

Harjoitustehtäviä *Akatemiasta* *markkinapaikalle* -kirjan lukijalle

Kaisa Toroskainen & Kristine Matilainen 2015

Saana Sampio ja Joose Sauli ovat tehneet vähäisiä muokkauksia 2016

Ennen kuin aloitat	ii
1 Johtamis- ja markkinointiajattelun kehittyminen.....	1
2 Kansainvälistyvät markkinat	6
3 Työkaluja strategiseen johtamiseen	10
4 Strategia-ajattelu.....	16
5 Yrityksen kilpailukeinot.....	20
6 Asiakas toimijana ja kohteena.....	28
7 Mielikuvan ja toiminnan yhteensovittaminen.....	34
8 Johtamisen uudet haasteet.....	37



2015 Kaisa Toroskainen & Kristine Matilainen, Varjovalmennus.

Teoksen käyttöoikeutta koskee Creative Commons Attribute-ShareAlike 4.0 -lisenssi.

ENNEN KUIN ALOITAT

Nämä harjoitustehtävät on tarkoitettu lukijalle, joka opiskelee Puusan et al. kirjaa *Akatemiasta markkinapaikalle – Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina* (Talentum, 4. painos, 2014) osallistuakseen kauppätieteiden yhteisvalinnan pääsykokeeseen. Tehtävillä on kolme tarkoitusta:

1. Ne ilmaisevat, mitkä asiat ovat olennaisia.
2. Niiden tekeminen paljastaa, oletko oppinut asiat.
3. Ne haastavat sinua ajattelemaan asioita tarkemmin ja pitemmälle.

Kuten pääsykokeessa, tässä paketissa olevat tehtävät ovat monivalintakysymyksiä tai oikein/väärin -väittämiä. Tämän tarkoituksena on auttaa sinua orientoitumaan vastaustekniikkaan. Kun vastaat tehtäviin, mieti vähintään mielessäsi tai mieluiten kirjoita paperille perustelut, *miksi* vastaat niin kuin vastaat. Näin tulet oikeita vastauksia läpikäydessäsi tarkistaneeksi myös vastaustesi logiikan, ja korjanneeksi sitä.

Vaihtoehtoisesti voit piilottaa vaihtoehdot näkyvistä, ja kokeilla vastata kysymyksiin avoimina kysymyksinä.

1 JOHTAMIS- JA MARKKINOINTIAJATTELUN KEHITTYMINEN

1. Mitkä ovat johtamisen klassiset koulukunnat?
 - a. Byrokratia, Rationaalinen koulukunta ja Tieteellinen liikkeenjohto
 - b. Rationaalinen koulukunta, Tieteellinen liikkeenjohto ja Hallinnollinen koulukunta
 - c. Byrokratia, Tieteellinen liikkeenjohto ja Hallinnollinen koulukunta
 - d. Byrokratia, Tieteellinen liikkeenjohto ja Ihmissuhdekoulukunta
2. Mikä seuraavista ei ole klassisen organisaatioteorian periaate?
 - a. Kapea valvontajänne
 - b. Työskentely pienissä valvotuissa tiimeissä
 - c. Pitkälle viety työnjako
 - d. Mekanistinen ihmiskäsitys
3. Rajoitetulla rationaalisuudella (Simon 1958) tarkoitetaan sitä, että ihmiset eivät pyri vain tyydyttäviin, vaan optimaalisiin tuloksiin.
 - a. Oikein
 - b. Väärin
4. Byrokratian tehokkuuden ajateltiin johtuvan ... :
 - a. Rationaalisuudesta, säännöistä ja erikoistumisesta
 - b. Siitä, että virat täytettiin perinteiden mukaan
 - c. Ennustettavuudesta
 - d. Ei mistään yllämainituista
5. Byrokratian ongelmana on pidetty sitä, että asiakkaita ei kohdella ottaen huomioon heidän erilaiset tarpeensa ja halunsa.
 - a. Oikein
 - b. Väärin

6. Gulick ja Urwick (1937) lyhensivät hallinnollisen koulukunnan johtamisperiaatteet kirjaimin POSDCORB, jotka tulevat sanoista:
 - a. Suunnittelu, organisointi, resursointi, ohjaus, valvonta, yhteistyö, raportointi ja budjetointi
 - b. Suunnittelu, organisointi, henkilöstöasiat, ohjaus, valvonta, yhteistyö, resursointi ja budjetointi
 - c. Suunnittelu, organisointi, henkilöstöasiat, ohjaus, valvonta, yhteistyö, raportointi ja budjetointi
 - d. Ei mikään yllä olevista
7. Mikä seuraavista on Elton Mayon suorittamien Hawthorne-kokeiden havainto:
 - a. Työtulokset paranivat, kun koehenkilöt kokivat että he saivat huomiota
 - b. Työtulokset paranivat, kun koehenkilöiden sosiaaliset työolot paranivat
 - c. Työtulokset paranivat, kun koehenkilöiden työtä ei valvottu yhtä tarkkaan kuin normaaleissa työoloissa
 - d. Kaikki yllä olevista
8. Kontingenssiteoriat ovat varhaisimpia johtamisen teorioita, jotka ottavat huomion organisaation vuorovaikutuksen ympäröivään maailmaan.
 - a. Oikein
 - b. Väärin
9. Mikä seuraavista EI kuvaa Lawrencen ja Lorschin (1969) tutkimusta organisaatioista ja niiden suhteesta ympäristöönsä:
 - a. Dynaamisessa ympäristössä menestyminen vaatii yhtäaikaista erilaistuneisuutta ja integraatiota.
 - b. Dynaamisessa ympäristössä huonosti menestyneiden yritysten johtajat kokivat että he eivät voi vaikuttaa päätöksentekoon.
 - c. Vakaassa ympäristössä erilaistumisen aste oli tyypillisesti korkea.
 - d. Vakaaseen ympäristöön sopii hierarkkinen organisaatio.
10. Mikä seuraavista väitteistä pitää paikkansa?
 - a. Yksinkertainen ja vakaa ympäristö kuvaa Adhokratiaa
 - b. Yksinkertainen ja dynaaminen ympäristö on merkki Mekaanisesta byrokraatiasta
 - c. Monimutkainen ja vakaa ympäristö tarkoittaa Asiantuntijabyrokraatiaa
 - d. Yksinkertainen rakenne soveltuu monimutkaiseen ja dynaamiseen ympäristöön

11. "Tulosityksikkömalli soveltuu erilaistuneille markkinoille, ja toimii parhaiten, kun tulosityksiköt toimivat eri markkina-alueilla tai toimialoilla, ja ovat organisaatiorakenteeltaan joustavia ja avoimia."
- Oikein
 - Väärin
12. "Japanilaisten kilpailijoiden tulo Yhdysvaltain markkinoille vaikutti kulttuurinäkökulman yleistymiseen organisaatiotutkimuksessa."
- Oikein
 - Väärin
13. Mikä seuraavista ei pidä paikkaansa organisaatiokulttuurista puhuttaessa kirjan mukaan:
- Liikkeenjohdollisesta näkökulmasta poiketen, antropologisesta näkökulmasta organisaatiolla on kulttuuri, mutta se ei ole kulttuuri.
 - Organisaatiokulttuuri voidaan määritellä mm. selitysmalleiksi ja ajattelutavoiksi, joiden avulla tapahtumia tulkitaan ja ymmärretään.
 - Scheinin (1985) mukaan kulttuurin syvärakenne on "joukko perusoletuksia, jotka tietty ihmisyyhteisö on luonut oppiessaan sopeutumaan ympäristöönsä".
 - Jaetut merkitysjärjestelmät ovat kulttuurin tuotteita, mutta myös tuottavat kulttuuria uudelleen.
14. Scheinin mukaan kulttuuri koostuu kolmesta tasosta. Mistä?
- Asenteet, toiminta ja uskomukset
 - Henkinen, fyysinen ja visuaalinen
 - Syvä, keskitaso ja pinnallinen
 - Perusoletukset, artefaktit ja kulttuuriset arvot
15. Shrivastavan (1985) mukaan organisaatiokulttuuri ilmenee mm. seuraavissa:
- Myyteissä, kielessä, vertauskuvissa, juhlissa ja rituaaleissa
 - Myyteissä, arvoissa, asenteissa, riiteissä ja toiminnassa
 - Kielessä, vertauskuvissa, tarinoissa ja legendoissa
 - Myyteissä, tarinoissa, juhlissa, johtamisessa ja arvojärjestelmissä
16. Kokous on tyypillinen esimerkki organisaatiokulttuuria ilmentävästä riitistä.
- Oikein
 - Väärin

17. Mikä ei kuulu joukkoon? ”Organisaatiokulttuuri liittyy yhteisnäkemykseen...”
- a. Organisaation päämääristä ja tavoitteista
 - b. Käytettävistä keinoista
 - c. Kriteereistä, joiden avulla esimiehiä palkitaan
 - d. Kriteereistä, joiden avulla tuloksia mitataan
18. Mikä seuraavista kuvaa postmodernia näkökulmaa:
- a. Organisaatiokulttuurit kilpailevat keskenään organisaatioelämän markkinoilla.
 - b. Organisaatio- ja johtamisnäkökulmat ovat ihmisten eri lähtökohdista ja näkökulmista rakentamia ”tuotteita”.
 - c. Organisaatiossa työskentelevät ihmiset eivät vaikuta organisaatiokulttuurin muuttumiseen.
 - d. Organisaation sisäisiä valtasuhteita ei voida kuvata hierarkkisen mallin avulla.
19. ”Kilpailussa pärjätäkseen yrityksen on kiinnitettävä huomiota kaikkeen, mikä kilpailee yrityksen perustehtävän kanssa.”
- a. Oikein
 - b. Väärin
20. ”1800 ja 1900 –lukujen vaihteessa yrityksissä oli vallalla tuotantolähtöinen ajattelu, jossa asiakkaalla ei ollut suurta roolia. Sitä seurasi myyntisuuntainen vaihe, johtuen kasvaneesta ostovoimasta ja suuremmasta asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisestä.”
- a. Oikein
 - b. Väärin
21. Vargo ja Lusch (2004) näkevät palvelun minä seuraavista:
- a. Kaikkena muuna kuin tuotteet
 - b. Jotakin, joka tarjoaa tuotteelle lisäarvoa
 - c. Palvelualana kuten terveydenhuolto
 - d. Eriyisosaamisen sovelluksina, joita hyödynnetään toisen osapuolen tarpeisiin

22. Mikä seuraavista väitteistä pitää paikkansa?

- a. Suhdesuuntaisuus on asiakassuuntaisuutta seurannut vaihe, joka syntyi markkinoiden panostaessa pidempiin asiakassuhteisiin.
- b. Myyntisuuntaisuus oli pelastuskeino, jolla sitä edeltävän tuotesuuntaisuuden aikakauden suuria varastoja alettiin purkaa.
- c. Kysyntäsuuntaisuutta seurasi asiakassuuntaisuus kuluttajan roolin noustessa yhä tärkeämmäksi.
- d. Tuotantosuuntaisuutta suosittiin sodan jälkeen 40- ja 50-luvuilla, sillä hyödykkeitä oli vähän, eikä sopivia tuotanto-oloja meinattu löytää.

23. Johtamis- ja markkinointiajattelu ovat muuttuneet kirjan mukaan monella tavalla. Mikä seuraavista ei ole kirjan mukaan keskeinen muutos:

- a. Organisaation sisäinen tarkastelu on muuttunut organisaation ja sen ympäristön väliseksi tarkasteluksi.
- b. Subjektiviisen näkökulman on korvannut objektiivinen, tieteellinen tarkastelu.
- c. Asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen on korostunut.
- d. Johtajakeskeisen näkökulman lisäksi huomiota on ryhdytty kiinnittämään koko organisaation toimintaan.

