



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Iiris Tolonen

Dynaamiset markkinointikyvykkydet äkillisen toimintaympäristön muutoksessa

Case: Gubbe Sydänystävä

Markkinoinnin ja viestinnän yksikkö
Markkinoinnin pro gradu tutkielma
Markkinoinnin johtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2021

VAASAN YLIOPISTO**Markkinoinnin ja viestinnän yksikkö**

| | | | |
|--------------------------|--|-------------------|-----|
| Tekijä: | Iiris Tolonen | | |
| Tutkielman nimi: | Dynaamiset markkinointikyvykkydet äkillisen toimintaympäristön muutoksessa : Case: Gubbe Sydänystävä | | |
| Tutkinto: | Kauppatieteiden maisteri | | |
| Oppiaine: | Markkinoinnin johtaminen | | |
| Työn ohjaaja: | Hannu Makkonen | | |
| Valmistumisvuosi: | 2021 | Sivumäärä: | 103 |

TIIVISTELMÄ:

Vuoden 2020 alussa maailmanlaajuisesti levinnyt Covid-19 pandemia ja sen leviämisen hillitsemiseksi asetetut rajoitustoimet, joiden tehoa oli haastavaa etukäteen ennustaa, aiheuttivat paljon epävarmuutta yrityksille. Strategisen johtamisen kentässä ollaan pitkään oltu kiinnostuneita siitä, miten yritykset ylläpitävät kilpailuetua muuttuvissa ja dynaamisissa olosuhteissa. Dynaamisten kyvykkyysien avulla pyritään selittämään yritysten sopeutumista ja kestävästi kilpailuedun ylläpitämistä nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Myös markkinoinnin rooli on tunnistettu yritysten kyvyissä saavuttaa ja ylläpitää kilpailuetua. Sen on pitkään korostettu edellyttävän muun muassa asiakaslähtöisyyttä ja asiakkaan asettamista yritystoiminnan keskiöön. Markkinalähtöisyydellä taas kuvataan yrityksen suhdetta sen toimintaympäristöön ja lähtökohtia kilpailuedun rakentamiselle.

Tutkielman tapausyritys on vanhustalopalvelu, Gubbe Sydänystävä, jonka liiketoiminta perustuu ikäihmisten ja sydänystävien viikoittaisiin tapaamisiin. Nopeasti levinnyt Covid-19 pandemia ja sen myötä tulleet rajoitukset iskivät kovaa Gubben liiketoiminnan ytimeen estäen kokonaan yrityksen perusliiketoiminnan harjoittamisen ja tärkeimmän asiakasryhmän, ikäihmisten, palvelemisen. Tutkielma tarkastelee onnistunutta vastausta Covid-19 pandemiaan. Oletuksena on, että yritys on aktiivinen toimija, joka pyrkii mukautumaan ympäristöönsä sen hallitsemiensa resurssien ja kyvykkyysien rajoissa. Teoriat dynaamisista kyvykkyyksistä ja markkinalähtöisyydestä yrityksen suorituskyvyn ja selviytymisen yhteydessä kuvaavat tällaista mukautuvaa käyttäytymistä. Laadullisena tapaustutkimuksena tutkielma tarkastelee kohdeyrityksen toimintatapoja pandemian aiheuttamaan nopeasti ja äkillisesti muuttuneeseen toimintaympäristöön sopeutumisessa. Aineisto on sisällönanalyysia käyttäen järjestetty muodostamaan kuvaus, joka kytkee tutkimustulokset ilmiön laajempaan kontekstiin ja aihetta koskeviin muihin tutkimustuloksiin. Tapausyrityksen toimintaa tutkimalla havaittiin yhdeksän keskeistä dynaamista markkinointikyvykkyyttä: syvälinen asiakasymmärrys, tulevaisuuden trendien ennakointi, läsnäolo asiakasrajapinnalla, avoin kommunikaatio, asiakasvuorovaikutuksen mahdollistaminen, mukautuva palvelun kehittäminen, epävarmuuden sietokyky ja riskinotto, markkinalähtöisen kulttuurin ylläpitäminen sekä markkinoiden ohjaaminen. Kyvykkyysien avulla yritys säilyttää sopivuutensa kohdemarkkinoilleen. Kyvykkyudet helpottavat muuttuvien kysyntäolosuhteiden seuraamista, oikea-aikaista reagoimista äkillisiin muutoksiin sekä ylläpitää yrityksen joustavuutta erittäin nopeassa muutoksessa. Pienen yrityksen etuna on henkilökohtaisempi kontakti asiakkaisiin, joka helpottaa muutosten havaitsemista asiakasrajapinnalla. Lisäksi pienillä yrityksillä on vähemmän toimintaa hidastavia juurtuneita ja jäykkiä prosesseja, jotka rajoittavat yrityksen joustavuutta, estävät nopeaa päätöksentekoa tai hidastavat muutoksiin reagoimista.

AVAINSANAT: Resurssit, operationaaliset kyvykkyudet, dynaamiset kyvykkyudet, asiakaslähtöisyys, markkinalähtöisyys

Sisällys

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Johdanto | 6 |
| 1.1 | Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet | 9 |
| 1.2 | Tutkimuksen rakenne ja rajaukset | 10 |
| 1.3 | Tutkimuksen keskeiset käsitteet | 11 |
| 2 | Teoreettinen viitekehys | 14 |
| 2.1 | Dynaamiset kyvykkyydet toimintaympäristön muutoksessa | 14 |
| 2.2 | Dynaamisten kyvykkyyksien moninäkökulmat | 16 |
| 2.3 | Ylemmän tason dynaamiset kyvykkyydet | 20 |
| 2.3.1 | Sensing – muutoksen havaitseminen | 21 |
| 2.3.2 | Seizing – mahdollisuuksiin tarttuminen | 23 |
| 2.3.3 | Reconfiguring – muutoksen aikaansaaminen | 24 |
| 2.4 | Markkinalähtöisyydellä huomio ulkoiseen toimintaympäristöön | 26 |
| 2.5 | Markkinalähtöisyys yrityksen kulttuurina ja käyttäytymisenä | 29 |
| 2.6 | Markkinalähtöisyyden dimensiot | 32 |
| 2.6.1 | Asiakas toiminnan keskiössä | 33 |
| 2.6.2 | Markkinatiedon merkitys | 34 |
| 2.6.3 | Interaktiivinen koordinointi | 36 |
| 2.6.4 | Reagointi | 37 |
| 2.7 | Teoreettisen viitekehysten yhteenveto | 38 |
| 3 | Metodologiset valinnat ja tutkimuksen toteuttaminen | 40 |
| 3.1 | Tutkimusasetelma ja lähestymistapa | 40 |
| 3.2 | Aineistonkeruumenetelmä ja aineiston esittely | 41 |
| 3.3 | Aineiston analyysimenetelmä | 43 |
| 3.4 | Tutkimuksen luotettavuus | 45 |
| 3.5 | Case: Gubbe Sydänystävä | 47 |
| 4 | Tutkimuksen tulokset | 50 |
| 4.1 | Muutoksen havaitsemisen kyvykkyydet | 51 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 4.1.1 | Syvällinen asiakasymmärrys | 51 |
| 4.1.2 | Tulevaisuuden trendien ennakointi | 53 |
| 4.1.3 | Läsnäolo asiakasrajapinnalla | 55 |
| 4.2 | Mahdollisuuksiin tarttumisen kyvykkyydet | 57 |
| 4.2.1 | Avoin kommunikaatio | 57 |
| 4.2.2 | Asiakasvuorovaikutuksen mahdollistaminen | 58 |
| 4.2.3 | Mukautuva palvelun kehittäminen | 60 |
| 4.3 | Muutoksen aikaansaamisen kyvykkyydet | 62 |
| 4.3.1 | Epävarmuuden sietokyky ja riskinotto | 63 |
| 4.3.2 | Markkinalähtöisen yrityskulttuurin ylläpitäminen | 64 |
| 4.3.3 | Markkinoiden ohjaaminen | 66 |
| 4.4 | Tulosten yhteenveto | 67 |
| 5 | Johtopäätökset | 70 |
| 5.1 | Tutkimuksen teoreettiset johtopäätökset | 70 |
| 5.2 | Käytännön toimenpiteet yrityksille | 75 |
| 5.3 | Tulosten luotettavuus ja rajoitukset | 79 |
| 5.4 | Jatkotutkimusehdotukset | 81 |
| | Lähteet | 82 |
| | Liitteet | 98 |
| | Liite 1. Haastattelupohja – kesä 2020 | 98 |
| | Liite 2. Haastattelupohja – syksy 2020 | 100 |
| | Liite 3. Haastattelupohja – gubbet | 102 |

Kuviot

| | |
|---|----|
| Kuvio 1 Ylemmän tason dynaamiset kyvykkyydet (Teece, 2007). | 20 |
| Kuvio 2 Markkinalähtöisyyttä edistäviä tekijöitä (Jaworski ja Kohli, 1993). | 28 |
| Kuvio 3 Markkinalähtöisyyden dimensiot. | 33 |
| Kuvio 4 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto. | 38 |
| Kuvio 5 Visualisoitu aineiston analyysi ja koodaus. | 44 |
| Kuvio 6 Tutkimuksen tulokset teemoittain. | 50 |
| Kuvio 7 Liiketoiminnan keskeisimmät dynaamiset markkinointikyvykkyydet. | 69 |
| Kuvio 8 Käytännön toimenpiteet yrityksille. | 75 |

Taulukot

| | |
|---|----|
| Taulukko 1 Dynaamisten kyvykkyyksien moninäkökulmat. | 19 |
| Taulukko 2 Markkinalähtöisyyden näkökulmien jaottelu. | 29 |
| Taulukko 3 Ensimmäisen empiirisen aineiston haastateltavat. | 42 |
| Taulukko 4 Toisen empiirisen aineiston haastateltavat. | 43 |

1 Johdanto

Ympäristön dynaamisuutta ja epävarmuutta ovat kasvattaneet monta samanaikaista muutostrendiä, kuten voimistunut globalisoituminen, yhteiskunnan rakennemuutos, uuden viestintäteknologian kiihdyttämä muutosnopeus, globaali väestönkasvu ja ihmisten liikkuvuuden lisääntyminen (Hämäläinen ja Vataja, 2020). Tästä maailman nykyisestä ennakkoihmisestä ja dynaamisemmasta ympäristöstä hyvä esimerkki on Covid-19 pandemia. Covid-19 pandemia alkoi laajeta vuoden 2020 alussa maailmanlaajuisesti aiheuttaen poikkeuksellisen taantumaa sekä maailmantaloudessa että Suomessa. Virus aiheutti myös runsaasti epävarmuutta. Se oli uusi ja tuntematon virus, joka uhkasi ihmishenkiä ja terveydentilaa. Viruksen ja sen epidemiologisen käyttäytymisen lisäksi se aiheutti paljon taloudellista epävarmuutta sen leviämisen hillitsemiseksi asetetuista rajoitustoimista, joiden tehoa oli haastavaa etukäteen ennustaa. Ihmisten käyttäytymisessä tapahtuneet muutokset ilman rajoitustoimiakin lisäsivät epävarmuutta vallitsevassa ympäristössä. (Silvo, 2020.)

Koronapandemia teki konkreettisesti näkyväksi nykyisen keskinäisriippuvaisen maailman, jossa kriisien nopeudella ja laajuudella on massiiviset, jopa kaoottiset vaikutukset (Hämäläinen ja Vataja, 2020). Tämä on puolestaan edellyttänyt organisaatiolta uudenlaisia kyvykkyyksiä markkinamahdollisuuksien aistimiseen ja hyödyntämiseen sekä muutoksen aikaansaamiseen niin yrityksen fyysisissä resursseissa kuin henkisessäkin pääomassa (Felin ja Powell, 2016). Suomessa pandemia kiihdytti merkittävästi muun muassa digitaalisen kaupan kasvua ja esimerkiksi ruuan verkkokauppa teki merkittävän läpimurron pandemian aikana. Verkkokauppa ei ole enää vähäpätöinen osasto yrityksen muiden tukitoimintojen joukossa, vaan se nähdään merkittävänä osana näiden yritysten liiketoimintaa. (Kalandar, 2020.)

Strategisen johtamisen kentässä ollaan pitkään oltu kiinnostuneita siitä, miten yritykset saavuttavat ja ylläpitävät kilpailuetua (Ambrosini ja Bowman, 2009). Tätä on selittänyt muun muassa resurssiperustainen näkemys, jonka mukaan yrityksillä on resursseja ja valmiuksia, joita voidaan käyttää sellaisten arvonluontistrategioiden toteuttamiseen,

jotka tarjoavat kestävän kilpailuedun (Barney, 1991; Prahalad ja Hamel, 1990; Wernerfelt, 1984). Huolimatta arvostuksestaan johtamistutkimuksen kentässä, resurssiperustaista näkemystä on kritisoitu liian staattisena näkemyksenä, joka ei riitä selittämään yrityksen kestävää kilpailuetua muuttuvissa, dynaamisissa olosuhteissa (Priem ja Butler, 2001; Teece ja muut, 1997). Tähän kritiikkiin vastaamiseksi Teece ja Pisano (1994) esittivät dynaamiset kyvykkyydet. Yksinkertaistettuna dynaamiset kyvykkyydet kuvaavat yrityksen kykyä vastata liiketoimintaympäristön muutoksiin. Näkemys tuo lisäarvoa resurssiperustaiselle näkemykselle, sillä se muuttaa staattisen näkymän sellaiseksi, joka sisältää kilpailuedun dynaamisessa kontekstissa. (Teece ja muut, 1997; Ambrosini ja Bowman, 2009.)

Markkinoinnin rooli on myös tunnistettu yritysten kyvyissä saavuttaa ja ylläpitää kilpailuetua (esim. Bruni ja Verona, 2009; Fang ja Zou, 2009; Dacko ja muut, 2008; Cavusgil ja muut, 2007) ja sen saavuttamisen on jo vuosikymmenien ajan korostettu edellyttävän muun muassa asiakaslähtöisyyttä ja asiakkaiden asettamista yritystoiminnan keskiöön (Shah ja muut, 2006.) Yhä useammat yritykset pitävät esimerkiksi asiakasarvoa avaintekijänä etsiessään uusia tapoja saavuttaa ja ylläpitää kilpailuetua (Woodruff, 1997; Woodruff ja Gardial, 1996) dynaamisilla markkinoilla. Markkinoiden ollessa jatkuvassa muutostilassa on yritysten siirrettävä huomio yrityksen sisäisistä tekijöistä asiakkaisiin ja ulkoiseen toimintaympäristöön (Day, 2011). Keskeisimpiä asiakaslähtöisyyttä painottavia teorioita edustaa markkinalähtöisyys, joka perinteisimmin nähdään yrityksen kykyä tuottaa, levittää ja käyttää tietoa asiakkaista sekä kilpailijoista (Kohli ja Jaworski, 1990). Muodostamalla kokonaisvaltainen ymmärrys toimintaympäristöstään on yrityksen mahdollista pysyä mukana asiakkaiden tarpeissa tapahtuvissa muutoksissa ja ennen kaikkea tunnistaa näiden muutosten tarjoamat uudet arvonluonnin mahdollisuudet (Narver ja muut, 2004).

Markkinoinnin kiinnostus on johtanut myös dynaamisten markkinointikyvykkyyksien tutkimukseen (Bruni ja Verona, 2009), joka pyrkii selittämään markkinoinnin strategista asemaa dynaamisten kyvykkyyksien puitteissa. Dynaamiset markkinointikyvykkyydet kiinnittävät huomion markkinatiedon merkitykseen ja sen integroimiseen koko

organisaatioissa (esim. Lee ja muut, 2011; Martelo Landroquez ja muut, 2011; Ali ja muut, 2010; Fang ja Zou, 2009; Kandemir ja muut, 2006; Kiessling ja Harvey, 2004). Yrityksen markkinalähtöisyyden tuottaman tiedon uskotaan siis toimivan liikkeellepanevana voimana, jonka avulla yritys pystyy sopeutumaan nopeasti muuttuvaan liiketoimintaympäristöön (Bruni ja Verona, 2009).

Tutkielman tapausyritys on Gubbe Sydänystävä, joka on keskittynyt uudenlaisen vanhuspalvelun kehittämiseen Suomessa. Gubben liiketoiminta perustuu ikäihmisten ja sydänystävien viikoittaisiin tapaamisiin. Nopeasti levinnyt Covid-19 pandemia ja sen myötä tulleet rajoitukset iskivät kovaa Gubben liiketoiminnan ytimeen estäen kokonaan yrityksen perusliiketoiminnan harjoittamisen ja tärkeimmän asiakasryhmän, ikäihmisten, palvelemisen. Tutkielma on laadullinen tapaustutkimus, joka on toteutettu teema-haastattelun keinoin. Aineisto kerättiin reaaliajassa Covid-19 pandemian aikana. Aika on dynaamisia kyvykkyyksiä tutkittaessa merkityksellistä, sillä muutos on ilmiön ydin. Laadullinen tapaustutkimus on vahva tutkimusstrategia, jos halutaan tutkia prosesseja tosielämän tilanteissa (Yin, 2003), kuten tässä tutkielmassa yritystason dynaamisia kyvykkyyksiä ja markkinalähtöisyyttä Covid-19 pandemian aikana.

Kiinnostava tutkimusongelma tarkastelee ajankohtaista aihetta ja yrittää saada vastauksen käytännön haasteeseen (Eriksson ja Kovalainen, 2008). Covid-19 pandemiaa tapausyrityksen kontekstissa voidaan pitää ainutlaatuisena tutkimuskohteena sen tuoman muutoksen laajuuden, nopeuden sekä ajankohtaisuuden takia. Koronapandemia on koskettanut useita toimijoita, niin yksilöitä kuin yrityksiäkin, Suomessa sekä maailmalla. Esimerkiksi Suomessa pandemia kuritti eniten erityisesti liikevaihdoltaan pienimpiä yrityksiä kaikilla toimialoilla (August & Accountor, 18.5. 2020.) Lisääntyvän globalisaation ja verkostoitumisen takia ennemmin tai myöhemmin talouskriiseillä on suora tai epäsuora vaikutus melkein jokaiseen yritykseen. Siksi on välttämätöntä kehittää ymmärrys organisaatiokyvykkyyksistä, jotka auttavat yrityksiä hallitsemaan nopeasti ilmeneviä muutoksia.

Useissa aikaisemmissa tutkimuksissa on keskitytty tarkastelemaan isojen tai monikansallisten yritysten dynaamisia kyvykkyyksiä, joiden liiketoimintaympäristöä kuvaa tietyt

ominaisuudet, kuten avoimuus kansainväliselle kaupalle ja alttius nopeille teknologisten muutosten tuomille uhille ja mahdollisuuksille. Kyvykkyyksien tutkimuksen soveltamista pienten ja palvelujohtoisten yritysten kontekstissa ei ole huomioitu tarpeeksi, vaikka nykyään avoin, kansainvälinen ja murroksellinen liiketoimintaympäristö ei ole yrityksen toimialasta tai koosta riippuvaista. Lisäksi suurin osa dynaamisten kyvykkyyksien tutkimuksista ovat olleet luonteeltaan käsitteellisiä ja alan empiiriset tutkimukset ovat olleet laajamittaisia tutkimuksia, eivätkä ne siten tarkemmin tunnistaa eroja yritysten todellisissa käytännöissä ja prosesseissa. (Jantunen, Ellonen ja Johansson, 2012.) Tämän lisäksi tulevaisuudessa kuluttajien tunteiden, tarpeiden ja arvojen muutokset sekä tuotteiden ja palveluiden käytettävyys ovat tekijöitä, jotka voidaan nähdä ratkaisevan osaltaan yritysten menestymisen toimialasta riippumatta. Varsinkin elämän laatu ja merkityksellisyys muodostuvat yhä tärkeämmiksi tekijöiksi kuluttajien tehdessä ostopäätöksiään. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2018.) Myös markkinalähtöisyyden voidaan olettaa parantavan yrityksen sopeutumista muuttuneeseen liiketoimintaympäristöön. Näin ollen kyvykkyyksien tarkasteleminen markkinoinnin linssin läpi on merkityksellistä ja perusteltua tutkielmassa.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkielma tarkastelee onnistunutta vastausta Covid-19 pandemiaan, jossa tapausyrityksenä on Gubbe Sydänystävä. Oletuksena on, että yritys on aktiivinen toimija, joka pyrkii mukautumaan ympäristöönsä sen hallitsemiensa resurssien ja kyvykkyyksien rajoissa. Teoria dynaamisista kyvykkyyksistä ja markkinalähtöisyydestä yrityksen suorituskyvyn ja sopeutumisen yhteydessä kuvaa tällaista mukautuvaa käyttäytymistä. Tutkielman tarkoituksena on tutkia ja ymmärtää, miten yritys sopeutuu ympäristöstä lähtöisin olevaan nopeaan liiketoimintaympäristön muutokseen. Tutkimusongelmaan etsitään vastausta seuraavien tavoitteiden ja tutkimuskysymysten avulla:

Tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena on tunnistaa, mitkä ovat keskeisimmät liiketoiminnan dynaamiset markkinointikyvykkyydet? Tähän saadaan vastaus analysoimalla

empiiristä aineistoa tutkielman tapausyrityksestä ja peilaamalla sitä tutkielman teoreettiseen viitekehykseen.

Toisena tavoitteena on tutkia ja ymmärtää, miten dynaamiset markkinointikyvykkyudet vaikuttavat yrityksen sopeutumiseen nopeasti ja äkillisesti muuttuvaan toimintaympäristöön? Tähän saadaan arvioimalla dynaamisten markkinointikyvykkyyksien roolia tapausyrityksen toiminnassa Covid-19 pandemiasta selviämiseen.

1.2 Tutkimuksen rakenne ja rajaukset

Tutkielma koostuu viidestä pääluvusta sekä niiden alaluvuista. Ensimmäinen luku on johdantoluku, jossa lukija johdatetaan tutkielman aiheen pariin, tutkimusongelman taustoihin ja perustellaan kyseisen tutkimuksen tarve. Lisäksi johdannossa esitellään tutkielmalle keskeisimmät käsitteet.

Toisessa luvussa esitellään tutkielman viitekehyksen muodostavat teoriat. Ensin luvussa perehdytään dynaamisten kyvykkyyksien tutkimukseen tarkoituksena syventää ymmärrystä vielä varsin tuoreen teorian teemoihin sekä erilaisiin näkökulmiin. Dynaamisia kyvykkyksiä tarkastellaan lähemmin Teecen (2007) määrittelemän jaottelun *sensing*, *seizing* ja *reconfiguring*, kautta. Tämän lähestymistavan ja jaottelun avulla lisäämme ymmärrystämme mekanismeista, joiden kautta dynaamiset kyvykkyudet toimivat (Eriksson, 2014). Toisen teoreettisen linssin muodostaa markkinalähtöisyys. Markkinalähtöisyyden tutkimusta edustaa myös erilaiset näkökulmat, joista keskeisimmät, käyttäytymis- ja kulttuurinäkökulmat, esitellään luvussa. Luvun lopussa kaksi teoriaa integroidaan yhdeksi teoreettiseksi dynaamisten markkinointikyvykkyyksien viitekehykseksi, jossa huomio on painottunut sekä yrityksen sisäisiin tekijöihin eli yrityksen kyvykkyysiin, että ulkoiseen ympäristöön markkinalähtöisyyden avulla.

Kolmannessa luvussa tarkastellaan tutkielmaan valittuja metodologisia valintoja, kuten tutkimusasetelmaa ja lähestymistapaa. Lisäksi luvussa esitellään aineisto ja

aineistonkeruumenetelmä sekä tarkastellaan miten tutkielman aineistoa ollaan analysoitu. Luvussa arvioidaan myös tutkielman luotettavuutta sekä laadukkuutta ja sitä, miten siinä on onnistuttu tutkimuksenteko vaiheessa. Luvun lopussa esitellään vielä tutkielman tapaus-yritys tutkittavan ilmiön ymmärtämiseksi paremmin. Covid-19 pandemiasta ja sen seurauksista puhuttaessa tarkastelu on selkeyden vuoksi rajattu Suomen kontekstiin, vaikka kyseessä on globaalilla tasolla koskettava ilmiö.

Neljännessä luvussa esitellään tutkimustuloksia ja teoreettisesta viitekehyksestä esiintulleet keskeisimmät empiiriset löydökset. Teecen (2007) tekemää jaottelua ylemmän tason dynaamisiin kyvykkyyksiin käytetään analyysikehyksenä tutkimuksen empiirisessä tulos osiossa. Tutkimuskysymyksiin vastataan aineiston löydösten avulla. Viimeisessä, viidennessä luvussa, esitellään tärkeimmät johtopäätökset, annetaan liikkeenjohdollisia kehitysehdotuksia sekä mahdollisia tutkimusehdotuksia jatkoa varten.

1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tutkielmalla on viisi keskeistä käsitettä, jotka ovat *resurssit*, *operationaaliset kyvykkyydet*, *dynaamiset kyvykkyydet*, *markkinalähtöisyys* ja *asiakaslähtöisyys*. Tässä alaluvussa avataan lyhyesti tutkielman keskeiset käsitteet.

Resurssit

Resurssit voivat olla niin aineellisia kuin aineettomiakin tai inhimillistä pääomaa ja kyvykkyyksiä, jotka yrityksellä on hallussaan sen toiminnan kautta (Mahoney ja Pandian, 1992). Resurssiperustaisen näkemyksen mukaan yrityksen resurssit, jotka ovat samanaikaisesti arvokkaita, harvinaisia, vaikeasti jäljitettävissä ja vaikeasti korvattavissa olevia, ovat yrityksen kilpailuedun lähde (Barney 1991, 1995).

Operationaaliset kyvykkyydet

Taito koordinoida ja saada resurssit toimimaan yhdessä vaatii yritykseltä kyvykkyyksiä (Amit ja Schoemaker, 1993; Grant, 1996). Kyvykkyydet liittyvät toimintojen suorittamiseen tarvittavaan tietoon, kokemukseen ja taitoihin sekä resurssien monimutkaisiin koordinointi- ja yhteistyömalleihin (Grant, 1996). Perustason toimet, joilla vastataan yrityksen sen hetkiseen toimintaan (Winter, 2003) perustuvat yrityksen operationaalisiin kyvykkyyksiin.

Dynaamiset kyvykkyydet

Dynaamiset kyvykkyydet ovat yksinkertaisten kyvykkyyksien ja niihin liittyvien rutiinien yhdistelmiä (Eisenhardt ja Martin, 2000). Monet tutkijat määrittivät dynaamiset kyvykkyydet yrityksen kyvyksi integroida, rakentaa ja muuttaa yrityksen sisäisiä sekä ulkoisia resursseja ja kyvykkyyksiä nopeasti muuttuvaan ympäristöön vastaamiseksi (Eisenhardt ja Martin, 2000; Helfat ja muut, 2007; Teece ja Pisano, 1994; Winter, 2003). Dynaamisten kyvykkyyksien avulla pyritään selittämään yritysten suoriutumista ja kestävän kilpailuedun ylläpitämistä nopeasti muuttuvissa ympäristöissä.

Markkinalähtöisyys

Markkinalähtöisyyttä (*market orientation*) pidetään yhtenä markkinoinnin tieteenalan tärkeimmistä käsitteistä, koska se edustaa markkinoinnin käytännön perustaa (Montiel-Campos, 2018). Markkinalähtöisyys kuvaa yrityksen suhdetta sen toimintaympäristöön ja lähtökohtia yrityksen kilpailuedun rakentamiselle. Laajasti hyväksytty määritelmä markkinalähtöisyydelle on Kohlin ja Jaworskin (1990) määritelmä, joiden mukaan markkinalähtöisyys on ”organisaationlaajuista markkinatiedon tuottamista, joka liittyy nykyisiin ja tuleviin asiakastarpeisiin, markkinatiedon levittämistä eri yrityksen osastoille sekä organisaationlaajuista reagointia siihen”. Markkinalähtöisyydellä viitataan yleensä laajempaan näkemykseen, jossa otetaan huomioon sekä asiakkaat että kilpailijat. Eri

määritelmässä markkinalähtöisyys kattaa sekä yrityksen strategian että kulttuurin ollen osa sekä osa organisaatiokulttuuria, normeja ja arvoja että joukko käyttäytymistä ja toimintaa. (Hunt ja Lambe, 2000; Montiel-Campos, 2018.)

Asiakslähtöisyys

Asiakslähtöisyydellä (*customer orientation*) tarkoitetaan kaikkia niitä toimintoja, joiden tarkoituksena on tiedon kerääminen yrityksen nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden tarpeista, sekä toiminnan kehittäminen näiden tarpeiden mukaan (Narver ja Slater, 1990). Teoriat asiakslähtöisyydestä pohjautuvat ideaan siitä, miten yritykset pystyisivät paremmin ymmärtämään asiakkaiden yksilöllisiä tarpeita ja sitä kautta saavuttaa paremman suorituskyvyn markkinoilla (Narver ja Slater, 1990).

2 Teorettinen viitekehys

Miten yritykset muuttavat, ylläpitävät ja kehittävät kilpailuetuaan ajan mittaan ovat keskeisiä kysymyksiä niin ammatinharjoittajille kuin tutkijoillekin. Dynaamiset kyvykkyydet ja markkinalähtöisyys tarjoavat tutkielmassa teoreettisen linssin, jonka läpi voimme tarkastella yrityksen sopeutumista nopeasti muuttuneeseen liiketoimintaympäristöön. Dynaamiset kyvykkyydet edustavat tässä tutkielmassa niin kutsuttua sisältä ulospäin (*inside-out*) -suuntautunutta näkökulmaa, jossa huomio on painottunut yrityksen sisäisiin tekijöihin eli yrityksen kyvykkyyksiin. Markkinalähtöisyyden teoria edustaa tutkielmassa ulkoa sisäänpäin (*outside-in*) -suuntautunutta näkökulmaa, jossa huomio on enemmän yrityksen ulkoisessa ympäristössä ja asiakkaisissa.

