



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Digitaalinen kristallipallo – ennakoiva analytiikka ja dynaamiset markkinointikyvykkyydet

Markkinoinnin
Kandidaatintutkielma

Laatija:
Kaspian Arvilommi

Ohjaaja:
KTT Leila Hurmerinta

12.05.2025

Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Kandidatutkielma

Oppiaine: Markkinointi

Tekijä: Kaspian Arvilommi

Otsikko: Digitaalinen kristallipallo – ennakoiva analytiikka ja dynaamiset markkinointikyvykkyudet

Ohjaaja: KTT Leila Hurmerinta

Sivumäärä: 24 sivua + liitteet 2 sivua

Päivämäärä: 12.05.2025

Tämä kandidaatintutkielma käsittelee ennakoivan analytiikan roolia dynaamisten markkinointikyvykkyysien kehittämisessä. Tutkielman teoreettinen viitekehys pohjautuu dynaamisten kyvykkyysien teoriaan, jonka mukaan organisaation kilpailukyky nojaa sen kykyyn havainnoida muutoksia, tarttua niihin sekä muuntautua. Dynaamiset markkinointikyvykkyudet viittaavat näiden kyvykkyysien soveltamiseen markkinoinnin kontekstissa, erityisesti markkinaymmärryksen hyödyntämiseen ja markkinointiresurssien jatkuvaan kehittämiseen.

Tutkielma toteutettiin kirjallisuuskatsauksena yhdistäen markkinoinnin ja tietojärjestelmätieteen tutkimuksia. Tarkastelu tehtiin kolmen apukysymyksen kautta: mitä ovat dynaamiset markkinointikyvykkyudet, mitä on ennakoiva analytiikka, ja mitkä ovat ennakoivan analytiikan mahdollisuudet dynaamisten markkinointikyvykkyysien kehittämisessä.

Tutkimuksen keskeinen havainto on, että ennakoiva analytiikka toimii merkittävänä mahdollistajana kaikissa dynaamisten markkinointikyvykkyysien vaiheissa. Havainnointivaiheessa se auttaa tunnistamaan markkinatrendejä ja asiakastarpeita, tarttumisvaiheessa se tukee päätöksentekoa ja resurssien kohdentamista, ja muuntautumisvaiheessa se edistää jatkuvaa oppimista ja organisaation mukautumiskykyä. Ennakoivan analytiikan hyödyntäminen vaatii kuitenkin teknologisen osaamisen lisäksi organisaatiolta kykyä kytkeä analytiikka liiketoimintastrategiaan ja johtamiseen.

Tutkielma korostaa, että ennakoiva analytiikka ei yksin riitä luomaan kilpailuetua, mutta oikein sovellettuna se vahvistaa organisaation pitkäaikaista kilpailukykyä jatkuvasti muuttuvassa markkinaympäristössä. Ollen näin keskeinen osa nykyaikaista, dynaamista markkinointijohtamista.

Avainsanat: dynaamiset kyvykkyudet, dynaamiset markkinointikyvykkyudet, ennakoiva analytiikka, data-analytiikka

SISÄLLYS

1	Johdanto	6
1.1	Johdatus aiheeseen	6
1.2	Tutkielman tavoitteet	7
1.3	Tutkielman rakenne	7
2	Dynaamiset markkinointikyvykkyudet	8
2.1	Dynaamisten kyvykkyyksien teoria	8
2.2	Dynaamisten kyvykkyyksien prosessit	9
2.3	Dynaamisten markkinointikyvykkyyksien teoria	11
3	Ennakoiva analytiikka	13
3.1	Ennakoiva analytiikka data-analytiikan osana	13
3.2	Ennakoiva analytiikka markkinoinnin kontekstissa	14
4	Ennakoivan analytiikan mahdollisuudet ja haasteet dynaamisten markkinointikyvykkyyksien kehittämisessä	16
4.1	Havainnointi – Mahdollisuuksien tunnistaminen	16
4.2	Tarttuminen – Mahdollisuuksien hyödyntäminen	17
4.3	Muuntautuminen – Kilpailukyvyn ylläpitäminen	18
5	Johtopäätökset	19
6	Yhteenveto	23
	Lähteet	25

KUVIOT

Kuvio 1 Dynaamisten kyvykkyyksien prosessien vaikutussuhteet	11
Kuvio 2 Ennakoivan analytiikan rooli dynaamisten markkinointikyvykkyyksien kehittämisessä	20

1 Johdanto

1.1 Johdatus aiheeseen

“When some businesses can in this way predict consumer behavior, they can shape the future by altering the past – but before it happens.” (Fernández-Álava de la Vega 2022, 81.) Tällainen toteamus voisi hyvin olla peräisin *Paluu tulevaisuuteen -elokuvasta*, mutta ennakoivan analytiikan mahdollistamana se viittaa liiketoiminnalliseen todellisuuteen.

Schumpeterilaisessa maailmassa, jossa innovaation ajama kilpailu, suorituskykykamppailut ja ’luova tuho’ ovat liike-elämän realiteetteja, jäykät organisaatiot eivät pysy kehityksessä mukana (Teece ym. 1997, 509). Vanhat liiketoiminnan kehittämisen kulmakivet kuten laadun parantaminen, kustannusten kontrollointi ja varaston vähentäminen, eivät enää riitä kestävän kilpailuedun rakentamiseen, vaan menestys vaatii uusia tuotteita ja prosesseja, uusia organisaatiomuotoja ja liiketoimintamalleja sekä jatkuvaa yrittäjämäistä ja kehittymiseen pyrkivää asennetta, dynaamisuutta. (Teece 2007, 1346)

Tällaisessa dynaamisessa ja kilpaillussa ympäristössä yrityksillä on kasvava tarve tehdä nopeita ja perusteltuja päätöksiä. Analytiikan avulla organisaatiot kykenevät keräämään ja analysoimaan tietoa reaaliajassa (Fernández-Álava de la Vega 2022, 204.) Siitä onkin tullut olennainen väline markkinoinnin ammattilaisille (Cao ym. 2019, 81). Yksi sen keskeisistä osa-alueista on ennakoiva analytiikka, jonka hyödyntäminen markkinoinnin päätöksenteossa on muodostumassa yleiseksi käytännöksi. Boire (2013, 118) kuvaileekin artikkelissaan ennakoivaa analytiikkaa ’cooliksi’ sekä ’muodikkaaksi’ kuvastaen sen nopeaa kehitystä tärkeäksi osaksi monia liiketoimintoja. (Boire 2013, 118.)

Tästä huolimatta dynaamista markkinointikyvykkyyksistä ei ole tehty paljoa tutkimusta (Mitreğa 2020, 194). Vielä vähemmän on tehty data-analytiikan vaikutuksista dynaamisiin markkinointikyvykkyyksiin, kuten selviää Scopus-tietokantaan tekemästani hausta. Hakuni etsi teoksia, joiden otsikossa, tiivistelmässä tai avaintermeissä esiintyisi termit ”dynamic marketing capabilities” sekä ”analytics”. Hakutuloksia oli vain yksi, ja se käsitteli dynaamisia markkinointikyvykkyyksiä data-analytiikkaa laajemmasta kasvuhakkeroinnin näkökulmasta. Tässä on siis selkeä tutkimusaukko, jota tämä tutkielma pyrkii tarkemmin selvittämään.

1.2 Tutkielman tavoitteet

Tämä tutkielma pyrkii vastaamaan kysymykseen: Miten ennakoivan analytiikan avulla voidaan kehittää dynaamisia markkinointikyvykkyyksiä? Aihetta tarkastellaan kolmen osaongelman kautta:

1. Mitä ovat dynaamiset markkinointikyvykkyydet?
2. Mitä on ennakoiva analytiikka?
3. Mitkä ovat ennakoivan analytiikan mahdollisuudet dynaamisten markkinointikyvykkyyksien kehittämisessä?

Tutkielma toteutetaan kirjallisuuskatsauksena yhdistellen kirjallisuutta markkinoinnin ja tietojärjestelmätieteen alueilta kokoamalla yhteen aiheesta saatavilla olevan tiedon. Tutkielma tekee kontribuution dynaamisten kyvykkyyksien teoriaperinteeseen (engl. *dynamic capabilities view*, DCV) data-analytiikan sekä markkinoinnin osa-alueille. Aihetta tullaan tarkastelemaan erityisesti liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta tehden tutkielman sisällöstä hyödyllisen liike-elämälle.

