

Toimintaympäristölähtöisten tekijöiden vaikutus Suomessa yritysmarkkinoilla toimivien high-tech -yritysten markkinointiin liiketoiminnan alkuvaiheessa

Markkinointi
Maisterin tutkinnon tutkielma
Anna Virta
2010

Markkinoinnin ja johtamisen laitos
HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU
HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS



AALTO-YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU
Markkinoinnin ja johtamisen laitos



**TOIMINTAYMPÄRISTÖLÄHTÖISTEN TEKIJÖIDEN VAIKUTUS SUOMESSA
YRITYSMARKKINOILLA TOIMIVIEN HIGH-TECH -YRITYSTEN MARKKINOINTIIN
LIIKETOIMINNAN ALKUVAIHEESSA**

Markkinointi
Pro Gradu -tutkielma
Anna Virta k80567
Kevät 2010

Hyväksytty markkinoinnin ja johtamisen laitoksen johtajan päätöksellä ____/____ 2010

arvosanalla _____

**TOIMINTAYMPÄRISTÖLÄHTÖISTEN TEKIJÖIDEN VAIKUTUS SUOMESSA
YRITYSMARKKINOILLA TOIMIVIEN HIGH-TECH -YRITYSTEN MARKKINOINTIIN
LIIKETOIMINNAN ALKUVAIHEESSA**

Tutkimuksen tavoitteet

Tässä tutkielmassa tarkastellaan yritysmarkkinointia high-tech -toimialalla ja tarkemmin kyseisestä toimintaympäristöstä johtuvia erityisvaatimuksia markkinoinnin suhteen yrityksen liiketoiminnan alkuvaiheessa. Tutkimuskysymys muodostuu näin ollen seuraavanlaiseksi: Millaisiin toimintaympäristöstä johtuviin tekijöihin yritysmarkkinoilla toimivan korkean teknologian yrityksen markkinoinnissa on erityisesti kiinnitettävä huomiota liiketoiminnan alkuvaiheissa suomalaisessa toimintakontekstissa? Tutkimus tarkastelee aihetta erityisesti markkinoivien yritysten näkökulmista.

Aineisto ja tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutettiin käyttäen kvalitatiivista lähestymistapaa ja siinä hyödynnettiin tapaustutkimusmenetelmää. Tutkimuksen kohteena oli liiketoimintansa alkuvaiheessa olevia yritysmarkkinoilla toimivia suomalaisia korkean teknologian yrityksiä. Tutkimusta varten tehtiin seitsemän haastattelua, joiden avulla pyrittiin saamaan kokonaiskuva siitä, millaisia markkinoinnillisia haasteita alan yritykset kohtaavat liiketoiminnan alkuvaiheessa. Tutkimusaineisto kerättiin semistrukturoiduin teemahaastatteluin, litteroitiin ja analysoitiin. Tutkimuksen teoreettisen osan lähdeaineisto käsittelee yritysmarkkinointia sekä high-tech -markkinointia, jota voidaan perustellusti pitää erityisenä markkinoinnin osa-alueena. Teoriaosan pohjalta rakennetaan tutkimuksen teoreettinen viitekehys, joka toimii pohjana kvalitatiiviselle tutkimukselle.

Tulokset

Tutkimustulokset osoittavat, että korkean teknologian toimiala asettaa aloittavalle yritykselle monia erityishaasteita markkinoinnin suhteen. Korkean teknologian start-up -yritysten markkinoinnissa painottuvat vahvimmin verkostosuhteiden merkitys, kredibiliteetin rakentaminen sekä alkuvaiheen tiimin rakenne, jotka näyttävät aineiston perusteella olevan suomalaisessa toimintakontekstissa menestyksen kannalta kriittisimmät ja haasteellisimmat tekijät. Empiirinen aineisto osoittaa, että ne yritykset, joilla on vahvemmat suhdeverkostot ja joiden alkutiimissä on sekä vahvaa teknistä että kaupallista osaamista, kykenevät käynnistämään varsinaisen liiketoimintansa nopeammin ja myös kasvavat nopeammin. Tulos tukee aikaisempaa aiheesta tehtyä tutkimusta.

Avainsanat

High-tech -markkinointi, start-up, korkea teknologia, B-to-B -markkinointi, yrittäjyys, yritysmarkkinointi, innovatiivisuus, verkostosuhteet, kredibiliteetti

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	1
1.1 YLEISTÄ	1
1.2 TUTKIMUSONGELMAT	2
1.3 KESKEISET KÄSITTEET	2
1.4 TUTKIELMAN RAKENNE	3
2 YRITYSMARKKINOINNIN ERITYISPIIRTEET.....	5
2.1 TUTKIELMAN NÄKEMYS MARKKINOINNISTA	5
2.2 YRITYSMARKKINOINNIN ERITYISPIIRTEET JA OSTOKÄYTTÄYTYMINEN	6
2.2 ASIAKASSUHDEMARKKINOINTI YRITYSMARKKINOILLA	8
2.3 YRITYSMARKKINOINTISUHTEIDEN JOHTAMINEN KOKONAISUUTENA.....	10
2.4 YRITYSMARKKINOINNIN SUHTEET KILPAILUEDUN LÄHTEENÄ.....	14
2.4.1 <i>Markkinointistrategia suhdemarkkinoinnissa</i>	15
2.4.2 <i>Arvonluominen suhdemarkkinointikontekstissa</i>	17
2.4.3 <i>Yritysmarkkinointiviestintä suhteiden rakentamisen välineenä</i>	18
2.4.4 <i>Yritysmarkkinointiviestintästrategia</i>	21
2.4.4.1 <i>Vetostrategia</i>	22
2.4.4.2 <i>Työntöstrategia</i>	23
2.4.4.3 <i>Profiili-strategia</i>	24
3 HIGH-TECH -YRITYKSEN LIIKETOIMINNAN KÄYNNISTÄMINEN	26
3.1 BISNES- VS. TEKNOLOGIAPAINOTTEINEN NÄKÖKULMA	26
3.2 MENESTYSTÄ ENNAKOIVAT TEKIJÄT HIGH-TECH START-UP -YRITYKSISSÄ.....	30
3.2.1 <i>Korkean teknologian start-up -yritysten kategoriat</i>	30
3.2.2 <i>Menestystä ennustavat tekijät</i>	32
3.2.2.1 <i>Yritykseen liittyvät tekijät</i>	33
3.2.2.2 <i>Yrittäjään liittyvät tekijät ja riskirahoituksen epäsuora vaikutus</i>	34
4 HIGH-TECH -MARKKINOIDEN ERITYISPIIRTEET.....	36
4.1 MARKKINOINTISTRATEGIA HIGH-TECH -YRITYKSESSÄ	37
4.1.1 <i>Markkinoinnilliset perusratkaisut high-tech -yrityksessä</i>	38
4.1.1.1 <i>Tuote high-tech -toimintaympäristössä</i>	39
4.1.1.2 <i>Hinta high-tech -toimintaympäristössä</i>	40
4.1.1.3 <i>Jakeluverkko high-tech -toimintaympäristössä</i>	40
4.1.1.4 <i>Markkinointiviestintä high-tech -toimintaympäristössä</i>	40
4.1.2 <i>Markkinoinnin osallistuminen innovatiivisten tuotteiden kehittämiseen</i>	41
4.1.2.1 <i>Markkinoiden arviointi ja kehittäminen</i>	42
4.1.2.2 <i>Verkoston palautteen koostaminen ja tulkinta</i>	43

4.1.2.3 Tuotteiden sovittaminen eri markkinasegmenteille.....	44
4.2 MARKKINOINNIN EROT PERINTEISILLÄ TOIMIALOILLA JA HIGH-TECH -TOIMIALALLA	44
5 TEOREETTINEN VIITEKEHYS: MARKKINOINTIIN VAIKUTTAVAT OLEELLISET TEKIJÄT KORKEAN TEKNOLOGIAN TOIMIALALLA	47
6. METODOLOGIA.....	51
6.1 KVALITATIIVINEN LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETelmä	51
6.2 AINEISTON KERUU.....	53
6.3 HAASTATELTAVIEN VALINTA JA HAASTATTELUIDEN SUORITTAMINEN	54
6.4 AINEISTON ANALYYSIMENETELMÄT	56
6.5 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI	57
7. MARKKINOINNIN ASEMA KOHDEYRITYKSISSÄ	60
7.1 HENKILÖKOHTAISET SUHTEET JA SUOMALAINEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ	62
7.2 MARKKINOINTI JA SUHTEIDEN LUOMINEN RAHOITTAJIIN.....	65
8. TEKNOLOGIA, INNOVATIIVISUUS JA MARKKINOIDEN LUOMINEN	69
8.1 TEKNOLOGIAPAINOTTEISUUDEN VAIKUTUS MARKKINOINTIIN	69
8.2 INNOVAATIOIDEN SYNNYTTÄMINEN JA KILPAILUASEMAN SÄILYTTÄMINEN	72
8.3 MARKKINOIDEN LUOMINEN.....	74
9 TOIMIALAN DYNAAMISUUS, KREDIBILITEETIN LUOMINEN JA VERKOSTOSUHTEIDEN JOHTAMINEN MARKKINOINNIN NÄKÖKULMASTA	77
9.1 TOIMIALAN DYNAAMISUUS.....	77
9.2 USKOTTAVUUDEN LUOMINEN JA YLLÄPITÄMINEN	79
9.3 VERKOSTOSUHTEIDEN JOHTAMINEN	81
10 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	86
10.1 TUTKIMUKSEN KULKU.....	86
10.2 KESKEISET TULOKSET	86
10.3 SUOSITUKSET LIIKKEENJOHDOLLE.....	89
10.4 JATKOTUTKIMUSAIHEITA	90
LÄHTEET	91
LIITTEET.....	100
LIITE 1: HAASTATELUPYYNTÖ	100
LIITE 2: HAASTATELURUNKO	101
LIITE 3: HAASTATELUT	102
LIITE 4: HAASTATELTUJEN EDUSTAMAT YRITYKSET.....	103

1 JOHDANTO

1.1 Yleistä

Uusi korkean teknologian start-up -yritys on monenlaisten haasteiden edessä: yrittäjältä vaaditaan laaja-alaista tietämystä ja kokemusta, jotta yritys voisi toimia menestyksekkäällä tavalla toimintakontekstissaan. Monimutkaisten korkean teknologian tuotteiden markkinoinnissa teknologian korostuminen aiheuttaa markkinoinnille erityishaasteita, jotka tulee tiedostaa ja huomioida markkinoinnin suunnittelussa ja toteuttamisessa erityisesti liiketoiminnan alkuvaiheessa. Tässä tutkielmassa tarkastellaan suomalaisten korkean teknologian innovatiivisten tuotteiden markkinointia yritysmarkkinoilla. Aihetta tarkastellaan vertaamalla korkean teknologian tuotteiden markkinoinnista esitettyjä teorioita ja tutkimusta liiketoimintansa alkuvaiheessa olevien start-up -yritysten käytännön kokemuksiin. Tutkielman tavoitteena on näin löytää ja tunnistaa sellaisia tekijöitä, jotka ovat kriittisessä asemassa toimintansa alkuvaiheessa olevan yrityksen markkinoinnin kannalta, ja samalla merkittävässä asemassa yrityksen koko liiketoiminnan menestymiselle.

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan markkinointia ja innovatiivisten tuotteiden kaupallistamista high-tech -toimialalla, ja tarkemmin kyseisestä toimintaympäristöstä johtuvia erityisvaatimuksia markkinoinnin suhteen. Tutkielma on kvalitatiivinen ja teorialähtöinen, ja teorialle haetaan vahvistusta tapaustutkimuksen kautta. Tutkielman rakenteen kannalta tämä tarkoittaa sitä, että johdantoluvun jälkeen seuraa tutkielman teoreettinen osuus, jossa tarkastellaan aiheesta julkaistua aikaisempaa tutkimusta. Teorialukuja seuraavassa empiirisessä osiossa puolestaan peilataan aiemmin esitettyjä näkemyksiä tutkittujen yritysten tapauksiin. Tutkielman yhteenvedona esitetään suosituksia liiketoimintansa alkuvaiheessa olevan high-tech -yrityksen markkinoinnin suunnitteluun ja käytännön toteutukseen tarkastelun kohteena olleet toimintaympäristöstä johtuvat tekijät huomioiden, sekä pohditaan sitä, millainen toimintaympäristö Suomi on aloittaville korkean teknologian yrityksille.

1.2 Tutkimusongelmat

Tässä tutkielmassa etsitään ratkaisua seuraavaan tutkimusongelmaan:

Millaisiin toimintaympäristöstä johtuviin tekijöihin yritysmarkkinoilla toimivan korkean teknologian yrityksen markkinoinnissa on erityisesti kiinnitettävä huomiota liiketoiminnan alkuvaiheessa suomalaisessa toimintakontekstissa?

Tutkielma sijoittuu näin ollen markkinoinnin tutkimuksen alalla ensisijaisesti high-tech -markkinoinnin ja toisaalta yritysmarkkinoinnin sekä yrittäjyyden teoriakenttiin. Erityisesti tutkielmassa paneudutaan high-tech -ympäristön toiminnalle asettamiin erityisvaatimuksiin tapaustutkimuksen empiirisen aineiston muodostavien haastatteluiden avulla, ja rakennetaan kokonaiskuva aiheesta niiden kokemusten kautta.

Tutkielman alaongelmat ovat edellisen mukaisesti seuraavat:

- (i) Miten markkinointi eroaa korkean teknologian toimialalla perinteisiin markkinointinäkemuksiin verrattuna?
- (ii) Mitkä tekijät vaikuttavat eniten korkean teknologian start-up -yrityksen menestymiseen?
- (iii) Mitkä ovat markkinoinnin merkittävimmät tehtävät korkean teknologian yrityksessä ja miten ne eroavat ns. perinteisestä markkinointikäsitteestä?
- (iv) Miten hyvin suomalainen toimintaympäristö tukee korkean teknologian yrityksiä liiketoiminnan alkuvaiheissa?

1.3 Keskeiset käsitteet

Seuraavassa avataan alustavasti tutkielman kannalta tärkeitä käsitteitä ja tarkennetaan, mitä niillä tässä kontekstissa tarkoitetaan. Seuraavissa luvuissa näitä tekijöitä tarkastellaan syvemmin.

Yritysmarkkinointi eli B-to-B -markkinointi on organisaatioille, kuten yrityksille, laitoksille tai järjestöille, suunnattua markkinointia (cf. yksittäisille ihmisille suunnattu

kuluttajamarkkinointi eli B-to-C -markkinointi). Yritysmarkkinat koostuvat yrityksistä, jotka ostavat tavaroita ja palveluja ja käyttävät niitä toisten tavaroiden ja palvelujen tuottamiseen tai myyvät ne edelleen (Proctor 2005, 432). Yritysmarkkinoinnin tarkoituksena on helpottaa ja tehostaa markkinoilla toimivien organisaatioiden välistä tavaroiden ja palvelujen vaihdantaa (Dibb *et al.* 2001, 158). Toisaalta yritysmarkkinoinnin tutkimuksessa painotetaan usein vahvasti verkostosuhteiden johtamisen merkitystä. Tällöin yritysmarkkinoinnin tehtävä nähdään vahvemmin asiakassuhteiden luomisena, kehittämisenä ja johtamisena niin, että molemmat suhteen osapuolet voivat hyötyä kyvykkyyksiensä, resurssiensa, teknologioidensa, strategioidensa ja tavoitteidensa mukaisesti (Ford *et al.* 2002, 6). Yritysmarkkinointi kontrastoituu usein kuluttajamarkkinointiin ja monissa markkinoinnin teoksissa esitellään näiden kahden välisiä eroavaisuuksia (ks. esim. Kotler *et al.* 1999, 277–295).

High-tech eli korkea teknologia -käsitettä käytetään nykyään monissa eri yhteyksissä kuvaamaan esimerkiksi tuotteen, toimialan tai työskentely-ympäristön tiettyjä ominaisuuksia. High-tech ei ole käsitteenä yksiselitteinen, vaan sillä voidaan viitata moniin erilaisiin asioihin ja se voi saada erilaisia merkityksiä. Useimmiten termi kuitenkin yhdistetään johonkin, joka on uutta, kehittynyttä ja innovatiivista (Grønhaug & Möller 2005). Varhaisemmassa tutkimuksessa (Shanklin & Ryans 1987, 60) yritys toimii korkean teknologian kategoriassa, mikäli sen harjoittama liiketoiminta täyttää seuraavat kolme kriteeriä: (i) liiketoiminta vaatii vahvaa tieteellistä tai teknistä perustaa, (ii) uusi teknologia voi mahdollisesti tehdä nykyisestä teknologiasta erittäin nopeasti vanhentunutta ja (iii) uuteen teknologiaan perustuvat sovellukset luovat uusia tai mullistavat olemassa olevia markkinoita ja kysyntää. Tutkielman myöhemmissä luvuissa (luvut 3 ja 4) tarkastellaan, millaisia erityisiä vaatimuksia high-tech -toimiala markkinoinnille asettaa.

1.4 Tutkielman rakenne

Johdannon jälkeen luvussa 2 tarkastellaan aiheeseen johdatellen yritysmarkkinoinnin ja -markkinoiden erityispiirteitä ja eroavaisuuksia kuluttajamarkkinointiin nähden sekä syvennytään asiakassuhdemarkkinoinnin näkökulmaan. Luvussa 3 tarkastelu

siirtyy korkean teknologian start-up -yritysten kasvuun ja menestykseen vaikuttaviin tekijöihin. Luvussa neljä esitellään high-tech -toimialan markkinoinnille asettamia erityishaasteita. Luku 5 sisältää tutkielman varsinaisen teoreettisen viitekehyksen, joka ohjaa empiirisen aineiston hankintaa ja analyysiä. Luvussa 6 esitellään tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja pohditaan tutkielman luotettavuutta. Luvuissa 7, 8 ja 9 käydään läpi tutkimuksen empiiriset tulokset. Viimeinen luku 10 kokoaa yhteen koko tutkimuksen keskeisen sisällön ja saadut tulokset. Siinä esitetään tutkielman pohjalta perustellut suositukset korkean teknologian yrityksen markkinoinnille, sekä tutkielman herättämiä jatkotutkimusaiheita.

2 YRITYSMARKKINOINNIN ERITYISPIIRTEET

Tässä luvussa tarkastellaan yritysmarkkinointia, sillä tutkimuksen empiirisen osuuden yritykset toimivat yritysmarkkinointikontekstissa. Ensiksi luodaan tarkastelulle perusta erittelemällä yritysmarkkinoinnin ominaispiirteitä muuhun markkinointiin nähden. Tämän jälkeen tarkastellaan yritysmarkkinointiin liittyviä peruskysymyksiä ja strategioita suhdemarkkinointinäkökulmien sekä arvonluomisen näkökulmien kautta.

2.1 Tutkielman näkemys markkinoinnista

Markkinoinnin tutkimuksessa on tällä hetkellä havaittavissa paradigman muutos perinteisestä transaktioihin perustuvasta neljän P:n markkinointikäsitteestä (ks. McCarthy 1960) kohti suhdemarkkinointia (ks. Gummesson 1994) ja edelleen arvonluomiseen keskittyviä näkemyksiä (ks. Vargo & Lusch 2004). Tämän tutkielman kannalta ei ole relevanttia syventyä paradigmojen eroihin. Tutkielmassa ei myöskään sitouduta tiukasti mihinkään tiettyyn markkinoinnin paradigmaan, vaan sovelletaan vapaasti eri näkökulmia sikäli, kuin se on relevanttia tutkielman aiheen kannalta ja sikäli, kuin eri näkökulmat auttavat valottamaan varsinaiseen aiheeseen liittyviä oleellisia seikkoja. Tätä lähestymistapaa voidaan kutsua perspektivismiksi.

Perspektivismi lähtee ajatuksesta, että erilaisia näkökulmia tarvitaan, mikä asettaa näkemyksen vastakohtaksi positivistiselle näkemykselle, jonka mukaan tietoa on mahdollista saada todellisuudesta sellaisena kuin se on (Fay 1996). Perspektivistisen näkemyksen mukaan älyllistä toimintaa ei voi olla olemassa ilman tätä toimintaa järjestävää skeemaa tai paradigmaa, joka heijastaa näkökulmaa. Tämä näkökulma puolestaan vaikuttaa tulkintoihin (Fay 1996). Koska valittu näkökulma vaikuttaa tulkintoihin, tässä tutkielmassa siis pyritään soveltamaan eri markkinoinnillisia näkökulmia, jotta liian tiukka sitoutuminen ei rajoita aineistosta tehtäviä tulkintoja. Tätä linjausta tukee myös se, että on perusteltua pohtia, onko markkinoinnissa ylipäätään järkevää esittää yhtä tiettyä näkökulmaa muita parempana, kun markkinoinnilliset kontekstit ja markkinat eroavat toisistaan niin suuresti ajallisesti ja paikallisesti. Kontekstien moninaisuudesta johtuen ajatus, jonka mukaan on

olemassa yksi paras markkinoinnin paradigma, on vähintäänkin epäilyttävä (O'Shaughnessy & O'Shaughnessy 2009).

2.2 Yritysmarkkinoinnin erityispiirteet ja ostokäyttäytyminen

Yritys- ja kuluttajamarkkinoinnin välisten erojen ymmärtäminen on ensimmäinen askel menestyksekkään yritysmarkkinointistrategian luomisessa, kuten Blythe ja Zimmerman (2004, 3) toteavat. Heidän mukaansa monien yritysmarkkinoilla toimivien yritysten ongelmana on liiallinen tuoteorientoituneisuus, joka vaivaa usein erityisesti teknisiä aloja. Parhaiten menestyvät yritysmarkkinoilla toimivat yritykset käyttävät aikaa asiakkaiden tarpeiden perusteelliseen selvittämiseen ja suuntaavat sitten kaikki voimavaransa näiden tarpeiden täyttämiseen. Vaikka kuluttaja- ja yritysmarkkinoinnin välillä on monia eroja, perimmäinen ajatus on molemmissa sama: asiakkaan tarpeiden täyttäminen. Yritysmarkkinoija on usein kuluttajamarkkinoihin verrattuna tiiviimmin sitoutunut asiakkaan tiettyihin tarpeisiin ja niiden täyttämiseksi myyjäyritys usein sopeuttaa tarjoomaansa (*ibid.*, 5).

Yritysmarkkinat liittyvät lähes kaikkien yritysten liiketoimintaan jollakin tavalla. Yritys voi ostaa tuotteita tai palveluja, joita se käyttää oman tarjoomansa tuottamiseen, ja kuluttajatuotteiden valmistajat myyvät tuotteensa tukku- tai vähittäismyyjille (Kotler & Pfoertsch 2006, 20). Näin ollen yritysmarkkinat ovat kuluttajamarkkinoita merkittävämmässä asemassa myös useimmilla kokonaismarkkinoilla (Kotler & Keller 2006, 210), ja yritysmarkkinoiden liikevaihto on yleensä kuluttajamarkkinoiden liikevaihtoa suurempi (Kotler & Armstrong 2010). Toisaalta yritys- ja kuluttajamarkkinoilla on myös monia samankaltaisuuksia. Molemmissa on esimerkiksi toimijoita, jotka ostavat tuotteita ja palveluita tarpeiden täyttämiseksi (Kotler & Armstrong 2010, 171). Toisaalta näillä markkinoilla on myös merkittäviä eroavaisuuksia, joita tarkastellaan seuraavaksi.

Kotler & Armstrong *et al.* (1999, 277–281) erittelevät yritysmarkkinoiden eroavaisuuksia kuluttajamarkkinointiin verrattuna. Ensimmäinen ero on yritysasiakkaiden

koko ja lukumäärä - yritysasiakkaita on lukumääräisesti vähemmän, mutta niiden ostojen määrä on suurempi kuin kuluttajamarkkinoilla.

Toiseksi, yritysmarkkinoiden kysyntä on johdettua kysyntää, eli se on riippuvainen kuluttajatuotteiden kysynnästä. Yritysmarkkinoiden kysyntä on lisäksi usein joustamattomampaa, eli hinnan muutos ei yleensä vaikuta kysyntään yhtä vahvasti kuin kuluttajamarkkinoilla. Sen sijaan yritysmarkkinoilla kysyntä riippuu usein vahvasti taloudellisista suhdanteista (Kotler *et al.* 1999, 277–281).

Kolmanneksi yritysasiakkaat ovat monipäisiä ja ostotoiminta on ammattimaista ja kompleksista, mikä on merkittävä ero kuluttajamarkkinointiin, missä ostaminen on monissa tapauksissa spontaanimpaa (Kotler *et al.* 1999, 277–281). Yritysmarkkinoilla ostopäätökseen vaikuttavat tekijät ovat varsin moninaisia ja ne eroavat suurestikin eri tapauksissa. Organisaation ostokäyttäytymistä tulee tarkastella jatkuvassa muutoksessa olevana prosessina, eikä yksittäisinä tapahtumina erillään muusta liiketoiminnasta. Markkinasuuntautuneet yritykset tarkastelevat jatkuvasti markkinoiden muutostrendejä pysyäkseen kehityksessä mukana. Yritysmarkkinoiden ostokäyttäytymisen ymmärtäminen on ensiarvoisen tärkeää molempia vaihdantasuhteen osapuolia hyödyttävän tarjooman muodostamisessa. Tältä pohjalta voidaan esittää, että myyjäorganisaation päätöksenteko perustuu ostajaorganisaation oletettuihin reaktioihin (Hutt & Speh 2004, 59).

Neljänneksi, yritysten välisessä ostoprosessissa ostaja ja myyjä ovat usein riippuvaisempia toisistaan kuin kuluttajamarkkinoiden myyjä ja asiakas (Kotler *et al.* 1999, 277–281). Asiakassuhteiden kehittäminen ja ylläpitäminen on elintärkeä tekijä menestyksessä yritysmarkkinoinnissa. Yksittäisten ostajan ja myyjän välisten transaktiotapahtumien sijaan menestyksekkäs markkinoija pyrkii luomaan asiakassuhteita. Vaikka kaikki asiakassuhteet eivät ole tarkoitettukaan pitkäikäisiksi, ei markkinoijan silti kannattavaa pitää vaihdantatapahtumaa pelkkänä yksinkertaisena transaktiona, sillä erään markkinoinnin määrittelyn mukaan (Grönroos 1990, 5) markkinointi on asiakassuhteiden luomista, ylläpitämistä, kehittämistä ja kaupallistamista niin, että molempien osapuolten tarpeet täyttyvät. Tikkanen (2005, 21) on samoilla linjoilla määritellessään markkinoinnin yleiseksi tehtäväksi yrityksen liiketoimintamalliin liittyvien asiakas-, toimittaja- ja

tuotekehityssuhteiden sekä muiden verkostosuhteiden johtaminen markkinointistrategiassa asetettujen strategisten ja operatiivisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Yritysmarkkinointi on perinteisesti ollut vahvemmin suhdemarkkinoinnin tärkeyttä painottavaa kuin kuluttajamarkkinointi.

Yritysmarkkinoilla ostotilanteet voidaan jaotella kolmeen luokkaan (Kotler *et al.* 2005, 307): suora uusintaosto, modifioitu uusintaosto ja uusi ostotilanne. Tilanteet muodostavat jatkumon, jossa suora uusintaosto perustuu edellisiin ostotilanteisiin, kun taas jatkumon toisessa ääripäässä olevassa uudessa ostotilanteessa yrityksen kohtaama ongelma tai tarve eroaa täysin aikaisemmista tilanteista. Kahden ääripään väliin sijoittuva modifioitu uusintaosto vaatii tarjoaman ominaisuuksien modifiointia, ja siihen liittyy usein enemmän päätöksentekoon vaikuttavia henkilöitä kuin suorassa uusintaostossa (Quigley *et al.* 1993, 116). Uusi ostotilanne vaatii muita ostotilanteita laajempaa informaation hankintaa uudenlaisen ongelman ratkaisua varten. Uusi ostotilanne voi olla luonteeltaan harkinnanvarainen tai strateginen. (Hutt & Speh 2004, 62) Mitä suurempi uuden oston riski tai kustannukset ovat ostajayritykselle, sitä vahvemmin yritys panostaa tiedon hankintaan, ja sitä enemmän henkilöitä otetaan mukaan päätöksentekoon (Quigley *et al.* 1993, 116). Tässä tutkimuksessa tarkasteltavat yritykset ovat liiketoimintansa alkuvaiheessa, joten niiden tarjotessa innovatiivisia ratkaisujaan potentiaalisille asiakkailleen nämä joutuvat läpikäymään Kotlerin ja Quigleyn esittämän uuden ostotilanteen ja sen vaatiman tiedonkeruu- ja päätöksentekoprosessin, joka on muita ostotapahtumia kompleksisempi ja enemmän aikaa vaativa (Quigley *et al.* 1993). Uusien start-up -yritysten on otettava tämä tekijä huomioon markkinoinnissaan.

2.2 Asiakassuhdemarkkinointi yritysmarkkinoilla

Michel *et al.* (2002, 1) esittävät kaksi erilaista näkemystä yritysmarkkinoinnista. Toisaalta yritysmarkkinointi on nähty samankaltaisena kuluttajamarkkinoinnin kanssa, jolloin lähes samoja markkinointikeinoja ja -toimenpiteitä olisi mahdollista käyttää kummassakin tapauksessa. Toisenlaisen näkemyksen mukaan yritysmarkkinoinnin eroja on korostettu kuluttajamarkkinointiin verrattuna, jolloin tärkeäksi tekijäksi nostetaan suorien

asiakaskontaktien johtaminen. Jälkimmäisen näkemyksen mukaan yritysmarkkinoinnissa markkinointistrategia tulee aina sovittaa eri asiakkaiden tarpeiden mukaan. Käsitteet problematisoituu, kun ajatellaan esimerkiksi yritystä, joka myy tiettyä tuotettaan tuhansille yritysasiakkaille ympäri maailman. Miten tällöin voidaan muodostaa ja johtaa suorat asiakaskontaktit jokaiseen asiakkaaseen, ja voidaanko tätä pitää edes tarkoituksenmukaisena? (Michel *et al.* 2002, 2)

Yritysmarkkinointia on ehkäpä tarkoituksenmukaisinta lähestyä asiakassuhdemarkkinoinnin käsitteen kautta. Tällöin siirrytään pois kuluttajamarkkinoinnin ja yritysmarkkinoinnin vertailusta, ja yritysmarkkinoinnin erityisominaisuudet tulevat selkeämmin esiin. Asiakassuhdemarkkinoinnin käsitteen syntyminen oli paradigmaattinen siirtymä perinteisestä 4P:n markkinointikäsitteestä (Grönroos 1999, 327). Käsitteen esitti ensimmäiseksi Berry (1983), joka määritteli asiakassuhdemarkkinoinnin toiminnaksi, jossa kehitetään pitkäkestoinen suhde asiakkaaseen, kun taas perinteisen vaihdantamarkkinointinäkemyksen mukaan huomio kiinnitetään yksittäisiin vaihdantatilanteisiin. Morgan ja Hunt (1994) määrittelevät suhdemarkkinoinnin asiakassuhteen tärkeimmiksi tekijöiksi molempien osapuolten välisen luottamuksen ja sitoutumisen. Sitoutuminen ja luottamus johtavat yhteistoiminnalliseen käyttäytymiseen, joka on asiakassuhdemarkkinoinnin edellytys ja tavoite (Morgan & Hunt 1994, 34).

Morgan ja Hunt (1994) tunnistavat neljä tekijää, joita tarvitaan asiakassuhteen hoitamisessa sitoutumisen ja luottamuksen syntymiseksi: (1) sellaisten tarjoomien kehittäminen, joiden hyöty ja asiakkaan arvo on suurempi kuin kilpailijoiden tarjoomien, (2) korkeatasoisten organisaation arvojen systemaattinen noudattaminen, (3) arvokkaan informaation tarjoaminen partnerille, ja (4) yksipuolisen hyödyn tavoittelun välttäminen partnerin kustannuksella. Asiakassuhdemarkkinointi onkin saavuttanut erityisesti B-to-B -yritysten strategiassa merkittävän aseman, vaikka asiakassuhdemarkkinoinnista saadut tutkimustulokset ovat osittain ristiriitaisia. Tutkimusten perusteella on kuitenkin osoitettu, että asiakassuhdemarkkinointi on tehokasta, kun suhde on asiakkaalle kriittinen sen oman menestyksen kannalta, ja silloin, kun suhde perustuu henkilökohtaiseen suhteeseen, eikä ainoastaan myyjäyritykseen kokonaisuutena. Asiakassuhdemarkkinointi ja vahva

asiakassuhde vaikuttavat positiivisesti osapuolten vaihdannasta saamaan hyötyyn. (Palmatier *et al.* 2006) Suhteen aloittamiseen liittyy tunnistettuja vaiheita, joissa potentiaalisen myyjän asema asiakkaan näkökulmasta kehittyy tuntemattomasta tunnettuun, mahdolliseen yhteistyökumppaniin, jonka jälkeen varsinainen suhde voi alkaa (Edvardsson *et al.* 2008).

