

Benjamin Bergman

**MARKKINOINTIJOHTAJAN TOIMET  
STRATEGISEN MUUTOKSEN  
TOIMEENPANOSSA**  
Dynaamisten kyvykkyyksien näkökulma

Johtamisen ja talouden tiedekunta  
Pro gradu –tutkielma  
Toukokuu 2022  
Ohjaaja: Hannu Kuusela

# TIIVISTELMÄ

Benjamin Bergman: Markkinointijohtajan toimet strategisen muutoksen toimeenpanossa:  
Dynaamisten kyvykkyyksien näkökulma  
Pro gradu –tutkielma  
Tampereen yliopisto  
Kauppatieteiden tutkinto-ohjelma / Markkinointi  
Toukokuu 2022

---

Liiketoimintaympäristö muuttuu jatkuvasti digitalisaation ja markkinamuutosten myötä. Organisaatioiden on pystyttävä muuntautumaan ketterästi, jotta ne voivat säilyttää markkina-asemansa. Dynaamiset kyvykkyydet selittävät osaltaan, kuinka kilpailukyky säilyy tai miten luodaan kilpailuetua. Kilpailuedun luominen vaatii arvokkaita dynaamisia johtamiskyvykkyyksiä yrityksen johdolta. Tämä tutkimus keskittyy markkinointijohtajien muutosta edistäviin toimiin. Nämä toimet heijastelevat myös niitä arvokkaita kyvykkyyksiä, joita organisaation tulisi omistaa, jotta se pystyy muuttumaan.

Tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa, kategorisoida ja analysoida dynaamisten johtamiskyvykkyyksien toimia muutoksen toimeenpanovaiheessa markkinointijohtajien näkökulmasta. Teoreettinen viitekehys koostuu dynaamisten kyvykkyyksien taustoituksesta syventyien dynaamisten johtamiskyvykkyyksien mikrotekijöihin. Johtamistoimia tarkastellaan läpi muutoksen toimeenpanovaiheen. Markkinointijohtajan mahdollisia toimia tarkastellaan eri asemien ja roolien kautta.

Laadullinen tutkimus toteutettiin haastattelemalla seitsemää markkinointijohtajaa puolistrukturoiduilla haastatteluilta. Markkinointijohtajat työskentelivät kasvavissa suomalaisissa yrityksissä hehtisessä markkinaympäristössä. CIT-menetelmää käytettiin tukevana menetelmänä, jotta tunnistettaisiin kriittisiä toimia muutoksen toimeenpanovaiheessa. Sisällönanalyysi ja koodaaminen toteutettiin Gioia-menetelmää hyödyntäen. Aineistosta nousi esiin 45 ensimmäisen asteen koodia eli mikrotason toimea, 11 toiseen asteen teemaa eli ylemmän tason toimea sekä neljä kokonaisulottuvuutta. Kokonaisulottuvuudet ovat tutkimuksen kohdalla johtamiskyvykkyyksiä, jotka muodostuivat muutosta edistävien toimien kautta.

Tuloksissa korostuvat toimet, jotka liittyvät neljään johtamiskyvykkyyteen: 1) resurssien muokkaamiseen, joka sisälsi prosessien muokkaamisen, aineettoman pääoman kohdistamisen ja välitavoitteiden luonnin sekä seurannan. 2) Henkilöstöön vaikuttaminen koostui ihmisten motivoimisesta, luottamuksen rakentamisesta ja suhteiden luomisesta sekä vastuuttamisesta. 3) Kulttuurin rakentaminen muodostui tekemisen yhtenäistämisestä, kommunikoinnista ja muutosvastarinnan vähentämisestä. 4) Tiedon hallitsemisessa korostui tiedon jakaminen ja tiedolla sitouttaminen.

Tutkimuksen johtopäätöksissä osoitetaan ihmiskeskeiset, kriittistä ajattelukykyä ja periksiantamattomuutta heijastelevat toimet muutoksen toteutuksen yhteydessä. Sosiaalisten taitojen, kommunikoinnin ja motivoinnin tärkeys tunnistetaan myös tuloksista. Tämä tutkimus vahvistaa luovien ja tilannesidonnaisten toimien vahvuutta muutoksen toimeenpanovaiheessa. Kokonaisuuden pilkkominen lyhyemmän tähtäimen tavoitteisiin nousi esiin jokaiselta haastateltavalta markkinointijohtajalta. Avoimen työilmapiirin luominen lähtee yksittäisistä johtajista, ja onnistuessaan se auttaa selviämään yhtenäisenä rintamana. Tiedon määrä lisääntyy, mutta ilman oikea-aikaisia toimintojen uudelleenmuotoilun toimia yritykset eivät pysty vastaamaan liiketoimintaympäristön muutokseen. Tutkimus lisää ymmärrystä muutosta edistävästä toimista kategorisoimalla ne toimintojen uudelleenmuotoilun vaiheeseen uudella tavalla.

Avainsanat: Dynaamiset kyvykkyydet, toimintojen uudelleenmuotoilu, markkinointijohtajan toimet, toimeenpanovaihe

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

# SISÄLLYSLUETTELO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 JOHDANTO.....</b>                                    | <b>6</b>  |
| 1.1 Muutosta edistävät toimet .....                       | 6         |
| 1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....        | 8         |
| 1.3 Tutkimuksen rajaukset .....                           | 10        |
| 1.4 Tutkimuksen kulku.....                                | 12        |
| <b>2 TUTKIELMAN TEOREETTINEN OSUUS .....</b>              | <b>14</b> |
| 2.1 Dynaamiset kyvykkyydet.....                           | 14        |
| 2.1.1 Resurssipohjan muuttuminen dynaamiseksi .....       | 14        |
| 2.1.2 Dynaamiset johtamiskyvykkyydet.....                 | 16        |
| 2.1.3 Dynaamisten johtamiskyvykkyyksien mikrotekijät..... | 18        |
| 2.1.4 Toimintojen uudelleenmuotoilu.....                  | 20        |
| 2.2 Markkinointijohtajan roolit .....                     | 22        |
| 2.2.1 Markkinalähtöinen markkinointi .....                | 22        |
| 2.2.2 Markkinointijohtajan asema.....                     | 24        |
| 2.2.3 Markkinointijohtajan toimet .....                   | 26        |
| 2.3 Toimeenpanovaihe .....                                | 28        |
| 2.3.1 Strateginen muutos.....                             | 28        |
| 2.3.2 Strategian muodostusprosessi .....                  | 29        |
| 2.4 Teoreettinen viitekehys .....                         | 32        |
| <b>3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....</b>                       | <b>34</b> |
| 3.1 Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat .....      | 34        |
| 3.2 Laadullinen tutkimus.....                             | 35        |
| 3.3 Haastattelututkimus .....                             | 35        |
| 3.3.1 Haastateltavien valinta .....                       | 36        |
| 3.3.2 Puolistrukturoitu haastattelu .....                 | 37        |
| 3.3.3 CIT – Tukeva tutkimusmenetelmä.....                 | 38        |
| 3.4 Tutkimusprosessi.....                                 | 39        |
| 3.4.1 Tutkimusmateriaalin keruu .....                     | 39        |
| 3.4.2 Aineiston analysointi .....                         | 43        |
| <b>4 TULOKSET .....</b>                                   | <b>46</b> |
| 4.1 Tutkimustulosten pohjustus.....                       | 46        |
| 4.2 Resurssien muokkaaminen .....                         | 47        |
| 4.2.1 Prosessien muokkaaminen .....                       | 48        |
| 4.2.2 Aineettoman pääoman kohdistaminen .....             | 51        |
| 4.2.3 Välitavoitteiden luominen ja seuranta .....         | 54        |
| 4.3 Henkilöstöön vaikuttaminen .....                      | 56        |
| 4.3.1 Ihmisten motivoiminen .....                         | 57        |

|  |           |
|--|-----------|
| 4.3.2 Luottamuksen ja suhteiden luominen .....               | 58        |
| 4.3.3 Vastuuttaminen .....                                   | 59        |
| 4.4 Kulttuurin rakentaminen .....                            | 61        |
| 4.4.1 Tekemisen yhtenäistäminen.....                         | 61        |
| 4.4.4 Kommunikoiminen .....                                  | 62        |
| 4.4.4 Muutosvastarinnan vähentäminen .....                   | 64        |
| 4.5 Tiedon hallitseminen .....                               | 67        |
| 4.5.1 Tiedon jakaminen.....                                  | 67        |
| 4.5.2 Tiedolla sitouttaminen .....                           | 68        |
| 4.6 Tulosten yhteenveto .....                                | 70        |
| <b>5 JOHTOPÄÄTÖKSET.....</b>                                 | <b>74</b> |
| 5.1 Tutkimuksen yhteenveto .....                             | 74        |
| 5.2 Tutkimuksen kontribuutio .....                           | 77        |
| 5.3 Tutkimuksen liikkeenjohdollinen relevanssi.....          | 79        |
| 5.4 Tutkimuksen rajoitukset ja luotettavuuden arviointi..... | 80        |
| 5.5 Jatkotutkimusehdotukset .....                            | 81        |
| <b>LÄHTEET .....</b>   | <b>83</b> |
| <b>LIITTEET .....</b>  | <b>94</b> |
| LIITE 1: Teemahaastattelurunko .....                         | 94        |
| LIITE 2. Ennakkotehtävä haastateltaville .....               | 95        |

## KUVIOT

|  |    |
|--|----|
| <b>Kuvio 1.</b> <i>Tutkimuksen teoreettinen asemointi</i> .....  | 12 |
| <b>Kuvio 2.</b> <i>Johtamistoimet ja kognitiiviset kyvykkyydet linkitettynä yrityksen suorituskykyyn toimintojen uudelleenmuotoilun kontekstissa (ks. Helfat &amp; Perefat 2015)</i> ..... | 17 |
| <b>Kuvio 3.</b> <i>Tunnistetut markkinoinnin asemat</i> .....  | 25 |
| <b>Kuvio 4.</b> <i>Toimeenpanovaiheen havainnointi</i> .....   | 31 |
| <b>Kuvio 5.</b> <i>Teoreettinen viitekehys</i> .....   | 32 |
| <b>Kuvio 6.</b> <i>Tutkimusprosessi</i> .....  | 40 |
| <b>Kuvio 7.</b> <i>Aineiston analysoinnin datarakenne Gioia-menetelmän mukaisesti</i> .....  | 44 |
| <b>Kuvio 8.</b> <i>Tutkimustulosten yhteenveto, Johtamiskyvykkyydet ja niiden toimet</i> .....   | 75 |

## TAULUKOT

|   |    |
|---|----|
| <b>Taulukko 1.</b> <i>Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja määritelmä</i> .....                                     | 11 |
| <b>Taulukko 2.</b> <i>Dynaamisten johtamiskyvykkyyksien mikrotekijät</i> .....                                    | 19 |
| <b>Taulukko 3.</b> <i>Markkinoinnin määritelmät ja roolit organisaatiossa</i> .....                               | 23 |
| <b>Taulukko 4.</b> <i>Markkinointijohtajien toimet</i> .....  | 27 |
| <b>Taulukko 5.</b> <i>Haastateltavien valintakriteerit</i> .....  | 37 |
| <b>Taulukko 6.</b> <i>Tutkimuksen haastateltavat</i> .....  | 42 |
| <b>Taulukko 7.</b> <i>Tutkimuksen tulokset: Markkinointijohtajien toimet muutoksen toimeenpanovaiheessa</i> ..... | 72 |

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Muutosta edistävät toimet

*E: ”Oli hirveän samanlainen näkemys siitä, että mitä pitää tehdä, että ei tavallaan tarvitse muuta kuin ruveta tekemään”*

Kaikki on voitu suunnitella valmiiksi ja suuntaviivat linjata, mutta yritysten menestyminen on pitkälti kiinni siitä, miten strategia saadaan vietyä käytäntöön (Morgan ym. 2018). Tieto ja sen hyödyntäminen voidaan nähdä yrityksissä kilpailukyknä, sillä tietoa proaktiivisesti päätöksenteossa hyödyntävät yritykset ovat usein joustavampia ja muutosherkempiä dynaamisilla markkinoilla, koska liiketoimintaympäristön muutoksia voidaan pyrkiä ennustamaan relevantin tiedon avulla, ja tehdä sen avulla perustellumpia päätöksiä. Tiedolla ei itsessään ole arvoa, vaan se muuttuu arvoksi vasta toiminnan ja käyttämisen kautta. Viime vuosina digitaaliset edelläkävijät kuten Google, Amazon ja Facebook ovat kasvaneet valtaviksi ”jättiläisiksi” ja samalla luoneet ”kilpailun uuden ajan”, joka on asettanut vakiintuneiden yritysten selviytymisen uhatuksi (Teece & Linden, 2017).

Organisaatioiden tulee proaktiivisesti pystyä tulkitsemaan ympäristöstään relevantteja mahdollisuuksia ja uhkia sekä vastaamaan näihin muutoksiin asiakaslähtöisesti. Epävarmuus on aina kuulunut liiketoimintaympäristöön ja sen luonteeseen. Yllättävien tapahtumien tahti, joihin on reagoitava, on kuitenkin kiihtynyt (Teece ym. 2016, 15). Organisaatiot, jotka onnistuvat muutoksissa omaavat vahvat kyvykkyudet, ja pystyvät näin havaitsemaan ympäristön muutoksia sekä muuntautumaan (Eisenhardt & Martin 2000; Teece ym. 1997). Ilman arvokkaita kyvykkyksiä, joilla strategia viedään käytäntöön, siitä tulee arvoton. Tässä kohtaan kuvaan nousevat näiden prosessien johtajat, heidän roolinsa ja se, kuinka he käyttävät kyvykkyksiä. On huomattu kasvava tarve ymmärtää johtajien rooleja ja kyvykkyksiä strategisessa muutoksessa (Helfat & Peteraf 2015). Markkinoinnilta vaaditaan entistä enemmän erilaisia taitoja ja kyvykkyksiä vastata muuttuviin tarpeisiin (CMO Network 2017). Markkinointijohtajilla on myös todettu olevan vaikutusta yrityksen menestymiseen ja kannattavuuteen (Nath & Bharadwaj 2020).

Markkinoinnin rooli on ajan saatossa siirtynyt myymisestä ja myynnin edistämisestä laajempiin organisaatiota koskeviin tehtäviin. Markkina- ja asiakaslähtöinen ajattelu on ollut nouseva trendi yritysten strategiassa. Markkinoinnilta vaaditaan yhä monipuolisempaa osaamista ja taitoja, jotta muuttuviin asiakastarpeisiin voitaisiin vastata. Markkinointi on yhä useammin nähty yrityksissä asiakaslähtöisyytenä sekä markkinaorientoitumisena, ja siten sen rooliksi on määritelty myös toimintaympäristön muutokseen ja muuttuviin asiakastarpeisiin vastaaminen (Day & Moorman 2010; Webster 1992). Markkinoinnilla on todettu olevan positiivinen vaikutus yritysten suorituskykyyn, ja markkinointijohtajien (Chief Marketing Officer, CMO) on havaittu saavan lisää strategista roolia yrityksissä (Boyd ym. 2010; Feng ym. 2015). Myös Forresterin kyselyn mukaan 62 % strategisen muutoksen läpikäyneistä yrityksistä on kasvanut enemmän, kun muutosta on johtanut markkinointijohtaja tietojohdajan sijaan. Tämä korostaa tarvetta tarkastella markkinointijohtajien toimia strategisen muutoksen toimeenpanossa. (Hambelton 2018.)

Toimintojen uudelleenmuotoilun kyvykkyydet ovat niitä, joilla yritykset pyrkivät säilyttämään ja parantamaan kilpailukykyään järjestelemällä resurssejaan uudelleen. Uudelleenmuotoilun avulla yritys voi uudistua ja onnistua strategisessa muutoksessa dynaamisessa toimintaympäristössä (Bianchi ym. 2022.) Organisaatioiden kyky järjestellä toimintoja uudelleen ja päivittää tietotaitojaan tavoitetilan mukaisesti auttaa organisaatiota pysymään innovatiivisena (Mousavi ym. 2018). Vahvat kyvykkyydet omaavat organisaatiot ovat valmiimpia muuntautumaan jatkuvasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Ne ovat myös niitä, jotka todennäköisimmin onnistuvat muutoksissa.

Tämän päivän liiketoimintaympäristö muuttuu jatkuvasti. Kasvanut digitalisaatio, globalisaatio, kilpailun kiristyminen sekä alati muuttuvat asiakastarpeet vaativat uudenlaista osaamista ja kyvykkyyksiä sekä organisaatioilta että niiden jäseniltä. Samalla yritysten on vastattava niitä koskeviin vastuullisuuskysymyksiin, kuten ympäristöön, yhteiskuntaan ja hyvään hallintotapaan liittyen. Yritysten on kyettävä myös löytämään keinoja pysyäksen mukana markkinoiden lisääntyneessä kilpailussa.

Nykyisellä Big Datan aikakaudella tiedon kasvu ja tarve sen hyödyntämiseen esimerkiksi analytiikan avulla ovat olleet paljon viime aikoina esillä olleita teemoja (Mills 2019). Muutos vaatii myös strategian uudelleenarviointia ja muutoksiin mukautumista, mikä asettaa yrityksissä omat haasteensa sekä markkinoinnille että sen johtamiselle. Datasta jalostetun tiedon käyttämisestä on mahdollista hyödyntää tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä, ja lopputuloksena saattaa syntyä parempaa asiakaskokemusta, kun ymmärretään paremmin asiakkaiden tarpeita (Lambrecht & Tucker 2016). Asiakaslähtöisyyden kannalta tiedon hyödyntämisen kyvykkyys on tärkeämpää kuin pelkän datan kerääminen. Nagle ym. (2017) korostavat, että vain kolme prosenttia kerätystä tiedosta on keskimäärin laadukkaan datan määritelmän mukaista. Tämä asettaakin analysointikyvykkyyksille sekä valittaville toimille merkittävää painoarvoa.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa, kategorisoida ja analysoida dynaamisten johtamiskyvykkyyksien toimia muutoksen toimeenpanovaiheessa markkinointijohtajien näkökulmasta. Tutkimuksen keskiössä ovat Teece (2007) dynaamisten johtamiskyvykkyyksien mikrotekijät muutoksen prosessissa. Hilliard ja Goldstein (2019) puolestaan käyttävät näitä mikrotekijöitä tarkentaakseen dynaamisten kyvykkyyksien rakennetta. Tutkimustehtävänä onkin tunnistaa, millaisia muutosta edistäviä toimia markkinointijohtajat hyödyntävät strategisen muutoksen toimeenpanossa. Tätä tavoitetta täsmentää tutkimuskysymys, johon tutkielmassa pyritään vastaamaan:

*Millaisia toimia markkinointijohtajalta tunnistetaan muutoksen toteuttamisessa?*

Tämä tutkimus seuraa Hillardin ja Goldsteinin (2019) näkemystä dynaamisista kyvykkyyksistä, jossa ne nähdään työkaluina, rutiineina ja prosesseina, joita on välttämätöntä johtaa jatkuvassa muutoksessa. Tässä tutkimuksessa muutos rajataan muutoksen toimeenpanon vaiheeseen. Tavoitteena on syventyä markkinointijohtajien näkökulmaan ja siihen, miten he mukautuvat liiketoimintaympäristöön. Markkinointijohtajilla on nykyään entistä enemmän tietoa ja vähemmän työntekijöitä, mutta samaan aikaan paine osoittaa markkinoinnin tehokkuus ja tarpeellisuus (Hanssen & Pauwels 2016).



Useat tutkimukset ovat yrittäneet tunnistaa relevantteja dynaamisia johtamiskyvykkyyksiä eri konteksteissa, mutta vain kourallinen on tutkinut niitä muutoksen toimeenpanovaiheessa. Yritysten on kyettävä muuttamaan olettamuksiaan ja toimintatapojaan, jopa liiketoimintamalleja, jotta ne pystyvät hyödyntämään esimerkiksi digitaalisen muutoksen tarjoamia mahdollisuuksia. Onnistunut muutos vaatii luopumaan vanhentuneista tavoista tietää ja tehdä asioita, jopa sellaisista käytännteistä, jotka menneisyydessä olivat yrityksen menestystekijöitä. (Mattila ym. 2021.) Vaikka digitaalinen muutos on käytännössä teknologiaa, on paljon tärkeämpää, kuinka yritykset ja tämän tutkimuksen kontekstissa markkinointijohtajat selvittävät tiensä läpi tämän oudon muuttuvan maailman sekä mistä he lopulta muutoksen jälkeen löytävät itsensä.

Viime kädessä muutos onkin yhtä paljon strategioiden toteuttamista kuin esimerkiksi teknologiaa. Jo aikaisemmissa tutkimuksissa moni markkinointijohtaja on nähnyt, että digitalisoituminen on ollut yksi suurimmista ajureista markkinoinnin roolin muuttumiseen, markkinoinnin kyvykkyyksien sekä markkinointitoimenpiteiden tehokkuuden tarkemman laskettavuuden takia. Markkinoinnin roolin on nähty muuttuvan organisaatioissa nimenomaan vaikutusvaltaisempaan suuntaan. Lisäksi tutkimusta markkinointijohtajien roolia yritysten johtoryhmässä on pidetty tärkeänä jo useamman vuoden ajan (Marketing Science Institute 2020).

Dynaamisten kyvykkyyksien viitekehys on noussut yhdeksi suosituimmista tutkimusvirroista strategisen johtamisen kirjallisuudessa, koska kyvykkyydet selittävät, miten yritykset vastaavat vauhdikkaaseen teknologiseen markkinamuutokseen (Eisenhardt & Martin, 2000; Di Stefano ym. 2014; Helfat ym, 2007; Teece, 2007; Teece ym. 1997). Dynaamiset kyvykkyydet ovat innovaatiopohjaisia ja tarjoavat kapasiteettia luoda, laajentaa sekä muokata yrityksen resurssipohjaa (Helfat ym, 2007; Faccin ym. 2019). Teeceen (2007) mukaan dynaamiset kyvykkyydet ilmenevät kolmessa vaiheessa: mahdollisuuksien (ja uhkien) aistimisesta (sensing), mahdollisuuksiin tarttumisesta (seizing), ja organisaation liiketoimintamallin ja laajan resurssipohjan uudelleen muotoilemista (reconfiguring).

### 1.3 Tutkimuksen rajaukset

Aiheen ollessa jo valmiiksi laaja on syytä tehdä useampia rajauksia, jotta tutkittavaan ilmiöön voidaan keskittyä syvällisesti. Tutkimuksessa kyvykkyyksiä tarkastellaan yrityksen näkökulmasta, erityisesti markkinointijohtajien toimien kautta. Tutkimuksessa keskitytään strategian toimeenpanovaiheeseen – eli aikaan, jolloin päätös suuntaviivoista on tehty ja toimeenpano käynnistettävä sekä toteutettava. Kyseisessä vaiheessa on mahdollista löytää strategian toteuttamisen tärkeät toimenpiteet, joiden avulla yritykset joko onnistuvat tai epäonnistuvat muutoksessa. Tämä tutkielma keskittyy markkinointijohtajien näkökulmaan edellä mainitussa kontekstissa. Näin ollen myös Teeceen (2007) mahdollisuuksien aistimisen ja mahdollisuuksiin tarttumisen prosessit rajataan pois tästä tutkimuksesta. Tutkimuksessa keskitytään kolmanteen eli toimintojen uudelleenmuotoilun vaiheeseen.

Tutkimuksen konteksti on muutoksen toimeenpanovaihe, esimerkiksi yrityskauppaa, uudelleenorganisointia tai muuta vastaavaa tilannetta koskevan strategisen muutoksen toimeenpanovaihe. Ennen kuin strategia voi kehittyä, on ongelmiin pureuduttava ja tarpeet muotoiltava. Jotta voidaan luoda arvokas ratkaisu, on tiedettävä, *mitä* ongelmaa ollaan ratkaisemassa (Baer ym. 2013). Useampi tutkija onkin todennut ongelman muotoilun olevan tarpeellisempi kuin itse ratkaisun (Einstein & Infeld, 1938, 92). Ongelmanmäärittely on todettu jo pitkään olevan ydintoiminto strategisessa päätöksenteossa ja sen toimeenpanossa (Quinn, 1980; Shrivastava & Grant, 1985; Witte, 1972).

Markkinointijohtajan määritelmään liittyy myös rajaus tämän tutkielman osalta (ks. taulukko 1). Markkinointijohtajan titteliä käytetään yrityksissä vaihtelevasti ja se voi vaihdella markkinointijohtajasta ja markkinointipäälliköistä kasvumarkkinoinnin johtajaan tai englanninkieliseen nimikkeeseen Marketing Director tai Chief Marketing Officer (CMO). Yritys saattaa myös korostaa asiakaslähtöisyyttä toiminnassaan ja tällöin markkinoinnista vastaavan henkilön titteli ja rooli saattaa olla esimerkiksi asiakaskokemusjohtaja tai asiakkuusjohtaja (Shah ym. 2006). Tässä tutkimuksessa yksinkertaisuuden vuoksi markkinoinnista vastaavan henkilön nimenä käytetään markkinointijohtajaa. Tämän henkilön vastuulle kuuluu muun muassa vastuu kyseisen

yrityksen markkinointitoimenpiteistä ja työskentely läheisesti yrityksen päättäjien kanssa.

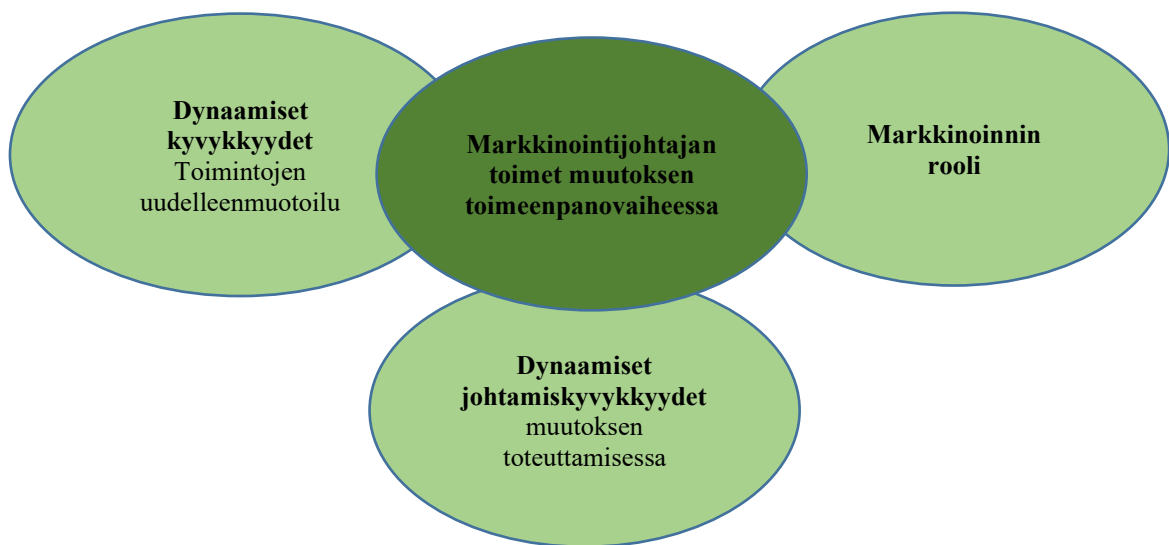
**Taulukko 1.** Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja määritelmä

| <b>Käsite</b>                                 | <b>Määritelmä</b>  |
|---|--|
| <b>Dynaamiset kyvykkyydet</b>                 | Yrityksen kyky mukauttaa, rakentaa, muuttaa ja uudelleenmuotoilla kyvykkyyksiään vastatakseen ulkoisten markkinoiden muutoksiin. Kyvykkyydet heijastuvat prosessien havaitsemisen, tarttumisen ja uudelleenmuotoilun kautta (Eisenhardt & Martin 2000; Teece ym 1997; Teece 2007; 2012). |
| <b>Dynaamisten kyvykkyyksien mikrotekijät</b> | Erityiset taidot, prosessit, menettelyt, organisaatorakenteet, päätöksenteon säännöt ja tieteenalat, jotka kuvastavat aistimisen, tarttumisen ja uudelleen muotoilemisen prosesseja, joita on vaikea kehittää ja ottaa käyttöön (Teece 2007).  |
| <b>Dynaamiset johtamiskyvykkyydet</b>         | Kyvykkyydet, joiden avulla johtajat voivat rakentaa, integroida ja konfiguroida uudelleen organisaation resursseja ja osaamista. Viittaa yksittäisten johtajien kykyyn suorittaa tiettyjä fyysisiä ja henkisiä toimintoja (Adner & Helfat 2003; Helfat ja Peteraf 2015).                 |
| <b>Toimeenpanovaihe</b>                       | Toimintavaihe, jossa tehdään päätöksiä erinäisistä taktiikoista ja toimintatavoista, joilla lähdetään toteuttamaan suunniteltua strategiaa (Morgan ym. 2018, 4).   |
| <b>Toimet</b>                                 | Tarkoitetaan eri inhimillisten, fyysisten tai pääomaresurssien sitouttamista tietyn tavoitteen saavuttamiseen (Zott & Amit 2007, 217).   |
| <b>Markkinointijohtaja</b>                    | On ylimmän johtoryhmän tai johtoryhmän jäsen, tai joka vastaa kyseisen yrityksen markkinointitoimenpiteistä ja työskentelee läheisesti yrityksen päättäjien kanssa. Vastaa markkinointitoimintojen strategisesta johtamisesta (Boyd ym. 2010, 2).  |

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan markkinointijohtajien toimia (ks. taulukko 1). Nämä toimet voivat liittyä markkina-analyysien tekemiseen tiedonkeruuprosessissa tai toimiin uusien toimintatapojen käyttöönotossa. Taulukosta 1 löytyvät tutkimukselle relevantit käsitteet.

## 1.4 Tutkimuksen kulku

Tutkimuksen rakenne mukailee perinteisiä Pro Gradu -tutkielman osioita. Ensimmäisessä luvussa esitellään tutkimuksen aihepiiri, tutkimustehtävä ja tutkimuskysymys, sekä esitellään tarvittavat rajaukset ja tärkeimmät termit. Tutkimuksen toinen kappale esittelee laajalti tutkimukseen pohjautuvan teorian. Teoriaosuus on jaettu neljään alalukuun, joissa avataan tutkimuksen keskeiset käsitteet. Kuvioon 1 on esiteltynä myös tutkimuksen teoreettista asemointia.