1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielma koostuu johdannosta, kolmesta pääluvusta, johtopäätöksistä sekä yhteenvedosta. Johdannossa lukijalle esitellään tutkimusaihetta alustaen sen ajankohtaisuutta ja merkitystä liike-elämälle sekä esitetään tutkielman tavoitteet.

Ensimmäisessä pääluvussa käsitellään dynaamisia kyvykkyyksiä, sen keskeisiä prosesseja sekä syvennyttään dynaamisiin markkinointikyvykkyyksiin. Toisessa pääluvussa keskitytään ennakoivaan analytiikkaan data-analytiikan ja markkinoinnin konteksteissa. Viimeisessä pääluvussa tarkastellaan dynaamisten kyvykkyyksien prosessien kautta, miten ennakoivaa analytiikkaa voidaan hyödyntää dynaamisten markkinointikyvykkyyksien kehittämisessä.

Tutkielman johtopäätöksissä vastataan tutkimuskysymyksiin sekä esitellään tutkimuksen keskeiset löydökset. Yhteenvedossa tiivistetään tutkimuksen keskeinen sisältö sekä esitetään jatkotutkimusmahdollisuuksia.

2 Dynaamiset markkinointikyvykkyudet

2.1 Dynaamisten kyvykkyyksien teoria

Dynaamisten kyvykkyyksien teoria on lisääntyneen innovatiivisen kilpailun sekä kiihtyvien liike-elämän muutosten ympäröimään maailmaan luotu jatkumo resurssiperusteisesta teoriasta (engl. *resource-based view*, RBV) (Teece ym. 1997, 509). Mallin tavoitteena on selittää, mitkä tekijät mahdollistavat organisaatioiden pitkän ajan kilpailuedut sekä tarjota työkaluja nollavoittotilanteen – täydellisen kilpailun aiheuttaman tilanteen, jossa yritykset kykenevät tuotoillaan kattamaan kulunsa, mutta eivät tekemään voittoa – välttämiseen (Teece 2007, 1320).

Mallille syntyi tarve markkinaolosuhteiden muutoksen vaikutuksesta, kun entiset vakiotoimenpiteet kuten laadun parantaminen, kustannusten optimointi ja varaston laskeminen eivät enää riittäneet pysyvään kilpailukykyyn, vaan yrityksiltä alettiin vaatimaan enemmän muuntautumis- ja innovaatiokykyä (Teece 2007, 1346). Nopeasti muuttuvilla markkinoilla yritykset, jotka kykenevät havaitsemaan tarpeen muuttaa niiden resurssipohjaa ja toteuttamaan tarvittavat sisäiset ja ulkoiset prosessit sen toteuttamiseksi, pystyvät saavuttamaan merkittävää arvoa. Tämä vaatii jatkuvaa markkinoiden ja teknologioiden valvomista sekä halukkuutta siirtyä jatkuvasti parhaisiin toimintamalleihin. (Teece ym. 1997, 520.)

Esimerkiksi Nokian menestys 1990-luvun lopulla pohjautui vahvasti sen kykyyn yhdistää muotoilu, insinööriosaaminen ja asiakkaiden tarpeiden ennakointi. Yrityksen lanseeraama Communicator-puhelin vuodelta 1996 oli maailman ensimmäinen älypuhelin ja osoitus sen kyvykkyydestä havaita ja hyödyntää uusia mahdollisuuksia. Tämän ansiosta Nokia saavutti vahvan aseman matkapuhelinmarkkinoilla. Kuitenkin vain vuosikymmentä myöhemmin Nokia menetti markkina-asemansa kilpailijoilleen, kun sen puhelinmallit, kuten N97 ja N8, saivat laajaa kritiikkiä heikosta käyttökokemuksesta, ohjelmistopuutteista ja verkko-ominaisuuksien puutteellisuudesta. (Kachouie ym. 2018, 1025.) Tämä osoittaa, että kyvykkyyksien kehittäminen ei yksin riitä, vaan niiden jatkuva arviointi ja mukauttaminen on välttämätöntä kilpailukyvyn ylläpitämiseksi.

Nimi dynaamiset kyvykkyudet johtaa halusta korostaa teorian kahta keskeistä periaatetta. Dynaamisuudella viitataan kykyyn uudistaa organisaation kompetensseja tavoitteena pysyä jatkuvassa liiketoimintaympäristön muutosten virrassa mukana. Kyvykkyyksillä taas pyritään tuomaan esiin strategisen johtamisen keskeistä roolia organisatoristen taitojen, resurssien ja käytännön toimintojen sovittamisessa ympäristön muutoksiin. (Teece ym. 1997, 515.)

Dynaamiset kyvykkyydet ovat monimutkaisia abstrakteja konsepteja, joten niiden tarkka määrittelyminen on hankalaa (Barrales-Molina ym. 2014, 409). Teece ym. määrittelevät termin artikkelissaan (1997, 516) yrityksen kyvyksi integroida, rakentaa sekä määrittää sisäisiä ja ulkoisia kompetensseja nopeasti muuttuvassa ympäristössä. He jatkavat kuvaillen dynaamisia kyvykkyyksiä organisaation kyvykkyyksiksi, jotka yrityksen polkuriippuvuudesta ja markkinapositiona huolimatta mahdollistavat innovatiivisten kilpailuetujen saavuttamisen. Myöhemmin Teece (2007, 1320) tarkensi määritelmää todeten, että dynaamiset kyvykkyydet koostuvat vaikeasti kopioitavista organisatorisista kyvykkyyksistä, joiden avulla voidaan hyödyntää asiakkaiden ja teknologioiden muutoksista syntyviä mahdollisuuksia. Niiden mainittiin myös sisältävän organisaation kyvyn muokata sen ympäröivää ekosysteemiä, kehittää uusia tuotteita ja prosesseja sekä suunnitella ja toimeenpanna toimivia liiketoimintamalleja.

Dynaamisten kyvykkyyksien teoria rakennettiin alun perin koskemaan suuria hajautetuilla ja suuren volatiliteetin markkinoilla toimivia yrityksiä. Tänä päivänä dynaamisten kyvykkyyksien teoriaa hyödynnetään kuitenkin kaiken kokoisille ja erilaisilla markkinoilla toimiville yrityksille ja siitä on noussut nopeasti yksi merkittävimmistä yritysjohtamisen teoreettisista suuntauksista. Dynaamisten kyvykkyyksien suosio on tuonut mukanaan sekä suuren määrän empiiristä tutkimusta että johtanut useiden erilaisten dynaamisten kyvykkyyksien määrittämiseen. Määritelmiä on tehty esimerkiksi verkostoitumisen, tuotekehityksen, tuotannon, toimitusketjujen sekä markkinoinnin osalta. (Mitreğa 2020, 193–194.)

2.2 Dynaamisten kyvykkyyksien prosessit

Dynaamiset kyvykkyydet voidaan jakaa kolmeen keskeiseen prosessiin:

liiketoimintamahdollisuuksien *havainnointiin* (engl. *sensing*), niihin *tarttumiseen* (engl. *seizing*) sekä kilpailukyvyyn ylläpitämisen vaatimaan *muuntautumiseen* (engl. *transforming* tai *reconfiguring*) (Teece 2007, 1319).

Havainnoinnilla tarkoitetaan yrityksen kykyä tunnistaa ja ymmärtää muutoksia ja trendejä markkinoilla, mukaan lukien asiakkaiden mieltymyksiä ja kilpailijoiden toimintaa. Se sisältää tiedon keräämistä ja analysointia useista lähteistä, jotta asiakkaita, markkinatrendejä ja teknologisia kehityssuuntia voidaan ymmärtää kokonaisvaltaisesti. Yrityksen sisällä syntynyt ymmärrys kootaan ja jalostetaan päätöksenteon tueksi. Havainnointi tarjoaa organisaatiolle mahdollisuuden tunnistaa innovaation tarpeita ja suunnata resursseja oikea-aikaisesti. (Wilden & Gudergan 2015, 195; Zabel & O'Brien 2024, 308).

