

Niko Harju

**DIGITAALISEN MARKKINOINTIVIESTINNÄN  
OSAAMINEN JA KYVYKKYYDET**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO  
TIETOJENKÄSITTELYTIETEIDEN LAITOS  
2017

## TIIVISTELMÄ

Harju, Niko

Digitaalisen markkinointiviestinnän osaaminen ja kyvykkyudet

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2017, 29s.

Tietojärjestelmätiede, kandidaatintutkielma

Ohjaaja(t): Luoma, Eetu

Tutkielma käsittelee digitaalisen markkinointiviestinnän osaamista ja kyvykkyksiä. Tutkielman tarkoitus on selvittää millaisia digitaalisia markkinointiviestintä kyvykkyksiä ja osaamista organisaatioilta pitäisi löytyä, jotta se voi menestyä. Jotta digitaalisen markkinointiviestintä kyvykkyyksien ja osaamisen voidaan ymmärtää, on aluksi ymmärrettävä mitä digitaalisella markkinointiviestinnällä, resursseilla, kyvykkyydellä tarkoitetaan. Tässä kandidaatintutkielmassa pyritään selittämään nämä kyseiset termit kirjallisuuskatsauksen avulla.

Asiasanat: Digitaalinen markkinointiviestintä, Digikyvykkyys, kyvykkyys, kompetenssi, resurssit, voimavarat

## **ABSTRACT**

Harju, Niko

Digital marketing communications competence and capabilities.

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2017, 29 p.

Information Systems, Bachelor's Thesis

Supervisor(s): Luoma, Eetu

This thesis investigates digital marketing communications competence and capabilities. It aims to examine what kind of capabilities and competencies organization needs to be successful. To understand these competencies and capabilities must one first have knowledge on what digital marketing communications, resources (or assets), capabilities means. This bachelor's thesis attempts to bring light to these terms by literature review.

Keywords: Digital marketing communications, digital capability, capability, competence, resources

## **KUVIOT**

KUVIO 1 Kyvykkyudet (Day, 2011 pohjalta) .....	21
--	----

## **TAULUKOT**

TAULUKKO 1 Perinteisen ja digitaalisen markkinointiviestinnän erot (suomennettu lähteestä Chaffey & Ellis-Chadwick, 2012, sivu 437).....	12
--	----

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

KUVIOT

TAULUKOT

1	JOHDANTO.....	6
2	MARKKINOINTIVIESTINTÄ.....	8
	2.1 Digitaalinen markkinointiviestintä.....	9
	2.2 Eroavaisuudet perinteisen ja digitaalisen markkinointiviestinnän välillä .....	10
3	ORGANISAATION KYVYKKYYDET .....	13
	3.1 Resurssiperustainen näkemys .....	14
	3.1.1 Resurssit.....	14
	3.1.2 Kyvykkyydet.....	15
	3.2 Dynaamiset kyvykkyydet.....	16
	3.2.1 Koordinointi ja integrointi .....	17
	3.2.2 Oppiminen .....	17
	3.2.3 Uudelleen määrittely .....	17
	3.3 Digikyvykkyydet .....	18
	3.3.1 Digikyvykkyyden yhteys yrityksen suorituskykyyn .....	19
4	DIGITAALISEN MARKKINOINTIVIESTINNÄN OSAAMINEN JA KYVYKKYYDET.....	20
	4.1 Digitaalisen markkinointiviestinnän kyvykkyydet .....	20
	4.1.1 Sisältä-ulos näkökulma.....	20
	4.1.2 Ulkoa-sisälle näkökulma .....	21
	4.1.3 Asiakkuudenhallinta .....	22
	4.2 Digitaalisen markkinointiviestinnän osaaminen .....	22
5	YHTEENVETO .....	24
	LÄHTEET .....	27

# 1 JOHDANTO

Digitaalinen aikakausi tuo omat haasteensa jokaiselle alalle (Royle & Laing, 2014). Etenkin viestintä- ja markkinointiajattelua ollaan jouduttu kehittämään merkittävästi viime vuosikymmenien aikana. Digitaalinen markkinointiviestintä on yksinkertaistettuna vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa. Huonosti toteutetulla vuorovaikutuksella asiakkaiden kanssa saatetaan jopa vahingoittaa brändikuvaa (Day, 2011). Nykyisin yritykset eivät enää halua taloudellisistaan syistä työntää rahaa televisiomainontaan jonka hinta kasvaa jatkuvasti ja jonka vaikutus näyttää olevan laskussa. Yhä useampi yritys käyttääkin yhä enemmän 30 -sekunnin mittaisien tv-mainoksien sijaan digitaalisia kanavia. (Clow & Baack, 2016.) Organisaatioilla saattaa olla tarvittavat resurssit kilpailuetua tuovan digitaalisen markkinointiviestinnän toteuttamiseksi, mutta organisaatio ei pakosti osaa kartoittaa tai hyödyntää niitä. Organisaation onkin tärkeätä kyetä havaitsemaan saatavilla olevat resurssit ja integroida niitä keskenään. Digitaalinen markkinointi vaatii erilaista asiantuntemusta kuin perinteinen markkinointi, vaikka molemmissa on yhtäläisyyksiä ja tehokkain markkinointi tapahtuukin yhdistelemällä digitaalisia ja perinteisiä kanavia. Freitas-Juniorin, Maadan, Brinkhuesin ja Montesdiocan (2016) mukaan Aaker (2015) on maininnut että, useilla yrityksillä on vaikeuksia toteuttaa digitalisoituminen oikein, vaikka digitaalisten kanavien hyödyntäminen tiedostetaan tehokkaaksi tavaksi kasvattaa brändiä sekä vahvistaa suhteita. Jotkin yritykset saattava jämähtää perinteiseen markkinointiin, koska perinteisestä markkinointimallista pois liikkumisessa piilee aina oma riskinsä, mutta myös vanhoihin tapoihin liikaa jämähtämisessä on myös omat riskinsä (Peters & Salazar, 2010). Riskejä voidaan kuitenkin pienentää tarpeeksi hyvällä kyvykkyydellä. Organisaatiot jotka käyvät läpi digitaalisen muodonmuutoksen kykenevät tehokkaasti hyödyntämään digitaalisia yhteyksiä ja viestintää (Freitas-Junior ym., 2016).

Digitaalisen viestintä tiedon ja taidon tarpeesta riippumatta digitaalisen markkinointiviestinnän kyvykkyyksiä on tutkittu hyvin niukasti (Royle & Laing, 2014). Tämän tutkielman tavoitteena onkin tutkia digitaalisen markkinointiviestinnän kyvykkyyksiä ja osaamista. Jotta digitaalisen markkinoinnin kyvykkyydet ja osaaminen voidaan selvittää, on ensin määriteltävä mitä on di-

gitaalinen markkinointiviestintä, sekä mitä ovat kyvykkyys ja digikyvykkyys. Tutkielma muodostuu kolmesta tutkimuskysymyksestä, joihin tässä tutkielmassa vastataan:

- Mitä on digitaalinen markkinointiviestintä ja kuinka se eroaa perinteisestä markkinointiviestinnästä?
- Mitä on kyvykkyudet ja digikyvykkyudet?
- Mitä on digitaalinen markkinointiviestintä osaaminen ja kyvykkyudet?

Tutkimus ei sisällä empiiristä dataa, vaan se on suoritettu kirjallisuuskatsauksena. Aineisto kerättiin pääasiallisesti Google Scholar -hakukoneella, AiSel -verkkokirjastosta sekä Scopus -viittaus- ja tiivistelmäkannasta. Hakusanoina käytettiin pääasiallisesti seuraavia sanoja ja niiden yhdistelmiä: digitaalinen markkinointiviestintä (digital marketing communications), kyvykkyys (capabilities), digikyvykkyys (digital capabilities) sekä osaaminen (competency).

Tutkimuskysymykset ohjaavat pitkälti tutkielman rakennetta. Tutkielma koostuu johdannon lisäksi kolmesta sisältöluvusta sekä tutkielman lopussa olevasta yhteenveto -luvusta jossa kootaan aiemmin mainitut asiat sekä johtopäätökset. Tutkielman kukin asialuku pyrkii vastaamaan yhteen tutkimuskysymykseen.

Ensimmäisessä sisältöluvussa, heti johdannon jälkeen, määritellään mitä on digitaalinen markkinointiviestintä. Digitaalisen markkinointiviestinnän määrittämisen lisäksi sitä vertaillaan perinteiseen markkinointiviestintään. Toisessa sisältöluvussa kerrotaan mitä ovat kyvykkyudet ja digikyvykkyudet. Kyvykkyyttä lähdetään määrittämään resurssiperustaisten ja dynaamisten kyvykkyuksien näkemysten kautta. Luvussa käydään myös läpi muut oleelliset termit kyvykkyuden ymmärtämiseksi. Kolmannessa ja viimeisessä sisältöluvussa pyritään määrittämään mitä on digitaalinen markkinointiviestintä osaaminen ja kyvykkyys.

