



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Verkkopalvelun markkinoinnin organisointi ja ulkoistaminen kuluttajamarkkinoinnissa

## Case: SCM Suomi Oy

Arpikari, Paul

2015 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Verkkopalvelun markkinoinnin organisointi ja  
ulkoistaminen kuluttajamarkkinoinnissa

Case: SCM Suomi Oy

Paul Arpikari  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaami-  
sen koulutusohjelma (YAMK)  
Opinnäytetyö  
Marraskuu, 2015

Paul Arpikari

### Verkkopalvelun markkinoinnin organisointi ja ulkoistaminen kuluttajamarkkinoinnissa

Vuosi 2015 Sivumäärä 86

---

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää verkkopalvelun kannalta optimaalista markkinoinnin sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä muodostuvaa kokonaisuutta. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena Tori.fi-organisaatiolle, jonka tarkoituksena oli kehittää organisaation ymmärrystä ulkoisten kumppanien roolista liiketoiminnan tukemiseen, mutta myös tuoda näkemystä toimintoista, joita yrityksen olisi hyvä pitää itsellään. Lisäksi ymmärrystä haettiin erilaisten kumppanien rooleihin sekä yhteistyön parempaan toimimiseen arjessa.

Opinnäytetyön keskeiset teoriat olivat mainonta, markkinoinnin organisointi sekä ulkoistaminen. Nämä teoriat rakensivat ymmärryksen siitä, minkälaisessa kentässä nykyiset verkkopalvelut toimivat, miten ne palvelevat parhaalla mahdollisella tavalla verkossa toimivia nopealiikkeitä kuluttajia sekä miten kumppaniverkostoa käyttämällä liiketoiminnassa pystyy pärjäämään entistä paremmin.

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, jotka jakaantuivat tutkimuskysymyksiensä mukaan kolmeen eri aihealueeseen: mitä pitäisi ulkoistaa, miksi ulkoistetaan ja miten prosesseja parannettaisiin tulevaisuudessa.

Tutkimustulokset osoittivat, että tulevaisuudessa verkkopalveluiden tulisi keskittyä yhä enemmän omien palveluidensa asiantuntijuutta vaativiin asioihin, kuten käyttäjäkokemukseen, brändin hallintaan sekä liiketoiminnan strategisiin linjauksiin ja jättää sellaiset toiminnot ulkopuolisille kumppaneille, jotka eivät vaadi syvällistä verkkopalvelun liiketoiminnan ymmärrystä. Näin saadaan hyödynnettyä kumppaneiden asiantuntijuus ja pidettyä ohjausvoima verkkopalvelulla itsellään. Tulokset osoittivat myös, että verkkopalveluiden organisoituminen tulevaisuudessa mainontaan liittyvien tehtävien ympärille keskittyyne yhä enemmän tiimeihin, jotka saattavat muodostua tekijöistä myös markkinointiorganisaation ulkopuolelta luoden näin verkosto-organisaatiomaisen kokonaisuuden.

Johtopäätöksenä voitiin esittää, että verkkopalvelut tarvitsevat ja haluavat käyttää ulkoisia kumppaneita myös tulevaisuudessa, mutta niiden rooli tulee muuttumaan hieman nykyisestä. Ulkoiset kumppanit tulevat olemaan tärkeässä roolissa käytännön tekemisessä, mutta konsultoiva osuus heidän liiketoiminnastaan tulee kasvamaan yhä monimutkaistuvassa maailmassa. Verkkopalveluiden hektisyyden vuoksi prosessien sekä markkinoinnin mittaristojen luontiin tulisi käyttää aikaa, jotta arkipäiväiseen tekemiseen saataisiin struktuuria.

Asiasanat: markkinointi, mainonta, ulkoistaminen, verkkopalvelu, markkinointiosasto, organisaatio, johtaminen, media, strategia.

Paul Arpikari

**The organising and outsourcing of online service's marketing department in consumer marketing**

Year	2015	Pages	86
------	------	-------	----

---

The purpose of the thesis was to examine the totality of marketing comprising internal and external factors which is optimal for an online service. The research was executed as a case study for the Tori.fi organisation and its purpose was to develop the organisation's understanding of the external partners' role in supporting the business, but also to bring insights about the functions which the company should retain. In addition, understanding was sought of the roles of different partners and better functioning co-operation in every day life.

The key theories of this thesis were advertising, organising the marketing department and outsourcing. These theories build an understanding of the kind of field in which current online services function, how they can serve the fast moving consumers in the best possible way and how the company can manage in business better than before by using partnership connections.

The interviews were based on theme interviews, which divided into three different theme areas based on the research questions: what should be outsourced, why companies outsource and how processes would be improved in the future.

The research results established that in the future online services should focus even more on the things that require the expertise of their own services, such as user experience, brand management and the strategic alignments of the business and leave such functions to external partners which do not require profound understanding of the online service's business. Thereby the expertise of the partners can be exploited and the directing power can be maintained inside the online service. The results also established that in the future the organisation of online services around advertising-based functions might focus more on teams which may consist of actors also from outside the marketing organisation, thus creating a network organizational totality.

The conclusion emerged that online services need and want to use external partners also in the future, but their role will be changed slightly from the current role. External partners will have an important role in practice, but the consulting part of their business will increase as the world gets more complex. Because of the hecticness of online services, time should be spent on the creation of the processes and marketing indicators in order to get structure to the everyday doing.

Keywords: marketing, advertising, outsourcing, online service, marketing department, organisation, leadership, management, strategy.

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Taustaa tutkimukselle .....	1
1.2	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet .....	3
1.3	Keskeiset käsitteet .....	3
1.4	Tutkimuksen rajaus .....	4
1.5	Tutkimusongelma.....	5
1.6	Tutkimuskysymykset .....	6
2	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys .....	7
2.1	Mainonta .....	7
2.1.1	Perinteinen mainonta .....	10
2.1.2	Digitaalinen mainonta.....	11
2.1.3	Mainonnan suunnittelu .....	15
2.1.4	Media- ja digisuunnittelu .....	18
2.2	Markkinoinnin organisointi .....	20
2.2.1	Organisaatorakenne.....	20
2.2.2	Asiakaskeskeinen organisaatio .....	21
2.2.3	Perinteinen vastaan integroitu markkinointi .....	23
2.3	Ulkoistaminen.....	24
2.3.1	Strateginen ulkoistaminen.....	25
2.3.2	Ulkoistamisen ja kumppanuuden prosessi.....	26
2.3.3	Ulkoistamisen oppimiskäyrä .....	28
2.3.4	Ulkoistamisen mahdollisuudet ja haasteet.....	30
2.3.5	Ulkoistamisen tulevaisuus .....	30
3	Tutkimusmetodologia .....	31
3.1	Tutkimusote .....	32
3.2	Tiedonkeruu .....	33
3.3	Aineiston analysointi.....	34
3.4	Haastateltavien profiilit.....	35
4	Tutkimuksen tulokset .....	37
4.1	Verkkopalvelujen markkinointi.....	38
4.2	Ulkoisia palveluja tarjoavat toimistot .....	47
5	Johtopäätökset ja suositukset .....	59
5.1	Johtopäätökset teorioista .....	59
5.2	Yhteenveto ja johtopäätökset tutkimusalueista.....	61
5.3	Kehittämisehdotukset verkkopalveluille .....	65
6	Tutkimuksen arviointi.....	67
6.1	Tutkimusprosessi .....	67

6.2	Puolueettomuus .....	67
6.3	Tutkimuksen validiteetti .....	68
6.4	Tutkimuksen reliabiliteetti .....	69
6.5	Jatkotutkimusehdotukset .....	70
	Lähteet .....	71
	Taulukot .....	74

## 1 Johdanto

Opinnäytetyössä tutkitaan, kuinka verkossa toimivien palveluiden tulisi organisoida markkinointinsa mainonnan suunnittelun sekä toteuttamisen osalta. Tutkimuksessa pyritään selvittämään, kuinka nämä toiminnot tulisi järjestää yrityksen sisällä sekä ulkoisten kumppaniyri-tysten kanssa. Ulkoistettavien palveluihin kumppaniyri-tysten välille liittyy myös prosesseja, joita selvittämällä pyritään saamaan kokonaiskuva siitä, miten tulevaisuudessa nämä prosessit saataisiin entistä tehokkaammiksi.

Mainontaa tekevät isot yritykset ovat perinteisesti pitäneet markkinointinsa sisäisenä toimintona, mutta viime vuosien huono taloudellinen tilanne ja kova kilpailu ovat ajaneet yhtiöt siihen tilanteeseen, että jatkuvia kustannussäästöjä tavoitellaan sekä ulkoistamisen että strategisten partneruuksien avulla. Perinteiden sekä muuttuneen markkinan vuoksi useilla yrityksillä markkinointiosaston organisointi ja optimointi on mainonnan osalta jäänyt päivittämättä viime vuosien isojen, mediassa tapahtuneiden kuluttajakäyttäytymisen muutoksien vaatimalle tasolle, jonka vuoksi on tärkeää selvittää alan ammattilaisten erilaisista näkökulmista, mistä kostuu mainostavan yrityksen optimaalinen markkinointiorganisaation kokonaisuus tänäpäivänä. Teknologiakentän jatkuvan kehityksen myötä myös mediakenttä ja siinä tehtävät mainonnan ratkaisut ovat jatkuvan muutoksen alaisuudessa, joka puolestaan näkyy markkinointi- ja mainososaston työn pirstailoitumisena uusiin medioihin perinteisten medioiden lisäksi sekä jatkuvana uudenoppimisena siinä työskenteleville ammattilaisille.

Tämän päivän mainonnan monimuotoisuuden vuoksi asiantuntijuus voi olla lähes mahdotonta pitää yhden katon alla, jonka vuoksi monelle mainostajalle mainonnan suunnitteluun ja toteuttamiseen palveluita tarjoavat mainos-, media- ja digitoimistot pystyvät luomaan lisäarvoa, jonka vuoksi ei kannata palkata omia työntekijöitä. Erityisesti verkossa toimivien palveluiden keskittyessä brändin rakentamiseen, asiakaspalveluun sekä konversion rakentamiseen, voi olla järkevämpää kokonaiskuvan kannalta keskittyä strategian mukaisiin toimintoihin ja ostaa sen ulkopuolella olevat toiminnot alan asiantuntijoilta.

Näistä asioista on muodostunut markkinointijohdolle tilanne, jossa heidän täytyy tarkkaan harkita ulkoistetaanko työt kokonaan toiselle yritykselle, käytetäänkö osaavia freelancereita, palkataanko yritykseen osa-aikaisia tekijöitä tarpeen vaatiessa vai tarvitaanko tehtäviin kokoaikaiseen työhön omat ammattilaiset. Tämä kaikki pitäisi toteuttaa niin, että kustannukset pysyisivät kohtuullisina, jotta varmistetaan kannattava liiketoiminta, mutta myös samaan aikaan pystytään toteuttamaan valittua strategiaa tehokkaasti.

Ulkoistettavien toimintojen hankintaprosessissa tulee kiinnittää erityishuomiota siihen, että alkuvaiheessa sovittujen tavoitteiden ja toimintatapojen lisäksi arkisessa yhteydenpidossa olevat henkilöt ovat hyvin resurssoituja eikä pääse syntymään tilannetta, jossa jompikumpi osapuoli kokee yhteistyön vähemmän lisäarvoa tuottavaksi kuin toinen.

Organisoitumista ja resurssien optimoimista tullaan selvittämään sekä teorian että kasvokkain toteutettavien haastatteluiden avulla nettipalveluiden markkinointijohdolta, media- digi- sekä mainostoimiston johdolta. Näin varmistetaan, että saadaan aikaiseksi kattava kuva markkinan yhteisestä tai eri toimijoiden eriävistä, nykypäivän mainostoimintojen kustannustehokkaasta organisoinnista, jolla on ainakin asiakasyrityksen näkökulmasta katsottuna tarkoitus pitää kokonaiskuvassa ohjausvoima yrityksen sisällä.

## 1.1 Taustaa tutkimukselle

Opinnäytetyön toimeksiantaja yrityksenä toimii SCM Suomi Oy, joka on vuonna 2009 perustettu media-alan yritys, joka ylläpitää Suomessa muun muassa nettisivustoa Tori.fi (myöhemmin Tori). Yhtiö keskittyy erityisesti luokiteltuun mediaan, jossa sillä on konsernin muiden maiden kautta historiaa 1990-luvun puolivälistä lähtien. Maailmanlaajuisesti emoyhtiössä, Schibsted Media Group:ssa (myöhemmin Schibsted) työskentelee noin 6 800 henkilöä.

Schibstedillä on luokitellun median palveluita 30:ssä eri maassa neljällä eri mantereella, joista Eurooppa toimii päämarkkinana. Schibstedin historia ulottuu 1830-luvulle asti, jolloin se aloitti liiketoimintansa printtimedian, ja on sittemmin viime vuosituhannen vaihteessa alkanut keskittämään toimintojaan netissä toimiviin luokitellun median sekä kuluttajan arkea helpottaviin palveluihin ja liiketoimintaan. Suomen yhtiön palveluksessa on 38 henkeä, joista suurin osa toimii tuotekehityksen, asiakaspalvelun ja analytiikan parissa. (J.Lystimäki, henkilökohtainen tiedonanto 13.10.2015.)

Luokitellun median ala on Suomessa, niin kuin muuallakin maailmassa, perinteinen median muoto. Digitaalisuus Suomen luokiteltuun mediaan on syntynyt vasta vuosituhannen vaihteessa kun silloinen printtilehteä painanut markkinajohtaja Keltainen Pörssi alkoi muuttamaan printtikeskeistä toimintaansa kohti digitaalisuutta ja Huuto.net-palvelu aloitti toimintansa. Tori.fin aggressiivinen tulo markkinoille vuoden 2010 alussa muutti alaa muutamassa vuodessa, joka johti vuonna 2012 Keltaisen Pörssin printtiversion lopettamiseen sekä Huuto.net-sivuston kävijämäärän laskuun. Tori.fi on vuodesta 2013 ollut yleisten tuotteiden luokitellun median markkinajohtaja ja on tähän päivään asti vahvistanut asemaansa. (J.Lystimäki, henkilökohtainen tiedonanto 13.10.2015.)



Torin tavoitteena ja missiona on jatkuva palvelun käyttäjäkeskeinen kehittäminen muuttuvassa mediaympäristössä, jolla varmistetaan yrityksen ketterät muutokset. Täten organisaationkin on pystyttävä keskittymään ydintoimintaansa ja miettimään, mitkä toiminnot ovat niitä jotka se haluaa pitää itsellään. Yksi näistä kehitysalueista on markkinoinnin toimintojen optimoiminen niin, että saadaan pidettyä yrityksen strategian mukaiset toiminnot sisäisinä ja vähemmän asiantuntijuutta vaativat tehtävät voidaan suorittaa ulkoisen toimijan puolesta. (S.Törmä, henkilökohtainen tiedonanto 13.10.2015.)

Torin markkinointi on järjestäytynyt tätä nykyä kolmen hengen organisaatioksi. Yhtiön markkinointiosastolla toimii markkinointijohtaja, projektipäällikkö sekä sosiaalisen median ammatilainen. Päivittäiset työtehtävät koostuvat kampanjoiden ylläpitämisestä, liiketoimintamittareiden seuraamisesta, käyttäjäkokemuksen huolehtimisesta sekä uusien ja olemassa olevien ominaisuuksien sekä palveluiden markkinoimisesta nykyisille sekä uusille käyttäjille. Tämän hetkinen mainonnan suunnittelu toteutetaan sisäisesti, koska ensimmäisten kasvuvuosien isoja kampanjoita ei ole tarvetta toteuttaa, jolloin kokonaisuudet ovat nyt helpommin hallinnoitavissa sisäisesti. Mainonnan mediamixiin kuuluvat tällä hetkellä nettipalvelulle luonteenomaiset online-mainonta, hakukoneoptimointi ja -mainonta sekä radiomainonta.