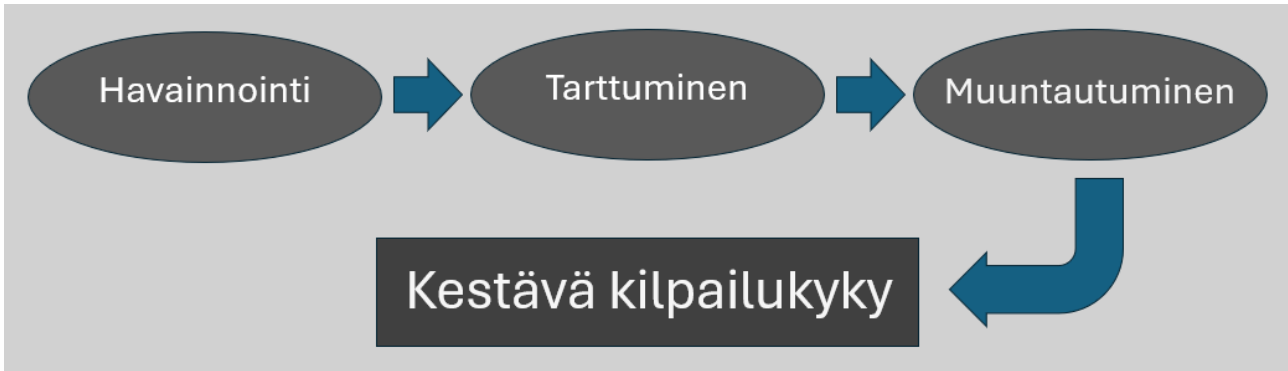
Tarttuminen viittaa yrityksen kykyyn hyödyntää havainnoinnin kautta tunnistettuja mahdollisuuksia. Tämä tapahtuu kehittämällä ja ottamalla käyttöön toimintatapoja ja prosesseja, joiden avulla yritys kykenee realisoimaan potentiaalinen liiketoiminnalliseksi arvoksi. Tarttuminen edellyttää olemassa olevien resurssien, kuten henkilöstön, teknologioiden ja taloudellisten voimavarojen, tehokasta hallintaa ja koordinoitua. Prosessi mahdollistaa havaittujen mahdollisuuksien muuttamisen käytännön toimenpiteiksi, kuten uusiksi tuotteiksi, markkinointikampanjoiksi tai investointipäätöksiksi. (Zabel & O'Brien 2024, 308.)

Muuntautumisella tarkoitetaan yrityksen pitkäjänteistä kykyä sopeutua, kehittyä ja uudistaa toimintaansa. Tämä edellyttää organisaation rakenteiden, prosessien ja toimintakulttuurin jatkuvaa kehittämistä, jotta resurssit voidaan valjastaa tehokkaasti muuttuvissa olosuhteissa. Esimerkiksi uusien teknologioiden, kuten tekoälyn, yleistyminen saattaa edellyttää yritykseltä kokonaisvaltaista rakennemuutosta. Muuntautuminen voi ilmetä uusina käytäntöinä, verkostojen vahvistumisena tai organisaatiotason oppimisena. Sen hyöty on kyky vastata markkinaympäristön jatkuviin muutoksiin ja sen mahdollistama kilpailukykyyn säilyminen pitkällä aikavälillä. (Wilden & Gudergan 2015, 195; Zabel & O'Brien 2024, 308.)

Dynaamisten kyvykkyyksien prosessien onnistunut toteuttaminen käytännössä on osoittautunut hankalaksi, sillä jokaisen vaiheen toimeenpano vaatii erilaisia johtamistaitoja. Yritysjohdon täytyy ensin havaita taloudellinen mahdollisuus, tehdä päätökset sekä tarvittavat toimenpiteet mahdollisuuden hyödyntämiseksi ja sen jälkeen pysyä muutoskykyisenä sekä pyrkiä ylläpitämään toiminnan alustava menestys. Yritysten tulee siis rakentaa sekä hyödyntää kaikkien kolmen prosessin vaatimat kyvykkyydet ja toimeenpanna ne usein samanaikaisesti. (Teece 2007, 1347.) Näitä dynaamisten kyvykkyyksien mikroperusteita – erityisiä taitoja, prosesseja, menetelmiä, organisatorisia rakenteita, päätöksentekosääntöjä ja toimintatapoja – jotka pohjautuvat organisaatiotason havainnointi-, tarttumis- sekä muuntautumiskykyä on hyvin vaikea kehittää ja ottaa käyttöön (Teece 2007, 1319).

Kaikilla dynaamisten kyvykkyyksien prosesseista ei ole suoraa vaikutusta kilpailukykyyn, vaan ne muodostavat ketjumaisen kokonaisuuden, jossa jokainen vaihe vaikuttaa positiivisesti seuraavaan vaiheeseen, kuten näkyy kuviossa 1. Zabel ja O'Brien (2024, 318–322) tutkivat näitä yhteyksiä tutkimuksessaan saksalaisista laajennetun todellisuuden alalla toimivista yrityksistä. Heidän mukaansa havainnointi vaikuttaa merkittävimmin tarttumiseen, vaikkakin heikompi vaikutus löytyi myös muuntautumiseen. Tämän voidaan olettaa johtuvan epäsuorasti tarttumisen tehostumisesta, sillä tarttumisella oli selkeä positiivinen yhteys muuntautumiseen. Suoraa yhteyttä havainnoinnin tai

tarttumisen ja kilpailuetujen väliltä ei kuitenkaan löytynyt, kun taas muuntautumisen todettiin vaikuttavan selkeästi kilpailukykyyn sekä innovaatioon. Tutkimus siis vahvisti käsitystä ketjumaisesta vaikutussuhteesta prosessin osien ja kestävien kilpailuetujen välillä. Tällainen vaikutussuhde korostaa jokaisen vaiheen tärkeyttä, sillä Kremerin O-rengasteorian (engl. *O-ring theory*) mukaan heikoin lenkki määrittää koko ketjun potentiaalin.



Kuvio 1 Dynaamisten kyvykkyysien prosessien vaikutussuhteet

2.3 Dynaamisten markkinointikyvykkyysien teoria

Kuten luvussa 2.1 jo todettiin, on dynaamisten kyvykkyysien teoriasta johdettu useita teorioita koskien rajatumpia kehyksiä tiettyjen liiketoiminnan osa-alueiden näkökulmasta. Yksi merkittävimmistä johdetuista teorioista on dynaamiset markkinointikyvykkyudet (engl. *dynamic marketing capabilities, DMC*), joka esiintyi ensimmäisen kerran tieteellisessä kirjallisuudessa Brunin ja Veronan (2009, 102) artikkelissa. He määrittelivät dynaamiset markkinointikyvykkyudet markkinaymmärryksen tuottamiseen, levittämiseen ja integroimiseen tarkoitettuina dynaamisina johtamiskyvykkyyksinä. Termiä käytettiin samoihin aikoihin myös Fangin ja Zoun (2009, 744) artikkelissa, jossa dynaamiset markkinointikyvykkyudet nähdään markkinamuutoksiin vastaavien asiakasarvoa tuottavien poikkitoiminnallisten, eli organisaation osastojen rajojen ylittävien, liiketoimintaprosessien reagoitokykyä ja tehokkuutena.

Keskeinen ero dynaamisten markkinointi kyvykkyysien ja perinteisten markkinointikyvykkyysien välillä on, että samalla tavalla, kun dynaamiset kyvykkyudet eroavat operationaalisista kyvykkyyksistä, niin myös dynaamiset markkinointikyvykkyudet eroavat tavallisista markkinointikyvykkyyksistä. Toisin kuin klassiset markkinointikyvykkyudet, dynaamiset markkinointikyvykkyudet eivät keskity nykyisiin markkinoinnin saavutuksiin tai resursseihin vaan käsittävät yrityksen uusia markkinointiresursseja rakentavat toiminnot ja sen, miten niitä voisi hyödyntää yrityksen strategiassa. (Bruni & Verona 2009, 103; Mitreğa 2020, 194.)

