TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamistieteiden laitos

Pirkanmaan elintarviketeollisuuden markkinoiden ennakointi ja asiakassuuntautuneisuus

Yrityksen taloustiede, markkinointi
Pro gradu -tutkielma
Marraskuu 2006
Ohjaaja: Pekka Tuominen

Jukka Lankinen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto Johtamistieteiden laitos, markkinointi

Tekijä: LANKINEN, JUKKA
Tutkielman nimi: Pirkanmaan elintarviketeollisuuden markkinoiden ennakointi ja asiakassuuntautuneisuus
Pro gradu -tutkielma: 108 sivua + 28 liitesivua
Aika: Marraskuu 2006
Avainsanat: Pirkanmaa, elintarviketeollisuus, ennakointi, asiakassuuntautuneisuus

---

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja analysoida Pirkanmaan elintarviketeollisuuden markkinoiden ennakointia ja asiakassuuntautuneisuutta. Markkinoiden ennakoinnin katsotaan koostuvan neljästä osa-alueesta: oppimissuuntautuneisuudesta, organisaation sisäisestä toiminnasta, markkinoinnin informaatiosta ja organisaation sisäisestä viestinnästä. Oppimissuuntautuneisuus jakautuu alaosa-alueisiin, jotka ovat sitoutuminen oppimiseen, avoimuus oppimisessa ja jaettu visio. Organisaation sisäiseen toimintaan kuuluu päätöksenteon hajauttaminen, muodollisten sääntöjen ja palkitsemisjärjestelmän käyttö sekä benchmarking-toiminta. Markkinoinnin informaatio pitää sisällään markkinointia koskevan informaation keräämisen. Organisaation sisäinen viestintä jakautuu alaosa-alueisiin, jotka ovat organisaation arvot ja normit sekä kriteerit päätöksenteossa.

Tämä tutkimus on suoritettu kokonaistutkimuksena, jonka perusjoukkoon kuuluvat kaikki Pirkanmaan elintarviketeollisuuden 176 yritystä. Tutkimus toteutettiin postikyselynä. Vastauksia saatiin 29 kappaletta, joten vastausprosentti oli 17 %. Analyysimenetelminä käytettiin suoria jakaumia, keskiarvovertailuja, normaalijakaumaa, yksisuuntaista varianssianalyysia, post hoc -testiä ja faktorianalyysia.

Pirkanmaalaiset elintarviketeollisuuden yritykset suoriutuivat markkinoiden ennakoinnissa melko hyvin ja olivat kohtalaisen asiakassuuntautuneita. Jokaisen neljän osa-alueen kohdalta löytyi ongelmakohtia, mutta pääpiirteittäin markkinoiden ennakoinnin taso oli hyvä. Pirkanmaalaisia elintarviketeollisuuden yrityksiä voitiin pitää tutkimustulosten valossa kohtalaisen oppimissuuntautuneina. Yrityksissä sitoutuminen oppimiseen oli korkeaa ja tiedonhankintalähteet olivat moninaisia. Myös visio oli selkeä ja siihen sitouduttiin. Toimintamallien kyseenalaistaminen oli kuitenkin vähäistä. Yritysten sisäinen toiminta tuki asiakassuuntautuneisuutta, mutta monia kehittämisen kohteita löytyi. Muodolliset säännöt tiedostettiin hyvin ja niitä tuettiin. Päätöksenteko oli kuitenkin liian keskitettyä ja palkitsemisjärjestelmän käyttö oli selvästi puutteellista. Yritykset jakautuivat selvästi kahteen erilaiseen ryhmään markkinointia koskevan informaation keräämisen ja kerätyn tiedon analysoinnin osalta. Osa yrityksistä keräsi ja analysoi tietoa, ja kun taas osa ei. Sisäinen viestintä yrityksissä oli erittäin toimivaa. Arvot olivat asiakaslähtöisiä, normit tiedostettiin ja niitä noudatettiin. Tiedon kulku oli myös avointa. Arvokkaisiin asiakkaisiin ei kuitenkaan kiinnitetty tarpeeksi huomiota. Myös yrityskoolla oli merkitystä markkinoiden ennakoinnissa. Jokaisessa osa-alueessa oli havaittavissa eroja riippuen siitä, oliko kyseessä pieni, keskikokoinen tai suuri yritys. Yrityskoolla oli merkitystä seuraavissa alaosa-alueissa: oppimisen avoimuudessa, päätöksenteon hajauttamisessa, markkinointia koskevan informaation keräämisessä, organisaation arvoissa ja normeissa sekä päätöksenteon kriteereissä.

Tulevaisuudessa pirkanmaalaisten elintarviketeollisuuden yritysten tulee kiinnittää erityistä huomiota markkinoita koskevan tiedon keräämiseen sekä palkitsemisjärjestelmän ja benchmarking-toiminnan kehittämiseen.

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO ... 5
1.1 Aiheenvalinnan tausta ... 5
1.2 Pirkanmaan elintarviketeollisuuden tunnuspiirteet ... 6
1.3 Tutkimuksen tarkoitus, rajaus ja keskeiset käsitteet ... 6
2 MARKKINOIDEN ENNAKOINTI JA SEN OSA-ALUEET ... 8
2.1 Markkinoiden ennakointi käsitteenä ... 8
2.2 Oppimissuuntautuneisuus ... 10
2.2.1 Sitoutuminen oppimiseen ... 10
2.2.2 Avoimuus oppimisessa ... 13
2.2.3 Jaettu visio ... 14
2.2.4 Asiakassuuntautuneen organisaation oppiminen ... 16
2.3 Organisaation sisäinen toiminta ... 19
2.3.1 Päätöksenteon hajauttaminen ... 20
2.3.2 Muodollisten sääntöjen käyttö ... 21
2.3.3 Palkitsemisjärjestelmän käyttö ... 22
2.3.4 Benchmarking-toiminta ... 26
2.3.5 Benchmarkingin tyypit ... 28
2.3.5.1 Sisäinen benchmarking ... 29
2.3.5.2 Ulkoinen benchmarking ... 29
2.3.5.3 Toiminnallinen benchmarking ... 30
2.3.6 Benchmarking prosessina ... 31
2.4 Markkinoinnin informaatio ... 32
2.5 Organisaation sisäinen viestintä ... 34
2.5.1 Organisaation arvot ja normit ... 34
2.5.2 Kriteerit päätöksenteossa ... 36
3 KVANTITATIIVISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN ... 37
3.1 Tutkimuksen perusjoukon muodostaminen ... 37
3.2 Aineiston kerääminen ... 38
3.2.1 Kysymysten suunnittelu ja lomakkeen laatiminen ... 38
3.2.2 Aineiston kerääminen kyselyllä ... 39
3.2.3 Tutkimuksen esitutkimus ... 40
3.2.4 Tutkimuksen operationalisointi ... 41
3.3 Kyselyn toteuttaminen ... 44
3.4 Tutkimusaineiston analysointi ... 45
3.5 Tutkimustulosten luotettavuus ... 49
3.5.1 Reliabiliteetti ... 49
3.5.2 Validiteetti ... 50
3.5.3 Tulosten luotettavuuden arviointi ... 51
4 PIRKANMAAN ELINTARVIKETEOLLISUUDEN MARKKINOIDEN ENNAKOINNIN NYKYTILA ... 53
4.1 Oppimissuuntautuneisuus ... 53
4.1.1 Sitoutuminen oppimiseen ... 53
4.1.2 Avoimuus oppimisessa ... 55
4.1.3 Jaettu visio ... 58
4.2 Organisaation sisäinen toiminta ... 59
4.2.1 Päätöksenteon hajauttaminen ... 59
4.2.2 Muodollisten sääntöjen käyttö ... 60
4.2.3 Palkitsemisjärjestelmän käyttö ... 61

4.2.4 Benchmarking-toiminta ... 62
4.3 Markkinoinnin informaatio ... 63
4.4 Organisaation sisäinen viestintä ... 71
4.4.1 Organisaation arvot ja normit ... 71
4.4.2 Kriteerit päätöksenteossa ... 74
4.5 Markkinatiedon ulottuvuudet ... 77
4.6 Johtopäätökset ... 80
5 YHTEENVETO ... 88
LÄHDELUETTELO ... 102
LIITTEET ... 109
LIITE 1. Kyselylomake ... 109
LIITE 2. Lehdistötiedote ... 113
LIITE 3. Saatekirje yrityksille ... 114
LIITE 4. Yrityksille lähetetty tiivistelmä kyselyn tuloksista ... 115
LIITE 5. Väittämät graafisesti esitettynä ... 120
LIITE 6. Väittämät numeerisesti esitettynä ... 128

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Markkinoiden ennakoinnin osa-alueet ja niiden alaosa-alueet ... 9
Kuvio 2. Elinikäinen oppiminen ... 12
Kuvio 3. Vision tarkentaminen ... 15
Kuvio 4. Oppimiskehä ... 17
Kuvio 5. Organisaation, tiimin ja yksilön oppiminen ... 18
Kuvio 6. Asiakassuuntautuneen organisaation oppiminen ... 19
Kuvio 7. Kokonaispalkitseminen ... 24
Kuvio 8. Palkitsemisstrategian kytkennät ... 25
Kuvio 9. Benchmarkingin käytön hyödyt ... 28
Kuvio 10. Organisaatiokulttuurin loppuarvo ja välineellinen arvo ... 35
Kuvio 11. Kyselyssä käytettyjen kysymysten sijoittuminen viitekehyksen suhteen ... 43
Kuvio 12. Reliabiliteetin Cronbachin Alfa ... 51
Kuvio 13. Omien markkinatutkimuksien avulla hankittu tieto markkinoista ... 56
Kuvio 14. Yrityksen päätöksenteon hajauttaminen ... 60
Kuvio 15. Tiedon kerääminen kuluttajista ... 65
Kuvio 16. Tiedon kerääminen yritysasiakkaista ... 66
Kuvio 17. Tiedon kerääminen markkinoista ... 67
Kuvio 18. Markkinoista saadun tiedon analysointi ... 68
Kuvio 19. Tiedon kerääminen kilpailijoista ... 69
Kuvio 20. Kilpailijoista saadun tiedon analysointi ... 70
Kuvio 21. Asiakaslähtöiset arvot ... 72
Kuvio 22. Toiminnan perustuminen asiakaslähtöisiin arvoihin ... 73
Kuvio 23. Menettelytapojen noudattaminen ... 74
Kuvio 24. Huomion kiinnittäminen asiakkaisiin ... 75
Kuvio 25. Informaation jakaminen ... 77
Kuvio 26. Markkinoiden ennakoinnin kehikko ja markkinoiden ennakoinnin nykytila ... 83

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Kaiserin ja Bartlettin testit ... 77
Taulukko 2. Markkinatiedon ulottuvuuksien tulokset ... 79

1 JOHDANTO

1.1 Aiheenvalinnan tausta

Suomalainen elintarviketeollisuus on Euroopan unioniin liittymisen jälkeen kohdannut suuria muutoksia. Kansainvälistyminen on tuonut mukanaan kilpailua, joka kasvaa ja kiristyy entisestään markkinatilanteen muuttuessa nopeasti. Elintarviketeollisuuden tulevaisuus on vähintään yhtä vaativaa kuin ennenkin, ellei jopa vaativampaa.

Tampereen yliopiston johtamistieteiden laitoksella alkoi vuoden 2006 alusta Teknologian kehittämiskeskuksen (Tekes) rahoittama projekti Pirkanmaan elintarviketeollisuuden liiketoimintaosaamisen kehittämisestä. Kyseinen projekti on osa Tekesin Uudistuva liiketoiminta ja johtaminen -ohjelmaa, jonka tavoitteena on auttaa pirkanmaalaisten yritysten liiketoiminnallista uudistumista sekä kehittää liiketoiminta- ja johtamisosaamista.

Tutkimusprojektin tavoitteena on vahvistaa Pirkanmaan elintarviketeollisuuden kilpailukykyä sekä edistää samalla toimialan keskeistä merkitystä maakunnassa. Toimintaympäristön muutos ja globalisaatio tuovat haasteita myös pirkanmaalaisille elintarviketeollisuuden yrityksille. Yritysten liiketoimintavalmiuksien kehittäminen on välttämätöntä kiristyvässä kilpailutilanteessa. Projektissa keskitytään erityisesti yritysten arvoverkkojen ja markkinatiedon tutkimiseen. Tietoa tuotetaan ja jalostetaan koko elintarvikealan verkostoista, yhteistyösuhteista ja niiden johtamisesta mukaan lukien teollisuustuotannot ja -palvelut.

Tämä tutkimus on osa suurempaa kaksivuotista projektia, joka koskee pirkanmaalaisia elintarviketeollisuuden yrityksiä. Tutkimuksen avulla pyritään saamaan kattava kuva yritysten tämän hetkisestä markkinoiden ennakoinnista (market sensing) sekä asiakassuuntautuneisuudesta (market orientation).

Valitsemani tutkimusaihe on erittäin mielenkiintoinen relevanttiutensa vuoksi. Markkinoiden ennakointi saa nykyään yhä enenevissä määrin huomiota organisaatioiden strategiassa. Validin tiedon saaminen markkinoilta on yhä vaikeampaa. Markkinat muuttuvat hyvin nopeasti, mikä asettaakin omat haasteensa markkinoiden ennakoinnille nyt ja tulevaisuudessa.

1.2 Pirkanmaan elintarviketeollisuuden tunnuspiirteet

Elintarviketeollisuus on Suomen neljänneksi suurin teollisuudenala metalli-, metsä- ja kemianteollisuuden jälkeen tuotannon bruttoarvon mukaan mitattuna. Suomessa elintarviketeollisuuden päätoimialat ovat lihanjalostus-, leipomo- ja maidonjalostusteollisuus. (www-lähde: www.etl.fi)

Pirkanmaa on Suomen toiseksi suurin maakunta, joka on samalla nykyaikaisen teollisuuden, kaupan ja palvelujen keskittymä. Pirkanmaa koostuu 33 kunnasta, joista 11 on kaupunkia ja kuusi on seutukuntaa. Asukkaita Pirkanmaalla on yhteensä noin 460 000. (www-lähde: www.pirkanmaa.fi)

Tilastokeskukselta ostettujen tietojen mukaan Pirkanmaalla on yhteensä 177 elintarviketeollisuuteen kuuluvaa yritystä. Kyseiset yritykset voidaan jakaa kuuteen klusteriin, jotka ovat meijeriteollisuus, myllyteollisuus, lihanjalostus, leipomot, valmisruokateollisuus ja panimoteollisuus (Työvoima- ja elinkeinokeskus 2004, 49). Yritysten yhteenlaskettu liikevaihto on kasvanut tasaisesti vuodesta 1999 lähtien. Elintarviketeollisuuden kehitykseen vaikuttavat tällä hetkellä lisääntynyt kansainvälinen kilpailu ja kulutuskulttuurissa tapahtuvat muutokset. (www-lähde: www.tammistoknuutila.fi) Tuotehintojen laskupaine ja keskusliikkeiden kova kilpailu näkyy tulevaisuudessa Pirkanmaan elintarviketeollisuuden kannattavuudessa tulevina vuosina. Elintarviketeollisuuden vienti Pirkanmaalta ulkomaille on määrältään vähäistä ja se painottuu lähinnä merkittömiin tuotteisiin, kuten juustoihin, voihin ja maitorasvoihin. (Työvoima- ja elinkeinokeskus 2003, 10)

Pirkanmaalaisista elintarviketeollisuuden yrityksistä suurin osa koostuu pienistä, muutamia henkilöitä työllistävistä yrityksistä. Tämä näkyy myös yritysten liikevaihdoissa. Ainoastaan 38 yrityksessä liikevaihto on yli 400 000 euroa. (Työvoima- ja elinkeinokeskus 2004, 50)

1.3 Tutkimuksen tarkoitus, rajaus ja keskeiset käsitteet

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja analysoida Pirkanmaan elintarviketeollisuuden markkinoiden ennakointia ja asiakassuuntautuneisuutta. Tutkimuksen osaongelmiksi nousevat seuraavat kysymykset:

1. Kuinka oppimissuuntautuneita pirkanmaalaiset elintarviketeollisuuden yritykset ovat?
2. Tukeeko pirkanmaalaisten yritysten sisäinen toiminta asiakassuuntautuneisuutta?
3. Kuinka informaatiota kerätään ja kuinka saatua informaatiota hyödynnetään pirkanmaalaisissa yrityksissä?
4. Kuinka toimivaa sisäinen viestintä on pirkanmaalaisissa yrityksissä?
5. Kuinka paljon pienten, keskikokoisten ja suurten pirkanmaalaisten yritysten toiminta eroaa markkinoiden ennakoinnissa?

Tutkimus rajataan koskemaan Pirkanmaan elintarviketeollisuuden yrityksiä markkinoiden ennakoinnin ja asiakassuuntautuneisuuden näkökulmasta. Tavoitteena on osoittaa markkinoiden ennakoinnin tämän hetkinen tila pirkanmaalaisissa elintarviketeollisuuden yrityksissä. Tutkimuksessa tuodaan esille markkinoiden ennakoinnin osa-alueiden ominaisuuksista ainoastaan kaikkein tärkeimmät ja kriittisimmät tekijät. Asiakassuuntautuneisuutta käsitellään tässä tutkimuksessa markkinoiden ennakoinnin kytkentöjen kautta.

Markkinoiden ennakointi (market sensing) on markkinalähtöinen prosessi, jonka tarkoituksena on oppia tuntemaan nykyiset ja potentiaaliset asiakkaat, kilpailijat sekä muut tekijät, jotka vaikuttavat päätöksentekoon ja näiden toimenpiteiden avulla kyetään muodostamaan, testaamaan, korjaamaan, päivittämään ja tarkentamaan organisaation markkinanäkymiä (Anderson & Narus 2004, 42; 85).

Asiakassuuntautuneisuus (market orientation) on organisaation läpi ulottuva tietoisuus, johon kuuluu asiakkaiden nykyiset ja tulevat tarpeet, näiden tarpeiden julkituominen yrityksen eri osastoille ja koko yrityksen vastaaminen kyseisiin tarpeisiin (Kohli & Jaworski 1990, 9). Asiakassuuntautuneisuuden synonyymina käytetään tässä tutkimuksessa asiakaslähtöisyyttä.

Yrityksen (company) synonyyminä käytetään tässä tutkimuksessa organisaatiota (organization).

2 MARKKINOIDEN ENNAKOINTI JA SEN OSA-ALUEET

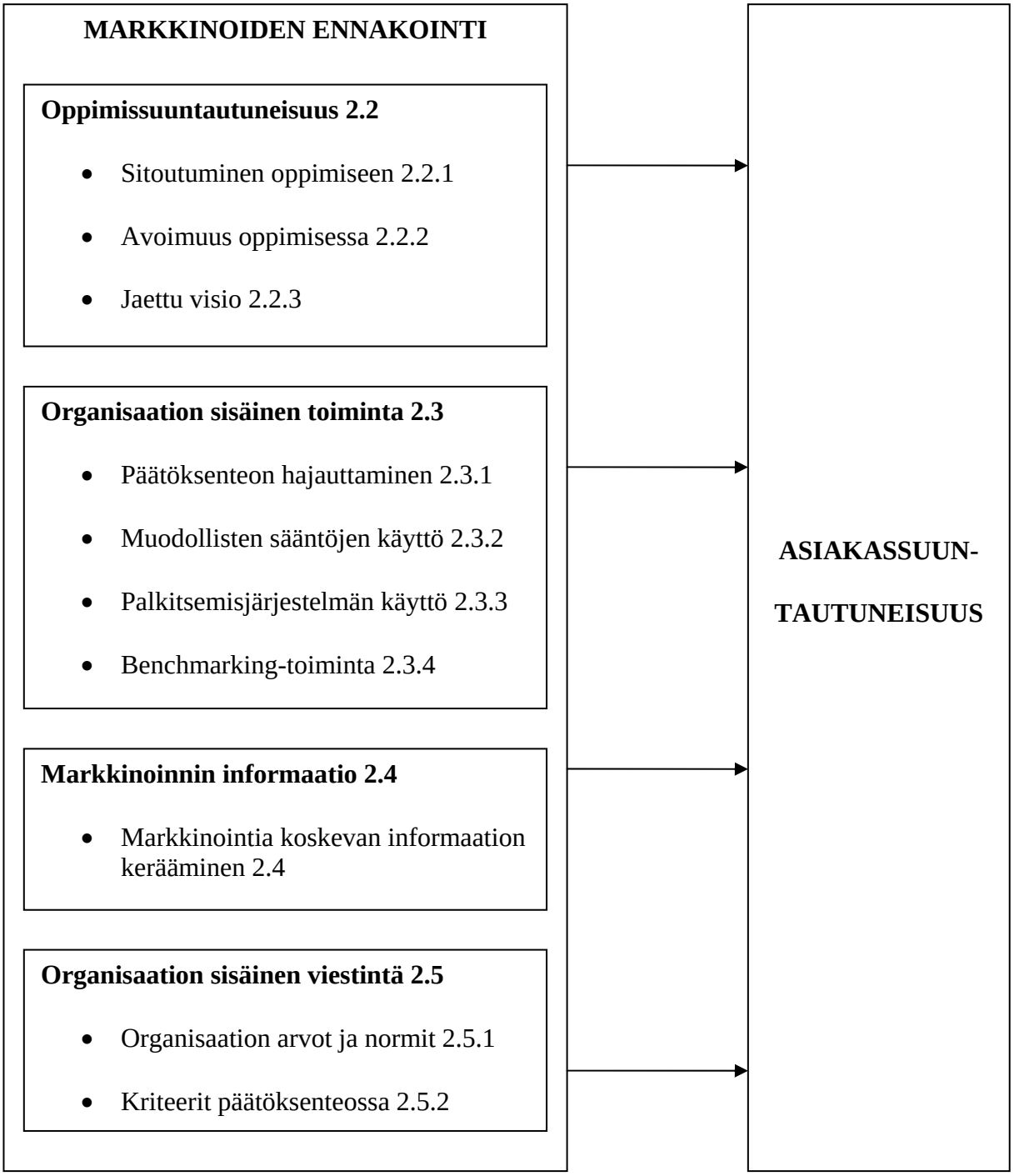
Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että asiakassuuntautuneisuudella ja organisaation tuloksellisuudella on positiivinen yhteys toisiinsa riippumatta siitä, millä tutkimusmetodilla yhteyttä on mitattu (Kohli & Jaworski 1990; Narver & Slater 1990; Slater & Narver 1995; Gray, Greenley, Matera & Matheson 1999). Asiakassuuntautuneisuuteen vaikuttavien tekijöiden yhteisvaikutusta on tutkittu hyvin vähän kirjallisuudessa (Avlonitis & Gounaris 1999, 1003). Tutkimuksissa on kuitenkin huomattu, että markkinoiden ennakoinnilla on positiivinen vaikutus asiakassuuntautuneisuuteen. (Day 1994, 38–43; Foley & Fahy 2004, 224–228)

2.1 Markkinoiden ennakointi käsitteenä

Markkinoiden ennakointi voidaan nähdä prosessina, jonka tarkoituksena on tuottaa tietoa markkinoista päätöksenteon tueksi. Andersonin ja Naruksen (2004, 42; 85) mukaan markkinoiden ennakointi on markkinalähtöinen prosessi, jonka avulla saadaan tietoa asiakkaista ja kilpailijoista, sekä muista tekijöistä, kuten esimerkiksi jälleenmyyjistä, jotka vaikuttavat yrityksen päätöksentekoon. Markkinoiden ennakoinnin avulla on mahdollista kartoittaa organisaation tulevaisuuden markkinanäkymiä. Nämä markkinanäkymät ovat yksinkertaistettuja esityksiä markkinoista ja siitä, kuinka markkinat toimivat.

Markkinoiden ennakoinnin kyvykkyyden avulla voidaan määrittää kuinka hyvin organisaatio kykenee seuraamaan markkinoilla tapahtuvia muutoksia sekä ennakoimaan asiakkaiden reagointia organisaation markkinointitoimenpiteisiin (Day 1994, 49).

Andersonin ja Naruksen (2004, 42–43) mukaan markkinoiden ennakointi voidaan yksinkertaisimmillaan jakaa neljään osaan. Nämä osat ovat markkinoiden rajaaminen segmentein, kilpailijoiden analysointi, arvio asiakkaan kokemasta arvosta rahassa mitattuna ja asiakaspalautteen hankkiminen. Tässä tutkimuksessa markkinoiden ennakointia tutkitaan Foleyn ja Fahyn (2004) julkaiseman tutkimuksen pohjalta. (Kuvio 1.)



Kuvio 1. Markkinoiden ennakoinnin osa-alueet ja niiden alaosa-alueet (Foley & Fahy 2004, 223)

Foleyn ja Fahyn (2004, 223) mukaan markkinoiden ennakointi jakautuu neljään osa-alueeseen: oppimissuuntautuneisuuteen (learning orientation), organisaation sisäiseen toimintaan (organisation system), markkinoinnin informaatioon (marketing information) ja organisaation sisäiseen viestintään (organisation communication). Tämä malli on luotu yhdistämällä Sinkulan, Williamin, Bakerin ja Noordewierin (1997) sekä Dayn ja Van Den Bulten (2002) tutkimustulokset.

Markkinoiden ennakoinnin neljä osa-aluetta jakautuvat kymmeneen alaosa-alueeseen. Oppimissuuntautuneisuus jakautuu oppimiseen sitoutumiseen, avoimuuteen oppimisessa ja jaettuun visioon. Organisaation sisäinen toiminta jakautuu päätöksenteon hajauttamiseen, muodollisten sääntöjen käyttöön, palkitsemisjärjestelmän käyttöön ja benchmarking-toimintaan. Markkinoinnin informaatio pitää sisällään markkinointia koskevan informaation keräämisen. Organisaation sisäinen viestintä käsittää organisaation arvot ja normit sekä kriteerit päätöksenteossa.

2.2 Oppimissuuntautuneisuus

Oppimissuuntautuneisuuden ja asiakassuuntautuneisuuden välisestä kausaalisesta suhteesta on esitetty useita eri malleja (Farrell & Oczkowski 2002, 197–213). Esimerkiksi Dayn (1994) tutkimus esitti, että asiakassuuntautuneisuus on pohjimmiltaan sama asia kuin oppimissuuntautuneisuus. Tutkimuksen avulla osoitettiin, että asiakassuuntautuneisuuden ja oppimissuuntautuneisuuden välillä ei ole suurtakaan eroa.

Bellin, Whitwellin ja Lukasin (2002, 71–73) mukaan oppimissuuntautuneisuus on käsitteenä hyvin lähellä asiakassuuntautuneisuutta kahdesta syystä:

1. molempien mielestä yrityksen kulttuurin ja normien ymmärtäminen on tärkeää
2. molemmat ottavat huomioon yksilön ja ryhmän väliset vuorovaikutukset ja suhteet sekä aineellisten ja aineettomien voimavarojen käytön.

Tässä tutkimuksessa tukeudutaan kuitenkin Bakerin ja Sinkulan (1999, 411) sekä Santos-Vijanden, Sanzo-Pérezin, ja Álvarez-Gonzálezin (2005, 197) esittämiin malleihin, joissa oppimissuuntautuneisuus nähdään asiakassuuntautuneisuuden edeltäjänä. Tällöin saadaan kattavampi kuva markkinoiden ennakoinnin vaikutuksista asiakassuuntautuneisuuteen.

2.2.1 Sitoutuminen oppimiseen

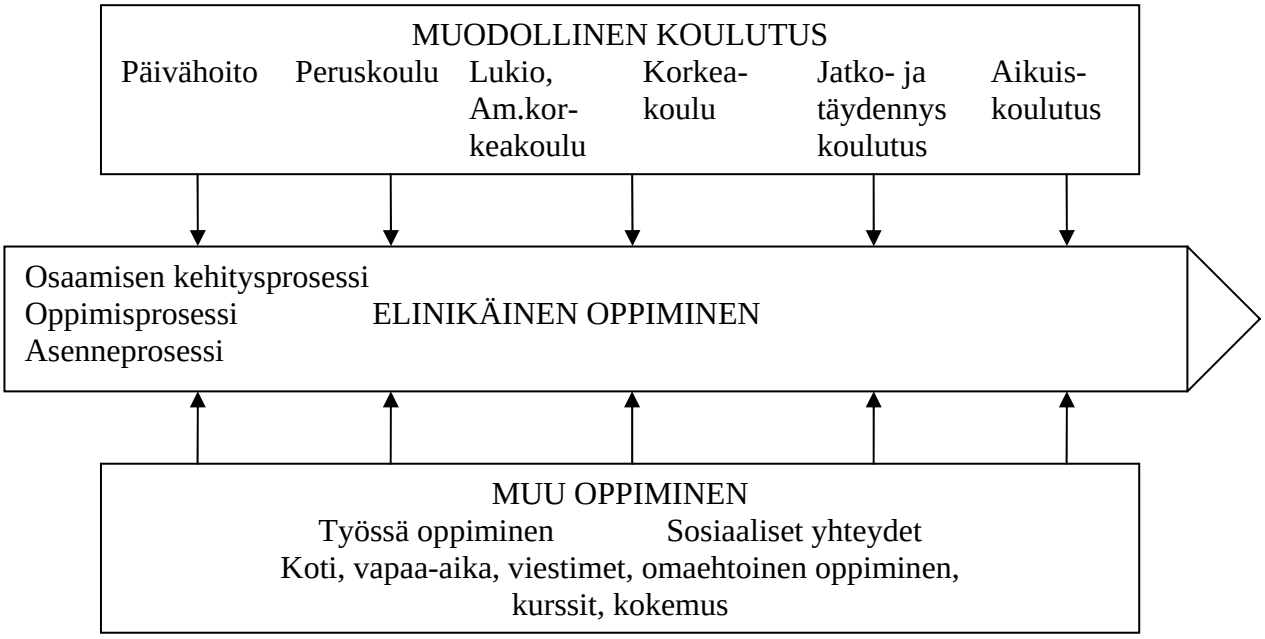
Organisaation oppiminen tapahtuu oppimiseen sitoutumisen kautta. Organisaation sisäisen kulttuurin tulee tukea mahdollisimman hyvin oppimiseen sitoutumista. (Popper & Raanan 2000, 181) Organisaatiossa erityisesti johtoporras on keskeisessä asemassa puhuttaessa oppimiseen sitoutumisesta. Johtoportaan sitoutumisella ja heidän antamallaan tuella on todettu olevan kriittinen merkitys oppimiseen sitoutumisen onnistumisen kannalta (Rodgers & Hunter 1991, 324).

Johtoportaan pitää osoittaa, että he ovat aktiivisesti mukana oppimisprosessissa (Prokesch 1997, 160).

Sitoutuminen oppimiseen tulee tapahtua sekä organisaation että yksilön kohdalla (Popper & Raanan 2000, 182–184). Mikäli vain toinen osapuolista sitoutuu oppimiseen, jää oppiminen vajavaiseksi ja siitä ei näin ollen ole hyötyä. Organisaation tulee huolehtia, että se tukee ja kannustaa yksilöitä oppimiseen. Yksilön taas tulee huolehtia siitä, että opittu tieto tuodaan myös organisaatioon. Mikäli opittu tieto jää vain yksilön tietoisuuteen, ei siitä ole hyötyä organisaatiolle ainakaan siinä määrin kuin se voisi hyödyttää. Baker ja Sinkula (1999, 411) osoittivat, että erinomainen oppimisympäristö lisää kaikkien voimavarojen käyttöä, mukaan luettuna myös ne voimavarat, jotka saavat aikaan asiakassuuntautuneisuutta.

Oppimiseen sitoutumisen tulee olla myös jatkuvaa, elinikäistä. Yksistään ei riitä, että asian oppimisen jälkeen, ei oppimista tarvitsisi jatkaa. Elinikäinen oppiminen on tärkeää, jonka avulla voidaan selviytyä dynaamisessa ja kovassa kilpailussa (De Geus 1988, 74; Nonaka 1991, 96; Garvin 1993, 78). Elinikäisestä oppimisesta on aiemmin käytetty nimityksiä uudistuva koulutus, aikuiskoulutus, jatkuva koulutus sekä uudelleen- ja täydennyskoulutus. Vasta 1990-luvulla alettiin kiinnittää enemmän huomiota jatkuvaan kouluttautumiseen ja elinikäiseen oppimiseen. Elinikäisen oppimisen sanotaan olevan jokaisen ihmisen oikeus ja velvollisuus. Elinikäinen oppiminen kehittää yksilön osaamista koko elämän ajan. Osaaminen tarkoittaa tässä tapauksessa ihmisen koko pätevyyttä ja osaamispotentiaalia. Elinikäinen oppiminen sisältää myös muodollisen koulutuksen ja kaikenlaisen muun oppimisen. Se on myös yksilön jatkuva kehitysprosessi, joka antaa valmiudet elää muuttuvassa maailmassa ja yhteiskunnassa. Elinikäinen oppiminen auttaa myös selviytymään yhteiskunnan ja työelämän muutoksista. (Otala 1997, 74–76)

Elinikäistä oppimista voidaan kuvata pätevyyden arvoketjuna. Elinikäisen oppimisen arvoketjun tuloksena ihminen säilyy koko elämänsä pätevänä tekemään yhteiskunnassa ja työelämässä haluamiaan asioita. Sen voidaankin sanoa tuottavan arvoa yksilölle. (Kuvio 2.)



Kuvio 2. Elinikäinen oppiminen (Otala 1997, 82)

Elinikäisen oppimisen edellytyksiin kuuluu, että peruskoulutuksen tulee antaa ihmiselle riittävän tukeva pohja elinikäisen oppimisen prosesseille (Tuomisto 1994, 18). Ihmisen tulee oppia elämään muuttuvassa maailmassa ja hallitsemaan muutosta omalta kohdaltaan siten, että opetellaan oppimaan ja käsittelemään tietoa. Elinikäinen oppiminen edellyttää ihmiseltä oppimistaitoja. Ne ovat tämän ja huomisen päivän yhteiskunnassa tarvittavia perustaitoja. Elinikäinen oppiminen edellyttää myös henkilökohtaista pätevyyttä. Se auttaa suuntaamaan oppimisen todellisiin tarpeisiin. On kyettävä näkemään myös yhteys tulevien tarpeiden ja oman osaamisen kehittämisen välillä. Edellytyksiin kuuluu lisäksi oppimisen infrastruktuuri, joka pitää sisällään muun muassa opintuottajia, kanavia opin jakamiseen, yhteisiä toimintaperiaatteita osaamisen todentamisessa ja sen siirtämisessä. (Otala 1997, 79–83)

Oppimisella tarkoitetaan eri asiaa kuin koulutuksella. Oppiminen on yksilön omaa, kun taas koulutus on yhteiskunnallista toimintaa. Koulutuksella pyritään tietysti tiettyjen asioiden oppimiseen. Mikäli koulutus saa aikaan pysyviä muutoksia osaamisessa eli tiedoissa, taidoissa, asenteissa, käsityksissä tai käyttäytymisessä, on tapahtunut oppimista. (Otala 1997, 80)

2.2.2 Avoimuus oppimisessa

Mielikuvat siitä, miten maailma toimii, rajoittavat usein ajattelemaan ja toimimaan tutulla ja turvallisella tavalla (Day & Nedungadi 1994, 31–32). Onnistumisesta ja epäonnistumisesta jää mielikuva siitä, miten tämä maailma toimii. Mikäli jotakin mallia käyttämällä on saatu hyviä tuloksia, usein tyydytään tähän, eikä edes etsitä uusia vaihtoehtoja markkinoilla toimimiseen. Maailma muuttuu kuitenkin kovalla vauhdilla, ja se malli, joita on aikaisemmin käytetty toistuvasti, ei ehkä toimikaan enää samalla tavalla kuin aikaisemmin.

Muuttuvassa maailmassa tulee jatkuvasti olla tietoinen ympärillä tapahtuvista muutoksista, joihin on pyrittävä reagoimaan parhaalla mahdollisella tavalla. Yksi mahdollisuus ratkaista tämä ongelma on se, että organisaation tulisi pystyä kyseenalaistamaan muun muassa käyttämänsä mallit ja pyrkiä siten avoimuuteen oppimisessa (Day 1994, 44; Sinkula 1994, 37). Mikäli organisaatio pystyy kyseenalaistamaan käyttämänsä mallit, rutiinit, uskomukset ja oletukset, on organisaatiolla hyvät mahdollisuudet päästä eroon oppimista estävistä tekijöistä (Sinkula ym. 1997, 309). Näiden toimenpiteiden kautta on mahdollista luoda uusia mahdollisuuksia markkinoilla ja vastata samalla kiristyvään kilpailuun. Stewartin (1991, 54) tutkimuksessa haastateltu Argues Ray Stata, sanoi, että siitä kuinka paljon yksilöt ja organisaatiot kykenevät oppimaan, voi tulla ainut pysyvä kilpailuetu markkinoilla. Stata oli haastatteluhetkellä Analog Devicesin puheenjohtaja.

Yksi organisaation oppimisen perusmalleista on niin sanottu kaksinkertaisen palautekytkennän oppimisen malli. Sitä voisi kutsua virheestä-oppimismalliksi tai kyseenalaistamalla oppimiseksi. (Argylis 1977, 115; Argylis & Schön 1996, 21) Kyseenalaistamalla oppiminen tapahtuu silloin, kun korjaustoimenpiteitä ei tehdä itse korjattavaan asiaan, vaan toimintaohjeisiin ja normeihin. Tarkoituksena on, että annettuja toimintaohjeita kyseenalaistaan ja niitä muutetaan tarvittaessa. Tärkeää on analysoida, miksi virhe tehtiin, eikä vain tyydytä korjaamaan virhettä. Myös muitakin kuin virheitä voidaan kyseenalaistaa. Esimerkiksi päättyneiden projektien osalta voidaan pohtia, saataisiinko jollakin muulla tavalla parempi tulos ja toteutettiinko projekti parhaalla mahdollisella tavalla. Mikäli analyysi tehdään ryhmässä, niin yhteinen ymmärrys toiminnan kehittämisestä lisääntyy, ja tulevien virheiden määrä vähenee. Samalla toiminnan laatu paranee, koska toimintaa analysoitaessa synnytetään yhteistä tietoisuutta ja arvomaailmaa tulevan toiminnan perustaksi. Lisäksi se johtaa helposti myös kokonaan uuden tiedon etsimiseen ja sitä kautta uuden oppimiseen. (Argylis & Schön 1996, 21–25; Otala 1997, 146–147)

Avoimuus oppimisessa ei tarkoita pelkästään omien toimenpiteiden kyseenalaistamista. Avoimuutta pitää olla myös tiedonlähteitä kohtaan. Ei pidä luottaa pelkästään yksipuoliseen lähteeseen, vaan tietoa tulee hakea useammasta tietolähteestä. Päätöksenteossa ei pidä turvautua jo organisaatiossa oleviin tietoihin, vaan tietoa on hyvä hankkia myös muualta. Tarkoituksena on saada mahdollisimman kattava kuva tarkasteltavasta asiasta, jota ei saavuteta ilman avoimuutta. Avoimuutta tulee olla myös markkinoita kohtaan.

Asiakassuuntautuneen organisaation oppimisesta tulee yhä enenevissä määrin globaalia oppimista. Samalla, kun toiminta globalisoituu, myös oppimistarve globalisoituu. Globaalinen oppiminen voidaan nähdä kykynä ottaa vastaan muiden kehittämää tietoa, soveltaa ja parantaa sitä edelleen. (Tuominen 1993, 11) Organisaation tulee olla avoin globaalia oppimista kohtaan, koska sen avulla on mahdollista saada validia tietoa oman liiketoiminnan tueksi.

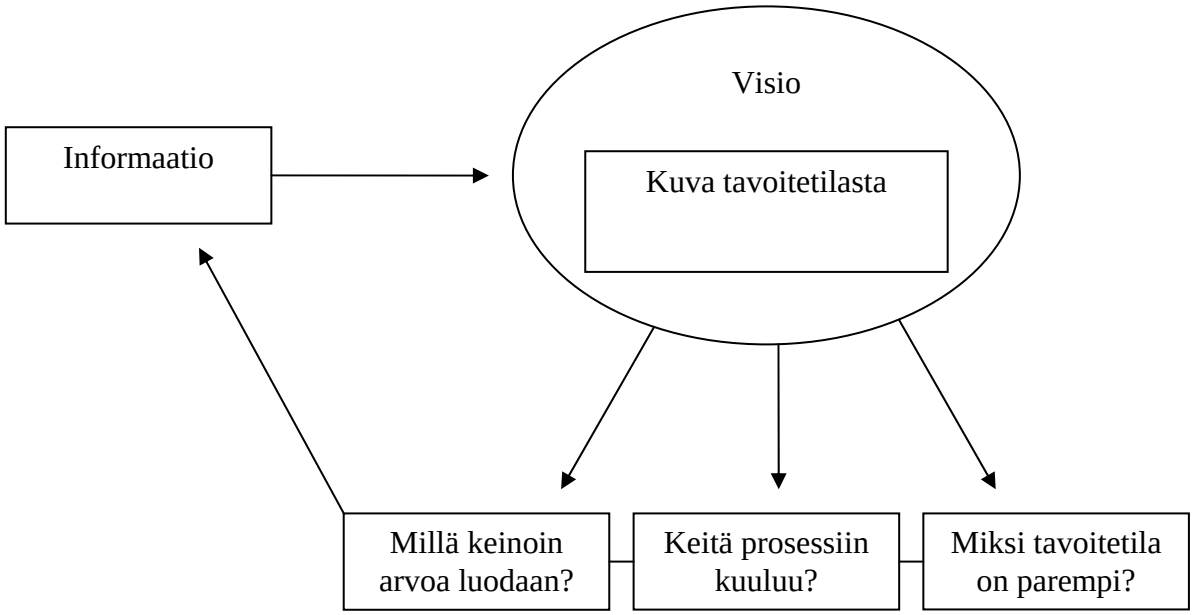
2.2.3 Jaettu visio

Visio voidaan määritellä halutuksi tavoitetilaksi. Visio on kuva nykyistä paremmasta maailmasta, jonka organisaatio haluaa luoda. (Lewis 1998, 137; Wickham 2004, 225) Visio ohjaa organisaatiota ja antaa sille samalla sen suunnan, johon sen tulee pyrkiä. Organisaatio voi visiota jakamalla viestiä siitä, mihin sen tulee päästä. Jos organisaation jäsenet ymmärtävät tämän vision ja hyväksyvät sen tuottaman lopputuloksen, organisaatiolla on tällöin mahdollisuus saavuttaa visio. On kuitenkin huomattava, että visio kertoo vain halutun lopputuloksen, mutta ei sitä, miten siihen päästään. Halutun lopputuloksen saavuttamiseksi tarvitaan kuitenkin toimiva strategia. (Wickham 2004, 225; 305)

Työvälineenä visio on erittäin tärkeä. Se määrittelee päämäärän lisäksi, miksi organisaatio haluaa päästä tavoitetilaan. Visio tarjoaa myös tienviitan, miten se mahdollisesti saavutetaan. Jotta visio olisi mahdollisimman tehokas työkalu, pitää sitä käyttää aktiivisesti. Sen pitää olla huolellisesti muotoiltu, ja sen pitää antaa elää. Visiota pitää jalostaa ja myös testata. Sellainen visio, jota ei voida saavuttaa, joka perustuu väärille oletuksille tai joka osoittaa väärään suuntaa vain vahingoittaa organisaatiota. (Wickham 2004, 267–268)

Vision luoman tavoitetilan pitäisi pystyä antamaan vastaus kolmeen tärkeään kysymykseen. Millä keinoin arvoa luodaan esimerkiksi osakkeenomistajille tai työntekijöille, keitä tähän prosessiin

kuuluu ja miksi tavoitetila on parempi kuin nykytila? Kun näihin kysymyksiin saadaan vastaus, voidaan informaation avulla muokata visiota tarvittavaan suuntaan. (Kuvio 3.) On kuitenkin huomattava, että vision muokkaaminen on jatkuva prosessi, jota ei tule jättää liian pitkäksi aikaa paikoilleen. (Wickham 2004, 269–270)



Kuvio 3. Vision tarkentaminen (Mukaellen Wickham 2004, 270)

Visio eroaa oppimiseen sitoutumisesta ja avoimuudesta oppia siten, että vision tehtävä on ohjata oppimista oikeaan suuntaan. Oppimiseen sitoutumisen ja avoimuudesta oppimisen tehtävinä taas on ohjata oppimisen intensiteettiä eli painotusta oikeisiin asioihin. On tärkeää, että molemmat ulottuvuudet ovat mukana rakennettaessa kokonaisvaltaista oppimissuuntautuneisuutta. (Sinkula ym. 1997, 309)

Useimmat organisaation oppimista tutkineista tutkijoista näkevät vision jakamisen tärkeänä perustana proaktiiviselle oppimiselle, koska se luo perustan ja samalla fokuksen oppimiselle, joka muun muassa luo sitoutumista organisaation sisällä (Day 1994, 38–39). Mikäli visio ei ole selvästi tiedossa, on suuri todennäköisyys, että yksilöt eivät tiedä organisaation odotuksia tulevaisuudelta, mitä tuloksia tulee mitata tai mitä käytössä olevista teorioista tulee käyttää (Sinkula ym. 1997, 309). Nopeasti muuttuva maailma vaikeuttaa oppimista myös motivoituneilla yksilöillä, jos oppimistavoitteet ovat epäselviä. Visio pyrkii selvittämään oppimistavoitteita ja luomaan selkeän

kuvan siitä, mihin organisaatio on menossa. Visio antaa strategian avustuksella vastauksen siihen, kuinka tavoitteeseen päästään.

Ilman organisaation sisällä jaettua visiota, organisaatioilla on usein liian moninainen ajatusmaailma. Työryhmien muodostamisesta huolimatta, yksilöillä on hyvinkin poikkeavat näkemykset siitä, mihin organisaatio on pyrkimässä. (Sinkula ym. 1997, 309; Lewis 1998, 138) Varsinkin uusien projektien alkaessa on tärkeää tuoda esiin visio tulevaisuuden tavoitteista. Tällä estetään projektin kulku väärään suuntaan ja voimavarojen tuhlaus. (Sinkula ym. 1997, 309)

Organisaatiossa saa olla vain yksi dominoiva visio. Vaihtoehdoille ei yksinkertaisesti ole tilaa. Mikäli visioita organisaatiossa on kaksi tai jopa useampi, visiot voivat ohjata toimintaa eri suuntiin. Tällöin organisaatio ajautuu väistämättä konflikteihin. (Wickham 2004, 555–556)

Organisaation henkilökunnalle ei tule ainoastaan informoida visiosta, vaan tarkoituksena on luoda toimintaa, joka takaa pääsyn tavoitteeseen. Henkilökunnan informointi ei yksistään riitä, heidän tulee myös toimia tämän vision mukaisesti. (Wickham 2004, 270) Jopa Martin Luther Kingillä oli visio. Hänellä oli unelma paremmasta tulevaisuudesta. Hän ei ainoastaan kertonut visiostaan, vaan sai ihmiset myös toimimaan sen mukaisesti.

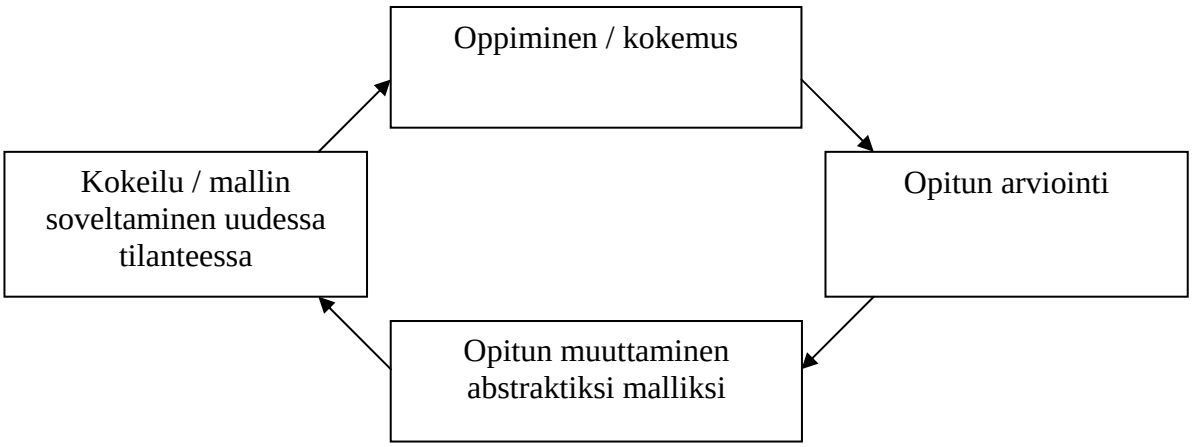
Vision tulee olla sellainen, että myös asiakkaat sisäistävät sen. Organisaation vision selventäminen asiakkaille on viestinnällisesti tärkeä tehtävä. Tästä syystä vision tulee olla selkeä, sillä asiakkaille viestimisen tarkoituksena on saavuttaa heidän mielenkiinto ja saamaan heidät panostamaan asiakassuhteeseen. (Storbacka & Lehtinen 1997, 153–154)

2.2.4 Asiakassuuntautuneen organisaation oppiminen

Ensimmäisenä oppivan organisaation aiheen toivat esille Argylis ja Schön 1970-luvun lopulla. Oppivalle organisaatiolle ei ole yhtä ja oikeaa määritelmää. On esitetty, että oppiva organisaatio olisi organisaatio, joka osaa hyödyntää jokaisen yksikön ja ryhmän oppimiskykyä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja kykenee luomaan ilmapiirin, joka tukee jatkuvaa kehittämistä ja oppimista. Näkemyksen mukaan oppivassa organisaatiossa jokainen organisaation jäsen kyseenalaistaisi jatkuvasti toimintaansa, havaitsisivat virheitä tai poikkeavuuksia ja korjaisivat niitä itse uusimalla sekä omiaan että organisaation toimintoja. (Kauhanen 2003, 151–152) Yhteistä

kaikille määritelmille on se, että ne korostavat oppimisen yhteyttä muutokseen, muuttumiseen ja innovaatioon. Ne korostavat myös osallistumista, toiminta- ja työskentelytavan muuttamista, delegointia ja tällaisia asioita edistävää johtamistapaa. (Sarala & Sarala 1996, 54)

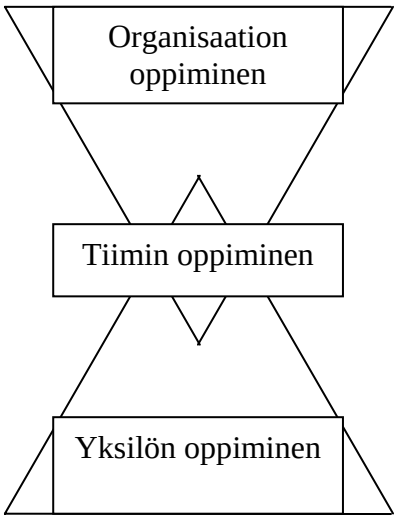
Kolb (1984, 31–34) esitti yksilön oppimista kuvaavan kehän. (Kuvio 4.) Oppimiskehä perustuu oletuksiin, että oppijalla on jo työ- tai toimintakokemusta, hänellä on taitoja arvioida omaa toimintaansa ja hän on motivoitunut kehittämään itseään. Kolbin mallissa uutta tietoa hankitaan ja kokeillaan käytännössä. Oppiminen on toisaalta tekemisen ja ymmärryksen kautta tapahtuvaa kokemuksen hankkimista, toisaalta tiedon omaksumista. Oppimisprosessin kokemus syntyy tekemisestä ja syvenee arviointivaiheessa. Käsitteellistämisen yhteydessä lisääntyy opittavan asian ymmärtäminen ja uuden teorian soveltamisen yhteydessä oppiminen laajenee. Otalan (1997, 93–94) mukaan oppimisprosessissa tulisi aina käydä läpi kaikki kehän vaiheet. Mikäli henkilöllä ei ole tilaisuutta arvioida oppimaansa ja kyseenalaistaa sitä, oppiminen jää kesken.