2 KANSAINVÄLISTYVÄT MARKKINAT

1. Mikä seuraavista EI ole merkittävä vetovoimatekijä yrityksen kansainvälistymiseen?
 - a. yrityksen teknologinen osaaminen
 - b. kansainvälisten markkinoiden läheisyys
 - c. skaalaetujen hakeminen
 - d. voimakkaasti kasvavat markkina-alueet

2. Kotimarkkinoiden työntekijöitä voivat olla i: kilpailuympäristön paine, ii: saturoituneet kotimarkkinat, iii: ylituotanto, iv: kausivaihtelut, v: kansainvälisten markkinoiden läheisyys.
 - a. Vain i, ii ja iii
 - b. Vain i, iii ja v
 - c. Vain ii, iv ja v
 - d. i, ii, iii, iv ja v

3. Solbergin (1997) mukaan yrityksen strateginen päätös kansainvälistyä riippuu kahdesta tekijästä: yrittäjän halukkuudesta kansainvälistyä ja toimialan yleisestä kansainvälisyydestä.
 - a. Oikein
 - b. Väärin

4. Allaoleva kuvio on epätäydellinen 3x3-matriisi Solbergin (1997) ehdottamasta yhdeksästä strategisesta ikkunasta yritysten kansainvälistymispäätösten tueksi. Täytä kohdat i, ii, ja iii oikeilla strategisilla ikkunoilla.

Kansainvälistymisvalmius	Kypsä	i	ii	
	Kasvu-ikäinen	Vahvista vientiä	iii	Etsi globaaleja alliansseja
	Kypsy- mätön	Pysy kotona	Etsi kansainvälisiä nichejä	Varaudu myymään
		Paikallinen	Potentiaalisesti kansainvälinen	Globaali
		Toimialan kansainvälisyys		

- a. i: Vahvista globaalia asemaasi ii: Varaudu globalisoitumaan iii: Laajenna uusille liiketoiminnan osa-alueille
- b. i: Laajenna uusille liiketoiminnan osa-alueille, ii: Varaudu globalisoitumaan, iii: Harkitse kansainvälisen toiminnan laajentamista

- c. i: Harkitse kansainvälisen toiminnan laajentamista, ii: Varaudu globalisoitumaan, iii: Laajenna liiketoiminnan uusille osa-alueille
 - d. Ei mikään yllä olevista.
- 5. Gaston-Bretonin ja Martinin (2011) ehdottama kaksivaiheinen malli kohdemarkkinoiden valintaan ja markkinoiden segmentointiin yhdistää makrotason kuluttajien arvot ja mikrotason kohdemarkkinoiden houkuttelevuuden.
 - a. Oikein
 - b. Väärin
- 6. Mitkä tekijät vaikuttavat markkinoiden kehittyneisyyteen?
 - a. bruttokansantuote, työllisyysaste, tutkimus- ja kehitysmenojen osuus bruttokansantuotteesta, kotitalouksien suhteellinen internetyhteyksien määrä ja korruptioindeksi
 - b. bruttokansantuote, väestön määrä, tuonnin arvo ja energian kulutus
 - c. selviytymisarvot, itseilmaisun arvot ja perinteiset arvot
 - d. ei mikään ylläolevista.
- 7. Gaston-Bretonin ja Martinin (2011) tutkimus potentiaalisista asiakasmarkkinoista EU:ssa osoittaa, että kaikkia Euroopan sisällä olevia maita voidaan lähestyä samantyyppisillä markkinointitoimenpiteillä, koska eri maissa kuluttajien arvomaailmat ovat suhteellisen homogeenisiä.
 - a. Oikein
 - b. Väärin
- 8. Kirjoittajien mukaan mikäli yritys haluaa enemmän kontrolloida kansainvälistä liiketoimintaansa, mutta ei halua yksinään kantaa kansainvälistymiseen liittyviä riskejä, sillä on valittavanaan esimerkiksi seuraavat operaatiomuodot:
 - a. suoravienti, lisensointi, franchising ja strategiset allianssit
 - b. epäsuora vienti, sopimusvalmistus, lisensointi ja franchising
 - c. suoravienti, sopimusvalmistus, lisensointi ja strategiset allianssit
 - d. sopimusvalmistus, lisensointi, franchising ja strategiset allianssit.
- 9. Mikä väittämistä EI ole tosi?
 - a. Viennillä tarkoitetaan prosessia, jossa valmistava yritys hyödyntää sen kotimaassa toimivia vientiorganisaatioita
 - b. Suoraviennillä tarkoitetaan tilannetta, jossa valmistava yritys myy lopputuotteensa suoraan asiakkaalle toisessa maassa
 - c. Myyntiedustajat edustavat yritystä kohdemaassa
 - d. Jakelija on kohdemaassa toimiva yritys, joka ostaa valmistavan yrityksen tuotteen ja myy sen paikallisille jälleenmyyjille

10. Mikä väittämistä on tosi?
- a. Franchising on kansainvälistymisen muoto, jossa yrityksen tuotteita valmistetaan kohdemaassa jo ennestään toimivassa tehtaassa
 - b. Tuotevalmistuksella tarkoitetaan kansainvälistymisen muotoa, jossa yritys antaa kohdemaassa toimivalle organisaatiolle jotain rahan arvoista vastineeksi työstä ja maksusuorituksista
 - c. Kansainvälinen strateginen allianssi on kahden tai useamman osapuolen välinen kumppanuus, jolla haetaan etua esimerkiksi osaamisen tiedonsiirrolla ja parannetaan kilpailuasetelmaa allianssiin kuulumattomia yrityksiä vastaan
 - d. Lisensoinnissa yritys kehittää menestyvän tuote- tai palvelukonseptin ja vuokraa sen menetelmän ja brändin jollekin paikalliselle yrittäjälle korvausta vastaan
11. ”Kontrolliin liittyvät tyypillisesti suorat kohdemaahan tehtävät investoinnit, joiden tavoitteena on omistajuus kohdemaan organisaatiossa”. Tämä väittämä on esimerkki
- a. tytäryhtiöoperaatiosta
 - b. Direct Foreign Investment -käsitteestä
 - c. greenfield-sijoituksesta
 - d. vaihtoehdot a. ja b. ovat molemmat oikein
12. Lisensoinnilla tarkoitetaan kansainvälistymisen muotoa, jossa yritys antaa kohdemaassa toimivalle organisaatiolle jotain rahan arvoista vastineeksi työstä ja maksusuorituksista.
- a. Oikein
 - b. Väärin
13. Kansainvälistymisstrategioita voivat olla i: kansainvälinen dynaaminen kauppa, ii: sopimusvalmistus, iii: lisensointi, iv: franchising v: strategiset allianssit.
- a. vain i, ii ja iii
 - b. vain i, iii, iv ja v
 - c. vain ii, iii, iv ja v
 - d. i, ii, iii, iv ja v

14. Mikä seuraavista väittämistä EI pidä paikkaansa?

- a. yritysosto on järkevä vaihtoehto yritykselle, joka haluaa kontrolloida toimintaansa kansainvälisillä markkinoilla
- b. yritysosto on hyvä operaatiomuoto silloin, jos kohdemarkkinoilla on vähän kilpailua
- c. yritysosto on hyvä vaihtoehto silloin, kun yrityksellä ei ole riittävästi kansainvälistä johtamiskokemusta tai kun yritys ei tunne kohdemarkkinoita
- d. jos markkinoille tulon esteet ovat suuret, yritysosto voi olla hyvä vaihtoehto

3 TYÖKALUJA STRATEGISEEN JOHTAMISEEN

1. Kirjoittajien mukaan Suomen yhteiskunnan ja liiketoimintaympäristön kehittymiseen EI ole vaikuttanut:
 - a. Sodan jälkeinen jälleenrakentaminen
 - b. Parantunut taloudellinen tilanne
 - c. Neuvostoliiton hajoaminen
 - d. Kehittynyt logistiikka
2. Osuustoiminnan periaatteisiin kuuluu:
 - a. Osakkeenomistajien voiton maksimointi
 - b. Tuloerojen tasaaminen
 - c. Innovatiivisuus
 - d. Käyttäjämisteisuus
3. Digitalisaation myötä liiketoiminta on muuttunut monin tavoin, ei kuitenkaan millä seuraavista:
 - a. Internet on synnyttänyt uusia liiketoimintamalleja ja jotkut yritykset tarjoavat palveluitaan vain sähköisesti.
 - b. Palveluja voidaan tuottaa ajasta ja paikasta riippumatta.
 - c. Asiakkaiden valinnanvapaus ja vaikutusmahdollisuudet ovat kaventuneet.
 - d. Käyttäjälähtöisyys on kasvanut.
4. "Osuusomisteisessa yhtiömuodossa osakkeenomistajista koostuva yhtiökokous käyttää ylintä päätösvaltaa."
 - a. Oikein
 - b. Väärin
5. PESTE-analyysissä arvioidaan seuraavien tekijöiden vaikutusta yrityksen liiketoimintaympäristöön:
 - a. Poliittinen, teknologinen, sosiaalinen, kulttuurinen ja ekologinen
 - b. Poliittinen, lainopillinen, sosiaalinen, taloudellinen ja ekologinen
 - c. Poliittinen, taloudellinen, sosiaalinen, kulttuurinen ja teknologinen
 - d. Poliittinen, taloudellinen, sosiaalinen, teknologinen ja ympäristö

6. Mikä seuraavista ei pidä paikkaansa:
- a. Esimerkiksi lainsäädännön muutokset ja konfliktit ovat poliittisia tekijöitä, jotka vaikuttavat liiketoimintaympäristöön.
 - b. Yritys ei juurikaan voi vaikuttaa makrotaloudellisiin tekijöihin ympäristössään, joten sen ei kannata käyttää resursseja esimerkiksi yleisen suhdannekehityksen ja raaka-aineiden hintojen seuraamiseen.
 - c. Valmisruokateollisuuden kehittyminen naisten työelämään siirtymisen seurauksena on esimerkki sosiaalisten tekijöiden vaikutuksesta uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin.
 - d. Demografisilla tekijöillä tarkoitetaan esimerkiksi asiakkaiden ikään, sukupuoleen, asuinpaikkaan, koulutustasoon tai vastaavia ominaisuuksia.
7. Mikä seuraavista pitää paikkansa kirjoittajien mukaan, liittyen teknologisten ja ympäristötekijöiden vaikutukseen liiketoiminnan muutokseen:
- a. Tuotteiden elinkaarella tarkoitetaan tuotteen vaiheita suunnittelusta asiakkaan lisäarvon toteutumiseen asiakkaan ostotapahtuman toteutuessa.
 - b. Yrityksen arvoketju, joka koostuu omista toiminnoista, kumppaneista ja asiakkaista, on mahdollista integroida yhteen tietojärjestelmien avulla, ja koko ketjua voidaan johtaa tiedon avulla.
 - c. Sosiaalinen media on antanut yrityksille uusia mahdollisuuksia olla vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa, kerätä palautetta ja mainostaa tuotteita.
 - d. Automaatio teknologisenä kehityksenä mahdollisti aikanaan massatuotannon kehittymisen, mikä on vaikuttanut massakulutuksen ja –kulttuurin yleistymiseen.
8. Mikä seuraavista ei pidä paikkaansa?
- a. Porterin viiden kilpailuvoiman mallia on kutsuttu geneeriseksi, sillä sitä ei ole tarkoitettu valikoitujen toimialojen analyysivälineeksi.
 - b. Porterin mallin mukaisesti toimialan rakennetta määrittävät nykyinen kysyntätilanne, uusien tulokkaiden uhka, asiakkaiden neuvotteluvoima, tavarantoimittajien neuvotteluvoima sekä korvaavat tuotteet.
 - c. Uusien tulokkaiden uhka markkinoilla jo olevien yritysten näkökulmasta on suuri erityisesti silloin, kun markkinoilla on mahdollista tehdä suuria voittoja.
 - d. Markkinoilletulon esteitä ovat mm. sääntely, asiakkaiden uskollisuus sekä pääomaintensiivisyys.