2.1 Dynaamiset kyvykkyydet toimintaympäristön muutoksessa

Yrityksen kilpailuetu syntyy dynaamisten kyvykkyyksien luomissa resurssikokoonpanoissa (Eisenhardt ja Martin, 2000). Resurssit voivat olla niin aineellisia kuin aineettomiakin tai inhimillistä pääomaa ja kyvykkyyksiä, jotka yrityksellä on hallussaan sen toiminnan kautta (Mahoney ja Pandian, 1992). Taito koordinoida ja saada resurssit toimimaan yhdessä vaatii yritykseltä kuitenkin kyvykkyyksiä (Amit ja Schoemaker, 1993; Grant, 1996). Kyvykkyydet liittyvät toimintojen suorittamiseen tarvittavaan tietoon, kokemukseen ja taitoihin sekä resurssien monimutkaisiin koordinointi- ja yhteistyömalleihin (Grant, 1996). Yrityksen kyvykkyydet voidaan luokitella karkeasti operationaalisiin kyvykkyyksiin ja dynaamisiin kyvykkyyksiin. Perustason toimet, joilla vastataan yrityksen sen hetkiseen toimintaan perustuvat yrityksen operationaalisiin kyvykkyyksiin. Operationaaliset, perustason kyvykkyydet tukevat määriteltyjen tuotteiden ja palveluiden tuotannon ja myynnin yrityksen nykyisessä ympäristössä, kuten valmistuksen, markkinoinnin, vahvat kumppanuudet ja operatiivisen johtajuuden. On tärkeää, että yrityksillä on pääsy tällaisiin tavallisiin kyvykkyyksiin, vaikka yrityksen ei tarvitse omistaa niitä suoraan. (Schoemaker, Heaton ja Teece, 2018.) Sen sijaan dynaamisia kyvykkyyksiä tarvitaan yrityksen resurssipohjan kehittämisessä ja operationaalisen tason kyvykkyyksien

muokkaamisessa. (Helfat ja muut, 2007; Teece, 2007, Teece ja muut, 1997; Winter, 2003.) Näin ollen esimerkiksi markkinalähtöisyyden näkökulmasta yrityksen kyvykkyyksien kautta resurssien hyödyntämisen pitäisi parantaa sopeutumista muuttuviin markkinaolosuhteisiin ja olla asiakkaiden näkökulmasta arvoa lisäävää.

Dynaamisten kyvykkyyksien teorian nähdään alun perin olevan lähtöisin resurssiperustaisesta näkemyksestä (*resource-based view*). Resurssiperustaisen näkemyksen eri tutkijoiden (esim. Barney, 1991; Peteraf, 1993; Wernerfelt 1984; Helfat ja Peteraf, 2003; Mahoney ja Pandian, 1992) mukaan näkemyksen ydin on sen painottaminen yrityksen olemassa oleviin resursseihin sekä kyvykkyyksiin kilpailuedun aikaansaajina. Näkemyksen mukaan yrityksen resurssit ovat jakautuneet epätasaisesti yritysten välillä ja erot voivat säilyä myös ajan saatossa. (Eisenhardt ja Martin, 2000; Ambrosini ja Bowman, 2009; Barney, 1991; Mahoney, 1992.) Erot kilpailijoiden välillä syntyvät resursseista ja kyvykkyyksistä, joiden on kilpailuedun saavuttamiseksi oltava arvokkaita, harvinaisia, vaikeasti kopioitavissa olevia sekä korvaamattomia. Lisäksi yritykset pystyvät saavuttamaan kilpailuetua markkinoilla niiden toteuttaessa sellaista strategiaa, jota kilpailijat eivät voi kopioida. (Barney, 1991, 1995.) Resurssiperustaista näkemystä on kritisoitu liian staattisena näkemyksenä kilpailuedulle, sillä se ei ota kunnolla huomioon ympäristön dynaamista luonnetta (Eisenhardt ja Martin, 2000).

Dynaamisten kyvykkyyksien teoria muuttaa staattisen näkymän sellaiseksi, joka sisältää kilpailuedun dynaamisessa kontekstissa. Teoriassa korostetaan yrityksen resurssien roolia erityisesti muutoksen yhteydessä. Tavoitteena on selittää, miten yrityksen resurssit kehittyvät ajan myötä ja miten kilpailuetua voidaan ylläpitää. (Ambrosini ja Bowman, 2009.) Pelkillä yrityksen resursseilla ei ole merkitystä, vaan keskeisiä ovat prosessit, joilla yritykset oppivat ja hankkivat käyttöönsä uusia taitoja ja kykyjä, sekä tekijät, jotka rajoittavat tämän prosessin nopeutta ja suuntaa (Teece ja muut, 1990).

Dynaamisten kyvykkyyksien käyttöönottoon vaikuttaa sekä yrityksen ulkoiset että sisäiset tekijät (Teece ja muut, 1997). Suuri osa dynaamisia kyvykkyyksiä koskevasta

tutkimuksista (esim. Teece ja muut, 1997) korostaa dynaamisten kyvykkyyksien välttämättömyyden erityisesti nopeasti muuttuvien ympäristöjen käsittelemiseksi. Eisenhardt ja Martinin (2000) mukaan kuitenkin dynaamisia kyvykkyyksiä voidaan käyttää myös vakaampien ympäristöjen hallitsemiseen. Tämä tarkoittaa, että dynaamiset kyvykkyydet voivat vaihdella ulkoisen ympäristön dynaamisuuden mukaan. Esimerkiksi ympäristön epävarmuus ja monimutkaisuus vaikuttavat dynaamisten kyvykkyyksien käyttöönottoon. (Aragon-Correa ja Sharman, 2003.)

Monet tutkijat (esim. Adner ja Helfat 2003; Eisenhardt ja Martin 2000; Helfat ja muut, 2007; Tripsas ja Gavetti, 2000) korostavat myös sisäisiä tekijöitä, kuten johtajien keskeistä roolia yrityksen kyvyssä sopeutua uusiin ympäristön aiheuttamiin olosuhteisiin. Esimerkiksi tulkinat ympäristön epävarmuuden ja monimutkaisuuden määrästä vaikuttavat päätöksiin ja toimintaan dynaamisten kyvykkyyksien käyttöönotossa (Aragon-Correa ja Sharma, 2003). Toisin sanoen, dynaamiset kyvykkyydet riippuvat sekä ympäristön dynaamisuudesta että johtajien tulkinnoista yrityksen liiketoimintaympäristöstä. Näin ollen johtajien mielipiteillä siihen, mitä ja miten dynaamisia kyvykkyyksiä käytetään on keskeinen tekijä dynaamisten kyvykkyyksien lopullisen onnistuneen suorituskyvyn kannalta. Dynaamisten kyvykkyyksien käyttöönottoon liittyviin johtajien asenteisiin vaikuttaa myös menneisyys ja kriittisemmin se, miten aiemmat kokemukset muuttavat johtajien käsityksiä. (Aragon-Correa ja Sharma, 2003; Ambrosini ja Bowman, 2009.)

2.2 Dynaamisten kyvykkyyksien moninäkökulmat

Vaikka Teece, Pisano ja Shuen (1997) ensimmäisenä määrittelivät dynaamiset kyvykkyydet, myöhemmät tutkijat ovat laajentaneet ja tarkentaneet tätä määritelmää. Eri määritelmät ovat tuottaneet myös ristiriitaisia käsityksiä keskeisistä kysymyksistä, kuten dynaamisten kyvykkyyksien perusluonteesta tai niiden suhteesta yrityksen suorituskykyyn. (Di Stefano, Peteraf ja Verona, 2014.) Määritelmien erilaisuus johtuu osaltaan siitä, että dynaamisten kyvykkyyksien teoria on vielä melko nuori ja siitä puuttuu vahva empiirinen pohja (Ambrosini ja Bowman, 2009).

Teecen, Pisanon ja Shuenin (1997) määritelmän mukaan dynaamiset kyvykkyydet ovat yritysten kyky integroida, rakentaa ja muuttaa sisäistä ja ulkoista osaamista vastaamaan nopeasti muuttuvaa liiketoimintaympäristöä. Tämä viittaa siihen, että dynaamiset kyvykkyydet ovat luonteeltaan yrityksen piileviä toimintoja, kuten kykyjä ja kapasiteetteja (Di Stefano, Peteraf ja Verona, 2014). Osa myöhemmistä määritelmistä pohjaavat vahvasti Teecen ja muiden (1997) määritelmään dynaamisista kyvykkyyksistä ja tutkijoiden näkemykseen kyvykkyyksien perusluonteesta. Esimerkiksi Zahra ja muut (2006) määrittelevät dynaamiset kyvykkyydet yksinkertaisesti kyvyksi määrittää yrityksen resurssit ja rutiinit uudelleen ja Kale ja Singh (2007) selittävät, että dynaaminen kyky viittaa organisaation kykyyn luoda, laajentaa tai muokata resurssejaan tai taitojaan tarkoituksellisesti.

Eisenhardt ja Martin (2000) näkevät dynaamisen kyvykkyyksien luonteen konkreettisesti niiden osatekijöiden suhteen. Heidän mukaansa dynaamiset kyvykkyydet ovat yrityksen prosesseja, jotka käyttävät yrityksen resursseja vastatakseen markkinoiden muutoksiin tai jopa aikaansaamaan markkinoiden muutoksia. Lisäksi, dynaamiset kyvykkyydet ovat yrityskohtaisia ja strategisia rutiineja, joiden avulla yritykset saavuttavat uusia resurssikokoonpanoja markkinoiden muutoksen aikana. (Eisenhardt ja Martin, 2000.) Vastaväinlaiset määritelmät tarjoavat esimerkiksi Aragon-Correa ja Sharma (2003), joiden mukaan dynaamiset kyvykkyydet koostuvat joukosta spesifejä ja tunnistettavissa olevia prosesseja. Samoin Zollon ja Winterin (2002) mukaan dynaamiset kyvykkyydet ovat yrityksen opittuja malleja, joiden avulla organisaatio synnyttää ja muuttaa järjestelmällisesti toimintatapojaan tehokkuuden parantamiseksi (Zollo ja Winter, 2002). Näiden kahden perusluonteen olennainen ero liittyy havaittavuuden tasoon. Piileviä toimintoja ei voida havaita ennen niiden käyttöönottoa, kun taas osatekijöillä on konkreettisempi ja havaittavampi muoto (Helfat ja muut, 2007).

Sekaannusta on aiheuttanut myös eroavaisuudet sen suhteen, nähdäänkö dynaamisten kyvykkyyksien vaikutus kestävään kilpailuetuun liittyväksi vai yleisemmällä tasolla tavoitteeseen vastata markkinoiden muuttuviin olosuhteisiin (Di Stefano, Peteraf ja Verona, 2014). Jälkimmäiseen tavoitteeseen liittyy esimerkiksi Teecen ja muiden (1997) näkemys

kyvykkyyksistä tavoitteena integroida, rakentaa ja muuttaa sisäisiä ja ulkoisia kyvykkyyksiä nopeasti muuttuvan ympäristön käsittelemiseksi. Vastaavanlaisesti Knight ja Cavusgil (2004) tunnistivat nimenomaisesti tavoitteen saavuttaa yhdenmukaisuus muuttuvan liiketoimintaympäristön kanssa. Sen sijaan Zahra ja George (2002) näkevät dynaamiset kyvykkyydet kilpailuedun näkökulmasta, joiden mukaan dynaamiset kyvykkyydet antavat yritykselle mahdollisuuden muokata resurssipohja uudelleen ja sopeutua muuttuviin markkinaolosuhteisiin saavuttaakseen kilpailuedun. Myös Teecen (2007) mukaan dynaamisten kyvykkyyksien tavoite on selittää yritystason kilpailuedun lähteet ajan myötä. Toisaalta Helfat ja muut (2007) väittävät, etteivät dynaamiset kyvykkyydet välttämättä aina johda kilpailuetuun ollenkaan. Vaikka dynaamiset kyvykkyydet voivat muuttaa yrityksen resurssipohjaa, tämä muokkaaminen ei välttämättä ole hyödyllistä. Toisin sanoen, se voi mahdollistaa vain kilpailukyvyn tai olla kokonaan merkityksetöntä markkinoiden kannalta. Dynaamisten kyvykkyyksien vaikutus suorituskyykyyn voi siten olla myös negatiivinen. (Helfat ja muut, 2007.)

Nykyisen tutkimuksen piirissä ei olla yksimielisiä myöskään dynaamisten kyvykkyyksien yhdenmukaisuudesta. Yritysten dynaamisten kyvykkyyksien kehitys koetaan polkuriippuvaisena ja nähdään olevan yhteydessä vahvasti yrityksen oppimiseen. Tässä yhteydessä monet tutkijat olettavakin, että dynaamiset kyvykkyydet ovat yrityskohtaisia ja ainutlaatuisia (Barreto, 2010). Esimerkiksi Teece ja muut (1997) kuvaavat dynaamisia kyvykkyyksiä yrityskohtaisina yhdistelminä erottamiskykyisiä prosesseja ja evoluutiokehityksen muokkaamina ominaisuuksina. Myös osa muista tutkijoista (esim. Griffith ja Harvey, 2006; Verona ja Ravasi, 2003) korostavat dynaamisten kyvykkyyksien omaperäisyyttä. Sen sijaan Eisenhardtin ja Martinin (2000) mukaan dynaamisilla kyvykkyyksillä on merkittäviä ”parhaiden käytäntöjen” tyyppisiä yhteisiä piirteitä yrityksissä, vaikka ne eroavatkin yksityiskohdissa. He ehdottavat, että yritysten dynaamisten kyvykkyyksien kehityspolkujen ainutlaatuisuudesta huolimatta lopputuloksissa on näkyvissä yhteisiä piirteitä, koska tiettyjen dynaamisten kyvykkyyksien toteuttamiseksi on enemmän tai vähemmän tehokkaita tapoja. Tämä määritelmä dynaamisista kyvykkyyksistä poikkeaa luonnehdinnaltaan paljon Teecen ja muiden (1997) määritelmästä yrityskohtaisista

kyvykkyyksistä. Seuraavassa taulukossa on koottuna (taulukko 1) vielä tiivistetysti keskeisiä dynaamisten kyvykkyyksien määritelmien eroavaisuuksia.

| | | |
|---|---|---|
| Teece, Pisano ja Shuen (1997) Zahra, Sapienza ja Davidsson (2006) Kale ja Singh (2007) | Luonne: näkymättömiä kykyjä ja kapasiteetteja | <i>Dynaamiset kyvykkyydet ovat yritysten kyky integroida, rakentaa ja muuttaa sisäistä ja ulkoista osamista vastaamaan nopeasti muuttuvaan liiketoimintaympäristöön (Teece, Pisano ja Shuen, 1997).</i> |
| Eisenhardt ja Martin (2000) Aragon-Correa ja Sharma (2003) Zollo ja Winter (2002) | Luonne: konkreettisia osatekijöitä | <i>Dynaamiset kyvykkyydet ovat yrityskohtaisia ja strategisia rutiineja, joiden avulla yritykset saavuttavat uusia resurssikokoonpanoja markkinoiden muutoksen aikana (Eisenhardt ja Martin, 2000).</i> |
| Teecen, Pisano ja Shuen (1997) Knight ja Cavusgil (2004) | Tavoite: yhdenmukaisuus ympäristön olosuhteiden kanssa | <i>Tavoitteena saavuttaa yhdenmukaisuus muuttuvan liiketoimintaympäristön kanssa (Knight ja Cavusgil, 2004).</i> |
| Zahra ja George (2002) Teece (2007) | Tavoite: kilpailuedun saavuttaminen | <i>Dynaamiset kyvykkyydet antavat yritykselle mahdollisuuden muokata resurssipohja uudelleen ja sopeutua muuttuviin markkinaolosuhteisiin kilpailuedun saavuttamiseksi (Zahra ja George, 2002)</i> |
| Barreto (2010) Teece, Pisano ja Shuen (1997) Griffith ja Harvey (2001) Verona ja Ravasi (2003) | Yhdenmukaisuus: yrityskohtaisuus, ainutlaatuisuus ja omaperäisyys | <i>Dynaamiset kyvykkyydet ovat yrityskohtaisina yhdistelminä erottamiskykyisiä prosesseja ja evoluutioketjien muokkaamia ominaisuuksia (Teece ja muut, 1997).</i> |
| Eisenhardt ja Martin (2000) | Yhdenmukaisuus: yritysten välillä on enemmän tai vähemmän samoja tehokkaita kyvykkyyksiä | <i>Dynaamisilla kyvykkyyksillä on merkittäviä parhaiden käytäntöjen tyyppisiä yhteisiä piirteitä yrityksissä, vaikka ne eroavatkin yksityiskohdissa (Eisenhardt ja Martin, 2000).</i> |

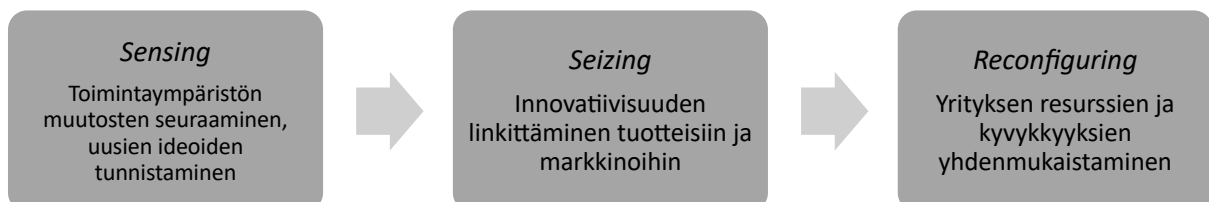
Taulukko 1 Dynaamisten kyvykkyyksien moninäkökulmat.

Määritelmien eroavaisuuksista huolimatta niistä on löydettävissä myös samankaltaisuuksia. Dynaamisilla kyvykkyyksillä ei tutkijoiden (esim. Winter, 2003; Helfat ja muut, 2007) mukaan viitata tilapäiseen ongelmanratkaisuun tai spontaaniin reaktioon, eikä kaikki yritystason vastaukset mahdollisiin uhkiin tai mahdollisuuksiin ole välttämättä merkki yrityksen dynaamisista kyvykkyyksistä. Helfat ja muut (2007) lisäksi korostavat, ettei hyvä onni ei ole dynaaminen kyvykkyys, vaan niiden käyttö yrityksissä on tarkoituksenmukaista ja harkittua. Koska dynaamiset kyvykkyydet koostuvat toistuvista ajan myötä kehittyvistä prosesseista, voidaan niitä pitää jossain määrin melko vakaina ilmiöinä. Dynaamisuus liittyy siihen, miten yrityksen resurssipohjaa muutetaan muuttuvassa

ympäristössä dynaamisten kyvykkyyksien avulla. Toisin sanoen se tarkoittaa, että dynaamisuus koostuu dynaamisen kyvyn ja resurssipohjan vuorovaikutuksesta, mikä mahdollistaa yrityksen resurssipohjan muokkaamisen. Tärkeää on myös muistaa, että vaikka dynaamiset kyvykkyydet koskevat strategista muutosta, ne eivät ole sen synonyymi. Dynaamiset kyvykkyydet koskevat yhtä muutostyyppiä, resurssipohjan tarkoituksellista muutosta. (Ambrosini ja Bowman, 2009.)

2.3 Ylemmän tason dynaamiset kyvykkyydet

Teece (2007) mukaan dynaamiset kyvykkyydet voidaan hahmottaa *muutoksen havaitsemisen (sensing)*, *mahdollisuuksiin tarttumisen (seizing)* sekä *muutoksen aikaansaamisen (reconfiguring)*, kautta. Nämä niin kutsutut ylemmän tason dynaamiset kyvykkyydet (Teece, 2007) eivät ole itsessään dynaamisia kyvykkyyksiä, vaan enemminkin johtamis- ja organisaatioprosesseja, jotka tukevat ja mahdollistavat dynaamisten kyvykkyyksien käyttöönoton (Ambrosini ja Bowman, 2009). Johtajien rooli näin ollen korostuu uusien strategisten mahdollisuuksien tunnistamisessa ja hyödyntämisessä, yrityksen kyvykkyyksien järjestämisessä sekä liiketoimintamallien ja uusien organisaatiomuotojen suunnittelussa (Augier ja Teece, 2007). Alemman tason dynaamiset kyvykkyydet, joita Teece (2007) nimittää myös mikrotason kyvykkyyksiksi (*microfoundations*), ovat sen sijaan yrityksen erillisiä taitoja, menettelytapoja, päätöksentekoon liittyviä sääntöjä ja organisaatorakenteita. Nämä mikrotason dynaamiset kyvykkyydet luovat pohjan ylemmän tason kyvykkyyksille (Teece, 2007).



Kuvio 1 Ylemmän tason dynaamiset kyvykkyydet (Teece, 2007).

Vaikka dynaamisia kyvykkyksiä ilmentäviä prosesseja, muutoksen havaitseminen, mahdollisuuteen tarttuminen sekä muutoksen aikaansaaminen, käsitellään tässä erikseen, yritys käytännössä kehittää ja toteuttaa niitä yhdessä ja päällekkäin toisiinsa nähden (Teece, Peteraf ja Leih, 2016). Näiden kolmen termin käsitteellinen suhde vastaaviin rakenteisiin markkinalähtöisyyden kirjallisuudessa (esim. Kohli ja Jaworski, 1990) sekä liittyminen keskeisesti yrityksen arvonluonnin prosesseihin (Ambrisini ja Bowman, 2009) todistaa niiden merkityksellisyyden ja sovellettavuuden myös markkinoinnin kontekstissa (Kindström, Kowalkowski ja Sandberg, 2013).

2.3.1 Sensing – muutoksen havaitseminen

Nopeasti muuttuvassa ja globaalisti kilpailullisissa liiketoimintaympäristöissä, asiakkaiden tarpeet, teknologiset mahdollisuudet ja kilpailijoiden aktiivisuus ovat jatkuvan muutoksen alaisena. Kilpailijoiden, asiakkaiden, toimittajien, standardeja säätävien elinten ja hallitusten toimet voivat myös muuttaa ympäristömuutoksen luonnetta ja tapaa, jolla kilpailu kehittyy. (Teece, 2007.) Muutosten havaitseminen on Teece'n (2007) määrittelemä ensimmäinen ylemmän tason dynaaminen kyvykkyys. Uusien uhkien ja mahdollisuuksien havaitseminen on lähtökohta yrityksen kyvyllä sopeutua epävakaisiin markkinaoloihin, epävarmuuteen ja arvaamattomiin kilpailijoihin. Investoinnit tutkimukseen ja siihen liittyvään toimintaan ovat yleensä välttämätön täydennys tälle toiminnalle. Barreto (2010) päätyi yhtäläiseen johtopäätökseen Teece'n (2007) kanssa yksilöidessään dynaamiset kyvykkyudet neljään pääryhmään, joista ensimmäinen, yrityksen taipumus aistia mahdollisuuksia, viittaa uusien uhkien ja mahdollisuuksien havaitsemiseen. Hänen mukaan yrityksen tulisi jatkuvasti skannata yrityksen toimintamaisemaa ja ympäristömuutoksia. (Barreto, 2010; Teece, 2007.)

Muutosten havaitsemisesta puhuu myös Day ja Schoemaker (2016), joiden mukaan onnistunut ympäristömuutoksen havaitseminen lähtee liikkeelle heikkojen signaalien havaitsemisella yritystoiminnan rajoilta. Tarkoituksena on havaita signaalit syntyvistä mahdollisuuksista tai uhista aikaisemmin kuin kilpailijat. Ympäristömuutosten havaitsemiseen ei sisälly pelkästään investointeja tutkimustoimintaan asiakkaiden tarpeiden ja

teknologisten mahdollisuuksien tutkimiseen vaan myös piilevän kysynnän, toimialan ja markkinoiden rakenteellisen kehityksen sekä todennäköisten kilpailijoiden toiminnan ymmärtäminen (Teece, 2007) jatkuvan skannauksen, etsinnän ja tutkimuksen avulla (Day, ja Schoemaker, 2016). Asiakkaita koskevan tiedon kerääminen on erityisen tärkeä perusta palvelujen kehittämiseksi. Palveluihin liittyvien mahdollisuuksien havaitseminen on luonnostaan monimutkaista ja haastavaa, koska tiedot sijaitsevat syvällä asiakaskohtaisissa prosesseissa sekä toiminnoissa ja ovat yleensä ymmärrettävissä parhaiten vasta palvelun luomisen jälkeen asiakaskohtaisissa. (Vargo & Lusch, 2008; Kindström ja muut, 2013.)

Wangin ja Ahmedin (2007) tutkimuksessa muutoksen havaitseminen rinnastetaan yrityksen vastaanottokykyyn, jolla he viittaavat yrityksen kykyyn tunnistaa uuden ja ulkoisen tiedon arvo, omaksua se ja soveltaa sitä kaupallisiin tai strategisiin tarkoituksiin. Lisäksi yrityksillä, joilla on parempi vastaanottokyky, osoittavat vahvemman kyvyn oppia kumppaneilta, integroida ulkoista tietoa ja muuttaa se yrityksen sisäiseksi tiedoksi. (Wang ja Ahmed, 2007.) Myös esimerkiksi Veronan ja Ravasin (2003) mukaan yritysten kyky hankkia ulkoista, uutta tietoa, omaksua se olemassa olevalla, sisäisellä tiedolla ja luoda uutta tietoa on tärkeä dynaamisten kyvykkyyksien tekijä yrityksen toimialasta riippumatta. Tiedon omaksuminen ja luominen heijastavat yrityksen pitkäaikaista sitoutumista perustutkimukseen ja mahdollistaa esimerkiksi uusia teknologisia- ja markkinasovelluksia. (Verona ja Ravasi, 2003.)

Ympäristömuutosten ja mahdollisuuksien havaitsemisen soveltaminen edellyttää räätälöintiä yrityksen strategiaan. Esimerkiksi havaittujen signaalien tulkitseminen uusista markkinamahdollisuuksista vaatii halukkuutta uppoutua nykyisten, tulevien ja entisten asiakkaiden elämään sekä halukkuutta oppia siitä, miten asiakkaat käsittelevät tietoja ja reagoivat uusiin ärsykkeisiin. Lisäksi se vaatii yrityksiltä ennakkoluulotonta lähestymistapaa piilevien tarpeiden tutkimiseen ja tunnistamiseen tai oppimiseen asiakkailta. (Day ja Schoemaker, 2016.) Yritykset voivat kehittää ympäristömuutosten havaitsemista myös muun muassa edistämällä vahvaa markkinalähtöisyyttä. Näillä yrityksillä on

erinomaiset taidot ymmärtää asiakkaita sekä kilpailijoita ja päätöksenteko painottuu yrityksen ulkopuolelta sisäänpäin suuntautuneesti. (Day ja Schoemaker, 2016; Day ja Moorman, 2010.)

2.3.2 Seizing – mahdollisuuksiin tarttuminen

Kun uusi mahdollisuus on havaittu on siihen puututtava uusilla tuotteilla, prosesseilla tai palveluilla (Teece, 2007). Ympäristömuutokseen tarttumisella viitataan yrityksen kykyyn omaksua ja integroida markkinoilta havaittua tietoa ja hyödyntää sitä strategiaan tarkoituksiin (Jantunen ja muut, 2012) ja oikea-aikaisten sekä markkinalähtöisten päätösten tekemiseen (Wang ja Ahmed, 2007). Verona ja Ravasin (2003) mukaan mahdollisuuksiin tarttuminen viittaa havaitun tiedon yhdistämiseen eli kykyyn muokata ja hallita piileviä ja hajautettuja tietovaroja, jotta yritys voi edistää uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämistä ja lanseerausta.

Mahdollisuuksiin tarttuminen voidaan rinnastaa Dayn ja Schoemakerin (2016) näkemykseen valppaasta oppimisesta, jolla he tarkoittavat havaittujen signaalien tulkitsemista oikein. Tähän sisältyy myös syvempi merkitysten tutkiminen ennen kun päätetään, kuinka ympäristömuutokseen tartutaan. Valppaus viittaa tässä yhteydessä lisääntyneeseen tietoisuuden ja uteliaisuuden tilaan, jolle on ominaista uteliaisuus ja halukkuus toimia tiedon suhteen. (Day ja Schoemaker, 2016.) Teece (2007) mukaan yritysten on selvitettävä, kuinka tulkita uusia tapahtumia ja kehitystä, mitä tekniikoita noudattaa ja mihin markkinasegmentteihin kohdistaa toimintaansa. Yritysten on esimerkiksi arvioitava, miten tekniikka kehittyy sekä miten ja milloin kilpailijat, toimittajat ja asiakkaat reagoivat. (Teece, 2007.) Yrityksen on mahdollistettava uuden tiedon nopea levittäminen sivusuunnassa ja vertikaalisesti (Schoemaker, Heaton ja Teece, 2018) ja oppiminen toteutuu täysin vasta, kun havainnot on tulkittu tarkasti ja jaettu riittävästi koko organisaatiossa (Day, 2011).

Barreto (2010) korostaa yrityksen päätöksentekoa mahdollisuuksiin tarttumisessa. Hänen mukaansa yrityksen taipumus tehdä oikea-aikaisia ja markkinasuuntautuneita päätöksiä ovat ratkaisevan tärkeältä mahdollisuuksiin tarttumisessa. Myös Adner ja

Helfat (2003) väittävät, että päätöksenteolla on merkitystä dynaamisille kyvykkyyksille paitsi johdon päätösten ajoituksessa myös päätöksenteon sisällössä. Toisin sanoen suurten päätösten sisällöllä on merkitystä yhtä paljon kuin niiden ajoituksella. Yksi keskeinen osa tällaista päätösten sisältöä on se, missä määrin yritys kiinnittää järjestelmällisesti huomiota tapoihin, jotka tarjoavat arvoa asiakkailleen. (Barreto, 2010.) Myös Day (2011) korostaa, että yrityksen päätöksentekoa tulee ohjata asiakkaiden sen hetkiset tarpeet ja käyttäytyminen sekä signaalit heidän muuttuvista tarpeistaan.