Gummesson (1994) erittelee suhdemarkkinoinnin suhteet yksityiskohtaisesti ja tuo näin suhdemarkkinoinnin operationaaliselle tasolle. Gummessonin (1994, 5) mukaan suhdemarkkinoinnin paradigman sisällä markkinointi nähdään suhteina, verkostoina ja toimijoiden interaktiona. Paradigmaattinen siirtymä neljästä P:stä suhdemarkkinointiin ei tarkoita, että perinteisen markkinointinäkömyksen neljä P:tä pitäisi unohtaa, vaan pikemminkin sitä, että nämä neljä markkinoinnin perinteistä osa-aluetta siirtyvät asiakassuhdemarkkinointia tukevaksi perustaksi samalla, kun suhteet, verkostot ja interaktio muodostavat markkinoinnin ytimen (Gummesson 1994, 9). Asiakassuhdemarkkinointi siis siirtää markkinoinnin fokuksen niihin tekijöihin, jotka ovat erityisesti yritysmarkkinointikontekstissa avainasemassa.

2.3 Yritysmarkkinointisuhteiden johtaminen kokonaisuutena

Yritysmarkkinoiden luonteesta johtuen tässä kontekstissa toimivan markkinoijan tavoitteena on yleensä luoda läheiset ja pitkäaikaiset suhteet sekä toimittajien että asiakkaiden kanssa, kuten edellisessä luvussa esitettiin. Suhteet toimintaverkoston muihin jäseniin ovat tärkeitä, sillä Huttin ja Spehin (2004, 13–17) mukaan menestyvien yritysten merkittävimpiä kilpailuedun lähteitä ovat tavat, joilla ne hallinnoivat ajoitusta ja ajan käyttöä tuotekehittelyssä, uusien tuotteiden markkinoille saattamisessa, tuotannossa, myynnissä ja jakelussa. Yritysten väliset suhteet ovat siis erittäin tärkeässä yrityksen liiketoiminnassa, sillä käytännössä usein muutamilla asiakassuhteilla on erittäin merkittävä vaikutus yrityksen menestymiseen markkinoilla. Yrityksen myynnin kasvu, kannattavuus ja kasvumahdollisuudet ovat usein riippuvaisia varsin pienestä määrästä asiakassuhteita (Håkansson & Snehota 1995, 11).

Myös Ford *et al.* (2002, 6) painottavat suhteiden ja verkostojen johtamista. Heidän mukaansa yrityksen verkostosuhteet ovat sen merkittävin kilpailuetu, sillä ilman toimivia suhteita yritys ei voi ostaa, myydä, tuottaa tai toimittaa tuotteita ja palveluita. Yleensä yritysmarkkinointiin liittyy monia erityyppisiä suhteita, joista jokaisella on erilainen potentiaalinen ja todellinen vaikutus muihin verkoston toimijoihin, joten on tärkeää, että markkinoiva yritys johtaa aktiivisesti jokaista näistä suhteista, joiden merkitys voi vaihdella suuresti yrityksen kokonaisliikevaihdon kannalta. Kokonaisuudessaan yritysmarkkinoinnista vastaavan henkilön kiinnostuksen kohteena tulisi olla jokainen näistä suhteista, jotka yhdessä muodostavat yrityksen suhdeportfolion. Huomiota ei siis tulisi liiaksi kiinnittää yksittäiseen ostoon tai myyntiin, maantieteelliseen alueeseen tai -markkinaan. Yksittäistä kauppaa ei tulisi tarkastella ja arvioida erillään, vaan osana sitä liiketoimintasuhdetta, jonka kontekstissa kyseinen kauppa tapahtuu. Jotkut yrityksen ylläpitämistä suhteista ovat erittäin merkittäviä yrityksen menestyksen kannalta ja voivat tuoda suuren osan liikevaihdosta, toiset suhteet voivat johtaa uusiin teknologisiin sovelluksiin, kun taas jotkut suhteet voivat yksittäin tarkasteltuina olla merkityksettömiä, mutta yhdessä hyödyllisiä liiketoiminnan kannalta. Ford *et al.* (2002, 6) Merkittävää on siis se, että yritys tarkastelee suhteitaan kokonaisuutena ja yksittäisiä liiketoimintatapahtumia tässä suhdeportfolion kontekstissa.

Yritykset koostuvat useista yksilöistä, ja yritysten väliset suhteet on vietävä yksilötasolle, ennen kuin niistä tulee konkreettisia (Gummesson 2004, 119). On muistettava, että vaikka termiä yritysten väliset suhteet käytetään, yritys on pelkkä abstraktio, ja myös nämä suhteet perustuvat aina ihmisten välisille suhteille. Gummessonin (2004, 119) sanoin yritys ei osta eikä myy, vaan yksilöt.

Perinteisesti on ollut tapana esittää erilaisia organisaatioiden ostokäyttäytymistä kuvaavia malleja. Mallien täydennykseksi tarvitaan nykyisessä verkostoituvassa toimintaympäristössä kuitenkin uusia tarkastelutapoja, jotta voidaan muodostaa kokonaiskuva siitä kontekstista, jossa tuotteita innovoidaan, suunnitellaan, tuotetaan, markkinoidaan ja ostetaan (Gummesson 2004, 120). Kun yrityssektorilla sekä asiakasta että markkinoijaa edustavat useat henkilöt, markkinointi- ja vastaavasti ostoprosessiin osallistuu kummankin osapuolen puolelta monia funktioita ja aloja edustavia

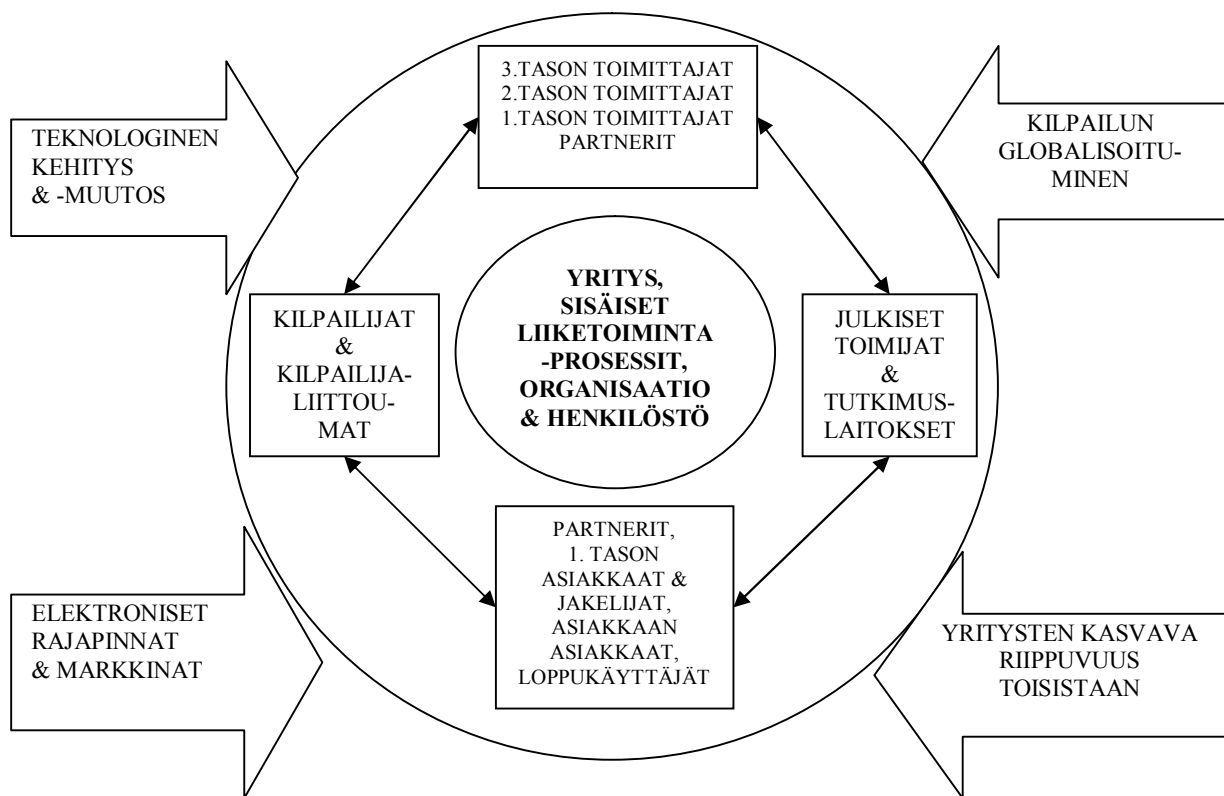
ihmisiä. Yritysmarkkinoinnin organisaatioiden välinen toimintakonteksti on siis varsin monimutkainen useiden toimijoiden ja henkilöiden verkosto, joka vaatii markkinoinnin kannalta verkostojen järjestelmällistä tuntemusta ja markkinointitoimenpiteiden strategista suunnittelua. Gummessonin (2004, 120) mukaan verkosto muuttuu vielä monimutkaisemmaksi, kun kyseessä on korkean teknologian tuote ja siihen liittyviä palveluita ja kun tuotteen markkinat ovat globaalit. Markkinointistrategian perustaksi nousevat ajantasaiset tiedot verkostoista ja organisaation kyky rakentaa ja johtaa niitä. Tämän tutkielman empiirisessä osiossa mukana olevien yritysten toimintaympäristö on juuri tällainen monimutkainen useita eritasoisia toimijoita sisältävä suhdeverkosto, jonka tunteminen on yrityksen menestyksen kannalta ensiarvoisen tärkeää.

Yritysten kilpailuympäristö on Möllerin ja Halisen (1999, 481) mukaan parhaillaan merkittävien muutosten kohteena. Perinteiset markkinat korvautuvat tulevaisuudessa erilaisilla verkostoilla, joita yrityksen on kyettävä hallitsemaan pärjätäkseen kilpailussa. Erityisesti yrityssektorilla toimivien korkean teknologian yritysten markkinoinnista vastaavien henkilöiden haasteena on näiden verkostojen johtaminen. Alla olevassa kuviossa 1 on kuvattu Möllerin ja Halisen esittämä yrityksen verkostomaisen toimintaympäristön viitekehys, jossa kuvataan yksittäiseen kuvion keskellä esitettyyn toimijaan vaikuttavat verkoston muut jäsenet ja toimintaan yleisesti vaikuttavat tekijät.

Möller ja Halinen (1999, 416) erottavat neljä eri tasoa, joilla yritysten toimintaverkostojen ja verkostosuhteiden kompleksisuutta voidaan tarkastella. Näistä tasoista ja niiden markkinoinnin johtamiselle asettamista haasteista Möller ja Halinen rakentavat viitekehysten, jonka puitteissa voidaan syventyä tutkimaan, mitä verkostojen johtaminen vaatii yritysmarkkinoinnin johtamiselta ja suunnittelulta. Tehokkaan markkinoinnin johtamisen kautta on kyettävä operoimaan jokaisella mainitulla neljällä tasolla, ja vasta tarkastelemalla niistä jokaista voidaan luoda kattava kokonaisnäkemys toimintaympäristöstä ja sen yritykselle asettamista vaatimuksista. Kuvio 3 esittää Möllerin ja Halisen viitekehysmallin, jossa tarkasteltava yritys omine sisäisine toimintaan vaikuttavine prosesseineen on sijoitettu toimintaverkostonsa keskelle ja verkoston muut toimijat on kuvattu yrityksen ympärille. Toimintaverkoston ja sen yksittäisiin toimijoihin vaikuttavat

myös monet muut tekijät, kuten teknologinen kehitys ja kilpailun globalisoituminen. Tämän tutkielman puitteissa ei eritellä näitä kaikkia tekijöitä systemaattisesti, vaan tässä tuodaan ainoastaan esiin yksittäisen yrityksen moninaiset ja vahvistuvat riippuvuussuhteet ympäröivistä toimijoista ja tekijöistä.

Ensimmäinen tarkastelutasoista on koko toimiala. Toimiala ja sen sosiaaliset verkostot muodostavat sen kentän, jossa yksittäinen yritys toimii. Jotta yrityksen toimintaa tässä ympäristössä voidaan ymmärtää, on käytettävä teoreettista kehystä, joka mahdollistaa toimialan tarkastelun verkostona. Tärkeäksi käsitteeksi nousee tällöin arvoa tuottava toiminta, jonka kautta verkoston toimijat tuottavat muiden verkoston toimijoiden arvostamaa lisäarvoa. Tällä tasolla olennainen kysymys näyttäisi siis olevan sen ymmärtäminen, miten koko verkosto toimii yhtenä entiteettinä. (Möller & Halinen 1999, 416)



Kuvio 1. Suhteet ja toimintaverkostot yritysmarkkinoilla yksittäisen yrityksen näkökulmasta. (Möller & Halinen 1999)

Toisella tarkastelutasolla Möller & Halinen (1999, 416) ottavat tarkastelun keskiöön yrityksen verkostossa. Näkökulma on yksittäisessä verkoston toimijassa. Tarkastelun kohteena on siis se, miten yritys toimii verkostossaan ja suhteutuu ympäristöönsä. Vastausta haetaan myös kysymykseen siitä, mitkä ovat yrityksen roolit ja asemat omassa toimintaverkostossa ja miten yritys omien toimiensa kautta on vuorovaikutuksessa verkoston kanssa.

Kolmannella tasolla kiinnitetään huomiota siihen, miten yritys hoitaa ja johtaa suhdeportfoliotaan. Eri tyyppiset asiakas- tai toimittajasuhteet vaativat luonnollisesti erityyppisiä johtamistapoja. Kuten Brennan & Turnbull (1999, 482) toteavat, toimittaja- ja asiakassuhteista ja niiden kehittämisestä vastaavien henkilöiden tulee käyttää työssään strategista viitekehystä, jotta yrityksen kannalta oikeita suhteita kehitetään oikealla tavalla. Neljännellä tarkastelutasolla näkökulma kiinnittyy yksittäisiin dyadisiin vaihdantasuhteisiin. Nämä suhteet ovat koko verkostoajattelun perusyksiköjä.

2.4 Yritysmarkkinoinnin suhteet kilpailuedun lähteenä

Tässä luvussa tarkastellaan merkittävimpiä markkinoinnissa huomioon otettavia tekijöitä yritysmarkkinoilla. Kuten edellisessä luvussa esitettiin, yritysmarkkinointistrategiassa korostuu vahvasti suhdemarkkinointi, johon kuuluvat henkilökohtaiset kontaktit osapuolten välillä, kun taas mainonnan merkitys on kuluttajamarkkinoita selvästi pienempi (Hutt & Speh 2004, 5-12). Suhdemarkkinoinnin näkökulmasta myyjäyrityksen tehtävänä on luoda arvoa asiakkaalle. Myyjä, jonka missiona on luoda vaihdannalle lisäarvoa, toimii vaihdantasuhteen rakentajana ja ylläpitäjänä, minkä seurauksena molemmat osapuolet sitoutuvat toimillaan kasvattamaan vaihdannan määrää (Weitz & Bradford 1999).

Myyjäyrityksen kyky luoda ja ylläpitää vaihdantasuhteita arvokkaimpien asiakkaidensa kanssa on kestävän kilpailuedun lähde (Day 200, 24). Jotta yritys voi säilyttää tämän kilpailuedun, sen on kehitettävä kolmenlaisia markkinaorientoituneita kyvykkyyksiä: ensinnäkin, suhdesuuntautuneisuus tulee integroida koko organisaatiokulttuuriin, arvoihin ja

ajattelutapoihin. Toiseksi, yrityksen on jatkuvasti syvennettävä tietoaan ja ymmärrystään siitä, mitä asiakasyritys toivoo ja miten sille voidaan tuottaa arvoa tehokkaammin. Kolmanneksi tärkeimmät yrityksen prosessit tulee integroida sisäisesti ja yhdistää ulkoisesti asiakkaan vastaaviin prosesseihin. (Day 2000)

Huttin & Spehin (2004, 12–15) mukaan yritysmarkkinoilla toimivan yrityksen myyntihenkilöstön on ymmärrettävä asiakkaan tekniset vaatimukset tuotteen suhteen sekä se, miten nämä vaatimukset voidaan täyttää. Tämän lisäksi myynti- ja markkinointihenkilöstön on ymmärrettävä asiakkaan ostopäätökseen vaikuttavat tekijät ja ostoprosessin eteneminen. Yleensä yritysmarkkinoilla toimivan yrityksen tarjoomaan sisältyy varsinaisen tuotteen lisäksi palvelukomponentti, ja asiakas arvioi tarjoomaa sekä fyysisen tuotteen että siihen liittyvän palvelun kokonaisuutena. Toisin sanoen yritysmarkkinoiden kontekstissa laatu ei tarkoita pelkästään sitä, että tuote täyttää asiakkaan tarpeet, vaan siihen sisältyy myös esimerkiksi toimituksen ja muiden tuotetta tukevien palvelujen laatu sekä tapa, jolla myyjän ja ostajan välistä suhdetta hoidetaan ja johdetaan.

2.4.1 Markkinointistrategia suhdemarkkinoinnissa

Ensimmäinen askel palveluihin keskittyvässä suhdemarkkinoinnissa ja arvonluonnissa yritysmarkkinointikontekstissa on se, että strategisessa suunnittelussa tulee ottaa lähtökohdaksi asiakkaan arvonluomiseen liittyvät prosessit ja toiminnot (Edvardsson *et al.* 2008). Yritysmarkkinointikontekstissa palveluihin fokusoituvaa suhdemarkkinointia toteutetaan asiakkaalle tarjottavien ratkaisujen kautta (Tuli *et al.* 2007). Näiden ratkaisujen avulla myyjäorganisaatio integroituu asiakkaan arvonluomisprosesseihin.

Ratkaisukeskeisten tarjoomien kehittämisstrategiassa lähtökohtana on asiakkaan vaatimusten määrittely, sillä tämä vaihe on ratkaiseva tekijä siinä vaiheessa, kun asiakas arvioi ratkaisun arvoa: täyttääkö tarjooma sille asetetut arvo-odotukset (Cova & Salle 2008). Yrityksen siirtyessä ratkaisukeskeiseen markkinointistrategiaan myyjän ja asiakkaan välinen rajapinta laajenee, jolloin vaihdantasuhteen piirissä on mahdollista luoda enemmän arvoa kohtaamisissa asiakkaan kanssa. Toisaalta ratkaisukeskeinen markkinointistrategia vaatii myyjäyritykseltä laajaa ymmärrystä asiakkaan prosesseista ja arvontuotannon

mekanismeista. Strategian luominen ei saa olla muusta organisaation toiminnasta irrallaan olevaa toimintaa (Mintzberg 1994, 114), mikä pitää erityisesti paikkaansa suhdemarkkinointia toteuttavassa yrityksessä. Strategian luominen on prosessi, jossa on huomioitava kaikki organisaation johtamiseen liittyvät tekijät.

Yleisesti tunnetun käsityksen mukaan yritys voi perinteisesti valita kolmen yleisen markkinointistrategian välillä kilpailuedun saavuttamiseksi (Porter 1985, 25). Nämä markkinointistrategiavaihtoehdot ovat kustannusjohtajuus, erilaistaminen tai fokusointi, joista kahden edellisen tavoitteena on markkinoiden hallinta ja jälkimmäisen tarkoitus on keskittyä palvelemaan tiettyä markkinoiden osaa. Kustannusjohtamisstrategian periaatteena on kustannusten alentaminen ja hintajohtajuuden tavoittelu ja erilaistamisen tavoite on tuotteen asiakkaan kokeman arvon kasvattaminen. Tuotteen erilaistaminen voi yrityksen kannalta parhaassa tapauksessa johtaa monopolistiseen tilanteeseen sen seurauksena, että asiakkaat arvostavat tarjooman tiettyä ominaisuutta. Fokusstrategiaa toteuttavalla yrityksellä on kaksi vaihtoehtoa: kustannuspainotteinen tai differointipainotteinen strategia. Niin kutsutut niche-markkinointistrategiat kuuluvat fokusstrategioihin, ja ne ovat mahdollisia tuotteen erilaistamisella kilpailevalle yritykselle. (Porter 1985)

Michel *et al.* (2002, 8-9) jatkavat Porterin ajatusta erittelemällä tarkemmin kilpailukykyä luovia tekijöitä. Heidän mukaansa todellinen kilpailukyky perustuu kolmeen toiseensa liittyvään tekijään: (1) tietoon siitä, millä tuotteen ominaisuuksilla on todellista arvoa asiakkaalle, (2) kyky luoda tuote, jossa nämä arvoa luovat ominaisuudet yhdistyvät ja (3) kyky kontrolloida kustannuksia. Näistä ensimmäinen liittyy kaupalliseen- ja markkinointi-innovaatioon, toinen tuotekehitys- ja design-innovaatioon ja kolmas valmistukseen ja prosessi-innovaatioon.

Yrityksen kilpailukyky yritysmarkkinoilla on siis riippuvainen yrityksen kyvystä hankkia ja pitää kiinni asiakkaista pysyvän kilpailukyvyn jatkuvan kehittämisen avulla. Jotta kilpailukyvyn saavuttaminen ja pitäminen olisi mahdollista, on yrityksen tiedettävä, mitkä tuotteen ominaisuudet tuottavat lisäarvoa asiakkaalle, sekä oltava selvillä sosiaalisista, teknisistä ja taloudellisista tekijöistä, jotka vaikuttavat sekä tuotantoon että markkinoiden kehitykseen. Tämän asiakkaaseen liittyvän tiedon hankkiminen on mahdollista tiiviiden

asiakassuhteiden kautta (Day 2000). Muutokset asiakkaiden, kilpailijoiden ja yrityksen itsensä toimintaympäristöissä vaativat jatkuvaa kilpailuaseman uudelleenarviointia. Erityisesti teknologista innovaatiota koskeviin myynteihin on syytä suhtautua varauksellisesti: vaikka innovaatiot ovatkin ehdottoman välttämättömiä, ne eivät sinällään vahvista yrityksen kilpailukykyä. Yritys voi vahvistaa kilpailuasemaansa innovaation avulla vain, jos tuotteen suhteellinen asiakkaan kokema arvo nousee (Michel *et al.* 2002, 9-10).

2.4.2 Arvonluominen suhdemarkkinointikontekstissa

Keskeistä kaikille suhteille on vaihdantaprosessi, jossa arvoa saadaan ja annetaan. Vaihdantasuhteen tärkeys voidaan perustella sillä, että uskollinen asiakas on myyjälle huomattavasti tuottavampi, kuin asiakas, joka vaihtaa toimittajaa hinnan perusteella. Lisäksi sitoutumiselle ja luottamukselle perustuvat vaihdantasuhteet luovat yritykselle kilpailuetua, koska kilpailijoiden on tällöin vaikeampaa kopioida ja syrjäyttää myyjän tarjoomaa. (Day 2000) Ei kuitenkaan riitä, että myyjä pystyy tuottamaan asiakkaalle arvoa tuottavan tarjooman. Myyjäorganisaation on lisäksi kyettävä viestimään asiakkaalle tarjoomaan sisältyvä arvolupaus, joka on kyettävä osoittamaan uskottavasti (Anderson *et al.* 2006). Arvolupaukset voidaan jakaa kolmeen ryhmään. Ensimmäiset keskittyvät tarjooman etujen listaamiseen, mutta ongelmaksi voi muodostua se, että ne esitetään myyjän näkökulmasta, eikä asiakkaalle esitetä vakuuttavasti sitä, mitä etuja tämä voi saavuttaa tarjooman kautta. Toisen ryhmän arvolupauksissa korostetaan niitä etuja, joita kyseinen tarjooma sisältää kilpaileviin ratkaisuihin nähden. Tässä tapauksessa ongelmana voi olla se, että myyjäyritys olettaa näiden erojen olevan asiakkaan arvon lähteitä, vaikka näin ei välttämättä ole. Kolmannen ryhmän arvolupauksissa fokusoidaan asiakkaalle merkityksellisimpiin tarjooman arvoa tuottaviin ominaisuuksiin. Ongelmana tämän tyyppisten arvolupausten muodostamisessa on se, että tällöin myyjän on oltava tietoinen siitä, mikä tuottaa arvoa asiakkaalle. (Anderson *et al.* 2006, 93)

Jotta yritys voisi toteuttaa asiakassuhdemarkkinointia, jossa arvolupaukset esitetään fokusoiden asiakkaalle arvoa tuottaviin tekijöihin, yritys tarvitsee asiakkaalle tehtyjen arvolupausten mahdollistajia. Arvolupausten lunastamisen mahdollistamiseksi yrityksen tulee harjoittaa sisäistä markkinointia, johon voi liittyä koulutusta,

johtamiskäytäntöjä ja palkkiojärjestelmiä. Sisäisten markkinointitoimenpiteiden kohteena ovat työntekijät, kumppanit ja toimittajat, jotka tuottavat asiakkaalle yrityksen tarjooman. (Bitner & Brown, 2006) Tätä kautta suhdemarkkinoinnissa korostuu se, että kaikki yrityksen työntekijät ja kumppanit ovat yrityksen osa-aikaisia markkinoijia, ja vaikuttavat osaltaan asiakassuhteiden kehittymiseen (Gummesson 1994, 6).

Yritysmarkkinointikontekstissa merkittävä osa asiakkaan kokemasta arvosta liittyy itse vaihdantasuhteeseen (Woodruff & Flint 2006 & Woodruff 1997). Tästä johtuen tarjooma voi sisältää ominaisuuksia, jotka eivät tuota arvoa asiakkaalle, vaikka tarjooman tai suhteen synnyttämä kokonaisarvo olisikin asiakkaalle positiivinen. Myyjäorganisaation kannattaa siis panostaa siihen, että se tietää tarkasti, mitkä tarjooman ominaisuudet tuottavat asiakkaalle eniten arvoa, ja mitkä eivät. Tämän tiedon avulla myyjän on mahdollista tuottaa tarjooma tehokkaammin. Koska arvo realisoituu ostajalle käytössä, myyjä voi saada arvokasta ymmärrystä arvonluomisprosessista asiakkaan osallistamisen kautta (Vargo 2008).

Tuotekehityksen näkökulman on oltava markkinoinnillinen ja sen on perustuttava asiakaskohderyhmien tarpeisiin. Tuotekehitysprosessin tavoitteena on oltava markkinakelpoinen tuote, jonka varaan yritys voi luoda kilpailuetua. Tätä etua on mahdotonta luoda, jos asiakkaiden tarpeita ei tunneta. Tässä tutkielmassa tarkastelemamme innovatiivinen high-tech -toimiala asettaa kuitenkin edellä esitetyn näkemyksen kyseenalaiseksi, sillä kun markkinoitavana on innovatiivinen high-tech -tuote, asiakkaalla ei aina voi olla valmista edeltävää käsitystä siitä, miten tuote voi täyttää tietyt tarpeet (Grønhaug & Möller 2005, 98).

2.4.3 Yritysmarkkinointiviestintä suhteiden rakentamisen välineenä

Markkinointiviestintä ymmärretään tässä johtamisprosessiksi, jonka avulla organisaatio käy keskustelua eri sidosryhmiensä kautta ja kehittää asiakas- ja muita sidosryhmäsuhteitaan. Markkinointiviestinnän tavoitteena on vaikuttaa niihin ajatuksiin, käsityksiin ja asenteisiin, joita nykyisillä tai tulevilla asiakkailla on markkinoivasta organisaatiosta ja sen tuotteista ja palveluista (Fill & Fill 2005, 269). Tämä

markkinointiviestinnän määrittely sisältää kolme tärkeää ulottuvuutta, jotka ovat (1) dialogisuus, (2) suhteet ja (3) kognitiivinen prosessointi, joita seuraavassa avaan tarkemmin. Viestintä on olennaisessa roolissa suhteiden kehittämisessä asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa (Duncan & Moriarty 1998).

Ensinnäkin, dialogisuus tarkoittaa vuoropuhelua markkinoijan ja markkinointiviestinnän vastaanottajan välillä. Kuten Fill ja Fill asian ilmaisevat (2005, 269–270), markkinointiviestinnän kautta organisaation on mahdollista keskustella asiakkaidensa kanssa kaksisuuntaiseen kommunikaatioon kannustaen. Markkinointiviestien tulisi kannustaa kohderyhmää reagoimaan markkinoivaa organisaatiota tai sen tarjoomaa kohtaan. Tämä reaktio voi olla välitön, kuten esimerkiksi tuotteen ostaminen, tai hitaampi ja näkymättömämpi, kuten markkinoivaa yritystä tai sen tuotetta koskevan tiedon prosessointi ja säilöminen myöhempää käyttöä varten. Vaikka tämä reaktio ei myöhemminkään johtaisi ostopäätökseen, markkinointiviestintä on silti herättänyt asiakkaassa huomiota ja aikaansaanut mentaalista prosessointia, josta markkinoijalle voi myöhemmin olla hyötyä esimerkiksi asenteiden muuttumisen kautta. Koska yritysmarkkinoilla ostopäätökset syntyvät usein pitkän ajan kuluessa ja monien ihmisten vaikuttaessa siihen, markkinointiviestinnän on kannustettava vuoropuheluun. Erityisesti sen tulisi pyrkiä synnyttämään markkinoinnin kohderyhmässä kiinnostusta sekä markkinoijaa itseään että sen tuotteita kohtaan. (*ibid.*, 270)

Toiseksi, johdonmukaisella ja asianmukaisella markkinointiviestinnällä yritysmarkkinoilla toimiva yritys voi saavuttaa kehittyneitä ja pitkäaikaisia yritystenvälisiä suhteita, joiden tulisi olla kaiken markkinointiviestinnän perimmäinen tavoite erityisesti yritysmarkkinoinnissa. Jotta voitaisiin vaikuttaa näkemyksiin ja käsityksiin, joita nykyisillä ja potentiaalisilla asiakkailla on markkinoivasta yrityksestä ja sen tarjoomasta, on markkinointiviestinnällä pyrittävä herättämään mielenkiintoa suhteen aloittamisvaiheessa. Asiakassuhteen tulisi sitten kokemusten kautta kehittyä molemmissa osapuolissa luottamusta herättäväksi sitoutumiselle ja yhteisille tavoitteille perustuvan näkemyksen mukaan. Yritystenväliset suhteet perustuvat usein henkilökohtaisiin suhteisiin, ja

markkinointiviestinnän tavoitteena tulisikin siksi olla luottamuksen kehittäminen ja sitouttaminen suhteeseen henkilökohtaisen myyntityön kautta. (Fill & Fill 2005, 270)

Kolmanneksi on muistettava kognitiivinen prosessi, joka on vahvasti mukana yritysten välisissä suhteissa. Yritysmarkkinoinnin kohderyhmää on pidettävä aktiivisena ongelmanratkaisijana, joka käyttää markkinointiviestintää apuna ja tukena yritykseen liittyvissä toiminnoissa. Organisaatiot etsivät ja prosessoivat aktiivisesti relevanttia tietoa useista vaihtoehtoisista tuotteista, joten markkinoivan organisaation on syytä pyrkiä tarjoamaan näitä tarpeita vastaavaa markkinointimateriaalia. Markkinointiviestinnän on siis tuotettava tarpeeksi relevanttia ja uskottavaa informaatiota, jotta asiakasorganisaation olisi mahdollista verrata eri tuotteita harkiten ja siten sitoutua kognitiiviseen prosessiin markkinoijan kanssa. Tämä voi johtaa markkinoijaan ja sen tarjoamaan kohdistuvien asenteiden ja toiminnan muokkautumiseen (Fill & Fill 2005, 270). Harkinta näyttäisi siis olevan vahvempana ostopäätökseen vaikuttavana tekijänä yritysmarkkinoinnissa kuin kuluttajamarkkinoinnissa. On kuitenkin tärkeää muistaa, että olipa kyseessä sitten yritys- tai kuluttajamarkkinointi, ostopäätökseen vaikuttavat kognitiivisen prosessoinnin ohella aina lukuisat eri tekijät, myös emotionaaliset. Siksi edes yritysmarkkinoilla ostopäätöksen syntymistä ja siihen vaikuttavia tekijöitä ei voida pitää puhtaasti rationaalisina, vaikka ne oletettavasti sitä ovatkin enemmän kuin kuluttajamarkkinoinnissa.