9. Porterin viiden kilpailuvoiman mallissa asiakkaiden ja tavarantoimittajien roolin suhteen pitää paikkansa, että:
- Asiakkaan suuri neuvotteluvoima voi johtua esimerkiksi siitä, että asiakkaan on vaikea vaihtaa tavarantoimittajaa.
 - Mitä tulee asiakkaiden neuvotteluvoimaan, uusien tulokkaiden näkökulmasta Suomen leipomomarkkina ei ole erityisen houkutteleva.
 - Tavarantoimittajan neuvotteluvoima kasvattaa markkinalla tehtäviä voittoja, lisäten olemassa olevien toimijoiden valtaa ja markkinoille tulon esteitä, jolloin markkinalle tulon houkuttelevuus pienenee.
 - Korvaavien tuotteiden uhka on erityisen suuri silloin, kun uuden tuotteen hankinnan vaihtoehtokustannukset ovat suuret.
10. "Porterin mallissa tavarantoimittajan neuvotteluasema kasvaa, mikäli se onnistuu sopimaan yksinoikeudesta toimittaa tavaraa tietylle asiakkaalle".
- Oikein
 - Väärin
11. Porterin mallin avulla voidaan kuvailla toimialan rakennetta, joka rakentuu kilpailuvoimien tasapainon ja suhteen mukaisesti. Toimialan rakenteesta puhuttaessa mikä seuraavista ei pidä paikkaansa:
- Täydellisen kilpailun tilanteessa markkinoilla on monia toimijoita.
 - Monopoli ja oligopoli ovat epätäydellisen kilpailun muotoja, joissa toimijoita on vain yksi tai vähän, minkä johdosta hintataso muodostuu eri tavalla kuin täydellisessä kilpailussa.
 - Täydellisen kilpailun toimialarakenteessa markkinoilla olevien toimijoiden on mahdollista tehdä paljon voittoa.
 - Neuvotteluvoiman lähteitä voivat olla esimerkiksi hintatietoisuus, harvinainen osaaminen tai niukan resurssin kontrollointi.
12. "Toimialojen elinkaarimallin vaihteita ovat nuoruus-, kasvu- ja kypsymisvaihe. Kypsymisvaiheessa (saturaatio) tuotteen kysyntä markkinoilla on kypsää, eli tuote on laajalti kysyttyä ja yrityksen neuvotteluvoima suhteessa asiakkaisiin on suuri".
- Oikein
 - Väärin

13. Mikä seuraavista pitää paikkansa:
- SWOT-analyysi on yrityksen ydinosaamisen arviointiin tarkoitettu työkalu.
 - SWOT-analyysissa voidaan arvioida esimerkiksi organisaation henkilöresursseja ja kilpailukeinovalikoimaa.
 - SWOT-analyysi keskittyy historiallisen tiedon analysointiin ja nykytilan kuvaukseen.
 - SWOT-analyysi kehitettiin 1950-luvulla yritysten alkaessa kiinnittää enenevässä määrin huomiota ympäristöönsä ja kilpailutilanteeseen.
14. Mitä seuraavista asiantuntija Lauri Uotila ei korosta tulevaisuuden kilpailukyvyyn säilyttämisen kannalta merkittävänä:
- Väestön vanhenemisen huomiointi
 - Kotimaisiin palveluihin panostaminen viennin ohella
 - Monikulttuurisuuden huomiointi
 - Sääntelyn purkaminen
15. Markkinatutkimusprosessin vaiheet ovat:
- Esitutkimuksen teko, haastattelujen teko, tulosten yhteenveto
 - Tiedon keruu, analyysimenetelmän valinta, analyysi, yhteenveto
 - Ongelman määrittely, tutkimussuunnitelman teko, aineiston keruu ja analyysi, raportin laadinta ja esitys
 - Mikään vaihtoehdoista a–c ei ole oikein
16. Mikä seuraavista ei pidä paikkaansa markkinatutkimuksen aineistonkeruumenetelmistä puhuttaessa:
- Laadullisen tutkimuksen menetelmiä ovat esimerkiksi syvähaastattelut, teemahaastattelut ja havainnointi.
 - Yleisesti ottaen voidaan todeta, että määrällinen tutkimus soveltuu laadullista paremmin markkinointitutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi.
 - Määrällinen tutkimus pyrkii vastaamaan määriä, esiintymisen todennäköisyyttä, vaihtelua ja merkitsevyyttä koskeviin kysymyksiin analysoimalla tilastollisesti suurista havaintomääristä koostuvia aineistoja.
 - Koeasetelma aineistonkeruumenetelmänä on haastava, sillä koetilanteessa on vaikea luoda todellisuutta vastaavaa ympäristöä, mikä saattaa vaikuttaa tutkimuksen lopputuloksiin.
17. ”Fazer on hyödyntänyt aineistonkeruumenetelmistä esimerkiksi online-paneeleja, fokusryhmähaastatteluja, kyselyjä sekä sosiaalista mediaa.”
- Oikein
 - Väärin

18. "Houstonin (1986) mukaan yritys saavuttaa omat tavoitteensa ymmärtämällä nykyisten ja potentiaalisten asiakkaidensa tarpeet ja myymällä tarpeet tyydyttäviä ratkaisuja tehokkaasti."
- a. Oikein
 - b. Väärin
19. Mikä seuraavista pitää paikkansa:
- a. Segmentoinnilla tarkoitetaan yrityksen asettumista tiettyyn segmenttiin asiakkaiden mielikuvissa.
 - b. Asemointi voidaan määritellä prosessiksi, jossa yritys asemoi tietyn asiakasryhmän itselleen houkuttelevimmaksi.
 - c. Differointia voidaan tehdä esimerkiksi laskemalla hintoja verrattuna kilpailijoihin.
 - d. Mikään yllä olevista ei pidä paikkaansa.
20. Mikä seuraavista ei pidä paikkaansa:
- a. Massamarkkinoinnin ja -tuotannon etuja on, että skaalaeduista johtuen yksikkökustannukset alenevat, mikä mahdollistaa alhaisen markkinahinnan tai korkean marginaalin.
 - b. Massamarkkinoinnin varjopuoli on, että asiakkailla on erilaisia tarpeita.
 - c. Segmentti on hyvin pieni spesifioitu asiakaskohderyhmä, joka on voinut jäädä kilpailijoilta huomaamatta. Tämän kohderyhmän löytäessään myös uudet yritykset voivat tehdä voittoa.
 - d. Segmentoinnin riskinä on, että valitaan kohderyhmä, joka ei ole riittävän mitattava, tavoitettava, merkittävä ja toimintakelpoinen
21. Markkinoita voidaan jakaa asiakasryhmiin mm. seuraavin perustein:
- a. Maantieteellinen alue, demografiset tekijät, psykografiset tekijät, käyttäytymiseen perustuvat tekijät, arvomaailma, kulttuuri, strategiat ja henkilöstösuhteet.
 - b. Toimiala, henkilöstön määrä ja myyntimäärät
 - c. Asiakkaiden asenne tarjoomaa kohtaan, asiakkaan tuotteen käyttötiheys ja asiakkaan tarjoomalta etsimät hyödyt
 - d. Kaikki ylläolevista

22. Mikä seuraavista ei pidä paikkaansa:

- a. Segmentointiprosessin vaiheita ovat markkinoiden jakaminen asiakasryhmiin ja sopivan kohderyhmän valinta.
- b. Niche-markkinoinnilla tarkoitetaan sellaisen pienen segmentin tai alasegmentin valintaa kohderyhmäksi, joka on jäänyt kilpailijoilta huomiomatta ja jolle tarjottavissa palveluissa on vähemmän kilpailua.
- c. Segmentin toimintakelpoisuudella tarkoitetaan sitä, että segmentti koostuu asiakkaista, jotka ovat toimintakykyisiä ja voivat siten ostaa yrityksen tuotteita.
- d. Segmentin merkittävyydellä tarkoitetaan sitä, että valitun segmentin tulisi olla riittävän kannattava.

4 STRATEGIA-AJATTELU

1. Mikä seuraavista väitteistä ei pidä paikkaansa?
 - a. Termi ”strategia” tulee liike-elämään sotasanastosta.
 - b. Konsernistrategian alla suuryrityksillä voi olla suuri määrä liiketoimintayksikkö- tai toimintokohtaisia strategioita.
 - c. Bowmanin (2006) mukaan strateginen johtaminen yleistyi terminä liike-elämässä vasta 1990-luvulla.
 - d. Julkisen sektorin organisaatioilla voi olla strategioita yhtä lailla kuin yksityisenkin sektorin toimijoilla.
2. Mikä seuraavista ei ole yksi tapa määritellä ”strategia” kirjan mukaan:
 - a. organisaation pitkän aikavälin suuntana ja menestyksen reseptinä
 - b. tapana, jolla organisaatio prosessoi markkinoiden informaatiota tyydyttääkseen asiakkaiden tarpeet
 - c. organisaation ainutlaatuisuuden, kilpailuedun ja ylivoimaisuuden lähteenä
 - d. tapana, jolla organisaatio täyttää markkinoiden ja sidosryhmien odotukset
3. Oikein vai väärin: Mintzbergin (1978) mukaan strategian olemassaolon syitä ovat mm. strategian rooli suunnan antajana, organisaation yhdistäjänä, identiteetin rakentajana ja johdonmukaisuuden tuojana organisaation toimintaan.
 - a. Oikein
 - b. Väärin
4. Mikä seuraavista strategia-ajattelun kehittymiseen liittyvistä väittämistä ei pidä paikkaansa:
 - a. Strateginen kilpailija-analyysi kehittyi DuPont -yhtiössä.
 - b. DuPontissa luotiin pohja konserni- ja liiketoimintastrategioiden eriyttämiselle.
 - c. Varhainen markkinastrategian muoto oli General Motorsin markkinasegmenttien mukaan eriyttämät automallit.
 - d. Toinen maailmansota kehitti operaatio- ja kilpailija-analyysia, mikä johti strategisen analyysin yleistymiseen liike-elämässä.
5. Strateginen johtaminen yleistyi sekä liikkeenjohdossa että akatemiassa:
 - a. 1950-luvulla
 - b. 1960-luvulla
 - c. 1970-luvulla
 - d. 1980-luvulla