Markkinoinnin suunnittelu oli Torin ensimmäisen viiden vuoden ajan ulkoistettu toiselle yritykselle, vaikkakin omaa henkilökuntaa markkinoinnin parissa työskenteli myös tällöinkin vaihdellen yhdestä kolmeen henkilöön. Tällä hetkellä mainonnan suunnittelu on yrityksen omissa käsissä ja uuden, mainonnan suunnittelusta vastaavan toimiston hankinta on mietinnässä.

Tämän hetken tärkein mainonnan toteuttamisen kumppani on digitoimisto Klikkicom, jonka tehtävänä on optimoida Internetissä tapahtuvaa Display-mainontaa sekä hakukonenäkyvyyttä yhdessä Torin markkinointiosaston kanssa. Lisäksi Torin kanssa työskentelee erilaisia projektiluontoisia kumppaneita, joita otetaan mukaan suunnitteluun ja toteutukseen tarvittaessa. Isomman mainostoimistoyhteistyön päätyttyä ollaan jääty tilanteeseen, jossa uudenlaista ja parhaiten toimivaa konseptia haetaan. (S.Törmä, henkilökohtainen tiedonanto 13.10.2015.)

Tutkimus itsessään on saanut alkunsa kasvavan mediayhtiön tarpeesta sekä tutkijan omasta mielenkiinnosta tutkia, miten nykypäivän mediayhtiön verkkopalveluita markkinoivan osaston resurssit ja toiminnot optimoidaan niin, että saadaan kyseiselle yhtiölle maksimihyöty omista työntekijöistä sen kautta omistettavista prosesseista, mutta saadaan samaan aikaan luotua tehokkuutta ulkoistamalla toimintoja ulkopuolisille tekijöille sekä saamaan laajamittaisempaa asiantuntijuutta markkinoinnista.

## 1.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön avulla pyritään saamaan näkemys siitä, miten nykyaikainen verkkopalvelun markkinointiosasto tulisi organisoida. Tutkimus pyrkii selvittämään, mitkä palvelut ovat niin kriittisiä liiketoiminnalle, että ne on syytä pitää yrityksen sisällä ja mitkä ovat sellaisia kokonaisuuksia, jotka voitaisiin ulkoistaa digi- tai mediatoimistoille mainonnan ostamisen osalta ja mitkä mainonnan suunnitteluun liittyvät osa-alueet voisi tuottaa mainostoimiston puolesta. Lisäksi tutkimuksella pyritään selvittämään, miten päivittäinen työskentely toteutetaan ja kuinka paljon ulkoista ammattitaitoa tulisi hankkia niin, että se olisi samaan aikaan kustannustehokasta, mutta myös yritykselle lisäarvoa luovaa. Haastatteluiden avulla pyritään samaan aikaan myös käsistys siitä, miten tulevaisuudessa mainonnan suunnitteluun ja toteutukseen liittyvät prosessit saataisiin toimimaan entistä paremmin.

Tutkimuksesta saatavilla tiedoilla pyritään parantamaan Torin markkinointiosaston toimintaa ja saamaan täten optimaalinen hyöty yrityksen palvelussa olevien henkilöiden ja ulkoistettujen toimintojen välillä. Tietoa tullaan käyttämään osana ulkoistettavien toimintojen hankintaprosessia, josta vastaa yhtiön markkinointijohto sekä johtoryhmä.

Opinnäytetyön tavoitteena on myös löytää paras mahdollinen ja yleistettävä keskisuuren suomalaisen verkkopalvelun markkinointiosaston konsepti, jota voisi täten hyödyntää muissakin alan yrityksissä ja luoda näin ollen tehokkaampi kokonaisuus mainontaan liittyvissä tilanteissa.

## 1.3 Keskeiset käsitteet

Opinnäytetyössä keskeisiä käsitteitä ovat muun muassa digimainonta, jolla tarkoitetaan kaikkea netissä tapahtuvaa mainontaa, ollen hakusanamainontaa, mainosbannereilla tapahtuvaa mainontaa eli Display-mainontaa, sosiaalisen media mainontaa, luokiteltua mainontaa, sisältömainontaa tai videomainontaa. Digimainontaa kuuluu myös muita muotoja, kuten sähköpostimarkkinointi sekä sisältöyhteistyöt, mutta tässä tutkimuksessa tullaan keskittymään edellä mainittuihin isompiin kokonaisuuksiin.

Mainontaa tullaan käsittelemään myös yleisellä tasolla, joka käsittää tällöin TV-mainonnan, radiomainonnan, printtimainonnan sekä aikakauslehdissä että sanomalehdissä, mobiilimainonnan sekä ulko- ja elokuvamainonnan.

Ulkoistaminen on iso osa opinnäytetyössä tehtävää tutkimusta sekä teoreettista viitekehystä. Ulkoistamisella tarkemmin ottaen tarkoitetaan tässä markkinoinnin ulkoistamisessa käytäviä yhteistyökumppaneita, lähinnä mainostoimistoja sekä digi- ja mediatoimistoja, jotka pystyvät asiantuntemuksellaan tekemään suunnittelu- ja toteutustyöt yrityksen puolesta. Digitoimistot keskittyvät usein ennemminkin tässä tapauksessa verkkopalveluiden sivustojen optimointiin niin, että ne löytyvät Googlestä mahdollisimman hyvin, kun taas mediatoimistojen tehtävänä on ostaa loppuasiakkaan antaman tiedon perusteella mainoskampanjoihin liittyviä medioita mahdollisimman halvalla ja niin, että ne muodostavat kampanjan kannalta mahdollisimman hyvän kokonaisuuden esimerkiksi digimainontaa, TV-mainontaa ja printtimainontaa. Mainostoimistojen rooli on usein vain suunnittelupuolella, jossa heidän ydinsaaminen keskittyy asiakkaan antamaan toimeksiantoon ja sen luovaan toteutukseen.

Markkinointiosastolla tarkoitetaan kaikkia niitä ihmisiä, jotka toimivat pääasiallisesti työnkuvassaan yrityksen markkinoinnin edistämiseksi. Tässä tutkimuksessa nämä henkilöt ovat ennen kaikkea niitä henkilöitä, jotka suunnittelevat mainontaa ja toteuttavat kampanjoita.

Myös termi ”verkkopalvelu” on hyvä tarkentaa. Sillä tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä vain ja ainoastaan Internetissä toimivaa palvelua, jonka avulla kuluttaja saavat tarpeensa tyydytettyä. Tällainen voi olla esimerkiksi median tarjoama suoratoistopalvelu, netissä toimiva työportaali tai uutissivusto.

#### 1.4 Tutkimuksen rajaus

Laadullisessa tutkimuksessa aiheen rajaus tulisi tehdä mahdollisimman selkeästi ja rajatusti, jotta lukijalla on mahdollisuus nähdä tutkijan kyvykkyys, mutta samaan aikaan myös mahdollisimman laaja, jotta tutkimuksen aikana ja haastatteluista saadut tiedot voivat ohjailta tutkimusta hieman alkuperäisestä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 81-82).

Tutkimus on rajattu käsittelemään markkinointiosaston mainonnan suunnittelun ja toteuttamisen optimointia kustannusten ja kokonais kuvan hallussa pysymisen näkökulmasta. Tutkimuksessa ei tulla keskittymään siis kokonaisvaltaisen markkinoinnin ulkoistamiseen erilaisten tapahtumien, myynninedistämisen tai viestinnän osalta. Tutkimuksissa ylipäätään pääsee parempiin sekä mielenkiintoisempiin tuloksiin, kun aihe on hyvin rajattu sekä aiheeltaan tutkimuksen tekijää sopivasti haastavaa ja motivoivaa (Kananen 2014, 29).

Tutkimuksen kohteena ovat verkkopalveluiden markkinointiosastolla toimivat, mainos-, media- sekä digitoimiston henkilöt. Tämä rajaa ulkopuolelle siis täten muut kuin nettipalvelut asiakasyrityksen näkökulmasta ja ulkoistamisen näkökulmasta konsulttitoimistot ja muut mahdolliset kokonaiskuvaan liittyvät yritykset.

Tutkimus keskittyy myös vain ja ainoastaan kuluttajamarkkinointiin, jonka vuoksi mahdolliset yritysten väliset verkkopalvelut rajaantuvat tutkimuksen ulkopuolelle.

### 1.5 Tutkimusongelma

Tutkimusongelmaksi kiteytyi kokonaiskuvan tietämättömyys optimaalisesta, nykypäivän markkinoinnin organisaatiosta sisäisine ja ulkoisine tekijöineen. Tässä opinnäytetyössä tutkimusongelma jakautuu kolmeen erilaiseen tutkimuskysymykseen, joihin pyritään samaan asiantuntijahaastatteluilla selvyyttä. Tutkimuskysymykset itsessään määrittelevät myös teoreettista viitekehystä, joka antaa suunnan opinnäytetyölle sekä tutkimustulosten vertailulle (Alasuutari 2011, 45).

Verkkopalvelujen markkinoinnin organisoimista ja ulkoistamista lähdetään tutkimaan, koska toimeksiantaja yrityksen puolesta on tunnistettu markkinoilla olevan hiljaista tietoa erilaisista nykyajan markkinointiosaston sisäisistä sekä ulkoisista organisoimistavoista, jotka halutaan haastatteluin selvittää. Myös halu löytää konsepti, jota tulevaisuudessa keskisuuret yritykset voisivat käyttää rakentaessaan markkinointiosastoa sekä ulkoisten toimijoiden verkostoa, on antanut tutkimuksen tekemiselle syyn.

Verkkopalveluilla, kuten myös muilla yrityksillä, ei välttämättä ole viimeisintä näkemystä, siitä mihin markkina on menossa mainostamisen suhteen, jonka vuoksi on tärkeää saada ulkoisia palveluita tarjoavien toimistojen näkemys ja asiantuntijuus asian suhteen tutkittua.

Toiselta kantilta asiaa katsoessa myös ulkoisia palveluja tarjoavilla yrityksillä on opittavaa. Välillä ulkoisia palveluita tarjottaessa unohtuvat asiakkaan tarpeet ja tarjotaan omia palveluita sokeasti ymmärtämättä juuri tietyn asiakkaan liiketoimintakenttää sekä haasteita. Täten myös toimistot voivat saada tutkimuksen avulla parempaa näkemystä siihen, miten heidän tarjoamansa mahdollisesti eroaa tämän hetken markkinatoiveista ja pystyvät täten muokkaamaan tarjontaansa nykytarpeiden mukaisiksi.

Tutkimuksen tarkoitus on lisätä tietoutta media-alalla toimivien yritysten välisestä toiminnasta mainontaan liittyvissä tilanteissa. On kyse sitten luovan suunnitelman tekemisestä tai mediatilin ostamisesta, tutkimus pyrkii selvittämään verkkopalvelun kannalta optimin kokonaisuuden muodostumisen, on se sitten rakentunut ulkoisista tai sisäisistä tekijöistä.

## 1.6 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksella on aina jonkinlainen tarkoitus tai tehtävä. Tutkimuskysymysten tarkoitus on ohjata aihetta tutkimusongelman mukaisesti oikeaan suuntaan sekä auttaa tähdentämään tarkemmin tutkimuksen ongelmaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 137-138.) Kananen (2014, 36) kertoo lisäksi, että kun tutkimuskysymykset muodostuvat aina tutkimusongelmasta ja täten tutkimuskysymyksiin saatujen vastausten perusteella pitäisi pystyä ratkomaan tutkimusongelma.

Opinnäytetyötä ohjaavat kolme erilaista tutkimuskysymystä, jotka luovat ensinnäkin verkkopalvelun organisoimiseen pohjan markkinoinnin osalta, toiseksi antavat pohjaa syyllä käyttää ulkoisia palveluja sekä kolmanneksi miettivät tulevaisuuden liiketoimintaprosessin kehittämistä ulkoistavan ja ulkoisia palveluja tarjoavan yrityksen välille.

Tutkimusongelman pohjalta tutkimusta varten muodostui kolme päätutkimuskysymystä:

- Mitä mainontaan liittyviä palveluja on oltava talon sisällä ja mitkä ovat helpoiten ulkoistettavissa?
- Miksi verkkopalvelut ulkoistavat mainonnan suunnittelun ja toteutuksen ulkopuoliselle tekijälle?
- Miten ulkoistettujen palvelujen prosessit saadaan tulevaisuudessa toimimaan paremmin?

Ensimmäiseen kysymykseen pyritään vastaamaan erityisesti verkkopalveluita johtavien asiantuntijoiden haastatteluista. Näillä teemahaastatteluilla pyritään kartoittamaan paitsi tämän hetkistä tilannetta niin myös sitä, mihin markkinointijohtajat sekä muut organisoinnista vastuulliset ihmiset näkevät organisoitumisen kehittyvän lähitulevaisuudessa. Mielenkiintoista tulee olla kuulla mahdolliset eriävät näkemykset ulkoistettavista palveluista.

Toisen kysymyksen vastaukset löytyivät sekä verkkopalveluiden markkinointiosastojen ja toimistojen yhteisestä tai eriävistä mielipiteistä. Kustannukset ovat varmasti molempien osapuolten perusteluiden aiheena, mutta haastattelun edetessä toivottavasti saadaan muitakin syitä ulkoistamisille.

Kolmas kysymys tullaan esittämään kaikille osapuolille, jotta saadaan kattava näkemys siitä miten prosesseja tulisi kehittää ja tuoko esimerkiksi digitaalisuus helpotusta yrityksiin välisiin toimintoihin. Tarkoituksena on löytää tämän hetken tehokkaimmat tavat hoitaa asioita yritysten välillä sekä saada näkemystä, kuinka ne tulisi järjestää seuraavien 5-10 vuoden sisällä.

## 2 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyössä käytetyt teoriat rakentavat yhdessä tutkimukselle teoreettisen viitekehksen. Teoreettinen viitekehys määrää sen, millaista aineistoa kannattaa kerätä ja millaista menetelmiä sen analyysissa tulee käyttää. (Alasuutari 2011, 83.)

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys jakautuu kolmeen eri osaan: ensinnäkin verkkopalveluissa tapahtuvaan mainontaan sekä oheistoimintoihin kuten mainonnan suunnitteluun, mediasuunnitteluun ja median ostamiseen, toiseksi markkinoinnin organisointiin sekä kolmanneksi ulkoistamiseen. Näillä kolmella teorialla rakennetaan ymmärrys ja viitekehys siitä, minkälaisien toimintojen äärellä organisoidutaan, mikä on kustannustehokasta sisäisten toimintojen käyttöä ja sitä, missä määrin arkea helpottamaan kannattaa käyttää ulkopuolisia toimijoita.

### 2.1 Mainonta

Mainonnalla pyritään vaikuttamaan viestin vastaanottajan mieleen ja lähtökohtaisesti pyritään saada aikaiseksi kyseisen mainostajan kaupallisia tavoitteita tukevaa toimintaa, jotka liittyvät usein brändin tunnettuuden lisäämiseen sekä tuotteen ostamiseen. Joka päivä kuluttaja kohtaa keskimäärin 1000-2000 erilaista mainosviestiä riippuen siitä, kuinka paljon hän liikkuu. On kyse sitten TV:stä tulevasta jalkapallo-ottelusta, jonka taustalla näkyy erilaisia mainosjulisteita, ulkomainonnasta, jota näkee kadulla, aamuisen muropaketin kyljestä luetavista viesteistä tai puhelimeen tulevista muistutuksista, mainontaa on kaikkialla. (Fennis & Stroebe 2010, 2.)