Kuten todettu, viestinnän merkitys suhteiden luomisessa markkinoinnin kautta on merkittävä. Viestinnän kasvava merkitys johtuu pitkälti siitä, että se erottaa nykyiset markkinoinnilliset keinot perinteisen transaktiomarkkinoinnin keinoista. (Duncan & Moriarty 1998). Nykyisin vallalla olevissa markkinoinnin näkökulmissa, kuten suhdemarkkinoinnissa ja arvonluomiseen perustuvassa palvelumarkkinoinnissa, painotetaan kaksisuuntaista viestintää ja interaktiivisuutta.

Viestinnälliset eroavaisuudet yritysmarkkinoinnin ja kuluttajamarkkinoinnin välillä johtuvat pitkälti käytettävistä menetelmistä ja erisuuruisista markkinointibudjeteista (Hart 1998, 4). Pienellä markkinointibudjetilla toimittaessa yritysmarkkinoilla toimivalla aloitusvaiheen yrityksellä ei ole varaa tehdä virheitä. Niinpä yritykselle on edellisen mukaisesti kannattavaa panostaa perusteelliseen markkinointiviestintäsuunnitelmaan, sillä

markkinointiviestinnällä on merkittävä rooli suhdemarkkinoinnissa. Viestinnällä on suora vaikutus asiakassuhteen syntyymiseen keskeisesti vaikuttaviin suhdemarkkinoinnin osatekijöihin (Andersen 2001).

2.4.4 Yritysmarkkinointiviestintästrategia

Vahvasti kilpailluilla markkinoilla markkinaviestintästrategioilta vaaditaan yhä parempaa tehokkuutta, jotta yrityksen viesti vaikuttaisi asiakkaiden ostopäätöksiin (Low 2000). Perinteisen markkinointiviestintästrategianäkemyksen perustavana puutteena voidaan kuitenkin pitää sitä, että se perustuu yrityksen sisäiseen näkemykseen tuotteesta, kuten Fill ja Fill (2005, 275) huomauttavat. Tällöin asiakkaan näkökulma ei tule huomioiduksi, eikä markkinoivan yrityksen näkökulman varaan ole mahdollista rakentaa tehokasta markkinointiviestintästrategiaa, jonka on oltava markkina- ja asiakasorientoitunut. Fillin ja Fillin (*idem.*) näkemys, jonka mukaan markkinointiviestintästrategian lähtökohdaksi on aina otettava asiakas ja tämän näkökulma, on uskottavasti argumentoitu.

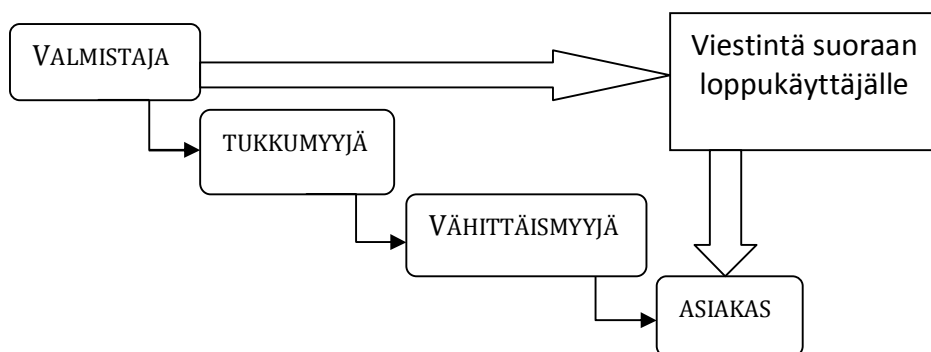
Jotta yritys voisi kehittää tehokkaan markkinointiviestintästrategian asiakasnäkökulman ympärille, on sen pyrittävä ymmärtämään asiakkaan ostokäyttäytymistä, arvonluomisprosessia ja informaatiotarvetta. Ostopäätöstä tutkittaessa on huomioitava, että niistä vastaavat yksittäisten ihmisten sijaan organisaation eri osastot, joissa päätöksiä tekee ryhmä, joiden kaikilla jäsenillä on prosessissa erilainen rooli ja jotka ovat mahdollisesti vastaanottavaisia erilaisille markkinointiviesteille.

Integroitu markkinointiviestintä viestinnällisenä lähestymistapana vastaa markkinointiympäristön muuttuviin haasteisiin (Schultz 1996). Markkinointiviestinnästä muodostuu näin keskeinen integroiva voima koko organisaatiossa, ja se auttaa yritystä ylläpitämään pitkäaikaisia asiakassuhteitaan (Hutton 1996). Fill ja Fill (2005, 276) esittelevät kolme erityyppistä integroitua yritysmarkkinointiviestintästrategiaa: veto-, työntö- ja profiilistrategiat, joita seuraavassa esitellään tarkemmin. Mallit ovat yksinkertaistuksia, mutta niissä kuvatut peruseriaatteet soveltuvat myös korkean teknologian dynaamisissa verkostoissa toimivien yritysten markkinointiviestinnän tarkasteluun ja arviointiin.

2.4.4.1 Vetostrategia

Kun markkinointiviestintä suunnataan loppukäyttäjille, tavoitteena on tietoisuuden kasvattaminen, informointi, asenteiden muuttaminen, riskin vähentäminen ja kiinnostuksen kasvattaminen kohdeyleisössä. Kohdeyleisölle pyritään viestimään, että tuote tai palvelu on markkinoilla. Strategian tarkoitus on siis saada asiakas pyytämään tuotteita valmistajalta tai kanavaverkolta. yritysmarkkinointikontekstissa tämä tarkoittaa yleensä sitä, että asiakasorganisaatio lähestyy jakeluorganisaatiota tai suoraan valmistajaa hankkiessaan tietoa tai ostaessaan markkinoidun tuotteen.

Vetostrategian toteuttamisessa on yritysmarkkinoinnissa perinteisesti käytetty henkilökohtaista myyntiä, suoramyyntiä ja kasvavassa määrin myös Internetiä. Markkinoinnin perusviesti on sovitettava vetostrategiaan. Viesti vaihtelee luonnollisesti riippuen kontekstista ja kohdeyleisön tarpeista. Perusviestiä voidaan kuitenkin erilaistaa joko vahvistamaan, informoimaan tai vakuuttamaan kohdeyleisö kun tavoitteena on saada se ajattelemaan, tuntemaan tai käyttäytymään tietyllä tavalla (Fill & Fill 2005, 276). Alla oleva kuvio esittää viestinnän suuntaa vetostrategiaa käytettäessä. Huomioitavaa siis on, että markkinointiviestintä kohdistetaan suoraan markkinoitavan tuotteen loppukäyttäjille.

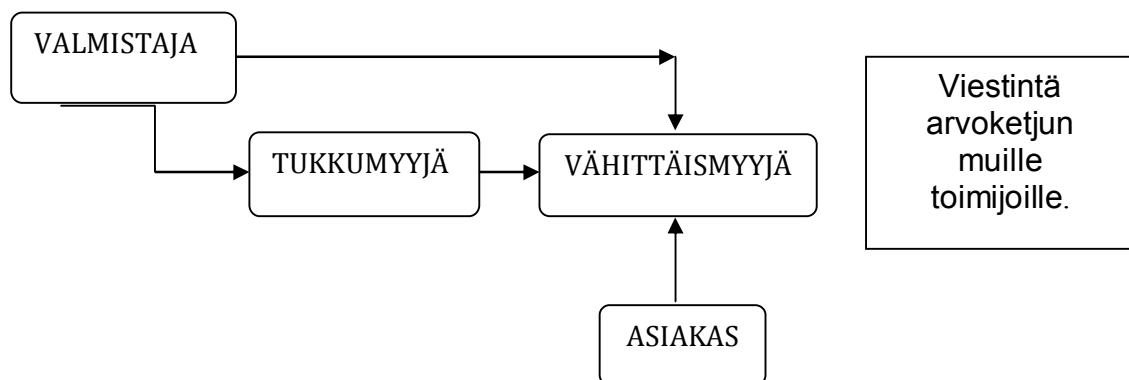


Kuvio 2. Viestinnän suunta veto -markkinointiviestintästrategiassa (Fill & Fill 2005: 277)

2.4.4.2 Työntöstrategia

Työntöstrategia on käyttökelpoinen yrityksissä, jotka ostavat palveluja tai tuotteita, lisäävät omalla toiminnallaan tuotteen arvoa ja siirtävät tuotteen sitten eteenpäin markkinointikanavassa. Työntöstrategiassa markkinointitoimenpiteiden kohteina ovat muut yritysmarkkinoilla toimivien yritysten ketjun toimijat ennen loppukäyttäjää. Viestinnän tavoitteena on tällöin lisätä tuotetietoisuutta heidän keskuudessaan. Strategian tarkoitus on siis tuotteen työntäminen markkinointikanavassa eteenpäin kohti loppukäyttäjää. (Fill & Fill 2005, 277)

Yrityksen ostopäätöksistä vastaaville henkilöille kohdennetussa markkinointiviestinnässä painottuu henkilökohtaisen myyntityön merkitys. Suoramarkkinoinnin merkitys on kasvanut ja Internetin käyttö on vaikuttanut suuresti Yritysmarkkinointiviestintään ja yritystenvälisiin suhteisiin. Tästä huolimatta henkilökohtainen myyntityö on edelleen työntöstrategiaa käytettäessä merkityksellisin viestintämixin osatekijä. (Fill & Fill 2005, 277)



Kuvio 3. Viestinnän suunta työntö -markkinointiviestintästrategiassa (Fill & Fill 2005: 277)

2.4.4.3 Profiili-strategia

Edellisiä markkinointiviestintästrategioita soveltavat yritykset käyvät markkinoinnin kautta vuoropuhelua joko loppukäyttäjän (vetostrategia) tai markkinointikanavan muiden toimijoiden (työntöstrategia) välillä. Yrityksellä on aina kuitenkin suuri joukko myös muita sidosryhmiä, joiden on saatava tietoa yrityksestä, vaikka ne eivät ostakaan sen tuotteita. Sidosryhmät voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan monin eri tavoin ja siksi niiden on saatava tietoa siitä. Perinteisesti tätä sidosryhmäviestintää on kutsuttu termillä *corporate communications*, sillä viestinnän sisältö keskittyy yleensä koko organisaatioon eikä sen yksittäisiin tuotteisiin. (Fill & Fill 2005, 278)

Yrityksessä, jossa toteutetaan markkinointia suhdemarkkinointistrategian mukaisesti, on markkinointiviestintä erityisen tärkeässä asemassa. Erityisesti aloittavassa yrityksessä markkinointiviestintä tulisi keskittää profiilin vahvistamiseen ja suhteiden kehittämiseen. Markkinointiviestintä on suunniteltava huolellisesti, jotta sen avulla saadaan toivottuja tuloksia asiakassuhteiden kehittymisen kautta. Suhdemarkkinoinnissa markkinointiviestintä on interaktiivista, ja dialogi asiakkaiden kanssa on keskeisessä asemassa molemminpuolisen luottamuksen synnyttämisprosessissa. Dialoginen viestintä dyadisessa suhteessa edistää sitoutumista sekä prosessien ja resurssien sopeuttamishalukkuutta (Andersen 2001, 178).

Yrityksen tuotetarjonnan monimutkaistuessa on hankalampi tehdä eroa yritystä ja sen tuotteita koskevan viestinnän välillä. Tällöin koko yritystä koskevaa viestintää voidaan lisätä markkinointiviestinnän yhtenä osana asiakas- ja muiden verkostosuhteiden vahvistamiseksi (Fill & Fill 2005, 279). Tämän markkinointiviestinnän osa-alueen suunnittelua ja toteutusta kutsutaan yrityksen profiilistrategiaksi, joka pitää sisällään koko yrityksen brändäämisen ja maineenhallinnan, joiden kautta yritys voi aktiivisesti vahvistaa verkostoasemaansa.

STRATEGIA	KOHDEYLEISÖ	VIESTINNÄN FOKUS	VIESTINNÄN TAVOITE
VETO	Kuluttajat	Tuote/palvelu	Myynti
	B-to-B -loppukäyttäjät	Tuote/palvelu	Myynti
TYÖNTÖ	Markkinointikanavan jäsenet	Tuote/palvelu	Suhteiden ja jakelukanavan kehittäminen
PROFIILI	Sidosryhmät	Organisaatio	Maineen luominen

Taulukko 1. Markkinointiviestintästrategiat (Fill & Fill 2005)

Yllä olevassa taulukossa esitetään näiden kolmen markkinointiviestintästrategian ominaisuudet tiivistetysti. Tehokkaasti toimiva organisaatio kykenee käyttämään kaikkia kolmea strategiaa tarkoituksenmukaisesti kokonaismarkkinointiviestinnässään luoden eri tarkoituksia ja tilanteita varten kulloinkin tavoiteltua kohderyhmää varten sovitettuja markkinointiviestinnän osastrategioita.

Tässä pääluvussa on tarkasteltu yritysmarkkinointia ja sen perusperiaatteita eri näkökulmista aiempaan tutkimukseen perustuen. Seuraavassa luvussa siirrytään käsittelemään high-tech -markkinoita ja kyseisen toimialan markkinoinnille asettamia erityishaasteita sekä tekijöitä, joiden on todettu vaikuttavan korkean teknologian start-up -yrityksen menestymiseen.

3 HIGH-TECH -YRITYKSEN LIKETOIMINNAN KÄYNNISTÄMINEN

Yrittäjyyttä kokevissa tutkimuksissa uusien high-tech -yritysten aloitusvaiheet on usein esitetty lineaarisena prosessina, joka koostuu tunnistettavista vaiheista. Vaihemallien mukaisesti yrittäjä saa tyypillisesti ensin teknologisen innovaation, jonka jälkeen iteratiivinen tuotekehitysprosessi ja testaus alkavat. Tämän jälkeen tuotteita testataan markkinoilla, ja viimein tarjooma saatetaan tavoitelluille markkinoille ja varsinainen liiketoiminta aloitetaan (Roure & Keeley, 1990).

Toisissa tutkimuksissa teknologiayritysten liiketoiminnan aloitusprosesseja kuvataan sattumanvaraisiksi, eikä tiettyä lineaarista mallia noudattaviksi (Reynolds & Miller 1992). Eri vaiheet voivat tapahtua samanaikaisesti ja eri järjestyksissä, kuin lineaarisessa mallissa esitetään, ja jotkut vaiheet voivat jäädä kokonaan pois prosessista. Eri vaiheiden saavuttaminen voidaan nähdä toimintaa ohjaavina merkkitapauksina, ja yksilöt reagoivat havaitsemaansa ympäristöön luomalla ajallisia odotuksia, jotka kuvaavat toimintaa määrittävien tapausten välistä oletettua aikaa (Bird 1993, 13). Joillakin näistä tapauksista on tietty symbolinen arvo uuden yrityksen kehityksessä. Tällaisia tapauksia ovat ensimmäisen työntekijän palkkaaminen ja ensimmäinen tarjooman myynti asiakkaalle. Ensimmäinen tiimin jäsenen palkkaaminen tapahtuu yleensä ennen tuotekehitystä ja testausta tai sen aikana. Tämän jälkeen puolestaan tapahtuvat ensimmäiset kaupat, mikä on symbolinen tapahtuma siinä mielessä, että tarjooman myynti ensimmäiselle asiakkaalle käynnistää uuden yrityksen siirtymisen halutuille markkinoille. Reynoldsin ja Millerin (1992) mukaan nämä kaksi symbolista tapahtumaa voivat kuitenkin tapahtua missä tahansa järjestyksessä tai samanaikaisesti.

3.1 Bisnes- vs. teknologiapainotteinen näkökulma

Ensimmäisen vaihemallin korkean teknologian start-up -yrityksen liiketoiminnan alkuvaiheille esitti Galbraith (1982). Mallissa on neljä vaihetta:

1. Idean todistus- ja testausvaihe, jossa yrittäjäksi aikovan idean kehittäjän tehtävänä on ideaan perustuvan ja mahdollisesti patentoitavan teknologian kehittäminen.
2. Prototyyppivaihe, jossa yrittäjä jatkaa innovointia prototyypin valmistamiseksi.
3. Mallivaihe, jossa tuotetaan ja testataan erilaisia malleja.
4. Start-up -vaihe, jossa tuotanto käynnistetään ja ensimmäiset kaupat syntyvät.

Kazanjian & Drazin (1990) esittävät toisen vaihemallin, joka on laajempi. Sen neljä vaihetta ovat seuraavat:

1. Idea ja sen kehittämisvaihe, jolloin yrittäjä keskittyy tarjooman teknisiin ominaisuuksiin ja prototyypin kehittämiseen.
2. Kaupallistamisvaihe, joka päättyy valmiin tarjooman markkinoille saattamiseen ja ensimmäisiin kauppoihin.
3. Kasvuvaihe, jolloin tekninen ja tuotannollinen soveltuvuus varmistetaan ja menestyvän tarjooman kaupallistamista seuraa yrityksen vahva kasvu.
4. Tasapainovaihe, jolloin kasvu hidastuu markkinoiden koon mukaiselle tasolle.

Mallien erona voidaan huomata se, että Kazanjianin & Drazinin malli on laajempi, ja sen vaiheet ovat vahvemmin bisnespainotteisia, kun taas Galbraithin mallissa vaiheet keskittyvät teknologian kehittämisprosessin eri vaiheisiin. Erot kuvastavat kahta erilaista näkökulmaa ja lähestymistapaa, joilla high-tech -yritys voi liiketoimintansa käynnistää: keskittymällä teknologiaan tai noudattamalla vahvemmin liiketoiminnallisia periaatteita. Bayton and Chapman (1972) ovat eritelleet insinöörien ja tutkijoiden ja yritysjohtajien eroja motivaatioissa ja rooleissa. Erot on kuvattu alla olevassa taulukossa. Korkean teknologian yrityksen menestyminen ei kuitenkaan ole riippuvainen pelkästään perustajan taustasta tai teknisestä ymmärryksestä. Westheadin (1995, 21) mukaan monet

yrittäjään itseensä sekä hankkeeseen liittyvät tekijät vaikuttavat yhdessä uuden yrityksen selviytymiseen ja kasvupotentiaaliin.

INSINÖÖRIT/TUTKIJAT	YRITYSJOHTAJAT
MOTIVAATIOT	
Uusien ja erilaisten asioiden tekeminen	Johtajuus
Ongelmien ratkaiseminen	Organisaation tavoitteiden saavuttaminen
Itsenäisyys, tunnustuksen saaminen	Kollegojen auttaminen
Yhteistyö tutkijakollegoiden kanssa	Vallan käyttäminen
Teknisen tiedon käyttäminen	Riskien ottaminen päätöksenteossa
ROOLIT	
Projektien aloittaminen, tutkimuksen tekeminen, työn itsenäisyys	Hallinnoi projekteja, laaja vastuu
Kapea näkökulma, omalle erikoisalalle	Laaja näkökulma
Teknisesti suuntautunut	Suuntautunut ihmisiin
Objektiivinen ja itsenäinen	Hallinnoi ja yhdistää muiden kykyjä ja motivoi muita

Taulukko 2. Tutkijoiden ja yritysjohtajien motivaatiot ja roolit (mukailen Bayton and Chapman 1972).

Nämä taulukossa kuvatut hyvin erilaiset asennoitumiset ja näkökulmat vaikuttavat siihen, miten insinööri- tai tutkijataustaiset yrittäjät ja yritysjohtajataustaiset yrittäjät toimivat start-up -yrityksessä, millä puolestaan on tutkimusten mukaan suora yhteys siihen, kuinka hyvin uusi korkean teknologian yritys menestyy (Hansen & Bird 1997, 115).

Korkean teknologian alalla yrittäjät, joilla on enemmän liiketoiminnallista kokemusta, noudattavat todennäköisemmin vaihemallia, kuin sellaiset yrittäjät, joiden aikaisemmat kokemukset ovat tutkimuksen tai teknologian alalta (Hansen & Bird 1997, 112). Yrittäjät, joilla oli liiketoiminnallinen tausta, etenivät nopeammin yrityksen käynnistysvaiheesta vaiheesta toiseen, kuin insinööri- tai tutkijataustaiset yrittäjät. Nämä puolestaan eivät noudattaneet vaihemallissa tunnistettuja lineaarisia vaiheita

järjestelmällisesti, ja etenivät hitaammin vaiheesta toiseen. Ne start-up -yritykset, jotka noudattivat vaihemallia liiketoiminnan käynnistysvaiheessa, menestyivät huomattavasti paremmin kuin ne, jotka eivät noudattaneet. (Hansen & Bird 1997, 112)

Ne yrittäjät, joilla oli liiketoimintatausta, ja jotka olivat vahvemmin kaupallisesti orientoituneita liiketoiminnan käynnistämiprosessissa, keskittyivät tehokkaasti rakentamaan perustaa ja rakenteita ennen kuin yritys siirtyi dynaamiseen markkinaympäristöön. Insinööri- ja tutkijataustaiset yrittäjät ovat puolestaan aiemmassa työssään tottuneet erilaisiin toimintatapoihin, ja nämä yrittäjät olivat taipuvaisempia myymään tarjoomaansa sen aikaisemmassa kehittämissä vaiheissa. Tämä tekniikkaa painottava toimintatapa on vahvemmin tuote- kuin prosessorientoitunut, ja siinä pyrkimyksenä on testata tekniikkaa sovelluksissa varhaisemmassa vaiheessa, kun taas organisaatio ja tiimi rakennetaan tarjooman ympärille vasta myöhemmässä vaiheessa. Liiketoimintaa painottavan vaihemallin mukaisesti etenevät start-up -yritykset kasvavat usein nopeammin, joten korkean teknologian yritysten kannattaisi noudattaa sitä. (Hansen & Bird 1997, 121).

Yrittäjän aikaisemmalla kokemuksella on suora yhteys siihen, minkälainen markkinointi- ja kilpailustrategia yritykselle muotoutuu. Jos yrittäjällä on aikaisempaa kokemusta markkinoinnista, strategia on usein markkinointipainotteisempi, kun taas teknisen taustan omaavan yrittäjän strategia keskittyy usein vahvemmin innovaatioihin. Samoin yritys, jonka perustajalla on kansainvälistymiskokemusta, todennäköisesti myös kansainvälistyy aikaisemmassa vaiheessa. (Shrader & Siegel 2007, 903) Toimialakokemus ja kokemus rahoituksen hankkimisesta on myös tunnistettu oleellisen tärkeiksi uuden yrittäjän ominaisuuksiksi. Yrittäjät, joilla on linjaorganisaatiotausta suurissa yrityksissä, ovat usein konservatiivisempia ja välttävät riskinottoa liiketoiminnassa, mikä voi hidastaa uuden yrityksen kasvua. Korkean teknologian toimintakontekstissa yksi start-up -yrittäjän tärkeimmistä ominaisuuksista on kuitenkin tekninen kokemus, jolla on merkittävä vaikutus menestykselle. (Shrader & Siegel 2007, 904)

3.2 Menestystä ennakoivat tekijät high-tech start-up -yrityksissä

Nopea alkuvaiheen kasvu on tunnistettu korkean teknologian start-up -yrityksen myöhempää menestystä indikoivaksi tekijäksi (Fischer & Reuber 2003). Korkean kasvupotentiaalin omaavat korkean teknologian yritykset kohtaavat liiketoiminnassaan erityisen voimakkaita ajallisia paineita sekä epävarmuutta, ja yritysten reaktiot näihin ympäristöstä johtuviin paineisiin ovat merkittävänä tekijänä yrityksen menestymisessä tai epäonnistumisessa (Roure & Keeley 1990, 201). Korkean teknologian yritykset eivät ole homogeeninen ryhmä, eikä kaikkien yritysten halu ja kyky menestyä ja kasvaa ole yhtä suuri. Yleensä vain pienessä joukossa yrityksistä syntyy suurin osa uusista työpaikoista. Tästä syystä julkisen rahoitusjärjestelmän lähtökohta, jossa kaikkia aloittavia yrityksiä kohdellaan samalla tavalla, ja julkinen taloudellinen tuki panostetaan laajalle, on usein tehoton, mikäli julkisen järjestelmän tavoitteena on saada mahdollisimman suuri taloudellinen kasvu aikaan mahdollisimman pienillä panostuksilla. (Westhead 1995, 21). Julkisen tukijärjestelmän piirissä tulisi vahvemmin ottaa huomioon kasvua tavoittelevien korkean teknologian yritysten erityistarpeet ja ongelmat, ja tukitoimenpiteet tulisi fokusoida sille nykyistä pienemmälle määrälle yrityksiä, joilla on mahdollisuus luoda suurin määrä uusia työpaikkoja, jotta julkinen rahoitus tulisi käytettyä entistä tehokkaammin. Storey (1994) on jaotellut innovatiivisten start-up -yritysten menestystekijät kolmeen kategoriaan: yritykseen liittyvät ominaisuudet, yrittäjään liittyvät tekijät ja ulkoisesta toimintakontekstista johtuvat tekijät. Joidenkin näkemysten mukaan henkilökohtaiset suhdeverkostot ja henkinen pääoma ovat erittäin kilpaillulla ja dynaamisella korkean teknologian toimialalla vähemmän tärkeässä asemassa menestyksen kannalta, ja tärkeämpään asemaan nousisi high-tech -yrityksen menestyksessä tekninen tietotaito (Nesheim 2000).

3.2.1 Korkean teknologian start-up -yritysten kategoriat

Erilaiset tekijät vaikuttavat yrityksen selviytymiseen ja uusien työpaikkojen syntymiseen selviytyvissä yrityksissä (Westhead 1995). Julkisen rahoituksen panostaminen laajalle ja fokusoimattomasti tarkoituksena saada kaikki yritykset säilymään elinvoimaisina, on tehotonta, mikäli tavoitteena on samalla uusien kasvuyritysten synnyttäminen. Start-upin menestystä ei voida ennustaa jaotteleamalla yrittäjät yksinkertaisiin kategorioihin, vaan

menestykseen vaikuttavat muuttujat toimivat yhdessä. Westhead (1995) esittää klusterianalyysin perusteella neljä eri korkean teknologian start-up kategoriaa:

1. Teknisesti kokeneet yrittäjät, joilla on yliopistotason tutkinto ja työkokemusta ei-tuotannollisessa organisaatiossa ennen oman yrityksen perustamista. Yrittäjä on aikaisemmin toiminut usein tutkijana. Start-up -vaiheen aikana yritykset kaihtavat riskiä, koska niiltä puuttuu kaupallista uskottavuutta, mikä tekee rahoituksen hankkimisen vaikeaksi. Yrityksen toimitilat ovat usein vuokratut, ja ne työllistivät usein enemmän työntekijöitä kuin muunlaisissa toimitiloissa toimivat.
2. Teknisesti pätevät noviisiperustajat, jotka hyödyntävät taloudellista verkostoa. Yrittäjillä on yliopistotason tutkinto, eivätkä he omista tai johda muita yrityksiä. Yrittäjät eivät ole aikaisemmin toimineet tutkijoina, mutta heillä on verkostosuhteita yliopistoihin. Yrittäjät perustavat yrityksensä yksin. Yritystoiminta on bisnesnäkökulmasta organisoitua, eri johtotehtävät on organisoitu johtoryhmässä. Yrityksellä on uskottavuutta, ja rahoituksen hankkiminen on helpompaa alkuvaiheessa. Yritys käyttävät vuokrattuja toimitiloja, ja toiminta on joustavaa.
3. Kypsät, liiketoiminnallisesti pitkälle organisoituneet yritykset, jotka ovat vanhempia kuin muiden kategorioiden yritykset. Toimitilat ovat yrityksen omistamat, ja yrityksen yksiköt ovat suuria. Eri funktiot ovat pitkälle organisoituja. Yritys on hankkinut rahoitusta pankkilainoilla, ja yrityksellä on useita perustajia, jotka omistavat ja johtavat myös muita yrityksiä.
4. Nuoret yritykset, joilla on rajoitetut tekniset verkostot ja perustajat ovat kokemattomia. Perustajilla ei ole yliopistotason tutkintoa, eikä tutkijataustaa. Yritysten kredibiliteetti on heikko, koska ne ovat nuoria ja pieniä. Yrityksen funktiot eivät ole pitkälle organisoituja, ja yrityksellä ei ole verkostosuhteita yliopistoihin tai tutkimuslaitoksiin.

Westheadin (1995) tutkimuksen mukaan tietyn kategorian yrityksen menestyvät ja kasvavat muita todennäköisemmin. Ensimmäisen kategorian yritykset

menestyvät neljännen kategorian yrityksiä todennäköisemmin ja toiseksi todennäköisemmin selviytyvät toisen kategorian yritykset. Lisäksi toisen ryhmän yritysten työntekijämäärät kasvoivat tutkimuksessa keskimäärin eniten. Julkisen tukijärjestelmän kannattaisi siis suosia näitä korkean kasvupotentiaalin omaavia yrityksiä rahoituspäätöksissään.

Storey (1993) esittää julkiselle rahoitusjärjestelmälle strategian, jossa tuki ohjataan kasvuyrityksille. Strategian mukaan paikallisten yrityskeskusten ja -hautomojen tulisi tunnistaa alueen nopeasti kasvavat yritykset, ja tulisi selvittää, onko niiden tavoitteena kasvaa vielä suuremmiksi. Kasvua tavoittelevia yrityksiä tulisi tukea kasvutavoitteiden saavuttamiseksi. Kasvuyrityksille kohdistettu neuvonta ja tuki on näin kysyntä- eikä tarjontalähtöistä. Mikäli julkisen tukijärjestelmän tavoitteena on korkean teknologian start-up -yritysten selviytyminen, niin neljännen kategorian yritykset tarvitsevat tukea liiketoimintaymmärryksen vahvistamisessa. Näiden yritysten teknistä ja liiketoiminnallista kyvykkyyttä voitaisiin vahvistaa tukemalla niiden verkostoitumista muiden yritysten sekä tutkimuslaitosten ja yliopistojen kanssa, sillä nämä verkostosuhteet linkittyvät yrityksen menestykseen (Westhead & Storey, 1995).

3.2.2 Menestystä ennustavat tekijät

Useat ulkoisesta toimintaympäristöstä johtuvat ja yrityksen sisäiset tekijät vaikuttavat start-up -yrityksen menestykseen. Näiden tekijöiden suhteellinen vaikutus yrityksen menestymiseen riippuu yrityksen rakenteesta ja toimintaympäristön ominaisuuksista (Beaver 2003, 120). Roure ja Keeley (1990) jaottelevat korkean teknologian start-up -yritysten menestystekijät kolmeen luokkaan: johtamiseen, yrityksen strategiaan ja kilpailulliseen ympäristöön liittyvät tekijät. Neljä kaikkia kolmea osa-aluetta edustavaa menestystekijää selittivät määrällisessä tutkimuksessa 57 % vaihtelusta. Nämä neljä merkittävintä menestystä ennustavaa tekijää olivat perustajatiimin kattavuus, tarjoaman tekninen ylivertaisuus, tuotekehityksen oletettu aika ja ostajien keskittyneisyys. Perustajatiimin kattavuudella ja tarjoaman teknisellä ylivertaisuudella oli suora positiivinen yhteys yrityksen menestymiseen. Tuotekehityksen vaatiman ajan ja ostajien keskittyneisyyden suhde menestykseen voitiin esittää U:n muotoisella kuvaajalla, jossa

optimaalinen tuotekehityksen aika on 12 kk ja optimaalinen asiakkaiden määrä on noin 60. (Roure & Keeley 1990)

3.2.2.1 Yritykseen liittyvät tekijät

Feeserin ja Willardin (1990) mukaan nopeasti kasvavat korkean teknologian start-up -yritykset ovat tehneet fokusoidumpia, harkitumpia ja paremmin perusteltuja päätöksiä liiketoiminnan alkuvaiheessa siitä, mille markkinoille yritys pyrkii ja minkälaisia tarjoomia yritys tuottaa. Tämä markkinoihin ja tarjoomaan liittyvä päätös on kaikkein tärkein yksittäinen tekijä, joka määrittää ja rajoittaa yrityksen myöhempiä strategioita ja menestymistä. Tältä pohjalta korkean teknologian alalla toimivan yrityksen menestymisen kannalta käytännön liiketoiminnan kautta muotoutuva strategia, jossa opitaan virheistä, ei ennakoivaa yrityksen menestystä ja vahvaa kasvua. Alkuvaiheen tiimin merkitys korostuu menestystä ennustavana tekijänä. Laajemmalla tiimillä on enemmän aiempaa kokemusta markkinoista ja tarjooman muodostamisesta. Korkean teknologian kasvuyrityksissä strategisten tarjoomaan ja markkinoihin liittyvien päätösten tekemiseen osallistui suurempi tiimi kuin heikommin menestyneissä saman alan yrityksissä.