6. Mikä seuraavista ei pidä paikkaansa:
- Ansoffilaisessa ajattelussa strategisen ja toiminnallisen päätöksenteon suhdetta tasapainotetaan etenemällä vaiheittain tavoitteiden määrittelystä nykytilan arvioinnin kautta erilaistumisstrategian suunnitteluun ja toteuttamiseen.
 - Ansoffin ja Andrewsian mallit ovat esimerkkejä toimialakohtaisista strategisen analyysin välineistä.
 - "Bostonin matriisi", seitsemän S:n malli ja arvoketjuanalyysi ovat esimerkkejä 70- ja 80-luvuilla kehitetyistä strategisen ajattelun työvälineistä.
 - 70- ja 80-luvulla strategisen ajattelun välineet kehittyivät nopeasti ja painottuivat erityisesti kilpailutilanteen analyysiin ja tulevaisuuden ennakkointiin.
7. Mikä seuraavista pitää paikkansa:
- Porterin mukaan strategia tähtää kilpailuedun saavuttamiseen ja säilyttämiseen ja siksi kilpailijoiden välisessä tasapainoilussa on kyse esimerkiksi monopoli- tai kartelliaseman hyväksikäytöstä.
 - Henry Mintzberg oli merkittävä markkinointi-ajattelun kehittäjä. Hän esitti ensimmäistä kertaa, että markkinoiden johtamisessa ei ole kyse pelkästään ennakoivasta, rationaalisesta suunnittelusta, vaan myös vähitellen kehittyvästä "kehkeytyvästä" markkinointisuunnitelmasta.
 - Petersin ja Watermanin seitsemän S:n malli painotti verkostojen merkitystä, ja tulee sanoista: strategia, rakenne, järjestelmät, johtamistapa, tavoitteet, osaaminen ja henkilöstö.
 - 90-luvulla esimerkiksi Hamel ja Prahalad korostivat aineettoman pääoman ja osaamisen strategista merkitystä, jonka myötä ydinosaamiseen keskittymisestä tuli yleinen strateginen tavoite.
8. "Sengen (1990) oppivan organisaation käsitteen mukaan osaaminen on edustaa aikojen kuluessa tapahtuneen oppimisen kumulatiivista summaa, ja on se asiakkaan lisäarvo, joka erottaa organisaation muista organisaatioista."
- Oikein
 - Väärin
9. Kumppanien ja verkostojen strateginen merkitys kasvoi 80- ja 90-luvuilta alkaen useista syistä: i) kilpailuun pyrittiin vastaamaan tiiviimmän alihankkija- ja kumppaniverkoston avulla ja ii) kumppanuussuhteet voivat lisätä organisaation ydinosaamisen tuottamaa lisäarvoa.
- Oikein
 - Väärin

10. Mikä seuraavista ei pidä paikkaansa:
- 90-luvulla kehitettiin BSC, tasapainotettu tuloskortti, joka muistuttaa perinteisen tavoitejohtamisen ajattelumallia.
 - "Kuilun reunalla" ajattelun mukaan organisaatiot ovat tämän päivän markkinoilla entistä kovemmassa kilpailutilanteessa, mikä ajaa niitä tekemään strategisia päätöksiä pakonomaisesti, kuin kuilun reunalla.
 - Postmodernin ajattelutavan mukaan ei ole yhtä strategiakoulukuntaa, joka on oikeassa, vaan voidaan hyväksyä, että strategiaan on monia näkökulmia, jotka voivat kaikki samaan aikaan pitää paikkansa.
 - Resurssistrategian käsite liittyy osaamisen merkityksen korostumiseen strategisessa johtamisessa.
11. Juutin ja Luoman (2009) mukaan strategiakoulukuntia voidaan ryhmitellä esim. seuraavasti:
- Tavoitejohtaminen, kulttuurinäkökulma, ennakointijohtaminen, kilpailustrategiat.
 - Rationaalinen koulukunta, hallinnollinen koulukunta, kontingenssi- ja tilanneteoriat.
 - Suunnittelu-, kulttuuri- ja kehkeytyvä strategia.
 - Inkrementalismi, suunnittelulähtöisyys, erinomaisuus, kilpailuasemointi, osaamispainotteisuus, hyperkilpailu.
12. Mikä seuraavista ei pidä paikkaansa?
- "Porterin ja muiden kilpailua korostavien strategianäkökulmien heikkous on, että ne keskittyvät liikaa organisaation sisäisiin tekijöihin kilpailukyvyn lähteinä."
 - "Laadullisten tekijöiden, kuten kulttuurin, osaamisen ja suhteiden, merkitys kilpailuedun lähteenä on kasvanut, sillä kilpailijoiden on vaikeampi kopioida niitä, kuin esimerkiksi tuotteen fyysisiä ominaisuuksia."
 - "Prosessiajattelu on yksi tavoista, joilla organisaatioiden on ehdotettu voivan integroida laatuajattelua koko organisaation toimintaan."
 - "Strategian toimeenpanolle on perinteisesti annettu huomattavasti strategian kehittämistä vähemmän huomiota tutkimuksessa ja johtamisessa."
13. Strategian toimeenpanon saaman huomion vähyyden ajatellaan johtuvan mistä seikasta:
- Strategian toimeenpanoa ei ole voitu tutkia 60- ja 70-luvun tutkimusmenetelmin.
 - Strategian toimeenpanoon vaikuttavat monet hallitsemattomat, tilannekohtaiset tekijät, joten sen onnistumista on ollut vaikea mitata.

- c. Strategian toimeenpanoa ei ole pidetty tärkeänä siitä huolimatta että strategiakonsultit ovat osoittaneet, että vain pieni osa strategioista toteutuu.
 - d. Ei mikään yllä olevista – strategian toimeenpano on saanut paljon huomiota.
14. ”Juutin ja Luoman (2009) mukaan strategia nähdään vain rationaalisen prosessin ja sen toteutus loogisista askeleista koostuvana jalkautusprosessina, ei niitä toteutuksen ongelmia, jotka liittyvät rationaalisuuden oletukseen, ole mahdollista ymmärtää.”
- a. Oikein
 - b. Väärin
15. Mikä seuraavista ei ole kirjoittajien esittämä syy strategian toimeenpanon epäonnistumiselle:
- a. Johtajat tietävät enemmän strategian suunnittelusta kuin toteutuksesta.
 - b. Strategian suunnitteluun ja johtamiseen liittyvien tehtävien nähdään jakautuvan tiukasti eri organisaatiotasolle.
 - c. Strategiassa on kyse sekä menneestä, nykyisestä että tulevasta, mitä on haastavaa nivoa yhteen.
 - d. Strategiassa on kyse sekä yrityksen ulkoisista että sisäisistä tekijöistä.
16. Mikä seuraavista ei pidä paikkansa:
- a. Kurt Lewinin kokeiden pohjalta kehitettiin palautekeskustelut, joiden ajatus on, että palautetta antamalla ja saamalla voidaan kehittää organisaatiota. Mm. Mann ja Likert oivalsivat, että palautteen anto on tärkeää sillä se mahdollistaa suunnittelun ja auttaa hahmottamaan organisaation tilaa. Lisäksi palautteen avulla opittiin itsetuntemusta.
 - b. Alkuvaiheessa organisaation kehittämistä tehtiin laboratorio-olosuhteissa ns. T-ryhmissä. Vähitellen organisaation kehittymisen fokus siirtyi koko organisaation kehittämisprosesseihin.
 - c. Organisaation transformaatioajattelussa muutosta on ensi- ja toisen asteen tasoilla: ensiasteen muutoksella tarkoitetaan olemassa olevan paradigman sisällä tapahtuvaa kehittämistä, kun taas toisen asteen muutoksella tarkoitetaan radikaalia, hyppäyksellistä muutosta uudenlaiseen paradigmaan.
 - d. Toimintatutkimuksessa on kyse siitä, että tutkijat analysoivat henkilöstön toimintaa mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja tieteellisesti, ymmärtääkseen miten toimintaa tulisi kehittää.
17. Muutoksen johtamisen lähestymistapojen ääripäitä kuvaavat:
- a. Transformatiivinen ja inkrementaalinen muutos
 - b. Strateginen ja ei-strateginen muutos
 - c. Suunniteltu ja toteutuva muutos
 - d. Johdon kontrolloima ja johdon mahdollistama muutos

5 YRITYKSEN KILPAILUKEINOT

1. Mikä väittämistä EI pidä paikkaansa?
 - a. 4P-mallin muodostavat tuote (*Product*), ihmiset (*People*), jakelu (*Place*) ja prosessi (*Process*)
 - b. 4P-mallista käytetään myös nimitystä markkinointimix
 - c. perinteisiin markkinoinnin kilpailukeinoihin kuuluvat tuote, hinta, jakelu ja markkinointiviestintä
 - d. kirjoittajien mukaan neljän P:n käsite perustuu ajatukseen transaktiomarkkinoinnista
2. Boomsin ja Bitnerin (1981) 7P-malliin kuuluvat
 - a. ihmiset (*People*), prosessi (*Process*), tuote (*Product*), jakelu (*Place*), markkinointiviestintä (*Promotion*), pariteetti (*Parity*), tuotekokoelma (*Portfolio*)
 - b. ihmiset (*People*), fyysinen todiste (*Physical evidence*), tuote (*Product*), jakelu (*Place*), markkinointiviestintä (*Promotion*), pariteetti (*Parity*), tuotekokoelma (*Portfolio*)
 - c. ihmiset (*People*), prosessi (*Process*), tuote (*Product*), jakelu (*Place*), markkinointiviestintä (*Promotion*), fyysinen todiste (*Physical evidence*), hinta (*Price*)
 - d. ihmiset (*People*), fyysinen todiste (*Physical evidence*), jakelu (*Place*), markkinointiviestintä (*Promotion*), pariteetti (*Parity*), tuotekokoelma (*Portfolio*), lupaus (*Promise*)
3. Schultz, Tannenbaum ja Lauterborn (1993) esittelevät 4C-tyypittelyn korvaamaan perinteistä 4P-mallia. Mitkä ovat 4C:tä?
 - a. kommunikaatio (*Communication*), helppous (*Convenience*), asiakkaalle koituvat kustannukset (*Cost to consumer*), asiakkaan kokema arvo (*Consumer value*)
 - b. kommunikaatio (*Communication*), kauppa (*Commerce*), asiakkaalle koituvat kustannukset (*Cost to consumer*), kontingenssi (*Contingency*)
 - c. kommunikaatio (*Communication*), johdonmukaisuus (*Consistency*), asiakkaalle koituvat kustannukset (*Cost to consumer*), asiakkaan kokema arvo (*Consumer value*)
 - d. kilpailukyky (*Competitiveness*), kauppa (*Commerce*), asiakkaalle koituvat kustannukset (*Cost to consumer*), kontingenssi (*Contingency*)