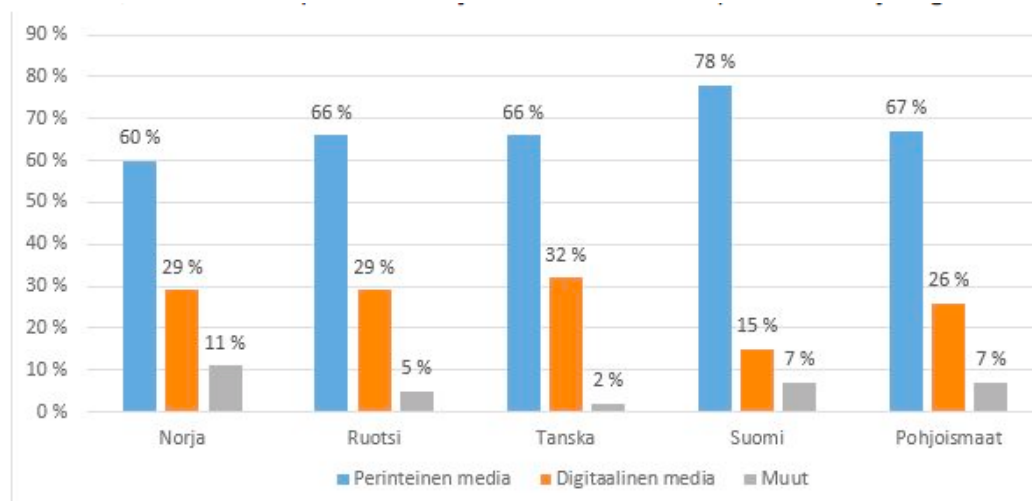
Mainonnan historia yltää aina muinaiseen Egyptiin, Kreikkaan ja Roomaan, jolloin ns. ulkomainonta on saanut alkunsa, kun kauppiaat raapustivat tuotteidensa nimiä ja hintoja kiviseiniin kertoakseen mitä heillä on myynnissä. Tämän jälkeen mainonta on kehittynyt paljon. 1920-luvulla alkaneet radiomainokset toivat mainontaan täysin uuden ulottuvuuden kun pystyttiin tuomaan ääni mukaan mainontaan. Myös TV-mainonnan alettua pari vuosikymmentä myöhemmin käynnistyi mainontaan käytetyn rahallisen summan räjähdysmäinen kasvu. Alettiin puhumaan ennemminkin miljardeista kuin miljoonista USA:n dollareista mainontaan käytävistä panostuksista. Internet-mainonnan alettua vuonna 1994 ja muiden mainonnanvälineiden kehityttyä on päädytty siihen tilanteeseen, että maailmassa käytetään 2010-luvulla vuosittain noin 500 miljardia USA:n dollaria erilaisiin mainonnanvälineisiin. (Fennis & Stroebe 2010, 2.)

Mainontaa toteutetaan erilaisissa medioissa ja niiden valinta perustuu pitkälti ostavan yrityksen tavoitteisiin ja viestiin kampanjassa. Suurimpia kuluttajia tavoittavia medioita kuten TV:tä, sanomalehteä ja ulkomainontaa käytetään perinteisesti silloin kun tavoitellaan suuria massoja. Suuria massoja tavoitellaan usein lanseerauskampanjoissa, joissa halutaan mahdollisimman laaja tietoisuus esimerkiksi uudesta tuotteesta kuluttajille.

Suomessa eri medioiden panotuksia mittaavat IAB Finland ja TNS Gallup, joiden tutkimuksen (2015) mukaan suomalaisten mainostajien eurot ovat vuoden 2015 ensimmäisen puoliskon aikana jakautuneet pääasiassa kolmeen suuren mediaan: sanomalehtiin, TV:hen sekä Digi-mainontaan. Näiden kolmen päämedian osuus vaihtelee yksittäin 24-28 prosenttiyksikön välillä. Jäljelle jäävä 23 %:a jakautuu Suomessa muihin pienempiin medioihin kuten aikauslehdet, kaupunki- ja noutolehdet, radio, ulko- sekä elokuvamainonta.

Mediatoimisto Mindshare (2015) tekemän tutkimuksen (Kuvio 1) mukaan tiedetään, että vaikka pohjoismaiset markkinat ovat hyvin samanlaisia verrattaen muihin Euroopan maihin, ei niitä voi pitää yhtenä homogeenisena alueena vaan niillä on isojakin maakohtaisia eroja.

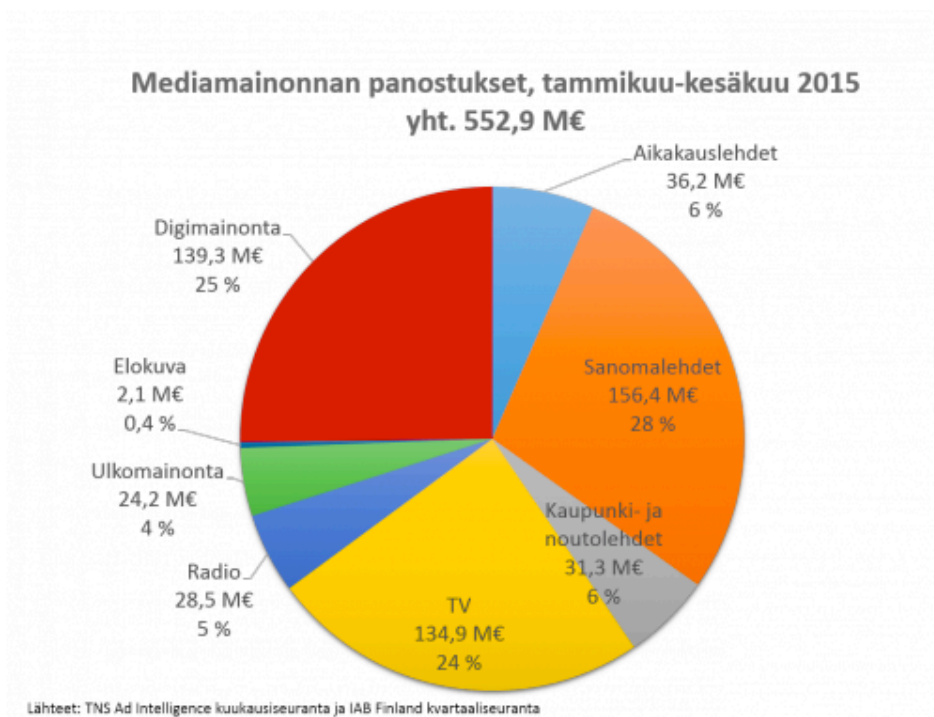
Suomen mediamainonnan markkina eroaa muista Pohjoismaista. Kun Suomessa perinteisellä medialla, erityisesti printtimedialla on erityisen vahva lukijakanta ja sitä kautta isot mainonnan panostukset, niin vastaavasti muissa pohjoismaissa digitaalisen mediaan käytetyt mainospanostukset ovat suhteessa suurempia ja täten linjassa ennemminkin Iso-Britanniassa ja USA:ssa tapahtuvaan mediakentän muutoksen kanssa. (Mindshare 2015.)



Kuvio 1: Pohjoismaisten mediapanostusten jakautuminen perinteisen ja digitaalisen mainonnan välillä (Mindshare 2015)

Täten voidaan olettaa, että Suomessa nähdään tulevina vuosina muiden Pohjoismaisten mediamarkkinoiden mukaisia liikkeitä ja mainostajien eurot tulevat siirtymään yhä kiihtyvällä vauhdilla kohti digitaalisia kanavia.

TNS Gallupin tekemä tutkimus suomalaisten mainostajien käyttämistä euroista eri medioihin (Kuvio 2) antaa visuaalisen kuvan siitä, miten tämä Suomen mediaan käytetty raha on jakautunut tammi-kesäkuussa 2015:



Kuvio 2: Mediamainonnan panostukset Q1/2015 (TNS ja IAB Finland 2015)

Huomionarvoista on, että mediamainonnan kokonaismäärä on laskenut jo neljä vuotta peräkkäin (IAB 2015). Taloudellinen tilanne, mutta myös mainostavien yritysten keskittyminen omien verkkosivujensa konversion optimointiin sekä sisällön tuottamiseen saattanee selittää näin pitkään jatkunutta laskevaa trendiä.

Mielenkiintoista on huomata kuitenkin Mindsharen tekemän tutkimuksen (Kuvio 1) sekä IAB:n tutkimuksen (Kuvio 2) erilaiset luvut. Kun pohjoismainen tutkimus osoitti, että Suomen mediamarkkinoilla digitaalisen median panostukset ovat vielä noin 15 %:n tasolla vuonna 2014, saman IAB:n Suomen markkinasta kuvatun mediapanotuksen jakautuminen osoittaa noin 25 %:n osuutta digitaaliselle medialle ensimmäisen kuuden kuukauden osalta vuonna 2015. Eroa saattaa selittää erilaiset mittaustavat, nopea digitaalisen median nouseminen, mutta myös se, että tutkimuksen piirin on vuonna 2015 todennäköisesti tullut enemmän digitaalisia medioita, jonka pohjalta luvut näyttävät suhteessa todella suurta kasvua digitaaliselle medialle. Lisäksi on huomioitava, että mediatoimisto Mindshare on kaupallinen toimija ja sen tutkimukseen on suhtauduttava varauksella.



Medioita käytetään hyvin eri lailla riippuen siitä mikä on mainostettava yritys, tuote tai kampanjan tavoitteet. Mainostajat ja mainostajia edustavat mediatoimistot valitsevat kampanjan tavoitteita parhaiten edistävät mediat osaksi mediamainonnan mixiä.

Taulukossa 1 on kuvattu suurimpien medioiden heikkouksia ja vahvuuksia:

Kriteeri / Media	TV	Sanomalehti	Radio	Ulkomainonta	Suoraposti, sähköposti	Internet
Osallistuminen	passiivinen	aktiivinen	passiivinen	passiivinen	aktiivinen	interaktiivinen
Median rikkaus	multimedia	Teksti ja kuvat	audio	Teksti ja kuvat	Teksti ja kuvat	multimedia
Maantieteellinen peitto	globaali	paikallinen	paikallinen	paikallinen	vaihtelee	globaali
CPM	matala	keskinkertainen	matalin	matala	korkea	matala
Peitto	korkea	keskinkertainen	keskinkertainen	korkea	matala	keskinkertainen
Kohdistettavuus	keskinkertainen	keskinkertainen	keskinkertainen	keskinkertainen	erinomainen	erinomainen
Seurannan tehokkuus	heikko	heikko	heikko	heikko	keskinkertainen /hyvä	erinomainen
Viestin muunneltavuus	heikko	hyvä	hyvä	heikko	erinomainen	erinomainen

Taulukko 1: Eri medioiden heikkouksia ja vahvuuksia (mukailen Karjaluoto 2010, 107)

Taulukko antaa hyvän kuvan siitä, minkälaisia medioita käytetään minkäkinlaisiin tarkoituksiin. Lähtökohtaisesti mediamainontaa toteuttavat yritykset hakevat tilikautensa aikana taasaista näkyvyyttä, jotta heidän brändinsä pysyvät kuluttajien mielessä. Tämän lisäksi vuoden aikana toteutetaan strategian niin vaatiessa erilaisia mainoskampanjoita, jolloin mainosnäkyvyydessä käytetään tavoitavuudeltaan suurempia medioita sekä taktisesti muita medioita. Seuraavissa luvuissa on tarkasteltu tarkemmin sekä perinteistä mainontaa että digitaalista mainontaa ja niille ominaisia käyttötilanteita.

### 2.1.1 Perinteinen mainonta

Perinteisellä mainonnalla tarkoitetaan tässä tapauksessa oikeastaan kaikkea muuta mediamainonnan muotoa paitsi digitaalista mainontaa. Karjaluoto (2010, 108) määrittelee perinteisiksi medioiksi television, printin (sanoma-, ilmais- ja aikauslehdet), radion, ulkomainonnan, elokuvamainonnan, suorapostin sekä hakemistot.

TV-mainontaa käytetään yleisesti silloin kun halutaan kampanjoille laajaa tunnettuutta ja kun kampanjanjoitava aihe halutaan esittää videon muodossa. TV-mainonnan huono puoli on siinä, että sen tuotanto maksaa melko paljon, mutta toisaalta vahva viestin läpimeno audiovisuaalisesti tekee TV:stä yhden tehokkaimmista medioista. (Karjaluo 2010, 108.)

Radiomainonta on mediana usein täydentävä media, koska ani harvoin kampanjat rakennetaan vain radion varaan. Radion vahvuus on audiossa, jonka vuoksi se soveltuu erinomaisesti esimerkiksi musiikin mainostamiseen. Radiomainonta ei ole niin kallista tuottaa kuin TV-mainonta, mutta sen käytössä täytyy muistaa kaksi tärkeää asiaa: riittävä toistojen määrä ja viestin yksinkertaisuus. Radio toimii hyvin verkkoon ohjaavana mediana. (Karjaluo 2010, 108-109.)

Printtimedian (sanoma- ja aikauslehdet) voima, ainakin sanomalehtien osalta, on niiden paikallisuus. Sanomalehtimainonnan haasteena on mainoksen lyhyt elinkaari sekä mainoksissa käytettävien värien rajoitukset. Sanomalehden vahvuus on informatiivinen viestintä, jota suomalaiset mielellään lukevat sekä sen luoma mahdollisuus pysähtyä lukemaan kiinnostavaa viestiä. Karjaluodon (2010) teoksessa viitattavien tutkimuksien mukaan noin 38 % seuraa mainontaa lehdissä mielellään. Aikauslehtimainonnan puolella taas hyvänä puolena pidetään sen kohdistettavuutta lukijaa kiinnostavien sisältöjen yhteyteen sekä valtakunnallisuutta. Printtimedian hyvä puoli on lisäksi siinä, että suomalaiset pitävät printtimediaa luotettavana lähteenä. (Karjaluo 2010, 112.)

Ulkomainonnalla tarkoitetaan kaikkea julkiselle paikalle sijoitettavaa mainontaa, kuten tienvarsitaulut, julkisen liiketeen pysäkeillä olevat taulut, mainospilarit sekä itse julkisiin välineisiin sijoitetut mainokset. Ulkomainonnan vahvoja puolia ovat sen laaja tavoitavuus joko paikallisesti tai valtakunnallisesti sekä matalat tavoitavuushinnat. Myös visuaalisuus on vahvassa osassa. Ulkomainonnan huono puoli on se, että mainokset nähdään usein vain nopeasti ja tämän vuoksi viestinnän täytyy olla visuaalisesti kiinnostavaa ja yksinkertaista. (Karjaluo 2010, 122.)

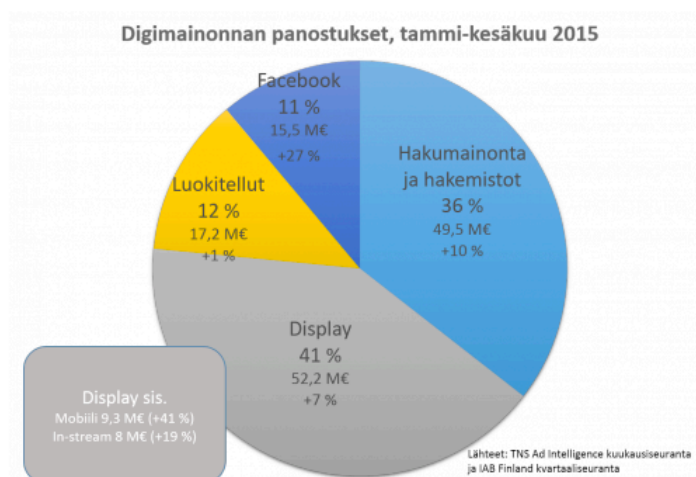
### 2.1.2 Digitaalinen mainonta

Digitaalisella mainonnalla tarkoitetaan tässä tapauksessa kaikkea mainontaa, joka lukeutuu Internetissä tapahtuvaan mainontaan ja joka ei ole aiemmin mainittua perinteistä mainontaa. Digitaalinen mainonta on noussut vuosi vuodelta merkittävämmäksi mainonnan muodoksi ja on viimesimpien tutkimuksien mukaan (TNS Gallup 2015) ohittanut TV-mainonnan euromääräisesti mitattuna. Samassa TNS Gallupin tutkimuksessa todetaan myös kuluttajien vapaa-aikana käyttämän ajan siirtyneen kohti digitaalisia medioita. Erityisesti nuoret, alle 25-vuotiaat kuluttavat lähes kaiken mediakulutuksensa digitaalisten medioiden parissa. Tämän vuoksi on

myös helppo ymmärtää, että tämän päivän mainonnan toimintojen keskittyminen on koko ajan enemmän digitaalisen maailmaan päin kääntynyt.