Teece (2007) korostaa, että yrityksen menestys riippuu yhtä paljon organisaation innovaatiokyvykkyydestä, kuten liiketoimintamallien suunnittelusta, kuin fyysisen tekniikan valinnasta. Myös Wang ja Ahmed (2007) korostavat yrityksen innovointikykyä kriittisenä tekijänä yritysten kehityksessä tai selviytymisessä ulkoisen kilpailun ja muutoksen kohdalla. Hyödyntämällä markkina- ja asiakaslähtöisyyttä yritys ottaa todennäköisemmin käyttöön innovaatioita, jotka ovat yhteensopivia asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden kanssa ja todennäköisesti lisää innovaatioiden käyttöönottoa ja menestystä. Tehokas liiketoimintamalli ilmaisee logiikan siitä, miten yritys luo ja tuottaa arvoa asiakkaille. Siinä hahmotellaan myös tulojen, kustannusten ja voittojen arkkitehtuuri, joka liittyy kyseisen arvon tuottavaan liiketoimintaan (Teece, 2010; Schoemaker ja muut, 2018). Jotta yritys voi todella menestyä epävakaa ja monimutkaisessa ympäristössä, tarvitaan ennakkoivia organisaatio- ja liiketoimintamalli-innovaatioita, jottei muutoksia lähestytäkään pelkäämällä reaktiivisesti. (Schoemaker ja muut, 2018.)

2.3.3 Reconfiguring – muutoksen aikaansaaminen

Ympäristömuutoksen tunnistaminen ja siihen tarttuminen auttavat yrityksiä luomaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia, mutta niiden täysi potentiaali voidaan saavuttaa, jos yritys pystyy toteuttamaan uudet strategiansa asianmukaisesti, mikä puolestaan edellyttää organisaatiolta muutosta (Day ja Schoemaker, 2016). Teece (2007) kolmas dynaamisia kyvykkyyksiä ilmentävä prosessi viittaa yrityksen kykyyn muokata sisäistä organisaatorakennetta sekä yrityksen potentiaalia ohjata tai jopa muokata ulkoista ympäristöä (Day ja Schoemaker, 2016). Barreto (2010) puhuu yrityksen taipumuksesta

resurssipohjan muuttamiseen ja se on yhdenmukainen Teeceen (2007) muutoksen aikaansaamisen kanssa. Sillä he molemmat viittaavat yrityksen taipumukseen luoda, laajentaa ja konfiguroida resurssipohja uudelleen. Johdon päätöksenteon rooli nousee välttämättömäksi resurssipohjan muutoksen mahdollistamiseksi. (Barreto, 2010; Teece, 2007.)

Muutoksen aikaansaamiseksi edellytetään muun muassa sitä, että yrityksen pitää päästä yli rutiinien aiheuttamasta rakenteellisesta hitaudesta tai aikaisemmista polkuriippuvuuksista, jotka sitouvat yrityksen sellaiseen liiketoimintamalliin, jota uhkaa liiketoimintaympäristössä tapahtuva turbulenti muutos. (Suddaby, Coraiola, Harvey, ja Foster, 2020.) Helfatin ja Peterafin (2015) mukaan johdon rooli yrityksessä korostuu muutoksen aikaansaamisessa muun muassa kyvyissä tehokkaaseen ongelmanratkaisuun ja päätteelyyn, jolloin yrityksellä on todennäköisesti suurempi potentiaali muokata tehokkaampia liiketoimintamalleja ja tehdä järkevämpiä investointi- ja sijoituspäätöksiä. Lisäksi Day ja Schoemaker (2016) painottavat, että yrityksessä on vaalittava kokeilukulttuuria ja ajattelutapaa ja pystyttävä jatkuvasti kyseenalaistamaan olemassa olevia uskomuksia. Heidän mukaansa johtajilla on keskeinen tehtävä muun muassa avoimen ilmapiirin luomisessa, jossa epäonnistumisista on mahdollista oppia ja kokeilu on normi eikä poikkeus. (Teece, 2007; Day ja Schoemaker, 2016.)

Muissa tutkimuksissa (esim. Wang ja Ahmed, 2007) korostuu yrityksen mukautumiskyky muutoksen aikaansaamisessa. Mukautumiskyvyllä tarkoitetaan yrityksen kykyä tunnistaa kehittyvien markkinoiden mahdollisuudet ja hyödyntää niitä eli kykyä sovittaa sisäiset organisaatiotekijät ulkoisiin ympäristötekijöihin. Mukautumiskyky ilmenee yrityksen käytettävissä olevien resurssien luontaisen joustavuuden ja yrityksen joustavuudessa resurssien hyödyntämisen yhteydessä. (Wang ja Ahmed, 2007.) Mukautumiskyky edustavaa siten organisaation kykyä hallita ympäristöään reagoimalla ennakoivasti tai reagoivasti markkinoiden uhkiin ja mahdollisuuksiin (Grewal ja Tansuhaj, 2001). Mukautumiskyvyn avulla yritykset voivat tehdä kattavia ja jatkuvia muutoksia tuotteissa, palveluissa, resursseissa, kyvyissä ja organisointitavoissa. Dynaamiset kyvykkyydet heijastuvat

yrittäjien mukautumiskyvyn kautta resurssien joustavuuden suhteen sekä yrityksen resurssien, organisaatiomuodon ja jatkuvasti muuttuvien strategisten tarpeiden yhdenmukaistamisen suhteen (Rindova ja Kotha, 2001).

Muutoksen aikaansaamisessa korostuu myös tasapainottelu uusien mahdollisuuksien etsiminen kokeilun ja riskinottamisen kautta sekä olemassa olevien varmojen yrityksen olemassa olevien kyvykkyyksien ja resurssien hyödyntäminen (Day, 2011, March, 1991). Hyödyntämiseen liittyy pyrkimys prosessien ja rutiinien tehokkuuteen, toistettavuuteen ja ennustettavuuteen. Yrityksiltä, jotka korostavat kyvykkyyksien ja resurssien hyödyntämistä, puuttuu kyvykkyyksiä sopeutua merkittäviin ympäristömuutoksiin. Hyödyntäminen johtaa positiiviseen lyhytaikaiseen suorituskykyyn, joka tekee näistä yrityksistä menestyviä lyhyellä aikavälillä, mutta vaarantaa niiden menestyksen pitkällä aikavälillä. (Uotila ja muut, 2009.) Uusien mahdollisuuksien etsimiseen liittyvät toimet kokeilun ja riskinottamisen kautta auttavat yritystä kehittämään uutta tietoa ja luomaan selviytymisen ja pitkäaikaisen menestymisen edellyttämät kyvykkyydet (March, 1991; Uotila ja muut, 2009) ja tämän takia dynaamisissa kyvykkyyksissä korostuu kokeilu hyödyntämisen sijaan. Organisaation oppimiskyky korostuu myös muutoksen aikaansaamisessa. Oppimiskykyä tarvitaan tiedon omaksumiseen ja tiedon käyttämiseen yrityksen valmiuksien ja resurssipohjan luomisen ja muokkaamisen helpottamiseksi (Zollo ja Winter, 2002). Oppiminen mahdollistaa uusien mahdollisuuksien tunnistamisen ja tehtävien suorittamisen paremmin, nopeammin ja tehokkaammin (Ambrosini ja Bowman, 2009).

2.4 Markkinalähtöisyydellä huomio ulkoiseen toimintaympäristöön

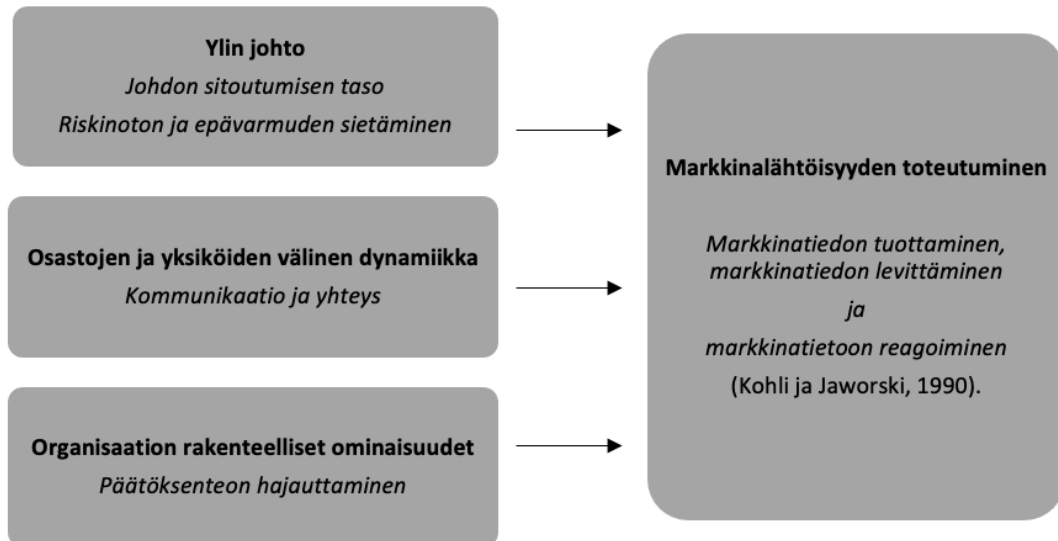
Yleensä yritys saavuttaa ja säilyttää hyvän asemansa kohdemarkkinoillaan vain erinomaisella ymmärryksellään asiakkaiden tarpeista ja vastaamalla näihin tarpeisiin (Narver, Slater ja Maclachlan, 2004). Asiakkaat muuttavat kuitenkin säännöllisesti odotuksiaan ja tämä dynaaminen näkökulma voi haastaa yritykset kriittisesti (Eggert ja muut, 2006; Parasuraman, 1997). Yritykset voivat vastata näihin haasteisiin vastaamalla asiakkaiden ilmaisemiin tarpeisiin sekä pyrkimällä ennakoivasti ymmärtämään asiakkaiden piileviä ja

tulevia tarpeita (Blocker ja muut, 2011). Kohlin ja Jaworskin (1990) sekä Narverin ja Slaterin (1990) tutkimusten julkaisemisen jälkeen hallitseva tutkimusvirta, joka on käsitelty muun muassa tätä asiakasarvon luomisen ongelmaa, löytyy markkinalähtöisyyden (*market orientation*) ja asiakaslähtöisyyden (*customer orientation*) kirjallisuudesta.

Markkinalähtöiset yritykset tuottavat ja jakavat tietoa asiakkaiden tarpeista ja toteuttavat koordinoituja toimia näiden tarpeiden tyydyttämiseksi (Kohli ja Jaworski, 1990; Narver ja Slater, 1990). Laajasti hyväksytty määritelmä markkinalähtöisyydelle on Kohlin ja Jaworskin (1990) määritelmä, joiden mukaan markkinalähtöisyys on ”organisaationlaajuista markkinatiedon tuottamista, joka liittyy nykyisiin ja tuleviin asiakastarpeisiin, markkinatiedon levittämistä eri yrityksen osastoille sekä organisaationlaajuista reagointia siihen”. Näitä kolmea osatekijää, tuottamista, levittämistä ja reagointikykyä, voidaan pitää toisistaan riippuvaisina elementteinä markkinalähtöisyyden kontekstissa.

Jaworskin ja Kohlin (1993) mukaan markkinalähtöisyyden toteuttamista yrityksessä voi joko edesauttaa tai estää *johdon sitoutumiseen liittyvät tekijät, osastojen ja yksiköiden välinen dynamiikka* sekä *organisaatorakenne*. Näistä ylimmän johdon sitoutuminen nousee yhdeksi tärkeimmäksi tekijäksi markkinalähtöisyyden edistämässä. Halu mukauttaa ja muuttaa toimintaansa kuluttaja- ja markkinatrendien analyysien perusteella on markkinalähtöisen yrityksen tunnusmerkki. Siksi ylimmän johdon avoimuus uusille ideoille ja sen näkemyksen hyväksyminen, että muutos on kriittinen osa organisaation menestystä, helpottaa todennäköisesti markkinalähtöisyyttä koko yrityksen tasolla. (Jaworski ja Kohli, 1993.) Dynaamisuus liiketoimintaympäristöissä haastaa ylimmän johdon kyvyn havaita ja vastata markkinoiden muutoksiin tarkasti. Dynaamisuus edellyttää yritykseltä kykyä mukauttaa tuotetarjontansa, suunnitelmiaan ja strategioitaan muuttuviin olosuhteisiin. Siksi on kriittistä, että johtajat tunnistavat ja ymmärtävät strategiset suuntaviivat, jotka mahdollistavat yrityksen kyvyn ylläpitää suorituskykyä erityisesti markkinaolosuhteiden nopean muutoksen läsnä ollessa. (Kumar ja muut, 2010.) Yrityksen markkinalähtöisyys edesauttaa yrityksiä seuraamaan muutoksia

liiketoimintaympäristössä sekä helpottaa hallitsemaan tätä epävarmuutta (Jaworski ja Kohli 1993; Slater ja Narver, 1995).



Kuvio 2 Markkinalähtöisyyttä edistäviä tekijöitä (Jaworski ja Kohli, 1993).

Johdon sitoutumisen lisäksi osastojen ja yksiköiden välinen dynamiikka, joka on muodollista ja epävirallista vuorovaikutusta ja suhteita organisaation osastojen sekä työntekijöiden välillä, vaikuttaa yrityksessä markkinalähtöisyyden tasoon. Osastojen tai yksiköiden välinen konflikti vaikeuttaa viestintää yrityksessä ja todennäköisesti estää esimerkiksi markkinatiedon levittämistä yrityksessä, joka on olennainen osa markkinalähtöisyyttä. Sen sijaan, hyvä yhteys sekä kommunikaatio vahvistavat markkinalähtöisyyttä yrityksissä. Lisäksi tietyt organisaation rakenteelliset ominaisuudet voivat vaikuttaa myös estävästi yrityksen markkinalähtöisyyden toteuttamiseen, kuten päätöksenteon keskittäminen yrityksessä, muodollisuus tai toimintojen jakaminen eri osastoihin. Sen sijaan päätöksenteon hajauttaminen yrityksissä vaikuttaa positiivisesti ja edesauttaa yrityksen markkinalähtöisyyttä. (Kohli ja Jaworski, 1990; Jaworski ja Kohli, 1993.)

2.5 Markkinalähtöisyys yrityksen kulttuurina ja käyttäytymisenä

Markkinalähtöisyydestä puhuttaessa sillä viitataan joko koko yrityksen käsittävään *kulttuuriin* tai *yrityksen toiminnallisuuteen ja käyttäytymiseen* (Homburg ja Pflesser, 2000). Kulttuurin näkökulmasta markkinalähtöisyys keskittyy lähinnä yrityksen asenteisiin, arvoihin ja uskomuksiin, jotka edistävät käyttäytymistä yrityksessä, joka on yhdenmukaista markkinalähtöisyyden kanssa (Deshpande ja muut, 1993; Narver ja Slater, 1990). Markkinalähtöisyyden edustama yrityksen kulttuuri ja käyttäytymistapa muodostavat vankan perustan muun muassa yritysten kyvykkyyksien kehittämiseksi, joka on välttämätön edellytys ylivoimaisen asiakasarvon luomisessa (Barroso ja Martin, 1999). Käyttäytymistä korostava näkökulma sen sijaan keskittyy yrityksen aktiviteetteihin, jotka liittyvät markkinatiedon tuottamiseen, levittämiseen ja siihen reagoointiin (esim. Kohli ja Jaworski, 1990) eli yrityksen operatiivisiin toimintoihin. Molemmat lähestymistavat voidaan toteuttaa yrityksessä erikseen siinä mielessä, että yritykset voivat painottaa markkinalähtöisyyttä yrityksen kulttuuria laiminlyöden sen muuntamisen markkinalähtöiseksi toiminnaksi tai päinvastoin (Gonzalez - Benito, O ja Gonzalez - Benito, J, 2005).

| <i>Markkinalähtöisyys yrityksen käyttäytymisenä (operative focus)</i> | <i>Markkinalähtöisyys yrityksen kulttuurina (cultural focus)</i> |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> •Shapiro (1988) •Kohli ja Jaworski (1990) •Ruekert (1992) •Jaworski, Kohli ja Sahay (2000) | <ul style="list-style-type: none"> •Narver ja Slater (1990) •Deshpande ja muut (1993) •Slater ja Narver (1995) |

Taulukko 2 Markkinalähtöisyyden näkökulmien jaottelu.

Kohlin ja Jaworskin (1990) määritelmä markkinalähtöisyydestä edustaa yrityksen toiminnallisuutta korostavaa, operationaalista lähestymistapaa. Heidän määritelmänsä mukaan markkinalähtöisyys on organisaationlaajuista markkinatiedon tuottamista, joka liittyy nykyisiin ja tuleviin asiakastarpeisiin, markkinatiedon levittämistä yrityksen eri

osastoille ja organisaationlaajuista reagoitakykyä siihen (Kohli ja Jaworski, 1990). Kohlin ja Jaworskin (1990) määritelmässä keskiössä on markkinatieto (*market intelligence*). Markkinatieto sisältää kilpailijoiden toiminnan seuraamisen ja kilpailijoiden vaikutuksen asiakkaiden mieltymyksiin sekä muiden ulkoisten tekijöiden vaikutusten analysoinnin. He osoittavat myös, että markkinatieto ei sisällä vain asiakkaiden nykyisiä tarpeita, vaan myös tulevia piileviä tarpeita. Tämä viittaa siihen, että yritykset ennakoivat asiakkaiden tarpeet tietäen, että tuotteiden tai palveluiden kehittäminen näiden tarpeiden täyttämiseksi voi viedä vuosia. (Kohli ja Jaworski, 1990; Lafferty ja Hult, 2001.) Kohli ja Jaworski (1990) korostavat, ettei markkinatiedon tuottaminen ole yksinomaan yrityksen markkinointiosaston vastuulla. Asiakkaita ja kilpailijoita koskevaa tietoa saavat kaikki yrityksen toiminnalliset yksiköt ja yrityksen on varmistettava, että näitä tietoja levitetään tehokkaasti kaikille osastoille. (Kohli ja Jaworski, 1990; Lafferty ja Hult, 2001.)

Toiminnallisuutta korostavaa näkökulmaa edustaa myös Shapiro (1988), jonka määritelmän keskiössä on organisaation päätöksentekoprosessi. Tämän prosessin ytimessä on johdon vahva sitoutuminen tietojen jakamiseen eri yksiköiden välillä ja avoimen päätöksenteon harjoittaminen henkilöstön välillä. (Shapiro, 1988; Lafferty ja Hult, 2001.) Shapiro (1988) mukaan yrityksen pitää ymmärtää markkinoita sekä asiakkaita ja antaa näiden asiakastietojen läpäistä kaikki yrityksen toiminnot. Yritys voi olla markkinalähtöinen vain, jos se ymmärtää täysin markkinoitaan ja asiakkaitaan, jotka päättävät ostaa sen tuotteita tai palveluita. Yrityksissä tehdään hyvin koordinoituja päätöksiä eri osastojen ja toimintojen välillä ja niitä toteutetaan sitoutuneella tavalla. Jakamalla yhdessä ideoita ja keskustelemalla vaihtoehtoisista ratkaisuista markkinalähtöinen yritys voi hyödyntää vahvuuksiaan. Vaikka nämä markkinalähtöisyyden ominaisuudet viittaavat vahvasti asiakaslähtöisyyteen, Shapiro (1988) painottaa, että kilpailijoiden vahvuuksien ja heikkouksien ymmärtäminen on myös osa markkinalähtöistä organisaatiota. (Shapiro, 1988.)

Sen sijaan Ruekert (1992) keskittyy toiminnallisuuteen painottavassa määritelmässään pikemminkin yksittäiseen liiketoimintayksikköön tarkastellessaan markkinalähtöisyyttä.

Hänen mukaansa liiketoimintayksikön markkinalähtöisyyden taso on se, missä määrin liiketoimintayksikkö hankkii ja käyttää tietoja asiakkailta, kehittää strategian, joka vastaa asiakkaiden tarpeita, ja toteuttaa strategian reagoimalla asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin. Tämä strateginen lähestymistapa antaa johtajille mahdollisuuden kerätä ja tulkita tietoja ulkoisesta ympäristöstä tavoitteiden asettamiseksi ja resurssien jakamiseksi liiketoimintayksiköille. Ruekertin (1992) mukaan kriittisin ulkoinen ympäristö markkinalähtöisyyden kehittämisessä on asiakas. Näkökulmassa korostetaan myös toimintasuunnitelman tai asiakaslähtöisen strategian kehittämistä. Tämä käsittää sen, missä määrin strateginen suunnitteluprosessi ottaa huomioon asiakkaiden tarpeet ja kehittää erityisiä strategioita niiden tyydyttämiseksi. Asiakaslähtöinen strategia toteutetaan organisatorisesti vastaamalla markkinoiden tarpeisiin. (Ruekert, 1992.)

Jaworskin, Kohlin ja Sahayn (2000) mukaan markkinalähtöisyyttä on tulkittu usein liian kapeasti pelkästään yrityksen tuotetarjonnan mukauttamisena nykyisiin asiakkaiden mieltymyksiin ja markkinarakenteisiin vastaavaksi. Tämän takia he ehdottivat kaksi toisiaan täydentävää lähestymistapaa markkinalähtöisyydelle, jotka ovat *markkinaohjautuva (market-driven)* ja *markkinoita ohjaava (driving-markets)* lähestymistapa. Markkinaohjautuva lähestymistapa viittaa yrityksen liiketoiminnan suuntautumiseen, joka perustuu toimijoiden mieltymysten ja käyttäytymisen ymmärtämiseen ja reagointiin tiettyssä markkinarakenteessa. Markkinoita ohjaava lähestymistapa puolestaan merkitsee markkinoiden rakenteeseen ja markkinatoimijoiden käyttäytymiseen vaikuttamista suuntaan, joka parantaa yrityksen kilpailuasemaa. Molemmat lähestymistavat edustavat markkinalähtöisyyttä, joka keskittyy edelleen asiakkaisiin, kilpailijoihin ja laajempaan markkintilanteeseen. Yritys voi toimia sekä markkinaohjautuvasta näkökulmasta että markkinoita ohjaavasta näkökulmasta toteuttaessaan markkinalähtöisyyttä. Abell (1993) kutsui tätä yrityksen "kaksois-strategiaksi", koska yritykset kohtaavat usein tasapainon tarpeen hallita nykyisiä liiketoimintamahdollisuuksia ja suunnitella samanaikaisesti tulevaisuutta. Painopiste markkinoita ohjaavassa näkökulmassa ei ole viime kädessä kuitenkaan markkinoiden rakenteen muutoksessa vaan siinä, että aikaansaadulla muutoksella voidaan parantaa asiakasarvoa ja yrityksen liiketoiminnan tulosta. (Jaworski, Kohli ja Sahay, 2000.)

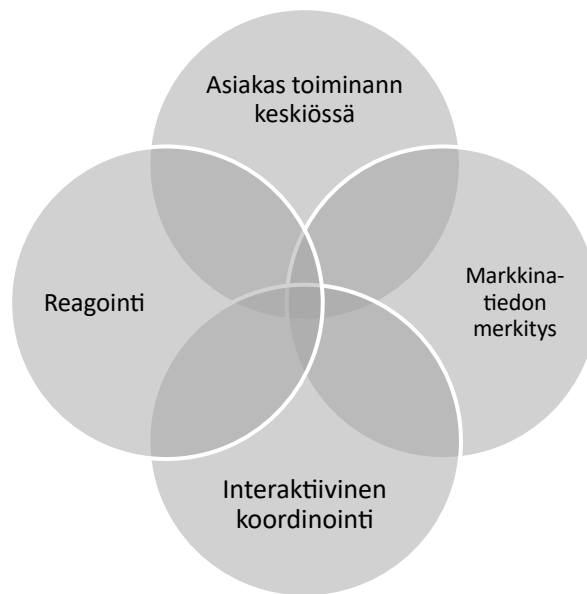
Lähes samanaikaisesti Kohlin ja Jaworskin (1990) kanssa Narver ja Slater (1990) ehdottivat markkinalähtöisyyden käsitteellistämistä esittäen kuitenkin erilaista lähestymistapaa. Markkinalähtöisyys on Narverin ja Slaterin (1990) mukaan organisaatiokulttuuri, joka luo tehokkaimmin tarvittavat käyttäytymismuodot yritykselle erinomaisen arvon luomiseksi asiakkaalle ja edesauttaa siten erinomaisen suorituskyvyn syntymistä yrityksen liiketoiminnalle (Narver ja Slater, 1990). Markkinalähtöisyys koostuu heidän mukaansa kolmesta elementistä, asiakaslähtöisyydestä, kilpailijalähtöisyydestä sekä toimintojen välisestä koordinoinnista. Nämä kolme osa-aluetta ovat tutkijoiden mukaan painoarvoltaan yhtä tärkeitä. (Narver ja Slater, 1990; Lafferty ja Hult, 2001.)

Deshpande ja muut (1993) ehdottivat poikkeavampaa näkemystä markkinalähtöisyydestä ehdottaen, että markkinalähtöisyys on synonyymi asiakaslähtöisyydelle ja sulkevat pois kilpailijalähtöisyyden markkinalähtöisyyden käsitteen ulkopuolelle. Asiakaslähtöisyys on Deshpanden ja muiden (1993) mukaan joukko uskomuksia, joka asettaa asiakkaan edun etusijalle, mutta ei sulje pois kaikkien muiden sidosryhmien, kuten omistajien, johtajien ja työntekijöiden, kiinnostusta pitkän aikavälin kannattavan yrityksen kehittämiseksi. Deshpande ja muut (1993) näkevät asiakaslähtöisyyden myös osana yrityskulttuuria, jonka arvot vahvistavat ja jatkavat tätä painopistettä. Tämä näkemys on samanlainen kuin Slaterin ja Narverin (1995), jotka määrittelevät markkinalähtöisyyden kulttuurina, joka pitää etusijalla ylivoimaisen asiakasarvon kannattavaa luomista ja ylläpitämistä sidosryhmien edut huomioon ottaen, ja tarjoaa normit käyttäytymiselle organisaation kehittämisestä ja reagoinnista markkinatietoihin. (Slater ja Narver, 1995; Lafferty ja Hult, 2001.)

2.6 Markkinalähtöisyyden dimensiot

Markkinalähtöisyydelle tyypillisistä poikkeavista käyttäytymis- ja kulttuurinäkökulmista huolimatta niistä kaikista korostuu useita yhtäläisyyksiä heijastaen yleistä sopimusta siitä, mikä on markkinalähtöisyyden ydin. Markkinalähtöisyyden painopiste on tarpeiden tyydyttämisessä ja arvon luomisessa asiakkaalle. Toiseksi, niissä painottuu tiedon merkitys

yrityksessä, jolla tarkoitetaan kaikkea tietoa mitä voidaan tuottaa asiakkaista ja kilpailijoista auttaakseen yritystä olemaan markkinalähtöisempi. Kun näihin tietoihin on pääsy yrityksen kaikkien eri toimintojen yhteisten ponnistelujen avulla, yrityksen on levitettävä tätä tietoa kaikille strategisille liiketoimintayksiköille ja osastoille. Lopuksi markkinalähtöisyyden näkökulmissa korostetaan yrityksen asianmukaisen toiminnan tarvetta markkinalähtöisten strategioiden toteuttamiseksi. Nämä dimensiot on esitetty kuviossa 3.



Kuvio 3 Markkinalähtöisyyden dimensiot.

2.6.1 Asiakas toiminnan keskiössä

Markkinalähtöisyyden ytimessä on yrityksen asiakkaiden painottaminen. Yrityksen tarve ymmärtää asiakkaitaan (Shapiro, 1988), täyttää heidän tarpeensa (Ruekert, 1992) nyt ja tulevaisuudessa (Kohli ja Jaworski, 1990), luoda arvoa heille (Narver ja Slater, 1990) ja asettaa asiakkaiden etu yrityksen etusijalle (Deshpande ja muut, 1993) on selvästi esitetty markkinalähtöisyyden eri määritelmässä. Narverin ja Slaterin (1990) mukaan asiakaslähtöisyys edellyttää yritykseltä asiakkaan riittävää ymmärtämistä voidakseen luoda heille ylivoimaisia tuotteita tai palveluja. Tämä arvon tuottaminen saavutetaan lisäämällä asiakkaille koituvia etuja ja alentamalla samalla heille siitä koituvia kustannuksia. Tämä edellyttää tietojen hankkimista asiakkaista ja heidän taloudellisten ja

poliittisten rajoitustensa luonteen ymmärtämistä, joka auttaa varmistamaan sen, että yritys on tietoinen nykyisten ja tulevien asiakkaiden tarpeista ja pystyy tyydyttämään nämä tarpeet. (Narver ja Slater, 1990.)

Asiakkaan keskeisyys korostuu entisestään Narverin, Slaterin ja Maclachlanin (2004) tutkimuksessa, jossa he jakavat markkinalähtöisyyden *responsiiviseen* (*responsive*) ja *proaktiiviseen* (*proactive*) markkinalähtöisyyteen. Responsiivisessa eli reagoivassa markkinalähtöisyydessä yritys yrittää löytää, ymmärtää ja tyydyttää asiakkaiden ilmaisemia tarpeita. Ilmaistut asiakkaiden tarpeet ovat sellaisia, joista asiakas on tietoinen ja pystyy ne sen vuoksi ilmaista. Proaktiivisessa eli ennakoivassa markkinalähtöisyydessä pyritään löytämään, ymmärtämään ja tyydyttämään asiakkaiden piileviä tarpeita. Piilevistä tarpeista asiakas ei sen sijaan ole tietoinen. Asiakkaiden piilevien tarpeiden löytäminen ja tyydyttäminen voidaan tulkita asiakkaiden "johtamiseksi", jolla viitataan ennakoimiseen. Siksi markkinalähtöisyyttä, joka johtaa asiakkaita pikemminkin kuin vain reagoi niihin, voidaan kutsua proaktiiviseksi markkinalähtöisyydeksi. (Narver, Slater ja Maclachlan, 2004.)