Barrales-Molina ym. (2014, 400) keräävät artikkelissaan dynaamisia markkinointikyvykkyyksiä koskevan kirjallisuuden yhteen ja toteavat niiden sisältävän vielä hyvin hajanaisia ideoita ja määritelmiä. Yhdistävänä tekijänä niistä kuitenkin nousee *markkinaymmärrys*, jota voidaan pitää dynaamisten markkinointikyvykkyyksien kulmakivenä (Barrales-Molina ym. 2014, 400; Mitreğa 2020, 194). He kertovat dynaamisten markkinointikyvykkyyksien tarkoitukseksi vastaanottaa markkinaymmärrystä, jotta se voidaan integroida ympäröivään organisaatioon tiedonhallinnan kautta. He jakavat markkinaymmärrykseen liittyvät kyvykkyydet kahteen komponenttiin – vastaanottokykyyn (engl. *absorptive capacity*) ja tiedonhallintaan (engl. *knowledge management*). Vastaanottokyvyllä tarkoitetaan organisaation kykyä tunnistaa uuden ulkoisen tiedon arvo, omaksua se ja toimeenpanna se kaupallisiin tarkoituksiin (Cohen and Levinthal 1990, 128). Dynaamisten markkinointikyvykkyyksien kontekstissa edellä mainittu tieto olisi tietysti markkinatietoa. Tiedonhallinnalla taas tarkoitetaan poikkitoiminnallisia prosesseja, joissa kerätty tieto levitetään ja integroidaan koko ympäröivään organisaatioon (Barrales-Molina ym. 2014, 407).

Mitreğa (2020, 194) jatkaa artikkelissaan Barrales-Molinan ym. työtä korostaen resurssien uudelleenmäärittämissä olevan dynaamisten markkinointikyvykkyyksien keskiössä aivan kuten dynaamisten kyvykkyyksienkin kohdalla. Hänen mukaansa dynaamiset markkinointikyvykkyydet ovat yrityksen prosesseja, jotka ennakoivat markkinoiden muutoksia ja uudelleenmäärittelevät markkinointiresursseja muutosten edellyttämällä tavalla (Mitreğa 2020, 200).

Dynaamisten markkinointikyvykkyyksien ollessa johdettu dynaamisista kyvykkyyksistä, voidaan olettaa sen koostuvan samoista kolmesta prosessista, eli havainnoimisesta, tartumisesta sekä muuntautumisesta. Dynaamisten markkinointikyvykkyyksien kontekstissa prosessien voidaan kuitenkin tulkita kohdistuvan markkinaymmärryksen käsittelyyn tämän ollen dynaamisten markkinointikyvykkyyksien ydin, näin erottaen sen dynaamisten kyvykkyyksien prosesseista.

Yleisimmin hyväksytyinä dynaamisina markkinointikyvykkyyksinä voidaan pitää tuotekehitystä sekä proaktiivista markkinaorientaatiota. Markkinaorientaatiota voidaan kokonaisuudessaan pitää havainnointia kehittävänä kyvykkyytenä, mutta vain proaktiivisen markkinaorientaation voidaan katsoa edistävän myös tarttumista ja muuntautumista täyttäen dynaamisen markkinointikyvykkyyden määreet. (Barrales-Molina ym. 2014, 401, 407.)

3 Ennakoiva analytiikka

3.1 Ennakoiva analytiikka data-analytiikan osana

Ennakoiva analytiikka (engl. *predictive analytics*) on osa laajempaa kokonaisuutta, data-analytiikkaa. Data-analytiikan nähdään koostuvan kolmesta tai neljästä tasosta. Näistä ensimmäinen on *kuvaileva analytiikka* (engl. *descriptive analytics*), jolla tarkoitetaan datan segmentaatioon, klusterointiin ja luokitteluun tarkoitettua analytiikkaa. Sen avulla voidaan siis löytää datasta poikkeamia. Seuraava taso on *diagnostinen analytiikka* (engl. *diagnostic analytics*), joka nähdään kuitenkin usein osana kuvailevaa analytiikkaa. Sen tarkoituksena on löytää datasta korrelaatioita tehden siitä kuvailevaa analytiikkaa monimutkaisemman ja hienostuneemman prosessin. Se ei kuitenkaan pysty tarjoamaan korrelaatioille syy-seuraussuhteita. Edellä mainittujen tasojen löydöksiä voidaan pitää 'jälkiviisauksina', sillä ne käsittelevät pelkästään jo menneitä tapahtumia. (Shi-Nash & Haroon 2017, 331.)

Data-analytiikan seuraava taso, *ennakoiva analytiikka*, poikkeaa tästä ajallisesta rajoitteesta tehden ennustuksia tulevista tapahtumista menneen datan pohjalta. Se voi siis antaa todennäköisyyksiä erilaisille mahdollisille tulevaisuuden näkymille. Viimeiseksi tulee *ohjaava analytiikka* (engl. *prescriptive analytics*), jota voidaan pitää hienostuneimpana sekä monimutkaisimpana menetelmänä. Se kykenee tarjoamaan oivalluksia siitä, mitä voidaan tehdä halutun lopputuloksen todennäköisyyden kasvattamiseksi. (Shi-Nash & Haroon 2017, 331.)

Ennakoivan analytiikan nähdään yleisimmin koostuvan ennakoivista malleista, mutta myös kuvailevat ja ohjaavat mallit liitetään kasvavissa määrin termin alle (Hair 2007, 304). Selvyyden vuoksi tässä tutkielmassa ennakoivaan analytiikkaan nähdään kuuluvaksi vain ennakoivat mallit. Ne koostuvat ennustuksien muodostukseen tarkoitetuista koneoppimis- ja suodatusalgoritmeista sekä dynaamisista malleista (Rodrigues & Givigi 2024, 106983). Mallien rakentaminen koostuu käytännössä suhteiden tunnistamisesta datasta. Suhteiden pohjalta voidaan tehdä hypoteeseja, joita testataan mallien rakennus- ja validointiprosesseissa. Kun malli on validoitu, sitä voidaan hyödyntää ennakoivassa analytiikassa (Hair 2007, 306).

Hyödyntämällä ennakoivaa analytiikkaa data-analyttikot ja tutkijat voivat auttaa organisaatioita ongelmien ratkaisussa, mahdollisuuksien hyödyntämisessä sekä tämänhetkisten tai ennustettujen yhteyksien ja suhteiden tunnistamisessa (Hair 2007, 305). Dynaamisten prosessien tulevaisuuden ennustamisella on suuria käyttömahdollisuuksia, jotka auttavat esimerkiksi osakkeiden arvon,

bruttokansantuotteen, epidemioiden leviämisen ja sääilmiöiden ennustamisessa (Rodrigues & Givigi 2024, 106983).

Ennakoivaa analytiikkaa hyödynnetään usein reaaliajassa. Esimerkiksi kaupassa kortilla maksettaessa tapahtumaa käsittelevän pankin petollisen toiminnan havaintatyökalut hyödyntävät ennakoivaa analytiikkaa arvioidakseen transaktion riskejä. Tämä voi tapahtua esimerkiksi vertaamalla tilillä tapahtuvaa toimintaa muiden tilien toimintaan sekä tilin aikaisempaan toimintaan. Jos hälyttävää tai epänormaalia toimintaa löytyy ja riskit osoittautuvat liian suuriksi, voidaan transaktio perua (Hair 2007, 305; Shi-Nash & Haroon 2017, 332). Reaaliaikaisesta analysoinnista voi olla suurta hyötyä myös yritysten päätöksenteossa, joka korostuu erityisesti dynaamisilla ja kilpailullisilla markkinoilla, joilla nopeat ja perustellut päätökset tarjoavat merkittäviä kilpailuetuja (Teece ym. 1997, 515). (Fernández-Álava de la Vega 2022, 204.)

Ennakoiva analytiikka on tärkeä työkalu myös *ymmärryksen luomisessa* (engl. *knowledge creation*), vaikkakin sen tuottaman tiedon hyödyntäminen vaatii asiantuntijuutta (Hair 2007, 306). Ennakoivat mallit onkin hyvä nähdä enemmän työkaluina kuin itsenäisinä toimijoina, jotka hoitavat päätöksenteon ihmisten puolesta. Tietojenkäsittelyn ammattilaiset ovat edelleen keskeisessä roolissa ennakoivan analytiikan mahdollistamisessa, mallien rakentamisessa, sekä niiden tulosten tulkitsemisessä (Gupta ym. 2020, 589). (Kotras 2020, 10.)