## 2 MARKKINOINTIVIESTITÄ

Tässä luvussa käydään läpi mitä on digitaalinen markkinointiviestintä, mitä ominaispiirteitä sillä on, mitä termejä kirjallisuudessa on käytetty digitaalisesta markkinoinnista sekä kuinka digitaalinen markkinointiviestintä eroaa perinteisestä markkinointiviestinnästä. Luku vastaa tutkimuskysymykseen: ”Mitä on digitaalinen markkinointiviestintä ja kuinka se eroaa perinteisestä markkinointiviestinnästä?”.

Isohookanan (2007) mukaan markkinointiviestinnän tehtävänä on luoda, ylläpitää ja kehittää vuorovaikutusta markkinoiden kanssa, sekä kehittää vuorovaikutusta asiakkaiden ja muiden markkinoilla toimijoiden, kuten jakelutien ja yhteiskumppanien kanssa. Sen tavoitteena on vaikuttaa tuotteen tai palvelun tunnettuuteen ja sitä kautta myyntiin. Nykyaikainen markkinointiajattelu korostaa pitkäaikaisten asiakassuhteiden tärkeyttä. (Isohookana, 2007.)

Markkinointiviestintä muodostuu Kotlerin, Armstrongin, Harrisin ja Piercyn (2013) mukaan useista eri promootiotyökaluista, joita yritys käyttää asiakasarvon viestinnässä sekä joilla rakennetaan asiakassuhteita. Näistä viisi tärkeintä ovat mainonta, myynninedistäminen, henkilökohtainen myynti, julkiset suhteet ja suoramarkkinointi. Kyseiset promootiotyökalut voidaan jakaa perinteisiin sekä digitaalisiin viestintäkanaviin.

Markkinointiviestinnälle ominaista on viestinnän toistuvuus ja jatkuva vuorovaikutus asiakkaiden kanssa. Toistuvuudelle on kaksi tarkoitusta: muistuttaa asiakkaita halutusta asiasta, tuotteesta tai palvelusta, sekä vahvistaa asiakassuhteita (Kumar, 2012). Toistuvalla viestinnällä saadaan vahvistettua brändikuvaa, brändin suosimista sekä tunnettavuutta. Nämä asiat puolestaan johtavat myynnin kasvuun tai yrityksen muuhun haluttuun lopputulokseen. Shin (1999) kertoo Dickinsonin (1994) maininnee että markkinointiviestinnällä pyritään ensin informoimaan haluttuja asiakkaita tuotteiden ja palveluiden paremmuudesta kilpailijoihin nähden, ja sen jälkeen saamaan asiakkaat ostamaan kyseisiä tuotteita tai palveluita.



## 2.1 Digitaalinen markkinointiviestintä

Digitaalinen markkinointiviestintä on sosiaalista, interaktiivista, mitattavissa olevaa sekä kysyntään perustuvaa viestintää joka tapahtuu digitaalisia viestintäkanavia käyttäen (Mulhern, 2009). Digitaalisen median kanavat ovat verkkoviestinnässä käytettäviä tekniikoita, joilla pyritään lisäämään bränditietoisuutta, tunnettavuutta ja suosimista, sekä vaikuttamaan digitaalisten medioiden käyttäjien ostopäätöksen tekoon kannustamalla heitä vierailemaan tuotteen tai brändin verkkosivuilla. Päämääränä on saada asiakkaat ostamaan tuotteita joko verkossa tai perinteisin menetelmin kaupasta tai puhelimella. (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2012.)

Digitaalisen markkinointiviestinnän vahvuutena on runsas tiedon jakaminen ja mahdollisuus luoda välitön vuorovaikutussuhde kohderyhmän kanssa (Isohookana, 2007). Chaffeyn ja Smithin (2013) mukaan digitaalisen markkinoinnin etuina on myynnin kasvu, asiakkaan palvelemisen helpottuminen, asiakasta lähemmäksi pääseminen, edullisuus sekä brändin kasvattaminen verkossa. Näistä eduista kaikki ovat oleellisia myös markkinointiviestintää ajatellen. Digitaalinen markkinointi mahdollistaa tarkemman kohdeyhteisön segmentoinnin (Armstrong & Hagel, 2000). Tarkasti rajatun yhteisön kanssa pyritään luomaan hyvä ja läheinen vuorovaikutussuhde (Chaffey & Smith, 2013; Kotler ym., 2013). Kuluttajat olettavatkin nykyään, että he voivat olla aktiivisesti mukana markkinointi kampanjoissa (Hanna, Rohm, & Crittenden, 2011; Hennig-Thurau, Malhouse, Friege, Gensler, Lobchat, Rangaswamy, Skiera, 2010). Asiakkaat voivat osallistua kampanjoihin esimerkiksi jakamalla tai kommentoimalla kampanjan sisältöä. Digitaalista mediaa tulisikin ajatella vuorovaikutuksena yksittäisten asiakkaiden ja sosiaalisten ryhmien kanssa, eikä mediakanavien hallinnointina. Sellaisenaan digitaalinen media on kasvava ekosysteemi joka elää omaa elämää. Sitä voi monitoroida ja siinä voi olla osallisena, mutta sitä ei voi täysin kontrolloida. (Mulhern, 2009.) On vaikeaa ennakoida kuinka kuluttajat reagoivat kuhunkin markkinointikampanjaan.

Kirjallisuudessa digitaalisesta markkinointiviestinnästä puhuttaessa saataan myös käyttää termejä "e-markkinointi", "onlinemarkkinointi", "internet-markkinointi" sekä "uusi media" (Chaffey & Smith, 2013; Hennig-Thurau, ym., 2010). Näistä termeistä digitaalinen markkinointi on tällä hetkellä vakiintunein ja tunnetuin johtuen sen laajemmasta merkityksestä. Kun puhutaan digitaalisesta markkinoinnista, sillä tarkoitetaan digitaalisia kanavia, laitteita ja medioita käyttäen toteutettua markkinointia. Digitaalisessa markkinoinnissa viestintä voi tapahtua niin verkossa kuin verkon ulkopuolella. Kun taas e-markkinoinnilla, onlinemarkkinoinnilla ja internetmarkkinoinnilla tarkoitetaan digitaalisen markkinoinnin alakategoriaa, jossa viestintä toteutetaan internetin välityksellä. Kyseiset kolme termiä ovat hyvin lähellä toisiaan ja niiden käyttö on vaihdellut tieteellisten kirjoitusten kirjoitushetkien trendien mukaan. Uusi media puolestaan viittaa sosiaalisen median kautta toteutettavaan markkinointiin (Hennig-Thurau ym., 2010).

## 2.2 Eroavaisuudet perinteisen ja digitaalisen markkinointiviestinnän välillä

Näkyvin ero perinteisen ja digitaalisen markkinointiviestinnän menetelmien välillä on viestintäkanavat. Kuten aiemmassa kappaleessa mainittiin, digitaalinen markkinointiviestintä on digitaalisia kanavia kautta toteutettua viestintää (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2012; Mulhern, 2009). Näitä kanavia ovat esimerkiksi verkkomainonta, yrityksen verkkosivut, sähköpostimainonta, videoiden jakopalvelut, matka- ja älypuhelimet, verkko- ja puhelinsovellukset sekä sosiaaliset media palvelut (Isohookana, 2007; Kotler ym., 2013). Perinteisellä markkinointiviestinnällä tarkoitetaan viestintää, joka toteutetaan esimerkiksi joko television, sanoma- ja aikakauslehtien, promootion tai postin kautta (Kotler 2013; Reza Kiani, 1998).

Perinteiselle medialle tyypillinen ominaispiirre on massamarkkinointi (Chaffey & Smith, 2013; Hanna ym., 2011; Kotler ym., 2013; Mulhern, 2009). Massamarkkinoinnilla pyritään tavoittamaan mahdollisimman monta asiakasta yhdellä mainoksella. Vaikka joukkoviestintä tavoittaakin useita ihmisiä, se ei johda useinkaan arvon vaihtoon. Suurin osa kuluttajista jotka tavoitetaan joukkoviestinnällä ovat sivullisia ja haluttomia markkinoinnin sivustaseuraajia. (Hanna ym., 2011.) Joukkoviestinnällä saa kuitenkin hyvin kasvatettua bränditietoisuutta, koska se tavoittaa useita asiakkaita.

Perinteinen markkinointi on pääosin työntömarkkinointia (push media) jossa markkinointiviestintä toteutetaan lähettämällä mainontaa yksisuuntaisesti yritykseltä asiakkaalle ja muille sidosryhmille. Tämän prosessin aikana asiakkaan kanssa käytävä vuorovaikutus on hyvin rajallista. (Chaffey & Smith, 2013.) Vaikka vuorovaikutus onkin usein rajallista, pyritään joissain tapauksissa saamaan sitä aikaiseksi. Tällaisia tapauksia ovat esimerkiksi postimyynti ja markkinointi jolla pyritään saamaan asiakkaita vastaamaan markkinointiin niin, että vastauksien määrä voidaan mitata mainos kohtaisesti. Esimerkiksi tuotteen ostaminen nähdään vastauksena. (Chaffey & Smith, 2013.) Useat digitaalisen markkinointiviestinnän kanavat, kuten sosiaalinen media, hakukone- ja sisältömarkkinointi ovat puolestaan veto, eli inbound-markkinointia (pull media). Inbound-markkinoinnin tarkoituksena on saada asiakkaat löytämään brändin ja olemaan sen kanssa vuorovaikutuksessa. Asiakkaita pyritään houkuttelemaan mielenkiintoisella sisällöllä. (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2012.) Toisin sanoen tarkoituksena on, että asiakas itse löytää brändin eri medioiden kautta. Työntömedia on yhä oleellinen osa yrityksen sähköpostimarkkinointia (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2012).