Markkinalähtöisyyden kontekstissa kilpailijalähtöisyys on rinnastettavissa asiakaslähtöisyyteen yrityksen tiedonkeruussa. Narverin ja Slaterin (1990) kuvaama kilpailijalähtöisyys tarkoittaa sitä, että organisaatio ymmärtää nykyisten ja mahdollisten tulevien kilpailijoidensa vahvuudet ja heikkoudet sekä heidän pitkän aikavälin kykynsä ja strategiansa. Se sisältää perusteellisen analyysin kilpailijoiden kyvykkyyksistä arvioidakseen heidän kykynsä tyydyttää samoja asiakkaita. (Narver ja Slater, 1990.)

2.6.2 Markkinatiedon merkitys

Toinen markkinalähtöisyyden määritelmässä korostuva asia on markkinatiedon merkitys yrityksissä. Nämä tiedot painottuvat jälleen kerran muun muassa asiakkaaseen. Yrityksen menestyksen voidaan nähdä rakentuvan muun muassa sen kyvystä luoda ainutlaatuisia asiakasarvoa (Carpenter ja muut, 2020), joka perustuu asiakas- ja kilpailuanalyysistä saatuun markkinatietoon. Ymmärrys asiakkaiden tarpeista, kilpailutekijöistä ja

markkinatrendistä antaa markkinalähtöiselle yritykselle mahdollisuuden tunnistaa ja kehittää kyvykkyyksiä, jotka ovat välttämättömiä pitkän aikavälin suorituskyvyn kannalta (Day, 1994).

Shapiron (1988) mukaan markkinalähtöinen yritys hankkii ja käyttää tietoja kaikista tärkeistä asiakkaisiin vaikuttavista tekijöistä. Tätä näkökulmaa toistavat muutkin näkökulmat. Kohli ja Jaworski (1990) viittaavat tarpeeseen tuottaa tietoa, josta he keskustelevat markkinatiedon laajemmissa puitteissa. Narver ja Slater (1990) osoittavat, että arvон luomiseksi asiakkaalle tarvitaan ymmärrystä, joka edellyttää tiedon hankkimista kaikista heitä koskevista rajoituksista. Ruekert (1992) täsmentää myös selvästi, että missä määrin yritys hankkii ja käyttää tietoja asiakkailta, määräytyy kyseisen organisaation markkinalähtöisyyden taso. Deshpande ja muut (1993) keskustelevat ajatuksesta, että vaikka keskittyminen asiakkaiden tarpeita koskevaan tietoon on tärkeää asiakaslähtöisessä yrityksessä, se on riittämätöntä ottamatta huomioon organisaatiossa vallitsevia arvoja, jotka auttavat määrittelemään asiakaslähtöisyyden.

Markkinatiedon merkityksessä otetaan huomioon myös kilpailijoita koskevien tietojen hyödyntäminen. Kohli ja Jaworski (1990) tarkentavat, että markkinatutkimus sisältää myös kilpailijoiden toimien seuraamisen niiden vaikutuksen määrittämiseksi kuluttajille. Narver ja Slater (1990) antavat kilpailijoiden suuntautumiselle yhtä paljon painoa kuin asiakaslähtöisyydelle heidän käsitteellistämisensä yhteydessä, mikä osoittaa, että tiedonkeruu on yhtä tärkeää molemmilla alueilla.

Markkinalähtöisyyden kirjallisuuden pohjalta Day (1994) toteaa, että markkinatieto on perusta, jolle yrityksen markkinointikyvykkyudet rakennetaan. Markkinointikyvykkyyksien parantamiseksi niiden taustalla olevia prosesseja on muutettava sisällyttämällä uutta tietoa markkinoiden eri näkökohdista, mukaan lukien asiakkaat, kilpailijat, markkinoiden kehitys ja sääntely (Day, 1994; Lavie, 2006). Dynaamisten kyvykkyyksien teoria osoittaa myös, että uuden tiedon sisällyttäminen markkinoista on merkittävä yrityksen sopeutumisen lähde, joka muuttaa yrityksen kyvykkyyksiä (Eisenhardt ja Martin, 2000;

Helfat ja Peteraf, 2003). Organisatorisen oppimisen teoria tukee myös ajatusta siitä, että yrityksen kyvykkyyksien parantaminen riippuu markkinatiedon oppimisesta ja hyödyntämisestä (Slater ja Narver 1995). Näistä teoreettisista näkökulmista voidaan päätellä, että yrityksillä, joilla on ylivoimainen markkinatiedon kehittäminen ja käyttöönotto, on myös suurin sopeutumispotentiaali (Kohli ja Jaworski 1990; Moorman 1995).

2.6.3 Interaktiivinen koordinointi

Kolmas markkinalähtöisyydessä korostuva ulottuvuus on interaktiivinen koordinointi eli markkinatiedon jakaminen ja koordinointi yrityksessä. Kohlin ja Jaworskin (1990) määrittelemässä markkinalähtöisyydessä käsitellään erityisesti tiedon levittämistä eri yksiköiden välillä ja sen tarvetta varmistaa eri osastojen yhteinen toiminta. Yrityksen kyvykkyyksistä sopeutua ympäristön tarpeisiin viittaa se, kuinka tehokkaasti se viestii ja levittää markkinatietoa toiminnallisten alueiden keskuudessa. Tämä markkinatiedon levittäminen on tärkeää, koska se tarjoaa yhteisen perustan eri osastojen yhteistoiminnalle (Kohli ja Jaworski, 1990). Myös Narver ja Slater (1990) erottavat interaktiivisen koordinoinnin keskeisenä elementtinä markkinalähtöisyyden käsitteellistämässä. Kolmas Narverin ja Slaterin (1990) mainitsema yrityksen markkinalähtöisyyttä kuvaava käyttäytymisen elementti on toimintojen välinen koordinointi, joka on yrityksen resurssien koordinoitu hyödyntäminen ylivoimaisen arvon luomisessa asiakkailleen. Näin ollen kuka tahansa organisaatiossa voi mahdollisesti luoda arvoa asiakkaalle. Tämä liiketoiminnan resurssien koordinoitu integrointi liittyy läheisesti asiakas- ja kilpailijälähtöisyyteen, sillä siinä hyödynnetään tuotettua markkinatietoa ja yrityksen resurssien koordinoitun käytön avulla voidaan levittää tietoa koko organisaatiossa. Uuden ja olemassa olevan markkinatiedon integrointi yrityksen sisällä mahdollistaa markkinointikyvykkyyksien kehittämisen ja parantamisen. Yrityksen suorituskyky riippuu siis markkinoiden tietämyksen kasvusta (Kohli ja Jaworski 1990; Narver ja Slater 1990) ja tiedon käytöstä yrityksen markkinointikyvykkyyksien kautta.

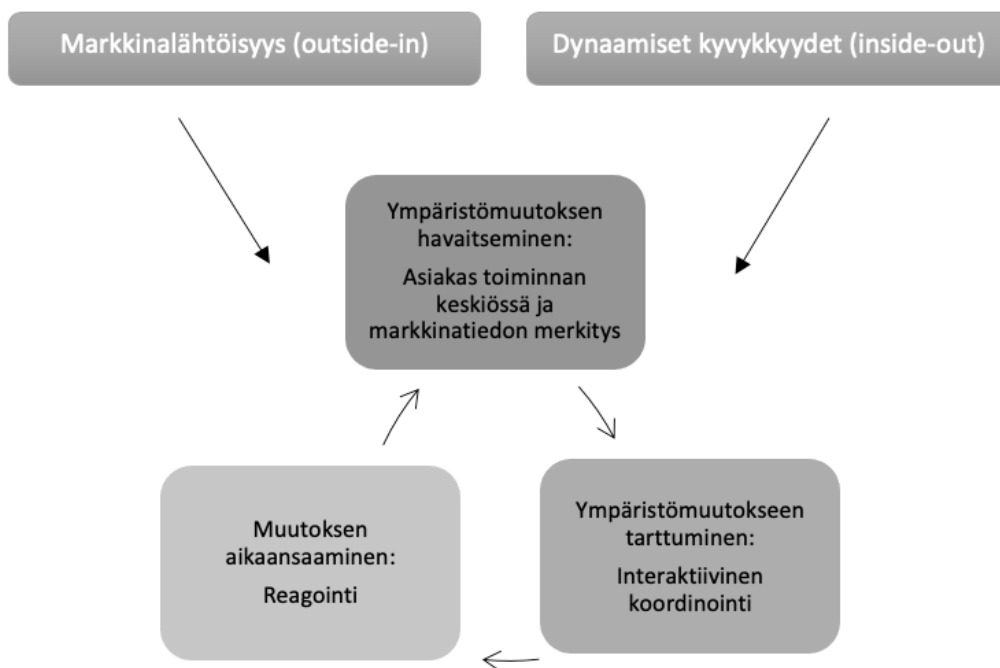
2.6.4 Reagointi

Yrityksen on myös kyettävä vastaamaan markkinoilta keräämään tietoon ja havaittuihin tarpeisiin, joten viimeisenä markkinalähtöisyydessä korostuu yrityksen reagointi markkinoiden toimintaan toteuttamalla asianmukaiset toimet. Vaikka se olisi toteutettu koko yrityksen reagoimisella markkinatietoon (Kohli ja Jaworski, 1990), yrityksen resurssien hyödyntämisellä arvon tuottamiseksi asiakkaille (Narver ja Slater, 1990) tai toteuttamalla yritysstrategiaa vastaamalla markkinoiden tarpeisiin ja toiveisiin (Ruekert, 1992), on selvää, että asiakaslähtöisyyden toteuttaminen on kriittinen ainesosa markkinalähtöisyyden määrittelyssä. Kohlin ja Jaworskin (1990) mukaan yrityksen on reagoitava markkinatietoon, esimerkiksi valitsemalla sopivat kohdemarkkinat, suunnittelemalla, tuottamalla, mainostamalla ja jakelemalla nykyisiä ja odotettuja tarpeita vastaavia tuotteita tai palveluita. (Kohli ja Jaworski, 1990; Lafferty ja Hult, 2001.)

Koska markkinalähtöisyyteen sisältyy asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin reagoiminen innovatiivisilla toimilla ja -strategioilla, voidaan markkinalähtöisyyttä pitää yrityksen jatkuvana innovatiivisena käyttäytymisenä (Narver, Slater ja Maclachlan, 2004). Kattavan ja ajantasaisen markkinatiedon käyttö on onnistuneen innovaatiotoiminnan lähtökohta. Se heijastaa, missä määrin yritys ottaa huomioon (nykyisten ja potentiaalisten) asiakkaidensa tarpeet ja toiveet sekä kilpailijoidensa asemoinnin, vahvuudet ja heikkoudet. Asiakkaiden piileviin tarpeisiin keskittyvä markkinalähtöinen toiminta johtaa entistä syvällisempään näkemykseen asiakkaiden tarpeista ja siten innovatiivisten tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen. (Narver, Slater ja Maclachlan, 2004.) Lisäksi markkinalähtöisyys kannustaa yrityksissä kokeilukulttuuriin ja keskittymiseen yrityksen prosessien ja järjestelmien jatkuvaan parantamiseen. Tämä tarkoittaa, että yrityksen markkinalähtöisyyden kehittäminen ja parantaminen voi tehdä yrityksen kyvyistä entistä erottuvampia suhteessa kilpailuun pitkällä aikavälillä. (Kumar, ja muut, 2010.)

2.7 Teoreettisen viitekehysten yhteenveto

Dynaamiset kyvykkyudet ja markkinalähtöisyys tarjoavat tutkielmassa teoreettisen linsin, jonka läpi voimme tarkastella yrityksen sopeutumista erittäin nopean ulkoisen ja liiketoiminnan ytimeen iskevän muutoksen aiheuttamassa uudessa liiketoimintaympäristössä. Viitekehyksessä yhdistyy Teece'n (2007) jaottelu kolmeen ylemmän tason dynaamiseen kyvykkyyteen ja markkinalähtöisyyden keskeisimmät dimensiot. Teoreettisen viitekehysten yhteenveto on kuvattu visuaalisesti kuviossa 4.



Kuvio 4 Teoreettisen viitekehysten yhteenveto.

Dynaamisissa markkinointikyvykkyyksissä yhdistyy markkinalähtöisyyden ulkopuolelta sisäänpäin suuntautunut näkökulma, jossa perspektiivi on yrityksen ulkoisessa ympäristössä sekä dynaamisten kyvykkyyksien enemmän sisäänpäin kääntynyt perspektiivi, joka keskittyy yrityksen resursseihin ja kyvykkyysiin. Dynaamiset markkinointikyvykkyudet yrityksissä edellyttävät sekä uusien mahdollisuuksien etsimistä kokeilun ja riskinottamisen kautta että olemassa olevien varmojen yrityksen olemassa olevien kyvykkyysien ja resurssien hyödyntämistä (Day, 2011). Dynaamiset markkinointikyvykkyudet

tarjoavat yritykselle vankan mekanismin kilpailuedun ylläpitämiseksi (Day, 1994; Vorhies ja Morgan, 2005) ja sopeutumiseksi nopeasti muuttuneeseen dynaamiseen ympäristöön.

Hyödyntämiseen liittyy luonnostaan pyrkimys prosessien ja rutiinien toistettavuuteen sekä ennustettavuuteen, jota muun muassa resurssiperustaisessa näkemyksessä painotetaan. Resurssiperustaisessa näkemyksessä vahvan kilpailuedun yritykselle antavat resurssit ja ominaisuudet, jotka ovat luonteeltaan suhteellisen pysyviä ajan saatossa (Barney, 1991; Day, 2011). Myös markkinalähtöisyydessä korostuu yrityksissä olemassa olevien kyvykkyyksien ja resurssien hyödyntäminen toiminnan koordinoinnin avulla. Markkinalähtöisyyden tavoitteena on kuitenkin siirtää yrityksen näkökulma ulkopuolelta sisäänpäin suuntautuneeksi tekemällä markkinoiden havaitsemisesta ja asiakaslähtöisyydestä yrityksen erityisominaisuuksia. (Day, 2011.) Kuten aikaisemmin luvussa todettiin, dynaamisten kyvykkyyksien teoria laajentaa resurssiperustaista näkemystä muuttamalla kyvykkyyksien tarkastelun dynaamiseksi (Ambrosini ja Bowman, 2009) ja näin ollen dynaamisten kyvykkyyksien teoria korostaa kokeilemista ja riskinottoa hyödyntämisen sijaan (Day, 2011).

Markkinalähtöisyyden voidaan olettaa vaikuttavan positiivisesti dynaamisten kyvykkyyksien ja yrityksen suorituskyvyn väliseen suhteeseen, sillä korkeampi markkinalähtöisyyden taso parantaa dynaamisia kyvykkyyksiä helpottamalla oikea-aikaisia ja markkina-suuntautuneita päätöksiä (Barreto, 2010), mikä johtaa parempaan yrityksen suorituskykyyn. Esimerkiksi ympäristömuutosten havaitsemisen painopisteen voidaan nähdä olevan yrityksen sisäisten tekijöiden sovittaminen ulkoisiin ympäristötekijöihin. Kun muutoksen havaitsemisen prosessia vahvistetaan markkinalähtöisyydellä, yritys hyötyy rikkaammasta ymmärryksestä asiakkaiden sekä olemassa olevista että piilevistä tarpeista. Tämän pitäisi puolestaan johtaa parempaan kykyyn tunnistaa toimialan trendejä ja kilpailijoiden toimia. Tämä johtuu siitä, että markkinalähtöisessä yrityksissä markkinatiedon keruu, tulkinta ja käyttö on järjestelmällisempää ja ennakoivampaa. (Day, 1994; Slater ja Narver, 1999.)

3 Metodologiset valinnat ja tutkimuksen toteuttaminen

Tässä luvussa tarkastellaan tutkielmaan valittuja metodologisia valintoja, kuten tutkimusasetelmaa ja lähestymistapaa. Laadullisen tutkimuksen luonteen omaisesti tutkielmassa ollaan kiinnostuneita luonnollisesti ilmenevästä tapahtumasta ja siinä mukana olleiden toimijoiden merkitysrakenteista ja syy-seuraussuhteista. Aineiston hankinnan menetelmänä käytettiin teemahaastattelua ja aineiston analyysimenetelmänä käytettiin kategorisoivaa ja tulkinnallista sisällönanalyysiä. Luvussa arvioidaan myös tutkielman luotettavuutta sekä laadukkuutta ja sitä, miten siinä on onnistuttu tutkimusenteko vaiheessa. Luvun lopussa esitellään vielä tutkielman tapaus-yritys tutkittavan ilmiön ymmärtämiseksi paremmin.

3.1 Tutkimusasetelma ja lähestymistapa

Tutkielma on luonteeltaan laadullinen tapaustutkimus, jolle on luonteenomaista kokonaisvaltainen analyysi luonnollisesti ilmenevästä tapauksesta ja tavoitteena on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä syvällisesti (Metsämuuronen, 2006, s. 91). Tapaustutkimuksen tarkasteltava yritys valikoitui tutkielmaan, koska se kuvasti tutkittavaa ilmiötä erittäin hyvin. Ensinnäkin, koronapandemian aiheuttama muutoksen nopeus ja laajuus oli ainutkertainen tapausyritys Gubben tapauksessa. Ulkoinen, toimintaympäristöstä lähtöisin oleva nopea muutos osui tapausyrityksen liiketoiminnan ytimeen ja markkina, jolla yritys toimi katosi yhdessä yössä. Toiseksi, ikäihmisten avuntarve ei kuitenkaan kadonnut ulkoisen muutoksen ja siitä aiheutuvien toimintarajoitusten myötä, vaan päinvastoin. Ilmiötä tutkimalla on mahdollista lisätä ymmärrystä dynaamisten markkinointikyvykkyyksien roolista odottamattoman ulkoisen ja liiketoiminnan ytimeen vaikuttavan muutoksen yhteydessä.

Tapaustutkimuksen avulla tuotetaan vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin. *Mitkä ovat liiketoiminnan keskeisimmät dynaamiset markkinointikyvykkyydet? Miten dynaamiset markkinointikyvykkyydet vaikuttavat yrityksen sopeutumiseen nopeasti ja*

äkillisesti muuttuvaan toimintaympäristöön? Tapaustutkimuksen tuloksia pyritään yleistämään koskemaan tapausta laajempaa kokonaisuutta (Bamberg, Laine ja Jokinen, 2007).

3.2 Aineistonkeruumenetelmä ja aineiston esittely

Empiirinen aineisto koostuu kirjoittajan toteuttamista haastattelukokonaisuuksista. Haastattelukokonaisuudet toteutettiin kolmena eri ajankohtana laajemman ymmärryksen saamiseksi Covid-19 pandemian aiheuttaman muutoksen luonteesta tapausyrityksessä. Ajallinen porrastus haastattelukokonaisuuksien toteuttamisessa toteutettiin myös siksi, että ajan huomioiminen on dynaamisia kyvykkyksiä tutkittaessa merkityksellistä, sillä itse muutos on dynaamisten kyvykkyysien ilmiön ydin. Haastattelun etu tutkielmassa on ennen kaikkea joustavuus, sillä se mahdollistaa esimerkiksi kysymyksen toistamisen, väärinkäsityksen oikaisemisen tai keskustelun käymisen haastateltavan kanssa. Lisäksi haastattelu koettiin joustavaksi sen takia, että kysymykset voitiin esittää siinä järjestyksessä kuin ne katsottiin milläkin hetkellä aiheelliseksi. (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 63.)

Tutkielman haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ja luonteeltaan ne olivat teemahaastatteluja. Etukäteen valitut teemat perustuivat osittain tutkimuksen viitekehykseen eli tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn. Teemahaastattelu pyrittiin pitämään mahdollisimman avoimena, jossa etukäteen suunnitellut teemat ja kysymykset lähinnä ohjasivat keskustelua. Näin ollen haastattelu oli niin kutsuttu puolistrukturoitu teemahaastattelu (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 66.)

Kaksi ensimmäistä haastattelukokonaisuutta koostuu yhteensä kymmenestä yksilöhaastattelusta, jotka toteutettiin kahtena eri ajankohtana. Haastatteluun valittiin viisi tapausyrityksen keskeisessä asemassa ja päätöksenteossa mukana olevaa henkilöä. Ensimmäinen haastattelukierros toteutettiin kesällä 2020. Haastattelussa kartoitettiin muun muassa yleistä ilmapiiriä yrityksessä koronapandemian myllerryksen keskellä ja

päätöksentekoon vaikuttavia tekijöitä. Haastattelun runko oli jaettu teemahaastattelun mukaisesti kolmeen eri teemaan, jotka kerrottiin haastateltavalle ennen haastattelun aloittamista. Yleisesti ottaen mitä syvällisempi dialogi haastattelijan ja haastateltavan välillä syntyy, niin sitä rikkaampi on myös kertynyt aineisto (Hirsjärvi ja Hurme, 2008, s. 135). Siksi haastattelutilanteen ilmapiiristä pyrittiin luomaan mahdollisimman rento ja avoin, sillä haastattelun haluttiin etenevän enemmän keskustelunomaisesti eteenpäin.

Toinen haastattelukierros toteutettiin syksyllä 2020. Tässä vaiheessa takana oli kesän taiseempi koronaepidemian vaihe ja yhteiskunta oli osittain jo palautunut kevään koronapiikin vaikutuksista. Toisen haastattelukierroksen runko oli jaettu neljän teeman mukaisesti ja teemahaastattelun luoneen omaisesti, haastatteluissa edettiin näiden keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Etuna teemoihin rakantuvassa yksilöhaastatteluissa oli se, että haastattelussa voitiin tarkentaa ja syventää kysymyksiä haastateltavien vastauksiin perustuen. Haastattelussa pyrittiin korostamaan ihmisten tulkintoja aiheista, heidän asioille antamia merkityksiä sekä sitä, miten eri merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi ja Hurme, 2008.)

| | |
|-----------------|--|
| Haastateltava A | <i>Toimitusjohtaja, yrityksen perustaja</i> |
| Haastateltava B | <i>Yrityksen perustaja, Concept & Health</i> |
| Haastateltava C | <i>Operatiivinen johtaja</i> |
| Haastateltava D | <i>Customer Happiness manager</i> |
| Haastateltava E | <i>HR & Operations Coordinator</i> |

Taulukko 3 Ensimmäisen empiirisen aineiston haastateltavat.

Kolmas haastattelukokonaisuus koostuu yrityksen työntekijöiden, eli sydänystävien haastatteluista, jotka toteutettiin alkuvuonna 2021. Sydänystävät, joita tapausyrityksessä kutsutaan myös ”gubbeiksi”, työskentelevät viikoittain yrityksen asiakasrajapinnalla. Haastatteluun valittiin eri puolla Suomea toimivia työntekijöitä, jotka olivat myös luonteeltaan ja iältään toisistaan poikkeavia. Jokainen haastateltava oli työskennellyt

Gubben sydänystävätoiminnassa vähintään vuoden verran, mikä koettiin merkitykselliseksi kriteeriksi toiminnan tarkistelemiseksi Covid-19 pandemian yhteydessä. Jälleen kerran, haastatteluissa edettiin keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa mahdollistaen syvällisemmän ymmärryksen saamisen tutkittavasta ilmiöstä.

| | | |
|-----------------|-----------|----------|
| Haastateltava F | 26 vuotta | Helsinki |
| Haastateltava G | 19 vuotta | Sotkamo |
| Haastateltava H | 21 vuotta | Turku |
| Haastateltava I | 20 vuotta | Kuopio |

Taulukko 4 Toisen empiirisen aineiston haastateltavat.

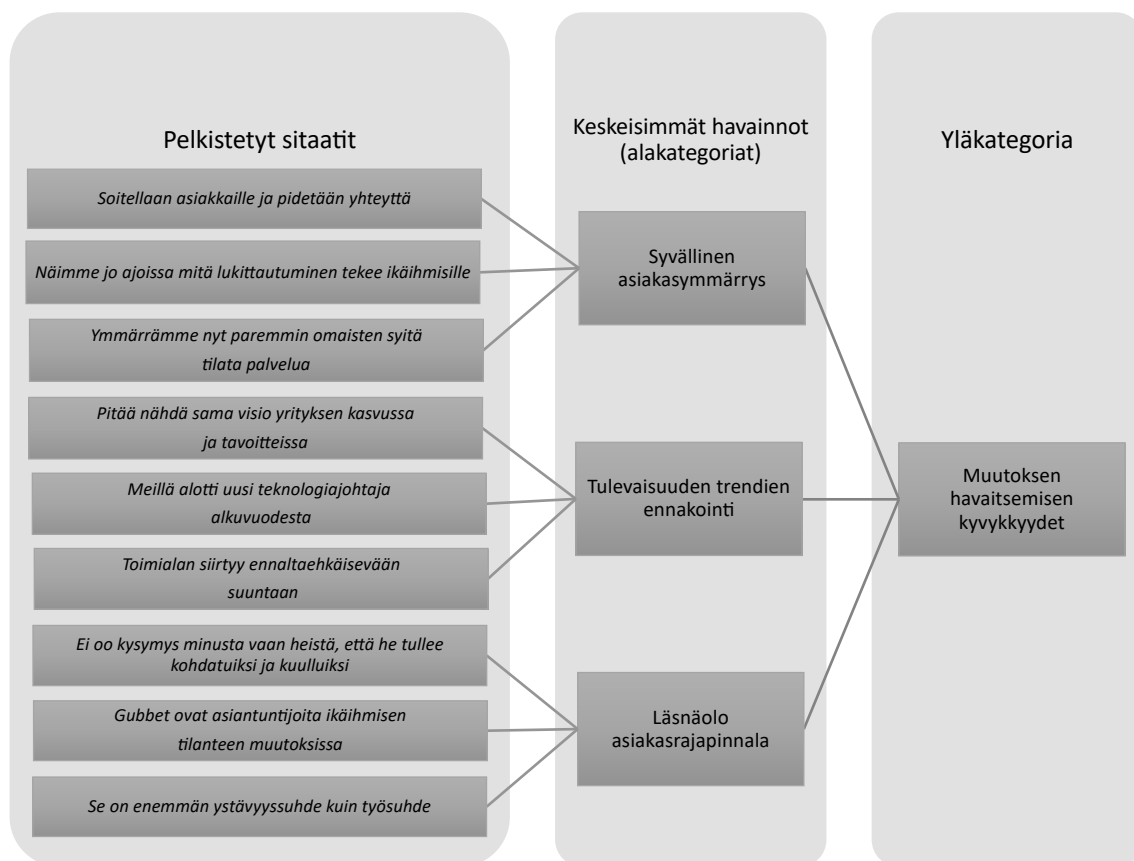
3.3 Aineiston analyysimenetelmä

Tutkielmassa käytettiin aineiston luokitteluun painottuvaa sisällönanalyysiä, jolloin tutkittavista ilmiöistä saatiin mahdollisimman kokonaisvaltainen ja tosiasiallinen kuvaus. Analyysin edetessä keskityttiin lisäksi tulkintaan, jonka tavoitteena oli ymmärtää tutkittavien asioiden merkitys. (Erikson ja Kovalainen, 2016, s. 122.) Laadullisen aineiston analyysin tavoitteena oli luoda aineistoon selkeyttä ja sitä kautta tuottaa uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Eskola ja Suoranta, 1998, s. 100). Erityisesti luokitteluun painottavassa kategorisoivassa sisällönanalyysissä keskeistä oli aineiston koodaus.

Tutkielman aineisto koodattiin ensin jakamalla koodauskategoriat kolmen yläkäsitteen mukaan, jotka johdettiin tutkielman teoriasta. Kategorisointi tehtiin valmiiksi ennen koodauksen aloittamista. Yläkategoriat nimettiin *muutoksen havaitsemisen kyvykkyyksiksi*, *mahdollisuuksiin tarttumisen kyvykkyyksiksi* sekä *muutoksen aikaansaamisen kyvykkyyksiksi*. Koodaus yläkategorioihin korosti enemmän aineiston täsmällisempää sisältöä keskittyen siihen, mitä sanottiin ja mitä tehtiin (Erikson ja Kovalainen, 2016, s. 124). Esimerkiksi ensimmäisen yläkategorian, muutoksen havaitsemisen, yhteydessä pyrittiin

aineistosta löytämään tekijöitä, jotka liittyivät toimintatapoihin yrityksen markkinatiedon keruuseen liittyen.

Toisessa koodausvaiheessa aineisto jaettiin aineistolähtöisemmin alakategorioiksi, eli koodauksen runko muodostettiin tutkielman empiiriseen aineistoon perustuen. Aineistosta koottiin yhteen analyysiyksiköitä teemoittelun mukaisten yläkategorioiden perusteella. Samaa teemaa selkeästi painottaneet analyysiyksiköt muodostivat alakategoriat, jotka myös muodostivat tutkielman keskeisimmät havainnot, eli yrityksen dynaamiset markkinointikyvykkyudet. Analyysiyksiköinä käytettiin laajempia haastateltavien ajatuskokonaisuuksia. Alakategorioiden nimeämisessä käytettiin enemmän luovuutta, jotta kategoria olisi helppo yhdistää sen sisältöön ja tutkielman kontekstiin.



Kuvio 5 Visualisoitu aineiston analyysi ja koodaus.

Yllä olevassa kuviossa 5 on visualisoitu esimerkki aineiston analyysistä koskien ensimmäistä yläkategoriaa ja esimerkit muodostetuista koodauskategorioista. Vasemman puoleisessa sarakkeessa on pelkistettyjä sitaatteja haastatteluista liittyen tutkittavaan yläkategoriaan. Sitaatit ovat esimerkkejä laajemmista analyysiyksiköistä aineistossa. Sitaatit on yhdistetty teemojen mukaisesti yhteisiksi alakategorioiksi, eli kuviossa 5 keskimäinen sarake. Oikeanpuoleinen sarake kuvaa muodostettua yläkategoriaa. Analyysin edessä koodauskategorioiden sisältö ja kaava sekä suhde toisiinsa eli jatkuvasti. Ensimmäiseen koodausvaiheeseen verrattuna, jossa pääpaino oli luokittelussa ja sisällön kuvaamisessa, alakategorioiden koodaus johti enemmän kohti merkitysten tulkintaa (Erikson ja Kovalainen, 2016, s. 124).