Se, että perustajatiimissä on henkilöitä, joilla on aikaisempaa yrittäjäkokemusta, vaikuttaa positiivisesti korkean teknologian start-up -yrityksen nopeaan kasvuun. On myös osoitettu, että synergiaetuja voidaan saavuttaa perustajien komplementaarilla kyvykkyyksillä, joissa yhdistyvät kaupallisen ja teknisen alan yliopistokoulutus sekä toimialan tekninen ja kaupallinen työkokemus (Colombo & Grilli 2005, 813).

Toisaalta se, että korkean teknologian yritys oli markkinapioneeri, ei ennustanut vahvaa kasvua, mutta aikaisemmassa vaiheessa kansainvälistyneet yritykset kasvoivat muita nopeammin, mitä Freeser ja Willard (1990) selittävät sillä, että kansainvälisillä markkinoilla toimivan yrityksen visio oli laajempi, mikä edisti kasvua. Strategialla on siis suuri merkitys korkean teknologian yrityksen alkuvaiheissa, kuin yrittäjän ominaisuuksilla (Hofer & Sandberg 1987, 12). Yritysmuodolla ja toimintojen organisoinnilla

sekä suhteilla muihin alan toimijoihin on myös vaikutuksensa innovatiivisen yrityksen kasvuun (Almus & Nerlinger 1999).

3.2.2.2 Yrittäjään liittyvät tekijät ja riskirahoituksen epäsuora vaikutus

Yrityksen perustajan henkisellä pääomalla on positiivinen vaikutus start-upin kasvuun erityisesti korkean teknologian toimialalla, kun taas liiketoimintaosaamisen suhteellinen merkitys on tällöin pienempi yrityksen kasvun kannalta (Almus & Nerlinger 1999, 150). Perustajan henkinen pääoma sekä riskipääoma (venture capital) ovat olennaisia tekijöitä alkuvaiheen high-tech -yrityksen menestykselle (Colombo & Grilli 2009). Perustajan henkisellä pääomalla on myös epäsuora vaikutus yrityksen menestykselle, sillä se auttaa riskipääoman hankkimisessa.

Riskipääoman positiivinen vaikutus yrityksen menestymiseen tulee sitä kautta, että pääomasijoittajat toimivat merkittävämmässä roolissa kuin vain pääoman tarjoajina (Hellmann & Puri 2002). Riskisijoittajat toimivat yrityksessä neuvonantajan roolissa, ja tukevat yritystä strategisessa suunnittelussa, markkinoinnissa, rahoituksen hankkimisessa, ja tiimin kokoamisessa, joissa start-upin sisäiset kyvykkyydet ovat usein puutteelliset (Colombo & Grilli 2009). Lisäksi riskirahoittajien suhdeverkostot asiakkaisiin, toimittajiin ja partnereihin voivat merkittävästi auttaa yritystä alkuvaiheissa, sillä verkostojen kautta yritys voi päästä helpommin käsiksi ulkoisiin resursseihin.

Vaikka sekä yrittäjän henkisellä pääomalla että riskirahoittajilla on osoitettu olevan merkitys korkean teknologian yrityksen kasvun kannalta, ovat nämä kaksi tekijää toisiaan korvaavia pikemmin kuin komplementaarisia (Colombo & Grilli 2009, 237). Korkean teknologian yritysten kasvun on havaittu noudattavan kahta vaihtoehtoista kehityskulkua. Sellaisen yritykset, joiden saama rahoitus on rajallisempaa, kasvavat hitaammin. Tällöin merkittävimäksi kasvua edistäväksi tekijäksi muodostuvat perustajayrittäjän kyvyt. Toisenlaista kehityskulkua noudattavien yritysten kasvu perustuu riskirahoitukseen ja riskirahoittajien toimimiseen yrityksen neuvonantajina ja tukijoina. Jälkimmäinen kehityskulku johtaa nopeampaan kasvuun, joka ei ole yhtä riippuvainen perustajayrittäjän kyvyistä (Colombo & Grilli 2009, 237).

Yrityksen perustajan ominaisuuksista avainasemassa nopean kasvun aikaansaamiseksi ovat koulutus ja aikaisempi työkokemus. Perustajien yliopistotasoinen koulutus kaupallisilla aloilla vaikuttaa vahvasti yrityksen kasvuun, kun taas teknisten alojen koulutuksen merkitys on pienempi kasvun kannalta. Lisäksi työkokemus samalta toimialalta vaikuttaa positiivisesti yrityksen kasvuun, kun taas työkokemus muilta toimialoilta ei vaikuta. Toimialan aikaisemmasta työkokemuksesta teknisellä kokemuksella on suurempi vaikutus kasvuun kuin kaupallisella kokemuksella. (Colombo & Grilli 2005)

Tässä luvussa on kuvattu erilaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat korkean teknologian start-up -yrityksen myöhempään menestykseen. Merkittävimpänä menestystä ennakoivana yksittäisenä tekijänä on tunnistettu alkuvaiheen nopea kasvu. Voimakasta kasvua puolestaan edesauttavat monet tekijät, jotka voidaan jaotella perustajayrittäjään liittyviin, yritykseen liittyviin sekä ulkoisesta toimintakontekstista johtuviin tekijöihin. Seuraavassa luvussa tarkastellaan yksityiskohtaisemmin näitä ulkoisesta toimintakontekstista johtuvia markkinointiin vaikuttavia tekijöitä high-tech -toimialalla, joista rakentuu tämän tutkielman teoreettinen viitekehys.

4 HIGH-TECH -MARKKINOIDEN ERITYISPIIRTEET

Tässä tutkielman neljännessä pääluvussa tarkastellaan korkean teknologian toimintaympäristön markkinoinnille asettamia erityisvaatimuksia ja rajoituksia. Luvun tarkoituksena on esittää vastaus kysymykseen siitä, miten edellä tarkasteltuja yritysmarkkinoinnin perustekijöitä ja -periaatteita sekä start-up -yrityksistä tehtyä tutkimusta tulisi soveltaa toimittaessa korkean teknologian dynaamisella ja innovatiivisella toimialalla.

Luvun aluksi esitetään high-tech -tuotteen määritelmä Meldrumin (1995, 48) mukaan. Markkinoinnin näkökulmasta high-tech -tuotteena voidaan pitää tuotetta, joka on kehitetty vahvasti teknologisesti painottuneessa ympäristössä ja joka sisältää uutta teknologiaa. Lisäksi high-tech -tuotteeseen sisältyy käytetystä teknologiasta johtuva korkea epävarmuusaste sekä markkinoijan että asiakkaan kannalta, mikä kuvaa hyvin tapaustutkimuksen yritysten tuotteita.

On kuitenkin hyvä huomata, että käsitteelle high-tech löytyy kirjallisuudesta useita eri määritelmiä. Joidenkin määritelmien mukaan yritys voidaan määrittellä high-tech -toimialalla toimivaksi tiettyjen kriteerien täytyessä. Tällöin kiinnitetään huomiota mm. teknisen henkilöstön määrään, tutkimus- ja tuotekehityskulujen suuruuteen ja patenttien määrään. Tällaiset tiettyihin kriteereihin perustuvat määritelmät sisältävät kuitenkin puutteita, sillä niiden mukaan esimerkiksi yritys, joka valmistaa tietokoneita standardikomponenteista suurilla tuotantovolyymeilla ja pienillä kustannuksilla, toimisi korkean teknologian toimialalla, vaikka sen tuotekehitys- ja tutkimuskustannukset olisivat alhaiset. (Mohr *et al.* 2005, 4-6)

Toinen tapa määrittellä high-tech -käsite on lähteä liikkeelle yleisistä korkean teknologian yritysten ja toimialan piirteistä. Tällaisia ovat mm. markkinoiden epävakaus sekä teknologinen ja kilpailullinen epävarmuus (Mohr *et al.* 2005, 6). Markkinoiden epävakaus johtuu siitä, että korkean teknologian yritys ei tiedä, mitä asiakkaat haluavat uudelta teknologialta, miten heidän tarpeensa ja toiveensa tulevat muuttumaan sekä siitä, miten tämä epävarmuus vaikuttaa markkinoiden kehitykseen ja kokoon. Markkinoiden epävakauden lähteitä ovat ensinnäkin asiakkaiden pelko, epävarmuus ja epäily siitä, mitä

tarpeita tai ongelmia uusi teknologia täyttää. Tämä asiakkaiden kokema huoli johtaa siihen, että uuden teknologian omaksumista lykätään ja että huolen häivyttämiseksi vaaditaan koulutusta ja tietoa uudesta innovaatiosta sekä tuotteen ostamisen jälkeisiä toimenpiteitä, jotta siihen liittyvät asiakkaiden epäilyt voidaan minimoida. Toiseksi, markkinoiden epävakautta aiheuttaa se, että korkean teknologian ympäristössä asiakkaiden tarpeet ja toiveet voivat muuttua nopeasti ja yllättävällä tavalla, jota on vaikea ennakoida. Tästä johtuen asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen on dynaaminen ja jatkuva prosessi. Kolmantena asiakkaiden kokeman epävarmuuden lähteenä voidaan pitää sitä, että markkinoilla ei ole valmiina olemassa selkeää standardia uudelle innovaatiolle. Kolmen edellä mainitun syyn vuoksi sekä asiakkaat että korkean teknologian tuotteita markkinoivat yritykset kokevat epävarmuutta siitä, miten nopeasti uusi innovaatio tulee leviämään. Tämä epävarmuus uuden innovaation leviämisestä puolestaan johtaa siihen, että yrityksen on hankalaa arvioida markkinoiden tarkkaa kokoa, jolloin myös kassavirtojen, tuotannon ja henkilöstötarpeen suunnittelu vaikeutuu. (Mohr *et al.* 2005, 7-9)

Teknologinen epävarmuus puolestaan johtuu epäilyksistä siitä, tuleeko uusi teknologia toimimaan luvatussa tavalla, onko innovaatio saatavilla ja pystyykö yritys toimittamaan tuotteen odotetusti. Teknologista epävarmuutta voi Mohrin *et al.*:in (2005, 9) mukaan aiheutua viidestä eri syystä. Ensimmäinen näistä liittyy siihen, toimiiko uusi tuote luvatussa tavalla. Toinen teknologiaan liittyvä epävarmuuden syy on uuden tuotteen saatavuus aikataulun mukaisesti. Kolmas teknologista epävarmuutta aiheuttava tekijä liittyy innovaatiota markkinoivaan yritykseen: tarjoaako se asiakkaalleen täsmällistä ja tehokasta palvelua tuotteeseen liittyvissä ongelmissa. Neljänneksi, uuteen innovaatioon liittyy huoli odottamattomista seurauksista tai sivuvaikutuksista, ja viidenneksi korkean teknologian markkinoilla ei voida tietää, kuinka kauan uusi teknologia tulee olemaan käytössä ennen kuin uusi innovaatio syrjäyttää sen.

4.1 Markkinointistrategia high-tech -yrityksessä

Markkinoinnin strategista suunnittelua pidetään perinteisesti tärkeänä, sillä suunnittelu helpottaa markkinointitoimenpiteiden koordinoitua ja valmistaa yritystä

tulevaisuuteen. Strategisten suunnitelmien validiteetti on kuitenkin riippuvainen tulevaisuuden ennustettavuudesta, joka puolestaan on yleensä heikko nopeasti muuttuvilla high-tech -markkinoilla (Grønhaug & Möller 2005, 99). Tämä seikka on huomioitava myös markkinointistrategiassa. Tutkimusten mukaan (ks. Levy 1994, 171) riittävän tarkkojen lyhyen aikavälin ennustusten tekeminen on kuitenkin mahdollista, vaikka pitkän aikavälin ennustusten laatiminen ei onnistuisikaan. Dynaamisessa toimintaympäristössä suunnitelmat tulisi siis laatia niin, että niissä jätetään tilaa organisaation oppimiselle (McGrath & Macmillan 1995, 44).

4.1.1 Markkinoinnilliset perusratkaisut high-tech -yrityksessä

Perinteisessä markkinointinäkemyksessä toimialoja pidetään yleensä lähtökohtaisesti etabloituneina ja ikään kuin 'annettuina'. Todellisuudessa toimialat ovat kuitenkin ajan myötä luotuja, ne kehittyvät ja muuttuvat, minkä myötä myös yrityksen kohtaama kilpailullinen tilanne muuttuu (Grønhaug & Möller 2005, 96). Tämä pitää erityisesti paikkaansa, kun tarkasteltavaksi otetaan suhteellisen uusi ja dynaaminen toimiala, tässä tapauksessa siis korkean teknologian toimiala. Markkinat eivät ole etabloituneita, joten yrityksellä voi olla suurempia mahdollisuuksia vaikuttaa kilpailutilanteeseensa aktiivisella toiminnallaan. Tässä prosessissa yritys voi kehittää tarjoamaansa niin, että se tuottaa suuremman lisäarvon asiakkaalle pienemmillä kustannuksilla, mikä lisää markkinoivan yrityksen tehokkuutta ja parantaa sitä kautta kilpailukykyä. (Kim & Mauborgne 2005)

High-tech -toimintaympäristö asettaa markkinoinnille erityisiä haasteita, mistä syystä monet perinteiset markkinoinnin käsitteet ja periaatteet eivät ole tehokkaita korkean teknologian tuotteita markkinoitaessa. Tarkasteltaessa markkinointia korkean teknologian toimintakontekstissa, on markkinoinnin perinteiset perusulottuvuudet ja niiden merkitys yrityksen menestymiselle sovitettava muunneltuina tähän erityiseen toimintaympäristöön, kuten Grønhaug & Möller (2005, 97) artikkelissaan esittävät. Tästä syystä korkean teknologian toimintaympäristössä yrityksen markkinoinnin tarkastelu on luontevampaa asiakassuhdenäkökulmasta tai palvelutarjoomien arvonluontilupaukseen keskittyvästä näkökulmasta (ks. Vargo & Lusch 2004). Seuraavassa käydään läpi yrityksen markkinoinnilliset perusratkaisut tuotteesta jakelukanavaan sekä markkinointiviestintään

tuoden esiin high-tech -toimintaympäristön niille asettamat erityisvaatimukset ja keskittyen arvonluomisen näkökulmaan.

4.1.1.1 Tuote high-tech -toimintaympäristössä

Markkinatutkimuksilla on perinteisesti nähty olevan merkittävä asema yrityksen tuotteiden kehittämisessä asiakkaan tarpeita vastaaviksi. Grønhaugin & Möllerin (2005, 97) mukaan markkinatutkimus on vähemmän tärkeässä roolissa uusilla, nopeasti muuttuvilla markkinoilla, sillä asiakkaan tarpeiden ja toiveiden kartoittaminen ei usein ole mahdollista. Workman (1998, 260) väittää, että perinteinen markkinointi ja markkinatutkimus eivät ole erityisen tärkeässä asemassa, kun kyseessä on radikaali innovaatio.

Innovatiivisissa high-tech -yrityksissä markkinoinnilla on usein rajoitettu rooli tuotekehityspäätöksissä. Workman (1998, 260–266) esittää tähän kolme syytä. Ensinnäkin, markkinointijohtajilla ei usein ole tarvittavaa teknistä tuntemusta innovaation kehitysmahdollisuuksista. Toiseksi, organisaation kulttuuri on monissa high-tech -yrityksissä vahvasti teknologiapainotteinen, mikä vähentää markkinoinnin koettua tärkeyttä. Kolmanneksi, markkinointi ja sen tehtävät määritellään näissä yrityksissä eri tavoin, kuin ns. perinteisten toimialojen yrityksissä. High-tech -yrityksissä tuotekehitysosasto vastaa monista markkinoinnin alueelle perinteisesti sijoittuvista tehtävistä, kuten tuoteportfolion johtamisesta. Esimerkiksi tuotepäälliköt eivät siis näissä yrityksissä yleensä sijoitu markkinointiin, vaan toimivat tuotekehityksessä. Edellä esitetystä johtuen markkinoinnin tehtävät high-tech -yrityksessä painottuvat usein vahvasti markkinointiviestintään. (Workman 1998)

Zinkham & Pereira (1994, 195) esittävät, että tutkimusten mukaan innovatiivisen tuotteen onnistumisaste on yhtä korkea huolimatta siitä, tuleeko tuoteidea yritykseltä itseltään vai asiakkaalta. Grønhaug & Möller (2005, 97) puolestaan esittävät tapauksia, joissa innovatiiviset tuotteet ovat menestyneet markkinoilla, vaikka markkinatutkimusten mukaan niiden ei odotettu olevan tuottavia.

4.1.1.2 Hinta high-tech -toimintaympäristössä

Hinta ja sen määräytyminen toimii myös jokseenkin eri periaatteita noudattaen korkean teknologian markkinoilla, kuin mitä perinteisesti on esitetty. Erityisesti toimialan muutosherkkyyden vuoksi monia hintaan vaikuttavia tekijöitä, kuten asiakkaiden maksuhalukkuutta, hintaherkkyttä, kilpailijoiden reaktioita ja high-tech -tuotteen elinkaarta markkinoilla on vaikea ennustaa, mikä vaikeuttaa hinnan asettamista. Korkean teknologian yrityksen kustannusrakenne on myös otettava huomioon. Usein kustannukset tuotteen markkinoille saattamiseksi ovat merkittävän suuret, mutta tämän jälkeen tuotteeseen kohdistuvat tuotantokustannukset ovat mitättömän pienet. Mitä suurempi asiakaskunta omaksuu uuden tuotteen tulevaisuudessa, sitä suuremmat tuotot ovat odotettavissa, mikä tekee tuotteen hinnoittelusta erityisen hankalaa (Grønhaug & Möller 2005, 98).

4.1.1.3 Jakeluverkko high-tech -toimintaympäristössä

Jakelukanavakysymykset liittyvät tuotteen saattamiseen asiakkaan saataville. Tuttujen massamarkkinoille kohdistettujen tuotteiden osalta markkinoinnissa oletetaan, että asiakas tuntee tuotteen ja kykenee arvioimaan sitä. Kehittyvillä aloilla, kuten korkean teknologian markkinoilla, asiakkaan tiedot ja kokemukset tuotteesta ovat usein puutteellisia. Tällöin tarvitaan enemmän vuorovaikutteista viestintää myyjän ja asiakkaan välillä, mikä puolestaan asettaa vaatimuksia jakelukanavalle.

Edellä esitetyn mukaan korkean teknologian yrityksissä perinteiset markkinoinnin tuotteeseen ja sen johtamiseen, hintaan ja jakelukanavaan liittyvät tehtävät ovat usein alisteisia muille toiminnoille, erityisesti tuotekehitykselle.

4.1.1.4 Markkinointiviestintä high-tech -toimintaympäristössä

High-tech -markkinoilla toimittaessa markkinointiviestinnän haasteena on se, että asiakas ei välttämättä tiedä, mitä markkinoidulta tuotteelta voi odottaa ja minkälaisia tarpeita se voi täyttää. Markkinoinnissa on muistettava, että asiakkaat haluavat ostaa ratkaisun tiettyyn ongelmaansa, eivätkä uutta teknologiaa sisältävää tuotetta sinällään. Tällöin markkinointiviestinnän tehtävänä on viestiä asiakkaalle tuotteen tarjoamista

ratkaisuista, joita hän ei entuudestaan tunne, sekä saada asiakas tietoiseksi tarpeistaan, jotka markkinoitava tuote voi täyttää (Grønhaug & Möller 2005, 98).

Koska korkean teknologian yrityksissä markkinointi nähdään usein toisarvoisena toimintona teknistä tuotekehitystä priorisoitaessa, markkinoinnille perinteisesti kuuluvia tehtäviä saatetaan siirtää tuotekehitysyksikön hoidettaviksi, kuten aiemmin todettiin. Esimerkiksi tuotepäälliköt voidaan siirtää pois markkinoinnin alaisuudesta, mitä perustellaan usein sillä, että tuotteen johtaminen vaatii perusteellista teknistä tuntemusta. Kun markkinoinnin alaisuudesta siirretään pois sille perinteisesti kuuluvia tehtäviä, jäljelle jää usein markkinointiviestintä. *Marcom*-käsitettä käytetään usein korkean teknologian yrityksissä viittaamaan markkinointiosaston vastuulla oleviin viestintätehtäviin. Näitä ovat esimerkiksi messuille osallistuminen, mainonta alan lehdissä, suoramainonnan koordinoiminen, esitteiden laadinta ja suhteiden hoitaminen lehdistöön. Markkinointiosaston toiminta on tällöin siis rajoitettu varsin perinteisten markkinointiviestinnän tehtävien hoitamiseen. (Meldrum 1995, 49)

Markkinoinnilla voi kuitenkin olla enemmän annettavaa high-tech -yrityksessä, eikä sen toimintaa ole perusteltua rajoittaa pelkkään markkinointiviestintään. Markkinoinnin rooli voi olla merkittävä myös tuotekehitykselle, kuten Workman (1998, 269) esittää. Hän määrittelee kolme aluetta, joilla markkinointi voi osallistua tuotekehitykseen korkean teknologian yrityksessä, ja joita käsittelen seuraavaksi tarkemmin.

4.1.2 Markkinoinnin osallistuminen innovatiivisten tuotteiden kehittämiseen

Yksi high-tech -markkinoilla toimivan yrityksen markkinoinnin johtamisen suurimmista ongelmista on sen varmistaminen, että tuotekehityksen kautta syntyneiden teknologisten laitteiden kehittämistä jatketaan valmiiksi tuotteiksi, joita voidaan tarjota tavoitelluille asiakkaille. Vaikka tämä voi tuntua itsestään selvältä, se voi muodostua ongelmaksi teknisen henkilöstön nähdessä innovaatiolle lukuisia potentiaalisia sovellusmahdollisuuksia ja pyrkiessä jatkuvasti parantamaan innovatiivisen tekniikan suorituskykyä. Tällöin kriittiseksi tekijäksi nousee teknisen- ja markkinoinnillisen puolen rajapinnan johtaminen, minkä on todettu usein olevan ongelmallinen tehtävä (Meldrum

1995, 49). Teknisen laitteen kehittäjät saattavat helposti keksiä useita kymmeniä mahdollisia sovelluksia innovaatiolle, mutta jos yhtäkään näistä tuotteista ei saada loppuun asti kaupallistettua, potentiaalisia asiakkaita ei tavoiteta.

Markkinointijohtajan haasteena on tunnistaa ja puuttua markkinoinnin keinoin tilanteeseen, josta Meldrum (1995, 50) käyttää termiä *technology seduction*. Tilanteessa teknisestä tuotekehityksestä vastaavat henkilöt kehittävät teknologiaa, joka ei ole perusteltua suhteessa niihin markkinoihin, joita yritys voi realistisesti kyseisessä tilanteessa tavoitella. Tilanne muodostuu ongelmaksi, mikäli markkinoinnista vastaavat henkilöt ajautuvat mukaan tähän innostuksen kierteseen ja unohtavat tarvittavat markkinointitoimenpiteet. Tähän syntyneeseen kehittämiskierteeseen on vaikea sovittaa markkinoinnin periaatteita.

Menestyksellisen tuotekehityksen avaintekijänä on siis tunnistaa *technology seduction* -tilanne, ja tuoda esiin tilanteeseen liittyviä markkinoinnillisia ongelmia, jotta toimintaa voidaan ohjata niin, että realistiset markkinamahdollisuudet voidaan saavuttaa teknologisten mahdollisuuksien avulla. Markkinoinnin tehtävänä on siis edesauttaa sellaisten tuotteiden kehittämistä, joilla on olemassa välitöntä myyntipotentiaalia.

4.1.2.1 Markkinoiden arviointi ja kehittäminen

Yksi markkinoinnin tärkeimmistä tehtävistä on kyetä arvioimaan mahdollisten markkinoiden koko. Tuotekehityksestä vastaavat henkilöt ovat usein kiinnostuneita siitä, mitä ominaisuuksia tuotteella on ja mitä asiakkaat siltä haluavat. Markkinoinnin tulee arvioida, kehitettävälle onko tuotteelle olemassa tarpeeksi potentiaalisia ostajia, ja arvostavatko nämä tuotetta tarpeeksi, jotta se on yritykselle kannattava (Dougherty 1992, 189). Markkinoiden arviointi on jatkuva prosessi, jonka avulla voidaan tehdä erilaisia tuotteen kehittämistä koskevia päätöksiä. Markkinoiden kehittäminen on niiden arvioimiseen liittyvä prosessi, jossa uusia markkinoita pyritään luomaan uusille innovatiivisille tuotteille, joilla ei ole valmiita markkinoita. Markkinoiden kehittäminen edellyttää työskentelyä potentiaalisten yhteistyökumppaneiden sekä täydentäviä tuotteita

tarjoavien yritysten kanssa uuden tuotteen omaksumisen edistämiseksi ja uusien markkinoiden luomiseksi (Van de Ven 1993, 35).

Monet korkean teknologian tuotteet ovat upotettuja toisiin tuotteisiin, osa suurempaa systeemiä tai riippuvaisia niitä täydentävistä tuotteista, joten on hyödyllistä tehdä yhteistyötä näiden muiden tuotteiden toimittajien kanssa. Vaikka tuotekehityksen vastuulla on yhteistyöhön liittyvät tekniset seikat, markkinointi voi hoitaa näiden ulkoisten yhteistyösuhteiden johtamisen ja osallistua markkinoiden kehittymistä edistäviin toimenpiteisiin (Workman 1998, 269).

Uusien markkinoiden luominen edellyttää siis monien toimijoiden yhteistyötä, jossa määritetään uuden tuotteen standardit ja kehitetään laajempia yhteen sovitettavia systeemejä. Tällaisten laajojen suhdeverkostojen hallinta ja johtaminen on sopivin markkinoinnin tehtäväksi luvussa 2.4 esitetyn suhdeverkostonäkemyksen mukaisesti. Markkinoinnin rooli on siis siirtymässä tuotetason optimaalisen markkinointimixin kehittämisestä kohti arvoketjun yritysten muodostaman suhdeverkoston hallintaa.

4.1.2.2 Verkoston palautteen koostaminen ja tulkinta

Korkean teknologian yrityksessä on tavallista, että tuotekehityshenkilöstö saa suoraa palautetta avainasiakkailta, laitevalmistajilta, jakelijoilta ja muilta yhteistyötahoilta. Markkinoinnilla voi kuitenkin olla tärkeä rooli palautteen antamisen helpottamisessa ja sen tulkitsemisessa. Markkinointihenkilöstö voi esimerkiksi luoda viestintäfoorumeita tuotekehityksen ja organisaation verkostokumppaneiden välille. Tämän vuorovaikutuksen riskinä on se, että tuotekehityksestä vastaavat henkilöt käsittelevät asioita usein konkreettisemmalla tasolla, jolloin pohdinnan ulkopuolelle saattaa jäädä sen arviointi, onko esimerkiksi tietty asiakas sellainen, jonka varaan voidaan rakentaa tuottavaa liiketoimintaa (Dougherty 1992, 189). Toisaalta markkinointi voi myös koostaa eri lähteiltä saatua palautetta ja prosessoida sitä niin, että palautetta on helpompi käyttää päätöksenteon tukena.

4.1.2.3 Tuotteiden sovittaminen eri markkinasegmenteille

Monille high-tech -tuotteille tärkein markkinoinnin aikaansaama myötävaikutus on uusien tuotteiden saattaminen ulos markkinoille. Tähän prosessiin sisältyy tyypillisiä markkinointiviestinnän toimintoja, joiden kautta viestitään uuden teknologian tai tuotteen eduista potentiaalisille asiakkaille. Korkean teknologian tuotteet ovat usein jollakin tavalla mullistavia, joten asiakkaita on informoitava ja saatava ymmärtämään uuden tuotteen hyödyt. Markkinoinnin tehtävä on siis kääntää tuotteen ominaisuudet niiden kautta saavutettaviksi hyödyiksi ja auttaa ymmärtämään tuotteen arvo asiakkaalle. Markkinoinnin työnä on myös sovittaa tuote eri markkinasegmenttien tarpeisiin.

4.2 Markkinoinnin erot perinteisillä toimialoilla ja high-tech -toimialalla

Perinteisillä vakiintuneilla toimialoilla markkinointitoiminto on usein organisoitu erilliseksi yksiköksen, jossa työnjako perustuu eri tuotteille tai maantieteellisille markkina-alueille. Nopeasti muuttuvalla ja teknologiapainotteisella high-tech -alalla markkinoinnin toteuttamiseen puolestaan vaaditaan eri osastojen sekä myös organisaation ulkopuolisten toimijoiden välistä tiivistä yhteistyötä menestyäkseen nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössään. Tämä toimintakonteksti ja sen ominaisuudet vaikuttavat vahvasti koko organisaation menestymiseen, ja siksi yrityksen on kyettävä koordinoimaan ja sovittamaan toimintojaan eri toimijoiden välillä ottaen huomioon nopeat ulkoiset muutokset. High-tech -yrityksessä myös markkinoinnin toimenpiteisiin vaikuttaa teknologian painottuminen koko toimintakontekstissa. Myös markkinoinnin toimenpiteissä vaaditaan siis teknistä tietoa, minkä vuoksi markkinointitehtävät ovat usein jakautuneet eri osastoille, eivätkä kaikki ole enää markkinointiosaston alaisuudessa. Syy tähän on yksinkertaisesti se, että kukaan yksittäinen henkilö tai osasto ei hallitse kaikkea tarvittavaa tietoa, jotta yritys voisi tehdä oikeita ratkaisuja menestyäkseen markkinoilla. (Grønhaug & Möller 2005, 100). Eri toiminnoista vastaavien henkilöiden väliset suhteet yrityksen sisällä sekä sen ulkopuolella ovat edellisestä johtuen avainasemassa high-tech -yrityksen markkinoinnissa.