Kuvio 4. Oppimiskehä (Mukaellen Kolb 1984, 33)

Organisaation oppiminen ei ole sama asia kuin yksilöiden oppiminen. On hyvin yleistä, että yksilö oppii, mutta oppi ei siirry organisaatioon. Tällöin organisaatio ei uusiudu, elleivät yksilöt opi toimimaan yhdessä ja yhdistämään oppimaansa. Organisaation oppiminen on paljon enemmän kuin yksilöiden oppiminen. Se voidaan katsoa olevan organisaation kyky liittää yksilöiden oppiminen yhteen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Otala 1997, 138; Kauhanen 2003, 153) Organisaation oppiminen ei myöskään ole yhtä kuin oppiva organisaation. Organisaation oppiminen on vain yksi osa-alue oppivaa organisaatiota. Organisaation oppiminen kuvaa sitä, miten organisaatio oppii, millaisia taitoja ja prosesseja se käyttää uuden tiedon tuottamiseen ja jalostamiseen. Oppiva organisaatio puolestaan käsittelee työyhteisössä käytettäviä järjestelmiä,

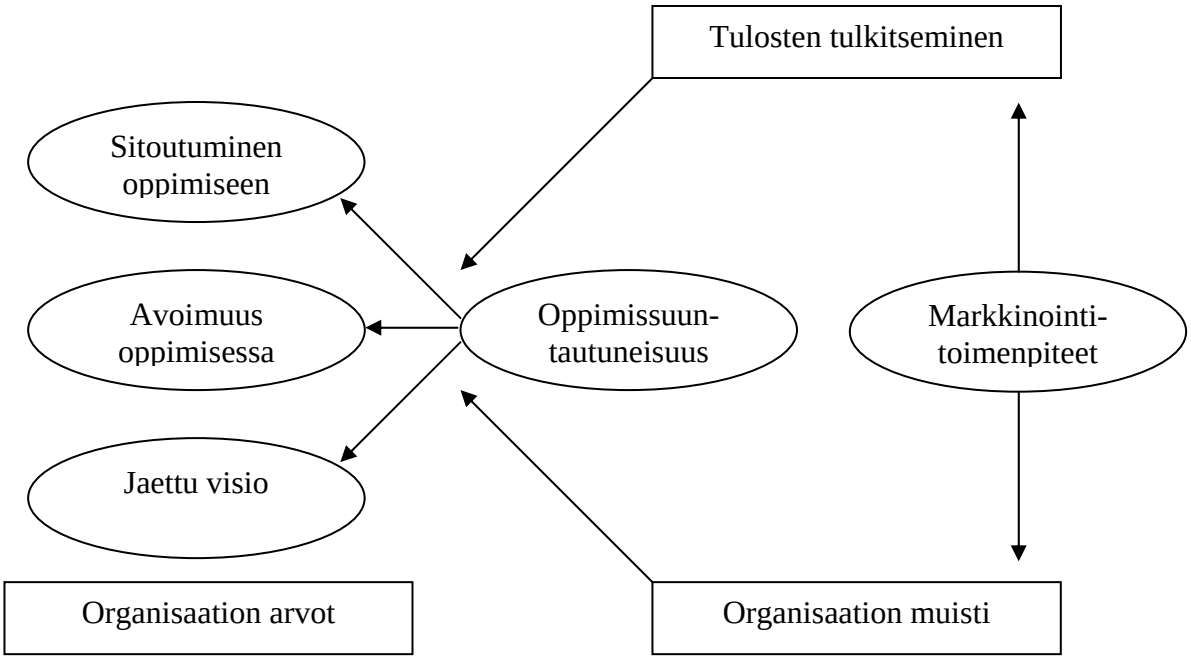
toimintaperiaatteita ja organisaation piirteitä, jotka mahdollistavan organisaation oppimisen. (Otala 1997, 138–139) (Kuvio 5.)



Kuvio 5. Organisaation, tiimin ja yksilön oppiminen (Mukaellen Marquardt 1996, 36)

Organisaation oppiminen noudattaa kehää, jossa toistuvat oppiminen ja kokemus, opitun arviointi, opitun muuttaminen abstraktiksi malliksi ja mallin soveltaminen uudessa tilanteessa (Kauhanen 2003, 153). Organisaation oppiminen voidaan tiivistää neljäosaiseksi kokonaisuudeksi. Kehä muodostuu tiedon hankinnasta, tiedon hallinnasta ja sen liittämisestä organisaation toimintaan ja toimintaympäristöön, tiedon tulkinnasta sekä yhteisten ajatusmallien ja merkitysten luomisesta. (Otala 1997, 140)

Organisaation oppimista voidaan kuvata prosessina, jossa organisaatio muuttaa kuvaa, joka heillä on omasta organisaatiostaan, markkinoista ja kilpailijoista (De Geus 1988, 70). Oppimissuuntautuneisuus sisältää kolme osa-aluetta, jotka ovat sitoutuminen oppimiseen, avoimuus oppimisessa ja jaettu visio (Day 1994, 44; Sinkula ym. 1997, 309). (Kuvio 6.)



Kuvio 6. Asiakassuuntautuneen organisaation oppiminen (Mukaellen Sinkula ym. 1997, 307)

Keskeinen osa oppimissuuntautuneisuutta on se, kuinka organisaatio pohjimmiltaan arvostaa oppimista. Tämä arvot vaikuttavat siihen, luoko organisaatio ympärilleen oppimiskulttuurin vai ei. (Sinkula ym. 1997, 309) Mikäli organisaation sisällä oppimissuuntautuneille arvoille asetetaan vain vähän painoarvoa, on hyvin todennäköistä, että oppiminen jää tällöin vähäiseksi (Norman 1985; Sackmann 1991). (Kuvio 6.)

Organisaation arvot ovat avainasemassa oppimissuuntautuneisuudelle. Mikäli arvot eivät sisällä sitoutumista oppimiseen, avoimuutta oppimisessa ja jaettua visiota, ei organisaatio voi toimia tehokkaasti oppimissuuntautuneisuuden kannalta tarkasteltuna. Organisaation arvoihin, ja sitä kautta myös oppimissuuntautumiseen, vaikuttaa myös organisaation muisti ja markkinointiin suunnattujen tulosten tulkitseminen. Markkinointiin suunnattujen toimenpiteiden tuloksilla on siis vaikutusta organisaation muistiin ja sitä kautta organisaation arvoihin. (Kuvio 6.)

2.3 Organisaation sisäinen toiminta

Organisaation sisäinen toiminta jakautuu neljään osa-alueeseen, jotka ovat päätöksenteon hajauttaminen, muodollisten sääntöjen käyttö, palkintajärjestelmän käyttö ja benchmarking-toiminta.

2.3.1 Päätöksenteon hajauttaminen

Päätöksenteon hajauttamisessa on pohjimmiltaan kyse siitä, että henkilökunnalle annetaan valtuudet tehdä omia päätöksiä ilman, että heidän tarvitsee kysyä lupaa esimieheltä tai johdolta (Desouza & Awazu 2006, 3). Society for Organizational Learning Finlandin (www-lähde: www.solfinland.org) mukaan päätöksenteon hajauttamista kuvaa lause on: ”Älä tee päätöstä tai toteuta toimintaa korkeammalla tai keskeisemmällä tasolla, jos se voidaan toteuttaa paikallisemmalla tasolla”. Jonesin (2001, 47) määritelmän mukaan päätöksenteon hajauttaminen on organisaation toimintatapa. Siinä tärkeiden päätösten tekeminen organisaation voimavaroista ja uusien projektien aloittamisesta delegoidaan kaikille hierarkkisille tasoille. On kuitenkin tärkeää määrittää se kuinka paljon valtaa siirretään eri tasoille.

Jaworski ja Kohli (1993, 61) osoittivat, että päätöksenteon keskittäminen on haitallista asiakassuuntautuneelle organisaatiolle, kun taas päätöksenteon hajauttaminen tuo mukanaan monia hyötyjä. Päätöksenteon hajauttamisen on huomattu vaikuttavan positiivisesti organisaation toimintoihin sekä objektiivisten että subjektiivisten suoritusten kautta. Ensinnäkin se tuo objektiivisten suoritusten myötä organisaatioon joustavuutta ja jakaa vastuuta alempien tasojen johtajille (Richardson, Vandenberg, Blum, & Roman 2002, 220–222). Nämä johtajat ovat edelleen vastuussa ylemmälle johdolle, mutta heille annetaan mahdollisuus ottaa entistä enemmän vastuuta ja suurempia riskejä. Toiseksi se tuo subjektiivisten suoritusten kautta usein paremmin esille alempien tasojen johtajien henkilökohtaiset taidot ja motivoi heitä toimimaan organisaation tavoitteiden mukaisesti. (Jones 2001, 47)

Wooldridge ja Floyd (1990) sekä Floyd ja Wooldridge (1992, 1997) tekivät useita tutkimuksia hajautetusta päätöksenteosta ja siitä, miten alempien tasojen johtajien tekemät päätökset vaikuttivat organisaation tehokkuuteen. Tutkimukset kokonaisuudessaan osoittivat, että hajautetun päätöksenteon avulla tehdyt päätökset olivat laadukkaampia, kuin oli uskottu ja sitä kautta organisaatioiden tulokset kasvoivat mitattaessa muun muassa koko pääoman tuottoprosenttia.

Hajautetulla päätöksenteolla saavutetaan myös se etu, että organisaation johdon ei tarvitse itse tehdä kaikki päätöksiä, joten heillä on aikaa keskittyä muihin, strategisesti tärkeämpiin päätöksiin. Samalla, kun alempien tasojen johtajille on annettu vastuuta ja valtaa enemmän, organisaation johdon ei tarvitse valvoa intensiivisesti tehtyjä päätöksiä. Myös tästä syystä johdolla on enemmän

aikaa muille toimenpiteille. (Jones 2001, 74) Päätöksenteko tehostuu entisestään, jos organisaatio on hierarkkisesti matala (www-lähde: www.businessweek.com).

Kielteistä päätöksenteon hajauttamisessa on se, että annettaessa enemmän vastuuta alempien tasojen johtajille heidän päätösten tekemisensä, niiden suunnittelu ja koordinointi voi tulla hyvin vaikeaksi. Seurauksena tästä organisaatio voi menettää kontrollin päätöksenteossa. (Jones 2001, 47) Päätöksenteon hajauttaminen henkilöstölle asti tuo mukanaan uusia ongelmia. Aikoinaan jo Blau (1955, 36) huomasi tutkimuksessaan useiden organisaatioiden huomanneen, että annettaessa henkilöstölle valtuuksia päätöksentekoon he kysyvät siitä huolimatta jatkuvasti neuvoa esimiehiltään. Jones (2001, 46) huomasi, että samalla kun jokin uusi tai harvinainen asia tulee esille, henkilöstö mieluummin ohitti tilanteen tai siirsi sen esimiehelleen. He eivät halunneet tai uskaltaneet ottaa vastuuta asian selvittämisestä. Samalla, kun vastuunottaminen ja riskinottaminen vähenevät, vähenee myös organisaation tehokkuus, koska työntekijät eivät uskalla tarttua uusiin tilaisuuksiin. Mikäli kukaan henkilöstöstä ei uskalla ottaa vastuuta, päätöksenteko hidastuu ja organisaatiosta tulee joustamaton, koska esimiehet ja johto joutuvat tekemään kaikki päätökset.

Päätöksenteon hajauttamisen toisena ääripäänä on keskitetty päätöksenteko. Kirjallisuudessa on esitetty tuloksia sekä päätöksenteon hajauttamisen puolesta (www-lähde: http://money.cnn.com) että sitä vastaan (Vevrka 1998, 2). Kirjallisuuden perusteella ei voida antaa tarkkaa vastausta siihen, pitäisikö organisaatiossa päätöksenteon olla hajautettu vai keskitetty, koska sen voidaan sanoa olevan lähinnä tilannesidonnainen tekijä. Tässä tutkimuksessa nojaudutaan kuitenkin siihen näkökantaan, että päätöksenteon tulisi olla hajautettu, jotta voidaan toimia aidosti asiakassuuntautuneesti. Tällöin jokaista toimenpiteelle ei tarvitse pyytää lupaa ja asiakasta pystytään näin palvelemaan paremmin.

2.3.2 Muodollisten sääntöjen käyttö

Muodolliset säännöt ovat kirjoitettuja sääntöjä ja menettelytapoja, joiden tehtävänä on yhdenmukaistaa toimintoja. Organisaatioissa, joissa viralliset säännöt ovat käytössä, esimerkiksi armeijassa ja Federal Expressissä, kaikki toimenpiteet tehdään, siten kuin säännöissä on sanottu. Virallisiin sääntöihin on kirjoitettu yksityiskohtaisesti, miten esimerkiksi tietyssä tilanteessa tulee toimia ja kuka päättää mistäkin asioista. Henkilöstön tulee noudattaa kyseisiä sääntöjä. Niistä ei saa

poiketa, niitä ei saa rikkoa ja oma-aloitteisia sovelluksia ei sallita. Virallisten sääntöjen valvomisen ja noudattamisen vuoksi määräysvallan tulisi olla keskitettyä. (Jones 2001, 50)

2.3.3 Palkitsemisjärjestelmän käyttö

Palkitseminen tulisi nähdä johtamisvälineenä, jolla tuetaan organisaation menestystä ja kannustetaan henkilöstöä. Palkitsemisella pitäisi kannustaa henkilöstöä toimimaan organisaatiossa vallitsevien arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Mikäli palkitsemisperusteet ovat oikein valitut, tukee palkitseminen organisaation menestystä. (Kauhanen 2003, 105) Palkkioperusteet, kuten tulospalkkio, tulisi kytkeä organisaation näkökulmaan ja sen strategian toteuttamiseen. Palkkioiden saavuttamisen pitäisi olla haastavaa, mikä voidaan toteuttaa esimerkiksi kiristämällä palkkion saamisen ehtoja.

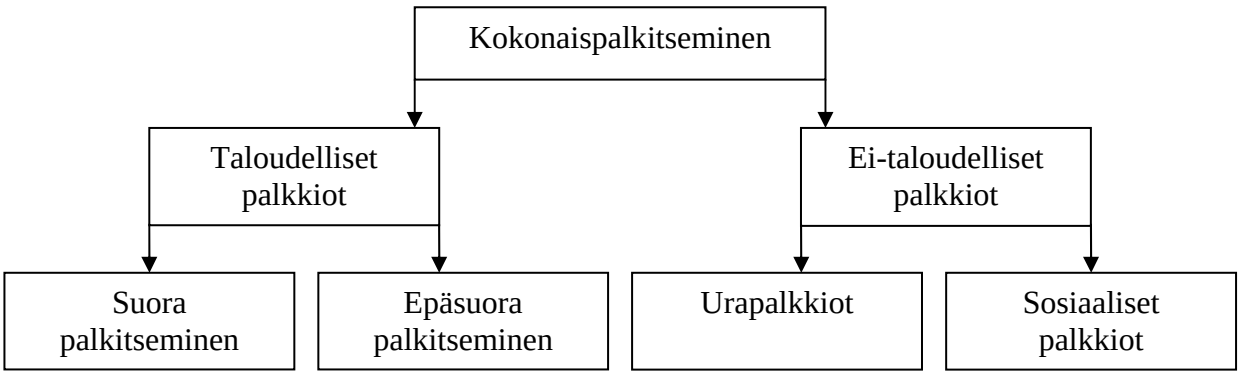
Palkitsemisjärjestelmä sisältää kolme osa-aluetta, jotka ovat kannusteet, palkkiot ja niiden muodostama kokonaisuus, periaatteet ja menettelytavat joilla kannusteita ja palkkioita jaetaan, sekä järjestelmän kehittäminen ja ylläpito (Vartiainen, Hakonen & Hulkko 1998, 25). Oikealla tavalla rakennettu palkitsemisjärjestelmä lisää muun muassa organisaation suorituskykyä ja henkilöstön työmotivaatiota, ohjaa henkilökuntaa keskittymään oikeisiin työsuorituksiin ja vahvistaa johdon kontrollia henkilöstöön (Taylor 2000, 11–21).

Hyvän palkitsemisjärjestelmän kriteerit voidaan jakaa kolmeen kriteeriin. Ensimmäisenä kriteerinä on se, miten hyvin kokonaisuus hallitaan. Tavallisesti ongelmana on se, että palkitsemisjärjestelmän ylläpito ja kehittäminen hajaantuu. Ongelmana on usein yhteistyön toimimattomuus tai jonkin osapuolen vetäytyminen vastuusta. Toisena kriteerinä on se, että palkitsemisjärjestelmä toimii tarkoitetulla ja kuvatulla tavalla. Palkitsemisjärjestelmän tulee myös täyttää lainsäädännön ja muiden mahdollisten sopimusten asettamat vaatimukset. Ongelmana on usein se, miten saadaan kaikki esimiehet kannattamaan uutta palkitsemisjärjestelmää ja miten saadaan huonosti toimiva aloitejärjestelmä toimimaan. Hyvän palkitsemisjärjestelmän kolmantena kriteerinä voidaan pitää järjestelmän ajan tasalla pitämistä. Käytännössä se tarkoittaa palkitsemisjärjestelmän kykyä ennakoida ja ottaa huomioon muutoksia työn tavoitteissa ja organisaation rakenteissa. Palkitsemisjärjestelmän ylläpidossa on suositeltavaa sopia ennalta tarkastuspisteet ja menettelytavat. (Vartiainen ym. 1998, 25–26)

Palkitseminen voidaan jakaa aineellisiin ja aineettomiin tai toiselta nimiltään taloudellisiin ja ei-taloudellisiin palkitsemistapoihin. Taloudellinen palkitseminen voidaan Kauhasen (2003, 110–117) mukaan jakaa suoraan ja epäsuoraan palkitsemiseen. Suoraan palkitsemiseen kuuluvat erilaiset peruspalkat, taitolisät ja suorituspalkat. Epäsuoraan palkitsemiseen kuuluvat lakisääteisten etujen lisäksi tarjottavat vapaaehtoiset edut. Lakisääteisiä etuja ovat muun muassa eläkevakuutus, sairausvakuutus ja työttömyysvakuutus. Vapaaehtoisia etuja taas ovat muun muassa asunto-, puhelin- ja ravintoetu. Kyseisten etujen lisäksi organisaatio voi tarjota muitakin etuja, joista ei veroteta, mikäli ne kohdistuvat koko henkilökuntaan, ovat tavanomaisia ja kohtuullisia. Tämänlaisia etuja ovat muun muassa vapaa-ajan harrastustoiminta, henkilöstöalennus organisaation tuotteista ja palveluista, lomanviettomahdollisuus ja täydennyskoulutus. Hakonen, Hulkko, Hakonen, Rantamäki, Simola ja Vartiainen (1997, 1–19) lisäävät taloudellisiin palkkioihin vielä aloitepalkkiot ja erikoispalkkiot. Aloitepalkkioiden tarkoituksena on tarjota työntekijöille toimiva tapa osallistua työympäristön kehittämiseen ja palkita heitä toimivien ideoiden käyttöönotosta. Erikoispalkkiot taas ovat paljon pienempiä palkkioita, kuten esimerkiksi kupillinen kahvia kiitokseksi hyvin hoidetuista töistä tai osaston saunailta. Oleellista tässä ei ole palkkion rahallinen arvo vaan itse palkkion ja tunnustuksen jakaminen. Taloudellisella palkitsemisella on monta tarkoitusta organisaatiossa. Kauhasen (2003, 110–117) mukaan sen avulla voidaan houkutella potentiaalisia työnhakijoita, pitää hyvät työntekijät organisaatiossa, tuottaa kilpailuetua, lisätä tuottavuutta, vahvistaa ja määritellä organisaation rakennetta sekä tukea strategisia tavoitteita.

Kauhasen (2003, 134–138) mukaan ei-taloudellinen palkitseminen voidaan taas jakaa urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin. Urapalkkioihin kuuluvat työ sinänsä, itsensä kehittäminen, uran joustavuus ja mahdollisuus tulojen lisäykseen. Työ sinänsä pitää sisällään oikeastaan työn jatkuvuuden. Nykypäivänä organisaatiot pyrkivät olemaan joustavia kysynnän ja tulojen mukaan. Tämän takia työn jatkuvuudesta ei ole kenelläkään ole täyttä varmuutta. Itsensä kehittäminen tarjoaa mahdollisuuden henkilöstölle osallistua esimerkiksi erilaisille kursseille tai tarjoaa kirjoja uuden tiedon hankkimiseksi. Tämä on suhteellisen halpa tapa organisaatiolle huolehtia henkilöstön ammattitaidosta ja samalla palkita heitä. Uran joustavuudella tarkoitetaan esimerkiksi henkilöstön mahdollisuutta siirtyä tehtävästä toiseen ja sektorista toiseen organisaation sisällä. Tämä tarjoaa työntekijöille mahdollisuuden saada erilaisia työtehtäviä. Jotkin organisaatioista suosivat sitä myös urautumisen vastakohtana. Sosiaalisiin palkkioihin kuuluvat lähinnä statussymbolit, kiitokset ja muut tunnustukset. Statussymboleja voivat olla muun muassa työnantajan tarjoama auto, luottokortit ja sihteeri- tai assistenttipalvelut. Mahdollisuus tulojen lisäykseen tulee usein uralla etenemisen myötä. Usein johto haluaa omien päätösvaltuuksiensa

puitteissa palkita henkilöä, joko kertakaikkisella lisäkorvauksella tai esimerkiksi hyvällä urakalla. Tämän tyyppinen palkitseminen on yleistä varsinkin palkittavan henkilön eläkeiän lähestyessä. Mikäli kiitos tai muu tunnustus julkistaan organisaation sisällä, voi se toimia jopa pienen palkan korotuksen vastikkeena. (Kuvio 7.)



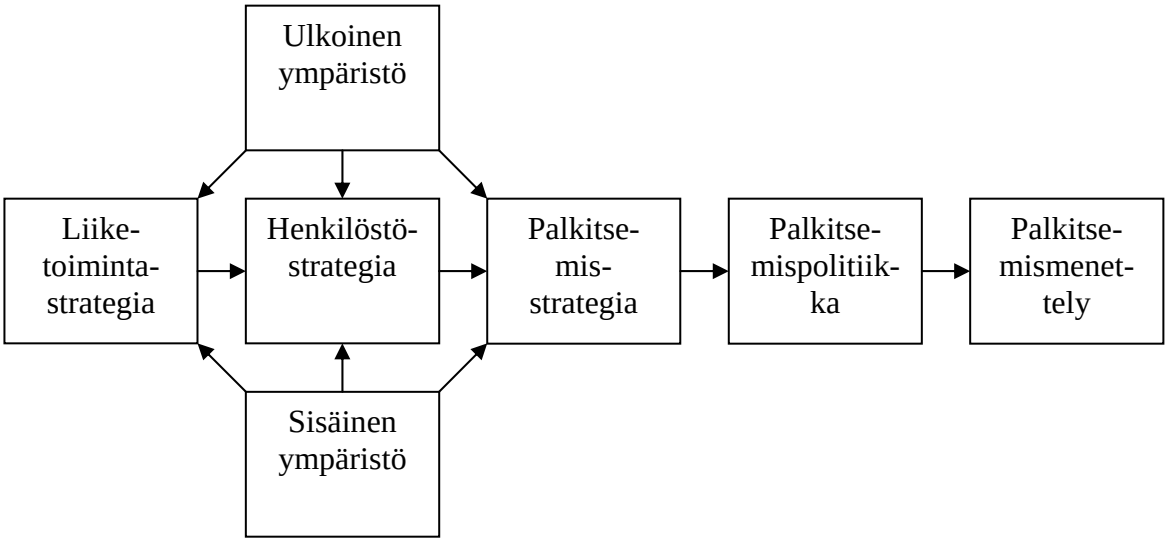
Kuvio 7. Kokonaispalkitseminen (Mukaellen Kauhanen 2003, 111)

Organisaation on tärkeä kehittää sellaisia palkitsemisjärjestelmä, joka tukee ja vahvistaa organisaation liiketoimintaa sekä ylläpitää liiketoimintastrategiaa tukevaa organisaatiokulttuuria, ilmapiiriä ja käyttäytymistä (Lawler 1990, 11). Palkitsemisjärjestelmän ja sen perusteiden tulisi kytkeytyä tiiviisti organisaatiossa vallitseviin tavoitteisiin, arvoihin ja kulttuuriin (Taylor 2000, 12–15).

Palkitsemisjärjestelmässä pitäisi ottaa huomioon pitkän aikavälin, ei niinkään lyhyen aikavälin suunnitelmat. Mikäli palkitsemisjärjestelmässä otetaan huomioon vain lyhyen aikavälin suunnitelmat ja tulokset, palkitsemisjärjestelmän piiriin kuuluvat henkilöt motivoituvat toteuttamaan vain lyhyen aikavälin suunnitelmat. Samalla pitkän aikavälin suunnitelmat jäävät taka-alalle ja niiden saavuttaminen tulee aina vain vaikeammaksi. Palkitsemisjärjestelmä pitää sitoa läheisesti organisaation strategiaan. Sitä ei pidä jättää tukijärjestelmäksi, vaan se tulee ottaa huomioon strategisella tasolla. Varsinkin sellaisilla aloilla, joilla on lähes koko ajan muutostarvetta, palkitsemisjärjestelmän tulee olla osana liiketoimintastrategiaa. (Kohli & Jaworski 1990, 12) Hyvänä esimerkkinä toimii autoteollisuus, jossa muutostarve ja muutospaine ovat kovia ja jatkuvia.

Palkitsemisstrategia tulisi rakentaa niin, että se vastaa organisaation, sen liiketoiminnan ja henkilöstön tarpeita. Palkitsemisesta pyritään rakentamaan sellainen kokonaisuus, että koko organisaatio toimisi liiketoiminnan tavoitteiden mukaisesti. Jotta palkitsemisstrategia olisi tehokas,

sen tulisi muun muassa rakentua organisaation arvoille ja uskomuksille. Sen tulisi lähteä liikkeelle liiketoimintastrategista ja pyrkiä kehittämään sitä. Palkitsemisstrategian tulisi kytkeä yhteen organisaation ja henkilöstön osaamiset. Sen tulisi edistää ja tukea toivottua käyttäytymistä. Samalla sen tulisi olla sopusoinnussa organisaation sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön kanssa. Palkitsemisjärjestelmän tulisi myös liittyä liiketoiminnan suoritukseen. (Armstrong & Murlis 2000, 46–57; Kauhanen 2003, 105–138) (Kuvio 8.)



Kuvio 8. Palkitsemisstrategian kytkennät (Kauhanen 2003, 107)

Palkitsemisstrategia voi organisaatiossa olla joko sulkeutunutta tai avointa. Organisaation tulee tarkasti miettiä, miten aktiivisesti se tiedottaa sisäisesti ja ulkoisesti palkitsemisstrategiastaan. Mikäli avoimuudesta on organisaatiolle hyötyä, esimerkiksi houkuteltaessa osaavaa työvoimaa, tulee palkitsemisstrategiasta tiedottaa aktiivisesti ja avoimesti. Mikäli taas palkitsemisen tiedottamisesta on haittaa organisaatiolle, esimerkiksi jos organisaatio palkitsee liian helposti henkilökuntaa, tulee tiedottamista välttää. (Kauhanen 2003, 119) (Kuvio 8.)

Erityistä huomiota on syytä kiinnittää johdon palkitsemiseen (Jaworski & Kohli 1993, 57). Aikoinaan jo Jensen ja Meckling (1976, 305–360) huomasivat agenttiteoriatutkimuksessaan, että organisaation johdon henkilökohtaisen hyödyn on oltava riippuvainen omistajien tavoitteiden täyttymisestä, jotta johto toimisi tavoitteiden mukaisesti. Tätä tarkoitusta varten organisaatiojohdolle suunnitellaan erilaisia palkitsemisjärjestelmiä, jotka palkitsevat taloudellisin ja aineettomin menetelmin omistajien tavoitteiden täyttymisestä. On kuitenkin otettava huomioon, että vaikka omistajat useimmiten pyrkivät kasvattamaan omistaja-arvoa, heillä voi olla muitakin

tavoitteita. Omistajat kuitenkin kaikissa tapauksissa antavat johdolle sekä toimeksiannon, jota pitää toteuttaa, että palkitsevat johtoa tehdyn työn perusteella.

Johdon palkitsemisen peruslinja määräytyy vallitsevan markkinatason mukaisesti. Saadakseen ja pitääkseen kyvykkäät johtajat omassa organisaatiossa, organisaation on tarjottava vähintään samanlaiset palkitsemisehdot kuin tarjolla olevista vaihtoehtoisista tehtävistä. Yksi suurimmista yksittäisistä palkitsemiseen vaikuttavista tekijöistä on organisaation koko. Organisaation ollessa pieni, usein myös palkitseminen on pienempää. Yksilöllisillä seikoilla, kuten työkokemuksella, työsuhteen pituudella ja koulutustaustalla, on omat vaikutuksensa palkitsemiseen. Palkitsemisen tulisi myös liittyä läheisesti siihen, kuinka hyvin johto suoriutuu tehtävistään. (Kauhanen 2005, 258)

Johdolle osoitettuja palkitsemisjärjestelmiä on kahdenlaisia. Perinnäiset palkitsemisjärjestelmät koostuvat yleensä kiinteästä palkasta, tulospalkasta sekä eläke- ja muista eduista. Osakesidonnaiset palkitsemisjärjestelmät koostuvat osakkeista ja työsuhdeoptioista. Palkkausmuodot sisältävät erilaisia oletuksia johdon käyttäytymisestä ja vaikutusmahdollisuuksista. Kiinteä palkka on tässä mielessä avoimin. Se ei ota kantaa johdon tavoitteisiin, eikä käyttäytymiseen. Se palkitsee johtoa työstä, ei välttämättä ennalta määritetyistä tuloksista. Tulospalkka sen sijaan palkitsee johtoa nimensä mukaisesti konkreettisista tuloksista. Usein se on lisäpalkkiota liiketoiminnallisista tuloksista. Osakkeet ja työsuhdeoptiot palkitsevat johtoa osakkeen arvonnousun kautta. Näitä osakesidonnaisia palkkausmuotoja käytettäessä johdon oletetaan keskeisesti vaikuttavan organisaation markkina-arvoon. (Ikäheimo, Löyttyniemi & Tainio 2003, 19)

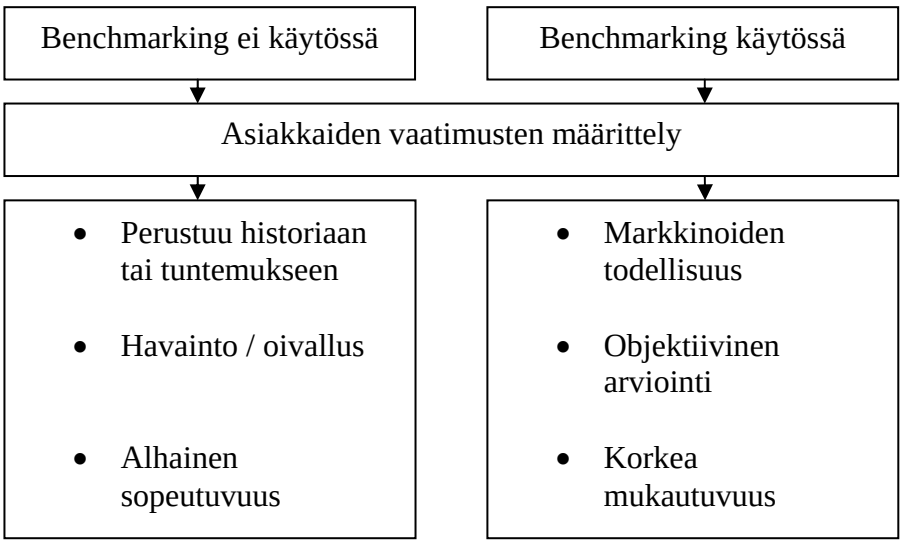
2.3.4 Benchmarking-toiminta

Benchmarking on jatkuva ja systemaattinen prosessi, jonka tarkoituksena on verrata omaa tuottavuuden, laadun ja työnprosessien tehokkuutta parhaiden yritysten ja organisaatioiden tehokkuuteen (Karlöf & Östblom 1993, 7; Karlöf, Lundgren, & Froment 2003, 35). Perusajatuksena benchmarking on menetelmä, jonka avulla määritetään muiden organisaatioiden parhaat menettelytavat, olivatpa ne sitten kilpailijoita tai muilla aloilla toimivia organisaatiota. Benchmarkingissa pyritään oppimaan toisilta organisaatioilta niitä toimintatapoja, jotka ovat parempia kuin oman organisaation. Benchmarking on jatkuva ja järjestelmällinen prosessi parhaiden menetelmien ja toimintatapojen tunnistamiseksi, ymmärtämiseksi ja soveltamiseksi. Sen

tavoitteena on kehittää oman organisaation suorituskykyä. (Karlöf ym. 2003, 36–39; Meybodi 2006, 580–581) Benchmarking on tehokas kehitystyökalu, jonka avulla voidaan ohjata kehitysprosessi liiketoiminnalle keskeisiin asioihin. Se auttaa myös ymmärtämään omia prosesseja, helpottaa tavoitteiden määrittelyä ulkopuolisten esimerkkien avulla ja ohjaa samalla itse kehitysprosessia. Benchmarkingin tavoitteena on lisätä oman organisaation ja benchmarking-kumppanin molemminpuolista kilpailukykyä. Tehokkainta benchmarking on silloin, kun sitä sovelletaan jatkuvasti yhä uusien käyttöalueiden etsimiseen ja liittämällä se lopulta strategiseen suunnitteluun ja visioihin. (Ettorre 1993, 11) Benchmarking on rationaalinen tapa varmistaa, että organisaatio tyydyttää asiakkaiden vaatimukset nyt ja pitkällä aikavälillä.

Benchmarkingin avulla pitäisi löytää tehokkuusmittarit, ja sen pitäisi ohjautua liiketoiminta tarpeiden perusteella. Sen pitäisi perustua prosessien ja kriittisten menestystekijöiden ymmärtämiseen ja niiden kehitykseen. Benchmarking pitää suunnitella mahdollisimman yksityiskohtaisesti, ja sillä tulee olla johdon tuki. Mittareina täytyy olla sekä laadullisia että määrällisiä mittareita, jotta mittausjärjestelmä olisi tarpeeksi kattava. (Bendell 1993, 240)

Benchmarkingissa tehdään havaintoja siitä, mitkä ovat tällä hetkellä parhaat käytännöt ja selvitetään näkemystä siitä, millainen suorituksen pitäisi olla tulevaisuudessa. Informaatiota on pystyttävä keräämään asetettujen suoritustavoitteiden pohjalta. Näiden tavoitteiden tulee olla realistisia ulkoisen liiketoimintaympäristön kannalta. Tällä tavalla pystytään varmistamaan parhaat toteutettavissa olevat käytännöt, jotka tukevat liiketoimintoja. Erityisen tärkeä asema benchmarkingilla on kilpailulta suojellussa ympäristössä. (Karlöf ym. 2003, 40) Camp (1989, 30) listasi avainsyitä benchmarkingin käyttämiseen. (Kuvio 9.)



Kuvio 9. Benchmarkingin käytön hyödyt (Mukaellen Camp 1989, 30)

Campin (1989, 30) näkökulma tukee benchmarkingin käyttöä tarkasteltaessa organisaation toimintaa asiakassuuntautuneesta näkökulmasta. Esimerkiksi asiakkaiden vaatimusten määrittelyn kohdalta katsottuna benchmarking tarjoaa työkalun, jonka avulla pystytään määrittämään asiakkaiden todelliset tarpeet ja vaatimukset tehokkaammin. (Kuvio 9.)

2.3.5 Benchmarkingin tyypit

Jotta benchmarkingia voitaisiin katsoa työn kannalta laajemmin, on tässä työssä käytetty kolmiasteista benchmarking-jaottelua. Karlöf & Östblom (1993, 46–47) jakavat benchmarkingin kolmeen osa-alueeseen. Sisäisessä benchmarkingissa tehdään vertailuja oman toiminnan piirissä, esimerkiksi tytäryhtiöiden, konttorien tai myyntiryhmien välillä. Ulkoinen benchmarking keskittyy vertaamaan omaa toimintaa vastaavaan ulkopuoliseen toimintaan, esimerkiksi kansainvälisesti samalla alalla toimivien organisaatioiden toimintaan. Toiminnallinen benchmarking on eri alojen toimintokokonaisuuksien tai prosessien vertaamista keskenään. Tämän tarkoituksena on löytää hyvin toimivia toimintoja, joita voitaisiin hyödyntää omassa organisaatiossa.

Kirjallisuudessa on viittauksia myös neliportaiseen benchmarkingin jaotteluun. Esimerkiksi Bendell (1993, 70) sekä Büyüközkan ja Maire (1998, 103) lisäävät vielä yhden elementin, joka on geneerinen benchmarking. Karlöf ja Östblom (1993, 72) taas ohittavat geneerisen benchmarkingin toteamalla, että toiminnallista benchmarkingia kutsutaan toisinaan myös geneeriseksi

benchmarkingiksi. Ne ovat sisällöiltään hyvin samankaltaiset, joten niiden voidaan katsoa olevan yksi ja sama benchmarkingin osa-alue.

2.3.5.1 Sisäinen benchmarking

Aloitettaessa hyödyntämään systemaattisesti benchmarkingia, tulisi toiminta aloittaa sisäisestä benchmarkingista (Balm 1992, 82). Tämä johtuu siitä, että kun benchmarkingia aloitetaan ensimmäistä kertaa, usein toiminta jollakin osa-alueella epäonnistuu. Sisäisen benchmarkingin avulla voidaan hyvin perehtyä benchmarkingiin ja perehtymisen aikana on erinomainen tilaisuus luoda sellainen malli, jota on testattu ja hiottu useaan kertaan. (Hyland & Beckett 2002, 294) Tätä edistää se, että sisäisessä benchmarkingissa tarvittava tieto ja informaatio ovat helposti saatavilla, eikä luottamusongelmia pitäisi esiintyä (Camp 1989, 61). Sisäisen benchmarkingin avulla organisaatio oppii tuntemaan itseään entistä paremmin. Oman toiminnan ja benchmarkingin tunteminen auttavat ulkoisen ja toiminnallisen benchmarkingin toteuttamista. Tämän takia benchmarking on hyvä aloittaa sisältäpäin. Karlöf ja Östblom (1993, 68) ovat huomanneet, että monilla organisaatioilla on ollut tapana aloittaa benchmarking aina sisältä käsin ennen ulkoisen benchmarkingin aloittamista. Sisäinen benchmarking tuo usein nopeita ja tuottavuutta kohentavia tuloksia.

Jos organisaatio on jäykkä ja ristiriitainen, sisäisen benchmarkingin toteuttaminen on paljon vaikeampaa kuin ulkoisen. Kehittämiskohteiden etsimisen sijaan keskitytään vikojen etsintään ja omien toimintojen suojelemiseen. Tällaisessa tilanteessa benchmarking on syytä viedä loppuun järjestelmällisesti ja kärsivällisesti. (Karlöf & Östblom 1993, 69–70)

2.3.5.2 Ulkoinen benchmarking

Ulkoisen benchmarkingin toteuttaminen on huomattavasti vaikeampaa kuin sisäisen benchmarkingin (Büyüközkan & Maire 1998, 103). Ulkoiseen benchmarking-käsitteeseen sisältyvät suoraan oman organisaation kanssa kilpailevat eli samoilla markkinoilla toimivat organisaatiot, joiden tuotos on samanlainen tai sitä korvaava. Lisäksi käsitteeseen kuuluvat myös kilpailijat, jotka toimivat välillisesti samoilla markkinoilla, mutta eivät kilpaile suoraan samoilla tuotteilla tai palveluilla. Benchmarkingin näkökulmasta katsottuna kiinnostavien kilpailijoiden löytäminen ei ole

niin yksikertaista kuin voisi kuvitella. Esimerkiksi tarkasteltaessa pelkästään toisten organisaatioiden tilinpäätöstietoja ja valittaessa niiden perusteella kaikkein kannattavin organisaatio ei kyseinen organisaatio ei välttämättä olekaan paras niillä alueilla, jotka on valittu benchmarkingin kohteeksi. (Karlöf & Östblom 1993, 127)

Ulkoinen benchmarking on kuitenkin hyvin vaikea toteuttaa. Se informaatio, mitä toiselta organisaatiolta saadaan, on erittäin relevanttia, mutta kokonaiskuvan saaminen kilpailijan toiminnoista on lähes mahdotonta. Esimerkiksi tutkimalla kilpailijan tuotoksia voidaan saada tärkeää tietoa toiminnoista, mutta jos saatu tieto analysoidaan väärin, voi se johdattaa oman organisaation väärälle tielle. (Bendell 1993, 69)

Ulkoinen benchmarking toimii hyvin, jos markkinoilla on vastaavanlaisia ja helposti vertailtavia organisaatioita. Tiedon jakaminen saattaa kuitenkin olla hyvin vaikeaa. (Balm 1992, 32) Tämän vuoksi kilpailijoiden kanssa on luotava luottamukselliset suhteet, mitä benchmarking edellyttää. Kilpailu ei ole vertailevan benchmarkingin este. (Karlöf & Östblom 1993, 71) On kuitenkin otettava huomioon, että päämääränä on suoritusten vertailu, ei huomion kiinnittäminen kilpailutekijöihin.

2.3.5.3 Toiminnallinen benchmarking

Toiminnallinen benchmarking tarkoittaa omien tuotteiden, palveluiden ja työskentelyprosessien vertaamista yrityksiin ja organisaatioihin, jotka ovat osoittautuneet erinomaisiksi toimialastaan riippumatta. Rajoittavia tekijöitä ei oikeastaan ole. Toiminnallisessa benchmarkingissa toimialat ovat erilaisia, joten tavallisesti kokonaistason vertailuja ei tehdä. Sen sijaan tavallisesti tutkitaan toiminnan osia, joilla on loogiset vastineensa muilla aloilla. Esimerkkinä tästä voidaan mainita työskentelyprosessit. Tutkimukset ovat osoittaneet, että toiminnallisella benchmarkingilla on mahdollista saavuttaa ilmiömäistä menestystä. (Karlöf & Östblom 1993, 72–73; 128)

Toiminnallisessa benchmarkingissa on se hyvä ominaisuus, että kun vertailun kohteena on muiden alojen johtavia organisaatioita, organisaation toiminnalle voidaan löytää tietyt tavoitetasot. Mikäli vertailuun otetaan mukaan vain kilpailijoita, tavoitteet saattavat jäädä yksipuolisiksi tai liian mataliksi. (Vaziri 1993, 55–56; Büyüközkan & Maire 1998, 103) Organisaation saattaa olla myös helpompi vertailla tietoja sellaisen organisaation kanssa, joka ei ole suoraan oma kilpailija. Tietoa voidaan jakaa vastikkeellisuuden perusteella, varsinkin, jos molemmat organisaatio hyötyvät siitä ja

huomaavat, että oppiminen tapahtuu avoimesti. (Tucker, Zivan & Camp 1987, 8–10; Mann 1996, 33)

2.3.6 Benchmarking prosessina

Benchmarking-prosessi voidaan jakaa useampaan eri osavaiheeseen. Kirjallisuudessa esiintyy useita eri näkemyksiä siitä, montako vaihetta prosessiin kuuluu, mutta pääpiirteittäin kaikki näkemykset ovat samanlaisia. Yksinkertaisimmillaan benchmarking-prosessi voidaan jakaa viiteen osavaiheeseen. Ensimmäinen vaihe on arvion tekeminen omien menettelytapojen tuloksellisuudesta, minkä perusteella valitaan kehittämisen kohde. Toisena vaiheena on vertailukohdaksi sopivan organisaation valinta. Kolmantena vaiheena on tiedon hankkiminen vertailukohdaksi valitusta organisaatiosta. Neljäntenä vaiheena on valitusta organisaatiosta hankittujen tietojen analysointi, jotta saadaan selville, onko mahdollista soveltaa heidän menettelytapojaan omiin toimintoihin. Viimeisenä vaiheena on toteutussuunnitelman laadinta ja toteutus analyysin pohjalta. (Karlöf ym. 2003, 42–46)

Benchmarking-prosessin kokonaisuudesta vastaa ylin johto. Johdon tehtäviä ovat muun muassa edellytysten luominen, prosessien nimeäminen ja kehitettävien prosessien valinta. Jotta projekti voisi menestyä, tulee ylimmän johdon tukea sitä näkyvästi. (Kvist, Arhomaa, Järvelin & Räikkönen 1995, 36–63) Ylimmän johdon tehtävänä on myös varmistaa motivoituminen, usko ja tuki projektille. Benchmarking-ryhmälle tulee painottaa projektin merkitystä niin prosessien kuin koko organisaation kannalta. Koska kyseessä on ainutlaatuinen projekti, jolla on usein suurta merkitystä koko organisaation kannalta, ei kenelläkään ole varaa piittaamattomuuteen projektia kohtaan.

Vasta kun benchmarking tulee kiinteäksi osaksi jatkuvaa avainprosessien kehittämistä, on organisaatiolla mahdollisuus jatkuvan kilpailukyvyn kehittämiseen. Benchmarking on erityisen arvokas asetettaessa vaativia, mutta realistisia tavoitteita ja se antaa myös työkalun tavoitteiden saavuttamiseksi. Smithin (2006, 402) mukaan benchmarking on kuitenkin hyvin hidas prosessi arvon tuottamiseen. Ongelmaksi muodostuvat usein myös johtajat, jotka eivät aina täysin ymmärrä uutta metodia, jota ovat tuomassa omaan yritykseen. Tämän seurauksena yritys menettää aikaa ja pahimmassa tapauksessa yrityksen missio ja visio hämärtyvät.

2.4 Markkinoinnin informaatio

Organisaatioissa markkinointia koskevan informaation keräämisen apuna tietotekniikan hyödyntäminen on kasvanut huomattavasti vuosien mittaan. Useat toimialat ovat nykyään täysin riippuvaisia tietojärjestelmistään. Osa organisaatioista on siirtymässä voimakkaasti kohti tietotekniikan laajaa hyödyntämistä, ja ne liittävät sen osaksi organisaation operaatioita ja johtamista. (Ruohonen & Salmela 1999, 7)

Markkinointia koskevaa informaatiota tulee kerätä ja analysoida asiakkaista, yritysasiakkaista, kilpailijoista ja markkinoista. Informaation keräämisen tarkoituksena on auttaa strategista suunnittelua. (Webster 1988, 37–38) Jotta strateginen suunnittelu olisi tehokasta, tulee organisaatiossa olla kehittynyt markkinointi-informaatiojärjestelmä (Foley & Fahy 2004, 226).

Markkinointi-informaatiojärjestelmä on kehittynyt vuosien varrella monien vaiheiden kautta. Ensimmäisissä informaatiojärjestelmissä tietojen lähteitä oli usein vain yksi ja kerättävä tieto koski vain omia päämarkkina-alueita. Tietoa kerättiin yleisesti vain tietyin väliajoin, esimerkiksi kuukausittain. Nykyisin tilanne on täysin päinvastoin. Informaatiojärjestelmä toimii paljon tehokkaammin ja tietoa kerätään useista lähteistä. Tietoa kerätään niin sisäisistä kuin ulkoisistakin lähteistä, ja sitä kerätään useammin, usein päivittäin tai vielä useammin. Markkinointi-informaatiojärjestelmän tavoitteena on saavuttaa suoraan maailmanlaajuinen tieto sekä organisaation sisäisistä että ulkoisista lähteistä. (Gupta 1996, 393–395) Sääksjärven ja Talvitien (1993, 64) markkinointi-informaatiojärjestelmä yhdistää neljä osa-aluetta. Ensimmäinen osa-alue eli sisäinen järjestelmä tarjoaa tietoa myynnistä, maksuista, varastoinnista, kassavirroista ja eri tileistä. Toinen osa-alue on markkinoinnin tiedustelujärjestelmä, joka tarjoaa tietoa organisaation ulkopuolisesta ympäristöstä. Kolmas osa-alue on tutkimusjärjestelmä, joka tarjoaa tietoa markkinointiin liittyvistä olosuhteista, joita organisaatio kohtaa. Neljäntenä osa-alueena on markkinointiin liittyvien päätöksien järjestelmä, jossa yhdistyvät tilastotieteelliset ja päätöksenteon mallit. Näiden mallien tehtävänä on tarjota apua markkinoinnin johtajille analyysejä ja päätöksiä tehtäessä. Guptan (1996, 395) mukaan informaatiojärjestelmän päätavoitteena voidaan pitää nykyisten asiakkaiden säilyttämisen ja uusien asiakkaiden hankkimisen.

Markkinointi-informaatiojärjestelmää ei voida standardoida kaikille organisaatioille. Ruohosen ja Salmelan (1999, 36) mukaan markkinointi-informaatiojärjestelmä edellyttää usein organisaation

erityistarpeiden huomioimista eli räätälöintiä erilaisten kilpailuympäristöjen, asiakashallinnan, palvelumallien tai jakelukanavien vuoksi. Jokaisella organisaatiolla on oma tapansa vastaanottaa toimitukset, toimittaa tuotteet tai palvelut asiakkaille ja antaa tarjouksia kilpailutettaessa. Tämän vuoksi informaatiojärjestelmä tulee toteuttaa jokaisessa organisaatiossa niin, että se on sopusoinnussa organisaation politiikan, toimintojen ja menetelmien kanssa. Informaatiojärjestelmää ohjaa strateginen markkinointi, minkä vuoksi suunnittelun tulisi perustua missioon, tavoitteisiin ja päämääriin (Gupta 1996, 395).

Markkinointi-informaatiojärjestelmästä puhuttaessa tarkoitetaan organisaation informaation tarvetta, joka kohdistuu muun muassa myyntiin, jakeluun, mainostamiseen, markkinoiden analysointiin, palvelun johtamiseen, asiakkaiden profilointiin ja muihin markkinointiin liittyviin toimintoihin. Järjestelmä on ensisijaisesti asiakassuuntautunut informaatiojärjestelmä, jonka tehtävänä on suunnitella organisaation strateginen myynti ja markkinointi. (Gupta 1996, 395) Markkinointi-informaatiojärjestelmän tavoitteena tulee olla asiakkaiden entistä parempi hallinta ja palveleminen (Ruohonen & Salmela 1999, 36).