Digitaaliseen mainontaan kuuluu monta erilaista tapaa, joista tärkeimmät ovat euromääräisesti mitattuna Display-mainonta sekä hakusanamainonta. Digitaaliseen mainontaan kuuluu myös sähköpostimarkkinointi, mutta se on rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle, koska se on usein sellainen mainostamisen muoto, jonka mainostavan yrityksen tulee pitää omassa kässissään tietoturvan takia. Myös luokiteltu media on rajattu pois tästä tutkimuksesta, koska se vaatii usein oman ohjelmiston tietojen syöttöä varten ja ei täten ole relevantti kun mietitään erilaisten mainonnan muotojen optimointia.

Suomessa digimainontaan kulutettavat mainoseurot ovat esiteltyinä kuviossa 3:



Digimainonnan panostukset, 2. kvartaali	2Q 2015 M€	Muutos-%
Hakumainonta ja hakemistot	24,2	6,6 %
Display ja luokitellut (sis. video ja mobiili)	38,8	5,1 %
Display	20,8	-1,5 %
In-stream-video	4,4	25,7 %
Mobiili	5	31,6 %
Luokitellut	8,6	0,3 %
Facebook	8	21,2 %
<b>Yhteensä</b>	<b>71,0</b>	<b>7,3 %</b>

Kuvio 3: Digimainonnan mediainvestoinnit tammi-kesäkuu 2015 (IAB Finland 2015)

Digitaalisesta mainonnasta suurin osa menee vielä display-mainontaan, mutta sosiaalisten medioiden kehittyessä sekä niihin mainonnan tullessa, luokitellun ilmoittelun siirtyessä kohti

digitaalista mainontaa sekä hakukoneiden merkityksen lisääntyessä, näiden neljän osa-alueen keskinäiset painosuhteet saattavat vaihdella nopeastikin.

Display-mainonta eli niin sanottu bannerimainonta on Internetissä tapahtuvaa mainontaa, jossa mainostava yritys laittaa mainoksensa, videon, bannerin tai mobiilibannerin maksua vastaan Internetissä toimivan media sivustolle (McStay 2010, 43-44). Kuten kuvio 3 osoittaa, display-mainonta on vuonna 2015 digimainonnan suosituin muoto. Display-mainonnan suosiota selittää osittain sen helppous, mutta myös kohdistettavuus. McStay (2010, 44) kertoo, että Display-mainontaa voi kohdistaa Internetissä

- kontekstuaalisella kohdennuksella, joka tarkoittaa mainonnan kohdistamista sisällön mukaan
- käyttäytymiseen perustuvalla mainonnalla, joka tarkoittaa relevantin mainonnan näyttämistä perustuen aikaisemmin käytyihin sivustoihin
- maantieteellisellä kohdennuksella, joka tarkoittaa mainonnan kohdistamista joko IP-osoitteen tai maantieteellisen sijaintisi (esim. postinumero) perusteella
- päivänosa kohdennuksella, joka tarkoittaa, että mainosta näytetään vain tiettyinä kellonaikoina (esimerkiksi klo 21-23)
- mieltymyksiin perustuvalla kohdennuksella, joka tarkoittaa erilaisten, vaikkapa harrastuksiin tai Internet käyttäytymiseen perustuvaa kohdennusta käyttäjälle
- tai ostohistoriaan perustuvalla kohdennuksella, joka tarkoittaa, että mainos kohdistuu ostohistoriasi perusteella. Esimerkiksi usein kelloja tai paitoja ostavalle tarjotaan näitä mainoksia jatkossakin.

Lisäksi viimeisen muutaman vuoden aikana on lisääntynyt nopeasti mainostajan näkökulmasta ohjelmallinen ostaminen eli käyttäytymisdataan perustuvan display-mainonnan ostaminen siihen tarkoitettujen ohjelmien avulla, ilman ihmiskontaktia. Koska mainostilan ohjelmallinen ostaminen vaatii aina sitä varten suunnitellut ohjelmistot sekä käyttäjien liikkumiseen perustuvan datanhallintaohjelman, ei tätä usein pysty tekemään suoraan asiakasyritysten päästä vaan media- ja digitoimistot hoitavat näitä pääasiassa asiakasyrityksilleen. Joissain tapauksissa myös valveutuneet, isot yritykset tekevät ostamisen itse. Ohjelmallisen ostamisen kohdennettavuus eri kohderyhmiin sekä edullisempi hinta ovatkin ajaneet useat Display-mainontaa aktiivisesti tekevät asiakasyritykset media- tai digitoimistojen asiakkaisiksi.

Sosiaalisen median mainonnalla tarkoitetaan pääasiassa Facebook-, Twitter-, LinkedIn-, Instagram- ja Snapchat-mainontaa, joista Facebook on ainakin Suomessa valtaosa sosiaalisen median mainonnasta. Tässä tutkimuksessa sosiaalisen median mainonnalla tullaan lähtökohtaisesti viittaamaan Facebook-mainontaan, koska muiden sosiaalisen medioiden mainostietoja ei ole saatavilla.

Organisointi sosiaalisen median ympärille yrityksissä on haastavaa sen luonteesta johtuen. Sosiaalinen media on eräänlaista asiakaspalvelua, jota yritykset ovat tehneet ennen muissa kanavissa, toisinlaisilla keinoilla. Sosiaalinen media on tempoltaan nopea ja vaatii sen kanssa toimivilta ihmisiltä paljon aikaa. Reagointi yrityksen sisällä tapahtuviin asioihin ja sitä kautta asiakkaille tapahtuvaan kommunikaatioon sekä asiakkailta tullessiin kysymyksiin täytyy tapahtua paljon nopeammin kuin mihin muissa kanavissa on aikaisemmin totuttu. (Kananen 2014, 20.)

Yritys voi yrittää rakentaa jonkinlaisen välimallin, mutta käytännössä toiminnan organisoimiseen on oikeastaan vain kaksi vastakkaisen ääripään vaihtoehtoa. Joko ulkoistaa sosiaalisen median ylläpito täysin tai ottaa se kokonaan itse haltuun. Keskitetyssä mallissa sosiaalisen median toimintoja hoitaa osasto tai henkilö, joka tavanomaisesti on osa markkinointia. Keskitetyn mallin hyvä puoli on siinä, että silloin pystytään reagoimaan nopeasti, ymmärretään yrityksen toimintapolitiikka ja asiakaspalvelustakin saattaa olla jo aikaisemmin kokemusta. Negatiiviseksi puoliksi lukeutuu esimerkiksi mahdollinen viestintäpuolen ammattitaidottomuus sekä muiden alojen kautta tullut kokonaiskuva sosiaalisesta mediasta ja siellä tarvittavista kyvykkyyksistä. (Kananen 2014, 20.)

Hajautetussa mallissa, jota tässä kohtaa voidaan pitää välimallina, toiminnot on voitu jakaa yrityksen sisällä eri osastojen ja kumppanin kesken niin, että yritys hoitaa omalta osaltaan tietyn osan viestinnästä sosiaalisessa mediassa ja ulkoinen yritys hoitaa jotain toista puolta, esimerkiksi asiakaspalvelua. Hyväksi puoleksi lukeutuu se, ettei usein tarvitse palkata päätoimista ihmistä hoitamaan sosiaalista mediaa sekä saadaan samaan aikaan ulkoisen toimijan näkemys sosiaalisen median toimintatavoista. Vaikeaksi tilanteen tekee se, että ennen kaikkea tässä mallissa jää puuttumaan kokonaiskuva yrityksen toiminnoista ja se saattaa johtaa jossain vaiheessa tilaan, jossa kaikki tai osa toiminnoista eivät pysy hallinnassa. Tällöin sosiaalisen median toimintojen ulkoistaminen kokonaisuudessaan ulkoiselle toimijalle saattaa tulla kysymykseen. (Kananen 2014, 20.)

Facebook, jota käytetään tässä tutkimuksessa sosiaalisen median mainostukanavana, on kasvanut yhdeksi merkittävimäksi mainostuskanavaksi yrityksille. Mielenkiintoiseksi sen tekee ennen kaikkea sen laaja käyttäjäkunta, joka on maailmanlaajuisesti yli miljardi ihmistä ja Suomessakin jo yli 2 miljoona ihmistä. (Kananen 2014, 126.)

Tämän lisäksi Facebook on erityisen tehokas kohdistamisen väline. Mainostaja pystyy kohdistamaan viestinsä käyttäjien kiinnostuksen, käyttäytymisen, iän, sukupuolen, sosiaalisen statuksen sekä erilaisiin ryhmiin perutuvien profiilien avulla. (T-M. Honkanen-Haapasalo, henkilökohtainen tiedonanto 28.9.2015.)

Parhaiten Facebook-mainonnan houkutteluvuuden ja tärkeyden huomaa siinä, että mainostajat sekä digi- ja mediatoimistot ovat perustaneet työnkuvia, jotka keskittyvät vain ja ainoastaan Facebook-mainonnan tekemiseen, kuten tapahtui noin 5-10 vuotta sitten hakukoneoptimoinnille sekä hakukonemarkkinoinnille (Merisavo, Vesanen, Raulas & Virtanen 2006, 158-160).

Hakukoneoptimointi (SEO, search engine optimization) sekä hakukonemarkkinointi (SEM, search engine marketing) ovat Facebook-mainonnan ohella nousseet digitaalisten palvelujen yhdeksi tärkeimmäksi työkaluksi yrityksille. Jotta yritys ylipäättään on löydettävissä hakukoneista, täytyy verkkosivujen tekijöiden osata tehdä verkkosivujen optimointia oikealla tavalla. (Merisavo, Vesanen, Raulas & Virtanen 2006, 159-160.)

Hakukoneoptimointi on koodin ja sisällön muokkaamista sellaiseksi, että hakukoneiden käyttäjät ja sivusto vastaavat mahdollisimman hyvin toisiaan ja nättävät kyseisen yrityksen sivuston hakukoneen tuloksissa mahdollisimman korkealla. Kun hakukoneoptimointi on tehty hyvin, yrityksen ei ole pakollista tehdä laajassa mittakaavassa hakusanamarkkinointia, koska sivusto löytyy muutenkin hakukoneista. Tosin monella markkinalla kilpailu on sen verran kovaa ja hakukoneoptimointi on suoritettu monen toimijan osalta niin hyvin, että yritys on tavalla tai toisella pakotettu tekemään hakukonemarkkinointia varmistaakseen näkyvyytensä hakukoneissa. (Merisavo, Vesanen, Raulas & Virtanen 2006, 158-160.)

Hakukonemarkkinointi on yksittäisiin sanoihin tai muutamisiin avainsanoihin perustuvaa www-sivustojen maksettua mainontaa, joka tapahtuu Internetin hakukoneissa. Yleisimmin se on muodoltaan sponsoroituja linkkejä hakutuloksien yhteydessä, jotka täydentävät hakutuloksia ja tuovat yritykset sekä heidän tuotteensa hakukoneita käyttäneiden nähtäville. (Merisavo, Vesanen, Raulas & Virtanen 2006, 158.)

Suomessa tehtiin vuonna 2014 yli 10 miljardia hakua, joka selittää hakukoneoptimoinnin ja hakukonemarkkinoinnin tärkeyden (Google 2014).

### 2.1.3 Mainonnan suunnittelu

Verkkopalvelut käyttävät laajasti erilaisia mainonnan suunnittelun ja toteuttamisen malleja siinä missä mikä tahansa muukin yritys. Tarvitaan ihminen tai joukko ihmisiä, sisäisiä tai ulkoisia, jotka suunnittelevat mainonnan ja toteuttavat mediaostamisen, suunnittelun, kampanjaseurannan sekä analysoivat tulokset. On kyse sitten televisio-, printti-, radio-, ulko- tai verkkomainonnasta, ovat nämä kaikki mainonnan muodot usein myös verkkopalveluiden kampan-

joiden osana, kun kuluttajat halutaan tavoittaa nykyisin hyvin pirtaloidussa mediakentässä markkinointiviestinnän keinoin. Verkkopalveluille on kuitenkin luonteenomaisinta mainostaa Internetissä, koska toivotun käyttäjän saaminen omiin palveluihin on tällöin mahdollisimman lyhyt hänen ollessaan jo Internetissä. On huomattavissa selvä trendi sekä kuluttajien ajankäytössä sekä mainostajien euroissa mitattu siirtyminen kohti digitaalista mainontaa (IAB 2015).

Markkinointiviestinnän kenttään kuuluu mainos-, media- ja digitoimistojen lisäksi viestintätoimistot, mutta ne ovat rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Tässä luvussa tullaan syventymään tarkemmin siihen, minkälaisia erilaisia mainonnan suunnitteluun liittyviä asioita tulee ottaa huomioon.

Mainonnan suunnittelu kuuluu osaksi markkinointiviestinnän suunnittelua ja vaikka tässä tutkimuksessa keskitytäänkin monipuolisesti mainonnan erilaisiin toimintoihin, niin se kuluttajalle näkyvin osa on usein juuri mainonta. Huono mainonnan suunnittelu onkin usein monen organisaation akilleenkantapää. On paljon helpompaa tehdä samoja suunnitteluja ja ratkaisuja kuin edellisenä vuonna kuin suunnitella mainontaa markkinointiviestinnän selkeiden tavoitteiden kautta ja seurata sen tuloksia suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. (Karjaluo 2010, 20.)

Mainontaan perinteisesti suunnittelevat mainostoimistot, joiden vastuulla on tiivistää asiakkaan markkinointiviestit toivottuun visuaaliseen muotoon niin, että rajattu kohderyhmä ymmärtää viestin. Tämä perinteinen raja on tosin häilynyt viime vuosina. Karjaluo (2010, 23) tuokin esille, että media-, mainos- ja digitoimistojen tarjoamat palvelut ovat laajentuneet siinä määrin viime aikoina, että he kilpailevat osittain samalla pelikentällä. Tämä johtunee siitä, että lisäpalveluiden myynti tuo tänä päivänä yhä suuremman osan katteesta toimistoille ja isomman palvelupaketin myyminen asiakkaalle auttaa paitsi saamaan suurempaa myyntikattetta, niin myös sitouttamaan asiakasyrityksiä osaksi toimiston toimintaa.

Mainostajan ja mainostoimiston välisessä yhteistyössä on tärkeää, että mainostoimisto ymmärtää asiakasyrityksen johdon määrittelemän strategian ja osaa sopeuttaa luovan viestinnän ja yksittäiset kampanjat tavoitteita edistäviksi kokonaisuuksiksi. Mikäli kampanjat eivät onnistu, ei tästä voi syyttää aina mainostoimistoa. Mainostajan ja mainostoimiston väliseen yhteistyöhön liittyy yleensä briefit eli toimeksiannot, joiden perusteella mainostoimisto lähtee toteuttamaan toivottua kokonaisuutta. (Karjaluo 2010, 25.) Usein hyvä toimeksianto tarkoittaa hyvää lopputulosta ja päinvastoin. Tämän vuoksi mainostavien yritysten tulisi käyttää erityistä huolellisuutta toimeksiantoja tehdessään. Jos kokonaiskuvaa ei pystytä selkeästi viestimään mainostajan puolelta, ei se tule sitä olemaan mainostoimiston puoleltakaan ja lopputuloksena voi olla kokonaisuus, joka ei ole viestittäville kohderyhmällekään selkeä.

