



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Robi Kivilaakso

# Markkinointijohtajien johtamiskyvykkyudet turbulentissa toimintaympäristössä

Tapaustutkimus suomalaisten markkinointijohtajien dynaamisista  
johtamiskyvykkyyksistä navigoida turbulentissa toimintaympäristössä

Markkinoinnin ja viestinnän  
akateeminen yksikkö  
Pro Gradu -tutkielma  
Markkinointi

Vaasa 2024

---

**VAASAN YLIOPISTO****Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Robi Kivilaakso		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Markkinointijohtajien johtamiskyvykkyudet turbulentissa toimintaympäristössä : Tapaustutkimus suomalaisten markkinointijohtajien dynaamisista johtamiskyvykkyyksistä navigoida turbulentissa toimintaympäristössä		
<b>Tutkinto:</b>	Kauppätieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Markkinointi		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Hannu Makkonen		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2024	<b>Sivumäärä:</b>	69

---

**TIIVISTELMÄ:**

Koronapandemian aiheuttaman maailmanlaajuisen kriisin seurauksena yritykset löysivät itsensä hyvin turbulentista toimintaympäristöstä, jossa aikaisemmat toimintaperiaatteet eivät olleet enää validea. Tämä toimintaympäristön muutos pakotti yritykset – ja heidän johtajansa – mukautumaan laajalti muuttuneeseen toimintaympäristöön. Koronapandemiaa kuvaillaan tuoreimpana musta joutsen -tapahtumana, ja nämä tapahtumat ovat laajoja, epätodennäköisiä tapahtumia, joilla on maailmanlaajuisia vaikutuksia. Musta joutsen -tapahtumien, erityisesti koronapandemian, seurauksena yritykset löysivät itsensä turbulentista liiketoimintaympäristöstä ja markkinoilla vallitsi laaja epävarmuus. Useat tutkimukset ovat tuoneet esille markkinoinnin ja erityisesti markkinointijohtajien roolia yrityksessä sekä sen menestyksessä. Kuitenkin tämän tutkimuksen tarkoituksena on saada lisäymmärrystä siitä, millaiset kyvykkyudet auttavat markkinointijohtajia navigoimaan turbulentissa toimintaympäristössä. Tutkimus rakentuu laadulliseen tapaustutkimukseen useista suomen markkinoilla toimivista yrityksistä ja heidän markkinointijohtajista. Tätä tutkimusta varten suoritettiin 5 haastattelua, jossa jokaisessa haastattelussa haastateltiin yrityksen korkeinta markkinoinnista vastaavaa henkilöä. Tämä tutkimus löytää sekä yhtäläisyyksiä että ristiriitoja olemassa olevan kirjallisuuden sekä tapaustutkimusten välillä. Tutkimuksen tärkeimpiin havaintoihin, jotka ovat suurimmaksi osaksi yhteneväisiä kirjallisuuden kanssa, kuuluu käsitys markkinointijohtajan kyvykkyyksistä strategisessa muutoksessa, ja sitä millaiset kyvykkyudet auttavat johtajia navigoimaan turbulentissa toimintaympäristössä. Näitä kyvykkyksiä, jotka auttavat markkinointijohtajia navigoimaan turbulentissa toimintaympäristössä ovat kyky tehdä nopeita ja ketteriä päätöksiä, kyky kehittää omaa ja yrityksen osaamista, kykyä luopua tarvittaessa toiminnoista sekä muuttuneen toimintaympäristön ennakointi ja tunnistaminen.

---

**AVAINSANAT:** Markkinointijohtaja, dynaamiset kyvykkyudet, dynaamiset johtamiskyvykkyudet, black swan event.

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymys	9
1.2	Tutkimuksen rajaus ja rakenne	10
1.3	Tutkimuksen keskeiset käsitteet	10
2	Hallitsemattomat tapahtumat ja markkinointijohtajan kyvykkyydet	13
2.1	Hallitsemattomat tapahtumat	13
2.1.1	Musta joutsen -tapahtuma: epätodennäköinen ja ennennäkemätön koronapandemia	13
2.2	Miksi markkinointijohtajan kyvykkyyksillä on merkitystä musta joutsen -tapahtumien osalta	16
2.3	Dynaamiset johtamiskyvykkyydet	17
2.3.1	Dynaamiset johtamiskyvykkyydet: henkinen pääoma	19
2.3.2	Dynaamiset johtamiskyvykkyydet: sosiaalinen pääoma	21
2.3.3	Dynaamiset johtamiskyvykkyydet: kognitiiviset kyvykkyydet	23
2.4	Dynaamiset johtamiskyvykkyydet: tunnistaminen, tarttuminen & uudelleenkonfigurointi	25
2.5	Teoreettinen yhteenveto	27
3	Tutkimuksen metodologiset valinnat	30
3.1	Tutkimusmenetelmä: eksploratiivinen tapaustutkimus	30
3.2	Aineiston keruu	32
3.3	Aineiston analyysi	33
3.4	Luotettavuus ja yleistettävyys	34
4	Tutkimuksen tulokset	36
4.1	Markkinointijohtajien ja yritysten esittely	36
4.2	Tunnistamisen kyvykkyydet	38
4.2.1	Muutoksen tunnistaminen ja ennakointi	38
4.2.2	Muutosta vaativien toimenpiteiden tunnistaminen	40
4.3	Tarttumisen kyvykkyydet	43

4.3.1	Mahdollisuuksiin tarttuminen	43
4.3.2	Muutoksen johtaminen	44
4.3.3	Yrityksen resurssitilanne	45
4.4	Uudelleenkonfiguroinnin kyvykkyydet	47
4.4.1	Toiminnoista luopuminen	48
4.4.2	Osaamisen kehittäminen	49
4.4.3	Varautuminen uusiin kriiseihin	50
4.5	Yhteenveto tuloksista	51
5	Johtopäätökset	55
5.1	Teoreettiset johtopäätökset	55
5.2	Käytännön suositukset	57
5.3	Tutkimuksen rajoitukset	58
5.4	Ehdotukset jatkotutkimukseen	59
	Lähteet	61
	Liitteet	68
	Liite 1. Haastattelurunko tapaustutkimusta varten	68

**Kuviot**

Kuvio 1. Henkisen pääoman rakenne (mukaillen Wright ja muut, 2014).	20
Kuvio 3. Teoreettinen viitekehys	29

**Taulukot**

Taulukko 1. Yhteenveto tuloksista	51
-----------------------------------	----

## 1 Johdanto

Kohdatessamme keväällä 2020 koronaviruksen, joka oli silloin vielä tuntematon makrotaloudellinen tapahtuma, löysivät niin valtiot, kansalaiset sekä yritykset itsensä hyvin epävarmasta ja turbulentista markkinatilanteesta. Kansalaisten terveyden suojaamiseksi valtiot sulki rajansa muiden maiden kansalaisilta ja suuret yleisötapahtumat kiellettiin. Vaikka koronapandemian aiheuttamasta maailmanlaajuisesta sosiaalisesta sekä taloudellisesta vaikutuksesta on voinut lukea loputtomiin, muutama poiminta tämän makrotaloudellisen tapahtuman laajuudesta on tämän tutkimuksen kannalta oleellista. Suomen Pankin (2021) mukaan koronapandemia ajoi Suomen syvään taantumaan vuonna 2020 ja Tilastokeskuksen (2021) mukaan huhtikuussa 2020 kokoaikaisesti lomautettuja oli Suomessa 164 000, kun lokakuussa 2021 lomautettuja oli vain noin 20 000. Saman julkaisun mukaan työ- ja elinkeinotoimistossa oli lokakuussa 2020 noin 312 000 työtöntä työnhakijaa, kun työttömiä työnhakijoita oli lokakuussa 2019 noin 224 000. Vuodessa työttömiä työnhakijoita oli tullut noin 90 000 lisää. Koronapandemian vaikutukset maailman taloustilanteeseen oli erityisen laajat, eikä Suomi säästynyt pandemian negatiivisilta talousvaikutuksilta.

Viime vuosien aikana keskustelua pandemian aiheuttamista vaikutuksista maailmantalouteen, matkustamiseen sekä työelämään on käyty vilkkaasti. Pandemia pakotti yritykset mukautumaan ennalta tuntemattomaan tilanteeseen, jossa aikaisemmat vakiintuneet käytänteet eivät enää olleet valideja. Kun koronapandemia pakotti yritykset mukautumaan uuteen, muuttuneeseen toimintaympäristöön, nousee esiin ajatus siitä, kuinka yrityksen johtohenkilöt mukauttivat omaa sekä yrityksen toimintaa vastaamaan uutta toimintaympäristöä. Samalla herää ajatus siitä, millaiset kyvykkyydet ovat auttaneet johtajia navigoimaan yrityksensä läpi tämän muuttuneen toimintaympäristön. Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan, millaisia kyvykkyyksiä markkinointijohtaja saattaa tarvita navigoidakseen menestyksekkäästi turbulentissa toimintaympäristössä. Vaikka yleisesti toimitusjohtajaa pidetään yhtiön yhtenä tärkeimpänä yksittäisenä henkilönä, ja talousjohtaja on tyypillisesti vastuussa

yrityksen taloudellisten toimien hallinnoinnista, on markkinointijohtajan rooli yrityksessä silti merkittävä. Tyypillisesti markkinointitoimenpiteistä vastaavana henkilönä, markkinointijohtajalla on kriittinen rooli siinä, kuinka markkinointitoimenpiteitä yrityksessä tehdään. Markkinointijohtajan kyvykkyudet on valittu tarkastelun kohteeksi tähän tutkimukseen, sillä markkinointi, ja sen kautta markkinointijohtaja, on yksi merkittävä ajuri yrityksen menestyksessä (Wilden ja Gudergan, 2015). Myös Wirtz ja muut (2014) esittävät että markkinointi vaikuttaa positiivisesti yrityksen menestykseen. He huomauttavat kuitenkin, että markkinointi sellaisenaan ei tuo menestystä yrityksille, vaan laadukas ja vaikutusvaltainen markkinointiosasto yrityksessä mahdollistaa tämän menestyksen.

Hallitsemattomat makrotaloudelliset tapahtumat, joista tässä tutkimuksessa puhutaan, ovat tapahtumia, joita on hyvin vaikea ennustaa etukäteen, ja niillä on merkittäviä taloudellisia vaikutuksia. Tällaisia tapahtumia voivat olla erilaiset ulkoiset tapahtumat, jotka saavat alkunsa tapahtumista, joihin yksittäiset yritykset ei voi vaikuttaa, kuten luonnonkatastrofit, finanssikriisit tai erilaiset pandemiat. Vuoden 2008 finanssikriisi sekä koronapandemia ovat esimerkkejä tapahtumista, jotka ovat aiheuttaneet suuria negatiivisia vaikutuksia talouteen. On kuitenkin syytä huomata, että on hallitsemattomia makrotaloudellisia tapahtumia, esimerkiksi hurrikaanit, jotka voivat vaikuttaa vain tiettyyn valtioon tai vain yhteen kaupunkiin, ilman että sillä on laajempaa negatiivista vaikutusta muuhun maailmaan tai maailmantalouteen. Kuitenkin kuten koronapandemialla, jota tässä tutkimuksessa käytetään kontekstina, oli merkittäviä maailmanlaajuisia taloudellisia vaikutuksia.

Tutkimus organisaatioiden sopeutumiskyvystä muuttuneeseen toimintaympäristöön tai organisaation dynaamisista kyvykkyyksistä ei suinkaan ole uusi tutkimusalue, vaan esimerkiksi vuonna 1989 Ulrich ja Wiesrama toivat esiin, kuinka organisaatiot voivat kehittää strategisia sekä organisatorisia kyvykkyksiä epävakaassa liiketoimintaympäristössä, kun taas Grewal & Tansuhaj (2001) kertovat, kuinka organisaatio voi rakentaa kyvykkyksiä, joiden avulla organisaatiot hallitsivat

paremmin taloudessa tapahtuvia kriisejä. Näiden lisäksi, Barrales-Molina ja muut (2014) artikkelissaan esittävät kuinka dynaamisen markkinointikyvykkyyden avulla yritykset voivat havaita ja tarttua liiketoimintaympäristön mahdollisuuksiin sekä uhkiiin. Akateemista kirjallisuutta myös dynaamisista johtamiskyvykkyyksistä on jo, ja esimerkiksi Helfat ja Martin (2015) tarkastelivat johdon vaikutusta strategiseen muutokseen. Van den Berg ja muut (2019) tuovat esiin, että yksilötason kyvykkyyksien tutkiminen kiinnostaa yhä enemmän, ja erityisesti dynaamisten johtamiskyvykkyyksien ja niiden yksittäisten vaikutusten tutkiminen strategisen muutoksen onnistumiseen (Helfat ja Martin, 2015, Schriber ja Löwstedt, 2020). Kuitenkin aikaisempi tutkimus on hieman sivuuttanut tämän, eikä markkinointijohtajan roolia strategisen muutosohjelmien toteuttamisessa sekä niitä kyvykkyyksiä, joita tarvitaan tämän toteuttamiseen, ei ole tutkittu syvästi (Kirova, 2023).

Myös Kor ja Mesko (2013) tutkivat ylimmän johdon dynaamisia johtamiskyvykkyyksiä. Helfat ja Peteraf (2015) tuovat esiin, että vaikka dynaamisten kyvykkyyksien kirjallisuus on hyvin varttunut, dynaamisten johtamiskyvykkyyksien tutkimuksessa on vielä kehitettävää. He nostavat esiin, että aikaisempi tutkimus on laajalti keskittynyt organisaatiotason kyvykkyyksiin strategisen muutokseen läpiviennissä, ja yksittäisen johtajan roolia tässä on tutkittu vähän. He myös mainitsevat, että vaikka dynaamista kyvykkyyksistä on runsaasti tutkimusta, yksittäisen johtajan merkitystä ja roolia strategisen muutoksen läpiviennissä on verrattain vähän. Koska markkinointijohtajat ovat usein vaikutusvaltaisia strategisia toimijoita yrityksessä heidän osastojen rajat ylittävän asemansa vuoksi, heidän roolinsa sekä kyvykkyytensä strategisessa muutoksessa on merkittäviä. Vaikka aikaisempaa tutkimusta organisaation sopeutumiskyvystä sekä dynaamisista kyvykkyyksistä on laajalti, sitä millaiset dynaamiset johtamiskyvykkyydet auttavat markkinointijohtajaa navigoimaan turbulentissa markkinatilanteessa on tutkittu vähän. Tämä tutkimus osaltaan pyrkii täyttämään kyseistä tutkimusaukkoa.

## 1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymys

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on saada lisäymmärrystä markkinointijohtajan kyvykkyyksistä heidän navigoidessaan turbulentsissa toimintaympäristössä ja sen jälkeisessä toimintaympäristössä.

Tutkimuksen tarkoitukseen päästään tutkimuskysymyksen kautta. Tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksenä on: **Millaiset kyvykkyydet korostuvat markkinointijohtajan navigoidessa musta joutsen -tapahtumassa ja sen jälkeisessä toimintaympäristössä?**

Jotta näitä kyvykkyyksiä voidaan tunnistaa, on oleellista perehtyä dynaamisten kyvykkyyksien sekä vielä tarkemmin dynaamisten johtamiskyvykkyyksien kirjallisuuteen. Tutkimuksen toisessa pääluvussa perehdytään näihin käsitteisiin ja teorioihin. Samalla tutkimuksessa perehdytään yksittäisen johtajan kyvykkyyksiin strategisessa muutoksessa. Strateginen muutos tässä tutkimuksessa viittaa musta joutsen -tapahtuman aiheuttamaan merkittävään muutokseen liiketoimintaympäristössä. Tutkimuksessa hyödynnetään aikaisempaa teoriaa tutkimuksen tarkoituksen saavuttamisessa. Tutkimuskysymystä tarkastellaan tutkimuksen kontekstin kautta, jolloin vankkoja yleistyksiä on vältettävä. Tutkimuksessa korostuu vahvasti markkinointijohtajat ja heidän kyvykkyytensä. Kuitenkin markkinointijohtajien ollessa työsuhteessa yrityksessä, jolloin heidän kyvykkyytensä ovat liitoksissa yrityksen toimintaan ja mahdollisuuksiin, tarkastellaan tässä tutkimuksessa markkinointijohtajien kyvykkyyksiä yrityksensä kontekstissa. Kuitenkin joitakin päätelmiä ja yleistyksiä voidaan tehdä, ja näitä esitetään myöhemmin tutkimuksessa. Tutkimus suoritetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus on valittu tämän tutkimuksen menetelmäsuuntaukseksi, sillä kvalitatiivisen tutkimuksen kautta voidaan saavuttaa syvällistä ymmärrystä tutkittavasta aihealueesta.

## 1.2 Tutkimuksen rajaus ja rakenne

Vaikka tutkimuksessa painottuu markkinointijohtajan kyvykkyudet, tutkimuksen ollessa tapaustutkimus, tarkastellaan tilannetta myös case-yrityksien tasolla, jossa jokaiseen case-yritykseen ja markkinointijohtajaan paneudutaan syvemmin. Tarkastelu viedään yksittäisen yrityksen tasolle, sillä markkinointi on merkittävä ajuri yrityksen menestyksessä, ja eri yrityksissä markkinointitoimenpiteet voivat poiketa merkittävästi toisistaan, sekä sen takia, että markkinointijohtajan kyvykkyudet toimia turbulentissa toimintaympäristössä ovat suoraan vaikutuksessa yritykseen ja laajemmin yrityksen toimintaan.

Tämä tutkimus sisältää viisi päälukua. Tutkimus alkaa johdannolla, jossa johdatellaan ja avataan tutkimuksen tarkoitusta sekä tavoitteita. Johdantoluku valottaa tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ja tutkimuksen rakennetta. Ensimmäisen pääluvun jälkeen, tutkimuksessa siirrytään tutkimuksen teoreettiseen osaan. Toisessa pääluvussa käsitellään teoriaa tutkimuksen keskeisistä aihealueista ja käsitteistä. Tässä pääluvussa syvennytään tarkastelemaan dynaamisia johtamiskyvykkyksiä sekä musta joutsen - tapahtumaa. Tutkimuksen kirjallisuuskatsaus päättyy teoreettiseen yhteenvetoon.

Kirjallisuuskatsauksen jälkeen, tutkimuksessa seuraa tutkimuksen metodologia, jossa perustellaan tutkimuksen metodologiset valinnat. Tutkimuksen metodologian jälkeen, seuraavana tutkimuksessa on tutkimuksen tulokset, jossa käydään läpi tutkimuksen tulokset. Tämän tutkimuksen päättää johtopäätökset, jossa ilmaistaan tutkimuksen yhteenveto. Johtopäätösluvussa keskustellaan tutkimuksen rajoitteista sekä ehdotuksia jatkotutkimukseen.

## 1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

*Markkinointijohtaja:* Tässä tutkimuksessa markkinointijohtajalla tarkoitetaan yrityksen korkeinta markkinoinnin työtehtävää. Vaikka pienemmissä yrityksissä

markkinointijohtajaa välttämättä ole, ja roolia saattaa hoitaa markkinointipäällikkö, tarkoitetaan tässä tutkimuksessa markkinointijohtajalla yrityksen markkinoinnista sekä markkinointiviestinnästä vastaavaa henkilöä. Täten, tässä tutkimuksessa markkinointijohtajalla ei tarkoiteta pelkästään markkinointijohtajan nimikkeellä työskenteleviä henkilöitä, vaan markkinointijohtajalla tarkoitetaan yrityksen korkeinta markkinoinnista vastaavaa henkilöä.