**Kuvio 1.** *Tutkimuksen teoreettinen asemointi*

Teoriaosuuden jälkeen vuorossa ovat tutkimuksen menetelmät. Ensimmäisenä käydään läpi tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat, jonka jälkeen seuraavana alalukuna avataan laadullisen tutkimuksen ominaispiirteitä. Haastattelututkimus, joka toimii tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä, esitellään tämän jälkeen. Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä seitsemää markkinointijohtajaa. Ennen haastattelua haastateltavia pyydettiin palauttamaan mieleen strategisen muutoksen toimeenpanovaihe, jossa he ovat

olleet mukana. Tämän jälkeen käydään läpi aineiston analysointi ja analysointimenetelmät.

Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen keskeisimmät löydökset. Tulosten esittelyssä käytetään hyödyksi Teece'n (2007) toimintojen uudelleenmuotoilun mikrotekijöitä. Viidennessä luvussa tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta sekä tutkimuksesta tehtäviä johtopäätöksiä. Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa myös kontribuutiota, tieteelle, liikkeenjohdolle sekä kontekstisesti. Nämä tuodaan esille myös viidennessä luvussa. Tutkimuksen lopussa ehdotetaan mahdollisia jatkotutkimusten aiheita.

## 2 TUTKIELMAN TEOREETTINEN OSUUS

### 2.1 Dynaamiset kyvykkyydet

#### 2.1.1 Resurssipohjan muuttuminen dynaamiseksi

Strategisen johtamisen tutkimus on tunnistanut kyvykkyydet mielenkiintoiseksi kokonaisuudeksi, kun tarkastellaan organisaatioiden kilpailukykyä ja strategista muutosta (Teece ym 1997; 2007; Helfat ym 2007). Yritysten on nähty selviytyvän, kun sillä on kykyä muuttua ja olla joustava kohdatessaan ulkoisia ja sisäisiä sattumia. Tämä edellyttää organisaatioilta uusia toimia säilyttääkseen merkityksensä markkinoilla. Yrityksillä on erilaisia resursseja, jotka voivat sisältää aineellista omaisuutta, kuten tehtaita, maita, koneita ja tuotteita, sekä aineettomia resursseja, jotka yleensä liittyvät organisaation kulttuuriin, tietoon ja kykyihin (Amit & Schoemaker 1993). Aineelliset resurssit, kuten yrityksen tuotteet tai tilat, ovat luonteeltaan staattisia, kun taas aineettomat resurssit, kuten tieto, yrityskulttuuri ja kyvykkyydet, ovat luonteeltaan dynaamisia (Kuusela & Neilimo 2010, 12).

Kilpailuetu käsitteenä vaihtelee strategiatutkimusten eri tarkastelunäkökulmien mukaan. Resurssipohjaisen näkökulman luoja Wernerfeltin (1984) mukaan resursseja tehokkaasti muokkaamalla yritykset saavuttavat kilpailuedun. Tämä tarkoittaa yrityksen aineellista omaisuutta, henkilöstöä ja näiden välisiä suhteita. Kestävän kilpailuedun edellytyksenä on yrityksen hankittava resursseja, jotka ovat arvokkaita, harvinaisia ja joita kilpailijat eivät voi helposti kopioida eikä niitä voi korvata jollain toisella resurssilla (Barney 1991). Yritysten kilpailuetu perustuu resurssipohjaisesta näkökulmasta tarkastellen yksinkertaistettuna siihen, että yrityksellä on käytössään kilpailijoita paremmat resurssit ja kyky käyttää niitä tehokkaasti (Levitt 1960).

Dynaamisten kyvykkyyksien teoria on noussut resurssipohjaisen näkemyksen teorian jatkeeksi selittääkseen yritysten kilpailuetua (Peteraf 1993; Nelson 1991; Prahalad & Hamel 1990; Wernerfelt 1984). Teece ja Pisano (1997) toteavat ettei resurssipohjainen näkemys kykene selittämään sitä, kuinka menestyneet yritykset onnistuvat tekemään oikea-aikaisia päätöksiä sekä nopeita ja joustavia tuoteinnovaatioita yhdistettynä johdon

kyvykkyyksiin koordinoita ja uudelleenmuotoilla yrityksen sisäisiä ja ulkoisia kompetensseja. On mahdollista todeta, että resurssipohjainen näkökulma on luonut lähtökohdat dynaamisten kyvykkyyksien viitekehysille (Helfat & Peteraf 2003).

Resurssit ja kyvykkyydet ovat läheisiä käsitteitä, ja niistä puhutaankin usein samassa kontekstissa (Amit & Schoemaker 1993; Day 1994) Kyvykkyyksiä luonnehditaan usein organisaation valmiutena käyttää resurssejaan mahdollisimman tehokkaasti (Amit & Schoemaker 1993), jolloin resurssien arvo paranee (Makadok 2001, 388). Kyvykkyydet sisältävät monimutkaisia yhdistelmiä taitoja vuosien varrelta kertynyttä tietämystä (Winter 2003, 992; Zollo & Winter 2002). Kyvykkyyksiä onkin monesti vaikea tunnistaa (Day 1994), koska ne ovat syvällä organisaation prosesseissa eikä niille ole helppoa määritellä taloudellista arvoa (Teece 2007). Kyvykkyydet voidaan jakaa sekä operatiivisiin kyvykkyyksiin että dynaamisiin kyvykkyyksiin (Helfat & Winter 2011). Operationaalisten kyvykkyyksien katsotaan olevan jotakin sellaista, mikä mahdollistaa niin sanotun yrityksen normaalit operaatiot ja funktiot, kuten ulkoisten ja sisäisten resurssien tai näkyvien ja näkymättömien resurssien koordinoinnin. (Collis 1994; Teece ym. 2016).

Dynaamiset kyvykkyydet liittyvät organisaation kykyyn vastata liiketoimintaympäristössä tapahtuviin ulkoisiin ja nopeisiin muutoksiin, kuten markkinoiden ja teknologian nopeaan kehittymiseen (Eisenhardt & Martin 2000; Teece ym. 1997; 2007; 2016). Dynaaminen kyvykkyys ilmenee, kun on mahdollistettava uusien strategioiden toteuttaminen vastatessa muuttuvaan liiketoimintaympäristöön, muokatessa yrityksen resursseja tai yhdisteltäessä ja muutettaessa jo olemassa olevia resursseja uudella tavalla (Teece ym. 1997). Tästä syystä dynaamiset kyvykkyydet ovat yrityksille arvokkaita ja mahdollistavat niin kasvun kuin menestymisen tämän päivän jatkuvasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä.

Bowman ja Ambrosini (2003) mukaan dynaamiset kyvykkyydet jaetaan neljään osaan: integrointiin, hyödyntämiseen, oppimiseen ja uudelleenmuotoiluun. Integroinnissa tarkoitetaan esimerkiksi tiedon yhdistämisestä eri toimintojen välillä uudella tavalla tai asiakastiedon hyödyntämisestä tuotekehityksen apuna. Aikaisemmin hyväksi koetut ja onnistuneet asiat mahdollistavat yrityksen suorituskyvyn kasvun. Oppiminen mahdollistaa asioiden tekemisen nopeammin ja paremmin luoden pohjan dynaamisille

kyvykkyyksille. Uudelleenmuotoilu viittaa yrityksen resurssien ja omaisuuden muokkaamiseen esimerkiksi analysoimalla nykyisiä prosesseja ja rutiineja sekä kehittämään niitä.

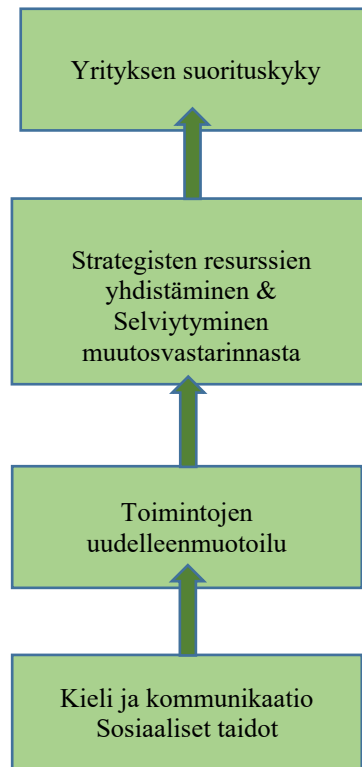
### **2.1.2 Dynaamiset johtamiskyvykkyudet**

Dynaamisten kyvykkyyksien viitekehys on alkujaan keskittynyt organisaatiotason dynaamisiin kyvykkyyksiin eikä ole ottanut huomioon johdon kyvykkyyksiä (Adner & Helfat 2003, 1013). Adner ja Helfat (2003) korostavat prosesseissa mukana olevien toimijoiden tärkeyttä ja esittelivät dynaamisten johtamiskyvykkyyksien konseptin. Nämä kyvykkyudet ottavat huomioon johtajan toimet tutkittaessa organisaation kyvykkyyksiä. On tunnustettu, että dynaamisten kyvykkyyksien kehittyminen voi tapahtua vain, kun yksilöt käyttävät tietämystään ja taitojaan hankkimalla, yhdistelemällä ja muuttamalla resurssejaan viedäkseen yritystä lähemmäksi sen strategisia tavoitteita (Mahoney & Pandian 1992, 364; Teece ym. 1997). Mielenkiinto dynaamisia johtamiskyvykkyyksiä kohtaan on kasvanut lisääntyneen mikrotason tekijöiden tutkimuksen ansiosta (Schilke ym. 2018, 403).

Dynaamisten johtamiskyvykkyyksien teoria auttaa ymmärtämään laajemmin, mitä dynaamisilla kyvykkyyksillä tarkoitetaan. Dynaamisten johtamiskyvykkyyksien teoria ottaa huomioon, miten kognitio auttaa selittämään, miksi jotkut johtajat ovat parempia ennakoimaan, tulkitsemaan ja vastaamaan muuttuvien markkinoiden vaatimuksiin (Adner & Helfat 2003, 1012; Helfat & Peteraf 2015, 831). Päätöksentekoa ei voida aina nojata ennalta määriteltyihin prosesseihin, vaan päätös voi syntyä esimerkiksi johdon tunteesta, intuitiosta tai muusta yksilösidonnaisesta ominaisuudesta. Organisatoriset rutiinit ja johtamistaidot kuitenkin tukevat näitä kyvykkyyksiä (Teece 2018, 40), toisin sanoen ne ilmenevät erilaisina kokonaisuuksina toimia ja kykyjä (Helfat & Peteraf 2015) (ks. kuvio 2). Adner ja Helfat (2003; 2015, 1012) kuvailevat dynaamiset johtamiskyvykkyudet sellaisiksi, jotka mahdollistavat johtajat rakentamaan, integroimaan ja uudelleenmuotoilemaan yrityksen resursseja sekä sen kompetensseja. Johtajat ovat ne, jotka tekevät olettamukset, päätökset ja toimeenpanon strategisen muutoksen läpiviemiseksi (Teece 2018, 40, 44; Teece 2016, 211). Ylimmän johdon tärkeys on tunnettu strategisen johtamisen tutkimuksessa pitkään juuri strategisen



muutoksen ja yrityksen menestymisen kontekstissa (Hambrick, & Mason 1984; Thomas 1988; Datta ym. 2003). Dynaamiset johtamiskyvykkyudet kehittyvät kokemuksen kautta sekä opittujen asioiden avulla, mutta niihin vaikuttavat myös synnynnäiset ominaisuudet (Helfat & Peteraf 2015).



**Kuvio 2.** *Johtamistoimet ja kognitiiviset kyvykkyudet linkitettyinä yrityksen suorituskykyyn toimintojen uudelleenmuotoilun kontekstissa (ks. Helfat & Peteraf 2015)*

Kuviossa 2 on esitetty yhteys johtamistoimien ja kognitiivisten kyvykkyyksien välillä, jotka vaikuttavat yrityksen suorituskykyyn. Johtajien kognitio ja kognitiiviset kyvykkyudet korostuvat yhä enemmän dynaamisten kyvykkyyksien tutkimuksessa. Helfat & Peteraf (2015) ehdottavat, että dynaamiset johtamiskyvykkyudet selittävät yritysten kilpailukykyvaihteluita kyvykkyyksien heterogeenisuudella, jotka voivat olla johtajien toimia ja henkisiä kyvykkyksiä, joita he käyttävät mukauttaessaan organisaatiota markkinoiden muutoksiin. Tämä toimijakeskeinen näkemys on saanut yhä enemmän suosiota dynaamisten kyvykkyyksien ja erityisesti dynaamisten johtamiskyvykkyyksien tutkimuksessa. Tutkimuksessa keskitytään toimintojen uudelleenmuotoilun vaiheeseen, joten toimijakeskeinen näkökulma auttaa ymmärtämään minkäläisten toimien kautta kyvykkyudet ilmenevät. Nämä mikrotekijät, toimet ja

kognitiiviset kyvykkyydet, jotka heijastavat dynaamisia johtamiskyvykkyyksiä esitellään tarkemmin seuraavassa osiossa.

### **2.1.3 Dynaamisten johtamiskyvykkyyksien mikrotekijät**

Dynaamiset kyvykkyydet koetaan monimutkaiseksi niiden luonteensa takia ja koska niitä on välillä vaikea havaita. Organisatoristen prosessien rinnalla on korostunut tarkempi dynaamisten kyvykkyyksien mikrotason tekijöiden (*microfoundations*) tutkimus (Foss & Pedersen 2016). Monesti mietitään, että erinomainen tekeminen vaatii suuria resursseja, mutta esimerkiksi urheilusta voidaan todeta, että omaa hyvinvointia on mahdollista parantaa useilla pienillä tekijöillä, jotka liiketoiminnan kontekstissa usein kuvataan mikrotason tekijöinä. Näitä tutkimalla voidaan ymmärtää paremmin, mitkä ovat niitä tekijöitä, jotka edesauttavat yrityksiä paremman suorituskyvyn saavuttamiseen (Felin & Foss 2012, 1352). Tämän kaltainen lähestyminen muistuttaa läheisesti strategiaa käytäntönä, jossa strategia on jotain mitä yritys tekee, eikä vain mitä yrityksellä on hallussaan (Jarzabkowski 2004).

Dynaamisten kyvykkyyksien mikrotekijöitä pidetään tärkeinä, kun etsitään tekijöitä strategisen muutoksen toimeenpanovaiheeseen (Helfat & Peteraf, 2015). Eisenhardt ja Martin (2000) korostavat, että näitä dynaamisia kyvykkyyksiä tulisi luonnehtia erilaisten yrityksessä tunnistettavien prosessien avulla esimerkiksi strategisessa päätöksenteossa, ja liittoutumia voidaan taas havainnoida tiettyjen organisaation rutiinien ja rakenteiden kautta. Teece (2007) vie näkökulmaa pidemmälle ja esittelee mikrotekijöiden konseptin, mikä voi helpottaa havaitsemaan yrityksen dynaamisia kyvykkyyksiä. Hänen mukaansa näitä mikrotekijöitä ovat taidot, prosessit, toimintatavat, yrityksen rakenteet, päätöksenteon säännöt ja rutiinit, joita voi yhdistää yrityksen kykyihin aistia, tarttua mahdollisuuksiin sekä uudelleenorganisoida voimavaroja.

Taulukko 2. Dynaamisten johtamiskyvykkyyksien mikrotekijät

| Strategisen muutoksen prosessi   | Johtamiskyvykkyydet: Toimet ja kyvykkyydet  | Tutkimukset  |
|--|---|--|
| <p><b>Mahdollisuuksien aistiminen</b></p> <p><i>Aistia markkinoiden mahdollisuuksia ja uhkia</i></p>                         | <p>Toimet:<br/>Ympäristön tutkiminen ja oppiminen (markkina-analyysit, asiakasanalyysit)<br/>Ennustaa kilpailijoiden uhkia<br/>Luomalla uusia mahdollisuuksia<br/>Ennustaa markkinoiden reaktiota</p> <p>Tajunta (Cognition)<br/>Käsitys/Havainnointi (Perception)<br/>Organisoida ja valmistaa informaatiota<br/>Sense-making epävarmassa ympäristössä</p> <p>Huomio (Attention)<br/>Kyky tunnistaa mahdollisuuksia<br/>Ennakoida kilpailukykyisiä uhkia</p>   | <p>Alvarez &amp; Barney (2007); Day (2011); Denrell ym. (2003); Teece (2007)</p>   |
| <p><b>Mahdollisuuksiin tarttuminen</b></p> <p><i>Tarttua mahdollisuuksiin ja vastata uhkiin</i></p>                          | <p>Toimet:<br/>Päätöksenteko<br/>Valita yrityksen rajoja<br/>Tehdä investointeja<br/>Uusien liiketoimintamallien suunnittelu<br/>Valita tuotearkkitehtuureja<br/>Valita kohdemarkkinat<br/>Valita ansaintalogiikka/ansaintamalli</p> <p>Tajunta:<br/>Ongelmanratkaisu<br/>Löytää ratkaisu ylisuureen esteeseen<br/>Mentaalinen siirtymä aloituspisteestä tavoitteeseen<br/>Löytää tie ohi esteiden<br/>Järkeily<br/>Arvioida informaatio, argumentit ja uskomukset<br/>Tehdä johtopäätökset</p>   | <p>Adner &amp; Helfat (2013, 1013); Eisenhardt &amp; Martin (2000, 1108); Jaworski (2011); Slater &amp; Olson (2001)</p> |
| <p><b>Toimintojen uudelleenmuotoilu</b></p> <p><i>Ymmärtää muutos uudelleenmuotoilemalla (orkesteroimalla) resurssit</i></p> | <p>Toimet:<br/>Resurssien ja johdon koordinointi<br/>Aineellisten ja aineettomien resurssien valitseminen, asemointi, kohdistaminen ja mukautaminen<br/>Luoda synergiaetuja verkostoitumalla yrityksen sisällä ja ulkona</p> <p>Tajunta:<br/>Kieli ja kommunikaatio<br/>Kommunikaation tavoitteet<br/>Motivoiva, inspiroiva ja muiden suostuttelemisen<br/>Tarinankerrontataidot (työkaluina motivoimiseen ja suostutteluun)<br/>Sosiaalinen lahjakkuus ja taidot<br/>Luoda luottamusta, sosiaalisia siteitä ja suoriutua vastarinnasta<br/>Empatia</p> | <p>Barnard (1938); Baum ym. (1998); Day (1992); Day &amp; Moorman (2010)</p>   |

Dynaamisten kyvykkyyksien tutkimus on edelleen suhteellisen nuorta. Kyvykkyyksien tutkimukselle ovat ominaista erilaiset näkökulmat ja määritelmät. Dynaamiset kyvykkyydet on kuitenkin monesti kategorisoitu kolmen fundamentaalisen prosessin kautta: mahdollisuuksien aistiminen, mahdollisuuksiin tarttuminen ja toimintojen uudelleenmuotoileminen (ks. taulukko 2) (Teece 2007). Nämä prosessit eivät ole varsinaisesti dynaamisia kyvykkyyksiä, vaan ennemminkin prosesseja, joiden avulla näitä kyvykkyyksiä käytetään.

Teeceen (2007) mukaan mahdollisuuksien aistiminen on kyky aistia ja havainnoida uutta markkinainformaatiota, tietoa, mahdollisuuksia ja uhkia. Mahdollisuuksiin tarttuminen sen sijaan sisältää kyvyn käyttää näitä mahdollisuuksia vipuvartena, ja toimintojen uudelleenmuotoilu tarkoittaa, että ymmärretään muutos yrityksen sisällä. Näiden kolmen prosessin voidaan ajatella olevan yhteys strategiseen muutokseen, joka alkaa aistimalla mahdollisuuksia ja tarttumalla niihin konkreettisella strategialla, jota seuraa ymmärryksen vaihe, jossa uudelleen muotoilemalla (orkestroimalla) muutos toteutetaan ja arvioidaan tilanne. Tutkimusta tarkastellaan läpi toimintojen uudelleenmuotoilu - prosessin ja näin ollen edeltävät prosessit eivät kuulu tämän tutkimuksen tarkastelun piiriin. Niiden lyhyt esittely auttaa kuitenkin ymmärtämään, mistä toimintojen uudelleenmuotoilussa on kyse ja että mikrotekijät ovat myös osittain päällekkäisiä.

#### **2.1.4 Toimintojen uudelleenmuotoilu**

Dynaamiset kyvykkyydet ja operationaaliset kyvykkyydet yhdistyvät toimintojen uudelleenmuotoilun vaiheessa (Sirmon ym. 2011). Girod ja Whittington (2017, 1121) näkevät organisaation uudelleenjärjestelylle kaksi tapaa. Ensimmäinen tapa on isot organisaatiotason rakenteita koskevat muutokset (*organizational restructuring*) ja toinen tapa muodostuu pienemmistä ja jatkuvista organisaation toimintatapojen ja resurssien uudelleenmuotoilemiseen (*organizational reconfiguring*). Tässä tutkimuksessa keskitytään jälkimmäiseen tapaan.

Toimintojen uudelleenmuotoilun prosessi käsittää strategisen muutoksen toimeenpanovaiheen yrityksen sisällä eli yrityksen resurssien uudelleenmuokkaamisen. Toisin sanoen se kuvaa strategian viemistä käytäntöön, missä tehtävinä on valita,

asemoida, kohdistaa ja mukauttaa resurssit. Vaihe sisältää myös yrityksen rakenteiden, prosessien, käytänteiden ja kulttuurin muuttamisen. (Teece 2007.) Yhtä lailla dynaamisten johtamiskyvykkyyksien kirjallisuudessa nähdään tärkeäksi niin muutosvastarinnasta selviytyminen kuin synergiaetujen luominen yrityksen sisällä (Helfat & Peteraf 2015). Johdolla voi olla myös rooli organisaation sisäisen yhteistyön tehostajana murtamalla siiloja eri yksikköjen välillä (Zaheer & Venkatraman 1995).

Toimintojen uudelleenmuotoilun tavoitteena on saada uusi strategia vietyä yrityksen operatiiviseen toimintaan, ja vasta tämän jälkeen markkinoiden aistimisen ja mahdollisuuksien tarttumisen kyvykkyydet voivat realisoitua (Day & Schoemaker 2016, 64). Tämä voidaan määritellä vaiheeksi, jossa johto uudelleenorganisoii yrityksen tietotaidot ja omaisuuden (assets). Teece (2007, 1335) painottaakin tämän vaiheen tärkeyttä pitkäkestoisen kasvun mahdollistajana resursseja ja rakenteita muotoilemalla. Vaihe vaatii johtajalta kyvykkyyksiä integroida, rakentaa ja muokata kompetensseja sekä resursseja (Teece ym. 1997, 516). Uudelleenorganisointi vaikuttaa yrityksen fyysiseen muuttumiseen, mikä voidaan yhdistää johtamistoimiin, kuten strategian toteuttamiseen ja strategiseen mukautumiseen. Helfat ja Peteraf (2015, 842) korostavat johtajan strategisten resurssien sovittamisen koordinoitua, mikä sisältää johtajan valintoja ja edellyttää toimia erityisesti vielä ylemmältä johdolta. Teece (2007) toteaa, että ajan myötä yrityksiin muotoutuu toimintaa määritteleviä hierarkioita, menettelytapoja ja sääntöjä, jotka voivat koitua rajoitteiksi muutokselle ja uuden oppimiselle.

Toimintojen uudelleenmuotoilu liittyy strategisen muutoksen toimeenpanoon, koska organisaatiossa on mukana monia toimijoita ja sen avulla organisaatio voi hyödyntää uusia mahdollisuuksia sekä hallita haasteitaan kehittääkseen tai säilyttääkseen kilpailukykyään markkinoilla. Tämä vaikuttaa merkittävästi rakenteeseen, identiteettiin ja toimintatapoihin. (Kunish ym. 2017, 3–4). Mukautuva oppiminen liittyy erityisesti organisaation sisäisen muutoksen toimeenpanovaiheeseen ja vaatii yritykseltä resurssien uudelleen järjestelyä sekä kulttuurin muokkaamista (Teece 2007, 1335). Jatkuvan muutoksen kulttuurinen ajatusmalli tukee ennakoivaa tapaa ennakoita uhkia ja mahdollisuuksia, jotka lisäävät organisaation joustavuutta ja kykyä sopeutua nopeasti erilaisiin sisäisiin ja ulkoisiin muutoksiin. Tämä vaatii johtajilta taitoja ja kyvykkyyttä johtaa (Teece, 1335). Brown ja Eisenhardt (1997) korostavat tulevaisuuteen suuntautuvan ajattelun tarvetta päätöksentekijöiltä kuten myös kokeiluhalukkuutta.

Muutossuuntautuneet johtajia kuvaillaan yleisesti muutoksen puolestapuhujiksi, jotka voivat motivoida ja innostaa työntekijöitä sekä antaa valtaa ja vastuuta näiden muutosten edistämiseen (Kotter 1995).

Johtajalla on suuri rooli muutosvastarinnan vähentämiseksi, koska se on todennettu ongelma organisaation muutoksen toteutuksessa (Kaplan & Henderson 2005). tilanne voi sisältää henkilöstön motivoimista ja inspiroimista sosiaalisten taitojen lisäksi. Kommunikointi on huomattu olevan myös kriittinen tekijä toimintojen uudelleenmuotoilussa, sillä jotkut johtajat ovat taitavampiajakamaan visionsa ja tavoitetilan (Wesley & Mintzberg 1989). Tämä kyky voi myös heijastua tarinankerrontataitona sekä tavalla kommunikoida markkinointistrategia (Jaworski 2011).

Sosiaaliset valmiudet nähdään tärkeinä johtajien taitoina ja kyvykkyyksinä, jotka edistävät yhteistyötä (Teece ym. 1997), rakentavat luottamusta (Zaheer & Venkatraman 1995) valtasuhteiden hallinaasa organisaation sisällä (Helfat & Peteraf 2015, 844). Nämä sosiaaliset kyvyt liittyvät läheisesti muihin kognitiivisiin kykyihin, kuten sosiaalisten tilanteiden tulkitsemiseen. Niiden avulla voidaan vähentää edellä mainittua muutosvastarintaa. Tällä kyvyllä voi olla myös yhteys tärkeiden sosiaalisten suhteiden solmimiseen ja kumppanien valitsemisessa (Boyd ym. 2010, 2).

## **2.2 Markkinointijohtajan roolit**

### **2.2.1 Markkinalähtöinen markkinointi**

Tutkimuskirjallisuudessa on useita eri määritelmiä markkinoinnille ja sen roolille organisaatiossa. Markkinointi nähdään esimerkiksi markkinointiorganisaationa (mm. Anderson 1982; Wirtz, Tuzovik & Kuppelwieser 2009), prosesseina ja tehtävinä (mm. Moorman & Rust 1999) tai kulttuurina ja ajattelutapana (mm. Webster; Strandvik, Holmlund & Grönroos 2014). Se voidaankin nähdä reilusti vakiintumattomana konseptina markkinoinnin tutkimuksessa.

Edellä mainittujen tutkimusten perusteella markkinoinnin rooli organisaatioissa voidaan jakaa karkeasti kahteen päärooliin. Markkinointi voidaan nähdä organisaatiossa rakenteena tai ajattelutapana ja mentaalisena orientaationa. Taulukkoon 3 on koottu nämä roolit sekä niiden päätekijät ja -ongelmat.

**Taulukko 3.** *Markkinoinnin määritelmät ja roolit organisaatiossa*

| Markkinoinnin rooli     | Tekijät  | Ongelmat  | Edelliset tutkimukset   |
|-------------------------|--|---|---|
| Mentaalinen orientaatio | Markkinointi asiakas- tai markkinointilähtöisyytenä<br>Osa-aikaisten markkinoijien konsepti<br>Markkinointi kulttuurina<br>Markkinointi ajattelutapana | Miten markkinointikulttuuria tulisi kehittää<br>Miten levittää markkinointiajattelua<br>Miten yrityksen pitäisi käyttäytyä outside-in mukaisesti  | Wind & robertsin (1983, Webster (1992); Wirtz, Tuzovik & Kuppelwieser (2009); Strandvik, Holmlund, & Grönroos (2014)                              |
| Rakenteellinen          | Markkinointi funktiona<br>Markkinointi prosessina<br>Markkinointi tehtävänä<br>Markkinointi sidottu markkinoihin<br>Markkinointi tekemisenä            | Miten markkinointi on organisoitu<br>Mitä tehtäviä markkinoinnilla tulisi olla<br>Mikä on markkinoinnin hierarkinen asema organisaatioissa<br>Kuinka paljon vaikuttavuutta markkinoinnilla on | Anderson (1982) Day (1992); Moorman & Rust (1999); Homburg, Workman & Krohmer (1999); Verhoef & Leeflang (2009); Whitley, Krause & Lehmann (2018) |

Taulukosta 3 voidaan huomata, markkinoinnin rooli on kuvattu sekä ajattelutapana eli mentaalisena orientaationa ja rakenteellisena roolina eli varsinaisena markkinointifunktiona organisaatiossa. Mentaalisen orientaation näkökulmasta markkinointi luonnehditaan usein asiakas- tai markkinointilähtöiseksi (mm. Webster 1992, 1994; Wind & Robertson 1983; Wirtz ym. 2009). Tässä roolissa markkinointi on asiakkaan ääni niin organisaatiossa kuin strategisessa päätöksenteossa. Markkinointi nähdään usein myös ns. outside-in-ajattelutapana, joka ottaa huomioon organisaation ulkopuoliset tekijät, kuten kilpailijat, asiakkaat, markkina- ja muut muutokset sekä erilaiset trendit (Day & Moorman 2010).

Mentaalisen orientaation näkökulmasta markkinointi nähdään kulttuurina tai tietynlaisena ajattelutapana organisaatiossa. Tällöin markkinointi ei ole välttämättä sidottu yhteen funktioon tai tiimiin, vaan se nähdään holistisena roolina, joka kuuluu kaikille organisaatiossa (ks. Gummesson 1991). Markkinointi voi siis olla sekä liiketoiminnan ytimessä että sen liiketoimintamallissa ja sen päätavoite on tuottaa kannattavaa kasvua yritykselle (Strandvik ym. 2014).