Jotta voidaan luoda markkinointi-informaatiojärjestelmä, pitää luoda informaatiojärjestelmä sisäiselle ja ulkoiselle markkinointitiedolle. Informaatiojärjestelmän tulee sisältää muutakin kuin vain tietoa nykyisistä asiakkaista. Sen tulee sisältää myös tietoa potentiaalisista asiakkaista ja siitä, miksi he toistaiseksi käyttävät kilpailevan organisaation palveluksia. Informaatiojärjestelmän tulisi sisältää myös tietoa siitä, kuinka myönteisesti asiakkaat suhtautuvat uusiin palvelumuotoihin. Informaatiojärjestelmän olisi hyvä myös antaa vastaus useisiin kysymyksiin, joita ovat muun muassa se, mitä tuotteita ja palveluita asiakkaat haluavat, minkälaiset palvelut ovat tärkeitä asiakkaille ja miten organisaatio voi houkutella uusia ja säilyttää vanhat asiakkaat. (Gupta 1996, 397–398)

Markkinointi-informaatiojärjestelmä tarjoaa organisaatiolle informaatiota, joka auttaa mahdollisen markkinaraon saavuttamisessa. Markkinointi-informaatiojärjestelmällä on suora vaikutus asiakaspalvelun laatuun. Usein huono asiakaspalvelu johtuu huonosta informaatiojärjestelmästä. (Gupta 1996, 398)

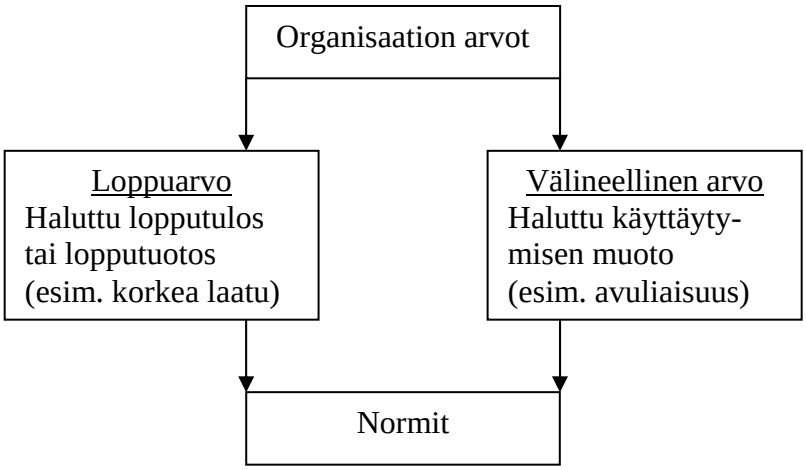
2.5 Organisaation sisäinen viestintä

2.5.1 Organisaation arvot ja normit

Arvot muodostavat työyhteisön moraalin. Niiden varassa tehdään päätöksiä ja ne ohjaavat organisaation toimintaa. Arvot ja normit ovat koko kulttuurin perusta. Ihmisiä ei voi pakottaa arvoihin, vaan heidän pitää sitoutua niihin itse. Organisaatiota voidaan ohjata toimimaan arvojen mukaisesti palkitsemistapojen ja tulosten mittauskriteerien avulla. (Otala 2002, 195–196)

Arvoja ei voida antaa valmiina organisaatioon, vaan johdon pitää toimia roolimallina. Yleensä organisaatiolla on 4–6 arvoa, joista hyvin usein yksi on asiakastyytyväisyys. Mikäli kyseessä on oppiva organisaatio, sisältyvät arvoihin yleensä myös yksilö ja jatkuva oppiminen. (Otala 2002, 196)

Pohja organisaation toiminnalle luodaan arvoilla. Tehokkaasti toimittaessa arvojen pitää olla asiakaslähtöisiä ja niiden takana pitää olla koko organisaatio, erityisesti johto. (Webster 1988, 37) Arvot ovat yleisiä kriteereitä, standardeja tai ohjaavia periaatteita joita ihmiset käyttävät määrittääkseen minkälaisia kokemuksia, tapahtumia ja lopputuloksia sekä käyttäytymistä he haluavat tai eivät halua. (Jones 2001, 130; Wickham 2004, 249) Arvot jakaantuvat kahteen osa-alueeseen, joista ensimmäinen osa-alue on loppuarvo. Se on joko lopputulos tai lopputuotos, jonka ihmiset haluavat. Organisaatio voi itse määrittää omat loppuarvonsa ja valita ne omien tarpeidensa mukaisiksi ottaen kuitenkin huomioon asiakaslähtöisyyden. Toinen osa-alue on välineellinen arvo. Se on halutun käyttäytymisen muoto organisaation sisällä. Käyttäytymisen muotoihin voivat kuulua esimerkiksi ahkera työnteko, esimiesten arvostus, rehellisyys, riskien ottaminen ja korkeiden standardien ylläpito. (Jones 2001, 130; Allen, Ng & Wilson 2002, 111) (Kuvio 10.)



Kuvio 10. Organisaatiokulttuurin loppuarvo ja välineellinen arvo (Mukaellen Jones 2001, 130)

Monia kaikkein parhaimpia ja kriittisimpiä arvoja ei ole kirjoitettu mihinkään. Ne ovat olemassa vain normeissa, uskomuksissa, oletuksissa ja siinä, miten henkilökuntaan kuuluvat ajattelevat ja toimivat sekä organisaation muita jäseniä että organisaation ulkopuolisia kohtaan. Organisaation jäsenet oppivat toinen toisiltaan, miten reagoida ja selvitä tietyistä tilanteista niin, että toiminta on organisaation arvojen mukaista. (Jones 2001, 131) Kirjoittamattomat arvot siirtyvät henkilökunnan jäseniltä toisille tehokkaasti, koska ne ovat osa arkea työyhteisössä. Niiden voidaan sanoa olevan jopa rutiinien omaisia toimintoja, jotka siirtyvät muun muassa toista matkimalla tai toisten antamien neuvojen kautta.

Normit ovat käyttäytymisen malleja tai standardeja, joiden ajatellaan olevan hyväksyttäviä tai tyypillisiä tietylle joukolle ihmisiä. Ihmiset seuraavat normeja, koska ne ovat yleisesti hyväksyttyjä standardeja käyttäytymisestä. Monet normeista tulee työyhteisössä esille työtovereiden kautta. Kaikkia normeja ei ole kirjoitettu ylös, vaan ne ovat syntyneet vuosien varrella työyhteisössä. Normeista monet lisäävät tehokkuutta, kuten se, että asiakkaita kohtaan ollaan kohteliaita tai että työpäivän päätteeksi siivotaan oma työpiste. Toiset normit taas haittaavat tehokkuutta. Tällaisia ovat esimerkiksi oman työtahdin määrittäminen. Työyhteisössä toiset saattavat tehdä toisten mielestä liian nopeasti töitä, jolloin heidät painostetaan fyysisesti tai henkisesti työskentelemään hitaammin. (Jones 2001, 51)

2.5.2 Kriteerit päätöksenteossa

Päätöksenteon kriteerit jakautuvat yksinkertaisesti kolmeen tekijään. Ensimmäiseksi pitäisi ottaa huomioon, että jokaista asiakasta pitäisi käsitellä eri tavalla sen mukaan, mikä on asiakkaan arvo organisaatiolle. (Day & Van Den Bulte 2002, 8) Jokaiseen asiakkaaseen ei kannata panostaa samalla tavalla. Kaikki asiakkaat eivät ole välttämättä organisaatiolle edes kannattavia, joten turhaa panostusta tulee välttää. Jokaista asiakasta tulisikin käsitellä yksilöinä ja arvioida jokaisen arvo omalle organisaatiolle, ja sen mukaan myös panostaa liikesuhteeseen.

Toiseksi pitäisi ottaa huomioon henkilökunnan vapaus toimia kohdatessa asiakkaita. Henkilökunnalle pitäisi antaa vapaus tyydyttää asiakkaan toiveet ilman, että jokainen päätös pitäisi hyväksyttää esimiehellä tai johdolla. (Day & Van Den Bulte 2002, 8) Mikäli jokaiselle toimenpiteelle pitää pyytää lupa, asiakaspalvelusta tulee hidasta ja kömpelöä. Suuremman päätöksen kohdalla on hyvä tietysti kääntyä esimiehen tai johdon puoleen ja pyytää hyväksyntä, mutta pienemmissä toimenpiteissä päätösvalta tulisi antaa sille, joka palvelee asiakasta kyseisellä hetkellä.

Kolmanneksi pitäisi jakaa tietoa asiakkaista vapaasti. Yksiköiden tulisi pyrkiä tuomaan saatuja tietoja muiden yksiköiden tietoisuuteen, eikä säilyttää tai jopa suojella saatuja tietoja. (Day & Van Den Bulte 2002, 8) Tietoa panttaamalla vain vahingoitetaan organisaatiota. Saadun tiedon pitäisi liikkua mahdollisimman vapaasti yksiköstä toiseen. Tällä tavalla varmistetaan se, että tieto on aina saatavilla, kun sitä tarvitaan.

3 KVANTITATIIVISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

3.1 Tutkimuksen perusjoukon muodostaminen

Tutkimuksen perusjoukko on se tutkimuksen kohteena oleva ryhmä, josta tietoa halutaan saada (Heikkilä 2004, 14). Tutkimus voidaan suorittaa pääperiaatteittain kolmella tavalla (Manninen & Ylén 2000, 118). Mikäli tutkimus lähetetään kaikille perusjoukkoon kuuluville, on kyseessä tällöin kokonaistutkimus. Mikäli ei ole mahdollisuutta suorittaa kokonaistutkimusta, voidaan tutkimus suorittaa myös edustavana otoksena, joka poimitaan perusjoukosta. Tällöin kyseessä on osatutkimus eli otantatutkimus, jolloin vain tietyn perusjoukon osajoukko eli otos tutkitaan. Tällöin tarkoituksena on saavuttaa yleistettäviä päätelmiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 166–167; Manninen & Ylen 2000, 118; Heikkilä 2004, 14) Otoksen on kuitenkin oltava edustava pienoiskuva perusjoukosta, jotta otantatutkimuksen tulokset olisivat luotettavia (Heikkilä 2004, 33). Kolmantena tapana Manninen ja Ylén (2000, 118) mainitsevat muut menetelmät, joihin kuuluvat muun muassa yhden tai useamman asiantuntijan näkemykseen perustuvat arviot ja niin kutsutut katugallupit.

Empiirinen tutkimus kohdistuu tiettyyn reaalimaailman ilmiöön, johon liittyy jokin tutkimuskohde, jota kutsutaan populaatioksi eli perusjoukoksi. Perusjoukko voi muodostua konkreettisista yksilöistä, abstrakteista olioista tai tiettyjen asioiden tarkasteluun liittyvien potentiaalisten laboratoriomittausten joukosta. (Grönroos 2004, 4) Perusjoukon yksittäistä havaintoa sanotaan populaatioyksiköksi eli tilastoyksiköksi (Helenius 1995, 9; Grönroos 2004, 4). Tämän empiirisen tutkimuksen perusjoukkoon kuuluvat kaikki Pirkanmaalla toimivat elintarviketeollisuuden yritykset, joita tutkimushetkellä oli yhteensä 176 kappaletta. Tutkimus suoritettiin kokonaistutkimuksena. Grönroosin (2004, 8) mukaan kokonaistutkimuksen hyvä puoli on se, että sillä saadaan periaatteessa aivan tarkat tiedot tarkasteltavista asioista. Erinäisistä syistä johtuen kaikista tilastoyksiköistä ei välttämättä saada tiettyä havaintoa. Havainto saattaa jäädä kokonaan tai osittain puuttuvaksi. Kokonaistutkimuksessa kadon hallinta ja puuttuvan tiedon täydentäminen tulee usein kalliiksi ja on hankalaa. Tämä ei usein myöskään onnistu, jolloin kokonaistutkimus ei tarkkaan ottaen enää ole kokonaistutkimus.

3.2 Aineiston kerääminen

3.2.1 Kysymysten suunnittelu ja lomakkeen laatiminen

Mikäli valmista aineistoa ei ole saatavilla, tulee aineisto kerätä itse. Oman aineiston kerääminen on hyvin yleistä, koska tutkimusongelmat ovat yleensä sellaisia, että valmiina saatavat aineistot eivät riitä niiden empiiriseen tutkimiseen. Kysymys on siis aineiston sopivuudesta ja luotettavuudesta oman tutkimusongelman kannalta. (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1994, 66)

Kysymykset tulee suunnitella huolellisesti riippumatta siitä, minkälaisesta kyselystä on kyse. Kysymysten muodon on todettu olevan yksi suurimmista virheiden aiheuttajista. (Heikkilä 2004, 47) Ensisijaisen tärkeää kysymysten suunnittelussa on tutustua kirjallisuuteen, joka koskettaa valittua aihepiiriä. (Metsämuuronen 2003, 9). Kysymysten suunnittelussa on tärkeä ottaa huomioon tutkimusongelman täsmentäminen, käsitteiden määrittely ja tutkimusasetelman valinta. Suunnittelussa tulee myös ottaa huomioon se, miten aineisto tullaan käsittelemään. Tutkimuksen tavoite tulee olla täysin selvillä, ennen kuin kysymysten laatiminen aloitetaan. Tutkijan täytyy tietää, mihin kysymyksiin hän haluaa saada vastauksen. Etukäteen on selvitettävä selittävät muuttujat, joilla voi olla vaikutusta selitettäviin muuttujiin, ellei niistä ole etukäteen teorian antamaa tietoa. (Heikkilä 2004, 47) Näin laajamittainen kirjallisuuden kartoittaminen ei aina ole mahdollista nopean aikataulun takia ja tästä syystä tutkimuksen eteneminen saattaa olla toisenlaista, vaikkakaan ei suositeltavaa. Tällöin tulee ottaa huomioon, että ilman riittävää teoreettista taustaa ollaan tutkimuksessa täysin kerätyn aineiston varassa. (Metsämuuronen 2003, 10)

Rakenteellisesti yksinkertaisin kyselymuoto on postikysely. Yksinkertaisuudesta huolimatta sen laatiminen on kaikkein vaativinta, koska kysymyksiä ei voi enää täydentää, eikä selventää aineiston keruun aikana. (Alkula ym. 1994, 137) Yleiskysymysten tekemistä, jotka ovat laajoja ja liian yleisluontoisia, tulisi välttää. Kysymykset pitäisi spesifioida niin, ettei erilaisia tulkintoja pääsisi syntymään. Samoin tulisi välttää kysymyksiä, joissa kysytään montaa asiaa yhtä aikaa. On myös virheellistä olettaa, että kaikilla on jokin mielipide asiasta, jota kysytään. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 191) Kysymyksessä tulee antaa sellainen vaihtoehto, jossa vastaaja pystyy ilmaisemaan, että hänellä ei ole mielipidettä asiasta, hän ei osaa vastata kysymykseen tai hän ei halua vastata kysymykseen. Asteikollisissa kysymyksissä tällainen vaihtoehto esitetään usein keskellä neutraalina ilmauksena. (Jyrinki 1974, 122) Samoin tulisi välttää väitteitä, jotka ilmaistaan

valitsemalla vaihtoehto samaa mieltä tai eri mieltä, koska ihmisillä on taipumus valita se vaihtoehto, jota he arvelevat odotettavan. Kysymysten määrää ja järjestystä tulisi miettiä tarkoin. Kysymykset tulisi myös järjestellä siten, että samaa aihepiiriä käsittelevät kysymykset kysytään samassa kohtaa. Yleiskysymykset sijoitetaan lomakkeessa alkuun ja spesifioidut loppuun. Kysymyksiä ei saisi myöskään olla liikaa, jotta kysely ei veisi kohtuuttomasti aikaa tai aiheuttaisi turhaa vaivaa. (Hirsjärvi ym. 2004, 192)

Lomakkeen laatiminen vie tutkijalta aikaa ja se edellyttää hyvää perehtyneisyyttä aiheeseen (Hirsjärvi ym. 2004, 182). Kun kysymykset on laadittu huolella, ne kootaan lomakkeen muotoon. Lomakkeen tulee näyttää helposti täytettävältä ja ulkoasun virheettömältä. Jos lomakkeessa on avoimia kysymyksiä, vastauksia varten tulee jättää riittävästi tilaa. Lomakkeen lopussa tulee kiittää vastaamisesta. Tärkeintä lomakkeen laadinnassa on selkeys, ja että kysymykset ovat ymmärrettävissä samalla tavalla vastaajasta riippumatta. (Hirsjärvi ym. 2004, 192–193)

Tässä tutkimuksessa käytetty kyselymuoto oli postikysely, jonka vuoksi kysymykset suunniteltiin erityisen tarkasti väärinymmärrysten välttämiseksi. Kysymysten suunnittelun yhteydessä käytiin läpi aihepiiriin liittyvää kirjallisuutta kattavamman kuvan aikaansaamiseksi. Lomake pyrittiin pitämään sekä sisällöltään että rakenteeltaan mahdollisimman yksinkertaisena.

3.2.2 Aineiston kerääminen kyselyllä

Kvantitatiivisen tutkimuksen kolme keskeisintä aineistonkeruumenetelmää ovat havainnointi, haastattelu ja kysely (Alkula ym. 1994, 69). Kyselyn avulla kerätään aineistoa tutkittavaan aiheeseen. Saatu aineisto on yksityiskohtaista tietoa, jonka avulla pyritään saamaan yleiskatsaus tutkittavaan aiheeseen. Kyselyiden etuna on, että niillä saadaan kerättyä laaja tutkimusaineisto, voidaan kysyä monia asioita ja saada useita vastaajia. (Hirsjärvi ym. 2004, 182) Etuna voidaan pitää myös sitä, että tiedot voidaan kerätä ilman, että tutkija häiritsee itse omalla läsnäolollaan, eikä näin ollen synny haastattelijoista johtuvia virheitä (Alkula ym. 1994, 68; 72; 138).

Kyselytutkimuksella on myös omat heikkoutensa. Vastaustilanne on täysin kontrolloimaton (Alkula ym. 1994, 138). Ei voida varmuudella sanoa, kuinka vakavasti ja huolellisesti kysymyksiin on vastattu. Myöskään ei tiedetä, kuinka vastaajat ovat ymmärtäneet kysymykset ja ovatko he tarpeeksi perehtyneitä vastaamiinsa asioihin. Myös vastausprosentti voi koitua ongelmaksi, jos vastaajat eivät

ole viitsineet tai muistaneet palauttaa vastauslomakkeita. (Hirsjärvi ym. 2004, 182) Varmuutta ei saada myöskään siitä, onko vastaukset antanut otokseen valittu henkilö vai joku muu (Heikkilä 2004, 66).

Aineiston yleisimpiin keräystapoihin kuuluu postitse suoritettava kysely (Hirsjärvi ym. 2004, 185). Kirje- eli postikyselyssä viestintä tapahtuu postitse kyselylomakkeen välityksellä. Tämän vuoksi postikysely eroaa haastattelututkimuksesta siten, että kysyjä ja vastaaja eivät ole välittömässä vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. (Heikkilä 2004, 66) Kyselylomakkeet postitetaan kirjekuorissa ja osoitetaan sille henkilölle, jonka toivotaan vastaavan kyselyyn. Lomakkeen mukaan kirjekuoreen tulee liittää huolellisesti suunniteltu saatekirje sekä postimerkillä ja vastausosoitteella varustettu palautuskirjekuori. Näin aineisto saadaan vaivattomasti ja nopeasti. Vastaajia voidaan kuitenkin joutua muistuttamaan asiasta tai lähettämään heille uudet lomakkeet, mikäli heiltä ei ole tullut vastausta. (Hirsjärvi ym. 2004, 185–186) Vastausprosentin suuruuteen vaikuttaa itse tutkimuksen kohderyhmä, tutkimuksen aihe, kysymysten määrä, lomakkeen ulkoasu, tehdäänkö uusintakysely vai ei ja se, kuinka hyvin saatekirjeellä tai vastaamisesta luvatulla palkkiolla on onnistuttu motivoimaan vastaajia. Erityisesti palautusprosenttiin vaikuttaa se, kuinka tärkeänä vastaajat pitävät tutkimusta. Mikäli vastaajat kokevat, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa asioihin vastaamalla, motivoi se heitä vastaamaan kyselyyn. (Heikkilä 2004, 66)

Uusintakyselyä käytettäessä vastauskuoret tulee numeroida, jotta tiedetään ketkä ovat vastanneet kyselyyn ja ketkä eivät. Näin toimittaessa saattaa vastaajien määrä vähentyä, varsinkin jos kyseessä on arkaluontoisia kysymyksiä sisältävä kysely. Tästä syystä saatekirjeessä tulee mainita, että anonymiteetti suojataan numeroinnista huolimatta ja numeroinnin tarkoituksena on vain säästää kuluja uusintakyselyä tehtäessä. (Jyrinki 1974, 117; Heikkilä 2004, 67) Muistutuskirjeen mukaan on ensimmäisellä kerralla hyvä liittää uusi kyselylomake. Muistutuskirjeen voi lähettää vastaamatta jättäneille 1–3 kertaa. Uusintakyselyn avulla vastausprosentti voidaan saada nousemaan, mutta sen tekemistä tulee harkita tarkasti tapauskohtaisesti. (Heikkilä 2004, 67)

3.2.3 Tutkimuksen esitutkimus

Esitutkimuksen eli pilottitutkimuksen tavoitteena on ennen varsinaista tutkimusta täsmentää ja rajata tutkimusongelmaa. Tällä tavoin voidaan saada konkreettisempi ote itse tutkimustehtävään. Mikäli järjestetään kohderyhmälle suunnattu keskustelu, saatetaan löytää tutkittavan ilmiön

selittäviä tekijöitä ja sekä saada hyödyllistä tietoa tutkimuksen kysymysten sisällön ja muodon täsmentämiseksi. (Heikkilä 2004, 22)

Lomake tulee antaa esitestattavaksi kohdejoukon edustajille. Kohdejoukon ei kuitenkaan välttämättä tarvitse olla tilastollisesti edustava. (Jyrinki 1974, 114) Lomakkeen testaamiseen riittää 5–10 henkilöä, kunhan heidän avullaan voidaan saada selville ohjeiden ja kysymysten selkeys, vastausvaihtoehtojen sisällöllinen toimivuus, lomakkeen täyttämisen raskaus ja siihen kulunut aika. Olennaista on myös miettiä, onko jokin olennainen kysymys jäänyt kysymättä tai voitaisiinko jotain jättää pois. Lomakkeen testaamisen jälkeen tehdään tarpeelliset muutokset lomakkeeseen, sen rakenteeseen, kysymysten järjestykseen, muotoiluihin ja vastausvaihtoehtoihin. Korjaamisen jälkeen kannattaa lomake antaa vielä ulkopuoliselle tarkastettavaksi. (Heikkilä 2004, 61)

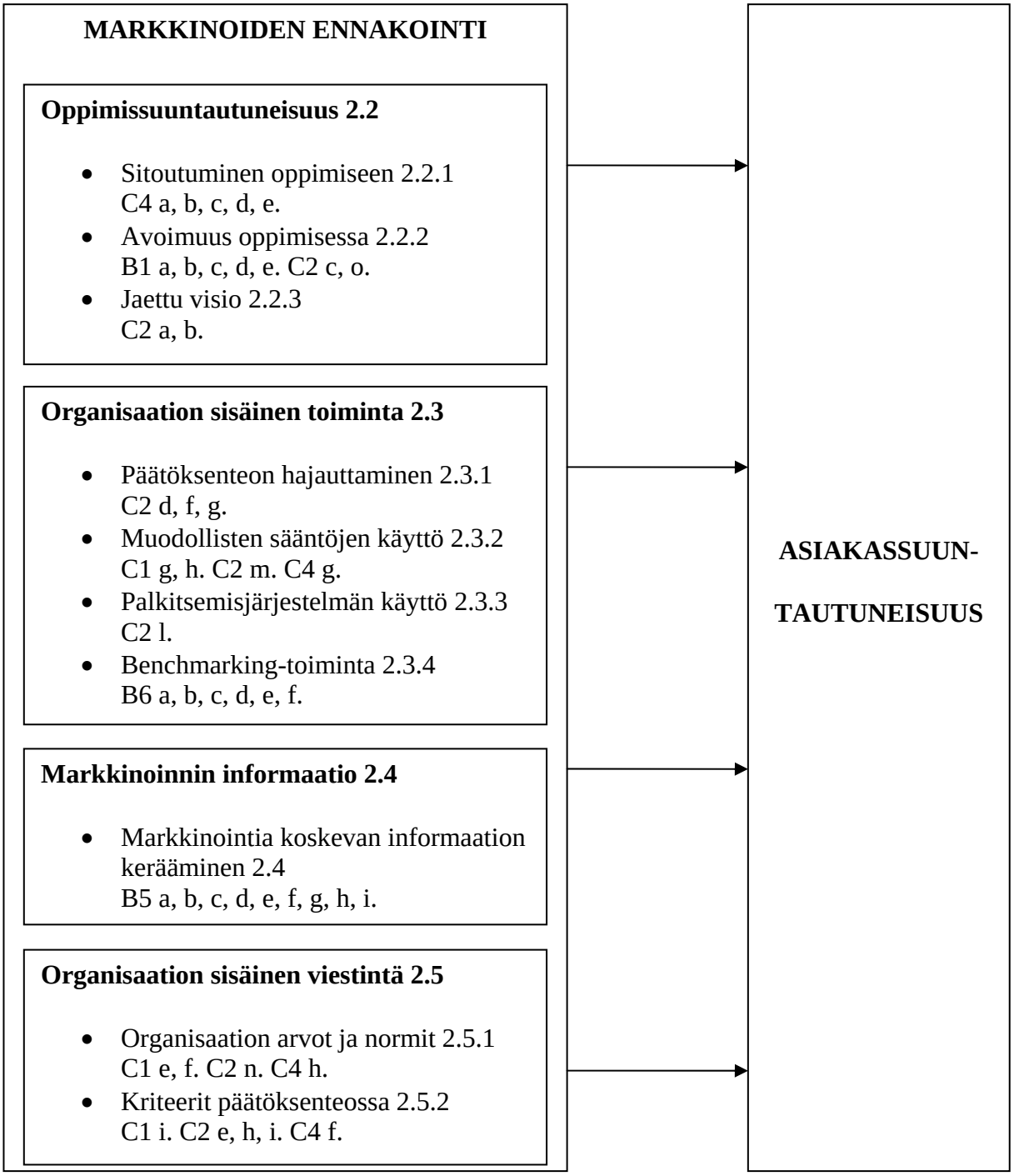
Tutkimuksen empiirinen osuus alkoi pilottitutkimuksella, joka suoritettiin viikoilla viisi ja kuusi vuonna 2006. Pilottitutkimukseen osallistui kaksi elintarviketeollisuuden piirissä töitä tekevää henkilöä ja viisi Tampereen yliopiston johtamistieteiden laitoksen jatko-opiskelijaa. Heiltä saadun palautteen perusteella kyselylomakkeeseen tehtiin muutoksia. Muutokset kohdistuivat kysymysten järjestykseen, kysymysmuotoihin ja itse kysymyksiin. Joitain kysymyksiä jätettiin pois lopullisesta kyselylomakkeesta palautteen perusteella, koska katsottiin, etteivät kysymykset olleet oleellisia tutkimuksen kannalta katsottuna. Samalla joitain kysymyksiä lisättiin kyselylomakkeeseen, koska tällä tavalla tietyistä kysymysosa-alueista saatiin kattavampia. Kysymykset myös järjesteltiin erilailla kuin alkuperäisessä suunnitelmassa oli ollut ajatuksena. Tällä muutoksella saatiin samaan aihepiiriin kuuluvat kysymykset samaan ryhmään, jolloin vastaaminen helpottui ja nopeutui.

3.2.4 Tutkimuksen operationalisointi

Tässä tutkimuksessa käytetyssä kyselylomakkeessa (Liite 1.) oli yhteensä 25 kysymystä ja 118 muuttujaa. Tutkimuksessa ei kuitenkaan käytetty hyväksi kaikkia kysymyksiä ja muuttujia, koska osa kysytyistä kysymyksistä ei liittynyt markkinoiden ennakointiin. Tässä tutkimuksessa käytettiin kahdeksaa kysymystä ja 48 muuttujaa. Syy siihen, että osa kysymyksistä ei käsitellyt markkinoiden ennakointia oli se, että näin kyseisen kyselyn avulla saatiin kattavampi kuva Pirkanmaan elintarviketeollisuudesta ja sen tilasta. Tämän vuoksi kyselyä käytettiin myös kartoittavana tutkimuksena Pirkanmaan elintarviketeollisuuden liiketoimintaosaamisen kehittäminen –projektissa.

Kyselylomake jakautui yhteensä neljään osaan, jotka olivat taustatiedot, markkinatieto, asiakassuuntautuminen ja elintarviketeollisuuden tulevaisuus. Kyselylomake rakennettiin siten, että helposti täytettävät tiedot kysyttiin ensimmäisenä niin sanottuina taustatietoina. Loput kysymyksistä jaoteltiin sen mukaan, käsittelivätkö kysymykset markkinatietoa, sen hankintaa ja analysointia, asiakassuuntautuneisuutta vai elintarviketeollisuuden tulevaisuuden näkymiä. Tässä tutkimuksessa käsitellään taustatietoja, markkinatietoa ja asiakassuuntautumista.

Kysymysten jakautumista ja niiden yhteyttä markkinoinnin ennakoinnin teoriaan selventää kuvio 11. Jokainen kysymys on tarkkaan ja harkitusti laadittu sekä ne ovat sidoksissa teoreettiseen viitekehykseen.



Kuvio 11. Kyselyssä käytettyjen kysymysten sijoittuminen viitekehyksen suhteen

Kysymykset A1 ja A4 käsittävät vastaajan taustatiedot. Taustatiedoissa kysyttiin yrityksen päätoimialaa ja vuoden 2005 liikevaihdon määrää.

Kysymyksessä B1 kysyttiin, miten yritys hankkii tietoa markkinoilta. Kiinnostuksen kohteena oli erityisesti, hankkivatko yritykset tietoa markkinoista ja jos niin, mitä tietolähteitä yritykset käyttävät.

Kysymykset B5 a - B5 j käsittelivät yritysten markkinatiedon keräämistä, kerätyn tiedon analysointia ja niiden aikaansaamia toimenpiteitä yrityksissä.

Kysymykset B6 a - B6 d käsittelivät yritysten yleistä tasoa benchmarking-toiminnassa eli harjoittavatko yritykset toisten yritysten arvojen, asenteiden ja johtamistapojen analysointia. Kysymykset B6 e - B6 f käsittelivät tiedon jakamista toimitusketjun muille jäsenille.

Kysymykset C1 e - C1 h käsittelivät yrityksen asiakaslähtöisyyttä eli kuinka asiakaslähtöisiä yritysten arvot ja sisäiset ohjeet ovat. Kysymys C1 i käsitteli asiakkaiden erilaista huomioimista riippuen heidän arvostaan yritykselle.

Kysymykset C2 a - C2 f käsittelivät henkilökuntaa ja päätöksentekoa yrityksessä. Kysymykset C2 g - C2 i käsittelivät tiedon liikkuvuutta yrityksen sisällä. Kysymys C2 l käsitteli palkitsemisjärjestelmän käyttöä. Kysymykset C2 m - C2 o käsittelivät muodollisia sääntöjä, menettelytapoja ja toimintamalleja.

Kysymykset C4 a - C4 e käsittelivät yrityksen sisäistä oppimista ja yrityksessä järjestettävää koulutusta. Kysymys C4 f käsitteli yrityksen sisäistä avoimuutta. Kysymykset C4 g - C4 f käsittelivät muodollisten sääntöjen ja menettelytapojen noudattamista.

3.3 Kyselyn toteuttaminen

Postikysely toteutettiin 16.3.–31.3.2006. Tilastokeskukselta ostettujen tietojen mukaan Pirkanmaalla oli 1.3.2006 yhteensä 177 elintarvikealan yritystä. Postikysely lähetettiin yhteensä 176 yritykseen. Yksi yritys jätettiin pois, koska katsottiin, ettei se kuulu toimintansa puolesta tähän tutkimukseen. Tällä toimenpiteellä haluttiin varmistaa, etteivät kyseisen yrityksen mahdolliset vastaukset vääristäisi tutkimuksen tuloksia. Samaan aikaan, kun postikysely alkoi, julkaistiin lehdistötiedote Tampereen yliopiston Internetsivuilla. (Liite 2.) Postikyselyn mukana toimitettiin saatekirje (Liite 3.), jossa vastaajalle kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta ja lomakkeen

täyttämiseen liittyvistä seikoista. Postikysely sisälsi kyselylomakkeen (Liite 1.), yksinkertaisen yhteystietolomakkeen ja palautuskuoren, jonka postimaksu oli valmiiksi maksettu. Vastausaikaa oli hieman yli kaksi viikkoa. Palautuslomakkeita ei numeroitu tai muutenkaan merkitty niin, että vastaaja olisi kyetty tunnistamaan. Palauttamalla yhteystietolomakkeen täytettynä sai postitse lähetetyn lyhyen yhteenvedon kyselyn tuloksista.

Yleisesti ottaen voidaan todeta, että kyselyn vastausprosenttiin vaikuttavat tutkimuksen aihepiiri, sen kohderyhmä, muistutuskirje ja toimeksiantaja (Hirsjärvi ym. 1997, 183). Muita vastausprosenttiin vaikuttavia seikkoja ovat lomakkeen pituus, kysymysten määrä, kysymysten tyyppi, lomakkeen ulkoasu, saatekirjeen motivointi ja luottamuksellisuus (Valli 2001, 32). Palautusprosentti postikyselyssä voi olla jopa alle 20 % (Burns & Bush 2006, 257).

Vastauksia palautui määräaikaan mennessä 39 kappaletta, joka oli 22 % kokonaismäärästä. Kyselylomakkeiden tarkastuksen yhteydessä huomattiin, että vastauksista neljä palautui tuntemattoman osoitteen vuoksi ja neljä lomaketta oli puutteellisesti täytetty. Tämän lisäksi kaksi vastaajaa palautti ainoastaan yhteystietolomakkeen. Näin ollen tutkimus koostuu 29 käyttökelpoisesta vastauksesta. Lopullinen vastausprosentti oli 17 %. Muistutuskierrosta ei suoritettu, joka olisi saattanut nostaa vastausprosenttia. Yhteystietolomakkeita palautui yhteensä 9 kappaletta ja kyseisille yrityksille lähetettiin 30.5.2006 tiivistelmä kyselyn tuloksista. (Liite 4.)

3.4 Tutkimusaineiston analysointi

Ennen aineiston analysoinnin aloittamista on tutkittava aineisto saatava formaaliseen rakenteeseen, jotta sitä voidaan käsitellä tilastollisesti. Tavallisin rakenne on yleensä havaintomatriisi, joiden merkit ovat yleensä numeroita, mutta tarpeen tullen voidaan käyttää myös kirjaimia (Alkula ym. 1994, 157). Palautuneet kyselylomakkeet tarkastettiin, jonka jälkeen ne koodattiin havaintomatriisimuotoon SPSS 13,0-ohjelmalla (Statistical Package for Social Sciences). Suurin osa kysymyksistä oli suljettuja eli vastausvaihtoehdot oli annettu valmiiksi. Eniten käytettiin viisiasteikollisia (1–5) suljettuja kysymyksiä. Koodaamisen jälkeen jokainen havaintomatriisin arvo käytiin yksitellen läpi virhelyöntien löytämiseksi. Tutkimusaineiston analysointi suoritettiin SPSS 13,0-ohjelmalla. Kuvioiden ja taulukoiden luomiseen käytettiin SPSS 13,0-, Excel 2003- ja Word 2003-ohjelmia.

Tässä tutkimuksessa analyysimenetelminä käytettiin suoria jakaumia, keskiarvovertailuja, normaalijakaumaa, yksisuuntaista varianssianalyysia, niin kutsuttua post hoc -testiä ja faktorianalyysia.

Keskeiset mitta-asteikkotyypit voidaan luokitella neljään kategoriaan. Yksinkertaisin mitta-asteikko on nominaaliasteikko, joka mittaa laadullisesti, ei määrällisesti. Paras keskiluku nominaaliasteikollisille muuttujille on moodi. Mikäli halutaan mitata määrällisiä asioita, on alkeellisin asteikko ordinaaliasteikko. Se kykenee kertomaan, onko jotain ominaisuutta enemmän vai vähemmän, mutta se ei kerro, kuinka paljon enemmän ominaisuutta on. Paras keskiluku ordinaaliasteikollisille muuttujille on mediaani. Ensimmäinen varsinainen asteikko, jolla saadaan tietoa muuttujan arvojen välisistä suhteellisista eroista, on intervalliasteikko. Tyypillistä intervalliasteikolle on se, että sillä ei ole absoluuttista nollakohtaa. Mikäli absoluuttinen nollakohta on löydettävissä, on kyse suhdeasteikosta. Sekä intervalli- että suhdeasteikollisen muuttujan keskilukuina voidaan käyttää moodia, mediaania ja aritmeettista keskiarvoa. (Valli 2001, 20–26; Metsämuuronen 2003, 299–303)

Aineiston tarkastelu tulee aloittaa laadun tarkastelulla. Muuttujien frekvenssijakaumia tarkastelemalla saadaan mielikuva yleisimmistä arvoista ja muuttujien oleellisista yleispiirteistä. Aineistosta tulee etsiä myös mahdollisia poikkeavia tai ristiriitaisia havaintoja. (Grönroos 2004, 18) Tutkimusaineiston analyysin alussa tulee tarkistaa myös, miten yksittäiset muuttujat ovat jakautuneet. On hyvä tarkistaa ainakin muuttujien prosenttijakaumat, keskiarvot ja keskihajonnat. Tällä pyritään löytämään sellaiset muuttujat, joita ei voida käyttää jatkoanalyyseissa. Mikäli jonkun kysymyksen havainnoista 95 % keskittyy yhteen luokkaan, on tämä jokseenkin kelvoton jatkoanalyysejä ajatellen. (Alkula ym. 1994, 151)

Gaussin kellokäyrä eli normaalijakauma voidaan määrittää keskiarvon ja keskihajonnan perusteella. Normaalijakauman testaaminen on tärkeää, koska suurin osa tilastollisista testeistä edellyttää, että otoksen jakauma noudattaa riittävän paljon normaalijakaumaa. (Helenius 1992, 244; Heikkilä 2004, 103; Karjalainen 2004, 179–180; 196) Osa tilastollisista menetelmistä ei edellytä normaalijakaumaa, mutta ne toimivat kuitenkin paremmin muuttujien ollessa normaalisti jakautuneita. Normaalijakaumaa voidaan pitää yhtenä tärkeimmistä teoreettisista jakaumista, koska monet empiiriset jakaumat ovat yksihuippuisia ja symmetrisiä (Grönroos 2004, 84). Normaalijakaumassa tutkitaan, onko otoksen jakauman vinous tai normaalista poikkeava huipukkuus niin suurta, ettei normaalijakaumaan perustuvia menetelmiä voida käyttää (Heikkilä

2004, 103). Tässä tutkimuksessa normaalijakauman testaaminen suoritettiin Kolmogorov-Smirnovin –testillä.

Yksisuuntainen varianssianalyysi on yksinkertaisin varianssianalyysi. Varianssianalyysin avulla tutkitaan, ovatko selitettävän muuttujan keskiarvot tilastollisesti merkitsevästi erisuuruisia selittävän muuttujan eri luokissa. Analyysin lähtöoletuksena eli nollahypoteesina on, että kiinnostuksen kohteena olevien luokkien keskiarvot ovat yhtä suuret. Mikäli vertailtavia ryhmiä on enemmän kuin kaksi, ei varianssianalyysi ilmoita, minkä ryhmien välillä erot ovat tilastollisesti merkitseviä. (Heikkilä 2004, 224–226) Tässä tutkimuksessa yksisuuntaisella varianssianalyysilla testattiin pienten, keskikokoisten ja suurten yritysten vastausten eroja. Tällä pyrittiin selvittämään, onko yrityskoolla merkitystä siihen, kuinka tärkeään asemaan markkinoiden ennakointi nousee yrityksessä.

Koska tutkittavia ryhmiä oli enemmän kuin kaksi, tarvitsee varianssianalyysi tuekseen niin kutsutun post hoc -testin, jonka avulla selvitetään, mitkä ryhmät eroavat toisistaan tilastollisesti merkitsevästi. Menetelmäksi valittiin Tukeyn testi, koska se vertailee kaikkia keskiarvoja toisiinsa ja on hyvä konservatiivinen testi. Post hoc –testillä jokainen pari (pieni-keskikokoinen, keskikokoinen-suuri ja suuri-pieni) tutkittiin erikseen, jotta tilastollinen merkitsevyys saatiin selville. Testien merkitsevyystasoksi valittiin 0,05.

Eksploratiivinen faktorianalyysi eli perinteisemmin faktorianalyysi soveltuu hyvin sellaiseen tutkimukseen, jossa tarkoituksena on ryhmitellä suuri joukko muuttujia muutamaan ryhmään ja tällä tavalla vähentää tutkittavan ilmiön hajanaisuutta. (www-lähde: www.uta.fi [1]) Faktorianalyysilla on useita mahdollisia tarkoituksia. Ensinnäkin sillä pyritään tiivistämään muuttujien välisiä korrelaatioita. Toiseksi sillä pyritään vähentämään suuri joukko muuttujia muutamaan faktoriin. Kolmanneksi sillä pyritään muodostamaan havaittujen muuttujien taustalla olevasta prosessista mitattava määritelmä ja neljänneksi sillä pyritään testaamaan taustalla olevan prosessin luonnetta kuvaavaa teoriaa. (Tabachnick & Fidell 2000, 582–611; Metsämuuronen 2003, 534)

Faktorianalyysin käytön mielekkyys on siinä, että se etsii suuresta muuttujien määrästä ne tekijät, jotka korreloivat keskenään muita enemmän ja muodostavat näin kokonaisuuden. Faktorianalyysin suorittamiseen kuuluu neljä vaihetta. Aluksi lasketaan mukaan tulevien muuttujien välinen korrelaatiomatriisi. Seuraavaksi estimoidaan faktoreiden lataukset. Kolmannessa vaiheessa lataukset rotatoidaan. Tämän tarkoituksena on selityskuvan yksinkertaistaminen, jolloin latauksista

saadaan mahdollisimman pieniä tai suuria. Lopuksi jokaiselle havainnolle voidaan laskea faktoripisteet. (www-lähde: www.uta.fi $_1$) Faktorianalyysin avulla saadaan usein hyvin karkea yleiskuva tutkittavaan ongelmaan liittyvistä tekijöistä ja niiden välisistä suhteista. Faktorianalyysi sopii hyvin esianalyysiksi, jonka avulla saadaan hyviä vihjeitä jatkotoimia varten. (Heikkilä 2004, 248–249)

Faktorien hyvyyttä voidaan arvioida sisällöllisesti tai muuttujien latausten perusteella. Latausten perusteella laskettua faktorien hyvyyttä kutsutaan ominaisarvoksi. Hyvänä faktorin latausta voidaan pitää, jos latauksen ominaisarvo on suurempi kuin yksi. Mikäli faktori on helposti tulkittavissa, voidaan myös ykköstä pienempi ominaisarvo sallia. Muuttujien hyvyyttä voidaan arvioida myös faktorien latausten neliöiden summalla eli kommunaliteetilla. Mitä voimakkaammin muuttuja latautuu tietylle faktorille, sitä lähempänä arvoa yksi kommunaliteetti on. Kommunaliteetti on tunnusluku, joka kuvaa prosenttiosuutta, millä yksittäinen muuttuja tulee selitetyksi valitussa faktoriratkaisussa. Mikäli joku muuttuja ei lataudu yhdellekään faktorille hyvin, on sitä turha ottaa mukaan analyysiin. Tällaisena raja-arvona voidaan pitää 0,30. (Alkula ym. 1994, 271–276; www-lähde: www.uta.fi $_1$) Selitysaste kuvaa prosenttilukuna sitä, miten suuren osuuden yksittäinen faktori selittää aineiston vaihtelusta. Selityssuhteen tulee faktorianalyysissä olla yli viisi prosenttia. (Heikkilä 1998, 187) Tässä tutkimuksessa faktorilatausten raja-arvoksi asetettiin 0,30 ja kommunaliteetin rajaksi määritettiin 0,30.

Faktorianalyysi soveltuu erityisesti tilanteeseen, jossa tutkijalla on ajatus siitä, millainen teoria yhdistää tutkittavia muuttujia. Faktorianalyysissä pienempikin otoskoko riittää, mikäli korrelaatiot muuttujien välillä ovat korkeat (www-lähde: www.uta.fi $_1$).

Tässä tutkimuksessa faktorianalyysin muodoksi valittiin perinteinen eksploratiivinen faktorianalyysi. Kyseinen analyysi suoritettiin kysymysten B5 a - B5 j ja B6 a - B6 f kohdalla. (Liite 1.) Tutkimuksen ensisijaisena tarkoituksena oli tiivistää informaatiota. Muuttujista ei jouduttu poistamaan ainuttakaan, esimerkiksi heikon faktorilatauksen tai kommunaliteetin vuoksi. Kahden muuttujan kohdalla muuttuja latautui kahdelle eri faktorille. Tässä tapauksessa tulkinta tapahtui sen faktorin kohdalta, jolle se latautui voimakkaammin.

3.5 Tutkimustulosten luotettavuus

Tutkimustulosten luotettavuudessa tulee kiinnittää huomiota kahteen seikkaan. Ensinnäkin miten luotettavia saadut tulokset ovat eli miten hyvin tulokset vastaavat todellisuutta. Toiseksi tulee kiinnittää huomiota siihen, saadaanko tutkimuksessa käytetyllä menetelmällä todella vastaukset tutkimusongelmaan. (Erätuuli, Leino & Yli-Luoma 1994, 98) Tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat, vaikka kaikissa tutkimuksissa pyritään välttämään virheitä. Tästä syystä jokaisessa tutkimuksessa arvioidaan sen luotettavuutta. Arvioimiseen on kehitetty erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. Tutkimuksen luotettavuus eli reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validius eli pätevyys taas tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri haluttua asiaa. (Hirsjärvi ym. 2004, 216)

3.5.1 Reliabiliteetti

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten tarkkuutta. Tutkimustulokset eivät saa olla sattumanvaraisia vaan luotettavalta tutkimukselta vaaditaan toistettavuutta samanlaisiin tuloksiin. (Heikkilä 2004, 30) Tamminen määrittelee (1992, 90) reliabiliteetin ei-satunnaisuudeksi. Tällä tarkoitetaan sitä, että aineisto on hankittu järjestelmällisesti ja sen luotettavuuteen on kiinnitetty huomiota. Tutkimuksessa tulee siis pyrkiä objektiivisuuteen ja toistettavuuteen.

Reliabiliteetin sisältö viittaa tutkimuksen toistettavuuteen. Mikäli mittari on reliaabeli, ovat vastaukset eri mittauskerroilla melko samanlaiset. (Metsämuuronen 2003, 42–43) On kuitenkin hyvä ottaa huomioon, että yhteiskunnan monimuotoisuudesta ja vaihtelevuudesta johtuen tietyn tutkimuksen tulokset eivät välttämättä päde toisessa yhteiskunnassa tai eri aikana tehtäessä. (Heikkilä 2004, 30)

Tutkimusta voidaan pitää sattumanvaraisena, jos otoskoko on kovin pieni. Varsinkin kyselytutkimusta tehtäessä tulee ottaa huomioon poistuma eli kato, jolla tarkoitetaan lomakkeen palauttamatta jättäneiden määrää. (Heikkilä 2004, 30)

Mittauksen reliabiliteetti määritellään kyvyksi tuottaa sellaisia tuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia (Groves, Fowler, Couper, Lepkowski, Singer & Tourangeau 2004, 261).

Reliabiliteetti jakautuu sisäiseen ja ulkoiseen reliabiliteettiin. Sisäinen reliabiliteetti voidaan tutkimuksesta todeta mittaamalla sama tilastoyksikkö useampaan kertaan. Mikäli mittaustulokset ovat samat, voidaan mittausta pitää reliaabelina. Tutkimuksen ulkoinen reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että mittaukset ovat toistettavissa myös muissa tutkimuksissa ja tilanteissa. On otettava myös huomioon, että alhainen reliabiliteetti alentaa myös mittarin validiteettia, mutta reliabiliteetti on riippumaton validiudesta. (Heikkilä 2004, 187)

Puutteellinen reliabiliteetti johtuu yleensä satunnaisvirheistä, joita voivat aiheuttaa otanta-, mittaus- ja käsittelyvirheet. Tulosten tarkkuus riippuu tiettyyn rajaan asti otoksen koosta, koska mitä pienempi otos, sitä sattumanvaraisempia tuloksia saadaan. On hyvä huomioida, että reliabiliteettia voidaan tarkastella myös mittauksen jälkeen. (Heikkilä 2004, 187)

Tulosta voidaan pitää luotettavana, jos esimerkiksi kaksi arvioijaa päätyy samanlaiseen tulokseen samasta aineistosta tai jos eri tutkimuskerroilla samaa asiaa tutkittaessa saadaan sama tulos (Fowler & Mangione 1990, 25). Tuloksia ei sen sijaan voida pitää pätevinä, mikäli kyselylomakkeisiin vastaajat ovat käsittäneet kysymykset eri tavoin kuin tutkija, joka käsittelee saadut tulokset oman ajattelumallinsa mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2004, 216–217)

3.5.2 Validiteetti

Validius tarkoittaa karkeasti ottaen systemaattisen virheen puuttumista. Validilla mittarilla suoritetut mittaukset ovat keskimäärin oikeita. Mikäli mitattavia käsitteitä ja muuttujia ei ole tarkoin määritelty, eivät mittaustuloksetkaan usein ole valideja. (Heikkilä 2004, 29)

Validiteetti kuvaa sitä, missä määrin on onnistuttu mittaamaan juuri sitä, mitä pitikin mitata (Groves ym. 2004, 254). Kyselytutkimuksessa siihen vaikuttaa ensisijaisesti se, miten onnistuneita kysymykset ovat eli voidaanko kysymysten avulla saada ratkaisu tutkimusongelmaan. (Heikkilä 2004, 186) Validiteetti jakautuu sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan sitä, vastaavatko mittaukset teoriaosassa esitettyjä käsitteitä, ovatko käsitteet oikein operationalisoidut sekä kattavatko käsitteet riittävän laajasti kyseisen ilmiön. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan sitä, että myös muut tutkijat tulkitsevat kyseiset tutkimustulokset samalla tavalla. (Metsämuuronen 2003, 43) Erätuuli ym. (1994, 98) mukaan validiteetti jakautuu kahden

sijasta kolmeen osa-alueeseen. Sisäisen ja ulkoisen validiteetin rinnalle he nostavat ekologisen validiteetin, joka sisältää olosuhteiden ja tilanteiden relevanssin sekä edustavuuden.

Selkeissäkin asioissa voi esiintyä systemaattisia virheitä ja se on satunnaisvirhettä paljon vaarallisempi, koska sen vaikutus ei vähene otoskoon kasvaessa ja sen suuruutta on vaikea arvioida. Systemaattinen virhe syntyy jostakin aineiston keräämiseen liittyvästä tekijästä, joka pyrkii vaikuttamaan samansuuntaisesti koko aineistoon. Esimerkkeinä voidaan mainita muun muassa asioiden kaunistelu ja vähätteleminen. Mikäli mittauksessa ilmenee systemaattista virhettä, alentaa se yleensä sekä validiteettia että reliabiliteettia. On hyvä huomioida, että validiteettia on vaikea tarkastella jälkikäteen. (Heikkilä 2004, 186)

3.5.3 Tulosten luotettavuuden arviointi

Hyvässä tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan käytettävissä olevien tietojen perusteella. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on erittäin tärkeää, että otos on edustava ja tarpeeksi suuri, vastausprosentti on korkea ja kysymykset mittaavat oikeita asioita kattaen koko tutkimusongelman. (Heikkilä 2004, 188) Aineistosta tulee etsiä mahdollisia poikkeavia tai ristiriitaisia havaintoja (Grönroos 2004, 18).

Käytetyllä SPSS-tilasto-ohjelmalla arvioitiin tutkimuksen reliabiliteettia Cronbachin Alfan avulla. Alfan arvoa 0,60 voidaan pitää alhaisimpana hyväksyttävänä arvona (www-lähde: www.uta.fi $_2$). Testiin otettiin mukaan kaikki käytetyt muuttujat taustatietojen muuttujia lukuun ottamatta. Testistä jätettiin pois myös kysymys B1 d, koska vastauksen varianssi oli hyvin vähäinen. Tehdyn testin mukaan tutkimuksen reliabiliteetti on korkea (0,92). (Kuvio 12.)

