuraaminen ja analysointi on?

Miten onnistunutta ympäristössä tapahtuvien muutosten ennakoitintne on mielestänne ollut? Mikä on

reagointinopeutenne ympäristön muutoksiin pääkilpailijoihin verrattuna?

Mitä tulevaisuuden uhkia ja mahdollisuuksia toimintaympäristössä yrityksellenne on?

Miten haluatte kehittää toimintaympäristöosaamistanne? Miten se voisi tapahtua?

(jatkuu)

Organisaatio ja johtamisjärjestelmä

Mikä on markkinoinnin asema yrityksessänne verrattuna muihin toimintoihin, esim. tuotantoon ja tuotekehitykseen?

Korostatteko käytännössä tuotantoa ja tuotekehitystä vai asiakastyytyväisyyttä sekä myyntiä ja markkinointia? Myötävaikuttavatko kaikki toiminnot asiakastyytyväisyyden tuottamiseen?

Missä määrin eri toiminnot ovat vuorovaikutuksessa keskenään? Entä erityisesti tuotekehityksen ja markkinoinnin yhteistyö? Onko tuotekehityksellä kontakteja asiakkaidenne kanssa? Onko eri toimintojen välillä ristiriitoja?

Miten markkinointiin ja myyntiin liittyvät tehtävät on organisoitu yrityksessänne?

Kenellä on päävastuu markkinoinnin suunnittelusta ja toteutuksesta? Työskenteleekö hän/he markkinointitehtävissä päätoimisesti vai muiden toimien ohella?

Mikä on näistä tehtävistä vastaavien henkilöiden koulutus? (erityisesti markkinointi)

Mitä sellaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia näillä henkilöillä on, jotka tukevat markkinointiosaamisen kehittymistä?

Onko yrityksenne johto markkinointisuuntautunutta? Entä markkinointihenkilökunta?

Käytättekö markkinoinnin suunnitteluun ja toteutukseen ulkopuolista apua? Mihin tehtäviin?

Miten markkinointia koskevat päätökset tehdään yrityksessänne? Mikä on yrittäjän rooli ja mikä henkilökunnan rooli?

Onko yrityksessänne tarkasti määritellyt toimintatavat ja ohjesäännöt vai toimitaanko vapaamuotoisesti?

Onko koko henkilökunnalla yhteistä visiota yrityksen päämäärästä ja suunnasta pitkällä tähtäyksellä?

Minkälainen yrityskulttuuri yrityksessänne on? Mitä arvoja ja normeja käytännössä noudatetaan?

Miten yrityksessänne panostetaan kehittämiseen ja oppimiseen? Entä kokeilemiseen ja innovatiivisuuteen?

Millainen motivaatio yrityksessänne on markkinoinnin kehittämiseen?

Onko motivaatio kuinka yrittäjä/johtokeskeistä vai miten koko henkilökunta on sitoutunut osallistumaan?

Mistä suorituksista yrityksessänne palkitaan? (Palkitaanko markkinasuuntautunutta käyttäytymistä, mm. asiakastyytyväisyyden kasvusta, asiakasinformaation keräämisestä ja levittämisestä jne.?)

Markkinoinnin strateginen osaaminen

Miten määrittelisit yrityksenne liikeidean? Kenelle markkinoitte? Mitä markkinoitte? Miten markkinoitte? Millaisen imagon haluatte luoda yrityksellenne?

Millaista markkinoinnin suunnittelu on yrityksessänne? (mm. suunnitelmallisuus/muodollisuus, aikajänne, kirjallisten apuvälineiden/lomakkeiden/dokumenttien käyttö)

Millaisia tavoitteita asetatte markkinoinnille?

Oletteko tietoisesti jakaneet asiakkaitanne erilaisiin ryhmiin eli segmentoineet markkinoitanne? Millä perusteella?

Mitä eroa markkinoinnissanne on eri segmenteissä?

Miten sijoittaisit (asemoisit) yrityksenne ja pääkilpailijanne tiettyjen, asiakkaalle tärkeiden ominaisuuksien suhteen? (esim. hinta ja laatu vai onko joku muu tekijä asiakkaillenne näitä tärkeämpi ostopäätöstä tehtäessä)

Mikä on mielestänne yrityksenne kilpailuetu eli tekijä, jota asiakas arvostaa ja jonka suhteen olette kilpailijoita parempia?