*Hallitsematon makrotaloudellinen tapahtuma:* Hallitsematon makrotaloudellinen tapahtuma voidaan määritellä tapahtumaksi, jota yksittäinen henkilö tai yritys ei voi hallita. Tässä tutkimuksessa hallitsemattomilla makrotaloudellisilla tapahtumilla tarkoitetaan tapahtumia, jotka ovat liian suuria ja voimakkaita yksittäisen yrityksen hallittaviksi. Nämä tapahtumat ovat myös hyvin odottamattomia ja epätodennäköisiä, jonka takia näihin tapahtumiin on hyvin vaikeaa varautua. Hallitsemattomat ulkoiset makrotaloudelliset tapahtumat aiheuttavat negatiivista sekä laajaa taloudellista että yhteiskunnallista ahdinkoa. Yritysten näkökulmasta näillä tapahtumilla on kielteisiä taloudellisia vaikutuksia, ja nämä tapahtumat saattavat aiheuttaa laajaa epävarmuutta markkinoilla. Tässä tutkimuksessa hallitsematon makrotaloudellinen tapahtuma on koronapandemia.

*Musta joutsen -tapahtuma:* Englannin kielen termillä *black swan event* ei ole täysin vakiintunutta suomenkielistä termiä, mutta tapahtumasta käytetään termiä musta joutsen -tapahtuma. Tällainen tapahtuma on arvaamaton, erittäin harvinainen tapahtuma, jolla voi olla hyvin vakavia vaikutuksia talouteen. Tapahtumaa on hyvin vaikea ennustaa etukäteen, jos sitä voidaan ollenkaan ennustaa. Musta joutsen -tapahtumille on ominaista niiden harvinaisuus sekä tapahtumaa seuraava shokki (Investopedia, 2022). Usein nämä tapahtumat johtavat laajoihin paikallisiin tai maailmanlaajuisiin negatiivisiin taloudellisiin seurauksiin (Investopedia, 2022). Musta joutsen -tapahtumalla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan koronapandemiaa.

*Dynaamiset johtamiskyvykkyudet:* Samoin kuten musta joutsen -tapahtumalla, englannin kielen termillä *dynamic managerial capabilities* termillä ei ole täysin vakiintunutta suomenkielistä termiä. Kuitenkin tässä tutkimuksessa termistä käytetään suomenkielistä termiä *dynaamiset johtamiskyvykkyudet*. Adner ja Helfat (2003) määrittävät *dynaamiset johtamiskyvykkyudet* kyvyiksi, joiden avulla johtajat rakentavat, integroivat ja muokkaavat uudelleen organisaation resursseja ja osaamista. He jakavat *dynaamiset johtamiskyvykkyudet* kolmeen eri osa-alueeseen. *Dynaamisiin johtamiskyvykkyysiin* perehdytään tarkemmin tutkimuksen toisessa pääluvussa.

## 2 Hallitsemattomat tapahtumat ja markkinointijohtajan kyvykkyydet

### 2.1 Hallitsemattomat tapahtumat

Tässä tutkimuksessa hallitsemattomia tapahtumia pidetään yläkäsitteenä, joka pitää sisällään useita alakäsitteitä. Näihin alakäsitteisiin kuuluu musta joutsen -tapahtuma. Cambridgen sanakirjan (2023) mukaan *hallitsemattoman* voi määrittää yksinkertaisesti siten, kun jokin asia on liian voimakas tullakseen hallittavaksi. Tämän tutkimuksen kontekstissa hallitsemattomilla tapahtumalla tarkoitetaan tapahtumaa, joka on yksittäiselle yritykselle liian suuri hallittavakseen. Tutkimuksessa hallitsemattomalla tapahtumalla tarkoitetaan myös tapahtumaa, joka on niin harvinainen, että siihen kunnolla varautuminen etukäteen ei olisi mahdollista.

#### 2.1.1 Musta joutsen -tapahtuma: epätodennäköinen ja ennennäkemätön koronapandemia

Hallitsemattomien ulkoisten tapahtumien äärimmäisenä alalajina voidaan pitää musta joutsen -tapahtumaa. Taleb (2007) kuvailee musta joutsen -tapahtumaa niin harvinaiseksi ja merkittäväksi tapahtumaksi, että niitä on aluksi vaikea uskoa todeksi. Talebin (2007) mukaan musta joutsen -tapahtumaa ei voida ennustaa täysin etukäteen, ja hän nostaakin esille, voiko kyseistä tapahtumaa ennustaa ollenkaan etukäteen. Hajikazemi ja muut (2016) kuitenkin muistuttavat, että voiko jonkin tapahtuman luokitella musta joutsen -tapahtumaksi vai ei, on riippuvainen kontekstista sekä tilannetta tarkastelevasta henkilöstä sekä hänen aikaisemmista kokemuksistaan. Green (2011) määrittää musta joutsen -tapahtuman tuntemattomaksi tapahtumaksi, jossa kaikista ennalta tehdyistä suunnitelmista ja varotoimista huolimatta yllättävät organisaation ja johtajat katastrofaalisin seurauksin. Mueller ja Stewart (2016) nostavat lisäksi esiin, että jotta tapahtuman voi laskea musta joutsen -tapahtumaksi, sillä on oltava laajamittaisia seurauksia. He kuvailevat musta joutsen -tapahtumaa seuraamukselliseksi ja tunteita herättäväksi ilmiöksi. Tunteita herättävänä ilmiönä

Mueller ja Stewart (2016) tarkoittavat, että tapahtumalla voi olla poikkeuksellisia ja äärimmäisiä vaikutuksia, ja he kuvailevat, että ihmisten reaktiot tapahtumaan voivat olla yhtä odottamattomia kuin itse musta joutsen -tapahtuma. Shenin ja muiden (2020) mukaan koronapandemiolla oli merkittäviä vaikutuksia makrotalouteen, terveydenhuoltoon sekä myös muihin sektoreihin, esimerkiksi lentoliikenteeseen ja turismiin. Matkustamista muihin maihin rajoitettiin runsaasti, ja useat maat eväsivät turisteilta pääsyn kokonaan, johtaen merkittävään talouden laskusuhdanteeseen. Shen ja muut (2020) myös huomauttavat, että koronapandemiolla oli niin suuret makrotaloudelliset vaikutukset, että se johti pahimpaan taantumaa sitten vuoden 1930. Puhuttaessa ihmisten reaktioista musta joutsen -tapahtumaan, Mueller ja Stewart (2016) tuovat esiin kuinka vaikeaa, ellei mahdotonta, on rationaalisten päätösten tekeminen musta joutsen -tapahtuman sattuessa. Mueller ja Stewart (2016) jatkavat, että kaikkein suurimmat seurannaisvaikutukset eivät johdu niinkään odottamattomasta ja tunteita herättävästä tapahtumasta, vaan sen herättämästä liiallisesta reaktiosta. He kritisoivat vahvasti sekä riittämättömiä että liiallisia toimenpiteitä musta joutsen -tapahtumiin, ja heidän mukaansa tämä pahentaa tilannetta entisestään, etenkin pitkällä aikavälillä.

Kun esimerkiksi finanssikriisiä tai koronapandemiaa tarkastelee, herää kysymys siitä, oliko tapahtumat musta joutsen -tapahtumia, vai pelkästään hallitsemattomia ulkoisia tapahtumia. On jokseenkin yleisessä tiedossa, että epidemioita ja pandemioita puhkeaa aika ajoin, vaikka niiden tarkkaa puhkeamisajankohtaa on hyvin arvioida. Kuitenkin musta joutsen -tapahtuman keskeinen ominaisuus on sen aiheuttama vaikutus, ja koronapandemian aiheuttamaa maailmanlaajuista vaikutusta on turha kiistää – se johti maailmantalouden taantumaa, jota ei ollut nähty sitten vuoden 1930 laman (Shen ja muut, 2020). Maailman terveysjärjestö WHO:n (2023) mukaan todennettuja koronapandemia tartuntoja on tähän mennessä ollut yli 765 miljoonaa ja koronapandemiaan on kuollut yli 6,9 miljoonaa ihmistä. Kuitenkin on syytä huomata, ettei kaikki tapahtumat, jotka johtavat jonkinlaiseen kriisiin ole musta joutsen -tapahtumia, ja Hajikazemi ja muut (2016) huomauttavat, ettei esimerkiksi jokainen hurrikaani ole musta joutsen -tapahtuma, mutta Hurrikaani Katrinan mittakaavan

hurrikaani voidaan laskea musta joutsen -tapahtumaksi. Hajikazemi ja muut (2016) perustelevat tämän sillä, että vaikka hurrikaanit johtavat laajoihin tuhoisin, ne voidaan nykyään ennustaa melko hyvin, sekä niiden aiheuttama tuho voidaan ainakin osittain ennustaa etukäteen.

Taleb (2007) määrittää kolme piirrettä, joiden tulee täyttyä, jotta jokin tapahtuma voidaan luokitella musta joutsen -tapahtumaksi: 1.) tapahtuma on ennalta arvaamaton, 2.) tapahtuma aiheuttaa vakavia ja laajalle ulottuvia seurauksia, 3.) tapahtuman jälkeen ihmisillä on taipumus järkeistää tapahtumaa ikään kuin se olisi ollut ennustettavissa koko ajan. Kuitenkin kirjallisuudessa käydään jatkuvaa keskustelua siitä, mitkä tapahtumat ovat musta joutsen -tapahtumia. Vaikka selkeää konsensusta ei ole, jotkin historialliset tapahtumat ovat kuitenkin olleet yleisesti luokiteltu musta joutsen -tapahtumaksi. Syyskuun 11.päivän iskuja New Yorkin Twin Towereihin, vuoden 2008 finanssikriisiä, vuoden 2010 British Petroleumin Meksikonlahden öljyvuotoa sekä koronapandemiaa voidaan luokitella musta joutsen -tapahtumiksi. Nämä tapahtumat ovat olleet kaikki hyvin vaikeita ennustaa etukäteen, ja ne ovat aiheuttaneet merkittäviä taloudellisia vaikutuksia. Vaikka Taleb (2007) määrittää kolme piirrettä, joiden tulee täyttyä, kirjallisuudessa ei ole täysin yksiselitteistä määrittelyä siitä, milloin jokin tapahtuma voidaan laskea musta joutsen -tapahtumaksi ja yhteiskunnassa käytiin keskustelua sen puolesta, oliko koronapandemia sittenkin ennustettavissa (Vigue, 2020, Roda ja muut, 2020). Tässä tutkimuksessa koronapandemia on luokiteltu musta joutsen -tapahtumaksi.

Hajikazemi ja muut (2016) esittävät kahta vaihtoehtoista lähestymistapaa toimenpiteisiin, kun musta joutsen -tapahtuma realisoituu. Ensimmäisessä lähestymistavassa Hajikazemi ja muut (2016) tuovat esiin musta joutsen -tapahtuman ennustamisen. Ennustamiseen voi kuulua yksittäisen yrityksen haavoittuvuuksien tunnistamista, jotta voidaan tunnistaa yrityksen mahdolliset ongelmakohdat ja haavoittuvuudet musta joutsen -tapahtuman sattuessa. Näiden tunnistamisen jälkeen, yritys voi ryhtyä ennaltaehkäiseviin toimenpiteisiin suojatakseen itseään paremmin musta joutsen -tapahtuman sattuessa. Hajikazemi ja muut (2016) muistuttavat, että

vaikka tämän avulla voitaisiin suojautua tapahtumalta, ennustaminen ja varautuminen on hyvin raskasta ja vaatii runsaasti resursseja. Toinen lähestymistapa on käsitellä tapahtumaa sen tapahtuessa ja vallittaessa, jolloin tässä lähestymistavassa yrityksillä ei ole varsinaista suunnitelmaa valmiina tapahtuman sattuessa.

## **2.2 Miksi markkinointijohtajan kyvykkyyksillä on merkitystä musta joutsen -tapahtumien osalta**

Hajikazemi ja muut (2016) varoittavat, että musta joutsen -tapahtumien mahdollisten varoitusmerkkien huomiotta jättäminen voi johtaa yrityksen kannalta kriittisiin seurauksiin. Vaikka musta joutsen -tapahtumille on olennaista niiden aiheuttamat, yleensä negatiiviset, seuraukset, yritykset voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa siihen, kuinka merkittävästi tapahtuma vaikuttaa yrityksen toimintaan. Koronapandemia vaikutti merkittävästi moneen eri toimialaan, mutta kuhunkin toimialaan se vaikutti hieman eri tavalla. Kun ulkomaille matkustamiseen ja turismiin tuli merkittäviä rajoituksia, laski lentoyhtiö Finnairilta matkustajamäärät vuonna 2020 76,2 % edellisvuoteen verrattuna, ja sen liike-tulos oli 464,5 miljoonaa euroa negatiivinen (Finnair, 2021). Kaikkiin toimialoihin koronapandemia ei kuitenkaan aiheuttanut merkittäviä negatiivisia vaikutuksia, vaan esimerkiksi Kesko teki samana vuonna siihen asti historiansa parhaimman liike-tuloksen (Kesko, 2021). Vaikka koronapandemia vaikutti eri toimialoihin eri tavalla, pakotti se yritykset – ja näin ollen yrityksen johtohenkilöt – nopeisiin ja radikaaleihin muutoksiin.

Germannin ja muiden (2015) mukaan markkinointijohtaja vaikuttaa kausaalisesti yrityksen menestykseen positiivisesti ja Weinzimmer ja muut (2003) havaitsivat positiivisen korrelaation markkinointijohtajan läsnäolon ja myynnin kasvun välillä. Tämän lisäksi Kerin (2005) huomauttaa, että markkinointijohtajan läsnäolo yrityksen johtoryhmässä lisää markkinoinnin merkitystä yrityksessä, jonka kautta yritys tiedostaa asiakkaidensa tarpeet paremmin, jonka vuorostaan uskotaan parantavan liiketoiminnan tulosta. Markkinointijohtajan merkitys yrityksessä on siis merkittävä, ja

markkinointijohtajan avulla yritys voi parantaa liiketoiminnan tulosta sekä tuntea asiakkaansa paremmin. Kuitenkin Germann ja muut (2015) huomauttavat, että markkinointijohtajan positiivinen vaikutus on riippuvainen yrityksestä ja kontekstista. Heidän mukaansa markkinointijohtajan positiivisen vaikutuksen suuruus riippuu esimerkiksi yrityksen koosta, jossa pienemmät yritykset hyötyvät enemmän. Girao ja Fernandes (2021) huomauttavat, että markkinointijohtajan rooli on aina ollut dynaaminen ja haastava, ja se on vaatinut jatkuvaa sopeutumista muuttuvaan liiketoimintaympäristöön.

Musta joutsen -tapahtuman sattuessa yritysten päätöksentekijät joutuvat tekemään päätöksiä, joihin liittyy väistämättömiä kompromisseja. Asel ja muut (2011) tuovat esiin, että yksi ilmeisimmistä päätöksistä mitä yrityksen päätöksentekijät joutuvat tekemään, on tasapainottelu toimenpiteissä, joilla on lyhyen ja pitkän aikavälin vaikutuksia. Vaikka lyhyen aikavälin toimenpiteet, kuten markkinointitoimenpiteiden ja -budjettien leikkaaminen toisi kustannussäästöjä lyhyellä aikavälillä, niistä leikkaaminen voivat vahingoittaa yrityksen pitkän aikavälin tavoitteita (Asel ja muut, 2011). He myös puhuvat siitä, että jotta kriisin johtaminen on yrityksissä sen etujen mukaista, on päätöksenteon oltava täsmällistä ja nopeaa.

Kuten edellisissä kappaleissa tuotiin esille, markkinointijohtaja on yritykselle arvokas. Markkinointijohtajan ollessa vastuussa yrityksen markkinointitoimenpiteistä, ja kun näiden toimenpiteiden on havaittu vaikuttavan positiivisesti yritysten liiketoimintaan, on markkinointijohtajan kyvykkyydet ilmeisen tärkeitä, kun yritys löytää itsensä turbulentista toimintaympäristöstä.

### **2.3 Dynaamiset johtamiskyvykkyydet**

Dynaamiset johtamiskyvykkyydet juontavat juurensa dynaamisten kyvykkyyksien kirjallisuudesta. Dynaamisten kyvykkyyksien ensimmäisiä viitekehyksiä löytyy Teecen ja Pisanon vuoden 1994 artikkelista, mutta varsinaisesti termin käsitteellisesti Teecen ja

muiden (1997) artikkeli *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. He määrittivät dynaamiset kyvykkyydet yrityksen kyvyksi integroida, rakentaa ja muokata sisäistä ja ulkoista osaamista nopeasti muuttuvissa ympäristöissä. Teece (2007) myös kuvailee yrityksen dynaamisia kyvykkyyksiä, kyvyiksi, joilla yritys mukautuu muuttuvaan toimintaympäristöön. Teece (2007) jakaa dynaamiset kyvykkyydet kolmeen osa-alueeseen: mahdollisuuden tunnistamiseen, mahdollisuuteen tarttumiseen sekä uudelleenkonfigurointiin. Dynaamisten kyvykkyyksien tärkeydestä Eisenhardt ja Martin (2000) mainitsevat, että jotta yritys saavuttaa kestävästä kilpailuedun, on kilpailuedun perustuttava yrityksen resurssien ja kyvykkyyksien uudistamiseen ja uudelleenkonfigurointiin dynaamisten kyvykkyyksien avulla. Adner ja Helfat (2003) perustavat ajatuksensa dynaamisista johtamiskyvykkyyksistä ajatukselle, että strategiset päätökset eivät synny tyhjiössä, vaan johtajien vaikutus strategiseen muutokseen on riippuvainen johtajasta, ja nämä erot saattavat johtaa erilaisiin tuloksiin strategisessa muutoksessa.

Adner ja Helfat (2003) alun perin määrittivät dynaamiset johtamiskyvykkyydet kyvyiksi, joiden avulla johtajat rakentavat, integroivat ja muokkaavat uudelleen organisaation resursseja ja osaamista. Helfat ja muut (2007) käyttivät sitten termiä viittaamaan johtajien kykyyn luoda, laajentaa tai muuttaa organisaation resurssipohjaa. Vuonna 2013 Harris ja Helfat laajensivat termiä viittaamaan siihen, että dynaamiset johtamiskyvykkyydet voivat vaikuttaa organisaation sisäisten ominaisuuksien lisäksi myös ulkoiseen ympäristöön, mikä on linjassa dynaamisia kyvykkyyksiä yleisimmin käsittelevän tutkimuksen kanssa (Barretto, 2010, Di Stefano ja muut, 2010). Adner ja Helfat (2003) tuovat esiin myös, että kuten dynaamisten kyvykkyyksien näkökulma keskittyy strategiseen muutokseen eikä organisaatiomuutokseen laajemmin, myös dynaamiset johtamiskyvykkyyksien käsite keskittyy johtajien vaikutukseen strategisessa muutoksessa.