Alfa	Standardoidun muuttujan alfa	Muuttujien määrä
0,918	0,916	45

Kuvio 12. Reliabiliteetin Cronbachin Alfa

Operationalisoinnin onnistumisesta ei voida olla täysin varmoja, koska vastaaja ei välttämättä ole ymmärtänyt kaikkia kysymyksiä samalla tavalla kuin tutkija. Kysymyksistä pyrittiin tekemään niin

yksinkertaisia kuin mahdollista ja samalla yritettiin välttää sanoja tai sanontoja, joita vastaaja ei ymmärtäisi tai tulkitsisi ne väärin. Reliabiliteettia pyrittiin vahvistamaan esitestaamalla lomake. Testaustilanteessa kysymyksiin oli vastattu johdonmukaisesti ja ne antoivat vastauksen tutkimuskysymyksiin. Koska kyseessä oli kokonaistutkimus, ei otantavirhettä päässyt syntymään. Vastausprosentti jäi kuitenkin melko alhaiseksi (17 %), joten tuloksiin on syytä suhtautua varauksella. Tämä aiheuttaa ongelmia ulkoiseen validiteettiin eli tulosten soveltamiseen laajempaan perusjoukkoon eli koskemaan koko Pirkanmaata.

Kysymyksen ”Pyrimme arvioimaan toimintaamme kriittisesti ja kehittämään sitä koko ajan (Liite 1, C2 c)” kohdalla annettuihin vastauksiin tulee suhtautua varauksella, koska vastaavanlaisessa kysymyksessä ”Yrityksessämme kyseenalaistetaan toimintamalleja usein (Liite 1, C2 o)” vastausjakauma poikkesi huomattavasti. Ensiksi mainitun kysymyksen kysymysasettelu ei kuitenkaan ole paras mahdollinen, koska samassa kysymyksessä kysytään kahta asiaa: toiminnan arvioimista kriittisesti ja toiminnan kehittämistä. Kyseinen ratkaisu on kuitenkin ollut tietoinen, koska olettamuksena tämän takana on se, että mikäli yritys arvioi kriittisesti toimintaansa, niin sen perimmäisenä tarkoituksena on kehittää toimintaansa.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan pitää hyvänä.

4 PIRKANMAAN ELINTARVIKETEOLLISUUDEN MARKKINOIDEN ENNAKOINNIN NYKYTILA

Tutkimukseen vastanneet yritykset jaettiin pieniin, keskikokoisiin ja suuriin yrityksiin. Tämä jako perustui yrityksen ilmoittamaan vuoden 2005 liikevaihtoon. Pieniin yrityksiin katsottiin kuuluvan ne yritykset, joiden liikevaihto oli alle 100 000 euroa. Keskikokoisiin yrityksiin katsottiin kuuluvan ne, joiden liikevaihto oli 100 000 euroa, mutta kuitenkin alle 1 000 000 euroa. Suuriin yrityksiin katsottiin kuuluvan ne yritykset, joiden liikevaihto oli 1 000 000 euroa tai enemmän. Tähän jakoperusteeseen päädyttiin siitä syystä, että yritysten ilmoittamat liikevaihdot olivat selvästi jakautuneet kolmeen eri ryhmään. Alle 100 000 euron yritysten liikevaihdot olivat hyvin lähekkäin toisiaan, samoin keskikokoisten yritysten. 1 000 000 euroa tai enemmän -ilmoittaneiden yritysten liikevaihdon vaihtelu oli suurempaa, mutta silti luokkarajan määrittäminen oli yksiselitteistä.

Vastanneista yrityksistä pieniä oli 42 % (n=12), keskikokoisia 31 % (n=9) ja suuria 24 % (n=7). Kolme prosenttia yrityksistä jätti ilmoittamatta vuoden 2005 liikevaihtonsa, joten kyseisiä yrityksiä ei kyetty luokittelemaan mihinkään yrityskokoluokkaan.

Tarkasteltaessa yrityksiä päätoimialan mukaan, 3 % yrityksistä kuului myllyteollisuuteen, 14 % lihateollisuuteen, 41 % leipomoalalle ja 7 % valmisruokateollisuuteen. Yrityksistä 35 % katsoi kuuluvansa johonkin muuhun toimialaan kuin työvoima- ja elinkeinokeskuksen jaottelun mukaisiin toimialoihin. (Työvoima ja elinkeinokeskus 2004, 49)

Tutkimuksen tulokset esitellään lähimpään tasalukuun pyöristettynä. Tästä syystä laskettaessa tietyn kysymyksen vastausten prosentuaaliset arvot yhteen, tulokset vaihtelevat 99 ja 101 prosentin välillä.

4.1 Oppimissuuntautuneisuus

4.1.1 Sitoutuminen oppimiseen

Sitoutumista oppimiseen tarkasteltiin kysymällä, miten hyvin väittämät kuvaavat yritystä ja sen henkilökuntaa viisiportaisella asteikolla. Yrityksiä pyydettiin arvioimaan väittämiä asteikolla 1–5,

jossa 1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=neutraali, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä.

Yrityksemme sitouttaa henkilökuntaa oppimiseen muun muassa koulutuksen kautta (Liite 1, Liite 5 ja Liite 6, C4 a). Kyseisen kysymyksen kohdalla vastaukset jakautuivat normaalijakauman mukaisesti Kolmogorov-Smirnovin –testin mukaan, joten normaalijakaumaoletus voidaan pitää voimassa. Yli kolmannes yrityksistä antoi neutraalin arvosanan. Tutkimukseen vastanneista yrityksistä 10 % oli täysin samaa mieltä ja 10 % täysin eri mieltä. Yksisuuntaisella varianssianalyysilla tehdyn testauksen mukaan yrityskoolla ei ollut merkitystä, joten nollahypoteesi ryhmäkeskiarvojen samansuuruisuudesta voidaan pitää voimassa. Otalan (1997, 80) mukaan koulutuksen tarkoituksena on saada aikaan muutoksia osaamisessa eli tiedoissa, taidoissa, asenteissa, käsityksissä tai käyttäytymisessä. Mikäli edellä mainituissa osaamisalueissa tapahtuu muutosta, voidaan sanoa, että yksilö on oppinut.

Henkilökuntamme on sitoutunut oppimiseen (Liite 1, Liite 5 ja Liite 6, C4 b). Kolmogorov-Smirnovin –testin mukaan vastaukset jakautuivat normaalijakauman mukaisesti, mutta kuitenkin niin, että ne painottuivat hieman oikealle keskiarvon ollessa 3,15. Lähes 40 % yrityksistä oli jokseenkin samaa mieltä ja neutraalin arvosanan antoi lähes kolmannes yrityksistä. Yksisuuntaisen varianssianalyysin tulosten perusteella voidaan todeta, että yrityskoolla ei ole merkitystä siihen, onko henkilökunta sitoutunut oppimiseen vai ei. Nollahypoteesi ryhmäkeskiarvojen samansuuruisuudesta voidaan pitää voimassa.

Yrityksemme johto tukee voimakkaasti henkilökuntamme oppimista (Liite 1, Liite 5 ja Liite 6, C4 c). Kolmogorov-Smirnovin –testin mukaan yritysten vastaukset jakautuivat normaalijakauman mukaisesti, mutta olivat suuntautuneet hieman oikealle. Vastauksien keskiarvo oli 3,30. Lähes 40 % yrityksistä oli jokseenkin samaa mieltä. Yksisuuntaisella varianssianalyysilla tehtyjen testausten mukaan pienten, keskikokoisten ja suurten yritysten välillä ei ole eroja. Yrityksen johdon tulee tukea oppimista ja siihen sitoutumista, koska yrityksen johto on keskeisessä asemassa oppimiseen sitoutumisessa (Rodgers & Hunter 1991, 324). Tuen lisäksi yrityksen johdon tulee kannustaa yksilöä oppimiseen.

Koulutus on suunnattu koko henkilökunnalle (Liite 1, Liite 5 ja Liite 6, C4 d). Kolmogorov-Smirnovin –testin mukaan yritysten vastaukset jakautuivat normaalijakauman mukaisesti, mutta painottuivat hieman oikealle keskiarvon ollessa 3,35. Yrityksistä lähes 30 % antoi neutraalin

arvosanan ja jokseenkin samaa mieltä asiasta oli lähes neljännes vastanneista. Yksisuuntaisen varianssianalyysin mukaan yrityskoolla ei ole merkitystä siihen, onko koulutus suunnattu koko henkilökunnalle vai ei, joten nollahypoteesi voidaan pitää voimassa.

Yrityksemme johto on sitoutunut oppimiseen (Liite 1, Liite 5 ja Liite 6, C4 e). Jakauma oli selvästi oikealle suuntautunut keskiarvon ollessa 3,74, mutta Kolmogorov-Smirnovin –testin mukaan normaalijakaumaoletus voidaan pitää voimassa. Lähes kolmannes vastanneista oli täysin samaa mieltä ja lähes 30 % oli jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Yksisuuntaisen varianssianalyysin perusteella huomataan, että yrityskoolla ei ole merkitystä siihen, sitoutuuko johto oppimiseen vai ei. Puhuttaessa oppimiseen sitoutumisesta, johtoporras on keskeisessä asemassa, koska yrityksen johdon sitoutumisella on todettu olevan kriittinen rooli oppimiseen sitoutumisen kannalta (Rodgers & Hunter 1991, 324).

4.1.2 Avoimuus oppimisessa

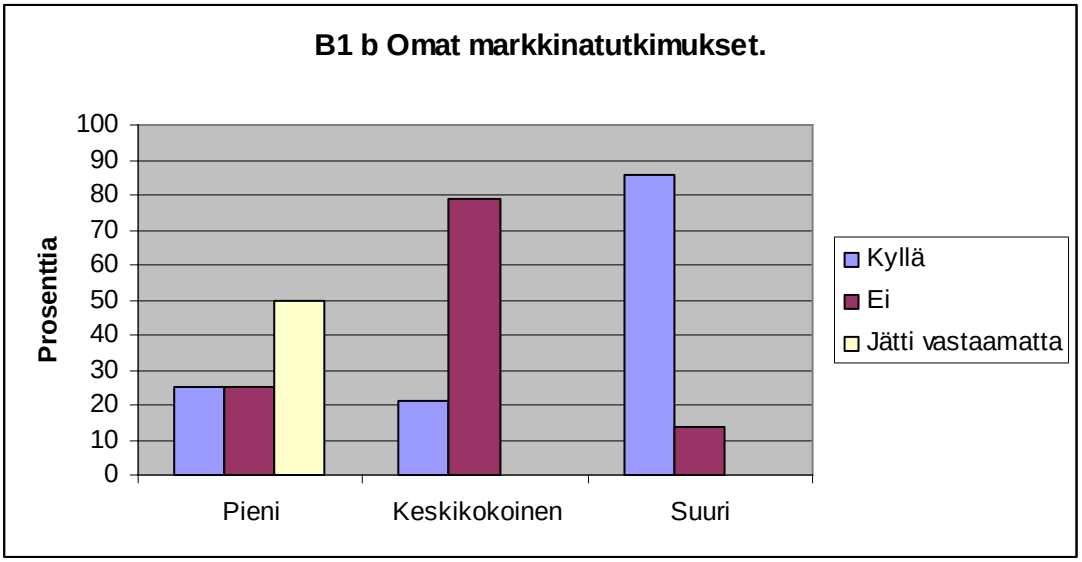
Avoimuutta oppimiseen tarkasteltiin kysymällä, miten hyvin väittämät kuvaavat yritystä viisiportaisella asteikolla. Yrityksiä pyydettiin arvioimaan väittämiä asteikolla 1–5, jossa 1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=neutraali, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä. Kysymykset B1 a – B1 e olivat kyllä – ei –väittämiä. Avoimuutta oppimisessa tutkittiin kysymällä, mistä yritys hankkii tietoa markkinoista, arvioiko yritys toimintaansa kriittisesti, kehittääkö se toimintaansa koko ajan, onko tarpeellinen tieto kaikkien saatavilla ja kyseenalaistaako yritys toimintamallejaan usein. Varsinkin kysymyksellä, mistä yritys hankkii tietoa markkinoista, pyrittiin kartoittamaan, ovatko yritykset avoimia eri tietolähteitä kohtaan. Samalla saatiin tietoa siitä, mistä yritykset tietonsa hankkivat. Organisaation tulisi pyrkiä avoimuuteen oppimisessa muun muassa tiedon lähteitä kohtaan (Day 1994, 44; Sinkula 1994, 37).

Säännöllinen asiakaspalaute (Liite 1, Liite 5 ja Liite 6, B1 a). Säännöllistä asiakaspalautetta keräsi lähes puolet yrityksistä, kun taas neljännes yrityksistä ei kerännyt asiakaspalautetta lainkaan. Lähes 30 % yrityksistä jätti vastaamatta tähän kysymykseen. Yksisuuntaisen varianssianalyysin mukaan yrityskoolla ei ole merkitystä, joten nollahypoteesi voidaan pitää voimassa.

Omat markkinatutkimukset (Liite 1, Liite 5 ja Liite 6, B1 b). Yrityksistä lähes 40 % teki omia markkinatutkimuksia, kun taas saman verran yrityksistä ei tehnyt niitä lainkaan. Tähän

kysymykseen jätti vastaamatta lähes neljännes yrityksistä. Yksisuuntaisella varianssianalyysilla tehdyn testauksen mukaan p-arvo oli 0,039, joka on pienempi kuin tutkimuksessa raja-arvona käytetty 0,05. Tällöin nollahypoteesi ryhmäkeskiarvojen samansuuruisuudesta voidaan hylätä eli pienten, keskikokoisten ja suurten yritysten välillä on eroja.

Pienistä yrityksistä 25 % teki omia markkinatutkimuksia, kun taas 25 % ei tehnyt niitä lainkaan. Pienistä yrityksistä 50 % jätti vastaamatta tähän kysymykseen. Keskikokoisista yrityksistä 21 % teki omia markkinatutkimuksia, kun taas 79 % ei tehnyt tutkimuksia. Suurista yrityksistä 86 % teki omia markkinatutkimuksia, kun vain 14 % yrityksistä ei tehnyt tutkimuksia lainkaan. Huomioon on kuitenkin otettava, että pienistä yrityksistä kysymykseen jätti vastaamatta 50 % yrityksistä. Käytettäessä post hoc –testiä, jonka avulla etsitään ryhmien välisiä eroja, saatiin p:n arvoksi pienten ja suurten yritysten välille 0,173, joka on selvästi suurempi kuin tutkimuksessa raja-arvona pidetty 0,05. Tällöin voidaan nollahypoteesi kyseisten ryhmien samansuuruisuudesta pitää voimassa eli pienten ja suurten yritysten välillä ei ole eroa. Samoin pienten ja keskikokoisten yritysten välinen nollahypoteesi ryhmien samansuuruisuudesta voidaan pitää voimassa, p:n arvon ollessa 0,260. Verrattaessa taas keskikokoisten ja suurten yritysten välisiä eroja, huomataan, että p-arvo kyseisten ryhmien välillä on 0,012. Tällöin nollahypoteesi voidaan hylätä ja todeta, että keskikokoisten ja suurten yritysten välillä on eroa omien markkinatutkimusten käytössä. Suuret yritykset tekevät huomattavasti enemmän omia markkinatutkimuksia kuin keskikokoiset yritykset. (Kuvio 13.)



Kuvio 13. Omien markkinatutkimuksien avulla hankittu tieto markkinoista

Yleiset tilastot, sanomalehdet yms. (Liite 1, Liite 5 ja Liite 6, B1 c). Yrityksistä kaksi kolmasosaa käyttää hyväkseen niin sanottuja ilmaisia tietolähteitä, kuten esimerkiksi yleisiä tilastoja ja sanomalehtiä. Lähes 15 % jätti käyttämättä kyseisiä tietolähteitä ja viidennes jätti vastaamatta kyseiseen kysymykseen. Yksisuuntaisella varianssianalyysilla tehdyn testin mukaan yrityskoolla ei ole merkitystä ilmaisten tietolähteiden käyttöön (p=0,900).

Suorat asiakaskontaktit (Liite 1, Liite 5 ja Liite 6, B1 d). Yrityksistä lähes 80 % käytti hyväkseen suoria asiakaskontakteja tiedon hankinnassa. Alle 10 % yrityksistä ei käyttänyt suoria asiakaskontakteja. Lähes 15 % yrityksistä jätti vastaamatta tähän kysymykseen. Yksisuuntaisen varianssianalyysin mukaan yrityskoolla ei ole merkitystä suorien asiakaskontaktien käytössä, joten nollahypoteesi ryhmäkeskiarvojen samansuuruisuudesta voidaan pitää voimassa.

Asiakastietokantojen hyväksikäyttö (Liite 1, Liite 5 ja Liite 6, B1 e). Yrityksistä vain alle 30 % käytti hyväkseen asiakastietokantoja markkinoita koskevan tiedon hankinnassa. Yli 40 % yrityksistä ei käyttänyt hyväkseen asiakastietokantoja ja lähes kolmannes jätti vastaamatta kysymykseen. Yksisuuntaisella varianssianalyysilla tehdyn testin mukaan yrityskoolla ei ole merkitystä asiakastietokantojen hyväksikäytössä.

Pyrimme arvioimaan toimintaamme kriittisesti ja kehittämään sitä koko ajan (Liite 1, Liite 5 ja Liite 6, C2 c). Yrityksistä lähes 40 % oli jokseenkin samaa mieltä ja lähes kolmannes oli täysin samaa mieltä. Jakauma on huomattavasti suuntautunut oikealle ja Kolmogorov-Smirnovin –testin mukaan normaalijakaumaoletus tulee hylätä, koska p-arvo on 0,017. Yksisuuntaisella varianssianalyysilla tehdyn testauksen mukaan pienten, keskikokoisten ja suurten yritysten välillä ei ole eroja, joten nollahypoteesi voidaan pitää voimassa. Organisaation tulee arvioida toimintaansa ja kyseenalaistaa toimintamallinsa (Day 1994, 44; Sinkula 1994, 37). Kyseenalaistamalla toimintamallinsa organisaatio pystyy kehittymään (Sinkula ym. 1997, 309).

Yrityksessämme kyseenalaistetaan toimintamalleja usein (Liite 1, Liite 5 ja Liite 6, C2 o). Yrityksistä lähes 30 % oli jokseenkin eri mieltä ja jopa 17 % oli täysin eri mieltä. Keskiarvo oli 2,82 eli jakauma oli suuntautunut hieman vasemmalle. Kolmogorov-Smirnovin –testin mukaan normaalijakaumaoletus voidaan pitää voimassa ja yksisuuntaisella varianssianalyysilla tehdyn testin mukaan pienten, keskikokoisten ja suurten yritysten välillä ei ole eroja. Näin ollen nollahypoteesi voidaan pitää voimassa. Organisaation tulisi kyseenalaistaa muun muassa käyttämänsä mallit ja pyrkiä tällä tavoin avoimuuteen oppimisessa (Day 1994, 44; Sinkula 1994, 37). Mikäli organisaatio

kykenee kyseenalaistamaan toimintamallinsa, on sillä hyvät mahdollisuudet päästä eroon oppimista estävistä tekijöistä (Sinkula ym. 1997, 309).

4.1.3 Jaettu visio

Jaettua visiota tarkasteltiin kysymällä, miten hyvin väittämät kuvaavat yritystä viisiportaisella asteikolla. Yrityksiä pyydettiin arvioimaan väittämiä asteikolla 1–5, jossa 1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=neutraali, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä.

Yrityksemme visio on koko henkilökunnan tiedossa (Liite 1, Liite 5 ja Liite 6, C2 a). Yrityksistä yli kolmannes oli täysin samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä oli vielä lähes 15 %. Neutraalin arvosanan antoi yli neljännes yrityksistä. Kuitenkin viidennes yrityksistä oli joko täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä. Vaikka jakauma on suuntautunut oikealle voidaan Kolmogorov-Smirnovin –testin mukaan normaalijakaumaoletus pitää voimassa. Yksisuuntaisella varianssianalyysilla tehdyn testin mukaan yrityskoolla ei ole merkitys vastauksiin. Näin ollen nollahypoteesi voidaan pitää voimassa. Mikäli visio ei ole selvästi koko henkilökunnan tiedossa, jokainen henkilökunnan jäsen luo mielessään omannäköisen maailmansa, jota kohti hän pyrkii (Sinkula ym. 1997, 309). Organisaatiossa saa olla vain yksi visio. Mikäli visioita on enemmän kuin yksi ja ne ohjaavat toimintaa eri suuntiin, ajautuu organisaatio ongelmiin. (Wickham 2004, 555–556)

Henkilökuntamme tukee vision saavuttamista (Liite 1, Liite 5 ja Liite 6, C2 b). Yrityksistä lähes kaksi kolmasosaa oli joko jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Jakauma on selvästi suuntautunut oikealle keskiarvon ollessa 3,71. Kolmogorov-Smirnovin –testin mukaan normaalijakaumaoletus voidaan pitää voimassa ja yksisuuntaisella varianssianalyysilla tehdyn testin mukaan pienten, keskikokoisten ja suurten yritysten välillä ei ole eroja, joten nollahypoteesi voidaan pitää voimassa. Pelkkä vision tietäminen ei riitä, vaan henkilökunnan tulee toimia myös tämän vision mukaisesti ja tukea näin vision saavuttamista (Wickham 2004, 270).

4.2 Organisaation sisäinen toiminta

4.2.1 Päätöksenteon hajauttaminen

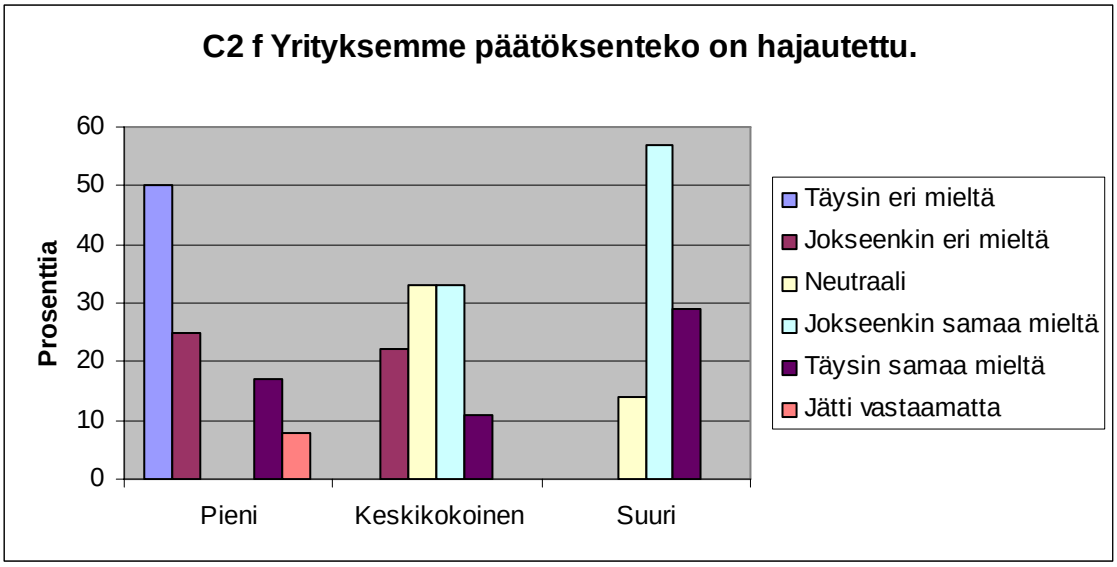
Päätöksenteon hajauttamista tarkasteltiin kysymällä, miten hyvin väittämät kuvaavat yritystä viisiportaisella asteikolla. Yrityksiä pyydettiin arvioimaan väittämiä asteikolla 1 - 5, jossa 1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=neutraali, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä.

Yrityksemme on hierarkkisesti matala (Liite 1, Liite 5 ja Liite 6, C2 d). Yrityksistä selvästi suurin osa eli lähes 40 % oli täysin samaa mieltä, eikä yksikään yritys ollut täysin eri mieltä. Vaikka vastausten keskiarvo nousi korkeaksi (3,86), normaalijakaumaoletus voidaan pitää voimassa. Yksisuuntaisen varianssianalyysin mukaan yrityksen koolla ei ole merkitystä eli nollahypoteesi ryhmäkeskiarvojen samansuuruisuudesta voidaan pitää voimassa. Organisaation tulee olla hierarkkisesti matala, jotta se kykenee toimimaan mahdollisimman tehokkaasti (www-lähde: www.businessweek.com).

Yrityksessämme päätöksenteko on hajautettu (Liite 1, Liite 5 ja Liite 6, C2 f). Lähes neljännes yrityksistä oli täysin eri mieltä ja jokseenkin eri mieltä oli lähes viidennes. Yrityksistä neljännes oli jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä oli viidennes yrityksistä. Keskiarvo oli 2,93. Kolmogorov-Smirnovin –testin mukaan vastaukset olivat jakautuneet normaalisti, vaikkakin hieman suuntautuneet vasemmalle. Yksisuuntaisella varianssianalyysilla tehdyn testauksen mukaan pienten, keskikokoisten ja suurten yritysten välillä on eroja yrityksen päätöksenteon hajauttamisessa ($p=0,003$), joten nollahypoteesi ryhmäkeskiarvojen samansuuruisuudesta voidaan hylätä. Jaworski ja Kohli (1993, 61) osoittivat, että päätöksenteon keskittäminen on haitallista asiakassuuntautuneelle organisaatiolle.

Pienistä yrityksistä 50 % oli täysin eri mieltä, 25 % jokseenkin eri mieltä ja 17 % täysin samaa mieltä. Pienistä yrityksistä 8 % jätti vastaamatta tähän kysymykseen. Keskikokoisista yrityksistä 22 % oli jokseenkin eri mieltä, neutraalin arvosanan antoi 33 % yrityksistä. Jokseenkin samaa mieltä oli 33 % ja täysin samaa mieltä oli 11 % yrityksistä. Suurista yrityksistä neutraalin arvosanan antoi 14 % yrityksistä. Jokseenkin samaa mieltä oli 57 % ja täysin samaa mieltä oli 29 % yrityksistä. Käytettäessä post hoc –testiä ja verrattaessa keskenään pieniä, keskikokoisia ja suuria yrityksiä,

huomattiin, että pienien ja keskikokoisten yritysten välillä on eroa (p=0,021). Samoin verrattaessa pieniä ja suuria yrityksiä keskenään, on yritysten välillä selvästi eroa (p=0,001). Keskikokoisten ja suurten yritysten välillä ei kuitenkaan ole eroa (p=0,195). Tällöin nollahypoteesi voidaan hylätä pienten ja keskikokoisten sekä pienten ja suurten yritysten väliltä ja todeta, että yrityksen koolla on merkitystä siihen, onko päätöksenteko hajautettu yrityksessä vai ei. (Kuvio 14.)



Kuvio 14. Yrityksen päätöksenteon hajauttaminen

Yrityksessämme tiimityöskentely on aktiivisessa käytössä (Liite 1, Liite 5 ja Liite 6, C2 g). Yrityksistä lähes kolmannes oli jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä oli hieman yli viidennes. Kolmogorov-Smirnovin –testin mukaan vastaukset olivat jakautuneet normaalisti korkeasta keskiarvosta huolimatta ja yksisuuntaisen varianssianalyysin perusteella yritysten koolla ei ole merkitystä siihen, onko tiimityöskentely aktiivisessa käytössä vai ei. Nollahypoteesi ryhmäkeskiarvojen samansuuruisuudesta voidaan pitää voimassa. Organisaation tehokkuuden on todettu nousevan käytettäessä aktiivisesti tiimityöskentelyä (www-lähde: www.businessweek.com).

4.2.2 Muodollisten sääntöjen käyttö

Muodollisten sääntöjen käyttöä tarkasteltiin kysymällä, miten hyvin väittämät kuvaavat yritystä viisiportaisella asteikolla. Yrityksiä pyydettiin arvioimaan väittämiä asteikolla 1 - 5, jossa 1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=neutraali, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä. Kysymyksillä pyrittiin selvittämään, kuinka asiakaslähtöisiä yritysten käyttämät säännöt ovat.

Jonesin (2001, 50) mukaan muodollisten sääntöjen ja menettelytapojen käytön on todettu tehostavan organisaation toimintaa. Kyseisistä säännöistä ei tule poiketa, niitä ei saa rikkoa ja oma-aloitteisia sovelluksia ei myöskään sallita.

Yrityksemme sisäiset ohjeet ovat asiakaslähtöisiä (Liite 1, Liite 5 ja Liite 6, C1 g). Suurin osa yrityksistä eli yli kolmannes oli jokseenkin samaa mieltä ja neljännes antoi neutraalin arvosanan. Keskiarvoksi muodostui 3,54 ja Kolmogorov-Smirnovin –testin mukaan vastaukset ovat jakautuneet normaalisti. Yksisuuntaisen varianssianalyysin mukaan pienten, keskikokoisten ja suurten yritysten välillä ei ole eroja.

Yrityksemme on voimakkaasti sitoutunut asiakaslähtöisiin ohjeisiin (Liite 1, Liite 5 ja Liite 6, C1 h). Yli kolmannes yrityksistä oli jokseenkin samaa mieltä ja lähes 30 %:ssa yrityksistä sitouduttiin asiakaslähtöisiin ohjeisiin neutraalisti. Kolmogorov-Smirnovin –testin mukaan normaalijakaumaoletus voidaan pitää voimassa ja yksisuuntaisella varianssianalyysilla tehdyn testin mukaan yrityskoolla ei ole merkitystä vastauksiin.

Yrityksessämme on selvät muodolliset säännöt, joita pitää noudattaa (Liite 1, Liite 5 ja Liite 6, C2 m). Yhteensä lähes 60 % yrityksistä oli joko jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Jakauma oli suuntautunut hieman oikealle keskiarvon ollessa 3,46. Sekä normaalijakaumaoletus että nollahypoteesi ryhmäkeskiarvojen samansuuruisuudesta jää voimaan.

Henkilökuntamme noudattaa muodollisia sääntöjä hyvin (Liite 1, Liite 5 ja Liite 6, C4 g). Lähes 40 % yrityksistä oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja yli kolmannes jokseenkin samaa mieltä. Vastauksien keskiarvo oli 3,96. Vastaukset eivät jakaudu Kolmogorov-Smirnovin –testin mukaan normaalijakauman mukaisesti, joten normaalijakaumaoletus tulee tällöin hylätä. Nollahypoteesi ryhmäkeskiarvojen samansuuruisuudesta voidaan kuitenkin pitää voimassa.

4.2.3 Palkitsemisjärjestelmän käyttö

Palkitsemisjärjestelmän käyttöä tarkasteltiin kysymällä, miten hyvin väittämä kuvaa yritystä viisiportaisella asteikolla. Yrityksiä pyydettiin arvioimaan väittämiä asteikolla 1 - 5, jossa 1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=neutraali, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä. Kysymyksellä pyrittiin kartoittamaan, onko yritysten käyttämä palkitsemisjärjestelmä toimiva.

Yrityksessämme on käytössä toimiva palkitsemisjärjestelmä (Liite 1, Liite 5 ja Liite 6, C2 l). Selvästi suurin osa yrityksistä eli yli kolmannes oli väittämän kanssa täysin eri mieltä. Jokseenkin eri mieltä sekä neutraalin arvion toimivasta palkitsemisjärjestelmästä antoi neljännes yrityksistä. Vaikka keskiarvo oli pieni (2,29), voidaan normaalijakaumaoletus Kolmogorov-Smirnovin –testin mukaan voidaan pitää voimassa. Yksisuuntaisen varianssianalyysin mukaan nollahypoteesi ryhmäkeskiarvojen samansuuruisuudesta jää voimaan. Palkitseminen on johtamisväline, jonka tehtävänä on tukea organisaation menestystä ja kannustaa samalla henkilöstöä toimimaan vallitsevien arvojen ja tavoitteiden mukaisesti (Kauhanen 2003, 105).

4.2.4 Benchmarking-toiminta

Benchmarking-toimintaa tarkasteltiin kysymällä, miten hyvin väittämät kuvaavat yritystä viisiportaisella asteikolla. Yrityksiä pyydettiin arvioimaan väittämiä asteikolla 1 - 5, jossa 1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=neutraali, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä. Benchmarkingissa keskityttiin erityisesti ulkoiseen benchmarking-toimintaan. Toinen keskittymisosa-alue oli tiedonvaihto organisaation toimitusketjujen välillä.

Yrityksemme analysoi aktiivisesti toisten yritysten arvoja (Liite 1, Liite 5 ja Liite 6, B6 a). Yrityksistä suurin osa eli kolmannes oli väitteen kanssa täysin eri mieltä ja neljännes yrityksistä oli jokseenkin eri mieltä. Yksikään yritys ei vastannut olevansa täysin samaa mieltä väitteen kanssa. Vastaukset jakautuivat normaalijakaumaoletuksen mukaisesti, keskiarvon ollessa 2,29. Yksisuuntaisella varianssianalyysilla tehdyn testin perusteella yrityskoolla ei ole merkitystä vastauksiin, joten nollahypoteesi jää voimaan. Dayn (1994, 43–44) mukaan organisaatioiden on aktiivisesti kiinnitettävä huomiota toisten organisaatioiden arvoihin.

Yrityksemme analysoi aktiivisesti toisten yritysten asenteita (Liite 1, Liite 5 ja Liite 6, B6 b). Yritysten vastaukset jakautuivat erittäin tasaisesti tämän kysymyksen kohdalla. Lähes neljännes yrityksistä oli täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä ja jokseenkin samaa mieltä. Hieman yli viidennes yrityksistä antoi neutraalin arvosanan. Yksikään yritys ei ollut täysin samaa mieltä. Jakauma on näin ollen hieman suuntautunut oikealle. Kolmogorov-Smirnovin –testin mukaan normaalijakaumaoletus ja yksisuuntaisen varianssianalyysin mukaan nollahypoteesi

ryhmäkeskiarvojen samansuuruisuudesta voidaan pitää voimassa. Dayn (1994, 43–44) mukaan organisaatioiden on aktiivisesti kiinnitettävä huomiota toisten organisaatioiden asenteisiin.

Yrityksemme analysoi aktiivisesti toisten yritysten johtamistapoja (Liite 1, Liite 5 ja Liite 6, B6 c). Yli kolmannes yrityksistä oli jokseenkin eri mieltä ja neljännes antoi neutraalin arvosanan. Hieman yli viidennes oli täysin eri mieltä väittämän kanssa. Vastausten keskiarvoksi muodostui 2,39, joten jakauma on hieman suuntautunut vasemmalle. Sekä normaalijakaumaoletus että nollahypoteesi ryhmäkeskiarvojen samansuuruisuudesta voidaan pitää voimassa. Dayn (1994, 43–44) mukaan organisaatioiden on aktiivisesti kiinnitettävä huomiota toisten organisaatioiden johtamistapoihin.

Yrityksemme saa paljon tietoa toimitusketjun muilta yrityksiltä (Liite 1, Liite 5 ja Liite 6, B6 d). Suurin osa vastaajista antoi yritykselleen neutraalin arvosanan. Yrityksistä jopa neljännes oli täysin eri mieltä eli he kokevat, etteivät saa niin paljon tietoa muilta toimitusketjun yrityksiltä kuin haluaisivat. Vastaukset jakautuivat normaalijakaumaoletuksen mukaisesti ja ryhmäkeskiarvojen nollahypoteesi jää voimaan.

Yrityksemme jakaa muille toimitusketjun yrityksille tietoa aktiivisesti (Liite 1, Liite 5 ja Liite 6, B6 e). Yrityksistä yli kolmannes oli jokseenkin eri mieltä ja neljännes yrityksistä oli täysin eri mieltä. Täysin samaa mieltä oli vain 3 % yrityksistä. Kolmogorov-Smirnovin –testin mukaan normaalijakaumaoletus jää voimaan, kuten myös nollahypoteesi ryhmäkeskiarvojen samansuuruisuudesta.

Tietojen vaihtamisesta toimitusketjun yritysten välillä voi olla haittaa yrityksellemme (Liite 1, Liite 5 ja Liite 6, B6 f). Selvästi suurin osa yrityksistä eli lähes 40 % oli täysin eri mieltä ja lähes 30 % oli jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Hieman alle 10 % oli kuitenkin sitä mieltä, että tietojen vaihdannasta voi olla haittaa omalle yritykselle. Vastausten jakauma on selvästi suuntautunut vasemmalle keskiarvon ollessa 2,18. Normaalijakaumaoletus voidaan pitää voimassa. Yksisuuntaisen varianssianalyysin mukaan nollahypoteesi jää myös voimaan.

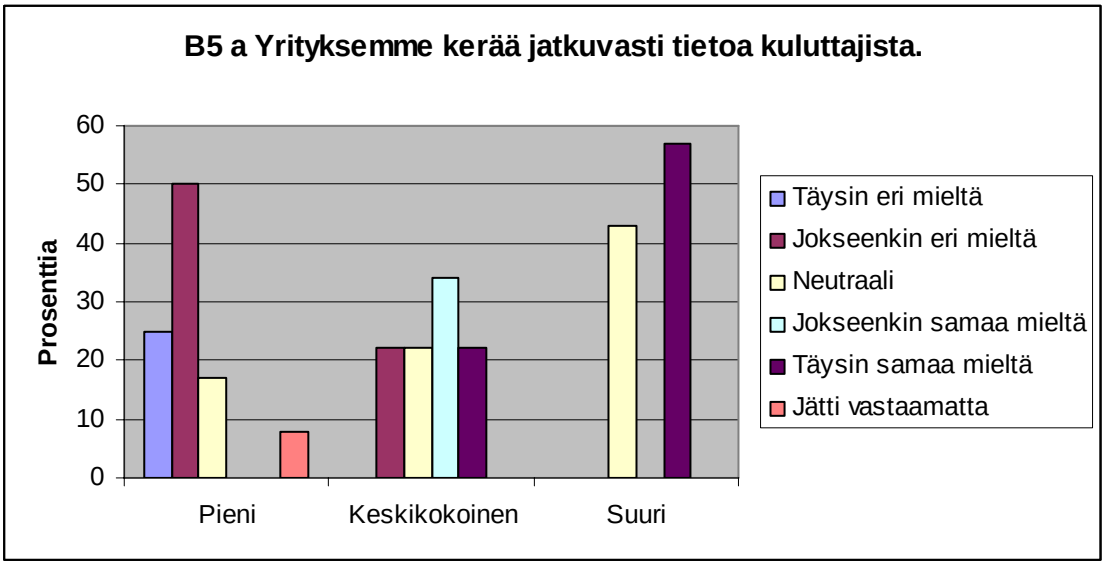
4.3 Markkinoinnin informaatio

Markkinointia koskevan informaation keräämistä tarkasteltiin kysymällä, miten hyvin väittämät kuvaavat yritystä viisiportaisella asteikolla. Yrityksiä pyydettiin arvioimaan väittämiä asteikolla 1 -

5, jossa 1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=neutraali, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä. Guptan (1996, 393–395) mukaan tietoa tulee kerätä kuluttajista, yritysasiakkaista, markkinoista ja kilpailijoista. Pelkästään tiedon kerääminen ei riitä vaan tietoa tulee myös jalostaa. Organisaatioiden tulee analysoida kerättyä tietoa.

Yrityksemme kerää jatkuvasti tietoa kuluttajista (Liite 1, Liite 5 ja Liite 6, B5 a). Suurin osa yrityksistä, lähes 30 %, oli väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä. Kuitenkin viidennes yrityksistä oli täysin samaa mieltä eli heillä kuluttajia koskevan tiedon kerääminen on jatkuvaa. Normaalijakaumaoletus voidaan Kolmogorov-Smirnovin –testin mukaan pitää voimassa. Yksisuuntaisella varianssianalyysilla tehdyn testauksen mukaan pienten, keskikokoisten ja suurten yritysten välillä on eroja ($p<0,001$), joten nollahypoteesi ryhmäkeskiarvojen samansuuruisuudesta voidaan hylätä. Asiakkaita koskevaa tietoa tulee kerätä (Webster 1988, 37–38).

Pienistä yrityksistä 25 % oli täysin eri mieltä, 50 % jokseenkin eri mieltä ja 17 % antoi neutraalin arvosanan. Tähän kysymykseen jätti vastaamatta 8 % pienistä yrityksistä. Keskikokoisista yrityksistä jokseenkin eri mieltä oli 22 %, neutraalin arvosanan antoi 22 %, jokseenkin samaa mieltä oli 34 % ja täysin samaa mieltä oli 22 % yrityksistä. Suurista yrityksistä 43 % antoi neutraalin arvosanan ja 57 % oli täysin samaa mieltä. Käytettäessä post hoc –testiä ja verrattaessa keskenään pieniä, keskikokoisia ja suuria yrityksiä, huomattiin, että pienten ja keskikokoisten yritysten välillä on selvästi eroa ($p=0,001$). Myös pienten ja suurten yritysten välillä on selvästi eroa ($p<0,001$). Tällöin nollahypoteesi voidaan hylätä sekä pienten ja keskikokoisten että pienten ja suurten yritysten väliltä ja todeta, että yrityksen koolla on merkitystä kuluttajiin kohdistuvaan jatkuvaan tiedon keräämiseen. (Kuvio 15.)



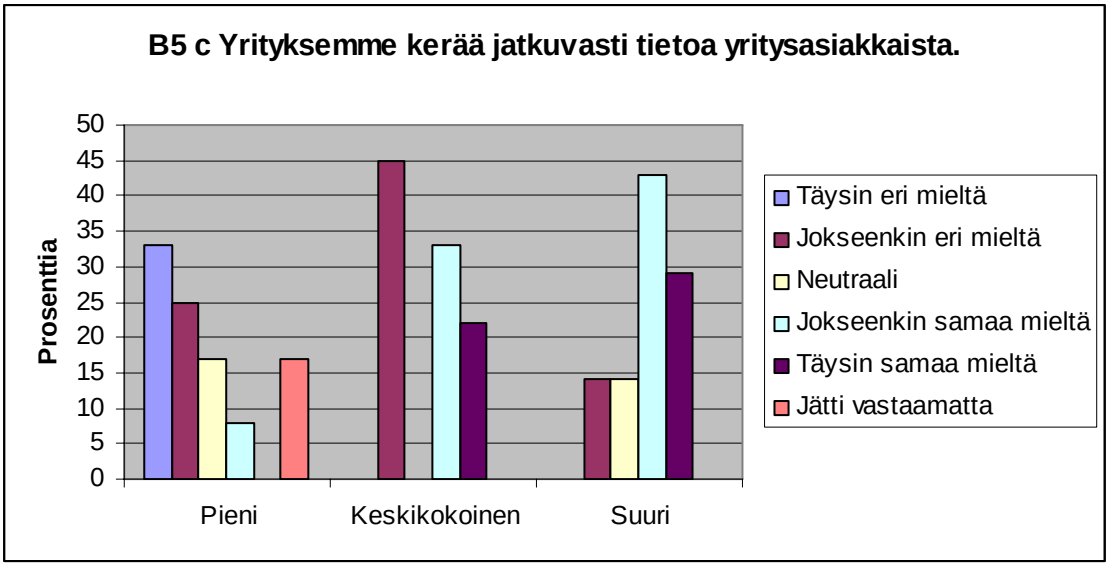
Kuvio 15. Tiedon kerääminen kuluttajista

Yrityksemme analysoi aktiivisesti kuluttajista saatua tietoa (Liite 1, Liite 5 ja Liite 6, B5 b). Vastaukset jakautuivat hyvin tasaisesti vaihtoehtojen kesken. Suurin osa yrityksistä, eli neljännes, antoi neutraalin arvosanan. Jokseenkin eri mieltä, jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä väittämien kohdalla jokainen väittämä sai viidenneksen vastauksista. Vastaukset olivat suuntautuneet hieman oikealle, mutta normaalijakaumaoletus voidaan pitää voimassa. Yksisuuntaisen varianssianalyysin mukaan nollahypoteesi jää voimaan, joten yrityskoolla ei ole merkitystä vastauksiin. Asiakkaista saatua tietoa tulee analysoida (Webster 1988, 37–38).

Yrityksemme kerää jatkuvasti tietoa yritysasiakkaista (Liite 1, Liite 5 ja Liite 6, B5 c). Yrityksistä lähes 30 % oli jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Neljännes yrityksistä oli jokseenkin samaa mieltä ja täysin eri mieltä oli lähes 20 % yrityksistä. Normaalijakaumaoletus voidaan Kolmogorov-Smirnovin –testin mukaan pitää voimassa. Yksisuuntaisella varianssianalyysilla tehdyn testauksen mukaan pienten, keskikokoisten ja suurten yritysten välillä on eroja (p=0,008), joten nollahypoteesi ryhmäkeskiarvojen samansuuruisuudesta voidaan hylätä. Guptan (1996, 393–395) mukaan tietoa tulee kerätä yritysasiakkaista.

Pienistä yrityksistä täysin eri mieltä oli 33 % ja jokseenkin eri mieltä oli 25 %. Neutraalin arvosanan antoi 17 % ja jokseenkin samaa mieltä oli 8 %. Kysymykseen jätti pienistä yrityksistä vastaamatta 17 %. Keskikokoisista yrityksistä jokseenkin eri mieltä oli 45 %, jokseenkin samaa mieltä oli 33 % ja täysin samaa mieltä oli 22 %. Suurista yrityksistä 14 % oli jokseenkin eri mieltä ja neutraalin arvosanan antoi myös 14 %. Jokseenkin samaa mieltä oli 43 % ja täysin samaa mieltä

oli 29 % suurista yrityksistä. Käytettäessä post hoc –testiä ja verrattaessa keskenään pieniä, keskikokoisia ja suuria yrityksiä, huomataan, että pienien ja keskikokoisten yritysten välillä on eroa (p=0,020). Myös pienten ja suurten yritysten välillä on eroa (p=0,003). Tällöin nollahypoteesi voidaan hylätä sekä pienten ja keskikokoisten että pienten ja suurten yritysten väliltä ja todeta, että yrityksen koolla on merkitystä kuluttajiin kohdistuvaan jatkuvaan tiedon keräämiseen. (Kuvio 16.)

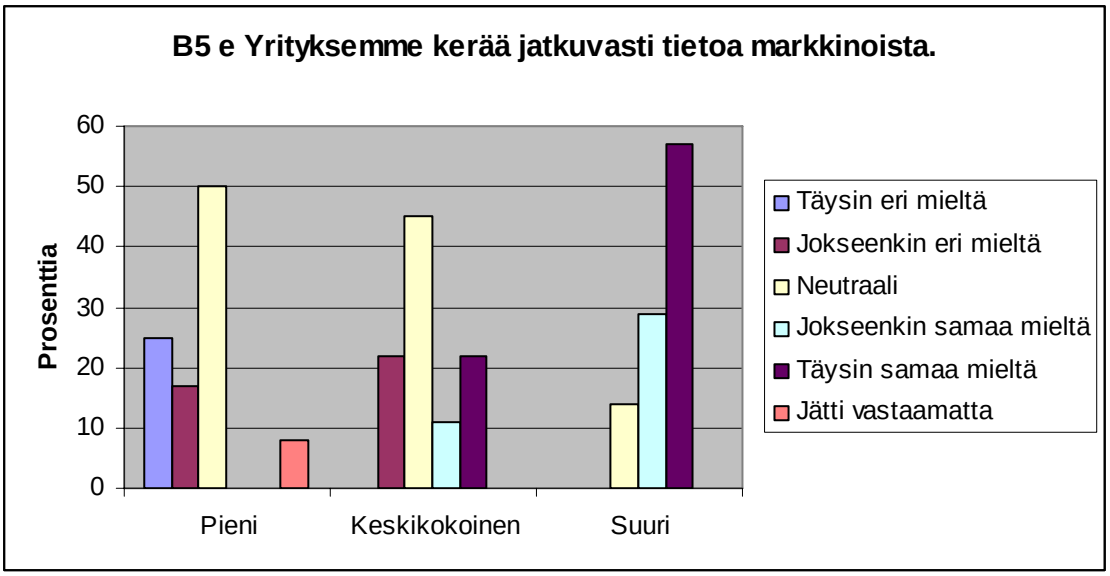


Kuvio 16. Tiedon kerääminen yritysasiakkaista

Yrityksemme analysoi aktiivisesti yritysasiakkaista saatua tietoa (Liite 1, Liite 5 ja Liite 6, B5 d). Yrityksistä suurin osa, lähes kolmannes, oli jokseenkin samaa mieltä. Neljännes yrityksistä oli jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Vastausten jakauma oli hieman suuntautunut vasemmalle, keskiarvon ollessa 2,71. Normaalijakaumaoletus voidaan pitää Kolmogorov-Smirnovin –testin mukaan voimassa. Nollahypoteesi ryhmäkeskiarvojen samansuuruisuudesta voidaan pitää voimassa. Guptan (1996, 393–395) mukaan yritysasiakkaista saatua tietoa tulee analysoida.

Yrityksemme kerää jatkuvasti tietoa markkinoista (Liite 1, Liite 5 ja Liite 6, B5 e). Selvästi suurin osa yrityksistä, eli lähes 40 %, antoi neutraalin arvosanan yrityksensä markkinoita koskevan aktiivisen tiedon keräämisestä. Viidennes yrityksistä oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Normaalijakaumaoletus voidaan pitää voimassa, mutta nollahypoteesi ryhmäkeskiarvojen samansuuruisuudesta tulee hylätä, sillä yksisuuntaisella varianssianalyysilla tehdyn testauksen mukaan pienten, keskikokoisten ja suurten yritysten välillä on eroja (p<0,001). Markkinoita koskevaa tietoa tulee kerätä (Webster 1988, 37–38).

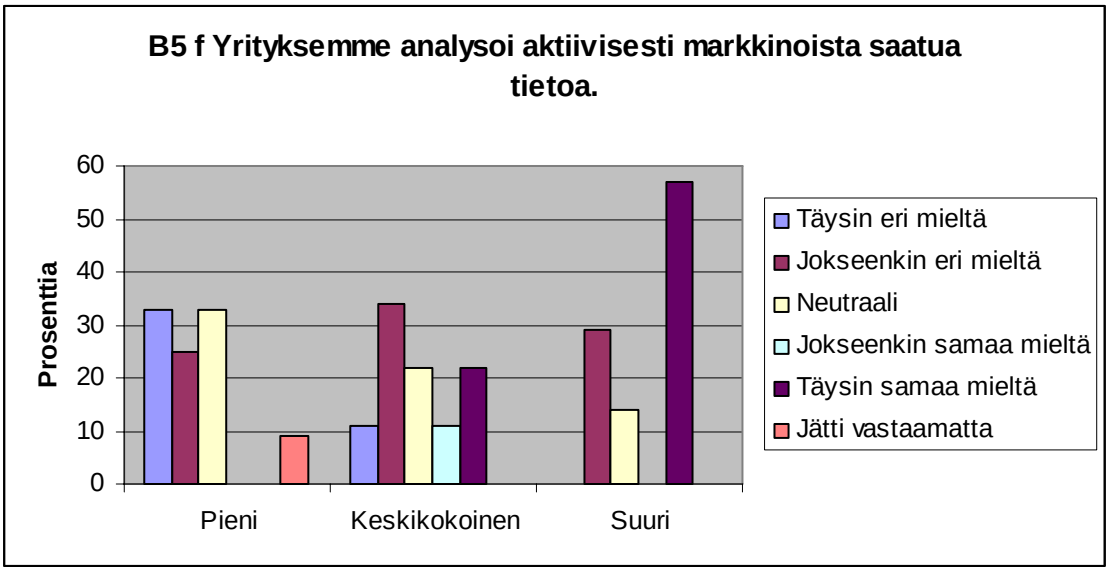
Pienistä yrityksistä täysin eri mieltä oli 25 %, jokseenkin eri mieltä 17 % ja neutraalin arvosanan antoi 50 % yrityksistä. Kysymykseen jätti vastaamatta 8 % pienistä yrityksistä. Keskikokoisista yrityksistä jokseenkin eri mieltä oli 22 % ja neutraalin arvosanan antoi 45 %. Jokseenkin samaa mieltä oli 11 % ja täysin samaa mieltä 22 % yrityksistä. Suurista yrityksistä neutraalin arvosanan antoi 14 %, jokseenkin samaa mieltä oli 29 % ja täysin samaa mieltä oli 57 % yrityksistä. Käytettäessä post hoc –testiä ja verrattaessa keskenään pieniä, keskikokoisia ja suuria yrityksiä, huomataan, että pienien ja keskikokoisten yritysten välillä on eroa (p=0,021). Myös keskikokoisten ja suurten yritysten välillä on eroa (p=0,032). Samoin pienten ja suurten yritysten välillä on eroa (p<0,001). Tällöin nollahypoteesi voidaan hylätä pienten ja keskikokoisten, keskikokoisten ja suurten sekä pienten ja suurten yritysten väliltä ja todeta, että yrityksen koolla on merkitystä markkinoihin kohdistuvaan jatkuvaan tiedon keräämiseen. (Kuvio 17.)