3.2 Ennakoiva analytiikka markkinoinnin kontekstissa

Markkinointi on yksi ennakoivan analytiikan yleisimmistä hyödyntämisen kohteista. Ennakoimalla asiakaskäyttäytymistä organisaatiot voivat hallita asiakkaiden elinkaaren kaikkia osia asiakashankinnasta nykyisten asiakkaiden tuottavuuden kasvattamiseen sekä asiakkaiden säilyttämiseen. Ennakoivat mallit kykenevät tuottamaan huomattavasti yksityiskohtaisempaa asiakasdataa kuin perinteiset markkinatutkimuksen menetelmät mahdollistaen paremman asiakasymmärryksen. Mallit voivat esimerkiksi arvioida yksittäisten asiakkaiden kiinnostusta tiettyihin tuotteisiin tai heidän menettämisensä riskiä. Ennakoiva analytiikka tuokin markkinoinnin pitkäaikaisen ihanteen täysin räätälöidyistä ja personoiduista myyntitaktiikoista lähemmäksi kuin koskaan. (Hair 2007, 306; Kotras 2020, 1–2.)

Tutkimukset ovat osoittaneet, että ennakoivan analytiikan tuottama kehittynyt asiakasymmärrys mahdollistaa personoidumman sekä kohdennetumman markkinoinnin parantaen sen tehokkuutta (Al Khaldy ym. 2023, 374; Jasim ym. 2024, 442). Yritykset voivat hyödyntää ennakoivaa analytiikkaa luodakseen arvioita siitä, miten asiakkaat tulevat reagoimaan mainontaan, jakelukanaviin ja

hinnoittelustrategioihin sekä tehdä päätöksiä niiden perusteella (Hair 2007, 310). Ennakoivaa analytiikkaa käytetään kasvavissa määrin esimerkiksi tuotekehityksessä, mainonnassa, jakelussa sekä vähittäiskaupassa (Hair 2007, 306).

Ennakoivan analytiikan kohdalla on kuitenkin muistettava, että ennusteet ovat vain arvioita tietyn mallin ja datan pohjalta, ne eivät siis aina pidä paikkaansa. Ennusteiden paikkaansapitävyys on erityisen heikkoa markkinoinnin kohdalla, sillä asiakkaiden ja markkinoiden toiminta on usein arvaamatonta ja siihen liittyy liian paljon muuttujia, jotta ne kaikki voitaisiin huomioida. Tällaista epävarmuutta voidaan kuitenkin pitää normina markkinoinnin alalla. (Boire 2013, 118.)

4 Ennakoivan analytiikan mahdollisuudet ja haasteet dynaamisten markkinointikyvykkyyksien kehittämisessä

Aikaisemmat tutkimukset ovat löytäneet viitteitä siitä, että markkinointianalytiikalla olisi positiivinen vaikutus dynaamisten kyvykkyyksien keskeisiin prosesseihin ja näin myös kestävään kilpailukykyyn (Cao ym. 2019, 81). Tässä luvussa tutkimme, mikä on ennakoivan analytiikan rooli dynaamisten markkinointikyvykkyyksien prosessien kehittämisessä. Keskeinen kysymys on, miten ennakoivaa analytiikkaa voidaan hyödyntää parantamaan markkinaymmärrystä, integroimaan ymmärrys organisaation läpi sekä suorittamaan sen vaatimat uudelleen määrittelyt.

4.1 Havainnointi – Mahdollisuuksien tunnistaminen

Miten ennakoivan analytiikan avulla pystytään parantamaan organisaation markkinaymmärrystä? Markkinaymmärryksen kasvattaminen vaatii informaatiota ja kyvyn tunnistaa mahdollisia kehityskulkuja. Informaatio voi tulla monenlaisissa muodoissa, kuten kuvaajana, keskusteluna, uutisena tai turhautuneen asiakkaan valituksena. Organisaatioilla täytyy olla kyky kerätä ja suodattaa tietoa monipuolisista kanavista muodostamalla hypoteeseja todennäköisistä teknologisista kehityksistä sekä asiakkaiden tarpeiden ja markkinoiden muutoksista. Mahdollisuuksien havainnointi on pitkälti kartoittamista, luomista, oppimista sekä tulkintaa. Vaikkakin jotkut henkilöt organisaatioissa saattavat omata tarvittavat taidot toteuttaakseen nämä vaiheet itsenäisesti, suotavampi ratkaisu olisi integroida organisaatioon prosesseja markkinoiden skannausta ja tulkintaa varten. (Teece 2007, 1322–1323.) Näitä prosesseja varten voidaan hyödyntää ennakoivaa analytiikkaa.

Ennakoiva analytiikka on merkittävä työkalu markkinaymmärryksen kehittämisessä, sillä se mahdollistaa asiakkaiden tarpeiden ja markkinamuutosten tunnistamisen ennen kuin ne konkretisoituvat. Tämän lisäksi ennakoivan analytiikan kyky analysoida ja tehdä ennustuksia datan pohjalta reaaliajassa mahdollistaa markkinaymmärryksen korjaamisen välittömästi, jos vallitsevaan tilanteeseen tulee muutoksia (Fernández-Álava de la Vega 2022, 204).

Ennakoivan analytiikan avulla voidaan luoda tarkkoja ja dynaamisia asiakasprofiileja (Al Khaldy ym. 2023, 374). Esimerkiksi lähettipalvelu FedEx on hyödyntänyt ennakoivaa analytiikkaa muodostamaan malleja, jotka ennakoivat asiakkaiden reaktioita hintojen muutoksiin ja uusiin palveluihin sekä arvioivat, ketkä asiakkaat ovat vaarassa vaihtaa kilpailijalle (Hair 2007, 306). Menettämisen riskin lisäksi ennakoivalla analytiikalla voidaan tehdä arvioita siitä, millaisia asioita nykyiset asiakkaat palvelulta toivoisivat (Nair & Gupta 2021, 325.) Ennakoiva analytiikka

mahdollistaa myös asiakkaiden elinkaariarvon sekä tuottavuuden ennustamisen, joka on todella tärkeää dataa markkinoinnin päätöksenteon kannalta (Hair 2007, 308.)

Hyödyntämällä ennakoivaa analytiikkaa tunnistamaan hyvien asiakkaiden tunnusmerkit, yritykset kykenevät havaitsemaan samat merkit mahdollisissa asiakkaissa ja kohdentamaan markkinointiaan mukaisesti. Samaa kaavaa voidaan hyödyntää myös esimerkiksi tunnistamaan asiakkaita, joilla on suuri todennäköisyys ostaa tietty tuote tunnistamalla tuotteen ostaneiden asiakkaiden tunnusmerkit. Tämä kaava on siis yleistettävissä mahdollistamaan lähes kaiken asiakaskäytöksen ennustamiseen, kunhan asiakasdataa on käytettävissä tarpeeksi. (Hair 2007, 306.)

4.2 Tarttuminen – Mahdollisuuksien hyödyntäminen

Seuraavaksi käsitellään sitä, miten ennakoivaa analytiikkaa voidaan hyödyntää asiakasymmärryksen paljastamien mahdollisuuksien lunastamiseen. Havaittuihin mahdollisuuksiin tarttuminen vaatii uusien tuotteiden, palvelujen tai prosessien kehittämisen. Tämä vaatii melkein aina investointeja kehittämis- ja kaupallistamistoimintoihin. Korkealaatuisten ja puolueettomien investointipäätösten tekeminen on kuitenkin todella vaikeaa kokoneemmallekin yritysjohtajalle. Päätäjien on tehtävä arvioita epävarmuuden vallitessa paitsi tulevasta kysynnästä ja kilpailuvasteista, mutta myös aineettomiin hyödykkeisiin tehtyjen toisiinsa liittyvien investointien kannattavuudesta. (Teece 2007, 1326–1329.) Ennakoivat mallit kykenevät tekemään näitä arvioita sijoitusten vaikutuksista ja tuottavuudesta nopeasti ja puolueettomasti ollen korvaamaton apu investointipäätösten tekemisessä (Hair 2007, 308).

Investointipäätösten lisäksi ennakoivan analytiikan mahdollistamalla arvioilla vaihtoehtojen vaikutuksista voidaan optimoida useita markkinointitoimintoja. Vähittäiskaupoissa ennakoivaa analytiikkaa voidaan hyödyntää esimerkiksi tuotteiden valikoiman ja määrän, myymälän pohjaratkaisun sekä hinnoittelustrategian optimoimiseen. Mainonnassa ennakoivien mallien avulla kyetään optimoimaan mainosten sisältö, julkaisupäivä ja -aika sekä käytetty julkaisukanava. (Hair 2007, 308–309.)