Adner ja Helfat (2003) määrittävät kolme ominaisuutta, joista dynaamiset johtamiskyvykkyydet koostuvat: 1.) henkisen pääoman 2.) sosiaalisen pääoman ja 3.)

kognitiiviset kyvykkyudet. Näitä ominaisuuksia käydään tarkemmin läpi omissa alaluvuissaan. Vaikka teoreettinen viitekehys ja tutkimusta varten suoritettavissa haastatteluissa keskitytään Helfatin ja Martinin (2015) ja Kirovan (2023) jaotteluun dynaamisista johtamiskyvykkyyksistä (kts. luku 2.4), on oleellista ensiksi avata Adnerin ja Helfatin (2003) jaottelun osa-alueita (henkinen pääoma, sosiaalinen pääoma ja kognitiiviset kyvykkyudet) omissa alaluvuissaan, sillä useat tutkimukset painottavat niiden merkitystä (Adner ja Helfat, 2003, Helfat ja Peteraf, 2015, Helfat ja Martin, 2015). Tutkimuksen kuviossa 1 on myös avattu kuvion muodossa kuinka henkinen ja sosiaalinen pääoma sekä kognitiiviset kyvykkyudet ovat osa dynaamisia johtamiskyvykkyksiä ja kuinka ne osaltaan vaikuttavat tunnistamisen, tarttumisen ja uudelleen konfiguroinnin kyvykkyysiin.

### **2.3.1 Dynaamiset johtamiskyvykkyudet: henkinen pääoma**

Becker (1964, 1994) käsitteellisti henkisen pääoman termin, ja hän kuvailee henkisen pääoman viittaavan opittuihin taitoihin ja tietoihin, joita yksilöt kehittävät aikaisemman kokemuksensa, koulutuksensa ja oppimansa kautta. Henkisen pääoman käsitettä on laajennettu käsittämään tietojen ja taitojen lisäksi myös yksilöiden kognitiivisten kykyjä sekä muita ominaisuuksia, kuten persoonallisuutta ja arvoja (Ployhart ja Moliterno, 2011). Castaniaksen ja Helfatin (2001) mukaan henkiseen pääomaan kuuluvat johtajien taidot sekä tietorepertuaari, joita muokkaavat heidän koulutuksensa sekä aikaisemmat kokemukset.

Helfat ja Martin (2015) tarkoittavat henkisen pääoman termillä niitä keskeisiä ominaisuuksia, joista kyseinen pääoma koostuu: tiedoista, koulutuksesta, kokemuksesta sekä taidoista. He mainitsevat, että osa henkisen pääomasta on yritys- tai tiimikohtaisia, ja osa tiedoista on yleisiä, joita johtajat voivat hyödyntää eri toimialoilla tai yrityksissä. Helfatin ja Martinin (2015) mukaan kuitenkin kaikki henkisen pääoman muodot, olivat ne sitten yritys- tai yleisiä, voivat olla hyödyksi yritykselle. Campbell ja muut (2012) toteavat, että henkisen pääoman ei tarvitse olla yritys- tai tiimikohtaisia luodakseen arvoa organisaatiolle. Yrityksen johtohenkilöt voivat hyödyntää tietämystään ja

asiantuntemustaan havaitakseen mahdollisuuksia ja uhkia, tarttua näihin mahdollisuuksiin tai muokata uudelleen organisaation resursseja, kyvykkyksiä sekä rakennetta.

Wright ja muut (2014) havainnollistavat henkisen pääoman muodostumista kuviossa 1. Heidän mukaansa henkiseen pääomaan vaikuttaa ennakkotekijät, eli ne asiat, jotka määrittävät tai rakentavat henkistä pääomaa. Henkisen pääoman kirjallisuudessa (esim. Becker 1964, 1994) näitä ennakkotekijöitä on kutsuttu investoinneiksi kohti henkistä pääomaa, koska ne ovat toimintoja, jotka vaativat kustannuksia ajan tai rahan muodossa henkisen pääoman muodostamiseksi. Yksilötasolla nämä tekijät ovat esimerkiksi koulutus tai työkokemus. (Wright ja muut, 2014).



**Kuvio 1. Henkisen pääoman rakenne (mukaillen Wright ja muut, 2014).**

Vaikka dynaamisten johtamiskyvykkyyksien sekä henkisen pääoman kirjallisuus on hieman pirstaloitunut, kirjallisuus henkisen pääoman ympärillä ovat yksimielisiä siitä, että henkilön tiedot, koulutus, kokemus sekä taidot ovat merkityksellisiä henkisen pääoman ulottuvuuksia. Kuitenkin kirjallisuudessa on herännyt kysymyksiä niistä muista henkisen pääoman osa-alueista, jotka saattavat olla yritykselle arvokkaita. Esimerkiksi persoonallisuudenpiirteet, kuten tunnollisuus tai korkea halu menestyä kumpuavat yksilön motivaatiosta ja yritykset hyvin todennäköisesti haluaisivat mieluummin työntekijöitä, jotka työskentelevät ahkerasti kuin sellaisia, jotka näennäisesti tekevät vain välttämättömän määrän töitä. Motivaatio-perusteiset ominaisuudet kuvaavat yrityksille

arvokkaita ominaisuuksia, josta herää kysymys, voidaanko niitä pitää osana henkistä pääomaa (Wright ja muut, 2014, Ployhart ja Moliterno, 2011).

Becker (1964) ja sittemmin Campbell ja muut (2012) jaottelevat henkisen pääoman kahteen osa-alueeseen: yrityskohtaiseen henkiseen ja yleiseen henkiseen pääomaan.

He tarkoittavat yrityskohtaisella henkisellä pääomalla työntekijän tietoja, taitoja sekä kykyjä, joita he voivat käyttää vain rajoitetusti kohdeyrityksen ulkopuolella. Sen sijaan yleisellä henkisellä pääomalla he tarkoittavat työntekijän taitoja, joita voidaan soveltaa laajasti kohdeyrityksen ulkopuolella. Campbell ja muut (2012) havainnollistavat yrityskohtaiseksi henkiseksi pääomaksi yrityksen omaa teknologiaa koskevat tiedot, sillä työntekijät voivat ehkä ottaa tällaisen tiedon tai osaamisen mukaan lähtiessään yrityksestä, mutta se on vaikeasti hyödynnettävissä uudessa yrityksessä.

### **2.3.2 Dynaamiset johtamiskyvykkyudet: sosiaalinen pääoma**

Sosiaalisen pääoman käsitteestä on tullut yhä suositumpi monenlaisissa yhteiskunnallisissa tieteenaloissa. Sosiaalisen pääoman käsite ulottuu dynaamisten johtamiskyvykkyyksien käsitettä pidemmälle. Yhä useammat sosiologit, valtiotieteilijät ja taloustieteilijät ovat vedonneet sosiaalisen pääoman käsitteeseen tutkimuksessaan etsiessään vastauksia yhä laajenevaan joukkoon erilaisia kysymyksiin, joita heidän omilla aloillaan käsitellään (Adler ja Kwon, 2002). He määrittävät hyvántahtoisuuden, *goodwill*, olevan sosiaalisen pääoman ydin. He mainitsevat, että hyvántahtoisuuden ollessa sosiaalisen pääoman ydin, sen vaikutukset johtuvat tiedosta, vaikutusvallasta sekä solidaarisuudesta, joita tällainen hyvántahtoisuus mahdollistaa (Adler ja Kwon, 2002, Sandefur ja Laumann, 1998). Fukuyama (1997) määrittää sosiaalisen pääoman tietyksi joukoksi epävirallisia arvoja tai normeja, jotka saman ryhmän jäsenet jakavat keskenään ja jotka mahdollistavat yhteistyön tämän ryhmän jäsenten välillä. Belliveau ja muut (1996) sen sijaan määrittävät sosiaalisen pääoman yksilön henkilökohtaiseksi verkostoksi sekä henkilön institutionaaliin suhteisiin. Täysin vakiintunutta kuvausta sosiaaliselle pääomalle ei kuitenkaan ole, vaan yleisimmin sosiaalinen pääoma koetaan kombinaatioksi joitain aikaisempia kuvauksia.

Adlerin ja Kwonin (2002) mukaan sosiaalisen pääoman merkitys on myös nostanut päätänsä organisaatioiden tutkimuksessa. He tuovat esiin, että sosiaalinen pääoma on osoittautunut merkittäväksi tekijäksi, joka selittää yksilöiden suhteellista menestystä. Adler ja Kwon (2002) listaavat useamman sosiaalisen pääoman tekijän, jotka ovat heidän mukaansa oleellisia. Heidän mukaansa sosiaalinen pääoma vaikuttaa uramenestykseen, johtajien palkkaukseen sekä edesauttaa henkisen pääoman luomista. Sosiaalinen pääoma myös vähentää vaihtuvuutta sekä organisatorisia ongelmia (Adler ja Kwon, 2002).

Adler ja Kwon (2002) sekä Baron ja Hannan (1994) keskustelevat siitä, onko tämä resurssi edes pääomaa, vai jotain muuta. Baron ja Hannan (1994) tuovat esiin oman epämieltyksensä kuinka taloudellisia käsitteitä tuodaan sosiologiseen kirjallisuuteen, ja viittaavat sosiaalista pääomaa koskevaan kirjallisuuteen esimerkkinä ”pääomien paljoudesta”. Adlerin ja Kwonin (2002) mukaan sosiaalinen pääoma muistuttaa joitakin pääoman muotoja, mutta myös eroaa muista pääoman muodoista. He mainitsevat, että kuten kaikki muutkin pääoman muodot, sosiaalinen pääoma on pitkäikäinen omaisuuserä, johon voidaan sijoittaa resursseja ja josta voidaan odottaa tulevaisuudessa hyötyä. Investoimalla omaan sosiaaliseen pääomaan, esimerkiksi oman suhteidensa verkoston laajentamiseen, voi tätä kautta kasvattaa sosiaalista pääomaansa ja saada tätä kautta hyötyä laajemman verkoston mahdollistaman paremman tiedonsaannin kautta. Adler ja Kwon (2002) kuitenkin huomauttavat, että kuten kaikkiin pääoman lajeihin, sosiaaliseen pääomaan liittyy positiivisia tekijöitä sekä negatiivisia tekijöitä, kuten kustannuksia sekä riskejä.

Tämän lisäksi, kuten muutkin pääoman muodot, sosiaalinen pääoma on sekä omaksuttavissa että muunnettavissa (Adner ja Kwon, 2002, Coleman, 1998, Bourdieu, 1985). He tuovat esiin, että kuten fyysistä pääomaa voidaan tyypillisesti käyttää eri tarkoituksiin, sosiaalinen pääoma on omaksuttavissa siinä mielessä, että esimerkiksi toimijan ystävyysuhteiden muodostamaa verkostoa voidaan käyttää muihin

tarkoituksiin, kuten tiedonhankintaan tai neuvontaan, pelkän ystävyyssuhteen sijaan. Sosiaalinen pääoma voidaan myös muuntaa muunlaiseksi pääomaksi: sosiaalisessa verkostossa saavutetut edut voidaan muuntaa taloudelliseksi tai muuksi eduksi. Bourdieun (1985) määrittelemistä pääomamuodoista taloudellinen pääoma on kaikkein likvidein, joka on helposti muunnettavissa inhimilliseksi, kulttuuriseksi ja sosiaalseksi pääomaksi. Bourdieu (1985) puhuu sosiaalisen pääoman muunnettavuusasteen taloudelliseksi pääomaksi olevan sitä vastoin alhaisempi, koska sosiaalinen pääoma on vähemmän likvidiä.

Sosiaalinen pääoma eroaa muista omaisuuseristä, joita taloustieteilijät kutsuvat pääomaksi, koska sen kehittämiseen tehtyjä investointeja ei ole mahdollista mitata edes periaatteessa (Solow, 1997). Vaikka sosiaalisesta pääomasta saatavia höytyjä voidaan mitata, pääoma nimitys olisi ymmärrettävä hieman metaforisesti niin kauan kuin sosiaalisten verkostojen rakentamiseen liittyviä ponnistuksia ei voida mitata (Adler ja Kwon, 2002, Fernandez ja muut, 2000). Yhteenvedon voidaan todeta, että sosiaalinen pääoma on osa laajaa ja heterogeenistä resurssien ryhmää, jota kutsumme yleisesti ”pääomaksi”.

### **2.3.3 Dynaamiset johtamiskyvykkyydet: kognitiiviset kyvykkyydet**

Kolmas dynaamisten johtamiskyvykkyyksien osa-alue käsittelee johtajien kognitiivisia kyvykkyyksiä (jäljempänä kognitiiviset kyvykkyydet). Egger ja Kaplan (2013) huomauttavat, että osa-aluetta ei ole tutkittu yhtä vahvasti kuin dynaamisten johtamiskyvykkyyksien muita osa-alueita, kuten sosiaalista pääomaa tai henkistä pääomaa. Helfat ja Peteraf (2015) huomauttavat kognition olevan laaja termi, he ovat rajanneet sen tarkoittamaan tarkkaavuuteen, muistiin, oppimiseen, päättelykykyyn ja toiminnanohjaukseen liittyviä mielen toimintoja.

Kirjallisuudessa ei vallitse yksimielisyyttä kognitiosta tai kognitiivisten kyvykkyyksien määritelmästä, ja useiden tutkijoiden näkemykset eroavat toisistaan, kuten siitä miten keskittymiskyky tulisi ottaa huomioon kognitiossa (Helfat ja Peteraf, 2015, Ocasio, 2011).

Helfat ja Peteraf (2015) lanseerasivat johtajien kognitiivisen kyvykkyyksien käsitteen, jolla he viittaavat yksittäisten johtajien kykyyn suorittaa henkisiä toimintoja. Tämän lisäksi he kuvailevat johtajien kognitiivisen kyvykkyyden olevan yksittäisen johtajan kyky suorittaa mentaalisia toimintoja, jotka muodostavat kognition. Helfatin ja Peterafin (2015) mukaan kognitiiviset kyvykkyydet voivat myös parantua harjoittelun myötä, esimerkiksi muistin suorituskyky voi parantua harjoittelun myötä.

Kognitiiviset kyvykkyydet luovat perustan dynaamisille johtamiskyvykkyyksille, joiden avulla johtajat pystyvät tunnistamaan uhkia sekä tarttumaan mahdollisuuksiin. Nämä mahdollisuudet tai uhat saattavat edellyttää suuria investointeja aineellisiin tai aineettomiin resursseihin. Tätä varten ongelmaratkaisuun ja päättelyyn liittyvät kognitiiviset kyvykkyydet tukevat johtajien kykyä tehdä strategisia investointeja (Adna ja Sukoco, 2020). Alvesin ja Carvalhon (2023) mukaan johtajan kognitiiviset kyvykkyydet käsittelevät johtajan ymmärrystä yrityksestä sekä liiketoiminnasta, ja näiden laatu ottaen huomioon johtajan tietorakenteet, mentaaliset toiminnot sekä tunteet. Johtajat, joilla on kehittyneet kognitiiviset kyvykkyydet pystyvät paremmin tunnistamaan hyödyllisiä mahdollisuuksia, ottaen huomioon heidän liiketoimintansa erityispiirteet (Alves ja Carvalho, 2023). Helfat ja Peteraf (2015) tuovat esiin, että johtajien kognitiiviset kyvykkyydet eivät suoraan vaikuta yrityksen menestykseen, eikä heidän mukaansa kognitiiviset kyvykkyydet osana dynaamisia johtamiskyvykkyyksiä vaikuta sinällään yrityksen menestykseen.

Useat tutkimukset on tarkastelleet mentaalisten toimintojen roolia strategisessa muutoksessa. Egger ja Kaplan (2009) osoittivat myös, että viestintäteknologiateollisuudessa toimivat yritykset, joiden toimitusjohtajat kiinnittivät huomiota kehittyvään valokuituteknologiaan, pystyivät tuomaan uusia tuotteita kilpailijoita nopeammin markkinoille. Myös Nadkarn ja Barr (2008) havaitsivat, että johtajat, jotka kiinnittivät huomiota tehtäväänsä ja ympäristöönsä pystyivät reagoimaan ulkoisiin muutoksiin nopeasti. Nämä tutkimukset osoittavat, että johdon kiinnittäessä huomiotaan mahdollisiin ulkoisiin muutoksiin helpottaa strategisen muutoksen

implementointia, ja tämä huomion puute johtaa päinvastaiseen tulokseen. Myös edellä esitetyt tutkimukset osoittavat, että johtohenkilöiden kognitiiviset kyvyt – sisältäen tietorakenteet ja johtajien mentaaliset prosessit ja tunteet – vaikuttaa strategiseen muutokseen sekä tähän liittyvään liiketoiminnan tulokseen. Kuitenkin, vaikka johtajien kognitiiviset kyvykkyydet ovat dynaamisten johtamiskyvykkyyksien perusta, kaikilla johtajilla ei ole dynaamisia johtamisvalmiuksia tai siihen tarvittavaa kognitiota, jotta he voisivat tehokkaasti toteuttaa strategisia muutoksia.

## **2.4 Dynaamiset johtamiskyvykkyydet: tunnistaminen, tarttuminen & uudelleenkonfigurointi**

Helfat ja Peteraf (2015) ja Kirova (2023) artikkeleissaan perustelevat, että selkeyden ja analyyttisiä tarkoituksia varten dynaamiset johtamiskyvykkyydet voidaan jakaa tunnistamiseen, tarttumiseen sekä uudelleenkonfigurointiin. Nämä kyvykkyydet sijaitsevat myös yksilötasolla, ja ovat myös kriittinen osa vastaamaan strategisen muutoksen haasteisiin (Helfat ja Martin, 2015, Teece, 2012). Helfat ja Peteraf (2015) ja myöhemmin Kirova (2023) perustelevat jaotteluaan sillä, että johtajien sosiaalinen ja henkinen pääoma sekä kognitiiviset kyvykkyydet mahdollistavat nämä ”ylemmän” tason kyvykkyydet (joita ovat tunnistaminen, tarttuminen ja uudelleen konfigurointi, kts. kuvio 1).

Helfatin ja Martinin (2015) mukaan näitä kolmea mahdollistavaa tekijää (sosiaalinen pääoma, henkinen pääoma ja kognitiiviset kyvykkyydet) voidaan pitää resursseina, jotka ylläpitävät nykyisten toimintojen hoitamiseen tarvittavia johtamiskyvykkyyksiä, joita he kutsuvat johtajan operatiivisina kykyinä. He myös korostavat, että vaikka he ovat valinneet tämän lähestymistavan artikkelissaan, on johtajien sosiaalinen ja henkinen pääoma sekä kognitiiviset kyvykkyydet merkittävä ja tärkeä osa dynaamisia johtamiskyvykkyyksiä. Helfat ja Peteraf (2015) sekä Åberg ja Torchia (2020) perustelevat jaotteluansa myös sillä, että aikaisempi tutkimus on keskittynyt laajasti henkisen ja sosiaalisen pääoman sekä kognitiivisten kyvykkyyksien tutkimukseen, jolloin nämä

ylemmän tason dynaamiset johtamiskyvykkyudet ovat jääneet pienemmälle huomiolle. Tämän perustana, tässä tutkimuksessa keskitytään Helfatin ja Peterafin (2015), Åbergin ja Torchian (2020) sekä Kirovan (2023) mukautettuun jaotteluun dynaamisista johtamiskyvykkyyksistä (tunnistaminen, tarttuminen ja uudelleenkonfigurointi), niiden perustana olevien tekijöiden (sosiaalinen pääoma, henkinen pääoma ja kognitiiviset kyvykkyudet) sijaan. Tämä jaottelu mahdollistaa hedelmällisemmän tutkimuksen.

Näihin dynaamisiin johtamiskyvykkyysiin (tunnistamiseen, tarttumiseen ja uudelleenkonfigurointiin) vaikuttavat yritykset sisäiset ja ulkoiset tekijät. Kokonaisuutena tämän jaottelun mukaan dynaamiset johtamiskyvykkyudet sisältävät kyvyn tunnistaa mahdollisuuksia sekä kykyä tarttua näihin mahdollisuuksiin ja ottaa se mukaan osaksi yrityksen toimintaa. Wilden ja Gudergan (2015) kuitenkin mainitsevat, että yrityksen resurssien käyttö tunnistamiseen tai uudelleenkonfiguroinnin kehittämiseen ei tuo suoraan merkittävää kilpailuetua, koska näiden valmiuksien merkitys vaihtelee sekä markkinatilanteen että kilpailutilanteen mukaan.