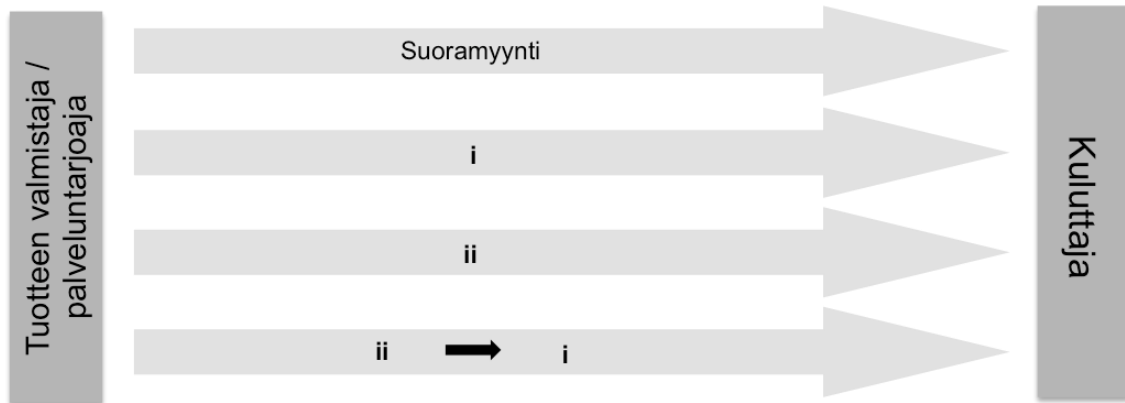
4. Kirjoittajat puhuvat ”kerrostuneesta tuote-käsitteestä”. Mitkä kerrokset kuuluvat tuotteen anatomiaan?
 - a. metafyysinen tuote, lisäedut, mielikuvatuote
 - b. ydintuote, piilevät edut, metafyysinen tuote
 - c. ydintuote, laatedut, metafyysinen tuote
 - d. ydintuote, lisäedut, mielikuvatuote
5. ”Tuotteet voidaan ominaisuuksiensa mukaan jakaa kolmeen luokkaan: kestohyödykkeisiin, kulutushyödykkeisiin ja palvelutuotteisiin.”
 - a. Oikein.
 - b. Väärin.
6. Kirjassa esitetään kuvio tuotteen elinkaaresta. Mille elinkaaren vaiheelle on ominaista bränditietoisuuden kasvattaminen ja brändiuskollisuuden kehittäminen?
 - a. Lanseerausvaihe
 - b. Kehitysvaihe
 - c. Kypsyysvaihe
 - d. Kasvuvaihe
7. Missä tuotteen elinkaaren vaiheessa voi yritys aikaisintaan odottaa saavansa voittoa?
 - a. lanseerausvaiheessa
 - b. kypsyysvaiheessa
 - c. kehitysvaiheessa
 - d. kasvuvaiheessa
8. ”Brändiuskollisuuden saavuttamiseen uhratut panostukset palkitaan tuotteen elinkaaren kypsyysvaiheessa.”
 - a. Oikein
 - b. Väärin
9. Mikä väittämistä on oikein?
 - a. Hinta ei ole merkittävä ostokäyttäytymisen määrittäjä
 - b. Kermankuorintahinnoittelulla pyritään alhaisella hinnalla vallata markkinat ja näin vähentää kilpailijoita
 - c. Tuotantohinta kertoo tuotteen todelliset kustannukset ja on siten reaaliperustainen
 - d. Markkinahintaan vaikuttaa tuotantohinta

10. "Eri markkinoilla samaan aikaan tuote voi olla täysin erihintainen. Tämä on helposti todennettavissa esimerkiksi globaalien vaateketjujen tuotteiden universaaleista hintalapuista." Tämä on esimerkki
- kermankuorintahinnoittelusta
 - penetraatiohinnoittelusta
 - tuotantohinnoittelusta
 - hintadifferoinnista
11. Milloin yrityksen on hyödyllistä käyttää alennuksia hinnoittelukeinona?
- kun tavoitteena on purkaa ylisuurta varastoa tai päästä eroon vanhentuvista tuotteista
 - kun halutaan saada uusia asiakkaita kokeilemaan yrityksen tuotteita
 - kun tavoitteena on kasvattaa myyntiä tai markkinaosuutta lyhyellä aikavälillä
 - a, b ja c ovat oikein
12. Alla on epätäydellinen kuvio yleisimmistä kanavaratkaisuista kuluttajille. Täytä puuttuvat kohdat.



- i: tukkuporras, ii: agentti, iii: jakeluliike
- i: vähittäiskauppa, ii: tukkuporras, iii: agentti
- i: jakeluliike, ii: agentti, iii: tukkuporras
- ei mikään ylläolevista

13. Alla on epätäydellinen kuvio yleisimmistä kanavaratkaisuista yritysasiakasmarkkinoilla. Täytä puuttuvat kohdat.



- i: vähittäiskauppa, ii: tukkuporras
- i: agentti, ii: jakeluliike
- i: jakeluliike, ii: agentti
- ei mikään yllä olevista

14. Markkinointi sisältää viisi perustoimintoa: 1. mainonta, 2. henkilökohtainen myyntityö, 3. menekinedistäminen, 4. suhde- ja tiedotustoiminta, 5. suoramarkkinointi

- Oikein
- Väärin

15. Mikä väittämistä pitää paikkansa?

- OTS-luvulla (Opportunity to see)* tarkoitetaan mainonnan tavoittamaa ihmismäärää
- Mainonnan tehokkuutta voidaan mitata *peitolla*, joka ilmaisee, montako kertaa kohderyhmään kuuluvan henkilön on ollut mahdollista nähdä mainos
- Facebook-mainonta on massamainontaa
- Kontaktihinnalla* tarkoitetaan mainontaan käytettyä kokonaisrahasummaa

16. Mikä väittämä koskien myyntiprosesseja on totta?

- Asiakassuhteen varmistaminen tapahtuu ennen kaupan päättämistä.
- Valmistelu ja suunnittelu ovat vaiheita ennen tarjouksen jättämistä ja neuvotteluja.
- Ensikontakti yleensä määrittää sen, tullaanko valmistelua ja suunnittelua hyödyntämään myyntiprosessissa.
- Tarjouksen jättäminen ja neuvottelu ovat vaiheita, jotka varmistavat asiakassuhteen, sillä neuvottelulla taataan että asiakas on tyytyväinen.

17. Mikä väittämistä EI pidä paikkaansa?

- a. Menekinedistämistoimenpiteet ovat yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen liittyvää, pitkän aikavälin markkinointitoimintaa
- b. PR-toiminta on suunnitelmallista toimintaa, jolla pyritään luomaan, ylläpitämään ja vahvistamaan keskinäistä ymmärrystä organisaation ja yhteiskunnan välillä. Tähän liittyy läheisesti julkisuus
- c. Suoramarkkinointi on suoraa kommunikointia asiakkaan ja tavaran valmistajan tai palveluntarjoajan välillä
- d. Mobiilimarkkinointi on suoramarkkinointia

18. Mikä väittämistä EI pidä paikkaansa?

- a. DJ-laitteiden vuokraus on palvelutoimintaa
- b. Tarjooma voi sisältää tuotteen tai tuotteen ja palvelun yhdistelmän
- c. Vargon ja Luschin (2004, 2008) mukaan asiakas ei osta tuotteita tai palveluja, vaan asiakas ostaa tarjooman
- d. Palvelulogiikan (*Service-Dominant Logic*) mukaan perinteinen jaottelu tuotteisiin ja palveluihin on edelleen ajankohtainen

19. Kirjassa esitetään taulukko, jossa vertaillaan *tuotteiden* ja *palvelujen* ominaisuuksia Grönroosia (2001) mukaillen.

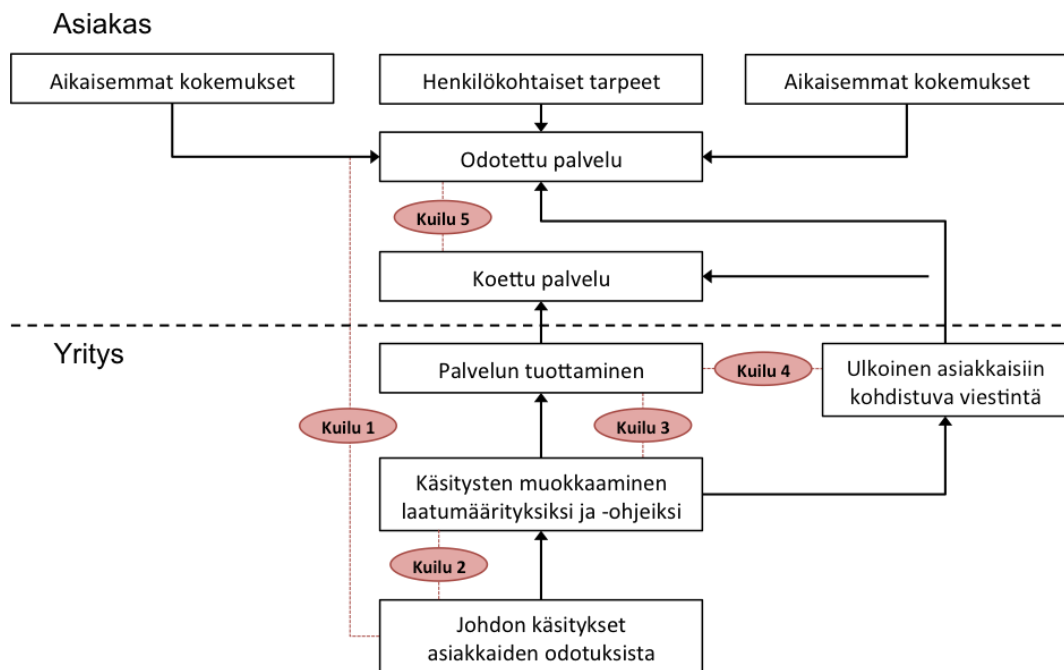
	i. aineeton
	ii. tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus
a. Tuotteet	iii. standardoitu
	iv. omistajuus vaihtuu
b. Palvelut	v. ydinarvo luodaan vuorovaikutuksessa
	vi. voi varastoida
	vii. prosessi/toiminto

Mikä seuraavista ominaisuuksista EI kuulu palveluille?

- a. aineeton
- b. tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus
- c. standardoitu
- d. prosessi/toiminto

20. Mikä väittämistä EI pidä paikkaansa?
- a. Kokemusominaisuuksien todellinen arviointi vaatii, että on itse kokenut kyseisen palvelun
 - b. Markkinoinnin työkalujen kehittymisen myötä kokemusominaisuudet on nykyään mahdollista arvioida etukäteen esimerkiksi simulaatioiden avulla.
 - c. Uskomusominaisuuksista puhuttaessa asiakas arvioi palvelua sen perusteella, millaisia uskomuksia hänellä on siitä, miten palvelun olisi pitänyt sujua
 - d. Palvelujen vuorovaikutuksellisuudesta johtuva heterogeenisyys asettaa haasteita tasaisen laadun varmistamiseen
21. "Palveluiden johtamisen periaatteet voidaan tiivistää kolmeen tehtävään: lupauksen luomiseen, lupauksen antamiseen ja lupauksen lunastamiseen." (Grönroos 2001)
- a. Oikein
 - b. Väärin
22. Mitkä asiat vaikuttavat asiakkaan palveluodotuksiin?
- a. palvelun tekninen laatu, palvelun toiminnallinen laatu, markkinointiviestintä sekä yrityksen imago
 - b. asiakkaan omat aiemmat kokemukset, asiakkaan omat tarpeet ja arvot sekä markkinointiviestintä
 - c. yrityksen imago, suusanallinen viestintä, palvelun toiminnallinen laatu sekä markkinointiviestintä
 - d. markkinointiviestintä, asiakkaan omat aiemmat kokemukset, suusanallinen viestintä, yrityksen imago sekä asiakkaan omat tarpeet ja arvot

23. Kirjassa esitetään kuvio Parasuraman, Zeithamlin ja Berryn (1985) kehittämästä laatukuilumallista, kuten alla. Nimeä laatukuilut 1-5.



- 1: laatuvaatimusten kuilu, 2: palvelun toimituksen kuilu, 3: johdon näkemyksen kuilu, 4: markkinointiviestinnän kuilu, 5: koetun palvelun laadun kuilu
- 1: johdon näkemyksen kuilu, 2: laatuvaatimusten kuilu, 3: palvelun toimituksen kuilu, 4: markkinointiviestinnän kuilu, 5: koetun palvelun laadun kuilu
- 1: asiakastiedon kuilu, 2: laatuvaatimusten kuilu, 3: palvelun toimituksen kuilu, 4: markkinointiviestinnän kuilu, 5: koetun palvelun laadun kuilu
- 1: asiakastiedon kuilu, 2: palvelun toimituksen kuilu, 3: johdon näkemyksen kuilu, 4: markkinointiviestinnän kuilu, 5: transaktiokuilu

24. "Palvelujen niin kuin tuotteidenkin ajatellaan koostuvan kolmesta kerroksesta: ydinpalvelusta, lisäpalveluista ja tukipalveluista."