Yritykset voivat hyödyntää havainnoinnilla kokoamaansa dataa erityisen potentiaalisista tai riskialttiista asiakkaista kohdentamaan markkinointiresurssit näihin asiakassegmentteihin ja jopa yksittäisiin asiakkaisiin. Tärkeimpiin asiakkaisiin keskittymisen lisäksi yritykset voivat käyttää havaitsemisella tuotettua tietoa toteuttamaan juuri heille kohdistettuja markkinointitoimintoja esimerkiksi tarjousten muodossa. (Nair & Gupta 2021, 325.) Näiden tarkkojen asiakasprofiilien avulla markkinoijat voivat luoda hyvin kohdennettuja, personoituja kampanjoita, joilla on suurempi

todennäköisyys luoda yhteys asiakkaaseen johtaen suurempaan sitoutumiseen ja sijoitetun pääoman tuottoon. (Al Khaldy ym. 2023, 374; Jasim ym. 2024, 442.)

4.3 Muuntautuminen – Kilpailukyvyn ylläpitäminen

Viimeiseksi käsitellään sitä, miten ennakoivaa analytiikkaa hyödyntäen voidaan luoda asiakasymmärrykseen pohjautuva oppimisen ja mukautuvuuden kulttuuri. Yksi keskeinen tapa parantaa muuntautumiskykyä on jatkuvan ”palautesilmukan” mahdollistaminen, jossa organisaatio pyrkii jatkuvasti keräämään dataa asiakkaistaan ja markkinasta sekä kehittämään toimintaansa sen perusteella (Fernández-Álava de la Vega 2022, 205). Tällaista toimintaa voidaan toteuttaa teknologisilla menetelmillä, kuten ennakoivalla analytiikalla, keskittämällä resursseja hienostuneisiin analyttisiin työkaluihin, jotka jatkuvasti kehittävät ennakoivia malleja ja ohjaavat kohti datakeskeistä päätöksentekokulttuuria. Datan keräämiseen ja sen laadun parantamiseen panostaminen edistää luovuutta ja kilpailullisuutta, nopeasti kehittyvässä digitaalisessa ympäristössä. (Jasim ym. 2024, 442.)

Tekoälyn ja ennakoivan analytiikan hyödyntäminen reaaliaikaiseen markkinointiin on yksi alue, jossa on paljon tilaa kehittyä. Tällaisella yhdistelmällä, joka kykenee käsittelemään suuret määrät dataa nopeasti sekä oppimaan itsenäisesti, voidaan mahdollistaa jatkuva kehityksen kierre, jossa analytiikka kehittää itseään seuraamalla lopputulosten paikkansapitävyyttä ja sitä kautta markkinoinnin tehokkuutta. (Al Khaldy ym. 2023, 377; Naz & Kashif 2025, 37.)

5 Johtopäätökset

Dynaamiset markkinointikyvykkyydet voidaan määritellä organisaation kyvyksi ennakoida markkinaympäristön muutoksia sekä uudelleenmäärittää markkinointiresursseja niiden edellyttämällä tavalla (Mitreğa 2020). Ne koostuvat ketjumaisesta prosessista, jossa markkinaymmärryksen luominen (havainnointi), sen pohjalta toimiminen (tarttuminen) ja resurssien uudelleenmäärittely (muuntautuminen) tukevat yrityksen kilpailukyvyn ylläpitoa (Teece 2007). Prosessien ketjumainen luonne tarkoittaa sitä, että tehokas havainnointi mahdollistaa onnistuneen tarttumisen, joka puolestaan luo edellytykset tarkoituksenmukaiselle muuntautumiselle, jolla on taas positiivinen vaikutus pitkäaikaiseen kilpailukykyyn (Zabel & O'Brien 2024). Tällaisten kyvykkyyksien rakentaminen on kuitenkin käytännössä haastavaa, sillä se edellyttää monipuolisia organisatorisia resursseja ja prosesseja, joiden tulee toimia yhteydessä toisiinsa ja samanaikaisesti.

Ennakoiva analytiikka on data-analytiikan osa-alue, joka hyödyntää historiallista dataa tilastollisten mallien ja koneoppimisen keinoin tulevaisuuden tapahtumien ennustamiseen (Shi-Nash & Hardoon 2017). Se on noussut keskeiseksi välineeksi markkinoinnin päätöksenteossa. Sen suurin arvo dynaamisten markkinointikyvykkyyksien näkökulmasta liittyy kykyyn syventää asiakasymmärrystä ja tukea markkinastrategioita tiedolla (Hair 2007).

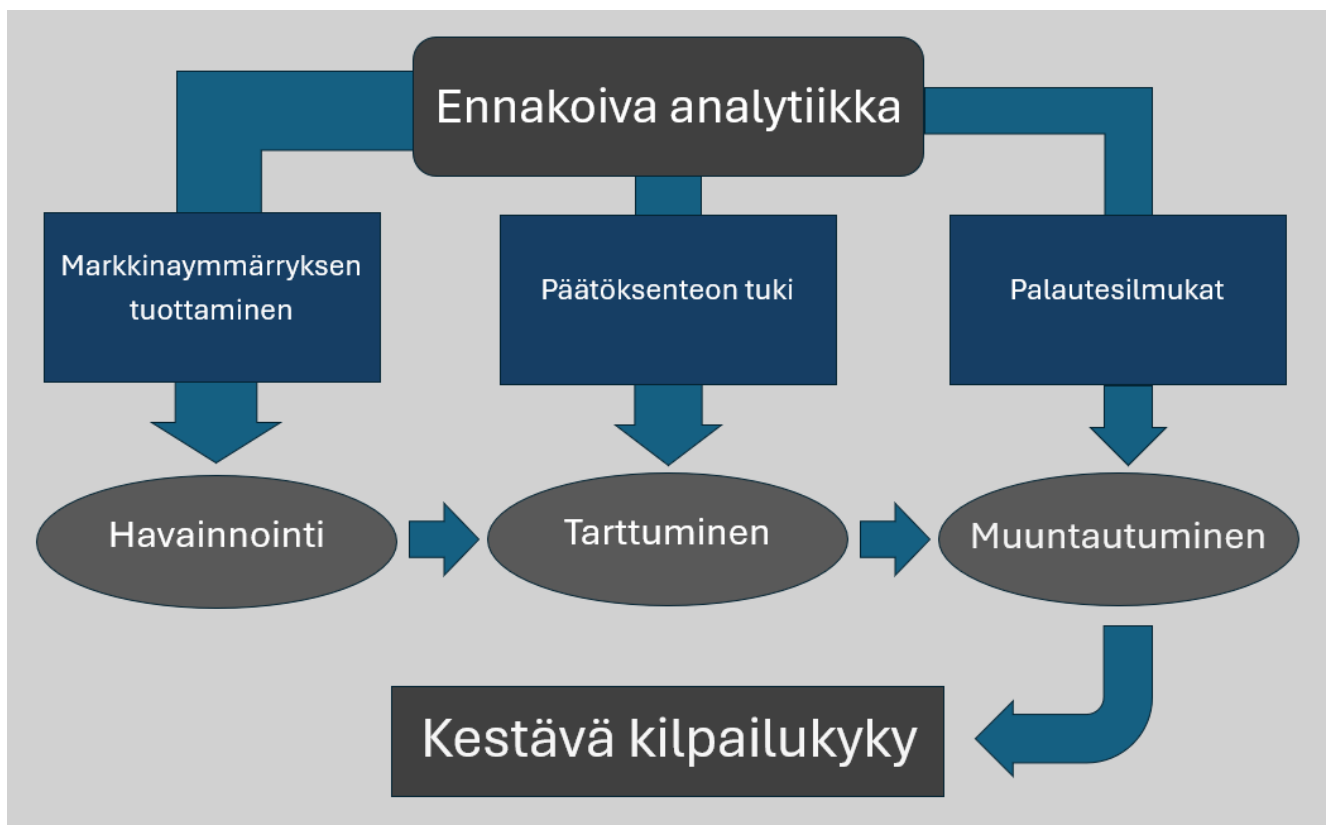
Kuten Mitreğan (2020) dynaamisten markkinointikyvykkyyksien määritelmästä tulee esiin dynaamisissa markkinointikyvykkyyksissä ei ole kyse vain markkinamuutoksiin vastaamisesta vaan myös niiden ennakoimisesta. Ennakoiva analytiikka, kyvyllään tehdä arvioita tulevaisuuden näkymien todennäköisyyksistä, on siis täydellinen työkalu markkinointiammattilaisille dynaamisten markkinointikyvykkyyksien kehittämisessä.