Uusien teknologioiden luominen ja kehittäminen voi luoda ja vaikuttaa kokonaisten toimialojen syntyyn ja kehittymiseen, luoda ja muuttaa markkinoita, ja

tehdä kuluttajien aiemmasta tiedosta vanhentunutta ja epärelevanttia, minkä pohjalle menestyvä yritys ei voi suunnitella markkinointitoimintojaan, kuten tuotteiden kehittämistä, hinnoittelua, jakelua ja markkinointiviestintäänsä. Teknologinen- ja markkinoiden epästabiilius vaikuttavat siihen, miten korkean teknologian yritys voi ylipäätään hyödyntää markkinoilta saatavaa tietoa toiminnassaan ja suunnitella tulevia toimenpiteitään sen varaan. High-tech -markkinoilla perinteisen markkinatutkimuksen merkitys on edellisestä johtuen varsin pieni. (Grønhaug & Möller 2005, 101)

Alla olevassa taulukossa 2 eritellään high-tech -markkinoinnin eroja verrattuna perinteiseen markkinointiin. Merkittävimpänä tekijänä voidaan ehkä mainita teknologiapainotteisuus, joka leimaa lähes kaikkea high-tech -yrityksen toimintaa. Korkean teknologian toimialan dynaamisuudesta ja epästabiiliudesta johtuen näkemykset itse toimialasta, markkinoista ja kilpailijoista sekä käsitykset asiakkaista eroavat perinteisen markkinoinnin näkemyksistä. Myös markkinoinnin suunnittelu ja markkinointitoimintojen organisointi nähdään toimialan ominaispiirteistä johtuen eri tavalla kuin perinteisemmällä toimialoilla. (Grønhaug & Möller 2005, 102)

	HIGH-TECH -MARKKINOINTI	"PERINTEINEN MARKKINOINTI"
TEKNOLOGIA: – TÄRKEYSASTE	OLENNAISIN TEKIJÄ KOKO TOIMINNASSA	TOISARVOINEN
– KEHITYS	NOPEAA	HITAAMPAA
TOIMIALA	KEHITYVÄ/NOPEASTI MUUTTUVA	VAKIINTUNUT
MARKKINAT	KEHITTYVÄT/EIVÄT VIELÄ OLEMASSA	VAKIINTUNUT
OSTAJAT	TIEDON PUUTE/TUOTTEIDEN ARVIOINTI HANKALAA	TARPEEKSI TIETOA TUOTTEESTA
KILPAILIJAT	OSITTAIN TUNTEMATTOMIA /VAIKEASTI ARVIOITAVIA	TUNNETTUJA

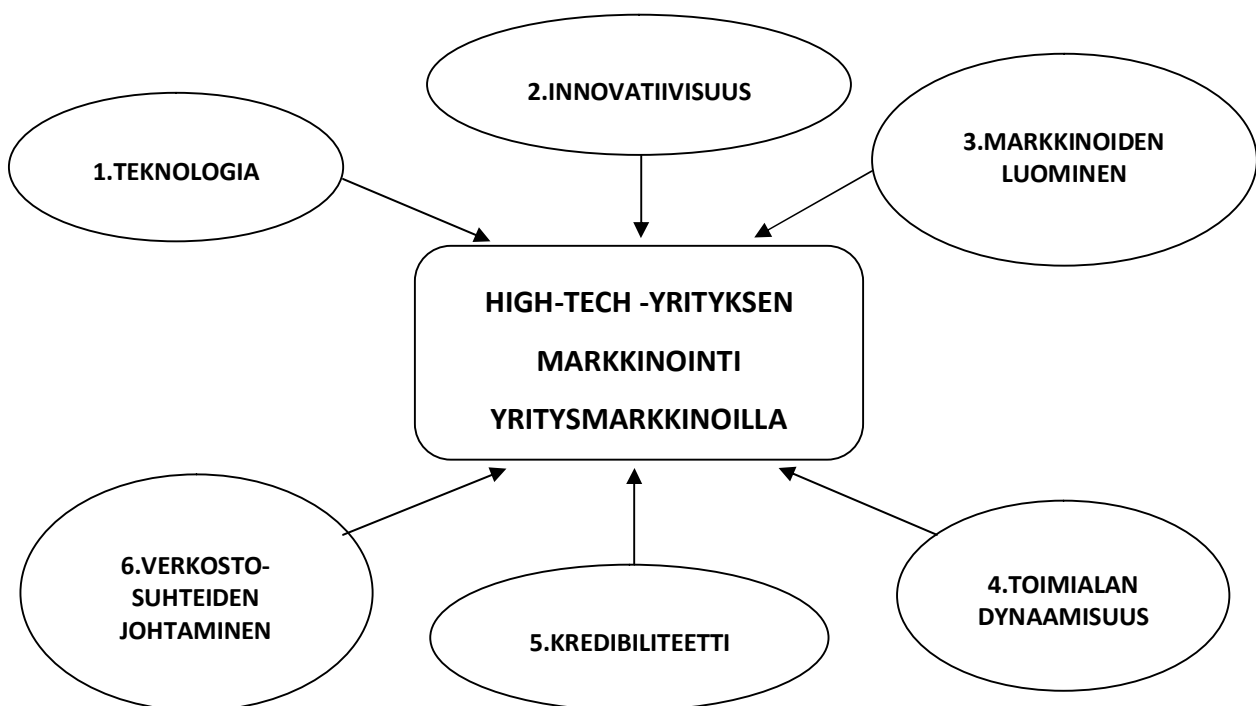
MARKKINATIETO: – OPPIMINEN	TÄRKEÄÄ/HANKALAA	TÄRKEÄÄ/HELPPOA
– MARKKINA- TUTKIMUS	OSITTAIN TARPEETONTA	TARPEELLISTA
SUUNNITTELU	VAIKEAA/LYHYEN TÄHTÄIMEN SUUNNITELMIA	MAHDOLLISTA/EN- NUSTETTAVAMPAA
MARKKINOINTI- ORGANISAATIO	TOIMINTOJEN VÄLINEN/SISÄISET SUHTEET JA VERKOSTOT	ERILLINEN OSASTO/TOIMINTO

MARKKINOINTI- PÄÄTÖKSET: – TUOTTEIDEN KEHITTÄMINEN	TUOTEVETOISTA/TUOTTA-JAN JA ASIAKKAAN YHTEISTYÖ	MARKKINAVETOISTA/PERIN- TEINEN KÄSITYS, PROTOTYYPPIEN TESTAUS
– HINNOITTELU	HANKALAA/EPÄVARMAA	HINTATEORIA
– JAKELU	LÄHEISET KONTAKTIT ASIAKKAISIIN/VUOROVAIKUTUS	SUURIA VAIHTELUJA /VÄLIPORTAITA
– MARKKINOINTI- VIESTINTÄ	MARKKINOIDEN INFORMOINTI	OMIA ETUJA PAINOTTAVAA

Taulukko 3. High-tech -markkinoinnin erot perinteiseen markkinointikäsitukseen verrattuna (Grønhaug & Möller 2005, 101).

5 TEORETTINEN VIITEKEHYS: MARKKINOINTIIN VAIKUTTAVAT OLEELLISET TEKIJÄT KORKEAN TEKNOLOGIAN TOIMIALALLA

Tässä luvussa esitetään edeltävän teoreettisen käsittelyn pohjalta muodostettu teoreettinen viitekehysmalli, jossa selitettävänä muuttujana on tutkielman pääongelma, korkean teknologian yrityksen markkinointi yritysmarkkinoilla. Viitekehysmalli kokoaa yhteen aikaisemman tutkimuksen kautta esiin tulleet selittävät tekijät, jotka vaikuttavat kyseisessä kontekstissa toimivan yrityksen markkinoinnin suunnitteluun ja toteuttamiseen. Kuvion alla eritellään tarkemmin jokaista näistä tekijöistä kooten yhteen se, miten ne vaikuttavat korkean teknologian yrityksen markkinointiin aiemman tutkimuksen perusteella.



Kuvio 4. Teorettinen viitekehys: high-tech -yrityksen markkinointi yritysmarkkinoilla.

Viitekehysmallin mukaisesti Yritysmarkkinoilla toimivan korkean teknologian yrityksen markkinoinnissa tulee kiinnittää erityistä huomiota kuuteen toimintaan vaikuttavaan tekijään: (1) teknologiaan, (2) innovatiivisuuteen, (3) toimialan dynaamisuuteen, (4) markkinoiden kehittymättömyyteen ja alhaiseen vakiintumisasteeseen, (5) yrityksen kredibiliteettiin ja sen vahvistamiseen sekä (6) verkostosuhteiden hoitamiseen.

Teknologian vahva asema high-tech -yrityksessä ei voi olla vaikuttamatta kaikkeen sen toimintaan, mikä on siis huomioitava myös markkinoinnissa. Markkinoinnin tehtävänä voi olla eräänlaisena moderaattorina toimiminen teknisen tuotekehityksen ja yrityksen muiden liiketoiminnallisten toimintojen välillä. Viitataan tällä siis esim. *technology seduction* -tilanteeseen (ks. luku 4.1.2), jonka menestyksekkäässä johtamisessa ja ratkaisemisessa markkinoinnilla voi olla merkittävä osa. Teknologia läpäisee siis high-tech -yrityksen kaikki toiminnot, joiden suunnittelussa ja toteuttamisessa tämä tosiasia on huomioitava.

Innovatiivisuus liittyy high-tech -yrityksessä läheisesti teknologiaan ja uusien tuotteiden kehittämiseen. High-tech -markkinoilla tuotteiden elinkaaret ovat usein keskimääräistä lyhyempiä, mikä asettaa yritykselle paineita tarjoomansa jatkuvaan kehittämiseen menestyäkseen kilpailussa. Innovatiivisuus on tärkeä korkean teknologian yrityksen menestykseen vaikuttava tekijä, sillä pelkkä nykyisten tuotteiden kehittäminen ei usein riitä, vaan yrityksellä on oltava kyky tuottaa uusia innovatiivisia tuotteita, jotka markkinoinnin on puolestaan pystyttävä kaupallistamaan. Tämä on haasteellista, sillä innovatiivisilla tuotteilla ei ole olemassa olevia markkinoita, vaan nämä markkinat on luotava.

Markkinoiden luominen onkin yksi markkinoinnin keskeisistä tehtävistä korkean teknologian toimialalla (ks. luku 4.1.2.1). Potentiaalisia asiakkaita tulee informoida markkinointiviestinnän keinoin uusista tuotteista, ja vakuuttaa yleisö tuotteen tarjoaman ratkaisun erinomaisuudesta verrattuna korvaaviin tuotteisiin. Innovatiivisten tuotteiden kohdalla asiakas on siis saatava omaksumaan uudenlainen ajattelutapa asiakkaan tietyn ongelman ratkaisuun, jonka innovatiivinen tuote tarjoaa.

Toimialan dynaamisuus vaikuttaa siihen, miten markkinointi organisoidaan ja toteutetaan high-tech -yrityksessä. Markkinoinnin on kyettävä sopeutumaan jatkuvasti muuttuvaan toimintaympäristöön. Markkinoinnin on myös kerättävä ja tuotettava relevanttia tietoa tästä muuttuvasta toimintaympäristöstä, jotta tuotekehityksessä voidaan käyttää tietoa hyväksi yrityksen kilpailukykyyn vahvistamiseksi ja säilyttämiseksi

Kyetäkseen jatkuvasti tuottamaan ja kaupallistamaan uusia innovatiivisia korkean teknologian tuotteita ja luomaan niille markkinat, yrityksen on johdonmukaisella toiminnalla ja markkinointiviestinnällä luotava ja kasvatettava **kredibiliteettiään** eli uskottavuuttaan ja luotettavuuttaan omassa toimintaverkostossaan. Tämä toiminta on pitkäjänteistä ja sen on oltava johdonmukaista, ja sen tavoitteena on luoda yritykselle vahva asema toimintaympäristössään.

Korkean teknologian yrityksen on tehtävä läheistä yhteistyötä paitsi organisaation sisällä eri toimintojen välillä, myös ulkoisten sidosryhmien kanssa (ks. luku 4.1.2.2). Tämän **verkostosuhteiden kokonaisuuden johtaminen** on markkinoinnin tehtävä. Tässä on otettava huomioon eri kohderyhmien erilaiset vaatimukset ja odotukset suhteelta, sekä kyettävä tunnistamaan yrityksen kannalta tärkeimmät verkostosuhteet, jotta niiden kehittämiseen ja ylläpitoon voidaan ohjata tarvittavat resurssit. Yritysmarkkinoilla suhdeverkostojen johtaminen ja kehittäminen korostuu vielä vahvemmin kuin kuluttajamarkkinoilla, koska yritysmarkkinoilla toimiminen perustuu perinteisilläkin toimialoilla vahvasti kestävien suhteiden varaan. Näin ollen yritysmarkkinoilla toimivan korkean teknologian yrityksen toiminnassa näiden suhteiden johtaminen on ensiarvoisen tärkeää yrityksen menestyksen kannalta.

Erot high-tech -markkinoinnin ja perinteisen markkinoinnin välillä (ks. luku 4.2) johtuvat pääasiassa uusien edistyneiden ja innovatiivisten teknologioiden kehittymisestä, mikä puolestaan johtaa markkinoiden ja aikaisempien teknologioiden epästabiiliuteen, jolloin tulevaisuuden näkymiä on vaikea ennustaa ja ennakoita. High-tech -markkinoinnissa nämä tekijät on otettava huomioon, eikä niitä ole tarkasteltu erityisongelmina perinteisen markkinoinnin piirissä. Perinteisen markkinoinnin ja high-tech -markkinoinnin välillä havaittavat ristiriitaisuudet selittyvät pitkälti sillä, että perinteisessä

markkinointikirjallisuudessa on pääasiassa keskitytty tarkastelemaan enimmäkseen kuluttajamarkkinointia vakiintuneilla toimialoilla (Grønhaug & Möller 2005: 103).

Markkinoinnin peruseriaatteet ja -tavoitteet ovat siis pääasiassa samat riippumatta toimialasta, mutta markkinoinnin suunnitteluun ja toteuttamiseen vaikuttavat tekijät vaihtelevat eri toimialojen ja toimintakontekstien välillä. High-tech -toimialalla merkittävimpiä markkinointiin vaikuttavia tekijöitä ovat mm. markkinoiden ja teknologioiden dynaamisuus ja teknologiapainotteisuus yrityksen kaikessa toiminnassa, kuten aiemmin on jo todettu. Näillä tekijöillä on merkittäviä vaikutuksia sekä markkinoinnin toteutukseen että sen suunnitteluun.

Yllä esitetystä viitekehysmallista on tiivistetysti koottu yhteen tutkielmassa teoreettisen tarkastelun pohjalta esiin tulleet tärkeimmät tekijät, jotka vaikuttavat korkean teknologian yrityksen markkinointiin erityisesti yritysmarkkinoilla. Seuraavassa luvussa siirrytään empiiriseen tarkasteluun, jossa teoriaa peilataan esimerkkeinä toimivien liiketoiminnan alkuvaiheessa olevien korkean teknologian yritysten käytäntöön markkinoinnin osalta. Tavoitteena on saavuttaa kokonaiskäsitys, jonka pohjalta aikaisessa kehitysvaiheessa olevalle high-tech -yritykselle voidaan esittää suosituksia markkinoinnin suhteen sekä teorian, että Suomessa alalla toimivien yritysten käytännön kokemusten pohjalta.

6. METODOLOGIA

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen toteuttamista ja esitetään perusteluja siihen liittyville valinnoille. Ensimmäiseksi kuvataan tutkimuksen lähestymistapa sekä käytetyt tutkimusmenetelmät. Tutkimusmenetelmän soveltuvuutta käsillä olevaan tutkimukseen pohditaan kriittisesti, ja tehtyjen valintojen puolesta esitetään argumentteja. Tämän jälkeen selitetään, miten tutkimuksen aineisto on kerätty, sekä miten haastateltavat valittiin ja varsinaiset haastattelut suoritettiin. Lopuksi kuvataan, miten aineisto on analysoitu, sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

6.1 Kvalitatiivinen lähestymistapa ja tutkimusmenetelmä

Tässä tutkimuksessa käytetty lähestymistapa on kvalitatiivinen. Laadulliselle tutkimukselle ei ole olemassa yhtä vakiintunutta määritelmää. Koskinen *et al.* (2005, 30) toteavat, että laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen määrittelemisen on monesta syystä hankalaa. Koskisen (*ibid.*) mukaan menetelmää on vaikeaa määritellä selkeästi. Ongelma kierretään usein määrittelemällä laadullinen tutkimus kvantitatiivisen (eli yleensä tilastollisen) tutkimuksen vastakohtaksi. Tämä määritelmä osoittaa, että laadullinen tutkimus ei perustu mittaamiseen, eli pyrkimykseen saattaa aineisto numeeriseen muotoon. (Koskinen *et al.* 2005, 30).

Myös Eriksson ja Kovalainen (2008, 298) toteavat, että laadullinen tutkimus ei ole kiinteä ja vakiintunut kokonaisuus ilman historiaa ja kontekstia, vaan enemmänkin elävä ja muuntautuva prosessi. Juuri tästä syystä johtuen on vaikeaa esittää laadulliselle tutkimukselle määritelmiä, jotka kaikki tutkijat hyväksyisivät. Näin ollen jokainen tutkija, joka tekee laadullista tutkimusta ja muotoilee omia tutkimusmetodejaan, on myös aktiivinen osallistuja tekemään uudelleenmäärittystä kysymykseen siitä, mitä laadullinen tutkimus on. Tämän tuloksena ei ole olemassa yleisesti hyväksyttyä ja jaettua ymmärrystä siitä, mikä on "oikea" ja "paras" tapa tehdä laadullista tutkimusta. (Eriksson & Kovalainen, 2008, 298).

Voidaan kuitenkin todeta, että määrällistä tutkimusta kannattaa käyttää silloin, kun tutkimusaihe on sellainen, että monella ihmisellä on mahdollisuus vastata aiheeseen

liittyviin kysymyksiin, ja vastausten sekä taustamuuttujien kesken voidaan löytää kausaalisuhteita. Sen sijaan, mikäli tutkimusaihe on sellainen, että tutkimuksen tavoitteena on aihetta koskevan tiedon ja ymmärryksen lisääminen yleisesti, ja että tietoa on saatavilla vain tietyistä lähteistä, on laadullisen tutkimuksen käyttö usein perustellumpaa. Eriksson ja Kovalainen (2008, 301) kiteyttävätkin asian toteamalla, että kvantitatiivinen tutkimus voi tarjota yleiskuvan ja perusteltua tietoa eri asioiden välisistä suhteista, joita sitten voi tutkia yksityiskohtaisemmin kvalitatiivisesti.

Yllä esitetyt perustelut puoltavat kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän valintaa myös tässä tutkimuksessa. Tutkimusaihe on sellainen, että siitä on relevanttia tietoa vain pienellä joukolla ihmisiä. Tämän tiedon pohjalta tutkimuksen tavoitteena on löytää vastauksia tutkimuskysymyksiin ja aihetta koskevan ymmärryksen lisääminen. Kvantitatiivisella tutkimuksella ei olisi mahdollista tutkia tämän tutkimuksen aihetta valitusta näkökulmasta.

Tutkimuksessa on käytetty tutkimusmenetelmänä tapaustutkimusta eli case-tutkimusta. Koskinen *et al.* (2005, 154) toteavat, että tapaustutkimuksessa kyseessä ei ole puhtaasti tutkimusmetodi, vaan pikemminkin tutkimusote, jonka ydin on tavassa kerätä tapauksia ja analysoida niitä. Seuraavaksi selvitetään, mitä tapaustutkimuksella tarkoitetaan ja millaisiin tapauksiin se sopii.

Tapaustutkimuksessa (case study research) tutkitaan yksittäistä tapahtumaa, rajattua kokonaisuutta tai yksilöä käyttämällä eri menetelmillä hankittuja tietoja monipuolisesti. Tapaustutkimuksessa pyritään tutkimaan, kuvaamaan ja selittämään tapauksia pääasiassa miten ja miksi -kysymysten avulla. (Yin 1994, 5-13.) Tapausta tutkimalla pyritään lisäämään ymmärrystä tietystä ilmiöstä pyrkimättä kuitenkaan yleistettävään tietoon. Yleensä tapaustutkimus valitaankin menetelmäksi, kun halutaan ymmärtää kohdetta syvällisesti ja huomioida siihen liittyvä konteksti (olosuhteet, taustat yms.). Vaikka kyse onkin tietystä, yksilöllisestä tapauksesta, arvioinnissa on kuitenkin hyvä pohtia tuloksia myös laajemmassa mittakaavassa: Mitä kyseinen tapaus opettaa vastaaville tutkimusprosesseille? Miten saatuja tuloksia voitaisiin mahdollisesti soveltaa muuhun tai

muualla? Miten yksittäistapauksen tuloksia voi käyttää apuna suunniteltaessa aihetta koskevia laajempia tutkimuksia? (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006).

6.2 Aineiston keruu

Tässä tutkimuksessa tutkimusaineisto kerättiin semistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla. Teemahaastattelut ovat yksi yleisimmistä aineistonkeruumenetelmistä tapaustutkimuksissa. Myös yleisemmin niin yhteiskunta- kuin liiketaloustieteissäkin teemahaastattelu on selkeästi käytetyin kvalitatiivinen aineiston keräämisen menetelmä (Koskinen *et al.* 2005, 105). Haastattelut sopivat kartoittamaan sellaista tutkimuskohdetta, josta halutaan saada mahdollisimman syvää tutkimusdataa tilanteessa, jossa haastateltavien vastauksia on vaikea ennakoida. Haastattelemalla voidaan syventää saatavia tietoja ja selventää vastauksia (Hirsijärvi, Remes ja Sajavaara 2005, 194–195).

Teemahaastattelu on keskustelunomainen tilanne, jossa käydään läpi etukäteen määriteltyjä aihepiirejä ilman tarkkaan muotoiltuja kysymyksiä. Teemojen puhumisjärjestys on vapaa, eikä kaikkien haastateltavien kanssa välttämättä puhuta kaikista asioista samassa laajuudessa. Teemahaastattelumethodin vahvuutena voidaan pitää sitä, että haastateltavalle annetaan mahdollisuus puhua suhteellisen vapaasti tärkeiksi kokemistaan teemaan liittyvistä asioista (Eskola & Suoranta 1998). Lisäksi teemahaastattelu mahdollistaa haastateltavien mahdollisimman luontevan ja avoimen reagoinnin, mikä voi edesauttaa sitä, että vapaamuotoisissa, syvälle teemaan pureutuviissa keskusteluissa voi paljastua asioita, joita olisi muutoin vaikea saada selville (Hirsijärvi & Hurme 1982, 8).

Keskustelua pitää koossa teemahaastattelurunko, joka takaa sen, että aihepiiri pysyy kasassa, ja että samat aiheet tulevat käsitellyiksi kaikkien haastateltavien kanssa (Eskola & Suoranta 1998, 86–89). Tutkijalla on haastattelussa mukanaan mahdollisimman lyhyet muistiinpanot käsiteltävistä teemoista, jotta hän voisi keskittyä keskusteluun, ei papereiden tavaamiseen. Teemat voi listata esimerkiksi ranskalaisin viivoin ja lisäksi voi laatia joitakin apukysymyksiä tai avainsanoja keskustelun ruokkimista varten.

Teemahaastattelun ei siis tulisi olla pikkutarkkojen kysymysten esittämistä tarkassa järjestyksessä paperilta lukien. Teemoista ja niiden alateemoista pyritään keskustelemaan varsin vapaasti. Teemahaastattelu on sopiva haastattelumuoto esimerkiksi silloin, kun halutaan tietoa vähemmän tunnetuista ilmiöistä ja asioista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006).

Edellä esitetty näkemys teemahaastattelusta puoltaa paikkaansa tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä, sillä tutkimuksen aihe on laaja-alainen, minkä vuoksi yksityiskohtaisten haastattelukysymysten laadinta olisi erittäin hankalaa, ja vaarana olisi haastattelun keskittyminen aiheen kannalta epäolennaisiin seikkoihin, jolloin aineistosta olisi vaarana jäädä oleellisia teemoja pois. Teemahaastattelun menetelmällisenä etuna on mahdollisuus, että haastateltava itse tuo esiin seikkoja, joita tutkija ei ole osannut ajatella, ja näin saadaan arvokasta lisätietoa. Haastattelun vapaamuotoisuus sallii myös sen, että tutkija tarttuu näihin uusiin asioihin lisäkysymysten avulla, vaikka näitä kysymyksiä ei alkuun olekaan mietitty. Luonnollisesti on varottava, ettei keskustelu lähde kokonaan sivupoluille, ja alkuperäistä suunnitelmaa pitää joka tapauksessa sopivassa määrin pyrkiä noudattamaan.

Eräs aineistonkeruumenetelmän valintaan liittyvä seikka on myös se, että toivotut haastateltavat pitäisi olla suhteellisen helppoa saada suostumaan haastatteluun, varsinkin kun tutkimuksen aiheen merkityksen haastateltaville pitäisi olla relevantti. Koskinen *et al.* (2005, 105) toteavatkin, että huolellisesti suunniteltu ja tehty haastattelu voi olla myös motivoiva kokemus, johon ihmiset on helppo saada suostumaan. Haastatteluun tulee siis valmistautua kunnolla.

6.3 Haastateltavien valinta ja haastatteluiden suorittaminen

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa näytteen poiminnan kriteerinä voidaan pitää sitä, että valittu näyte auttaa tuottamaan empiirisesti ja teoreettisesti perusteltua tietoa ja ideoita tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä (Mason 2002, 121). Haastateltavien valinnassa käytettiin harkinnanvaraista näytettä (Eskola & Suoranta 1998, 18), joka on kvalitatiivisessa tutkimuksessa yleisin näytteen kokoamistapa. Harkinnanvaraisen näytteen

käyttö on perusteltua, sillä tutkimuksen tavoitteena ei ole tilastollisten yleistysten tekeminen (*ibid.*, 61).

Kvalitatiivisen haastattelututkimuksen aineiston koosta on vaikea esittää yleispäteviä periaatteita. Usein laadullisessa tutkimuksessa keskitytään varsin pieneen haastattelumäärään ja pyritään analysoimaan niitä mahdollisimman syvällisesti, sillä aineiston tieteellisyyden kriteeri ei ole sen määrä, vaan laatu (Eskola & Suoranta 1998, 18). Toisaalta näytteen tulee kuitenkin olla riittävä, jotta sen perusteella voidaan esittää myös teoreettisesti perusteltuja näkökulmia. (*ibid.*, 62)

Tässä tutkimuksessa haastateltavien valintaa ohjasi pitkälti tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Haastateltaviksi henkilöiksi valittiin suomalaisten liiketoimintansa alkuvaiheessa olevien korkean teknologian alan yritysten edustajia. Useimmat haastatelluista olivat yrityksen perustajia ja teknisen innovaation keksijöitä sekä vastasivat yrityksen markkinoinnista, mutta joidenkin yritysten osalta tutkimuksessa haastateltiin myös muita yritysten edustajia kattavamman kokonaiskuvan saamiseksi. Haastateltaville lähetettiin haastattelupyynnö (liite 1) sähköpostitse, minkä jälkeen heihin otettiin vielä yhteyttä puhelimitse varsinaisen haastatteluajan sopimiseksi. Haastattelut suoritettiin pääosin helmikuussa 2010. Ennen varsinaista haastattelua haastateltaville lähetettiin sähköpostitse teemahaastattelurunko (liite 2), jotta heillä oli mahdollisuus valmistautua haastatteluun etukäteen. Haastattelut suoritettiin haastateltavien työpaikoilla, ja haastattelut nauhoitettiin myöhempää litterointia varten. Ennen varsinaisen haastattelun aloittamista haastateltaville kerrottiin vielä tutkimuksen taustasta ja tavoitteista, minkä jälkeen varsinainen haastattelu aloitettiin. Pääsääntöisesti haastatteluissa edettiin haastattelurungon mukaisessa järjestyksessä, haastattelun teemoista vapaamuotoisesti keskustellen. Eri haastateltavien kesken painottuivat hieman eri teemat. Haastattelujen kesto vaihteli vajaasta tunnista puoleentoista tuntiin.

6.4 Aineiston analyysimenetelmät

Kaikki haastattelut litteroitiin haastattelujen jälkeen. Haastatteluihin perustuvassa kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija aloittaa empiirisen aineiston alustavan analyysin jo aineistonkeruuvaiheessa. Vaikka monet tutkimusmetodikirjat esittävät tiedon keruun ja analyysin erillisinä prosesseina, käytännössä niitä on vaikea erottaa selkeästi toisistaan. (Eriksson & Kovalainen, 2008, 127–128). Tässäkin tutkimuksessa aineiston analyysi ja keruu nivoutuivat kiinteästi toisiinsa. Haastatteluissa nousi esiin uusia teemoja tai näkökulma, jotka ohjasivat myöhempiä haastatteluja ja analyysiä.

Kvalitatiivisen aineiston analyysiin kuuluu usein myös sisällöllisen aineksen luokittelemista esimerkiksi eri aiheiden ja teemojen perusteella. Tavoitteena on siis löytää runsaasta tekstimassasta punainen lanka, kiteyttää haastattelujen tai kertomusten sisältöjä tai rakennetta ja tarkastella tutkimusongelmien kannalta keskeisten seikkojen esiintymistä ja ilmentymistä teksteissä. Aineistoa tarkastellaan syvällisesti sen sisältöä vertaillen. Analyysin avulla tutkija myös lisää aineiston informaatioarvoa: hän tiivistää aineistoa ja tulkitsee sitä sekä käy vuoropuhelua teorian, empirian ja oman ajattelunsa kanssa. Analyysivaiheen lopputulemana aineistosta tulisi olla löytynyt jotain, mikä on merkityksellisempää tutkittavan aiheen kannalta, kuin empiirinen aineisto sinällään ennen tulkintaa ja analyysiä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006).

Kun kaikki haastattelut oli suoritettu ja litteroitu, aineisto jaettiin teemojen mukaan noudattaen haastattelurunkoa. Aineistoa lajiteltiin ja karsittiin niin, että tutkimusaiheen kannalta relevantti tieto jätettiin syvällisempää analyysiä varten. Tämän teemoittelun pohjalta alettiin aineistoa analysoida ja etsiä sen pohjalta vastauksia tutkimuskysymyksiin. Kun eri haastatteluista oli yhdistetty samaa teemaa koskevat osuudet yhteen, onnistuttiin tekemään tutkimusongelmien kannalta relevantteja päätelmiä, vaikka tilastollisiin yleistyksiin ei laadullisen tutkimuksen ollessa kyseessä ollut tarkoitus päästäkään.

Varsinaisena analyysimenetelmänä käytettiin Maykutin ja Morehousen (1994, 126–129) esittämää metodologia, joka perustuu induktiiviseen lähestymistapaan.

Analyysimenetelmässä datan analysointi aloitetaan varhain, ja sitä tehdään jatkuvana prosessina jo datan keräämisen aikana. Tutkimusrakenteen annetaan muokkautua ja analyysin annetaan vaikuttaa myöhemmän datan keräämiseen. Tutkimusmenetelmän eläminen prosessin eri vaiheiden myötä saattaa aiheuttaa tutkijassa epävarmuutta tutkimuksen teon aikana, mutta toisaalta sen etuna on joustavuus. Aineistosta johdettuja tuloksia ja päätelmiä esitellään analyysiluvuissa, jossa niitä myös peilataan teoreettisen viitekehysten pohjalta tehtyihin ennakko-olettamuksiin, vaikka varsinaisia a priori -tutkimushypoteeseja tässä tutkimuksessa ei käytetty Maykutin ja Morehousen (1994, 126–127) induktiivisen metodin mukaisesti.

6.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Kvalitatiivisia tutkimuksia on kritisoitu luotettavuuskriteerien epämääräisyydestä (Eskola & Suoranta 1998, 209). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa merkittävänä kysymyksenä voidaan pitää objektiivisuutta, eli avoimuutta ja tilan antamista haastateltavien esittämille näkemyksille (*ibid.*, 209). Tutkijan on näin ollen pidettävä mielessä, että hänen omat lähtökohtansa ja ennakko-odotuksensa voivat ohjata liiaksi tutkimuksen tekemiseen ja aineistonkeruuseen liittyvää havainnointia. Objektiivisuutta edesauttaa tutkimuksen vaiheiden ja metodien selkeä kirjaaminen (Miles & Huberman 1994, 278). Objektiivisuutta vahvistaa myös suorien aineistokatkelmien lisääminen tulkintojen yhteyteen (*idem.*), mitä painotetaan myös tämän tutkimuksen analyysiluvussa.

Kun kysymyksessä on kvalitatiivinen tutkimus, nähdään perinteisistä luotettavuuden mittareista validiteetti usein reliabiliteettia merkittävämpänä tutkimuksen luotettavuuden määreenä. Validiteetissa on kysymys siitä, kuinka pätevä tutkimus on; kuinka perusteellisesti se on toteutettu, ja ovatko saadut tulokset ja tehdyt päätelmät oikeita aineiston perusteella. Validiteettiin liittyy tutkimuksen sisäinen validiteetti ja ulkoinen validiteetti. Sisäinen validiteetti mittaa tutkimustulosten uskottavuutta, ja ulkoinen validiteetti sitä, miten yleistettäviä tulokset ovat (Miles & Huberman 1994, 278–279). Tutkimuksessa voi ilmetä virheitä sisäisessä validiteetissa esimerkiksi siinä, että tutkija havaitsee kausaalisuhteita tai periaatteita virheellisesti, ei näe niitä, tai esittää vääränlaisia

kysymyksiä. (ks. esim. Kirk & Miller 1986, 29–30.) Tässä tutkimuksessa pyritään hyvään sisäiseen validiteettiin niin, että haastateltavien eriäviin mielipiteisiin ja näkemyksiin kiinnitetään huomiota ja pyritään etsimään niille selityksiä. Tutkimuksen ulkoista validiteettia vahvistetaan tuomalla datan syvyys analyysissä esiin niin, että tutkimuksen spesifissä ja tarkkaan rajatussa kontekstissa tuloksilla olisi yleistettävyyttä.

Reliabiliteetilla viitataan tutkimuksen toistettavuuteen, eli olisiko toisen tutkijan mahdollista toistaa tutkimus ja saada samanlaisia tuloksia (ks. esim. Eriksson & Kovalainen, 2008, 292). Reliabiliteetin tiukka vaatimus ei voi tässä laadullisessa tutkielmassa toteutua, sillä tutkimuksen tulokset ovat aikasidonnaisia ja perustuvat haastatteluihin, joten toistettavuus ei olisi käytännössä edes mahdollista samoin tuloksin, mikä ei toisaalta ole tämän tutkimuksen kannalta edes relevanttia, eikä vaikuta haitallisesti tutkimuksen luotettavuuteen. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioitavuudesta ja luotettavuuden kriteereistä on käyty keskustelua, jossa on esitetty, että validiteetti ja reliabiliteetti eivät sovellu laadullisen tutkimuksen luotettavuuden perusteiksi yhtä hyvin kuin kvantitatiivisen tutkimuksen arviointiin (ks. esim. Eskola & Suoranta 1998, 212).