Tutkielmaa ja aineiston analyysiä tehtiin abduktiivisen eli teoriaohjaavan päättelyn logiikalla, jossa korostuu teorian ja empirian vuorovaikutus ja lomittuminen toisiinsa. Analyysistä on tunnistettavista aikaisemman tiedon vaikutus, mutta aikaisemman tiedon merkitys ei ole teoriaa testaava, vaan pikemminkin uusia ajatusteitä aukova. Lisäksi abduktiivisessa logiikassa aineiston hankinta on vapaata suhteessa teoriaosan jo tiedettyyn tietoon tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 81.) Tässäkin tutkielmassa etukäteen valitut kategoriat perustuivat tutkimuksen viitekehykseen eli tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn, mutta eivät sanelleet kokonaan aineiston hankinnan järjestämistä tai tutkittavan ilmiön määrittelyä käsitteenä.

3.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään *validiteetin* ja *reliabiliteetin* käsitteiden avulla huomioimalla kuitenkin laadullisen tutkimuksen ominaisuudet. Reliaabeliudella tarkoitetaan sitä, että tutkittaessa samaa henkilöä saadaan kahdella tutkimuskerralla sama tulos. Jos kuitenkin oletetaan, että ihmiselle on ominaista ajassa tapahtuva muutos, tästä määritelmästä on luovuttava, kun kyseessä on muuttuvat ominaisuudet. Toinen tapa määritellä reliaabelius on se, että kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä saadaan sama tulos. Koska ihmisten käyttäytyminen riippuu kontekstista, on myös

epätodennäköistä, että kahdella menetelmällä saadaan täsmälleen sama tulos. Eroja ei kuitenkaan tarvitse pitää menetelmän heikkoutena, vaan muuttuneiden tilanteiden seurauksena. (Hirsjärvi ja Hurme, 2008, s. 186.) Koska tarkasteltava ilmiö tutkielmassa kytkeytyy tiiviisti Covid-19 pandemiaan, voidaan reliabiliteetin olettaa olevan myös melko heikko. Vastauksissa toistui useasti esimerkiksi Covid-19 pandemian vaikea ennakoiminen ja kulutustottumuksien nopeat muutokset, ja yrityksen reagoiminen niihin oli tilansidonnaista. Samojen haastatteluiden toteuttaminen eri ajankohtana johtaisi näin ollen todennäköisesti erilaisiin vastauksiin. Tutkielman tulokset sisältävät siis tulkintaa. Reliabiliuden oletus laadullisessa tutkielmassa pyritään osoittamaan luotettavaksi, osoittamalla selkeästi tutkijan päättelyketju. Tuloksissa eritellään tutkijan tulkinta ja aineisto toisistaan, viittaamalla aineistoon suurin lainauksin.

Validiudesta puhuttaessa pohditaan, koskeeko tutkimus sitä, mitä sen on oletettu koskevan (Hirsjärvi ja Hurme, 2008, s. 187). Validiteetti voidaan jakaa vielä ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin. Ulkoisesta validiteettia tarkasteltaessa pohditaan tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten sekä aineiston suhteen pätevyyttä ja sitä, onko tutkimus yleistettävissä oleva. Ulkoinen validiteetti on tässä tutkielmassa pyritty takaamaan karsimalla luotettavuutta heikentäviä uhkia huolellisen otannan avulla. Haastateltavien valinnassa tärkein kriteeri oli se, kuka oli omassa asemassaan oikea henkilö vastaamaan kysymyksiin ja tarjoamaan sitä tietoa, mitä tutkielmassa haluttiin tutkia. Johtoasemassa ja keskeisesti yrityksen päätöksenteossa olevat henkilöt koettiin oikeiksi tutkielman kannalta, sillä he olivat organisoimassa kyvykkyyksiä ja aikaansaamassa muutoksia yrityksessä tutkittavaan tapaukseen liittyen. Oleelliseksi katsottiin myös asiakasrajapinnalla työskentelevien ottaminen mukaan haastatteluaineistoon, sillä muutosten havaitseminen tapahtuu suurelta osin asiakasrajapinnassa ja työntekijät ovat oleellinen osa tapausyrityksen palvelun toteutumisessa. Lisäksi oikeiden asioiden kysymisellä haastattelussa on pyritty takaamaan se, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on aiottukin tutkia, eli tässä tapauksessa yrityksen sopeutumista Covid-19 pandemian aiheuttamaan epävarmuuteen ja ukaan yrityksen olemassaololle.

Sisäinen validiteetti sen sijaan tarkoittaa tutkielman omaa luotettavuutta (Metsämuuronen ja muut, 2006), ja sen yhteydessä voidaan pohtia muun muassa onko teorit ja käsitteet oikein valittuja tapauksen tutkimiseksi. Tutkielmassa valitut teorit ja käsitteet huomioivat yrityksen toiminnan tarkastelemisen dynaamisessa kontekstissa. Dynaaminen konteksti ovat olennaisia tapausyrityksen toiminnan tarkastelemiseksi Covid-19 pandemian aikana. Luotettavuutta lisää myös tutkimuskohteeseen sitoutuminen ja tapausyrityksen toiminnan tarkastelu koko tutkielman teon ja pandemian ajan. Validiteetin varmistamiseksi tutkielman metodologiassa on mahdollisimman läpinäkyvästi avattu tutkielmassa tehtyjä valintoja ja tutkielman kulkua, kuten haastateltavien valintakriteerejä ja aineiston analyysin vaiheita.

3.5 Case: Gubbe Sydänystävä

Tutkielman tapaus-yrityksenä on vuonna 2018 perustettu Gubbe Sydänystävä Oy. Gubbe on ensimmäinen kaupallinen, ei-sairaanhoidollinen ikäihmisille suunnattu palvelu Suomessa. Yritys tarjoaa ikäihmiselle apua laidasta laitaan ja tuo iloista sekä säännöllistä seuraa ikäihmisen arkeen. (Gubbe Sydänystävä, 2020b.) Palvelua lähdettiin kehittämään vastauksena yhteiskunnassa havaittuun ongelmaan, ikäihmisten yksinäisyyteen. Yksinäisyys on suuri ongelma Suomessa asuville ikäihmisille, jopa yli kolmannes kärsii yksinäisyydestä. Sillä on suora yhteys ihmisen hyvinvointiin, toimintakykyyn ja terveyteen. (Gubbe Sydänystävä, 2020a.) Hyväntekeväisyysjärjestöt ja kotihoitopalvelut tarjoavat apua vain välttämättömissä tilanteissa huonokuntoisimmille ikäihmisille, jotka vaativat myös sairaanhoitoa. Parempikuntoisen, mutta yksinäisyydestä kärsivän ikäihmisen on haastavaa vaatia välitöntä apua itselleen kyseisiltä jo olemassa olevilta palveluilta tai organisaatioilta. Lisäksi avun pyytäminen, varsinkin ikäihmisillä, on korkean kynnyksen takana, jonka takia Gubbe lähestyy tilannetta uudella tavalla. Kaupallisena yrityksenä asiakkaan on mahdollista vaatia palvelua hyvinkin lyhyellä varoitusajalla ja helposti. Gubbe yhdistää toiminnassaan onnistuneesti liiketoiminnalliset, yhteiskunnalliset ja vastuulliset tavoitteet yhteen.

Yrityksellä on kolme kohderyhmää, jolle markkinointiviestintää kohdennetaan räätälöidyillä tavoilla. Ikäihmiset muodostavat luonnollisesti oman kohderyhmänsä. He ovat yksin kotona asuvia, joilla osalla käy myös kotihoito. Palvelua myydään ja markkinoidaan kuitenkin ensisijaisesti ikäihmisten omaisille. Kolmas, ja hyvin tärkeä kohderyhmä on itse sydänystävät eli gubbet, sillä toiminnan onnistuminen perustuu hyviin ja luotettaviin työntekijöihin. Gubbet ovat nuoria, useimmiten korkeakouluopiskelijoita. Erotuvan ja vahvan brändin, nuoriin vetoavan markkinoinnin sekä tämän hetken vastuullisuustrendien ansiosta sydänystävien löytäminen on ollut vaivatonta ja nuoret lähtevät toimintaan mukaan helposti. Omintakeinen ja nuoriin vetoava markkinointi, ja erityisesti aktiivinen toimiminen sosiaalisessa mediassa ohjaavat kysyntää uudella tavalla, luo tietoisuutta, brändin tunnettuutta ja palvelun ainutlaatuisuutta.

Covid-19 pandemian ja sen myötä tulleet rajoitukset estivät kokonaan Gubben perusliiketoiminnan harjoittamisen ja tärkeimmän asiakasryhmän, ikäihmisten, palvelemisen. Covid-19 virus havaittiin ensimmäisen kerran Wuhanin kaupungissa Kiinassa vuoden 2019 lopulla. Esiintymä levisi nopeasti ympäri maailmaa vuoden 2020 ensimmäisinä kuukausina, ja WHO (World Health Organization) julisti Covid-19 viruksen maailmanlaajuisesti pandemiaksi 11. maaliskuuta. (WHO, 2020). Suomeen virus rantautui helmikuussa ja ensimmäiset hallituksen linjaukset liikkumisen rajoittamisesta tehtiin maaliskuun 16:sta päivä.

Kevään, kesän ja syksyn aikana määrättiin useita rajoituksia ja suosituksia viruksen leviämisen hidastamiseksi ja estämiseksi Suomessa. Lisäksi rajoituksilla pyrittiin turvaamaan terveydenhuollon kapasiteetti ja kantokyky kaikkialla maassa ja suojella erityisesti riskiryhmiin kuuluvia ihmisiä. (Valtioneuvosto, 2020.) Ikä koettiin merkittäväksi riskitekijäksi altistumiselle Covid-19 virukselle. Myös Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) seurantatilastojen mukaan suurin osa Suomessa tautiin menehtyneistä oli yli 70-vuotiaita. (THL, 2020.) Tämän takia linjattiin muun muassa se, että yli 70-vuotiaiden piti pysyä karanteenia muistuttavissa olosuhteissa ja välttää kaikkia sosiaalisia kontakteja. Gubbe Sydänystävän käynnit ikäihmisten luona jouduttiin pistämään tauolle

määrittelemättömän pitkäksi ajaksi, joka tarkoitti sitä, että Gubben liiketoiminta vaipui nopeasti nolliille ja yrityksen olemassa olo oli uhattuna.

Koronapandemian aiheuttama muutoksen nopeus ja laajuus oli ainutkertainen Gubben tapauksessa. Ikäihmisten avuntarve ei kuitenkaan kadonnut rajoitusten myötä, vaan päinvastoin. Erityisesti apua kaivattiin kaupassa käynnissä ja ruokakassi toimituksissa. Yritys muutti muutaman päivän aikana palvelumallinsa tilanteeseen sopivammaksi asiakkaiden toiveista ja tarpeista inspiroituneena. Kun perusliiketoiminta jouduttiin lakkauttamaan, yritystoiminnan ylläpitämiseksi Gubbe kehitti kauppakassipalvelun, johon olemassa olevaa työntekijäverkostoa hyödynnettiin. Gubben kauppakassipalvelu asioi asiakkaan puolesta ja toimitti ruokaostokset nopeasti asiakkaan kotiovelle. Palvelu levisi parissa viikossa ympäri Suomen.

4 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen analyysikeinona on käytetty sisällönanalyysiä. Empiirisestä aineistosta on etsitty ne tapausyrityksen toiminnassa keskeisimmin vaikuttavat dynaamiset markkinoitakyvykkyudet, jotka merkittävästi vaikuttavat tapausyrityksen sopeutumiseen tilanteessa, jossa liiketoimintaympäristöä kuvaa erittäin nopea muutos ja ennakoimattomuus. Aktiivisena toimijana yritys on pyrkinyt mukautumaan ympäristöönsä sen hallitsemiensa resurssien ja kyvykkyysien rajoissa. Teoria dynaamisista kyvykkyyksistä ja markkinalähtöisyydestä yrityksen suorituskyvyn ja selviytymisen yhteydessä on kuvannut tällaista mukautuvaa käyttäytymistä. Tutkimuksen tulokset esitetään teemoittain, jotka ovat 1) muutoksen havaitsemisen kyvykkyudet, 2) mahdollisuuksiin tarttumisen kyvykkyudet ja 3) muutoksen aikaansaamisen kyvykkyudet (ks. kuvio 5). Teemat on johdettu yrityksen ylemmän tason dynaamisista kyvykkyyksistä. Niiden aikaansaamiseksi yritykseltä vaaditaan alemman tason dynaamisia markkinoitakyvykkyksiä, jotka ovat esitelty jokaisen teeman yhteydessä. Tutkimuksen tulosten käsittelyssä esitellään lainauksia haastatteluista. Lainaukset tuodaan lukijalle selkeästi esille aineiston muusta tulkinnasta.



Kuvio 6 Tutkimuksen tulokset teemoittain.

4.1 Muutoksen havaitsemisen kyvykkyydet

Muutoksen havaitsemiseen liittyviä mikrotason dynaamisia markkinointikyvykkyyksiä havaittiin kolme, *syvälinen asiakasymmärrys, tulevaisuuden trendien ennakointi ja läsnäolo asiakasrajapinnalla*. Koska näihin kyvykkyyksiin liittyy keskeisiä yhteyksiä asiakaisiin ja kanaviin, ne ovat eturintamassa yrityksen kyvyssä havaita muuttuvia markkinaolosuhteita.

4.1.1 Syvälinen asiakasymmärrys

Muutosten havaitsemiseen liittyen haastatteluissa korostui yrityksen asiakasymmärrys ja sen kehittäminen yrityksessä. Tähän liittyy sekä olemassa olevien ja ilmaistujen että piilevien asiakastarpeiden havaitseminen. Asiakasymmärryksen lisäämiseksi Gubbella panostetaan paljon responsiivisiin eli reagoiviin kyvykkyyksiin, jolla voidaan selvittää asiakkaiden ilmaistua kysyntää sekä tarpeita osana havainnointia. Ilmaistut asiakkaiden tarpeet ovat sellaisia, joista asiakas on tietoinen ja pystyy ne sen vuoksi ilmaista (Narver, Slater ja Maclachlan, 2004). Gubbella tämä näkyi muun muassa suoran kontaktoimisen kautta, joka tarkoitti esimerkiksi soittamista asiakkaalle. Asiakkaan vointia tiedusteltiin sekä sen hetken suhtautumista tarjottuun palveluun. Suora yhteydenpito asiakkaisiin koettiin edesauttavan myös asiakkaiden lähellä pitämistä, asiakassuhteen ylläpitämistä ja asiakasymmärryksen lisääntymistä. Yhteydenpidossa havaittiin, että asiakkaiden toimintaa varjosti paljon Covid-19 pandemiaan liittyvä pelko, joka oli osanyynä siihen, että Gubben liiketoiminta käynnistyi hyvin hitaasti kevään 2020 jälkeen takaisin normaalitasolle. Gubben reagoiva ja asiakaslähtöinen toimintatapa heijastaa palvelukeskeisen yrityksen kykyä vastata tehokkaasti asiakkaiden ilmaisemien tarpeiden tyydyttämiseen, mutta edellyttää yritykseltä asiakkaan riittävää ymmärtämistä. Responsiivisuus kuuluu Gubben jokapäiväiseen toimintaan tiivistä, kuten haastattelussa kävin ilmi:

”Me tehtiin kyl siihen paljon työtä ja soiteltiin tai soitellaan kyl vielä ahkerasti asiakkail ja kysytään mitä kuuluu ja miten he aattelis että ne jotka ei oo vielä ottanu uudestaan.

Mut selvästi huomaa et osalla on se pelko tosi vahvasti vaikka rajoituksii oltais purettu mut se on niin tota, just se riskiryhmä ni tota ymmärrän kyllä.” – Haastateltava B

Vaikka yrityksen reagoiva toiminta asiakkaaseen nähden on kriittistä yrityksen toiminnassa ja asiakkaan tarpeiden tyydyttämisessä, asiakkaat haluavat ennen kaikkea palveluntarjoajien ymmärtävän heitä ennakoivasti ja vastaavan piileviin tarpeisiin osana jatkuvaa ja arvoa luovaa prosessia. Ennakoivat ja asiakaslähtöiset prosessit tarkoittavat Gubben kykyä tutkia ikäihmisten ja omaisten piileviä tarpeita jatkuvasti ja paljastaa heidän tulevia tarpeita mahdollisesti tarjoamalla ideoita jo ennen kuin asiakkaat ymmärtävät, että heillä on tällainen tarve. Beverland ja muut (2004) toteavatkin, että palveluntarjoajan ennakoivuuden puute voi heikentää esimerkiksi asiakasuskollisuutta. Ennakoivuudesta esimerkiksi kertoi haastateltava B kuvaillessaan tilannetta ikäihmisten eristäytymisen aikana ja mitä sen havaittiin aiheuttavan Gubben asiakkaille jo varhaisessa vaiheessa:

”Me nähtiin mitä se lukittautuminen ja poikkeustila teki näille ikäihmisille sen muutaman kuukauden aikana kun käyntejä oli vähemmän, niin siis ikäihmisethän ei poistunu kotoota ollenkaan ja siin oli pakko alkaa tehdä sit jotain.” – Haastateltava B

Koska Gubbe pyrkii aina paremmin palvelemaan asiakkaitaan ja parantamaan taloudellista suorituskykyään, voidaan asiakasymmärrystä pitää myös jatkuvana oppimisprosessina yrityksessä. Gubbe oppii jatkuvasti asiakkaistaan muutosten havaitsemisen kyvykkyyksien avulla ja pystyy ennustamaan tarkemmin, miten asiakkaat reagoivat heidän toimiinsa. Esimerkiksi kuuntelemalla ja tutkimalla omaisten tarpeita ja syitä tilata Gubben palvelua ollaan opittu yhä syvemmillä taustalla olevista motiiveista ja tekijöistä. Ikäihmisen yksinäisyydestä huolimatta palvelun piiriin tuleminen naamioidaan omaisten toimesta usein jonkun muun konkreettisemmän tarpeen, kuten ulkoiluun -tai kaupassakäyntiin liittyvän avun, taakse. *”Me huomattiin, että se ei toimi, että omaiset jotka tilaa palvelun sille ikäihmiselle niin, he ei halua myöntää että se heidän ikäihminen on yksinäinen. Eli tavallaan se sana yksinäisyys ei toimi siin niinkö kuluttajamarkkinoinnissa*

oikeestaan ollenkaan” mainitsee haastateltava A haastattelun aikana. Syventyneen asiakasymmärryksen kautta on muun muassa opittu millaista kohderyhmää yksinäisyysnäkökulman viestiminen puhuttelee ja mitä ei.

Gubben asiakasymmärryksen prosessit on optimaalisesti suunnattu yksittäisellä asiakas-tasolla, jotta asiakasheterogeenisuus voidaan ottaa täysin huomioon. Gubben kohdalla tämä näkyy asiakkaan sijaintina yritystoiminnan keskiössä ja kohtaamalla jokainen ikäihminen yksilönä. Kaikki toiminta rakentuu sen ympärille, että Gubbe pyrkii mahdollistamaan asiakkaalle aktiivisemmän ja onnellisemmän vanhuuden. Asiakkaan keskeisyys näkyy muun muassa palvelun räätälöintinä jokaiselle asiakkaalle erikseen. Yrityksessä panostetaan siihen, että ikäihmisen ja sydänystävän kiinnostuksen kohteet ovat aina yhteisiä tai herättävät uuden mielenkiinnon ja gubbe-käynnit suunnitellaan aina henkilökohtaisesti ikäihmisen tarpeita vastaaviksi. Haastateltava G puhuu palvelun onnistuneesta räätälöinnistä mainitessaan yhteisistä kiinnostuksen kohteistaan oman asiakaspariskunnan kanssa:

”Tän pariskunnan kanssa yhteistä on käsityöt ja pesäpallo. Meil menee kaikki silleen tosi hyvin yhteen ja arvomaailmat kohtaa, se on suurin yhteinen tekijä. Ja sitten just tollaset harrastukset, ku se mies on harrastanu kaikkee tollast liikuntaa ja nytki se seuraa pesistä hirveesti niin sitä kautta, et välillä ollaan katottu pesistä yhdessä ja tehty käsitöitä samalla.” – Haastateltava G

Asiakkaan toiveisiin ja tarpeisiin pyritään siis vastataan mahdollisimman optimaalisesti alusta alkaen etsimällä toiveita vastaava sydänystävä-gubbe.

4.1.2 Tulevaisuuden trendien ennakointi

Rekrytointi ja sitä kautta tulevaisuuden trendien ennakointi on myös tärkeä osa muutosten havaitsemista. Jotta mahdollisuuksien havaitseminen onnistuisi mahdollisimman hyvin on myös tapausyrityksessä henkilöresursseista vastaavilla henkilöillä oltava sellaisia kyvykkyksiä arvioida, minkälaista osaamista Gubbe mahdollisesti tulee tulevaisuudessa

tarvitsemaan. Vanhuspalveluiden alan voidaan nähdä olevan tällä hetkellä murroksessa, joten työnkuvakaan ei pysy stabiilina yhdellä työntekijällä pitkään. Gubbe ei siis palkkaa työntekijöitä täyttääkseen tiettyä tarkasti määriteltyä työnkuvaa vaan rekrytoinnissa etsitään työntekijöitä, joilla on kykyjä adaptoitua eri tilanteisiin ja vaihtuviin työnkuviin. *”Ensisijaisesti jokaiselta odotetaan vahvaa tahtotilaa kasvaa ihmisenä ja yrityksen mukana. Tärkeää on pystyä näkemään sama visio yrityksen kasvussa ja tavoitteissa kuin yrityksellä on”* korostaa haastateltava B. Tulevaisuuden trendeistä ja tarpeista mainittiin haastattelussa muun muassa toimialan siirtyminen kokoajan enemmän ennaltaehkäisevään, hyvinvointia ylläpitävään, kuntouttavaan ja kokonaisvaltaisempaan suuntaan. Gubbekaan ei pyri tietoisesti kasvattamaan asiakkaiden elinikää vaan ennemminkin parantamaan ikäihmisen viimeisiä elinvuosia laadukkaammaksi.

Tulevaisuudessa asiakaslähtöisyys tulee kehittymään edelleen, kun tekniikan kehitys tuo uudempia ja parempia tapoja kerätä, tallentaa ja analysoida asiakaslähtöistä tietoa (Shah ja muut, 2006). Teknologian kehitys tuo esimerkiksi uusia tapoja olla vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Gubbe tulee hyödyntämään entistä enemmän teknologiaa tulevaisuudessa käyttäjyhteisön rakentamisessa ja helpottaakseen tiiviimmän ja ajantasaisemman vuoropuhelun käymistä asiakkaidensa kanssa. Tällainen valppaampi lähestymistapa edesauttaa mahdollisuuksien havaitsemiseen aikaisemmin ja parantaa mahdollisuuksia vastata markkinoiden muutoksiin. Uudet teknologiset ratkaisut tulevat tulevaisuudessa määrittelemään Gubben liiketoiminnan säännöt uudelleen luomalla vaihtoehtoisen kanavan myyntiin ja vuorovaikutukseen asiakkaiden kanssa. Myös nämä tulevaisuuden tarpeet digitalisoimisen ja prosessien automatisoimisen suhteen ohjaavat rekrytointia, kuten haastateltava B mainitsi:

”Meillä alotti uusi teknologiajohtaja alkuvuodesta ja hän alkaa tekemään meille kunnon alustaa eli niinkun teknologista ratkaisua tähän, et saada meidän prosesseja automatisoitua, eli asiakaspalvelu paremmaks ja totaa sitten gubbejen viestintää ja heidän välistä mätsäämistä helpommaks, ja laskuttamista nopeutettuu ja tämmösii asioita. Ja uus Gubbe-appi tulee myös jossain vaiheessa ihan ensin, niin tota isoja juttuja edessä.”

– Haastateltava B

Gubbe seuraa ja kehittää jatkuvasti sisäistä tehokkuuttaan ja muokkaa resurssipohjansa jatkuvasti hankkimalla uusia inhimillisten resursseja, eli työntekijöitä. Gubbe ylläpitää siten kykyä toteuttaa organisaatiomuutoksia ympäristön tunnistamisesta ja hyödyntämisestä saatavan tiedon mukaisesti.

4.1.3 Läsäolo asiakasrajapinnalla

Kolmas muutoksen havaitsemiseen liittyvä dynaaminen markkinointikyvykyys liittyy läsnäoloon asiakasrajapinnalla, jossa muutosten havaitseminen ja markkinatiedon keruukin tapahtuvat. Day (2002) korostaa varsinkin etulinjan työntekijöiden jatkuvaa kuunteletua yrityksissä. Gubben työntekijät, eli sydänystävät toimivat lähellä asiakasrajapintaa viikoittaisilla käynneillään ikäihmisten luona. Sydänystävät ovat motivoituneita kuuntelemaan asiakkaita tarkkaan ja ovat näin ollen yritykselle erityisen arvokas resurssi. Sydänystävän on kyettävä toimimaan jatkuvasti asiakaslähtöisesti, joka tarkoittaa sitoutumista asiakkaan tarpeiden ja etujen ymmärtämiseen sekä pitkäaikaisen asiakastyytyväisyyden varmistamiseen. Lisäksi asiakkaan ja sydänystävän läheinen suhde tarkoittaa aktiivista vuoropuhelua ja lisääntyvää ymmärrystä siitä, miten asiakkaat todella käyttäytyvät ja mitä he todella tuntevat. Tällaisen vuoropuhelun harjoittaminen on Dayn (2002) mukaan yksi yrityksen keino ymmärtää paremmin asiakkaiden piileviä tarpeita ja parantaa yrityksen kykyä ennakoita markkinoiden vaatimuksia. Haastateltava I muun muassa kertoi, miten vuoropuhelun avulla ikäihminen ilmaisee suoraan tai epäsuorasti omista tarpeistaan:

”Joo kyl hän silleen toi ilmi vaik ei just tavallaan silleen suoraan, ku hän ei ollu semmonen ihminen kuka niinku ehkä välttämättä niin herkästi pyytäis apua tai suoraan eteenkään jos on tosi henkilökohtanen vaikeampi asia, mutta kyl se keskustelusta tuli tosi paljon ilmi se, että kuinka paljon hän vaikka kaipaa sitä juttuseuraa.” – Haastateltava I

Tällainen avoin vuoropuhelu asiakkaan ja sydänystävän välillä synnyttää luottamusta asiakkaassa johtuen siitä, että sama sydänystävä-gubbe vierailee aina saman ikäihmisen luona viikoittain. Näin yrityksen puolesta luottamuksen syntyä ja asiakastyytyväisyyttä

pyritään tukemaan. Parhaimmassa tapauksessa sydänystävän ja ikäihmisen suhde voi laajentua ystävyudeksi asti. *”Meistä oli sillon alkuvuodesta jo tullu tosi nopeesti aika läheiset, se oli semmonen ihan niinku ystävyysuhde, että mun oli itekki vaikee ajatella et se oli mitään työtä”* haastateltava H totesi haastattelussa. Asiakassuhteen koko ja laatu riippuvat asiakkaiden tyytyväisyydestä, luottavaisuudesta sekä uskollisuudesta ja näin ollen palvelukokemus on Gubben sydänystäväpalvelun onnistuneen yritystoiminnan ydin. Sydänystävän rooli asiakasajapinnassa tässä suhteessa siis korostuu, jotta ikä-ihminen kokee käynnit onnistuneiksi.

Vuoropuhelun ylläpitäminen ja luottamuksen saavuttaminen on tärkeää Gubbelle asiakkaiden muuttuvien tarpeiden havaitsemisen kannalta. Asiakasrajapinnalla työskentelevien sydänystävien kyvyt kanssakäymiseen ja vuoropuheluun asiakkaiden kanssa mahdollistaa heikkojen signaalien havaitsemisen asiakaskohtaamisissa (Day ja Schoemaker 2016). Jotta muutosten havaitsemisen kyvykkyksiä voidaan kehittää, niin korostuu myös sydänystävien kohdalla tietynlaiset ominaisuudet, joista tärkeimpinä haastateltava F mainitsi aidon sosiaalisuuden, kiinnostuksen ja läsnäolon ikäihmisen kanssa:

”Läsnäolo on tärkeätä ja kiinnostus muihin ihmisiin ja siihen mitä he kertoo ja jakaa ja niin.--- Ne on myös riittävät koska ne on niin tärkeitä kohtaamisia niille ihmisille. Ei oo kysymys silleen minusta vaan heistä ja se et he tuntee tulleensa kohdatuiksi ja kuulluiksi ja näin.” – Haastateltava F

Yritysten on muutosten havaitsemisen mahdollistamiseksi tuettava työntekijöitä yritystoiminnan rajoilla ja asiakasrajapinnoilla ja annettava heille myös vastuuta ongelmien ratkaisemisessa ja mahdollisuuksien hyödyntämisessä (Felin ja Powell, 2016). Myös Gubben asiakasrajapinnassa työskentelevien sydänystävien arviointikykyyn luotetaan. Vastuusta ja luottamuksesta hyvänä osoituksena haastatteluissa ilmeni esimerkiksi se, että sydänystäviä pidetään Gubbella ”asiantuntijoina” mikä tulee asiakasrajapinnoilla tapahtuvien muutosten havaitsemiseen. *”Heist tulee kuitenkin tai he on hyvii asiantuntijoi siinä sen ikäihmisen tilanteen muutoksissa niin kyl siel heti tehdään toimienpiteitä ja*

tiedotetaan heti omaisille ja sen mukaan toimitaan” haastateltava B toteaa. Vastuu mahdollisuuksien havaitsemisesta ja hyödyntämisestä ei kuulu siis pelkästään ylimmälle johdolle ja päivittäisessä päätöksenteossa oleville, vaan kaikille työntekijöille.