Helfatin ja Martinin (2015) mukaan tunnistamiseen kuuluu ne tekijät, jotka mahdollistavat muutoksen ennakoinnin. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi toimenpiteet, joiden avulla yritys havaitsee uusia mahdollisuuksia tai uhkia. Helfat ja Peteraf (2015) tuovat esiin, että epävarmassa ja monimutkaisessa toimintaympäristössä kyky tunnistaa mahdollisuuksia ennen kuin nämä mahdollisuudet tulevat suuren yleisön tietoon, on dynaamisten johtamiskyvykkyyksien sekä yritystoiminnan kriittinen osatekijä. Kuitenkin näihin mahdollisuuksiin tarttuminen voi edellyttää suuria panostuksia ja investointeja sekä aineellisiin että aineettomiin hyödykkeisiin. Usein strategiset investoinnit edellyttävät ylimmän johdon sitouttamaan suuren määrän yrityksen varoja ja panostuksia näihin investointeihin (Helfat & Peteraf, 2015). Teece (2007) myös huomauttaa, että tällaisiin mahdollisuuksiin tarttuminen saattaa edellyttää yrityksen liiketoimintamallin uudistamista. Mahdollisuuksien tunnistaminen ja niihin tarttuminen voi kuitenkin tuoda yrityksen liiketoimintaan kasvua ja parantaa kannattavuutta.

Dynaamisten johtamiskyvykkyyksien kolmas osa-alue käsittelee tuon kasvun ja kannattavuuden ylläpitämisen parantamalla, yhdistelemällä sekä muokkaamalla yrityksen organisatorisia voimavaroja, joita ovat resurssit sekä kyvykkyydet (Kirova, 2023). Teece (2007) käytti tästä termiä ”reconfiguration” (uudelleenkonfigurointi), ja Teecen määrittely keskittyy vahvasti organisaatiotason ilmiöihin. Kuitenkin Helfat ja muut (2007) sekä myöhemmin Helfat ja Peteraf (2015) painottavat ylimmän johdon ja yksittäisten johtajien roolia yrityksen voimavarojen organisoinnissa. Näillä voimavarojen organisoinnilla Helfat ja muut (2007) tarkoittavat aineellisten sekä aineettomien omaisuuserien hallintaa, konfigurointia, yhteensovittamista sekä muokkaamista. Ulkoisen ympäristön muutoksiin sopeutuminen edellyttää usein strategisten voimavarojen parantamista tai uudelleenjärjestelyä (Helfat & Peteraf, 2015).

Dynaamisten johtamiskyvykkyyksien hyödyntäminen markkinointijohtajien tutkimuksessa on hyödyllistä, koska dynaamisten johtamiskyvykkyyksien teoreettinen viitekehys pystyy selittämään, miten markkinointijohtajat voivat yksilötasolla vaikuttaa strategiseen muutokseen, ja kuinka markkinointijohtajien kyvykkyyksien monimuotoisuus vaikuttaa siihen, millainen rooli kullakin markkinointijohtajalla on. (Åberg & Torchia, 2020, Adner & Helfat, 2003, Helfat & Martin, 2015, Kirova, 2023).

## **2.5 Teoreettinen yhteenveto**

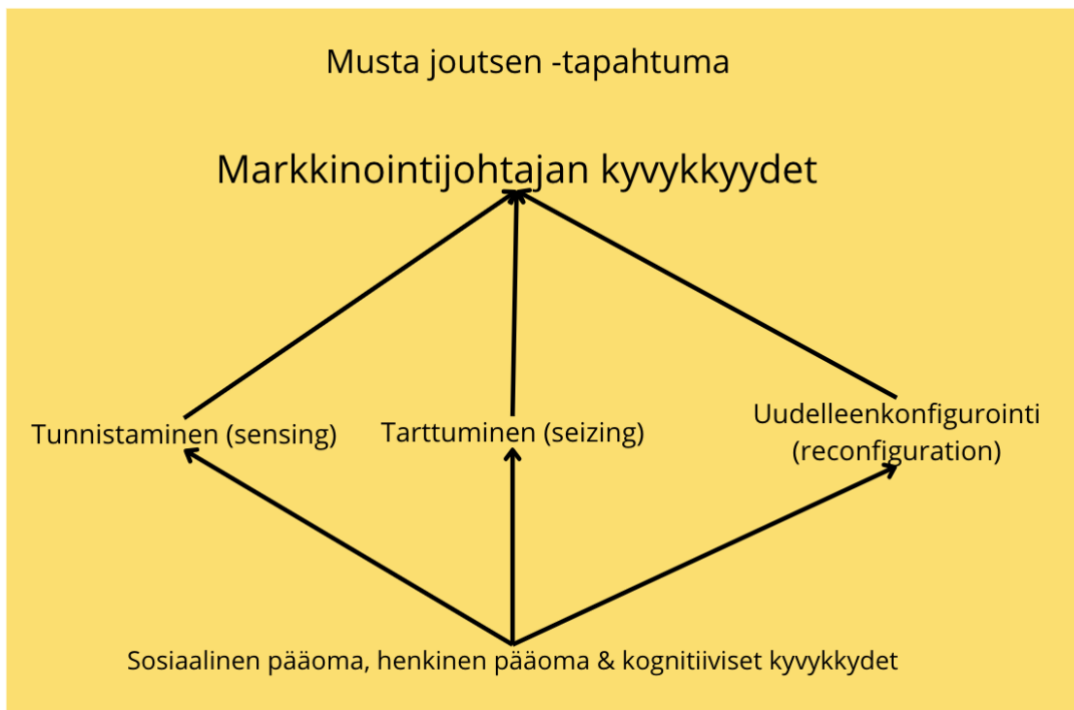
Edellisissä alaluvuissa on käsitelty dynaamisia johtamiskyvykkyyksiä, jokaista omassa alaluvussaan. Tämän alaluvun tarkoituksena on tiivistää dynaamisten johtamiskyvykkyyksien tunnuspiirteitä ja ominaisuuksia yhteen alalukuun. Dynaamisten johtamiskyvykkyyksien käsite luotiin dynaamisten kyvykkyyksien pohjalta, kuvaamaan paremmin yksittäisten johtajien tai tiimien roolia strategisessa muutoksessa. Siinä missä dynaamisten kyvykkyyksien näkökulma keskittyy strategiseen muutokseen eikä organisaatiomuutokseen laajemmin, dynaamisten johtamiskyvykkyyksien käsite keskittyy johtajien rooliin ja merkitykseen strategisessa muutoksessa (Helfat ja Martin, 2015). He nostavat esille, että dynaamisten johtamiskyvykkyyksien käsite eroaa

perinteisestä dynaamisten kyvykkyyksien käsitteestä siten, että siinä keskitytään yksin tai tiimeissä toimivien johtajien kykyyn saada aikaan strategisia muutoksia.

Helfat ja Martin (2015) sekä Alves ja Carvalho (2023) toteavat, että yritykset, joiden johtajilla on hyvät dynaamiset johtamiskyvykkyudet, voivat sopeutua ja muuttua markkinatilanteisiin menestyksekkäämmin kuin yritykset, joiden johtajilla on heikommat dynaamiset johtamiskyvykkyudet tai joilla ei ole niitä lainkaan. Heidän mukaansa tämä puolestaan vaikuttaa kilpailuetuun yritysten ja toimialojen kehittyessä. Dynaamiset johtamiskyvykkyyksien eri osa-alueet toimivat parhaiten, kun kyvykkyyksien kolme osa- aluetta toimivat toisiaan tukevinä ja täydentävinä toimina (Wright ja muut, 2014, Helfat ja Martin, 2015). Kuviossa 3 on esitettyä tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Teoreettisessa viitekehyksessä musta joutsen -tapahtuma on ulkoapäin tuleva muutosvoima, joka vaikuttaa olennaisesti toimintaympäristöön ja joka pakottaa yrityksiä ja heidän johtajiansa mukautumaan uuteen ympäristöön. Kuviossa havainnoidaan, kuinka sosiaalinen ja henkinen pääoma sekä kognitiiviset kyvykkyudet ovat ”alemman” tason kyvykkyksiä, mutta jotka vaikuttavat olennaisesti johtajien kykyyn tunnistaa ja tarttua mahdollisuuksiin sekä uudelleenkonfiguroida yrityksen voimavaroja.

Vaikka useat lähteet (esim. Helfat ja Martin, 2015, Egger ja Kaplan, 2013) ovat tuoneet esiin dynaamisten johtamiskyvykkyksiä strategisen muutoksen mahdollistajina, Helfat ja Martin (2015) huomauttavat kuitenkin että, tilanteet, joiden vallitessa johtajien henkisellä ja sosiaalisella pääomalla sekä kognitiivisilla kyvykkyyksillä olisi positiivinen, negatiivinen tai neutraali vaikutus strategiseen muutokseen on vielä epäselvää. Helfat ja Peteraf (2015) tuovat esiin, että jopa johtajilla, joilla olisi erinomaiset dynaamiset johtamiskyvykkyudet voi olla rajoituksia siinä, mitä he voivat saada aikaansa strategisessa muutoksessa. Näitä rajoituksia voi olla esimerkiksi jäykkä organisaatioidentiteetti tai riittämättömät taloudelliset resurssit.

Markkinoinnin näkökulmasta kyvykkyudet vaikuttavat merkittävästi markkinoiden havaitsemiseen, tarttumiseen sekä uudelleenkonfigurointiin mutta myös varmistavat kestävästi kilpailuedun (Hossain ja muut, 2022). Eisenhardt ja Martin (2000) kuitenkin ansiokkaasti tuovat esiin, että jokaisella johtajalla ei ole dynaamisia johtamiskyvykkyksiä, eikä tietyn kyvykkyuden omistaminen merkitse ylivoimaisuutta muista. He muistuttavat, että aivan kuten on olemassa parempia ja huonompia tapoja lyödä golfpalloa, on olemassa enemmän tai vähemmän tehokkaita tapoja mahdollistaa strategista muutosta.



**Kuvio 2. Teoreettinen viitekehys**

### 3 Tutkimuksen metodologiset valinnat

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen metodologiset valinnat. Tämän tutkimuksen tutkimusongelmaan etsitään vastausta laadullisen tutkimusmenetelmän sekä sisällönanalyysin avulla. Seuraavissa alaluvuissa syvennyttään tarkemmin tutkimusmenetelmään, tutkimuksen luotettavuuteen ja yleistettävyyteen sekä tutkimusaineistoon.

#### 3.1 Tutkimusmenetelmä: eksploratiivinen tapaustutkimus

Tämä tutkimus on laadullinen tapaustutkimus. Tutkimus keskittyy havaitsemaan, millaiset kyvykkyudet korostuvat, kun markkinointijohtajat navigoivat turbulentissa toimintaympäristössä. Kvalitatiivisen, eli laadullisen tutkimuksen perustana on sen suhde teoriaan (Puusa ja Juuti, 2020). He mainitsevat, että tutkimuksen aiheen kirjallisuuteen perehtyminen lisää ymmärrystä tutkimuksen aiheesta, ja sen toimivan aineiston keruun pohjana. Kvalitatiivinen tutkimus on usein luonteeltaan intensiivistä, tutkimusstrategia on strukturoimaton, aineisto runsasta ja syvällistä ja tutkimuksessa pyritään luomaan teoriaa (Hirsijärvi ja muut, 2009, Crick, 2021). Koska tämän tutkimuksen tavoitteena on saada lisäymmärrystä markkinointijohtajien kyvykkyyksistä turbulentissa toimintaympäristössä, on laadullisen menetelmän valinta perusteltu tässä tutkimuksessa. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohdetta, ja tässä tutkimuksessa niin ikään on tarkoitus saada lisäymmärrystä tutkimuskohteesta, eli markkinointijohtajista. Tutkimuksen luonteen vuoksi, tutkimuksessa käytetään tutkimusmenetelmänä tapaustutkimusta. Tapaustutkimuksella pyritään luomaan yksityiskohtaista tietoa. Tämä tutkimus koostuu pääasiallisesti kahdesta tutkimusmenetelmästä, joista ensimmäisenä on kirjallisuuskatsaus tutkimusaiheen keskeisistä teemoista sekä käsitteistä, joiden avulla saadaan luotua tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Tämän jälkeen tutkimuksessa tehdään eksploratiivinen tapaustutkimus, jossa haastatellaan 5 markkinointijohtajaa Suomen markkinoilla toimivista yrityksistä.

Kvalitatiivinen lähestymistapa soveltuu tämän tutkimuskysymyksen selventämiseen, koska se suosii tutkittavana olevan ilmiön syvällistä, rikasta ja kontekstisidonnaista ymmärtämistä (Flick, 2014). Tämän lisäksi, aikaisemmat tutkimukset dynaamisista johtamiskyvykkyyksistä ovat keskittyneet kvantitatiiviseen tutkimukseen, osoittaen tarpeen tutkia ilmiötä erilaisella perspektiivillä, tuoden uuden ja erilaisen näkökulman tähän kompleksiseen ja kontekstisidonnaiseen ilmiöön (Teece, 2012, Morgan ja muut, 2019). Eriksson ja Koistinen (2005) nostavat esiin, että tapaustutkimus on sopiva lähestymistapa, kun tutkittavasta aiheesta on vähän empiiristä tutkimusta, ja kun tutkimuskohteena on jokin tämän ajan elävässä ajassa oleva ilmiö.

Haastattelujen sekä tulosten analysoinnin jälkeen tavoitteena on saada yleiskuva markkinointijohtajan kyvykkyyksistä ja mahdollisista yhtäläisyyksistä, jotka auttavat markkinointijohtajia navigoimaan turbulentissa toimintaympäristössä sekä eroavaisuuksista markkinointijohtajan kyvykkyyksissä ulkoisen kriisitilanteen aikana.

Tutkimuksessa on tarkoituksena haastatella erikokoisia ja eri toimialoilla toimivien yritysten markkinointijohtajia, jotta tutkimukseen saadaan monipuolisesti eri yritysten tilanteita ja konteksteja, joissa nämä yritykset toimivat. Tämän avulla tapaustutkimuksen vastauksista voidaan kartoittaa mahdollisia korrelaatiota ja yhtäläisyyksiä markkinointijohtajan kyvykkyyksissä ulkoisen kriisitilanteen aikana. Kuitenkin, ennen kuin aineistosta tehdään johtopäätöksiä, on otettava huomioon yritysten erilaiset toiminnalliset tilanteet ennen kriisiä ja sen aikana, sillä ne saattavat vaikuttaa merkittävästi.

Eksploratiivisen tutkimuksen luonteen vuoksi haastattelujen tulosten luotettavuuden ja yleistettävyyden osin on asioita, jotka on syytä ottaa huomioon. Daymon ja Holloway (2010) muistuttavat, että tämän tyyppisen laadullisen markkinoinnin tutkimuksen tavoitteena ei ole tuottaa vahvoja yleistyksiä tai tehdä johtopäätöksiä ilmiön yleisyydestä, vaan sen on tarkoitus tuoda esiin tietoa vähän tunnetusta tutkimusalueesta.

### 3.2 Aineiston keruu

Jotta tutkimuksen tavoitteisiin ja tarkoitukseen päästäisiin, tutkimukseen valittiin 5 markkinointijohtajaa. Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua. Puusan ja muiden (2020) mukaan tämä sopii menetelmäksi, kun tutkimuksessa halutaan kerätä sellaista tietoa, jota tiedetään haastateltavilla olevan, mutta näitä tietoja ei osata välttämättä ottaa huomioon ennakkoon. Haastattelut suoritettiin verkkotapaamisina, jotta haastattelujen nauhoitus helpommin toteutettavissa. Haastattelujen nauhoituksen lisäksi tutkija teki myös muistiinpanoja kunkin haastattelun aikana. Haastattelut nauhoitettiin pääosaksi siksi, koska tutkija harvoin pystyy kirjoittamaan ylös kaikkia osallistujien kommentteja haastattelun aikana. Tämä osaltaan lisää tutkimusaineiston luotettavuutta, sillä tutkija voi palata nauhoituksiin varmistamaan muistiinpanojensa sisältöjä. Suoritetut haastattelut vaihtelivat kestoltaan noin 30 minuutista noin 45 minuuttiin. Haastateltavat ja heidän edustamansa yritykset esitellään vielä tarkemmin myöhemmin tutkimuksessa.

Haastateltavat saivat haastattelurungon etukäteen nähtäväkseen, mutta heitä ohjeistettiin siitä, ettei vastauksia kuuluisi valmistella etukäteen. Haastattelurunko toimi haastattelujen runkona, jonka avulla käsiteltiin haluttuja teemoja ja ohjattiin keskustelua, eikä siten, että haastattelurunko olisi määrännyt täysin haastattelujen kulkua. Kuitenkin jokaisessa haastattelussa pääkysymykset olivat samat, mutta niiden esittämisjärjestys saattoi vaihdella haastattelujen tilanteen ja luonteen mukaan. Haastattelujen edetessä haastateltavilta kysyttiin tarkentavia lisäkysymyksiä, jotta käsiteltävästä aihealueesta saataisiin mahdollisimman laaja kuva. Jokaisen haastattelun jälkeen haastattelu kirjoitettiin puhtaaksi. Joitain sanoja tai lauseita on muokattu puhekielestä kirjakielelle tutkimuksen selkeyden vuoksi. Henkilöiden ja yritysten luottamuksellisuuden vuoksi niiden nimiä ei paljasteta tai esitetä tässä tutkimuksessa. Myös tutkimuksen suorissa lainauksissa on jätetty nimet pois luottamuksellisuuden vuoksi.

### 3.3 Aineiston analyysi

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysin kytkeytyy vahvasti aineiston hankintaan (Puusa ja muut, 2020). Puusa ja muut (2020) myös tuovat esiin, että aineiston analyysin tavoitteena on kuvailla, tulkita ja ymmärtää tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Aineiston keruun ja luokittelun jälkeen aineistosta pyritään havaitsemaan tekemään havaintoja ja tulkintoja (Tuomi ja Sarajärvi, 2018). Puusan ja muiden (2020) mukaan aineistosta on tavoitteena luoda selkeä ja mielekäs kokonaisuus, josta voidaan tehdä johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Suoritettujen haastattelujen aineistosta haluttiin ymmärtää syvällisemmin tutkittavaa ilmiötä, jonka takia aineistolle tehtiin aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Sisällönanalyysillä saadaan kerätty aineisto kuitenkin vain järjestetyksi johtopäätösten tekoa varten (Tuomi ja Hirsijärvi, 2018). Tämä sisältöanalyysi suoritettiin myös siksi, että hieman sekavasta aineistosta pystytään koostamaan selkeää ja yhtenevää tietoa. Tämä osaltaan mahdollistaa mielekkäämpien ja luotettavien johtopäätösten luomisen. Haastattelujen aineistosta otettiin huomioon vain se osa, mikä oli tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ja haastattelukysymysten kannalta oleellista.