Viestinnässä ollaan siirrytty digitalisoitumisen myötä perinteisestä yksi suuntaisesta viestinnästä kaksisuuntaiseen viestintään jossa kuluttajat ja muut sidosryhmät voivat kommunikoida markkinointia toteuttavan organisaation kanssa (Reza Kiani, 1998). Chaffeyn ja Ellis-Chadwickin (2012) mukaan dialogi pyritään synnyttämään interaktiivisella medialla, kuten mobiilimedialla ja interaktiivisella tv:llä. Heidän mukaansa Walmsley (2007) kertoo digitaalisen me-

dian vaikututtavuuden piilevän brändistä kiinnostuneiden asiakkaiden yhteen tuomisesta, sekä usean osapuolen välillä tapahtuvasta vuorovaikutuksesta, eli "dialogista".

Markkinointiviestintä on digitalisoitumisen myötä muuttunut passiivisesta yhdeltä monelle (one-to-many) mallista, vuoropuheluun organisaation ja asiakkaan välille (one-to-one) sekä interaktiiviseen monelta monelle (many-to-many) malliin jossa myös kuluttajat ovat mukana luomassa sisältöä (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2012; Hoffman, Novak, & Chatterjee, 1995). Reza Kianin (1998) mukaan Martin (1996) kertoo markkinointiviestinnän muuttuneen digitalisoitumisen myötä joukkoviestinnästä personoituun markkinointiin, sekä puhtaasti brändin kasvattamiseen painottuvasta työntömarkkinoinnista enemmän kommunikoinnin kautta toteutettavaksi viestinnäksi.

Digitaalinen media on intensiivistä. Asiakkaat olettavat, että kaikki toimii nopeasti. Ellei esimerkiksi verkkosivu lataudu tarpeeksi nopeasti tai he eivät löydä haluamaansa nopeasti, etsivät he toisen sivun. Asiakkaat haluavat tuntea olevansa kontrollissa ja että kaikki sujuu sulavasti heidän tarpeidensa mukaisesti (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2012).

Suurin ero perinteisen ja digitaalisen markkinointiviestinnän välillä on se, millä tavalla markkinointia lähestytään. Digitalisoitumisen myötä ollaan siirrytty ajatusmaailmasta, jossa viestintä on vain tiedottamista eri mediankanavien kautta, ajatteluun jossa viestintä on elektroninen verkkojen maailma täynnä algoritmeja ja automatisoituja systeemejä jotka hallitsevat tiedon ja ihmisen välistä yhteyttä (Mulhern, 2009).

Reza Kianin (1998) mukaan Ellesworth ja Ellesworth (1997) on todennut internetin kautta tapahtuvan markkinointiviestinnän olevan nopeampaa ja halvempaa kuin perinteinen markkinointiviestintä, sekä sen olevan erittäin välitöntä sekä aina saatavilla olevaa. Chaffey ja Ellis-Chadwick (2012) puolestaan väittävät, ettei digitaalinen markkinointiviestintä ole halpaa, nopeaa tai helppoa. Todellisuudessa jotta kaikki digitaalisen markkinoinnin edut saadaan, on markkinoijan käytettävä paljon aikaa kampanjoiden konfigurointiin. Vaikka hakukone markkinointi on helppo aloittaa, vaatii se silti tietynlaista asiantuntevuutta aiheesta. Lisäksi markkinoijan on pystyttävä vastaamaan kilpailijoiden tekemisiin ja teknologian tuomiin muutoksiin. Vaikka mainonnan hintaa pystytäänkin kontrolloimaan, esimerkiksi hakukone markkinoinnissa tiettyjen sanojen klikkauksesta tulevat kulut saattavat nousta useisiin kymmeneen euroihin. Hinnat ovat kuitenkin sanakohtaisia. Lisäksi "banneri sokeus" voi tuottaa ongelmia digitaalisessa mainonnassa, eli kuluttajat eivät kiinnitä huomiota mainoksiin. (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2012.) Useilla kuluttajilla on myös verkkoselaimissa mainosten esto lisäosia, jotka piilottavat kaikki tai suurimman osan mainoksista.

TAULUKKO 1 Perinteisen ja digitaalisen markkinointiviestinnän erot (suomennettu lähteestä Chaffey & Ellis-Chadwick, 2012, sivu 437)

<b>Perinteinen markkinointiviestintä</b>	<b>Digitaalinen markkinointiviestintä</b>
Työntömarkkinointi (esim. tv, printti media ja suoramarkkinointi).	Veto/inbound-markkinointi. Sisällön tärkeys. (hakukonemarkkinointi)
Monologi.	Dialogi ja trialogi. (esim. asiakkaiden tuottaman sisällön kautta)
Vain mainostuspaikalla rajoitettava kohdistus.	Mikrosegmentointi ja personoitu markkinointi.
Staattinen kampanjointi, vaikea muokata aloituksen jälkeen.	Dynaaminen kampanjointi, helposti muokattavaa ja mahdollistaa kokeilun.
Räjähtäviä kampanjoita (burst campaigns) mainonnan tehokkuuden maksimoimiseksi pienellä ajanjaksolla.	Jatkuvaa markkinointia jossa jatkuva näkyminen on pakollista. (hakukonemarkkinointi)
Rajalliset media vaihtoehdot, paljon "hukkaan" menevää mainontaa.	Rajattomat vaihtoehdot, kumppanuusmarkkinointi. (pay-per-performance)
Vaikeasti mitattavaa, usein vain laadullista mittausta.	Potentiaalisesti mitattavaa webanalyysillä ja mainonnan seuranta systeemeillä
Testattava ennen kampanjan laukaisua	Mahdollista testata ja muokata myös kampanjan aikana
Useimmiten mahdollista vain median omistajien kautta (TV-yhtiöt, printtimedian omistajat jne.)	Median omistajat yhä tärkeitä, mutta mahdollista myös verkkosivun ja blogien sekä sosiaalisen median kautta.
Integroitu viestintä tärkeitä.	Integroitu viestintä tärkeitä.
Ei halpaa, nopeaa tai helppoa.	Ei halpaa, nopeaa tai helppoa.

### 3 ORGANISAATION KYVYKKYYDET

Luvussa käydään läpi mikä on kyvykkyyden resurssiperustainen näkemys. Jotta resurssiperustainen näkemys voidaan ymmärtää, on määriteltävä mitä ovat resurssit ja kyvykkyydet. Luvussa kerrotaan myös mikä on resurssipohjaisen näkemyksen pohjalta muodostettu dynaamisten kyvykkyyksien -teoria. Luvun lopussa määritellään mitä on digikyvykkyys. Luku vastaa tutkimuskysymykseen: " Mitä on kyvykkyydet ja digikyvykkyydet?".

Collis:in (1994) mukaan organisaatiotason kyvykkyyden voi määritellä kolmeen eri kategoriaan. Kaikille kategorioille yhteistä on niin aineellisten, kuin aineettomien resurssien merkitys. Ensimmäinen kategoria muodostuu kyvyistä suorittaa yrityksen perus toimenpiteitä kilpailijoita tehokkaammin. Tällaisia toimenpiteitä ovat esimerkiksi laitoksen suunnittelu, logistiikka ja markkinointi kampanjat. (Collis, 1994.) Kyseistä kategoriaa tukevat mm. Barney (1991), Grant (1991) sekä Amit ja Schoemaker (1993) heidän resurssiperusteisella näkemyksellään, jossa kilpailuetua pyritään luomaan resurssien tehokkaan hyödyntämisen kautta.

Toinen kyvykkyyksien kategoria muodostuu yrityksen toimintojen dynaamisesta kehittämisestä (Collis, 1994). Toisin sanoen kyvykkyydet syntyvät ja kehittyvät toiston ja rutiinin kautta (Eisenhardt & Martin, 2000; Grant, 1991; Javidan, 1998; Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

Kolmas kyvykkyyksien kategoria liittyy enemmän metafyysisiin strategiisiin oivalluksiin uusien resurssien todellisesta arvosta tai uudenlaisten strategioiden luomisesta ennen kilpailijoita (Collis, 1994). Kyseinen kategoria liittyy vahvasti aiempiin kategorioihin. Resurssipohjaisessa näkemyksessä resurssien arvon ymmärtämisen, sekä resurssien arvon oivaltamisesta syntyneiden strategia muutosten nähdään tuovan uutta kilpailuetua yritykselle (Barney, 1991).