Tärkeä kysymys erityisesti tapaustutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on aineiston riittävyys. Kuinka paljon aineistoa pitäisi olla, ja millaisia tuloksia ja päätelmiä voidaan sen perusteella esittää. Vastaus ongelmaan on monitahoinen, sillä aineiston tarvittavaan määrään vaikuttaa se, mitä tutkimuksen aiheesta halutaan saada ja tuoda esille ja mikä on tutkimuksen tavoite. Ei siis voida esittää periaatetta, jonka perusteella voisi määrittellä esimerkiksi haastateltavien optimaalisen- tai minimimäärän. Aineiston kokoa voidaan tietenkin rajata tutkimuksen laajuuden ja käytettävien resurssien mukaan, jolloin haastateltavien määrässä on eroja, kun kysymyksessä on opinnäytetyö tai laajempi tutkimushanke. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on usein jonkin ilmiön ymmärtäminen, ei tilastollisten yhteyksien etsiminen. Tämä mahdollistaa sen, ettei tutkimusaineiston tarvitse välttämättä olla suuri, ja joskus yksikin tapaus voi riittää tuomaan esiin tarkoituksenmukaisen määrän uusia puolia tutkittavasta aiheesta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006).

Keskeistä tutkimuksen ja sen edustavuuden kannalta on, että tutkija osaa kerätä sisällöllisesti ja määrällisesti sopivankokoisen aineiston. Tutkimusaineistoa tulisikin siis katsoa sen tarkoituksenmukaisuuden näkökulmasta: millaista aineistoa on mahdollista saada ja miltä aineisto vaikuttaa analyysin kannalta. Laadullisessa tutkimuksessa ei yleensä voida puhua otoksesta tai näytteestä samassa merkityksessä kuin tilastollisessa tutkimuksessa. Laadullisen tutkimuksen yhteydessä mainittuja nimityksiä käytetään korostaen kuitenkin näytteen tai otoksen harkinnanvaraisuutta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006).

Koskisen *et al.* (2005, 273) mukaan tutkimusaineisto valitaan niin, että se on mahdollisimman informatiivinen tutkimusongelman kannalta. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa tarvitaan juuri sen verran kuin aiheen ja asetetun tutkimustehtävän kannalta on välttämätöntä. Yksi tapa ratkaista kysymys aineiston riittävydestä on sen kylläntyminen eli saturaatio. On perusteltua ajatella aineistoa olevan tarpeeksi, kun uudet tapaukset eivät enää tuo tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Yleisesti laadullisessa tutkimuksessa aineiston koolla ei ole välitöntä vaikutusta eikä merkitystä tutkimuksen onnistumiseen. Yleispäteviä sääntöjä aineiston koon määrittämiseksi ei ole olemassa. (Eskola & Suoranta 1998, 62–63.) Saturaatiota ei voi saavuttaa, jos ei tiedä, mitä aineistosta etsii. On mahdollista, ettei saturaatiopistettä ole mahdollista etukäteen asettaa, jolloin kylläntymisen rajaa tulee tarkkailla tutkimuksen edetessä. (Eskola & Suoranta 1998, 63.)

Tässä tutkimuksessa suoritettiin seitsemän teemahaastattelua, kuten aiemmin on jo todettu. Haastattelut suunniteltiin etukäteen, ja niiden avulla pyrittiin saamaan vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tutkija oli valmistautunut tarvittaessa ohjaamaan keskustelua oikeaan suuntaan lisäkysymyksillä. Haastateltavat valittiin siten, että heillä katsottiin olevan relevanttia tietoa tutkittavasta teemasta. Näin pyrittiin kohtuullisen pienellä haastattelujen määrällä saamaan mahdollisimman informatiivinen aineisto. Tämä tavoite täyttyi hyvin, sillä aineisto sisälsi paljon erilaista, tutkimuksen kannalta oleellista informaatiota.

7. MARKKINOINNIN ASEMA KOHDEYRITYKSISSÄ

Seuraavissa luvuissa käydään läpi tutkimuksen empiiriset tulokset. Aineiston analyysi noudattaa luvussa 5 esitettyä tutkimuksen teoreettista viitekehystä, johon myös teemahaastattelurunko perustuu. Näin muodostuu kuusi erillistä teemaa, joita tarkastellaan erikseen: teknologian ja markkinoinnin balanssi, innovatiivisuusvaatimus, markkinoiden luominen, toimialan dynaamisuus, kredibiliteetin rakentaminen ja verkostosuhteiden johtaminen.

Aluksi luvussa 7 kuvataan yleisemmällä tasolla sitä, miten markkinointi yleisesti ja markkinoinnilliset toimenpiteet on järjestetty tutkituissa kohdeyrityksissä. Tämän jälkeen luvussa 8 käsitellään toimintaympäristöstä johtuvia markkinoinnillisia haasteita tutkittujen yritysten tapauksissa yksityiskohtaisemmalla tasolla keskittyen teknologian määräävään asemaan, innovaatioihin ja markkinoiden luomiseen liittyviin haasteisiin liiketoiminnassa. Luvussa 9 puolestaan tarkastellaan toimialan dynaamisuutta, kredibiliteetin rakentamista ja verkostosuhteiden johtamista markkinoinnillisina haasteina tutkituissa yrityksissä.

Yhdessäkään tätä tutkimusta varten haastatellussa yrityksessä markkinointi ei ollut eriytetty funktio, vaan markkinoinnilliset tehtävät hoidettiin integroituneena muuhun toimintaan. Tilannetta kuvaa hyvin se, että monet haastateltavat eivät lähtökohtaisesti mieltäneet kaikkia haastattelussa käsiteltyjä teemoja markkinoinniksi. Yrityksissä ei näin ollen ollut valmiiksi mietittyjä yksityiskohtaisia markkinointistrategioita, vaan markkinoinnillisia toimenpiteitä tehtiin useissa tapauksissa sitä mukaa, kun tilanteita tuli eteen. Markkinointi yritysten alkuvaiheissa oli pitkälti eri tahojen informointia yrityksen olemassaolosta ja uskottavuuden luomista sekä toimintaverkoston rakentamista suhdetoiminnan kautta.

Useimmissa yrityksissä innovaation alkuperäinen keksijä oli myös yrityksen toimitusjohtaja, mikä toi lisähaasteita innovaation kaupallistamisen suhteen, sillä kyseiset henkilöt olivat asiantuntijoita kyseisellä korkean teknologian alalla, eivätkä liiketoiminnan käynnistämässä ja kasvattamisessa.

[O]n täysin idioottimaista, että tilanne menee nyt niin, että joku täysin keltanokka-yrittäjä, joka on itse tutkija, jolla ei ole mitään tietoa markkinoinnista, mistään yritystoiminnasta, edes patentoinnista, vaan ainoastaan omasta kapeasta alastaan, niin sen pitää opetella kaikki nämä asiat itse, että saadaan se paketti vaan kuntoon, ja sitten voi saada rahoitusta.

Tilanteen parantamiseksi tältä osin haastatteluissa esitettiin, miten suomalaista järjestelmää tulisi muokata todellista kasvuyrittäjyyttä vahvemmin tukevaksi. Ongelmana nähtiin erityisesti se, että tällä hetkellä julkisen rahoituksen suhteen rahoittajatahot nojaavat rahoituspäätöksissään liian vahvasti yrityksen itsensä toimittamaan tietoon, eivätkä tee markkina- tai patenttiselvityksiä (IPR-selvityksiä) itse. Tilanne johtaa siihen, että julkista rahoitusta jaetaan alkuvaiheen yrityksille liian laajasti, eikä selvitetä objektiivisesti innovaation markkinapotentiaalia ja panosteta siihen. Kun korkean teknologian toimialalla toiminta nojautuu usein vahvasti patenteille, liiketoiminnan alkuvaihe, jolloin patentit eivät vielä ole julkisia, ratkaisee käytännössä sen, miten suurella kasvulla liiketoimintaa saadaan tulevaisuudessa vietyä eteenpäin.

Nyt kun rahoitus menee näin, että puolitoista ensimmäistä vuotta vasta keräillään sitä pakettia että se olisi riittävän seksikkään näköinen, ja sitten lähdetään viemään eteenpäin, vaikka siinä olisi hyvä rahoituskin takana, niin siinä vaiheessa mennään jo tavallaan täysin halvaantuneena eteenpäin. Jossain vaiheessa sitten se nousu katkeaa, vaikka se ei heti olisi siinä edessä. Aluksi kaikki voi näyttää hyvältä, mutta sitten jossain vaiheessa, kun ollaan riittävän pitkälle menty, niin huomataan, että tiettyjä perusjuttuja ei riittävän ajoissa oltu hoidettu kunnolla, ja se katkeaa siihen. Koko systeemi siis pitäisi muuttaa sillä tavalla, että olisi näitä ideoita, jotka ohjattaisiin tiettyihin instansseihin esim teknologia-ideat ja softa-ideat omiin organisaatioihinsa. Sitten ideat käytäisiin läpi ja tehtäisiin päätös siitä, mitä niille tehdään.

Nykyinen julkinen rahoitusjärjestelmä nähtiin ongelmallisena, jos tavoitteena on rakentaa yrityksestä globaaleilla markkinoilla pärjäävä kovan tason toimija. Järjestelmän tulisi siis

tukea aloittavaa yrittäjää ja tarjota asiantuntemusta markkinoinnin, kansainvälistymisen ja kaupallistamisen suhteen niin, että idean alullepanija saisi edelleen keskittyä täysipäiväisesti innovaation tekniseen kehittämiseen sen sijaan, että alkuvaiheen rajallisia resursseja on käytettävä markkinoinnin opettelemiseen.

7.1 Henkilökohtaiset suhteet ja suomalainen toimintaympäristö

Joidenkin näkemysten mukaan henkilökohtaiset suhdeverkostot ja henkinen pääoma ovat vahvasti kilpaillulla ja dynaamisella korkean teknologian toimialalla vähemmän tärkeitä menestyksen kannalta, ja niitä tärkeämmässä asemassa high-tech -yrityksen menestyksessä olisi tekninen tietotaito (Nesheim 2000). Empiirinen aineisto ei kuitenkaan tukenut tätä näkemystä, vaan suhteet toimintaympäristön muihin jäseniin olivat aineistossa tärkeitä, sillä yrityksen merkittävimpiä kilpailuedun lähteitä ovat tuotekehittelyn, tuotelanseerauksien, tuotannon ja jakelun oikeanlainen ajoitus ja ajan käyttö (Hutt & Speh 2004, 13–17). Yrityksen alkuvaiheessa markkinoinnillisista toimenpiteistä merkittävimpinä voidaan pitää toimivan suhdeverkoston rakentamista liiketoiminnan kannalta kriittisessä asemassa oleviin verkoston jäseniin, mikä tuli selkeästi esiin haastatteluissa. Aikaisemman tutkimuksen mukaisesti (ks. esim. Colombo & Grilli 2005) yhdeksi tärkeimmistä markkinoinnin kohderyhmistä liiketoiminnan alkuvaiheissa tunnistettiin rahoittajat ja kaupallistettavan innovaation ympärille koottava tiimi, jonka voimin innovaation kaupallistamista viedään eteenpäin.

[S]e korostuu, että se tiimi, hallitus mukaan lukien, on uskottava ja tuo niitä omia henkilökohtaisia verkostojaan tähän käyttöön.

Lähes kaikissa haastatteluissa tuli esiin se, että Suomessa toimittaessa high-tech -toimialan piirit ovat varsin pienet, mikä on tiimin kokoamisen kannalta sekä hyvä että huono asia. Eri toimijoiden väliset suhteet on vietävä yksilötasolle, ennen kuin niistä tulee konkreettisia (Gummesson 2004, 119). Tämä on luonnollisempi yksinkertaisempaa, kun toimijoita on rajallinen määrä, jolloin henkilökohtaisten suhteiden muodostaminen on helpompaa. Aloittavan yrittäjän on näin ollen suhteellisen helppoa tunnistaa ja luoda suhteet oikeisiin henkilöihin, mutta toisaalta verkoston rajoittuneisuus hankaloittaa toimintaa, sillä tarvittavia

osaajia voi olla myös vaikea löytää, koska tekijöitä on vähän. Tämä asettaa omat haasteensa myös kansainvälistymiselle, sillä Suomessa on melko vähän kokeneita ammattilaisia, joilla on laajat kansainväliset verkostot.

Suomessa on sikäli hyvä toimia, että täällä on helppo lähestyä ihmisiä, kun ihmiset eivät pidä itseään liian tärkeinä. Meillä toiminta lähti liikkeelle siitä, että saatiin mukaan hallitukseen oikeita ihmisiä, jotka ovat kovan tason toimijoita joilla oli hyvät verkostot ja heitä oli helppo lähestyä. Toisaalla taas tulee vastaan Suomen pienuus, eli sitten on vaikeaa, jos mukana hallituksessa ei ole sellaisia henkilöitä, jotka ovat tottuneet toimimaan kansainvälisessä ympäristössä, koska sitten pakostikin perspektiivi on liian kapea. Täältä on siis tässä mielessä huomattavasti vaikeampi ponnistaa. Tästä näkökulmasta olisi helpompi lähestyä markkinoita ja rahoittajia jostain muualta käsin.

Yleisesti ottaen lähes kaikki haastateltavat tunnustivat nimenomaan suomalaisesta toimintaympäristöstä johtuvia ongelmia liittyen start-up -yrityksen perustamiseen ja liiketoiminnan kasvattamiseen. Ongelmina nähtiin yleinen yrittäjävastainen ilmapiiri, ja yrittämisen kulttuurin puuttuminen, sekä järjestelmät, jotka eivät tue kasvuyrittäjyyttä. Suomalaista toimintaympäristöä pidettiin jopa yrittäjävastaisena, mutta toisaalta nähtiin, että yleisessä asennoitumisessa on tällä hetkellä tapahtumassa muutosta parempaan suuntaan. Kuitenkin haastateltavista osa oli edelleen vahvasti sitä mieltä, että kasvuyrittämisen kulttuuri on Suomessa edelleen heikkoa. Tämänkaltaisessa toimintaympäristössä hyvien henkilökohtaisten verkostojen merkitys tuntuu haastateltavien kommenttien mukaan korostuvan entisestään, kun järjestelmä ei aina lähtökohtaisesti kannusta kasvuyrittäjyyteen.

Yleisesti toimintaympäristönä Suomi on erittäin yrittäjävastainen, aito yrittämisen mentaliteetti puuttuu. Perinteisesti edetään linjaorganisaatiota pitkin riskiä ottamatta, ja jos joku ei tee sitä niin, vaan ottaa riskin, niin siitä voi saada arvosteluakin. Toisaalta ilmapiiri on muuttumassa, että sellaista ihmistä myös arvostetaan, joka lähtee start-upiin

Tässä meidänkin tapauksessa olisi kannattanut mennä suoraan heti Piilaaksoon. Rahoituksen saaminen ja tiimin kokoaminen olisi ollut ihan eri juttu. Meillä se, että onnistuttiin saamaan täältä rahoitusta alussa, ja oltiin lähdetty täällä kehittämään, niin sitten se on taas kallista vaihtaa maata tai paikkaa, mutta nyt jälkeenpäin katsottuna se oli virhe. Ehdottomasti olisi pitänyt lähteä.

Toisaalta Suomalaisesta järjestelmästä löydettiin myös yrittäjyyteen kannustava puolia, ja jotkut haastateltavista kokivat yleisen asennoitumisen liiketoimintaansa kohtaan kannustavaksi.

Liiketoiminnan rakentaminen teknologisen innovaation ympärille Suomessa on helppoa niin kauan kuin on yrittäjä, yrittäjää ei enää nykyään pidetä läskiporvarina, vaan kaikki tietävät, että yrittäjä on tällä alalla laittanut toimintaansa omaa rahaa kiinni ja huonosti maksetun työpanoksensa, jotta toiminta on saatu tähän asti.

Myös innovaatioita tukevia rakenteita pidettiin myös toimivina, ja tämän nähtiin jossain määrin kompensoivan sitä, että yksityisiä kokeneita start-up -rahoittajia on vähän verrattuna esimerkiksi Yhdysvaltoihin.

Kyllä myöskin Suomen innovaatiojärjestelmiä kehuisin, että vaikka täällä ei olekaan suurta määrää kokeneita sarjayrittäjiä, joilla on hirveä määrä rahaa, mutta kyllä täällä muulla tasolla on tultu vastaan, esim on olemassa yliopistojärjestelmä joka tukee innovaatioita.

Suomalaisesta järjestelmästä löydettiin siis paitsi huonoa myös hyvää. Osa haastateltavista, erityisesti ne, jotka eivät olleet onnistuneet kokoamaan innovaation ympärille optimaalista tiimiä, kokivat julkisen systeemin tuen riittämättömäksi ja väärin perustein kohdennetuksi niin, että toimijoiden henkilökohtaisilla suhteilla on liian suuri vaikutus tukipäätöksiin.

Toisaalta suomalaisessa julkisessa järjestelmässä nähtiin suuri paradoksi, joka tulisi korjata muokkaamalla järjestelmää vahvemmin kasvuyrittäjyyttä tukevaksi.

Tässä juuri on se ongelma, että kuulutetaan että ei ole hyviä ideoita, mutta kun niille ei saa edes rahaa, niin millä niitä vie eteenpäin, ja sitten jos niitä alkaa viemään eteenpäin niillä vaatimattomilla resursseilla, niin sitten se on pois siitä itse kehittämisestä.

Tähän viimeiseen kommenttiin kiteytyy se, millainen perustavanlaatuinen ongelma Suomen julkisessa yrittäjyyttä tukevassa järjestelmässä nähtiin, ja miten järjestelmä sinällään osittain vaikeuttaa globaalin tason kasvuyritysten synnyttämistä Suomeen.

7.2 Markkinointi ja suhteiden luominen rahoittajiin

Nykyinen suomalainen julkisen rahoituksen malli, jossa liiketoiminnan alkuvaiheessa panostetaan rahaa laaja-alaisesti, mutta rahoitus myös loppuu nopeasti, sai haastateltavilta kritiikkiä osakseen. Kuten edellisessä luvussa todettiin, myös julkisiin instansseihin päin markkinoitaessa henkilökohtaisten suhteiden merkitys korostuu toiminnan alkuvaiheessa joissain tapauksissa liiaksikin, jolloin innovaation todellista markkinapotentiaalia ei välttämättä arvioida kriittisesti.

[T]ällä hetkellä julkinen rahoitus panostetaan ihan liian laajalle.

Rahoitustahan aina saa, mutta haaste on se, että ne ovat niin pieniä puroja, että on vaikeaa saada riittävää massaa, että liiketoiminta saataisiin eteenpäin. Jos on riittävä ymmärrys tästä asiasta, niin kyllä rahoituksen saaminen sitten onnistuu, mutta se, että saa riittävän ymmärryksen siitä, miten pelikenttä toimii, vaatii työtä, koska sellaisia fiksuja ja kokeneita start-up -ihmisiä on aika vähän vielä. Jos systeemin läpikotaisin tuntee ja jaksaa tehdä rahoitushakemuksia, niin kyllä se toimii, mutta se on niin hidas ja nafti, että se voi riittää liiketoiminnan käynnistämiseen, mutta ei välttämättä siihen että se saadaan vietyä maaliin asti. Toisaalta jos katsotaan että minkälaiset suomalaiset yritykset ovat saaneet eniten rahaa, niin ne on pistetty ihan kontakteilla pystyyn.

[A]lkuvaiheen yritykset jäivät helposti ilman rahaa, elleivät ne osaa paketoita sitä ideaansa seksikkääksi. Kun tilanne on tämä, niin se tyypillisesti puolentoista vuoden etsikkoaika menetetään, ja sen jälkeen on usein niin, että vaikka mitä tehtäisiin, niin joko se yritys on kuopattu jo valmiiksi tai sitten se toimintakenttä on niin paljon rajoitetumpi, kun isot yritykset alkavat patentoida ympäriltä.

Joissakin tapauksissa haasteelliseksi koettiin se, että Suomessa piirit ovat pienet, mistä johtuen henkilökohtaisten suhteiden ja verkostojen merkitys saattaa korostua liikaa niin, että liikeidea arvioidaan liian vahvasti henkilö pohjalta, jolloin teknologiset innovaatiot, joilla saattaisi olla suurikin markkinapotentiaali, voivat jäädä ilman rahoitusta.

Suomi on pieni maa ja täällä on jo olemassa se pieni klikki joka yleensä muodostuu pienessä paikassa esim julkisen rahoituksen suhteen niin jos asia kilpailee jonkun jo olemassa olevan teknologian tai projektin tai jonkun ison tutkimuslaitoksen kanssa, jolla on jo hyvät suhteet julkisiin rahoittajiin, niin siinä kannatta ottaa tarkasti huomioon se, että kannattaako edes lähteä siihen. Kannattaa siis tehdä analyysi jäädäkö vai lähteäkö.

[J]os katsotaan että minkälaiset suomalaiset yritykset ovat saaneet eniten rahaa, niin ne on pistetty ihan kontakteilla pystyyn. Eivätkä nämä yritykset ole välttämättä olleet mitään kovia menestyksiä, vaan silloin on ollut kysymys enemmän siitä, että on saatu oikea henkilökohtainen massa mukaan, mutta ei niillä välttämättä ole ollut parhaat ideat.

Nykyinen rahoitussysteemi menee siis niin, että pitää olla jo valmiiksi toimivat suhteet ihmisiin julkisen rahoituksen puolella [...] Tämän lisäksi täytyy ottaa huomioon, että se on kauneuskilpailu, eli pitää saada mahdollisimman paljon ihmisiä hallitukseen, advisereiksi jne. Tämä tilanne on Suomessa keikahtanut niin, että kun 1990-luvulla annettiin rahaa teknologiapainotteisesti, niin nyt teknologia on täysi kirosana taas, että nyt pitää olla mahdollisimman myyvä paketti. Nyt tilanne on se, että hyvältä näyttävät hankkeet saa helposti rahoitusta, vaikka

niiden teknologiapohja saattaa olla tosi hutera. Toisaalta taas vahvat teknologiat, jotka muuten olisivat hyviä, mutta joilla ei ole mahdollisuutta rakentaa sitä pakettia, niin ne saattavat jäädä kokonaan ilman rahoitusta.

Edellisiä kokemuksia ja näkemyksiä tukee myös Global Entrepreneurship Monitorin (Bosma 2010) yrittäjyystutkimusraportti, jonka mukaan Suomi sijoittuu useilla yrittämiseen liittyvillä osa-alueilla häntäpään joukkoon, kun yrittäjyyttä vertaillaan 54 maassa. Pahimpia ongelmia Suomessa ovat yritysten hidas kasvu, heikko kansainvälistyminen ja yksityissijoitusten vähyys. Lisäksi ongelmat liittyvät toisiinsa, sillä ammattimaiset pääomasijoittajat tuovat yritykseen rahan lisäksi osaajia, mikä mahdollistaisi kasvun. Tällä hetkellä kasvuhakuisuuden puute heijastuu pääomasijoittajiin, jotka hakevat nopeaa kasvua. Ongelma-alueet siis pahentavat toisiaan. Kaikki edellä mainitut ongelmat tulivat spontaanisti esiin haastatteluissa. Syynä hitaaseen kasvuun ei näyttäisi olevan kasvuhaluttomuus, vaan se, että nopean kasvun aikaansaamiseksi tarvittaisiin suurempia ja paremmin kohdennettuja investointeja liiketoiminnan alkuvaiheessa. Tällä hetkellä monen yrityksen kohdalla tilanne on se, että julkisen rahoituksen piiristä ei ole mahdollista saada tarvittavia investointeja ja toisaalta yksityisten alkuvaiheen sijoittajien löytäminen on usein haasteellista Suomessa, kuten seuraava kommentti osoittaa.

Suomessa kun ei käytännössä ole riskirahoittajia, eli ammatillisesti toimivia pääomasijoittajia, jotka oikeasti laittaisi ideoihin rahaa, vaan ne olettavat aina, että on jo asiakas, toimitusjohtaja ja toiminnalla on kuoret ja se paketti on jo kunnossa, ja mielellään jopa tuotekin, niin sitten ne laittavat rahaa sisään, mutta se on vaan tavallaan riskin kaihtamista. Se johtuu siitä, että täällä on niin vähän sellaisia toimijoita, toisin kuin jenkeissä, missä on niin isot markkinat että sinne on syntynyt ne kaverit, jotka oikeasti ottaa sitä riskiä, joilla on näkemystä, eli hyvin ideatason start-up early stage -rahoittajia, mutta Suomessa niitä ei käytännössä ole.

Markkinointi oli haastateltujen yritysten tilanteissa tässä luvussa esitetyn mukaisesti pitkälti suhteiden luomista liiketoiminnan kannalta kriittisiin tahoihin.

Tärkeimpänä markkinointitoimenpiteiden kohteena olivat useimmiten rahoittajat, jotka on saatava vakuutettua yrityksen markkina- ja kasvupotentiaalista ensimmäisenä, ja asiakkaat voidaan yleensä saada vakuutettua vasta tämän jälkeen, kun vaadittavat resurssit on saatu koottua. Seuraavassa luvussa syvennyttään viitekehyksen kolmen teeman tarkasteluun: teknologian ja markkinoinnin tasapaino, innovatiivisuuden vaatimus sekä markkinoiden luominen yrityksen innovatiivisille tarjoomille. Nämä kolme teemaa muodostavat kokonaisuuden, jonka kautta yritys voi rakentaa ja ylläpitää kilpailuetua markkinoilla tarjoamalla asiakkailleen arvoa lisääviä innovatiivisia ratkaisuja (ks. esim. Massimo & Grilli 2009).

8. TEKNOLOGIA, INNOVATIIVISUUS JA MARKKINOIDEN LUOMINEN

Kuten luvussa 4.2 kuvattiin, high-tech -yrityksen markkinointiin vaikuttaa teknologian vahva painottuminen koko liiketoimintaa määrittävänä tekijänä. Markkinoinnin suunnittelussa ja toteutuksessa vaaditaan siis myös alan teknistä tietoa ja ymmärrystä, mikä voidaan nähdä yhtenä syynä sille, että markkinointitehtäviä hoiti haastatelluissa yrityksissä usein alkuperäisen innovaation kehittäjä, jolla on tekninen tausta (Grønhaug & Möller 2005). Yrityksen liiketoiminnan kasvaessa markkinointitehtävien hoitamiseen osallistuvat sekä kaupallisen että teknisen taustan omaavat henkilöt, jolloin molemmilla tulee olla vähintään perustason ymmärrys sekä tuotteen teknisistä ominaisuuksista että sen markkinoinnista, mikä tuli ilmi kaikissa haastatteluissa.

8.1 Teknologiapainotteisuuden vaikutus markkinointiin

Siinä vaiheessa, kun liiketoiminnan käynnistämisen kannalta kriittisimmät suhteet on saatu luotua, ja varsinaisen liiketoiminnan aloittaminen on mahdollista aloitusrahoituksen ja tiimin avulla, yksi korkean teknologian yrityksen markkinoinnin johtamisen merkittävimmistä tehtävistä on sen varmistaminen, että tuotekehityksen kautta syntyneiden teknologisten innovaatioiden kehittämistä jatketaan valmiiksi tuotteiksi asti. Tämä voi vaikuttaa itsestänselvyydeltä, mutta käytännössä näin ei aina tapahdu. Tuotekehityksessä tulisi pitää mielessä, että vasta valmiita tuotteita voidaan myydä asiakkaille ja vasta siinä vaiheessa yritykseen tulee kassavirtaa varsinaisesta liiketoiminnasta. (Meldrum 1995) On myös kyettävä arvioimaan, missä tuotekehityksen vaiheessa potentiaalisia asiakkaita kannattaa kontaktoida. Vaikka Itsestään selvältä vaikuttava asia voi muodostua yritykselle ongelmaksi teknisen henkilöstön nähdessä innovaatiolle lukuisia potentiaalisia sovellusmahdollisuuksia ja pyrkiessä jatkuvasti parantamaan innovatiivisen tekniikan suorituskykyä. Useimmissa haastatelluissa yrityksissä liiketoiminta oli käynnistynyt vahvan teknologiapainotteisesti.

Yrityksen alkuvaiheessa kaikki panokset laitettiin teknologiaan ja sen kehittämiseen. Se on kestänyt reilun vuoden, ennen kuin on saatu tälle tuotteelle [...] alaa valvovan standardiorganisaation hyväksyntä.

Markkinointiaktiviteetit olivat siis alkuvaiheessa aika pienet. Sen verran siis, että kotisivut on laadittu, että on näytetty, että yritys on olemassa. Niistä on tiedotettu jo entuudestaan tunnetuille asiakkaille. Alkuvaiheessa toiminta siis pyöri pitkälti yrityksessä toimivien ihmisten aikaisempien kontaktien varassa.[...] Lähdettiin siis teknologia edellä rakentamaan liiketoimintaa, koska ei oikeastaan ollut muuta vaihtoehtoaakaan. Lisäksi markkinoinnin osalta yritysnimen esiintuominen ja rakentaminen on ollut toinen merkittävä juttu

Toisaalta jotkut yrityksistä olivat lähteneet huomattavasti aktiivisemmin markkinoimaan tuotetta ja itseään jo heti toiminnan alkuvaiheessa, mutta tämä oli osoittautunut jokseenkin ongelmalliseksi. Toimintatavan etuna on toisaalta se, että tällöin vältetään luvussa 4.1.2 kuvattu *technology seduction* -tilanne (Meldrum 1995, 50), jolloin teknisestä tuotekehityksestä vastaavat henkilöt kehittävät teknologiaa, jolla ei ole todellisuuteen perustuvaa markkina-arvoa suhteessa niihin markkinoihin, joita yritys voi realistisesti kyseisessä tilanteessa tavoitella.

Meidän tapauksessa haaste oli se, että me jouduttiin aloittamaan niin nollasta, ja mentiin markkinoille niin aikaisessa vaiheessa. Meillä homman lähti siitä, että sijoittajat teki sijoituksen, ja me tehtiin pieni press release siitä sijoituksesta. Ja silloin [teknologia, johon innovaatio perustuu] tuli uusien tuotteiden myötä tosi isoksi jutuksi, ja me saatiin kutsuja maailman isoimmista firmoista, ja sen välttämiseksi, että jäädään liian pitkäksi aikaa nurkkaan tekemään täydellistä tuotetta, jota asiakas ei sitten lopulta halua, me lähdettiin tosi aikaisessa vaiheessa liikkeelle. Siinä tuli sitten vähän sellaista renkaiden potkimistakin, kun asiakkaat olisivat halunnet tuotteen, mutta meillä ei ollut teknologia niin valmista, että me oltaisiin pystytytty toimittamaan niissä puitteissa.

Itse asiassa me lähdimme liian markkinointipainotteisesti liikkeelle. Elikkä siinä tavallaan, en nyt tiedä oliko se virhe, mutta lähdettiin siltä pohjalta, että meillä on patentoitu teknologia, ja lähdetään heti lisensoimaan se. Mutta se olisi pitänyt tehdä ammattimaisemmin, eli

[...] sitä olisi saanut paremmin läpi [niin], että olisi ollut heti niin kova tiimi siinä, että sitten se olisi näyttänyt tarpeeksi pelottavalta. Mutta meillä oli tietysti hyvin pienet resurssit [.]

Edellä kuvatuissa kahdessa tapauksessa ongelmaksi siis muodostui se, että yrityksen resurssit olivat vielä liian pienet tavoiteltuihin markkinoihin verrattuna, jolloin asiakkaille ei ollut mahdollista toimittaa sitä, mitä nämä olisivat toivoneet. Rahoituksen niukkuus aloitusvaiheessa on siis rajoittanut useimpien tutkittujen yritysten toimintaa ja kasvua, mikä tulee ilmi vielä seuraavasta kommentista.

Resurssit [...] olisi voinut olla paremmatkin, jos olisi ollut varaa palkata väkeä, mutta kyllä raha on rajoittanut ehkä sitä etenemistä kuitenkin.

High-tech -toimialalla teknologia vs. markkinointi -asetelma ei kuitenkaan käytännössä ole niin mustavalkoinen, kuin mitä teoriassa usein esitetään (cf. Hansen & Bird 1997). Tilanteeseen vaikuttaa mm. se, minkä tyyppinen innovaatio on. Käytännössä skaala on tämän suhteen varsin laaja korkean teknologian toimialan sisälläkin. Tästä näkökulmasta ei siis voida esittää kaikkia high-tech -yrityksiä koskevia yleistyksiä siitä, missä vaiheessa potentiaalisia asiakkaita tulisi kontaktoida ja missä määrin nämä tulisi ottaa mukaan tuotekehitykseen. Julkiset rahoittajat eivät aina ymmärrä tätä, mikä vaikeuttaa alkuvaiheen toimintaa ja tasapainon löytämistä asiakas- ja tuoteorientaation välillä, mitä seuraava kommentti valaisee.