Mainostoimistokumppania valitessa kannattaa usein vertailla useampaa erilaista toimijaa ja kilpailuttaa heidän esimerkin omaisella luovalla ratkaisulla (Karjaluoto 2010, 26-27). Karjaluodon (2010, 27) mukaan mainostajan tulisikin kiinnittää huomiota seuraaviin asioihin:

- Yleisvaikutelma mainostoimistosta
- Mainostoimiston kyky tehdä tilannearvio mainostajan brändeistä
- Luova osaaminen
- Henkilökemia
- Hinta-laatu-suhde eli vastine rahalle
- Mainostoimiston oma yrityskuva

Jos kilpailutukseen lähdetään, niin sen täytyisi olla tähän osallistuville mainostoimistoille mahdollisimman läpinäkyvää ja pelisäännöistä, kuten voittajan julkaisusta ja hävinneiden töiden palauttamisesta, täytyy olla selvät periaatteet (Karjaluoto 2010, 27).

Mainostoimiston käyttämisessä on sekä hyvät, että huonot puolensa. On kuitenkin hyvä huomioida, että tarve käyttää mainostoimistoa on hyvin erilainen liiketoiminnan eri vaiheissa. Liiketoimintaa aloittavalla yritys saattaa olla pakotettu käyttämään ulkoista asiantuntijaa uusien asiakkaita hankkiessaan, kun omaa henkilökuntaa ei ole niin paljoa, että joku voisi keskittyä tekemään näin laajamittaista ja asiantuntevaa palvelua. Toiminnan vakiinnuttua ja rekrytointien jälkeen näistä voidaan luopua, jos henkilökunnalla on tieto-taitoa suunnitella luovia konsepteja.

Grönroos (2009, 280) mainitseekin, että yrityksille on hyvin luonteenomaista käyttää ulkopuolisia toimijoita siinä vaiheessa kun ollaan yritystoiminnan alku- tai keskivaiheilla ja uusien asiakkaiden hankinta on toiminnan keskiössä. Liiketoiminnan kehittyttyä ja asiakkaiden vakiinnuttua on luontevaa siirtyä suhdemarkkinointiin, jonka tarkoituksena on säilyttää ostavat asiakkaat ja keskittyä heidän pitämiseen sekä parempaan palvelutasoon.

Mainostoimistot ovat kuitenkin alansa ammattilaisia ja niiden käyttämiseen on syynsä, vaikkakin liiketoiminta on kehittynyt pitkälle. Tärkeimmät syyt mainostoimistojen käyttämiseen ovatkin usein ammattitaitoisuus, alan trendien seuraaminen ja omaan liiketoimintaan keskittyminen (Clow & Baack 2014, 135-137).

Clow ja Baack (2014, 135) määrittelevät mainostoimiston käyttämisen hyödyt ja haitat seuraavalla lailla:

Mainostoimistoja puoltavia asioita:

- Laskee tiettyssä tapauksessa kustannuksia



- Asiantuntevuus
- Ulkopuolisen näkökulma
- Mahdollisuus saada projekteihin huippuosajia

Sisäisesti pidettävän toiminnon puoltavia asioita:

- Pienemmät kokonaiskustannukset
- Brändi pysyy yksissä käsissä
- Parempi tuote- ja missiotietous
- Nopeampi mainonnan tuotos
- Toimii lähempänä toimitusjohtajaa (Clow & Baack 2014, 135)

Clow ja Baack (2014, 135) tutkimuksen mukaan noin 40 % yrityksistä tukeutuu talon sisäisiin markkinointitoimiin joko sen kokonaisuuden hallittavuuden tai kustannusten takia. Myös nopea reagointi muuttuviin tarpeisiin on osa syy kokonaisvaltaiseen talon sisäiseen markkinointiosastoon.

Mainostoimistojen lisäksi yritykset käyttävät välillä tai jatkuvasti tuotteidensa markkinointiin Crowdsourcing:a. Crowdsourcing:ssa on kyse siitä, ettei luova ratkaisu tulekaan välttämättä aina talon sisältä tai ulkoiselta kumppanilta vaan Internetiin julkaistun toimeksiannon perusteella se voi olla kuka tahansa brändin fani tai kuka tahansa muu, joka keksii yritykselle uuden luovan ratkaisun. Crowdsourcing perustuu vapaaehtoisuuteen tai pienehköihin palkintoihin, joita parhaiten luovia ratkaisuja keksineet ihmiset saavat yritykseltä. (Clow & Baack, 2014, 136.) Ideana crowdsourcing on saanut viime aikoina paljonkin tuulta alleen kun erilaisia luovia viraalikampajoita on luotu, mutta myös samaan aikaan negatiivista julkisuutta niille yrityksille, jotka ovat näitä käyttäneet. Negatiivinen julkisuus on juontanut usein ihmisten tuotumuksen käyttää niin sanottua ”halpaa” työvoimaa kehittämään konsepteja yrityksille, jotka jo muutenkin tuottavat miljoonavoittoja omistajilleen. Clow ja Baack (2014, 136) mukaan on kuitenkin hyvin tavanomaista, että näiden projektien ylläpito ja seuraaminen tulee yritykselle usein yhtä kalliiksi kuin, että kampanjan olisi tuottanut ulkoisella mainostoimistolla.

#### 2.1.4 Media- ja digisuunnittelu

Mediasuunnittelussa on tärkeää huomioida kampanjaan sopivat mediavälineet ja niiden oletusti tuottavat tulokset. Esimerkiksi TV-mainontaan usein menee leijonan osa budjetista, koska sen avulla tavoitetaan suuret massat ja niin sanotut tukimediat, kuten radio, digimainonta tai elokuvamainonta saavat pienemmät osuudet kokonaisuudesta. (Karjaluoto 2010, 96.)

Mediasuunnittelun osalta loppuasiakkaalle on tärkeintä toivotun lopputuloksen saavuttaminen mahdollisimman pienillä kustannuksilla. Tämä johtaa siihen, että mediasuunnittelusta vastaava tai mediatoimistoa ohjaavat taloudellisuus, tehokkuus ja hyötysuhde. Tämä selittääkin sitä, miksi kustannuksiltaan halvempia medioita suositaan heikkoina taloudellisina aikoina ja taas noususuhdanteessa uskalletaan panostaa arvokkaampiin medioihin (Karjaluo 2010, 96).

Mediasuunnittelun, jota mediatoimistot pääasiassa edustavat, päätehtävä on markkinointiviestinnän investointien tehokkuuden eli ROI:n (return-on-investment) maksimointi (Karjaluo 2010, 96).

Isommat yritykset, joilla on useampia tuotteita tai palveluja mainostettavanaan, ostavat usein mainonnan mediasuunnittelun ja -strategian suunnittelun mediatoimistoilta, joiden tehtävänä on optimoida asiakkaan antaman budjetin tai heidän oman parhaan näkemyksensä mukaan mainontaa erilaisiin kanaviin.

Mediatoimistot ovat mediaostamisen ammattilaisia ja asiakkaat usein luottavatkin mediasuunnittelun heidän käsiinsä, koska heillä on ns. puolueeton näkökulma markkinaan ja pystyvät täten katsomaan mediakenttää ulkopuolisin silmin. Mediatoimiston vahvuutena on myös se, että he näkevät monen muun kampanjan avulla parhaat tavat toteuttaa erilaisia kampanjoita, joita he voivat sitten hyödyntää muiden yritysten kampanjoissa. Tällaista asiantuntevasta ja laajaa mediakentän näkemystä voi olla vaikea hahmottaa asiakasyrityksen näkökulmasta, ellei markkinointiosastolla satu olemaan todella laajaa kokemuspohjaa taustalla.

Mediatoimiston tärkeimmät tehtävät ovat mediasuunnitelma ja -strategian rakentaminen. Toimiston tehtävänä on siis varmistaa, että kohderyhmät tavoitetaan markkinointiviestinnän erilaisilla keinoilla valituissa medioissa. Mediatoimistot tarjoavat usein asiakkailleen myös mediasuunnittelun ja -strategian lisäksi mainonnan tehokkuutta mittaavia palveluita sekä tutkimuksia medioiden käytöstä. (Karjaluo 2010, 24.) Mediatoimistot saattavat usein hoitaa myös asiakkaan hakukonemarkkinointia ja -optimointia, josta tarkemmin kolmannen luvun loppupuolella.

Viimeisten kymmenen vuoden aikana isoimpien kansainvälisten mainos- ja mediatoimistokettymien sisään on rakennettu digitoimistoja vastaamaan lisääntyvään tarpeeseen suunnitella, toteuttaa ja mitata Internetissä tapahtuvaa markkinointiviestintää. Suurimmat maailmanlaajuiset pelurit kuten Dentsu Aegis Network, Starcom ja Publicis ovat heränneet tähän jo kymmenisen vuotta sitten ja Suomeenkin digitoimistoja on alettu perustaa 2010-luvun molemmin puolin. (McStay 2010, 28-30.)

Digitoimistot ovat eräällä lailla mediatoimiston ja mainostoimiston risteytyksiä vähän siitä riippuen, mihin he päättävät keskittyä. Digitoimiston tärkeimpiin tehtäviin kuuluu mm. kaiken digitaalisen pinnan, kuten ulkomainonnan digitaalisten pintojen, Internet mainonnan, applikaatioiden, verkkosivustojen sekä käyttöliittymien suunnittelu ja toteutus. Tämän lisäksi he saattavat keskittyä myös hakukonemarkkinointiin, asiakasnäkemyksiin, designiin tai mainonnan tehokkuuden mittaamiseen. (McStay 2010, 30.)

## 2.2 Markkinoinnin organisointi

Markkinoinnin organisaatio koostuu perinteisesti osaston johtajasta sekä kulloinkin kyseessä olevan yrityksen tärkeimpien markkinointitoimintojen tekijöistä kuten viestinnän, myynnin edistämisen, markkinoinnin suunnittelijoiden, tutkimuksen ja erilaisten avustavien työtehtävien ammattilaisista. Seuraavissa luvuissa tullaan avamaan erilaisia lähetymistapoja ylipäättään organisaation rakentamiseen, mutta myös markkinointiosaston rakenteeseen ja pohtimaan kuinka tämän päivän markkinointia varten yrityksissä tulisi organisoitua, jotta se palvelisi mahdollisimman hyvin asiakkaiden tarpeita.

### 2.2.1 Organisaatorakenne

Organisaation rakentamisessa on yleensä aina samalaiset haasteet. Johtajia mietityttää usein se, että kuinka saada oikea määrä päteviä henkilöitä töihin niin, että kaikille löytyy työtä ja työt tulevat tehtyä. Mitään oikeaa kaavaa organisaation rakenteeseen voi olla vaikea määrittellä, mutta Cichocki ja Irwin (2011, 223) vertailevat seuraavan taulukon 2 avulla toisistaan täysin erilaisten, pitkän ja kapean sekä leveän ja matalan, organisaatioiden eroja.

Organisaation muoto	Hyödyt	Haitat
Pitkä ja kapea	Johdon on helppo kommunikoida lähimmille työntekijöille	Monta johtoporrasta tarkoittaa yritykselle kallimpaa kustannusrakennetta
	Lähentään johtamista ja kontrollia	Viestintä vaikeutuu, koska ylimmän johdon ja työntekijöiden välillä on monta kerrosta
	Ideoiden ja tekemisen palaute johdon ja työntekijän välillä on tehokasta	Vähemmän itsenäisyyttä ja päätöksen tekoa työntekijöille
	Vähemmän työntekijöitä vaatii johdolta vähemmän ammattitaitoa	
Leveä ja matala	Työntekijöillä on parempi keskusteluyhteys ylimpään johtoon	Enemmän tarkkailtavaa ja ylläpitävää työntekoa vähemmällä johtajilla
	Kustannustehokkaampaa kun on vähemmän väliportaan johtajia	Ylityöllistetyt johtajat menettävät kokonais kuvan kontrollin
	Matalissa organisaatioissa työntekijät	

	ottavat vastuuta itsestään enemmän ja ovat tuotteliaampia	
	Päätöksen teko helpottuu delegoinnin ja oman aktiivisuuden ansiosta	

Taulukko 2: Kapean ja pitkän organisaation sekä leveän ja matalan organisaation ero (mukailen Cichocki & Irwin 2011, 223)

Kuten taulukosta 2 käy ilmi, kapean ja pitkän organisaation mallilla saadaan aikaiseksi todennäköisesti nopeammin ja parempaa tietoisuutta organisaatiossa ja malli helpottaa esimiesten sekä johtajien asemaa vähempien alaisten vuoksi. Kyseinen malli helpottaa myös esimiesten kontrollia vallitsevista tilanteista sekä alaistensa tilanteesta.

Matalammassa ja leveässä organisaatossa työntekijöille jaettu päätöksentekovastuu lisää tuotteliaisuutta sekä työssä viihtymistä. Mallin hyvä puoli on myös siinä, että tällöin työntekijöitä riittää suorittavalle tasolle tarpeeksi ja kustannuksetkin ovat todennäköisesti alhaisemmat kun ei tarvitse niin montaa johtajaa. Mallin huono puoli saattaa näkyä arjessa sisäisten asioiden ja viestin hitaassa kulussa vähempien esimiesten vuoksi.

Kuten mainittu, nämä kaksi organisaatiomallia edustavat täysin erilaisia ääripäitä, mutta niiden avulla on helppo havainnollistaa sitä, miten ääripäiden erilaiset tavat vaikuttavat kokonaisuuteen ja tuovat esille mallien hyviä ja huonoja puolia.

### 2.2.2 Asiakaskeskeinen organisaatio

Perinteisessä markkinointiajattelussa markkinointiosastolla tarkoitetaan yksikköä, joka vastaa toimintojen suunnittelusta ja toteutuksesta. Tämä, ehkä vanhakantainen ajattelutapa, nojaa siihen, että markkinointi voidaan toteuttaa parhaiten, jos kaikki markkinointitoimenpiteet ovat keskitetty yhden asiantuntijaryhmän hoitoon. (Grönroos 2009, 404.)

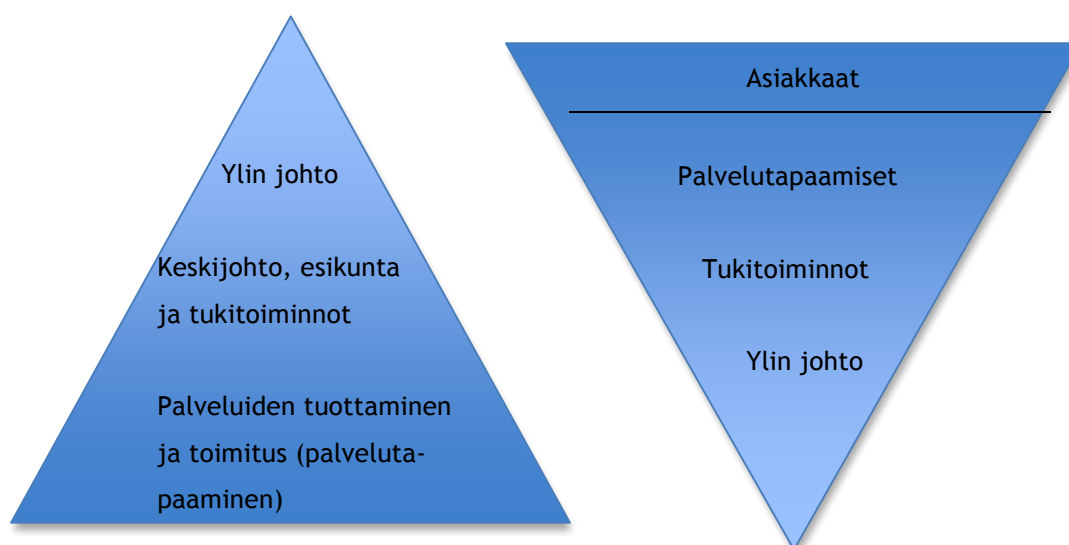
Liiketoimintaympäristöt ovat kuitenkin muuttuneet paljon viimeisten vuosien aikana ja tämän tyyppisen organisaatorakenteen näkemystä on alettu arvostelemaan etenkin pohjoismaisissa organisaatioissa (Grönroos 2009, 404). Etenkin edellisessä luvussa viitattuun pitkän ja kapeanmallin organisaatorakenteelle on vaikea Grönroosin mukaan nähdä tulevaisuutta. Hierarkisten ja vain yhden asiantuntijaryhmän hoitama yksikön tilalle on tullut viime aikoina verkosto-organisaatio ajattelu, jossa on ydin, joka kokoaa ympärilleen muista yrityksen organisaatioista ja toimijoista koostuvan verkoston. (Grönroos 2009, 404.)