Puusa ja muut (2020) huomauttavat, että sisällönanalyysillä on tavoitteena järjestää haastatteluaineisto selkeään ja tiiviiseen muotoon kadottamatta aineistosta hyödyllistä informaatiota. Samalla he nostavat esiin, että usein laadullisesta aineistosta nousee esiin sellaisia seikkoja, joita ei aikaisemmin osattu ennakoida. Aineiston analyysi aloitettiin kirjoittamalla haastattelut puhtaaksi, jonka jälkeen vastauksista muodostettiin sitaatteja. Analyysi tehtiin tutkimuksen aikaisemman teorian pohjalta, jossa haastattelujen aineisto luokiteltiin kolmeen osa-alueeseen: tunnistamisen kyvykkyydet, tarttumisen kyvykkyydet sekä uudelleenkonfiguroinnin kyvykkyydet. Tämän perusteella aineisto jaoteltiin näihin kolmeen kategoriaan. Näiden kolmen kategorian lisäksi jokaisesta kategoriasta on tunnistettu alakategorioita, jossa aineisto on jaettu jokaiseen alakategoriaan myös.

### 3.4 Luotettavuus ja yleistettävyys

Kun tarkastellaan tutkimuksen mahdollisten löydösten luotettavuutta ja yleistettävyttä, on syytä huomioida useampi seikka. Daymon ja Holloway (2010) tuovat esiin, että tämän kaltaisessa tutkimuksessa ei ole tarkoitus tehdä selkeitä ja yleistettäviä johtopäätöksiä. Tämän kaltainen tapatustutkimus ja sen tulokset eivät sovellu universaaleihin yleistyksiin, sillä tutkimustyyppi ei tarjoa mahdollisuutta yleistämiseen tilastollisten menetelmien kautta (Vaivio, 2008, Daymon ja Holloway 2010). On kuitenkin syytä pitää mielessä, että tapaustutkimuksessa otos on verrattain pieni, ja Hirsijärvi ja muut (2009) muistuttavat, että laadullisessa tutkimuksessa aineistosta ei tulisi tehdä yleistettäviä johtopäätöksiä. Sen sijaan tämä tutkimus pyrkii tarjoamaan syvällisemmän näkökulman markkinointijohtajien kyvykkyyksiin. Tämä tutkimus tuo esiin yritysmaailmasta ja -käytännöstä nousevia näkökulmia ja ilmiöitä, jotka saattavat toisinaan poiketa akateemisen kirjallisuuden kanssa.

Tutkimuksen yleistettävyden lisäksi on otettava huomioon myös muita seikkoja. Tutkimusta tehdessä on monia erilaisia tapoja hankkia tietoa, joista jokainen on omalta osaltaan hyödyllinen. Tämä osaltaan tuo tiedon luotettavuuteen kuitenkin kysymyksiä. Hirsijärvi ja muut (2009) huomioivat, että pelkät havainnot ja kokemukset saattavat olla petollinen tiedon perusta ilman varmennusta ja perustelua. He nostavat esiin, että tulkitsemme kokemuksiamme henkilökohtaisesti ja tutkimme maailmaa omasta henkilökohtaisesta näkökulmastamme. Daymon ja Holloway (2010) ja Crick (2021) nostavat esiin, että laadullisessa tutkimuksessa on tärkeitä, että tutkimuksessa tutkitaan oikeita sekä tarkoituksenmukaisia muuttujia, ja että kerätty tieto on luotettavaa. Tutkimuksen validiteettia ja luotettavuutta uhkaavat tutkijan puolueellisuus, tutkijan aiheuttamat vaikutukset, sekä aineiston saatavuuden rajoitukset (Crick, 2021, Daymon ja Holloway, 2010, Hirsijärvi ja muut, 2009).

Strauss ja Corbin (1998) muistuttavat, että tutkijat itse määrittävät kriteerit, joiden perusteella tutkimuksen haastateltavat valitaan. Näihin kriteereihin voi kuulua

haastateltavan asema, yrityksen tilanne tai markkinatilanne. Tähän perustuen, tähän tutkimukseen valitut markkinointijohtajat valittiin heidän todellisen roolinsa ja yrityksen aseman perusteella, jotta haastattelut olisivat mahdollisimman hedelmällisiä. Kuten Hirsijärvi ja muut (2009) mainitsevat, tutkijan on ymmärrettävä, että tutkimuksen tulokset ja havainnot ovat aina ehdollisia ja ne voidaan kumota myöhemmissä tutkimuksissa. Tutkijan on myös pyrittävä arvioimaan omaa tutkimustyötään kriittisesti ja olla valmis korjaamaan tutkimusmenetelmiä tai johtopäätöksiä koko tutkimusprosessin ajan.

## 4 Tutkimuksen tulokset

Tämä luku pyrkii esittämään tutkimuksen haastattelujen keskeisimmät havainnot ja niiden tukena esitetään haastateltavien lainauksia sekä niitä peilataan aiemmin käsiteltyyn teoriaan. Tutkimuksen haastatteluista kerätty aineisto jaoteltiin kolmeen eri dynaamisen johtamiskyvykkyyden alle: tunnistamiseen, tarttumiseen ja uudelleen konfigurointiin. Tämän jaottelun tavoitteena oli löytää haastatteluaineisosta samankaltaisia näkemyksiä ja kokemuksia. Kuitenkin on syytä muistaa, että rajanveto eri kyvykkyyksien välillä ei ole yksiselitteistä, vaan kyvykkyydet ovat vahvasti liitoksissa toisiinsa ja täydentävät toisiaan. Kuitenkin tällä jaottelulla pyrittiin havaitsemaan ja esittämään aiheen kokonaiskuva. Jokaisesta ylätason kyvykkyydestä on pyritty havaitsemaan alemman tason kyvykkyyksiä, ja näitä esitetään tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.

### 4.1 Markkinointijohtajien ja yritysten esittely

Kaiken kaikkiaan 5 markkinointijohtajaa usealta eri sektorilta haastateltiin tutkimusta varten. Kaikki yritykset toimivat Suomen markkinalla, mutta osalla yrityksistä on myös liiketoimintaa useassa eri markkinassa. Haastattelut suoritettiin etäyhteydellä, neljän viikon sisällä, jolloin vastausten vertailu on mielekkäämpää, sillä ne ovat ajallisesti lähellä toisiaan. Haastatellut markkinointijohtajat ja heidän yrityksensä esitellään seuraavaksi.

**Markkinointijohtaja A:** Markkinointijohtaja A työskenteli koronana pandemian aikana suuressa suomalaisessa asuntosijoitusyhtiössä, jolla on yli 37 000 vuokra-asuntoa ympäri Suomea. Yrityksen liikevaihto oli yli 440 miljoonaa euroa vuonna 2023, ja henkilöstöä sillä on hieman yli 300. Yrityksen liiketoimintamallina on omistamiensa asuntojen vuokraus yksityisille henkilöille. Yritys tavoittelee vastuullista ja kestävästä asumista ja yritys haluaa olla asumisen edelläkävijä. Haasteltu markkinointijohtaja on ollut alalla yli 20 vuotta, markkinoinnin johtotehtävissä noin 8 vuotta.

**Markkinointijohtaja B:** Markkinointijohtaja B työskentelee elintarvikesektorilla, ja yritys tuottaa pääosassa lastenruokia. Yrityksen liikevaihto oli hieman yli miljoona euroa vuonna 2023 ja yrityksessä työskentelee 8 ihmistä. Haastateltu johtaja on ollut yrityksessä töissä 4 vuotta ja ollut toiminut saman ajan markkinointijohtajana. Haastateltu johtaja on osa yrityksen johtoryhmää ja on toiminut markkinoinnin tehtävissä noin 20 vuotta.

**Markkinointijohtaja C:** Markkinointijohtaja C työskentelee teollisuusalalla toimivassa yrityksessä. Yrityksen ydinliiketoiminta ruostumattoman teräksen valmistus, ja yrityksen liikevaihto oli vuonna 2023 hieman alle 7 miljardia euroa. Kyseisessä yrityksessä markkinoinnin johtotehtävissä haastateltu on työskennellyt 5 vuotta ja markkinoinnin työtehtävissä ylipäätään noin 23 vuotta.

**Markkinointijohtaja D:** Markkinointijohtaja D on työskennellyt pitkän uran markkinoinnin johtotehtävissä, ja koronapandemian aikaan haastateltu oli suuren suomalaisen elintarvikealan yrityksen markkinointijohtaja. Yhtiön konsernin liikevaihto vuonna 2023 oli 1,2 miljardia euroa ja työllisti Suomessa keskimäärin noin 3200 henkilöä. Markkinoinnin työtehtävissä haastateltu on työskennellyt yli 29 vuotta, joista johtotehtävissä noin 8 vuotta.

**Markkinointijohtaja E:** Markkinointijohtaja E työskentelee suomalaisen lentoyhtiön kaupallisena johtajana. Yrityksen liikevaihto vuonna 2023 hieman alle 3 miljardia ja yhtiö työllisti keskimäärin noin 3 900 henkilöä. Vaikka henkilö työskentelee kaupallisen johtajan tittelillä, on hän yrityksen korkein markkinoinnista vastaava johtaja. Yrityksen johtotehtävissä haastateltu on toiminut noin 5 vuotta, noin 15 vuotta osana yrityksen johtoryhmää sekä erilaisissa markkinointiin rinnastettavissa johtotehtävissä yli 30 vuotta.

## 4.2 Tunnistamisen kyvykkyydet

### 4.2.1 Muutoksen tunnistaminen ja ennakointi

Muutoksen ennakointi ja sen tunnistaminen tarkoittavat johtajan kyvykkyyksiä tunnistaa muuttunut toimintaympäristö ja hahmottaa, mitkä osa-alueet kokevat suurimman muutoksen. Helfat ja Martin (2015) tarkentavat, että muutoksen tunnistamiseen kuuluvat ne tekijät, jotka mahdollistavat muutoksen ennakoinnin. Koronapandemiassa melkein jokainen toimiala koki toimintaympäristön muutoksen erilaisena, ja liiketoiminnan vaikutukset olivat hyvin erilaiset, joka osaltaan loi hankaluuksia muutoksen ennakointiin, kun toimialat kokevat muutoksen erilaisena. Vaikka koronapandemia vaikutti eri toimialoihin eri tavalla, ja jokaisella haastatellulla johtajalla sekä yrityksellä oli riskisuunnitelmia kriisitilanteita varten, yksikään markkinointijohtaja tai yritys ei osannut varautua koronapandemiaan ja sen aiheuttamaan toimintaympäristön muutokseen. Vaikka varsinaista suunnitelmaa tämän osalta ei ollut, haastateltavat nostivat esille, että yritykselle oli elintärkeää tehdä nopeasti ja ketterästi päätöksiä, sillä muuttunut toimintaympäristö vaati sitä.

*”Oltiin kyllä tehty kriisiviestintäsuunnitelmia ja muita, mutta ei meillä mitään suunnitelmaa koronan varalta ollut...mutta kyllä ketteryys päätöksenteossa auttoi tässä muuttuneen toimintaympäristön tunnistamisessa ja kun siihen alettiin mukautua...jos ei oltais tehty mitään päätöksiä niin bisnes olisi kokenut kolauksen.” A.*

Suurimman haasteen muutoksen ennakointiin toi musta joutsen -tapahtuman erilaisuus muista merkittävistä tapahtumista, jotka ovat vaikuttaneet liiketoimintaympäristöön. Markkinointijohtaja D ja E puhuivat siitä, kuinka erilaisten musta joutsen -tapahtumien skaala on niin laaja, ettei he tai yrityksensä pysty tekemään yksityiskohtaisia suunnitelmia musta joutsen -tapahtumien varalle. Haastatelluilla markkinointijohtajilla oli vahva konsensus siitä, että koronapandemia vaikutti liiketoimintaympäristöön merkittävästi eri tavalla kuin esimerkiksi 2008 vuoden finanssikriisi, ja tämä juuri vaikutti merkittävästi muutoksen ennakointiin ja aiheutti haasteita päätöksentekoon. Kuitenkin

vaikka haastatellut johtajat tai heidän yrityksensä eivät osanneet varautua koronapandemiaan, muutoksen ennakoinnissa markkinointijohtajat painottivat varsinaisten suunnitelmien sijasta johtajien kyvykkyyksiä nopeaan ja ketterään päätöksentekoon. Markkinointijohtaja E toi esille, että pieni vainoharhaisuus auttaa häntä muutoksen ennakoimisessa, sillä silloin hän tarkastelee markkinoilla tapahtuvia signaaleja mahdollisten muutosten varalta, ja näin ollen on valmiimpi muutoksen ennakoimiseen sekä muutoksen tunnistamisessa.

Tunnistamisen ja ennakkoinnin kyvykkyyksien avulla markkinointijohtajat tutkivat jatkuvasti toimintaympäristöä tunnistaakseen mahdollisuuksia, sisäistääkseen asiakkaiden muuttuneet tarpeet ja kilpailijoiden näkökulmat. Haastatteluissa nousi esiin, että markkinointijohtajat kuvailivat muutoksen tunnistamisen olevan sekä yrityksen ulkoisen toimintaympäristön että sisäisen resurssien, esimerkiksi organisaation kulttuurin ja rakenteen, havainnointia. Näin ollen he havainnoivat sekä ulkoisia että sisäisiä signaaleja muutoksen varalta. Muutoksen ennakointiin ja sen tunnistamiseen myös markkinointijohtajien mukaan vaikutti se, kuinka eri tavalla musta joutsen - tapahtuma vaikutti yrityksen liiketoimintaan ja ansaintalogiikkaan. Markkinointijohtaja A toi esille sen, kuinka koronapandemian alussa ihmisten kodeista tuli elämän keskipiste, ja ihmiset ”jämähtivät” koteihinsa, joka osaltaan oli asuntoja vuokraavalle yritykselle positiivinen asia, kun asuntojen vaihtuvuus laski, joka osaltaan toi kustannussäästöjä. Ennakkoinnin haastavuutta markkinointijohtaja C sen sijaan kuvaili, kuinka aluksi heidän liiketoimintansa jämähti, kun koronan seurauksena ”*maailmantalous laittoi jarrut päälle*” mutta suhteellisen nopeasti yrityksen kysyntä lähti kasvuun, vaikka koronapandemia vaikutti vahvasti vielä toimintaympäristöön.

Helfat ja Martin (2015) sekä Kirova (2023) tuovat esille, että muutostarpeiden sekä muuttuneen markkinaympäristön tunnistaminen on tärkeää, sillä näiden huomioimatta jättäminen saattavat koitua yritykselle kohtalokkaaksi tulevaisuudessa. Tältä osin haastateltavat olivat samaa mieltä, jossa jokainen haastateltava toi esille, että muuttuneen toimintaympäristön tunnistaminen oli hyvin tärkeää, sillä yritykset olisivat

kokeneet merkittäviä taloudellisia seurauksia, ellei muuttunutta toimintaympäristöä olisi huomattu tai tunnistettu.

Pääasialliset kyvykkyydet, jotka auttoivat markkinointijohtajia muutoksen ennakoimisessa sekä tunnistamisessa liittyivät sekä sisäisen että ulkoisen toimintaympäristön havainnointiin, ja nopeaan ja ketterään päätöksentekoon, sillä haastatteluissa nousi esiin, että päätöksiä jouduttiin tekemään puutteellisen tiedon varassa. Tämän lisäksi markkinointijohtajat tarvitsevat laajaa liiketoimintaymmärrystä, jotta he pystyvät edes jollain tasolla ennakoimaan toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia.

#### **4.2.2 Muutosta vaativien toimenpiteiden tunnistaminen**

Tunnistamisen kyvykkyyksiin liittyy myös se, kuinka markkinointijohtajat havaitsivat musta joutsen -tapahtumassa ne toimenpiteet, jotka koronapandemian seurauksena kokevat muutoksen tai vaativat muuttuneen toimintaympäristön seurauksena muutosta. Haastatellut markkinointijohtajat toivat esille toisiltaan eroavia toimenpiteitä, jotka kokivat merkittävän muutoksen yrityksessä. Markkinointijohtaja A toi esille, kuinka asiakasmarkkinointi ja viestintä siirtyi lähes kokonaan digitaaliseksi, jonka kautta asukkaille informoitiin koronapandemian aiheuttamia muutoksia asumisessa ja asumiseen liittyvissä järjestelyissä.

*”Digitaalisuuden merkitys kasvoi valtavasti. Kaikki heittäytyi vahvasti digitaaliseksi, varsinkin asiakasmarkkinointi ja digitaaliset yhteisöt” A.*

Markkinointijohtaja C toi vahvasti esille sitä, kuinka yrityksen markkinointi myös siirtyi suurimmaksi osaksi digitaaliseksi, vaikka yrityksen toimialalla face-to-face tapahtumat olivat merkittävä osa yrityksen markkinointia ja ostajien ostoprosessia. Tämä johtui siitä, että toimialalla ostoprosessit ovat yleensä hyvin pitkiä ja yksittäisen oston rahallinen panostus ovat suuria, jolloin kasvokkain tapahtuvien markkinointitapahtumien merkitys yrityksessä oli huomattava. Kuitenkin koronapandemian seurauksena yritys joutui

perumaan kasvokkain tapahtuvat tapahtumat, ja yritys joutui keskittymään webinaareihin live tapahtumien sijasta. Kuitenkin siirtymistä digitaalisiin kanaviin auttoi yrityksessä se, että he olivat aloittaneet markkinoinnin uudistamisen jo ennen koronapandemiaa, ja olivat kehittäneet digitaalisia palveluitaan vastaamaan nykypäivän tarpeita paremmin. Vaikka koronapandemian seurauksena yritys joutui vähentämään tärkeitä kasvotusten tapahtuvia tapahtumia, vauhditti koronapandemia yrityksen markkinoinnin digitalisaatiota, jonka taas markkinointijohtaja C koki positiiviseksi muutokseksi. Kuten tutkimuksessa aikaisemmin mainittiin, muutostarpeiden tunnistaminen on elintärkeää, sillä niiden huomioimatta jättäminen saattaisi tulla yritykselle kalliiksi myöhemmin tulevaisuudessa.

Markkinointijohtaja B sen sijaan toi esille, että heidän käyttämien raaka-aineiden saatavuus ja niiden hinta nousi. Lisäksi koronapandemian seurauksena tuotekehitys yrityksessä hidastui merkittävästi, kun raaka-aineiden saatavuus heikkeni. Tämä toi merkittäviä haasteita yritykseen sekä sen markkinointiin, sillä he saivat suurimman osan kasvusta uusien tuotelanseerauksien avulla. Markkinointijohtaja B painotti myös liiketoiminnan kannattavuuden merkitystä, sillä yritys tavoitteli merkittävää kasvua, eikä yritys ollut ennen koronapandemiaa vielä kannattava, mutta toimintaympäristön muutoksen seurauksena yrityksen oli muututtava kannattavaksi.

Markkinointijohtaja D puhui siitä, kuinka merkittävä osa heidän liiketoiminnasta tuli lento- ja laivaliikenteen myymälöistä, ja koronapandemian matkustusrajoitusten seurauksena tämä osa liiketoiminnasta oli melko jäissä, ja yrityksellä oli merkittävä määrä tuotetta varastossa, joiden parasta ennen päivämäärä läheni päivä päivältä. Haastateltu johtaja mainitsi, että ongelman ratkaisuun liittyvät kyvykkyydet olivat tässä kohtaa oleellisia, sillä heidän täytyi muuttaa tätä osaa liiketoiminnastaan, kun lento- ja laivaliikenteen kysyntä laski merkittävästi, mutta vähittäiskaupan kysyntä kasvoi. Ongelmaksi kuitenkin yrityksessä nousi se, että lento- ja laivaliikenteen myymälöiden pakkauskoot olivat erilaisia kuin vähittäiskaupassa.