### 3.1 Resurssiperustainen näkemys

Resurssiperustaisen näkemyksen mukaan organisaation sisäiset resurssit ja kyvykkyydet synnyttävät kilpailuedun. Kilpailuedun perusteella määritetään organisaation strategia. Organisaation voitokkuus riippuvat pääasiallisesti omien resurssien ja kyvykkyyksien ymmärtämisestä. (Grant, 1991.) Joten yritykselle on tärkeää tunnistaa vahvat resurssit ja kyvykkyydet, jotta kilpailuetu saavutettaisiin. On kannattavaa tarjota tuotteita ja palveluita omien vahvuuksien mukaan. Vahvuuksia ja kilpailuetua syntyy, kun organisaatiolla löytyy tarvittavia resursseja ja kyvykkyyttä käyttää näitä resursseja.

Teecen ym. (1997) mukaan resurssiperustaisessa näkemyksessä yritysten on tultava toimeen niillä resursseilla mitä yrityksellä jo on. Tämä johtuu kolmesta tekijästä: ensinnäkin liiketoiminnan kehitys nähdään erittäin monimutkaisena prosessina (Teece ym., 1997). Ja Teecen ym. (1997) mukaan Dierickx ja Cool (1989) ovat kertoneet, että yrityksiltä puuttuu kyky kehittää uutta osaamista nopeasti. Toisena tekijänä vaikuttaa se, että joitain resursseja ei pystytä vaihtamaan suoraan, kuten tietotaito ja maine. Kolmantena, vaikka resursseja voitaisiinkin ostaa, ei yritys pakosti hyödy niistä paljoa koska niitä ei osata hyödyntää. (Teece ym., 1997.)

Teece ym. (1997) ehdottavat Teecen (1980; 1982) teosten pohjalta markkinoille tulo päätöksentekoprosessin etenevän seuraavanlaisesti: ensin pitää tunnistaa yrityksen ainutlaatuiset resurssit, jonka jälkeen pitää päättää miltä markkinoilta saataisiin kyseisillä resursseilla suurimmat jatkuvat tulot. Viimeisenä on päätettävä saako resursseilla parhaat jatkuvat tulot integroitumalla markkinoille, myymällä resursseista saatavaa lopputuotetta vai myymällä resursseja muille firmoille jotka voivat hyödyntää niitä.

#### 3.1.1 Resurssit

Jotta resurssipohjaisen näkemyksen kyvykkyys-käsite voidaan täysin ymmärtää, on ensin ymmärrettävä resurssien merkitys. Resurssit ovat organisaation omistamia tai kontrolloitavia, aineellisia tai aineettomia tekijöitä, jotka muutetaan lopulliseksi tuotteeksi tai palveluksi muiden organisaation voimavarojen tai sidosmekanismien avulla (Amit & Schoemaker, 1993 Helfat ym., 2009). Tällaisia voimavaroja ja sidosmekanismeja ovat esimerkiksi teknologia, johdon tietojärjestelmät, kannustinjärjestelmät ja työmarkkinaosapuolten välinen luottamus (Amit & Schoemaker, 1993). Organisaation ei tarvitse itse omistaa resursseja, jos heillä on kumppaneita joidenka kautta he pääsevät hyödyntämään kyseisiä resursseja.

Yrityksellä saattaa olla ominaisuuksia, jotka voivat tuoda kilpailuetua, mutta niitä ei kuitenkaan voida määritellä resursseiksi. Jotta ominaisuudet voidaan luokitella resursseiksi, on niillä hyödynnettävä mahdollisuuksia tai neutralisoitava uhkia. (Barney, 1991.) Ominaisuuksia on toisin sanoen osattava hyödyntää ja niiden on tuotava arvoa yritykselle, jotta ne olisivat resursseja.

Jotta resurssit tuovat kilpailuetua on niiden Barney'n (1991) mukaan oltava: 1) arvokkaita, 2) harvinaisia yrityksen nykyisten ja tulevien kilpailijoiden keskuudessa, 3) epätäydellisesti jäljittelemättömissä olevia, ja 4) strategisesti korvaamattomissa millään korvikkeella.

Barney (1991) luokittelee resurssit kolmeen eri luokkaan: fyysiset resurssit, henkilöstöresurssit ja organisatoriset resurssit. Fyysiset resurssit muodostuvat mm. fyysisestä teknologiasta, tehtaista, työkaluista, maantieteellisestä sijainnista ja sen mahdollisuuksista raaka-aineisiin. Henkilöstöresurssit sisällyttävät jokaisen organisaatioon kuuluvan henkilön koulutuksen, kokemuksen, harkintakyvyn, älykkyyden, suhteet ja asioiden syvän ymmärtämisen. Organisatoriset resurssit sisällyttävät yrityksen virallisen raportointi kaavan, virallisen sekä epävirallisen suunnittelun, kontrollointi- ja koordinointisysteemin sekä kulttuurin. (Barney, 1991.)

Grant (1991) puolestaan ehdottaa resurssien jakamista kuuteen pääkategoriaan Hoferin ja Schendelin tutkimuksen mukaan: Barney'nkin (1991) ehdottamien fyysisten resurssien, henkilöstöresurssien ja organisatoristen resurssien lisäksi jako on tarkennettu vielä taloudellisiin resursseihin, teknologisiin resursseihin sekä maineeseen.

Omillaan pelkät resurssit ovat kuitenkin harvoin tuottoisia. Tuottoisat toiminnot vaativat yhteistyötä ja koordinoitua organisaation eri resurssien välillä, eli kyvykkyyttä. Vaikka resurssit ovatkin organisaation kyvykkyyksien lähde, ovat kyvykkyydet kuitenkin pääasiallinen kilpailuedun lähde. (Grant, 1991).

### 3.1.2 Kyvykkyydet

Kyvykkyydet (capabilities) viittaavat organisaation kykyyn hyödyntää käytössä olevia resursseja organisaation prosesseissa, joidenka avulla pyritään saavuttamaan haluttu päämäärä, tehtävä tai toiminto (Amit & Schoemaker, 1993; Grant, 1991; Javidan, 1998). Kyseiset prosessit ovat yrityskohtaisia informaatioon perustuvia aineellisia tai aineettomia prosesseja. Prosessit ovat kehittyneet ajan myötä yrityksen monimutkaisten resurssien välisten vuorovaikutussuhteiden seurauksina. (Amit & Schoemaker, 1993.) Tämä tarkoittaa monimutkaista yhteensovittamista niin ihmisten, kuin ihmisten ja muiden resurssien kesken (Grant, 1991). Resurssien yhteensovittaminen opitaan toiston ja rutiinien kautta (Grant, 1991; Javidan, 1998). Myös Amit ja Schoemaker (1993) kuvaavat kyvykkyyksiä toistuvina prosesseina. Jotta resurssien ja kyvykkyyksien välinen yhteys toimisi tehokkaasti, on organisaation eri tiimien välinen yhteistyö ja yhteinen koordinointi pakollista (Grant, 1991).

Organisaationaaliset rutiinit ovat Grantin (1991) mukaan säännöllisiä ja toistuvia toimintamalleja. Toimintamallit ovat yksittäisten henkilöiden tietyssä järjestyksessä toteuttamia koordinoituja toimintoja (Grant, 1991). Teece ym. (1997) mukaan rutiinit ovat toimintamalleja joilla tietty ongelma ratkaistaan onnistuneesti. Kyvykkyyksy syntyy rutiinista tai rutiineista. Organisaatio muodostuu suuresta rutiinien verkostosta. Esimerkiksi rutiineista kuinka raaka-

aineista tuotetaan valmis tuote, tai kuinka yksikköjen tehokkuutta monitoroidaan. (Grant, 1991.) Rutiinien kautta kyvykkyydet kehittyvät, välittyvät ja vaihtuvat organisaation henkilöstön välillä (Amit & Schoemaker, 1993).

Organisaation kyvykkyydet voidaan tunnistaa ja arvioida luokittelemalla ne eri toiminnallisten ominaisuuksien perusteella. Kyvykkyydet voidaan jakaa niiden funktioiden perusteella (Grant, 1991; Javidan, 1998). Esimerkiksi markkinointi kyvykkyyksiin, tuotanto kyvykkyyksiin ja logistisiin kyvykkyyksiin (Javidan, 1998). Kriittistä organisaation menestykselle on kuitenkin se, kuinka kyseiset toiminnalliset kyvykkyydet saadaan toimimaan yhdessä (Grant, 1991).

Kyvykkyyksien arvioimisen suurimpana ongelmana Grantin (1991) mukaan on objektiivisena pysyminen. Oman organisaation kyvykkyyksiä saataan helposti yliarvioida johtuen aiemmista onnistumisista, tulevaisuuden toiveista ja toiveikkaasta ajattelusta johtuen (Grant, 1991). Kyvykkyyksiä tuleekin arvioida suhteessa kilpailijoihin, jotta omat vahvuudet tunnistetaan (Grant, 1991).

### 3.2 Dynaamiset kyvykkyydet

Resurssipohjaisen näkemyksen pohjalta on kehitetty dynaamisten kyvykkyyksien teoria. Dynaamisten kyvykkyyksien teorialla pyritään täydentämään resurssipohjaisen näkemyksen puutteita, kuten kuinka kyvykkyyksiä kehitetään, ja kuinka ne kehittyvät markkinoiden kehittyessä (Day, 2011). Dynaamisessa kyvykkyydessä osaaminen sekä kyvykkyys nähdään merkittävänä voimavaroina, jotka on rakennettava ja opittava, sillä niitä ei voi ostaa (Teece ym., 1997).