Verkosto-organisaatioon kuuluu aina ne toiminnot ja ihmiset, jotka parhaiten täyttävät sen hetkisen tarpeen kyseisessä projektissa. Verkosto-organisaatioon voi kuulua ydin markkinoin-

nissa pääasiallisesti toimivalta ja sitä täydennetään esimerkiksi asiakaspalvelun, myynnin ja tuotekehityksen ihmisillä saadaaksen laajan kokonaisosaamisen yrityksestä käytettyä. Täten markkinointi ei kuulu vain markkinointiosaston tehtäviin vaan markkinointitehtäviä verkosto-organisaatio mallissa hoidetaan kaikkialla organisaatiossa. Ensiarvoisen tärkeää on, että näillä verkosto-organisaatioilla on päätöksentekovalta siellä missä sitä tarvitaan. Näin ollen toiminto voi jatkua ja erillisiä päätöksiä ja turhaa byrokratiaa ei tarvitse synnyttää johdon päätöksillä. (Grönroos 2009, 405.)

Tämä verkosto-organisaatiomalli, jonka Grönroos (2009, 404-405) esittelee muistuttaa myös Lean-metodia, joka on viime vuosina start up -yhteisöissä alkanut nostamaan päätään. Lean-metodille on juurikin ominaista luoda organisaatio muista kuin esimerkiksi markkinointiosaston asiantuntijoista ja ratkaista liiketoiminnallinen ongelma kokeilemalla ryhmässä yhdessä kehitettyjen hypoteesien pohjalta.

Jotta päästään vielä syvemmälle asiakaslähtöiseen palveluorganisaatioon Grönroos (2009, 409-411) ehdottaa kääntämään perinteisen ajattelun ylösalaisin.



Kuvio 4: Palvelukeskeinen organisaatorakenne (mukaillen Grönroos 2009, 411)

Grönroos (2009, 411) mainitseekin, että jos palveluorganisaatiot, jotta monet verkkopalvelutkin edustavat, haluavat muuttua asiakaslähtöisiksi, ovat organisaatiopyramidin madallus ja päätöksentekovallan hajautus välttämättömiä toimenpiteitä. Erityisesti kun digimainonnan ja sitä myötä asiantuntijuuden pirstaloituminen yhä pienemmiksi palasiksi nopeasti muuttuvassa liiketoimintakentässä, ei voida olettaa, että jokainen päätös tulisi hakea johtajalta.

Näin saadaan aikaiseksi Cichockin ja Irwinin kuvailemaa, taulukon 2 mukaista itseohjauvuutta ja työn mielekkyyttä aikaiseksi organisaatiossa.

Merisavo ym. (2006, 41) tuovatkin esille seikan, että kun tänä päivänä yrityksiä markkinointi ja asiakaspalvelu organisaatiot perustuvat asiakkaan nopeaan palvelemiseen sekä asiakaslähtöiseen kohtaamismaailmaan, tulee myös organisaatioiden muuttua rakenteeltaan sitä vastaaviksi. Tämä tarkoittaa sitä, että tulevaisuudessa tullaan näkemään Cichockin ja Irwinin taulukossa 2 käsitellyjä matalan ja leveän organisaation tyyppisiä rakennemalleja ennemminkin kuin pitkän ja kapean mallin mukaisia malleja, jotka rakennettiin aikanaan hyvin erilaisia tarpeita varten.

Organisaatioissa tulee monikanavaisuuden ja asiakaslähtöisen maailman vuoksi olemaan paljon enemmän suorittavan tason ihmisiä, jotka pystyvät reagoimaan nopeasti asiakkaiden tarpeisiin sekä luomaan heille asiakaskokemusta, jolla yritykset pystyvät luomaan itselleen kilpailuetua.

### 2.2.3 Perinteinen vastaan integroitu markkinointi

Myös Karjaluo (2010, 15-17) käsittelee aihetta teoksessaan ja tuo esille näkökulman, että koko markkinointiviestinnän muoto on muuttunut niin paljon, ettei asioita käsitellä enää samalla lailla kuin ennen, joten se vaatii myös erilaisen organisaation ympärilleen. Markkinointiviestintä on muuttunut henkilökohtaisemmaksi ja keskustelelevammaksi, jota kuvastaa myös hyvin taulukko 3, jolla Karjaluo (2010, 17) kuvaa perinteistä ja integroidun markkinointiviestinnän eroja.

Perinteinen vastaan integroitu markkinointiviestintä	
PERINTEINEN	INTEGROITU
Tavoitteena uudet asiakkaat	Tavoitteena asiakkaiden säilyttäminen, suhdemarkkinointi
Massaviestintä	Valikoitu viestintä
Monologi	Dialogi
Lähetetään informaatiota	Pyydetään informaatiota
Informaation hankkiminen	Informaatio itsepalveluna
Lähettäjällä aloite	Vastaanottajalla aloite
Vaikutus toiston kautta	Vaikutus merkityksen kautta
Hyökkäävä	Puolustava
Kova myynti	Pehmeä myynti
Brändin myynti	Luottamus brändiin

Transaktio-orientoituneisuus	Suhdeorientoituneisuus
Asennemuutos	Tyytyväisyys
Moderni: lineaarinen ja massiivinen	Postmoderni: syklinen ja pirstaloitunut

Taulukko 3: Perinteisen ja integroidun markkinointiviestinnän erot (mukaillen Karjaluo 2010, 17)

Huomioimalla sekä tämän Karjaluodon näkökulman, Cichockin ja Irwinin tuoman matalan ja leveän vrs. pitkän ja kapean organisaatio mallin taulukossa 2 sekä Grönroosin ajatukset nykyaikaisesta, asiakaskeisesta organisaatiosta, joka voidaan muodostaa yrityksen sisällä verkostoista, voidaan todeta, että markkinointi ja sen ympärillä organisoituminen ei ole tai tule tulevaisuudessa olemaan sitä mitä se on ollut. Asiakaskeisyys ja kohtaamisen nopeus tulevat viimeistään käytännön kautta opettamaan organisaatioita muokkaamaan olemassa olevia rakennemallejaan sille tasolle, mitä asiakkaat tässä digitalisoituvassa maailmassa odottavat ja vaativat.

### 2.3 Ulkoistaminen

Ulkoistaminen on viimeisen 20 vuoden aikana muodostunut yrityksille strategiseksi työkaluksi etenkin globalisaation ja teknologian kehityksen myötä. Ulkoistamisella lähtökohtaisesti haetaan kustannussäästöjä ja parempaa tehokkuutta liiketoimintaan. Willcocks, Cullen ja Craig (2011, 26) mukaan ulkoistamisen suurin haaste on siinä, että yrityksen, sekä asiakkaan että toimittajan, on vaikeaa kehittää sellainen ulkoistamisen suhde toimijoiden välille, jossa syntyy molemminpuolinen hyöty.

Heywood (2001, 27) määrittelee ulkoistamisen olevan sisäisten liiketoimintojen ja siihen liittyvien varojen siirtämistä ulkoiselle toimijalle määritellystä palvelusta, tietyn ajaksi, sovitun hintaan. Ulkoistaminen on siis liiketoimintojen kontrollin siirtämistä palvelun tuottajalle, joka on alansa ammattilainen ja pystyy täten tuottamaan lisäarvoa ulkoistavalle yritykselle sen liiketoimintoihin.

Heywoodin (2011, 28-29) mukaan ulkoistaminen termiä käytetään välillä melko yleisesti. Ulkoistaminen sen oikeassa muodossaan tarkoittaa tietyn liiketoiminnon täydellistä haltuunottoa. Totaaliulkoistaminen sekä muut ulkoistamisen ratkaisut, joilla yritykset hakevat kilpailuetuja, voidaan määritellä seuraavalla lailla:

- Täysi tai totaaliulkoistaminen, joka tarkoittaa lähes kaikkien toimintojen (noin 90 % toiminnoista) ulkoistamista ulkoiselle toimijalle. Tarkoittaa tällöin henkilökunnan ja muiden voimavarojen siirtymistä ulkoiselle toimijalle.

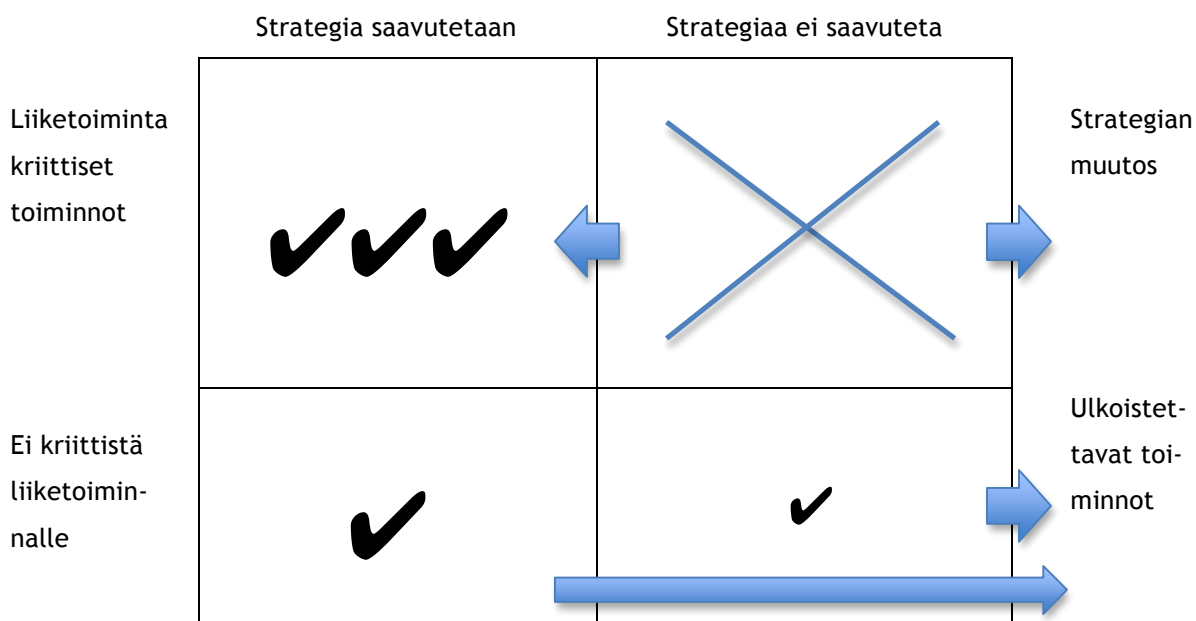
- Osittainen ulkoistaminen, joka tarkoittaa merkittävää osaa toimintojen siirtymisestä ulkoiselle toimijalle.
- Co-sourcing, joka tarkoittaa ennemminkin syvän strategisen yhteistyön muotoa tai ulkoistamisen muotoa, jossa on usein useampia toimijoita kuin kaksi.
- Siirtymä ulkoistaminen, joka tarkoittaa voimavarojen ja toimintojen haltuunottamista tietyksi ajaksi, jolla välin yritys saa omat toimintonsa kuntoon. Malli on väliaikainen.
- Uudistava ulkoistaminen, joka tarkoittaa kokonaan uusien toimintapojen luomista ulkoisen toimijan puolesta. Ainoa ero totaali ulkoistamiseen on, ettei malli ole pysyvä.
- Joint Venture ulkoistaminen, joka tarkoittaa usein uuden yrityksen perustamista ulkoisen toimijan kanssa, johon sekä nykyisen yrityksen että ulkoisen yrityksen työntekijät liittyvät. Tarkoituksena luoda yhdessä osaamista ja tuotteita, jota myydään yhdessä kolmannelle osapuolelle.

Ulkoistamisen monimuotoisuuden, strategisten päätösten merkityksen ja liiketoimintavaikutuksien vuoksi ulkoistaminen kuuluu ylemmän johdon ja johtoryhmätason päätöksiin. Sopimukset ovat usein pitkiä ja arvokkaita ja niillä on suuri vaikutus yhtiön strategiaan. Isoilla, onnistuinella ulkoistamisilla on usein vaikutus pörssissä olevien yritysten markkina-arvoon positiivisesti ja vastavuoroisesti epäonnistuessaan ne voivat tuhota menestyksekkäänkin yrityksen liiketoiminnan. Kuitenkin oikein suunniteltuina, resurssoituna ja johdettuna ulkoistamisella on mahdollisuus saavuttaa kilpailuetua millä tahansa sektorilla. (Willcocks ym. 2011, 3.)

### 2.3.1 Strateginen ulkoistaminen

Ulkoistamisessa on monta erilaista tasoa ja tarvetta, jotka vaihtelevat isoista strategisista päätöksistä aina ns. perustuotteiden ulkoistamiseen, jolloin ratkaisujen merkitys liiketoiminnalle on selvästi pienempi. Ulkoistamista varten yrityksen liiketoiminnot voidaan jakaa neljään erilaiseen osaan (Kuvio 5), jonka avulla saadaan pohdittua toimintojen tai tuotteiden samanaikainen strateginen tärkeys sekä merkitys liiketoiminnalle. Tämän nelikentän avulla on helpompi jaoetella toimintoja ulkoistettaviin ja pidettäviin toimintoihin.





Kuvio 5: Yrityksen toimintojen jaottelu strategian ja liiketoiminnan merkityksen mukaan (mukailleen Gimbert 2011, 142)

Kuten kuvio 5 osoittaa yritysten tulisi keskittyä vain ja ainoastaan toimintoihin, jotka ovat liiketoiminnalle kriittisiä ja joissa strategia saavutetaan. Käytännössä kaikissa muissa tilanteissa on edessä joko strategian muutos, joka vie kyseisen toiminnon strategian saavutuksen piiriin tai sitten kyseinen toiminto tulisi suorittaa jonkun ulkoisen toimijan puolesta, jotta voidaan keskittyä ydinliiketoimintaan. Tällä yksinkertaisella mallilla Gimbert (2011, 142) tuo esille sen, että yritysten on löydettävä ne tärkeät liiketoiminnan osa-alueet, johon se keskittyy ja antaa muiden alojen asiantuntijoiden hoitaa vähemmän merkitykselliset toiminnot sen puolesta.

### 2.3.2 Ulkoistamisen ja kumppanuuden prosessi

Ulkoistaminen on aina iso hanke ja sen suunnittelutyöhön sekä prosessin miettimiseen tulee käyttää aikaa. Willcocks ym. (2011, 30) mukaan yritykset, jotka käyttävät prosessin suunnitteluun alkuvaiheessa enemmän aikaa ja toteuttavat neuvottelut sekä arkiset rutiinit suunnitelmallisesti onnistuvat ulkoistuksissaan paremmin kuin yritykset, jotka tekevät ulkoistuksen pienemmällä suunnitellulla.

Willcocksin ym. (2011, 30) sekä Ståhlen ja Laenton (2000, 104-110) mukaan ulkoistamisen prosessi jakautuu neljävaiheiseen tekemiseen ulkoistamiskumppanien etsimisestä aina yhteistyön strategian jälkipuintiin. Erityisen tärkeä vaihe molempien teorioiden mukaan on kolmas

eli itse tekemisen vaihe, joka tulee ottaa erityiseen huomioon ulkoisten kumppanien kanssa toimiessa.