Meidän tapauksessa on menty ensin sillä, että lähdetään liikkeelle markkinoinnilla, mikä ei toiminut. Sitten mennään sataprosenttisesti teknologialla eteenpäin, mutta sitten taas julkiset rahoittajat suhtautuu siihen äärimmäisen skeptisesti, vaikkakin on jo tehty tällainen markkinointikierron, jonka ne on itse rahoittanut, siis, josta on saldona tämä, että ei toiminut. Ja sitten tämä, että mennään sataprosenttisesti teknologialla eteenpäin, niin ei ymmärretä sitä, että sekin voi olla puhdasta markkinointia, koska ne tulokset, mitä sillä saadaan, niin se sitten vakuuttaa kaikki muut tahot.

Tämä kokemus osoittaa sen, että toisaalta myös se, että yritys päättää lähteä viemään liiketoimintaa eteenpäin teknologiapainotteisesti, voi olla yrityksen markkinoinnin kannalta täysin perusteltu strateginen valinta, eikä hälyttävä *technology seduction* -tilanne, johon pitää puuttua (Meldrum 1995). Korkean teknologian alalla mittaustuloksia voidaan siis joissain tapauksissa pitää välttämättömänä tekijänä suhteiden luomisessa eri sidosryhmiin, jolloin nämä mittaustulokset voivat olla tästä näkökulmasta tarkasteltuna osa markkinointia.

8.2 Innovaatioiden synnyttäminen ja kilpailuaseman säilyttäminen

Innovatiivisuus liittyy high-tech -yrityksessä läheisesti teknologiaan ja uusien tuotteiden kehittämiseen, kuten teoriaosassa todettiin. High-tech -markkinoilla tuotteiden elinkaaret ovat usein keskimääräistä lyhyempiä, joten yrityksen on kyettävä kehittämään tarjoomaansa jatkuvasti menestyäkseen kilpailussa. Innovatiivisuus on tärkeä menestystekijä ja kilpailuedun lähde korkean teknologian markkinoilla, sillä pelkkä nykyisten tuotteiden kehittäminen ei aina riitä, vaan yrityksellä on oltava kyky tuottaa uusia innovatiivisia tuotteita, jotka markkinoinnin on puolestaan pystyttävä kaupallistamaan. Innovatiivisissa high-tech -yrityksissä markkinoinnilla on kuitenkin usein rajoitettu rooli tuotekehityspäätöksissä (Workman 1998), sillä markkinointijohtajilla ei usein ole tarvittavaa teknistä tuntemusta innovaation kehitysmahdollisuuksista. Lisäksi organisaatiokulttuuri on monissa high-tech -yrityksissä vahvasti teknologiapainotteinen, mikä usein vähentää markkinoinnin koettua tärkeyttä.

Meillä se innovointi on ihan jokapäiväistä, että joka päivä voi tulla jonkun suunnitelman sivusta joku idea, joka voi korvata jonkun edellisen ajatuksen tai sitten se voi olla joku lisä mikä on nopea tehdä, mutta joka kuitenkin jollain tavalla auttaa sitä. Mutta sinänsä innovointia ei meillä käsitteenä tunneta, vaan meillä se on normaalia jokapäiväistä toimintaa. Se, miten ideoita lähtemään viemään eteenpäin, riippuu siitä, että hallituksessa on vedetty tietyt linjat, joiden mukaan mennään. Kaikkein tärkeintä meille on se, että me ollaan nopeita, kokoajan ajan hermolla tai jopa vähän edellä. Meillä tällainen toimintatapa toimii,

koska me olemme pieni yritys ja tunnetaan kaikki henkilökohtaisella tasolla.

Kaikki haastatellut yritykset olivat liiketoimintansa alkuvaiheessa, joten organisaatorakenne oli vielä varsin kevyt, mikä tekee innovoinnista ja innovaatioiden ketterästä kehittämisestä helpompaa kuin isoissa ja raskaissa organisaatioissa. Yritykset myös käyttivät tätä tietoisesti hyväkseen liiketoiminnassaan. Kriittiseksi innovointiin liittyväksi tekijäksi tunnistettiin myös se, että markkinoilta saadaan omaan toimintaan vaikuttavaa informaatiota nopeasti, ja että tätä informaatiota kyetään käyttämään ketterästi oman toiminnan ohjaamiseen.

Kriittisin tekijä on siis se, että pysyy alan kehityksessä mukana, tai vähän edellä. Se, että tämä asema saadaan pidettyä, vaatii jatkuvaa alan seuranta ja hyviä suhteita myös [muihin verkoston toimijoihin]. [K]yllä nämä verkostosuhteet pitää olla sellaiset, että saadaan se uusi tieto ensimmäisten joukossa aina. Ja toki täytyy olla ketterä soveltamaan sitä, ja näistä hiljaisista signaaleista tekemään sellaisia tulkintoja, joista voidaan tehdä toimenpiteiksi muokata ne, kun ajatellaan tuotekehityskierroksia ja uusia platformeja, että kyllä se on jatkuvaa hereillä oloa. Resurssit tähän olisi voinut olla paremmatkin, jos olisi ollut varaa palkata väkeä, mutta kyllä raha on rajoittanut ehkä sitä etenemistä kuitenkin.

Kysymys ei niinkään ole yrityksen innovatiivisuudesta, vaan yrityksen kyvystä soveltaa näitä uusia ominaisuuksia tai standardeja, joita ala tuo kaiken aikaa. Oleellista on siis se, että pysytään kärkijoukoissa mukana, se on tärkeää. Tämä on oleellinen asia liittyen yrityksen toimintaan ja sen jatkuvuuteen, että siinä mielessä tämä on hallituksen agendalla vähintään joka toisessa kokouksessa, että katsotaan tuoteplatformeja ja mitä alalla tapahtuu ja sen mukaan pystytään resursseja allokoimaan tai sitten hakemaan lisärahoituksia, jos tarvii isompia ponnistuksia tehdä, tai lisätä henkilöstöä, niin kyllä tässä pyritään olemaan ajan hermolla.

Innovaatioiden suhteen tilanne oli kaikkien haastateltujen yritysten kohdalla se, että yrityksellä on tietty perusinnovaatio, joka oli koko liiketoiminnan pohjana. Haasteena nähtiin innovoinnin suhteen se, että tätä perusinnovaatiota kyettiin laajentamaan ja soveltamaan markkinoilta ja verkostokumppaneilta tulevan informaation ja signaaleiden mukaisesti niin, että yrityksen strateginen positio voidaan saavuttaa ja pitää yllä dynaamisilla markkinoilla.

8.3 Markkinoiden luominen

Innovatiivisuuteen liittyy oleellisesti markkinoiden luominen, sillä aidosti innovatiivisilla tuotteilla ei ole olemassa olevia markkinoita, jolloin yrityksen on kyettävä luomaan nämä markkinat. Markkinoiden luominen onkin yksi markkinoinnin keskeisistä tehtävistä korkean teknologian toimialalla, kuten luvussa 4.1.2.1 esitettiin. Käytännössä asiakas on siis saatava omaksumaan uudenlainen ajattelutapa asiakkaan tietyn ongelman ratkaisuun, jonka innovatiivinen tuote tarjoaa. Markkinoiden kehittämiseksi yrityksen on luotava suhteet potentiaaliin yhteistyökumppaneihin sekä täydentäviä tuotteita tarjoaviin yrityksiin uuden tuotteen omaksumisen edistämiseksi ja uusien markkinoiden luomiseksi (Van de Ven 1993, 35). Vaikka korkean teknologian yrityksissä tähän yhteistyöhön liittyvät tekniset seikat ovat usein teknisen tuotekehityksen vastuulla, markkinointi voi johtaa näiden ulkoisten yhteistyösuhteiden kokonaisuutta (Workman 1998, 269).

Meillä se on ihan puhdasta markkinoiden luomista, että kerrotaan asiakkaille että tämänkin voi tehdä. Tähän me ollaan valitettavasti osittain liian pieniä, että trendi vie eteenpäin niin, että voidaan käydä yksittäisillä asiakkailla, mutta mitään valtavaa momenttia me ei saada yksin aikaiseksi sinne, ja se on selvä haaste meille. Tällainen markkinatiedottaminen, että saataisiin oikea momentti ja maailman isoimmat valmistajat tietämään [tämän teknologian tarjoamista mahdollisuuksista], niin meidän resurssit ei siihen riitä.

Käytännössä pienten yritysten rajalliset resurssit eivät siis riitä siihen, että ne voisivat saada suuret maailmanluokan potentiaaliset asiakkaat vakuuttumaan innovatiivisen teknologiansa eduista. Tässäkin haasteessa yritys voi aktiivisesti pyrkiä käyttämään hyödykseen yleistä

oman alansa kehitystä seuraamalla sitä ja sopeuttamalla omaa toimintaansa siihen suuntaan, johon markkinat ovat kehittymässä:

Teknologian näkökulmasta markkinat ovat varmasti kasvavat. Yrityksen tulee siis vain kyetä olemaan ajan hermolla ja pysyä vahdissa mukana.

Aloitusvaiheen yrityksen haastetta markkinoiden luomisessa lisää se, että suurilla potentiaalisilla asiakkailla on varaa seurata yritystä jopa useamman vuoden ajan, ja varmistua näin ensin siitä, että yrityksen toiminnalla ja teknologialla on jatkuvuutta, ennen kuin ne ottavat käyttöön uuden innovatiivisen teknologian.

Yleensä tällä alalla kun tulee uusi tarjoaja, niin potentiaaliset asiakkaat katsovat, että onko sillä jatkuvuutta sillä tarjoomalla, ja halutaan nähdä, että se yritys säilyy elinkelpoisena, ja sitten vasta uskalletaan luottaa ja ottaa sitä teknologiaa käyttöön, kun on varmistuttu, että se on vielä kahden vuoden päästä olemassa, ja tuotetuki löytyy. Siinä mielessä nyt on ollut hyvää aikaa luoda näitä suhteita ja näyttää, että yrityksellä on perusrahoitus kunnossa, että on yrityksen ikähistoriaa kuitenkin jo sitten kaksi vuotta, ja nyt on ensimmäiset kaupat klousaantumassa.

Tässä suhteessa tilanne on joillakin korkean teknologian aloilla muuttumassa kuitenkin niin, että teknologisen kehityksen nopeutuessa ja kilpailun kiristyessä suurelta valmistajat eivät enää voi seurata sivusta ja odottaa kovin pitkää aikaa, vaan niidenkin on omaksuttava uusia teknologioita aiempaa nopeammin. Tämä kehitys on tietenkin pienten yritysten tilanteen kannalta suotuisa.

Yhtenä haasteena markkinoiden luomisessa on se, että toiminta edellyttää monien toimijoiden yhteistyötä, jossa määritetään uuden tuotteen standardit ja kehitetään laajempia yhteen sovitettavia systeemejä. Kaikki näistä toimijoista eivät useinkaan ymmärrä innovaation teknisiä ominaisuuksia, tai ole niistä edes kiinnostuneita. Tällöin yrityksen kannattaa painottaa teknisen innovaation tuomia konkreettisia etuja asiakkaalle tai yhteistyökumppanille:

Tällöin liian teknologia-lähtöinen lähestymistapa ei toimi ollenkaan. Se vaan pitää sitten yrittää se ydinasia pystyä ottamaan esille, siis esimerkiksi yhdellä havainnollistavalla kuvalla, ja muuten jättää se teknologia sitten aika pitkälle taakse, että korkeintaan sitten tuoda esiin niitä etuja, ne on tärkeitä, että pystyy sitten laskemaan tai jollain tavalla edes perustelevaan ne edut, koska se on sitten se, mikä kiinnostaa niitä, eikä niinkään se teknologia.

Myös sosiaalinen media on nykyisin mukana korkean teknologian verkostoissa, ja sitä kannattaa pyrkiä hyödyntämään markkinoiden luomisessa alhaisten kustannusten ja jopa merkittävän huomioarvon vuoksi. Kysymykseen tulevat erilaiset hyvin kapean alan yhteisöt ja blogit, joissa alan asiantuntijat keskustelevat keskenään. Tätä kautta innovaatiolle voidaan hankkia uskottavuutta ja herättää kiinnostusta sellaisten tahojen silmissä, jotka eivät ymmärrä innovaation teknisiä ominaisuuksia, kun voidaan osoittaa, että alan asiantuntijat ovat testanneet sen toimivuuden.

Markkinoiden luomisessa kaikkein paras alkuvaiheen teknologiayrityksen tapa, jolla teknologia tulee testatuksi täysin ilmaiseksi ja luo uskottavuutta rahoittajien silmissä, on että jos netissä on minkäänlaisia asiantuntijablogeja, niin esittää sen sinne. [...] Näillä foorumeilla siis alan asiantuntijat keskustelevat alan teknologioista anonyymisti tai omilla nimillä. Anonymiteetin ansiosta kaikki oleelliset asiat tulevat tapetille. Se on siis täysin ilmaista, ja siitä saa etua rahoittajien hankkimisen kannalta sekä mahdollisesti työvoiman hankkimisen kannalta.

High-tech -yrityksen liiketoiminnan teknologiapainotteisuus, innovatiivisuuden vaatimus ja markkinoiden luominen muodostavat kokonaisuuden, joka on yrityksen liiketoiminnan ytimessä, kuten tässä luvussa esitetyt tutkimuksen tulokset osoittavat. Seuraavassa luvussa käsitellään kolmea jäljellä olevaa viitekehysmallin teemaa: toimialan dynaamisuutta, yrityksen kredibiliteetin rakentamista ja verkostosuhteiden johtamista.

9 TOIMIALAN DYNAAMISUUS, KREDIBILITEETIN LUOMINEN JA VERKOSTOSUHTEIDEN JOHTAMINEN MARKKINOINNIN NÄKÖKULMASTA

9.1 Toimialan dynaamisuus

Korkean teknologian toimialan dynaamisuudesta ja epästabiiliudesta johtuen näkemykset koko toimialasta, markkinoista ja kilpailijoista, sekä käsitykset asiakkaista eroavat perinteisen markkinoinnin näkemyksistä. (Grønhaug & Möller 2005, 102) Toimialan dynaamisuus vaikuttaa myös siihen, miten markkinointi organisoidaan ja toteutetaan high-tech -yrityksessä. Markkinoinnin on kyettävä sopeutumaan jatkuvasti muuttuvaan toimintaympäristöön. Markkinoinnin on myös kerättävä ja tuotettava relevanttia tietoa tästä muuttuvasta toimintaympäristöstä, jotta tuotekehityksessä voidaan käyttää tietoa hyväksi yrityksen kilpailukyvyyn vahvistamiseksi ja säilyttämiseksi

Asiakaskäynnit, blogit, messut, markkinaraportit analyytikoiden kanssa ovat keinoja saada tietoja siitä, mitä markkinoilla tapahtuu. Neuvonantajat ja hallituksen jäsenet elävät koko ajan ajan hermolla ja seuraavat teknologiablogeja.

Toimialan kehityksen seuraamiseen haastatelluissa yrityksissä kuuluu usein kaksi eri aspektia: toisaalta on seurattava alan markkinoiden yleistä kehitystä, ja pyrittävä tulkitsemaan sieltä tulevia signaaleita. Toinen alue on teknologia, jonka kehitystä on seurattava. Tässä yritysten on otettava huomioon muiden verkostotoimijoiden liikkeet, ja päätettävä, mihin suuntaan se itse haluaa viedä omaa tarjoomaansa.

Koko ajan täytyy seurata, mitä tapahtuu markkinoilla, mikä on ihan arkipäiväistä seuraamista, joka tapahtuu huomaamatta. Toinen asia on se, mitä tapahtuu teknologiassa. [...] Meillä ei ole varaa tehdä sellaisia liikkeitä, jotka ovat joko liian hitaita tai ihan väärään suuntaan. Nämä on sellaisia juttuja, että jos ei kuuntele vaan tekee vaan omassa huoneessaan jotain koodia, niin sitten se on ihan tuuripeliä, täytyy olla aikamoinen ennustaja että tietää mitä tapahtuu, koska kaikki kuitenkin vaikuttaa siihen omaan toimintaan. Ei me voida sanoa mitä joku iso

tekijä tekee, vaan meidän täytyy seurata sitä ja sitten katsoa että onko se kannattavaa meille. Partnerisuhteet ovat tässä avainasemassa, mitään sitä tärkeämpää ei oikeastaan olekaan. Totta kai se oma homma täytyy hoitaa, mutta täytyy tietää myös tasan tarkkaan mitä muut tekee.

Myös tässä alan kehityksen seuraamisessa lisähaasteita aiheuttaa markkinointiresurssien niukkuus, mikä tuli ilmi lähes kaikissa haastatteluissa. Nykyisin kehitystä voi kuitenkin seurata myös sosiaalisen median kautta, ja oman alan asiantuntijablogit ovat tässä suhteessa arvokkaita tietolähteitä.

Kun on toimittu pienillä resursseilla, niin ei ole ollut mitään mahdollisuutta aktiivisesti kerätä tietoa toimintaympäristön ja alan tapahtumista, joten pääpaino on ollut blogien seuraamisella, joiden kautta on pysynyt aika hyvin ajan tasalla, että mitä maailmalla tapahtuu. [...] Tietysti sitten näitä markkinointiviestejä tulee isoilta valmistajilta, että heillä on nyt tällaista ja tällaista, eli ne tulee kyllä sieltä hyvinkin esiin, mutta ne saa sitten myös sieltä blogien kautta, että yleensä niitä kommentoidaan sinne. Sitten tietysti jos tapaa ihmisiä, niin kyselee, ja sitä kautta pääsee vähän paremmin perille, mutta yleensä se on suodatettua tietoa, mutta se blogi on se paras tietokanava ollut.

Korkean teknologian alalla patenteilla on suuri merkitys liiketoiminnassa, ja innovaatioiden ympärille on kyettävä rakentamaan optimaalinen suojaus harkitulla patenttistrategialla. Patenttien aktiiviseen seuraamiseen vaadittaisiin kuitenkin suuremmat resurssit, kuin mitä yrityksillä tällä hetkellä oli käytössään. Toimivan patenttistrategian kautta high-tech -yritys voisi aktiivisesti ja ennakoivasti pyrkiä käyttämään toimialan dynaamisuudesta aiheutuvia muutoksia hyväkseen ja rakentamaan kilpailuetua niiden varaan.

Myös patenttistrategia on iso juttu, kun pitäisi ennakoida trendejä ja yrittää rakentaa sinne etukäteen jotain suojaa, mikä on hyvin haastavaa, ja ehkä resurssit ei riitä, mutta silti yritetään sitä tehdä. Siis

ennakoidaan, että tuotteet menee tuohon suuntaan, niin tähän voisi rakentaa jotain.

Tarkastellut yritykset eivät siis systemaattisesti ennakoiv markkinointitoimenpiteitään, sillä tällaiseen markkinointitoimintaan yritysten resurssit eivät vielä riitä. Tietoa markkinoilta kerätään kuitenkin aktiivisesti, sillä se on eilinehto toiminnan jatkuvuuden kannalta verkostossa toimivalle yritykselle, joka ei voi kehittää omaa tarjoomaansa muista irrallaan, vaan sen on seurattava muiden verkoston jäsenten toimintaa.

9.2 Uskottavuuden luominen ja ylläpitäminen

Kyetäkseen pitkäjänteisesti tuottamaan ja kaupallistamaan uusia innovatiivisia korkean teknologian tuotteita ja luomaan niille markkinoita, yrityksen on luotava ja vahvistettava kredibiliteettiään eli uskottavuuttaan ja luotettavuuttaan omassa toimintaverkostossaan. Kredibiliteetin luomisessa avainasemassa ovat johdonmukainen toiminta ja markkinointiviestintä Tämän pitkäjänteisen toiminnan tavoitteena on luoda yritykselle vahva asema omassa toimintaympäristössään.

On tärkeää, että ollaan näiden alan muiden toimijoiden kanssa yhteydessä, jotka ehkä hyödyntää meidän tuoteplatformia. Toimittajat puhuu meistä, ja sitten toinen on, että alan messuilla ollaan oltu näkyvillä nyt kaksi vuotta niin, että on ollut sovittuja asiakastapaamisia, ja kotisivuilla kerrotaan uutisista ja näytetään, että yrityksessä tapahtuu jotain, että se ei ole pysähtyneisyyden tilassa, että on tuotetiedotteita ja uutisia. Uudelle yritykselle on hyvin tärkeää, että saadaan sitä positiivista historiaa ja näkyvyyttä siis ihan toimintavuosien puitteissa. Uskottavuus lisääntyy kokoajan ihan sitä kautta, että ei olla sellainen tähdenlento, joka tulee ja häviää.

Kuten aiemmin todettiin, uskottavuuden luominen on prosessi, jossa uuden yrityksen on ensin vakuutettava rahoittajat, ja sitä kautta uskottavuus kasvaa muiden verkoston toimijoiden silmissä. Suuret asiakkaat saattavat seurata uutta yritystä pitkäänkin,

ennen kuin aloittavat asiakassuhteen, koska ne haluavat nähdä, että yritys ja sen teknologia on elinvoimainen.

Uskottavuuden luomisessa iso juttu on sijoittajat, jotka riittivät tiettyyn pisteeseen. Esim. sijoittajien vahva nimi taustalla auttaa paljon. Yleisesti ottaen kredibiliteetin luominen näyttelee äärimmäisen suurta roolia. Joillakin isoilla asiakkailla on esim. niin, että ne seuraavat kaksi vuotta uutta firmaa, pysyykö se pystyssä, ennekuin sen kanssa voi alkaa tekemään bisnestä. Tänä päivänä tästä on ehkä pakko alkaa luopua, kun kehitys on nopeampitahtista.

Kredibiliteetin luomisessa eri instansseihin, kuten rahoittajiin, yhteistyökumppaneihin, tiimin jäseniin ja asiakkaisiin painottuvat eri asiat. Pääpaino on teknologialla, mutta sen toimivuus on kyettävä perustelemaan vakuuttavasti ja tuloksiin vedoten. Tietyillä aloilla on myös kansainvälisiä valvontaorganisaatioita, jotka antavat tuotteelle hyväksynnän, mikä rakentaa uskottavuutta asiakkaisiin päin. Alkuvaiheessa myös tiimin jäsenillä ja heidän verkostoillaan ja taustoillaan on merkitystä erityisesti, kun uskottavuutta rakennetaan rahoittajiin päin.

Rekrytoinnilla on myös merkittävä osa uskottavuuden luomisessa. Tietysti Suomessa on pienet piirit, joten uskottavuutta lisää, jos saadaan mukaan tunnettuja tekijöitä. Sanotaan, että tällaisessa tilanteessa vain se originaali-innovaattori on se, joka pystyy sen tuotteen myymään, koska se on ainoa, joka pystyy vakuuttamaan asiakkaan. Sijoittajien kannalta se, että on olemassa tietty verkosto ja business development -ympäristö on ratkaisevan tärkeää. Asiakkaita taas ei vähääkään kiinnosta, mikä tausta yrityksen vetäjällä on. Asiakasta kiinnostaa vain se, pystyykö yritys toimittamaan.

Kredibiliteetin rakentaminen on prosessi, joka noudattaa tiettyä kaavaa liiketoiminnan alkuvaiheessa, mikä tuli ilmi kaikissa haastatteluissa. Ensin on saatava tietty uskottavuus rahoittajien näkökulmasta, jotta yritys saa tarvittavan rahoituksen, joka puolestaan mahdollistaa kredibiliteetin luomisen asiakkaisiin ja muihin

verkostokumppaneihin päin, missä tärkeänä uskottavuuden luomisen välineenä on tarjoomaksi jalostettu tuote ja sen tuoma lisäarvo asiakkaalle:

Se, että saa rakennettua uskottavuuden asiakkaiden silmissä, niin se edellyttää riittävää rahoitusta. [...] Ihan alkuvaiheessa, silloin kun ei vielä ole tuotteita, pääkohde olisi varmaan rahoittajat. Kun saadaan ne uskomaan, niin sitten saadaan lisää rahaa yritykseen niin sitten se raha tavallaan luo sitä yrityksen asemaa ja uskottavuutta.

Kredibiliteetin luominen liittyy läheisesti seuraavaan teemaan, joka on verkostosuhteiden johtaminen. Haastatteluissa nämä kaksi teemaa yleensä käsiteltiin yhdessä, eikä haastateltavien ollut helppoa tehdä eroa näiden kahden asiakokonaisuuden välillä, vaan kredibiliteetin luominen nähtiin pitkälti verkostosuhteiden johtamisen yhtenä osa-alueena.

9.3 Verkostosuhteiden johtaminen

Korkean teknologian yrityksen on tehtävä läheistä yhteistyötä paitsi organisaation sisällä eri toimintojen välillä, myös ulkoisten sidosryhmien kanssa (ks. luku 4.1.2.2). Tuotekehityshenkilöstö saa usein suoraa palautetta asiakkailta, laitevalmistajilta, jakelijoilta ja muilta verkostokumppaneilta. Markkinoinnilla voi olla tärkeä rooli tällaisen yrityksen ulkopuolelta tulevan palautteen keräämisessä ja sen tulkitsemisessa yrityksen niin, että informaatio jalostuu sellaiseksi, että sen mukaan voidaan muokata toimintaa omien strategioiden mukaisesti. Tämän verkostosuhteiden kokonaisuuden johtaminen on markkinoinnin tehtävä. Johtamisessa on otettava huomioon eri kohderyhmien erilaiset vaatimukset ja odotukset suhteelta, sekä kyettävä tunnistamaan yrityksen kannalta tärkeimmät verkostosuhteet, jotta niiden kehittämiseen ja ylläpitoon voidaan ohjata tarvittavat resurssit.

Yritysmarkkinoilla suhdeverkostojen johtaminen ja kehittäminen korostuu vielä vahvemmin kuin kuluttajamarkkinoilla, koska yritysmarkkinoilla toimiminen perustuu perinteisilläkin toimialoilla vahvasti kestävien suhteiden varaan. Näin ollen yritysmarkkinoilla

toimivan korkean teknologian yrityksen toiminnassa näiden suhteiden johtaminen on ensiarvoisen tärkeää yrityksen menestyksen kannalta (Wu *et al.* 2008). Luvussa 2.3 esitettiin neljä eri tasoa, joilla yritysten toimintaverkoston ja verkostosuhteiden kompleksisuutta voidaan tarkastella. Tehokkaan verkostosuhteiden johtamisen kautta yrityksen on pyrittävä operoimaan jokaisella tasolla, ja vasta tarkastelemalla niistä jokaista voidaan luoda kattava kokonaisnäkemys toimintaympäristöstä ja sen yritykselle asettamista vaatimuksista (Möller ja Halinen 1999). Haastatelluissa yrityksissä verkostosuhteiden johtaminen ei vielä ollut näin systemaattisella tasolla, mutta jo alkuvaiheessa merkittävimmät verkostosuhteet oli yleensä tarkkaan tunnistettu.

Operatiivisen toiminnan kannalta voisi ajatella, että on kolme erilaista verkostoa. Yksi on tietysti asiakkaat, sitten on alan yrityskollegat. Eli on samantapaisia yrityksiä joitakin, jotka tarjoaa kulutuselektronikkapuolelle tällaisia platformeja, jotka on komplementaarisia meidän tuotteen kanssa, ja molemmat voisi levittää tietoutta toistensa ratkaisuihin. Tämä on siis kilpailullinen mahdollisuus, jossa molemmat hyötyvät. Sitten kolmas ryhmä on komponenttitoimittajat, joita me käytetään omissa ratkaisuihin, joissa myös on win-win -tilanne, jos me tehdään hyvä design ja platform, jossa hyödynnetään heidän komponenttejaan, niin he mielellään levittää myös meidän tästä designista tietoa asiakkailleen, että molemmat tavallaan edistää toistensa kauppaa.

Operatiivisella puolella verkostoja rakennetaan aktiivisesti paitsi asiakkaisiin päin, myös toimittajiin ja komplementaarisia ratkaisuja tarjoaviin yrityksiin, jolloin molemmilla on omat intressinsä edistää suhdetta, josta molemmat hyötyvät. Toisaalta rahoituspuolella suhdeverkosto rakentuu pitkälti alkuvaiheessa henkilökohtaisiin suhteisiin, joita tiimin jäsenillä on entuudestaan.

Verkostosuhteet kuitenkin nojaa toimijoiden henkilökohtaisiin suhteisiin myöskin, että se on se, mitä on pyritty hyödyntämään.

Toisaalta on myös hyvä muistaa, että suhdeverkostojen rakentamisessa rahoittajiin ja muihin julkisiin instansseihin päin toimii samat periaatteet kuin muissakin suhteissa

Toiminnassa pärjää hyvin alkeellisilla periaatteilla, jos miettii, että mitä toinen osapuoli haluaa siltä yhteistyöltä, niin se luo paljon paremman pohjan kuin se, että menee hakemaan julkisilta rahoittajilta rahaa miettimättä heidän intressejään.

Innovatiivinen tuote itsessään voi myös olla niin kiinnostava, että verkoston toimijat voivat joissain tapauksissa myös aktiivisesti ottaa itse yhteyttä yritykseen. Tällöin vaarana voi olla, että yritys lähtee liian varhaisessa vaiheessa mukaan projekteihin, jolloin liiketoiminnan fokus voi hämärtyä. Suhteet tulee myös systemaattisesti priorisoida niin, että yritys partneroituu pitkällä tähtäimellä oikeiden verkostokumppanien kanssa, ja myös eri toimijoiden väliset ristiriitaisuudet on pyrittävä ennakoimaan:

Meidän etu on siinä, että meillä on niin makee juttu, että markkinointimielessä meidän ei tarvitse luoda hirveän suurta verkostoa, mutta pienelle yritykselle se on kaksiteräinen miekka, että kuinka paljon halutaan mennä esim yliopistoprojekteihin mukaan, koska bisnesihmiset voivat alkaa kammoksumaan sitä, että teknologiaa tutkitaan mutta ei tehdä. Monet tahot arvostavat hyvin executavaa organisaatiota, joka keskittyy siihen, mitä se tekee.[...] Kun meillä on mukana myös hardwarea, niin meille sellainen tiukka kyky executata ja olla innovatiivisia sen lisäksi [on tärkeää], niin tältä kannalta ei ole hyvä, jos on häsäämässä jokaisessa konferenssissa tieteellisellä puolella tms. Rahoittajiin ja bisneskontakteihin luodaan suhteita niin paljon kuin voidaan, mutta siinä täytyy säilyttää tietty balanssi.

Verkostosuhteista alkuvaiheen kriittinen sidosryhmä on tiimi, johon on kyettävä löytämään oikeat jäsenet, kun resurssit ovat hyvin rajalliset. Kaikki haastatellut korostivat sitä, että parhaat tiiminjäsenet löytyvät omien henkilökohtaisten verkostojen kautta. Toisaalta ongelmalliseksi koettiin se, että Suomessa toimittaessa piirit ovat melko pienet, ja parhaita tekijöitä ei aina ole helppo löytää.

Kaikki alkutiimi tuli oman verkoston kautta. Rekrytointitoimistojen kautta tehtävillä rekrytoinneilla on huomattavasti huonompi hit rate, kuin sellaisilla, jotka tulevat omien verkostojen kautta. Sitä kannattaa tehdä aktiivisestikin niin, että käyttää esim harjoittelijoita ja opiskelijoita siihen, että he löytävät uusia tekijöitä ja laajentavat verkostoa.

Hankalaa Suomessa toimimisen kannalta on myös se, että kaikilla korkean teknologian aloilla ei Suomessa ole olemassa olevia verkostoja lainkaan. Tällöin verkostojen luominen on erityisesti alkuvaiheessa hankalaa, kun vähäiset resurssit on kuitenkin ohjattava tuotekehitykseen, jolloin verkostosuhteiden rakentaminen jää vähemmälle huomiolle.

Suomessa ei käytännössä oikein alalla ole edes verkostoja. Suomesta löytyy siis vain yksi asiakkaan asiakas, ja ei ole oikeastaan alan tutkimusta eikä teknologiaa, niin se on ollut kyllä tosi hankalaa ja sitten kun on kuitenkin joutunut kaiken ajan käyttämään teknologian kehittämiseen, niin ei ole voinut kiinnittää riittävästi resursseja verkostojen luomiseen, vaan se on jäänyt ihan hunningolle.[...] [K]yllä se näiden verkostojen kautta näille rahoittajillekin kertoo se viidakkorumpu että nyt on tällaista uutta teknologiaa. Ja siihen kannattaisi kyllä panostaa että sitten kun saa ne ihmiset mukaan, niin että lähtisi sitten saman tien tehokkaasti [liiketoiminta] liikkeelle. Koska se uutuusarvo on käytettävissä vain kerran, niin yrittäisi käyttää sen mahdollisimman tehokkaasti hyväkseen. Meidän tapauksessa näin ei voitu tehdä käytännössä lainkaan, vaan se on ollut vain sellaista pienimuotoista toimintaa, että silloin kun on ollut aikaa, niin sitten on yritetty olla yhteyksissä. Kyllä se on oleellista tämä verkostosuhteiden luominen, jos niitä ei ole. Kaikki on paljon helpompaa, jos ne on jo, kun sitten on jo uskottava.