- Oikein
- Väärin

25. "Palveluiden suunnittelussa Grönroos (2001) esittää, että yrityksen olisi kiinnitettävä erityistä huomiota kolmeen seikkaan: sujuvuuteen, vuorovaikutukseen ja asiakkaiden osallistumiseen."

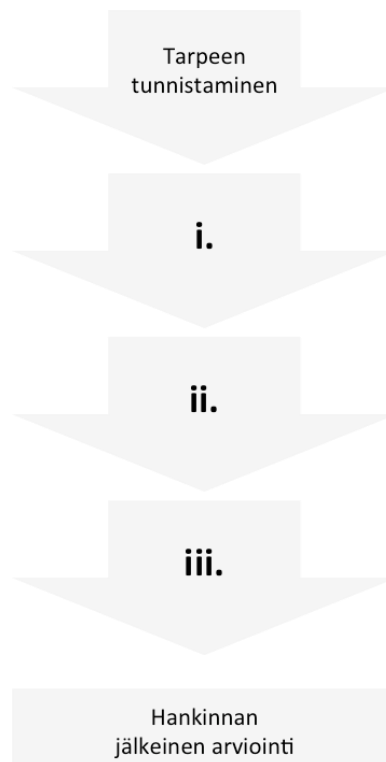
- Oikein
- Väärin

26. Mikä väittämistä EI pidä paikkaansa?

- a. Sisäisellä markkinoinnilla on erittäin suuri merkitys *palvelun toimituksen kuilun* kaventamisessa
- b. *Markkinointiviestinnän kuilu* voi johtua esimerkiksi siitä, että yritys sortuu liioittelemaan palveluaan tai lupaamaan siitä liikoja
- c. Kun muihin neljään kuiluun vaikuttavat asiat ovat kunnossa, viidennestä eli *laatuvaatimusten kuilusta* voi muodostua positiivinen
- d. Palvelun kannattavuusketju -mallissa (*Service Profit Chain*) keskeisenä tekijänä toimii sisäisen palvelun laatu

6 ASIAKAS TOIMIJANA JA KOHTEENA

1. Mikä väittämistä on oikein?
 - a. B2B -asiakas yleensä ostaa standardoituja tuotteita
 - b. Kuluttaja-asiakkaat vaativat yleensä räätälöityjä tuotteita
 - c. Kuluttaja-asiakkaalle rationaalinen ja järkisyillä perusteltavissa oleva ekonominen käyttäytyminen on tyypillistä
 - d. B2B-asiakkaalle kynnys vaihtaa tavarantoimittajaa on korkea
2. ”Kuluttajakäyttäytymistä kuvastavat dynaamisuus, interaktiivisuus ja rationaalisuus”
 - a. Oikein
 - b. Väärin
3. Alla on epätäydellinen kuvio kuluttajan ostopäätösprosessista. Täytä puuttuvat vaiheet.



- a. i: heräte, ii: informaation hankinta, iii: vaihtoehtojen arviointi
- b. i: informaation hankinta, ii: vaihtoehtojen arviointi, iii: päätös
- c. i: heräte, ii: vaihtoehtojen arviointi, iii: päätös
- d. mikään yllä olevista ei ole oikein

4. Mikä väittämistä EI pidä paikkaansa?
- Kuluttaja muodostaa vaihtoehtojen joukon (*evoked set*) jo tarpeen tunnistamisvaiheessa
 - Passiivinen informaation hankinta tarkoittaa, että kuluttaja kerää informaatiota alitajuisesti muistiinsa tallentaen
 - Aktiivinen informaation hankinta tarkoittaa, että kuluttaja on tunnistanut selkeän tarpeen tuotteelle tai palvelulle ja aloittaa kattavan ja aktiivisen informaation etsimisen eri lähteistä
 - Kuluttaja voi jäsentää tuotteesta tai palvelusta hankkimaansa tietoa esimerkiksi tuotteen/palvelun hinnan perusteella
5. Kuluttaja, olkoon hänen nimensä Matias, on ostanut kalliin älypuhelimien. Matiasin prosessi älypuhelimien ostamiseen on vienyt paljon aikaa ja hän on pohtinut pitkään, ostoksen jälkeenkin, oliko ratkaisu varmasti oikea. Nyt Matias etsii päätöstään tukevaa informaatiota ja mainontaa ja samalla pyrkii tietoisesti torjumaan päätökseensä liittyvää negatiivista informaatiota. Näin Matias vahvistaa itselleen tehneensä oikean päätöksen. Tämä on esimerkki
- sisäisestä markkinoinnista
 - tarpeen tunnistamisesta
 - kognitiivisesta dissonanssista
 - ei mikään yllä olevista
6. ”Kuluttajan ostopäätösprosessiin vaikuttavat monet tekijät, muun muassa ostettavan tuotteen luonne, ympäristötekijät, kuluttajan persoonallisuus ja viiteryhmät”
- Oikein
 - Väärin
7. Mikä väittämistä on oikein?
- Maslow’n (1943) tarvehierarkia kuvaa kuluttajan demografisia tekijöitä
 - Kuluttajan persoonallisiin tekijöihin lukeutuvat demografiset tekijät, motivaatiotekijät ja asenteet
 - Maslow’n tarvehierarkian ylimmällä tasolla on yhteenkuuluvuus
 - Ihmisen asenteet jaetaan kolmeen osaan: kognitiivisiin, affektiivisiin ja dissonoiiviin asenteisiin
8. Mikä seuraavista EI kuulu Hofsteden (2001) kehittämään viiteen kulttuuridimensioon?
- Epävarmuuden välttäminen
 - Individualismi vs. Kollektivismi
 - Feminiinisyys vs. Maskuliinisuus
 - Sukupuolvietaisyys

9. Mikä väittämistä pitää paikkansa?
- a. Sovelletussa uusintaostossa vaihtoehtoisia ratkaisuja ei etsitä, sillä alihankkija on jo räätälöitynyt tuotteen yritykselle soveltuvaksi.
 - b. Uusintaostoksessa yritys ei ole ollut edelliseen tavarantoimittajaan tyytyväinen ja tilaa saman tuotteen nyt muualta.
 - c. Kun ostotilanne on aiemmasta poikkeava eli kyseessä on uusi ostos, ei yritys voi vielä kerätä tästä tietoa ilman aiempaa dataa.
 - d. Uusi ostos vie ostotilanteista eniten aikaa.
10. Kirjoittajat kuvaavat yritysmarkkinoilla tapahtuvaan ostopäätösprosessiin osallistuvien henkilöiden rooleja. Mikä rooleista ei pidä paikkaansa?
- a. Aloitteen tekijä tunnistaa tarpeen eikä välttämättä ole johtoasemassa.
 - b. Päätäjä on aiheen asiantuntija, minkä vuoksi häntä kuunnellaan niin vaihtoehtojen arvioinnissa kuin lopullisessa valinnassakin.
 - c. Käyttäjä osallistuu tuotteen tai palvelun ominaisuuksien määrittämiseen.
 - d. Ostajan tehtävä on prosessissa huolehtia ostosyksityiskohdista ja ostoprosessin toimivuudesta.
11. Mikä seuraavista EI vaikuta yritysmarkkinoiden ostokäyttäytymiseen?
- a. Maslow'n tarvehierarkia
 - b. PESTE-mallin kuvaamat ulkoiset tekijät
 - c. Hinta
 - d. Laatu
12. Valitse oikea vaihtoehto.
- a. Asiakassuhdemarkkinoinnin taustalla on kokonaisvaltainen asiakkuusajattelu
 - b. Asiakassuuntainen markkinointi alkoi jalostua asiakassuhteiden aktiiviseksi johtamiseksi
 - c. Asiakassuhdemarkkinoinnissa korostuu asiakkaan arvontuotantoprosessin ymmärtäminen
 - d. Väittämät a, b ja c ovat kaikki oikein.
13. Mikä EI ole vaikuttanut suhdemarkkinointiajattelun leviämiseen ja nykyiseen asemaan?
- a. Yrityksen pyrkimys paremmin ymmärtää asiakkaansa tarpeet ja täyttämään ne
 - b. Monopoliyritysten lisääntyminen
 - c. Palvelualojen lisääntyminen ja erilaisten palvelujen määrän kasvu
 - d. Tietotekniikan kehittyminen

14. Seuraavat väittämät liittyvät Christian Grönroosin (2001) laatimaan markkinoinnin määritelmään. Mikä EI pidä paikkansa?
- a. Grönroosin määritelmä kuvaa erityisesti B2B-markkinointia
 - b. Grönroosin mukaan: "Markkinointi tarkoittaa asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa ylläpidettävien suhteiden tunnistamista, solmimista, vaalimista ja kehittämistä – sekä tarvittaessa katkaisemista – niin, että kaikkien osapuolten taloudelliset ja muut tavoitteet täyttyvät."
 - c. Grönroosin määritelmä markkinoinnista on esimerkki suhdepainotteisesta markkinointiajattelusta
 - d. Määritelmässä kuvattu suhdeprosessi edellyttää seuraavat vaiheet: markkinatutkimus, ensikontakti asiakkaaseen, asiakassuhteen vaaliminen, asiakassuhteen kehittäminen, suhteen katkaiseminen (tarvittaessa)
15. Mikä väittämistä pitää paikkansa?
- a. Suhdemarkkinoinnissa katse on lyhyessä aikavälissä
 - b. Suhdemarkkinoinnille ominaista on yksisuuntainen viestintä yritykseltä asiakkaalle
 - c. Suhdemarkkinointiin suuntautuvat sellaiset yritykset, joiden toimialalla asiakkaan hankkimiskustannukset ovat suuret verrattuna asiakkaan pitokustannuksiin
 - d. Suhdemarkkinointistrategia toimii paremmin aloilla, joiden tuotteisiin ja palveluihin liitetään matala riski
16. Mikä väittämistä EI pidä paikkaansa?
- a. Verkoston ominaisuuksiin kuuluu, että suuri joukko toimijoita on yhtä aikaa vuorovaikutuksessa keskenään ja yhden toimijan teot vaikuttavat useaan tahoon
 - b. Verkoston toimijoilla on suoria, kahdenvälisiä suhteita ja epäsuoria suhteita
 - c. Syy verkostoissa toimimiseen on yrityksen pyrkimys hajauttaa toimintaansa monille osaamisalueille
 - d. Toimijoiden tavoitteiden ja toimintakulttuurien yhteensopivuus vaikuttavat verkoston ilmapiiriin
17. Mikä väittämistä EI pidä paikkaansa? Strateginen verkko (Möller ym. 2004) eroaa verkostosta siinä, että
- a. se on kooltaan pienempi
 - b. sillä on yhteinen päämäärä
 - c. sitä kehitetään tietoisesti ja tavoitteiden mukaisesti
 - d. sen jäsenillä on sovitut roolit