Toisaalta markkinointi voidaan kuvata rakenteellisen näkökulman kautta, jossa markkinoinnin rooli selitetään tosiallisten markkinointifunktioiden tai -tiimien kautta. Tästä näkökulmasta katsottuna markkinointia on kuvattu esimerkiksi organisaation rakenteena, joka toimii linkkinä asiakkaiden ja organisaation sisäisten funktioiden välillä (Day 1992; Moorman & Rust 1999). Tätä näkökulmaa edustavat tutkimukset ovat keskittyneet tarkastelemaan strategista roolia tai markkinoinnin valtaa rakenteellisen katselukulman kautta, ja kuinka markkinointi on organisoitu suhteessa muihin funktioihin, kuten myyntiin (Workman, Homburg & Gruner 1998; Götz, Hansen & Krafft 2009). Rakenteellisesta näkökulmasta tarkasteltuna tärkeää on hierarkia eli miten eri funktiot on ryhmitelty organisaatiohierarkiassa ja kuka on vastuussa liiketoiminnan eri osa-alueista. Esimerkiksi Verhoef ja Leeflang (2009) mainitsevat markkinoinnin roolin olevan vahvempi, kun markkinointi valvoo myyntiä organisaatiossa.

Edellä mainitut markkinoinnin roolin kaksi lähestymistapaa voidaan nähdä jatkumona, jonka ääripäissä näkökulmat ovat toistensa vastakohtia. Ei ole kuitenkaan yksiselitteistä erotella markkinointia ajattelutavaksi ja rakenteeksi, vaan näkökulmat voivat olla päällekkäisiä. Esimerkiksi markkinointijohtaja on osa markkinointiyksikköä mutta samalla hän edustaa asiakaslähtöistä markkinointiajattelua yrityksen johtoryhmässä (Webster 1992). Lähestymistapojen on nähty myös linkittyvän toisiinsa, esimerkiksi Verhoef ym. (2011) toteavat, että markkinaorientoitunut ajattelutapa voi parantaa markkinointifunktion valtaa organisaatiossa ja päinvastoin.

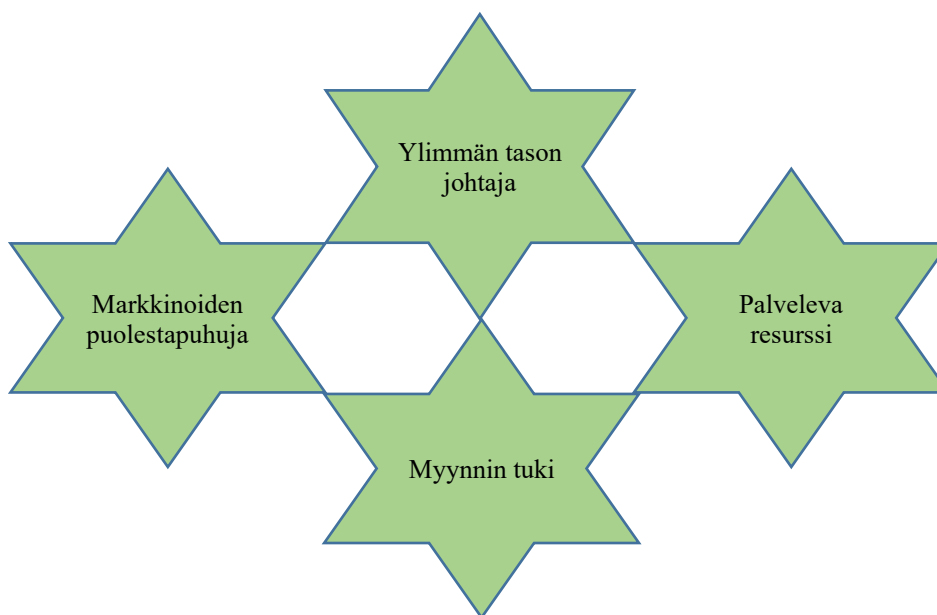
Kuten aikaisemmin on mainittu, tässä tutkimuksessa keskitytään toimiin mikrotason näkökulmasta ja hierarkiatasoksi on valittu markkinoinnin johto. Roolin määritelmä nähdään laajemmasta näkökulmasta, jossa markkinointi on jotain edellä mainittujen ääripäiden väliltä. Näkemykset nähdään toisiaan täydentävinä eli markkinointijohtaja nähdään sekä markkinointitoimintojen ja sen tehtävien että markkinoinnin ajattelutavan ja markkinoinnin kulttuurin edustajana.

## **2.2.2 Markkinointijohtajan asema**

Markkinointitoimenpiteiden johtaminen ja toteuttaminen on yrityksissä usein markkinointijohtajaksi määritellyn henkilön vastuulla (Boyd ym. 2010, 1163).



Markkinointijohtaja saattaa kuulua yrityksen johtoryhmään. Monesti hän toimii vähintään läheisesti johtoryhmän jäsenten tai muiden johtajien kanssa. Markkinointijohtajan positio alkoi yleistyä 1950-luvun lopulla (Kerin 2005, 13). Parin viime vuosikymmenen aikana markkinoinnin asema yritysten johtoryhmässä on parantunut (Shah ym. 2006, 117). Useat tutkijat ovat antaneet näyttöjä, että markkinoinnin, kuten markkinointijohtajan läsnäolo johtoryhmässä, saattaa johtaa toivottuihin taloudellisiin lopputuloksiin (Nath & Bharadwaj 2020, 670). Esimerkiksi German (2015), sekä Homburgh ym. (2014) vahvistavat tutkimuksissaan, kuinka markkinointijohtajasta yritykset todella hyötyvät.



**Kuvio 3.** Tunnistetut markkinoinnin asemat

Yksi tapa on jakaa markkinointijohtajan asema neljään kategoriaan (Day & Moorman 2010, 254\_256) (ks. kuvio 3). Tämän jaottelun mukaan kategoriat ovat: ylimmän tason johtaja, markkinoiden puolestapuhuja, palveleva resurssi ja myynnin tuki. Ylimmän tason johtajana markkinointijohtajalla on strategisesti ohjaava ja hallinnoiva asema niistä toiminnoista, joissa yritys kohtaa asiakkaan. Hän on vastuussa brändistrategiasta, orgaanisen kasvun varmistamisesta sekä yrityksen tulevaisuuden asemoinnista. Jaworski (2011) lisää vastuun strategian valvonnasta ja toteuttamisesta, mikä on tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoista. Markkinoiden puolestapuhujana markkinointijohtaja edustaa asiakasta yrityksessä ja on vastuussa pidemmän tähtäimen

markkinoiden rakentamisesta sekä markkinointitiimistä, mikä kuuluu myös tutkimuksen tärkeimpiin olettamuksiin muutoksen toimeenpanovaiheessa.

Markkinointijohtajan ollessa enemmän palveleva resurssi, kuuluu hänen toimiinsa valvoa markkinointitutkimusta ja koordinoita suhteita sisäisesti eri yksiköiden välillä sekä ulkoisten tärkeimpien yhteistyökumppaneiden kanssa. Hänellä on erilaisia hallinnollisia tehtäviä kuten asiakasdatan koordinointi- ja tiedon välitys organisaation sisällä. Myynnin tueksi kategorisoidun markkinointijohtajan tehtävät ovat pääosin taktisista ja perustuvat myynnin puolelta tuleviin tarpeisiin.

### **2.2.3 Markkinointijohtajan toimet**

Tässä tutkimuksessa toimilla tarkoitetaan eri inhimillisten, fyysisten tai pääomaresurssien sitouttamista tietyn tavoitteen saavuttamiseen (Zott & Amit 2010, 217). Sana toimi (engl. activity) viittaa aktiiviseen tekemiseen tavoitteen saavuttamiseksi, joka tässä tutkimuksessa nähdään muutosta edistävinä toimina. Toimet ovat tässä tutkimuksessa mikrotekijöitä, jotka esiteltiin aiemmin. Yrityksen johtajat ovat tiedon vastaanottajia, jotka päättävät toimia tiedon avulla, joten yritykset eivät itsessään voi toimia tiedon perusteella (Jaworski 2011; 210). Johtajilla onkin useita toimia, jotka nähdään yrityksen strategian keskeisiksi osiksi (Moorman & Day 2016, 6).

Markkinointikirjallisuudessa markkinointijohtajien strategisia rooleja on tutkittu pääasiassa kvantitatiivisesti tarkastelemalla näiden johtajien strategista valtaa tai suorituskykyä. Kuten aikaisemmin todettua, markkinointijohtajien rooleista ei ole vielä määriteltyä käsitettä ja tämän tutkimuksen tavoitteena on edistää roolien käsitteellistä ajattelua toimien kautta. Aiemmistä markkinoinnin strategista roolia koskevista tutkimuksista markkinointijohtajien toimet voidaan jakaa eri roolikategorioihin (ks. taulukko 4). Tämä luokittelu perustuu pääasiassa esitettyjen strategisten roolien typologiaan Boyd ym. (2010, 2–3) mukaan, jotka tunnistavat markkinointijohtajien tiedotus- päätöksenteko-, suhteelliset sekä kommunikatiiviset roolit.

**Taulukko 4. Markkinointijohtajien toimet**

| <b>Rooli</b>              | <b>Toimet</b>   | <b>Aiheeseen liittyvät tutkimukset</b>  |
|---------------------------|---|---|
| <b>Informatiivinen</b>    | Tiedon kerääminen, tulkinta, arviointi, levittäminen ja hyödyntäminen organisaatiossa,<br>Vähentää epävarmuutta sekä viestiä mahdollisuuksista<br>Liittyy asiakkaisiin, kilpailijoihin, markkinoihin, trendeihin jne.   | Boyd et al. (2010); Homburg et al. (1999); Jaworski (2011) Moorman & Rust (1999); Nath & Mahajan (2011)   |
| <b>Suhdekeskeinen</b>     | Suhteiden kehittäminen ja johtaminen erilaisten sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa<br>Markkina- ja asiakasymmärrys, jota voidaan hyödyntää päätösten ja strategian toteuttamisen pohjana<br>Esim. asiakkaat, markkinointitoimistot, liittoutumakumppanit, kilpailijat | Boyd et al. (2010, 2-3); Day (1992); Grönroos (2009); Homburg et al. (2018); Webster (1992)   |
| <b>Päätöksenteollinen</b> | Auttaa tekemään markkinointistrategioihin liittyviä päätöksiä päättämällä investointien tasosta ja tyypeistä<br>Osallistuu päätöksentekoon toimimalla asiakkaan äänenä  | Boyd et al (2010, 2-3); Strandvik et al. (2014); Verhoef & Leeflang (2009); Wind & Robertson (1983); Webster (1992); Wirtz et al. (2009); Whitley et al. (2018) |
| <b>Kommunikatiivinen</b>  | Toimii kommunikaattorina eri sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien välillä<br>Ilmaisee arvolupauksen/ehdotuksen   | Anderson (1982); Moorman & Rust (1999); Webster (1992); Wirtz et al. (2009)   |

Taulukon 4 ensimmäinen rooli on informaatirooli, joka koostuu tiedon keräämiseen, tulkintaan, arviointiin, levittämiseen sekä hyödyntämiseen liittyvistä toimita. Nämä toimet liittyvät olennaisen tiedon keräämiseen markkina- ja asiakasanalyysin avulla (Jaworski 2011; Moorman & Rust 1999). Tiedot koskevat esimerkiksi markkinoiden erilaisia trendejä kuten kohdemarkkinoiden mieltymysten muutoksista, tietoa uusista tai olemassa olevista kilpailijoista ja niiden toiminnasta tai muista markkinoiden kysyntään vaikuttavista trendejä sekä tietoa erilaisista markkinoiden palvelemistavoista.

Toinen rooli, suhteellinen rooli, koostuu merkityksellisten suhteiden luomisesta, rakentamisesta ja parantamisesta sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien, kuten eri yksiköiden, asiakkaiden, kilpailijoiden ja muiden liikekumppaneiden kanssa (Boyd ym. 2010). Tämä rooli koostuu sopivien kumppaneiden ja allianssien etsimisestä sekä asiakkuuksien hallinnasta (Grönroos 2009; Homburg ym. 2018). Taulukon kolmas eli päätöksentekorooli keskittyy organisaation markkinointistrategiaan liittyvään strategiseen päätöksentekoon (Boyd ym. 2010). Tämä koskee tehtäviä, kuten päättämistä investoinneista, tavoitteista ja mittareista (Jaworski 2011; Morgan ym. 2018).

Neljäs rooli on viestintä ja se lisättiin alkuperäiseen luokitteluun (Boyd ym. 2010) markkinoinnin kirjallisuuden perusteella. Monet tutkijat mainitsevat asiakkaan arvolupauksen artikuloinnin yhdeksi markkinointijohtajien päätehtäväksi (esim. Anderson 1982; Moorman & Rust 1999; Webster 1992; Wirtz ym 2009). Tässä roolissa markkinointijohtajat toimivat kommunikaattorina eri ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien, kuten asiakkaiden, työntekijöiden ja muiden liikekumppaneiden välillä.

## **2.3 Toimeenpanovaihe**

### **2.3.1 Strateginen muutos**

Strateginen muutos määritellään kirjallisuudessa usein oppimisprosessiksi, jonka tarkoituksena on linjata organisaation strategia muuttuvien toimintaympäristöön liittyvien tilanteiden mukaan (esim. Huff, Huff & Thomas 1992). Kunish, Bartunek, Mueller ja Huy (2017), 4) esittävät strategiselle muutokselle laajemman määritelmän. He näkevät muutoksen monitasoisena, dynaamisena prosessina, johon osallistuvat monet yrityksen toimijat, joka auttaa yritystä hyödyntämään uusia mahdollisuuksia ja/tai hallitsemaan uhkia, jotta se voi kehittää tai ylläpitää kilpailukykyisyyttään markkinaympäristössä. Strateginen muutos vaikuttaa yleensä merkittävästi organisaation rakenteeseen identiteettiin ja sen toimintatapoihin (Kunish, Bartunek, Mueleer & Huy 2017, 3).

Muutoksia voidaan kuvailla eräänlaisena tasapainomallina, jossa yritys pyrkii tasapainottelemaan pysyvyyden ja mukautumisen välillä (Miller & Friesen 1980;

Tushman & Romanelli 1985). Yrityksissä pyritään ylläpitämään samaan aikaan pysyvyyttä ja turvaa sekä toisaalta kykyä muuttua ja adaptoitua kilpailukyvyn ylläpitämiseksi. Tasapainoteorian mukaan pitkällä aikavälillä tapahtuu pienempiä muutoksia ja pysyvyyttä keskeyttävät hetkellisesti radikaalit muutokset, jotka muuttavat yritystä ja sen liiketoimintaa perustavanlaatuisesti. Perustuvanlaatuisen uudelleenorientoitumisen tarve vaatii myös strategian uudelleenarviointia. Brown ja Eisenhardt (1997) ehdottavat puolestaan ajatusmallia jatkuvasta muutoksesta, jonka mukaan yrityksen tulee selviytyäkseen osallistua jatkuvaan ja nopeatempoiseen muutokseen sen sijaan, että tehtäisiin harvoin suuria perustavanlaatuisia muutoksia. Tämä jatkuvan muutoksen ajattelumalli tukee proaktiivista ajatustapaa tulevaisuuden haasteiden ja mahdollisuuksien ennustamisesta, joka mahdollistaa yrityksen joustavuutta ja kykyä mukautua nopeasti sisäisiin ja ulkoisiin muutoksiin. Brownin ja Eisenhardtin (1997) mukaan tämä edellyttää päätöksentekijöiltä tulevaisuuden orientoitumista ja kokeiluhaluisuutta. Muutosorientoituneita, transformatiivisia johtajia kuvaillaan usein muutoksen kannattajiksi, jotka osaavat motivoida ja innostaa sekä antaa vallan ja vastuun ajaa muutoksia (Kotter 1995).

*Strateginen muutos* kuvataan yleensä strategisen suunnitteluprosessin lopputulemaksi (Dutton & Duncan 1987). Tässä tutkimuksessa strateginen muutos nähdään kuitenkin strategisen toimeenpanon kanssa samanaikaisena, dynaamisena prosessina Brownin ja Eisenhardtin (1997) kuvaileman jatkuvan muutosajattelun mukaan. Muutos lähtee käyntiin yleensä tarpeesta muuttua, olivat ne sitten ulkoisia tai sisäisiä tekijöitä kuten kilpailu, asiakkaat tai yrityksen organisaatiomuutokset. Strategisessa muutoskirjallisuudessa puhutaan ”strategisista ongelmista”, joita ovat kehitys, erityiset tapahtumat ja trendit, joilla on potentiaalinen mahdollisuus vaikuttaa yrityksen strategiaan (Dutton & Duncan 1987).

### **2.3.2 Strategian muodostusprosessi**

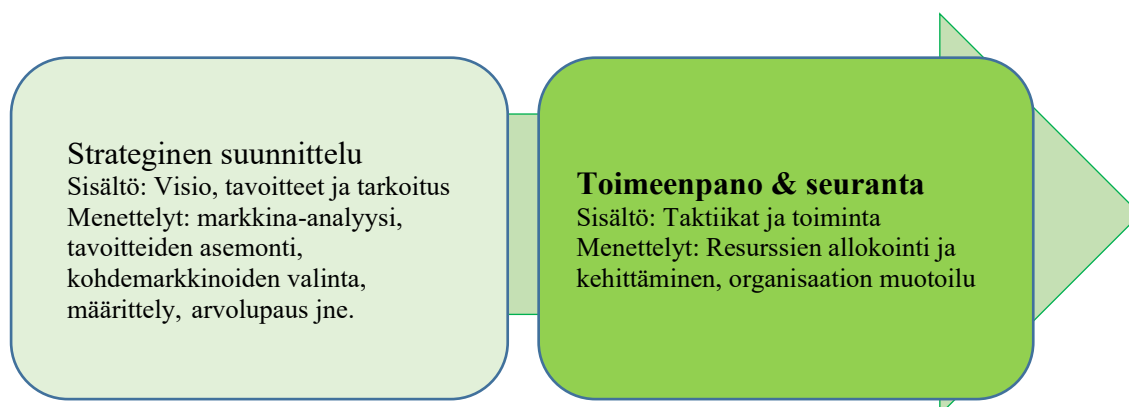
Usein strategia mielletään vain dokumentiksi, jossa kuvataan yrityksen keskeiset tavoitteet sekä toimintatavat, joiden avulla niihin päästään. Strategia on ennen kaikkea päätöksentekoa ja toimintaa. Rumelt ym. (1991) laskevat strategisiksi päätöksiksi ne jotka koskevat kilpailuun vastaamista, organisaatorakenteen muotoilemista, tavoitteiden

valintaa, myytävien tuotteiden ja palvelujen valintaa, hallinnollisia järjestelmiä ja periaatteita, jotka määrittävät ja koordinoivat työskentelyä. Kautta historian strategiatutkimuksessa on pyritty vastaamaan kysymykseen, miksi jotkut yritykset onnistuvat paremmin kuin toiset sekä tarkasteltu sitä, miten organisaatiot ovat menestyneet pidemmällä aikavälillä. Pidempään menestyneet organisaatiot ovat niitä, jotka ovat pystyneet luomaan kestävästä kilpailuetua ja muuntautumaan (Pulsiri & Vatanan-Thesenvitz 2018, 1; Rumelt ym. 1991, 6).

Strategian prosessikirjallisuudella on pitkät juuret strategisen johdon kirjallisuudessa ja se on saavuttanut jo suhteellisen vakiintuneen aseman (Burgelman ym. 2018). Strategian prosessikirjallisuudessa on useita kilpailevia näkökulmia, joista tässä tutkimuksessa keskitytään markkinoinnin näkökulmaan (ks. Morgan ym. 2018, Morgan, Whitler, Feng ja Chari 2018). Strategian laatiminen erotetaan kirjallisuudessa strategian toimeenpanosta siten, että strategian laatiminen kuvastaa johtajien tekemiä päätöksiä koskien siitä, mitä tavoitteita ja laajempia keinoja tarvitaan, jotta voitaisiin saavuttaa haluttu päämäärä. Tätä vaihetta kuvastaa suunnittelu- ja selvitysvaihe, jossa päätetään, mitä meidän yrityksenä tulisi tehdä (Morgan ym. 2018, 3). Strategian laatimisvaihetta kuvastaa päätöksenteko halutusta tahtotilasta ja tavoitteiden asettaminen sekä laajemmat keinot, joilla nämä pyritään saavuttamaan, esimerkiksi kohderyhmään, arvolupauksiin ja asemointiin liittyvä päätöksenteko (ks. esim. Varadarajan 2010).

Strategian toimeenpanovaihetta puolestaan kuvataan usein itse toimintavaiheena, jossa tehdään päätöksiä erinäisistä taktiikoista ja toimintatavoista, joilla lähdetään toteuttamaan suunniteltua strategiaa (Morgan ym. 2018, 4). Kuvio 4 kuvaa tätä strategian muodostumisen prosessia strategisessa muutoksessa, joka on kuvattu toimien ja prosessien ketjuna sisältäen eri vaiheita. Tärkein jako on strategisen muutosprosessin kahden vaiheen erottaminen, strategian muodostus- tai suunnitteluvaihe sekä toteutus- ja seurantavaihe (ks. Mintzberg 1978; 1994; Morgan ym. 2018). Tämä tutkimus keskittyy strategian toteuttamisen vaiheeseen. Lisäksi on tärkeää huomata, että nämä vaiheet sisältävät erilaisia prosesseja, jotka välittävät dynaamisia kyvykkyyksiä. Nämä ovat aistimisen, tarttumisen ja uudelleen muotoilun prosesseja (Teece 2007), jotka liittyvät tässä tutkimuksessa strategisen muutosprosessiin kuvion mukaisesti. Näihin taktisiin päätöksiin lukeutuvat yleensä esimerkiksi yksityiskohtaiset markkinointisuunnitelmiin liittyvät päätökset, markkinoinnin työkalujen suunnittelu ja hyödyntäminen, resurssien

hyödyntäminen, markkinointikommunikaatio, myynninedistäminen ja näiden linjaaminen yrityksen strategian kanssa.



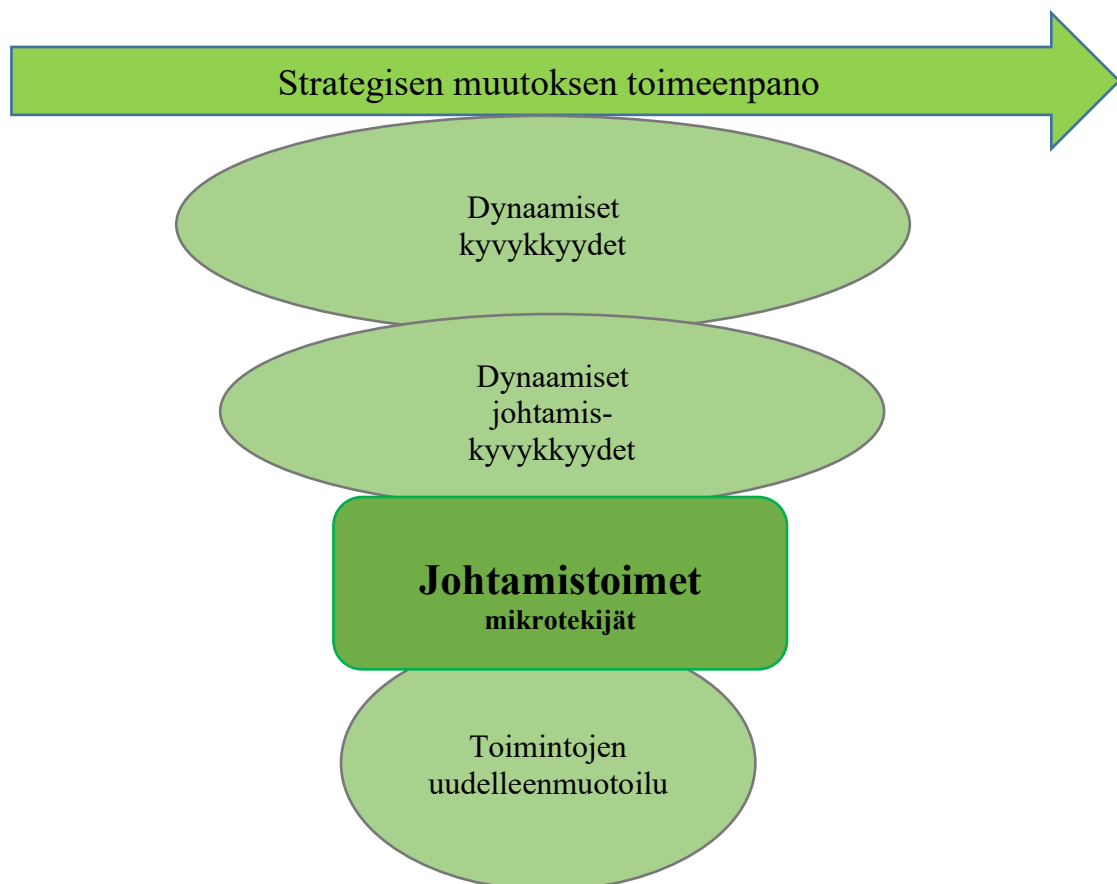
**Kuvio 4.** *Toimeenpanovaiheen havainnointi*

Strategian laadinta ja toimeenpano voivat käytännössä olla toisistaan riippuvaisia ja siten yhtäaikaisia tapahtumia, sillä se, mitä yritys pystyy käytännössä tekemään ja mitä resursseja ja kyvykkyyksiä yrityksessä on, vaikuttaa strategisiin päätöksiin (esim. Cespedes 1991; Moorman & Miner 1998; Slater, Olson & Hult 2006). Tässä tutkimuksessa nämä vaiheet on eroteltu, sillä tutkimuksen tarkoituksena on keskittyä markkinointijohtajien toimiin strategian toteuttamisessa (ks. kuvio 4). Lisäksi tutkimukseen on valittu yksinkertaisuuden vuoksi strategian laadintaan prosessinäkökulma, jonka mukaan strategian laatiminen nähdään tapahtumien ketjuksi, vaikka strategia nähdään usein ”emergenttinä” eikä selkeänä lineaarisena prosessina, joka sisältää selkeitä eri vaiheita tietyssä järjestyksessä (esim Mintzberg 1978; 1994; Menon, Bharadwaj, Adidam & Edison 1999). Tässä tutkimuksessa strategiset prosessit nähdään jatkuvina eli strategiaa linjataan jatkuvasti.

## 2.4 Teorettinen viitekehys

Kuvio 5 havainnollistaa tutkimuksen teoreettisen viitekehysten, jossa markkinointijohtajan toimia yhdistetään strategian toimeenpanoon muutosprosessissa. Teorettinen viitekehys auttaa hahmottamaan tutkimuksen rakenteen ja hyödynnetyt teoriat. Se nähdäänkin yksinkertaistettuna mallinuksena. Lisäksi teorettiseen viitekehukseen sisältyy tutkimuksen keskeisimmät käsitteet. Se myös selkeyttää tutkimusilmiön eri osien välisiä keskinäisiä suhteita toisiinsa.

Tämän tutkimuksen teorettinen viitekehys keskittyy dynaamisten kyvykkyyksien kolmanteen vaiheeseen toimintojen uudelleenmuotoiluun. Vaihetta käsitellään muutoksen toimeenpanovaiheessa johtamiskyvykkyyksien mikrotekijöiden kautta. Mikrotekijöiden tunnistamisen jälkeen nämä toimet kategorisoidaan. Tarkoituksena on luoda syvempää tietoa markkinointijohtajien toimista strategian toimeenpanossa analysoimalla tässä prosessissa ilmenneitä toimia.



**Kuvio 5.** Teorettinen viitekehys



Tutkimuksen keskeiselle termille, toimi, haettiin määritelmä johtamistoimia käsittelevästä kirjallisuudesta. Myös aiemmissa tutkimuksissa eri tilanteissa esille nousseita johtamistoimia mainittiin. Henkilöllä käytössään olevat resurssit pohjaavat eri toimiin kuten myös rooleihin (Nath & Bharadwaj 2020; Zott & Amit 2010). Markkinointijohtajien rooleja ja asemia yrityksissä käsittelevän kirjallisuuden avulla alustettiin mahdollisten toimien ymmärtämistä. Tutkimuksen aineistolähtöisyyden vuoksi viitekehukseen (ks. kuvio 5) ei ole tuotu tarkempia toimia tässä kohtaan, vaan aineistolle on haluttu jättää tarpeeksi tilaa. Tämän vuoksi viitekehys on haluttu jättää mahdollisimman yksinkertaiseksi.

## 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 3.1 Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat

Tieteenfilosofiset lähtökohdat on otettava huomioon, jotta saadaan laajempi näkökulma tutkimukseen. Ne vaikuttavat siihen, miten tutkimusta tehdään, miten tietoa kerätään ja miten sitä analysoidaan (Carson ym. 2001, 10). Tutkija joutuu tekemään valintoja kysymällä mitä, kuinka ja miksi tutkimus perustuu todellisuuteen tai totuuteen. Tieteenfilosofisten lähtökohtien selittämisessä avainkäsitteitä ovat ontologia, epistemologia ja metodologia (Eriksson & Kovalainen 2008, 4–5). Tutkijat tekevät oletuksia siitä, mitä todellisuus eli ontologia on ja miten siitä saadaan tietoa, mikä viittaa epistemologiaan (Easton 2002, 108). Ontologisten ja epistemologisten oletusten voidaan nähdä rakentuvan neljästä eri suuntauksesta, joiden ääripäitä ovat naiivi realismi ja naiivi relativismi, ja ääripäiden väliin sijoittuvat kriittinen realismi ja maltillinen konstruktionismi (Lincoln & Guba 2000; Easton 2002; Järvensivu & Törnroos 2009).

Kriittisen realismin filosofisessa lähestymistavassa totuutta pidetään tiedostamme riippumattomana (Johnson & Duberley 2000; Reed 2005; Fleetwood & Ackroyd 2004), kuten naiivissa realismissa, mutta samalla se voidaan nähdä myös sosiaalisesti rakennettuna niin kuin naiivit relativistit sen näkevät (Järvensivu & Törnroos 2010, 2). Tässä näkemyksessä tutkimuksen objektit tai haastateltavat nähdään välineinä, joiden avulla päästään lähemmäksi totuutta. Samalla katsotaan, että todellisuus rakentuu sosiaalisissa tilanteissa esimerkiksi erilaisia esimerkkejä ja tapauksia käyttämällä (Järvensivu & Törnroos 2010). Tässä tutkimuksessa haastateltavien tosielämän esimerkkejä käytetään välineinä tunnistaa ja päästä lähemmäksi totuutta, jota tarvitaan päästäkseen syvemmälle teoriaan ja näin laajentamaan sitä. Tapa, jolla kriittisen realismin lähestymistapa heijastuu tässä tutkimuksessa, havaitaan esimerkiksi soveltamalla käsitettä, joka liittyy mikrotekijöihin. Mikrotekijät tunnistetaan toimien kautta, jotka vaativat kognitiivisia kyvykkyksiä henkilöltä. Tätä voidaan pitää melko mekaanisena tapana yksinkertaistaa monimutkaista ilmiötä, kuten henkilön dynaamisia johtamiskyvykkyksiä (Foss & Pedersen 2016). Tutkimuksen nähdäänkin edustavan kriittistä realismia, kun puheenvuoro annetaan johtajille.