Helfat ym. (2009) ovat määritelleet dynaamiset kyvykkyydet organisaation kyvyksi luoda, laajentaa ja muokata resurssiperustaansa suunnitelmallisesti. Resurssiperusta sisältää aineelliset, aineettomat ja ihmisresurssit (Helfat ym., 2009). Teece ym. (1997) tukevat tätä määrittämällä dynaamisen kyvykkyyden yrityksen kykyä integroida, rakentaa ja uudelleen määrittää sisäistä ja ulkoista osaamista niin, että sillä pystytään vastaamaan nopeasti muuttuvaan ympäristöön. Teece ym. (1997) mukaan Leonard-Barton (1992) kertoo dynaamisten kyvykkyyksien täten kuvastavan organisaation kykyä saavuttaa uusia ja innovatiivisia kilpailuetuja markkina-asemaansa nähden.

Shuenin (2008) mukaan dynaamiset kyvykkyydet tarkoittavat nykyisin kehittymistä hitaasti liikkuvasta organisaatiosta nopeasti toimiviin innovaatio painiotteisiin tiimeihin. Sekä yhtiön globaalien kumppaneiden, käyttäjien ja asiakkaiden ekosysteemiä. Jotta yritys selviytyy ja pysyy kilpailukykyisenä, on sen nopeasti hyödynnettävä eri sisäisiä ja ulkoisia kyvykkyyksiä, omattava tietotaitoa (know-how) ja tietoa osaavista henkilöistä (know-who), sekä sillä on oltava verkostoja, jotta ongelmat saadaan selvitettyä nopeammin, paremmin ja halvemmin. (Shuen, 2008.)

Dynaamisen kyvykkyyksien näkökulmasta kilpailuedun nähdään muodostuvan erinäisistä organisatorisista prosesseista ja johtoprosesseista. Kyseiset prosessit ovat muodostuneet yrityksen varallisuustilanteen sekä mahdollisten



etenemissuuntien mukaan. (Teecen ym., 1997). Organisatorisilla prosesseilla on kolme roolia: koordinointi ja integrointi, oppiminen ja uudelleen määrittely (Teecen ym., 1997).

### **3.2.1 Koordinointi ja integrointi**

Yrityksissä koordinointi ja integroiminen ovat yleensä johtajan vastuulla (Teece ym., 1997). Teecen ym., (1997) mukaan Aoki (1990) kertoo koordinoimisen ja integroimisen toteuttamisen tehokkuudella sekä vaikuttavuudella olevan suuri merkitys. Esimerkiksi se kuinka tuotanto on järjestetty vaikuttaa tuotannon tehokkuuteen. Tuotannon tehokkuuteen ei vaikuta niinkään se kuinka paljon siihen on sijoitettu rahaa ja muita resursseja, vaan kuinka organisatoriset rutiinit ovat toteutettu. (Teece ym., 1997.) Javidanin (1998) mukaan osaaminen (kompetenssi) syntyy resurssien koordinoinnista ja integroinnista.

### **3.2.2 Oppiminen**

Oppiminen on prosessi, jossa toiston ja kokemuksen tuloksena saadaan tietty tehtävä suoritettua paremmin ja nopeammin. Tämä mahdollistaa myös uusien mahdollisuuksien havaitsemisen. (Teece ym., 1997.) Oppiminen vaatii organisatorisia ja yksilöllisiä taitoja. Yksilölliset taidot eivät tuo arvoa, ellei niitä pääse hyödyntämään organisaation toiminnassa. Oppimisprosessit ovat sosiaalisia ja yhteisöllisiä prosesseja, jotka eivät tapahdu ainoastaan jäljittelemällä jonkun toisen tekemisiä. Vaan myös osallistumalla monimutkaisten ongelmien ratkaisemiseen. (Teece ym., 1997)

Organisaation oppiminen tapahtuu uusien toimintamallien, eli rutiinien kautta. Kyseiset toimintamallit ovat yleensä ryhmien sisäisiä, vaikka jotkin rutiinit ovatkin yksilökohtaisia. Tästä johtuen organisaatioiden välinen yhteistyö voi lisätä organisaatioiden osaamista. (Teece ym., 1997)

### **3.2.3 Uudelleen määrittely**

Alati muuttuvassa ympäristössä on arvokasta osata havaita tarve yrityksen varallisuusrakenteen uudelleen määrittelylle. Tämä vaatii jatkuvaa markkinoiden ja uusien teknologioiden seuraamista sekä tahtoa sisäistää paras mahdollinen toimintatapa. Dynaamisessa ympäristössä organisaatiot jotka eivät suorita vertailuja alansa uudistuksiin heikentää asemaansa. Kyky muokata yritystä tarpeen mukaan on itsessään organisatorinen taito. Se opitaan toiston kautta. (Teece ym., 1997.) Muutos on kuitenkin kallista, joten yrityksen tulee kehittää prosesseja jotka minivoivat muutokset jotka eivät tuo paljoa arvoa. Kyky vastata vaatimuksiin ja havaita tarpeelliset muutokset riippuvat kyvystä tutkia ympäristöä, arvioida markkinoita ja kilpailijoita, sekä kyvystä toteuttaa tarvittavat muutokset ennen kilpailijoita. (Teece ym., 1997.)

### 3.3 Digikyvykkyydet

Digikyvykkyys (IT-capability) voidaan nähdä monimutkaisina joukkoina informaatio teknologia (IT) -resursseja, taitoja ja kerrytettyjä tietoja, jotka mahdollistavat yrityksen toimintojen koordinoinnin ja muiden voimavarojen hyödyntämisen halutun lopputuloksen saamiseksi (Stoel & Muhanna, 2009). Bharadwaj (2000) määrittää digikyvykkyyden yrityksen kyvyksi mobilisoida ja ottaa käyttöön IT-resursseja niiden yhdistelminä, tai yhdistettynä muihin resursseihin ja kyvykkyyksiin. Bharadwaj (2000) määrittää IT-resurssit seuraavanlaisesti: aineelliset resurssit, jotka muodostuvat fyysisen IT-infrastruktuurin eri komponenteista, kuten kommunikointi teknologioista sekä tietokannoista. Henkilöstölliset IT-resurssit, jotka sisältävät tekniset taidot ja IT johtamistaidot. Sekä aineettomat IT-pohjaiset resurssit, kuten tietopääoma, asiakaslähtöisyys ja synergia.

Tietojärjestelmiä on helppo kopioida sekä ostaa (Bharadwaj, 2000). Tällöin Barney'n (1991) teorian mukainen vaatimus kilpailuetua tuovien resurssien kopioimattomuudesta on vaikea täyttää. Bharadwajin (2000) mukaan tällainen näkemys kuitenkin tarkastelee teknologiaa yksittäisinä komponentteina, eikä integroituina kokonaisuuksina. Bharadwajin (2000) mukaan Keen (1991) kertoo kuitenkin, että arkkitehtuuri joka poistaa järjestelmien yhteensopimattomuudet ei ole helposti saatavilla, vaikka yksittäiset teknologia komponentit olisivatkin. Tällaisen integroidun infrastruktuurin rakentaminen vaatii paljon aikaa, vaivaa sekä kokeilun kautta oppimista (Bharadwaj, 2000).

Yritykset joka omaa vahvat IT henkilöstöresurssit kykenevät: 1) integroimaan IT- ja liiketoimintasuunnitelmia tehokkaammin, 2) keksimään ja kehittämään luotettavia sekä kustannustehokkaita sovelluksia, jotka tukevat yrityksen liiketoimintaa kilpailijoita nopeammin, 3) kommunikoidaan ja työskentelemään tehokkaammin liiketoimintayksikköjen välillä, ja 4) ennakoimaan yrityksen tulevaisuuden liiketoiminta tarpeita ja innovoimaan uusia, arvokkaita tuotteita ennen kilpailijoita (Bharadwaj, 2000).

IT-pohjaisiksi aineettomiksi resursseiksi Bharadwaj (2000) mainitsee asiakaslähtöisyyden, tietopääoman ja synergian. Korkean asiakaslähtöisyyden saavuttamiseksi yrityksissä on todettu tietotekniikan olevan pakollinen tekijä. Asiakaslähtöiset strategiat, kuten asiakkuudenhallinta, voidaan nähdä osana yrityksen IT-ydinkyvykkyyksiä. Avain kyvykkyytenä asiakaslähtöisyydessä nähdään kyky havaita ja ennustaa asiakkaiden mieltymyksiä. IT mahdollistaa yrityksille nopeamman muutosten havaitsemisen. (Bharadwaj, 2000.) Tietopääoma tai aineeton pääoma on yksi organisaation keskeisistä aineettomista resursseista. Nämä ilmenevät työntekijöiden taitoina ja kokemuksena, sekä organisaation prosesseissa, käytännöissä ja tietovarastoissa. Synergialla tarkoitetaan resurssien ja kyvykkyyksien jakamista organisaation eri yksikköjen välillä. Operationaalisten toimintojen tehostumisen lisäksi informaation ja tiedon jakaminen mahdollistaa organisaation toimimaan joustavammin sekä kyvyn vastata nopeasti markkinoiden muutoksiin. (Bharadwaj, 2000.)