*”Merkittävä osa liiketoiminnasta tuli laivaliikenteen ja lentokenttien tax free -myymälöistä, ja matkustusrajoitusten myötä tää osa bisneksestä pysähtyi. Oltiin tilanteessa, jossa meillä oli varastot täynnä väärän pakkauskoon tavaraa, mutta vähittäiskaupan kysyntä kasvoi.” D.*

Markkinointijohtaja E sen sijaan puhui siitä, kuinka tärkeää yritykselle oli toimintojen supistaminen vastaamaan muuttuneen markkinatilanteen kysyntää paremmin, sillä lentoyhtiönä lentokoneiden seisottaminen käyttämättöminä toi yritykselle merkittäviä kustannuksia. Haastateltu johtaja painotti muutosta vaativien toimenpiteiden tunnistamista, sillä näiden huomioimatta jättäminen olisi tuonut hyvin merkittäviä lisäkustannuksia yritykselle.

*”We found ourselves in a situation where our business went down in one day and we needed to downsize fast, in order to preserve cash and minimize costs. It was essential to quickly identify the parts of business that needed change.. that way we could minimize losses.” E.*

Markkinointijohtajien kokema liiketoiminnan muutos vaihteli toimialan mukaan, mutta konsensusena vastauksissa nousi esille, että ketteryys muutosta vaativien toimenpiteiden tunnistamisessa oli elintärkeää, jotta yritys pystyi navigoimaan läpi turbulentin toimintaympäristön. Haastatellut markkinointijohtajat olivat myös yksimielisiä siinä, että muutosta vaativien toimenpiteiden tunnistaminen, ja niihin reagoiminen mahdollisti yrityksille kustannussäästöjä. Markkinointijohtajat lisäksi painottivat sitä, ettei ollut riittävää pelkästään tunnistaa muutosta vaativat toimenpiteet yrityksessä, vaan niihin oli myös reagoitava, jotta yritys pystyy navigoimaan paremmin muuttuneessa markkinassa. On siis selvää, että muutostarpeiden tunnistaminen on oleellinen osa kyvykkyyksiä, jotka auttavat markkinointijohtajia navigoimaan turbulentissa toimintaympäristössä, sekä näiden muutostarpeiden huomiotta jättäminen saattaa aiheuttaa yritykselle merkittäviä lisäkustannuksia.

### 4.3 Tarttumisen kyvykkyudet

#### 4.3.1 Mahdollisuuksiin tarttuminen

Helfat ja Peteraf (2015) tuovat esiin, että epävarmassa ja monimutkaisessa toimintaympäristössä kyky tunnistaa mahdollisuuksia ennen kuin nämä mahdollisuudet tulevat suuren yleisön tietoon, on dynaamisten johtamiskyvykkyyksien sekä yritystoiminnan kriittinen osatekijä. Mahdollisuuksien tunnistaminen ja niihin tarttuminen voi kuitenkin tuoda yrityksen liiketoimintaan kasvua ja parantaa kannattavuutta. Suurin osa haastatelluista markkinointijohtajista toi esille, ettei yritys varsinaisesti tarttunut muuttuneessa toimintaympäristössä uusiin mahdollisuuksiin, joilla olisi ollut pitkäaikaisia vaikutuksia, esimerkiksi uusiin aluevaltauksiin tai tuotelanseerauksiin, vaan työtehtävät keskittyivät enemmän *”tulipalojen sammuttamiseen”* (B). Johtajien kyvykkyyksien kannalta näissä toimenpiteissä korostuivat juuri ketteryys päätöksenteossa sekä viranomaisviestinnän seuraaminen ja sen perusteella tehtävät muutoksen omassa yrityksessä.

Vaikka suurin osa markkinointijohtajista ja yrityksistä eivät ryhtyneet pitkäaikaisiin, merkittäviin muutoksiin esimerkiksi uusiin aluevaltauksiin, markkinointijohtajat havaitsivat ja tarttuivat muuttuneen toimintaympäristön seurauksena uusiin toimenpiteisiin. Markkinointijohtaja A ei tosin halunnut niinkään puhua uusista mahdollisuuksista, vaan muuttunut toimintaympäristö *”lähinnä pakotti yrityksen tarttumaan uusiin mahdollisuuksiin”*. Näitä mahdollisuuksia oli esimerkiksi viestinnän ja markkinoinnin kasvanut frekvenssi, kun asiakkaita informoitiin tiuhempaan tahtiin, joka aiheutti aikaisempaa enemmän työtä. Markkinointijohtaja A ja C sen sijaan puhuivat molemmat siitä, kuinka musta joutsen -tapahtuman seurauksena yritysten markkinointi siirtyi vahvasti digitaalisiin kanaviin, ja kasvokkain tapahtuvat tapahtumat peruttiin.

Suoritettujen haastattelujen perusteella turbulentissa toimintaympäristössä tapahtuvat uusin mahdollisuuksiin tarttumiset, eivät niinkään olleet mahdollisuuksia, vaan suurimmalle osalle yrityksistä nämä tulivat ”pakotettuina” muutoksina yritysten ulkopuolelta, ja näihin muutoksiin reagoimatta jättäminen olisi voinut tuoda merkittäviä haittoja yritysten liiketoimintaan. Haastateltujen perusteella turbulentissa toimintaympäristössä yritysten huomio oli ”tulipalojen sammuttamisessa” eikä niinkään uusien mahdollisuuksien skannaamisessa tai näihin tarttumisessa. Haastateltavat puhuivat siitä, ettei yritykset tarttuneet uusiin mahdollisuuksiin todennäköisesti sen takia, että koronapandemia oli niin erilainen tapahtuma, kun mikään muu aikaisemmin toimintaympäristöön vaikuttanut tapahtuma, ja tämä osittain ”halvaannutti” yritykset ”puolustustaisteluun” nykyisten liiketoimintojen suojaamiseen, uusien mahdollisuuksien havaitsemisen tai tarttumisen sijasta.

#### **4.3.2 Muutoksen johtaminen**

Muutoksen johtamiseen liittyvät kyvykkyydet tarkoittavat kykyä jalkauttaa yritykseen uusia toimintatapoja ja saada henkilöstö uskomaan sekä sitoutumaan muutokseen (Brock & Wagenheim, 2019). Helfat ja Martin (2015) sekä Alves ja Carvalho (2023) toteavat, että yritykset, joiden johtajilla on hyvät dynaamiset johtamiskyvykkyydet, voivat sopeutua ja muuttua markkinatilanteisiin menestyksekkäämmin kuin yritykset, joiden johtajilla on heikommat dynaamiset johtamiskyvykkyydet tai joilla ei ole niitä lainkaan. Heidän mukaansa tämä puolestaan vaikuttaa kilpailuetuun yritysten ja toimialojen kehittyessä.

Markkinointijohtaja A sekä C kuvailivat muutoksen johtamista hyvin *ad hoc* tyylliseksi, jossa nopeasti muuttuvassa ympäristössä tarvittiin päätöksiä, vaikka päätöskien oikeellisuudesta ei ollut tietoa. Tämä oli aiheuttanut haasteita kohdeyrityksissä, sillä muutosjohtaminen vaatii sen, että henkilöstö tietää oman roolinsa muutoksessa, ja mitä heidän täytyy päivittäisessä työssä tehdä saavuttaakseen muutoksen. Haasteita muutoksen johtamiseen markkinointijohtajat kertoivat tuoneen se, ettei koronapandemian varalle ollut selkeitä suunnitelmia tai prosesseja, kuinka tilanteissa

tulisi toimia, ja tulevaisuuden näkymät vaihtelivat merkittävästi toisistaan. Vaikka koronana pandemian erilaisuus muista musta joutsen -tapahtumista aiheutti vaikeuksia muutoksen johtamiseen, markkinointijohtaja E piti muutoksen johtamista näissä tilanteissa yhtenä tärkeimpänä, ellei tärkeimpänä kyvykkyytenä, sillä henkilöstön toimilla on merkittävä vaikutus siinä, kuinka hyvin yritys pystyy navigoimaan läpi turbulentin toimintaympäristön. Markkinointijohtaja E perusteli muutoksen johtamisen tärkeyttä sillä, että yritys joutui irtisanomaan osan henkilöstöstä koronan seurauksena, ja koronapandemian alkuun yrityksen tulevaisuuden näkymät olivat heikentyneet merkittävästi. Tällöin markkinointijohtaja E:n mukaan yrityksen kulttuurin kehittäminen, henkilöstön sitouttaminen ja ne toimenpiteet, jolla saadaan yrityksen henkilöstö uskomaan parempaan huomiseen, nousivat hyvin tärkeiksi osaksi yritystä, sen navigoidessa turbulentissa toimintaympäristössä.

Markkinointijohtaja B kuvaili menestyksekkään muutoksen johtamisen olleen yritykselle koronapandemian aikaan elintärkeää, sillä koronapandemian seurauksena yrityksen liiketoiminnan painopiste vaihtui. Koronapandemian aiheuttaman muutoksen seurauksena yritys joutui luopumaan uudesta markkinasta, johon yritys oli juuri ennen lanseerannut tuotteensa, jolloin yrityksen liiketoiminnan painopiste vaihtui. Tämä osaltaan heikensi yrityksen kulttuuria hetkellisesti, jolloin muutoksen johtaminen ja henkilöstön sitouttaminen uuteen painopisteeseen nousi hyvin tärkeään osaan yrityksessä.

Muutoksen johtamiseen liittyviä kyvykkyyksiä, jotka auttavat markkinointijohtajia navigoimaan turbulentissa toimintaympäristössä ovat johtajien kyky saada henkilöstö uskomaan yritykseen, yrityksen kulttuurin kehittämiseen sekä markkinointijohtajien kyvykkyyteen tehdä vaikeita ja epämiellyttäviä päätöksiä.

### **4.3.3 Yrityksen resurssitilanne**

Resursseihin liittyvät kyvykkyyksillä tarkoitetaan markkinointipäätöstä, jossa investoidaan yrityksen henkilöstöön ja sen käytössä oleviin järjestelmiin sekä näiden

resurssien jatkuvaan kehittämiseen (Ameen ja muut, 2022). Jotta yritys pystyy hallita sopivuuttansa muuttuneessa ympäristössä, on yrityksen oltava aktiivinen sen resurssipohjan kehittämisessä. Yrityksen resursseihin liittyvillä kyvykkyyksillä tarkoitetaan yrityksen mahdollisuuksia tehdä jokin toimenpide (Ameen ja muut, 2022). Markkinointiin liittyvillä resursseilla tarkoitetaan yrityksen markkinointibudjetteja, markkinoinnin organisaatiota ja sitä, kuinka hyvin yritys pystyy nykyisillä resursseillaan vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin. Yritysten sekä markkinoinnin resurssitilanne vaikuttaa merkittävästi siihen, kuinka hyvin yritys pystyy mukautumaan muuttuneeseen toimintaympäristöön (Asel ja muut, 2011). Markkinointijohtaja A mainitsi, että koronapandemian alussa yrityksen resurssit paranivat markkinoinnin osin, sillä yritys halusi panostaa kriisiviestintään sekä asiakasviestintään, ja että markkinointi sekä viestintä nostivat merkitystä yrityksessä, kun yritys halusi nostaa viestinnän frekvenssiä varsinkin asiakkailleen. Tosin kuten perinteisemmän näkökulman kautta ajateltuna kriisitilanteessa ja turbulentissa toimintaympäristössä olisi leikattu markkinointibudjetteja, markkinointijohtaja A toi esille resurssien paranemisen mustajoutsen -tapahtumassa. Resurssitilanteeseen vaikuttaa sekä yrityksen rahalliset resurssit, henkilöstön määrä, sekä kuinka paljon johtajat saavat hyödynnettyä yrityksen resursseista.

Suurin osa markkinointijohtajista (A, B, C ja D) mainitsivat, ettei heidän tarvinnut tehdä henkilöstövähennyksiä muuttuneen toimintaympäristön seurauksena, joka ei osaltaan vaikuttanut negatiivisesti yrityksen resurssitilanteeseen. Vaikkei suurin osa yrityksistä joutunut vähentämään henkilöstöään, kaikki haastatellut markkinointijohtajat mainitsivat markkinointibudjettien leikkaukset. Kuitenkin markkinointijohtaja B nosti esille yrityksen markkinoinnin rajalliset resurssit, jolloin markkinointijohtaja joutui tarkoin pohtimaan, millaisiin toimenpiteisiin yritys panostaa, ja millaiset toimenpiteet jätetään toteuttamatta.

Kuten tutkimuksessa hieman aiemmin kerrottiin, yksikään markkinointijohtaja tai yritys ei osannut ennakoida koronapandemiaa ja sen aiheuttamaa muutosta yritystoimintaan.

Kuitenkin yrityksen resurssitilanne on osaltaan myös vaikuttamassa siihen, kuinka hyvin yritys pystyy ennakoimaan ja tunnistamaan muuttuneen markkinatilanteen, sillä mitä enemmän yrityksellä on resursseja, voi se allokoida muutoksen ennakoimiseen tai tunnistamiseen resursseja, ja näin ollen yritys voi olla paremmin valmistautunut toimialan muutokseen. Kaikki haastatellut markkinointijohtajat olivat sitä mieltä, ettei yksikään yritys voisi menestyksekkäästi allokoida tarpeeksi resursseja siihen, että musta joutsen -tapahtumien osalta markkinointijohtajilla tai yrityksillä olisi suunnitelma niiden varalta. Tätä markkinointijohtajat perustelivat sillä, että mahdollisten musta joutsen -tapahtumien skaala on niin laaja, ettei jokaisen mahdollisen kriisin varalta voida tehdä tarkkaa riskisuunnitelmaa.

Kuten tutkimuksessa aikaisemmin mainittiin, haastatellut markkinointijohtajat ja heidän edustamansa yritykset eivät tarttuneen merkittäviin mahdollisuuksiin, joilla olisi ollut pitkäaikaisia vaikutuksia, vaan heidän painopisteenänsä oli enemmän nykyisten toimintojen suojelemista. Useammalla yrityksellä olisi ollut resursseja ja kyvykkyyksiä investoimaan tai tarttumaan uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin musta joutsen -tapahtuman myötä, mutta koronapandemian myötä haastateltujen johtajien yritysten investoinnit jäivät. Yrityksen ja markkinoinnin resurssitilanteeseen liittyvät kyvykkyydet, jotka auttavat markkinointijohtajia turbulentissa toimintaympäristössä ovat resurssien johtaminen sekä päätöksenteko siihen, millaisiin toimenpiteisiin markkinoinnin resurssit käytetään, kun resursseja on niukasti.

#### **4.4 Uudelleenkonfiguroinnin kyvykkyydet**

Kaikki haastatellut markkinointijohtajat olivat melko yhtä mieltä siitä, että koronapandemia on vaikuttanut jokaiseen yritykseen merkittävästi tavalla tai toisella: jotkut joutuivat toteuttamaan irtisanomisia sekä kustannusten leikkauksia, toiset kokivat merkittäviä negatiivisia muutoksia liikevaihdossa. Uudelleenkonfiguroinnin kyvykkyyteen liittyy vahvasti kyky luopua tarvittaessa toiminnoista, jonka kautta yritys voi kuitenkin kehittää toimintaansa. Uudelleenkonfiguroinnin kyvykkyydet auttavat

markkinointijohtajia ja yrityksiä navigoimaan musta joutsen -tapahtuman jälkeisessä toimintaympäristössä.

#### 4.4.1 Toiminnoista luopuminen

Vaikka koronapandemia toi merkittäviä muutoksia usean toimialan liiketoimintaympäristöön, suurin osa yrityksistä ei joutunut merkittävästi luopunut toiminnoista, esimerkiksi laajoihin irtisanomisiin. Vaikka haastatellut markkinointijohtajat eivät joutuneet luopumaan merkittävästä osasta toimintojaan, joutuivat he tekemään pienemmän mittakaavan muutoksia. Muutokset ei niinkään perustuneet yritysten taloudelliseen tilanteeseen, vaan enemmänkin siihen, ettei nämä toiminnot vastanneet enää uutta markkinaympäristöä. Esimerkiksi markkinointijohtaja A toi esille, että vaikka asuntovuokrausmarkkinalla ei suoraan tullut järjestyttäviä muutoksia, joutuivat he luopumaan ja muokkaamaan toimintojaan. He joutuivat kehittämään uudelleen asuntojen huoltotarpeet, ja sitä kuinka asunnoissa tapahtuva huolto suoritetaan koronarajoitukset huomioiden.

*”Ei jouduttu luopumaan sellaisesta, jolla olisi ollut pitkäaikaisia vaikutuksia, vaan enemmän lyhyen aikavälin pienempiä muutoksia...esimerkiksi jouduttiin pohtimaan asuntojen ja huoltomiesten huoltoköyntien prosessit uudelleen, jotta huomioidaan asukkaan ja huoltomiehen turvallisuus.” A.*

Kuitenkin haastatellut markkinointijohtajat toivat esille, että oli elintärkeää seurata markkinassa tapahtuvia muutoksia sekä olla valppaana sillä koronapandemian kehityksen suunnasta ei oltu varmoja, jolloin negatiivinen kehitys olisi voinut johtaa merkittäviin seurauksiin yrityksissä. Tämä on linjassa tutkimuksen kirjallisuuden kanssa, sillä Asel ja muut (2011) painottivat, että yksi ilmeisimmistä päätöksistä mitä yrityksen johtajat joutuvat tekemään, on tasapainottelu lyhyen ja pitkän aikavälin toimenpiteistä. Vaikka lyhyen aikavälin toimenpiteet toisivat kustannussäästöjä, toiminnoista leikkaaminen voi vahingoittaa yrityksen pitkän aikavälin tavoitteita (Asel ja muut, 2011).

Markkinointijohtaja B mainitsee, ettei yritys luopunut kokonaan markkinoinnista, mutta joutuivat vähentämään sitä yrityksen taloudellisen tilanteen vuoksi. Vetäytyi ruotsin markkinoilta suurimmaksi osaksi, mutta jätti verkkokaupan sinne, ja sillä oli suuri merkitys, sillä sinne oli juuri lanseerattu mutta jouduttiin vetäytymään. Vaikka merkittävä osa johtajista kuvaili, ettei heidän tarvinnut luopua merkittävästä osasta toimintoja, he nostivat esiin yhtenä tärkeänä kyvykkyyden kehittymisenä johtajien kykyä luopua toiminnoista tai hankkeista, jos ne eivät enää sopineet muuttuneeseen toimintaympäristöön.

#### 4.4.2 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kyvykkyyksillä ja osaamisen kehittämisellä tarkoitetaan sitä osaamista, joita huomattiin olevan liian vähän, kun yritys kohtaa turbulentin toimintaympäristön. Ameen ja muut (2022) nostavat esille, että asiantuntevat ja ammattitaitoiset työntekijät, jotka ovat uteliaita ja haluavat kehittää nykyistä osaamistasoansa mahdollistavat osaamisen kehittämisen. Henkilökohtaisesta osaamisen, markkinoinnin organisaation osaamisen sekä yrityksen osaamisen kehittämisestä markkinointijohtaja E puhuu kaksijakoisesti:

*"I describe the corona pandemic and the following years as the worst and best years in our company's 100-year history. The negative business performance made it the worst years...but what made those years the best years in our history was that things we thought were hard coded truths in 2019 suddenly were not hard coded anymore, and things we never thought we could do suddenly seemed possible."* E.