4.2 Mahdollisuuksiin tarttumisen kyvykkyydet

Ympäristöuutokseen tarttumiseen liittyviä alemman tason dynaamisia markkinointikyvykkyyksiä ovat *avoin sisäinen kommunikaatio, asiakasvuorovaikutuksen mahdollistaminen ja mukautuva palvelun kehittäminen*. Näiden kyvykkyyksien toteutuminen on mahdollista syvällisen markkinatiedon ja asiakasymmärryksen avulla, joka on välttämättömiä monimutkaisen ja nopeasti muuttuvan liiketoimintaympäristön ymmärtämiseksi (Day, 2011).

4.2.1 Avoin kommunikaatio

Ensimmäinen mahdollisuuksiin tarttumisen dynaaminen markkinointikyvykkyys on avoin kommunikaatio. Mahdollisuuksiin tarttuminen edellyttää Gubbelta avointa kommunikaatiota yrityksen sisällä. Yrityksillä tulee olla kyky koota yhteen yksilöiden ja tiimien hallussa olevaa havaittua markkinatietoa, jotta yrityksen yhteiset tavoitteet voidaan saavuttaa (Felin ja Powell, 2016). Työntekijä- ja tiimitasolla mahdollisuuksiin tarttumisen prosessit pysyvät tapauskohtaisina, ja työntekijöiden odotetaan seuraavan trendejä, asiakkaiden tarpeita ja kilpailijoiden toimintaa osana päivittäistä työtänsä. Haastateltava B kuvaa kommunikointia yrityksen yksittäisen työntekijän kohdalla ympäri- vuorokautisena työnä. Kommunikointi on siten jatkuvaa ja epävirallista, intuitiivinen tapa pysyä ajan tasalla ja tarttua ulkopuolelta tuleviin mahdollisuuksiin:

”No et on oltava niinku kartalla siitä mitä niinku tapahtuu, ni sellasta perillä pysymistä et onhan se sellasta 24/7 työtä tai sillai et kokoajan pitää tietää mitä tapahtuu kelläkin ja sillai sit tiedottaa niist asioista ja olla vähän niinku kaikkien työntekijöiden huulilla.”

– Haastateltava B

Gubbe pystyy toimimaan markkinatiedon suhteen oikea-aikaisesti ja johdonmukaisesti, koska oletukset markkinoista ovat laajasti jaettuina yrityksessä. Myös asiakasrajapinnalla toimivat sydänyttävät ovat motivoituneita kuuntelemaan asiakkaita tarkkaan sekä ilmoittamaan johdolle systemaattisesti asiakasrajapinnassa havaitsemiansa muutoksia. Tätä varten yritys on luonut kommunikaatiokanavat ylöspäin suuntautuvalla tiedonkululla. Näin ollen myös oppimisen voidaan nähdä tapahtuvan alhaalta ylöspäin suuntautuneesti. Avoimen kommunikoinnin mahdollistaa markkinalähtöinen johtajuus, joka muoaa avointa kulttuuria ja oppimiskykyä, ja mahdollistaa hajautetun päätöksenteon yrityksessä. Haastateltava B puhuu yrityksen ja johdon kyvystä luottaa työntekijöiden arviointikykyyn ja vastuuta markkinatiedon jakamisesta siirretään jo perehdys vaiheessa enemmän asiakasrajapinnan työntekijöille:

”Aika hyvin se gubbe on siitä vastuussa, et hänen lähettää joka kerta ne kuulumiset, niin me ollaan sit niitä perehdytettykin siihen, että jos siellä tapahtuu jotain toimintakyvyssä muutoksia niin he tietää ilmoittaa niistä tosi nopeesti.”

4.2.2 Asiakasvuorovaikutuksen mahdollistaminen

Toinen mahdollisuuksiin tarttumisen kyvykkyys on asiakasvuorovaikutuksen mahdollistaminen asiakkaan ja yrityksen välillä. Tällä viitataan digitaalisesti tapahtuvaan viestintään yrityksen ja yhden tärkeän asiakasryhmän, omaisten, välillä. Jatkuvan asiakasvuorovaikutuksen mahdollistaminen asiakkaiden kanssa on avain asiakaskeskeiseen liiketoimintamallin kehittämiseen. Asiakaslähtöiset yritykset näkevät jokaisen asiakasvuorovaikutuksen mahdollisuutena rakentaa uskollisuutta, vahvistaa brändiä ja tarttua niissä esiintyviin mahdollisuuksiin. Ja kun liiketoimintaympäristöä kuvaa epävarmuus ja dynaamisuus, jatkuvan asiakasvuorovaikutuksen ylläpitäminen helpottaa mahdollisuuksiin tarttumista reaaliajassa. Jatkuvan positiivisen kokemuksen tarjoaminen asiakkaalle jatkuvan, monikanavaisen asiakasvuorovaikutuksen avulla lisää arvoa molemmille osapuolille suhteiden elinkaaren aikana. Asiakasvuorovaikutusta ylläpidetään joka viikko soveluksen kautta lähtevillä kuulumisilla ikäihmisten omaisille:

”Käynnin jälkeen meidän gubbe työntekijä kirjaa meidän appiin et mitä siellä on tehty ja mikä on ollu ikäihmisen vointi ja nämä kuulumiset lähtee perheelle sähköpostitse. Et vaika perhe asuu toisella paikkakunnalla niin he saa sitten tällä välityksellä mukavat kuulumiset et mitä siel on tehny ja miten ikäihminen on voinu.” – Haastateltava B

Viestintä ei jää vain Gubbelta asiakkaalle suuntautuneeksi. Ja kuten haastateltava A kiteyttää, viikoittaisten kuulumisten avulla Gubbe pyrkii saamaan jatkuvaa palautetta asiakkaalta ja varmistamaan asiakastyytyväisyyden. Siksi on elintärkeää pyrkiä hyödyntämään kaikkia vuorovaikutustilanteita mahdollisuuksina saada aikaan luottamusta asiakkaassa ja parantaa asiakaskokemusta. Mitä enemmän asiakasvuorovaikutusta ylläpidetään asiakkaiden kanssa, sitä enemmän yrityksellä on mahdollisuus myös oppia asiakkaiden toiveista ja tarpeista. Haastateltava B kommentoi, että asiakkaat yleensä spontaanisti vastaavat viikkokuulumisiin ja rakentavaan palautteeseen puututaan yrityksessä aina parantamalla sitä haluttuun suuntaan. Viikoittain tapahtuva asiakasvuorovaikutuksen voidaan näin ollen sanoa tapahtuvan osin orgaanisesti:

”Ja kun on se joka viikkonen käynti niin sit aina ku meilt lähtee ne kuulumiset meiän sovelluksen kautta niin sit se tavallaan jatkuva viestintä myös meidän kautta, et tota siin ollaan jatkuvasti viikottain kontaktissa asiakkaaseen ja haetaan palautetta ja varmistetaan et he on tyytyväisiä.” – Haastateltava A

”Sit asiakkaat antaa kyl spontaanisti tietenki jotain jos voidaan kehittää, et voisko ens kerralla tehä näin niin se on semmosta jatkuvaa vuorovaikutusta et miten voidaan sit taas parantaa seuraaval kerral sitä kokemusta.” – Haastateltava B

Jatkuvaa asiakasvuorovaikutus yrityksen ja asiakkaiden välillä palvelee myös yrityksen pitkän aikavälin taloudellisia etuja, esimerkiksi parantamalla asiakaspysyvyyttä. *”Ollaan huomattu, et työntekijäpuolel sitoudutaan tähän työhän hyvin pitkäks aikaan ja myös customer lifetime value on tosi korkea meillä”* haastateltava A tiivistää haastattelussa.

Tärkeintä on saada asiakkaat tuntemaan olonsa mukavaksi tehdä liiketoimintaa yrityksen kanssa osoittamalla, että yritys tunnistaa heidät ja tietää asiakas haluaa yritykseltä.

4.2.3 Mukautuva palvelun kehittäminen

Kolmas mahdollisuuksiin tarttumisen dynaaminen markkinointikyvykyys on mukautuva palvelun kehittäminen. Koronarajoitukset heijastuivat vahvasti Gubben asiakaskunnan käyttäytymiseen ja mieltymysten vaihtelevuuteen, mikä edellytti yritykseltä kykyä mukauttaa sen palvelutarjontaa, suunnitelmiaan ja strategiaa muuttuvien olosuhteiden mukaan. Yrityksen mukautuvat prosessit mahdollisuuksiin tarttumisessa edellyttävät tasapainoilua kokeilun, joustavuuden sekä hyödyntämisen välillä (Day, 2011). Esimerkiksi ulkoiluun painottuvaan tai tarkkoihin turvallisuustoimiin keskittyvän palvelumallin kehittämiseen liittyi tuttujen ja olemassa olevien toimintatapojen ja resurssien hyödyntäminen, joissa tavoitteena oli liiketoiminnan prosessien ja rutiinien tehokkuus sekä toistettavuus. Rajoitusten purku näkyi monella tavalla sisäisessä toiminnassa ja haastatteluissa kävi ilmi, että liiketoiminnan mukauttamista ohjasi ennen kaikkea ulkoiset mahdollisuudet sekä uhat ja strategiset päätökset tehtiin vahvasti ulkopuolelta sisäänpäin suuntautuneesti:

”Me voidaan toteuttaa sitä, että ikäihminen pääsee aktiivisesti ulkoilemaan ja aktivoitumaan ja saa seuraa, mutta me tiedostetaan se että on olemassa korona ja se on todellinen riski eikä haluta yhtään väheksyä sitä, mutta me voidaan tehdä ja pitää huolta meidän ikäihmisistä tässä uudessa normaalissakin.” – Haastateltava D

Palvelun mukautuvaan kehittämiseen liittyy Gubben palvelun testaaminen markkinatiedon avulla ja päätöksentekoa ohjaavatkin asiakkaiden nykyiset tarpeet ja käyttäytyminen sekä signaalit heidän muuttuvista tarpeistaan. Sama periaate korostuu Kohlin ja Jaworskin (1990) markkinatietoon painottavassa näkökulmassaan markkinalähtöisyydessä. Jatkuva palvelun testaaminen ja parantaminen on tärkeää Gubbelle tuottavuuden ja asiakastyytyväisyyden parantamiseksi. Yrityksessä tarkkaillaan järjestelmällisesti meneillään olevien muutosten tuloksia ja muutokset, jotka parantavat suorituskykyä, hyväksytään ja

muut hylätään. Gubben palvelu on elänyt koronaepidemiasta johtuvien hallituksen rajoitustoimien ja asiakkaiden muuttuvien tarpeiden mukaan jatkuvasti. Palvelun mukautaminen on tarkoittanut jatkuvaa testaamista mikä toimii ja mikä ei, kuten haastateltava B pohtii:

”Haaste on tietty se et taas täytyy lähtee uudestaan vähän kokeilee et mikä toimii siin tilanteessa ja tekee taas tosi.. onhan niinku toi startup jo ihan normaalitilanteessa sitä et tehdään uusii kokeiluja ja katsotaan miten ne toimii käytännös, mut jotenki tä on kyl vieny sen uudelle tasolle vahvasti koska sit se iskee tohon meidän asiakasryhmään tosi vahvasti.” – Haastateltava B

Mukautuva palvelun kehittäminen näkyy Gubben organisaatiokulttuurissa jatkuvana rohkaisuna kokeiluun ja uusien oivalluksien saamisena. Day (2011) korostaa, ettei se ole kuitenkaan mahdollista ilman eksperimentaalista ajattelutapaa ja kykyä kyseenalaistaa olemassa olevia uskomuksia. Vaikka jatkuva muutosvalmiudessa pysyminen ja kehittäminen nähdään ajoittain haastavana, on se haastateltavien mielestä loppupeleissä kuitenkin enemmän mahdollisuuksia yritykselle tuova kyvykkyys. Jatkuvan muutosvalmiudessa pysymisen avulla ratkaisuja löydetään markkinoilla havaittuihin ongelmiin nopeasti, kuten haastateltava B mainitsi:

”Mut mä nään sen kyl jotenki sillai mahdollisuutenakin koska on niin pakko tehdä niit muutoksii kokoajan ni mä uskon et sielt löytyy sit myös nopeesti niit hyvii ratkasuja.”

– Haastateltava B

Lisäksi palvelun jatkuva mukautuva kehittäminen edellyttää aktiivista yrityskulttuuriin tukemista, jossa virheitä suvaitaan ja niihin toisinaan jopa kannustetaan. Kokeiluihin perustuva erehdyksistä oppiminen häviää nopeasti, jos on epäonnistumisia aletaan pelkäämään liikaa. Vaikka epäonnistumisia tuleekin välttää aina kun on mahdollista nähdään ne Gubbella aina oppimiskokemuksen kautta. *”Vaikkei se tuottais mitään positiivista se joku kokeilu tai uudistus ja kehitysasias, niin kuitenkin nähdään tai opitaan siitä”*

täsmentää haastateltava B haastattelussa. Rohkeaan kokeiluun kannustaa yrityskulttuurin ylläpitäminen vaatii johdolta ponnisteluja sellaisen ilmapiirin luomiseksi, jossa epäonnistumisista oppiminen on mahdollista ja kokeilu on normaalia.

Palvelun mukautuvan kehittämisen yhteydessä tarvitaan dynaamista oppimiskyvykkyyttä, jotta uuteen markkinatietoon voidaan tarttua ja sitä voidaan käyttää Gubben kyvykkyyksien ja resurssipohjan muokkaamisen helpottamiseksi. Lisäksi mahdollisuuksiin tarttuminen voi yhtä lailla tarkoittaa myös olemassa olevista rutiineista ja toimintatavoista poisoppimista (Weerawardena ja O'Cass, 2004). Oppiminen heijastuu Gubbella sellaisten arvojen olemassaololla, jotka vaikuttavat yrityksen halukkuuteen etsiä proaktiivisesti uutta tietoa ja haastaa olemassa olevia uskomuksia. Haastateltava B mainitsee esimerkiksi markkinoinnin, josta yrityksessä opitaan jatkuvasti uutta, mikä toimii ja mikä ei:

”Toi markkinointi on sellast mistä opitaan kokoajan, et esimerkiks semmonen miten me ollaan kerätty liidejä nyt täs kesän jälkeen ni se on ollu ihan uutta meille ja sit tämmösii asioita esimerkiks niinku mikä on ollut isona nyttten et miten me saadaan sitä asiakasmäärää kasvatettuu.” – Haastateltava B

4.3 Muutoksen aikaansaamisen kyvykkyydet

Muutoksen aikaansaamiseen liittyviä alemman tason dynaamisia markkinointikyvykkyyksiä ovat *epävarmuuden sietokyky ja riskinotto, markkinalähtöisen yrityskulttuurin ylläpitäminen ja markkinoiden ohjaaminen*. Kyvykkyydet mahdollistavat tapausyrityksen sisäisen organisaatorakenteen muokkaamisen sekä yrityksen potentiaalin ohjata tai jopa muokata ulkoista ympäristöä. Muutoksen aikaansaamisen kyvykkyyksissä johdon päätöksenteon rooli nousee välttämättömäksi resurssipohjan muutoksen mahdollistamiseksi.

4.3.1 Epävarmuuden sietokyky ja riskinotto

Ensimmäinen dynaaminen markkinointikyvykyys on epävarmuuden sietokyky ja riskinotto. Keväällä 2020, kun Gubben perusliiketoiminta jouduttiin keskeyttämään, vaati tilanne yritykseltä radikaalia käännoä ja liiketoimintamallin kehittämistä sopivaksi uuteen tilanteeseen turvatakseen yrityksen olemassaolo, jolloin perustettiin Gubben kaupakassipalvelu. Palvelumallin radikaali muuttaminen vaati yritykseltä uusien mahdollisuuksien etsimistä kokeilun ja riskinottamisen kautta ja olemassa olevien kyvykkyysien ja resurssien hyödyntämistä (Day, 2011). Gubbe hyödynsi olemassa olevaa gubbe-verkostoaan kaupakassipalvelun toimintaan. *”Sit se kaupakassipalvelu tuli tosiaan ---- ni sit mietittiin et voitais sit laajemminkin hyödyntää tätä meidän gubbe porukkaa näissä kauppatoimituksissa”* haastateltava A kommentoi haastattelun aikana. Tämän tyylinen "omaisuuden järjestely" ja siihen liittyvä integraatio ovat olennainen osa muutoksen aikaansaamisen dynaamisia kyvykkyksiä.

Haastatteluissa ilmeni, että kyvykkyudet kokeiluun ja riskinottoon nähdään enemmän positiivisena asiana kuin negatiivisena. Tätä tukee yrityksen arvot, kulttuuri ja kollektiivinen kyky ottaa nopeasti käyttöön uusi liiketoimintamalli tai muut tarvittavat muutokset. Lisäksi haastateltavan B mukaan riskinotto on edellytys sille, että yritys kehittyy ja menee eteenpäin:

”Mä kyl koen sen jotenki tosi positiivisena ja kun mennään eteenpäin ja saadaan tehty muutoksii, ni mä koen et me tehdään asioita - - - et sit tapahtuu muutoksii ku se on se tavoite kuitenkin et mennään eteenpäin niin se on ehkä sillai palkitsevampaa et nähdään et ollaan tehty paljon ja myös peilataan sitä et mikä toimii ja mikä ei.” – Haastateltava B

Epävarmuuteen liittyvän riskin ja sen tarjoamien mahdollisuuksien tunnistaminen edellyttää Gubbelta ymmärrystä siitä, kuinka paljon tietoa todella on läsnä jopa erittäin epävarmoissa ympäristöissä. Epävarmuudesta huolimatta yrityksessä voidaan kehittää toimivan strategian, joka todennäköisesti saavuttaa yrityksen tavoitteet.

4.3.2 Markkinalähtöisen yrityskulttuurin ylläpitäminen

Toinen muutoksen aikaansaamiseen liittyvä dynaaminen markkinointikyvykyys liittyy markkinalähtöisen yrityskulttuurin omaksumiseen. Markkinalähtöisen yrityskulttuurin omaavissa yrityksissä päätöksenteko alkaa markkinoista (Day, 1994). Oikea-aikaisten ja markkinalähtöisten päätöksien tekeminen korostuu muutoksen aikaansaamisen kyvykyksissä. Tapausyrityksen strategiaa päätöksentekoa ohjaa asiakkaat ja asiakatarpeet. Asiakaskokemukseen keskittyminen jokaisessa päätöksenteon vaiheissa on ollut tärkeintä Gubbele ensimmäisestä päivästä lähtien. Lisäksi haastateltava B mainitsi, että se on avain myös asiakaspysyvyyden parantamiseen:

”Alusta saakka meille on ollu selkee se, että asiakas on aina se tärkein, et aina se keskittyminen siihen asiakkaaseen ja asiakaskokemukseen. Eli tavallaan kaikis vaiheissa, että siit lähtien siis mainonnasta lähtien ja kun kontaktoidaan se asiakas, niin se asiakaspalvelu ois tosi ensiluokkaista. Niin tota yritetään pitää se tosi kirkaana meidän mielissä, ettei se pääse unohtumaan et se on tosi tärkeä asia ja sit se on myös avain siihen et miks meidän asiakkaat halua säilyä tai pysyä meidän palvelun parissa.” – Haastateltava B

Markkinalähtöisyys korostuu myös yrityksen kaikessa viestinnässä ja esimerkiksi yrityksen markkinoinnissa ja viestinnässä käytetty äänensävy määräytyy asiakkaiden mukaan. *”Tänäpäivänä ku on tosi iso tiimi ympäril niin on esimerkiks henkilö kuka pyörittää somee ja kaikki tone of voicet ni ne tulee sielt asiakaspalvelusta ”* kertoo haastateltava A. Niin kutsutun ulkoa-sisäänpäin suuntautuneen näkökulman mukaisesti Gubbe ei pyri puskemaan viestinnässä sitä mitä yritys itse kuvittelee olevansa, vaan sen sijaan asiakasymmärrys ja asiakkaiden lähellä pitäminen auttavat yritystä pääsemään eteenpäin myös markkinoinnillisesti ja liiketoiminnallisesti.

Muutosten aikaansaaminen edellyttää asiakas- ja markkinalähtöisen kulttuurin omaksumista yrityksen jokaisella tasolla. Gubbe pyrkii parantamaan asiakas- ja markkinalähtöistä organisaatiokulttuuria vaikuttamalla myös yrityksen rakenteisiin. Organisoidulla sisäisiä rakenteita ja tekemällä työntekijämuutoksia Gubbe pyrkii parantamaan

yritystä entistä markkinalähtöisempään suuntaan ja samalla sopeuttamaan toimintaa ulkoiseen ympäristöön sopivammaksi. Ulkoisen ympäristön ennakoimattomuus ja dynaamisuus on heijastunut myös Gubben organisaatorakenteiden nopeaan muuttumiseen, kuten haastateltava B toteaa:

”No tuntuu et muutoksii on ollu täs lähiaikoina aika paljon, et lähinnä ehkä et on tullu uusia niinku, tarvittu lisää työvoimaa nyt syksyn aikana. Mut sit toisaalta ollaa jouduttu myös lomauttaa samaan aikaan sit, ku se on niin vaihtelevaa se tarve ja tää koronatilanne ni kyl sitä joutuu.” – Haastateltava B

Markkinalähtöisyys näkyy tapausyrityksessä myös osana syvemmillä juurtunutta ja läpileikkaavaa yrityskulttuuria. Deshpande ja Webster (1993) määrittelevät yrityskulttuurin yhteisten arvojen ja uskomusten malliksi, joka antaa organisaation jäsenille merkityksen ja käyttäytymissäännöt. Gubben yrityskulttuurissa korostuu muun muassa yhteisesti jaetut arvot, joka haastatteluissa ilmeni muun muassa työn kokemisena erittäin merkityksellisenä. Yhteiset arvot pohjautuvat yrityksen missioon, aktiivisemmän ja onnellisemmän vanhuuden mahdollistaminen. *”Missio on se yks meiän ihan perustavanlaatuinen, et tota palvelulla estetään ikäihmisten yksinäisyyttä. Eli niinkö se on se ihan meiän perus perus niinku kulmakivi”* haastateltava A tiivistää. Lisäksi osalle haastateltaville yrityksen missio on ollut syynä siihen, miksi yritykseen haluttiin tulla töihin:

”No.. siis se on sydämeen menevä missio minkä puolest tekis ilmatteeks töitä, et se on se minkä takia gubbeen on halunnut tulla töihin.” – Haastateltava D

*”Mikä oli mun intohimo ja sai sen syttymään ku tuntuu tä on semmonen yritys mikä oikeesti, et gubben avulla voidaan tehdä maailmasta parempi paikka, niin mulla on kauhee intohimo sellaseen et mä nään tää missio on semmonen mikä tulee todellakin toimi-
maan.”* – Haastateltava E

4.3.3 Markkinoiden ohjaaminen

Dynaamiset kyvykkyudet ovat yhteydessä myös yrityksen kykyyn saada aikaan muutoksia ympäristössään ja kolmas mikrotason dynaaminen markkinointikyvykkyys on markkinoiden ohjaaminen. Markkinoiden ohjaaminen on muodostunut tärkeäksi dynaamiseksi markkinointikyvykkyudeksi jo yrityksen perustamisesta lähtien. Avun vastaanottaminen ja palveluihin rahan käyttäminen, varsinkin vanhemmalla ikäluokilla, on ollut vähäistä eikä vastaavanlaista kaupallista toimijaa vanhuspalveluissa ole ennen ollut olemassa, vaikka tarvetta kyseiselle palvelulle oli. Kuten haastateltava A kommentoi, muutoksen aikaansaaminen on tarkoittanut Gubben tapauksessa myös taistelua asenteiden muuttamista vastaan. Kyseinen työ jatkuu edelleen ja vaatii myös yksittäiseltä työntekijältä paljon, kuten haastateltava D mainitsi haastattelussa:

”Se että on kokonaan uus palvelu, eli asiakkaat ei tiedä sen olemassaolossa eli ihan niinko uus palvelu niin se on aina haastavaa. Eri asia kun vaikka tulla olemassa oleville markkinoille, niinko vaikka jos tuodaan uus siivouspalvelu niin ihmisil on jo niinkö, niinko sit voidaan pystyy kilpailee niiden olemassa olevien toimijoiden kanssa. Mut sit tässä taas ni pitää luoda se markkinatarve ihan tyhjästä.” – Haastateltava A

”Se tulee vaatimaan tosi paljon töitä et saadaan just tavallaan se uus ajatus siitä vanhuspalveluista istutettuu, et sitä saadaan gubbe sanomaa leviämään niin tähän tulee vaan kasvaa varmasti ihan sairaan nopeesti.” – Haastateltava D

Markkinoiden ohjaaminen edellyttää markkinarakenteen tai toimijoiden käyttäytymisen muokkaamista markkinoilla. Pääpaino ei ole viime kädessä kuitenkaan markkinarakenteen muutoksessa sen itsensä vuoksi, vaan ennemminkin mahdollisuus markkinarakenteen tai käyttäytymisen muutoksessa voi parantaa asiakasarvoa tai parantaa yrityksen suorituskykyä (Jaworski, Kohli ja Sahay, 2000). Covid-19 pandemia asetti markkinoiden ohjaamisen uuteen perspektiiviin, kun perusliiketoiminnan toteuttamisessa piti huomioida uudet rajoitukset sekä riskiryhmien turvaaminen. Asiakkaiden asenteissa palvelua kohtaan tapahtui paljon muutoksia. Sidosryhmien ja asiakkaiden käyttäytymistä piti

ohjata viestinnällä ja tavoitteena oli normalisoida vallitsevaa tilannetta. Haastateltavan B mukaan viestinnällä haluttiin tuoda esiin palvelumallin turvallisuutta kaikille osapuolille eikä pelkoa haluttu lietsoa. Koronan aikana halutaan tulla silti positiivisessa valossa esiin viestinnällä ja kuten haastateltava B toteaa, hyvä elämä kuuluu kaikille myös koronan aikana:

”Koitetaan saada sellasta kuvaa et koronan aikaan ikäihmisii voi tavata ja heillekki kuuluu se ulkoilu ja elämästä nauttiminen ja sellanen hyvä elämä myös, ku se kauheen helposti unohtuu. Niin ehkä sit semmost puolta myös et se kuuluu myös heille se hyvä arki. Ja muutenki sillai tosi positiivisena, et ei niinku koiteta olla niinku... et mielummin sellast kivaa ja tsemppaavaa viestintää ku ollaan masentuneita ja päivitellään ja harmitellaan tilannet, et aina voi tehä jotain.” – Haastateltava B

”Niin kyl somessa tuodaan vahvasti esille sitä, niitä turvallisia gubbe käyntejä nyt koronan aikaan. Et korostetaan niitä keinoja, et miten tai niitä tota miten siitä tehdään turvallista, niistä käynneistä.” – Haastateltava E

4.4 Tulosten yhteenveto

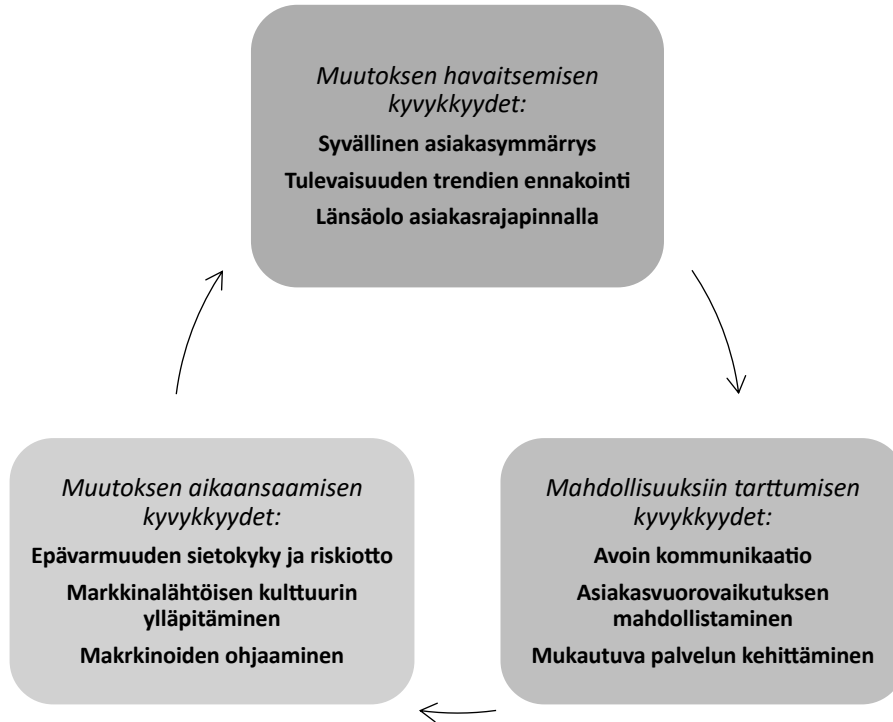
Empiirisestä aineistosta tunnistetut dynaamiset markkinointikyvykkyydet antavat yritykselle mahdollisuuden vastata nopeasti liiketoimintaympäristönsä äkillisiin muutoksiin. Kyvykkyydet ovat yhteydessä muutoksen havaitsemiseen, mahdollisuuksiin tarttumiseen tai muutoksen aikaansaamiseen, jotka Teecen (2007) näkökulmia mukaillen määritellään johtamis- ja organisaatioprosesseiksi, jotka tukevat ja mahdollistavat dynaamisten markkinointikyvykkyyksien käyttöönoton. Aikaisempien tutkimusten mukaisesti, dynaamiset markkinointikyvykkyydet kiinnittävät huomion markkinatiedon merkitykseen ja sen integroimiseen koko yrityksessä (esim. Lee ja muut, 2011; Martelo Landroquez ja muut, 2011; Ali ja muut, 2010; Fang ja Zou, 2009; Kandemir ja muut, 2006; Kiessling ja Harvey, 2004).