### 3.2 Laadullinen tutkimus

Laadullisen tutkimuksen lähestymistapa sopii tilanteeseen, jossa halutaan päästä syvemmälle tutkittavaan aiheeseen, jolloin tutkittava aihe voi olla tuntemattomampi tai sitten moniulotteinen ja laaja (Carson 2001, 68–69). Laadullinen tutkimus sopii hyvin tilanteisiin, joissa pyrimme muodostamaan syvempää ymmärrystä aiheesta, jota ei vielä tunneta (Brinkman & Kvale 2018, 2; Ghauri & Grønhaug 2005, 202; Carson 2001). Lähestymistapa soveltuu myös tilanteisiin, joissa tutkitaan monimutkaisia ilmiöitä ja tavoitteena on luoda uutta tietoa asiasta (Eriksson & Kovalainen 2008, 5). Johtamistoimet sekä tutkimuksen strategiset kysymykset ovat monimutkaisia ja kontekstiriippuvaisia ilmiöitä, joten laadullinen lähestymistapa soveltuu tähän tutkimukseen.

Tutkimus dynaamisista johtamiskyvykkyyksistä on ollut pääosin kvantitatiivista ja rikkaammalle informaatiolle olisi käyttöä aiheen osalta (Helfat & Peteraf 2015). Laadullinen lähestymistapa voi tarjota tutkivampaa ja joustavampaa luonnetta tutkimukselle, kun aiheesta ei ole paljoa aiempaa tietoa (Brinkmann & Kvale 2018, 2). Lisäksi Morgan ym. (2018) on ilmaissut huolensa vähäistä laadullista tutkimusta strategisen markkinoinnin aiheista. Strategisen muutoksen toimeenpano voi vaihdella riippuen kontekstista ja ihmisistä. Tämän tutkimuksen keskiössä on markkinointijohtajan toimet strategisen muutoksen toimeenpanovaiheessa. Tässä tapauksessa laadullinen tutkimus antaa enemmän tilaa tutkimusmateriaalille eli haastateltaville itselleen.

### 3.3 Haastattelututkimus

Haastattelututkimus on käytetyimpiä ja tärkeimpiä aineistonkeruumenetelmiä laadullisissa tutkimuksissa (Carson 2001; Hirsjärvi & Hurme 2008; Eriksson & Kovalainen 2008). Laadullinen haastattelututkimus on hyödyllinen etenkin silloin, kun tutkimuksen kohde keskittyy kokemuksiin, mielipiteisiin, asenteisiin, arvoihin sekä prosesseihin sekä kun aiheesta ei ole kovin paljon edeltävää tietämystä (Brinkmann & Kvale 2018; Carson 2001, 75; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 205). Teemahaastattelun etu on, että sen avulla haastattelu voidaan pitää keskustelevana, rentona ja joustavana (Eriksson & Kovalainen 2008).

Tutkimusotteen ollessa induktiivinen annetaan ääni nimenomaan haastateltaville ja tulkitaan, mikä aiheessa on heidän mielestään olennaista. Avoimet kysymykset antavat tähän hyvän perustan. Aineistoa analysoidaan aineistolähtöisesti ja sen avulla siirrytään empiirisistä havainnoista teoriaan pyrkimyksenä tehdä johtopäätöksiä havaintoja ja teoriaa yhdistelemällä (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tämä vaatii myös tutkijaa tutustumaan aineistoon ennen analysointia sekä liikkumaan empirian ja teorian välillä.

### **3.3.1 Haastateltavien valinta**

Eastonin (2010,123–124) mukaan päätös haastateltavien valinnasta kvalitatiiviseen tutkimukseen ei saa olla sattumaa, vaan sitä tulee ohjata kokonaisvaltaisella strategialla. Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin teoreettista otantamenetelmää tapausten ja haastateltujen valinnassa. Corbin ja Strauss (2008) määrittelevät teoreettisen otannan tarkoitukseksi tiedon keräämisen paikoista, ihmisistä ja tapahtumista, mikä maksimoi mahdollisuudet kehittää uusia käsitteitä ottaen huomioon niiden ominaisuudet ja ulottuvuudet. Samoin Eisenhardt ja Graebner (2007, 4) korostavat valinnan olevan riippuvainen sen mahdollisesta panoksesta käsillä olevaan teoriaan.

Tässä tutkimuksessa haastateltiin strategisen johtamisen tutkimuksen aikaisemmasta teoriasta lähtöisin olevin kriteerein. Ennen varsinaisia haastatteluja tehtiin yksi pilottihaastattelu. Johtajien rooleja on ensinnäkin tärkeä tarkastella näissä rooleissa olevien ihmisten todellisten kokemusten kautta. Täten loogisin valinta oli kysyä asiaa markkinointijohtajilta itseltään. Näin ollen yksi tärkeä kriteeri oli, että haastateltava on tällä hetkellä yrityksen markkinoinnista vastaava henkilö.

Toiseksi haastateltavat valittiin johtotasolta tutkimusilmiön strategisen luonteen vuoksi. Itseasiassa monissa organisaatioissa ylin johto valvoo strategian muodostumista, päätöksentekoa ja sen toteuttamista, kun on kyseessä strateginen muutos (Adner & Helfat 2003; Virany ym. 1992), vaikka onkin edetty kohti laajempaa alhaalta ylöspäin suuntautuvaa tapaa muotoilla strategia (Ocasio & Joseph 2005). Aiemmissä tutkimuksissa ylimmän johdon näkökulma on nostettu tärkeäksi markkinoinnin strategista roolia tutkittaessa (Strandvik ym. 2013).

**Taulukko 5.** *Haastateltavien valintakriteerit*

| Kriteeri                   | Selitys  |
|----------------------------|--|
| <b>Markkinointijohtaja</b> | Ylimmän tason vastuu markkinoinnista yrityksessä. Vastuulle kuuluu strateginen päätöksenteko ja toteuttaminen. |
| <b>Suomalainen yritys</b>  | Yritykset joiden hallitus ja operatiivinen johto sijaitsee Suomessa  |
| <b>Toimiala</b>            | B2B, B2C, valmistamisesta jälleenmyyntiin  |
| <b>Yrityksen koko</b>      | Ikä, työntekijöiden määrä, liikevaihto yms.<br>Kasvavat pk-yritykset   |

Ensimmäisen pilottihaastattelun jälkeen huomattiin, että haastateltaville oli määriteltävä myös muita kriteerejä, jotka näkyvät taulukosta 5. Strategia on käsitteenä hyvin kontekstiriippuvainen, sillä se vaihtelee koon, markkinoiden ja toimialan mukaan, yrityksen ominaisuuksista puhumattakaan. Jokaisella valitulla oli markkinointijohtaja tai muu vastaava ylemmän tason johtaja, joka vastasi kyseisen yrityksen markkinoinnista. Haastateltujen yritysten monimuotoisuutta pidettiin tärkeänä kriteerinä myös laadullisen tutkimuksen luonteelle. Tämän kriteerin lisäksi todennäköisyys, että yritys käy tai on käynyt läpi strategisen muutoksen, on otettu huomioon. Tätä harkittiin ottamalla ensin yhteyttä dynamisemmilla markkinoilla oleviin yrityksiin, jotka olivat nimittäneet uuden markkinointijohtajan, koska yleensä organisaatiomuutokset kulkevat käsi kädessä strategisten muutosten kanssa (Dutton & Duncan 1987; Huff ym. 1992).

### 3.3.2 Puolistrukturoitu haastattelu

Haastattelututkimuksissa tiedonkeruu jaetaan yleensä kolmeen perusluokkaan niiden luonteen mukaan. Nämä luokat ovat strukturoituja haastatteluja, joissa keskitytään ”mitä”-kysymyksiin, puolistrukturoituja haastatteluja, jotka keskittyvät tiettyihin teemoihin, ja syvällisiä tai avoimia haastatteluja, jotka ovat luonteeltaan jäsentymättömiä ja kerronnallisia (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 104). Puolistrukturoidut haastattelut, joita kutsutaan myös ohjatuiksi haastatteluiksi, ohjataan haastattelun ennalta määrättyjen aiheiden ja teemojen tai pääpiirteiden läpi, mutta samalla säilytetään mahdollisuus tarvittaessa muuttaa kysymysten järjestystä tai sanoja (Koskinen ym. 2005,

105; Hirsjärvi & Hurme 2008; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Näissä haastatteluissa keskitytään yleensä sekä mitä- että miten-kysymyksiin, mikä mahdollistaa syvällisemmän tutkimusmateriaalin keräämisen (Koskinen ym. 2005, 109).

Puolistrukturoidut haastattelut valittiin tämän tutkimuksen tiedonkeruumenetelmäksi. Valintaan vaikutti niiden vahvuus haastattelun ohjaamisessa, antaen samalla tilaa haastateltavien tarinoille. Puolistrukturoidut haastattelut tarjoavat yleensä systemaattisempaa materiaalia kuin syvähaastattelut, mutta antavat haastattelulle silti enemmän vapautta ja epämuodollisuutta kuin strukturoidut haastattelut. (Eriksson & kovalainen 2008; Hirsjärvi ym. 2013, 164). Tutkimusaiheen strategisesta luonteesta johtuen oli välttämätöntä luoda haastatteluun vapaamuotoisempi ilmapiiri, jotta osallistujat saivat vapaasti kertoa kokemuksistaan strategian toimeenpanosta organisaationsa ulkopuolisen henkilön kanssa. Näin ollen puolistrukturoidut haastattelut olivat sopiva valinta tiedonkeruulle.

### **3.3.3 CIT – Tukeva tutkimusmenetelmä**

Tässä tutkimuksessa haastattelukysymykset jaettiin kahteen pääryhmään (katso liite). Haastattelujen ensimmäinen osa keskittyi esimerkkeihin organisaation strategisista muutoksista, joita haastateltavia oli pyydetty miettimään etukäteen. Haastattelun ensimmäisen osan tarkoituksena oli saada syvempää ymmärrystä tärkeimmistä tehtävistä, jotka heijastavat markkinointijohtajien kykyjä strategian toimeenpanossa heidän omien kokemustensa kautta. Tässä osassa haastattelua käytettiin CIT-menetelmää (Critical Incident Technique) auttamaan tunnistamaan markkinointijohtajien näkökulmasta kriittisiä ja tärkeitä tapahtumaketjuja strategian toimeenpanovaiheessa.

CIT-menetelmän juuret ovat teollisuus- ja organisaatiopsykologiassa, ja sitä on sovellettu lähinnä markkinoinnin palvelututkimuksen alalla (Flanagan 1954; Gremler 2004). CIT menetelmä toimii hyvin tutkivana työkaluna tärkeiden toiminnan suorittamista auttavien tai haittaavien tapahtumien tunnistamisessa tapahtuman kriittisten tekijöiden lisäksi (Flanagan 1954). Nykyään menetelmä nähdään joustavana ja sitä käytetään eri tavoin useissa tutkimuksissa (katso Butterfield, Borgen, Amundson & Maglio 2005). Tässä tutkimuksessa menetelmä valittiin tukityökaluksi, jonka tarkoituksena on auttaa

tunnistamaan markkinointijohtajille heidän omasta näkökulmastaan tärkeitä toimia ja tehtäviä strategisissa muutoksissa.

Haastattelun ensimmäisessä osassa löydettyjen esimerkkien ja merkittävien tapahtumien sekä CIT-osion jälkeen haastattelun toisena osiona oli pohdiskeluosa. Tässä reflektioivassa osassa pohdittiin markkinoinnin roolia käsitellyissä tapahtumissa. Lisäksi keskusteltiin markkinoinnin yleisestä roolista organisaatiossa sekä roolista uudelleen organisoitumisessa. Nämä teemat otettiin käyttöön, jotta saataisiin syvempää ymmärrystä kontekstista ja siitä, miten nämä dynaamisia johtamiskyvykkyksiä kuvaavat toimet ja tehtävät muodostuvat. Tämä reflektioivampi osa oli hieman ensimmäistä osiota epämuodollisempi. Haastateltavan annettiin puhua vapaammin, jotta saataisiin syvempi näkemys käsitellyistä aiheista (ks. haastattelun rakenne liite 1).

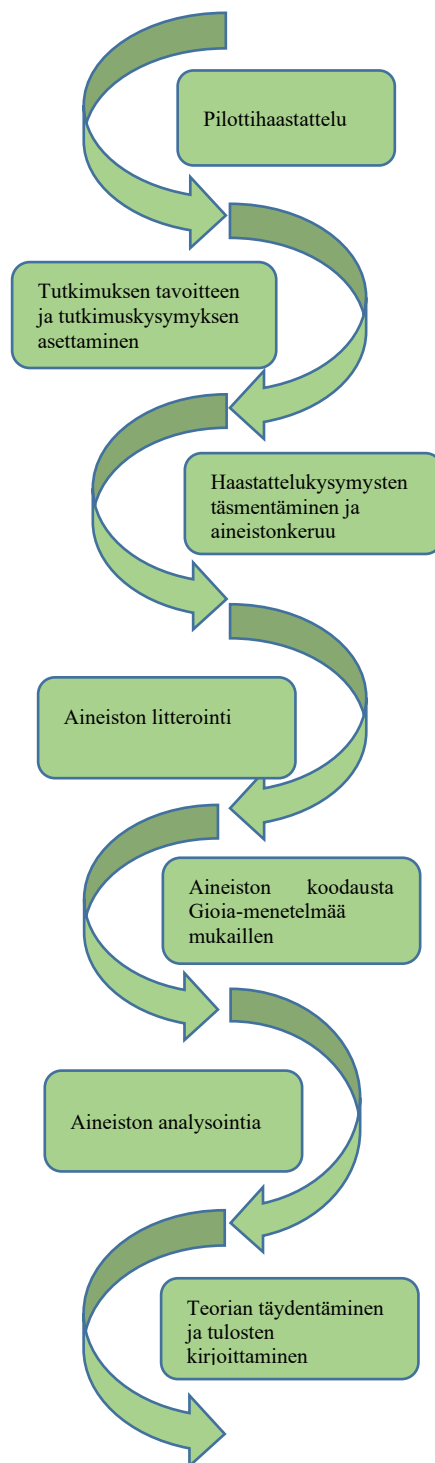
### **3.4 Tutkimusprosessi**

#### **3.4.1 Tutkimusmateriaalin keruu**

Tutkimusprosessi koostui useista vaiheista, joista osa tapahtui samanaikaisesti. Tästä huolimatta tutkimusprosessia on havainnollistettu prosessin päävaiheilla kuviossa 6. Tutkimusprosessissa sovellettiin sekä induktiota että deduktiota tutkimusprosessin eri vaiheissa. Tutkimuksen ilmiötä ei oltu vielä aiemmin käsitelty perusteellisesti, joten tutkimuksen tarkoituksena oli laajentaa teoriaa syventämällä sitä, ja aihetta lähestyttiin alussa induktiivisesti. Tutkimusaineiston kerääminen aloitettiin tekemällä pilottihaastattelu ennen kuin se asettui tiettyyn tutkimusaiheeseen tai teoreettiseen perustaan. Myöskään haastattelujen määrää ei päätetty etukäteen, vaan aineistoa kerätessä hyödynnettiin kylläisyyden käsitettä eli haastatteluja jatkettiin, kunnes tulokset alkoivat saturoitumaan. Eli haastateltavien kerääminen lopetettiin sen jälkeen, kun tutkimusaineisto alkoi toistaa itseään (Flick 2018, 90; Hirsjärvi ym. 2009, 182). Haastatteluja toteutettiin lopulta seitsemän kappaletta, joiden kestot vaihtelivat 31 minuutista 87 minuuttiin.

Ensimmäisen pilottihaastattelun jälkeen havaittiin, että strategisten muutosten äkillinen muistaminen oli haastavaa ja tehotonta. Tästä syystä jatkossa haastateltaville lähetettiin

ennen haastatteluja ohjeita, joissa pyydettiin miettimään muutamia heidän organisaatioissaan tapahtuneita strategisia muutoksia. Heille toimitettiin kattava luettelo, jotta he ymmärtäisivät muutoksen tarvittavan strategisen laajuuden (ks. liite 2). Pilottihaastattelun jälkeen selvitettiin tutkimuskysymyksiä sekä kysyttämisen esittämisen termejä (ks. kuvio 6)



**Kuvio 6.** *Tutkimusprosessi*



Tutkimusprosessi sisälsi empiirisen tiedon keräämisen samanaikaisesti analyysin kanssa ja aiheen teoreettisen käsityksen muodostamisen, joka näkyy tätä tutkimusprosessia kuvaavasta kuviosta 6. Ennen haastattelujen suorittamista osallistujilta pyydettiin lupa haastattelujen nauhoittamiseen, ja kerrottiin, että kaikki haastateltavien ja heidän yritystensä nimet tehtäisiin tutkimuksessa anonyymeiksi. Näin uskottiin saavan vapaampaa ja rehellisempää keskustelua aikaiseksi. Lisäksi varmistettiin, että kaikki tiedot, jotka voivat auttaa yritysten tunnistamisessa jätettäisiin pois raportista kuten myös yritysten salaiset strategiset asiat.

Haastateltavien tittelit vaihtelivat markkinointijohtajasta markkinointipäällikköön tai asiakkuusjohtajaan. He kuitenkin vastasivat yrityksen markkinoinnista ja liiketoiminnan kasvattamisesta. Yritykset vaihtelivat toimialoittain ja tyypeittäin riippumatta siitä, toimivatko ne yritysten välisillä (B2B) markkinoilla tai kuluttajamarkkinoilla (B2C) tai mahdollisesti molemmilla. Osa yrityksistä harjoittaa valmistusta ja osa tukku- tai vähittäismyyntiä. Toimialat vaihtelivat tekstiileistä, ohjelmisto- ja sovellussuunnittelusta digitaalisiin palveluihin.

Osalla yrityksistä oli pitkä historia toiminnassaan, kun taas osa on digitalisaation ja jatkuvasti muuttuvan toimintaympäristön aikakaudella perustettuja nuoria yrityksiä. Yhteistä näille yrityksille oli kuitenkin se, että nämä jatkuvat muutokset vaikuttavat niihin kaikkiin ja heillä oli tarve uudistua. Yritysten henkilöstön määrä vaihteli 10 henkilöstä 240 henkilöön ja liikevaihto taas vajaasta kahdesta miljoonasta 34 miljoonaan. Kaikille yhteistä oli myös muutoksen jälkeinen kasvu, mikä saattaa viitata siihen, että näiden organisaatioiden sisällä on arvokkaita dynaamisia valmiuksia, jotka antavat niille kilpailuetua markkinoilla (ks. Teece ym. 1997).

**Taulukko 6.** *Tutkimuksen haastateltavat*

| <b>Haastateltava</b> | <b>Haastattelun kesto</b> | <b>Titteli</b>                                  |
|----------------------|---------------------------|---|
| <b>1 A (Pilotti)</b> | 35:54                     | <b>Director of Sales &amp; Customer Success</b> |
| <b>2 B</b>           | 1:12:41                   | <b>Marketing &amp; Communication Manager</b>    |
| <b>3 C</b>           | 34:30                     | <b>Head of Marketing</b>                        |
| <b>4 D</b>           | 41:57                     | <b>Head of Growth Marketing</b>                 |
| <b>5 E</b>           | 1:15:19                   | <b>Marketing Director</b>                       |
| <b>6 F</b>           | 31:16                     | <b>Sales &amp; Marketing Director</b>           |
| <b>7 G</b>           | 1:27:03                   | <b>Country Lead</b>                             |

Taulukkoon 6 on koottuna yhteenveto toteutuneista haastatteluista. Haastattelut toteutettiin joulukuun 2021 ja maaliskuun 2022 välillä. Anonymiteettia kunnioittaen on haastateltavien nimet korvattu aakkosten kirjaimilla taulukkoon. Alun perin pääosin haastattelukysymysten testaamiseen tarkoitettu pilottihaastattelu tarjosi myös monipuolista informaatiota ja toimi tämän vuoksi osana tuloksia.

Kaikki haastattelut toteutettiin Microsoft Teamsin välityksellä vallitsevan koronapandemian vuoksi. Haastatteluiden nauhoittaminen tapahtui puhelimen sanelinsovelluksella. Haastattelijalla sekä haastateltavilla pidettiin haastattelun ajan videokamerat päällä, jotta keskustelun vuorovaikutuksesta saatiin mahdollisimman luonteva ja inhimillinen. Haastateltaville haluttiin antaa mahdollisuus käyttää itselle luontevaa terminologiaa, joten tieteellisten termien käyttöä välteltiin.

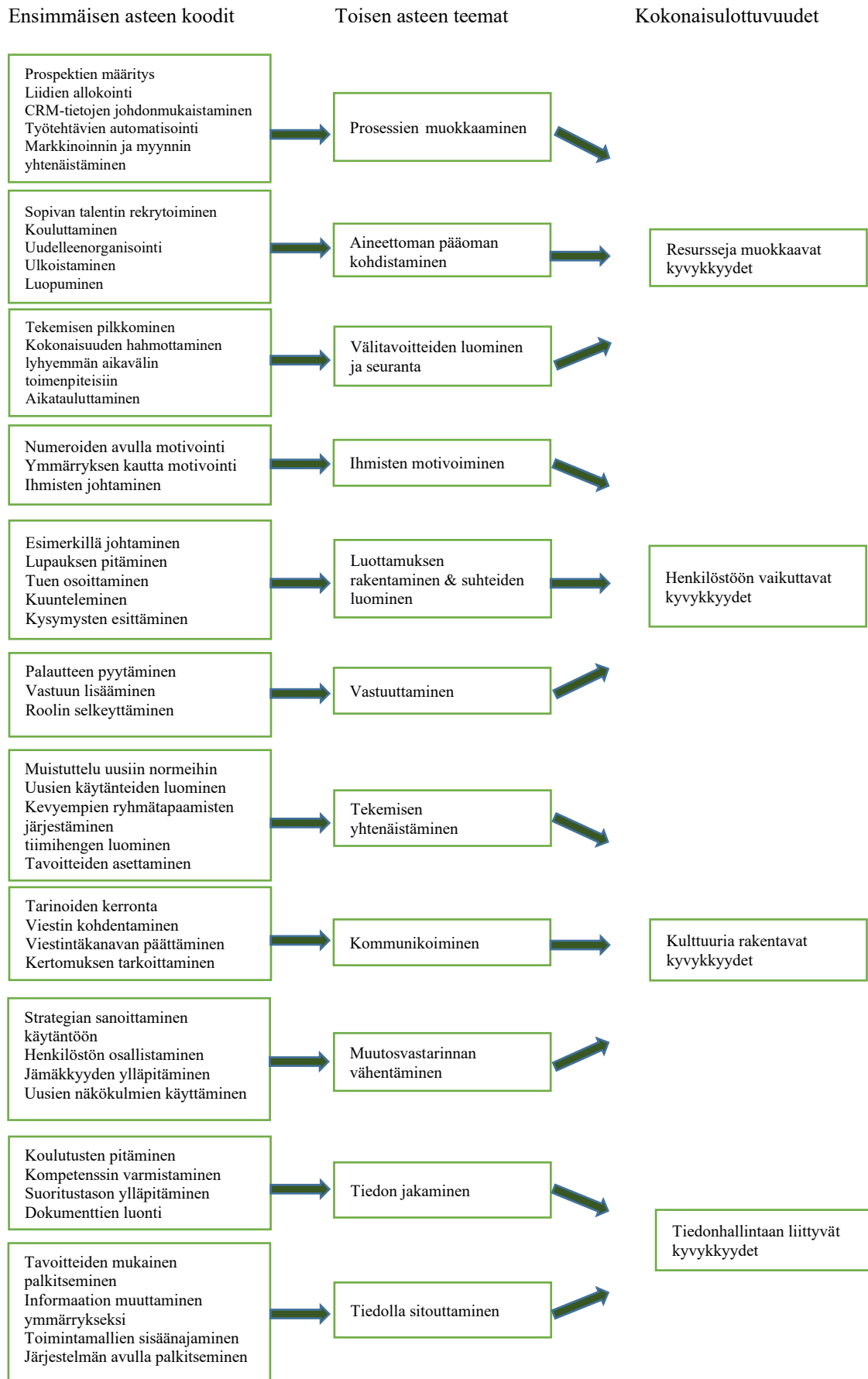
Haastateltavien äänen kuuluminen jo aineistonkeruuvaiheessa, mahdollistaa uusien käsitteiden löytymisen olemassa olevien käsitteiden sijaan (Gioia ym 2013, 17). Esimerkiksi haastateltavia rohkaistiin kertomaan minkälaisina he kokevat erilaiset toimet ja kuinka he edistivät toimillaan uudelleen organisoitumista sen sijaan, että olisi kysytty suoraan mikä toimi olisi paras.

### 3.4.2 Aineiston analysointi

Tutkimuksen aineiston analysointi tapahtui nauhoittamalla haastattelut. Haastatteluiden välissä litteroitiin jo toteutettuja haastatteluja, jonka jälkeen ne koodattiin. Aineiston litterointi valmistui maaliskuussa 2022. Aineisto siirrettiin ATLAS.ti ohjelmistoon tarkempaa koodausta ja analysointia varten. Aineiston analysoinnissa käytettiin sisällönanalyysia, joka on hyvin yleinen laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 5). Analysoinnissa tukena käytettiin tietokonepohjaista aineiston analysointiohjelmaa ATLAS.ti. Sisällönanalyysin ja teemoittelun avulla aineistosta etsittiin merkityksellisiä tekijöitä tutkittavaan ilmiöön liittyen. Aineiston analysoinnissa käytettiin hyväksi aikaisemmin toimivaksi todettua laadullisen tutkimuksen tapaa, jossa aineisto pilkotaan ensiksi pienempiin osiin, jonka jälkeen se käsitteellistetään ja lopuksi kootaan uudelleen kokonaisuudeksi (Tuomi Sarajärvi 2018, 88–91).

Tutkijan rooli on suuri aineiston analyysissa, joten se tulee toteuttaa läpinäkyvästi. ATLAS.ti ohjelma tehostaa aineiston läpikäyntiä, jolloin prosessi tapahtuu siten, että tutkijalle ei tule pidempää viivettä haastattelujen pitämisen jälkeen. Tutkija pääsee heti analysoimaan ja merkitsemään havaintonsa ylös. Tämä helpotti aineiston datarakenteen luontia, sillä ATLAS.ti ohjelman avulla muistiinpanojen ja koodien tekeminen on helppoa ja nämä merkinnät löytyvät myöhemmässä vaiheessa vaivattomasti, joka säästää tutkijan aikaa. Tutkijan rooli ei tietokoneavusteisen ohjelman käyttämisestä huolimatta poistu, sillä teemahaastatteluiden analysoiminen vaatii myös tulkintaa. ATLAS.ti ohjelman lisäksi aineiston analysoinnissa käytettiin apuna myös Microsoft Wordia, jonka avulla aineistosta esille nousseita havaintoja jäsenneltiin ja saatiin selkeämpään järjestykseen.

Aineiston analysoinnissa hyödynnettiin Gioia-menetelmää (Gioia ym. 2013), jossa aineiston koodaaminen tapahtuu asteittain. Gioia on kehittänyt kvalitatiiviseen tutkimukseen systemaattisen lähestymistavan, joka mahdollistaa sekä aineisto-, että tutkijakeskeisen lähestymistavan. Näitä lähestymistapoja hyödynnetään siten, että esimmäiset analyysikierron toteutetaan aineistolähtöisesti ja seuraavissa tutkija tulee enemmän mukaan (Gehman ym. 2018, 286). Aineiston analysoinnissa datarakenteen avulla liikutaan näin ollen aineiston ja teorian välillä.



**Kuvio 7.** Aineiston analysoinnin datarakenne Gioia-menetelmän mukaisesti

Tämän tutkielman datarakenne on kuvattu kuviossa 7. Gehman ym. (2018, 297) toteavat, että se on erinomainen tapa ymmärtää paremmin haastateltavien näkemyksiä tutkittavasta ilmiöstä. Gioia-metodologian tarkoituksena on selventää, sekä tehdä läpinäkyväksi, miten aineistosta on päädytty tiettyihin tuloksiin ja johtopäätöksiin. Gioia-metodologiassa aineisto luokitellaan ensimmäisen asteen koodeihin, toisen asteen teemoihin ja lopuksi kokonaisulottuvuuksiin.

Gioian (2021, 24) mukaan koodeja saattaa esiintyä suuri määrä, tyypillisesti 50–100 yksikköä. Ensimmäisellä analyysikerralla koodien määrää ei pyrittykään rajoittamaan. Tässä tutkimuksessa alkuun löydettiin 119 koodia. Toisella analyysikerralla etsittiin koodien samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Myös keskityttiin luokittelemaan koodit toimia kuvaileviksi ja jätettiin kyvykkyyksiä kuvaavat koodit tämän tutkielman ulkopuolelle. Näin saatiin supistettua ensin 71 yksikköön ja lopulta yhdistelemällä samaa tarkoitavia havaintoja ensimmäisen asteen koodeja saatiin supistettua vielä 45 yksikköön (ks. kuvio 7). Kategorioille annettiin mahdollisimman kuvaavat otsikot, jotka pyrkivät säilyttämään termien alkuperäisen informaation. Nämä 45 mikrotason toimea ryhmiteltiin 11 toisen asteen teemaan. Toisen asteen teemojen löytymiseksi nojaututtiin jo teoriaan Gioian (2021) mukaisesti. Pyrittiin siis löytämään teoriasta tukea toisen asteen teemojen luokitteluun.