Freitas-Junior ym., (2016) esittävät tutkimuksessaan hypoteesit, joiden mukaan digikyvykkyys muodostuu viidestä taitojen ja muiden resurssien osaluueesta: ketteryydestä, reagoivuudesta, monikanavaisen ympäristön hallinnasta, visualisoinnista ja hallintomallista. Hypoteesit perustuvat useiden eri tutkijoiden tutkimuksiin. Tutkimuksessa tutkitaan digikyvykkyyttä dynaamisten kyvykkyuksien teorian pohjalta. Tutkimustuloksia ei ole kuitenkaan vielä julkaistu.

### 3.3.1 Digikyvykkyuden yhteys yrityksen suorituskykyyn

Bharadwaj (2000) tekemässä tutkimuksessa todettiin, että digikyvykkyydellä on selvä ja suuri merkitys yrityksen suorituskykyyn. Tutkimuksen data kuitenkin kerättiin vuosina 1991 – 1994, jolloin digitalisoituminen ja internet olivat vielä hyvin uusia keksintöjä.

Chaen, Kohn ja Prybutokin (2014) tekemän tutkimuksen mukaan digikyvykkyydellä ei kuitenkaan olisi enää suoraa merkitystä yrityksen suorituskyvyn kanssa. Tämä johtuu nopeasta digitalisoitumisesta ja digitaalisten resurssien helposta saatavuudesta. Tällöin IT-johtajien on vaikea saavuttaa suurta etua digikyvykkyydellään. Tutkimuksessa käytetty data oli vuosilta 2001-2007. Digikyvykkyydellä saavutetaan kuitenkin etua niihin yrityksiin nähden, jotka eivät päivitä omia tietojärjestelmiään tarvittavalla nopeudella. (Chae ym., 2014.) Digikyvykkyys on siis tärkeä ominaisuus organisaatioiden toiminnassa, mutta sillä ei saavuteta suurta kilpailuetua. Ilman digikyvykkyyttä sitä kuitenkin menetetään.

Digikyvykkyys vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn organisatoristen kyvykkyuksien ja strategisten prosessien kautta. Nämä organisatoriset kyvykkyudet muodostuvat ketteryydestä, digitaalisista vaihtoehdoista ja yrittäjyydestä (entrepreneurial alertness). Strategiset prosessit puolestaan muodostuvat kyvykkyuksien rakentamisesta, yrittäjyydellisestä toiminnasta sekä yhteiseen kehityksen mukautumisesta (coevolutionary adaptation). (Sambamurthy, Bharadwaj & Grover, 2003.) Myös Nwankpan ja Roumanin (2016) mukaan digikyvykkyys vaikuttaa organisaation kykyyn suorittaa digitaalisia muutoksia. Joka puolestaan vaikuttaa organisaation innovointi kykyyn ja suorituskykyyn. Ja innovaatiot johtavat parempaan suorituskykyyn (Nwankpa & Rouman, 2016). Voimme siis todeta digikyvykkyuden vaikuttavan yrityksen suorituskykyyn.

## 4 DIGITAALISEN MARKKINOINTIVIESTINNÄN OSAAMINEN JA KYVYKKYYDET

Tässä luvussa käsitellään digitaalisen markkinointiviestinnän osaamista ja kyvykkyyksiä. Luku vastaa tutkimuskysymykseen: ”Mitä on digitaalinen markkinointiviestintä osaaminen ja kyvykkyydet?”.

### 4.1 Digitaalisen markkinointiviestinnä kyvykkyydet

Aikaisempien kappaleiden perusteella voimme todeta digitaalisen markkinointiviestintä kyvykkyyden muodostuvan monimutkaisista prosesseista jotka muodostuvat IT ja markkinointi perustaisten resurssien integroimisesta. Yhdistelemällä eri resursseja saavutetaan haluttu lopputulos, joka tuo parempaa suorituskykyä. Nämä resurssit ovat joko aineellisia, henkilöstöresursseja tai aineettomia resursseja.

Markkinointi kyvykkyyksiä, ja sitä kautta myös digitaalisen markkinointiviestinnän kyvykkyyksiä, voidaan tarkastella sisältä-ulos (inside-out) ja ulkoa-sisälle (outside-in) näkökulmista (Day, 2011).

#### 4.1.1 Sisältä-ulos näkökulma

Sisältä-ulos (inside-out) näkökulmassa painopiste on organisaation jo hallussa tai käytettävissä olevissa resursseissa. Resurssiperustaisten ja dynaamisten kyvykkyyksien näkökulmat ovat hyvin olennaisia tätä tarkastellessa.

Resurssipohjainen näkemys on oleellinen, jos organisaatio haluaa käyttää jo olemassa olevia resursseja (Day, 2011). Kuten resursseja käsittelevässä kappaleessa totesimme: resurssipohjaisen näkemyksen mukaan arvokkaat, harvinaiset, jäljittelemättömissä olevat ja korvaamattomat resurssit tuovat kilpailuetua. Mutta kilpailuetu syntyy vain, jos niitä osataan hyödyntää oikein, joko hyväksikäyttäen tai parantamalla niitä. (Barney, 1991.) Resurssipohjainen näkemys ei sellaisenaan ole riittävä digitaalisen markkinointiviestinnän ajattelutapa. Digi-

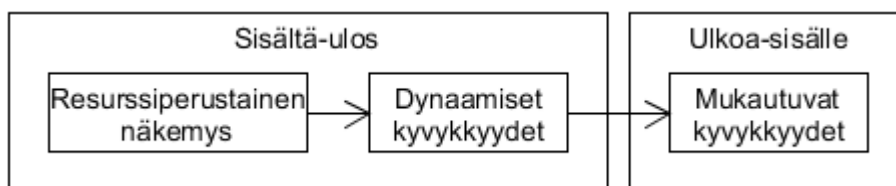
taallinen maailma elää ja kehittyy jatkuvasti, jonka johdosta syntyy uusia digitaalisen median kanavia.

Dynaamisten kyvykkyyksien näkemys puolestaan on oleellinen, jos organisaatio haluaa tarttua uusiin mahdollisuuksiin ja muokata jo olemassa olevia resurssejaan paremmiksi ja tehokkaammiksi. Kuten aiemminkin mainittiin, dynaamiset kyvykkyydet ovat organisaation kykyä, luoda, laajentaa ja muokata resurssiperustaansa (Helfat ym. 2009). Dayn (2011) mukaan dynaamisten kyvykkyyksien kehittäminen alkaa aina yrityksen aloitteesta ja sillä on aina tarkasti määritetty toimeksianto, jolloin heikot signaalit tulevista muutoksista jää huomaamatta.

#### 4.1.2 Ulkoa-sisälle näkökulma

Etenkin ulkoa-sisälle (outside-in) näkökulma on oleellinen digitaalisen markkinoitviestinnän kyvykkyyksien kannalta. Ulkoa-sisälle näkökulmassa pyritään vastaamaan asiakkaiden muutoksiin ja muutoksen tuomiin tarpeisiin (Day, 2011). Digitalisoitumisen myötä asiakkaat ovat muuttuneet: asiakkaat ovat tietoisempia eri tuotteista, asiakkaiden välinen kommunikointi on lisääntynyt (word-of-mouth) ja asiakkaat käyttävät internetiä tiedon hankintaan (Kotler ym., 2013). Myös viestintäteknologia on muuttunut, jonka myötä asiakkaat ja yrityksen kommunikoivat eri tavalla kuin ennen. Digitalisoitumisen myötä on syntynyt uusia tiedonhankinta ja viestintälaitteita kuten älypuhelimet sekä internet joka tarjoaa mm. sähköpostin, sosiaalisen median kanavat, blogit, verkkosivut ja paljon muuta. (Kotler ym., 2013.) Digitaalisen markkinoitviestinnän kannalta se tarkoittaa sitä, että on käytettävä niitä viestintäkanavia, joilla tavoitetaan halutut asiakkaat.

Day (2011) uskoo kolmen mukautuvan kyvykkyyden (adaptive capability) tarjoavan ratkaisun markkinoiden monimutkistumisen ja organisaation rajallisten kykyjen väliseen kuiluun. Kyseiset kolme kyvykkyyttä ovat: (1) valpas markkinoiden oppiminen, jonka avulla pystytään ennakoimaan tulevia muutoksia ja täyttämään kaikki tarpeet (Day, 2011). Esimerkiksi pystytään ennakoimaan mitä digitaalisen median kanavia kannattaa tulevaisuudessa käyttää ja mitä asiakkaat odottavat yrityksen käyttävän. (2) Mukautuvaa markkinointi kokeilua, joka jatkuvasti oppii kokeiluista (Day, 2011). (3) Avoin markkinointi, jolla luodaan kumppanuuksia niiden kanssa jotka ovat digitaalisen median huippuosaajia ja hyödynnetään heidän tietotaitoaan (Day, 2011).