On kuitenkin tärkeää muistaa, että ennakoiva analytiikka ei tarjoa absoluuttisia totuuksia, vaan arvioita menneeseen tietoon perustuen. Siksi sen hyödyntäminen vaatii kriittistä tulkintaa ja strategista otetta. Dynaamisten markkinointikyvykkyyksien kehittämisessä analytiikka ei ole yksinään riittävä, mutta oikein integroituna se on keskeinen osa kilpailukyvyn ylläpitämistä ja markkinointistrategian jatkuvaa kehittämistä. (Boire 2013.)

Havainnointivaiheessa ennakoiva analytiikka auttaa tunnistamaan asiakastarpeita ja markkinamuutoksia ennen niiden toteutumista. Se mahdollistaa tarkkojen asiakasprofiilien laatimisen, potentiaalın ja riskien arvioinnin sekä asiakkaiden elinkaariarvon tunnistamisen. Näin se vahvistaa organisaation kykyä luoda syvää markkinaymmärrystä. (Hair 2007.)

Tarttumisvaiheessa ennakoiva analytiikka tukee päätöksentekoa markkinointitoimintojen suunnittelussa ja resurssien kohdentamisessa tarjoamalla ennusteita päätösten vaikutuksista. Ennakoiva analytiikka on siis todella arvokas työkalu investointipäätöksiä tehdessä. Ennakoivan analytiikan luomien tarkkojen asiakasprofiilien pohjalta avulla voidaan myös suunnitella entistä personoidumpia markkinointikampanjoita, jotka tavoittavat oikean yleisön oikeaan aikaan oikealla tavalla. (Hair 2007; Al Khaldy ym. 2023; Jasim ym. 2024.)

Muuntautumisvaiheessa analytiikan merkitys liittyy ennen kaikkea organisaation jatkuvaan oppimiseen ja uudelleenmäärittämisprosesseihin. Ennakoivan analytiikan avulla voidaan rakentaa palautesilmukoita, joissa data ohjaa markkinointistrategian kehitystä. Tähän sisältyy esimerkiksi itseoppivien mallien ja tekoälyn hyödyntäminen, joiden avulla organisaatio voi mukautua markkinamuutoksiin entistä nopeammin ja tehokkaammin (Al Khaldy ym. 2023; Naz & Kashif 2025). Tämä edellyttää kuitenkin kulttuurista ja rakenteellista valmiutta dataperustaiseen toimintaan sekä resurssien tehokkaaseen uudelleen määrittämiseen koko organisaation tasolla. (Jasim ym. 2024.)



Kuvio 2 Ennakoivan analytiikan rooli dynaamisten markkinointikyvykkyyksien kehittämisessä

Voidaan todeta, että ennakoiva analytiikka toimii merkittävänä mahdollistajana dynaamisten markkinointikyvykkyyksien ja niiden kautta kestävän kilpailukykyyn kehittämisessä. Se vaikuttaa

kaikkiin dynaamisten markkinointikyvykkyyksien vaiheisiin, kuitenkin suoran vaikutuksen ollessa vahvimmillaan havainnointivaiheessa, jossa asiakasymmärryksen luominen muodostaa perustan myöhemmille toimenpiteille, ja heikoimmillaan muuntautumisvaiheessa. Ketjumaisen vaikutussuhteen vuoksi aikaisempien vaiheiden hyödyt ulottuvat kuitenkin epäsuorasti myös seuraaviin vaiheisiin. Näitä vaikutussuhteita on kuvattu kuviossa 2.

Yritysjohtajien on siis tärkeää ymmärtää, että dynaamisten markkinointikyvykkyyksien prosessit muodostavat toisiinsa linkittyvän kokonaisuuden, jossa jokainen osa vaikuttaa seuraavaan ja yhden vaiheen laiminlyönti voi heikentää koko kyvykkyyden toimivuutta ja lopulta estää organisaatiota saavuttamasta täyttä kilpailuetua. Jotta kyvykkyyksien potentiaali voidaan hyödyntää täysimääräisesti, yritysten tulee kehittää näitä kyvykkyyksiä kokonaisvaltaisesti. Johtajien tulisi arvioida, missä vaiheessa heidän organisaationsa on vahvimmillaan ja missä on eniten kehitettävää. Panostamalla kaikkiin kolmeen vaiheeseen tasapainoisesti, voidaan rakentaa ketterä ja oppiva markkinointiorganisaatio, joka kykenee paitsi reagoimaan muutoksiin myös ennakoimaan ja muokkaamaan tulevaisuuden markkinoita.

Tulevaisuuden näkymät ennakoivalle analytiikalle näyttävät kirkkailta. Tekoäly- ja koneoppimistyökalujen kehittyessä sekä käytettävissä olevan datan lisääntyessä, voidaan olettaa, että jatkossa ennusteet tulevat olemaan entistä tarkempia ja kohdennettavissa paremmin. Myös reaaliaikaisen datan hyödyntäminen tulee oletettavasti lisääntymään, mahdollistaen dynaamisemman päätöksenteon. (Jasim ym. 2024.)

Nämä kehitykset tulevat näkymään myös markkinoinnissa, josta tulee jatkuvasti yhä enemmän dataohjautuvaa. Jatkossa kyky hyödyntää ennakoivaa analytiikkaa tulee olemaan olennainen osa markkinointiosaamista. Organisaatiot, jotka kykenevät kääntämään datan oivalluksiksi ja ennusteiksi, pystyvät suunnittelemaan kohdennetumpia ja vaikuttavampia toimenpiteitä, reagoimaan nopeammin ympäristön muutoksiin sekä tarjoamaan asiakkaille entistä personoidumpia kokemuksia.

Tämän kehityksen valossa markkinointiosaajien tulisi aktiivisesti kehittää analytiikkaosaamistaan ja pyrkiä ymmärtämään sekä ennakoivien mallien toimintaperiaatteita että niiden strategista arvoa. Pelkkä tekninen toteutus ei riitä, vaan tarvitaan kykyä tulkita ja soveltaa tuloksia markkinoinnin kontekstissa sekä ymmärrystä siitä, mihin päätöksentekoa ohjaavaa dataa kannattaa käyttää. Lisäksi markkinointitiimien tulisi tehdä tiivistä yhteistyötä data-analyttikoiden ja teknologiaosaajien kanssa, jotta analytiikasta saadaan täysi hyöty irti. Ennakoivan analytiikan kasvanut merkitys ei siis

ole vain tekninen ilmiö, vaan se muuttaa syvällisesti markkinoinnin toimintatapoja, osaamisvaatimuksia ja johtamista.

6 Yhteenveto

Tämän kandidaatintutkielman tavoitteena oli selvittää, miten ennakoiva analytiikka tukee dynaamisten markkinointikyvykkyyksien kehittämistä. Aihetta tarkasteltiin kolmen osaongelman avulla:

1. Mitä ovat dynaamiset markkinointikyvykkyydet?
2. Mitä on ennakoiva analytiikka?
3. Mitkä ovat ennakoivan analytiikan mahdollisuudet dynaamisten markkinointikyvykkyyksien kehittämisessä?

Tutkielma jäsenyi kolmen pääluvun kautta, joista jokainen vastasi yhteen näistä kysymyksistä. Toisessa luvussa esiteltiin dynaamisten kyvykkyyksien teoria ja sen markkinointiin keskittyvä sovellus, dynaamiset markkinointikyvykkyydet. Dynaamiset markkinointikyvykkyydet määriteltiin prosesseiksi, joiden avulla organisaatiot kykenevät havainnoimaan markkinamuutoksia ja niiden synnyttämiä mahdollisuuksia, tarttumaan havaittuihin mahdollisuuksiin sekä jatkuvasti muuntautumaan muuttuvien olosuhteiden edellyttämällä tavalla. Näiden kolmen vaiheen – havainnoinnin, tarttumisen ja muuntautumisen – välillä vallitseva ketjumainen vaikutussuhde oli keskeinen havainto, joka korostaa jokaisen vaiheen merkitystä kilpailukyvyn rakentamisessa.