Analyysin viimeisessä vaiheessa pyrittiin hakemaan sitä jotain, millä kaikki toimet saadaan nivottua yhteen. Tässä vaiheessa liikuttiin jatkuvasti teorian ja esiin nousseiden ideoiden välillä. Viimeisen vaiheen tavoitteena on tiivistää toiseen asteen teemoja aggregaattitason ulottuvuuksiksi. Näiden ulottuvuuksien kautta aineistoa pyritään tarkastelemaan toisesta näkökulmasta ja mahdollisesti kuvataan nämä ulottuvuudet teoreettisilla termeillä (Gioia 2021, 25). Analyysin viimeisessä vaiheessa löydettiin neljä aggregaattitason teemaa. Gioia ym. (2013) toteavat, että menetelmää on mahdollista myös soveltaa. Tutkija liikkuikin myös ensimmäisen asteen koodien toisen asteen teemojen sekä kokonaisulottuvuuksien välillä tarkentaakseen niitä.

## 4 TULOKSET

### 4.1 Tutkimustulosten pohjustus

*C: ” Sehän on kiva kuunnella ja kerätä tietoa ja saada sitä ymmärrystä. Mutta siis ehkä se, että päätöksenteko vaikka kuulostaa aika geneerisiltä asioilta et joo organisaatiossa, tämäkin aika pieni organisaatio ja täälläkin on vaikeata tehdä isoja päätöksiä niin sitten ne vaikuttaa niin moneen, mutta sitten isommat tahot varsinkin siellä on tosi isoja integraatioita päätöksessä niin musta tuntuu, että se on johtajille hirveän helppo vähän ikään kuin lakaista se sinne muistilistalle... Ja sitten että uskaltaisi painaa liipaisimesta. Siihen liittyy monia asioita siihen päätöksentekoon mitkä pitää tehdä ajallaan, koska jokainen päivä maksaa käytännössä rahaa.”*

Markkinointijohtajien dynaamisia kyvykkyyksiä tunnistettiin haastatteludatasta sekä johtamiskykyjen mikroperusteisiin perustuen että toimeenpanoa edistävien toimien kautta käyttäen Teece (2007) ja Helfat ja Peteraf (2015) viitekehyksiä. Nämä toimet voivat koostua sekä konkreettisista toimista että mentaalisista kyvyistä strategisen muutoksen toimeenpanon vaiheessa. Tämä tutkimus keskittyi konkreettisiin toimiin. Kognitiiviset kyvykkyydet muodostavat kuitenkin toimien kanssa yhteyden, sillä toimia tutkimalla pystytään löytämään niitä kognitiivisia kyvykkyyksiä, joita toimien toteuttaminen vaatii. Dynaamisissa johtamiskyvykkyyksissä keskityttiin toimeenpanon vaiheeseen, joka konkretisoi yrityksen kokonaisvaltaista strategista muutosprosessia dynaamisilla markkinoilla (Teece 2007). Tutkimuksessa syvennyttiin erityisesti vaiheeseen, jossa päätös suuntaviivoista on jo tehty. Aineistosta tunnistetut toimet ovat jossain määrin samankaltaisia kuin aiheesta aiemmin tehdyssä tutkimuksessa tunnistetut toimet ja mikroperusteet (ks. taulukko 4).

Uudelleenmuotoilun prosessissa on kyse strategisen muutoksen toteuttamisesta organisoimalla yrityksen resurssija. Tässä prosessissa tehtävien valinta, konfigurointi, kohdistaminen ja resurssien muokkaaminen (Teece 2007) sekä dynaamiset

johtamiskyvykkyudet muutosvastarinnan vähentämiseksi ja synergioiden luomiseksi organisaation sisällä (Helfat & Peteraf 2015) on nostettu tärkeimmiksi tehtäviksi aikaisemmassa dynaamisia kyvykkyksiä koskevassa kirjallisuudessa. Haastatteluaineistossa haastateltavien johtajien keskeisimmiksi toimiksi nousivat kulttuurin rakentaminen, muutosvastarinnan vähentäminen sekä yleiseen toteutukseen liittyvien toimien lisäksi erityisesti tavoitteiden viestiminen, kumppanuuksien luominen ja luottamuksen rakentaminen. Muutosvastarinnan vähentäminen sekä yleiset toteutustoimet olivat sopusoinnussa Helfat ja Peteraf (2015) viitekehyksen kanssa. Tutkimuksessa tunnistettiin myös muita merkittäviä toimia, kuten resurssien uudelleenorganisointi, joka toteutettiin prosesseja muokkaamalla sekä aineettoman pääoman kohdistamisella. Myös aiemmissa tutkimuksissa on todettu uudelleenorganisoinnin kyvykkyys, joka on toteutettu muodostamalla erilaisia prosesseja ja rakenteita (Helfat ym. 2007; Teece 2007; 1336) sekä rekrytoimalla tarvittavia kykyjä tai vahvistamalla olemassa olevaa tietotaitoa ja osaamista.

Organisaation kyky oppia yhdessä on yksi sen tärkeimpiä kyvykkyksiä muutoksen aikaansaamisessa (Likert & Morgan 2006, 14). Tässä yhteydessä oppimisella tarkoitetaan sen perinteisen merkityksen lisäksi myös oppimista pois jo olemassa olevista operationaalisista kyvykkyyksistä sekä uusien kyvykkyyksien kehittämistä näiden tilalle (Weerawardena & O’Cass 2004). Muutoksen aikaansaaminen on aina tietynlainen testi johtajuudelle (Day 2011, 189). Muutos kohti kasvamista edellyttää yritysjohdossa jaettua näkemystä, millä toimenpiteillä tavoitteisiin päästään ja miten nämä asetetaan organisaatioissa toiminnan keskiöön. Näitä tekijöitä nousi esille myös haastatteluista. Tiedon jakamiseen liittyvät kyvykkyudet heijastuivat myös aineistosta. Aineiston analyysissä muodostettiin lopulta neljä kolmannen asteen ulottuvuutta, joiden kautta tuloksia esitellään. Nämä ulottuvuudet ovat osittain yhteneviä Teece (2007) uudelleenmuotoilun kyvykkyyksien kanssa.

## **4.2 Resurssien muokkaaminen**

Tärkeinä toimina resursseja muokkaavina toimina haastatteluista korostuivat prosessien muokkaaminen ja aineettoman pääoman kohdistaminen (Helfat ym. 2007; Teece 2007;

1336) Toiminnan uudelleenjärjestely liittyy uudenlaisten järjestelmien, toimintamallien ja toimintajärjestysten jalkauttamiseen. Nämä esitetään prosessien muokkaamisen alatoimina. Resursseja muokkaavana toimena nähdään yrityksen myös aineettoman pääoman kohdistaminen, joka sisältää roolien muokkaamista paikkoja vaihtamalla tai esimerkiksi rekrytoimalla puuttuvia taitoja. Kolmantena resursseja muokkaavana toimena toimeenpanon onnistumisen kannalta aineistosta korostui välitavoitteiden luominen ja niiden seuranta.

#### 4.2.1 Prosessien muokkaaminen

Uudelleenorganisointia edistävästä toimista aineistossa korostui olemassa olevien prosessien ja toimintatapojen muokkaaminen (Helfat ym 2007; Teece 2007, 1336). Rohkeat ja ennakkoluulottomat toimet muuntaa olemassa olevia toimintatapoja nousivat esille haastatteluissa. Toimina nähdään resurssien kohdistaminen olennaiseen, kuten esimerkiksi potentiaalisten asiakkaiden (liidien) tarkempi allokointi. Isommassa kuvassa tämä ominaisuus on tärkeää, jotta yritys kohdistaa resurssinsa oikeisiin asiakkaisiin. Kasvavalle yritykselle on tärkeää, että sen resurssit kohdistuvat kannattaviin asiakkuuksiin. Markkinoinnin toimina on monesti yrityksissä liidien allokointi ja kerääminen. Kovan kasvun keskellä on kuitenkin voinut unohtua, mikä yritykselle on liidi. Se on myös voinut muutoksen keskellä muuttua esimerkiksi tuotteen, ratkaisun tai kohderyhmän vaihduttua. Haastateltava E mainitsikin, että jopa yksinkertaiset asiat ovat voineet mennä sekaisin liidin määrittelyssä.

*E: ”Me mitataan liidejä ja meillä on vaikka saitilla erilaisia lomakkeita ja jokainen lomaketäyttö oli aikaisemmin liidi, mutta sitten tunnistettiin, että osa niistä lomakkeista saattaa olla vaikka uutiskirjeen tilauslomake ja osa taas tämmöinen arviokäyntipyyntö lomake. Uutiskirjeen tilaus on ihan tärkeä yhteydenotto ei siinä mitään, mutta se ei ole vielä liidi, vaan se uutiskirjeen tilaus eli se on markkinointiluvan antaminen ja nyt me ollaan tätä jumpattu. Ei aluksi silloin ku mä tulin niin mäkään en heti tajunnut, et hyvänen aika nää on täällä samassa korissa. Sitten kun me ymmärrettiin, että eihän uutiskirjeen tilaaminen ole sama kun arviokäynnin pyyntö. Arviokäyntipyyntö tarkoittaa, että asiakas antaa luvan, että ottakaa minuun yhteyttä ja tulkaa minulle käymään ja*



*uutiskirjeen tilaus on markkinointilupa, niin näin yksinkertaisia asioita oli menny sekaisin.”*

Asiakastietojen ylläpidossa on havaittu puutteita, joihin on vaadittu markkinointijohtajien toimia. CRM-keskustelu mennyt jo siihen, kuinka tietoja tulisi päivittää ajankohtaisesti. Haastateltava D muistutti, että todellisuus voi olla myös ihan sitä ettei tietoja edes ole. CRM:n käyttäminen saattaa vielä olla satunnaista, eikä siihen ole saatu rutiinia. On huomattu esimerkiksi, että ihmiset eivät ole kovin halukkaita täyttämään tietoja CRM-järjestelmään. Tällöin tekemisen yksinkertaistaminen saattaa auttaa toivottuun käyttötapaan päästäkseen. Tällöin olennaisen tiedon kirjaamisen tarve korostuu, jotta vähintään halutut tiedot löytyvät järjestelmästä,

*D: ”Me ollaan yritetty enemmän rakentaa semmoinen systeemi, jossa on tosi vaikea feilata niillä jutuilla esimerkiksi sellainen, missä ihmisten pitäisi itse miettiä tosi paljon, mikä se on se, että miten tämä tieto piti nyt tähän kirjata tässä vaiheessa on, että se on yritetty tehdä niin helpoksi, että sä täytät niitä asioita, joita alunperin lähestyminen onkin CRM:n kanssa, että laitetaan sinne vaan minimimäärä juttuja, mitä tarvitaan. Mutta tehdään siitä sitten sellaista, et ne tulee aina, jotta me voidaan oikeasti käyttää sitä tietoa sitä kautta. Se on niinku toiminut ihan hyvin.”*

*E: ”Rakensin sisään markkinoinnin siis kun aikaisemmin markkinointi ei ollut tavallaan niinku missään niistä myynnin tällöisistä normaalista myyntioperations tekemisessä. Niin tähän tähän. Myyntimalliin mä rakensin markkinoinnin siihen prosessiin sisään eli markkinoinnilla pre salesissa jo roolinsa ja sitten siellä tehdään yhdessä myynnin ja markkinoinnin kanssa mietitään, että mitä markkinointi voi tehdä tähän meidän seuraavaan growth sprinttiin.”*

*G: ” Siis tää on ihan oikeastaan kun mietin CRM ihan ennallaan. Se mitä me tehtiin uutta sinne me tehtiin ne segmentointi. Meillä ei partner puolella, meillä on semmoinen hyvin ylimalkainen segmentointi ja me tehtiin sinne. Öö yksityiskohtaisempi koska silloin mä sanon paremmin dataa eri pystytään käyttämään sitä liidipreppauksessa eli me tehtiin vaan siihen sisältöön mitä siellä*

*ylläpidetään muutos, mutta että sama systeemi, koska se on ihan ok että se riittää meidän tarpeisiin. Markkinointi puolella meillä on markkinointiautomaation työkalu.”*

Uudelleenorganisointi on vaatinut myös henkilöstön vähentämistä sekä roolien tarkentamista ja tehostamista. Tällaisia aineistosta esiin nousseita toimia ovat esimerkiksi ulkoistamispäätökset sekä henkilöstön roolitusta koskevat päätökset.

*C: ”Pari pikku järjestelmä ostettiin kyllä ja kyllä siinä oli tavallaan, on pari juttua mitkä automatisoi pari asiaa. Eli me ostettiin myös siis palveluita ulkopuolelta, mutta me ostettiin pari pientä softaa joka auttaa meitä automaatioimaan rutiineja. Vähän kuin kirurgille hommaa sen robotin ja se kirurgi ohjeistaa robottia. Ne ovat ensimmäinen robotti siihen väliin ja sitten se työ helpottuu. Sitä kautta se ei niinku korvannut ihmistä, mutta se helpotti se tehostaa siinä ihmisen työpaikkaa.*

Myynnin ja markkinoinnin koettiin olevan välillä liian kaukana toisistaan. Haastatteluissa nousi esiin se, että osastot toimivat usein edelleen omissa siiloissaan. Markkinointijohtajat B, G ja D kokivat, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa toimillaan siihen, kuinka myynti ja markkinointi tulevaisuudessa toimivat.

*B: ”Niin silloin kun markkinointi on myynnin tukena, niin mä koen että mun vahvuudet on se, että mä oon itse hoitanut monta vuotta avainasiakas myyntiä niin mä pystyn sisäistämään sen myynnin tuskan sanotaan näin ja ne tarpeet mitä heillä on, niin mä koen että se on mulla vahvuus. Siinä se markkinointiosaamisen lisäksi. Mulla on niinku sitä kokemusta.*

*G: ”Mä itse asiassa rakensin sisään markkinoinnin siis kun aikaisemmin markkinointi ei ollut tavallaan niinku missään niistä myynnin tämmöisistä normaalista myyntioperations tekemisessä... Systemaattisesti, että niinku joka ikinen sales growth, jota me tehdään siis koko ajan että menee yks tai kaks rinnakkain. Niin milloin se on, jatkuu tai ne on ihan siis selkeä prosessi. Mitä tekee markkinointi, mikä tekee myynti, milloin tullaan yhdessä ja miten tehdään yhdessä sitä.”*

*D: ” Miten pitää niinku saittaa (verkkosivuja), vaikka päivittää oli yksi tosi konkreettinen, että meillä ei ollut mitään verkkokauppaan, mistä joku yksittäinen henkilö saisi ostaa laitteita. No sellainen piti rakentaa tyhjästä, että tosi paljon tuli ihan tällaista selkeää projektityötä sitten sitä varten, että oltin niinku valmiita toi tekee. ”*

Verkkokaupan voidaan ajatella olevan osittain myynnin töiden ulkoistamista. Verkkokauppa teettää yrityksessä työtä, mutta samalla se toimii myyjänä yrityksessä. Sen kautta on myös mahdollista kerätä tietoa tarkasti, ja se palvelee useita asiakkaita samanaikaisesti.

#### **4.2.2 Aineettoman pääoman kohdistaminen**

Muutoksen yhteydessä voidaan huomata, että organisaation taidot, ymmärrys tai osaaminen eivät ole riittävällä tasolla haluttujen toimenpiteiden toteuttamiseen. Markkinointijohtajien toimenä oli rekrytoida sopivia henkilöitä, mikäli yrityksen sisältä ei löytynyt sopivaa henkilöä uusiin tehtäviin. Samalla rekrytoinnilla oli myös tarkoitus hankkia valmiutta sellaisten taitojen oppimiseen, joita yrityksistä on puuttunut. On siis hankittu sekä osaamista että oppimisvalmiutta. Haastateltavat D, E ja F korostivat, että jo yhdellä onnistuneella rekrytoinnilla tilannetta voidaankin muuttaa.

*E: ”Mä pääsin rekrytoimaan ensin yhden hyvän ihmisen siihen, joka on tällä hetkellä mun tämmöinen digi growth manager tittelillä oleva henkilö. Joka on ollut mulle niinku ainoa henkilö jonka mä oon rekrytoinut tässä vaiheessa ja olen tosi tyytyväinen sekä sitten hänen tuota persoonaansa, että sitten hänen ennen kaikkea hänen talenttiinsa, eli saatiin hyvä henkilö siihen, no sitten myöskin tuota vaihdettiin vähän kumppaneita... Ja haluan korostaa, että missään nimessä. Ei vaihdettu siksi, että tykkään leikkiä jonkun toisen kanssa vaan nimenomaan kilpailutuksen ja analyysin kautta päädyttiin sitten toiseen kumppaniin ja tavallaan hyvä tilanne, että tämä uusi henkilö, jonka mä olin palkannut niin hän pääsi myöskin osallistumaan siihen päätöksentekoon ja sitä kautta myöskin sain hänet sitoutumaan, ja sitten ikään kuin ottamaan sen sen niin*

*kuin osa-alueen ikään kuin oman haltuunsa ja vastuuttanut hänet siis siihen kokonaisuuteen”*

*D: ”Meidänkin taktiikka tässä tapauksessa on, että siihen rekrytoidaan uusia kyvykkyyksiä sitten eli ihan valtavasti ei tule sitä, että sisäisten henkilöiden pitäisi kauheasti venyä tai oppia uutta tämän muutoksen takia ”*

*F: ” Kyllä se oli rekrytoinnissa huomioitava, että siinä on molempia. Sitten tähän saatiin itse asiassa juuri luovempi tyyppi, mutta se oli halukas kuitenkin opettelemaan sitä niin kuin datapuolta myös, mutta siinä piti olla tosi selkeä, että se tarvitsee niitä molempia taitoja tässä vaiheessa vielä, koska on niin pieni tiimi.”*

Myös aikaisemmat dynaamisten kyvykkyyksien tutkimukset ovat korostaneet organisaation resurssipohjan uudelleenjärjestelyn tärkeyttä. Uudelleenjärjestely voidaan toteuttaa rekrytoimalla puuttuvia taitoja, muokkaamalla ja tarkentamalla työtehtäviä tai esimerkiksi ulkoistamalla joitakin tehtäviä. Nämä teemat korostuivat myös tämän tutkimuksen haastatteluissa. Tunnistettu, tärkeä johtamistoimi; oli muun muassa koulutusten pitäminen asioista, joita yritys tarvitsi työntekijöilleen opetettavan.

*C: ”Kun ihmisten työtehtäviä tarkennettiin. Tää niinku järkevöittää ihmiset tekee sitä mitä ne osaa mistä ne tykkää ja jotain pitää oppia lisäksi. Niin toki tällaista olisi tietysti... Ihan sitä sitten tuettiin joo aika paljon. Niinku sitä siellä koulutuksessakin markkinoinnissa, koska taito oli jo meillä ja osa taidoista päätin, että näitä meidän ei tarvitse opetella, vaan nää ostetaan ulkopuolelta, koska ne on liian isoja kokonaisuuksia opetella ja se voidaan ostaa ulkopuolelta fiksummin.”*

*E: ”Ja sitten tavallaan toimenkuvien uudelleenorganisoinnin myötä, niin ne työtehtävät on osin muuttuneet. Helposti tietenkin koetaan, että tuota ennen oli paremmin, mutta sitten kun kysyn, että mikä ennen oli paremmin, niin sitten todellakaan ei ollut paremmin. Mutta et mä oon niinku organisoinut. Siis työn laatu on parantunut, koska ollaan keskitetty erilaisia tehtäviä niin kuin ammattilainen”*

G: *"Tavallaan siitä tuli niin hyvä semmoinen, niinku esimerkki siitä miten näitä voi tehdä yhdessä itse asiassa on tosi kivaa kaikille ja tavallaan se kantaa tosi pitkälle ja sitten kun. Sitten kun tuota, niin tämä markkinoinnin vetäjä toi syksyllä takaisin, niin sitten mä aloin myös hyvin systemaattisesti niinku vetämään markkinoinnin, että myynnin vetämänä. Mä vaan yksinkertaisesti aloin draivaa sitä, että tehdään nää yhdessä, me katsotaan koko meidän viikko, ja yhdessä me jaetaan puolin ja toisin mitä ollaan tekemässä, haetaan synergioita"*

Osaa taidoista ei edes lähdetä opettelemaan talon sisältä. Se ei välttämättä ole kannattavaa, sillä nykyään moni asia pystytään automatisoimaan tai ulkoistamaan. Ulkoistamispäätösten kohdistaminen kuului myös haastatteluista esille nousseiksi toimiksi muutoksen toimeenpanovaiheessa.

C: *"Tiettyjä asioita huomattiin, että ei vaan löydy, kuten tietotaitoa tai skillejä firman sisältä tekemään näitä töitä kuitenkaan vanhalla tai uudella tiimillä. Nii se anto meille mahdollisuuden miettiä, et pitäskö vähän juttuja ulkoistaa pois vaikka. Ehkä niinku mainonta, pitäiskö se ulkoistaa pois. Eli tää oli se siinä vaiheessa, kun päätös oli tavallaan tehty ja mietittiin, että miten me mennään tästä eteenpäin."*

G: *"Kyllä mä sanoisin, että meillä on aika hyvä osaamista, mutta siellä on myös tiettyjä osaamisvajeita. Et vois sanoa tai semmoista, mistä tavallaan niinku voisi vielä parantaa. Ehkä senkin takia, koska kun meidän tämä markkinatilanne on vaikeutunut, niin esimerkiksi myynti vaikeutuu ja silloin se myynnin lähestymistapa mikä sinulla on ollut aikaisemmin joka toimii niin se ei enää toimikaan yhtä hyvin koska sä joudut tekemisiin semmoisille partnereille, jotka itseasiassa onkin jo sanonut ei, kerran tai kaks, tai ne kerran oli ja lähti. Niin silloinhan se vaikeutuu ja silloin tavallaan niinku myös tulee kovempia vaatimuksia siihen myyntiosaamiseen."*

Välillä muutoksen yhteydessä jostain joudutaan luopua. Vanhasta luopuminen on myös toimi, joka vaatii irti päästämisen kyvykkyyttä ja tunnistamaan esimerkiksi uponneiden kustannusten harha. Haastateltavista E kohtasi epäonnistuneen rekrytoinnin, jossa

lopputuloksena oli, että yhteisymmärryksessä työntekijä jatkoi uusiin haasteisiin muualla. Myös haastateltava G kertoi, että on joutunut luopumaan vanhoista työntekijöistään.

G: *”Ja toki nyt meillä on siis pari ihmistä, pari ihmistä tuota niin lähtenyt meiltä.”*

E: *”Rakentamaan tämmöistä tiimiä nii ensinhän täytyy niinku tunnistaa sen tiimin ihmisten kyvykkyydet. Sitten myöskin se, että mitä kumppaneita käytetään ja heidän kyvykkyytensä kaikki tämmöinen, että aina tämä kartoitusvaihe ensin mut mä tunnistin aika nopeasti esimerkiksi, että yksi avainhenkilö siinä tiimissä, joka oli aika hiljattain vasta siihen palkattu niin ei ollut valitettavasti kyllä sillä Osaamisen tasolla, jolla tuota olisin toivonut hänen olevan ja se oli tietenkin vähän kurja juttu.”*

#### 4.2.3 Välitavoitteiden luominen ja seuranta

Haastatteluissa nousivat esiin toimenpanovaiheen tärkeinä toimina välitavoitteiden luominen ja seuraaminen. Niitä voitaisiin pitää myös muutosvastarinnan vähentämisen toimina, mutta tässä kohtaa ne nähdään enemmän toimina luoda uusia toimintatapoja. Selkeä vision hahmottaminen pitkän aikavälin tavoitteisiin linkitetään usein isoihin strategisiin päätöksiin. Ne auttavat myös työntekijöitä toimimaan jokapäiväisessä arjessa tehokkaammin. Työntekijät ovat motivoituneempia pyrkimään kohti sovittuja päämääriä, jos johtajalla on ollut kyky viestiä nämä tavoitteet. (Teece 2007, 1334.)

A: *”Mulla on tosi hyvä kyvykkyys yhdistää pidemmän aikavälin tavoite siihen, että mitä se tarkoittaa lyhyen aikavälin arkisissa toimenpiteissä ja pystyn käymään sen läpi silleen, että jokainen henkilö ymmärtää mikä on oma rooli ja tavoite siinä kokonaisuudessa.”*

C: *”Se on helppo kattoo vaan sisäänpäin, katsoo seuraavaa käskylistää rutiineja ja prosesseja, et täällä ollaan. Unohtaa monesti aika usein itsekin. On melkein pakko pitää kalenterimerkintä viikottaisena. Tavallaan semmonen personal development kalenterimerkintä slotti kalenterissa on missä tutkin oikeasti mitä tapahtuu.”*

Välitavoitteita ei luoda huvin vuoksi, vaan tarkoituksena on kehittää osaamista askeleittain kohti tavoitetilaa. Mikäli toimeenpanoon liittyy uusi järjestelmä, se on tärkeää saada käyttöön mahdollisimman tehokkaasti. Uusien toimintatapojen aktivoiminen on mahdollista, kun pohjatyönä tehdyt suunnitellut jatkotoimenpiteet uudelleenjärjestelylle oli tehty huolella. Toiminnan uudelleenjärjestelemisen yhteydessä toimintaohjeiden luominen sekä seuranta koettiin merkittävinä toimina.

*A: ”Luotiin selkeät toimintaohjeet, mallit ja kriteerit, että miten sitä järjestelmää tulee käyttää. Siitä järjestettiin laajamittaiset koulutusohjelmat, että miten mitä ne ohjeet tarkoittaa käytännössä, ja sitten follow-uppattiin yks ykkösissä ja tiimitapaamisessa niin kauan, että kaikki on halutulla käyttötasolla.”*

Kasvavalla yrityksellä on enemmän resursseja hallittavanaan ja uusien toimintatapojen opettelu vaatii myös vanhoista rutiineista poisoppimista (Teece 2007). Välitavoitteet tukevat myös portaittaista uusien toimintatapojen omaksumista. Markkinointijohtajat nostivat haastatteluissa esille systemaattisen toistojen kautta uusien rutiinien oppimisen ja omaksumisen.

*C: ”Meillä ei oikeastaan ollut mitään muita tavoitteita kuin saada homma pyörimään niinku ekat pari kuukautta. Nyt myös meidän alkaa nousi tavoitteita. Tämä nyt tälle keväälle, mutta se ensimmäinen kaks kuukautta oli rutiinin saaminen. Nykyään se toimii aika hyvin, ihmiset kehuu tätä rutiinia, on kuulemma parempi kuin aiemmin.”*

*A: ”Arjen toistojen kautta. Ekana tietysti se, että pitää olla selkeä tavoite, että milloin mihin tähdätään ja miksi, mutta sitä käytiin läpi ja miten sinä arjessa eletään, niin siis meillä on jatkuvasti aina maanantaisin tiimitapaamiset. Niissä korostetaan. Tietysti käydään läpi tiimin tilanne, mutta niissä korostetaan myös aina kaikista tärkeimpiä muutoksia ja nostoja. Sitten meillä on ne viikottaiset yks ykköset. Niissä käydään aina läpi asioita, mitä halutaan saada eteenpäin kehittää ja muuttaa. Ja sitten tietysti kaikki business review, OKR, kaikki nämä on sidottu sitten aina siihen, että mitä halutaan saada aikaiseksi ja toki ihan siinä päivittäisessä tekemisessä.”*

Strategian laadinnan ja toimeenpanon irrottaminen toisistaan saattaa olla suurin syy toimeenpanon epäonnistumiseen (Mintzbergin 2003). Strategian laadinnan ja toimeenpanon erillisyys perustuu oletukseen, että strategian täytyisi olla valmis ennen kuin sitä aletaan toteuttamaan. Nopeasti kasvavien yritysten strategioilla on paremmat mahdollisuudet onnistua, jos strategia voi kehittyä askeleittain toiminnan ja kokemusten kautta (Mintzberg 2003, 143). Haastateltava C, nosti esiin välitavoitteiden luomisen ja avoimuuden siitä, ettei kaikki ole vielä kristallinkirkasta, ja tilanteet saattavat elää.

*C: ”Mä koitin pitää ihmistä tavallaan keskittyneenä seuraavaan asiaan. Mä myös pidin sen Deadlinen mielessä, että tuo on se päivä, kun asiat ilmoitetaan ja ne asiat ratkaistaan. Neuvotaan tona päivänä, tolla viikolla.”*

Haastateltava G mainitsi myös ajan hahmottamisen välitavoitteiden kohdalla. Tarvitaan aikaa, jotta työntekijät pystyvät aidosti muuttamaan omia arjen rutiinejaan oppimalla uusia taitoja. Siihen liittyy myös muita tekijöitä, kuten henkilöiden motivaatio, resilienssi, oppimisen halu. Markkinointijohtajan onkin tunnettava henkilöstönsä, jotta pystytään luomaan realistiset välitavoitteet.

*G: ” Silloin me tarvitaan aikaa ja tällaiset asiat vie aikaa. Sä et voi ihmisiä heittää tilasta a tilaan b. Silleen niinku että no hei katso, meillä on suunniteltu tämä kestää kaks kuukautta ja that is done. Ihmisten kanssa tällaisia. Prosessin läpi käynnin siis se voi viedä kuukausia.”*

### **4.3 Henkilöstöön vaikuttaminen**

Nykyteknologia antaa monia mahdollisuuksia kerätä ja analysoida dataa. Haastateltavat F ja G nostivat esiin sen, kuinka varsinkin asioiden toteuttaminen on lopulta kiinni ihmisistä ja erilaisista kyvyistä toimia heidän kanssaan. Ihmisten johtamisen tärkeyttä korostettiin haastatteluissa. Markkinointijohtajien toimina voidaan nähdä ainakin luottamuksen rakentaminen, suhteiden luominen ja henkilöstön vastuuttaminen. Nämä



toimet heijastelevatkin Helfatin ja Peterafin (2015) mikrotekijöiden kanssa, jossa on tunnistettu sosiaalisten taitojen merkitys.

#### 4.3.1 Ihmisten motivoiminen

On tärkeää nähdä henkilöstö yhtenä yrityksen tärkeimmistä voimavaroista. Tyytyväiset motivoituneet ja uskolliset työntekijät ovat merkityksellisiä, ja heidät nähdään kilpailukykyisen yrityksen perustana (Gabcanova 2011). Kyseisen resurssin arvon määrittäminen on hankalaa (Fulmer & Ployhart 2014), mutta yrityksen tulisi pitää henkilöstöä tärkeimpänä resurssinaan (Hagen ym. 2003). Henkilöstö koostuu yksilöistä, joilla on erilaiset taustat. Motivointikeinot vaativat haastateltavien mukaan tilannetajua ja yksilöinä kohtelemista.