Kuvio 17. Tiedon kerääminen markkinoista

Yrityksemme analysoi aktiivisesti markkinoista saatua tietoa (Liite 1, Liite 5 ja Liite 6, B5 f). Lähes 30 % yrityksistä oli jokseenkin eri mieltä ja neutraalin arvosanan antoi neljännes yrityksistä. Sekä täysin eri mieltä - että täysin samaa mieltä -vastausvaihtoehdot saivat molemmat viidenneksen vastauksista. Vastaukset olivat jakautuneet normaalijakaumaoletuksen mukaisesti. Yksisuuntaisen varianssianalyysin mukaan pienten, keskikokoisten ja suurten yritysten välillä on eroja (p=0,016), joten nollahypoteesi ryhmäkeskiarvojen samansuuruisuudesta voidaan hylätä. Markkinoista saatua tietoa tulee analysoida (Webster 1988, 37–38).

Pienistä yrityksistä täysin eri mieltä oli 33 %, jokseenkin eri mieltä 25 % ja neutraalin arvosanan antoi 33 % yrityksistä. Kysymykseen jätti vastaamatta 9 % pienistä yrityksistä. Keskikokoisista yrityksistä täysin eri mieltä oli 11 %, jokseenkin eri mieltä 34 % ja neutraalin arvosanan antoi 22 % yrityksistä. Jokseenkin samaa mieltä oli 11 % ja täysin samaa mieltä oli 22 % yrityksistä. Suurista yrityksistä jokseenkin eri mieltä oli 29 %, neutraalin arvosanan antoi 14 % ja täysin samaa mieltä oli 57 % yrityksistä. Käytettäessä post hoc –testiä ja verrattaessa keskenään pieniä, keskikokoisia ja suuria yrityksiä, huomataan, että pienten ja suurten yritysten välillä on eroa (p=0,005). Tällöin nollahypoteesi voidaan hylätä pienten ja suurten yritysten väliltä ja todeta, että yrityksen koolla on merkitystä siihen, analysoidaanko markkinoilta saatua tietoa aktiivisesti vai ei. (Kuvio 18.)

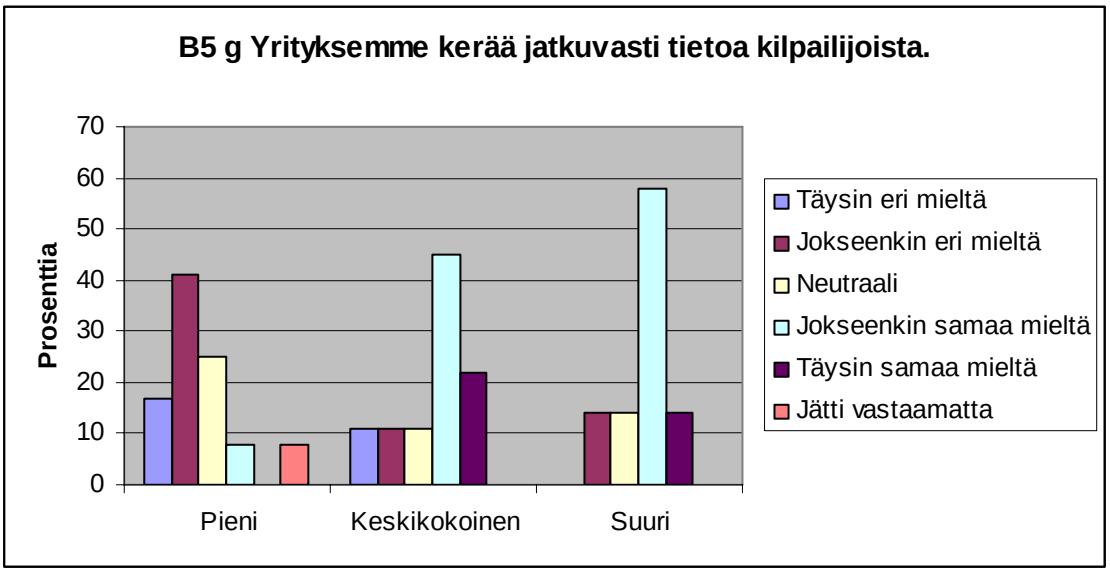


Kuvio 18. Markkinoista saadun tiedon analysointi

Yrityksemme kerää jatkuvasti tietoa kilpailijoista (Liite 1, Liite 5 ja Liite 6, B5 g). Lähes kolmannes yrityksistä oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä ja lähes neljännes oli jokseenkin eri mieltä. Normaalijakaumaoletus voidaan pitää voimassa, mutta nollahypoteesi ryhmäkeskiarvojen samansuuruisuudesta tulee hylätä. Yksisuuntaisella varianssianalyysilla tehdyn testauksen mukaan pienten, keskikokoisten ja suurten yritysten välillä on eroja (p=0,013). Guptan (1996, 393–395) mukaan tietoa tulee kerätä kilpailijoista. Guptan (1996, 393–395) mukaan tietoa tulee kerätä yritysasiakkaista.

Pienistä yrityksistä täysin eri mieltä oli 17 % ja jokseenkin eri mieltä oli 41 % yrityksistä. Neutraalin arvosanan antoi 25 % ja jokseenkin samaa mieltä oli 8 %. Kysymykseen jätti pienistä yrityksistä vastaamatta 8 %. Keskikokoisista yrityksistä täysin eri mieltä oli 11 % ja jokseenkin eri

mieltä oli 11 %. Neutraalin arvosanan antoi 11 % yrityksistä, jokseenkin samaa mieltä oli 45 % ja täysin samaa mieltä oli 22 %. Suurista yrityksistä 14 % oli jokseenkin eri mieltä ja neutraalin arvosanan antoi myös 14 %. Jokseenkin samaa mieltä oli 58 % ja täysin samaa mieltä oli 14 % suurista yrityksistä. Käytettäessä post hoc –testiä ja verrattaessa keskenään pieniä, keskikokoisia ja suuria yrityksiä, huomataan, että pienten ja keskikokoisten yritysten välillä on eroa (p=0,014). Myös pienten ja suurten yritysten välillä on eroa (p<0,011). Tällöin nollahypoteesi voidaan hylätä sekä pienten ja keskikokoisten että pienten ja suurten yritysten väliltä ja todeta, että yrityksen koolla on merkitystä kuluttajiin kohdistuvaan jatkuvaan tiedon keräämiseen. (Kuvio 19.)

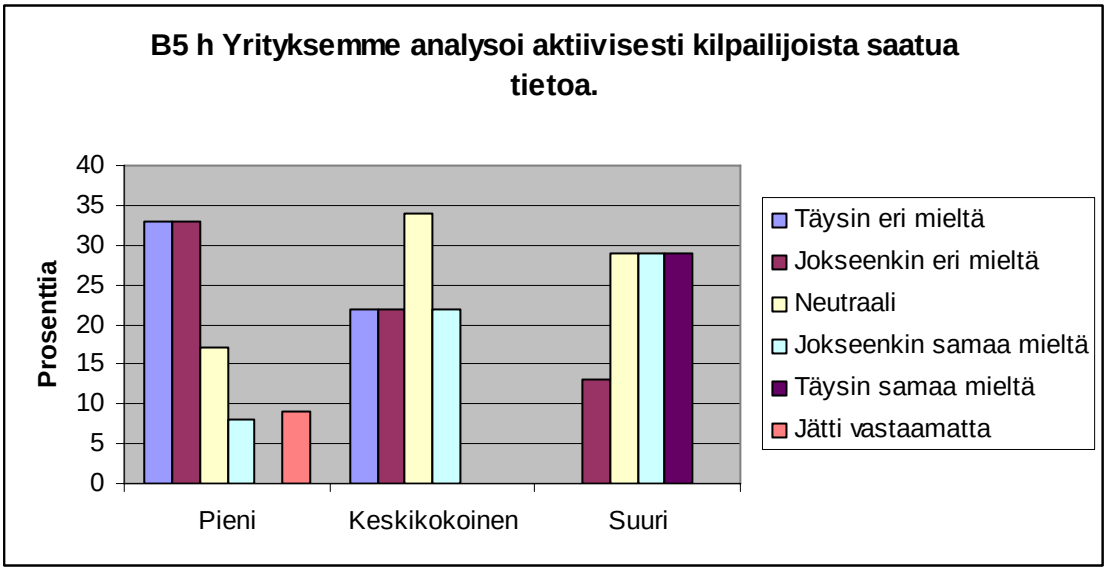


Kuvio 19. Tiedon kerääminen kilpailijoista

Yrityksemme analysoi aktiivisesti kilpailijoista saatua tietoa (Liite 1, Liite 5 ja Liite 6, B5 h). Yrityksistä lähes neljännes oli jokseenkin samaa mieltä ja myös neljännes jokseenkin eri mieltä väittämän kansa. Yli viidennes vastanneista oli täysin eri mieltä eli he eivät analysoi aktiivisesti kilpailijoista saatua tietoa. Normaalijakaumaoletus voidaan pitää voimassa, mutta nollahypoteesi ryhmäkeskiarvojen samansuuruisuudesta tulee hylätä. Yksisuuntaisella varianssianalyysilla tehdyn testauksen mukaan pienten, keskikokoisten ja suurten yritysten välillä on eroja (p=0,010). Kilpailijoista saatua tietoa tulee analysoida (Webster 1988, 37–38).

Pienistä yrityksistä täysin eri mieltä oli 33 % ja jokseenkin eri mieltä oli 33 %. Neutraalin arvosanan antoi 17 % ja jokseenkin samaa mieltä oli 8 % vastanneista. Kysymykseen jätti vastaamatta 9 % pienistä yrityksistä. Keskikokoisista yrityksistä täysin eri mieltä oli 22 % ja jokseenkin eri mieltä 22 %. Neutraalin arvosanan antoi 34 % ja jokseenkin samaa mieltä oli 22 %.

Suurista yrityksistä jokseenkin eri mieltä oli 13 %, neutraalin arvosanan antoi 29 %, jokseenkin samaa mieltä oli 29 % ja täysin samaa mieltä 29 % yrityksistä. Käytettäessä post hoc –testiä ja verrattaessa keskenään pieniä, keskikokoisia ja suuria yrityksiä, huomataan, että pienten ja keskikokoisten yritysten välillä on eroa (p=0,025). Myös pienten ja suurten yritysten välillä on eroa (p=0,005). Tällöin nollahypoteesi voidaan hylätä sekä pienten ja keskikokoisten että pienten ja suurten yritysten väliltä ja todeta, että yrityksen koolla on merkitystä kilpailijoista saadun tiedon analysointiin. (Kuvio 20.)



Kuvio 20. Kilpailijoista saadun tiedon analysointi

Kerätty ja analysoitu tieto johtaa aina toimenpiteisiin (Liite 1, Liite 5 ja Liite 6, B5 i). Selvästi suurin osa eli lähes 40 % yrityksistä antoi neutraalin arvosanan. Lähes kolmannes vastanneista oli väittämän kanssa täysin eri mieltä. Kiintoisaa on myös se, että yksikään yritys ei ollut täysin samaa mieltä. Sekä normaalijakaumaoletus että nollahypoteesi ryhmäkeskiarvojen samansuuruisuudesta voidaan pitää voimassa.

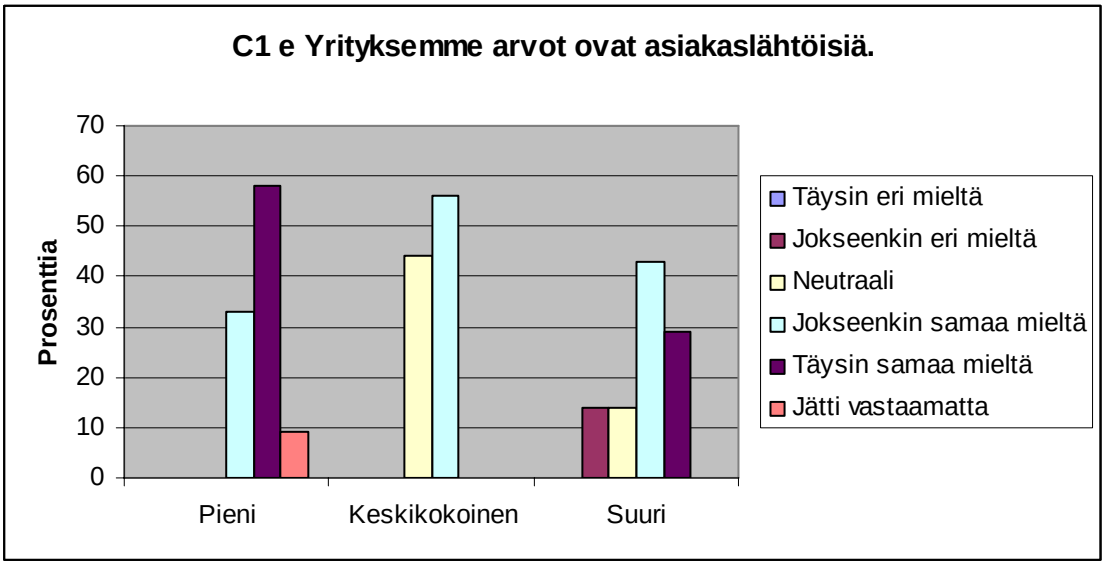
4.4 Organisaation sisäinen viestintä

4.4.1 Organisaation arvot ja normit

Organisaation arvoja ja normeja tarkasteltiin kysymällä, miten hyvin väittämät kuvaavat yritystä viisiportaisella asteikolla. Yrityksiä pyydettiin arvioimaan väittämiä asteikolla 1 - 5, jossa 1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=neutraali, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä. Tehokkaasti toimittaessa arvojen tulee olla asiakaslähtöisiä ja yrityksen toiminnan tulee perustua asiakaslähtöisiin arvoihin (Webster 1988, 37). Menettelytavat ovat yleisesti hyväksyttyjä standardeja käyttäytymisestä, joita tulee noudattaa (Jones 2001, 51).

Yrityksemme arvot ovat asiakaslähtöisiä (Liite 1, Liite 5 ja Liite 6, C1 e). Selvästi suurin osa yrityksistä eli hieman yli 40 % oli jokseenkin samaa mieltä. Kolmannes yrityksistä oli täysin samaa mieltä. Vaikka vastausten keskiarvo oli 3,96, voidaan normaalijakaumaoletus Kolmogorov-Smirnovin –testin mukaan pitää voimassa. Yksisuuntaisella varianssianalyysilla tehdyn testauksen mukaan pienten, keskikokoisten ja suurten yritysten välillä on eroja (p=0,006), joten nollahypoteesi ryhmäkeskiarvojen samansuuruisuudesta voidaan hylätä.

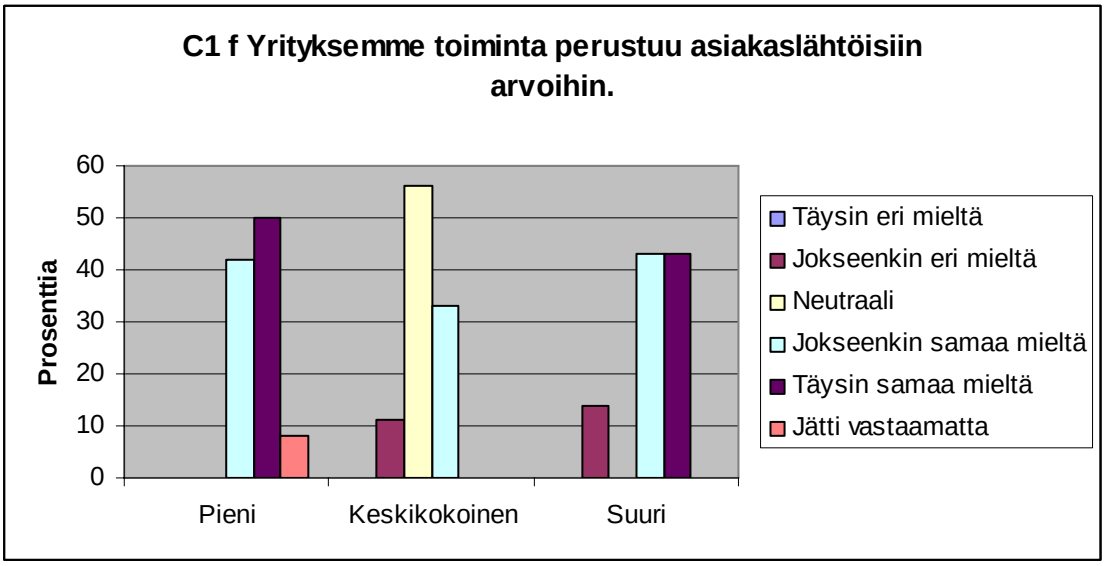
Pienistä yrityksistä 33 % oli jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä oli 58 %. Kysymykseen jätti vastaamatta 9 % pienistä yrityksistä. Keskikokoisista yrityksistä neutraalin arvosanan antoi 44 % ja jokseenkin samaa mieltä oli 56 %. Suurista yrityksistä jokseenkin eri mieltä oli 14 % ja neutraalin arvosanan antoi 14 %. Jokseenkin samaa mieltä oli 43 % ja täysin samaa mieltä 29 % yrityksistä. Käytettäessä post hoc –testiä ja verrattaessa keskenään pieniä, keskikokoisia ja suuria yrityksiä, huomataan, että pienten ja keskikokoisten yritysten välillä on eroa (p=0,002). Myös pienten ja suurten yritysten välillä on eroa (p=0,029). Tällöin nollahypoteesi voidaan hylätä sekä pienten ja keskikokoisten että pienten ja suurten yritysten väliltä ja todeta, että yrityksen koolla on merkitystä yritysten arvojen asiakaslähtöisyyteen. (Kuvio 21.)



Kuvio 21. Asiakaslähtöiset arvot

Yrityksemme toiminta perustuu asiakaslähtöisiin arvoihin (Liite 1, Liite 5 ja Liite 6, C1 f). Yrityksistä selvästi suurin osa eli lähes 40 % oli jokseenkin samaa mieltä. Yrityksistä lähes kolmannes oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Normaalijakaumaoletus voidaan pitää voimassa. Yksisuuntaisella varianssianalyysilla tehdyn testauksen mukaan pienten, keskikokoisten ja suurten yritysten välillä on eroja (p=0,002), joten nollahypoteesi ryhmäkeskiarvojen samansuuruisuudesta voidaan hylätä.

Pienistä yrityksistä 42 % oli jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä oli 50 %. Kysymykseen jätti vastaamatta 8 % pienistä yrityksistä. Keskikokoisista yrityksistä jokseenkin eri mieltä oli 11 %, neutraalin arvosanan antoi 56 % ja jokseenkin samaa mieltä oli 33 %. Suurista yrityksistä 14 % oli jokseenkin eri mieltä, jokseenkin samaa mieltä oli 43 % ja täysin samaa mieltä oli 43 % yrityksistä. Käytettäessä post hoc –testiä ja verrattaessa keskenään pieniä, keskikokoisia ja suuria yrityksiä, huomataan, että pienten ja keskikokoisten yritysten välillä on eroa (p=0,001). Myös keskikokoisten ja suurten yritysten välillä on eroa (p=0,021). Tällöin nollahypoteesi voidaan hylätä sekä pienten ja keskikokoisten että keskikokoisten ja suurten yritysten väliltä ja todeta, että yrityksen koolla on merkitystä siihen, perustuuko yrityksen toiminta asiakaslähtöisiin arvoihin vai ei. (Kuvio 22.)



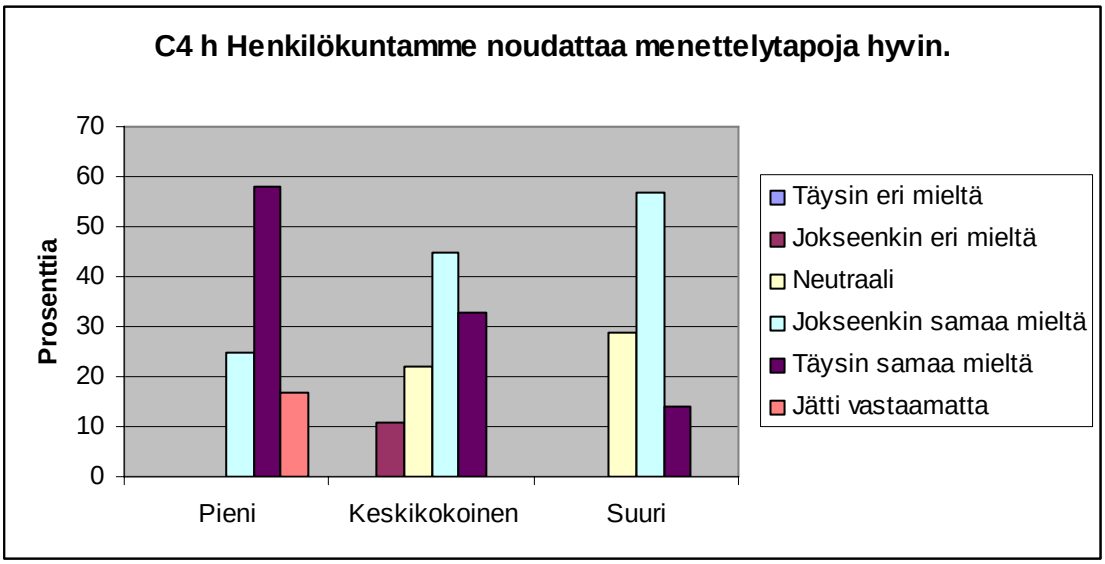
Kuvio 22. Toiminnan perustuminen asiakaslähtöisiin arvoihin

Yrityksessämme on selvät menettelytavat, joita pitää noudattaa (Liite 1, Liite 5 ja Liite 6, C2 n). Kyseisen kysymyksen kohdalla yksikään yritys ei ollut täysin eri mieltä ja yhteensä 70 % yrityksistä oli väittämän kanssa joko jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Vastausten keskiarvo nousi melko korkeaksi ollen 3,93. Vastaukset jakautuivat normaalijakauman mukaisesti Kolmogorov-Smirnovin –testin mukaan, joten normaalijakaumaoletus voidaan pitää voimassa. Yksisuuntaisella varianssianalyysilla tehdyn testauksen mukaan pienten, keskikokoisten ja suurten yritysten välillä ei ole eroja.

Henkilökuntamme noudattaa menettelytapoja hyvin (Liite 1, Liite 5 ja Liite 6, C4 h). Yrityksistä lähes 40 % oli täysin samaa mieltä. Jokseenkin samaa mieltä yrityksistä oli myös lähes 40 %. Vastausten keskiarvo oli 4,15 ja normaalijakaumaoletus Kolmogorov-Smirnovin –testin mukaan tulee hylätä. Yksisuuntaisen varianssianalyysin perusteella voidaan todeta, että pienten, keskikokoisten ja suurten yritysten välillä on eroja (p=0,037). Nollahypoteesi ryhmäkeskiarvojen samansuuruisuudesta tulee hylätä.

Pienistä yrityksistä jokseenkin samaa mieltä oli 25 % ja täysin samaa mieltä 58 %. Tähän kysymykseen jätti vastaamatta 17 % pienistä yrityksistä. Keskikokoisista yrityksistä neutraalin arvosanan antoi 22 %, jokseenkin samaa mieltä oli 45 % ja täysin samaa mieltä oli 33 % yrityksistä. Suurista yrityksistä neutraalin arvosanan antoi 29 %, jokseenkin samaa mieltä oli 57 % ja täysin samaa mieltä oli 14 % yrityksistä. Käytettäessä post hoc –testiä ja verrattaessa keskenään pieniä, keskikokoisia ja suuria yrityksiä, huomataan, että pienten ja suurten yritysten välillä on eroa

(p=0,016). Tällöin nollahypoteesi voidaan hylätä pienten ja suurten yritysten väliltä ja todeta, että yrityksen koolla on merkitystä siihen, noudattaako henkilökunta hyvin menettelytapoja vai ei. (Kuvio 23.)



Kuvio 23. Menettelytapojen noudattaminen

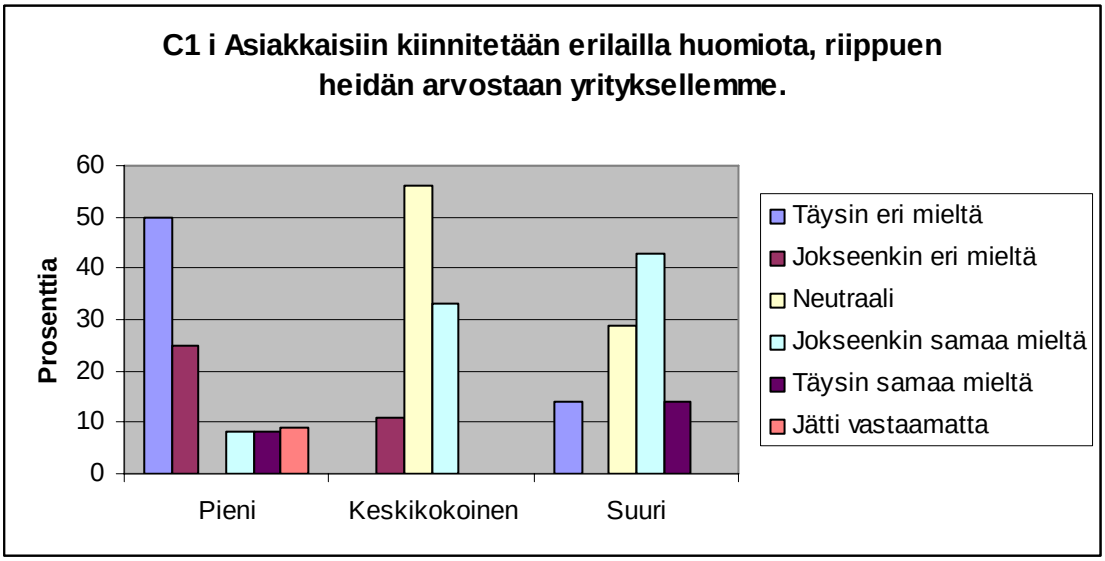
4.4.2 Kriteerit päätöksenteossa

Kriteereitä päätöksenteossa tarkasteltiin kysymällä, miten hyvin väittämät kuvaavat yritystä viisiportaisella asteikolla. Yrityksiä pyydettiin arvioimaan väittämiä asteikolla 1 - 5, jossa 1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=neutraali, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä. Day ja Van Den Bulte (2002, 8) jakavat päätöksenteon kriteerit kolmeen osa-alueeseen, joita ovat asiakkaiden huomioonottaminen erilailla riippuen heidän arvostaan organisaatiolle, henkilökunnan vapaus toimia kohdatessa asiakkaita ja tiedon jakaminen vapaasti kaikille niille, jotka sitä tarvitsevat.

Asiakkaisiin kiinnitetään erilailla huomiota, riippuen heidän arvostaan yrityksellemme (Liite 1, Liite 5 ja Liite 6, C1 i). Suurin osa yrityksistä eli lähes 30 % oli täysin eri mieltä. Neutraalin arvosanan antoi neljännes yrityksistä ja jokseenkin samaa mieltä oli myös neljännes yrityksistä. Normaalijakaumaoletus voidaan pitää voimassa. Yksisuuntaisen varianssianalyysin perusteella voidaan todeta, että pienten, keskikokoisten ja suurten yritysten välillä on eroja (p=0,017). Nollahypoteesi ryhmäkeskiarvojen samansuuruisuudesta tulee hylätä. Jokaista asiakasta pitäisi

käsitellä eri tavalla sen mukaan, mikä on asiakkaan arvo organisaatiolle (Day & Van Den Bulte 2002, 8).

Pienistä yrityksistä täysin eri mieltä oli 50 % ja jokseenkin eri mieltä oli 25 %. Jokseenkin samaa mieltä oli 8 % ja täysin samaa mieltä 8 % yrityksistä. Pienistä yrityksistä jätti vastaamatta tähän kysymykseen 9 %. Keskikokoisista yrityksistä 11 % oli jokseenkin eri mieltä. Neutraalin arvosanan antoi 56 % ja jokseenkin samaa mieltä oli 33 % keskikokoisista yrityksistä. Suurista yrityksistä 14 % oli täysin eri mieltä ja neutraalin arvosanan antoi 29 %. Jokseenkin samaa mieltä oli 43 % ja täysin samaa mieltä oli 14 % suurista yrityksistä. Käytettäessä post hoc –testiä ja verrattaessa keskenään pieniä, keskikokoisia ja suuria yrityksiä, huomataan, että pienten ja keskikokoisten (p=0,019) sekä pienten ja suurten yritysten (p=0,012) välillä on eroa. Tällöin nollahypoteesi voidaan hylätä pienten ja keskikokoisten sekä pienten ja suurten yritysten väliltä ja todeta, että yrityksen koolla on merkitystä siihen, kiinnitetäänkö asiakkaisiin erilailla huomiota, riippuen heidän arvostaan yritykselle. (Kuvio 24.)



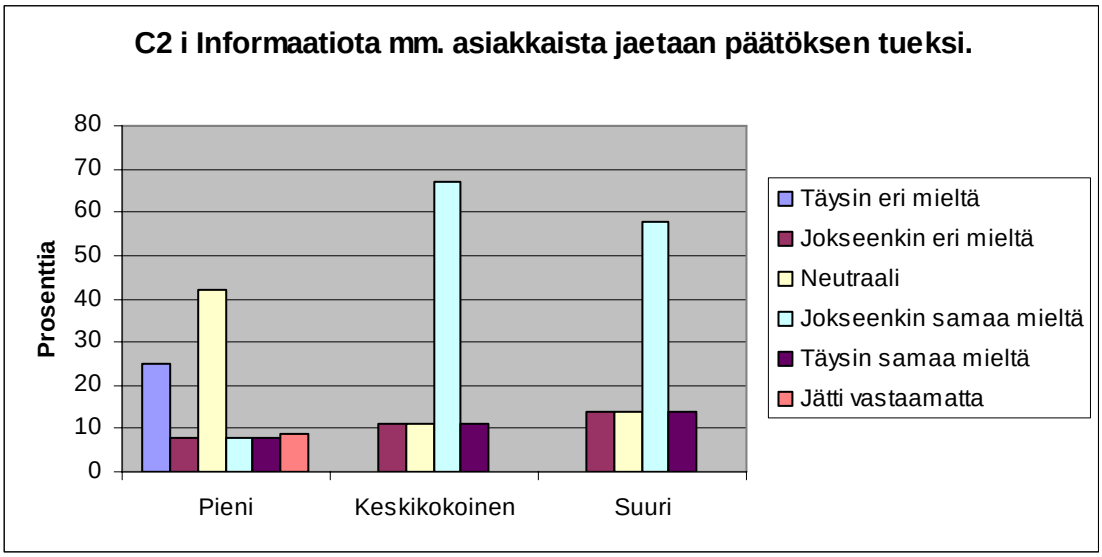
Kuvio 24. Huomion kiinnittäminen asiakkaisiin

Henkilökuntamme saa päättää pienemmistä toimenpiteistä itsenäisesti (Liite 1, Liite 5 ja Liite 6, C2 e). Täysin samaa mieltä tämän väittämän kanssa oli lähes 40 % yrityksistä ja jokseenkin samaa mieltä oli yli kolmannes yrityksistä. Vastausten keskiarvo oli 4,00 ja normaalijakaumaoletus voidaan pitää voimassa. Yksisuuntaisen varianssianalyysin perusteella yrityksen koolla ei ole merkitystä vastauksiin, joten nollahypoteesi ryhmäkeskiarvojen samansuuruisuudesta jää voimaan, joten yrityskoolla ei ole merkitystä henkilökunnan päätösvaltaan pienemmissä toimenpiteissä.

Yrityksessämme tieto on kaikkien saatavilla (Liite 1, Liite 5 ja Liite 6, C2 h). Lähes 30 % yrityksistä oli jokseenkin samaa mieltä ja neutraalin arvosanan antoi neljännes yrityksistä. Kolmogorov-Smirnovin –testin mukaan normaalijakaumaoletus voidaan pitää voimassa ja yksisuuntaisen varianssianalyysin mukaan yrityskoolla ei ole merkitystä vastauksiin, joten nollahypoteesi voidaan pitää voimassa. Tietoa tulee jakaa avoimesti yrityksen sisällä (Day & Van Den Bulte 2002, 8).

Informaatiota muun muassa asiakkaista jaetaan päätöksenteon tueksi (Liite 1, Liite 5 ja Liite 6, C2 i). Selvästi eniten eli lähes 40 % yrityksistä oli jokseenkin samaa mieltä. Neutraalin arvosanan antoi neljännes yrityksistä. Normaalijakaumaoletus voidaan pitää voimassa. Yksisuuntaisen varianssianalyysin perusteella voidaan todeta, että pienten, keskikokoisten ja suurten yritysten välillä on eroja (p=0,045). Nollahypoteesi ryhmäkeskiarvojen samansuuruisuudesta tulee hylätä.

Pienistä yrityksistä täysin eri mieltä oli 25 % ja jokseenkin eri mieltä oli 8 %. Neutraalin arvosanan antoi 42 % yrityksistä, jokseenkin samaa mieltä oli 8 % ja täysin samaa mieltä oli 8 % yrityksistä. Kysymykseen jätti vastaamatta 9 % yrityksistä. Keskikokoisista yrityksistä jokseenkin eri mieltä oli 11 % ja neutraalin arvosanan antoi 11 %. Jokseenkin samaa mieltä oli 67 % ja täysin samaa mieltä oli 11 % keskikokoisista yrityksistä. Suurista yrityksistä 14 % oli jokseenkin eri mieltä ja neutraalin arvosanan antoi 14 %. Jokseenkin samaa mieltä oli 58 % ja täysin samaa mieltä oli 14 % suurista yrityksistä. Käytettäessä post hoc –testiä ja verrattaessa keskenään pieniä, keskikokoisia ja suuria yrityksiä, huomataan, että pienten ja keskikokoisten (p=0,026) sekä pienten ja suurten yritysten (p=0,048) välillä on eroa. Tällöin nollahypoteesi voidaan hylätä pienten ja keskikokoisten sekä pienten ja suurten yritysten väliltä ja todeta, että yrityksen koolla on merkitystä siihen, jaetaanko informaatiota muun muassa asiakkaista päätöksen tueksi. (Kuvio 25.)



Kuvio 25. Informaation jakaminen

Yrityksemme tukee sisäistä avoimuutta muun muassa jakamalla tietoa kaikille (Liite 1, Liite 5 ja Liite 6, C4 f). Yli kolmannes yrityksistä antoi neutraalin arvosanan ja lähes 30 % oli jokseenkin samaa mieltä. Vastausten keskiarvoksi muodostui 3,70 ja normaalijakaumaoletus voidaan pitää voimassa. Yksisuuntaisen varianssianalyysin perusteella nollahypoteesi ryhmäkeskiarvojen samansuuruisuudesta voidaan pitää voimassa. Tietoa tulee jakaa yrityksen sisällä (Day & Van Den Bulte 2002, 8).

4.5 Markkinatiedon ulottuvuudet

Ennen faktorianalyysin suorittamista on hyödyllistä tutkia korrelaatiomatriisin rakennetta ja sen sopivuutta faktorianalyysiin. Kaiserin testissä tarkastellaan osittaiskorrelaatiota. Mikäli osittaiskorrelaation arvo on yli 0,6, voidaan korrelaatiomatriisia pitää soveliaana faktorianalyysiin. (Alkula ym. 1994, 272–277; Heikkilä 1998, 187; www-lähde: www.uta.fi [1]) Bartlettin testillä voidaan tutkia hypoteesia siitä, ovatko korrelaatiot nollia. Mikäli Bartlettin testin tulos on $p<0,0001$, on korrelaatiomatriisi sovelias faktorianalyysiin. Tehtyjen testien mukaan faktorianalyysi voidaan toteuttaa. (Taulukko 1.)

Taulukko 1. Kaiserin ja Bartlettin testit

Kaiserin testi		0,712
Bartlettin testi	khiin neliö	485,243
	df	171
	Sig.	0,000

Kaiserin ja Bartlettin testien jälkeen toteutettiin faktorianalyysi rotatoidun varimax-menetelmän avulla tulkinnan helpottamiseksi. Varimax-menetelmään päädyttiin siksi, että näin muuttujien lataukset faktoreilla olivat mahdollisimman suuria tai pieniä.

Faktorit tulee nimetä suurimpien latausten perusteella sisällöllisin perustein (Metsämuuronen 2003, 538). Analyysi toi esille kolme ulottuvuutta eli faktoria. Nämä faktorit nimettiin seuraavasti: aktiivisuus markkinatiedon keräämisessä, puutteellisuus markkinatiedon keräämisessä ja negatiivisuus yhteistyöhön jakeluketjussa. Taulukossa 2 esitellään faktorit, niille latautuneet muuttujat, kommunaliteetit, ominaisarvot, selityssuhteet ja selitysasteet.

Taulukko 2. Markkinatiedon ulottuvuuksien tulokset

	Aktiivisuus markkina-tiedon keräämisessä	Puutteellisuus markkina-tiedon keräämisessä	Negatiivisuus yhteistyöhön jakelu-ketjussa	Kommu-naliteetti
B5 c Yrityksemme kerää aktiivisesti tietoa yritysasiakkaista	0,905			0,844
B5 f Yrityksemme analysoi aktiivisesti markkinoista saatua tietoa	0,895			0,874
B5 e Yrityksemme kerää jatkuvasti tietoa markkinoista	0,879			0,802
B6 d Yrityksemme saa paljon tietoa toimitusketjun muilta jäseniltä	0,877			0,846
B6 a Yrityksemme analysoi aktiivisesti muiden yritysten arvoja	0,876			0,858
B6 b Yrityksemme analysoi aktiivisesti toisten yritysten asenteita	0,874			0,791
B5 i Kerätty ja analysoitu tieto johtaa aina toimenpiteisiin	0,860			0,741
B6 c Yrityksemme analysoi aktiivisesti toisten yritysten johtamistapoja	0,858			0,825
B5 a Yrityksemme kerää jatkuvasti tietoa kuluttajista	0,850			0,772
B5 h Yrityksemme analysoi aktiivisesti kilpailijoista saatua tietoa	0,842			0,783
B5 g Yrityksemme kerää jatkuvasti tietoa kilpailijoista	0,837			0,785
B5 d Yrityksemme analysoi aktiivisesti yritysasiakkaista saatua tietoa	0,827			0,721
B6 e Yrityksemme jakaa muille toimitusketjun jäsenille tietoa aktiivisesti	0,788		-0,329	0,750
B5 b Yrityksemme analysoi aktiivisesti kuluttajista saatua tietoa	0,618		0,318	0,500
B5 m Markkinoiden muutosten ennustaminen on erittäin tärkeää liiketoimintamme kannalta	0,596	0,488		0,619
B5 k Yrityksessämme pitäisi panostaa tiedon hankintaan tulevaisuudessa enemmän		0,928		0,938
B5 l Pyrimme panostamaan tiedon hankintaan tulevaisuudessa enemmän		0,856		0,741
B5 j Tiedon hankkiminen markkinoilta on yrityksessämme satunnaista		0,693		0,528
B6 f Tietojen vaihtamisesta toimitusketjun yritysten välillä voi olla haittaa yrityksellemme			0,853	0,761
OMINAISARVO	10,527	2,775	1,177	14,479
SELITYSSUHDE	72,7 %	19,2 %	8,1 %	100 %
SELITYSASTE	55,4 %	14,6 %	6,2 %	76,2 %

Aktiivisuus markkinatiedon keräämisessä oli ominaisarvoista suurin (10,5) ja kokonaisvarianssista tämä selitti 55 %. Voimakkaimmin markkinatiedon keräämisen aktiivisuudelle latautuivat muuttujat ”B5 c Yrityksemme kerää aktiivisesti tietoa yritysasiakkaista” arvolla 0,91, ”B5 f Yrityksemme analysoi aktiivisesti markkinoista saatua tietoa” arvolla 0,90 ja ”B5 e Yrityksemme kerää jatkuvasti tietoa markkinoista” arvolla 0,88. Myös loppujen kolmentoista muuttujan lataukset olivat suuria (0,88–0,60), joten faktorin tulkitseminen ja nimeäminen oli yksiselitteistä.

Puutteellisuus markkinatiedon keräämisessä oli ominaisarvoltaan toiseksi suurin (2,8) ja kokonaisvarianssista tämä selitti 15 %. Voimakkaimmin markkinatiedon keräämisen puutteellisuuteen latautuivat muuttujat ” B5 k Yrityksessämme pitäisi panostaa tiedon hankintaan tulevaisuudessa enemmän” arvolla 0,91 ja ”B5 l Pyrimme panostamaan tiedon hankintaan tulevaisuudessa enemmän” arvolla 0,86. Myös kolmannen ja samalla viimeisen muuttujan lataus oli korkea, arvon ollessa 0,69. Faktorin tulkitseminen ja nimeäminen oli yksiselitteistä.

Negatiivisuus yhteistyöhön jakeluketjussa oli ominaisarvoltaan kolmanneksi suurin (1,2) ja kokonaisvarianssista tämä selitti 6 %. Voimakkaimmin yhteistyön negatiivisuuteen jakeluketjussa latautui muuttuja ”B6 f Tietojen vaihtamisesta toimitusketjun yritysten välillä voi olla haittaa yrityksellemme” arvolla 0,85. Kyseinen muuttuja oli ainut tähän faktoriin latautuva muuttuja.

Ensimmäisessä faktorissa kommunaliteetit vaihtelivat 0,87 ja 0,50 välillä. Toisessa faktorissa kommunaliteetit olivat 0,94 ja 0,53 välillä. Kolmannessa faktorissa muuttujan kommunaliteetti oli 0,76. Muuttujien voidaan siis tulkita olevan suhteellisen hyviä, koska kommunaliteetit olivat selvästi yli asetetun raja-arvon 0,30.

4.6 Johtopäätökset

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että pirkanmaalaiset elintarviketeollisuuden yritykset suoriutuivat markkinoiden ennakoinnista melko hyvin ja olivat kohtalaisen asiakassuuntautuneita. Jokaisen neljän osa-alueen kohdalta löytyi selviä ongelmakohtia, mutta pääpiirteittäin markkinoiden ennakoinnin tasoa voitiin pitää hyvänä.

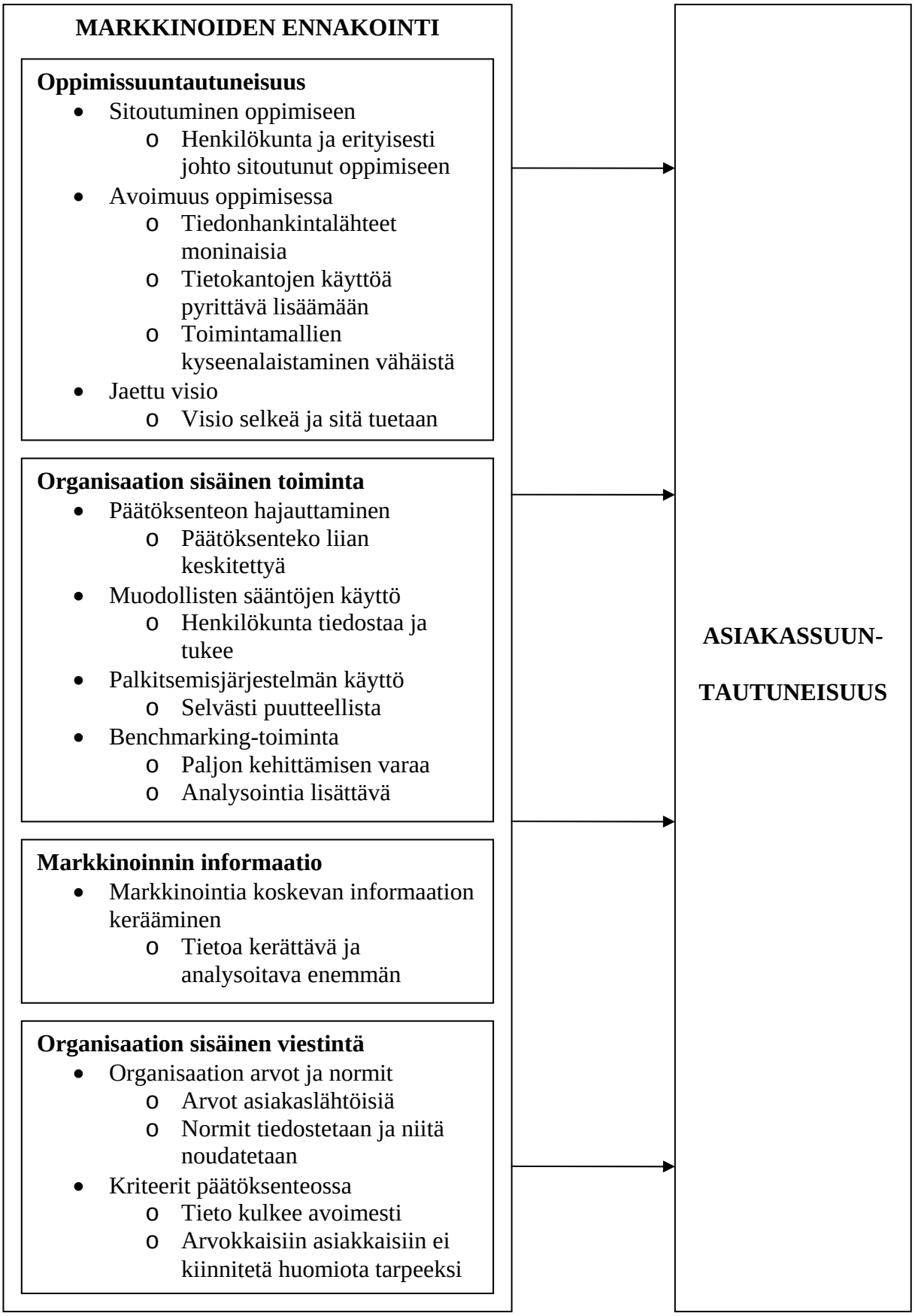
Pirkanmaalaisia elintarviketeollisuuden yrityksiä voidaan pitää tutkimustulosten valossa kohtalaisen oppimissuuntautuneina. Oppimiseen sitoutuminen oli kauttaaltaan melko korkeaa. Yrityksissä

henkilökuntaa sitoutettiin ja henkilökunta oli sitoutunut oppimiseen. Yritysjohdon sitoutuminen oppimiseen oli erittäin korkealla tasolla. Johtoportaan sitoutumisella ja heidän antamallaan tuella on todettu olevan kriittinen merkitys oppimiseen sitoutumisen onnistumisen kannalta (Rodgers & Hunter 1991, 324). Avoimuus oppimisessa yritysten sisällä ja avoimuus uusia tiedonlähteitä kohtaan oli myös kohtalaisen korkeaa ja näin ollen tiedonhankinta oli monipuolista suurimmassa osassa yrityksistä. Ainoastaan asiakastietokantojen hyväksikäytön vähäisyys nousi esille tiedonhankinnan osalta. Yrityksissä toimintamallien kyseenalaistaminen oli selvästi puutteellista. Organisaation tulisi pystyä kyseenalaistamaan muun muassa käyttämänsä mallit ja pyrkiä siten avoimuuteen oppimisessa (Day 1994, 44; Sinkula 1994, 37). Vision jakaminen ja tiedottaminen yrityksissä sisäisesti oli yrityksissä hoidettu hyvin. Henkilökunnan tuki vision saavuttamiseksi oli lähes poikkeuksetta yrityksissä voimakasta. Visio määrittelee päämäärän lisäksi, miksi organisaatio haluaa päästä tavoitetilaan (Wickham 2004, 267–268). (Kuvio 26.)

Pirkanmaalaisten elintarviketeollisuuden yritysten sisäinen toiminta tuki asiakassuuntautuneisuutta osittain voimakkaasti, mutta myös monia kehittämiskohteita löytyi. Päätöksenteon hajauttaminen ei ollut kovin yleistä yrityksissä. Suurin osa yrityksistä ei hajauttanut päätöksentekoa lainkaan vaan pitivät päätöksentekoa keskitettynä yritysjohdolle. Päätöksenteon hajauttamisen on huomattu vaikuttavan positiivisesti organisaation toimintoihin sekä objektiivisten että subjektiivisten suoritusten kautta (Jaworski & Kohli 1993, 61). Muodollisten sääntöjen käyttö oli erittäin yleistä ja henkilökunta noudatti muodollisia sääntöjä hyvin. Muodolliset säännöt ovat kirjoitettuja sääntöjä ja menettelytapoja, joiden tehtävänä on yhdenmukaistaa toimintoja (Jones 2001, 50). Palkitsemisjärjestelmän käytössä oli selvästi kehittämisen varaa. Monellakaan yrityksellä ei ollut käytössään toimivaa palkitsemisjärjestelmää, jonka avulla voitaisiin motivoida ja palkita henkilökuntaa. Palkitsemisjärjestelmä lisää muun muassa organisaation suorituskykyä ja henkilöstön työmotivaatiota, ohjaa henkilökuntaa keskittymään oikeisiin työsuorituksiin ja vahvistaa johdon kontrollia henkilöstöön (Taylor 2000, 11–21). Myös benchmarking-toiminta oli selvästi puutteellista. Toisten yritysten arvoja, asenteita ja johtamistapoja ei analysoitu aktiivisesti. Myöskään yritykset eivät jakaneet aktiivisesti tietoa toimitusketjun muille jäsenille, vaikka tietojen vaihtamisesta ei kuitenkaan uskottu olevan haittaa omalle yritykselle. Benchmarking on jatkuva ja järjestelmällinen prosessi, jonka tavoitteena on tunnistaa, ymmärtää ja soveltaa parhaita menetelmiä ja toimintatapoja oman organisaation suorituskyvyn kehittämiseksi (Karlöf ym. 2003, 36–39; Meybodi 2006, 580–581). (Kuvio 26.)

Pirkanmaalaisissa elintarviketeollisuuden yrityksissä informaation kerääminen jakautui selvästi kahteen erilaiseen ryhmään. Toiset yritykset keräsivät aktiivisesti tietoa, kun taas toisten yritysten tietojen kerääminen oli selvästi satunnaisempaa. Samoin tiedon analysoinnin osalta yritykset jakautuivat kahteen ryhmään. Toiset yritykset analysoivat aktiivisesti hankittuja tietoja, kun taas toiset analysoivat selvästi harvemmin. Huolestuttavaa oli myös se, että tutkimuksen mukaan kerätty ja analysoitu tieto ei useimmiten kuitenkaan saanut aikaiseksi toimenpiteitä asioiden parantamiseksi. Markkinointia koskevaa informaatiota tulee kerätä ja analysoida asiakkaista, yritysasiakkaista, kilpailijoista ja markkinoista (Webster 1988, 37–38). (Kuvio 26.)