Koronapandemian myötä, markkinointijohtaja E sekä hänen edustamansa yritys koki uusia mahdollisuuksia, ja kehittivät omaa osaamistaan merkittävästi. Aikaisemmin mahdottomaksi koetut toimintatavat tuntuivat sittenkin mahdollisilta, ja yritystä pystyttiin kehittämään suuntaan, joka aikaisemmin tuntui mahdottomalta. Kaikki haastatellut markkinointijohtajat kuvailivat osaamisensa kehittyneen kriisinsietokyvyn osalta, ja he kokivat tämän olevan merkittävä parannus yrityksen riskien hallintaan ja siinä, kuinka yritys toimii kriiseissä. Myös tärkeänä kyvykkyytenä nähtiin yrityksen avoin

kokeilukulttuuri, jossa epäonnistuminen ei ollut niin vakava seikka, kunhan yrityksissä kokeiltiin uusia toimintoja ja toimintatapoja. Markkinointijohtaja C kuitenkin toi esille, että kun uudet kokeilut eivät tuota usein odotettua lopputulosta, voi henkilöstön innostuminen ja omistautuminen voi heikentää halua kokeilla uusia toimintoja. Osaamisen kehittämiseen ja siihen liittyviin kyvykkyyksiin liittyy yrityksen prosessien kehitys. Markkinointijohtaja A puhui vahvasti siitä, kuinka koronapandemian seurauksena yrityksen markkinoinnin prosessit kriisitilanteessa parantuivat, ja sitä kuinka yrityksen markkinointi siirtyi hyvin vahvasti digitaaliseksi. Suurena etuna markkinointijohtajat kokivat se, että jokaisessa yrityksessä oli työntekijöitä, jotka olivat innokkaita ja halusivat kehittää sekä omaa osaamistaan, ja näin ollen kehittää myös yrityksen osaamista. Näin ollen, markkinointijohtajan kyvykkyyksiin liittyy se, kuinka hyvin johtaja organisoi ja motivoi osaamisen kehittämistä yrityksissä.

#### **4.4.3 Varautuminen uusiin kriiseihin**

Haastatteluissa nousi yksimielisesti esiin se, ettei yrityksillä ennestään ollut juuri varsinaisia suunnitelmia musta joutsen -tapahtumien osalta, vaan päätökset tehtiin osittain lennosta ilman aikaisempia toimintasuunnitelmia. Asel ja muut (2011) puhuivat siitä, kuinka toimiala ja yrityksen koko vaikuttavat suuresti siihen, millaisena kukin yritys kokee musta joutsen -tapahtumat, ja tämä oli osaltaan vaikuttamassa siihen, kuinka vaikeaa eri yritysten on ennakoita tai varautua tuleviin riskeihin. Kuten tutkimuksessa aikaisemmin mainittiin, menestyksekkään markkinoinnin johtamiseen turbulentissa toimintaympäristössä ei riitä pelkästään nykytilan analysointi, vaan yritykset ja niiden johtajat tarvitsevat tulevaisuuteen katsovaa ja tulevaisuuden trendejä analysoivia toimenpiteitä. Markkinointijohtajat olivat tässä kohtaa hyvin yhtenäisiä teorian osin, sillä lähes jokainen haastateltu markkinointijohtaja totesi yrityksen kiinnittävän huomattavasti enemmän huomiota ja resursseja uusiin mahdollisiin liiketoiminnassa tapahtuviin muutoksiin. Markkinointijohtaja A sekä D puhuivat siitä, että heidän yrityksensä riskisuunnitelmissa oli parannettavaa, ja niiden ollessa osittain vain papereita, eikä varsinaisia toimintasuunnitelmia ollut. Kuitenkin koronapandemian seurauksena, he mainitsivat kiinnittävänsä paremmin huomiota toimintaympäristön

muutoksiin, ja että yrityksen toimintasuunnitelmat kehittyivät merkittävästi. Tämän lisäksi markkinointijohtajat C ja E nostivat esille, että *”kriisisuunnitelmat paranivat merkittävästi, kun niitä päästin testaamaan todellisuudessa”* (C).

Kuitenkaan yksikään yritys ei sinällään ole sen paremmin valmistautunut uusiin musta joutsen -tapahtumien osalta, niiden laajan skaalan vuoksi. Tätä haastatellut johtajat perustelivat sillä, että tulevia musta joutsen -tapahtumia on vaikea hahmottaa, jolloin yrityksen riskisuunnitelmat ovat enemmän konkreettisia suunnitelmia, esimerkiksi sen tehtaan palamisen varalle. Haastateltavat olivat myös melko yksimielisiä siitä, että vaikka yritysten riskisuunnitelmat ja analyysit kehittyivät merkittävästi viimeisimmän musta joutsen -tapahtuman seurauksena, ei heillä ole kaiken kattavaa suunnitelmaa uuden mahdollisen musta joutsen -tapahtuman osalta. Vaikka suunnitelmaa tämän osin ei oikein ole, puhuivat johtajat siitä, kuinka tällaisissa tilanteissa nopea päätöksenteko ja mukautuminen uuteen ympäristöön mahdollisti yrityksen selviytymisen kriisistä. Puhuttaessa yrityksen varautumista uusiin kriiseihin, markkinointijohtajat D ja E nostivat esille, että itse koronapandemian ei niinkään aiheuttanut suurinta muutosta heidän yritykseensä, vaan yhteiskunnan päättäjien langettamat matkustusrajoitukset aiheuttivat yrityksille merkittävimmän muutoksen. He perustelivat vaikeutta uusiin musta joutsen -tapahtumiin varautumista myös tällä, sillä vaikka yrityksen johtohenkilöt saattavat olla yhteydessä viranomaisiin, ei yrityksellä siltikään ole varmuutta siitä, millaiset rajoitukset tai lait päättäjät asettavat musta joutsen -tapahtuman seurauksena.

#### **4.5 Yhteenveto tuloksista**

Tässä alaluvussa raportoidaan yhteenvetona haastattelujen tulokset. Haastattelujen tarkoituksena oli tunnistaa ja saada lisäymmärrystä siitä, millaiset kyvykkyydet auttavat markkinointijohtajaa navigoimaan turbulentissa toimintaympäristössä. Vaikka tutkimuksen keskiössä ollut musta joutsen -tapahtuma vaikutti hyvin eri tavalla kohdeyritykseen, ja sitä kautta myös markkinointijohtajien kyvykkyyksiin, löytyi haastattelujen aineistoista yhtäläisyyksiä siitä, millaiset kyvykkyydet auttavat

markkinointijohtajia navigoimaan turbulentissa toimintaympäristössä. Kaikki markkinointijohtajat olivat tunnistaneet musta joutsen -tapahtuman seurauksena muuttunutta toimintaympäristöä, mutta suurin osa yrityksissä ei lähtenyt markkinoinnin osin merkittäviin muutoksiin, esimerkiksi tuotelanseerauksen osin. Haastatteluista kävi kuitenkin ilmi, että markkinointijohtajilla on melko samankaltaisia näkemyksiä sekä kokemuksia siitä, millaiset kyvykkyydet auttavat navigoimaan turbulentissa toimintaympäristössä.

Åberg ja Torchia (2019) ja Kirova (2023) viittaavat kirjallisuudessa siihen, että selvittääkseen muutoksesta, yritykset tarvitsevat selkeän liiketoimintasuunnitelman ja sitoutumisen muutokseen. Kuitenkin useassa haastattelussa yrityksessä ei ollut koronapandemian varalta suunnitelmaa, mutta tutkimuksen perusteella markkinointijohtajat pystyivät korvaamaan suunnitelman puutteen ketterällä ja nopealla päätöksenteolla. Tämän perusteella hyödyllisiä kyvykkyyksiä eivät niinkään näytä olevan olemassa olevien suunnitelmien toimeenpaneminen, vaan se mitä johtajat tekevät, kun he kohtaavat muuttuneen toimintaympäristön.

Haastatteluissa tuli kuitenkin melko nopeasti esille, että haastateltavien työtehtävät ja menestyksekkään markkinoinnin johtamiseen tarvittavat kyvykkyydet poikkesivat normaalioloista koronapandemian seurauksena. Yleinen painopiste oli hetkellisesti siirtynyt työtehtävissä enemmän tulevaisuuteen ennustamiseen sekä strategiseen neuvontaan. Haastateltavat ovat jokseenkin yksimielisiä myös siinä, että nykypäivän markkinointijohtajan keskeisimpiä taitoja ja kyvykkyyksiä ei ole pelkästään markkinoinnin substanssiosaaminen, vaan enemmänkin yleinen liiketoimintaosaaminen.

Dynaamiset johtamiskyvykkyyksien eri osa-alueet toimivat parhaiten, kun kyvykkyyksien kolme osa-aluetta toimivat toisiaan tukevinä ja täydentävinä toimina (Wright ja muut, 2014, Helfat ja Martin, 2015). Peteraf (2015) tuovat esiin, että jopa johtajilla, joilla olisi erinomaiset dynaamiset johtamiskyvykkyydet voi olla rajoituksia siinä, mitä he voivat saada aikaansa strategisessa muutoksessa. Kaiken kaikkiaan menestyksekkäästi

turbulentissa toimintaympäristössä suunnistavat markkinointijohtajat omaavat kombinaation näitä kyvykkyyksiä, jotka auttavat heitä sopeutumaan ja johtamaan muuttuneessa toimintaympäristössä.

Yhteenvetona, kyvykkyydet, jotka auttavat markkinointijohtajia navigoimaan turbulentissa toimintaympäristössä ovat monialaisia ja vahvasti kytköksissä toisiinsa. Nopea ja ketterä päätöksenteko, yhteydessä osaamisen kehittämiseen ja muutoksen johtamiseen ovat esimerkkejä niistä kyvykkyyksistä, jotka auttavat markkinointijohtajia navigoimaan turbulentissa toimintaympäristössä. Näiden lisäksi toimintaympäristön skannaaminen, kriisinsietokyky sekä kyvykkyys luopua tarvittaessa toiminnoista, ovat kyvykkyyksiä, jotka haastattelujen perusteella auttavat markkinointijohtajia selviämään läpi musta joutsen -tapahtuman.

Haastatteluissa nousseet kyvykkyydet ja niiden alatasen kyvykkyydet on luokiteltu taulukossa 1, johon on listattu yhteenveto haastattelujen tuloksista. Taulukko on jaettu ylemmän tason (tunnistamisen, tarttumisen sekä uudelleenkonfiguroinnin) dynaamisiin johtamiskyvykkyyksiin, joiden alle on listattu alemman tason kyvykkyyksiä. Taulukkoon on koostettu näiden kyvykkyyksien mahdollistavia tekijöitä, joita haastatteluissa tuli ilmi. Taulukossa on nämä jaettu omiksi kohdiksi, mutta on syytä muistaa, että todellisuudessa kyvykkyydet eivät ole irrallaan toisistaan, vaan ne ovat kytköksissä toisiinsa. Taulukossa esitetyt kyvykkyydet ovat kuitenkin niitä kyvykkyyksiä, jotka auttavat markkinointijohtajia navigoimaan turbulentissa toimintaympäristössä.

	Markkinointijohtaja A	Markkinointijohtaja B	Markkinointijohtaja C	Markkinointijohtaja ja D	Markkinointijohtaja ja E
<b>Tunnistaminen</b>					
Muutoksen ennakointi	Ennakointi vähäistä	Toimintaympäristön skannaus	El lainkaan	Toimintaympäristön havainnointi	Vahvaa muutoksen ennakointia
Muutoksen tunnistaminen	Yhteistyö osastojen välillä	Proaktiivisuus	Toimintaympäristön skannaus		Tuntosarvet esillä
<b>Tarttuminen</b>					
Mahdollisuuksiin tarttuminen	Ketteryyden päättökentässä	-	Tuotekehitys	Koronarajoitukset keskiössä	Focus puolustustaistelussa
Muutoksen johtaminen	Ad hoc	Tiedolla johtaminen	Ad hoc	Puutteellisen tiedon varassa johtaminen	Tiedolla ja datalla johtaminen
Resurssitilanne	Optimaaliset resurssit	Resurssien niukkuus	Resurssipohjassa parannettavaa	Disipliinien välinen yhteistyö	Hyvä resurssitilanne vastata muutokseen
<b>Uudelleenkonfigurointi</b>					
Toiminnoista luopuminen	Ei merkittäviä muutoksia	Vetäytyminen markkinasta	Mainonnasta luopuminen	-	Toimintojen supistaminen
Osaamisen kehittäminen	Kriisiviestintä	Tiedon jakaminen osastojen välillä	-	Tiedon jakaminen	Ajatusmaailman muutos
Varautuminen uusiin kriiseihin	Paremmat riskisuunnitelmat	Riskisuunnitelmien päivitys	Kriisitilanteiden suunnitelma	Selvä parannus riskianalyysiin	Riskianalyysien päivitys

Taulukko 1. Yhteenveto tuloksista

## 5 Johtopäätökset

Tässä pääluvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset sekä annetaan ehdotuksia jatkotutkimukseen. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli saada lisäymmärrystä markkinointijohtajan kyvykkyyksistä heidän navigoidessaan turbulenttisisä toimintaympäristössä ja sen jälkeisessä toimintaympäristössä. Tutkimuksen keskeisimmät havainnot on esitetty dynaamisten johtamiskyvykkyyksien teorian pohjalta kolmeen eri kyvykkyyteen (tunnistamisen, tarttumisen ja uudelleenkonfiguroinnin kyvykkyyksiin). Seuraavissa alaluvuissa käydään tutkimuksen varsinaiset johtopäätökset, tutkimuksen rajoitukset sekä pohditaan ideoita jatkotutkimukseen.

### 5.1 Teoreettiset johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli saada lisäymmärrystä markkinointijohtajan kyvykkyyksistä heidän navigoidessaan turbulenttisisä toimintaympäristössä. Tämän tutkimuksen tulokset tuovat lisäymmärrystä olemassa olevaan kirjallisuuteen, sekä haastattelujen tulokset ovat linjassa tutkimuksessa esitetyn kirjallisuuden kanssa. Aikaisemman teorian mukaan dynaamiset johtamiskyvykkyydet kyvykkyydet vaikuttavat merkittävästi johtajien kykyyn havaita, tarttua sekä uudelleenkonfiguroida muutoksia sekä resursseja (Helfat ja Martin, 2015, Kirova, 2023).

Tutkimuksessa esitetyn kirjallisuuden mukaisesti on kuitenkin syytä muistaa, että kaikki johtajat eivät omista tai pysty kehittämään kaikkia dynaamisten johtamiskyvykkyyksiä (Helfat ja Martin, 2015), eikä näiden puute ole välttämättä merkki huonommasta johtajasta. Koska markkinointijohtajat ovat usein vaikutusvaltaisia strategisia johtajia, joiden toimenkuva usein ylittää eri osastojen rajat, tämän tutkimuksen tulokset tuo lisää näkökulmia keskusteluun siitä, miksi markkinointijohtajien kyvykkyyksillä sekä taidoilla on merkitystä, kun yritys löytää itsensä turbulentista toimintaympäristöstä. Johtamisen näkökulmasta ylipäätään tämä tutkimus tarjoaa hyödyllistä tietoa kyvykkyyksistä, jotka

saattavat hyödyttää muitakin johtajia kuin markkinointijohtajia, sillä tutkimuksessa havaitut kyvykkyydet eivät ole eksklusiivisia vain markkinointijohtajille. Tutkimus tuo myös esille, ettei markkinointijohtajat ole menettäneet merkitystään, vaan he ovat tärkeä osa yritystä, kun yritys kohtaa turbulentin toimintaympäristön.

Tunnistamisen alatasen kyvykkyyksistä nousi esille muutoksen ennakointi sekä tunnistaminen. Aikaisempi kirjallisuus (Kirova, 2023, Helfat ja Martin, 2015) menestyäkseen laajalti muuttuvassa toimintaympäristössä, yritykset ja niiden johtajansa tarvitsevat tulevaisuuteen katsovaa ja ennustavia suunnitelmia. Tässä tutkimuksessa usea markkinointijohtaja toi esille, että vaikka koronapandemiaa oli mahdoton ennustaa, useat yritykset tarkkailevat ympäristöä muutoksen tunnistamiseksi.

Tämän tutkimuksen perusteella, ne markkinointijohtajat ja heidän yrityksensä, jotka aktiivisesti seuraavat muutoksia ja tekevät mahdollisia ennakoivia toimenpiteitä niiden varalta kykenevät tämän tutkimuksen perusteella paremmin navigoimaan turbulentissa toimintaympäristössä. Kyky havaita muutoksen laajuus ja sen välttämättömyys on myös omalta osaltaan vaikuttamassa markkinointijohtajien kykyyn navigoida turbulentissa toimintaympäristössä. Muutoksen ennakkoinnin, tunnistamisen ja siihen tarttumisen haasteena ja pahimmassa tapauksessa esteenä nähtiin vakiintuneet toimintatavat sekä resurssien niukkuus. Myös muutoksen johtaminen osoittautui haasteelliseksi.

On myös muistettava, kuten Germann ja muut (2015) toivat esiin, markkinointijohtajan positiivinen vaikutus on riippuvainen yrityksestä ja kontekstista. Heidän mukaansa markkinointijohtajan positiivisen vaikutuksen suuruus riippuu esimerkiksi yrityksen koosta, jossa pienemmät yritykset hyötyvät enemmän.

## 5.2 Käytännön suositukset

Tutkimukseen suoritettujen haastattelujen ja teorian pohjalta, kyvykkyydet, jotka auttavat markkinointijohtajia navigoimaan ennalta tuntemattomassa ja häiriytyneessä toimintaympäristössä kulminoituvat ennakointiin, muutoksen havainnointiin ja tunnistamiseen, nopeaan ja ketterään päätöksentekoon, valmiuteen tehdä päätöksiä puutteellisen tiedon varassa, sekä muutoksen johtamiseen ja mahdollisesti resurssien uudelleenkonfigurointiin. Yrityksen, ja erityisesti markkinoinnin resurssisillanne on vahvasti liitoksissa markkinointijohtajan mahdollisuuksiin ja kyvykkyyksiin navigoida turbulentissa toimintaympäristössä, jossa yritykset, jotka kokivat omistavansa hyvän resurssitilanteen, pystyivät navigoimaan turbulentissa toimintaympäristössä paremmin.

Tutkimuksen tuloksista nousi keskeisiä kyvykkyyksiä, jotka auttavat markkinointijohtajia navigoimaan turbulentissa toimintaympäristössä. Haastattelujen keskeisimmät havainnot on luokiteltu dynaamisten johtamiskyvykkyyksien teorian pohjalta tunnistettuihin kolmen eri kyvykkyyden alle. Tämän jaottelun perusteena on käytetty Teecen (2007) jaottelua dynaamisista kyvykkyyksistä: tunnistamisen kyvykkyydet, mahdollisuuteen tarttuminen ja uudelleenkonfiguroinnin kyvykkyydet. Näihin kyvykkyyksiin liittyviä havaintoja käydään seuraavaksi läpi.

**Tunnistamisen** kyvykkyyksiä, jotka auttavat markkinointijohtajia navigoimaan turbulentissa toimintaympäristössä liittyvät vahvasti muutoksen ennakointiin, tunnistamiseen sekä muutoksia vaativien toimenpiteiden tunnistaminen. Ennakoivia toimenpiteitä ja mahdollisia toimintaympäristön muutoksia seuraavat markkinointijohtajat pystyvät tämän tutkimuksen perusteella paremmin mukautumaan muuttuneeseen toimintaympäristöön ja navigoimaan läpi turbulentin toimintaympäristön. Myös ne markkinointijohtajat, jotka kykenevät ymmärtämään muutoksen välttämättömyyden ja siihen tarvittavien resurssien määrän näyttää auttavan markkinointijohtajia navigoimaan turbulentissa toimintaympäristössä.