Stählen ja Laenton (2000, 104) mukaan hyvä kumppanuus alkaa yrityksestä itsestään. Jos yrityksessä ei ole vahvaa yhteistyökulttuuria, jossa kumppanuus ja yhdessä tekeminen eivät ovat arkipäivää, on epätodennäköistä, että kumppanuus toimisi ulkopuolisen partnerinkaan kanssa - ainakaan kaikissa kumppanuuden rajapinnoissa. Mikäli jokaista rajapintaa ei saada toimimaan, on jossain vaiheessa edessä yhteistyön rappeutuminen, jota voi olla vaikea korjata. Willcocks ym. (2011, 33) nostavat sisäisen yhteistyöhalukkuuden jälkeen yhdeksi tärkeimmäksi asiaksi myös henkilökunnan sitouttamisen sen jälkeen kuin uusi partneri ja toimintatapa on valittu. Sillä mikäli uutta toimintatapaa ei sisäistetä yhteistyöhalukkuudesta huolimatta, ei sitä tulla koskaan oikeasti ottamaan käyttöön ja täten aika sekä raha, jotka investoitiin yhteistyöhön, valuvat hukkaan.

Ulkoistetun kumppanin kanssa aloitetun yhteistyön tulisi olla mahdollisimman hyvin tasapainossa ja kummankaan ei tulisi olla toista paljokaan heikompi tai vahvempi. Vahvempi kumppani usein passivoituu eikä panosta täysillä yhteistyöhön ja heikompi kumppani saa puolestaan tehdä töitä usein huomattavasti enemmän. Myös kumppaneiden rajapinnoissa olevien henkilöiden tulisi olla kokemukseltaan suurin piirtein samalla tasolla, jotta kumpikaan ei koe yli tai alipäteväksi itseään yritysten välisessä kommunikaatiossa. Tämän vuoksi yrityksillä on useampi kuin yksi rajapinta ulkoistetuissa projekteissa. Ylin johto tapaa keskenään ja suorittavan tason ihmiset keskenään. (Stähle & Laento 2000, 105.)

Kun yhteistyö on saatu käyntiin, on yhteistyön onnistumisen edellytyksenä seuraavat kolme tärkeää asiaa: pelisäännöt, järjestelmät sekä prosessit ja mittarit.

Pelisääntöjen osalta laki ja erilaiset säädökset antavat jo jonkinlaiset toiminnan puitteet yhteistyölle, mutta se mihin yrityksiä kannattaa erityisesti keskittyä ovat avoimuuteen liittyvät rajoitteet. On ymmärrettävä, että kaikkea tietoa ei jaeta ulkoiselle kumppanille, mutta usein yhteistyöt toimivat sitä paremmin, mitä enemmän tietoa pystytään jakamaan yritysten kesken. (Stähle & Laento 2000, 108.)

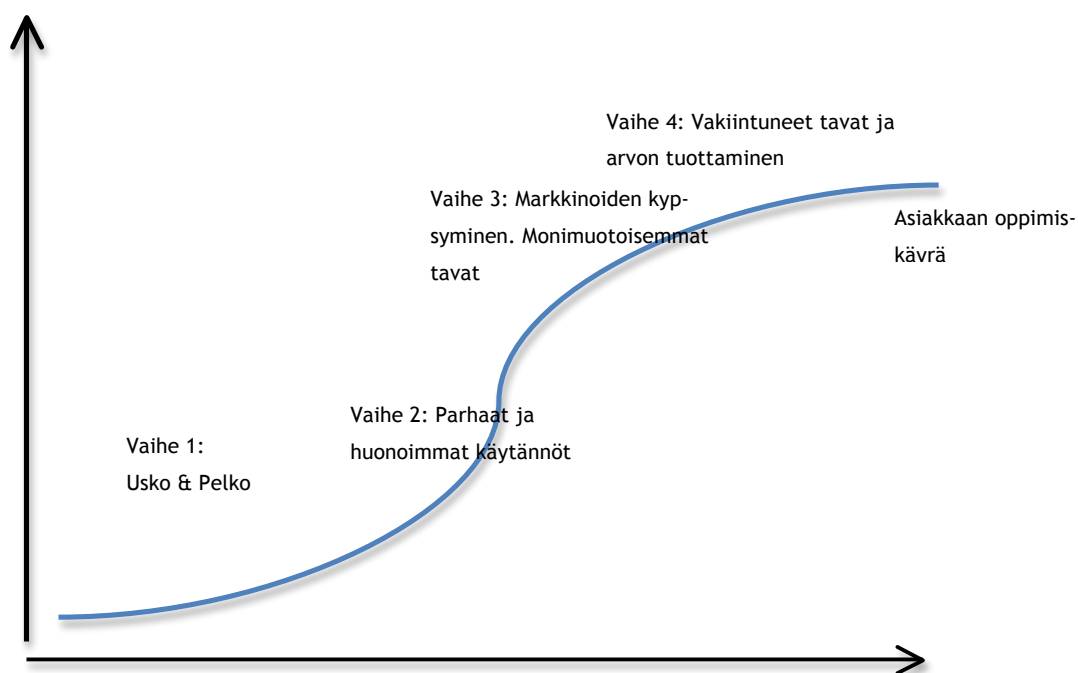
Järjestelmät, prosessit ja työkalut luovat puolestaan kumppanuuden perustan. Tämä onkin usein suurin syy kumppanuuksien toimimattomuudelle kun ei ymmärretä miten hyvää yhteistyötä rakennetaan. Digitalisaation tuomat työkalut helpottavat ja tehostavat kumppaniyritysten välistä toimintaa, mutta ne eivät vastaa perustavaa laatua oleviin kysymyksiin. Tätä varten ovat eri liiketoimintojen väliset prosessit, jotka muodostuvat sekä operatiivista että strategisista rajapintojen liitoksista. Operatiivisella puolella tarvittavien järjestelmien kytkeminen saattaa olla helpompaa, mutta strategisella puolella olevat liitokset, johon liittyvät usein

tietopääomaa sisältävät kokonaisuudet, saattavat olla vaikeampia, jos yhteistyö ei ole vielä syvällistä ja laajaa luottamusta kumppaniin ei ole vielä muodostettu. (Ståhle & Laento 2000, 109.)

Mittaristo antaa puolestaan yhteistyölle tavoitteet, joita seuraamalla saavutetaan molemminpuolinen hyöty liiketoiminnallisesti. Tämän vuoksi mittareiden sekä kokonaisvaltaiseen arviointijärjestelmän asetantaan tulee kiinnittää erityistä huomiota ihan alkumetreiltä. Ståhle ja Laento (2000, 109-110) mainitsevat myös, että hyvin asetettuiden mittareiden avulla pystytään tarkkailemaan kumppanuuden kehittymistä ja tarvittaessa ohjaamaan sitä oikeaan suuntaan pitkin yhteistyökautta.

### 2.3.3 Ulkoistamisen oppimiskäyrä

Willcocks ym. (2011, 35) esittelevät ulkoistamisprosessin kolmanteen vaiheeseen kuuluvan oppimiskäyrän, joka sekin käy läpi neljävaiheisen kehityksen (Kuvio 6). Ensimmäisessä vaiheessa yhteistyön alettua yritykset uskovat usein joko liikaa yhteistyön tulevaisuuteen tai ovat todella skeptisiä sen onnistumisesta. Kumpikaan näistä ei ole optimaalinen ulkoistamissuhteen alkuun, mutta tutkimuksien mukaan yli- tai aliuskomista on vaikea välttää.



Kuvio 6: Ulkoistamisen oppimiskäyrä (mukailten Willcocks, Cullen & Craig 2011, 35)

Toisessa vaiheessa keskitytään usein kustannuksiin ja siihen mitä yhteistyöllä on saatu aikaiseksi. Asiakkaat pyrkivät tässä vaiheessa näkemään onko yhteistyö ollut kannattaavaa ja kuinka asiakasyritys pystyy madaltamaan riskejä. Toisessa vaiheessa saatetaan tehdä usein liian nopeita päätöksiä yhteistyön onnistumisesta tai epäonnistumisesta ennen kuin nähdään kunolla miten yhteistyö lähtee toimimaan. (Willcocks, Cullen & Craig 2011, 35.)

Kolmanteen vaiheeseen pääsevät yritykset ovat jo vanhempia ja viisaampia. Yritykset löytävät usein monimuotoisempia tapoja edistää yhteistyötä ja toiminnot alkavat tuottamaan vähintäänkin toiselle osapuolelle lisäarvoa. Tämä on taso, johon ei välttämättä kaikki yhteistyöt päädy alun hankaluuksien sekä riskien arvioimisen pohjalta. Tässä vaiheessa molemmille yrityksille alkaa hahmottumaan minkälaisia resursseja yhteistyö vaatii ja kuinka paljon sisäistä työvoimaa tähän määrätään. (Willcocks, Cullen & Craig 2011, 35-36.)

Neljännessä vaiheessa päästään usein vasta tilanteeseen, jolloin yhteistyö alkaa tuottamaan molemminpuolista lisäarvoa. Tähän vaiheeseen pääseminen saattaa ottaa jopa toistakymmentä vuotta molemminpuolisten toimintatapojen hioutuessa kohdalleen. Tilanteeseen pääsemistä vaikeuttaa usein myös se, että prosessin avainhenkilöt vaihtuvat usein kyseisissä tilanteissa, joka tarkoittaa aina molemminpuolista uudelleenkouluttamista yhteistyötä varten. Avainhenkilöiden poistuessa on myös usein vaarana, että yhteistyö päätetään, koska uusi henkilö

saattaa haluata miettiä ratkaisun uudelleen esimerkiksi kilpailutuksen kautta. (Willcocks, Cullen & Craig 2011, 36.)

Kaiken kaikkiaan tämän prosessin läpikäymällä yritys varmistaa huolellisen valmistautumisen oikealaiseen kumppaniin oikeaa tehtävää varten sekä pystyy neuvottelemaan itselleen sopimuksen, joka palvelee arkisia tavoitteita ja henkilöstön motivaatiota muuttuneessa tilanteessa.

#### 2.3.4 Ulkoistamisen mahdollisuudet ja haasteet

Ulkoistaminen on aina yritykselle strateginen päätös ja sillä on seurauksia, positiivisia tai negatiivisia. Positiiviseksi puoliksi voidaan määritellä ennen kaikkea sen yleisin syy: kustannussäästöt. Kustannussäästöjen, jotka muodostuvat sekä ulkoisen toimijan tehokkuudesta omaan toimialaan sekä tilanteesta, jossa ei tarvitse palkata, kouluttaa ja ylläpitää omaa henkilökuntaa. (Willcocks, Cullen & Craig 2011, 15.)

Willcocks ym. (2011, 15) määrittelevät puolestaan yrityksen ulkoistamisen sudenkuopiksi tilanteet, jossa yritys

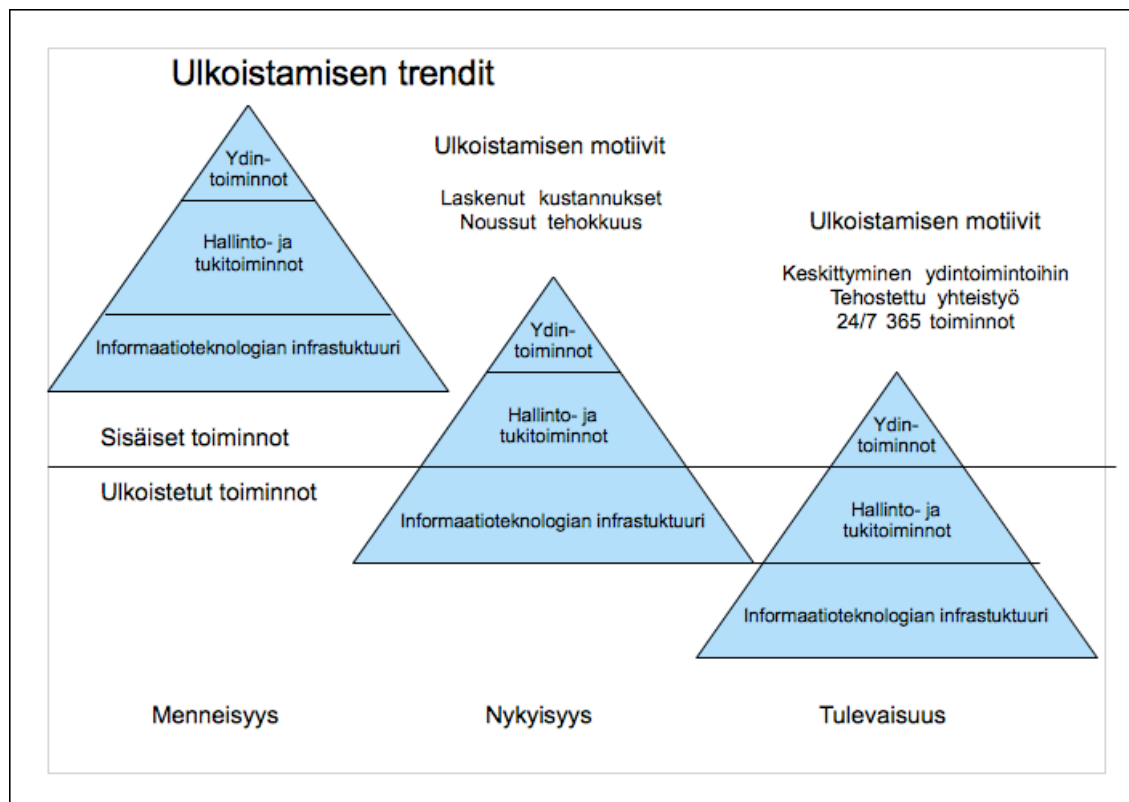
- näkee ulkoistettavan alueen (esimerkiksi HR tai IT-palvelut) erillisenä palvelu tai hyödykkeenä, jonka voi ulkoistaa kokonaisuudessaan
- ulkoistaa isojen kustannussäästöjen toiveessa, kun yritys on luovuttanut nähdessä talon sisäisten toimintojen toimitusvarmuuden
- ostaa ulkoistuksessa tarjouksen mukaisen tuotteen eikä vaadi siihen sitä, mitä tarvitsee
- allekirjoittaa pitkiä sopimuksia lyhyeksi ajaksi, taktisista syistä
- laatii ristiriitaisia sopimuksia
- ei laita omaa johtoa ulkoistetun partnerin toimintoihin pitääkseen huolta alihankkijan suorituksesta.

Vaikka kustannussäästöt ovatkin usein suurin syy ulkoistamiseen lähdeittäessä, on yrityksellä mietittävänsä monta erilaista näkökulmaa yhteistyön toiminnan ylläpitämiseksi ja on tarkkaan harkittava ovatko saatavat hyödyt negatiivisia asioita isommat.

#### 2.3.5 Ulkoistamisen tulevaisuus

Ulkoistaminen on tämän päivän ja tulevaisuuden trendi. Näin ainakin Hartline (2011, 281) näkee tilanteen. Vielä 1900-luvun loppupuolella oli hyvinkin ominaista, että kaikki toiminnot pidettiin yrityksen sisällä. Vuosituhannen vaihteen aikoihin oltiin siinä tilanteessa, että moni

yritys oli ulkoistanut informaatioteknologiaan liittyvät toiminnot ulkopuoliselle ammattilaiselle, ennen kaikkea siksi, että ne koettiin melko vaikeaksi kokonaisuudeksi, johon ulkopuolinen toimija pystyi tarjoamaan lisäarvoa asiantuntijuudellaan. Hartlinen näkemyksen mukaan seuraava trendi liittyy hallinnoillisten ja tukitoimintojen ulkoistamiselle lähitulevaisuudessa, johon kuvio 7 viittaa.



Kuvio 7: Ulkoistamisen trendit ennen, nyt ja tulevaisuudessa (mukailleen Hartline 2011, 281)

Hartlinen kuvio toistaa jo aikaisemmin osoitettua Gimbertin teoriaan perustuvaa kuvioita 5, jonka perustella yrityksiä kannattaisi keskittyä strategisesti tärkeisiin toimintoihin ja ulkoistaa toiminnot, jotka ovat tämän aihion ulkopuolella saadakseen rakennettua tehokkaan kokonaisuuden.