Kredibiliteetti siis rakentuu pitkälti verkostojen kautta, mistä syystä uskottavuuden rakentaminen ja verkostosuhteiden johtaminen kulkevat käsi kädessä. Yrityksen haasteena tässä suhteessa on tunnistaa ne kriittiset verkostosuhteet, jotka tehokkaimmin lisäävät myös

uskottavuutta muiden sidosryhmien mielessä, jolloin verkostosuhteilla on toiminnassa myös referenssiarvo.

10 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

10.1 Tutkimuksen kulku

Pohjatyö tähän tutkimukseen tehtiin perehtymällä korkean teknologian liiketoimintaympäristön markkinoinnille asettamiin haasteisiin yritysmarkkinointikontekstissa aikaisemman tutkimuksen perusteella. Teoriaosuuden rakentamisessa haasteellista oli se, että aiempi tutkimus keskittyy usein tarkastelemaan jo etabloituneiden yritysten markkinointia, kun taas tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena olivat liiketoimintansa alkuvaiheessa olevat yritykset, joissa markkinointi ei vielä useimmiten ole omana eriytettynä funktionaan. Tämän tieteellisiin artikkeleihin pohjautuvan selvitystyön tulokset on esitetty tutkielman teoriaosassa.

Työn empiirinen osa perustuu asiantuntijahaastatteluihin. Asiantuntijat ovat tässä tapauksessa henkilöitä, joilla on omakohtaista kokemusta liiketoiminnan käynnistämisestä korkean teknologian alan innovaation ympärille Suomessa. Haastateltavat valittiin harkinnanvaraisesti ja haastateltavien annettiin ehdottaa myös lisähaastateltavia. Haastatteluja tehtiin kaikkiaan seitsemän kappaletta.

Empiirisessä aineistonkeruu- ja analyysivaiheessa tutkimuksen rajoituksia tiivistettiin käyttäen Maykutin ja Morehousen (1994) menetelmää, jossa jatkuvan analyysiprosessin annetaan vaikuttaa myöhempään datan keräämiseen. Tällöin aiemmat havainnot ohjaavat tutkimusta eteenpäin prosessin edetessä. Tämän iteratiivisen prosessin ansiosta tutkimuksen huomio kiinnittyi lopulta niihin teemoihin, jotka suomalaisessa toimintakontekstissa oli käytännössä koettu merkityksellisimmiksi.

10.2 Keskeiset tulokset

Empiirisen aineiston analyysin pohjalta voidaan todeta, että tutkielman viitekehyksessä esitetyistä tekijöistä suomalaisessa toimintakontekstissa toimivien korkean teknologian start-up -yritysten markkinoinnissa painottuvat vahvimmin verkostosuhteiden

johtaminen ja kredibiliteetin rakentaminen, jotka näyttävät aineiston perusteella olevan menestyksen kannalta kriittisimmät ja haasteellisimmat tekijät. Empiirinen aineisto osoittaa, että ne yritykset, joilla on vahvemmat suhdeverkot yrityksen toimintakontekstissa relevantteihin toimijoihin, kykenevät käynnistämään varsinaisen liiketoimintansa nopeammin ja myös kasvavat nopeammin. Tulos tukee aikaisempaa aiheesta tehtyä tutkimusta (Colombo & Grilli 2005; Wu *et al.* 2008).

Teema, jota kaikki haastatellut korostivat, oli verkostojen merkitys, sekä kredibiliteetin rakentaminen näiden verkostojen avulla. Liiketoiminnan alkuvaiheessa kriittinen tekijä näyttää aineiston perusteella olevan se, että verkostojen kautta saadaan vahvistettua yrityksen kredibiliteettiä, jonka avulla liiketoiminnan varsinaiseen käynnistämiseen tarvittava rahoitus saadaan hankittua. Vasta tämän jälkeen yrityksen on mahdollista näin hankittujen resurssien avulla lähteä kasvattamaan kredibiliteettiään tavoitelluilla markkinoilla potentiaalisten asiakkaidensa silmissä. Tässä vaiheittaisessa kredibiliteetin rakennusprosessissa korostuu riskisijoittajien suuri merkitys start-up -yritykselle ei pelkästään taloudellisten resurssien tarjoajana, vaan myös epäsuorasti heidän yritykseen tuomien henkisten resurssien kautta verkostosuhteiden muodossa. Tämä tulos on yhteneväinen Colombon ja Grillin (2009) tutkimustulosten kanssa heidän korostaessaan riskisijoittajien merkitystä korkean teknologian yrityksen start-up -vaiheessa yrityksen myöhemmälle menestykselle ja kasvulle.

Kolmas haastatteluaineistossa korostuva teema verkostosuhteiden johtamisen ja kredibiliteetin rakentamisen ohella oli yrityksen tiimi liiketoiminnan alkuvaiheessa. Tiimin koostumuksella ja toisiaan täydentävällä henkisellä pääomalla sekä aikaisemman työkokemuksen että opintojen suhteen näyttää aineiston perusteella olevan selvä yhteys yrityksen menestykseen ja kasvuun. Ne yritykset, joissa oli alusta asti sekä vahvaa teknistä että liiketoiminnallista osaamista ja kokemusta, olivat kasvaneet ja edenneet nopeammassa tahdissa kohti kannattavaa liiketoimintaa kuin yritykset, joista puuttui alkuvaiheessa vahvaa liiketoiminnallista osaamista. Tämä tulos on vahvistettu myös aikaisemmassa tutkimuksessa (Colombo & Grilli 2005 & 2009). Vaikka käsillä olevan tutkimuksen perusteella tätä tulosta ei

näytteen pienuuden vuoksi voida yleistää aineiston ulkopuolelle, on hyvä huomata, että teema tuli esiin kaikissa tätä tutkimusta varten tehdyissä haastatteluissa.

Tutkimuksen tuloksena voidaan aineiston perusteella havaita myös se, että markkinointiviestinnän tärkein tehtävä yrityksen alkuvaiheissa on yrityksen kredibiliteetin vahvistaminen luvussa 2.4.4.3 esitetyn profiili-strategian mukaisesti suhdemarkkinoinnin periaatteita noudattaen. Kredibiliteetin vahvistamiseen keskittyvä viestintä luo pohjan luottamuksellisille ja sitoutuneille asiakassuhteille. Ollakseen tehokasta tällaisen viestinnän on oltava johdonmukaista ja pitkäjänteistä, mikä korostui haastatteluissa. Niissä yrityksissä, joissa kredibiliteettiä pyrittiin aktiivisesti rakentamaan suunnitelluin ja harkituin markkinointiviestinnän keinoin, suhteita myös johdettiin systemaattisemmin kokonaisuutena, mikä edisti verkostosuhteiden vahvistumista ja kilpailuedun syntymistä Huttin ja Spehin (2004) tutkimuksen mukaisesti.

Aiemmassa tutkimuksessa (Nesheim 2000) on esitetty, että henkilökohtaiset suhdeverkostot ja henkinen pääoma olisivat vahvasti kilpaillulla ja dynaamisella korkean teknologian toimialalla vähemmän tärkeitä yrityksen menestyksen kannalta. Niitä tärkeämmässä asemassa high-tech -kontekstissa olisi tekninen tietotaito. Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto ei kuitenkaan tukenut tätä näkemystä, vaan haastateltavat näkivät suhteet toimintaympäristön muihin jäseniin avainasemassa yrityksen menestymisen suhteen. Aineiston perusteella yrityksen alkuvaiheessa markkinoinnillisista toimenpiteistä merkittävimpinä voidaankin pitää toimivan suhdeverkoston rakentamista liiketoiminnan kannalta kriittisessä asemassa oleviin verkoston jäseniin, mikä tuli selkeästi esiin haastatteluissa.

Tässä esitetyt tulokset muodostavat vastauksen tutkimuksen alussa asetettuun tutkimuskysymykseen, joka oli seuraava: Millaisiin toimintaympäristöstä johtuviin tekijöihin yritysmarkkinoilla toimivan korkean teknologian yrityksen markkinoinnissa on erityisesti kiinnitettävä huomiota liiketoiminnan alkuvaiheessa suomalaisessa toimintakontekstissa? Empiirisen aineiston perusteella merkittävimmät tekijät yrityksen myöhemmän menestyksen kannalta ovat (1) verkostosuhteet ja niiden rakentaminen, jotta yritys voi saada käyttöönsä oikeanlaisia taloudellisia ja henkisiä resursseja, sekä (2) kredibiliteetin kasvattaminen

verkostopääoman sekä systemaattisen profiiliviestinnän kautta. Tulosten mukaisesti yrityksen markkinoinnissa tulisi kiinnittää erityistä huomiota verkostosuhteisiin sekä kredibiliteetin rakentamiseen johdonmukaisen toiminnan ja viestinnän kautta.

10.3 Suositukset liikkeenjohdolle

Tässä alaluvussa esitetään suosituksia henkilöille, jotka ovat nyt tai tulevaisuudessa mukana prosessissa, jossa high-tech -innovaation ympärille rakennetaan kannattavaa liiketoimintaa. Tutkielma on alusta asti pyrkinyt vastaamaan konkreettiseen ja tunnistettuun liiketaloudelliseen ongelmaan: korkean teknologian toimintakontekstin asettamiin markkinoinnillisiin haasteisiin Suomessa. Ongelma on todellinen, sillä kansainväliset yrittäjyystutkimukset osoittavat selvästi, että Suomesta puuttuu todellista kasvuyrittäjyyttä (Global Entrepreneurship Monitor 2009).

Korkean teknologian start-up -yrityksen kannalta kriittisiä tekijöitä myöhemmän kasvun kannalta ovat toimiva suhdeverkosto heti aloitusvaiheessa, jotta liiketoiminnan käynnistämiseen tarvittavat resurssit saadaan hankittua tehokkaasti. Käytännössä verkostopääomaa on kannattavaa hankkia riskirahoittajien kautta, jotka ovat kokeneita alan toimijoita, ja jotka voivat tuoda yritykseen rahoituksen lisäksi arvokasta verkosto- ja suhdepääomaa advisor-roolinsa kautta.

Start-up -yrityksen alkutiimin merkitystä ei myöskään voi aliarvioida. Vaikka yrityksen resurssit ovat niukat, tulisi tiimin koostumus olla sellainen, että siinä on edustettuna sekä tekninen että kaupallinen osaaminen. Tällöin nämä kaksi korkean teknologian yrityksen koko liiketoimintaa määrittävää osa-aluetta voivat säilyä tasapainossa yrityksen sisällä. Kaupallisen kokemuksen ja osaamisen puuttuessa vaarana on, että liiketoiminta vääristyy liian teknologiapainotteiseksi, jolloin yrityksen markkinafokus hämärtyy ja innovaation kaupallistaminen hankaloituu. Edellä esitettyjen tutkimuksen tulosten mukaisesti yrityksen markkinoinnissa tulisi kiinnittää erityistä huomiota verkostosuhteisiin sekä kredibiliteetin rakentamiseen johdonmukaisen toiminnan ja

viestinnän kautta, sillä nämä toimet edistävät myös optimaalisen tiimin rakentamista tekemällä yritystä tunnetuksi omassa verkostossaan.

10.4 Jatkotutkimusaiheita

Yksi tämän tutkielman päätelmä on, että korkean teknologian toimintakontekstissa uuden yrityksen menestykseen vaikuttavat vahvasti verkostosuhteet erilaisiin liiketoimintaa tukeviin tahoihin. Tämä herättää kysymyksen siitä, miten julkisen tukijärjestelmän kautta alan uusia start-up -yrityksiä voitaisiin tehokkaammin tukea tämän menestyksen kannalta kriittisen verkostopääoman hankkimisessa. Tämä oli yksi teema, joka haastatteluaineiston perusteella olisi erittäin kiinnostava jatkotutkimuksen aihe, sillä nykyisellään julkisen järjestelmän tuki koettiin usein tehottomaksi, eikä kasvuyrittäjyyttä aidosti edistäväksi.

Toisena julkiseen tukijärjestelmään liittyvänä ongelmana nähtiin se, että nykyisellään taloudellinen tuki ohjataan liian laajalle, kun tuen tarkempi fokuoiminen korkean kasvupotentiaalin yrityksille parantaisi kasvumahdollisuuksia merkittävästi (cf. Storey 1993). Näitä suomalaiseseen julkisen tuen järjestelmään liittyviä kysymyksiä olisi aiheellista pohtia jatkotutkimuksen muodossa, sillä Suomi tarvitsee kipeästi uusia kasvuyrityksiä. Se, että näitä kasvuyrityksiä ei synny toivotulla tavalla, tuskin johtuu siitä, että innovaatioita ja ideoita ei olisi. Ongelmana näyttäisikin olevan se, että niiden jalostaminen menestyksekkääksi liiketoiminnaksi on haasteellista. Tämän tutkimuksen aineiston perusteella voisi olettaa, että paremmin kohdennettu julkinen tuki voisi olla merkittävässä asemassa tilanteen parantamisessa. Se, millaiseen suuntaan Suomen julkista uusien teknologiayritysten tukijärjestelmää tulisi kehittää, olisi varmasti perusteltu ja kiinnostava jatkotutkimuksen aihe.

LÄHTEET

- Abratt, Russell 1986. Industrial Buying in High-Tech Markets. *Industrial Marketing Management* 15:4. 293–298.
- Almus, Matthias & Nerlinger, Eric A. 1999. Growth of New Technology-Based Firms: Which Factors Matter? *Small Business Economics*. Vol. 13 s. 141–154.
- Andersen, Poul Houman 2001. Relationship Development and Marketing Communication: an Integrative Model. *Journal of Business and Industrial Marketing*. Vol. 16 s. 167–182.
- Anderson, James C. & Narus, James A & van Rossum, Wouter 2006. Customer Value Propositions in Business Markets. *Harvard Business Review*. March 2006 s. 90–99.
- Bayton, J., & Chapman, R. 1972. *Transformation of scientists and engineers into managers*. NASA Publication No. SP-291, Washington, DC: US Government Printing Office.
- Beaver, Graham 2003. Small business: success and failure. *Strategic Change*. Vol. 12 s. 115–122.
- Berry, Leonard L. 1983. Relationship Marketing. Teoksessa *Emerging Perspectives of Services Marketing*, Leonard L. Berry, G. Lynn Shostack, and G. D. Upah, (toim.), Chicago, IL: American Marketing Association. s. 25–28.
- Berthon, P. & John, J. 2006. From entities to interfaces: Delineating value in customer–firm interactions. Teoksessa R. F. Lusch & S. L. Vargo (toim.) *The service dominant logic of marketing: Dialog, debate and directions*. s. 196–207. Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Bird, B. J. 1992. The operation of intentions in time: The emergence of the new venture. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 17 s. 11–20.
- Blythe, Jim & Zimmerman, Alan 2004. *Business-to-Business Marketing Management. A Global Perspective*. Lontoo: Thomson.

- Bosma, N.S. & Levie, J. 2010. *Global Entrepreneurship Monitor 2009, Executive Report*. Babson Park, MA, US: Babson College. Santiago, Chile: Universidad del Desarrollo. Reykjavík, Íslandi: Háskólinn Reykjavík University. Lontoo, UK: Global Entrepreneurship Research Association.
- Brennan, Ross & Turnbull, Peter W. 1999. Adaptive Behavior in Buyer-Supplier Relationships. *Industrial Marketing Management* Vol. 28 s. 481–495.
- Brown, S.W. & Bitner, M. J. 2006. Mandating a Service Revolution for Marketing. Teoksessa R. F. Lusch & S. L. Vargo (toim.) *The service dominant logic of marketing: Dialog, debate and directions*. s. 393–405. Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Colombo Massimo G. & Grilli Luca 2005. Founders' human capital and the growth of new technology based firms: a competence-based view. *Research Policy*. Vol. 34 s. 795–816.
- Colombo, Massimo G. & Grilli, Luca 2009. A capital partnership : how human and venture capital affect the growth of high-tech start-ups. *Strategic Change*. Vol. 18 s. 231–239.
- Cova, Bernard & Salle, Robert 2008. Marketing solutions in accordance with the S-D logic: Co-creating value with customer network actors. *Industrial Marketing Management*. Vol. 37 s. 270–277.
- Day, George S. 2000. Managing market relationships. *Academy of Marketing Science Journal*. Vol. 28 s. 24–30.
- Dibb, Sally & Simkin, Lyndon & Pride, William M. & Ferrell, O. C. 2001. *Marketing Concepts and Strategies*. 4th ed. Boston (MA): Houghton Mifflin Company.
- Dougherty, Deborah 1992. Interpretive Barriers to Successful Product Innovation in Large Firms. – *Organization Science* Vol. 3:2 s. 179–202.
- Duncan, Tom; Moriarty, Sandra E. 1998. A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships. *Journal of Marketing*. Vol. 62 s. 1–13.
- Edvardsson, B., Holmlund, M. & Strandvik, T. 2008. Initiation of business relationships in service dominant settings. *Industrial Marketing Management* Vol. 37 s. 339–350.

- Eriksson, Päivi & Kovalainen, Anne 2008. *Qualitative Methods in Business Research*. 1st ed. Beverly Hills (CA): SAGE.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 2. painos. Tampere: Vastapaino.
- Fay, Brian 1996. *Contemporary Philosophy of Social Science*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Feeser, Henry R. & Willard, Gary E. 1990. Founding Strategy And Performance: A Comparison Of High And Low Growth High-tech Firms. *Strategic Management Journal*. Vol. 11 s.87–98.
- Fill, Chris & Fill, Karen E. 2005. *Business-to-Business Marketing: Relationships, Systems and Communications*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Fischer E, Reuber R. 2003. Support for rapid growth firms: a comparison of the views of founders, government policy makers and private sector resource providers. *Journal of Small Business Management*. Vol. 41 s. 346–365.
- Ford, David & Berthon, Pierre & Gadde, Lars-Erik & Håkansson, Håkan & Naudé, Peter & Ritter, Thomas & Snehota, Ivan 2002. *The Business Marketing Course: Managing in Complex Networks*. Chichester: Wiley.
- Galbraith, Jay 1982. The stages of growth. *Journal of Business Strategy*. Vol. 5 s. 70–79.
- Grønhaug, Kjell & Möller, Kristian 2005. High-tech Marketing: Fact or Fiction? – *The Finnish Journal of Business Economics* Vol.1 s. 91–104.
- Grönroos, Christian 1990. Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organisational Behavior Interface. – *Journal of Business Research* Vol. 20:1 s. 3–11.
- Grönroos, Christian 1999. Relationship Marketing: Challenges for the Organization. *Journal of Business Research*. Vol. 46 s. 327–335.
- Gummesson, Evert 1994. Making Relationship Marketing Operational. *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 5 s. 5–20.
- Gummesson, Evert 2004. *Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään*. Helsinki: Talentum.

- Haas, Robert W. 1992. *Business Marketing Management: an Organizational Approach: text and cases*. Boston (MA): PWS-Kent.
- Hansen, Eric L. & Bird, Barbara J. 1997. The Stages Model of High-Tech Venture Founding: Tried But True? *Entrepreneurship: Theory and Practice*. Vol. 22 s. 111–122.
- Hart, Norman 1998. *Business-to-Business Marketing Communications*. Lontoo : Kogan Page.
- Hellmann T. & Puri, M. 2002. Venture capital and the professionalization of start-up firms: empirical evidence. *Journal of Finance*. Vol. 57 s. 169–197.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2000. *Tutkimushaastattelu – teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2005. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hofer, C. W. & Sandberg, W. R. 1987. Improving New Venture Performance: Some Guidelines. *American Journal of Small Business*. Vol. 12 s. 11–25.
- Hutt, Michael D. & Speh, Thomas W. 2004. *Business marketing management: a strategic view of industrial and organizational markets*. Mason, Ohio: Thomson/South-Western.
- Hutton, James 1996. Integrated Marketing Communications and the Evolution of Marketing Thought. *Journal of Business Research*. Vol. 37 s. 155–162.
- Håkansson, Håkan & Snehota, Ivan 1995. *Developing Relationships in Business Networks*. Lontoo: Routledge.
- Kazanjian, R., & Drazin, R. 1990. A stage contingent model of design and growth for technology based new ventures. *Journal of Business Venturing*. Vol. 5 s. 137–150.
- Kim, W. Chan & Mauborgne, Renée 2005. Blue Ocean Strategy : From Theory to Practice. *California Management Review*. Vol. 47:3 s. 105–121.
- Kirk, Jerome & Miller, Marc L. 1986. *Reliability and validity in qualitative research. Qualitative research methods, Volume 1*. Beverly Hills (CA): SAGE.
- Kotler, Philip & Armstrong, Gary & Saunders, John & Wong, Veronica 2005. *Principles of Marketing. Second European Edition*. New Jersey: Prentice Hall Inc.

- Kotler, Philip & Armstrong, Gary 2010. *Principles of Marketing: global edition*. Upper Saddle River (NJ): Pearson.
- Kotler, Philip & Keller, Kevin Lane 2006. *Marketing management*. 12th ed. Upper Saddle River (NJ): Pearson Prentice Hall.
- Kotler, Philip & Pfoertsch, Waldemar 2006. *B2B Brand Management*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Koskinen, Ilpo & Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Jyväskylä: Vastapaino.
- Levy, David 1994. Chaos Theory and Strategy: Theory, Application, and Managerial Implications. *Strategic Management Journal* Vol. 15 s. 167–178.
- Lindsey L. 2008. Blurring firm boundaries: the role of venture capital in strategic alliances. *Journal of Finance*. Vol. 63 s. 1137–1167.
- Low, George 2000. Correlates of Integrated Marketing Communications. *Journal of Advertising Research*. Vol. 40 s. 27–39.
- Mason, Jennifer 2002. *Qualitative Researching*. 2nd ed. Lontoo: Sage
- Maykut, Pamela & Morehouse, Richard 1994. *Beginning qualitative research: a philosophic and practical guide*. Lontoo: Falmer Press.
- McCarthy, E J 1960. *Basic Marketing - A Managerial Approach*. Illinois: Irwin
- McGrath, Rita Gunther & MacMillan Ian C. 1995. Discovery-Driven Planning. *Harvard Business Review* July-August 1995 s. 44–54.
- Meldrum, M. J. & Millman, A. F. 1991. Ten Risks in Marketing High-Technology Products. - *Industrial Marketing Management* Vol. 20 s. 43–50.
- Meldrum, M. J. 1995. Marketing high-tech products: the emerging themes. *European Journal of Marketing*. Vol. 29:10 s. 45–58.
- Michel, Daniel & Naudé, Peter & Salle, Robert & Valla, Jean-Paul 2002. *Business-to-Business Marketing. Strategies and Implementation*. Basingstoke : Palgrave Macmillan.

- Miles, Matthew B. & Huberman, A. Michael 1994. *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. Thousand Oaks: Sage.
- Mintzberg, Henry 1994. The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*. January-February 1994 s. 107–114.
- Mohr, Jakki & Sengupta, Sanjit & Slater, Stanley 2005. *Marketing of High-Technology Products and Innovations*. 2nd ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Morgan, Robert M. & Hunt, Shelby D. 1994. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*. Vol. 58 s. 20–38.
- Möller, Kristian & Rajala, Arto 1999. Organizing Marketing in Industrial High-Tech Firms. The Role of Internal Marketing Relationships. *Industrial Marketing Management* Vol. 28 s. 521–535.
- Möller, Kristian & Halinen, Aino 1999. Business Relationships and Networks: Managerial Challenge of Network Era. *Industrial Marketing Management* Vol. 28 s. 413–427.
- Nesheim, J.L. 2000. *High-tech start up: The complete handbook for creating successful new high-tech companies*. New York: Free Press.
- O’Shaughnessy, John & O’Shaughnessy, Nicholas Jackson 2009. The service-dominant perspective: a backward step? *European Journal of Marketing*. Vol. 43 s. 784–793.
- Palmatier, Robert W. & Dant, Rajiv P. & Grewal, Dhruv & Evans, Kenneth R. 2006. Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta Analysis. *Journal of Marketing*. Vol. 70 s. 136–153.
- Porter, Michael E. 1985. *Kilpailuetu*. Espoo: Weilin+Göös.
- Proctor, Tony 2005. *Essentials of Marketing Research*. 4th ed. Essex: Prentice Hall.
- Quigley Jr., Charles J. & Bingham Jr., Frank G. & Patterson, Michael B. 1994. The Information Flow for a *Business to Business* Buying Decision Process: A Modeling Approach. *Journal of Marketing Theory & Practice*. Vol. 2 Issue 1. s. 103–120.

- Reynolds, P., & Miller, B. 1992. New firm gestation: Conception, birth, and implications for research. *Journal of Business Venturing*. Vol. 7 s. 405–417.
- Roure, J., & Keeley, R. 1990. Predictors of success in new technology based ventures. *Journal of Business Venturing*. Vol. 5 s. 201–220.
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. 2006. *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto* [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 22.3.2010.)
- Sawhney, M. (2006). Going beyond the product: Defining, designing, and delivering customer solutions. Teoksessa R. F. Lusch, & S. L. Vargo (toim.), *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and direction*. s. 365–380. Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Schultz, Don 1996. The Inevitability of Integrated Communication. *Journal of Business Research*. Vol. 37 s. 139–146.
- Shanklin, William L. & Ryans, John K. Jr. 1987. *Essentials of Marketing High-technology*. Lexington: Lexington Books.
- Shrader, Rod & Siegel, Donald S. 2007. Assessing the Relationship between Human Capital and Firm Performance: Evidence from Technology-Based New Ventures. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. Nov 2007. s. 893–908
- Storey, D. J. 1993. Should we abandon support to start-up businesses? Teoksessa F. Chittenden, M. Roberston, & D. Watkins (toim.). *Small firms: Recession and recovery*. s. 15–26. Lontoo: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Storey, D. J. 1994. *Understanding the Small Business Sector*. Lontoo: Routledge.
- Tikkanen, Henriikki (2005) *Markkinoinnin johtamisen perusteet. Tehtävät, perusprosessit ja markkinointistrategia*. Helsinki: Talentum.
- Tuli, K. R., Kohli, A. K., & Bharadwaj, S. G. 2007. Rethinking customer solutions: From product bundles to relational processes. *Journal of Marketing*. Vol. 71 s. 1–17.

- Van de Ven, Andrew H. 1993. A community perspective on the emergence of innovations. *Journal of Engineering and Technology Management* Vol. 10 s. 23–51.
- Vargo, Stephen L. & Lusch, Robert F. 2004. Evolving to a New Dominant logic for Marketing. *Journal of Marketing*. Vol. 68 s. 1–17.
- Vargo, S.L. 2008. Customer Integration and Value Creation: Paradigmatic Traps and Perspectives. *Journal of Service Research*. Vol. 11. s. 212–215.
- Weitz, Barton A & Bradford, Kevin D 1999. Personal selling and sales management: A relationship marketing perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 27 s. 241–254.
- Westhead, Paul 1996. Survival and Employment Growth Contrasts between Types of Owner-Managed High-Technology Firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. Vol. 20 s. 5–27.
- Westhead, P., & Storey, D, J. 1994. *An assessment of firms located on and off Science Parks in the United Kingdom*. Lontoo: HMSO.
- Woodruff, R. B. 1997. Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science* Vol. 25(2) s. 139–153.
- Woodruff, R. B. and Flint, D. J. 2006. Marketing's Service-Dominant Logic and Customer Value. Teoksessa R. F. Lusch, & S. L. Vargo (toim.). *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions*. s. 183–195. Armonk, NY: ME Sharpe.
- Workman, John P. 1998. Factors Contributing to Marketing's Limited Role in Product Development in Many High-Tech Firms. *Journal of Market Focused Management*. Vol. 2 s. 257–279.
- Wu, Lei-Yu & Wang, Chun-Ju & Chen, Cheng-Ping & Pan, Lee-Yun 2008. Internal Resources, External Network, and Competitiveness during the Growth Stage: A Study of Taiwanese High-Tech Ventures. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. May 2008 s. 529–549.
- Yin, Robert K. 1994: *Case study research - design and methods*. Newbury Park (CA): SAGE.

Zinkhan, George M. & Pereira, Arun 1994. An overview of marketing strategy and planning.
International Journal of Research in Marketing Vol. 11 s. 185–218.

LIITTEET

Liite 1: Haastattelupyyntö

Hei,

Teen parhaillaan pro gradu -tutkielmaa Helsingin kauppakorkeakoulun markkinoinnin koulutusohjelmassa. Tutkimustyö tapahtuu dosentti Sami Kajalon ohjaamana.

Tutkimukseni aihe käsittelee yritysmarkkinoilla toimivan korkean teknologian yrityksen markkinointia, ja tarkemmalla tasolla tutkin toimintaympäristöstä johtuvien tekijöiden vaikutusta korkean teknologian toimialalla toimivan yrityksen markkinointiin. Tutkielman empiiristä osuutta varten kerään tietoa aiheesta teemahaastattelujen avulla.

Toivoisin saavani teiltä haastattelun tutkimusta varten, sillä uskon, että teillä on arvokasta tietoa aiheeseen liittyen. Toivottavasti teillä on aikaa haastatteluihin helmikuun aikana. Haastattelu tulee kestämään noin tunnin ajan. Haastatteluissa taltioidut nauhoitteet, muistiinpanot ja muu saatu materiaali tulevat vain tutkijan käyttöön.

Ystävällisin terveisin

Anna Virta

Liite 2: Haastattelurunko

TEEMAHAASTATTELURUNKO

1. Teknologian vahvan aseman vaikutukset markkinointiin

- teknologian merkitys ja haasteet markkinoinnin kannalta tällä hetkellä kohdeyrityksessä

2. Innovatiivisuuden vaatimus tuotekehityksessä

- innovaatioiden hyödyntämisen haasteet yrityksessä

3. Markkinoiden luominen

- markkinoiden luominen innovatiivisille tuotteille
- markkinointiviestinnän keinot

4. Korkean teknologian toimialan dynaamisuuden vaikutukset markkinointiin

- Miten relevanttia tietoa kerätään?
- Miten toimintaympäristön muutoksia ennakoidaan?

5. Markkinoinnin osuus kohdeyrityksen kredibiliteetin luomisessa ja ylläpidossa

- Miten yrityksen asemaa ja uskottavuutta luodaan?

6. Verkostosuhteiden johtaminen markkinoinnin tehtävänä

- Miten verkostosuhteita hoidetaan, millaisia haasteita siihen liittyy?

Liite 3: Haastattelut

Tommi Pajala, StreamPlay Oy. 21.11.2008

Juha Jarva, StreamPlay Oy. 21.11.2008

Artto Aurola, Pixpolar Oy. 8.2.2010

Tomi Salmi, Entetrainer Oy. 12.2.2010

Ville Mäkinen, Senseg Oy. 12.2.2010

Pekka Simula, Oncos Therapeutics Oy. 17.2.2010

Mikko Koskela, StreamPlay Oy. 23.2.2010

Liite 4: Haastateltujen edustamat yritykset

StreamPlay Oy tarjoaa valmiita, HDMI-organisaation hyväksymiä HDMI-moduleita kulutuselektronikka-tuotteiden valmistajille eri tuoteryhmiin. Perustettu 02/2008, 6 työntekijää, ensimmäinen tuote valmiina.

Pixpolar Oy toimii puolijohdealalla, ja kehittää ja lisensoi uudenlaista kuvateknologiaa kamera- ja komponenttivalmistajille. Yritys on perustettu vuonna 2006.

Entetrainer Oy on perustettu vuonna 2008, ja yritys kehittää tekniikoita urheiluesineen nopeuden määrittämiseksi. Yritys kehittää uuteen innovaatioon perustuvia urheilun mobiilipelejä.

Senseg Oy on perustettu vuonna 2006, ja yritys kehittää haptiikkaan eli tuntopalautteeseen perustuvia tuotteita, jotka perustuvat uudenaikaiseen innovatiiviseen teknologiaan.

Oncos Therapeutics Oy on suomalainen seuraavan sukupolven syöpähoitoja ja erityisesti onkolyttisiä viruksia kehittävä yritys, joka on perustettu vuonna 2009.