Kolmannessa luvussa syvennyttiin ennakoivan analytiikkaan data-analytiikan sekä markkinoinnin lähtökohdista. Ennakoiva analytiikka määriteltiin data-analytiikan osa-alueeksi, jossa menneeseen dataan perustuen tehdään arvioita tulevien lopputulemien todennäköisyyksistä hyödyntäen muun muassa tilastollisia malleja ja koneoppimisalgoritmeja. Lisäksi käytiin läpi analytiikan hyötyjä ja haasteita, kuten tarkkuuden parantamista asiakasymmärryksessä, mutta toisaalta myös ennustusten epäluotettavuutta.

Neljännessä luvussa analysoitiin, miten ennakoiva analytiikka tukee dynaamisia markkinointikyvykkyyksiä sen kolmen keskeisen prosessin kautta. Havainnointivaiheessa ennakoivan analytiikan merkitys korostui erityisesti markkinaymmärryksen luomisessa, asiakasprofiilien rakentamisessa ja muutostrendien tunnistamisessa. Tarttumisvaiheessa ennakoivan analytiikan tunnistettiin mahdollistavan resurssien tehokkaan kohdentamisen, kampanjoiden optimoinnin ja personoidun markkinoinnin toteuttamisen. Muuntautumisessa ennakoivan analytiikan rooli näkyi erityisesti jatkuvan oppimisen ja palautesilmukoiden mahdollistamisessa.

Tutkielman johtopäätöksiä todettiin, että ennakoiva analytiikka toimii merkittävänä mahdollistajana dynaamisten markkinointikyvykkyyksien kehittämisessä. Se tukee erityisesti asiakaslähtöisen markkinaymmärryksen rakentamista ja reagoitukykyä markkinaympäristön muutoksiin. Ennakoivan analytiikan hyödyntäminen ei kuitenkaan tapahdu automaattisesti, vaan vaatii organisaatioilta kyvykkyyttä yhdistää teknologia liiketoiminnallisiin tavoitteisiin, investoida osaamiseen ja rakentaa tiedolla johtamisen kulttuuri. Yritysjohtajien tulisikin arvioida, miten hyvin heidän organisaationsa toimii havainnoinnin, tarttumisen ja muuntautumisen tasoilla, ja kehittää kyvykkyyksiä näillä kaikilla osa-alueilla yhtenäisesti. Johtopäätöksissä kehitettiin myös malli, joka kuvastaa ennakoivan analytiikan vaikutussuhteita dynaamisiin markkinointikyvykkyyksiin sen prosessien kautta, sekä niiden vaikutusta kestävään kilpailukykyyn.

Tutkielma toteutettiin kirjallisuuskatsauksena, eikä se sisällä empiiristä aineistoa. Tämä jättää avoimeksi kysymyksen siitä, miten ennakoivaa analytiikkaa todella hyödynnetään käytännön markkinointitoimissa. Termien määrittelyissä esiintyy dynaamisten kyvykkyyksien kirjallisuudessa paljon hajontaa, mikä voi myös osaltaan vaikuttaa johtopäätösten tulkintaan. Ennakoiva analytiikka on myös teknologiana nopeasti kehittyvä alue, mikä tarkoittaa, että osa käytetyistä malleista ja sovelluksista voi vanhentua lyhyelläkin aikavälillä.

Jatkossa olisi tärkeää toteuttaa empiirisiä tutkimuksia, joissa tarkastellaan, miten eri kokoiset ja eri toimialoilla toimivat yritykset todellisuudessa hyödyntävät ennakoivaa analytiikkaa markkinointiprosessiensa kehittämisessä ja millaisia vaikutuksia sillä on keskeisiin ajureihin. Erityisesti olisi hyödyllistä selvittää, miten analytiikkaa käytetään kussakin dynaamisten markkinointikyvykkyyksien vaiheessa ja mitä esteitä sen tehokkaalle hyödyntämiselle on havaittu.

Lähteet

- Al Khaldy, M. A. – Al-Obaydi, B. A. A. – al Shari, A. J. (2023) The impact of predictive analytics and AI on digital marketing strategy and ROI. *Cutting-Edge Business Technologies in the Big Data Era*, 367–379.
- Barrales-Molina, V. – Martínez-López, F. J. – Gázquez-Abad, J. C. (2014) Dynamic marketing capabilities: Toward an integrative framework. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 16 (4), 397–416.
- Boire, R. (2013) Is predictive analytics for marketers really that accurate? *Journal of Marketing Analytics*, Vol. 1 (2), 118–123.
- Bruni, D. S. – Verona, G. (2009) Dynamic marketing capabilities in science-based firms: An exploratory investigation of the pharmaceutical industry. *British Journal of Management*, Vol. 20 (1), 101–117.
- Cao, G. – Duan, Y. – El Banna, A. (2019) A dynamic capability view of marketing analytics: Evidence from UK firms. *Industrial Marketing Management*, Vol. 76, 72–83.
- Cohen, W. M. – Levinthal, D. A. (1990) Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35 (1), 128–152.
- Fang, E. – Zou, S. (2009) Antecedents and consequences of marketing dynamic capabilities in international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, Vol. 40 (5), 742–761.
- Fernández-Álava de la Vega, R. (2022) *The impact of big data analytics on marketing performance, and the role of dynamic capabilities*. Universidad Complutense de Madrid, Madrid.
- Gupta, S. – Drave, V. A. – Dwivedi, Y. K. – Baabdullah, A. M. – Ismagilova, E. (2020) Achieving superior organizational performance via big data predictive analytics: A dynamic capability view. *Industrial Marketing Management*, Vol. 90, 581–592.
- Hair, J. F. (2007) Knowledge creation in marketing: The role of predictive analytics. *European Business Review*, Vol. 19 (4), 303–315.
- Jasim, W. A. – Alnajar, H. R. – Hamid, A. S. – Aldabagh, D. A. – Shabala, Y. (2024) The role of big data in predictive analytics current trends and future directions. *Journal of Ecohumanism*, Vol. 3 (5), 422–443.
- Kachouie, R. – Mavondo, F. – Sands, S. (2018) Dynamic marketing capabilities view on creating market change. *European Journal of Marketing*, Vol. 52 (5), 1007–1036.
- Kotras, B. (2020) Mass personalization: Predictive marketing algorithms and the reshaping of consumer knowledge. *Big Data & Society*, Vol. 7 (2). 1–14.

- Mitreğa, M. (2020) Dynamic marketing capability – refining the concept and applying it to company innovations. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 35 (2), 193–203.
- Naz, H. – Kashif, M. (2025) Artificial intelligence and predictive marketing: An ethical framework from managers' perspective. *Spanish Journal of Marketing-ESIC*, Vol. 29 (1), 22–45.
- Rodrigues, L. – Givigi, S. N. (2024) Predictive analytics: An optimization perspective. *IEEE Access*, Vol. 12, 106983–106995.
- Shi-Nash, A. – Hardoon, D. R. (2017) Data analytics and predictive analytics in the era of big data. *Teoksessa: Internet of Things and Data Analytics Handbook*, 329–345. Wiley.
- Teece, D. J. (2007) Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 28 (13), 1319–1350.
- Teece, D. J. – Pisano, G. – Shuen, A. (1997) Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18 (7), 509–533.
- Wilden, R. – Gudergan, S. P. (2015) The impact of dynamic capabilities on operational marketing and technological capabilities: Investigating the role of environmental turbulence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 43 (2), 181–199.
- Zabel, C. – O'Brien, D. (2024) Understanding dynamic capabilities in emerging technology markets: Antecedents, sequential nature, and impact on innovation performance in the extended reality industry. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 27 (9), 305–336.

Tekoälyn käyttö:

Tekoälyä on käytetty tutkielmassa. Otan täyden vastuun työn sisällöstä, joka perustuu tekoälyn käyttöön. Käytin ChatGPT työkalua aiheen ja teoreettisen viitekehyksen valitsemisessa ja parantamisessa. Esimerkiksi aihetta ideoidessa kerroin tekoälylle kiinnostuksen kohteitani sekä pää- ja sivuaineeni ja pyysin työkalua tarjoamaan minulle niihin liittyviä aiheita. Valitsin näistä yhden ja pienten muutosten jälkeen siitä tuli aiheeni. Näin tein myös teoreettisen viitekehyksen kohdalla.