18. Mikä väittämistä EI pidä paikkaansa? ”Asiakassuhteiden johtamisella (*customer relationship management*) tarkoitetaan yrityksen toiminta- ja johtamistapaa, jossa keskeisinä tehtävinä ovat mm. seuraavat:
- luoda uusia, strategisesti tärkeitä asiakkuuksia
 - asettaa tavoitteita ja laatia toimintastrategioita asiakassuhteiden kehittämiseksi
 - toteuttaa suunnitellut toimenpiteet
 - kehittää toimintaa edelleen siitä saatujen tulosten ja palautteen perusteella
19. Asiakassuhteen onnistunut kehittäminen edellyttää, että myös asiakas tunnistaa suhteen olemassaolon.
- Oikein
 - Väärin
20. Mikä väittämistä on oikein?
- Asiakassuhteen vaiheita kuvaavassa tikapuumallissa kuvataan asiakkaan käyttäytymisessä tapahtuvaa kehitystä
 - Asiakassuhteen vaiheita kuvaava porrasmalli kuvaa asennetasolla tapahtuvaa suhteiden kehittymistä
 - Suhteiden muodostamisen ja kehittämisen taustalla on se ajatus, että suhteet tuovat hyötyä jommallekummalle osapuolelle
 - Asiakassuhteen purkaminen voi joissakin tapauksissa olla kannattava vaihtoehto
21. Mikä seikka EI vaikuta asiakassuhteen lujuuteen Storbackan, Strandvikin ja Grönroosin mallissa (1994)?
- Asiakastyytyväisyys
 - Asiakassuhteen kesto
 - Kuinka halukas asiakas on sitoutumaan yritykseen
 - Kuinka asiakas suhtautuu yrityksen sitouttamiskeinoihin
22. Mikä väittämistä EI pidä paikkaansa? Lehtisen esittämässä (2004) asiakassuhteen arvioinnissa
- Asiakassuhteen arvo jaetaan faktuaaliseen, evaluatiiviseen ja potentiaaliseen arvoon
 - Potentiaalisen arvon mittareita ovat mm. referenssiarvo, oppimisarvo ja strateginen arvo
 - Oppimisarvosta puhutaan, kun menestyvältä asiakkaalta voidaan oppia tärkeitä asioita yrityksestä ja toimialasta
 - Strategista arvoa on asiakkaalla, jonka kautta yritys voi laajentaa markkinoitaan tai vahvistaa asemiaan senhetkisinä markkinoilla

23. Vuotava sanko –vertaus havainnollistaa yrityksen epäonnistumisen sekä asiakkaiden säilyttämisessä että uusien asiakkaiden hankinnassa.
- Oikein
 - Väärin
24. Mikä väittämistä EI pidä paikkaansa?
- Prosessijohtamisen lähtökohtana on suhdeajattelun tapaan asiakaslähtöisyys ja asiakastarpeen tyydyttäminen
 - Prosessijohtamisessa on kyse erilaisten työnkulkujen tunnistamisesta ja seurannasta
 - Prosessijohtamisessa olennaista on kysyä, mikä on organisaation ydinosaamista ja mitkä ovat ydinosaamista tukevia toimintoja
 - Prosessijohtamisessa kiinnitetään huomiota ainoastaan lopputuotteeseen
25. Mitä tarkoitetaan horisontaalisilla ydinprosesseilla?
- Asiakasrajapinnassa tapahtuvia kohtaamisia, joiden perusteella asiakas rakentaa käsitystään yrityksestä
 - Palvelukaaviossa (service blueprint) tunnistettuja kriittisiä toimenpiteitä
 - Ydin-, tuki- ja johtamistoimenpiteitä
 - Sisäisen asiakkaan palvelu- ja viestintätoimenpiteitä
26. ”Arvoketjulla tarkoitetaan jonkin hyödykkeen jalostumista raaka-aineesta aina valmiiksi tuotteeksi asti”
- Oikein
 - Väärin
27. Porterin (1985) esittämässä arvoketjumallissa
- Yrityksen toiminnot jaetaan tuki- ja perustoimintoihin
 - Lähtökohtana on, että jokainen arvoketjun vaihe eli prosessi antaa kilpailuetua ja arvoa tuotteelle
 - Tehdään näkyväksi toimintojen keskinäisiä kytkentöjä ja yhteiskäytön merkitys yrityksen sisällä ja yrityksien välillä
 - Kaikki yllä (a-c)

7 MIELIKUVAN JA TOIMINNAN YHTEENSOVITTAMINEN

1. Organisaatio- ja yrityskontekstissa mielikuvien tutkimisen keskeisimpiä käsitteitä ovat identiteetti, imago, maine ja brändi.
 - a. Oikein
 - b. Väärin
2. Mikä väittämistä EI pidä paikkaansa? Kun puhutaan organisaation identiteetistä, Albertin ja Whettenin (1985) määritelmässä keskeistä on kysyä:
 - a. mikä organisaatiossa on keskeistä sen jäsenten mielestä
 - b. mikä erottaa tietyn organisaation muista organisaatioista
 - c. mikä on ulkoisten sidosryhmien rakentama mielikuva organisaatiosta
 - d. minkä tai mitkä organisaation piirteet jäsenien mielestä käsitetään pysyviksi, jatkuviksi tai kestäviksi, kun tarkasteluun kytketään menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus
3. Mikä väittämistä EI pidä paikkaansa?
 - a. Organisaatioidentiteetin ulkoisessa tarkastelutasossa identiteetti nähdään osaksi markkinointia tai mainonnan osa-alueena, kuten esim. osana graafista suunnittelua
 - b. Organisaatioidentiteetin sisäisessä tarkastelutasossa identiteetti käsitetään organisaation sisäisenä kehitysprosessina johon liittyvät esimerkiksi johtamiseen, henkilöstöhallintoon ja strategiaan liittyvät kysymykset
 - c. Organisaation imago rakentuu niiden mielikuvien ja uskomusten kautta, joita organisaation jäsenet olettavat organisaation ulkopuolisilla olevan heistä
 - d. Organisaatioidentiteetin tulkintaan ja muodostumiseen vaikuttavat myös organisaation sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien välinen vuorovaikutus ja vuoropuhelu
4. Mikä väittämistä EI pidä paikkaansa?
 - a. Imagolla on kaksi osa-aluetta: toiminnallinen ja emotionaalinen
 - b. Ulkoisesti konstruoitu imago rakentuu organisaation sidosryhmien, myös sisäisten, mielikuvista
 - c. Yrityksen imago on ihmisten mielissä syntynyt yleinen kuva tai profiili yrityksestä
 - d. Imagon lähteitä on monia, kuten esimerkiksi yrityksen viestintä, toimiala, tai alkuperämaa

5. Mikä väittämistä EI pidä paikkaansa?
 - a. Imagon ja maineen välillä ei ole vuorovaikutussuhdetta
 - b. Grayn ja Balmerin (1998) mukaan maine heijastaa sidosryhmien arviota yrityksestä
 - c. Barnett, ym. (2006) määrittelevät maineen koostuvan havainnoijien yhteisistä arvioinneista
 - d. Maineen syntymistä voidaan kuvata prosessina, jossa eri sidosryhmien arvioinnit ajan kuluessa kumuloituvat yhteen
6. Sasu Tuomista (2011) mukaillen, mikä seuraavista väitteistä pitää paikkansa?
 - a. Imago syntyy hyvin hitaasti, kun taas yrityksen maine voi muuttua nopeastikin
 - b. Sisällöllisesti maine keskittyy kognitiivisiin ja emotionaalisiin muuttujiin
 - c. Imago merkitsee kokonaisvaikutelmaa yrityksestä, kun taas maine tarkoittaa kokonaisarviota
 - d. Mikään ylläolevista ei pidä paikkaansa
7. Mikä väitteistä koskien Hedingin, Knudtzen ja Bjerren (2009) tunnistamia bränditutkimuksen suuntia pitää paikkansa?
 - a. Kuluttajalähtöistä näkökulmaa seuraa yhteisönäkökulma
 - b. Yhteisönäkökulma on suhdenäkökulmaa edeltävä bränditutkimuksen lähestymistapa
 - c. Bränditutkimuksen persoonallisuusnäkökulmaa seurasi kulttuurinäkökulma, sillä ihmisten luonteenpiirteiden lisäksi kiinnostuttiin koko yhteisöstä
 - d. Kulttuurinäkökulma on kirjan mukaan uusin bränditutkimuksen lähestymistapa
8. Mikä väittämistä EI pidä paikkaansa?
 - a. Kellerin (2000) mukaan asiakasymmärrys on brändipääoman rakentamisen ydin
 - b. Kellerin (1993) käsite *Customer-Based Brand Equity* on esimerkki kuluttajalähtöisestä brändinäkökulmasta
 - c. Kuluttajalähtöisessä brändinäkökulmassa kuluttaja sitoutuu brändiin emotionaalisella, tunneperäisellä tasolla
 - d. Kuluttajalähtöisessä brändinäkökulmassa brändin vahvuus juontaa vahvoista, uniikeista ja suotuisista miellelyhtymistä kuluttajien mielissä

9. Mikä väittämistä on oikein?
- a. Bränditietoisuus (*brand awareness*) jakaantuu bränditietämykseen (*brand knowledge*) ja brändi-imagoon (*brand image*)
 - b. Bränditietämys (*brand knowledge*) jakaantuu brändin tunnistamiseen (*brand recognition*) ja brändin muistamiseen (*brand recall*)
 - c. Brändi-imagolla tarkoitetaan brändiin liittyviä assosiaatioita eli mielikuvia
 - d. Kuluttajalähtöisessä brändinäkökulmassa yrityksen kontrolli brändiviestinnässä on pieni
10. Mikä väittämistä EI pidä paikkaansa?
- a. Brändin persoonallisuusnäkökulman ja kulttuurinäkökulman mukaan brändissä on jotakin inhimillistä
 - b. Persoonallisuusnäkökulma mullisti brändikeskustelua korostamalla brändien merkitystä kuluttajien identiteetin luojana ja itseilmaisun välineenä
 - c. Persoonallisuusnäkökulmassa Aaker (1997) korostaa, että brändejä kulutetaan niiden symbolisten merkitysten eikä pelkästään rationaalisten tekijöiden vuoksi
 - d. Brändin persoonallisuusnäkökulmassa brändiä käytetään, kun halutaan yhteisössä asemoida itseä sosiaaliseen ja kulttuuriseen viiteryhmään
11. "Suhdenäkökulman mukaan brändin tulisi parhaimmillaan toimia kuin todellinen ystävä"
- a. Oikein
 - b. Väärin
12. Mikä väittämistä EI pidä paikkaansa? Brändin yhteisönäkökulmassa
- a. kulutuksella ja viestintävälineillä on suuri merkitys kuluttajien arjessa
 - b. yritys kontrolloi brändiviestintää
 - c. siirrytään kahdenvälisestä brändi-kuluttaja -suhteesta tarkastelemaan triadista brändi-kuluttaja-kuluttaja -suhdetta
 - d. on keskeistä brändiyhteisön jäsenten yhteenkuuluvuuden tunne
13. Brändin kulttuurinäkökulmassa tarkastellaan brändejä makrotasolla; kuinka brändit vaikuttavat kulttuuriin ja kuinka kulttuuria voidaan hyödyntää ikonisten brändien rakentamiseen
- a. Oikein
 - b. Väärin