*F: ” Sitä ei pidä liikaa johtaa numeroiden kautta, mutta se on niinku työkalu tavallaan. Auttaa ihmisiä tekemään työtään niin kuin fiksummin. Vois tehdä ton huonosti, kyllä se ehdottomasti jos sun todennäköisesti jos sinulla on tuonut että tämmöinen ajan käsketty tekemään, niin jos ei ne ymmärrä sitä että minkä takia se tehdään niin sitten siinä on koska ei kukaan jaksa tai tosi harva jaksaa esimerkiksi täyttää CRM:ää ihan vaan muuten vaan omaksi ilokseen vaan siinä pitää olla just joku syy minkä takia sitä tehdään että se helpottaa itse asiassa tulevaisuutta.”*

*G: ”Mä olen myös hyvin kriittinen siihen mekaaniseen ajatteluun ja semmoseen, että ikään kuin faktat ja data muuttaa asioita. Ne on työkaluja, jotka auttaa siinä ja ne on jotka tuo ja tukee hypoteesia muutoksen tekemisessä. Mutta se kaikki muu on ihmistyötä. Kaikki muu ja se on iso työ ja se on se, joka vie aikaa ja se on se jolla ne tulokset tulee, et se data ja se kun se tekeminen on vain yksi osa sitä, joka auttaa päätöksenteossa, mutta sen jälkeen kaikki on ihan puhdasta ihmistyötä ja hidasta.”*

Asioiden numeraalisessa muodossa esittäminen, kuten esimerkiksi data ja mittaustulokset olivat toimia, joihin markkinointijohtajat henkilöstön kohdalla käyttivät usein toiminnan motivoimisessa. Kun tietyt seuraukset päätöksen takaa pystytään osoittamaan myös

numeroiden avulla, koettiin, että ainakin osa henkilöstöstä saadaan ymmärtämään asian tärkeys. Ihmiset ovat usein tottuneet mittaamaan asioita numeroilla, ja se on mahdollisesti yksi syy, miksi numerot motivoivat. Silti haastateltavien kesken korostui tärkeys kohdata jokainen omana yksilönään ja persoonanaan.

#### 4.3.2 Luottamuksen ja suhteiden luominen

Haastatteluissa nostettiin esiin luottamuksen rakentaminen. Haastateltava F korosti avoimuuden ja rehellisyyden tärkeyttä henkilöstön kanssa toimiessa. Tapoja rakentaa luottamusta on monia, mutta haastatteluissa tärkeänä nähtiin myös esimerkillä johtaminen. On todettu, että keskeinen osa dynaamisten kyvykkyyksien tehokasta hyödyntämistä on yrityksessä vallitseva avoimuuden ja luottamuksen ilmapiiri, mikä helpottaa sen jäsenten sopeutumiskykyä ja työtehtävien delegointia (Fainshmidt & Frazier 2017).

*F: ”Luottamuksen pysty voittaa todella nopeasti ja se taas tulee ehkä oman persoonan kautta, että on tosi avoin ja rehellinen ihminen niin sitten ihmiset myös haluaa olla vastapuolelle myös luottamuksellinen, että jos joku jotain lupaa niin sitten sen kanssa tekee.”*

*A: ” No esimerkiksi esimiehenä mä uskon, että se tulee muuttumaan koko ajan enemmän ja enemmän siihen mihin suuntaan se on mun mielestä mennytkin niin että esimies on tällöinen palvelu-, palveluammatti eli sä oot käytännössä sun tiimille läsnä ja olemassa, jeesat, autat, kuuntelet, johdat, että sä olet niin kuin tavallaan sitä tiimiä varten. Ja mä uskon, että se tulee niin kuin ihan Sen merkitys tulee kasvamaan todella paljon ja semmoiset johtajat ketkä Siinä on hyviä niin tulee tulee menestymään hommassa kuin hommassa ”.*

Luottamuksen rakentaminen ei onnistu itsestään, vaan se vaatii aikaa ja keskusteluja, ennen kaikkea toimintaa. Pelkkä puhuminen ei riitä, vaan on tärkeää aktiivisesti luoda erilaisia keskusteluja. Aineistosta nousi esiin, että keskustelumahdollisuuksien monipuolinen avaaminen auttaa rakentamaan luottamusta. Haastateltavat E ja F korostivat kuuntelun tärkeyttä ja sen välittymistä henkilöstölle. Proaktiivinen kuuntelu ja

kysymysten esittäminen antavat kuvan, että keskustelulla on merkitystä. Salvato ja Vassolo (2018) korostavat, että tehokas vuoropuhelu on erinomainen keino kehittää keskusteluun liittyviä kyvykkyyksiä. Avoimen ilmapiirin luominen ja siihen liittyvät toimet nousivat haastatteluissa esiin.

*E: ”Millä mä motivoin tai millä mä oon yrittänyt onnistua tässä niin ensinnäkin se, että mä olen avoimesti käynyt tätä keskustelua dialogia läpi heidän kaikkien kanssa yhdessä saman pöydän ääressä. Sitten he on saaneet niin kuin jutella keskenään ilman, että mä oon mukana säätämässä tai he muodostaa itse sitä mielipidettään. Sitten he on tullut mun luokse ja sitten me ollaan taas keskusteltu ja sitten me ollaan yritetty niin kuin minä olen yrittänyt kuunnella heitä tosi herkällä korvalla ja niinku.”*

*G: ”Me ollaan esimerkiksi tehty nyt sekä että, siis me ollaan tehty jossain niinku meidän kuukausi palaverissa ollaan käyty läpi sitä ja meillä on aika avoin kulttuuri, että ihmiset kyllä puhuu aika avoimesti. Sitten me ollaan tehty myös ihan pienemmissä ryhmissä ja sitten mä oon tehny käynyt aika paljon myös ihan tälleen one to one keskusteluja ja mun mielestä siinä niinku tavallaan. Tavallaan se on niinku hirveän oleellista aina et sä oikeesti kuuntelet. Et sä yrität niinku ymmärtää. Missä se on se ja Sitten kyllä kuuntelet ja teet.”*

Omalla toiminnalla on siis paljon merkitystä, kun halutaan rakentaa luottamusta sekä luoda suhteita henkilöstön kanssa. Uusien roolien muodostumisessa korostuu kuunteleminen ja ymmärrys ihmisten motiiveista. Näitä tekijöitä ymmärtämällä on myös vastuun jako helpompaa, kun on luottamus kunnossa.

### **4.3.3 Vastuuttaminen**

Henkilöstön vastuuttaminen nähdään olennaisena toimenpanon sujuvuuden kannalta. Tähän linkittyy keskeisesti edellä kuvattu luottamuksen rakentaminen. Vastuuttamisella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa markkinointijohtajien toimia, joissa henkilöstölle annetaan vastuita ja vapauksia toimia tiettyjä päämääriä kohtaan. vastuuttamista voi olla esimerkiksi se, että työntekijöille luodaan aktiivisesti

mahdollisuuksia vaikuttaa toimintamalleihin sekä heitä kannustetaan palautteen antamiseen.

E: *”Kertonut heille, että että mä olen hyvin avoin heidän niin kuin toiveille tai ehdotuksille tässä, että miten tämä homma organisoidaan, että nämä hommat täytyy tavalla tai toisella saada tehtyä. Mutta että jos te haluatt tavallaan keskenänne, tehdä vaikka työnjakoa jotenkin niin mä kuuntelen.”*

B: *”Meillä on siis tosi paljon firmassa palautekanavia, mitä kautta voi antaa, että sähköpostilla tai sharepointissa pikalinkkejä ja verkkosivuilla on linkkejä, että täältä pääsette antaa. Kyllä meillä on on siihen kanavat, sitä palautetta tulee ja ne käydään aina läpi.”*

C: *”Se, että myös sitten me sovittiin yhdessä sitten sen niinku muutoksen kommunikaation jälkeen jäljellä olevalla tiimillä. Käytännössä ovat rutiinit yhdessä. Käytiin myös dialogia firman johdon kanssa kanssa siitä mihin suuntaan haluan viedä asioita ja onko tämä varmasti strategian mukaista. Tää on sun vastuulla, tää on sun vastuulla ja näin sä teet ton kanssa yhteistyötä. Ku tiimi on pienempi, se on helpompi ihmisten myöskin niinku ihmisillä enemmän vastuuta tavallaan.”*

Henkilöstöllä on siis mahdollisuus osallistua toiminnan kehittämiseen, kun palautteen antamisen yhteydessä samalla esitetään, miten toimintaa voisi kehittää. Vastuuttamisessa on kyse myös tästä. Jokaisen henkilöstön jäsenen tuntiessa olevan osa yrityksen tulevaisuutta, heijastelee se myös yrityksen kulttuuriin. Kulttuuri taas on jo iso kokonaisuus, joka muokkaantuu muutoksen myötä. Toimeenpanovaiheessa esimerkiksi uudet normit on tärkeää saada iskostettua yrityksen arvoja vastaavaksi, jotta sen voi myös lopulta asiakkaat ja muut sidosryhmät aistia ja havaita.

## 4.4 Kulttuurin rakentaminen

### 4.4.1 Tekemisen yhtenäistäminen

Muutoksen myötä uusien roolien ja tehtävien omaksuminen vie aikaa. Myös yrityksen kulttuuri voi kokea muutoksen, ja sitouttamisen tärkeys uusiin rooleihin ja tehtäviin korostuu. Uusien normien omaksuminen vaati haastateltavien mukaan muistutteleamista, uusien käytänteiden systemaattista läpikäyntiä sekä selkeitä tavoitteiden asetteluja.

*B: ”Niin tää on yks tosi käytännön esimerkki, että miten se on jalkautettu markkinointia, että aina muistetaan, että miten meidän tärkeimmät työt liittyy näihin ja ne pitäisi aina saada sovitettua näiden otsikoiden alle. Ja jos sieltä rupeaa, tulee paljon jotain muuta, niin silloin se ei ole meidän pääduunia. Se millä me päästään tavoitteisiin.”*

*E: ”Mä oon ottanut vaikka käytäntöön, että meillä on kaks kertaa viikossa koko tiimin kanssa teams palaverit. Meillä on tiistai aamuisin tunnin palaveri, jossa me enempi käydään operatiivisia asioita ja sitten meillä on torstaisin puolentoista tunnin palaveri jossa me niin kun teemoitetaan sitä käydään työasioita tottakai läpi, mutta että siellä voi olla vaikka kuukauden tulos teemana tai joku kampanja, jota me tutkitaan tai tai mitä tahansa ja siihen porukkaan vielä vähän haalinut vielä sellaisia tiimin ulkokehällä olevia jäseniä, että se on laajempi. Myöskin osallistuja ryhmältä ja sen lisäksi meillä on epävirallisesti ei niin säännöllisesti, mutta aina välillä semmoisia afterworkkeja teamsilla eli teamsin avulla toimitaan. Sitten on tosi paljon vaan one to oneja ja se on vähän henkilöstä. Riippuen niin että mä oon kaikille antanut mahdollisuuden.”*

*A: ” Kaikkeen toimintaan on asetettu numeeriset tavoitteet, joiden pohjalta sitä tekemistä sitten johdetaan ja se myynti asiakkuudet hoitotyössä pitäisi olla itsestäänselvyys, mutta samanaikaisesti sitten suomen markkinassa sitä ei niin hirveän kattavasti ole.”*

Toimeenpanon kannalta on tärkeää, että kaikilla olisi mahdollisimman selkeä kuva siitä, kuinka asioita tulisi jatkossa tehdä sekä mitkä ovat uudet tavoitteet. Määränpään saavuttamiseksi markkinointijohtajat kokivat, että onnistumiset uusien käytänteiden käytöstä on syytä nostaa esille tai vähintään huomioitava ne esimerkiksi palavereissa. Tämä edesauttaa uusien toimintatapojen omaksumista.

*A: ” Onnistumisten kautta, että aina jos haluat. Jotain datavetoisia siitä pointteja korostaa ja saada tärkeissä läpi organisaation niin nostetaan esille onnistumisia niistä aihepiireistä sanotaan vaikka, että teillä tärkeä datavetoinen tarjoukset paljon on sovittu tapaamisia vaikka ja sitten nostetaan esille henkilöitä. Ketkä siinä onnistuu Ja luodaan sitä onnistumisen kulttuurin kautta datavetoista toimintamallia.”*

*D: ” Kukaan ei ollut oikein miettinyt tätä kokonaisuutta silleen, että jos me halutaan itse asiassa päästä tällaisiin lukuihin, piti palauttaa sellaisen tietynlaisen, että tässä on tää ROI ja Account Executive vastaa näistä asioista, mitataan näitä asioita, tältä se päivä näyttää, näin lähtee jalkautuu niin tuota tekemistä ei ollut lainkaan.”*

Onnistumisten esiin nostaminen on monesta näkökulmasta hyvä asia. Ne, jotka ovat olleet mukana onnistumisessa, kokevat saavansa positiivista palautetta. Muut taas ymmärtävät ja näkevät käytänteen merkityksen ja samalla oppivat, miten tavoitteisiin päästään. Se tavallaan ohjaa myös heidän toimintaansa onnistuneen esimerkin myötä.

#### **4.4.4 Kommunikoiminen**

Yrityksen markkinointijohtaja ja markkinointitiimi ovat pääosin vastuussa yrityksen ulkoisesta viestinnästä ja toisinaan myös sisäisestä viestinnästä. Yrityksen sisäinen kieli eli kuinka puhutaan ja viestitään, on tällöin keskiössä. Tarinat ja kieli ovat kulttuurillisia artefakteja (Moorman & Day 2016). Muutoksen toimeenpanon vaiheessa haastatteluista nousi viestin kohdentamisen tärkeys, eli se ketä viesti koskee. Kommunikoinnilla tuli haastateltavien mukaan olla selkeä tavoite. Kohdentamisen lisäksi myös se, mitä kanavia viestintään kannattaa käyttää esimerkiksi sähköinen kanava vai kasvokkain. Jopa

sanamuodoilla on väliä, ja taas kasvokkain viestiessä, tärkeää on, että ilmeet, eleet, äänensävy ja -paino tukevat viestiä.

*B: ”Löytää se kultainen keskitie ja viestin tärkeä rooli on siinä, että viestit asioista niille joita se koskee, ei viesti aina koko yritykselle. Aina tulis tarkkaan miettiä, mitkä on ne kanavat. Mitä kautta viestit, onko parempi jossain kuukausi-infossa vai parempi, että ne on kirjallisessa tiedotteessa. Onko parempi, että ne on vaikka sharepointin etusivulla. Tai, laittaisiko tänne pienemmälle ryhmälle sähköpostilla. Vai onko jotain mitä lähdetäänkin koko firmalle sähköpostilla, eli se kanavien miettiminen.”*

*C: ”Minä rohkaisin ihmisiä siihen, että puhuu mun kanssa ja se on kuin julkisesti ja sitten ei niitä lopuksi niin paljon keskusteluja ollu, että aika moni, ehkä se kertoo tällaisesta avoimesta hengestä, jossa ihmiset uskaltaa puhua ääneen noista asioista. Ei tarvi tai ei kokenut, että tarvii puhua yksityisesti asioista.*

*G: ” Tehdä makes sense tuoda jotain järkeä siihen mitä ollaan tekemässä. Sitten se vähän riippuu. Riippuu tietysti ihmisestä. Niin sun täytyy tietysti ensinnäkin just yrittää miettiä että mistä ne mistä se ihminen tulee, mistä se on se, miksi tämä ei sille mene, koska sen mukaan sun pitää tietysti valita lähettänyt joudukaan täytyy olla hyvinkin että saisi sen selkeän prosessin ja sun kalvot ja tadaa. Ei todellakaan pidä kiinni, koska ne ei ajattele niin päin vaan sun täytyy just maalailla. Ehkä just kertoo jotain tarinaa. Niinku puhua siitä, että mitä on ne käytännön, että kun meillä on tällöinen pari, sitten tekee näiden ja se on tällöisessä paikassa kun toinen haluaa nähdä sen prosessin että se on. Se on tietysti yksi tällöinen mikä niinku vaikuttaa. Mutta mä sanoisin että toi esimerkiksi näkökulman vaihtaminen.”*

Yrityksen asiakaskunnioitus ilmenee usein siinä, kuinka heistä puhutaan tai miten asiakkaille puhutaan. Eroavaisuuksia tulee myös siinä, miten kommunikoida kuluttajamarkkinoilla tai vastaavasti yritysmarkkinoilla. Markkinointijohtaja asemoi asiakkaiden roolia yrityksessä uudelleen. Keinoja tähän haastateltava D nosti esille keskustelut ja erilaiset workshopit.

D: *”Mutta tietysti se, että miten me puhutaan, viestitään ja markkinoidaan on kuitenkin lähtökohtaisesti suunnattu yrityksille, niin tuota siinä tietysti joutuu vähän miettiä ja ollaan tehty aika paljon sitten sellaista, niinku keskusteluja, jotka jatkuu edelleen. Workshopit henkilöstön kanssa siitä millainen meidän kanssakäyminen on kuluttajien kanssa. Mitä kaikkea siihen kuuluu, mikä on eri kuin sitten se b2b-markkina”.*

#### 4.4.4 Muutosvastarinnan vähentäminen

Muutosvastarinnan vähentäminen oli selkeästi yksi tärkeimpiä kulttuurin rakentamisen toimia, joka vaatii markkinointijohtajilta sekä sosiaalista kyvykkyyttä että johtamistaitoja (Helfat & Peteraf 2015). Muutosvastarinnan vähentämistä edistävät toimet liittyvät strategian konkretisointiin selkeiksi tavoitteiksi ja henkilöstöä osallistavien käytäntöjen tuomiseen mukaan arkeen.

G: *”Ollaan tehty nyt muutama viikko ollaan käyty läpi juuri yhtä osaa tästä uudesta mallista juuri sillä ajatuksella, että hei mietitään nyt mikä tässä toimii. Onko täällä jotain, mitä meidän pitäisi parantaa ja mahdollisimman osallistavasti, koska esimerkiksi siellä on ollut yksi työvaihe, joka on herättänyt ihan hirveästi tunteita, joka on käyty monta kertaa läpi. Miksi sitä tarvitaan, ja sitten sillä on vaan annettava tilaa, että sitä pitää. Käydä niin monta kertaa läpi, että tavallaan tulee yhteinen ymmärrys, miksi sitä tehdään, miksi siitä on hyötyä ja sitten toki katsotaan voidaanks jotenkin parantaa sitä.”*

A: *”Jokainen ymmärtää, että miksi muutos tehdään, mitä sillä tavoitellaan ja mikä on se pidemmän aikavälin tavoite. Ja toisaalta mitä sitten tapahtuu heti lähiaikoina, että mahdollisimman vähän semmoista niinku epäselvää ja spekulatiota ja harmaata aluetta mistä ei tiedetä mitä tapahtuu... Kyllä, että silloin tai no oikeastaan mitä selkeämpi viesti niin sitä parempaa sanoisin.*

Liian löysä johtaminen, henkilöstön sitouttamisen puute tai muu yksittäinen toimeenpanossa tehdyn virheen on huomattu olevan yksi toimeenpanon epäonnistumisen syy (Mintzberg 2003, 143). Haastateltavat D ja G nostivat esiin myös tietynlaisen jämäkkyyden, jotta muutos saadaan vietyä loppuun. Haastateltava D korostaakin, että



pitäisi yrittää selvittää, mistä muutosvastarinta johtuu. Aina syytä ei ole voitu tietää suunniteltaessa muutosta, vaan se ilmenee vasta toteuttamisen yhteydessä. Joskus muutosvastarinta voi olla vain luonnekysymys muutoksia vastaan.

*D: ”Halutaan arjessa tehdä juttuja ja se sitten vaatii yks ykkösiä ja vaatii sellaista tiukempaa vähän niinku kuria. Niille henkilöille sanot, että homma on näin, muutos mihin ollaan menossa ja on sit niinku tärkeätä ymmärtää se, että se kiukuttelee asiasta ei tule muuttaa sitä lopputulosta, että siinä on enemmän kyse siitä, että mikä heitä siinä oikeasti hiertää ja voiko sille asialle ylipäänsä mitään aina.”*

Muutosvastarinta saattaa olla myös luonnollinen reaktio, kun henkilöstö haluaa suojella omia toimintatapojaan (Yukl ym. 2002). Yksilöille on saattanut jäädä kokemus strategiатыön hyödyttömyydestä, mikäli aiemmat muutokset eivät ole sujuneet onnistuneesti. Muutosvastarinta voi kuitenkin auttaa myös tarkastelemaan tilannetta uusista näkökulmista. Antamalla mahdollisuus puhua, saatiin työilmapiiri vapautuneemmaksi.

*C: ”Ainii nyt mä muistan ja mä aloitin jokaisen palaverin puhumalla tästä asiasta, koska mä koin, että se ilma puhdistuu siinä tavallaan. Palaverin alkuun ihmiset saa avautua siinä pienryhmässä ja keskustellaan vartti siitä ja sen jälkeen kun ei mitään sanottavaa oo enää siitä, niin sitten voidaan siirtyä niihin työasioihin.”*

*D: ”Ite pystyin taklaamaan jo ennakkoon sitä, että tämän pointtihan ei ollut lakata tekemästä siistejä juttuja, vaan se oli vaan enemmän se, että pidetään huoli, että ne siistit jutut mitä me tehdään ja ne vie kanssa kohti niitä tavoitteita, kun on miljardi siistiä juttua.”*

Muutosvastarinta voi strategian toteutusvaiheessa auttaa strategiaproessin kriittisessä arvioinnissa (Tuomi & Sumkin 2010, 31-32). Muutosvastarinta ilmenee asioiden kyseenalaistamisena, johon tulisi enemmän kannustaa kuin, että se koettaisiin toimintaa hidastavana tai jopa esteenä. Kriittisillä kommentteilla ja asioita kyseenalaistavilla

mielipiteillä on mahdollisuus parhaimmillaan parantaa päätösten laatua ja lisätä sitoutuneisuutta. (Santalainen 2009, 231.)

*A: ” Saat viestittyä tiimiläisille tätä asiaa ja muutosta. Siinä niinku mun mielestä lähimmän esimiehen tehtävänä niin on et ymmärretään jokaisen niinku tiimiläisen tietysti huolet ja murheet aiheen tiimoilta. Pyrkii keskustelemaan niistä ja samaan aikaan niinku. Kertomaan uskottava suunnitelma, että miten tästä tilanteesta yhdessä tullaan voittajina ulos ja sitten samaan aikaan luoda luoda sitä uskoa uskottiin, että jos on semmoinen haastavampi ja vaikeampi tilanne.”*

Myös resilienssin ymmärtäminen nousi aineistosta esiin. Johtajilla on mahdollisuus vaikuttaa kulttuurin myös siten, että epävarmuuden olemassaolo tuodaan ilmi. Avoimuus korostuu myös tämän toimen kohdalla.

*G: ”Mä mä käytän paljon sellaista termiä ku resilienssi. Mun mielestä tavallaan se on semmoinen. Ihan siis henkilökohtaisen hyvinvoinnin, että myös semmoisia muutoskyvykkyyden kannalta, niin se on semmoinen asia mitä jokaisen pitäisi oppia. Ja se tarkoittaa juuri sitä, että sinä kestät epävarmuutta. Se kestät tämmöisiä ristiriitaisia vastakkaisia asioita, jotka tapahtuu samaan aikaan. Siis tämmöisiä asioita, jotka aiheuttaa sinulle jonkinlaisen oikosulun melkein sun ajattelussa... Valmentaa ja coachauttaa ihmisiä siihen, että se on normaalia ja sen kanssa pitää pystyä elämään, koska tämä nyt vaan on tämmöistä sekä työ- että kotielämä ja kaikki on sellaista, että sellaista mustavalkoisen ihanaa selvyyttä sulla vaan ei ole. Silloin se, että miten sä suhtaudut siihen ja miten sä niinku reagoit ja pystyt olemaan ok ja voimaan ihan hyvin, ja pysymään tervejärkisenä tämmöisissä epävarmoissa, vaihtuvissa, hämärissä ja välillä hyvinkin sotkusissa tilanteissa. Niin sehän on jokaisen ihmisen etu oppia. Se on semmoinen, mitä mä tosi paljon yritän alleviivata kaikessa, koska musta se on ihan hirveän tärkeä asia.*

Johtajien ja henkilöstön välillä on eri määrä tietoa muuttuvista tilanteista. Epävarmuuden sietämiseen auttaa huomattavasti, jos johtaja empaattisuudellaan astuu henkilöstön

asemaan. Toimina saattaa riittää jo asioiden myöntäminen eli se, että kaikkea ei vielä voi tietää sekä tilanteet saattavat vielä muuttua.

## 4.5 Tiedon hallitseminen

### 4.5.1 Tiedon jakaminen

Tiedolla johtamisen prosesseiksi lasketaan tiedon luonti, tiedon jakaminen ja tiedon hyödyntäminen (Ahmad ym. 2017, Shujahat ym. 2019). Haastateltava G korosti tiedon jakamisen tärkeyttä myös epävarmuuden vallitessa. Aineistossa korostui omiin kykyihin luottaminen epävarmassa tilanteessa, mikä näkyi tärkeänä rohkeuden osa-alueena. Nagle ym. (2017) korostavat, että tiedon analysointikyvykkyydet tärkeys kasvaa ja asettavat niille erityistä painoarvoa. Tietoa on mahdollista kerätä nopeasti, mutta tulkitsemisen taito säilyy edelleen johtajilla. Haastatteluissa nousi esiin kyky edistää asioita, vaikka kaikkea tietoa ei olisikaan saatavilla tai etenemisvaihtoehtoja on useita. Haastateltavat B ja G totesivat, että aina ei ole myöskään saatavilla täydellistä tietoa, ja joudutaan toimimaan myös vajavaisen tiedon varassa.

*B: Pitää olla myöskin kyky etsiä ja etsiä ja välillä vähän soveltaa sitä tietoa mitä ei välttämättä löydä uusinta tietoa siinä kohtaa, kun sä tarviit niin sun pitää, sitä vähän vajavaistakin tietoa pystyä soveltamaan, että sä pääset asioissa eteenpäin. Sen tekeminen myös henkilöstölle selväksi on avainasemassa.”*

*G: ”Sen takia myös se jatkuvasti näkyväksi tekeminen, että joo. Ei ihan oikeasti. Tiedetä mitä tapahtuu tossa kohtaa ja tää on nyt paras hypoteesi. On nämä argumentit ja tämä voi mennä nyt ihan metsään, mutta tää on nyt niinku best we can do. Sitten meidän täytyy tehdä arvioita. Ja sitten myös just tää, että joskus tapahtuu asioita, jotka ovat ihan ristiriidassa keskenään, mutta senkin kanssa täytyy elää On täysin ristiriitaisia kehityskulkuja ja sitten vaan täytyy taas saada jotain tolkkua. Kestää se ja tietää, että tämä voi nyt olla väärä valinta. Jonka jälkeen sinun täytyy olla taas valmis tekemään uusia valintoja.”*

Haastateltava C nosti esiin, että työntekijöiden kompetenssin varmistamisen huolehtiminen riittävillä koulutusten pitämällä ja perehdyttämällä uuteen toimintatapaan oli hänen tärkeimpiä toimiaan. Taidon ollessa jo talon sisällä koulutusten pitäminen nähtiin tehokkaana, kun sitä haluttiin vielä trimmata uusia tavoitteita vastaavaksi.

*C: ”Jotain piti oppia uutta ihan. Sitä sitten tuettiin jo aika paljon. Kuten siellä koulutuksessakin markkinoinnissa täsmennettiin, koska taito oli jo meillä.”*

Haastateltava D korosti myös kirjallisten dokumenttien tärkeyttä, jonne henkilöstön on helppo palata silloin, kun ei ole varma, kuinka asiassa tulee edetä. Dokumenttien luominen oli yksi tapa jakaa tietoa.

*D: ” Kaikesta oli kirjallinen dokkari, mikä oli sit saatavilla kaikilla, Meillä oli tämmöinen playbook olemassa ja sieltä pystyy näkemään mitä tapahtuu missäkin ja millä tavalla. Sitten koulutuksiin järjestettiin totta kai silloin alussa, kun tämän kanssa lähdettiin liikkeelle tosi paljon ja sitten mä oon itse ollut kaikkien näiden eri tiimien, joita tämä muutos koski niin viikko palavereissa mukana.”*

#### **4.5.2 Tiedolla sitouttaminen**

Uudet toimintatavat ja käytänteet on saatava yhteneviksi myös yrityksen muutoksen tavoitteiden kanssa. Ilman mittareita on vaikea mitata, mutta oleellista on, että mitataan oikeita asioita yrityksen kannalta. Näin voidaan myös verrata tuloksia paremmin keskenään. Tulosten läpikäynnin jälkeen ja ymmärrettävään muotoon muuttamisen jälkeen on tärkeää viedä tulokset henkilöstön tietoisuuteen ymmärrettävästi. Tulosten läpikäynnillä oli tarkoitus muistuttaa henkilöstölle, mikä on toimintojen nykytilanne, mitkä tekijät ovat johtaneet tämän hetken tuloksiin. Pyrittiin motivoimaan toimimaan johdonmukaisesti, että tuloksia saadaan parannettua seuraavalla kerralla.

*G: ” Semmoisia sen ihan konkretiaan, että hei, mitä tämä tarkoittaa, kun me puhutaan siitä, että ne myyjät soittaa tonne partnereille ja niillä on siellä niinku x kymmentä puhelua päivässä ja ne saa tämmöstä tommosta vastinetta. Miten*

*tämä istuu siihen? Ja miten se istuu siihen, että miltä se viikko näyttää, ku sä oot myyjänä. Tällöinen oppimisen paikka tässä on, että miten mä käänän sitä sen tavallaan mallinnetun abstraktion sellaiseksi, joka oikeasti niinku tulee siihen tekemiseen sekä sanotettuna, että sitten myös joskus ihan ihan piirrettynä. Tai siis visuaalisesti. Miten tämä istuu tähän meidän tekemiseen.”*

*D: ” Mä nyt oli sitten vahvasti vahvasti organisaatioissa, jos toi oli ihan puhdasta arkea, niin sitten näihin tuomaan itse sitä pelikirjaa sisään, että miten tehdään tätä data vetoisesti ja johdonmukaisesti ja lähetään skaalaa sitä bisnestä siltä puolelta, niin se on sellainen mikä on selkeä, että se vaikutti. Pitkästi koko kaupallisia organisaation päivittäisen tekemisen mittareihin siihen, miten sieltä sitten niinku lähdettiin tekemään hommia, niin se on ehkä aika konkreettinen muutos viime vuoden osalta mitä voisi ehkä korostaa.”*

Tiedon käyttämisellä on huomattu olevan mahdollisuus laajentaa perinteistä dynaamisten kyvykkyyksien viitekehystä (Teece 2007, Shilke ym. 2018, Matarazzo ym. 2021). Tieto koostuu eri tasoista ja välillä esimerkiksi pelkkä informaatio ei vielä riitä. On luotava myös ymmärrystä, jotta informaation saa henkilöstölle sisäistettyä. Tiedolla johtaminen on datan muuttamista informaatioksi ja lopulta tietämykseksi päätöksenteekoon ja henkilöstön tietoisuuteen (Braganza ym. 2017, Del Giudice ym. 2017). Haastateltava G painotti ymmärryksen tärkeyttä, sillä ihmiset voivat kohdata suuriakin tunteita, kun heidän täytyy opetella uutta tai heidän omaa osaamistaan kyseenalaistetaan.