Mitä muita vahvuuksia yrityksellänne on? Entä heikkoudet?

Miten määrittelisit toimintanne päälinjauksen eli strategian? Pyrittekö lähinnä hintajohtajuuteen (alain hinta markkinoilla) vai tarjoamaan korkeaa laatua ja erilaistettuja tuotteita/palveluja vai panostatteko

tuote/palvelukehitykseen sekä innovatiivisuuteen vai keskityttekö jonkin erityisryhmän palvelemiseen?

Minkälaiseksi arvioisit yrityksenne markkinoinnin strategisen osaamisen pääkilpailijoihin verrattuna?

Miten haluaisitte kehittää markkinointinne strategista osaamista?

Miten se voitaisiin tehdä?

Markkinoinnin toteuttamisen operatiivinen osaaminen

Mitkä ovat toimialallanne tärkeimmät kilpailukeinot?

Miten yrityksenne tuote/palveluskeitys tapahtuu? (asiakkaiden tarpeiden huomioon ottaminen)

Miten teette lajitelma- ja valikoimaratkaisunne? (asiakkaiden tarpeiden huomioon ottaminen)

Miten hinnoittelette tuotteenne?

Miten teette saatavuuteen/jakeluun liittyvät ratkaisut?

Miten viestitte tarjonnastanne? (myyntityö, mainonta, myynninedistäminen, suhde- ja tiedotustoiminta)

Paljonko käytätte vuosittain rahaa markkinointitoimenpiteisiin? Miten rahamäärä jakautuu eri toimenpiteille?

Liite 2. (jatkuu)

Missä määrin markkinointitoimenpiteenne perustuvat markkinoiden analysoinnille ja ymmärtämiselle ja missä määrin se on intuitiivista/omaan sisäiseen näkemykseen perustuvaa?
Onko tietojen hankkiminen epämuodollista vai teettekö tai teetättekö markkinointitutkimuksia?
Miten eri markkinointitoimenpiteet yhdistetään yhtenäiseksi kokonaisuudeksi? (koordinoidaan yhteen?)
Miten seuraatte markkinoinnin onnistumista? Mitä mittareita käytätte? (määrälliset ja laadulliset) Miten seurantatieto vaikuttaa tulevan toiminnan suunnitteluun?
Miten yrityksessänne opitaan onnistumisista ja virheistä? Entä miten tieto näistä jaetaan organisaatiossa?
Minkälaiseksi arvioit yrityksenne markkinoinnin operatiivisen osaamisen verrattuna pääkilpailijoihinne?
Miten haluaisitte kehittää markkinointinne operatiivista toteuttamista?
Miten se voisi toteutua?

Markkinointiosaamisen kehittämistoimenpiteiden toteuttaminen

Miten yrittäjä/markkinointivastuussa oleva henkilö oppii parhaiten?
Millaista osaamisen kehittämistä yrityksessänne on ollut aikaisemmin?
Kuka tai ketkä yrityksestänne todennäköisesti osallistuvat tähän markkinointiosaamisen kehittämissuunnitelmaan? Mikä on heidän koulutuksensa ja työkokemuksensa markkinointitehtävissä?
Mitä tavoitteita asetatte yrityksenne markkinointiosaamisen kehittämiseksi erityisesti tässä projektissa ensin koko organisaation tasolla ajatellen? Entä henkilökohtaisesti?
Mitkä tekijät estävät tai haittaavat markkinointiosaamisen kehittämistä yrityksessänne?
Miten näitä tekijöitä voisi poistaa tai vähentää tai ehkäistä?
Mitkä tekijät puolestaan edistävät markkinointiosaamisen kehittämistä yrityksessänne?
Mitä odotatte markkinointiosaamisen kehittämisen ulkopuolisilta vetäjiltä?
Minkä markkinoinnin osa-alueiden kehittäminen yrityksessänne olisi mielestänne tärkeintä tässä projektissa?

Kiitos mielenkiintoisesta keskustelusta. Se antoi todella paljon hyödyllistä tietoa, jonka avulla voimme yhdessä kehittää markkinointiosaamista yrityksessänne.