Sisäinen viestintä pirkanmaalaisissa elintarviketeollisuuden yrityksissä oli erittäin toimivaa. Yritysten arvot olivat asiakaslähtöisiä ja toiminta perustui asiakaslähtöisiin arvoihin. Pohja organisaation toiminnalle luodaan arvoilla ja tehokkaasti toimittaessa arvojen pitää olla asiakaslähtöisiä, ja niiden takana pitää olla koko organisaatio, erityisesti johto (Webster 1988, 37). Yrityksissä normit tiedostettiin ja henkilökunta noudatti niitä. Yrityksissä oli myös selvät menettelytavat ja henkilökunta noudatti menettelytapoja hyvin. Normit ovat käyttäytymisen malleja tai standardeja, joiden tarkoitus on lisätä tehokkuutta (Jones 2001, 51). Yrityksissä henkilökunta sai päättää pienemmistä toimenpiteistä itsenäisesti. Henkilökunnalle pitäisi antaa vapaus tyydyttää asiakkaan toiveet ilman, että jokainen päätös pitäisi hyväksyttää esimiehellä tai johdolla (Day & Van Den Bulte 2002, 8). Yrityksissä tieto liikkui hyvin ja informaatiota jaettiin avoimesti, mikä tukee sisäistä avoimuutta. Yksiköiden tulisi pyrkiä tuomaan saatuja tietoja muiden yksiköiden tietoisuuteen, eikä säilyttää tai jopa suojella saatuja tietoja (Day & Van Den Bulte 2002, 8). Arvokkaisiin asiakkaisiin ei kuitenkaan kiinnitetty erityistä huomiota. Kaikkia asiakkaita kohdeltiin samalla tavalla. Jokaista asiakasta pitäisi käsitellä eri tavalla sen mukaan, mikä on asiakkaan arvo organisaatiolle (Day & Van Den Bulte 2002, 8). (Kuvio 26.)



Kuvio 26. Markkinoiden ennakoinnin kehikko ja markkinoiden ennakoinnin nykytila

Empiirisessä osiossa kävi myös ilmi, että panostukset markkinoiden ennakointiin vaihtelivat yrityskoon mukaan. Tutkimuksessa yritykset jaettiin kolmeen ryhmään: pieniin, keskikokoisiin ja suuriin yrityksiin. Jako tapahtui yritysten ilmoittaman liikevaihdon perusteella. Tutkimustulosten perusteella voitiin todeta, että pääsääntöisesti mitä suurempi yritys, sitä enemmän markkinoiden ennakointiin panostettiin. Tarkasteltaessa tutkimustuloksia lähemmin huomattiin, että jokaisen markkinoiden ennakoinnin neljän osa-alueen kohdalla yrityskoolla oli merkitystä markkinoiden ennakointiin. Tarkasteltaessa tarkemmin kymmentä alaosa-aluetta voitiin huomata, että yrityskoolla oli merkitystä oppimisen avoimuudessa, päätöksenteon hajauttamisessa, markkinointia koskevan informaation keräämisessä, organisaation arvoissa ja normeissa sekä päätöksenteon kriteereissä.

Oppimissuuntautumisen kohdalla yrityskoolla oli merkitystä alaosa-alueen oppimisen avoimuudessa. Tarkasteltaessa tiedon hankkimista omien markkinatutkimuksien avulla huomattiin, että keskikokoiset yritykset tekivät selvästi vähemmän omia markkinatutkimuksia kuin suuret yritykset. Keskikokoisten ja suurten yritysten vastaukset erosivat tilastollisesti merkitsevästi toisistaan. Keskikokoisten ja pienten yritysten vastaukset eivät eronneet tilastollisesti merkitsevästi toisistaan.

Organisaation sisäisen toiminnan kohdalla yrityksen päätöksenteon hajauttaminen vaihteli yrityskoon mukaan. Pienet yritykset keskittivät päätöksentekoa selvästi keskikokoisia ja suuria yrityksiä enemmän. Pienten yritysten vastaukset erosivat tilastollisesti merkitsevästi keskikokoisten ja suurten yritysten vastauksista.

Markkinoinnin informaation kohdalla yrityskoolla oli merkitystä useammissakin asioissa. Tiedon jatkuva kerääminen kuluttajista oli selvästi harvinaisempaa pienissä yrityksissä. Keskikokoiset ja suuret yritykset keräsivät kuluttajista selvästi useammin informaatiota. Pienten yritysten vastaukset erosivat tilastollisesti merkitsevästi keskikokoisten ja suurten yritysten vastauksista. Myös yritysasiakkaisiin kohdistuvan tiedon jatkuvan keräämisen kohdalla keskikokoiset ja suuret yritykset keräsivät tietoa useammin verrattuna pieniin yrityksiin. Pienten yritysten vastaukset erosivat tilastollisesti merkitsevästi keskikokoisten ja suurten yritysten vastauksista. Markkinoihin kohdistuvan tiedon jatkuvan keräämisen kohdalla huomionarvoista oli se, että pienten, keskikokoisten ja suurten yritysten vastaukset erosivat tilastollisesti merkitsevästi toisistaan. Pienet yritykset keräsivät tietoa markkinoista selvästi vähiten ja suuret yritykset taas eniten. Myös markkinoista saadun tiedon analysointi oli kaikkein heikointa pienissä yrityksissä. Pienten yritysten vastaukset erosivat tilastollisesti merkitsevästi suurista yrityksistä, mutta eivät keskikokoisista

yrityksistä. Kilpailijoihin kohdistuvan tiedon jatkuva kerääminen oli heikointa pienissä yrityksissä. Pienten yritysten vastaukset erosivat tilastollisesti merkitsevästi keskikokoisten ja suurten yritysten vastauksista. Kilpailijoista saadun tiedon aktiivinen analysointi oli vähäisintä pienissä yrityksissä, joten pienten yritysten vastaukset erosivat tilastollisesti merkitsevästi keskikokoisten ja suurten yritysten vastauksista.

Organisaation sisäisen viestinnän kohdalla yrityskoolla oli merkitystä molempien alaosa-alueiden kohdalla eli organisaation arvojen ja normien sekä päätöksenteon kriteerien kohdalla. Yrityksen arvojen asiakassuuntautuneisuus oli korkeinta pienissä yrityksissä. Pienten yritysten vastaukset erosivat tilastollisesti merkitsevästi keskikokoisten ja suurten yritysten vastauksista. Yrityksen toiminnan perustuminen asiakaslähtöisiin arvoihin oli heikointa keskikokoisissa yrityksissä ja keskikokoisten yritysten vastaukset erosivat tilastollisesti merkitsevästi pienten ja suurten yritysten vastauksista. Henkilökunta noudatti menettelytapoja parhaiten pienissä yrityksissä, kun taas heikoiten niitä noudatettiin suurissa yrityksissä. Suurten yritysten vastaukset erosivat pienten yritysten vastauksista tilastollisesti merkitsevästi. Huomion kiinnittäminen asiakkaisiin riippuen heidän arvostaan yritykselle oli selvästi heikointa pienissä yrityksissä. Pienten yritysten vastaukset erosivat tilastollisesti merkitsevästi keskikokoisten ja suurten yritysten vastauksista. Informaation jakaminen muun muassa asiakkaista päätöksen tueksi oli vähäisintä pienissä yrityksissä. Keskikokoisissa ja suurissa yrityksissä informaatiota jaettiin selvästi enemmän. Pienten yritysten vastaukset erosivat tilastollisesti merkitsevästi keskikokoisten ja suurten yritysten vastauksista.

Yritykset toimivat yrityskoosta huolimatta kuitenkin melko samalla tavalla. Suuria eroja ei syntynyt pienten, keskikokoisten ja suurten yritysten välille. Niissä osa-alueissa, joissa eroja löytyi, erot olivat yleensä vain muutamien kysymysten kohdalla. Yrityskoolla ei ollut merkitystä oppimissuuntautuneisuutta tarkasteltaessa oppimiseen sitoutumisessa, eikä vision jakamisen kohdalla. Organisaation sisäisen toiminnan kohdalla yrityskoolla ei ollut merkitystä muodollisten sääntöjen ja palkitsemisjärjestelmän käytön, eikä benchmarking-toiminnan osalta.

Syitä yrityskoosta johtuviin eroihin markkinoiden ennakoinnissa ovat ainakin resurssipula. Suurilla ja keskikokoisilla yrityksillä on enemmän sekä rahallisia resursseja että aikaa markkinoiden ennakoinnille. Usein pienet yritykset toimivat kerran hyväksi kokemallaan tavalla, kun taas keskikokoiset ja suuret yritykset pyrkivät kehittämään toimintaansa.

Faktorianalyysi toi esille kolme ulottuvuutta eli faktoria. Nämä faktorit nimettiin seuraavasti: aktiivisuus markkinatiedon keräämisessä, puutteellisuus markkinatiedon keräämisessä ja negatiivisuus yhteistyöhön jakeluketjussa. Aktiivisuus markkinatiedon keräämisessä oli ominaisarvoista suurin (10,5) ja kokonaisvarianssista tämä selitti 55 %. Puutteellisuus markkinatiedon keräämisessä oli ominaisarvoltaan toiseksi suurin (2,8) ja kokonaisvarianssista tämä selitti 15 %. Negatiivisuus yhteistyöhön jakeluketjussa oli ominaisarvoltaan kolmanneksi suurin (1,2) ja kokonaisvarianssista tämä selitti 6 %. Nämä kolme ulottuvuutta selittivät yhteensä hieman yli 76 % vastausten vaihtelusta.

Pirkanmaalla toimivien elintarviketeollisuuden yritysten, varsinkin pienten yritysten, tulisi tulevaisuudessa kiinnittää yhä enenevissä määrin huomiota markkinointia koskevan informaation keräämiseen. Informaation kerääminen oli vähäistä ja kerätyn informaation analysointi liian heikkoa. Pelkästään tiedon keräämisellä ja sen analysoinnilla ei saada aikaiseksi muutosta, vaan kerätyn ja analysoidun tiedon tulisi johtaa toimenpiteisiin toiminnan parantamiseksi. Juuri näillä toimenpiteillä kyettäisiin saamaan aikaan vahvempaa asiakassuuntautuneisuutta sekä kilpailuetua markkinoilla. Myös benchmarking-toimintaan ja sen analysointiin tulisi kiinnittää tulevaisuudessa enemmän huomiota.

Palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen tulisi panostaa tulevaisuudessa huomattavasti enemmän. Suurimmalla osalla yrityksistä ei ollut käytössään toimivaa palkitsemisjärjestelmää. Pienillä toimenpiteillä olisi mahdollista saada aikaiseksi toimiva palkitsemisjärjestelmä, jossa kustannukset eivät kasvaisi paljoa, mikäli palkitsemisstrategiaksi valittaisiin ei-taloudelliset palkitsemiskeinot.

Tietokantojen hyväksikäyttöä tulisi lisätä yrityksissä. Jopa suuret yritykset jättivät hyödyntämättä asiakastietokantojen potentiaalia. Tutkimukseen osallistuneista suurista yrityksistä 43 % ei käyttänyt lainkaan asiakastietokantoja hyväkseen markkinatiedon hankinnassa. Yksi osasyy tähän voisi olla yritysten asiakastietokantojen vajavaisuus tai niiden puuttuminen kokonaan. Tietokantojen avulla olisi mahdollista parantaa asiakassuuntautuneisuutta ja asiakkuuksien hallintaa.

Tulevaisuudessa jatkotutkimuksissa tulisi keskittyä erityisesti laadullisen tiedon keräämiseen. Syvähaastattelemalla yrityksen edustajia olisi mahdollista saada tarkempaa tietoa markkinoiden ennakoinnista ja asiakassuuntautuneisuudesta. Erityisen tärkeää olisi suunnata tutkimusta pieniin yrityksiin, koska tämän tutkimuksen perusteella juuri niiden markkinoiden ennakoinnissa on

suurimpia puutteita. Toinen tärkeä tutkimuskohde olisi tulevaisuuden haasteiden kartoitus ja niihin vastaaminen. Tulevaisuudessa yhä enemmän ulkomaisia yrittäjiä on varmasti tulossa myös Suomen markkinoille ja pirkanmaalaisten elintarviketeollisuuden yritysten tulee varautua kiristyvään kilpailuun.

5 YHTEENVETO

Tampereen yliopiston johtamistieteiden laitoksella alkoi vuoden 2006 alusta Teknologian kehittämiskeskuksen (Tekes) rahoittama projekti Pirkanmaan elintarviketeollisuuden liiketoimintaosaamisen kehittämisestä. Kyseessä oleva projekti on osa Tekesin Uudistuva liiketoiminta ja johtaminen -ohjelmaa, jonka tavoitteena on auttaa pirkanmaalaisten yritysten liiketoiminnallista uudistumista sekä kehittää liiketoiminta- ja johtamisosaamista.

Tämä tutkimus on osa suurempaa kaksivuotista projektia, joka koskee pirkanmaalaisia elintarviketeollisuuden yrityksiä. Tutkimuksen avulla pyritään saamaan kattava kuva yritysten tämän hetkisestä markkinoiden ennakoinnista (market sensing) sekä kuvaamaan yritysten asiakassuuntautuneisuutta (market orientation). Markkinoiden ennakointi saa yhä enenevissä määrin huomiota organisaatioiden strategiassa. Validin tiedon saaminen markkinoilta on yhä vaikeampaa ja markkinat muuttuvat nopeasti, mikä asettaa omat haasteensa markkinoiden ennakoinnille.

Markkinoiden ennakointi voidaan nähdä prosessina, jonka tarkoituksena on tuottaa tietoa markkinoista päätöksenteon tueksi. Markkinoiden ennakointi on markkinalähtöinen prosessi, jonka avulla saadaan tietoa asiakkaista ja kilpailijoista sekä muista tekijöistä, kuten esimerkiksi jälleenmyyjistä, jotka vaikuttavat yrityksen päätöksentekoon. Markkinoiden ennakoinnin avulla on mahdollista kartoittaa organisaation tulevaisuuden markkinanäkymiä. Nämä markkinanäkymät ovat yksinkertaistettuja esityksiä markkinoista ja siitä, kuinka markkinat toimivat.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja analysoida Pirkanmaan elintarviketeollisuuden markkinoiden ennakointia ja asiakassuuntautuneisuutta. Tutkimuksen osaongelmiksi nousevat seuraavat kysymykset:

1. Kuinka oppimissuuntautuneita pirkanmaalaiset elintarviketeollisuuden yritykset ovat?
2. Tukeeko pirkanmaalaisten yritysten sisäinen toiminta asiakassuuntautuneisuutta?
3. Kuinka informaatiota kerätään ja kuinka saatua informaatiota hyödynnetään pirkanmaalaisissa yrityksissä?
4. Kuinka toimivaa sisäinen viestintä on pirkanmaalaisissa yrityksissä?
5. Kuinka paljon pienten, keskikokoisten ja suurten pirkanmaalaisten yritysten toiminta eroaa markkinoiden ennakoinnissa?

Tutkimus rajataan koskemaan Pirkanmaan elintarviketeollisuuden yrityksiä markkinoiden ennakoinnin näkökulmasta. Tutkimuksessa tuodaan esille markkinoiden ennakoinnin osa-alueiden ominaisuuksista ainoastaan kaikkein tärkeimmät ja kriittisimmät tekijät. Tutkimuksessa tuodaan esille myös markkinoiden ennakoinnin ja asiakassuuntautuneisuuden välinen suhde. Asiakassuuntautuneisuutta käsitellään tässä tutkimuksessa markkinoiden ennakoinnin kytkentöjen kautta.

Markkinoiden ennakointi jakautuu neljään osa-alueeseen: oppimissuuntautuneisuuteen, organisaation sisäiseen toimintaan, markkinoinnin informaatioon ja organisaation sisäiseen viestintään. Markkinoiden ennakoinnin neljä osa-aluetta jakautuvat kymmeneen alaosa-alueeseen. Oppimissuuntautuneisuus jakautuu oppimiseen sitoutumiseen, avoimuuteen oppimisessa ja jaettuun visioon. Organisaation sisäinen toiminta jakautuu päätöksenteon hajauttamiseen, muodollisten sääntöjen käyttöön, palkitsemisjärjestelmän käyttöön ja benchmarking-toimintaan. Markkinoinnin informaatio pitää sisällään markkinointia koskevan informaation keräämisen. Organisaation sisäinen viestintä käsittää organisaation arvot ja normit sekä kriteerit päätöksenteossa.

Tässä tutkimuksessa markkinoiden ennakointia tutkitaan kokonaisvaltaisesti. Jotta markkinoiden ennakoinnista on mahdollista saada kokonaisvaltainen käsitys, on tarkasteluun otettu mukaan kaikki ennakoinnin neljä osa-aluetta sekä niiden kymmenen alaosa-aluetta. Tutkimus aloitettiin kartoittamalla ensin aikaisempia tutkimuksia ja teorioita koskien markkinoiden ennakointia. Aikaisemmista tutkimuksista kävi ilmi, että markkinoiden ennakoinnilla on positiivinen vaikutus asiakassuuntautuneisuuteen. Kuitenkaan asiakassuuntautuneisuutta edeltävää vaihetta eli markkinoiden ennakointia, ei ole tutkittu kirjallisuudessa kovinkaan paljon.

Organisaation oppiminen tapahtuu oppimiseen sitoutumisen kautta. Organisaation sisäisen kulttuurin tulee tukea mahdollisimman hyvin oppimiseen sitoutumista. Erityisesti johtoporras on keskeisessä asemassa puhuttaessa oppimiseen sitoutumisesta, koska johtoportaan sitoutumisella ja heidän antamallaan tuella on todettu olevan kriittinen merkitys oppimiseen sitoutumisen onnistumisessa.

Sitoutumista oppimiseen tulee tapahtua sekä organisaation että yksilön kohdalla. Organisaation tulee huolehtia, että se tukee ja kannustaa yksilöitä oppimiseen. Yksilön taas tulee huolehtia siitä, että opittu tieto tuodaan myös organisaatioon. Mikäli opittu tieto jää vain yksilön tietoisuuteen tai ainoastaan toinen osapuolista sitoutuu oppimiseen, ei siitä ole hyötyä organisaatiolle ainakaan siinä

määrin kuin voisi olettaa. Oppimiseen sitoutumisen tulee olla myös jatkuvaa, elinikäistä. Yksistään ei riitä, että jonkin asian oppimisen jälkeen oppimista ei tarvitsisi jatkaa. Elinikäinen oppiminen on tärkeää, koska sen avulla on paremmat mahdollisuudet selviytyä kovassa ja dynaamisessa kilpailussa.

Muuttuvassa maailmassa tulee jatkuvasti olla tietoinen ympärillä tapahtuvista muutoksista, joihin on pyrittävä reagoimaan parhaalla mahdollisella tavalla. Jotta ympärillä tapahtuviin muutoksiin kyetään vastaamaan, tulee organisaation pystyä kyseenalaistamaan käyttämänsä mallit, rutiinit, uskomukset ja oletukset sekä pyrkiä näin avoimuuteen oppimisessa. Mikäli organisaatio pystyy kyseenalaistamaan, esimerkiksi käyttämänsä mallit, on organisaatiolla hyvät mahdollisuudet päästä eroon oppimista estävistä tekijöistä. Näiden toimenpiteiden kautta on mahdollista luoda uusia mahdollisuuksia markkinoilla ja vastata samalla kiristyvään kilpailuun.

Avoimuus oppimisessa ei tarkoita pelkästään omien toimenpiteiden kyseenalaistamista. Avoimuutta pitää olla myös tiedonlähteitä kohtaan. Pelkästään yksipuoliseen lähteeseen ei pidä luottaa, vaan tietoa pitää hakea useammasta tietolähteestä. Ei riitä, että päätöksenteossa turvaudutaan jo organisaatiossa oleviin tietoihin, vaan tietoa on hyvä hankkia myös muista lähteistä. Tarkoituksena on saada mahdollisimman kattava kuva tarkasteltavasta asiasta, jota ei saavuteta ilman avoimuutta.

Visio voidaan määritellä halutuksi tavoitetilaksi. Visio on kuva nykyistä paremmasta maailmasta, jonka organisaatio haluaa luoda. Vision tehtävä on ohjata organisaatiota ja antaa sille samalla suunta, johon organisaation tulee pyrkiä. On kuitenkin huomattava, että visio kertoo ainoastaan halutun lopputuloksen, mutta ei sitä, miten siihen päästään. Halutun lopputuloksen saavuttamiseksi tarvitaan toimiva strategia.

Työvälineenä visio on erittäin tärkeä. Se määrittelee päämäärän lisäksi, miksi organisaatio haluaa päästä tavoitetilaan. Visio tarjoaa myös tienviitan, miten se mahdollisesti saavutetaan. Jotta visio olisi mahdollisimman tehokas työkalu, tulee sitä käyttää aktiivisesti. Sen tulee olla huolellisesti muotoiltu ja sen pitää antaa elää. Visiota pitää myös jalostaa ja testata. Visio, jota ei voida saavuttaa, joka perustuu väärille oletuksille tai, joka osoittaa väärään suuntaan vain vahingoittaa organisaatiota. Ilman organisaation sisällä jaettua visiota, organisaatioilla on usein liian moninainen ajatusmaailma. Tästä syystä organisaatiossa saa olla ainoastaan yksi dominoiva visio.

Oppivalle organisaatiolle ei ole yhtä ja oikeaa määritelmää. On esitetty, että oppiva organisaatio olisi organisaatio, joka osaa hyödyntää jokaisen yksilön ja ryhmän oppimiskykyä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja kykenee luomaan ilmapiirin, joka tukee jatkuvaa kehittämistä ja oppimista. Erään näkemyksen mukaan oppiva organisaatio olisi sellainen organisaatio, jossa jokainen organisaation jäsen kyseenalaistaisi jatkuvasti toimintaansa, havaitsisi virheitä tai poikkeavuuksia ja korjaisi niitä itse uusimalla sekä omiaan että organisaation toimintoja. Kaikille määritelmille on yhteistä se, että ne korostavat oppimisen yhteyttä muutokseen, muuttumiseen ja innovaatioon. Määritelmät korostavat myös osallistumista, toiminta- ja työskentelytavan muuttamista, delegointia ja tällaisia asioita edistävää johtamistapaa.

Organisaation oppiminen ei ole sama asia kuin yksilöiden oppiminen. On hyvin yleistä, että yksilö oppii, mutta oppi ei siirry yksilöltä organisaatioon. Tällöin organisaatio ei uusiudu, elleivät yksilöt opi toimimaan yhdessä ja yhdistämään oppimaansa. Organisaation oppiminen on enemmän kuin pelkästään yksilöiden oppiminen. Sen voidaan katsoa olevan organisaation kyky liittää yksilöiden oppiminen yhteen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Päätöksenteon hajauttamisessa on pohjimmiltaan kyse siitä, että henkilökunnalle annetaan valtuudet tehdä omia päätöksiä ilman, että heidän tarvitsee kysyä lupaa esimieheltä tai johdolta. Päätöksenteon hajauttamisen on huomattu vaikuttavan positiivisesti organisaation toimintoihin sekä objektiivisina että subjektiivisina suorituksina. Hajauttaminen tuo organisaatioon joustavuutta ja se jakaa vastuuta alempien tasojen johtajille ja tuo samalla heidän henkilökohtaiset taitonsa paremmin esille. Hajautetulla päätöksenteolla saavutetaan myös se etu, että organisaation johdon ei tarvitse itse tehdä kaikkia päätöksiä, joten heillä on aikaa keskittyä strategisesti tärkeämpiin päätöksiin. Samalla, kun alempien tasojen johtajille on annettu enemmän vastuuta ja valtaa, organisaation johdon ei tarvitse valvoa niin intensiivisesti kaikkia tehtyjä päätöksiä.

Muodolliset säännöt ovat kirjoitettuja sääntöjä ja menettelytapoja, joiden tehtävänä on yhdenmukaistaa toimintoja. Organisaatioissa, joissa viralliset säännöt ovat käytössä, kaikki toimenpiteet tehdään, kuten säännöissä on sanottu. Virallisiin sääntöihin on kirjoitettu yksityiskohtaisesti, miten tietyssä tilanteessa tulee toimia ja kuka päättää mistäkin asiasta. Henkilöstön tulee noudattaa kyseisiä sääntöjä. Säännöistä ei saa poiketa, niitä ei saa rikkoa ja oma-aloitteisia sovelluksia ei sallita. Virallisten sääntöjen valvomisen ja noudattamisen vuoksi määräysvallan tulisi olla keskitettyä.

Palkitseminen tulisi nähdä johtamisvälineenä, jolla tuetaan organisaation menestystä ja kannustetaan henkilöstöä. Palkitsemisella tulee kannustaa henkilöstöä toimimaan organisaatiossa vallitsevien arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Organisaation menestystä kyetään tukemaan hyvin valituilla palkitsemisperusteilla. Oikealla tavalla rakennettu palkitsemisjärjestelmä parantaa muun muassa organisaation suorituskykyä ja henkilöstön työmotivaatiota, ohjaa henkilökuntaa keskittymään oikeisiin työsuorituksiin ja vahvistaa johdon kontrollia henkilöstöön. Palkitsemisjärjestelmä sisältää kolme osa-aluetta, jotka ovat kannusteet, palkkiot ja niiden muodostama kokonaisuus, periaatteet ja menettelytavat, joilla kannusteita ja palkkioita jaetaan, sekä järjestelmän kehittäminen ja ylläpito.

Organisaation on tärkeä kehittää palkitsemisjärjestelmää, että se tukee ja vahvistaa organisaation liiketoimintaa sekä ylläpitää liiketoimintastrategiaa tukevaa organisaatiokulttuuria, ilmapiiriä ja käyttäytymistä. Palkitsemisjärjestelmä ja sen politiikka tulisi kytkeä tiiviisti organisaatiossa vallitseviin tavoitteisiin, arvoihin ja kulttuuriin. Palkitsemisstrategia tulisi rakentaa niin, että se vastaa organisaation, sen liiketoiminnan ja henkilöstön tarpeita. Palkitsemisstrategian tulisi kytkeä yhteen organisaation ja henkilöstön osaamiset. Sen tulisi edistää ja tukea toivottua käyttäytymistä. Samalla sen tulisi olla sopusoinnussa organisaation sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön kanssa. Palkitsemisjärjestelmän tulisi myös kytkeytyä liiketoiminnan suoritukseen. Erityistä huomiota on syytä kiinnittää johdon palkitsemiseen, jotta johto olisi motivoitunut ja toimisi näin organisaation tavoitteiden mukaisesti.

Benchmarking on jatkuva systemaattinen prosessi, jonka tarkoituksena on verrata oman yrityksen tuottavuuden, laadun ja työnprosessien tehokkuutta valioluokkaa edustavien yritysten ja organisaatioiden tehokkuuteen. Perusajatuksena benchmarking on menetelmä, jonka avulla määritetään muiden organisaatioiden parhaat menettelytavat, olivatpa ne sitten kilpailijoita tai muilla aloilla toimivia organisaatiota. Benchmarkingissa pyritään oppimaan toisilta organisaatioilta niitä toimintatapoja, jotka ovat parempia verrattuna omaan organisaatioon. Benchmarking on jatkuva ja järjestelmällinen prosessi parhaiden menetelmien ja toimintatapojen tunnistamiseksi, ymmärtämiseksi ja soveltamiseksi. Sen tavoitteena on kehittää oman organisaation suorituskykyä. Tehokkainta benchmarking on silloin, kun sitä sovelletaan jatkuvasti. Tavoitteena on etsiä yhä uusia käyttöalueita ja liittää ne lopulta strategiseen suunnitteluun ja visiointiin.

Benchmarkingin voidaan katsoa jakautuvan kolmeen osa-alueeseen. Sisäisessä benchmarkingissa tehdään vertailuja oman toiminnan piirissä, esimerkiksi tytäryhtiöiden, konttorien tai

myyntiryhmien välillä. Ulkoinen benchmarking keskittyy vertaamaan omaa toimintaa vastaavaan ulkopuoliseen toimintaan, esimerkiksi kansainvälisesti samalla alalla toimivien organisaatioiden toimintaan. Toiminnallinen benchmarking on eri alojen toimintokokonaisuuksien tai prosessien vertaamista keskenään. Tämän tarkoituksena on löytää hyvin toimivia toimintoja, joita voitaisiin hyödyntää omassa organisaatiossa.

Organisaatioissa markkinointia koskevan informaation keräämisen apuna tietotekniikan hyödyntäminen on kasvanut huomattavasti vuosien mittaan. Useat toimialat ovat nykyään täysin riippuvaisia tietojärjestelmistään. Osa organisaatioista on siirtymässä nopealla tahdilla kohti tietotekniikan laajaa hyödyntämistä ja ne liittävät sen osaksi organisaation operaatioita ja johtamista.

Markkinointia koskevaa informaatiota tulee kerätä ja analysoida asiakkaista, yritysasiakkaista, kilpailijoista ja markkinoista. Informaation keräämisen tarkoituksena on auttaa strategista suunnittelua. Jotta strateginen suunnittelu olisi tehokasta, tulee organisaatiossa olla kehittynyt markkinointi-informaatiojärjestelmä.

Markkinointi-informaatiojärjestelmässä yhdistyy neljä osa-aluetta. Ensimmäinen osa-alue eli sisäinen järjestelmä tarjoaa tietoa myynnistä, maksuista, varastoinnista, kassavirroista ja eri tileistä. Toinen osa-alue on markkinoinnin tiedustelujärjestelmä. Se tarjoaa tietoa organisaation ulkopuolisesta ympäristöstä. Kolmas osa-alue on tutkimusjärjestelmä, joka tarjoaa tietoa markkinointiin liittyvistä olosuhteista, joita organisaatio kohtaa. Neljäs osa-alue on markkinointiin liittyvien päätöksien järjestelmä, jossa yhdistyvät tilastotieteelliset ja päätöksenteon mallit. Näiden mallien tehtävänä on tarjota apua markkinoinnin johtajille analyysejä ja päätöksiä tehtäessä. Markkinointi-informaatiojärjestelmän päätavoitteena voidaan pitää nykyisten asiakkaiden säilyttämistä ja uusien asiakkaiden hankkimista.

Työyhteisön moraalin muodostavat arvot. Niiden varassa tehdään päätöksiä ja ne ohjaavat organisaation toimintaa. Arvot ja normit ovat kulttuurin perusta. Ihmisiä ei voi pakottaa arvoihin, vaan heidän tulee itse sitoutua niihin. Organisaatiota voidaan ohjata toimimaan arvojen mukaisesti palkitsemistapojen ja tulosten mittauskriteerien avulla.

Pohja organisaation toiminnalle luodaan arvojen avulla. Tehokkaasti toimittaessa arvojen tulee olla asiakaslähtöisiä, ja koko organisaation, erityisesti johdon tulee, olla niiden takana. Arvot ovat

yleisiä kriteereitä, standardeja tai ohjaavia periaatteita, joita ihmiset käyttävät määrittääkseen, minkälaisia kokemuksia, tapahtumia ja lopputuloksia sekä käyttäytymistä he haluavat tai eivät halua.

Arvoja ei voida antaa valmiina organisaatioon, vaan johdon pitää toimia roolimallina. Organisaatiolla on yleensä 4–6 arvoa, joista hyvin usein yksi on asiakastyytyväisyys. Mikäli kyseessä on oppiva organisaatio, sisältyvät arvoihin yleensä myös yksilö ja jatkuva oppiminen tai kehittyminen.

Normit ovat käyttäytymisen malleja tai standardeja, joiden ajatellaan olevan hyväksyttäviä tai tyypillisiä tietylle ihmisjoukolle. Ihmiset seuraavat normeja, koska ne ovat yleisesti hyväksyttyjä standardeja käyttäytymisestä. Monet normeista tulevat työyhteisössä esille työtovereiden kautta. Kaikkia normeja ei ole kirjoitettu muistiin, vaan ne ovat syntyneet vuosien varrella työyhteisössä.

Päätöksenteon kriteerit jakautuvat yksinkertaisesti kolmeen tekijään. Ensimmäiseksi tulisi ottaa huomioon, että jokaista asiakasta tulisi käsitellä eri tavalla sen mukaan, mikä on asiakkaan arvo organisaatiolle. Jokaiseen asiakkaaseen ei kannata panostaa samalla tavalla. Kaikki asiakkaat eivät ole välttämättä organisaatiolle edes kannattavia, joten turhaa panostusta tulee välttää. Jokaista asiakasta tulisikin käsitellä yksilönä samalla arvioiden asiakkaan arvoa omalle yritykselle, jonka mukaan liikesuhteeseen panostetaan.

Toiseksi tulisi ottaa huomioon henkilökunnan vapaus toimia asiakkaita kohdatessa. Henkilökunnalle tulisi antaa vapaus tyydyttää asiakkaan toiveet ilman, että jokainen päätös pitäisi hyväksyttää esimiehellä tai johdolla. Mikäli jokaiselle toimenpiteelle tulee pyytää lupa, asiakaspalvelusta tulee hidasta ja kömpelöä. Suuremman päätöksen kohdalla on hyvä kääntyä esimiehen tai johdon puoleen ja pyytää hyväksyntä, mutta varsinkin pienemmissä toimenpiteissä päätösvalta tulisi antaa asiakaspalvelijalle.

Kolmanneksi tietoa tulisi jakaa asiakkaista vapaasti. Yksiköiden tulisi pyrkiä tuomaan saatuja tietoja muiden yksiköiden tietoisuuteen, eikä esimerkiksi säilyttää tai jopa suojella saatuja tietoja. Tiedon panttaamisella ainoastaan vahingoitetaan organisaatiota. Saadun tiedon tulisi liikkua mahdollisimman vapaasti yksiköstä toiseen. Tällä tavalla varmistetaan, että tieto on aina saatavilla, kun sitä tarvitaan.

Tämän empiirisen tutkimuksen perusjoukkoon kuuluvat kaikki Pirkanmaalla toimivat elintarviketeollisuuden yritykset, joita tutkimushetkellä oli 176 kappaletta. Tutkimus suoritettiin kokonaistutkimuksena. Tutkimuksessa käytetty kyselymuoto oli postikysely, jonka vuoksi kysymykset suunniteltiin erityisen tarkasti väärinymmärrysten välttämiseksi. Kysymysten suunnittelun yhteydessä käytiin läpi aihepiiriin liittyvää kirjallisuutta kattavamman kuvan aikaansaamiseksi. Lomake pyrittiin pitämään sekä sisällöltään että rakenteeltaan mahdollisimman yksinkertaisena.

Tutkimuksen empiirinen osuus alkoi pilottitutkimuksella, joka suoritettiin viikoilla viisi ja kuusi vuonna 2006. Pilottitutkimukseen osallistui kaksi elintarviketeollisuuden piirissä töitä tekevää henkilöä ja viisi Tampereen yliopiston johtamistieteiden laitoksen jatko-opiskelijaa. Heiltä saadun palautteen perusteella kyselylomakkeeseen tehtiin muutoksia. Muutokset kohdistuivat kysymysten järjestykseen, kysymysmuotoihin ja itse kysymyksiin.

Postikysely toteutettiin 16.3.–31.3.2006. Vastauksia palautui määräaikaan mennessä 39 kappaletta, joka oli 22 % kokonaismäärästä. Kyselylomakkeiden tarkastuksen yhteydessä huomattiin, että vastauksista neljä palautui tuntemattoman osoitteen vuoksi ja neljä lomaketta oli puutteellisesti täytetty. Lisäksi kaksi vastaajaa palautti ainoastaan yhteystietolomakkeen. Näin ollen tutkimus koostuu 29 käyttökelpoisesta vastauksesta. Lopullinen vastausprosentti oli 17 %.

Tässä tutkimuksessa käytettiin kahdeksaa kysymystä ja 48 muuttujaa. Kysymykset A1 ja A4 käsittivät vastaajan taustatiedot. Taustatiedoissa kysyttiin yrityksen päätoimialaa ja vuoden 2005 liikevaihdon määrää. Kysymyksessä B1 kysyttiin, miten yritys hankkii tietoa markkinoilta. Kiinnostuksen kohteena oli erityisesti, hankkivatko yritykset tietoa markkinoista ja jos niin, mitä tietolähteitä yritykset käyttävät. Kysymykset B5 a - B5 j käsittelivät yritysten markkinatiedon keräämistä, kerätyn tiedon analysointia ja niiden aikaansaamia toimenpiteitä yrityksissä. Kysymykset B6 a - B6 d käsittelivät yritysten yleistä tasoa benchmarking-toiminnassa eli harjoittavatko yritykset toisten yritysten arvojen, asenteiden ja johtamistapojen analysointia. Kysymykset B6 e - B6 f käsittelivät tiedon jakamista toimitusketjun muille jäsenille. Kysymykset C1 e - C1 h käsittelivät yrityksen asiakaslähtöisyyttä eli kuinka asiakaslähtöisiä yritysten arvot ja sisäiset ohjeet ovat. Kysymys C1 i käsitteli asiakkaiden erilaista huomioimista, riippuen heidän arvostaan yritykselle. Kysymykset C2 a - C2 f käsittelivät henkilökuntaa ja päätöksentekoa yrityksessä. Kysymykset C2 g - C2 i käsittelivät tiedon liikkuvuutta yrityksen sisällä. Kysymys C2 l käsitteli palkitsemisjärjestelmän käyttöä. Kysymykset C2 m - C2 o käsittelivät muodollisia sääntöjä,

menettelytapoja ja toimintamalleja. Kysymykset C4 a - C4 e käsittelivät yrityksen sisäistä oppimista ja yrityksessä järjestettävää koulutusta. Kysymys C4 f käsitteli yrityksen sisäistä avoimuutta. Kysymykset C4 g - C4 f käsittelivät muodollisten sääntöjen ja menettelytapojen noudattamista.

Tässä tutkimuksessa analyysimenetelminä käytettiin suoria jakaumia, keskiarvovertailuja, normaalijakaumaa, yksisuuntaista varianssianalyysia, niin kutsuttua post hoc -testiä ja faktorianalyysia. Palautuneet kyselylomakkeet tarkastettiin, jonka jälkeen ne koodattiin havaintomatriisimuotoon SPSS 13,0-ohjelmalla (Statistical Package for Social Sciences). Tässä tutkimuksessa faktorianalyysin muodoksi valittiin perinteinen eksploratiivinen faktorianalyysi. Kyseinen analyysi suoritettiin kysymysten B5 a - B5 j ja B6 a - B6 f kohdalla.

Käytetyllä SPSS-tilasto-ohjelmalla arvioitiin tutkimuksen reliabiliteettia Cronbachin Alfan avulla. Tehdyn testin mukaan tutkimuksen reliabiliteetti on korkea (0,92). Kysymyksistä pyrittiin tekemään mahdollisimman yksinkertaisia ja samalla pyrittiin välttämään sanoja tai sanontoja, joita vastaaja ei ymmärtäisi tai tulkitsisi ne mahdollisesti väärin. Reliabiliteettia pyrittiin vahvistamaan esitestaamalla lomake. Testaustilanteessa kysymyksiin oli vastattu johdonmukaisesti ja ne antoivat vastauksen tutkimuskysymyksiin. Koska kyseessä oli kokonaistutkimus, ei otantavirhettä päässyt syntymään. Vastausprosentti jäi kuitenkin melko alhaiseksi (17 %), joten tuloksiin on syytä suhtautua varauksella. Tämä aiheuttaa ongelmia ulkoiseen validiteettiin eli tulosten soveltamiseen laajempaan perusjoukkoon eli koskemaan koko Pirkanmaata. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan kuitenkin pitää hyvänä.

Tutkimustulosten perusteella pirkanmaalaiset elintarviketeollisuuden yritykset suoriutuivat markkinoiden ennakoinnista melko hyvin ja olivat kohtalaisen asiakassuuntautuneita. Jokaisen neljän osa-alueen kohdalta löytyi ongelmakohtia, mutta pääpiirteittäin markkinoiden ennakoinnin taso on hyvä.

Pirkanmaalaisia elintarviketeollisuuden yrityksiä voitiin pitää tutkimustulosten valossa kohtalaisen oppimissuuntautuneina. Yrityksissä varsinkin johto oli oppimiseen sitoutunut. Yrityksissä henkilökunnan oppimiseen sitoutuminen oli hyvällä tasolla ja henkilökuntaa myös sitoutettiin oppimiseen. Yritysten avoimuus oppimiseen niin sisäisesti kuin myös uusia tietolähteitäkin kohtaan oli kohtalaisen korkeaa. Tiedon hankintaa voitiin pitää monipuolisena suurimmassa osassa yrityksistä. Asiakastietokantojen hyväksikäytön vähäisyys nousi esille tiedonhankinnan osalta.

Vision tiedottaminen yrityksissä sisäisesti oli yrityksissä hoidettu hyvin. Myös henkilökunnan tuki vision saavuttamiseksi oli lähes poikkeuksetta hyvällä tasolla.

Pirkanmaalaisten elintarviketeollisuuden yritysten sisäinen toiminta tuki asiakassuuntautuneisuutta osittain voimakkaasti, mutta myös kehittämiskohteita löytyi. Yrityksissä päätöksenteon hajauttaminen ei ollut kovin korkeaa. Suurin osa yrityksistä ei hajauttanut päätöksentekoa lainkaan vaan pitivät päätöksentekoa keskitettynä. Muodollisten sääntöjen käyttö oli erittäin korkeaa ja henkilökunta noudatti muodollisia sääntöjä. Palkitsemisjärjestelmän käytössä oli selvästi kehittämisen varaa. Kovinkaan monella yrityksellä ei ollut käytössään toimivaa palkitsemisjärjestelmää, jonka avulla kyettäisiin motivoimaan ja palkitsemaan henkilökuntaa. Myös benchmarking-toimintaa voitiin pitää puutteellisena. Toisten yritysten arvojen, asenteiden ja johtamistapojen aktiivinen analysointi oli heikkoa. Yritykset eivät jakaneet aktiivisesti tietoa toimitusketjun muille jäsenille, vaikka tietojen vaihtamisesta ei kuitenkaan koettu olevan haittaa oman yrityksen toiminnalle.

Pirkanmaalaisissa elintarviketeollisuuden yrityksissä informaation kerääminen ja kerätyn tiedon analysointi jakautui selvästi kahteen erilaiseen ryhmään. Toiset yritykset keräsivät aktiivisesti tietoa ja analysoivat saatua tietoa, kun taas toisten yritysten tietojen kerääminen ja analysointi oli selvästi satunnaisempaa. Huolestuttavaa oli myös se, että tutkimuksen mukaan kerätty ja analysoitu tieto ei useimmiten saanut aikaiseksi mitään toimenpiteitä asioiden parantamiseksi.

Sisäinen viestintä pirkanmaalaisissa elintarviketeollisuuden yrityksissä oli erittäin toimivaa. Tieto liikkui yrityksissä hyvin ja informaatiota jaettiin avoimesti. Nämä toimenpiteet tukivat yritysten sisäistä avoimuutta. Yritysten arvot olivat asiakaslähtöisiä ja toiminta perustui asiakaslähtöisiin arvoihin. Yrityksissä vallitsivat selvät menettelytavat ja henkilökunta noudatti menettelytapoja. Yrityksissä henkilökunta sai päättää pienemmistä toimenpiteistä itsenäisesti. Arvokkaisiin asiakkaisiin ei kuitenkaan kiinnitetty erityistä huomiota.

Empiirisessä osiossa kävi myös ilmi, että yrityskoolla oli merkitystä markkinoiden ennakointiin. Tutkimukseen vastanneet yritykset jaettiin pieniin, keskikokoisiin ja suuriin yrityksiin. Tämä jako perustui yrityksen ilmoittamaan vuoden 2005 liikevaihtoon. Pieniin yrityksiin katsottiin kuuluvan ne yritykset, joiden liikevaihto oli alle 100 000 euroa. Keskikokoisiin yrityksiin katsottiin kuuluvan ne, joiden liikevaihto oli 100 000 euroa, mutta kuitenkin alle 1 000 000 euroa. Suuriin yrityksiin katsottiin kuuluvan ne yritykset, joiden liikevaihto oli 1 000 000 euroa tai enemmän. Vastanneista

yrityksistä pieniä oli 42 % (n=12), keskikokoisia 31 % (n=9) ja suuria 24 % (n=7). Kolme prosenttia yrityksistä jätti ilmoittamatta vuoden 2005 liikevaihtonsa. Kyseisiä yrityksiä ei kyetty luokittelemaan mihinkään yrityskokoluokkaan.

Tutkimustulosten perusteella voitiin todeta, että pääsääntöisesti mitä suurempi yritys, sitä enemmän yritys panosti markkinoiden ennakointiin. Tarkasteltaessa tutkimustuloksia huomattiin, että jokaisen markkinoiden ennakoinnin neljän osa-alueen kohdalla yrityskoolla oli merkitystä markkinoiden ennakointiin. Tarkasteltaessa lähemmin markkinoiden ennakoinnin kymmentä alaosa-aluetta huomattiin, että yrityskoolla oli merkitystä oppimisen avoimuudessa, päätöksenteon hajauttamisessa, markkinointia koskevan informaation keräämisessä, organisaation arvoissa ja normeissa sekä päätöksenteon kriteereissä.

Oppimissuuntautumisen alaosa-alueen kohdalla yrityskoolla oli merkitystä oppimisen avoimuudessa. Tarkasteltaessa tiedon hankkimista omien markkinatutkimuksien avulla huomattiin, että keskikokoiset yritykset tekivät selvästi vähemmän omia markkinatutkimuksia kuin suuret yritykset. Keskikokoisten ja suurten yritysten vastaukset erosivat tilastollisesti merkitsevästi toisistaan. Keskikokoisten ja pienten yritysten vastaukset eivät eronneet tilastollisesti merkitsevästi toisistaan.

Organisaation sisäisen toiminnan kohdalla yrityksen päätöksenteon hajauttaminen vaihteli yrityskoon mukaan. Pienet yritykset keskittivät päätöksentekoa selvästi useammin kuin keskikokoiset ja suuret yritykset. Pienten yritysten vastaukset erosivat tilastollisesti merkitsevästi keskikokoisten ja suurten yritysten vastauksista.

Markkinoinnin informaation kohdalla yrityskoolla oli merkitystä useammissakin alaosa-alueissa. Tiedon jatkuva kerääminen kuluttajista oli selvästi vähäisempää pienissä yrityksissä. Keskikokoiset ja suuret yritykset keräsivät kuluttajista selvästi useammin tietoa. Pienten yritysten vastaukset erosivat tilastollisesti merkitsevästi keskikokoisten ja suurten yritysten vastauksista. Myös yritysasiakkaisiin kohdistuvan tiedon jatkuvan keräämisen kohdalla pienet yritykset keräsivät tietoa harvemmin kuin keskikokoiset ja suuret yritykset. Pienten yritysten vastaukset erosivat tilastollisesti merkitsevästi keskikokoisten ja suurten yritysten vastauksista. Markkinoihin kohdistuvan tiedon jatkuvan keräämisen kohdalla pienten, keskikokoisten ja suurten yritysten vastaukset erosivat tilastollisesti merkitsevästi toisistaan. Pienet yritykset keräsivät tietoa markkinoista selvästi vähiten ja suuret yritykset eniten. Myös markkinoista saadun tiedon analysointi oli vähäisintä pienissä

yrityksissä. Pienten yritysten vastaukset erosivat tilastollisesti merkitsevästi ainoastaan suurista yrityksistä. Kilpailijoihin kohdistuvan tiedon jatkuva kerääminen oli heikointa myös pienissä yrityksissä. Pienten yritysten vastaukset erosivat tilastollisesti merkitsevästi sekä keskikokoisten että suurten yritysten vastauksista. Kilpailijoista saadun tiedon aktiivinen analysointi oli vähäisintä pienissä yrityksissä. Pienten yritysten vastaukset erosivat tilastollisesti merkitsevästi keskikokoisten ja suurten yritysten vastauksista.

Organisaation sisäisen viestinnän kohdalla yrityskoolla oli merkitystä organisaation arvojen ja normien sekä päätöksenteon kriteerien kohdalla. Yrityksen arvojen asiakassuuntautuneisuus oli yleisintä pienissä yrityksissä. Pienten yritysten vastaukset erosivat tilastollisesti merkitsevästi keskikokoisten ja suurten yritysten vastauksista. Yrityksen toiminnan perustuminen asiakaslähtöisiin arvoihin oli heikointa keskikokoisissa yrityksissä. Keskikokoisten yritysten vastaukset erosivat tilastollisesti merkitsevästi sekä pienten että suurten yritysten vastauksista. Henkilökunnan menettelytapojen noudattaminen oli parasta pienissä yrityksissä. Suurissa yrityksissä henkilökunta noudatti heikoiten menettelytapoja. Suurten yritysten vastaukset erosivat pienten yritysten vastauksista tilastollisesti merkitsevästi. Huomion kiinnittäminen asiakkaisiin riippuen, heidän arvostaan yritykselle oli selvästi heikointa pienissä yrityksissä. Pienten yritysten vastaukset erosivat tilastollisesti merkitsevästi keskikokoisten ja suurten yritysten vastauksista. Informaation jakaminen muun muassa asiakkaista päätöksenteon tueksi oli vähäisintä pienissä yrityksissä. Keskikokoisissa ja suurissa yrityksissä informaatiota jaettiin selvästi useammin. Pienten yritysten vastaukset erosivat tilastollisesti merkitsevästi keskikokoisten ja suurten yritysten vastauksista.

Yritykset toimivat yrityskoosta huolimatta melko samalla tavalla. Suuria eroja ei syntynyt pienten, keskikokoisten ja suurten yritysten välille. Niissä osa-alueissa, joissa eroja löytyi, erot olivat yleensä ainoastaan muutamien kysymysten kohdalla. Yrityskoolla ei ollut merkitystä oppimissuuntautuneisuutta tarkasteltaessa oppimiseen sitoutumisessa, eikä vision jakamisen kohdalla. Organisaation sisäisen toiminnan kohdalla yrityskoolla ei ollut merkitystä muodollisten sääntöjen tai palkitsemisjärjestelmän käytön, eikä benchmarking-toiminnan kohdalla.

Syitä yrityskoosta johtuviin eroihin markkinoiden ennakoinnissa ovat ainakin resurssipula. Suurilla ja keskikokoisilla yrityksillä on usein enemmän sekä rahallisia resursseja että aikaa markkinoiden ennakoinnille. Usein pienet yritykset toimivat kerran hyväksi kokemallaan tavalla, kun taas keskikokoiset ja suuret yritykset pyrkivät kehittämään toimintaansa.

Faktorianalyysi toi esille kolme ulottuvuutta eli faktoria. Nämä faktorit nimettiin seuraavasti: aktiivisuus markkinatiedon keräämisessä, puutteellisuus markkinatiedon keräämisessä ja negatiivisuus yhteistyöhön jakeluketjussa. Aktiivisuus markkinatiedon keräämisessä oli ominaisarvoista suurin (10,5) ja kokonaisvarianssista tämä selitti 55 %. Puutteellisuus markkinatiedon keräämisessä oli ominaisarvoltaan toiseksi suurin (2,8) ja kokonaisvarianssista tämä selitti 15 %. Negatiivisuus yhteistyöhön jakeluketjussa oli ominaisarvoltaan kolmanneksi suurin (1,2) ja kokonaisvarianssista tämä selitti 6 %. Ulottuvuudet selittivät yhteensä hieman yli 76 % vastausten vaihtelusta.

Pirkanmaalla toimivien elintarviketeollisuuden yritysten, varsinkin pienten yritysten, tulisi tulevaisuudessa kiinnittää yhä enenevissä määrin huomiota markkinointia koskevan tiedon keräämiseen. Tiedon kerääminen oli vähäistä ja kerätyn informaation analysointi heikkoa. Myöskään kerätty ja analysoitu tieto ei johtanut aina toimenpiteisiin toiminnan parantamiseksi. Juuri näillä toimenpiteillä kyettäisiin saamaan aikaan vahvempaa asiakassuuntautuneisuutta sekä kilpailuetua markkinoilla. Myös benchmarking-toimintaan tulisi kiinnittää tulevaisuudessa enemmän huomiota. Varsinkin analysointia olisi lisättävä benchmarking-toiminnassa.

Palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen tulisi panostaa tulevaisuudessa huomattavasti enemmän. Suurimmalla osalla yrityksistä ei ollut tutkimushetkellä käytössään toimivaa palkitsemisjärjestelmää. Pienillä toimenpiteillä olisi mahdollista saada toimiva palkitsemisjärjestelmä. Kustannukset eivät palkitsemisjärjestelmän mukana kasvaisi juuri ollenkaan, mikäli palkitsemisstrategiaksi valittaisiin ei-taloudelliset palkitsemiskeinot.

Tietokantojen hyväksikäyttöä tulisi lisätä yrityksissä. Jopa suuret yritykset jättivät hyödyntämättä asiakastietokantojen potentiaalia. Tutkimukseen osallistuneista suurista yrityksistä 43 % ei käyttänyt lainkaan asiakastietokantoja hyväkseen markkinatiedon hankinnassa. Yksi osasyy tähän voisi olla yritysten asiakastietokantojen vajavaisuus tai niiden puuttuminen kokonaan. Tietokantojen avulla olisi mahdollista parantaa asiakassuuntautuneisuutta ja asiakkuuksien hallintaa.

Tulevaisuudessa jatkotutkimuksissa tulisi keskittyä erityisesti laadullisen tiedon keräämiseen. Yrityksen edustajia syvähaastattelemalla olisi mahdollista saada tarkempaa tietoa markkinoiden ennakoinnista ja asiakassuuntautuneisuudesta. Erityisesti tutkimusta tulisi suunnata pieniin

yrityksiin, koska tämän tutkimuksen perusteella juuri niiden markkinoiden ennakoinnissa on suurimpia puutteita.

Jatkotutkimuksiin tulisi sisällyttää myös tulevaisuuden haasteiden kartoitus ja niihin vastaaminen. Tulevaisuudessa yhä enemmän ulkomaisia elintarviketeollisuuden yrittäjiä on tulossa myös Suomen markkinoille ja pirkanmaalaisten elintarviketeollisuuden yritysten tulee varautua kiristyvään kilpailuun.

LÄHDELUETTELO

Kirjallisuus

Alkula, T., Pöntinen, S. & Ylöstalo, P., 1994. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. WSOY: Juva.

Allen, M., Ng, S. & Wilson, M., 2002. A functional approach to instrumental and terminal values and the value-attitude-behaviour system of consumer choice. European Journal of Marketing. Vol. 36, Issue 1/2, 111–135.

Anderson, J. & Narus, J., 2004. Business market management: understanding, creating and delivering value. Pearson Prentice Hall: New Jersey.

Argylis, C., 1977. Double-loop learning in organizations. Harvard Business Review. Vol. 55, Issue 5, 115–125.

Argylis, C. & Schön, D., 1996. Organizational learning II: theory, method and practice. Addison-Wessley Publishing: Massachusetts.

Armstrong, M. & Murlis, H., 2000. Reward management: a handbook of remuneration strategy and practice. Kogan Page Limited: London.

Avlonitis, G. & Gounaris, S., 1999. Marketing orientation and its determinants: an empirical analysis. European Journal of Marketing. Vol. 33, Issue 11/12, 1003–1037.

Baker, W. & Sinkula, J., 1999. The synergistic effect of market orientation and learning orientation. Journal of the Academy of Marketing Science. Vol. 27, Issue 4, 411–427.

Balm, G., 1992. Benchmarking: a practioner's guide for becoming and staying best of the best. QPMA Press: Schaumburg.

Bell, S., Whitwell, G. & Lukas, B., 2002. Schools of thought in organizational learning. Journal of the Academy of Marketing Science. Vol. 30, Issue 1, 70–86.

Bendell, T., 1993. Benchmarking for competitive advantage. Pitman Publishing: London.

Blau, P., 1955. The dynamics of bureaucracy. University of Chicago Press: Chicago.

Burns, A. & Bush, R., 2006. Marketing research. Pearson Education: New Jersey.

Büyüközkan, G. & Maire, J-L., 1998. Benchmarking process formalization and a case study. Benchmarking for Quality Management & Technology. Vol. 5, Issue 2, 101–125.

Camp, R., 1989. Benchmarking: the search for industry best practices that lead to superior performance. ASQC Quality Press: Milwaukee.

Day, G., 1994. The capabilities of market-driven organisations. Journal of Marketing. Vol. 58, Issue 4, 37–61.

Day, G. & Nedungadi, P., 1994. Managerial representations of competitive advantage. Journal of Marketing. Vol. 58, Issue 2, 31–44.

Day, G. & Van Den Bulte, C., 2002. Superiority in customer relationship management: consequences for competitive advantage and performance. Marketing Science Institute. Vol. 41, Issue 2, 1–49.

De Geus, A., 1988. Planning as learning. Harvard Business Review. Vol. 66, Issue 2, 70–74.

Desouza, K. & Awazu, Y., 2006. Engaging tension of knowledge management control. Singapore Management Review. Vol. 28, Issue 1, 1–13.

Erätuuli, M., Leino, J. & Yli-Luoma, P., 1994. Kvantitatiiviset analyysimenetelmät ihmistieteissä. Kirjayhtymä Oy: Helsinki.

Ettorre, B., 1993. Benchmarking: the next generation. Management Review. Vol. 82, Issue 6, 10–16.

Farrell, M. & Oczkowski, E., 2002. Are market orientation and learning orientation necessary for superior organisational performance? Journal of Market-Focused Management. Vol. 5, Issue 3, 197–217.

Floyd, S. & Wooldridge, B., 1992. Middle management involvement in strategy and its association with strategic type. Strategic Management Journal. Vol. 13, Special Issue, 153–167.

Floyd, S. & Wooldridge, B., 1997. Middle management's strategic influence and organizational performance. Journal of Management Studies. Vol. 34, Issue 3, 465–485.

Foley, A. & Fahy, J., 2004. Towards a further understanding of the development of market orientation in the firm: a conceptual framework based on the market-sensing capability. Journal of Strategic Marketing. Vol. 12, Issue 4, 219–230.

Fowler, F. & Mangione, T., 1990. Standardized survey interviewing: minimizing interviewer-related error. Sage Publications: Newbury Park.

Garvin, D., 1993. Building a learning organization. Harvard Business Review. Vol. 71, Issue 4, 78–91.

Gray, B., Greenley, G., Matera, S. & Matheson, P., 1999. Thriving on turbulence. Journal of Market-Focused Management. Vol. 4, Issue 3, 231–257.

Groves, R., Fowler, F., Couper, M., Lepkowski, J., Singer, E. & Tourangeau, R., 2004. Survey Methodology. John Wiley & Sons: New Jersey.

Grönroos, M., 2004. Johdatus tilastotieteeseen: kuvailu, mallit ja päättely. Tammer-Paino Oy: Tampere.

Gupta, U., 1996. Management information systems: a managerial perspective. Course Technology: Cambridge.

Hakonen, N., Hulkko, K., Hakonen, M., Rantamäki, T., Simola, A. & Vartiainen, M., 1997. Palkitseminen ryhmien toiminnan kehittämisen työkaluna. Teoksessa: Vartiainen, M., 2000. Palkitsemisen perusteet kehittyvissä organisaatioissa. Teknillinen korkeakoulu, tuotantotalouden osasto, työpsykologian ja johtamisen laboratorio: Espoo.

Heikkilä, T., 1998. Tilastollinen tutkimus. Edita Prima Oy: Helsinki.

Heikkilä, T., 2004. Tilastollinen tutkimus. Edita Prima Oy: Helsinki.

Helenius, H., 1992. Tilastollisten menetelmien perustiedot. Paino-S Ky: Tampere.

Helenius, H., 1995. Tilastollisten menetelmien perustiedot. Painomainos Oy: Tampere.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P., 1997. Tutki ja kirjoita. Tummavuoren Kirjapaino Oy: Vantaa.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P., 2004. Tutki ja kirjoita. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.

Hyland, P. & Beckett, R., 2002. Learning to compete: the value of internal benchmarking. Benchmarking: an International Journal. Vol. 9, Issue 3, 293–304.

Ikäheimo, S., Löyttyniemi, T. & Tainio, R., 2003. Ylimmän johdon palkitsemisjärjestelmät: hyvä saa palkkansa? Talentum Media Oy: Helsinki.

Jaworski, B. & Kohli, A., 1993. Market orientation antecedents and consequences. Journal of Marketing. Vol. 57, Issue 3, 53–70.

Jensen, M. & Meckling, W., 1976. Theory of the firm: managing behaviour, agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics. Vol. 3, Issue 4, 305–360.

Jones, G., 2001. Organizational theory: text and cases. Prentice-Hall: New Jersey.

Jyrinki, E., 1974. Kysely ja haastattelu tutkimuksessa. Arvi A. Karisto Oy: Hämeenlinna.

Kajanto, A. & Tuomisto, J., 1994. Elinikäinen oppiminen. Kirjastopalvelu Oy: Helsinki.

Karjalainen, L., 2004. Tilastomatematiikka. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.

Karlöf, B., Lundgren, K. & Froment, M., 2003. Ota oppia parhaista: tehoa vertailuoppimiseen. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.

Karlöf, B. & Östblom, S., 1993. Benchmarking: tuottavuudella ja laadulla mestariksi. WSOY: Jyväskylä.

Kauhanen, J., 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY: Vantaa.

Kauhanen, J., 2005. Ylimmän liikkeenjohdon palkitseminen Suomessa. Teoksessa: Vartiainen, M. & Kauhanen, J., 2005. Palkitseminen globaalissa Suomessa. WSOY: Helsinki.

Kohli, A. & Jaworski, B., 1990. Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications. Journal of Marketing. Vol. 54, Issue 2, 1–18.

Kolb, D., 1984. Experiential learning: experience as the source of learning and development. Prentice-Hall: New Jersey.

Kvist, H-H., Arhomaa, S., Järvelin, K. & Räikkönen, J., 1995. Asiakasprosessit: miten parannat tulosta prosesseja kehittämällä? Sedecon Oy: Jyväskylä.

Lawler, E., 1990. Strategic pay: aligning organizational strategies and pay systems. Jossey-Bass Publishers: San Francisco.

Lewis, J., 1998. Mastering project management: applying advanced concepts of systems thinking, control and evaluation, resource allocation. McGraw-Hill: New York.

Mann, R., 1996. What is benchmarking? Food Manufacture. Vol. 71, Issue 5, 32–33.

Manninen, P. & Ylén, M., 2000. Tilastollisen päättelyn käytäntö: tilastotiedettä soveltajille. Tehokopiointi Ky: Tampere.

Marquardt, M., 1996. Building the learning organization. McGraw-Hill: New York.

Metsämuuronen, J., 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.

Meybodi, M., 2006. Internal manufacturing strategy audit: the first step in the integrated strategic benchmarking. Benchmarking: an International Journal. Vol. 13, Issue 5, 580–595.

Narver, J. & Slater, S., 1990. The effect of a market orientation on business profitability. Journal of Marketing. Vol. 54, Issue 4, 20–35.

Nonaka, I., 1991. The knowledge-creating company. Harvard Business Review. Vol. 69, Issue 6, 96–104.

Norman, R., 1985. Developing capabilities for organizational learning: in organizational strategy and change. Jossey-Bass Publishers: San Francisco.

Otala, L., 1997. Oppimisen etu: kilpailukykyä muutoksessa. WSOY: Porvoo.

Otala, L., 2002. Oppimisen etu: kilpailukykyä muutoksessa. WSOY: Porvoo.

Popper, M. & Raanan, L., 2000. Organizational learning: mechanisms, culture and feasibility. Management Learning. Vol. 31, Issue 2, 181–196.

Prokesch, S., 1997. Unleashing the power of learning: an interview with British Petroleum's John Browne. Harvard Business Review. Vol. 75, Issue 5, 146–168.

Richardson, H., Vandenberg, R., Blum, T. & Roman, P., 2002. Does decentralization make a difference for the organization? An examination of the boundary conditions circumscribing decentralized decision-making and organizational financial performance. Journal of Management. Vol. 28, Issue 2, 217–244.

Rodgers, R. & Hunter, J., 1991. Impact of management by objectives on organizational productivity. Journal of Applied Psychology Monograph. Vol. 76, Issue 2, 322–336.

Ruohonen, M. & Salmela, H., 1999. Yrityksen tietohallinto. Edita Oy: Helsinki.

Sackmann, S., 1991. Cultural knowledge in organizations. Sage Publications: Newbury Park.

Santos-Vijande, M., Sanzo-Pérez, M. & Álvarez-González, L., 2005. Organizational learning and market orientation: interface and effects on performance. Industrial Marketing Management. Vol. 34, Issue 3, 187–202.

Sarala, U. & Sarala, A., 1996. Oppiva organisaatio: oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus: Helsinki.

Sinkula, J., 1994. Market information processing and organizational learning. Journal of Marketing. Vol. 58, Issue 1, 35–45.

Sinkula, J., William, E., Baker, W. & Noordewier, T., 1997. A framework for market-based organizational learning: linking values, knowledge and behaviour. Academy of Marketing Science Journal. Vol. 25, Issue 4, 305–318.

Slater, S. & Narver, J., 1995. Market orientation and the learning organisation. Journal of Marketing. Vol. 59, Issue 3, 63–74.

Smith, I., 2006. Benchmarking human resource development: an emerging area of practice. Library Management. Vol. 27, Issue 6/7, 401–410.

Stewart, T., 1991. Brainpower. Fortune. Vol. 123, Issue 3, 44–60.

Storbacka, K. & Lehtinen, J., 1997. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. WSOY: Porvoo.

Sääksjärvi, M. & Talvitie, J., 1993. Integration and effectiveness of marketing information systems. European Journal of Marketing. Vol. 27, Issue 1, 64–80.

Tabachnick, B. & Fidell, L., 2000. Using multivariate statistics. Allyn and Bacon: Boston.

Tamminen, R., 1992. Tiedettä tekemään! Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.

Taylor, S., 2000. Debates in reward management. Teoksessa: Thorpe, R. & Homan, G., 2000. Strategic reward systems. Pearson Education: Essex.

Thorpe, R. & Homan, G., 2000. Strategic reward systems. Pearson Education: Essex.

Tucker, F., Zivan, S. & Camp, R., 1987. How to measure yourself against the best. Harvard Business Review. Vol. 65, Issue 1, 8–10.

Tuominen, K., 1993. Benchmarking: yhteenveto yritysjohdolle. Tammer-Paino Oy: Tampere.

Tuomisto, J., 1994. Elinikäisen oppimisen muodot: teoreettiset lähtökohdat ja käytäntö. Teoksessa: Kajanto, A. & Tuomisto, J., 1994. Elinikäinen oppiminen. Kirjastopalvelu Oy: Helsinki.

Työvoima- ja elinkeinokeskus, 2003. Pirkanmaan TE-keskuksen tulossuunnitelma 2004 ja TTS 2005–2008. Pirkanmaan TE-keskus: Tampere.

Työvoima- ja elinkeinokeskus, 2004. Pirkanmaan teknologiastrategian päivitysprosessi: elintarviketeollisuus. Pirkanmaan TE-keskus: Tampere.

Valli, R., 2001. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.

Vartiainen, M., 2000. Palkitsemisen perusteet kehittyvissä organisaatioissa. Teknillinen korkeakoulu, tuotantotalouden osasto, työpsykologian ja johtamisen laboratorio: Espoo.

Vartiainen, M., Hakonen, N. & Hulkko, K., 1998. Ryhmien ja tiimien palkitseminen. Metalliteollisuuden Kustannus Oy: Tummavuori.

Vartiainen, M. & Kauhanen, J., 2005. Palkitseminen globaalissa Suomessa. WSOY: Helsinki.

Vaziri, K., 1993. Benchmarking: tavoiteasetanta lähtee jatkuvasta kehityksestä. Yritystalous. Vol. 51, Issue 5, 53–58.

Vevrka, M., 1998. United way weighs pros and cons of centralizing. Wall Street Journal. Vol. 109, Issue 7, 2.

Webster, F., 1988. The rediscovery of the marketing concept. Business Horizons. Vol. 31, Issue 3, 29–39.

Wickham, P., 2004. Strategic entrepreneurship. Pearson Education: Essex.

Wooldridge, B. & Floyd, S., 1990. The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. Strategic Management Journal. Vol. 11, Issue 3, 231–241.

Internet-lähteet

http://money.cnn.com
http://money.cnn.com/1998/08/20/companies/up/ 16.3.2006.

www.businessweek.com
www.businessweek.com/archives/1993/b335157.arc.htm?campaign_id=search 22.5.2006.

www.etl.fi
www.etl.fi/tutki_kehi/pdf/Teknologiaennakointi-raportti.pdf 22.3.2006.

www.pirkanmaa.fi
www.pirkanmaa.fi/yleistietoa/index.shtml 16.3.2006.

www.solfinland.org
www.solfinland.org/files/solfinlandesittely.ppt 15.3.2006.

www.tammistoknuutila.fi
www.tammistoknuutila.fi/kauppakamarilehti/toimialakatsaus/TK_2005/elintarvike.html 4.3.2006.

www.uta.fi 1
www.uta.fi/laitokset/kirjasto/pdf/suoj/monimuuttujamenetelmat_2002_faktorianalyysi.pdf
28.9.2006.

www.uta.fi 2
www.uta.fi/laitokset/kirjasto/pdf/suoj/SPSS_aloit.pdf 23.10.2006.

LIITTEET

LIITE 1. Kyselylomake

PIRKANMAAN ELINTARVIKETEOLLISUUDEN TULEVAISUUDEN HAASTEET

Kysymykset koskevat yritystä/toimipistettä, jolle tämä kirje on osoitettu. Vastatkaa kysymyksiin ***rastittamalla tai ympyröimällä*** *oikea vaihtoehto tai* ***kirjoittamalla*** *vastauksenne sille varattuun tilaan.* **LUOTTAMUKSELLINEN**

A. TAUSTATIEDOT

A1 Yrityksenne päätoimiala? 1 Meijeriteollisuus 2 Myllyteollisuus 3 Lihanjalostus 4 Leipomo
5 Panimoteollisuus 6 Valmisruoka 7 Jokin muu, mikä? _____

A2 Toimipisteen kotipaikka? _____ **A3 Yrityksenne perustamisvuosi?** _____

A4 Liikevaihto vuonna 2005? _____ euroa

A5 Henkilöstön määrä keskimäärin vuonna 2005? _____ henkilöä

A6 Valikoimassa olevien tuotteiden lukumäärä? _____

A7 Käytettävien raaka-aineiden kotimaisuusaste? _____ %

A8 Yrityksenne päämarkkina-alue? _____

A9 Harjoittaako yrityksenne vientiä? 1 Ei
2 Kyllä, EU _____ % ja EU:n ulkopuolelle _____ % koko lv:sta

A10 Kuinka suuren osuuden seuraavat tahot muodostavat liikevaihdostanne prosentteina?

a Kesko, SOK ja Tradeka	_____ %
b Muut tukkuliitteet	_____ %
c Suoraan vähittäiskaupoille ja kioskeille	_____ %
d Suoraan suurtalouksille ja ravintoloille	_____ %
e Kuluttajat	_____ %
f Muu elintarviketeollisuus	_____ %
g Jokin muu, mikä? _____	_____ %
	yht. 100 %

B. MARKKINATIETO

B1 Miten hankitte tietoa markkinoilta?

		Ei	Kyllä
a	Säännöllinen asiakaspalaute	1	2
b	Omat markkinatutkimukset	1	2
c	Yleiset tilastot, sanomalehdet yms	1	2
d	Suorat asiakaskontaktit	1	2
e	Asiakastietokantojen hyväksikäyttö	1	2
f	Jotenkin muuten, miten? _____		

B2 Mikä on mielestänne suurin ongelma tiedon hankinnassa markkinoilta?

_____

_____

B3 Miten merkitseviä seuraavat lähteet ovat hankkiessanne tietoa liiketoimintanne tueksi? *Arvioikaa seuraavia väittämiä asteikolla 1 - 5, jossa 1=ei lainkaan merkitystä, 2=vähäinen merkitys, 3=neutraali, 4=jokseenkin merkittävä, 5=erittäin merkittävä.*

		Ei mitään merkitystä				Erittäin merkittävä
a	Toimitusketjun muut jäsenet *(esim. tukkukauppias, jälleenmyyjä…)*	1	2	3	4	5
b	Kuluttajat	1	2	3	4	5
c	Yhteistyökumppanit	1	2	3	4	5
d	Kilpailijoiden toiminta	1	2	3	4	5
e	Tuotteitanne myyvät yritykset	1	2	3	4	5
f	Asiakastietokannan käyttö	1	2	3	4	5
g	Konsultit	1	2	3	4	5
h	Jostain muualta, mistä? _____	1	2	3	4	5

B4 Kuinka merkittävää markkinatiedon hyödyntäminen on seuraavissa toimissa? *Arvioikaa seuraavia väittämiä asteikolla 1 - 5, jossa 1=ei lainkaan merkitystä, 2=vähäinen merkitys, 3=neutraali, 4=jokseenkin merkittävä, 5=erittäin merkittävä.*

		Ei mitään merkitystä				Erittäin merkittävä
a	Tuotekehityksessä	1	2	3	4	5
b	Strategisessa suunnittelussa	1	2	3	4	5
c	Tulevaisuuteen varautumisessa	1	2	3	4	5
d	Toiminnan tehostamisessa	1	2	3	4	5
e	Jossain muualla, missä? _____	1	2	3	4	5

B5 Miten hyvin seuraavat väittämät kuvaavat yritystänne? *Arvioikaa seuraavia väittämiä asteikolla 1 - 5, jossa 1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=neutraali, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä.*

		Täysin eri mieltä				Täysin samaa mieltä
a	Yrityksemme kerää jatkuvasti tietoa kuluttajista.	1	2	3	4	5
b	Yrityksemme analysoi aktiivisesti kuluttajista saatua tietoa.	1	2	3	4	5
c	Yrityksemme kerää jatkuvasti tietoa yritysasiakkaista.	1	2	3	4	5
d	Yrityksemme analysoi aktiivisesti yritysasiakkaista saatua tietoa.	1	2	3	4	5
e	Yrityksemme kerää jatkuvasti tietoa markkinoista.	1	2	3	4	5
f	Yrityksemme analysoi aktiivisesti markkinoista saatua tietoa.	1	2	3	4	5
g	Yrityksemme kerää jatkuvasti tietoa kilpailijoista.	1	2	3	4	5
h	Yrityksemme analysoi aktiivisesti kilpailijoista saatua tietoa.	1	2	3	4	5
i	Kerätty ja analysoitu tieto johtaa aina toimenpiteisiin.	1	2	3	4	5
j	Tiedon hankkiminen markkinoilta on yrityksessämme satunnaista.	1	2	3	4	5
k	Yrityksessämme pitäisi panostaa enemmän tiedon hankintaan.	1	2	3	4	5
l	Pyrimme panostamaan tiedon hankintaan tulevaisuudessa enemmän.	1	2	3	4	5
m	Markkinoiden muutosten ennustaminen on erittäin tärkeää liiketoimintamme kannalta.	1	2	3	4	5

B6 Miten hyvin seuraavat väittämät kuvaavat yritystänne? *Arvioikaa seuraavia väittämiä asteikolla 1 - 5, jossa 1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=neutraali, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä.*

		Täysin eri mieltä				Täysin samaa mieltä
a	Yrityksemme analysoi aktiivisesti toisten yritysten arvoja.	1	2	3	4	5
b	Yrityksemme analysoi aktiivisesti toisten yritysten asenteita.	1	2	3	4	5
c	Yrityksemme analysoi aktiivisesti toisten yritysten johtamistapoja.	1	2	3	4	5
d	Yrityksemme saa paljon tietoa toimitusketjun muilta yrityksiltä.	1	2	3	4	5
e	Yrityksemme jakaa muille toimitusketjun yrityksille tietoa aktiivisesti.	1	2	3	4	5
f	Tietojen vaihtamisesta toimitusketjun yritysten välillä voi olla haittaa yrityksellemme.	1	2	3	4	5

B7 Mikä on mielestänne suurin ongelma asiakkaiden käyttäytymisen ennustamisessa?

_____

_____

C. ASIAKASSUUNTAUTUMINEN

C1 Miten hyvin seuraavat väittämät kuvaavat yrityksenne asiakassuhdetta? *Arvioikaa seuraavia väittämiä asteikolla 1 - 5, jossa 1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=neutraali, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä.*

		Täysin eri mieltä				Täysin samaa mieltä
a	Yrityksemme on erittäin asiakassuuntautunut.	1	2	3	4	5
b	Asiakassuuntautuminen on erittäin tärkeää yritykselleme.	1	2	3	4	5
c	Yrityksemme pitäisi lisätä asiakassuuntautumista.	1	2	3	4	5
d	Yrityksemme markkinoi aktiivisesti omia tuotteitaan kuluttajille.	1	2	3	4	5
e	Yrityksemme arvot ovat asiakaslähtöisiä.	1	2	3	4	5
f	Yrityksemme toiminta perustuu asiakaslähtöisiin arvoihin.	1	2	3	4	5
g	Yrityksemme sisäiset ohjeet ovat asiakaslähtöisiä.	1	2	3	4	5
h	Yrityksemme on voimakkaasi sitoutunut asiakaslähtöisiin ohjeisiin.	1	2	3	4	5
i	Asiakkaisiin kiinnitetään erilailla huomiota, riippuen heidän arvosta yrityksellemme.	1	2	3	4	5

C2 Miten hyvin seuraavat väittämät kuvaavat yritystänne? *Arvioikaa seuraavia väittämiä asteikolla 1 - 5, jossa 1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=neutraali, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä.*

		Täysin eri mieltä				Täysin samaa mieltä
a	Yrityksemme visio on koko henkilökunnan tiedossa.	1	2	3	4	5
b	Henkilökuntamme tukee vision saavuttamista.	1	2	3	4	5
c	Pyrimme arvioimaan toimintaamme kriittisesti ja kehittämään sitä koko ajan.	1	2	3	4	5
d	Yrityksemme on hierarkkisesti matala.	1	2	3	4	5
e	Henkilökuntamme saa päättää pienemmistä toimenpiteistä itsenäisesti.	1	2	3	4	5
f	Yrityksemme päätöksenteko on hajautettu.	1	2	3	4	5
g	Yrityksessämme tiimityöskentely on aktiivisessa käytössä.	1	2	3	4	5
h	Yrityksessämme tieto on kaikkien saatavilla.	1	2	3	4	5
i	Informaatiota mm. asiakkaista jaetaan päätöksenteon tueksi.	1	2	3	4	5
j	Markkinoilta saatavaa tietoa pitäisi hyödyntää yrityksessämme enemmän.	1	2	3	4	5
k	Pystymme reagoimaan yrityksessämme mielestäni riittävän nopeasti markkinoilla tapahtuviin muutoksiin.	1	2	3	4	5
l	Yrityksessämme on käytössä toimiva palkitsemisjärjestelmä.	1	2	3	4	5
m	Yrityksessämme on selvät muodolliset säännöt, joita pitää noudattaa.	1	2	3	4	5
n	Yrityksessämme on selvät menettelytavat, joita pitää noudattaa.	1	2	3	4	5
o	Yrityksessämme kyseenalaistetaan toimintamalleja usein.	1	2	3	4	5

C3 Mitä ongelmia on tiedon siirtämisessä eteenpäin henkilöstölle ja toisaalta tiedon tehokkaassa hyödyntämisessä?

_____

_____

_____

C4 Miten hyvin yritykseen ja henkilöstöön liittyvät väittämät kuvaavat yritystänne? *Arvioikaa seuraavia väittämiä asteikolla 1 - 5, jossa 1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=neutraali, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä.*

		Täysin eri mieltä				Täysin samaa mieltä
a	Yrityksemme sitouttaa henkilökuntaa oppimiseen mm. koulutuksen kautta.	1	2	3	4	5
b	Henkilökuntamme on sitoutunut oppimiseen.	1	2	3	4	5
c	Yrityksemme johto tulee voimakkaasti henkilökuntamme oppimista.	1	2	3	4	5
d	Koulutus on suunnattu koko henkilökunnalle.	1	2	3	4	5
e	Yrityksemme johto on sitoutunut oppimiseen.	1	2	3	4	5
f	Yrityksemme tukee sisäistä avoimuutta mm. jakamalla tietoa kaikille.	1	2	3	4	5
g	Henkilökuntamme noudattaa muodollisia sääntöjä hyvin.	1	2	3	4	5
h	Henkilökuntamme noudattaa menettelytapoja hyvin.	1	2	3	4	5

D. ELINTARVIKETEOLLISUUDEN TULEVAISUUS

D1 Miten näette oman yrityksenne kannalta elintarviketeollisuuden kehittyvän tulevina vuosina? *Arvioikaa seuraavia väittämiä asteikolla 1 - 5, jossa 1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=neutraali, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä.*

		Täysin eri mieltä				Täysin samaa mieltä
a	Kilpailu tulee kiristymään.	1	2	3	4	5
b	Pieniä yrityksiä ostetaan pois markkinoilta.	1	2	3	4	5
c	Yrityksiä ajautuu konkurssiin.	1	2	3	4	5
d	Uusia kotimaisia yrityksiä tulee markkinoille.	1	2	3	4	5
e	Alueellisuudella ei ole suurta merkitystä.	1	2	3	4	5
f	Uusia ulkomaisia yrityksiä tulee markkinoille.	1	2	3	4	5
g	Kaupan asema toimitusketjussa vahvistuu entisestään.	1	2	3	4	5
h	Kotimaiset raaka-aineet ovat merkittävä kilpailuetu.	1	2	3	4	5
i	Markkinoiden ennustamisella on suurempi rooli.	1	2	3	4	5
j	Hintakilpailu kovenee.	1	2	3	4	5
k	Kuluttajien toiveisiin on vaikeampi vastata.	1	2	3	4	5
l	Lainsäädäntö rajoittaa toimintaa liikaa.	1	2	3	4	5
m	Toimialaamme uhkaa työvoimapula.	1	2	3	4	5
n	Kaupan omat merkit ovat elintarviketeollisuudelle uhka.	1	2	3	4	5

D2 Mitä asioita toiminnassanne tulisi kehittää, jotta yrityksenne pystyisi vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin?

_____

_____

_____

D3 Mitkä tekijät mielestänne erityisesti hidastavat Pirkanmaan elintarviketeollisuuden kehittämistä?

_____

_____

D4 Mitkä tekijät ovat mielestänne Pirkanmaan elintarviketeollisuuden vahvuudet ja heikkoudet?

_____

_____

KIITOS VASTAUKSESTANNE – Palauttakaa halutessanne myös yhteystietonne oheisessa palautuskuoressa!

LIITE 2. Lehdistötiedote

LEHDISTÖTIEDOTE **Julkaisuvapaa 15.3.2006**

Elintarviketeollisuuden uudistuva liiketoiminta - tutkimushanke Tampereen yliopistossa

Tampereen yliopiston johtamistieteiden laitoksella on alkanut vuoden 2006 alusta Tekesin rahoittama tutkimusprojekti elintarviketeollisuuden liiketoimintaosaamisen kehittämisestä. Tutkimus on osa Tekesin Uudistuva liiketoiminta ja johtaminen –ohjelmaa. Tavoitteena on tukea yritysten liiketoiminnallista uudistumista sekä kehittää liiketoiminta- ja johtamisosaamista.

Johtamistieteiden laitoksella markkinoinnin oppiaine panostaa erityisesti elintarviketeollisuuden ja kaupan alan osaamiseen. Tutkimusprojektin tavoitteena on vahvistaa Pirkanmaan elintarviketeollisuuden kilpailukykyä sekä edistää toimialan keskeistä merkitystä maakunnassa. Jatkuva toimintaympäristön muutos ja globalisaatio tuovat haasteita myös pirkanmaalaisille elintarviketeollisuuden yrityksille. Yritysten liiketoimintavalmiuksien kehittäminen onkin välttämätöntä kiristyvässä kilpailutilanteessa. Projektissa keskitytään erityisesti yritysten arvoverkkojen ja markkinatiedon tutkimiseen. Tietoa tuotetaan ja jalostetaan koko elintarvikealan verkostoista, yhteistyösuhteista ja niiden johtamisesta mukaan lukien teollisuustuotannot ja palvelut.

Osana kaksivuotista tutkimusta toteutetaan elintarvikealan yrityksille kohdistettu kysely. Tämän kyselyn avulla selvitetään yleisellä tasolla alan tilannetta Pirkanmaalla. Näin pyritään myös täydentämään tietoja, joita aiemmin on selvitetty TE-keskuksen teettämässä Pirkanmaan elinkeinostrategian päivitysprosessi –tutkimuksessa. Kaikki yritykset, jotka vastaavat kyselyyn, saavat myös palautteena yhteenvedon tuloksista. Yritykset voivat myös tarjota omia kiinnostuksen kohteena olevia tutkimusongelmia opinnäytetöiden aiheiksi.

Tutkimusprojektissa mukana olevilla tutkijoilla on vahva ja monipuolinen liiketoimintaosaaminen sekä aikaisempaa elintarvikealan tuntemusta. Tampereen yliopiston lisäksi kaksivuotiseen tutkimukseen osallistuu Lappeenrannan teknillisen yliopiston kauppatieteiden osasto. Yhteistyötä tehdään myös ruotsalaisen Lundin yliopiston kauppakorkeakoulun kanssa. Tutkimuksen johtajana on markkinoinnin professori Hannu Kuusela ja kyselyssä vastaavana lehtorina on Maija Rökman Tampereen yliopiston johtamistieteiden laitokselta.

Lisätietoja antaa tarvittaessa Maija Rökman; maija.rokman@uta.fi tai 3551 6832

LIITE 3. Saatekirje yrityksille

Pirkanmaan elintarviketeollisuuden tulevaisuuden haasteet

ARVOISA VASTAANOTTAJA

Markkinoinnin oppiaine yliopiston johtamistieteiden laitoksella selvittää parhaillaan elintarvike-teollisuuden liiketoimintaan liittyviä uudistamistarpeita, toimialan haasteita ja tulevaisuuden näkymiä. Tämä kysely on osa Tekesin rahoittamaa tutkimusprojektia, jonka tavoitteena on kehittää Pirkanmaan elintarvikealan yritysten liiketoimintaosaamista ja vahvistaa toimialan keskeistä asemaa maakunnassa.

Tutkimuksen kohderyhmänä ovat kaikki Pirkanmaalla toimivat elintarvikealan yritykset. Pyydämme Teitä vastaamaan oheiseen kyselylomakkeeseen oman yrityksenne tai yksikkönne osalta.

Jokainen vastaus käsitellään **ehdottoman luottamuksellisesti** ja tutkimustulokset esitetään siten, etteivät yksittäisen yrityksen tiedot ole yksilöitävissä. **Pyydämme Teitä palauttamaan lomakkeen 31.3.2006 mennessä** oheisessa palautuskuoressa, jonka postimaksu on maksettu.

Lisätietoja tutkimuksesta antavat tarvittaessa lehtori Maija Rökman (03 3551 6832) ja kauppatieteiden opiskelija Jukka Lankinen (050 3366193). Halutessanne lähetämme Teille kyselyn keskeiset tutkimustulokset niiden valmistuttua. Palauttakaa tällöin kuoressa myös yhteystietonne.

Kiitämme jo etukäteen arvokkaasta tutkimusavustanne!

Tutkimusterveisin Tampereella 15.3.2006

Hannu Kuusela
Ytt markkinoinnin professori
Tampereen yliopisto
Johtamistieteiden laitos

Maija Rökman
Ytt markkinoinnin lehtori
Tampereen yliopisto
Johtamistieteiden laitos

Osoitelähde: Tilastokeskus

LIITE 4. Yrityksille lähetetty tiivistelmä kyselyn tuloksista

Tampereen yliopisto
Johtamistieteiden laitos

PIRKANMAAN ELINTARVIKETEOLLISUUDEN

TULEVAISUUDEN HAASTEET

Yrityksen taloustiede,
markkinointi
Kyselyn raportti
30.5.2006

Maija Rökman
Jukka Lankinen

Tutkimuksen lähtökohta

Tampereen yliopiston johtamistieteiden laitoksella alkoi vuoden 2006 alusta Teknologian kehittämiskeskuksen (Tekes) rahoittama kahden vuoden projekti Pirkanmaan elintarviketeollisuuden liiketoimintaosaamisen kehittämisestä professori Hannu Kuuselan johdolla. Osana kyseistä projektia toteutettiin postikysely Pirkanmaan alueen elintarviketeollisuuden yrityksille. Kyselyn avulla pyrittiin saamaan alustava käsitys yritysten markkinatiedon käytöstä ja asiakaskeskeisyydestä sekä alan haasteista ja tulevaisuuden näkymistä.

Postikysely lähetettiin 15.3.2006 yhteensä 176 yritykselle. Osoitteet ostettiin Tilastokeskukselta. Vastauksia saatiin määräaikaan mennessä 39 kappaletta (22 %), mitä on pidettävä kohtuullisena yrityskyselyissä. Emme suorittaneet tässä vaiheessa muistutuskierrosta, mikä olisi varmasti nostanut vastausprosenttia. Vastauksista neljä palautui tuntemattoman osoitteen vuoksi ja neljä lomaketta puutteellisesti täytettynä. Tämän lisäksi kaksi vastaajaa palautti ainoastaan yhteystietokorttinsa. Näin ollen tutkimus koostuu 29 käyttökelpoisesta vastauksesta. Liikevaihdolla mitattuna vastaukset edustavat kuitenkin yhteensä 56 prosenttia Pirkanmaan elintarviketeollisuudesta. Koko alan liikevaihto Pirkanmaalla vuonna 2004 oli yhteensä 491 m€.

Oheisessa **liitteessä** on esitetty vastaukset kaikkiin kysymyksiin prosenttijakaumina (n = 29). Tässä raportissa esitetään lyhyesti vain muutamia erityshuomioita tuloksista. Palautetut lomakkeet olivat varsin huolellisesti täytetyt ja siltä osin voidaan vastauksia pitää luotettavina.

Yritysten taustatiedot (Kysymysryhmä A)

Parhaiten aineistossa ovat edustettuina leipomot ja lihanjalostus sekä muut toimialat, missä on yksittäisiä mainintoja erilaisista yrityksistä. Vanhimmat yritykset ovat perustettu 1940-luvulla ja nuorimmat 2000-luvulla.

Liikevaihto jakautuu varsin tasaisesti siten, että alle 100.000 euron yrityksiä on kuusi. Seitsemällä yrityksellä liikevaihto on miljoona euroa tai enemmän. Vastaamatta liikevaihtokysymykseen (A4) jätti 7 yritystä. Elintarviketeollisuuden tilastoissa on mukana suuri joukko yhden ja kahden hengen yrityksiä. Osa näistäkin yrityksistä on kuitenkin vastannut kyselyyn. Tämä antaa mahdollisuuden vertailla pieniä ja suuria yrityksiä eri vastauksissa.

Henkilökuntaa (A5) vastanneilla yrityksillä on yhteensä 1789 henkilöä. Yrityksiä, joissa on enintään kolme henkilöä töissä on 13 ja yli kymmenen työntekijän yrityksiä 7. Pienyritysvaltaisuus näkyy myös näistä luvuista.

Kaikkiaan yrityksillä on valikoimissaan 2839 tuotetta, vaihtelua yhdestä yli 700 tuotteeseen. Raaka-aineiden kotimaisuusaste (A7) vaihteli nollasta sataan prosenttiin. Yritykset myös korostivat kotimaisuuden merkitystä avovastauksissa. Vientiä harjoitti (A9) noin viidennes yrityksistä lähes tasaisesti EU:n alueelle ja EU:n ulkopuolelle. Suurin osa EU:n ulkopuolisesta viennistä suuntautuu Venäjälle.

Jakeluteistä tärkeimmiksi nousevat kaupan keskusliikkeet (A10) ja suora myynti kuluttajille. Muu elintarviketeollisuus on liikevaihdolla mitaten vain 4 prosenttia kaikista jakeluteistä, mikä kertoo jalostusasteen varsin korkeasta tasosta, ei myydä pelkästään raaka-aineita tai puolivalmisteita.

Markkinatieto (Kysymysryhmä B)

Markkinatiedon hankkimismenetelmistä (B1) tärkeimpiä olivat suorat asiakaskontaktit ja yleiset tilastot sekä sanomalehdet. Suurimpina ongelmina asiakastiedon hankinnassa (B2) mainittiin korkeat kustannukset ja ajan puute.

Toimitusketjun muut jäsenet (B3a) koetaan erittäin merkittäväksi tietolähteeksi kaikilla muilla toimialoilla paitsi leipomoissa. Muissa kohdin vastaukset ovat eri toimialoilla samansuuntaisia paitsi kilpailijoiden osalta (B3d) osa katsoo, ettei ole mitään merkitystä ja osa pitää erittäin merkittävänä tietolähteenä. Näin erityisesti kun tarkastellaan tietolähteiden merkitystä eri toimialoittain. Asiakastietokantoja ja konsultteja ei pidetä kovinkaan merkittävinä tietolähteinä (B3f ja B3g). Asiakastietokantojen osalta tulosta voidaan pitään hieman yllättävänä.

Yrityksen koko ei vaikuttanut markkinatiedon hyödyntämiseen eri toiminnoissa (B4). Tulevaisuuteen varautumisessa (B4c) ja tuotekehityksessä (B4a) markkinatietoa pidetään erittäin merkittävänä.

B5 ja B6 ryhmän kysymyksistä haettiin yleisiä ulottuvuuksia (faktorianalyysi). Kysymykset kuvaavat kolmea ulottuvuutta, jotka selittävät lähes 74 prosenttia vastausten vaihtelusta. Ulottuvuudet voidaan nimetä:

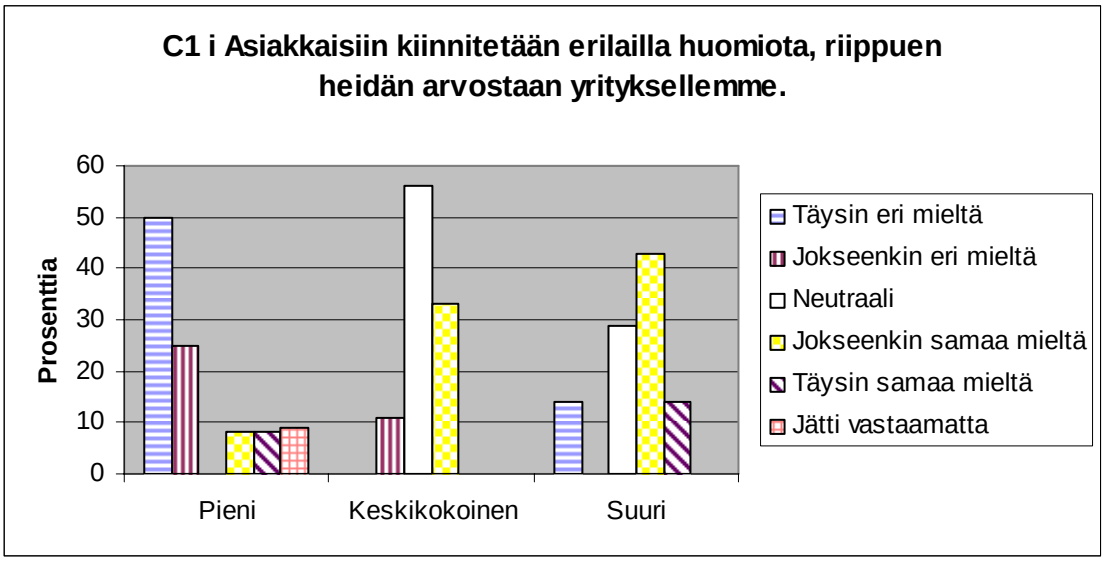
Aktiivisuus markkinatiedon keräämisessä
Puutteellisuus tämän hetken markkinatiedon keruussa
Aktiivisuus yhteistyössä jakeluketjun kanssa

Avoimessa kysymyksessä (B7) asiakkaiden käyttäytymisen ennustaminen koettiin vaikeaksi. Tähän vaikutti erityisesti median aiheuttamat muutokset kuluttajien asenteissa. Esimerkkeinä mainittiin lintuinfluenssa ja hullun lehmän tauti.

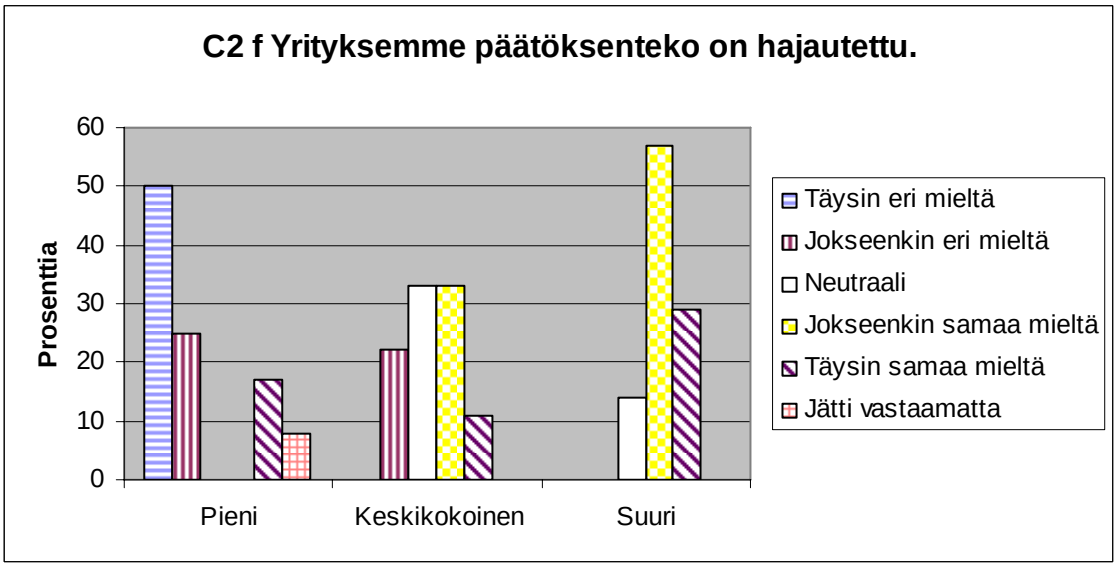
Asiakassuuntautuminen (Kysymysryhmä C)

Yritysten asiakassuuntautumista mitattiin osiossa C erilaisin väittämin sekä muutamalla avoimella kysymyksellä.

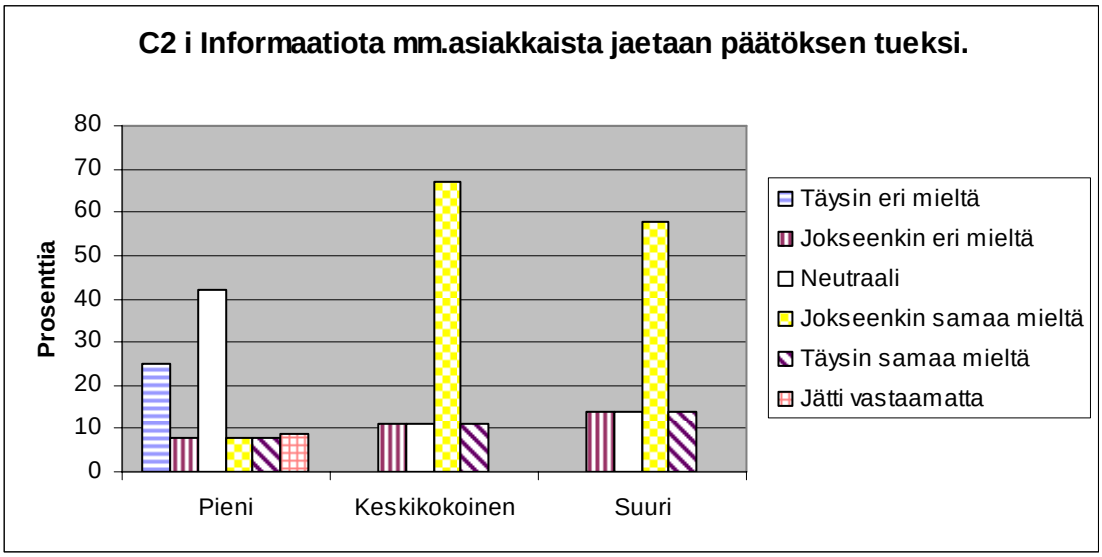
Vastaukset on jaettu liikevaihdon mukaisesti. Pienen yrityksen rajaksi katsottiin alle 100 000 euron liikevaihto, keskikokoisen yrityksen rajana oli 100 000 euroa tai enemmän, mutta kuitenkin alle 1 000 000 euroa. Yrityksen katsottiin olevan suuri, jos liikevaihto oli 1 000 000 euroa tai enemmän. Seuraavissa kuvioissa käytetään kyseistä jaottelua.



Asiakkaisiin kiinnitetään erilailla huomiota, riippuen heidän arvostaan yritykselle (kuvio C1i). Pienistä yrityksistä selvästi suurin osa ei huomioi asiakkaitaan erilailla. He katsovat, että jokainen asiakas on yhtä tärkeä yritykselle. Pieniltä yrityksiltä puuttuu usein myös asiakassuunnittelu. Keskikokoisista yrityksistä taas suurin osa antoi neutraalin arvosanan. Suurista yrityksistä suurin osa oli jokseenkin samaa mieltä.



Yrityksemme päätöksenteon hajautusta esitetään kuviossa C2f. Pienissä yrityksissä päätöksentekoa ei ole hajautettu. Tämä johtuu luonnollisesti siitä, että pienissä yrityksissä on usein vain muutamia henkilöitä töissä, joten päätöksentekoa ei voida hajauttaa. Keskikokoisista yrityksistä suurin osa antoi neutraalin arvosanan tai oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä. Suurista yrityksistä selvästi suurin osa oli jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä oli lähes 30 prosenttia.



Informaatiota mm.asiakkaista jaetaan päätöksen tueksi (kuvio C2i). Pienistä yrityksistä suurin osa antoi neutraalin arvosanan ja neljännes yrityksistä oli väittämän kanssa täysin eri mieltä. Sekä keskikokoisista ja suurista yrityksistä selvästi suurin osa oli jokseenkin samaa mieltä.

Kysyttäessä yrityksiltä avoimena kysymyksenä (C3), mitä ongelmia on tiedon siirtämisessä eteenpäin henkilöstölle ja toisaalta tiedon tehokkaassa hyödyntämisessä, nousee ajanpuute monissa vastauksissa esille. Muina syinä mainitaan muun muassa työntekijöiden työajan jakautuminen suurelle aikavälille työpäivän aikana (klo.5-18) ja yrityksen suhteellisen suuri koko, joka vaikeuttaa tehokasta tiedon siirtämistä.

Elintarviketeollisuuden tulevaisuus (Kysymysryhmä D)

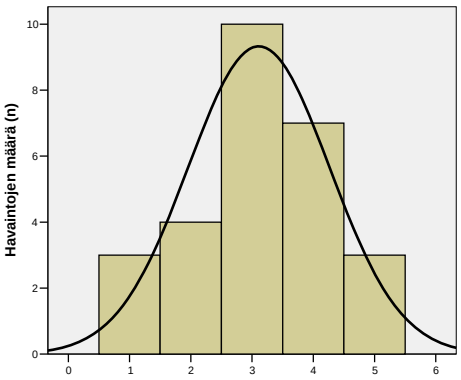
Kyselyn lopussa esitettiin kolme avointa kysymystä tulevaisuuden näkymistä. Ensimmäisessä kysymyksessä vastaajia pyydettiin arvioimaan oman toimintansa **kehittämistarpeita** ottaen huomioon tulevaisuuden haasteet. Vastausten kirjo oli laaja, mutta hyvin useissa vastauksissa mainittiin tehokkuuden nostaminen tai tuotekehitys asiana, johon tulisi kiinnittää tulevaisuudessa nykyistä enemmän huomiota. Tuotekehityksessä olennaisina asioina nähtiin tuotekehityssyklien nopeuttaminen ja keskittyminen kapeampiin tuotevalikoimiin.