*G: ”Ollaan tehty nyt muutama viikko ollaan käyty läpi juuri yhtä osaa tästä uudesta mallista juuri sillä ajatuksella, että hei mietitään nyt mikä tässä toimii. Onko täällä jotain, mitä meidän pitäisi parantaa ja just mahdollisimman osallistavasti, koska esimerkiksi siellä on ollut yksi työvaihe, joka on herättänyt ihan hirveästi tunteita, joka on käyty monta kertaa läpi. Miksi sitä tarvitaan, Ja sitten sillä on vaan annettava tilaa, että sitä pitää. Käydä niin monta kertaa läpi, että tavallaan tulee yhteinen ymmärrys, miksi sitä tehdään, miksi siitä on hyötyä ja sitten toki katsotaan.”*

Ennakkoluulottoman ja uteliaan toiminnan ja ajattelun voimalla sekä myös siihen kannustamisen avulla pystytään tuottamaan arvokasta tietoa sekä hyödyntämään sitä

(Moorman & Day 2016, 26). Johtajilla tulisi olla kaksi tärkeää toimea näiden aikaansaamiseksi; kannustaa yksilöitä olemaan proaktiivisia ja etsimään tietoa sekä edistää tiedonkulkua yrityksen sisällä niin, että tieto ei jää yhden osaston tai henkilön haltuun (Cameron & Quinn 2011). Työntekijät tarvitsevat tietoa, jotta he voivat suorittaa tehtävänsä uusien tavoitteiden mukaisesti sekä ymmärtääkseen työpanoksensa merkityksen (Conduit & Mavondo 2001, 14). Aineistosta nousi esiin paikkojen luominen ymmärryksen luomiselle sekä järjestelmän hyödyntäminen, jotta tekeminen saadaan arkeen mukaan.

A: ”Joka kerta aina kun keskustellaan keskustelevat henkilöiden kanssa keskusteleet tiimiläisten kanssa niin. Sähän tietyl tapaan myös sitten pystyt siinä ajaa vaikka uutta ajattelumallia tai uusia toimintamalleja sisään, että kyllä siellä sekin lähtee siitä päivittäisesti jatkuvasta keskustelusta, johon luodaan mahdollisimman paljon paikkoja toteuttaa sitä.”

D: ”Järjestelmän kautta se on niin se tulee luontevasti.. Jotta saat kredittiä diilistä niin se pitää olla voitettu, jotta voit voittaa niin tietyt jutut on pakko täyttää niin ja tulee siinä ja siinä vaiheessa, että sulla joku lisästeppi sen voittamiseen... Tiedät että sä voitat sen diilin niin se ei vie pois sitä iloa siitä hetkestä ja yleensä tuollaiset toimii aika sulavasti.”

## 4.6 Tulosten yhteenveto

Tutkimustuloksista nousi esiin useita muutosta edistäviä toimia, joita markkinointijohtajat toteuttivat. Näitä toimia luokiteltiin Teecen (2007) toimintojen uudelleenmuotoilun viitekehystä mukaillen. Uudelleenmuotoilun johtamiskyvykkyyksiä eriteltiin tässä tutkimuksessa yhteensä neljä kappaletta: resursseja muokkaavat kyvykkyydet, henkilöstöön vaikuttavat kyvykkyydet, kulttuuria rakentavat kyvykkyydet sekä tiedonhallintaan liittyvät kyvykkyydet. Eri markkinointijohtajien toimia tunnistettiin lopulta yhteensä 11 ylätasoa toimea, jotka on esitetty taulukossa niitä toimia heijastavien uudelleenmuotoilun kyvykkyyksien alle. Mikrotason toimet esiteltiin aikaisemmin kuviossa 7 kappaleessa 3.4.2. Mikrotason toimia löytyi yhteensä 45.

Taulukosta 7 löytyvät tutkimuksen tulokset, johon mikrotason toimet koottu ylätoimien ilmenemisenä.

Resurssien muokkaamisessa korostuivat prosessien muokkaaminen, aineettoman pääoman kohdistaminen sekä välitavoitteiden luonti ja seuranta. Prosessien muokkaamisen mikrotason toimia olivat uusien kohderyhmien määrittely, asiakastietojen johdonmukaistaminen, asiakastietojen täyttämisen ja päivittäminen sekä markkinoinnin ja myynnin toiminnan ja järjestelmien yhtenäistäminen. Aineettoman pääoman kohdistaminen tärkeimpiä alatoimia olivat sopivien talenttien rekrytoiminen, kouluttaminen uusiin rooleihin, ulkoistamispäätökset sekä vanhasta luopuminen. Välitavoitteiden luomisessa ja seurannassa tärkeimpänä ominaisuutena oli pilkkoa tekemien pienempiin osiin. Merkittävin toimi, joka aineistossa korostui oli selkeä aikatauluttaminen kohti tavoitetilaa.

Henkilöstöön vaikuttamisen alle tässä tutkimuksessa nähdään ihmisten motivoiminen, luottamuksen rakentaminen ja suhteiden luominen sekä vastuuttaminen. Ihmisten motivoimisessa korostui yksilökohtaisuus eli toimien valitsemisessa nähtiin tärkeänä se, minkälainen henkilö kohdataan. Osan kanssa esimerkiksi numeerisessa muodossa esitetyt tulokset toimivat motivoivina toimina, kun taas osalle korostuivat empaattisemmat lähestymistavat. Luottamuksen rakentaminen ja suhteiden luominen koostuivat lupausen pitämisestä, esimerkillisestä käyttäytymisestä. Kuunteleminen ja kysymysten esittäminen olivat konkreettisia toimia, joilla pyrittiin luomaan läheisiä suhteita henkilöstöön. Markkinointijohtajat myös lisäsivät henkilöstön vastuuta. Markkinointijohtajat keräsivät palautetta, ja kannustivat näin tekemään enemmän kehitysehdotuksia. Rooleja selkeytettiin ja samalla osaamista pystyttiin paremmin kohdentamaan.

**Taulukko 7. Tutkimuksen tulokset: Markkinointijohtajien toimet muutoksen toimeenpanovaiheessa**

| <b>Toimintojen uudelleenmuotoilu</b> | <b>Markkinointijohtajien toimet</b>             | <b>Ilmeneminen</b>  |
|--------------------------------------|---|---|
| <b>Resurssien muokkaaminen</b>       | Prosessien muokkaaminen                         | Määrittää uudelleen kohderyhmät, johdonmukaistaa asiakastietojen täyttämistä sekä päivittämistä, yhdistää markkinoinnin ja myynnin toimenpiteitä            |
|                                      | Aineettoman pääoman kohdistaminen               | Sopivien talenttien rekrytoiminen, kouluttaminen uusiin rooleihin, ulkoistamispäätökset ja vanhasta luopuminen  |
|                                      | Välitavoitteiden luonti ja seuranta             | Tekemisen pilkkominen pienempiin osiin, aikatauluttaminen tavoitteita kohti   |
| <b>Henkilöstöön vaikuttaminen</b>    | Ihmisten motivoiminen                           | Erilaiset motivointikeinot pohjustuen minkälaisen ihmisen kanssa ollaan tekemisissä, empaattisuus, yksilökohtaisuus   |
|                                      | Luottamuksen rakentaminen ja suhteiden luominen | Luoda läheisiä suhteita henkilöstöön, lupausten pitäminen, esimerkillinen käyttäytyminen, kuuntelemisen ohella kysymysten esittäminen                       |
|                                      | Vastuuttaminen                                  | Palautteiden kautta kehityschdotuksiin kannustaminen, vastuiden lisääminen rooleja selkeyttämällä   |
| <b>Kulttuurin rakentaminen</b>       | Tekemisen yhtenäistäminen                       | Uusiin normeihin totuttaminen, uusien käytänteiden luominen, kevyempien ryhmätapaamisten järjestäminen tiimihenkeä luomaan, tavoitteiden asettaminen        |
|                                      | Kommunikoiminen                                 | Tarinoiden kerronta, viestin kohdentaminen, viestintäkanavan päättäminen, kertomuksen kohdentaminen   |
|                                      | Muutosvastarinnan vähentäminen                  | Strategian sanoittaminen käytäntöön, henkilöstön osallistaminen, jämäkkyuden ylläpitäminen, uusien näkökulmien käyttäminen                                  |
| <b>Tiedon hallitseminen</b>          | Tiedon jakaminen                                | Koulutusten pitäminen, kompetenssin varmistaminen, suoritustason ylläpitäminen, dokumenttien luonti   |
|                                      | Tiedolla sitouttaminen                          | Tavoitteiden mukainen palkitseminen, informaation muuttaminen ymmärrykseksi, toimintamallin sisäjäijäminen henkilöstölle, järjestelmän avulla palkitseminen |



Lähes kaikki haastateltavat kokivat avoimen ilmapiirin ja sen tavoittelemisen olevan yksi keskeisimpiä ominaisuuksia muutoksen toteuttamisen yhteydessä. Tämä korostui kulttuurin rakentamisessa, jossa tekemisen yhtenäistäminen, kommunikoiminen ja muutosvastarinnan vähentäminen nousivat merkittävimiksi toimiksi. Tekemisen yhtenäistäminen tapahtui uusiin normeihin totuttelemisella ja uusien käytänteiden luomisella. Myös kevyempien ryhmätapaamisten järjestämiset nousivat onnistuneina toimina. Näiden avulla pystyttiin parantamaan ryhmähenkeä. Operatiivisen tekemisen ja tavoitteiden yhdistäminen yrityksen arvoihin oli myös aineistosta vahvasti esiin noussut toimi.

Kommunikoimisessa käytettiin tarinoita innostamaan sekä painotettiin viestin kohdentamisen tärkeyttä. Sekä viestintäkanavan valitsemista että kertomuksen kohdentamista painotettiin kriittisenä, jotta viestin tavoite saataisiin mahdollisimman tehokkaasti ja selkeästi perille. Kulttuurin rakentamisessa olennaisena aineistossa todettiin muutosvastarinnan vähentäminen. Onnistuneita toimina markkinointijohtajat kokivat strategian sanoittamisen käytännön kielelle. Haastateltavat osallistivat henkilöstöä muutoksen toteutuksessa mahdollisimman paljon. He myös pitivät tarvittavan jämäkkyuden johtajuudessaan tarvittaessa. Myös uusien näkökulmien käyttäminen oli koettu onnistuneeksi tavaksi saada henkilöstöä paremmin mukaan muutosprosessiin.

Tiedon hallitseminen jaettiin kahteen toimeen tiedon jakamiseen ja tiedolla sitouttamiseen. Tiedon jakaminen tapahtui koulutusten pitämisellä, joilla oli suuri merkitys esimerkiksi osaamisvajeen täydentämisellä. Tarkoituksena oli varmistaa riittävä kompetenssi, suoritustason ylläpitäminen ja myös vähentää tiedon katkoja. Tiedolla sitouttaminen tapahtui tavoitteiden mukaisella palkitsemisella. Henkilöstölle luotiin esimerkiksi uudet palkkamallit ja niihin kuuluivat muun muassa CRM-järjestelmään kirjattavat vaiheet. Näin saatiin uusia toimintamalleja muutettua käytänteiksi ja askel kerrallaan uusiksi normeiksi. Myös informaation muuttaminen henkilöstölle ymmärrykseksi ja toimintamallien sisäanjaminen olivat tärkeitä tiedolla sitouttamisen toimia.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1 Tutkimuksen yhteenveto

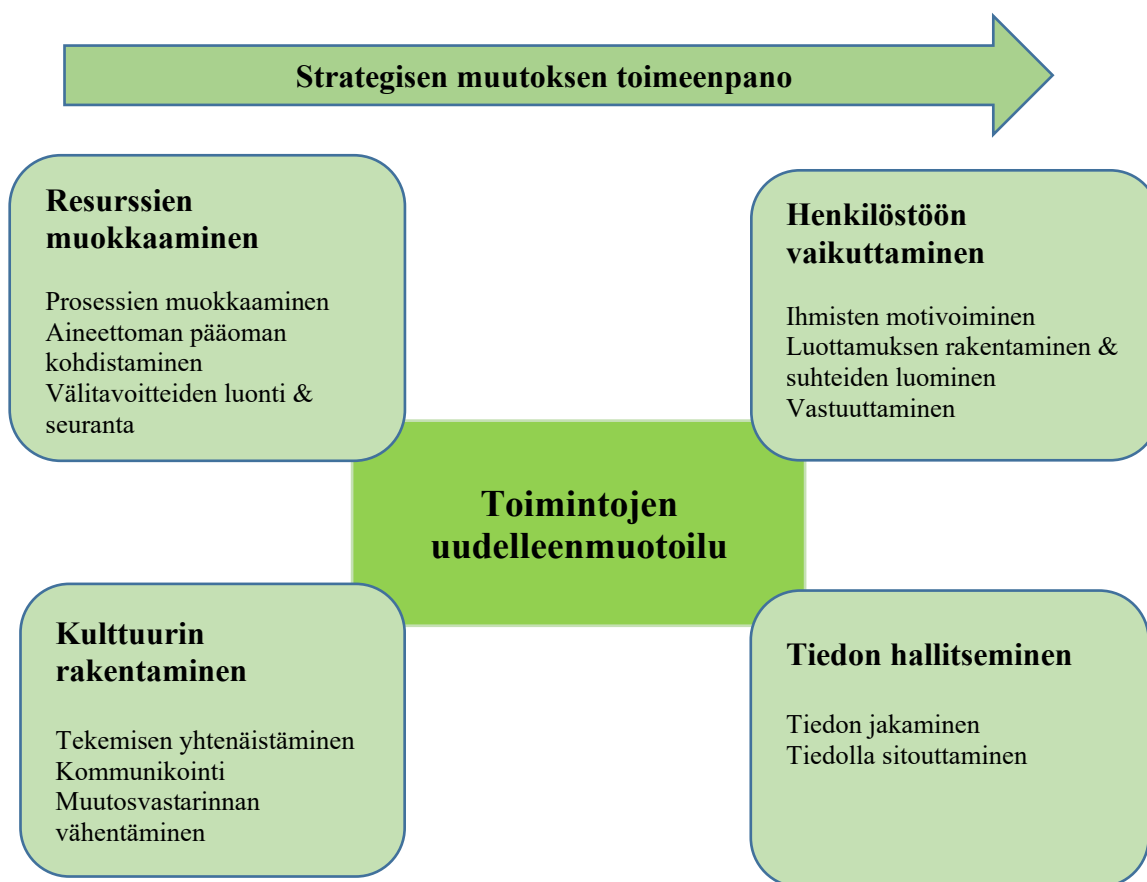
Tutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa, kategorisoida ja analysoida johtamiskyvykkyyksien toimia muutoksen toimeenpanovaiheessa yrityksen johdon näkökulmasta. Tätä tavoitetta ohjasi tutkimuskysymys: *Millaisia toimia markkinointijohtajalta tunnistetaan muutoksen toteuttamisessa?* Tutkimus keskittyi markkinointijohtajiin tutkimuksen strategisen luonteen vuoksi.

Tutkimuksen teoreettisessa taustassa tutkittiin markkinoinnin moniulotteista määritelmää sekä markkinoinnin roolia ja asemaa, jotta saatiin syvällisempi käsitys dynaamisten johtamiskyvykkyyksien mikroperusteiden taustasta. Mikrotekijöiden tausta liittyy toimiin ja kognitiivisiin kyvykkyyksiin, jotka muodostavat dynaamisia johtamiskyvykkyyksiä (Helfat & Peteraf 2015). Näitä täydennettiin ja yhdistettiin muihin toimiin, jotka on tunnistettu olemasta olevasta dynaamisten kyvykkyyksien tutkimuksesta (Teece 2007). Lisäksi käytiin läpi tyypillisimpiä markkinointijohtajille kuuluvia toimia.

Tutkimus koostui seitsemästä kasvavan yrityksen markkinointijohtajan laadullisesta haastattelusta. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoidulla menetelmällä, jossa CIT-osiota käytettiin tukevana tekniikkana. Näin tavoitteena oli tunnistaa kriittiseksi luokiteltuja tapahtumia. Tämä myös mahdollisti markkinointijohtajia kertomaan omista kokemuksistaan ja näkemyksistään avoimesti sekä ylemmän tason että lähempänä käytäntöä tapahtuvien muutosten toteuttamisista. Tutkimuksen analysoinnissa käytettiin Gioia-menetelmää hyödyntäen koodausta ja teemoittelua sisällönanalyysin keinoin. Tutkimuksen tuloksien analysoinnissa käytettiin hyödyksi sekä Teece (2007) (ks. kuvio 8) että Helfat ja Peterafin (2015) uudelleenmuotoilun mikrotekijöitä. Induktiivisen tutkimusotteen mukaisesti aineistolle annettiin kuitenkin tilaa.

Tutkimuksesta löydettiin 45 mikrotason toimea, joista koottiin 11 ylätason toimea. Teece (2007) toimintojen uudelleenmuotoilun mallia hyödyntäen nämä toimet jaettiin neljään eri johtamiskyvykkyyden kategoriaan, joiden kautta toimia esiteltiin.

Johtamiskyvykkyydet olivat resurssien muokkaaminen, henkilöstöön vaikuttaminen, kulttuurin rakentaminen sekä tiedon hallitseminen (ks. kuvio 8).



**Kuvio 8.** Tutkimustulosten yhteenveto, Johtamiskyvykkyydet ja niiden toimet

Johtamiskyvykkyyksien kategorisointi muodostui aineistosta eniten korostuneista toimista, jotka kohdistuivat resursseihin, henkilöstöön, kulttuuriin ja tiedonhallintaan. Nämä toimet heijastelevat myös kognitiivisia kyvykkyyksiä, joita markkinointijohtajalla tulee olla toteuttaessaan toimia onnistuneesti. Muutosta edistävissä toimissa korostuu ihmiskeskeisyys, kriittinen ajattelukyky ja periksiantamattomuus. Aikaisemmista tutkimuksista (ks. Helfat & Peteraf 2015) esiin nousivat sosiaaliset taidot kuten yksilöllinen tarinankerronta ja empaattisuus. Myös motivoimisen taito ja ajatusten haastaminen korostuivat tuloksissa.

Tulosten perusteella markkinointijohtajien johtamiskyvykkyydet ilmenivät toimina muokata prosesseja ja allokoita aineeton pääoma uusiksi esimerkiksi rooleja muuttamalla. Tunnistetuissa toimissa korostui askeleittain tapahtuva eteneminen sekä

jatkuva seuranta. Toimet loivat kuvan markkinointijohtajasta, joka hahmottaa kokonaisuuden erinomaisesti, mutta samalla toteuttaa lyhyemmän aikavälin operatiivisia toimenpiteitä. Luovat ja ihmiskeskeiset toimet korostuivat jokaisen johtamiskyvykkyyden alla, mutta eniten ne ilmenivät henkilöstöön vaikuttamisessa ja kulttuurin rakentamisessa. Markkinointijohtajalla havaittiin kyky sanoittaa kokonaisuus myös luovilla tavoilla tai faktapohjaista tietoa hyödyntäen. Luottamuksen rakentaminen ja suhteiden luomisen tavoitteena oli luoda avoin työilmapiiri. Empaattisuus on havaittu myös aikaisemmin, mutta tässä tutkimuksessa korostui erityisesti avoimuus. Avoin ilmapiiri auttoi myös muutosvastarinnan vähentämisessä, kommunikoinnin kohdentamisessa sekä yhteisten normien, käytänteiden ja kulttuurin luomisessa.

Lisääntyneen tiedon määrä mahdollistaa tiedon jakamisen ja tiedolla sitouttamisen, mutta tietoa tulee myös tulkita ja soveltaa oikein. Liiketoiminnan tuntemus ja kokonaisvaltainen kyky hyödyntää tietoa toiminnassaan on ensiarvoisen tärkeää, kun halutaan tiedon liikkuvan saumattomasti yrityksen sisällä. Pelkkä tieto ei siis vielä itsessään tuota lisäarvoa toimintaan. Tämän päivän liiketoiminnassa toimet pohjautuvat usein tietoon, mutta ilman perusteluita ja tiedon jakamista henkilöstölle jäävät syyt muutokseen vain johdon tietoisuuteen. Ratkaisevaa on se, kuinka asiat viedään yrityksen arkeen, arvoihin ja kulttuuriin.

Tutkimuksessa tunnistettujen toimien kautta ilmenneet neljä johtamiskyvykkyyttä korostavat myös erilaisia markkinointijohtajan rooleja. Päätöksenteollinen rooli näkyi, kun markkinointijohtajat tehostivat markkinoinnin ja myynnin prosesseja. He päättivät, mitä tietoja CRM-järjestelmään tuli täyttää ja päivittää. Myös kohderyhmien valinta ja potentiaalisten asiakkaiden sekä asiakkuuksien selkeyttäminen oli markkinointijohtajien vastuulla. Lisäksi riittävän kompetenssin varmistaminen rekrytoimalla uusia henkilöitä sekä positioiden kohdistaminen rooleja muokkaamalla sekä tarkentamalla kertovat markkinointijohtajan päätöksenteollisesta roolista kasvun varmistamisessa.

Suhteellinen rooli näkyi taitona kohdata henkilöstö yksilöinä sekä omina persooninaan. Empaattisuuden avulla luotiin suhteita ja vahvistettiin luottamusta. Hyvien suhteiden avulla pystyttiin antamaan henkilöstölle enemmän vastuuta. Informatiivinen rooli tuli esiin erityisesti dokumenttien luomisena, kuten uusien tavoitteiden ja normien luominen yrityksen ”pelikirjaksi”. Myös koulutusten pitäminen ja uusien toimintamallien

käytäntöön vieminen korostavat informatiivista roolia samoin kuin faktapohjaisen tiedon hyödyntäminen. Kommunikatiivinen rooli realisoitui, kun tarinankerronnan avulla luotiin merkityksiä uusien normien ja käytänteiden perustelemiseen esimerkiksi markkinoinnin ja myynnin yhteistyöhön liittyen. Tutkimuksen tulosten pohjalta voidaan todeta, että markkinoinnilla on strategisen muutoksen toimeenpanovaiheessa tärkeä ja moniulotteinen rooli varsinkin, kun yrityksellä on tavoitteena kasvaa.

## **5.2 Tutkimuksen kontribuutio**

Tutkimuksella voi olla merkitystä kolmella eri alueella, teorian tasolla, sen menetelmässä tai kontekstissa (Brinberg & McGrath 1985). Tämä tutkimus on jossain määrin edistänyt näitä kaikkia teoreettisen, metodologisen ja kontekstuaalisen tiedon alueita. Ensinnäkin tällä tutkimuksella on teoreettista kontribuutiota dynaamisten johtamiskyvykkyyksien ymmärtämiseen. Tämä tutkimus tuo uusia, haastatteluaineiston perusteella tärkeitä havaittuja empiirisiä, käyttäytymiseen liittyviä-, luovia ja affektiivisiä näkökulmia kyvykkyystudkimukseen. Tällä tutkimuksella on myös panos strategiseen markkinointiin, koska markkinoinnin strategisen roolin tutkimus on ollut usein pinnallista ja pääosin kvantitatiivista.

Markkinointijohtajien toimista yrityksen muutoksen toimeenpanovaiheessa ei ollut aiempaa mikrotason tutkimusta. Siksi markkinointijohtajien mahdollisia dynaamisia johtamiskyvykkyyksiä, esittelevät havainnot antavat syvemmän käsityksen heidän rooleistaan. Tutkimuksessa pyritään myös laajentamaan dynaamisten johtamiskyvykkyyksien käsitettä markkinoinnin alalle. Tutkimuksessa otetaan myös huomioon tarkemmin strategian toimeenpanovaihe, jonka tutkimukset ovat olleet vähäisiä tai ne ovat olleet pääosin käsitteellisiä papereita, joiden katsotaan olevan tehottomia tämän monimutkaisen strategian muodostumisprosessin tutkimisessa (Morgan ym. 2018). Lisäksi tällä tutkimuksella on kontribuutiota dynaamisten kyvykkyyksien teoriaan, koska tutkimuksista on uupunut teoria johtajien näkökulmasta (katso Adner & Helfat 2003; Helfat & Peteraf 2015) sekä markkinoinnin näkökulma dynaamisiin kyvykkyyksiin.

Tieteen parissa on esitetty eriäviä mielipiteitä markkinoinnin ja markkinointijohtajien merkityksestä yrityksen menestyksen ja kannattavuuden kannalta. Osa tutkijoista on esittänyt väitteitä siitä, ettei markkinointijohtajalla ole positiivista vaikutusta yrityksen kannattavuuteen (ks. Nath & Mahajan 2008; Wiedeck & Engelen 2018). Toiset taas puhuvat markkinoijien puolesta osoittamalla markkinoinnin ja markkinointijohtajien merkityksen (ks. German ym. 2015; Homburg ym. 2014; Nath & Bharadwaj 2020). Tämä tutkimus tuki jälkimmäistä koulukuntaa lisäämällä ymmärrystä markkinointijohtajien muutosta edistävistä toimista.

Kontekstisena kontribuutiona tämä tutkimus vie markkinointijohtajien roolin heidän toimiensa kautta strategisen muutoksen kontekstiin, jota ei ole aiemmin tutkittu laajasti (Jaworski 2011). Yksityiskohtaisemmin markkinointijohtajien toimien tarkastelu muutoksen yhteydessä oli myös osa kontribuutionaalista kontekstia. Johtajien merkitys toimintojen uudelleenmuotoilussa ja kulttuurin rakentamisessa on tunnistettu aiemmissa tutkimuksissa jo jonkun aikaa (ks. Gebhardt ym 2006; Shah ym. 2006). Usein tieteessä puhutaan johtajista yleisesti, vaikka eri johtajien välillä on havaittu selkeitä eroja ja jopa ristiriitoja muun muassa ajattelumallien, tavoitteiden ja näkökulmien välillä (Nath & Bharadwaj 2020; Jaworski 2011). Tästä syystä tutkimuksessa haluttiin keskittyä yksittäiseen henkilöön eli markkinointijohtajaan ja syventää ymmärrystä juuri heidän toimistaan, joihin vaikuttavat sekä henkilön omat kyvykkyydet ja resurssit (Zott & Amit 2010), roolit (Nath & Bharadwaj 2020) että asema yrityksessä (Day & Moorman 2010).

Myös dynaamisten johtamiskyvykkyyksien empiiristä tutkimusta on kaivattu erityisesti strategisen muutoksen yhteydessä (ks. Helfat ja Peteraf 2015). Metodologista kontribuutiota voidaan taas tuoda luomalla uusi menetelmä tai jalostamalla olemassa olevia menetelmiä (Ladik & Stewart 2008, 162). Tutkimuksen metodologinen kontribuutio on hyödyntää CIT-tekniikkaa tukevana menetelmänä strategisen muutoksen toimeenpanon vaiheessa, jotta markkinointijohtajien tärkeimpiä toimia pystyttiin tunnistamaan. CIT-menetelmä on perinteisesti keskittynyt positiivisten ja negatiivisten tekijöiden ääripäihin (Flanagan 1985). Sen sijaan tämä tutkimus hyödyntää tekniikkaa etsiessään pääasiassa positiivisia tekijöitä, jotka edistävät toimeenpanon vaihetta.

### 5.3 Tutkimuksen liikkeenjohdollinen relevanssi

Tutkimuksella on myös liikkeenjohdollista relevanssia, jolla on käytännöllistä arvoa. Organisaatiot, jotka omaavat kyvykkäät johtajat pystyvät paremmin pysymään muuttuvan liiketoimintaympäristön vauhdissa. Dynaamiset kyvykkyydet auttavat ymmärtämään erilaisia keinoja luoda kilpailuetua. Kiireisessä työelämässä on helppo uppoutua hoitamaan juoksevia rutiineja, mutta vahvat kyvykkyydet omaavat organisaatiot ja johtajat muistavat myös katsella ympärilleen. Heillä on kyky muokata yrityksen resursseja ketterästi. Tämä tutkimus tuottaa arvokasta näyttöä liikkeenjohdolle, millaisten toimien avulla markkinointijohtajat ovat onnistuneet muutoksen toteutuksessa. Dynaamiset johtamiskyvykkyydet luovat tämän tutkimuksen kautta mahdollisuuden tarkistaa onko muutoksen toimeenpanossa muistettu muokata resursseja toiminnan tarpeita vastaavaksi, hoidettu henkilöstösuhteita, rakennettu kulttuuria vastaamaan yrityksen arvoja, ja informaation kulku reaaliaikaiseksi.

Tarkasteltaessa yritysten kilpailukykyä ja strategisten muutosten onnistumista tämä tutkimus antaa käsityksen markkinointijohtajien mahdollisista dynaamisista kyvykkyyksistä, jotka voivat auttaa organisaatioita huomaamaan, millaisia kyvykkyyksiä ja toimia strategisessa muutoksessa vaaditaan. Myös markkinointijohtajien nopea vaihtuvuus yritysten johtoryhmässä on kasvava haaste. Yksi tärkeimmistä syistä tähän on ollut markkinointijohtajien roolien määrittelyyn liittyvät haasteet. Markkinointijohtajien vaihtuvuuden kasvu voi vaikuttaa negatiivisesti markkinointiorganisaation vakauteen, kykyihin sekä moraaliin ja pitkäjänteisyyteen tekemiseen (Nath & Mahajan 2017).