Muutoksen havaitsemiseen liittyviä dynaamisia markkinointikyvykkyyksiä ovat *syvällinen asiakasymmärrys, tulevaisuuden trendien ennakointi ja läsnäolo asiakasrajapinnalla*. Näihin kyvykkyyksiin liittyy keskeisesti yrityksen toiminta asiakasrajapinnassa ja ne näyttäytyvät merkittävässä roolissa yrityksen kyvyissä havaita muuttuvia markkinaolosuhteita. Pienen yrityksen, kuten tutkielman tapausyrityksen, etuna on henkilökohtaisempi kontakti asiakkaisiinsa ja sen voidaan todeta helpottavan muutosten havaitsemista asiakasrajapinnalla.

Mahdollisuuksiin tarttumiseen liittyvät dynaamiset markkinointikyvykkyydet ovat *avoin kommunikaatio, asiakasvuorovaikutuksen mahdollistaminen ja mukautuva palvelun kehittäminen*. Tunnistetut kyvykkyydet ovat lähtökohtia yrityksen mahdollisuuksissa omaksumaa ja integroida markkinoilta havaittua tietoa, hyödyntää sitä strategisiin tarkoituksiin, oikea-aikaisesti sekä markkinalähtöisten päätösten tekemiseen. Esimerkiksi Gubben kauppakassipalvelun perustamisessa ja ruokakassitoimitusten aloittamisessa ikäihmisille responsiivisesti havaittua tietoa markkinoilta hyödynnettiin strategisiin tarkoituksiin. Tapausyritys mukautti dynaamisesti palvelumallinsa sen hetkiseen tilanteeseen sopivammaksi hyödyntämällä laajaa työntekijäverkostoaan. Toive kyseiselle palvelulle ja avuntarpeelle asiakasrajapinnassa kumpusi lähinnä asiakkaiden omista toiveista ja tarpeista. Dynaamisissa markkinointikyvykkyyksissä hyödynnettiin näin ollen lähtökohtaisesti asiakkaiden ilmaistuja tarpeita ja niihin reagoitiin oikea-aikaisesti dynaamisilla markkinointikyvykkyyksillä.

Muutoksen aikaansaamiseen liittyviä dynaamisia markkinointikyvykkyyksiä ovat *epävarmuuden sietokyky ja riskinotto, markkinalähtöisen yrityskulttuurin ylläpitäminen ja markkinoiden ohjaaminen*. Nämä kyvykkyydet mahdollistavat sisäisen organisaatiokenteen muokkaamisen sekä yrityksen potentiaalinen ohjata tai jopa muokata ulkoista liiketoimintaympäristöä. Tapausyritys muutti strategiaa joustavasti koronarajoitukset sekä asiakkaiden tarpeet huomioiden esimerkiksi ulkoiluun painottuvaan palvelumalliin. Vuoden aikana koronarajoituksista huolimatta Gubben asiakkaiden määrä jatkoi kasvuaan,

ja asiakaspohja viisinkertaistui vuoden takaiseen verrattuna. Tunnistetut dynaamiset markkinointikyvykkyudet esitetään tiivistetysti kuviossa 7.



Kuvio 7 Liiketoiminnan keskeisimmät dynaamiset markkinointikyvykkyudet.

Vaikka tunnistetut liiketoiminnan dynaamiset markkinointikyvykkyudet ovat jaettu kolmeen vaiheeseen perustuen Teece'n (2007) jakoon ylemmän tason dynaamisista kyvykkyyksistä, eivät ne esiinny yrityksen toiminnassa lineaarisesti tai erillään toisistaan. Lisäksi esimerkiksi digitaalisuus ja monikanavaisuus tekevät toimintojen ja prosessien rajoista entistä häilyvämmät, jolloin kyvykkyyksiä käytetään yrityksissä päällekkäin ja samanaikaisesti. Esimerkiksi tutkielman tapausyritys seuraa jatkuvasti kuluttajien käyttäytymistä ja toimintaympäristön trendejä samanaikaisesti mahdollisuuksiin tarttumisen ja muutosten aikaansaamisen kyvykkyyksien kanssa. Lisäksi yritys hyödyntää dynaamisia markkinointikyvykkyyksiä yhteistyössä muiden verkostokumppaneidensa kanssa ja tuloksena syntyvää markkinatietoa hyödynnetään uuden palvelun kehittämisessä. Yhdessä nämä kyvykkyudet ylläpitävät ja vahvistavat yrityksen sopeutumista liiketoimintaympäristöön paitsi nykyisen liiketoiminnan kannalta, myös pitkän aikavälin suuntautumisen ja menestyvän toiminnan kannalta tulevaisuudessa.

5 Johtopäätökset

Tutkielman tarkoituksena oli tutkia ja ymmärtää, miten yritys sopeutuu ympäristöstä lähtöisin olevaan nopeaan ja äkilliseen liiketoimintaympäristön muutokseen. Teoreettisesti tarkoitusta lähestyttiin perehtymällä dynaamisten kyvykkyyksien sekä markkinalähtöisyyden tutkimuksiin. Teecen (2007) näkemyksen avulla parannettiin ymmärrystämme mekanismeista, joiden kautta dynaamiset kyvykkyydet yrityksessä toimivat. Markkinalähtöisyydessä keskeiseksi näkökulmaksi muodostui sen rooli muodostaa kokonaisvaltainen ymmärrys yrityksen toimintaympäristöstä, havaita asiakkaiden tarpeissa tapahtuvia muutoksista sekä ymmärtää näiden muutosten tarjoamat uudet arvonluonnin mahdollisuudet (Narver ja Slater, 1990; Kohli ja Jaworski, 1990). Tapaustutkimuksen kautta ollaan mahdollistettu ymmärryksen lisääminen dynaamisten markkinointikyvykkyyksien roolista odottamattoman ulkoisen ja liiketoiminnan ytimeen vaikuttavan muutoksen yhteydessä. Tutkimustulosten perusteella esitellään mahdollisia liikkeenjohdollisia kehitysehdotuksia sekä lisätutkimusehdotuksia jatkoa varten. Lisäksi luvussa arvioidaan tulosten luotettavuutta ja rajoituksia.

5.1 Tutkimuksen teoreettiset johtopäätökset

Tunnistetut dynaamiset markkinointikyvykkyydet sijaitsevat organisaatioprosesseissa, jotka kumpuavat yrityksen omasta historiasta ja kokemuksista. Tällainen polkuriippuvuus vaikuttaa siihen, miten tulevaisuudessa mahdollisuuksiin ja uhkiin puututaan yrityksessä. Dynaamiset markkinointikyvykkyydet sijaitsevat osittain myös syvällä yrityksen kulttuurissa, sillä yrityksessä jaetut arvot ohjaavat muun muassa riskinottoa, kokeilua ja oppimista. Lisäksi monia dynaamisia markkinointikyvykkyyksiä, kuten asiakasymmärryksen tai mukautuvan palvelun kehittämisen kyvykkyyttä, yhdistää sekä yksilötason sekä yrityksessä vallitseva kollektiivisen tason *oppiminen*. Yrityksen oppimisprosesseja voidaan pitää dynaamisten markkinointikyvykkyyksien keskeisenä lähteenä. Oppiminen mahdollistaa jatkuvan yrityksen uusiutumisen ja pitää sisällään myös kyvyn poisoppia

vallitsevista rutiineista tai toimintatavoista, joka on tärkeää muun muassa resurssipohjan muutoksen mahdollistamiseksi.

Kyvykkyyksien polkuriippuvainen luonne sekä yhteys oppimiseen ja kulttuuriin tekee kyvykkyyksistä osittain yrityskohtaisia ja ainutlaatuisia. Yrityskohtaisuudesta ja polkuriippuvaisesta luonteesta huolimatta aineistosta löydettyjä dynaamisia markkinointikyvykkyyksiä voidaan yleistää Eisenhardtin ja Martinin (2000) näkökulman mukaisella tavalla koskemaan yritysten välillä ”parhaiden käytäntöjen” tyyppisiä yhteisiä piirteitä. Dynaamiset markkinointikyvykkyydet eroavat yrityksissä niiden yksityiskohdissaan, jolloin niiden sovellettavuus on mahdollista yleisemmällä tasolla muihin yritysiin. Ympäristön luonteesta sekä toiminnasta riippuen on kuitenkin mahdollista löytää muitakin dynaamisia markkinointikyvykkyyksiä, jotka voitaisiin sisällyttää tuloksiin.

Yritys säilyttää sopivuutensa kohdemarkkinoillaan vain ymmärryksellään asiakkaiden tarpeista ja vastaamalla näihin tarpeisiin (Narver, Slater ja MacLachlan, 2004), mutta dynaamiselle ja nopeasti muuttuvalle ympäristölle on tyypillistä kuitenkin myös muuttuvat kysyntäolosuhteet. Dynaamisten markkinointikyvykkyyksien voidaan tutkimuksen tulosten perusteella todeta vaikuttavan yrityksen sopeutumiseen erittäin nopeasti muuttuvaan liiketoimintaympäristöön helpottamalla muuttuvien kysyntäolosuhteiden seuraamista ja ymmärtämistä. Kysynnän epävarmuudelle on tyypillistä muun muassa muuttuvat asiakassegmentit ja asiakkaiden mieltymysten vaihtelevuus (Grewal ja Tansuhaj, 2001) ja näin ollen se edellyttää yrityksiltä esimerkiksi kykyä mukauttaa tuote- tai palvelutarjontaansa, suunnitelmiaan ja strategioitaan muuttuviin kysyntäolosuhteisiin. Muutosten havaitsemiseen liittyvät dynaamiset markkinointikyvykkyydet, kuten asiakasymmärrys ja läsnäolo asiakasrajapinnalla, auttavat yrityksiä seuraamaan näitä muutoksia kysyntäolosuhteissa ja hallitsemaan niiden aiheuttamaa epävarmuutta. Muuttuvien kysyntäolosuhteiden kohdalla korostuvat ensisijaisesti kyvykkyydet asiakkaiden piilevien tarpeiden havainnointiin eli proaktiiviset asiakasymmärryksen kyvykkyydet. Tämä on yhdenmukainen Narverin ja muiden (2004) näkemyksen kanssa, joiden mukaan ymmärrys asiakkaiden piilevistä tarpeista johtaa esimerkiksi tehokkaampaan tuotekehitykseen,

segmentointiin ja kohdentamiseen. Yrityksen kyky havaita asiakkaiden piilevät tarpeet vuoropuhelun ja asiakasymmärryksen avulla saattaa paljastaa varhain varoitusmerkkejä asiakkaiden tarpeiden muutoksista. Esimerkiksi yrityksen asiakasrajapinnoilla syntyvä luottamus ja asiakasuskollisuus helpottavat muuttuvien kysyntäolosuhteiden havaitsemista ja yrityksen sopeutumista äkillisiin muutoksiin liiketoimintaympäristössä.

Tutkielman tulokset viittaavat myös siihen, että dynaamiset markkinointikyvykkyudet vaikuttavat yrityksen oikea-aikaiseen reagoitukykyyn, kun liiketoimintaympäristöön vaikuttaa odottamaton ulkoinen muutostekijä. Havainto on yhdenmukainen myös Teecen ja muiden (1990) kanssa, joiden mukaan dynaamisten kyvykkyysien avulla yhdessä johdon kyvykkyysien kanssa koordinoita ja siirtää sisäisiä ja ulkoisia osaamisia tehokkaasti yrityksessä, yritykset pystyvät oikea-aikaisesti reagoida toimintaympäristön muutoksiin. Tutkimuksen tulosten mukaan esimerkiksi mahdollisuuksiin tarttumisen kyvykkyudet, kuten avoin kommunikaatio ja mukautuva palvelun kehittäminen, mahdollistavat reagoimisen nopeisiin muutoksiin liiketoimintaympäristössä oikea-aikaisesti ja sitä kautta sopeutumisen muuttuvaan liiketoimintaympäristöön. Avoimen kommunikaation yrityksessä mahdollistaa osittain markkinalähtöinen johtajuus, joka yrityksessä muovaavaa muun muassa avointa kulttuuria, lisää kollektiivista oppimiskykyä sekä mahdollistavaa hajautettua päätöksentekoa yrityksessä. Tutkimuksessa havaittiin kuitenkin, että liiketoimintaympäristön epävarmuuden asteesta ja muutoksen luonteesta riippuen yrityksen oikea-aikaiseen reagoimiseen vaikuttavat joko proaktiivisemmat tai responsiivisemmat dynaamiset markkinointikyvykkyudet. Jos liiketoimintaympäristöön vaikuttavan muutoksen laajuutta, luonnetta ja ajoitusta on vaikea etukäteen ennustaa, on proaktiivisten, ennakoivien kyvykkyysien hyödyntäminen ympäristöön sopeutumiseksi ja muutoksen hallitsemiseksi epätodennäköisempää. Sen sijaan kyvykkyysien responsiivinen luonne on eduksi sopeutumisessa hyvin vaikeasti ennakoitavassa ympäristössä.

Tutkimuksen perusteella dynaamisten markkinointikyvykkyysien avulla yritys pystyy myös säilyttämään strategisen joustavuutensa erittäin nopean muutoksen yhteydessä. Joustavuuden ja monipuolisuuden säilyttäessään yrityksellä on jatkuvasti keinoja sekä

toimintatapoja vastata ja sopeutua muuttuvasta ympäristöstä kumpuaviin äkillisiin haasteisiin. Strategisen joustavuuden voidaan nähdä olevan yhdenmukainen Wangin ja Ahmedin (2007) näkemyksen kanssa, joiden mukaan yrityksen mukautumiskyvyn taustalla vaikuttavat sekä yrityksen joustava resurssivarasto että niiden käyttöön liittyvä joustavuus, kuten monipuoliset strategiset toimintavaihtoehdot. Tutkimuksessa havaittiin, että esimerkiksi muutoksen aikaansaamisen yhteydessä epävarmuuden sietokyky ja riskinotto lisäävät strategisia toimintavaihtoehtoja ja antavat yrityksille mahdollisuuden hallita epävarmoja markkinoita ja nopeasti esiintyviä muutoksia tehokkaasti. Strategisen joustavuuden taustalla vaikuttaa yrityksen markkinalähtöisyys, sillä päätösten tekoa ohjaavat asiakkaiden nykyiset ja tulevat tarpeet ja käyttäytyminen sekä signaalit asiakkaiden muuttuvista tarpeista. Yrityksen markkinalähtöisyyden tuottaman tiedon uskotaan siis toimivan liikellepanevana voimana, jonka avulla yritys pystyy sopeutumaan nopeasti muuttuvaan liiketoimintaympäristöön (Bruni ja Verona, 2009).

Dynaamisten markkinointikyvykkyyksien tavoitteen voidaan havaita tutkimuksen perusteella olevan yhdenmukainen Teecen ja muiden (1997) sekä Knightin ja Cavusgilin (2004) kanssa, joiden mukaan kyvykkyyksien tavoitteena on ennen kaikkea saavuttaa yhdenmukaisuus muuttuvan liiketoimintaympäristön kanssa. Dynaamiset markkinointikyvykkyydet tarjoavat yritykselle suojatoimenpiteitä äkillisesti muuttuvan ja ennakoimattoman ympäristön hallitsemiseksi. Esimerkiksi niiden avulla yritys pystyy seuraamaan ulkoista ympäristöään nykyisen liiketoimintamallin kestävyuden arvioimiseksi. Dynaamisten markkinointikyvykkyyksien avulla yritys voi paremmin kehittää, integroida ja muuttaa yrityksen sisäisiä sekä ulkoisia osaamisalueita sellaisten olosuhteiden ratkaisemiseksi, jotka muuten heikentäisivät yrityksen olemassaolon mahdollisuuksia. Dynaamiset markkinointikyvykkyydet johtavat johdonmukaiseen tiedon ja kyvykkyyksien kehittämiseen, joita tullaan tarvitsemaan yrityksissä lähitulevaisuuden markkinamahdollisuuksien käsittelemiseen ja esimerkiksi elinkelpoisen liiketoimintamallin kehittämiseen. Koska dynaamiset markkinointikyvykkyydet eivät ole sidoksissa tiettyyn liiketoiminta-alueeseen voivat ne tarjota myös kestävä kilpailuedun perustan.

Tarkastelemalla tutkittavaa kyvykkyyksiä pienen yrityksen näkökulmasta on lisätty ymmärrystä myös yrityksen koon ja organisaatorakenteen vaikutuksesta dynaamisten markkinointikyvykkyyksien käyttöön ympäristöön sopeutumisessa. Useissa aikaisemmissa tutkimuksissa on keskitytty tarkastelemaan isojen tai monikansallisten yritysten dynaamisia kyvykkyyksiä, joiden liiketoimintaympäristöä kuvaavat tietyt ominaisuudet, kuten avoimuus kansainväliselle kaupalle ja alttius nopeille teknologisten muutosten tuomille uhille ja mahdollisuuksille. Kyvykkyyksien tutkimuksen soveltamista pienten ja palvelujohtoisten yritysten kontekstissa ei ole tutkittu tarpeeksi, vaikka nykyään avoin, kansainvälinen ja murroksellinen liiketoimintaympäristö ei ole yrityksen toimialasta tai koosta riippuvaista, kuten Covid-19 pandemia osoitti. Pienen yrityksen etuna on henkilökohtaisempi kontakti asiakkaisiinsa ja sen voidaan todeta helpottavan muutosten havaitsemista asiakasrajapinnalla. Dynaamiset markkinointikyvykkyydet yhdessä kollektiivisen oppimisen kanssa mahdollistavat myös yrityksen kyvyn kehittyä nopeasti ja ketterästi. Kyvykkyydet lisäävät yritysten kilpailukykyä ja mahdollisuutta sopeutua äkillisesti muuttuvaan ympäristöön. Lisäksi pienillä yrityksillä voidaan nähdä olevan vähemmän toimintaa hidastavia juurtuneita ja jäykkiä prosesseja, jotka rajoittavat yrityksen joustavuutta, estävät nopeaa päätöksentekoa tai hidastavat muutoksen toteuttamisen nopeutta. Johtamistoiminta keskittyy yleensä yhteen tai kahteen ihmiseen ja tapahtuu myös lähellä yrityksen jokapäiväistä toimintaa, sen asiakkaita ja kilpailuympäristöä. Tämä mahdollistaa nopeat ja tehokkaat kommunikaatiokanavat ja johtaa päätöksenteon ja arvonluonnin täydelliseen yhdenmukaistamiseen.

Lisäksi Covid-19 pandemiaa voidaan pitää ainutlaatuisena tutkimuskohteena dynaamisten kyvykkyyksien tutkimiseen, sen tuoman muutoksen laajuuden, tavallisesta poikkeavan nopeuden sekä ajankohtaisuuden takia. Pandemia on koskettanut useita toimijoita, niin yksilöitä kuin yrityksiäkin, Suomessa sekä maailmalla. Lisääntyvän globalisaation ja verkostoitumisen johdosta ennemmin tai myöhemmin talouskriiseillä on suora tai epäsuora vaikutus melkein jokaiseen yritykseen. Lisäksi suurin osa dynaamisten kyvykkyyksien tutkimuksista ovat olleet luonteeltaan käsitteellisiä ja alan empiiriset tutkimukset ovat olleet laajamittaisia tutkimuksia (Jantunen ja muut, 2012). Näin ollen

mikrotason toiminnallisten kyvykkyyksien tunnistaminen ja ymmärryksen lisääminen on tärkeää tulevaisuuden kriisien hallitsemiseksi yrityksissä.

5.2 Käytännön toimenpiteet yrityksille

Nykypäivän liiketoimintaympäristössä muutos on nopeaa, mikä edellyttää yrityksiltä jatkuvaa kehittymistä ja muutosta pysyäkseen mukana laajemmissa ympäristömuutoksissa. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan nähdä positiivinen yhteys dynaamisten markkinointikyvykkyyksien ja ympäristön äkillisen muutoksen ja epävarmuuden välillä yrityksen suorituskävyssä. Näin ollen dynaamiset markkinointikyvykkydet omaksumalla yrityksissä voidaan sopeutua epävakaisiin ja ennakoimattomiin ympäristöihin ja markkinoihin. Dynaamisten markkinointikyvykkyyksien omaksumiseksi yrityksessä tarkastellaan toimenpiteitä yrityksille.



Kuvio 8 Käytännön toimenpiteet yrityksille.

Asiakkaan lähellä pitäminen

Asiakkaiden lähellä ja yritystoiminnan keskiössä pitäminen luo perustan asiakkaiden tarpeissa ja toiveissa tapahtuvien muutosten ymmärtämiseen. Panostamalla luottamukseen ja asiakasuskollisuuteen voidaan rakentaa entistä vakaampia asiakassuhteita, jotka kestävät esimerkiksi liiketoimintaympäristössä vallitsevan kriisinkin yli. Nykyisten asiakkaiden lisäksi huomiota pitää kiinnittää myös uusien asiakassegmenttien tarpeisiin.

Asiakasrajapintojen toiminnan tukeminen

Asiakasrajapinnalla tapahtuu suurin osa muutosten havaitsemisesta ja markkinatiedon keruusta. Tästä syystä asiakasrajapinnan toimintaa pitää tukea, jotta ympäristömuutosten havaitseminen mahdollistuu. Yritysten pitää olla valmiita käyttämään resursseja markkinoiden reuna-alueiden ja heikkojen signaalien seurantaan ja ennakointiin. Lisäksi olisi hyvä luoda kannustimia etulinjan työntekijöille. Asiakasrajapinnalla toimiminen voi tarkoittaa myös aktiivista läsnäoloa sosiaalisen median kanavilla. Sosiaalinen media mahdollistaa kaksisuuntaiseen vuoropuhelun kohderyhmän ja yrityksen välillä, asiakkaalle helpon tavan tutustua yrityksen palveluun tai tuotteisiin ja lisäksi se tekee yhteydenpidosta helpompaa. Yritykselle se mahdollistaa toimimisen lähellä ja läsnä kohderyhmää ja helposti tavoitettavissa olemisen.

Rekrytointiin panostaminen

Rekrytointi ja sitä kautta tulevaisuuden tarpeiden huomioiminen on myös tärkeä osa muutosten havaitsemista. Rekrytoinnin yhteydessä on hyvä kiinnittää huomiota myös monimuotoisuuteen. Jokaisessa yrityksessä ollaan sisäistetty tiettyjä ennakkoluuloja, oletuksia ja uskomuksia siitä, miten ympäristö kehittyy tai mitä asiakkaat tarvitsevat. Nämä mallit auttavat ymmärtämään toimintaympäristöä, mutta kun muutos on nopeaa, ne voivat estää oikea-aikaista reagointia tai joustavaa toimintaa muutoksiin vastaamiseksi. Siksi yrityksissä tulee rekrytoida monipuolisesti ihmisiä, jotka eivät ole sidoksissa

vanhojen ja kyseenalaistamattomien oletusten kanssa. Lisäksi yrityksen rakenteisiin panostamalla rekrytoinnin kautta, voidaan parantaa yrityksen toimintaa entistä markkina-lähtöisempään suuntaan ja samalla sopivammaksi ulkoiseen ympäristöön nähden. Yrityksen on houkuteltava päteviä uusia työntekijöitä ja edistettävä positiivista ja tulevaisuuteen suuntautuvaa kulttuuria.

Tiedon saavutettavuus

Yritysten tulee kehittää ja ylläpitää avoimia viestintäkanavia, jotta voidaan koota yhteen yksilöiden ja tiimien hallussa olevaa havaittua markkinatietoa. Mahdollisuuksiin voidaan tarttua vasta, kun havainnot on tulkittu tarkasti ja jaettu riittävästi koko yrityksen henkilöstön kesken. Markkinatiedon integrointi yrityksen sisällä muodostaa perustan yrityksen kyvykkyyksien kehittämiseksi. Tekniikan kehittämiseksi, kuten sisäisillä ja sosiaalisilla verkostoilla kommunikaatioprosesseja voidaan pyrkiä vahvistamaan. Se mahdollistaa jatkuvan vuorovaikutuksen työntekijöiden välillä, vertaistuen ja kuulumisten vaihdon. Samalla vaihtuu arvokasta yrityksen asiakasrajapinnoilta havaittua markkinatietoa.

Valpas johtaminen

Monet tutkijat (esim. Adner ja Helfat, 2003; Eisenhardt ja Martin, 2000; Helfat ja muut, 2007) korostavat johtajien avainroolia yrityksen kyvyssä sopeutua muuttuvaan toimintaympäristöön. Tapausyrityksen toimintaa tutkimalla kuitenkin voidaan myös todeta, että tärkeää dynaamisten markkinointikyvykkyyksien omaksumisessa yrityksessä on valpas johtaminen. Johtajien tulee ylläpitää kannustavaa ilmapiiriä eri lähteistä peräisin olevan markkinatiedon keräämiseen, jakamiseen ja siihen reagoimiseen. Erityisesti yrityksen johdon keskeinen rooli korostuu avoimen ja riskinottoon orientoituneen yrityskulttuurin mahdollistajana. Johtajilla on keskeinen tehtävä muun muassa avoimen ilmapiirin luomisessa, jossa epäonnistumisista on mahdollista oppia ja kokeilu on normi eikä poikkeus. Valppaalle johtamiselle ominaista on joustava ja laaja-alainen strateginen ajattelu.

Avoimen kulttuurin tukeminen

Yrityksessä pitää tavoitella avointa ja kokeiluun painottavaa kulttuuria. Dynaamisten markkinointikyvykkyyksien kunkin mikrotason kyvykkyyden täysi hyöty yrityksen reagoivuuteen ja sopeutumiseen voidaan saavuttaa vain, jos yrityksen kulttuuri tukee niitä. Yrityksillä, joilla on löyhästi jäsenelty organisaatio, on suurempi kyky sopeutua muuttuvaan ympäristöön. Vähemmän sääntöjä ja menettelyjä yhdistettynä hyviin ihmissuhteisiin organisaatiossa auttaa luomaan avointa viestintää ja yhteistyön ilmapiiriä. Yrityksessä on vaalittava kokeilukulttuuriin painottuvaa ajattelutapaa, jotta voidaan jatkuvasti kyseenalaistaa olemassa olevia uskomuksia.

Oppimisen tukeminen

Yrityksissä tulee pyrkiä myös yksilötason ja kollektiivisen tason oppimisen tukemiseen. Oppimisen kontekstissa tulee sisäistää myös poisoppimisen tärkeys, jotta tietyt toimintatavat eivät rutinoitu liikaa. Oppiminen voi heijastua sellaisten arvojen olemassaololla yrityksessä, jotka vaikuttavat yrityksen halukkuuteen etsiä proaktiivisesti uutta tietoa ja haastaa olemassa olevia uskomuksia. Jokainen markkinalähtöisyydestä käytävä keskustelu korostaakin yrityksen kykyä oppia asiakkaista, kilpailijoista tai muista sidosryhmän jäsenistä voidakseen jatkuvasti havaita ja toimia nykyisten ja tulevien markkinoiden tapahtumien ja suuntausten mukaan.

Palautteen hakeminen säännöllisesti

Muutosten aikaansaamisen jälkeen tärkeää on asiakkailta jatkuvan ja säännöllisen palautteen hakeminen, esimerkiksi asiakasvuorovaikutusta ylläpitämällä, jonka mukaan yritys voi kehittää toimintaa. Mitä enemmän dialogia ylläpidetään asiakkaiden kanssa ja palautetta pyritään saamaan, sitä enemmän yrityksellä on mahdollisuus myös oppia asiakkaiden toiveista ja tarpeista. Toimintaympäristössä ja asiakkaiden tarpeissa tapahtuvien muutosten havaitseminen mahdollistuu samalla myös uudestaan.

5.3 Tulosten luotettavuus ja rajoitukset

Tulosten luotettavuutta ja rajoituksia tarkasteltaessa on otettava huomioon Covid-19 pandemian aiheuttamat olosuhteet tutkielman toteuttamiselle. Koska tutkielma toteutettiin seuraamalla tapausyritystä ja sen toimintaa Covid-19 pandemian ajan, aiheutti olosuhteet tutkielman toteuttamiselle tiettyjä rajoituksia.

Haastattelut toteutettiin etäyhteyksien varassa hyödyntämällä videopuhelua mahdollisen virustartuntauhan minimoimiseksi. Videohaastattelun rajoituksena voidaan pitää muun muassa sitä, että haastateltavan non-verbaalisen viestinnän ja kommunikaation havainnoiminen ja tulkitseminen on vaikeampaa eikä haastattelutilanteesta muodostu näin ollen yhtä luonnollista verrattuna kasvokkain tapahtuvaan haastattelutilanteeseen. Haastattelutapaan liittyvän rajoituksen takia aineiston luotettavuutta pyrittiin lisäämään varmistamalla toimiva internetyhteys jokaisen haastattelun ajaksi. Lisäksi jokainen haastattelu, haastateltavan luvalla, nauhoitettiin myöhempää katselua varten. Tämä huomioiden videohaastattelun avulla toteutetuissa haastatteluissa voidaan nähdä olevan myös hyötyjä luotettavuuden kannalta verrattuna kasvokkain tapahtuvaan haastatteluun. Yhtenä etuna on muun muassa se, että haastattelutilanteeseen on mahdollista palata tutkielman teon myöhemmissäkin vaiheissa.

Lisäksi aiheen herkkyys voidaan nähdä osittain rajoittavaksi tekijäksi tulosten luotettavuuden kannalta. Tapausyritykselle Covid-19 pandemia aiheutti aiheellista huolta liittyen esimerkiksi liiketoiminnan jatkuvuuteen tulevaisuudessa. Lisäksi haastateltavia painoi huoli yrityksen asiakkaiden, ikäihmisten, hyvinvoinnista pandemian keskellä. Aiheen herkkyys ja henkilökohtaisuus haastateltaville huomioiden tuloksia on arvioitava kriittisesti esimerkiksi pohtimalla, voiko pelolla tai huolella olla vaikutusta haastateltavan vastauksiin ja tutkielman tuloksiin. Arkaan aiheeseen pyrittiin vaikuttamaan sensitiivisyydellä ja harkitulla kysymysten asettelulla. Lisäksi haastattelutilanteet pyrittiin järjestämään vallitsevat olosuhteet huomioiden rauhallisessa paikassa ja vuorovaikutuksesta pyrittiin saamaan mahdollisimman avoimen ja turvallisen tuntuinen. Lisäksi on otettava huomioon, että aineisto perustuu haastattelevien omiin subjektiivisiin

kokemuksiin. Kokemukset ja haastattelutilanteetkin ovat tilannesidonnaisia voiden näin ollen vaikuttaa tulosten suuntaan, esimerkiksi optimistisuuden tasoon.