KUVIO 1 Kyvykkyydet (Day, 2011 pohjalta)

### 4.1.3 Asiakkuudenhallinta

Vaikka big data ei suoranaisesti ole markkinointiviestintää, sen saatavilla olevuus tarjoaa markkinoijille mahdollisuuden parempaan asiakkuudenhallintaan. Big datan avulla saadaan parempaa ymmärrystä asiakkaiden mieltymyksistä ja käyttäytymisestä, tällöin viestintää voidaan muokata niiden mukaisesti. (Tiefenbacher & Olbrich, 2016.) Informaatio teknologian avulla voidaan seurata mitä asiakkaat haluavat (Bharadwaj, 2000.) Asiakkuudenhallinta järjestelmien ja verkkokauppojen avulla yritykset voivat tarjota kohdistetumpia ja tehokkaampia markkinointi kampanjoita (Luo, Fan & Zhang, 2015).

Kuten aiemmissa luvuissa todettiin, vuorovaikutus on digitaaliselle markkinointiviestinnälle ominaista. Webanalytiikan avulla markkinoijat pystyvät seuraamaan ja mittaamaan digitaalisten medianavien kautta käydyn vuorovaikutuksen tehokkuutta (Chaffey & Patron, 2012). Webanalytiikalla tarkoitetaan yleensä verkkosivulla vierailijoiden toimien seuraamista, mutta sitä voidaan käyttää myös muiden medioiden seuraamiseen ja mittaamiseen. Webanalytiikka ulottuu nykyään myös offline markkinointiin, kuten digitaalisiin televisioihin, QR-koodeihin ja lisättyyn todellisuuteen (Järvinen & Karjaluoto, 2014). Toimia seurataan, jotta ymmärretään paremmin vierailijoiden käytöstä ja tiedetään miksi he vierailevat sivulla.

Isoissa organisaatioissa webanalytiikan hoitaa oma yksikkö tai henkilö joka keskittyy raportointiin ja verkkosivun optimisointiin. Analyytikoilla ei pakosti ole tarpeeksi laajaa ymmärrystä digitaalisesta markkinointiviestinnästä, jotta siitä saataisiin kaikki hyöty irti (Chaffey & Patron, 2012). Organisaatiolta vaaditaankin kyvykkyyttä integroida näitä eri resursseja, jotta suorituskyky paranee. Webanalytiikkaa tulisi pyrkiä hyödyntämään muissakin digitaalisissa medioissa, eikä vain verkkosivun optimisointiin (Chaffey & Patron, 2012).

## 4.2 Digitaalisen markkinointiviestinnän osaaminen

Osaaminen muodostuu eri kyvykkyyksien yhdistelemisestä ja koordinoinnista sekä uuden oppimisesta. Suurissa yrityksissä kompetenssi tarkoittaa strategisen liiketoimintayksikön tarvittavia taitoja ja tietotaitoa. Ne syntyvät toiminnallisten kyvykkyyksien rajapinnoista ja integraatioista. (Javidan, 1998.)

Yrityksen henkilöstöosastolla on nykyisin suuri merkitys henkilöstön osaamisen kartoittamisessa ja kehittämisessä (Isohookana, 2007). Osaava henkilö oikeassa paikassa on resurssi joka voi mahdollisesti tuoda kilpailuetua.

Voimme tehdä päätelmiä Schleen ja Harichin (2010) tekemän tutkimuksen perusteella päätelmiä tarvittavasta digitaalisen markkinointiviestinnän osaamisesta. Tutkimuksessa tutkittiin mitä taitoja ja tietotaitoja työnantajat etsivät työntekijöiltään. Tutkimus ei anna suoraa kuvaa siitä mitä taitoja tarvitaan, vaan siitä mitä halutaan. Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä digitaalisen markkinointiviestintäosaamisen tärkeimmiksi osaamisen alueiksi tekniset tai-

dot, sekä ymmärryksen asiakassuhteiden ja internet markkinoinnin työvälineiden hallinnoinnista. Asiakassuhteiden hallinnointi koostuu mm. dataan pohjautuvasta asiakasymmärryksestä, segmentoinnista, asiakassuhteiden hallinnasta, asiakkaiden profiloinnista, sekä verkkomarkkinoinnista (Schlee & Harich, 2010). Organisaatiossa on oltava henkilöstöä, jolta löytyy erityisosaamista jokaisen digitaalisen mediakanavan tehokkaaseen käyttöön. Kaikilla ei tarvitse olla syvää ymmärrystä kanavista, kunhan osalla on. Tällöin on mahdollista yhdistellä eri resursseja ja luoda yhteinen markkinointi strategia.

## 5 YHTEENVETO

Tutkielmassa selvitettiin digitaalisen markkinointiviestinnän osaamista ja kyvykkyyksiä. Tutkielma toteutettiin kirjallisuuskatsauksena. Tässä luvussa vastataan kaikkiin kolmeen tutkimuskysymyksen.

Ensimmäisessä johdannon jälkeisessä luvussa vastattiin ensimmäiseen tutkimuskysymyksen: *"Mitä on digitaalinen markkinointiviestintä ja kuinka se eroaa perinteisestä markkinointiviestinnästä?"*. Tutkimuskysymyksen avaaminen aloitettiin lyhyesti määrittelemällä mitä tarkoitetaan termillä markkinointiviestintä. Markkinointiviestintä on useista promootiotyökaluista muodostuvaa, toistuvaa, vuorovaikutusta asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Markkinointiviestinnän tarkoituksena on saada lisää tuottoisia asiakkaita tai vaikuttamaan johonkin muuhun haluttuun asiaan, kuten mielipiteisiin.

Seuraavaksi vastattiin tutkimuskysymyksen kohtaan *"mitä on digitaalinen markkinointiviestintä?"*. Digitaalinen markkinointiviestintä on sosiaalista, interaktiivista, tarkoin kohdistettua, mitattavissa olevaa sekä kysyntään perustuvaa viestintää joka tapahtuu digitaalisia viestintäkanavia käyttäen. Digitaalisen markkinointiviestinnän vahvuuksina on muun muassa runsas tiedonjakaminen, välitön vuorovaikutus sekä lähemmäksi asiakasta pääseminen.

Digitaalisen markkinointiviestinnän määrittelyn jälkeen kyettiin vastaamaan kysymyksen loppuosaan: *"kuinka se eroaa perinteisestä markkinointiviestinnästä?"*. Digitaalisen ja perinteisen markkinointiviestinnän välillä on suuria eroja, joista ulospäin näkyvin on viestintäkanavissa. Perinteisen markkinoinnin viestintäkanavat ovat pääasiallisesti joukkoviestintäkanavia, kuten televisio, sanoma- ja aikakauslehdet tai postimainokset. Joukkoviestinnällä pyritään tavoittamaan mahdollisimman suuri määrä asiakkaita. Kun taas digitaalinen markkinointiviestintä toteutetaan digitaalisia medioita, kuten verkkosivuja ja sosiaalista mediaa käyttäen. Digitaalinen markkinointi on paljon tarkemmin kohdistettua ja personoitua. Suurin ero näiden markkinointiviestintätapojen välillä on kuitenkin ajatusmaailman muutos *"tyrkytys"* mediasta, interaktiiviseen useiden osapuolten väliseen kommunikointiin asiakkaiden kanssa.

Kolmannessa luvussa vastattiin tutkimuskysymyksen *"Mitä on kyvykkyydet ja digikyvykkyydet?"*. Tässä tutkielmassa käsiteltiin resurssiperustaista ja dy-



naamista kyvykkyyttä. Jotta kyvykkyys käsite voidaan täysin ymmärtää, on ymmärrettävä mitä resurssit ja voimavarat ovat. Kyvykkyys on organisaation kykyä hyödyntää saatavilla olevia henkilöstöresursseja, aineellisia ja aineettomia resursseja, sekä kykyä luoda, laajentaa ja muokata niitä, niin että kyetään vastaamaan nopeasti muuttuvaan ympäristöön. Yhdistelemällä resursseja organisaation prosesseissa pyritään saavuttamaan haluttu päämäärä, tehtävä tai toiminto. Resurssien tehokas integroiminen opitaan kokemuksen kautta. Digikyvykkyudet ovat kykyjä ja vahvuuksia joita on saatu aktiivisesta kanssakäymisestä erilaisten kehittyneiden digitaalisten teknologioiden kanssa. Digikyvykkyys muodostuu: ketteryydestä, reagoivuudesta, monikanavaisen ympäristön hallinnasta, visualisoinnista ja hallinnoinnista. Tärkeimpinä digikyvykkyuden resursseina nähdään IT-infrastrukturi, henkilöstön IT osaaminen ja muut aineeton IT perustaiset aineettomat resurssit, kuten tieto, asiakaslähtöisyys ja synergia.