Toisessa kysymyksessä pyydettiin pohtimaan Pirkanmaan elintarviketeollisuuden **kehittämistä hidastavia tekijöitä**. Vastauksissa nousivat esille erityisesti suuret keskusliikkeet, joilla on vastausten perusteella liian paljon valtaa. Kaupan liika ketjuuntuminen nähtiin myös hidastavana tekijänä, kuten myös lainsäädännön jatkuvat muutokset ja lakien erilainen soveltaminen eri puolilla Pirkanmaata. Tällä hetkellä keskusliikkeiden valtapolitiikka suosii isoja elintarviketeollisuuden yrityksiä, jotka pystyvät kilpailemaan kustannuslähtöisesti. Pienten elintarviketeollisuuden yritysten on vaikea saada aikaan riittävän kattavaa jakelua, mistä syystä kilpailukykyinen toiminta vaikeutuu.

Kolmannessa kysymyksessä kysyttiin elintarviketeollisuuden **vahvuuksia ja heikkouksia**. Vahvuuksiksi vastaajat mainitsivat erityisesti sijainnin, kotimaisuuden ja markkinoiden laajentumisen. Heikkouksina nähtiin kova hintakilpailu ja yhteistyön puute maakunnan sisällä.

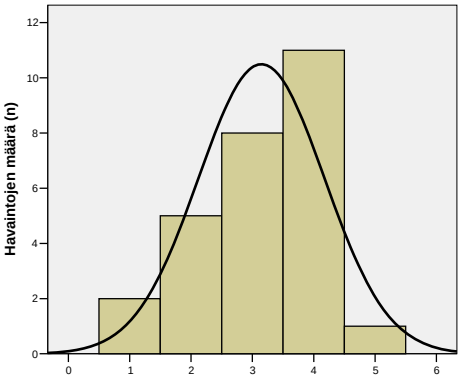
LIITE 5. Väittämät graafisesti esitettynä

C4 a Yrityksemme sitouttaa henkilökuntaa oppimiseen mm.koulutuksen kautta



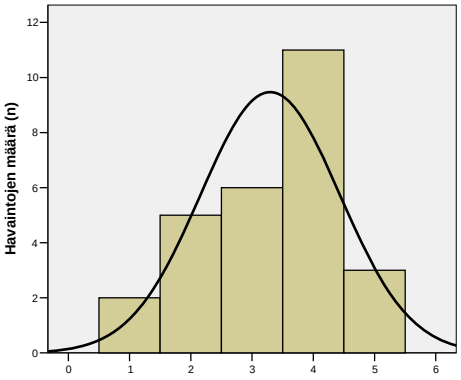
Keskiarvo = 3,11; Keskihajonta = 1,155

C4 b Henkilökuntamme on sitoutunut oppimiseen



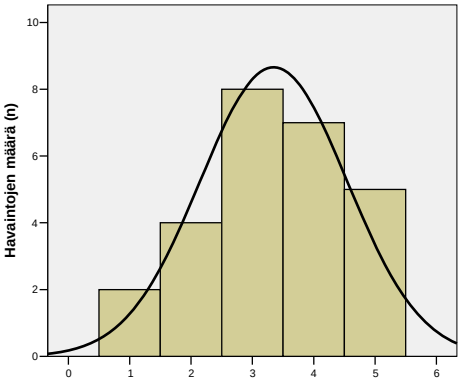
Keskiarvo = 3,15; Keskihajonta = 1,027

C4 c Yrityksemme johto tukee voimakkaasti henkilökuntamme oppimista



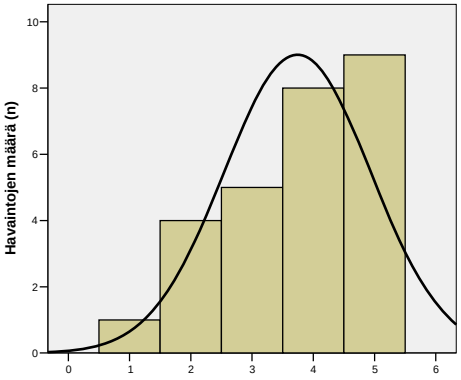
Keskiarvo = 3,30; Keskihajonta 1,137

C4 d Koulutus on suunnattu koko henkilökunnalle



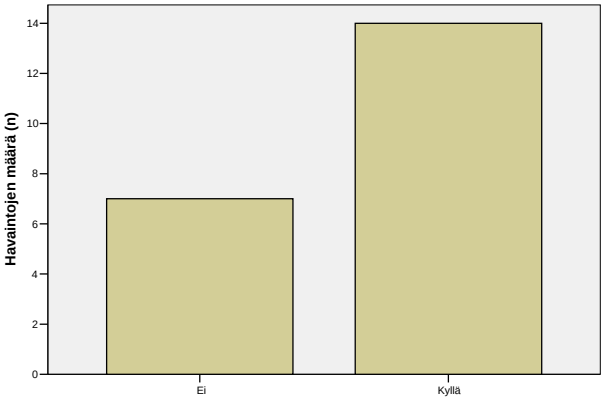
Keskiarvo = 3,35; Keskihajonta = 1,198

C4 e Yrityksemme johto on sitoutunut oppimiseen

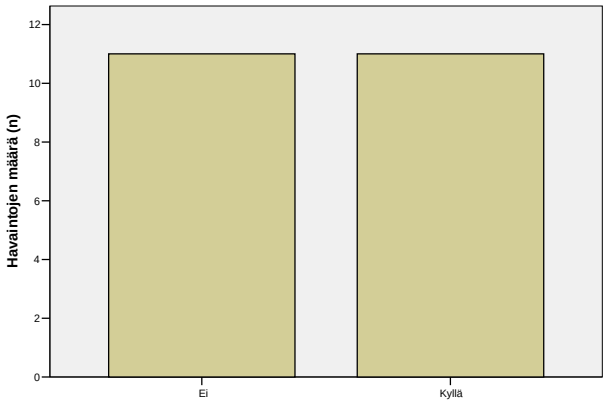


Keskiarvo = 3,74; Keskihajonta 1,196

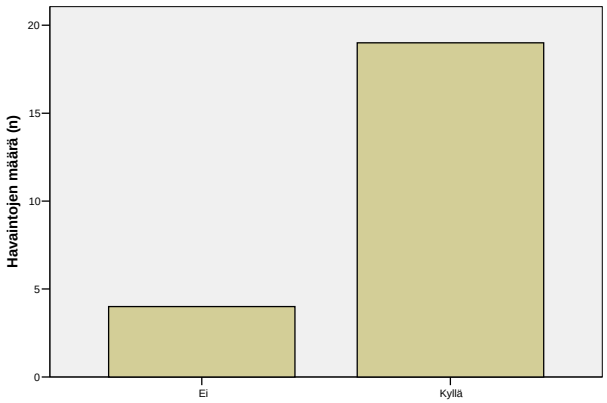
B1 a Säännöllinen asiakaspalaute



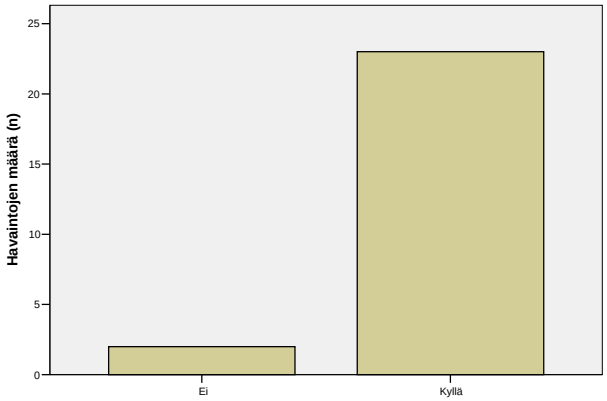
B1 b Omat markkinatutkimukset



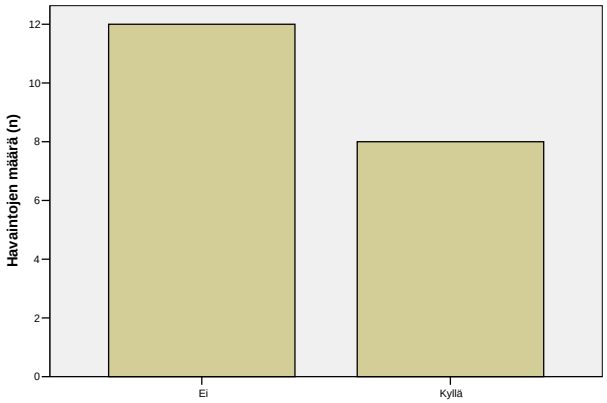
B1 c Yleiset tilastot, sanomalehdet yms



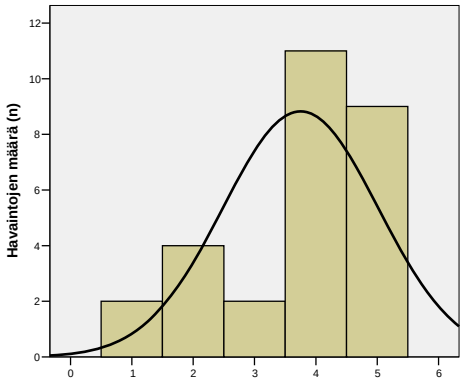
B1 d Suorat asiakaskontaktit



B1 e Asiakastietokantojen hyväksikäyttö

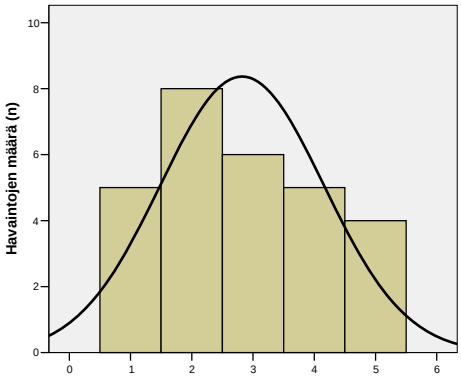


C2 c Pyrimme arvioimaan toimintaamme kriittisesti ja kehittämään sitä koko ajan



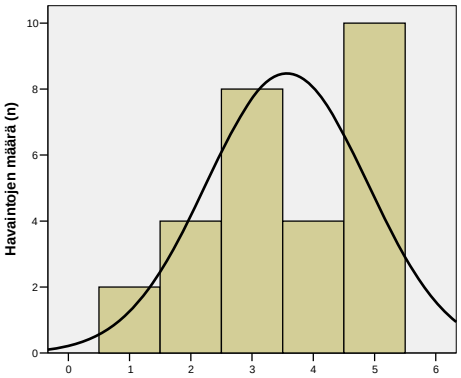
Keskiarvo = 3,75; Keskihajonta = 1,266

C2 o Yrityksessämme kyseenalaistetaan toimintamalleja usein



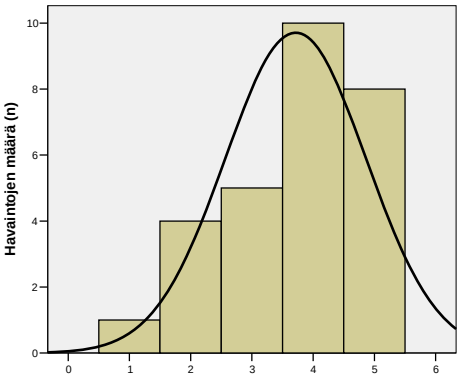
Keskiarvo = 2,82; Keskihajonta = 1,335

C2 a Yrityksemme visio on koko henkilökunnan tiedossa



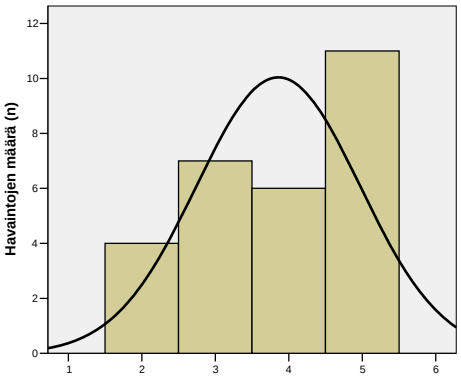
Keskiarvo 3,57; Keskihajonta = 1,317

C2 b henkilökuntamme tukee vision saavuttamista



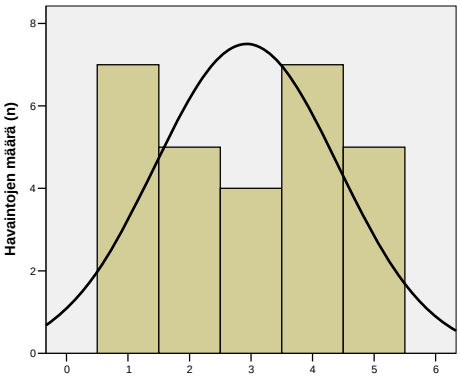
Keskiarvo = 3,71; Keskihajonta = 1,150

C2 d Yrityksemme on hierarkisesti matala



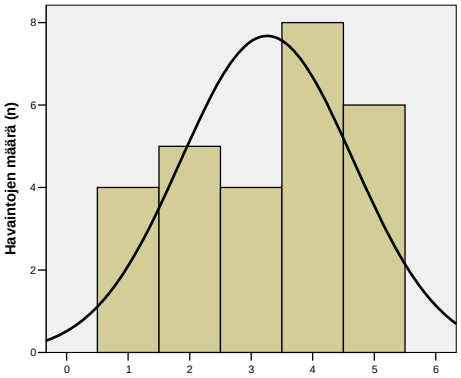
Keskiarvo = 3,86; Keskihajonta = 1,113

C2 f Yrityksemme päätöksenteko on hajautettu



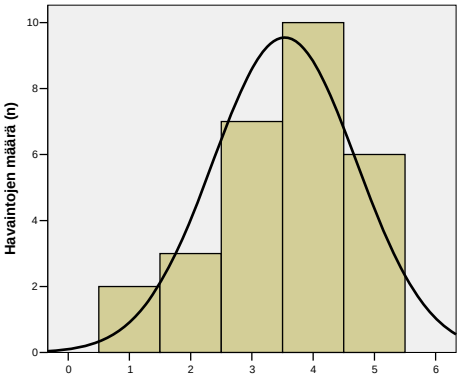
Keskiarvo = 2,93; Keskihajonta = 1,489

C2 g Yrityksessämme tiimityöskentely on aktiivisessa käytössä



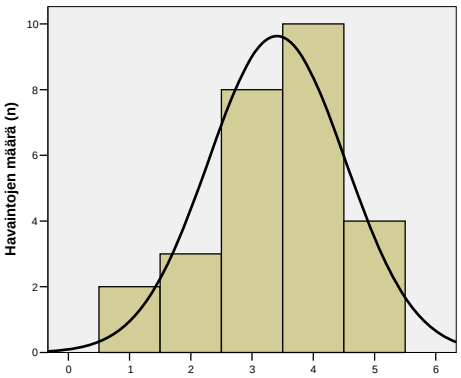
Keskiarvo = 3,26; Keskihajonta = 1,403

C1 g Yrityksemme sisäiset ohjeet ovat asiakaslähtöisiä



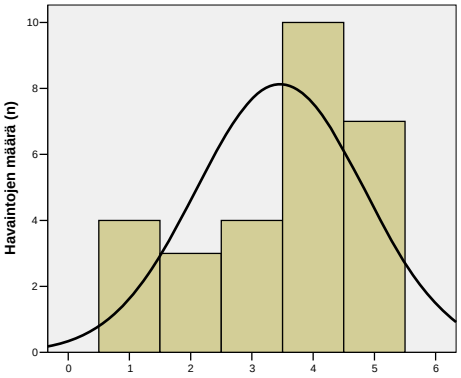
Keskiarvo = 3,54; Keskihajonta = 1,170

C1 h Yrityksemme on voimakkaasti sitoutunut asiakaslähtöisiin ohjeisiin



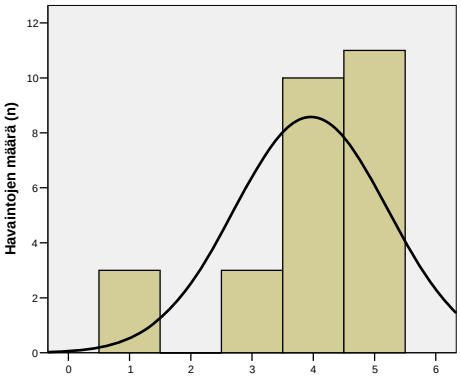
Keskiarvo = 3,41; Keskihajonta = 1,118

C2 m Yrityksessämme on selvät muodolliset säännöt, joita pitää noudattaa



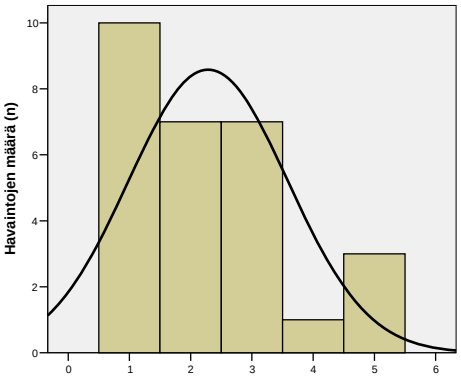
Keskiarvo = 3,46; Keskihajonta = 1,374

C4 g Henkilökuntamme noudattaa muodollisia sääntöjä hyvin



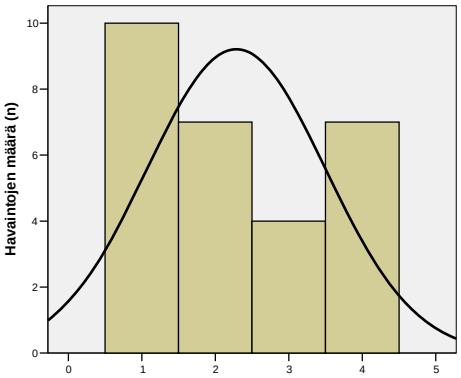
Keskiarvo = 3,93; Keskihajonta = 1,255

C2 l Yrityksessämme on käytössä toimiva palkitsemisjärjestelmä



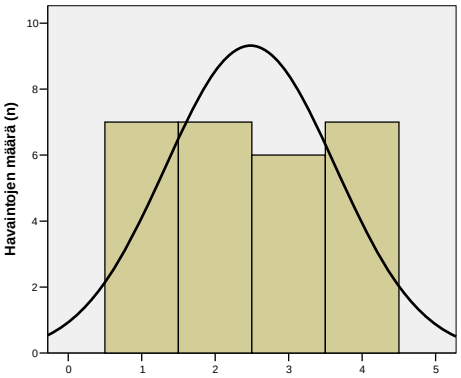
Keskiarvo = 2,29; Keskihajonta = 1,301

B6 a Yrityksemme analysoi aktiivisesti toisten yritysten arvoja



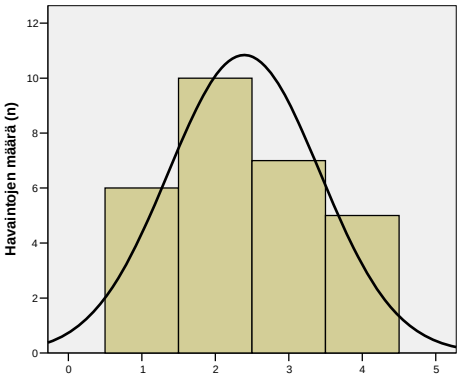
Keskiarvo = 2,29; Keskihajonta 1,213

B6 b Yrityksemme analysoi aktiivisesti toisten yritysten asenteita

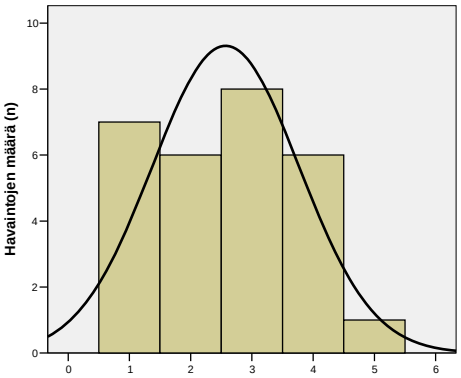


Keskiarvo = 2,48; Keskihajonta = 1,156

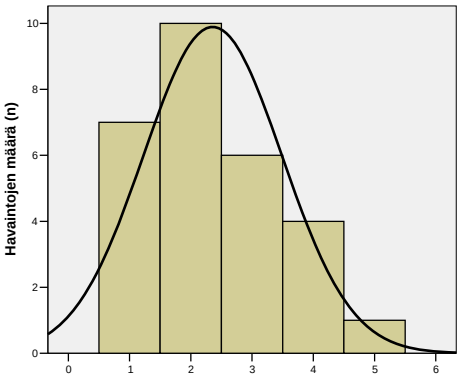
B6 c Yrityksemme analysoi aktiivisesti toisten yritysten johtamistapoja



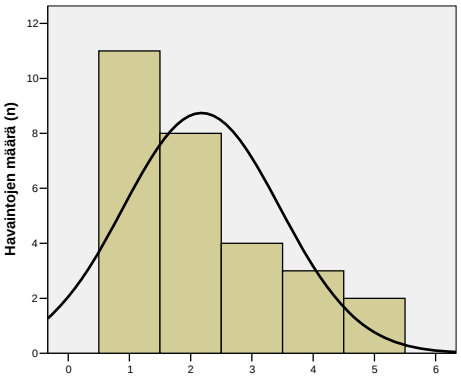
B6 d Yrityksemme saa paljon tietoa toimitusketjun muilta yrityksiltä



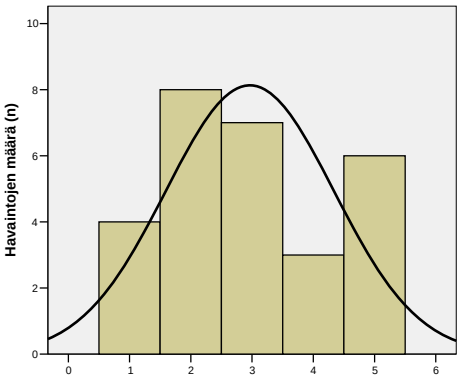
B6 e Yrityksemme jakaa muille toimitusketjun yrityksille tietoa aktiivisesti



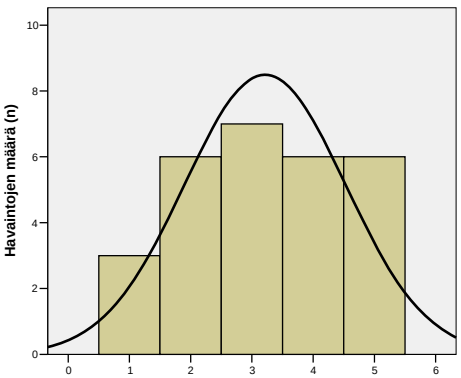
B6 f Tietojen vaihtamisesta toimitusketjun yritysten välillä voi olla haittaa yrityksellemme



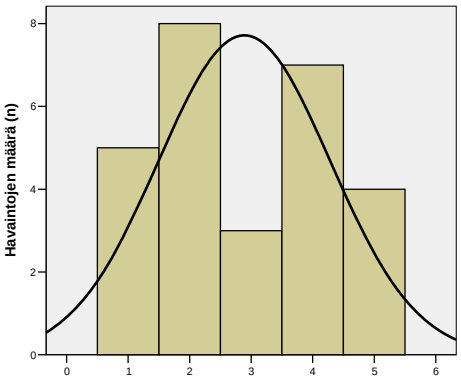
B5 a Yrityksemme kerää jatkuvasti tietoa kuluttajista



B5 b Yrityksemme analysoi aktiivisesti kuluttajista saatua tietoa

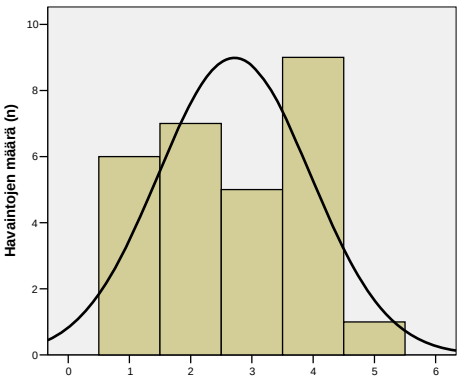


B5 c Yrityksemme kerää aktiivisesti tietoa yritysasiakkaista



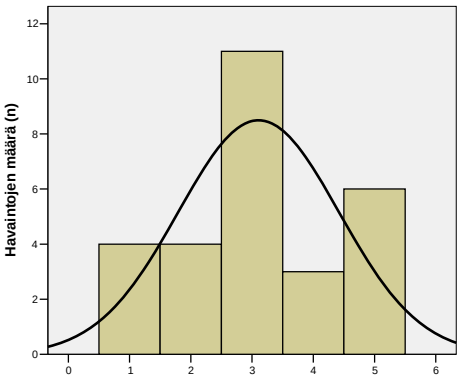
Keskiarvo = 2,89; Keskihajonta = 1,396

B5 d Yrityksemme analysoi aktiivisesti yritysasiakkaista saatua tietoa



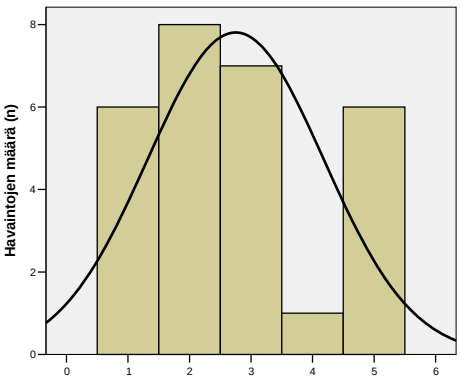
Keskiarvo = 2,71; Keskihajonta = 1,243

B5 e Yrityksemme kerää jatkuvasti tietoa markkinoista



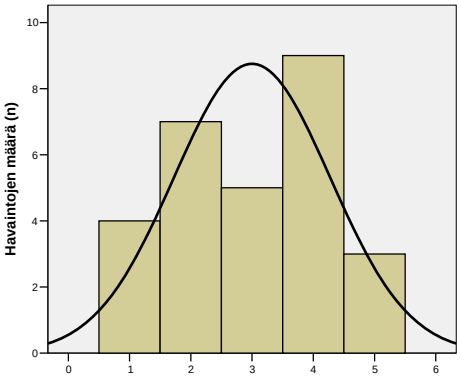
Keskiarvo = 3,11; Keskihajonta = 1,315

B5 f Yrityksemme analysoi aktiivisesti markkinoista saatua tietoa



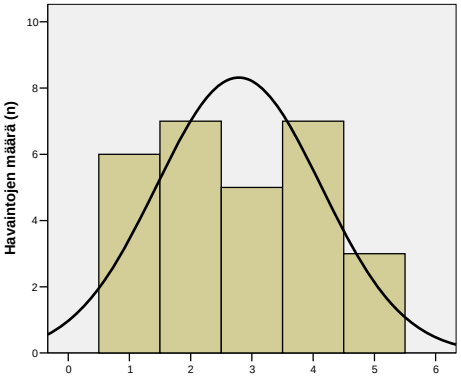
Keskiarvo = 2,75; Keskihajonta = 1,430

B5 g Yrityksemme kerää jatkuvasti tietoa kilpailijoista



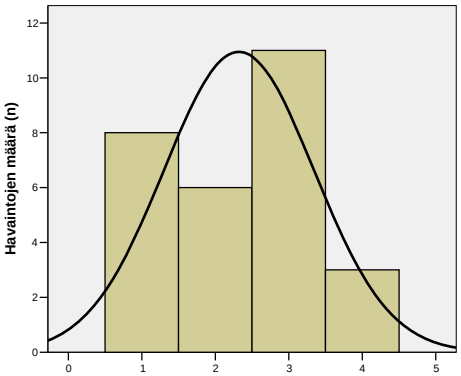
Keskiarvo = 3,00; Keskihajonta = 1,277

B5 h Yrityksemme analysoi aktiivisesti kilpailijoista saatua tietoa



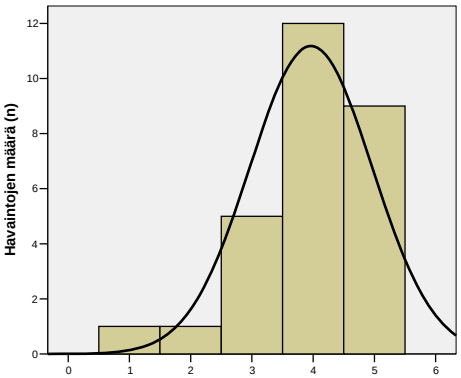
Keskiarvo = 2,79; Keskihajonta = 1,343

B5 i Kerätty ja analysoitu tieto johtaa aina toimenpiteisiin



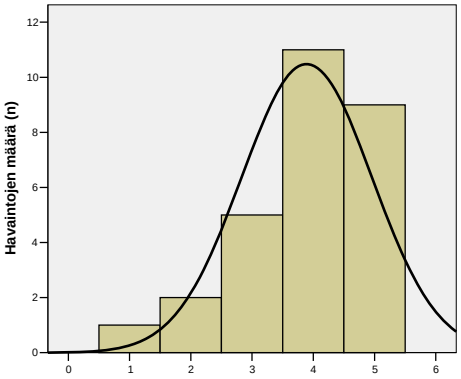
Keskiarvo = 2,32; Keskihajonta = 1,020

C1 e Yrityksemme arvot ovat asiakaslähtöisiä



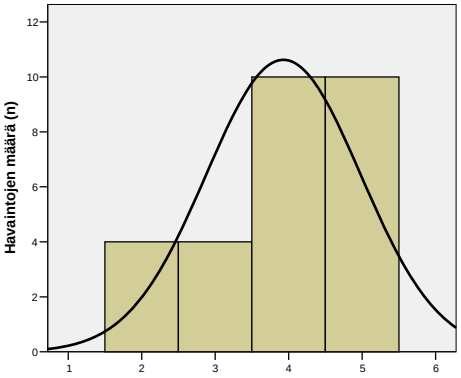
Keskiarvo = 3,96; Keskihajonta = 0,999

C1 f Yrityksemme toiminta perustuu asiakaslähtöisiin arvoihin



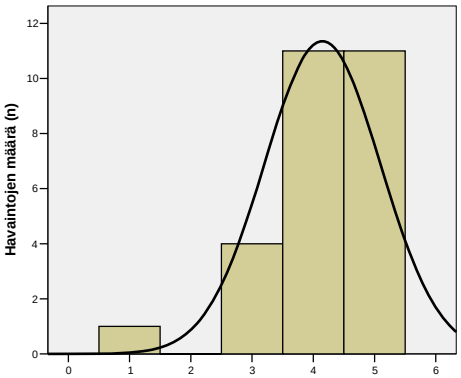
Keskiarvo = 3,89; Keskihajonta = 1,066

C2 n Yrityksessämme on selvät menettelytavat, joita pitää noudattaa



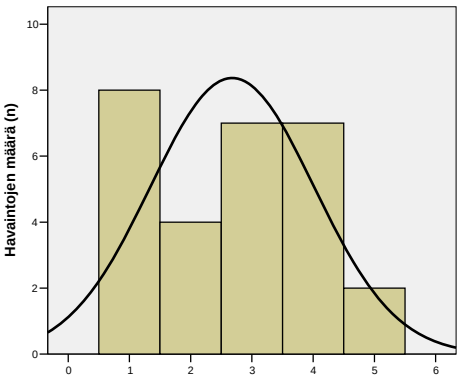
Keskiarvo = 3,93; Keskihajonta = 1,052

C4 h Henkilökuntamme noudattaa menettelytapoja hyvin



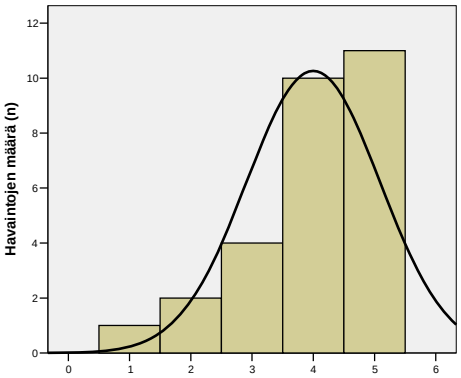
Keskiarvo = 4,15; Keskihajonta = 0,949

C1 i Asiakkaisiin kiinnitetään erilailla huomiota, riippuen heidän arvostaan yrityksellemme



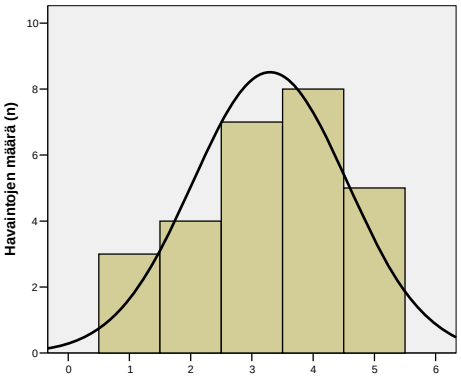
Keskiarvo = 2,68; Keskihajonta = 1,335

C2 e Henkilökuntamme saa päättää pienemmistä toimenpiteistä itsenäisesti



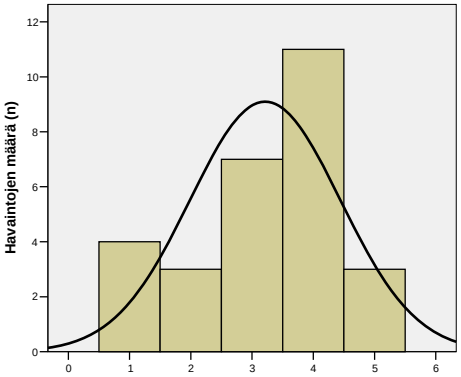
Keskiarvo = 4,00; Keskihajonta = 1,089

C2 h Yrityksessämme tieto on kaikkien saatavilla



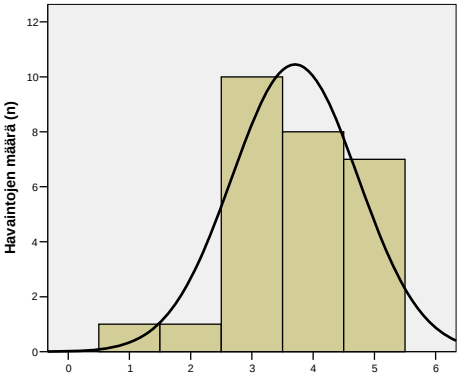
Keskiarvo = 3,30; Keskihajonta = 1,265

C2 i Informaatiota mm.asiakkaista jaetaan päätöksenteon tueksi



Keskiarvo = 3,21; Keskihajonta = 1,228

C4 f Yrityksemme tukee sisäistä avoimuutta mm.jakamalla tietoa kaikille



Keskiarvo = 3,70; Keskihajonta = 1,031

LIITE 6. Väittämät numeerisesti esitettynä

Oppimiseen sitoutuminen	Täysin eri mieltä	Jok-seenkin eri mieltä	Neut-raali	Jok-seenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Jätti vastaa-matta	Keski-arvo	Keski-hajonta
C4 a Yrityksemme sitouttaa henkilökuntaa oppimiseen mm.koulutuksen kautta.	10,3	13,8	34,5	24,1	10,3	6,9	3,11	1,155
C4 b Henkilökuntamme on sitoutunut oppimiseen.	6,9	17,2	27,6	37,9	3,4	6,9	3,15	1,027
C4 c Yrityksemme johto tukee voimakkaasti henkilökuntamme oppimista.	6,9	17,2	20,7	37,9	10,3	6,9	3,30	1,137
C4 d Koulutus on suunnattu koko henkilökunnalle.	6,9	13,8	27,6	24,1	17,2	10,3	3,35	1,198
C4 e Yrityksemme johto on sitoutunut oppimiseen.	3,4	13,8	17,2	27,6	31,0	6,9	3,74	1,196

Oppimiseen sitoutuminen	Normaa-li jakau-ma	ANOVA	Pienet - keskiko-koiset	Keskiko-koiset - suuret	Suuret - pienet
C4 a Yrityksemme sitouttaa henkilökuntaa oppimiseen mm.koulutuksen kautta.	0,219	0,219	0,533	0,537	0,231
C4 b Henkilökuntamme on sitoutunut oppimiseen.	0,087	0,478	0,145	0,577	0,416
C4 c Yrityksemme johto tukee voimakkaasti henkilökuntamme oppimista.	0,068	0,333	0,948	0,671	0,621
C4 d Koulutus on suunnattu koko henkilökunnalle.	0,448	0,870	0,392	0,460	0,960
C4 e Yrityksemme johto on sitoutunut oppimiseen.	0,163	0,647	0,212	0,670	0,115

Avoimuus oppimisessa	Ei	Kyllä	Jätti vastaa-matta
B1 a Säännöllinen asiakaspalaute.	24,1	48,3	27,6
B1 b Omat markkinatutkimukset.	37,9	37,9	24,1
B1 c Yleiset tilastot, sanomalehdet yms.	13,8	65,5	20,7
B1 d Suorat asiakaskontaktit.	6,9	79,3	13,8
B1 e Asiakastietokan-tojen hyväksikäyttö.	41,4	27,6	31,0

Avoimuus oppimisessa	ANOVA	Pienet - keskiko-koiset	Keskiko-koiset - suuret	Suuret - pienet
B1 a Säännöllinen asiakaspalaute.	0,415	0,639	0,367	0,202
B1 b Omat markkinatutkimukset.	0,039	0,260	0,012	0,173
B1 c Yleiset tilastot, sanomalehdet yms.	0,900	0,701	0,701	1,000
B1 d Suorat asiakaskontaktit.	0,215	0,132	1,000	0,147
B1 e Asiakastietokan-tojen hyväksikäyttö.	0,468	0,554	0,465	0,229

Avoimuus oppimisessa	Täysin eri mieltä	Jok-seenkin eri mieltä	Neut-raali	Jok-seenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Jätti vastaa-matta	Keski-arvo	Keski-hajonta
C2 c Pyrimme arvioimaan toimintaamme kriittisesti ja kehittämään sitä koko ajan.	6,9	13,8	6,9	37,9	31,0	3,4	3,75	1,266
C2 o Yrityksessämme kyseenalaistetaan toimintamalleja usein.	17,2	27,6	20,7	17,2	13,8	3,4	2,82	1,335

Avoimuus oppimisessa	Normaa-li jakau-ma	ANOVA	Pienet - keskiko-koiset	Keskiko-koiset - suuret	Suuret - pienet
C2 c Pyrimme arvioimaan toimintaamme kriittisesti ja kehittämään sitä koko ajan.	0,017	0,310	0,744	0,147	0,222
C2 o Yrityksessämme kyseenalaistetaan toimintamalleja usein.	0,237	0,591	0,347	0,422	0,968

Jaettu visio	Täysin eri mieltä	Jok-seenkin eri mieltä	Neut-raali	Jok-seenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Jätti vastaa-matta	Keski-arvo	Keski-hajonta
C2 a Yrityksemme visio on koko henkilökunnan tiedossa.	6,9	13,8	27,6	13,8	34,5	3,4	3,57	1,317
C2 b Henkilökuntamme tukee vision saavuttamista.	3,4	13,8	17,2	34,5	27,6	3,4	3,71	1,150

Jaettu visio	Normaa-li jakau-ma	ANOVA	Pienet - keskiko-koiset	Keskiko-koiset - suuret	Suuret - pienet
C2 a Yrityksemme visio on koko henkilökunnan tiedossa.	0,139	0,101	0,088	0,75	0,058
C2 b Henkilökuntamme tukee vision saavuttamista.	0,077	0,060	0,074	0,583	0,029

Päätöksenteon hajauttaminen	Täysin eri mieltä	Jok-seenkin eri mieltä	Neut-raali	Jok-seenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Jätti vastaa-matta	Keski-arvo	Keski-hajonta
C2 d Yrityksemme on hierarkkisesti matala.	0,0	13,8	24,1	20,7	37,9	3,4	3,86	1,113
C2 f Yrityksemme päätöksenteko on hajautettu.	24,1	17,2	13,8	24,1	17,2	3,4	2,93	1,489
C2 g Yrityksessämme tiimityöskentely on aktiivisessa käytössä.	13,8	17,2	13,8	27,6	20,7	6,9	3,26	1,403

Päätöksenteon hajauttaminen	Normaa-li jakau-ma	ANOVA	Pienet - keskiko-koiset	Keskiko-koiset - suuret	Suuret - pienet
C2 d Yrityksemme on hierarkkisesti matala.	0,078	0,356	1,000	0,213	0,195
C2 f Yrityksemme päätöksenteko on hajautettu.	0,250	0,003	0,021	0,195	0,001
C2 g Yrityksessämme tiimityöskentely on aktiivisessa käytössä.	0,147	0,726	0,810	0,437	0,566

Muodollisten sääntöjen käyttö	Täysin eri mieltä	Jok-seenkin eri mieltä	Neut-raali	Jok-seenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Jätti vastaa-matta	Keski-arvo	Keski-hajonta
C1 g Yrityksemme sisäiset ohjeet ovat asiakaslähtöisiä.	6,9	10,3	24,1	34,5	20,7	3,4	3,54	1,170
C1 h Yrityksemme on voimakkaasti sitoutunut asiakaslähtöisiin ohjeisiin.	6,9	10,3	27,6	34,5	13,8	6,9	3,41	1,118
C2 m Yrityksessämme on selvät muodolliset säännöt, joita pitää noudattaa.	13,8	10,3	13,8	34,5	24,1	3,4	3,46	1,374
C4 g Henkilökuntamme noudattaa muodollisia sääntöjä hyvin.	10,3	0,0	10,3	34,5	37,9	6,9	3,96	1,255

Muodollisten sääntöjen käyttö	Normaa-li jakau-ma	ANOVA	Pienet - keskiko-koiset	Keskiko-koiset - suuret	Suuret - pienet
C1 g Yrityksemme sisäiset ohjeet ovat asiakaslähtöisiä.	0,115	0,325	0,664	0,147	0,260
C1 h Yrityksemme on voimakkaasti sitoutunut asiakaslähtöisiin ohjeisiin.	0,145	0,576	0,891	0,332	0,385
C2 m Yrityksessämme on selvät muodolliset säännöt, joita pitää noudattaa.	0,047	0,642	0,478	0,380	0,797
C4 g Henkilökuntamme noudattaa muodollisia sääntöjä hyvin.	0,022	0,968	0,855	0,812	0,942

Palkitsemisjärjestelmän käyttö	Täysin eri mieltä	Jok-seenkin eri mieltä	Neut-raali	Jok-seenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Jätti vastaa-matta	Keski-arvo	Keski-hajonta
C2 l Yrityksessämme on käytössä toimiva palkitsemisjärjestelmä.	34,5	24,1	24,1	3,4	10,3	3,4	2,29	1,301

Palkitsemisjärjestelmän käyttö	Normaa-li jakau-ma	ANOVA	Pienet - keskiko-koiset	Keskiko-koiset - suuret	Suuret - pienet
C2 l Yrityksessämme on käytössä toimiva palkitsemisjärjestelmä.	0,234	0,816	0,644	0,548	0,843

Benchmarking toiminta	Täysin eri mieltä	Jok-seenkin eri mieltä	Neut-raali	Jok-seenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Jätti vastaa-matta	Keski-arvo	Keski-hajonta
B6 a Yrityksemme analysoi aktiivisesti toisten yritysten arvoja.	34,5	24,1	13,8	24,1	0,0	3,4	2,29	1,213
B6 b Yrityksemme analysoi aktiivisesti toisten yritysten asenteita.	24,1	24,1	20,7	24,1	0,0	6,9	2,48	1,156
B6 c Yrityksemme analysoi aktiivisesti toisten yritysten johtamistapoja.	20,7	34,5	24,1	17,2	0,0	3,4	2,39	1,031
B6 d Yrityksemme saa paljon tietoa toimitusketjun muilta yrityksiltä.	24,1	20,7	27,6	20,7	3,4	3,4	2,57	1,200
B6 e Yrityksemme jakaa muille toimitusketjun yrityksille tietoa aktiivisesti.	24,1	34,5	20,7	13,8	3,4	3,4	2,36	1,129
B6 f Tietojen vaihtamisesta toimitusketjun yritysten välillä voi olla haittaa yrityksellemme.	37,9	27,6	13,8	10,3	6,9	3,4	2,18	1,278

Benchmarking toiminta	Normaa-li jakau-ma	ANOVA	Pienet - keskiko-koiset	Keskiko-koiset - suuret	Suuret - pienet
B6 a Yrityksemme analysoi aktiivisesti toisten yritysten arvoja.	0,159	0,080	0,032	0,583	0,136
B6 b Yrityksemme analysoi aktiivisesti toisten yritysten asenteita.	0,346	0,070	0,033	0,791	0,079
B6 c Yrityksemme analysoi aktiivisesti toisten yritysten johtamistapoja.	0,133	0,309	0,141	0,687	0,332
B6 d Yrityksemme saa paljon tietoa toimitusketjun muilta yrityksiltä.	0,356	0,097	0,184	0,375	0,037
B6 e Yrityksemme jakaa muille toimitusketjun yrityksille tietoa aktiivisesti.	0,100	0,378	0,488	0,471	0,169
B6 f Tietojen vaihtamisesta toimitusketjun yritysten välillä voi olla haittaa yrityksellemme.	0,093	0,407	0,188	0,616	0,472

Markkinointia koskevan informaation kerääminen	Täysin eri mieltä	Jok-seenkin eri mieltä	Neut-raali	Jok-seenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Jätti vastaa-matta	Keski-arvo	Keski-hajonta
B5 a Yrityksemme kerää jatkuvasti tietoa kuluttajista.	13,8	27,6	24,1	10,3	20,7	3,4	2,96	1,374
B5 b Yrityksemme analysoi aktiivisesti kuluttajista saatua tietoa.	10,3	20,7	24,1	20,7	20,7	3,4	3,21	1,315
B5 c Yrityksemme kerää aktiivisesti tietoa yritysasiakkaista.	17,2	27,6	10,3	24,1	13,8	6,9	2,89	1,396
B5 d Yrityksemme analysoi aktiivisesti yritysasiakkaista saatua tietoa.	20,7	24,1	17,2	31,0	3,4	3,4	2,71	1,243
B5 e Yrityksemme kerää jatkuvasti tietoa markkinoista.	13,8	13,8	37,9	10,3	20,7	3,4	3,11	1,315
B5 f Yrityksemme analysoi aktiivisesti markkinoista saatua tietoa.	20,7	27,6	24,1	3,4	20,7	3,4	2,75	1,430
B5 g Yrityksemme kerää jatkuvasti tietoa kilpailijoista.	13,8	24,1	17,2	31,0	10,3	3,4	3,00	1,277
B5 h Yrityksemme analysoi aktiivisesti kilpailijoista saatua tietoa.	20,7	24,1	17,2	24,1	10,3	3,4	2,79	1,343
B5 i Kerätty ja analysoitu tieto johtaa aina toimenpiteisiin.	27,6	20,7	37,9	10,3	0,0	3,4	2,32	1,020

Markkinointia koskevan informaation kerääminen	Normaa-li jakau-ma	ANOVA	Pienet - keskiko-koiset	Keskiko-koiset - suuret	Suuret - pienet
B5 a Yrityksemme kerää jatkuvasti tietoa kuluttajista.	0,280	0,000	0,001	0,235	0,000
B5 b Yrityksemme analysoi aktiivisesti kuluttajista saatua tietoa.	0,525	0,222	0,271	0,514	0,095
B5 c Yrityksemme kerää aktiivisesti tietoa yritysasiakkaista.	0,149	0,008	0,020	0,379	0,003
B5 d Yrityksemme analysoi aktiivisesti yritysasiakkaista saatua tietoa.	0,183	0,200	0,445	0,287	0,076
B5 e Yrityksemme kerää jatkuvasti tietoa markkinoista.	0,165	0,000	0,021	0,032	0,000
B5 f Yrityksemme analysoi aktiivisesti markkinoista saatua tietoa.	0,213	0,016	0,085	0,183	0,005
B5 g Yrityksemme kerää jatkuvasti tietoa kilpailijoista.	0,162	0,013	0,014	0,772	0,011
B5 h Yrityksemme analysoi aktiivisesti kilpailijoista saatua tietoa.	0,293	0,010	0,025	0,399	0,005
B5 i Kerätty ja analysoitu tieto johtaa aina toimenpiteisiin.	0,066	0,117	0,146	0,538	0,052

Organisaation sisäinen kommunikointi	Täysin eri mieltä	Jok-seenkin eri mieltä	Neut-raali	Jok-seenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Jätti vastaa-matta	Keski-arvo	Keski-hajonta
C1 e Yrityksemme arvot ovat asiakaslähtöisiä.	3,4	3,4	17,2	41,4	31,0	3,4	3,96	0,999
C1 f Yrityksemme toiminta perustuu asiakaslähtöisiin arvoihin.	3,4	6,9	17,2	37,9	31,0	3,4	3,89	1,066
C2 n Yrityksessämme on selvät menettelytavat, joita pitää noudattaa.	0,0	13,8	13,8	34,5	34,5	3,4	3,93	1,052
C4 h Henkilökuntamme noudattaa menettelytapoja hyvin.	3,4	0,0	13,8	37,9	37,9	6,9	4,15	0,949

Organisaation sisäinen kommunikointi	Normaa-li jakau-ma	ANOVA	Pienet - keskiko-koiset	Keskiko-koiset - suuret	Suuret - pienet
C1 e Yrityksemme arvot ovat asiakaslähtöisiä.	0,058	0,006	0,002	0,398	0,029
C1 f Yrityksemme toiminta perustuu asiakaslähtöisiin arvoihin.	0,128	0,002	0,001	0,021	0,272
C2 n Yrityksessämme on selvät menettelytavat, joita pitää noudattaa.	0,077	0,863	0,822	0,753	0,591
C4 h Henkilökuntamme noudattaa menettelytapoja hyvin.	0,047	0,037	0,062	0,449	0,016

Kriteerit päätöksenteossa	Täysin eri mieltä	Jok-seenkin eri mieltä	Neut-raali	Jok-seenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Jätti vastaa-matta	Keski-arvo	Keski-hajonta
C1 i Asiakkaisiin kiinnitetään erilailla huomiota, riippuen heidän arvostaan	27,6	13,8	24,1	24,1	6,9	3,4	2,68	1,335
C2 e Henkilökuntamme saa päättää pienemmistä toimenpiteistä itsenäisesti.	3,4	6,9	13,8	34,5	37,9	3,4	4,00	1,089
C2 h Yrityksessämme tieto on kaikkien saatavilla.	10,3	13,8	24,1	27,6	17,2	6,9	3,30	1,265
C2 i Informaatiota mm.asiakkaista jaetaan päätöksenteon tueksi.	13,8	10,3	24,1	37,9	10,3	3,4	3,21	1,228
C4 f Yrityksemme tukee sisäistä avoimuuttaa mm.jakamalla tietoa kaikille.	3,4	3,4	34,5	27,6	24,1	6,9	3,70	1,031

Kriteerit päätöksenteossa	Normaa-li jakau-ma	ANOVA	Pienet - keskiko-koiset	Keskiko-koiset - suuret	Suuret - pienet
C1 i Asiakkaisiin kiinnitetään erilailla huomiota, riippuen heidän arvostaan	0,315	0,017	0,019	0,727	0,012
C2 e Henkilökuntamme saa päättää pienemmistä toimenpiteistä itsenäisesti.	0,060	0,771	0,534	1,000	0,563
C2 h Yrityksessämme tieto on kaikkien saatavilla.	0,270	0,225	0,791	0,169	0,102
C2 i Informaatiota mm.asiakkaista jaetaan päätöksenteon tueksi.	0,082	0,045	0,026	0,907	0,048
C4 f Yrityksemme tukee sisäistä avoimuuttaa mm.jakamalla tietoa kaikille.	0,245	0,428	0,308	0,835	0,245