**Tarttumisen** kyvykkyyksiä, jotka auttavat johtajia navigoimaan turbulentissa toimintaympäristössä liittyvät kyvykkyyksiin tunnistaa muuttuneessa markkinassa mahdollisuuksia, tarttua mahdollisiin uhkiin, muutoksen johtamiseen sekä siihen, kuinka markkinointijohtajat saavat yrityksen resursseista mahdollisimman paljon irti.

**Uudelleenkonfiguroinnin** kyvykkyyksistä nousevat esille osaamisen kehittäminen, toiminnoista luopuminen sekä proaktiivinen seuranta toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Tutkimuksen perusteella myös useat markkinointijohtajat ja heidän yrityksensä ovat parantaneet heidän valmistautumistansa ja ennakointia tuleviin mahdollisiin riskeihin, ja johtajat ovat saaneet arvokasta kokemusta turbulentissa toimintaympäristössä toimimisessa.

Haastatellut markkinointijohtajat olivat kirjallisuuden (Taleb, 2007, Bloxham & Borge, 2006) kanssa samaa mieltä, että yksittäiset markkinointijohtajat ja yritykset eivät olisi voineet ennakoida koronapandemiaa. Vaikka pandemioita puhkeaa aika ajoittain, on niiden ennustaminen mahdotonta, kun otetaan huomioon markkinointijohtajien käytössä olevat resurssit. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että koronapandemian kaltaisen musta joutsen -tapahtumaan valmistautuminen tai ennakointi on todella haastavaa, eikä niiden osin voida tehdä merkittäviä riskisuunnitelmia.

### **5.3 Tutkimuksen rajoitukset**

Kuten useimmissa tutkimuksissa, myös tässä tutkimuksessa on rajoituksia. Tämän tutkimuksen aiheen ideointiin on käytetty ChatGPT:tä. Kyseistä tekoälysovellusta käytettiin tutkimuksen alkuvaiheessa erilaisten tutkimusaiheiden kartoittamiseen ja ideointiin. Tekoälyllä tuotettua sisältöä ei ole tuotu suoraan tähän tutkimukseen, vaan ChatGPT:tä hyödynnettiin tutkimuksen aiheen ideoinnissa. Muuhun tarkoitukseen tai muita tekoälysovelluksia ei tässä tutkimuksessa ole käytetty.

Tutkimuksen kannalta merkittävimmät rajoitukset liittyvät markkinointijohtajan rooliin yrityksessä. Markkinointijohtajan rooli yrityksessä vaihtelee merkittävästi, ja jokainen johtaja kokee roolinsa ja vastuuden olevan yhdistelmä aikaisempia kokemuksiansa. Koska markkinointijohtajan rooli, ja sen kautta hänen kyvykkyytensä eriävät yrityksestä ja toimialasta toiseen, selkeitä yleistyksiä markkinointijohtajan kyvykkyyksistä on vaikea tehdä. Kuitenkin, kuten tutkimuksessa aikaisemmin mainittiin, laadullisen tutkimuksen tavoitteena on enemmänkin saada parempaa ymmärrystä tutkimuskohteesta kuin luoda vankkoja yleistyksiä. On myös tärkeää muistaa, että tutkimuksessa esitetyt kyvykkyydet eivät ole täydellinen listaus mahdollisista kyvykkyyksistä, eikä jonkin kyvykkyyden puute ole merkki huonommasta johtajasta.

Vaikka yritykset, joita markkinointijohtajat edustavat, ovat erilaisia kooltaan sekä toimialaltaan, tutkimuksen laajuuden vuoksi usea toimiala jäi tutkimuksen ulkopuolelle, eikä näiden yritysten markkinointijohtajien kyvykkyyksiä varsinaisesti tutkittu. Kaiken kaikkiaan, on tärkeää muistaa, että eksploratiivinen tapaustutkimuksen tarkoituksena on luoda alustavaa analyysiä, jonka avulla voidaan kehittää ideoita ja ehdotuksia, joita voitaisiin myöhemmin testata empiirisesti. Tutkimuksen rajoituksista huolimatta, tutkimuksessa on pyritty tuomaan lisäymmärrystä kompleksiseen ja monimutkaiseen ilmiöön.

#### **5.4 Ehdotukset jatkotutkimukseen**

Mitä tulee tuleviin tutkimusideoihin ja jatkotutkimukseen, tämä tutkimus jättää useita mielenkiintoisia hypoteeseja ja kysymyksiä avoimeksi jatkotutkimusta varten. Markkinointijohtajien kyvykkyyksiä musta joutsen -tapahtumassa ja yrityksen taloudellista menetystä kriisin aikana sekä jälkeen olisi mielenkiintoista tutkia. Myös syvempi tutkimus markkinointijohtajan kyvykkyyksistä, ja kyvykkyyksien mahdollistavien tekijöiden (henkinen ja sosiaalinen pääoma sekä kognitiiviset kyvykkyydet) merkitystä menestyksekkään markkinoinnin johtamisessa tuottaisi varmasti mielenkiintoisen

tutkimuksen. Myös dynaamisten johtamiskyvykkyyksien käsitteen keskittyminen johtajien kykyyn saada aikaan strategisia muutoksia mahdollistaa mielenkiintoisia aiheita jatkotutkimukseen, esimerkiksi siihen miksi johtajien kyvykkyyksillä on ylipäätään merkitystä.

## Lähteet

- Adler, P., & Kwon, S. (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. *The Academy of Management review*.
- Adna, B., & Sukoco, B. (2020). Managerial cognitive capabilities, organizational capacity for change, and performance: The moderating effect of social capital. *Cogent business & management*, 7(1), 1-23. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1843310>
- Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*. 24(10), 1011-1025. <https://doi.org/10.1002/smj.331>
- Ameen, N., Sharma, G. D., Tarba, S., Rao, A. & Chopra, R. (2022). Toward advancing theory on creativity in marketing and artificial intelligence. *Psychology & marketing*, 39(9), 1802–1825. <https://doi.org/10.1002/mar.21699>
- Alves, A., & Carvalho, F. (2023). How Dynamic Managerial Capabilities, Entrepreneurial Orientation, and Operational Capabilities Impact Microenterprises' Global Performance. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 15(1), 14. <https://doi.org/10.3390/su15010014>
- Barrales-Molina, V., Martínez-López, F. J., & Gázquez-Abad, J. C. (2014). Dynamic Marketing Capabilities: Toward an Integrative Framework: Dynamic Marketing Capabilities. *International Journal of Management Reviews*. 16(4). 397-416. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12026>
- Barrales-Molina, V., Benítez-Amado, J. & Pérez-Arostegui, M. (2010). Managerial perceptions of the competitive environment and dynamic capabilities generation. *Industrial Management and Data Systems*. 99–120.
- Barreto, I. (2010). Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management*. 36(1). 256–280. <https://doi.org/10.1177/0149206309350776>
- Baron, J., & Hannan, M. 1994. The impact of economics on contemporary sociology. *Journal of Economic Literature*, 32: 1111–1146.
- Becker, G.(1964).Human capital. New York: Columbia University Press.

- Becker, G. (1994). Human capital revisited. In *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education*. (s.15–28). Chicago: The University Of Chicago Press.
- Belliveau, M. A., O'Reilly, C. A., & Wade, J. B. (1996). Social capital at the top: Effects of social similarity and status on CEO compensation. *Academy of Management Journal*, 39: 1568–1593
- Bourdieu, P. (1985). The forms of capital. In J. G. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education*: 241-258. New York: Greenwood.
- Cambridge Dictionary. (2023). Noudettu 30.4.2023 osoitteesta <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/uncontrollable>
- Campbell, B., Coff, R., & Kryscinski, D. (2012). Rethinking Sustained Competitive Advantage from Human Capital. *The Academy of Management review*, 37(3), 376-395. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0276>
- Castanias, R., & Helfat, C. (2001). The managerial rents model: Theory and empirical analysis. *Journal of Management*. 27(6). 661–678. <https://doi.org/10.1177/014920630102700604>
- Crick, J. M. (2021). Qualitative research in marketing: What can academics do better? *Journal of Strategic Marketing*. 390-429. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2020.1743738>
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94(Supplement): S95-S120.
- Daymon, C., & Holloway, I. (2010). *Qualitative research methods in public relations and marketing communications*. Routledge.
- Di Stefano, G., Peteraf, M., & Verona, G. (2010). Dynamic capabilities deconstructed: A bibliographic investigation into the origins, development, and future directions of the research domain. *Industrial and corporate change*. 19(4), 1187–1204. <https://doi.org/10.1093/icc/dtq027>
- Eggers, J., & Kaplan, S. (2013). Cognition and capabilities: A multi-level perspective. *The Academy of Management annals*.

- Eisenhardt, K., & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*. 21(10–11). 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Eriksson, Päivi & Katri Koistinen (2005). Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus.
- Finnair. 2021. Vuosikertomus 2020. Noudettu 8.5.2023 osoitteesta <https://investors.finnair.com/fi/reports-and-presentations>
- Flick, U. (2014). *An introduction to qualitative research* (5th edition.). Sage.
- Fukuyama, F. (1997). Social capital and the modern capitalist economy: Creating a high trust workplace. *Stern Business Magazine*, 4(1).
- Garbuio, M., King, A. W., & Lovallo, D. (2011). Looking Inside: Psychological Influences on Structuring a Firm's Portfolio of Resources. *Journal of management*.
- Germann, F., Ebbes, P., & Grewal, R. (2015). The Chief Marketing Officer Matters. *Journal of Marketing*. 79(3). 1–22. <https://doi.org/10.1509/jm.14.0244>
- Girao, M., & Fernandes, E. (2021). What is left of marketing for the Chief Marketing Officer? *Cadernos EBAPE.B.*. 858–871. <https://doi.org/10.1590/1679-395120200137>
- Green, N. (2011), Keys to success in managing a black swan event. AON Corporation, Noudettu 9.5.2023 osoitteesta [http://www.aon.com/attachments/risk-services/Manage\\_Black\\_Swan\\_Even\\_Whitepaper\\_31811.pdf](http://www.aon.com/attachments/risk-services/Manage_Black_Swan_Even_Whitepaper_31811.pdf).
- Grewal, R. & Tansuhaj, P. (2001). Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility. *Journal of Marketing*.
- Hajikazemi, S., Ekambaram, A., Andersen, B., & Zidane, J. (2016). The Black Swan – Knowing the unknown in projects. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 226, 184-192.
- Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Blackwell Pub.

- Helfat, C. E., & Martin, J. A. (2015). Dynamic Managerial Capabilities: Review and Assessment of Managerial Impact on Strategic Change. *Journal of Management*, 41(5), 1281-1312. <https://doi.org/10.1177/0149206314561301>
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic management journal*, 36(6), 831–850. <https://doi.org/10.1002/smj.2247>
- Hodgkinson, G. P., & Healey, M. P. (2011). Psychological foundations of dynamic capabilities: Reflexion and reflection in strategic management. *Strategic management journal*.
- Investopedia. (2022). Black Swan Events and Investing. Noudettu 13-3-2023 osoitteesta <https://www.investopedia.com/articles/trading/11/black-swan-events-investing.asp>
- Kesko. 2021. Keskon tilinpäätöstiedote 2020. Noudettu 8.5.2023. osoitteesta <https://www.kesko.fi/media/uutiset-ja-tiedotteet/porssitiedotteet/2021/keskon-tilinpaatostiedote-1.1.-31.12.2020-ennatystulos-vuonna-2020/>
- Kerin, Roger A. (2005). Strategic Marketing and the CMO in Marketing Renaissance: Opportunities and Imperatives for Improving Marketing Thought, Practice, and Infrastructure. *Journal of Marketing*. 69. 12–14.
- Kirova, V. (2023). The wind of change: A dynamic managerial capabilities perspective on the role of marketing managers as strategic change agents. *Journal of Business Research*, 160, 113817. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113817>
- Levy, O., Schon, B., Taylor, S., & Boyacigiller, N. A. (2007). What We Talk about When We Talk about 'Global Mindset': Managerial Cognition in Multinational Corporations. *Journal of International Business Studies*, 38(2), 231–258.
- Maailman terveysjärjestö. (2023). Noudettu 9.5.2023 osoitteesta <https://covid19.who.int/>
- Morgan, N. A., Whitler, K. A., Feng, H., & Chari, S. (2019). Research in marketing strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(1), 4-29. <https://doi.org/10.1007/s11747-018-0598-1>.

- Mueller, J., & Stewart, M. G. (2016). The curse of the Black Swan. *Journal of Risk Research*. 19(10). 1319-1330.
- Nadkarni, S. & Barr, P. S. (2008). Environmental Context, Managerial Cognition, and Strategic Action: An Integrated View. *Strategic Management Journal*. 29(13). 1395–1427.
- Ocasio W. (2011). Attention to attention. *Organization Science* 22(5): 1286–1296.
- Piercy, N. (1986). The role and function of the chief marketing executive and the marketing department: A study of medium-sized companies in the UK. *Journal of Marketing Management*. 1(3). 265–289.  
<https://doi.org/10.1080/0267257X.1986.9963990>
- Ployhart R. & Moliterno T. (2011). Emergence of the Human Capital Resource: Multilevel. *The Academy of Management Review*. 36(1), 127-150.  
<https://doi.org/10.5465/AMR.2011.55662569>
- Preetinder, K., Ramaswami, S. N., & Raghuram, B. (2021). The Chief Marketing Officer: an antidote to myopic earnings management practices. *Marketing Letters*, 32(2), 165–178. <https://doi.org/10.1007/s11002-021-09560-0>
- Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Roda, W., Varughese, M., Han, D., & Li, M. (2020). Why is it difficult to accurately predict the COVID-19 epidemic? *Infectious disease modelling*, 5, 271–281.  
<https://doi.org/10.1016/j.idm.2020.03.001>
- Sandefur, R. & Laumann, E. (1998). A paradigm for social capital, flationaiity and Society, 10: 481-501.
- Schriber, S. & Löwstedt, J. (2020). Reconsidering ordinary and dynamic capabilities in strategic change. *European management journal*. 38(3). 377-387.  
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.006>
- Shen, H., Fu, M., Pan, H., Yu, Z., & Chen, Y. (2020). The impact of the COVID-19 pandemic on firm performance. *Emerging Markets Finance and Trade*. 56(10). 2213–2230.

- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Sage Publications.
- Solow, R. M. 1997. Tell me again what we are talking about. *Stern Business Magazine*, 4(1).
- Suomen Pankki. (26. helmikuuta 2021). *Korona ajoi Suomen syvään taantumaa vuonna 2020*. Haettu 2. helmikuuta 2023 osoitteesta <https://vuosikertomus.suomenpankki.fi/2020/toimintakertomus/vaikuttaminen-ja-yhteistyö/korona-ajoi-suomen-syvaan-taantumaa-vuonna-2020/>
- Taleb, N. (2007). *The black swan: The impact of the highly improbable* (Vol. 2). Random house.
- Teece, D., & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: An introduction. *Industrial and Corporate Change*. 3(3). 537–556. <https://doi.org/10.1093/icc/3.3.537-a>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 18(7). 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Teece DJ., (2012). Dynamic capabilities: routines versus entrepreneurial action. *Journal of Management Studies*. 49(8): 1395–1401
- Tilastokeskus (2021). Talouden tilannekuva. Noudettu 10-3-2023 osoitteesta <https://www.stat.fi/ajk/koronavirus/koronavirus-ajankohtaista-tilastotietoa/miten-vaikutukset-nakyvat-tilastoissa/talouden-tilannekuva#tyollisyys>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Ulrich, D., & Wiersema, M. F. (1989). Gaining Strategic and Organizational Capability in a Turbulent Business Environment. *The Academy of Management Executive*, 3(2), 115-122.

- Vaivio, J. (2008). Qualitative management accounting research: Rationale, pitfalls and potential. *Qualitative research in accounting and management*, 5(1). 64-86. <https://doi.org/10.1108/11766090810856787>
- Vigue, Dana. 2020. Experts predicted a coronavirus pandemic few years ago. Now it's playing out before our eyes. CNN. Noudettu 9.5.2023 osoitteesta <https://edition.cnn.com/2020/09/08/health/coronavirus-pandemic-training-scenario/index.html>
- Weinzimmer, L., Bond, E., Houston, M. & Nystrom, P. (2003). Relating Marketing Expertise on the Top Management Team and Strategic Aggressiveness to Financial Performance. *Journal of Strategic Marketing*. 11 (2). 133–59.
- Wilden, R. & Gudergan, S. (2015). The impact of dynamic capabilities on operational marketing and technological capabilities: Investigating the role of environmental turbulence. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 43(2). 181-199. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0380->
- Wirtz, J., Tuzovic, S., & G. Kuppelwieser, V. (2014). The role of marketing in today's enterprises. *Journal of Service Management*. 25(2). 171–194. <https://doi.org/10.1108/JOSM-01-2014-0037>
- Wright, P. M., Coff, R., & Moliterno, T. P. (2014). Strategic Human Capital: Crossing the Great Divide. *Journal of management*. 40(2). 353-370. <https://doi.org/10.1177/0149206313518437>
- Åberg, C., & Torchia, M. (2020). Do boards of directors foster strategic change? A dynamic managerial capabilities perspective. *Journal of management and governance*. 24(3). 655–684. <https://doi.org/10.1007/s10997-019-09462-4>

## **Liitteet**

### **Liite 1. Haastattelurunko tapaustutkimusta varten**

#### **Yleiset kysymykset**

1. Yrityksen yleiset tiedot (koko, liikevaihto)
2. Toimiala (toimialan maturiteetti, toimialan herkkyys ulkoisille muutoksille esim. raaka-aineiden hinta, rajoitteet yms.)
3. Kuinka kauan haastateltava ollut yrityksessä töissä / alalla markkinointijohtajan roolissa? Yrityksen johtoryhmässä?

#### **Markkinointijohtajan kyvykkyydet: tunnistaminen**

4. Pitikö teidän muuttaa tai hidastaa jotain markkinoinnin toimenpiteitä koronan takia? Jos, kyllä olivatko muutokset merkittäviä?
5. Mitkä osa-alueet yrityksessä (sekä markkinoinnin osin) kokivat suurimman muutoksen koronan seurauksena?
6. Muutoksen ennakointi. Seurataanko yrityksessä proaktiivisesti toimintaympäristössä tapahtuvia (tulevia) muutoksia?

#### **Markkinointijohtajan kyvykkyydet: tarttuminen**

7. Tarttuiko yritys joihinkin uuteen mahdollisuuteen muuttuneen markkinatilanteen seurauksena?
8. Millainen on yrityksen resurssitilanne uusien markkinointiin liittyvien mahdollisuuksien tarttumiseen?
9. Mitä olivat suurimmat haasteet mitä yrityksesi on kohdannut musta joutsen - tapahtuman tuoman muutoksen takia?

#### **Markkinointijohtajan kyvykkyydet: uusiutuminen / uudelleenkonfigurointi**

10. Onko musta joutsen -tapahtuma muuttanut yrityksesi markkinoinnin organisointia, prosesseja tai toimintakulttuuria (tai yrityksen organisointia, prosesseja ylipäätään)? Jos kyllä, niin miten?

11. Luovuitteko tai lopetitteko jotakin toimintoja musta joutsen -tapahtuman tuottaneen häiriötilanteen takia?
12. Onko yritys (markkinoinnin tai laajemmin yrityksen osin) varautunut tuleviin toimintaympäristön muutoksiin?