Neljännessä kappaleessa pyrittiin vastaamaan tutkimuskysymykseen ”*Mitä on digitaalinen markkinointiviestintä osaaminen ja kyvykkyudet?*”. Digitaalisen markkinoinnin viestinnän kyvykkyyksistä on olemassa hyvin niukasti tutkimuksia. Lähestyimme aihetta Dayn (2011) ”Closing the marketing capabilities gap.” -tutkimuksen kautta. Digitaalisen markkinointiviestinnän kyvykkyksiä määrittäessä pelkästään sisältä-ulos näkökulmaiset resurssipohjaisten ja dynaamisten kyvykkyuksien teorit eivät ole riittäviä digitalisoitumisen rajusta kasvusta johtuen. Kyseisten teorioiden lisäksi tarvitaan sisältä-ulos näkökulmainen mukautuvien kyvykkyuksien teoria. Digitaalisen markkinointiviestinnän kyvykkyudet sisältävät siis resurssiperustaisen näkemyksen ja dynaamisten kyvykkyuksien lisäksi mukautuvia kyvykkyksiä. Digitaalisen markkinointiviestinnän kyvykkyudet voidaan määritellä, aiemmassa tekstikappaleessa määritellyn kyvykkyuden lisäksi, kyvyksi oppimiseksi markkinoista, markkinointi kokeiluista sekä osaavilta kumppaneilta. Digitaalinen markkinointi osaaminen voidaan puolestaan määrittää näiden kyvykkyuksien yhdistämisestä ja koordinoinnista. Digitaalisen markkinointiviestinnän tehokkuuden taustalla on myös muita markkinoinnin kyvykkyksiä, kuten asiakkuudenhallinta. Joten eri resurssien ja kyvykkyuksien yhdisteleminen on tärkeätä, jotta saavutetaan mahdollisimman korkea markkinointiviestinnän tehokkuus. Digitaalinen markkinointiviestintä osaaminen syntyy kokemuksen kautta. Eri digitaalisen median kanavat vaativat erilaista osaamista, esimerkiksi sosiaalisen median markkinointi eroaa hyvin paljon automatisoidun mainonnan osaamisesta. Sosiaalisen median markkinointi vaatii hyviä vuorovaikutustaitoja ja automatisoitu mainonta puolestaan IT-osaamista. Molemmissa on kuitenkin tärkeätä asiakaskunnan ymmärtäminen. On osattava hyödyntää myös ulkoisia resursseja, ettei organisaation pakosti tarvitse itse omistaa kaikkia vaadittavia resursseja, vaan voidaan hyödyntää kumppaneiden osaamista. Organisaation tulee joka tapauksessa olla hyvin perillä uusista markkinoinnin trendeistä ja käyttää niitä medioita mitä asiakkaatkin käyttävät.

Organisaation digitaalisen markkinoinnin kyvykkyys kehittyy ajan kanssa. Yritysten tulisi pyrkiä saamaan käyttöönsä mahdollisimman hyviä resursseja

jotka toisivat kilpailuetua. Resursseja voi kerryttää mm. muokkaamalla nykyisiä resursseja tai oppimisen kautta. Yritysten ja organisaatioiden tulisi rohkeasti kokeilla eri markkinointiviestintäkeinoja ja pyrkiä oppimaan niistä. Täysin sokeasti ei kuitenkaan kannata ruveta markkinoimaan, vaan kannattaa pyrkiä oppimaan niiltä jotka sen hyvin hallitsevat. Tästä syystä on kannattavaa hankkia kumppaneita jotka omaavat vahvaa osaamista ja kyvykkyyttä digitaalisen markkinointiviestinnän osalta. Digitaalisen markkinoinnin kehitystä tulee seurata tarkasti, jotta organisaatio voi viestiä asiakkailleen mahdollisimman tehokkaasti. Erilaisia mainonnan monitorointi ja analyysi työkalujen avulla organisaatiot voivat optimoida markkinointiviestintänsä mahdollisimman tehokkaaksi.

Jatkotutkimusaiheena kannattaa tutkia digitaalisen markkinoinnin kyvykkyyksiä kokonaisuutena. Tutkimuksessa olisi hyvä selvittää kuinka eri osa-alueet ja kyvykkyydet, kuten asiakkuudenhallinta, vaikuttavat digitaalisen markkinoinnin tehokkuuteen ja onko yritysten välillä suuria eroja tällä osa-alueella. Sekä tutkimuksissa tulisi tutkia tarkemmin eri digitaalisiin mediakanaviin vaadittavia kyvykkyyksiä ja kuinka ne eroavat toisistaan.

## LÄHTEET

- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2486548>
- Armstrong, A., & Hagel, J. (2000). The real value of online communities. *Knowledge and Communities*, 74(3), 85-95.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bharadwaj, A. S. (2000). A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: An empirical investigation. *MIS Quarterly*, 169-196.
- Chae, H. C., Koh, C. E., & Prybutok, V. R. (2014). Information Technology Capability and Firm Performance: Contradictory Findings and Their Possible Causes. *Mis Quarterly*, 38(1), 305-326.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2012). *Digital marketing (Fifth edition ed.)*. Edinburgh Gate, Harlow: Pearson Education.
- Chaffey, D., & Patron, M. (2012). From web analytics to digital marketing optimization: Increasing the commercial value of digital analytics. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 14(1), 30-45.
- Chaffey, D., & Smith, P. R. (2013). *Emarketing excellence : Planning and optimizing your digital marketing (4th ed ed.)*. Abingdon, Oxon ; New York, NY: Routledge.
- Clow, K. E., & Baack, D. (2016). *Integrated advertising, promotion, and marketing communications (Seventh edition, Global edition ed.)*. Harlow, Essex: Pearson Education Limited.
- Collis, D. J. (1994). Research note: How valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, 15, 143-152.
- Day, G. S. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing*, 75(4), 183-195.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10), 1105-1121.
- Freitas Junior, J. C., Maada, A. C., Brinkhues, R., & Montesdioca, G. (2016). Digital capabilities as driver to digital business performance.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Hanna, R., Rohm, A., & Crittenden, V. L. (2011). We're all connected: The power of the social media ecosystem. *Business Horizons*, 54(3), 265-273. doi://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2011.01.007
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., . . . Winter, S. G. (2009). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations* John Wiley & Sons.

- Hennig-Thurau, T., Malthouse, E. C., Friege, C., Gensler, S., Lobschat, L., Rangaswamy, A., & Skiera, B. (2010). The impact of new media on customer relationships. *Journal of Service Research*, 13(3), 311-330.
- Hoffman, D. L., Novak, T. P., & Chatterjee, P. (1995). Commercial scenarios for the web: Opportunities and challenges. *Journal of Computer- Mediated Communication*, 1(3), 0.
- Isohookana, H. (2007). *Yrityksen markkinointiviestintä*. Helsinki: Talentum Media.
- Javidan, M. (1998). Core competence: What does it mean in practice? *Long Range Planning*, 31(1), 60-71.
- Järvinen, J., & Karjaluoto, H. (2014). Demonstrating the Impact of E-Marketing on Industrial Sales. *BLED 2014 Proceedings*. <http://aisel.aisnet.org/bled2014/11>
- Kotler, P., Armstrong, G., Harris, L. C., & Piercy, N. (2013). *Principles of marketing european edition (6th European ed. ed.)*. GB: Pearson Education M.U.A.
- Kumar, A. (2012). *Managing marketing mix and communications in a digital era: The role of traditional and new media in a multichannel environment* STATE UNIVERSITY OF NEW YORK AT BUFFALO.
- Liyanage, J. P., & Langeland, T. (2009). Smart assets through digital capabilities. *Encyclopedia of information science and technology*, second edition (pp. 3480-3485) IGI Global.
- Luo, J., Fan, M., & Zhang, H. (2015). Information Technology, Cross-Channel Capabilities, and Managerial Actions: Evidence from the Apparel Industry. *Journal of the Association for Information Systems: Vol. 17 : Iss. 5 , Article 2*.
- Mulhern, F. (2009). Integrated marketing communications: From media channels to digital connectivity. *Journal of Marketing Communications*, 15(2-3), 85-101. doi:10.1080/13527260902757506
- Nwankpa, J. K., & Roumani, Y. (2016). IT Capability and Digital Transformation: A Firm Performance Perspective.
- Peters, A., & Salazar, D. (2010). Globalization in marketing: an empirical analysis of business adoption and use of social network sites. *Globalization*, 8, 1-2010.
- Reza Kiani, G. (1998). Marketing opportunities in the digital world. *Internet Research*, 8(2), 185-194.
- Royle, J., & Laing, A. (2014). The digital marketing skills gap: Developing a digital marketer model for the communication industries. *International Journal of Information Management*, 34(2), 65-73.
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS quarterly*, 237-263.
- Schlee, R. P., & Harich, K. R. (2010). Knowledge and skill requirements for marketing jobs in the 21st century. *Journal of Marketing Education*, 32(3), 341-352.

- Shuen, A. (2008). Web 2.0: A strategy guide: Business thinking and strategies behind successful web 2.0 implementations. " O'Reilly Media, Inc."
- Stoel, M. D., & Muhanna, W. A. (2009). IT capabilities and firm performance: A contingency analysis of the role of industry and IT capability type. *Information & Management*, 46(3), 181-189.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Tiefenbacher, K., & Olbrich, S. (2016). Towards the Development of CRM Capabilities for Leveraging Big Data Assets–A Conceptual Framework Derived from Literature.