Tämä tutkimus voi antaa ehdotuksia siitä, miten markkinointijohtajien toimia voidaan määritellä tai pitäisikö ne määritellä tietyllä tavalla, jotta aseman vakautta voidaan parantaa. Lisäksi tällä tutkimuksella on potentiaalia tehdä ehdotuksia markkinointijohtajien arvokkaista kyvyistä, jotka voivat auttaa yrityksiä säilyttämään tai parantamaan kilpailukykyään ja strategisen muutosten onnistumista. Asiakkaiden kannalta on mahdollista, että heidän äänensä on läsnä paremmin yrityksen päättävissä elimissä. Yhteiskunnalliseen keskusteluun tämä tutkimus voi tuoda keinoja alentaa työttömyysastetta tunnistamalla johtajien dynaamisia kyvykkyyksiä sekä auttaa markkinoinnin opiskelijoita kehittämään liike-elämän johtotehtävissä vaadittavia kykyjä.

## 5.4 Tutkimuksen rajoitukset ja luotettavuuden arviointi

Laadullisesti suoritettun tutkimuksen luotettavuus voi olla ongelmallista sen subjektiivisuuden vuoksi, mikä tuo esiin validiteetin ja reliabiliteetin käsitteet. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta, kun taas validiteetti viittaa siihen, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattukin (Eriksson & Kovalainen 2008; Tuomi & Sarajärvi 2018). Tutkimuksen luotettavuutta tulee arvioida filosofisen lähestymistavan avulla. Tämä tutkimus tehtiin kriittisen realismin lähestymistapaa noudattaen, jonka mukaan on olemassa yhtenäinen totuus ja tutkimus voi viedä meidät kohti sitä yhtenäistä totuutta (Järvensivu & Törnroos 2010, 2). Tämän kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena ei siis ole luoda laajalti yleistettäviä tuloksia, vaan antaa aiheesta syvällisemmän käsityksen. Tästä huolimatta tutkimuksen ja sen tulosten luotettavuutta voidaan arvioida tulosten uskottavuudella sekä tutkimuksen johdonmukaisuudella (Lincoln & Cuba 2000).

Tämän tutkimuksen tulosten uskottavuutta parannettiin systemaattisella toteutuksella ja tutkimusprosessin läpinäkyvällä kuvauksella. Työn edetessä valintoja perusteltiin tarkoin ja tutkimuksen toteutusta ohjanneet tieteenfilosofiset lähtökohdat tuotiin ilmi. Tiedonkeruu- ja analysointiprosessi on kuvattu yksityiskohtaisesti ja tulokinnan sekä johtopäätösten läpinäkyvyyttä on lisätty haastattelusitaateilla tuloksia esittäessä. Tietokonepohjaisen ATLAS.ti -ohjelmisto ja Gioia-menetelmä edesauttoivat aineiston koodaamista, joka tuki ison aineistomäärän johdonmukaista käsittelyä. Menetelmän avulla oli myös sitaatteja helpompi kohdistaa, vaikka kategorioiden rajat olivatkin häilyviä.

Tarkastelemalla ainoastaan markkinointijohtajia pystyttiin parantamaan siirrettävyyttä eli tutkimustuloksien hyödyntämismahdollisuuksia yleisesti yritysten markkinointijohtajiin. Haastateltavien valinnassa aseteltiin kriteerit, mutta se kenet määriteltiin markkinointijohtajaksi, oli kuitenkin tutkijan arvioitavissa. Tämän vuoksi se rajoittaa tutkimuksen siirrettävyyttä tieteelliseen kirjallisuuteen. Tutkimuksessa markkinointijohtajaksi määriteltiin henkilö, jonka vastuulla on yrityksen markkinointi tai markkinointitoimenpiteet, ja toimii myös tiiviisti yrityksen päättävien henkilöiden kanssa. Tieteellisessä kirjallisuudessa CMO kuvaillaan enemmänkin henkilöksi, joka



istuu suurten yritysten johtoryhmässä (Boyd ym. 2010; Nath & Mahajan 2008). Tuloksia tulisi hyödyntää harkiten CMO:ta käsittelevässä kirjallisuudessa.

Haastateltavat sekä heidän edustamansa yritykset sekä näille asetetut kriteerit esiteltiin niin, että aineistosta saatiin riittävän hyvä käsitys. Haastateltaville luvattu anonyymiteetti rajoitti haastateltavien ja yrityksien nimien paljastamista horjuttaen samalla uskottavuutta. Lisäksi laadullisessa tutkimusmenetelmässä tutkijan omat tulkinnat vaikuttavat tutkimustuloksiin. Täten virhetulkintojen mahdollisuutta ei voida täysin sivuuttaa. Varsinkin CIT-menetelmän muistinvaraisten merkittävien tilanteiden kohdalla on vaarana virheymmärrykset ja -tulkinnat (Gremler 2004), 67).

## **5.5 Jatkotutkimusehdotukset**

Jatkotutkimusehdotusten tarkoituksena on tarjota ehdotuksia tulevaisuuden tutkimuksen suunnalle. Ne hyödyntävät muita tutkijoita, sillä niissä määritetään, kuinka myöhempää teoriaa voidaan syventää tai laajentaa nykyisen päälle (Gioia ym. 2013, 25). Tässä tutkimuksessa markkinointijohtajan toimia tutkittiin muutoksen toimeenpanovaiheessa kasvavissa pk-yrityksissä. Markkinointijohtajien toimiin vaikuttavat muun muassa yrityksen koko, toimiala ja myynnin rooli yrityksessä (Day & Moorman 2010, 254). Vaikka tässä tutkimuksessa on keskitytty kasvaviin suomalaisiin yrityksiin, voisi jatkossa tutkia yrityksen suuruuden tai toimialan vaikutusta markkinointijohtajien toimiin. Aihetta olisi mahdollista tutkia myös havainnollisten menetelmien avulla, mikä on yksi ehdotus tulevalle dynaamisten johtamiskyvykkyyksien tutkimuksille.

Jatkossa voisi olla mielekäästä tutkia aihetta myös case-tutkimuksen tasolla, jossa nähdään, kuinka organisaatiossa käy läpi strategisia muutoksia ja toteuttaa niitä. Samalla voisi ottaa huomioon myös muiden osapuolten, kuten työntekijöiden ja johtajien dynaamiset kyvykkyudet sekä heidän toimensa, sillä tutkimuksessa havaittiin, että strategian toimeenpano voi olla entistä kollektiivisempi organisaatioiden hajauttamisen vuoksi. Olisi myös hyödyllistä testata, millä toimilla voisi olla suurin vaikutus markkinointijohtajien eri rooleihin sekä mitkä toimet korreloivat eniten yrityksen suorituskyvyn kanssa. Yksi ehdotus tulevaa tutkimusta varten on selvittää negatiivisia

toimia tai kykyjä, jotka estävät yrityksen strategian muutosprosessia ja sen toteuttamista, koska tässä tutkimuksessa keskityttiin vain positiivisiin puoliin. Lisäksi rationaalisen, ihmiskeskeisen ja luovan kyvykkyyden erilaiset luonteet vaativat lisää tutkimusta.

Tietoon liittyvät toimet ja kyvykkyydet nousivat myös tässä tutkimuksessa esille. Niiden osalta piilee myös antoisa jatkotutkimusmahdollisuuksia, sillä on huomattu dynaamisten kyvykkyyksien ja tietojohdamisen yhteys myös teorian tasolla (Chen ym. 2022). Tietoresursseihin keskittyvä tutkimus voisi tuoda lisätietoa siihen, kuinka yritykset voisivat jakaa tietoa mahdollisimman tehokkaasti (Vaio ym. 2021). Tietoresurssit on sidottu ihmisiin ja järjestelmiin. Tiedon luominen, jakaminen ja hyödyntäminen ovat toimia, jotka on tunnistettu myös aikaisemmassa kirjallisuudessa. Toimintojen uudelleenmuotoilun kontekstissa tämä olisi oivallinen case-tutkimuksen aihe.

## LÄHTEET

- Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1011–1025.
- Ahmad, N., Lodhi, M.S., Zaman, K. (2017). Knowledge Management: a Gateway for Organizational Performance. *J Knowl Econ* 8, 859–876.
- Alvarez S.A., & Barney J.B. (2007). Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1–2), 11–26.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33–46.
- Anderson, P. F. (1982). Marketing, strategic planning and the theory of the firm. *Journal of Marketing*, 46(2), 15–26.
- Ansoff, H. I. (1980). Strategic issue management. *Strategic Management Journal*, 1(2), 131–148.
- Baer, M., Dirks, K.T. and Nickerson, J.A. (2013). Microfoundations of strategic problem formulation. *Strategic Management Journal*, 34, 197–214.
- Barnard C.I. (1938). *The Functions of the Executive*. Harvard University Press: Cambridge, MA.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99–120.
- Baum J.R., Locke E.A., & Kirkpatrick S.A. (1998). A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 43–54.
- Bianchi, G., Testa, F., Tessitore, S. and Iraldo, F. (2022). How to embed environmental sustainability: The role of dynamic capabilities and managerial approaches in a life cycle management perspective. *Business Strategy and the Environment*, 31(1), 312–325.
- Bowman, C. & Ambrosini, V. (2003). How to resource-based and the dynamic capability views of the firm inform corporate-level strategy. *British Journal of Management*, 14(4), 289–303.
- Boyd, E. D., Chandy, R. K., & Cunha Jr, M. (2010). When do Chief Marketing Officers affect firm value? A customer power explanation. *Journal of Marketing Research*, 47(6), 1162–1176.
- Braganza, A., Brooks, L., Nepelski, D., Ali, M. and Moro, R. (2017). Resource management in big data initiatives: Processes and dynamic capabilities. *Journal of Business Research*, 70, 328–337.

- Brinberg, D. L., & McGrath, J. (1985). *Validity and the research process*. Beverly Hills, CA, USA: Sage.
- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2018). *Doing interviews*. London: SAGE Publications Inc.
- Brown, S.L. & Eisenhardt, K.M. (1997). The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 1–34.
- Butterfield, L. D., Borgen, W. A., Amundson, N. E., & Maglio, A. T. (2005). Fifty years of the critical incident technique: 1954-2004 and beyond. *Qualitative Research*, 5(4), 475–497.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (Third edition)*. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Carson, D. (2001). *Qualitative marketing research*. London: Sage.
- Chen, Y., Luo, H., Chen, J. and Guo, Y. (2022). Building data-driven dynamic capabilities to arrest knowledge hiding: A knowledge management perspective. *Journal of Business Research*, 139, 1138–1154.
- CMO Network. (2017). Change management is the new marketing capability. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/onmarketing/2017/05/16/%E2%80%8Bchange-management-is-the-new-marketing-capability/#63467bcd6f15> 21.10.2021
- Collis, D.J. (1994). How valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, 15(51), 143–152.
- Conduit, J., & Mavondo, F. T. (2001). How critical is internal customer orientation to market orientation? *Journal of Business Research*, 51(1), 11–24.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). Strategies for qualitative data analysis. *Basics of Qualitative Research. Techniques and procedures for developing grounded theory*, 3.
- Datta D.K., Rajagopalan N., & Zhang Y. (2003). New CEO openness to change and strategic persistence: the moderating role of industry characteristics. *British Journal of Management*, 14(2), 101–114.
- Day, G. S. (1992). Marketing's contribution to the strategy dialogue. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20(4), 323–329.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37–52.
- Day, G. S. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing*, 75(4), 183–195.

- Day, G. S., & Moorman, C. (2010). *Strategy from the Outside In: Profiting from Customer Value*. New York: McGraw-Hill.
- Day, G. S., & Schoemaker, P. J. (2016). Adapting to Fast-Changing Markets and Technologies. *California Management Review*, 58(4), 59–77.
- Del Giudice, M., Carayannis, E.G., & Maggioni, V. (2017). Global knowledge intensive enterprises and international technology transfer: emerging perspectives from a quadruple helix environment. *The Journal of Technology Transfer*, 42(2), 229–235.
- Denrell J., Fang C., & S.G. (2003). The economics of strategic opportunity. *Strategic Management Journal*, 20(10), 977–990.
- Di Stefano, G., Peteraf, M., & Gianmario, V. (2014). The organizational drive train: a road to integration of dynamic capabilities research. *Academy of Management perspectives*, 28(4), 307–327.
- Di Vaio, A., Palladino, R., Pezzi, A., & Kalisz, D.E., 2021. The role of digital innovation in knowledge management systems: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 123, 220–231.
- Dutton, J. E., & Duncan, R. B. (1987). The influence of the strategic planning process on strategic change. *Strategic management journal*, 8(2), 103–116.
- Easton, G. (2002). Marketing: A critical realist approach. *Journal of Business Research*, 55(2), 103–109.
- Easton, G. (2010). Critical realism in case study research. *Industrial Marketing Management*, 39(1), 118–128.
- Einstein A, Infeld L. 1938. *The Evolution of Physics*. Simon and Schuster: New York.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105–1121.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32.
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative research in business studies*.
- Faccin, K., Balestrin, A., Volkmer Martins, B. and Bitencourt, C.C. (2019), Knowledge-based dynamic capabilities: a joint R&D project in the French semiconductor industry, *Journal of Knowledge Management*, 23(3), 439–465.
- Fainshmidt, S. and Frazier, M.L., 2017. What facilitates dynamic capabilities? The role of organizational climate for trust. *Long Range Planning*, 50(5), 550–566.

- Felin, T. and Foss, N. J. (2012). The (Proper) Microfoundations of Routines and Capabilities: A Response to Winter, Pentland, Hodgson and Knudsen. *Journal of Institutional Economics*, 8(2), 271–88.
- Feng, H., Morgan, N. A., & Rego, L. L. (2015). Marketing department power and firm performance. *Journal of Marketing*, 79(5), 1–20.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327.
- Fleetwood, S., & Ackroyd, S. (2004). *Critical realist applications in organisation and management studies*. Hove, UK: Psychology Press.
- Flick, U. (2018). *The sage handbook of qualitative data collection*. London: SAGE Publications Ltd.
- Foss, N. J., & Pedersen, T. (2016). Microfoundations in strategy research. *Strategic Management Journal*, 37(13), 22–34.
- Fulmer, I. S., & Ployhart, R. E. (2014). Our Most Important Asset a multidisciplinary/multilevel review of human capital valuation for research and practice. *Journal of Management*, 40(1), 161–192.
- Gabčanová, I. V. E. T. A. (2011). The employees—the most important asset in the organizations. *Human Resources Management & Ergonomics*, 5(1), 30–33.
- Gehman, J., Glaser, V. L., Eisenhardt, K. M., Gioia, D., Langley, A., & Corley, K. G. (2018). Finding theory–method fit: A comparison of three qualitative approaches to theory building. *Journal of Management Inquiry*, 27(3), 284–300.
- Germann, F., Ebbes, P., & Grewal, R. (2015). The chief marketing officer matters. *Journal of Marketing*, 79(3), 1–22.
- Gioia, D. (2021). A systematic methodology for doing qualitative research. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(1), 20–29.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31.
- Girod, S. J. & Whittington, R. (2017). Reconfiguration, restructuring and firm performance: Dynamic capabilities and environmental dynamism. *Strategic Management Journal*, 38(5), 1121–1133.
- Gremler, D. D. (2004). The critical incident technique in service research. *Journal of Service Research*, 7(1), 65–89.
- Grönroos, C. (2009). Marketing as promise management: Regaining customer management for marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(5/6), 351–359.

- Gummesson, E. (1991). Marketing-orientation revisited: the crucial role of the part-time marketer. *European Journal of Marketing*, 25(2), 60–75.
- Hagen, A., Udeh, I., & Wilkie, M. (2003). The way that companies should manage their human resources as their most important asset: Empirical investigation. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 1(1), 81–92.
- Hambelton, K. (2018). Transforming the transformative: The CMO's role in leading digitaltransformation. *Forbes*  
<https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2018/9/13/transforming-the-transformative-the-cmos-role-in-leading-digital-transformation/>  
 2.11.2021
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206.
- Hanssens, D. M., & Pauwels, K. H. (2016). Demonstrating the value of marketing. *Journal of marketing*, 80(6), 173-190.
- Helfat, C.E. and Peteraf, M.A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic management journal*, 36(6), 831-850.
- Helfat, C.E, Finkelstein S., Mitchell W., Peteraf M.A., Singh H., Teece D.J., & Winter S.G. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Blackwell Publishing: Malden, MA.
- Helfat, C.E., & Winter, S.G. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N) ever-changing world. *Strategic management journal*, 32(11), 1243–1250.
- Hilliard, R. and Goldstein, D. (2019). Identifying and measuring dynamic capability using search routines, *Strategic Organization*, 17(2), 210–240.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Homburg, C., Hahn, A., Bornemann, T., & Sandner, P. (2014). The role of chief marketing officers for venture capital funding: Endowing new ventures with marketing legitimacy. *Journal of Marketing Research*, 51(5), 625–644.
- Homburg, C., Workman Jr, J. P., & Krohmer, H. (1999). Marketing's influence within the firm. *The Journal of Marketing*, 1–17.
- Huff, J. O., Huff, A. S., & Thomas, H. (1992). Strategic renewal and the interaction of cumulative stress and inertia. *Strategic Management Journal*, 13(1), 55–75.

- Jarzabkowski, P. (2004). Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. *Organization studies*, 25(4), 529–560.
- Jaworski, B. J. (2011). On managerial relevance. *Journal of Marketing*, 75(4), 211–224.
- Johnson, P., & Duberley, J. (2000). *Understanding management research: An introduction to epistemology*. London: Sage Publications.
- Järvensivu, T., & Törnroos, J. (2010). Case study research with moderate constructionism: Conceptualization and practical illustration. *Industrial Marketing Management*, 39(1), 100–108.
- Kaplan, S., & Henderson, R. (2005). Inertia and incentives: Bridging organizational economics and organizational theory. *Organization Science*, 16(5), 509–521.
- Koskinen, I., Alasuutari, P., & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kotter, J.P. (1995). Leading change: why transformational efforts fail. *Harvard Business Review*, (4), 59–67.
- Kunisch, S., Bartunek, J., Mueller, J., & Huy, Q. (2017). Time in strategic change research. *Academy of Management Annals*, 11(2), 1005–1064.
- Kuusela, H., & Neilimo, K. (2010). *Kauppan strategiaosaaminen*. Helsinki: Edita.
- Ladik, D. M., & Stewart, D. W. (2008). The contribution continuum. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(2), 157–165.
- Lambrecht, A. & Tucker, C. (2016). The 4 Mistakes Most Managers Make with Analytics. *Harvard Business Review*, 98(7/8), 2–5.
- Lechner, C., Frankenberger, K., & Floyd, S. W. (2010). Task contingencies in the curvilinear relationships between intergroup networks and initiative performance. *Academy of Management Journal*, 53(4), 865–889.
- Levitt, T. (1960). Marketing myopia. *Harvard Business Review*, 38(4), 24–7.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (2000). The only generalization is: There is no generalization. *Case Study Method*, 27–44.
- Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic management journal*, 13(5), 363–380.
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22(5), 387–401.
- Marketing Science Institute (2020). *Research Priorities 2020-2022*. Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute.



- Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G. and Quaglia, R., 2021. Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Business Research*, 123, 642–656.
- Mattila, M., Yrjölä, M., & Hautamäki, P. (2021). Digital Transformation of Business-to-Business Sales: What Needs to Be Unlearned? *Journal of Personal Selling & Management*. 41(2), 113–129.
- Menon, A., Bharadwaj, S. G., Adidam, P. T., & Edison, S. W. (1999). Antecedents and consequences of marketing strategy making: A model and a test. *Journal of Marketing*, 63(2), 18–40.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(9), 934–948.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. New York: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (2003). Unconventional wisdom: A conversation with Henry Mintzberg. *Leadership in Action: A Publication of the Center for Creative Leadership and Jossey-Bass*, 23(4), 8–10.
- Miller, D. & Friesen, P. H. (1980). Momentum and revolution in organizational adaptation. *Academy of Management journal*, 23(4), 591–614.
- Mills, K. (2019). *Big Data for Qualitative Research*. London: Routledge.
- Moorman, C., & Day, G. S. (2016). Organizing for marketing excellence. *Journal of Marketing*, 80(6), 6–35.
- Moorman, C., & Rust, R. T. (1999). The role of marketing. *Journal of Marketing*, 63, 180-197.
- Morgan, N. A., Whitler, K. A., Feng, H., & Chari, S. (2018). Research in marketing strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 1–26.
- Mousavi, S., Bossink, B., & Vliet, M. (2018). Dynamic capabilities and organizational routines for managing innovation towards sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 203, 224–239.
- Nagle, T., Redman, T., Sammon, D. (2017). Only 3% of Companies' Data Meets Basic Quality Standards. *Harvard Business Review*, 95(5), 2–5.
- Nath, P., & Bharadwaj, N. (2020). Chief marketing officer presence and firm performance: Assessing conditions under which the presence of other C-level functional executives matters. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(4), 670–694.

- Nath, P., & Mahajan, V. (2011). Marketing in the C-suite: A study of chief marketing officer power in firms' top management teams. *Journal of Marketing*, 75(1), 60–77.
- Nelson, R. R. (1991). Why do firms differ, and how does it matter? *Strategic Management Journal*, 12(2), 61–74.
- Ocasio, W., & Joseph, J. (2005). An attention-based theory of strategy formulation: Linking micro- and macroperspectives in strategy processes. *Advances in Strategic Management*, 22, 39–61.
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191.
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
- Pulsiri, N. & Vatananan-Thesenvitz, R. (2018). A Systematic Literature Review of Dynamic Capabilities, Strategic Foresight and Organizational Learning. In: *2018 Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET)*, 1–9. Portland.
- Quinn JB. (1980). *Strategies for Change: Local Instrumentalism*. Irwin: Homewood, IL.
- Reed, M. (2005). Reflections on the ‘realist turn’ in organization and management studies. *Journal of Management Studies*, 42(8), 1621–1644.
- Rumelt, R. P. (1995). *Resource-based and evolutionary theories of the firm: Towards a synthesis, Inertia and transformation*. Springer, Boston, MA, 101–132.
- Rumelt, R., Schendel, D. & Teece, D. J. (1991). Strategic management and economics. *Strategic Management Journal*, 12, 5–29.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto.
- Salvato, C. & Vassolo, R. (2018). The sources of dynamism in dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 39 (6), 1728–1752
- Santalainen, T. (2009). *Strateginen ajattelu & toiminta*. Helsinki: Talentum.
- Shah, D., Rust, R. T., Parasuraman, A., Staelin, R., & Day, G. S. (2006). The path to customer centricity. *Journal of Service Research*, 9(2), 113–124.
- Schilke, O., Hu, S. and Helfat, C.E. (2018). Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. *Academy of management annals*, 12(1), 390–439.

- Shrivastava P, Grant JH. (1985). Empirically derived models of strategic decision-making processes. *Strategic Management Journal* 6(2), 97–113.
- Shujahat, M., Sousa, M.J., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M. and Umer, M. (2019). Translating the impact of knowledge management processes into knowledge-based innovation: The neglected and mediating role of knowledge-worker productivity. *Journal of Business Research*, 94, 442–450.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Gilbert, B. A. (2011). Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth, and life cycle effects. *Journal of Management*, 37(5), 1390–1412.
- Slater, S. F., & Olson, E. M. (2001). Marketing's contribution to the implementation of business strategy: An empirical analysis. *Strategic Management Journal*, 22(11), 1055–1067.
- Slater, S. F., Olson, E. M., Hult, G., Thomas, M. (2006). The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability-performance relationship. *Strategic Management Journal*, 27(12), 1221–1231.
- Strandvik, T., Holmlund, M., & Grönroos, C. (2014). The mental footprint of marketing in the boardroom. *Journal of Service Management*, 25(2), 241–252.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Teece, D. J. (2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395–401.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Teece, D.J, and Linden, G. (2017). Business Models, Value Capture, and the Digital Enterprise. *Journal of organization design*, 6(1), 1–14.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49.
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Agility. *California Management Review*, 58(4), 13–35.
- Thomas A.B. (1988). Does leadership make a difference to organizational performance? *Administrative Science Quarterly*, 33(3), 388–400.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos). Helsinki: Tammi.

- Tuomi, L. & Sumkin, T. (2010). *Strategia arjessa–oivalluksia organisaation uudistajille*. Helsinki: WSOYpro.
- Varadarajan, R. (2010). Strategic marketing and marketing strategy: Domain, definition, fundamental issues and foundational premises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), 119-140.
- Verhoef, P. C., & Leeflang, P. S. H. (2009). Understanding the marketing department's influence within the firm. *Journal of Marketing*, 73(2), 14-37.
- Verhoef, P. C., Leeflang, P. S., Reiner, J., Natter, M., Baker, W., Grinstein, A. & Saunders, J. (2011). A cross-national investigation into the marketing department's influence within the firm: Toward initial empirical generalizations. *Journal of International Marketing*, 19(3), 59–86.
- Virany, B., Tushman, M. L., & Romanelli, E. (1992). Executive succession and organization outcomes in turbulent environments: An organization learning approach. *Organization Science*, 3(1), 72–91.
- Wang, R., Saboo, A. R., & Grewal, R. (2015). A managerial capital perspective on chief marketing officer succession. *International Journal of Research in Marketing*, 32(2), 164–178.
- Webster, F. E. (1992). The changing role of marketing in the corporation. *The Journal of Marketing*, 1–17.
- Webster, F. E. (1994). *Market-driven management: Using the new marketing concept to create a customer-oriented company*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Wesley F., & Mintzberg H. (1989). Visionary leadership and strategic management. *Strategic Management Journal*, 10, 17–32
- Whitler, K. A., Krause, R., & Lehmann, D. R. (2018). When and how board members with marketing experience facilitate firm growth. *Journal of Marketing*, 82(5), 86–105.
- Wiedeck, C., & Engelen, A. (2018). The copycat CMO: firms' imitative behavior as an explanation for CMO presence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(4), 632–651.
- Wind, Y., & Robertson, T. S. (1983). Marketing strategy: New directions for theory and research. *Journal of Marketing*, 47(2), 12–25.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991–995.
- Wirtz, J., Tuzovic, S., & Gs. Kuppelwieser, V. (2014). The role of marketing in today's enterprises. *Journal of Service Management*, 25(2), 171–194.

- Witte E. (1972). Field research on complex decision-making processes—the phased theorem. *International Studies of Management and Organization*, 2, 156–182.
- Workman, J.P., Homburg, C., & Gruner, K. (1998). Marketing organization: an integrative framework of dimensions & determinants. *Journal of Marketing*, (62(3), 21.
- Yukl, G., Gordon, A. and Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of leadership & organizational studies*, 9(1),15–32.
- Zaheer A., & Venkatraman N. (1995). Relational governance as an interorganizational strategy: an empirical-test of the role of trust in economic exchange. *Strategic Management Journal*, 16(5), 373–392.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351.
- Zott C., & Amit R. (2007). Business model design and the performance of entrepreneurial firms. *Organization Science*, 18(2), 181–199.
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43(2), 216–226.

# LIITTEET

## LIITE 1: Teemahaastattelurunko

### TEEMA-ALUEET

#### 1. Valmistelevat kysymykset

- Kuka olet ja mikä on tehtäväsi tässä yrityksessä?
- Kuinka kauan olet toiminut roolissasi?

#### Muutoksen jäsentely esimerkein

- Miten teillä havaitaan mahdollisuuksia ja uhkia?
- osattu tarttua niihin päätöksillä
- toteutettu muutokset?

#### Muutos, esimerkiksi uudelleenorganisoituminen, yrityskauppa tai uuden tietojärjestelmän käyttöönotto

- Mikä oli kaikkein merkittävin syy sille, että muutos oli välttämätön? Onko muutos yhä käynnissä?
- Mitkä olivat muutoksen tavoitteet ja toiveet? Pysyttiinkö aikataulussa?

#### 2. CIT-vaihe (Sama konteksti)

##### Oma rooli ja merkittävät tekijät

- Minkälaiden asioiden kanssa toimit päivittäin tai mihin käytät ajatuksia päivittäisessä tekemisessä?
- Mitkä olivat kaikista merkittävimmät tehtävät, joita sinulla oli muutoksen prosessissa? Aluksi (suunnittelu, päätös, toteutus?)
- Kuinka muutosta edistettiin? Konkreettiset toimet siihen?

##### Omat vahvuudet ja heikkoudet

- Mikä oli mielestäsi kaikista paras vahvuus, joka sinulla oli tähän prosessiin liittyen?
- Mikä oli kaikista suurin haaste prosessissa?
- Paras onnistumisesi?

#### 3. Reflektio-osuus

##### Onko mielestäsi kilpailua luovat toimintatavat muuttuneet?

- Miten muutokset (asiakkaiden tarpeissa, teknologioissa, tietämyksessä tms.) ovat muokanneet toimintaa ja tavoitteita?
- Mikä kilpailuedun luomisessa on keskeistä?
- Entä millaisilla kyvykkyyksillä pysytään muutostahdissa mukana?

##### Toimeenpano

- Miten ideat muuttuvat todellisuudeksi ihmisten päivittäisessä toiminnassa?
- Onko muutokset vaatineet henkilöstön muutosta? Osaamisen muutosta? Miksi?
- Onko jotain käytännön vinkkejä edellä mainittuihin asioihin? Prosesseihin tai toimenpiteisiin?

##### Käytännön toimet

- Mitä käytännön toimia muutos vaati?
- Miten hyödynsit tietoa ja jaoit sitä? Miten viestit käyttöönoton tiimille? Varauduitko muutosvastarintaan? Miten? Kuinka vanhat tavat toimia saatiin muuttumaan? Esimerkit?

## **LIITE 2. Ennakkotehtävä haastateltaville**

Haastattelussa kiinnostaa se, millä keinoilla yritykset kykenevät vastaamaan menestyksekkäästi niin sisäisiin kuin ulkoisiin muutoksiin. Erityisen mielenkiinnon kohteena ovat liikkeenjohdon näkemykset ja se, miten strategia näkyy käytännössä hyvinkin konkreettisella tasolla. Haastattelussa kiinnostaa asiat, jotka saattavat tuntua mitättömän pieniltä ja itsestään selviltä perusasioilta.

Palauta etukäteen mieleen tilanne/tilanteita suuremmasta muutoksesta yrityksessänne, erityisesti päätöksen jälkeen tehtyä aikaa. Muutos voi koskea esimerkiksi uudelleenorganisointia, yrityskauppaa tai esimerkiksi uuden tietojärjestelmäkokonaisuuden käyttöönottoa.