8 JOHTAMISEN UUDET HAASTEET

1. Mikä seuraavista ei pidä paikkaansa?
 - a. Henkilöstöjohtaminen on kehittynyt hyvin yhdenmukaisesti ja samanaikaisesti ympäri maailman.
 - b. Patriarkaalinen johtaminen on henkilöstöjohtamisen varhainen muoto.
 - c. Henkilöstöjohtamisen käsite korvasi sosiaalitoiminnan Suomessa 1960-70-luvuilla.
 - d. Raymond Miles oli ensimmäinen tutkija, joka käytti henkilöstöjohtamisen käsitteitä.
2. Mikä seuraavista ei pidä paikkaansa?
 - a. Henkilöstöhallinto ja henkilöstöpolitiikka eroavat henkilöstöjohtamisesta siinä, että ne keskittyvät pysyväisluonteisiin operatiivisen hallintotoiminnan ohjeisiin, strategisen henkilöstön voimavarojen valjastamisen sijaan.
 - b. Milesin mukaan henkilöstöjohtaminen toimii välittäjänä organisaation (tavoitteet, teknologia ja rakenne) ja inhimillisen järjestelmän (kyvykkyydet, asenteet, arvot ja motiivit) muuttujien välillä.
 - c. Henkilöstöjohtamisessa kehitettiin 80-luvulla kaksi toisistaan poikkeavaa mallia: Harvardin malli, joka keskittyi henkilöstön vaikutusvaltaan ja henkilöstövoimavarojen virtaamiseen, sekä Stanfordin malli, jossa oli keskeistä yhteneväisyys strategian kanssa ja suorituksen johtaminen.
 - d. Muita malleja ovat mm. Guestin ja Ulrichin mallit.
3. Mikä seuraavista ei ole yksi henkilöstöjohtamisen neljästä pääroolista _____ (kenen?) mallin mukaan:
 - a. Strateginen kumppani
 - b. Hallinnollisten toimintojen johtaminen
 - c. Henkilöstön palkitseminen
 - d. Muutoksen ja uudistumisen johtaminen

4. Aineettoman pääoman johtamisen merkitys on kasvanut mistä syistä:
 - a. Organisaatiokulttuurisesta: on huomattu, että kulttuuri on muuttunut niin, että henkilöstön osaamista aineettomana pääomana pidetään tärkeämpänä
 - b. Taloudellisesta: on huomattu, että yrityksen markkina-arvo ei vastaa sen omistamien koneiden ja laitteiden tasearvoa
 - c. Strategisesta: on huomattu, että aineeton pääoma on tärkeämpi kilpailutekijä
 - d. Lainsäädännöllisestä: vaaditaan, että ihmisten johtamiseen on kiinnitettävä enemmän huomiota.
5. Mikä seuraavista ei pidä paikkaansa:
 - a. Aineeton pääoma jaetaan usein inhimilliseen, suhde- ja rakenteelliseen pääomaan.
 - b. Inhimillinen pääoma voi olla joko yksilöön tai kollektiivisesti organisaatioon sidottua.
 - c. Brändi ja maine ovat osa organisaation rakenne-pääomaa.
 - d. Rakenne-pääomalla viitataan sellaisiin rakenteisiin, joiden avulla yksilöihin ja järjestelmiin varastoitunutta tietoa saadaan organisaation yhteiseen käyttöön.
6. Mikä seuraavista ei pidä paikkaansa?
 - a. Aineettoman pääoman omistussuhteet ovat monimutkaisempia kuin fyysisen pääoman.
 - b. Osaamisen johtaminen on yksi aineettoman pääoman johtamisen osa-alue.
 - c. Edvinsonin ja Sullivanin (1996) mukaan organisaation tärkeimpiä tavoitteita on muuttaa aineeton pääoma sellaiseksi, että sitä voidaan kollektiivisesti käyttää.
 - d. Inhimillisen pääoman johtamisessa ei ole kyse vain omistamisesta, vaan sellaisen ympäristön rakentamisesta, jossa pääomaa voidaan hyödyntää.
7. Mikä seuraavista pitää paikkaansa?
 - a. Johdon tulisi nykyisessä liiketoimintaympäristössä keskittyä asioiden johtamisen (*management*) sijaan ihmisten johtamiseen (*leadership*).
 - b. Kurt Lewinin tutkimukset 1930-luvulta, joissa tutkittiin diktatorisen ja demokraattisen johtamistavan eroja, ovat varhainen esimerkki ihmisten johtamisesta.
 - c. Bennisin ja Nanusin (1985) mukaan ihmisten johtaminen koostuu seuraavista taidoista: visiointi, kommunikointi, luottamuksen rakentaminen, kehittyminen yhteisöllisen dialogin kautta.
 - d. Mikään yllä olevista ei pidä paikkaansa.

8. Mikä seuraavista EI ole kirjoittajien mainitsema ihmisten johtamisen määritelmä?
Ihmisten johtaminen on mm....
- Tärkeisiin asioihin tarttumista ja tulevaisuudenkuvan luomista
 - Oikeiden asioiden tekemistä
 - Vaikuttamista
 - Strategian viemistä käytäntöön
9. Mikä seuraavista EI ole kirjoittajien mainitsema ihmisten johtamisen määritelmä?
Ihmisten johtaminen on mm....
- Toiminnalle merkityksen ja ihmisille voiman antamista
 - Unelmien luomista
 - Tehokasta ja päämäärätahtoista
 - Suhde esimiehen ja alaisen välillä
10. Kirjoittajien mukaan ”monilla työpaikoilla on siirrytty uudenlaiseen johtamistyön otteeseen, uudenslaisiin organisaatorakenteisiin ja höllennetty kontrollia. Näin on annettu työntekijöille mahdollisuuksia olla mukana vaikuttamassa oman työnsä sisältöön ja omaan työympäristöönsä.”
- Oikein
 - Väärin
11. Mikä seuraavista ei pidä paikkaansa:
- Kontrollilla on myös positiivisia vaikutuksia, ja se on välttämätöntä organisaatioiden toiminnan kannalta (Kuittinen 2007).
 - Kontrollia äärimmäisessä muodossaan esiintyy klassisen koulukunnan mukaisissa organisaatioissa.
 - Bennisin mukaan menettämisen pelko on liiallisen kontrollin negatiivinen seuraus.
 - Kaikki yllä olevat pitävät paikkansa.
12. Mikä seuraavista ei ole teollisuusneuvos Matias Virtaalan johtamisnäkemys?
- Johtamisessa ajoitus on tärkeää – silloin kun organisaatiossa ihmiset tekevät oikeita asioita ja osaavat asiansa, johtamisella voidaan häiritä tätä ja heikentää motivaatiota.
 - Johtajan tulisi käyttää sekä ohjeistusta, käskemistä että luottamista välineinään.
 - Johtajan olisi hyväksyttävä, että alaiset tietävät enemmän kuin johtaja, ja uskaltaa myös valita itseään parempia alaisia.
 - Johtamistaidoille tarvittaisiin arviointikeinoja, joiden avulla voitaisiin tunnistaa epäkohtia ja löytää työkaluja niiden korjaamiseksi.

13. Mikä seuraavista ei ole asiantuntijatyön piirre?
- a. Asiantuntijatyöhön liittyy oleellisesti organisaatiokulttuuri.
 - b. Asiantuntijoiden tehtävänä on abstraktien ja moniulotteisten asioiden ja päätösten parissa työskentely.
 - c. Asiantuntijalla on kyky organisoida, hahmottaa ja yhdistellä tietoa niin, että siitä muodostuu yhtenäisiä kokonaisuuksia.
 - d. Asiantuntijat ovat nopeita tiedonhaussa, tiedon prosessoinnissa ja soveltamisessa.
14. "Asiantuntijat ovat tyypillisesti hyvin sitoutuneita organisaatioon, jossa työskentelevät. Siksi heidän osaamisensa on organisaation merkittävimpiä näkymättömiä resursseja."
- a. Oikein
 - b. Väärin
15. Mikä seuraavista ei pidä paikkaansa hiljaiseen tietoon liittyen:
- a. Se on sidottua henkilöön, ja menetetään suurilta osin asiantuntijan lähtiessä organisaatiosta.
 - b. Ihmisten välinen kommunikaatio on väline siirtää hiljainen tieto organisaation omaisuudeksi.
 - c. Organisaatio voi säilyttää osan hiljaisesta tiedosta dokumentoimalla sen esimerkiksi järjestelmiin tai prosessikuvauksiin.
 - d. Kaikki yllä olevat pitävät paikkansa.
16. Mikä seuraavista ei ole Druckerin (1998) mukaan tietoperustaisen organisaation erityispiirre:
- a. Kaizen-periaatteeseen nojaava jatkuva parantaminen
 - b. Tiedon luominen
 - c. Innovatiivisuus
 - d. Tiedon ja osaamisen jatkuva hyödyntäminen
17. "Weickin (1995) mukaan strategisen johtamisen suunnittelun merkitys korostuu asiantuntijaorganisaatioissa, joissa asiantuntijoilla on jatkuvasti käynnissä useita dialogeja, joissa pyritään hakemaan merkitystä ja mielekkyyttä (*sensemaking*)."
- a. Oikein
 - b. Väärin

18. Mikä seuraavista ei ole tärkeää asiantuntijatyön johtamisessa?
- a. Asiantuntijat ovat tietoisia omanosaamisensa merkityksestä organisaatiolle, ja heillä on siksi hyvä neuvotteluasema palkkakeskusteluissa.
 - b. Asiantuntijat ovat kriittisiä ja ilmaisevat tyytymättömyytensä herkemmin kuin muut työntekijät.
 - c. Asiantuntijan työnkuvaa on vaikea kuvata tarkasti, mistä aiheutuu jaksamisen ja voimavarojen johtamiselle haasteita.
 - d. Asiantuntijoita tulee motivoida ja kannustaa monipuolisesti.
19. ”Sosiaalinen konstruktionismi on muuttanut johtamiskäsitystä siten, että johtamista ei enää nähdä yksinomaan johtajan luonteenpiirteistä ja yksilöllisistä ominaisuuksista johtuvana, vaan alaisten ja johtajan välisten sosiaalisten suhteiden kudelmana.”
- a. Oikein
 - b. Väärin
20. Mikä seuraavista ei pidä paikkaansa?
- a. Keskustelu alaitaidoista ottaa huomioon myös työntekijöiden roolin organisaation ja työilmapiirin luomisessa.
 - b. Alaistaitokeskustelun myötä johtamisen merkitys työpaikoilla ylipäänsä on vähentynyt.
 - c. Kollektiivisuuteen huomion kiinnittäminen saattaa auttaa helpottamaan työelämään liittyvien paineiden, kuten stressin, mielekkyyden puutteen ja pahoinvoinnin, käsittelyyn.
 - d. Alaistaito voidaan nähdä läheisenä myös organisaatiokansallisuudelle, jolla tarkoitetaan sitä, että alaitaidolla viitataan kykyyn toimia täysivaltaisena työyhteisön jäsenenä.
21. Organin (1988) mukaan organisaatiokansalaisuuteen kuuluu viisi elementtiä. Mikä seuraavista ei kuulu niihin?
- a. Halu auttaa
 - b. Huomaavaisuus ja hyvät tavat
 - c. Reiluus ja rehtiys
 - d. Aloitekykyisyys

22. Mikä ei kuulu joukkoon: Podsakoffin (2000) mukaan organisaatiokansalaisuutta kuvaavat seuraavat ilmenemismuodot:
- a. Avulias käyttäytyminen
 - b. Reiluus ja rehtiys
 - c. Kansalaishyveellisyys
 - d. Organisaatiouuskollisuus
23. Mikä ei kuulu joukkoon: Podsakoffin (2000) mukaan organisaatiokansalaisuutta kuvaavat seuraavat ilmenemismuodot:
- a. Lomittuvat verkostot
 - b. Organisaation sääntöjen hyväksyminen ja noudattaminen
 - c. Osallistuminen organisaation asioihin ja kiinnostus niitä kohtaan
 - d. Itsensä kehittäminen
24. "Työntekijän ja organisaation välillä vallitsee psykologinen sopimus, jonka oikeudenmukaiseksi koettu toteutuminen vaikuttaa alaisen motivaatioon harjoittaa organisaatiokansalaisuutta, sillä organisaatiokansalaisuutta ja alaistaitoja ei voi virallisesti edellyttää, vaan ne ovat viime kädessä vapaaehtoista käyttäytymistä."
- a. Oikein
 - b. Väärin