Tutkielmassa käytetty lähestymistapa ja aineistonkeruumenetelmät koetaan lähtökohdaisesti onnistuneeksi. Haastattelun etuna nähdään ennen kaikkea sen joustavuus. Haastattelu mahdollisti esimerkiksi kysymysten toistaminen tai tarkentavien kysymysten esittämisen, väärinkäsitysten oikaisemisen ja keskustelun käymisen haastateltavan kanssa. Lähtökohdana oli faktuaalisen tiedon kerääminen tapausyrityksen toiminnasta ja olemassa olevasta ilmiöstä. Haastattelussa pyrittiin selvittämään ennen kaikkea tapausyrityksen sen hetkistä tilannetta. Vanhempaa tietoon perustuvassa aineistonkeruussa oltaisiin sen sijaan voitu turvautua myös muihin aineistonkeruun menetelmiin tai tukeutua arkistomateriaaliin, jolloin haastattelussa oltaisiin välttytty ”en muista” vastauksilta. Sen lisäksi tutkielman kiinnostuksen kohteena oli myös tapausyrityksen markkinalähtöinen yrityskulttuuri tai kyvykkyydet asiakasrajapinnassa, jossa vuorovaikutuksen rooli korostui. Tästä näkökulmasta voidaan kriittisesti pohtia sitä, oliko haastattelu oikea ainoa aineistonkeruumenetelmä. Toisena tapana tutkia vuorovaikutusta ja tapausyrityksen toimintatapoja haastattelun lisäksi olisi voinut olla esimerkiksi havainnointi, jossa ilmiötä oltaisiin päästy katsomaan läheltä siitä puhumisen sijaan.

Tapaustutkimuksesta voidaan löytää yhteisiä ja yleistettäviä piirteitä, mutta erityisesti yleistettävyyttä on tarkasteltava kriittisesti. Tutkielmassa tarkasteltiin yhden yrityksen, Gubbe Sydänystävän, toimintaa Covid-19 kriisissä. On tärkeää korostaa, että kriisiä muistuttavat olosuhteet eivät vaikuta kaikkiin yrityksiin samalla tavalla ja yritysten välillä on eroja. Lisäksi Covid-19 pandemia on myös omanlaatuinen ilmiö esimerkiksi sen nopeuden ja laajuuden vuoksi sekä siksi, että se uhkasi liiketoiminnan lisäksi myös ihmisten terveyttä. Lisäksi se oli uusi ja aiemmin tuntematon virus ja sen hidastamiseksi asetettujen toimenpiteiden tehoa ei kukaan osannut ennakoida. Siksi tuloksia ei voida soveltaa suoraan heterogeenisesti jokaisen yrityksen kohdalla, vaan tutkimuksen tapaus on käsitteellistetty tapausyrityksen ja tutkitun ilmiön tasolla. Tavoitteena on antaa ehdotelmia

ilmiön luonteesta eli propositioita. Tapaustutkimuksessa oleellisempaa kuin yleistettävyys on ollut itse tapauksen ymmärtäminen.

5.4 Jatkotutkimusehdotukset

Vaihtoehtoisena näkökulmana dynaamisten kyvykkyyksien tai dynaamisten markkinointikyvykkyyksien aiheen tutkimiseen voisi muodostua tuomalla tarkasteluun verkostojen roolin. Voisiko verkostoilla olla suurempi rooli tulevaisuudessa dynaamisten markkinointikyvykkyyksien kehittämisessä? Ja millainen voisi olla verkoston tuki kriisitilanteessa? Vaikka itse dynaamisten kyvykkyyksien käsite on syntynyt organisaatiotasolla, maailma on muuttunut ja verkostojen rooli on kasvanut. Verkostot ovat osoittautuneet välttämättömiksi kyvykkyyksien kehittämiselle (O'Connor ja Paulson, 2008; Macpherson ja muut, 2004). Verkostojen kautta saatavien täydentävien resurssien ja kyvykkyyksien merkitystä korostetaan, ja pääsy täydentäviin resursseihin verkostojen ja kumppanuuk-sien kautta on todettu edistävän myös yrityksen dynaamisia kyvykkyyksiä (Chang, 2003; Liao, Kickul ja Ma, 2009). Verkostojen roolin merkitys korostuu erityisesti pienempien yritysten kohdalla, sillä niiden olemassa olevat resurssit ja kyvykkyydet ovat luonnolli-sesti rajallisemmat. Lisäksi verkoston kumppaneilla voidaan olettaa olevan myös mer-kittävä rooli mahdollisuuksien ja muutosten havaitsemisessa, koska ne voivat auttaa tun-nistamaan markkinoiden täyttämättömiä tarpeita. Lisäksi oppiminen organisaatioiden välisissä suhteissa on lisännyt merkitystään (Kale ja Singh, 2007). Tällainen kehitys tuo lisäarvoa sekä luo uusia kyvykkyyksiä ja resurssikokoonpanoja yritykselle markkinatie-don havaitsemisen ja hyödyntämisen avulla.

Lähteet

Abell, Derek (1993). *Managing With Dual Strategies*. New York: Free Press.

Adner, R. & Helfat, C. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24, 1011–1025.

Ali, S., Peters, L.D., He, H. & Lettice, F. (2010). Market based organizational learning, dynamic, and substantive capabilities: an integrative framework. *Journal of Strategic Marketing*, 18, 363–377.

Ambrosini, V. & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29-49. doi:10.1111/j.1468-2370.2008.00251.x

Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rents. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.

Aragon-Correa, J. & Sharma, S. (2003). A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. *Academy of Management Review*, 28, 71–88.

Augier, M. & Teece, D.J. (2007). Dynamic capabilities and multinational enterprise: Penrosean insights and omissions. *Management International Review*, 47, 175–192.

August & Accountor raportti (18.5.2002). Pk-yritysten taloudellinen tilanne Covid-19 kriisissä.

Bamberg, J., Laine, M. & Jokinen, P. (2007). *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus.

- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99–120.
- Barney, J.B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9(4), 49–61.
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36, 256–280.
- Barroso, C. & Martin, E. (1999), *Marketing Relacional*, ESIC Editorial, Madrid.
- Beverland, M., Farrelly, F. & Woodhatch, Z. (2004). The Role of Value Change Management in Relationship Dissolution: Hygiene and Motivational Factors. *Journal of marketing management*, 20(9-10), 927-939. doi:10.1362/0267257042405295
- Blocker, C., Flint, D., Myers, M. & Slater, S. (2011). Proactive customer orientation and its role for creating customer value in global markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 216-233. doi:10.1007/s11747-010-0202-9
- Bowman, C. & Ambrosini, V. (2003). How the resource-based and the dynamic capability views of the firm inform corporate-level strategy. *British Journal of Management*, 14(4), 289-303.
- Bruni, D.S. & Verona, G. (2009). Dynamic marketing capabilities in science-based firms: an exploratory investigation of the pharmaceutical industry. *British Journal of Management*, 20, 101–117.
- Capron, L. & Hulland, J. (1999). Redeployment of brands, sales forces, and general marketing management expertise following horizontal acquisitions: A resource-based view. *Journal of Marketing*, 63(2), 41-54. doi:10.2307/1251944

- Carpenter, G., Kopalle, P., Mcalister, L. & Lehmann, D. (2020). The past, present, and future of marketing strategy. *Marketing Letters*, 31(2-3), 163-174. doi:10.1007/s11002-020-09529-5
- Cavusgil, E., Seggie, S.H. & Talay, M.B. (2007). Dynamic capabilities view: foundations and research agenda. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15, 159– 166.
- Chang, Y. (2003). Benefits of co-operation on innovation performance: Evidence from integrated circuits and biotechnology firms in the UK and Taiwan. *R&D Management*, 33(4), 425—437.
- Dacko, S.G., Liu, B.S., Sudharshan, D. & Furrer, O. (2008). Dynamic capabilities to match multiple product generations and market rhythm. *European Journal of Innovation Management*, 11, 441–471.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58, 37–52.
- Day, G. S. (2002). Managing the market learning process. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(4), 240-252. doi:10.1108/08858620210431651
- Day, George S. (2003). Creating a Superior Customer-Relating Capability. *MIT Sloan Management Review*, 44 (3), 77-82.
- Day, G. (2011). Closing the Marketing Capabilities Gap. *Journal of Marketing*, 75(4), 183. doi:10.1509/jmkg.75.4.183
- Day, G.S. & C. Moorman (2010) *Strategy from the Outside-In: Profiting from Customer Value*. New York, McGraw-Hill.

- Day, G. S., & Schoemaker, P. J. (2016). Adapting to Fast-Changing Markets and Technologies. *California Management Review*, 58(4), 59–77.
- Deshpandé, R., Farley, J. U. & Webster, F. E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37. doi:10.2307/1252055
- Di Stefano, G., Peteraf, M. & Verona, G. (2014). The organizational drivetrain: A road to integration of dynamic capabilities research. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 307-327. doi:10.5465/amp.2013.010
- Eggert, A., Ulaga, W., & Schultz, F. (2006). Value creation in the relationship life cycle: a quasi-longitudinal analysis. *Industrial Marketing Management*, 35(1), 20–27.
- Eisenhardt, K. & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105–1121.
- Eriksson, Päivi & Kovalainen, Anne (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. SAGE Publications.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2016). *Qualitative methods in business research* (2nd edition.). London. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Eriksson, T. (2014). Processes, antecedents and outcomes of dynamic capabilities. *Scandinavian journal of management*, 30(1), 65-82. doi:10.1016/j.scaman.2013.05.001
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

- Fang, E. & Zou, S. (2009). Antecedents and consequences of marketing dynamic capabilities in international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 40, 742–761.
- Felin, T. & Powell, T. C. (2016). Designing organizations for dynamic capabilities. *California Management Review*, 58(4), 78–96.
- Gonzalez - Benito, O. & Gonzalez - Benito, J. (2005). Culture vs. operational market orientation and objective vs. subjective performance: Perspective of production and operations. *Industrial Marketing Management*, 34(8), 797-829.
- Grant, R.M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109–122.
- Griffith, D.A. & Harvey, M.G. (2006). A resource based perspective of global dynamic capabilities. *Journal of International Business Studies*, 32, 597– 606.
- Grewal, R. & Tansuhaj, P. (2001). Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility. *Journal of Marketing*, 65(2), 67. doi:10.1509/jmkg.65.2.67.18259
- Gubbe Sydänystävä (2020a). Missio. Noudettu 2020-12-16 osoitteesta <https://www.gubbe.io/missio.html>
- Gubbe Sydänystävä (2020b). Kaukana asuvalle vanhemmallesi. Noudettu 2020-12-16 osoitteesta <https://www.gubbe.io/apuavanhemmallesi.html>
- Helfat, C.E. & Peteraf, M.A. (2003). The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997-1010.

- Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. & Winter, S. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. London: Blackwell.
- Helfat, C. E. & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831-850. doi:10.1002/smj.2247
- Hernández-Linares, R., Kellermanns, F. W. & López-Fernández, M. C. (2020) Dynamic capabilities and SME performance: The moderating effect of market orientation. *Journal of small business management*, ahead-of-print(ahead-of- print)1-34. doi:10.1111/jsbm.12474
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Homburg, C., & Pflesser, C. (2000). A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37(4), 449–462.
- Homburg, C., Müller, M. & Klarmann, M. (2011). When Should the Customer Really Be King? On the Optimum Level of Salesperson Customer Orientation in Sales Encounters. *Journal of Marketing*, 75(2), 55. doi:10.1509/jmkg.75.2.55
- Hunt, S.D. & Lambe, C.J. (2000). Marketing's contribution to business strategy: market orientation, relationship marketing and resource-advantage theory. *International Journal of Management Reviews*, 2(1), 17-43.

- Hämäläinen, T. & Vataja, K. (2020, 24. kesäkuuta). Korona paljasti yhteiskunnan haavoittuvuuden. Sitra. Noudettu 2020-10-15 osoitteesta <https://www.sitra.fi/artikkelit/korona-paljasti-yhteiskunnan-haavoittuvuuden/>
- Jantunen, A., Ellonen, H. & Johansson, A. (2012). Beyond appearances – Do dynamic capabilities of innovative firms actually differ? *European management journal*, 30(2), 141-155. doi:10.1016/j.emj.2011.10.005
- Jaworski, Bernard J. & Kohli, Ajay K. (1993) Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57, 53-70.
- Jaworski, B., Kohli, A. & Sahay, A. (2000). Market-driven versus driving markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 45-54. doi:10.1177/0092070300281005
- Kalander, A (2020, 8. Kesäkuunta) Korona kiihdyttää kaupan murrosta. Business Finland. [Blogi] Noudettu 2020-12-29 osoitteesta <https://www.businessfinland.fi/ajankohtaista/blogs/2020/korona-kiihdyttaa-kaupan-murrosta>
- Kale, P., & Singh, H. (2007). Managing strategic alliances: What do we know now, and where do we go from here? *Academy of Management Perspectives*, 23(3), 45–62.
- Kandemir, D., Yaprak, A. & Cavusgil, T. (2006). Alliance orientation: conceptualization, measurement, and impact on market performance. *Journal of Academy of Marketing Science*, 34, 324–341.
- Kiessling, T. & Harvey, M. (2004). Global marketing networks and the development of trust: a dynamic capabilities perspective. *Journal of Marketing Channels*, 21, 21–41.

- Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, 69, 24–41.
- Kindström, D., Kowalkowski, C. & Sandberg, E. (2013). Enabling service innovation: A dynamic capabilities approach. *Journal of business research*, 66(8), 1063-1073. doi:10.1016/j.jbusres.2012.03.003
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124– 141.
- Kohli, A. & Jaworski, B. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1. doi:10.2307/1251866
- Kumar, V & Jones, E & Venkatesan, R & Leone, R. (2010). Is Market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing? *Journal of marketing*, 1(1), 16-30.
- Ladik, D. & Stewart, D. (2008). The contribution continuum. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(2), 157-165. <https://doi.org/10.1007/s11747-008-0087-z>
- Lafferty, B. A. & Hult, G. T. M. (2001). A synthesis of contemporary market orientation perspectives. *European Journal of Marketing*, 35(1/2), 92-109. doi:10.1108/03090560110363364
- Lavie, D. (2006). Capability reconfiguration: an analysis of incumbent responses to technological change. Academy of Management. *The Academy of Management Review*, 31(1), 153-174. doi:10.5465/AMR.2006.1937962

- Lee, R.P., Naylor, G. & Chen, Q. (2011). Linking customer resources to firm success: the role of marketing program implementation. *Journal of Business Research*, 64, 394–400.
- Liao, J., Kickul, J. R., & Ma, H. (2009). Organizational dynamic capability and innovation: An empirical examination of Internet firms. *Journal of Small Business Management*, 47(3), 263–286.
- Lisboa, A., Skarmaes, D. & Lages, C. (2011). Innovative capabilities: Their drivers and effects on current and future performance. *Journal of Business Research*, 64(11), 1157–1161. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.06.015>.
- Lockett, A. & Thompson, S. (2001). The resource-based view and economics. *Journal of Management*, 27, 723–754.
- Lockett, A. (2005). Edith Penrose's legacy to the resource-based view. *Managerial and Decision Economics*, 26, 83–98.
- Macpherson, A., Jones, O., & Zhang, M. (2004). Evolution or revolution? Dynamic capabilities in a knowledge-dependent firm. *R&D Management*, 34(2), 161–177.
- Mahoney, J.T. & Pandian, J.R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13(5), 363-80.
- March, J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- Martelo Landroguéz, S., Barroso-Castro, C. & Cepeda-Carrión, G. (2011). Creating dynamic capabilities to increase customer value. *Management Decision*, 7, 1141–1159.

- Montiel-Campos, H. (2018). Entrepreneurial orientation and market orientation. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 20(2), 292-322. doi:10.1108/JRME-09-2017-0040
- Moorman, C. (1995). Organizational market information processes: cultural antecedents and new product outcomes. *Journal of Marketing Research*, 32, 318–332.
- Morrow, J.L., Sirmon, D.G., Hitt, M.A. & Holcomb, T.R. (2007). Creating value in the face of declining performance: firm strategies and organizational recovery. *Strategic Management Journal*, 28(3), 271-83.
- Narver, J. & Slater, S. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20. doi:10.2307/1251757
- Narver, J. C., Slater, S. F. & MacLachlan, D. L. (2004). Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success. *Journal of product innovation management*, 21(5), 334–347.
- Nelson, R.R. & Winter, S.G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Belknap Press.
- O'Connor, G. C. & Paulson, A. S. (2008). Organisational approaches to building a radical innovation dynamic capability. *Int. J. of Technology Management*, 44(1/2), . doi:10.1504/IJTM.2008.020704
- Parasuraman, A. (1997). Reflections on gaining competitive advantage through customer value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 154–161.
- Penrose, E.T. (1952). Biological analogies in the theory of the firm. *American Economic Review*, 42, 804 – 819.

- Penrose, E.T. (1959). *The Theory of Growth of the Firm*. New York: Wiley.
- Peteraf, M.A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-91.
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68, 79–91.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: Further comments. *Academy of Management Review*, 26(1), 57–66.
- Reid, M. (2008). Contemporary marketing in professional services. *Journal of Services Marketing*, 22, 374–384.
- Rindova, V.P. & Kotha, S. (2001). Continuous ‘morphing’: competing through dynamic capabilities, form, and function. *Academy of Management Journal*, 44, 1263–1278.
- Ruekert, R. W. (1992). Developing a market orientation: An organizational strategy perspective. *International journal of research in marketing*, 9(3), 225-245. doi:10.1016/0167-8116(92)90019-H
- Schoemaker, P. J. H., Heaton, S. & Teece, D. (2018). Innovation, Dynamic Capabilities, and Leadership. *California management review*, 61(1), 15-42. doi:10.1177/0008125618790246
- Shah, D., Rust, R. T., Parasuraman, A., Staelin, R. & Day, G. S. (2006). The Path to Customer Centricity. *Journal of Service Research*, 9(2), 113-124. doi:10.1177/1094670506294666

- Shapiro, B. (1988). What the Hell Is 'Market Oriented'? *Harvard Business Review*, 66(6), 119.
- Sirmon, D.G., Hitt, M.A. & Ireland, R.D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: looking inside the black box. *Academy of Management Review*, 32(1), 273-92.
- Silvo, A. (2020, 3. kesäkuuta) Koronavirus sumentaa talouden näkymät. [Blogiteksti] Euro ja Talous. Noudettu 2020-10-20 osoitteesta <https://www.eurojatalous.fi/fi/blogit/2020/koronavirus-sumentaa-talouden-nakymat/>
- Slater, S. & Narver, J. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal Of Marketing*, 59(3), 63-74. doi:10.2307/1252120
- Suddaby, R., Coraiola, D., Harvey, C. & Foster, W. (2020). History and the micro-foundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 41(3), 530-556. doi:10.1002/smj.3058
- Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A. (1990). Firm capabilities, resources and the concept of strategy. *Economic Analysis and Policy Working Paper EAP 38*, University of California
- Teece, D. & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3, 537–556.
- Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 509–533.

- Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319–1350.
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long range planning*, 43(2), 172-194. doi:10.1016/j.lrp.2009.07.003
- Teece, D., Peteraf, M. & Leih, S. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy. *California management review*, 58(4), 13-35. doi:10.1525/cmr.2016.58.4.13
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (2020). Ikääntyneet ja muut riskiryhmät – ohjeita koronavirusepidemian aikana. Noudettu 2020-12-16 osoitteesta <https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/ajankohtaista/ajankohtaista-koronaviruksesta-covid-19/vakavan-koronavirustaudin-riskiryhmat/ikaantyneet-ja-muut-riskiryhmat-ohjeita-koronavirusepidemian-aikana>
- Tilastokeskus (2020). Talouden tilannekuva. Noudettu 2020-12-16 osoitteesta <http://www.stat.fi/ajk/koronavirus/koronavirus-ajankohtaista-tilastotietoa/miten-vaikutukset-nakyvat-tilastoissa/talouden-tilannekuva>
- Tripsas, M. & Gavetti, G. (2000). Capabilities, cognition, and inertia: evidence from digital imaging. *Strategic Management Journal*, 21, 1147–1161
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työ ja elinkeinoministeriö (2018). Arvoa synnyttävän liiketoiminnan lähteillä. TEM opaat ja muut julkaisut 4/2018. Noudettu 2020-12-23 osoitteesta

http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160649/TEM_oppaat_4_2018_Arvoa_synnyt_liiketoim_lahteilla_12032018.pdf?sequence=4

Uotila, J., Maula, M., Keil, T. & Zahra, S. A. (2009). Exploration, exploitation, and financial performance: Analysis of S&P 500 corporations. *Strategic Management Journal*, 30(2), 221-231. doi:10.1002/smj.738

Valtioneuvosto (2020). Rajoitukset ja suositukset koronaepidemian aikana. Noudettu 2020-12-16 osoitteesta <https://valtioneuvosto.fi/tietoa-koronaviruksesta/rajoitukset-ja-suositukset>

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10.

Verona, G., & Ravasi, D. (2003). Unbundling dynamic capabilities: An exploratory study of continuous product innovation. *Industrial and Corporate Change*, 12, 577–606.

Virtanen, J., Rantala, T., Remes, L., Sandelin-Benkö, S., Luoma, P., Karjalainen, T. P., Metsämuuronen, J. (2006). *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Helsinki: International Methelp.

Vorhies, D. W. & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), 80-94. doi:10.1509/jmkg.69.1.80.55505

Wang, C. & Ahmed, P. (2007). Dynamic capabilities: a review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9, 31–51.

- Wang, Y. & Shi, X. (2011). Thrive, not just survive: Enhance dynamic capabilities of SMEs through IS competence. *Journal of Systems and Information Technology*, 13(2), 200-222. doi:10.1108/13287261111136016
- Weerawardena, J. & O'Cass, A. (2004). Exploring the characteristics of the market-driven firms and antecedents to sustained competitive advantage. *Industrial marketing management*, 33(5), 419-428. doi:10.1016/j.indmarman.2003.07.002
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-80.
- Winter, S. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24, 991–995.
- Woodruff, R.B. & Gardial, S.F. (1996). *Know Your Customer: New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction*. Blackwell Business. Cambridge, MA.
- Woodruff, R.B. (1997). Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 139-53.
- World Health Organization (27.4.2020). Archived: WHO Timeline – Covid-19. Noudettu 2020-30-12 osoitteesta <https://www.who.int/news/item/27-04-2020-who-timeline---covid-19>
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3. painos). Thousand Oaks: Sage.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, re-conceptualization and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203.

Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917–955.

Zollo, M. & Winter, S. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13, 339–351.

Zott, C. (2003). Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulation study. *Strategic Management Journal*, 24, 97–125.

Liitteet

Liite 1. Haastattelupohja – kesä 2020

Taustatiedot

- Kuka olet?
- Miten ja milloin päädyit Gubbelle töihin? / Miten sait idean Gubben perustamisesta?
- Miten koronavirus on vaikuttanut omaan arkeesi?

Teema 1: Toiminta

- Miten hallituksen koronalinjaukset näkyivät yrityksen sisäisessä toiminnassa niiden tullessa voimaan?
- Miten koronapandemian ja koronalinjaukset vaikuttivat yrityksen toimintaan? Mitä asialle tehtiin?
- Miten koronapandemia on esillä Gubben päätöksenteossa?
- Minkälaista asiakashankinta oli ennen koronaa? Entä sen aikana ja jälkeen?
- Mikä oli ensimmäinen signaali siitä, että kysyntä tulee muuttumaan?
- Koronaepidemian vaikutukset omaan työhösi?

Teema 2: Tulevaisuus

- Minkälaisena näet Gubben ”uuden normaalin” koronapandemian jälkeen?
- Näetkö koronapandemian positiivisena asiana Gubbelle vai riskinä ja haasteena?
- Missä näät Gubben vuoden päästä? Miksi?
- Missä näet Gubben 10 vuoden päästä?
- Mitä pitäisi tapahtua, että Gubbea ei ole enää olemassa vuoden päästä?
- Mitä muita mahdollisia haasteita näät olevan olemassa?

Teema 3: Missio

- Mitä ajatuksia herää, että pyritään ratkaisemaan ongelmia liittyen vanhusten yksinäisyyteen?
- Millainen on mielestäsi ikä-ihmisten asema koronaepidemian keskellä?
- Onko Gubben missio muuttunut koronapandemian myötä, miksi ja miten?

Liite 2. Haastattelupohja – syksy 2020

Taustatiedot

- Mikä fiilis sinulla on tällä hetkellä koronasta? Miten rajoitusten purku on näkynyt omassa arjessasi?

Teema 1: Toiminta

- Miten rajoitusten vaiheittainen purkaminen näkyi Gubben toiminnassa ja työyhteisössä?
- Mitä haasteita rajoitusten purku on tuonut mukanaan? Entä mahdollisuuksia?
- Miten koronapandemia on tällä hetkellä esillä Gubben päätöksenteossa?
- Miten koronapandemia vaikuttaa Gubben palvelun toteuttamiseen tällä hetkellä?
- Mitä ympäristöön adaptoituminen mielestäsi vaatii yritykseltä? Entä yksittäiseltä työntekijältä?
- Millainen on asiakkaiden suhtautuminen Gubben tarjoamiin palveluihin tällä hetkellä ja miten se on muuttunut? Mistä muutokset pystytään havaitsemaan?

Teema 2: Tulevaisuus ja ennakointi

- Millaisena uhkana pidät koronapandemian toista aaltoa? Miltä arki koronapandemian toisen aallon kanssa tulee näyttämään Gubbella?
- Mikä on pahin asia mikä toisen koronapandemia saisi Gubbelle aikaan?
- Miten olette valmistautuneet mahdolliseen toiseen korona aaltoon?
- Miten arvioit toimialan kehittyvän tulevaisuudessa? Miten se vaikuttaa tämän hetken toimintaan ja palvelun kehittämiseen?
- Millaista osaamista koette tarvitsevanne lisää tulevaisuudessa? Miten se vaikuttaa rekrytointiin?

Teema 3: Viestintä ja kommunikaatio

- Noudatatteko tiettyä kannanottoa tai yhteiskuntavastuullista linjaa viestinnäsäanne? Minkälaisessa valossa haluatte tulla koronan aikana esille?
- Mistä ja miten kuulette palautetta koskien Gubben toimintaa?

- Kuinka usein seuraatte saamaanne palautetta tai yrityksestä käytävää keskustelua? Miten palautetta käsitellään yrityksessä?
- Miten ikäihmisten omaisiin ollaan yhteydessä?
- Miten ja kuinka usein sydänystäviin ollaan yhteydessä? Mitä asioita viestintä yleensä koskee?

Teema 4: Muutosten tekeminen

- Kuinka usein ja miten kehittäte Gubben palvelua? Kuinka paljon asiakkaiden mielipiteet ja tarpeet otetaan huomioon palveluiden kehittämisessä?
- Kuinka usein ja miksi sisäisiä muutoksia tehdään, esimerkiksi liittyen henkilöstöön?
- Mitä opitte viime keväästä? Mitä tekisit toisin? Missä mielestäsi onnistuitte?
- Onko koronapandemia vaikuttanut siihen, mihin suuntaan Gubbe kasvaa? Miten?
- Onko kesän aikana ilmennyt uusia liiketoimintamahdollisuuksia?

Liite 3. Haastattelupohja – gubbet

Taustatiedot

- Kuka olet?
- Mistä kuulit ensimmäisen kerran Gubbesta? Miksi ja milloin päätit hakea itse toimi taan mukaan?
- Millainen on mielestäsi ikäihmisten asema Suomessa ylipäättään? Miten korona on siihen mielestäsi vaikuttanut?

Teema 1: Työ sydänystävänä

- Kerro ikä-ihmisestä, jonka luona käyt?
- Mitä te yleensä teette yhteisillä tapaamisillanne? Millaisia yhteisiä kiinnostuksen kohteita sinulla ja ikäihmisellä on?
- Kuinka läheisenä pidät sinun ja ikäihmisen välistä suhdettanne?
- Miten ja kuinka usein olet yhteydessä ikäihmisen omaisiin säännöllisesti?
- Millaisia luonteenpiirteitä mielestäsi sydänystävänä toimiminen vaatii?

Teema 2: Koronapandemian vaikutukset työhön

- Miten koronapandemia ja rajoitukset näkyivät työssäsi gubbena? Millaisia ohjeita saitte yritykseltä?
- Entä miten koronapandemia näkyy työssäsi tällä hetkellä?
- Miten ikäihminen suhtautui koronapandemiaan sen puhjettua? Miten tämä suhtautuminen ilmeni?
- Miten ikäihmisen suhtautuminen Gubben palveluun muuttui keväällä/syksyllä koronapandemian myötä? Miten se ilmeni?
- Millaisia toivomuksia ikä-ihmiseltä tai omaisilta tuli liittyen käynteihin ikäihmisen luona koronapandemian myötä?

Teema 3: Vuoropuhelu ja kommunikaatio

- Puhutteko asiakakkaan kanssa avoimesti hänen voinnistaan tai tarpeistaan? Pysytkö näkemään muuten hänen käytöksensä perusteella tarpeissa muutoksia?

- Millä tavoilla olet yhteydessä yritykseen tapaamisilla havaitsemistasi asioista tai muihin asioihin liittyen?
- Kuinka usein ja millä tavoilla yrityksestä ollaan sinuun päin yhteydessä? Mistä asioista?

Teema 4: Missio

- Mitkä asiat saavat sinut tuntemaan työsi merkitykselliseksi?
- Kuinka tärkeänä itse arvottaisit yleisellä tasolla sydänystävätyön tai ystävätyön
- kaltaisen työnteon yhteiskunnallisella- tai yksilötasolla?