### 3 Tutkimusmetodologia

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella, koska tutkimuksella pyrittiin selittämään verkkopalveluiden erilaisten mainontaan liittyvien toimintojen organisoimista sekä siihen liittyvää ulkoistamisen ilmiötä erilaisista lähteistä. Laadullinen lähestymistapa sopii tutkimukseen erityisesti sen luonteensa vuoksi. Laadullinen menetelmä ja siihen soveltuva teemahaastattelu pyrkii saamaan aikaan laajaa tietoutta tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä haastateltavien omin sanoin, jolloin haastattelumuoto jättää haasta-

teltaville vapauden vastata oman asiantuntijuutensa sekä mielensä mukaan, kunhan pysytään haastattelijan antamassa aiheessa (Kananen 2014, 25-26). Tosin tällöin jää paljon tutkijan oma tietotaidon varaan kuinka paljon hän saa irti haastateltavista.

Mikäli pyrittäisiin selittämään esimerkiksi kaikkien suomalaisten yritysten ulkoistamista tulisi tällöin kysymykseen kvantitatiivinen tutkimus. Kananen (2014, 25-26) kertoo myös, että laadullinen tutkimus ei pyri yleistämään mitään, toisin kuin kvantitatiivinen tutkimus, vaan se nimenomaan pyrkii rakentamaan jotain täysin uutta, johon taas kvantitatiivisella tutkimuksella voidaan myöhemmin viitata.

Laadulliselle tutkimukselle on myös ominaista, että siinä keskitytään pienempään joukkoon ja pyritään analysoimaan tätä tarkkaan mietittyä ryhmää syvemmin (Eskola & Suoranta 1998, 18). Tästä pienestä joukosta yritetään saada tutkimustilanteesta irti mahdollisimman paljon, jonka vuoksi on valittu teemahaastattelu eikä lomakehaastattelu tai syvähaastattelu.

### 3.1 Tutkimusote

Laadullista tutkimusta voidaan tutkia erilaisilla tutkimusotteilla. Liamputtong & Ezzy (2005, 125) sekä Koskinen ym. (2005, 156-157) mukaan kvalitatiivinen tutkimus jakautuu syvähaastatteluihin, focusryhmiin, narratiiviseen, fenomenologiseen, grounded theory:iin, etnografiseen, netnografiseen tutkimukseen, kirjalliseen aineistoon, diskurssianalyysiin, kehittämistutkimukseen, toimintatutkimukseen sekä case- eli tapaustutkimukseen.

Kolme viimeksi mainittua voidaan toteuttaa laadullisen ja määrällisen tutkimuksen yhdistelmänä. Vaikka näin onkin, niin tutkimusotteeksi valikoitui case- eli tapaustutkimus, joka on tässä tapauksessa täysin laadullinen tutkimus. Tutkimus suoritettiin tapaustutkimuksena, koska opinnäytetyössä pyrittiin selvittämään Torin markkinoinnin organisoitumista mainonnan osalta sisäisten ja ulkoisten toimijoiden välillä. Koskinen ym. (2005, 157-158) mainitsevat, että tapaustutkimus voidaan suorittaa tutkimalla vain yhtä tai useampaa tapausta. Vaikka tässä tutkimuksessa tutkittiin ja haettiin tietoa muistakin verkkopalveluista erilaisten mainontaan liittyvien toimistojen lisäksi, lähtökohtaisesti tässä tutkittiin vain yhtä tapausta eli Torin markkinointia. Täten tutkimusotteella ei suoritettu vertailevaa case-tutkimusta. Yin (2003, 89-98) mainitseekin, että mikäli laadullisessa tutkimuksessa pystytään hakemaan aineistoa useammasta kuin yhdestä lähteestä, parantaa se tutkimuksen reliabiliteettia.

Tapaustutkimus soveltui tämän aihealueen tutkimusotteeksi erinomaisesti, sillä tapaustutkimuksen juuret ovat nimenomaan kokeellisessa tutkimuksessa. Tapaustutkimus onkin parhaimmillaan kun tutkitaan jonkin yrityksen prosessia, toimintoa tai osastoa, tapahtumaa tai historiaa. (Koskinen ym. 2005, 157.)

Tapaustutkimuksen hyväksi puoleksi lukeutuu myös se, että sen avulla tutkimuksen tekijä joutuu ymmärtämään kyseistä yrityksen tutkittavaa kohdetta todella syvällisesti ja näin saadaan usein tietoja, jotka jäisivät muilla tutkimusotteilla pinnallisiksi tai kokonaan saamatta.

### 3.2 Tiedonkeruu

Tutkimus toteutettiin syksyllä 2015 tehtävillä henkilökohtaisilla haastatteluilla toimeksiantajayrityksessä, Torissa. Tämän lisäksi syvyyttä tutkimukseen saatiin haastattelemalla kahta muuta verkkopalvelun markkinointijohtajaa. Haastattelun kohteena olivat myös mainonnan suunnitteluun ja ostamiseen, analytiikkaan ja palvelumuotoiluun erikoistuneita ulkoisia palvelun tarjoajia, mainos- ja media- ja digitoimistoja. Näin tutkimukseen saatiin erilaisia näkemyksiä toisenlaisista lähtökohdista ja täten annetaan laajempi kuva alan kokonaiskuvasta, kehityksestä sekä tulevaisuuden näkymistä.

Asiantuntijahaastattelut tehtiin kasvotusten toteutetuilla teemahaastattelulla. Kyseistä teemahaastattelua eli puolistrukturoitua haastattelua käytetään silloin kun halutaan haastatteluun pienimuotoisia vapauksia. Tutkija esittää tällöin kysymykset, mutta haastateltava voi vastata niihin omin sanoin ja jopa ehdottaa omia jatkokysymyksiä. Teemahaastattelu onkin muodotunut eräänlaiseksi synonyymiksi laadulliselle tutkimukselle ja on erittäin tehokas tapa hyvin käytettynä. Teemahaastattelu on tärkeää erottaa syvähaastattelusta, joka pyrkii minimoimaan tutkijan vaikutuksen haastattelutilanteeseen. (Koskinen ym. 2005, 104-105.)

Mitä tahansa tutkimusta tehtäessä on hyvä huomioida, että kysymykset tuottavat sellaista tietoa ja sellaisessa muodossa, kuin ne ovat muotoiltu haastateltavalle. Tämän vuoksi haastatteluun tulee valmistautua tarkasti, jokaisen asiantuntijan taustat huomioiden. Myös itse kysymyksiin ja niiden aseteluihin tulee käyttää aikaa, jotta ne avaavat mahdollisimman hyvin haastateltavan näkökulmaa asiaan ja ei tarvitse olla koko ajan kysymässä lisäkysymyksiä. (Alasuutari 1999, 149-151.)

Haastatteluun valmistauduttiin tutkimusongelman kautta muodostuvilla tutkimuskysymyksillä ja edelleen esitettävillä jatkokysymyksillä, joilla päästiin syvemmälle haastatteluun eikä johdateltu haastattelua, joka on aloittavalle tutkijalle perinteinen virhe (Kananen 2014, 71).

Kananen (2014, 28) mainitsee myös, että laadullista tutkimusta tehdessä on haastattelun sekä tutkimuksen onnistumisen kannalta tärkeää, että tutkimus tapahtuu luonnollisessa ympäristössä, aineisto kerätään haastateltavalta kasvotusten olevassa vuorovaikutustilanteessa ja että tutkija on toimija, aineiston kerääjä, täysin ulkopuolinen henkilö.



Paitsi tutkijan puolueettomuus ja omien näkemysten karsiminen tilanteesta, niin myös tutkijan oivaltavuus ja herkkyys ovat tällaisessa haastattelussa todella tärkeässä roolissa. Tutkijan on nopeasti haastattelutilanteessa oivallettava haastateltavan puhuessa yhdestä aiheesta, uppoutumatta liiaksi haastateltavan vastaukseen, vaan on pyrittävä kaivamaan syitä tähän tilanteeseen. (Kananen 2014, 28.)

On myös huomioitavaa, että laadullisen tutkimuksen onnistumisen edellytykset ovat erittäin huolellinen valmistautuminen haastatteluihin ja vieläkin tärkeämpää kuin ehkä määrällisessä tutkimuksessa, on se, minkälaiset tietotaidot tutkija omaa. Mikäli tutkijalla ei ole laaja-alaista tuntemusta alasta saattaa haastattelutilanteessa asiantuntija alkaa kommenteillaan viemään tutkimusta väärään suuntaan, jollei tutkija osaa napata haastattelutilannetta omiin käsiinsä ja ohjaamaan sen takaisin oikeaan aiheeseen. (Sofaer 2002, 333.)

Haastatteluun valmistautuessaan on myös hyvä tiedostaa se fakta, että kysymyksiin vastaajat miettivät aina, mitä tutkija tietyllä kysymyksellä hakee, jonka vuoksi onkin tärkeää havainnoida, mikäli haastateltava ajattelee liiaksi kysymykseen vastaamista ja jättää tämän vuoksi kertomatta jotain. Tällöin täytyy nopeasti löytää lisäkysymyksiä, joiden avulla saa irti haastateltavasta ne tiedot, joita hän tietoisesti panttaa. (Alasuutari 1999, 149-151.)

Jotta varmistettiin ettei haastatteluista jää mitään asioita unohduksiin, haastattelut tallennettiin nauhurilla ja näistä ilmoitettiin haastateltaville.

### 3.3 Aineiston analysointi

Aineisto analysoitiin haastatteluiden jälkeen tarkasti ja koodattiin vastausten perusteella eri kategorioihin teoreettisen viitekehyksen perusteella mainonnan, markkinoinnin organisoinnin sekä ulkoistamisen osalta. Lisäksi vastaukset jaoteltiin ryhmiin kuten verkkopalvelut, media-toimistot, mainostoimistot sekä digitoimistot, jonka avulla löydettiin yhdenmukaisuuksia vastauksista helpommin.

Aineiston analyysi on yksi vaikeimpia, mutta samalla yksi tärkeimmistä vaiheista tapaustutkimusta tehdessä. Yin (2009, 129) mainitseekin, että tulosten analysoinnista on usein helppo päätellä onko kyseessä kokenut vai aloitteleva tutkija.

Varmistaakseen, että tutkija tekee tarvittavan kattavan analyysin aineistosta, Yin (2009, 129) ehdottaa kuuden kohdan listaa:

- Laita tieto erilaisiin taulukoihin.
- Tee kategoriakohtainen matriisi, johon aineisto syötetään.

- Luo datanäkymiä, prosessikaavioita ja erilaisia grafiikoita, tutkiaksesi dataa.
- Taulukoi esiintyneiden tulosten esiintymiskerrat.
- Tutki esiintyneiden tulosten vaikeutta ja suhdetta sekä mahdollisia tarkoituksia sekä eroavaisuuksia.
- Laita tieto kronologiseen järjestykseen.

Tapaustutkimuksen tietoa tutkiessa tutkija voi valita viidestä erilaisesta aineiston analysointitavasta kyseessä olevaan tutkimukseen parhaiten sopivat. Analysointitavat ovat: kaavan löytäminen, selityksen rakentaminen, aikasarja-analyysi, looginen malli sekä ristikkäinen tapaus-tutkimuksen analyysi. (Yin 2009, 129.) Tässä tutkimuksessa suoritettiin analyysi, jolla löydettiin tietynlainen kaava markkinonnin sisäisistä ja ulkoisista toimijoista verkkopalvelulle eli täten tutkimuksen analyysia varten valikoitui kaavan löytäminen.

### 3.4 Haastateltavien profiilit

Tutkimusta varten haastateltiin yhteensä 14 henkilöä. Neljä vastaajaa oli Torista, joista kolme markkinoinnista ja yksi ylimmästä johdosta. Kaikki kolme Torin markkinonista haastateltua tekevät käytännön toteutusta ja yhdellä heistä on esimiesvastuu tiimissä. Ylimmästä johdosta haastateltiin toimistusjohtajaa, jonka vastuulla on ensimmäiset neljä vuotta ollut yrityksen markkinointi. Hänellä on myös laajamittainen kokemus ulkoisten kumppanien kanssa toimimisesta ja hän on ollut osa jokaista ulkoisen kumppanin hankintaprosessia.

Torin markkinointijohtajalla on puolestaan vastuu markkinointiorganisaation tekemisestä ja hän on avainhenkilö päivittäisessä työskentelyssä ulkoisten kumppanien kanssa ja pystyy täten antamaan kattavan kokonaiskuvan arjessa tapahtuvasta tekemisestä sekä yhteistöiden kehittämisestä viimeisen kahden vuoden ajalta.

Kaksi muuta Torista haastateltua henkilöä toimivat suorittavalla tasolla projektipäällikön ja sosiaalisen median asiantuntijatehtävissä. Projektipäällikön tehtäviin kuuluu laaja-alaisesti erilaiset markkinoinnin työtehtävät riippuen siitä, minkälaisesta projektista sillä hetkellä on kyse. Projektipäällikkö toimii yhtenä avainhenkilönä mainonnan ostamisessa medioiden välillä ja pääsee täten näkemään mediaostamisen arkea ilman mediatoimiston avustusta. Sosiaalisen median asiantuntijan tehtävänä Torissa on pääasiassa Facebookissa olevan yhteisön ylläpito sekä mainonta sen käyttäjille. Molemmat henkilöt valittiin tutkimukseen, koska he pystyvät antamaan tutkimukseen omasta asiantuntijanäkökulmastaan lisätietoa, mutta myös suorittavan tason äänen ulkoisten kumppanien käytöstä.

Muista verkkopalveluiden markkinonista vastaavista haastateltiin kahta markkinointijohtajaa. MTV:n markkinointijohtaja valikoitui tutkimukseen, koska MTV on tällä hetkellä isossa mur-

rosvaiheessa ja liiketoiminnat painottuvat koko ajan enemmän digitaaliseen liiketoimintaan (johon tässä TV ei lukeudu). Markkinointijohtaja on ollut MTV:ssä pitkään ja on nähnyt kaikki vaiheet heidän verkkopalvelunsa, MTV:n Katsomon lanseerauksesta tähän päivään. Hän on ollut myös avainhenkilö markkinoinnissa pitkään sekä ollut tekemässä ulkoistamista ja päivittäistä työtä sekä luovan toimiston että mediatoimiston kanssa.

Nimettömänä pysyvä verkkopalvelu on erään median verkkopalvelu ja valittiin tutkimukseen edustamaan uutismediaa, jotta se täydentää tutkimuksen laajuutta luokitellun ja viihdemedian lisäksi. Kyseisellä henkilöllä on pitkä kokemus markkinoinnin parissa työskentelystä erilaisissa yrityksissä ja pystyy täten kertomaan asiantuntevasti alan kehityksestä.

Ulkoisia palveluita tarjoavista toimistoista haastatellut vastaajat olivat kolme mediatoimistoissa työskentelevää johtotason henkilöä, kaksi digitoimistoissa työskentelevää johtotason henkilöä ja kolme vastaajista oli mainostoimistoissa työskentelevää johtotason henkilöä.

Kaikilla ulkoisilla toimistoilla oli myös merkittävä osa kokonaisuudessa. Mediatoimistojen edustajat ovat kaikki todella kokeneita ja pitkän mediaoimistokokemuksen omaavia henkilöitä ja juuri heidät valittiin tutkimukseen, ettei synny tilannetta, jossa mediatoimiston haastateltava ei pysty vastaamaan kysymyksiin liian suppean tietonsa vuoksi. Pitkän mediatoimistotausta omaavat ovat olleet alalla 15-25 vuoteen, joten heillä on myös perpektiiviä alan kehitykseen.

Mainostoimistoista valittiin sekä perinteisen mainostoimisto puolen edustaja, jota tässä edustaa Bob the Robotin strategiajohtaja. Tämän lisäksi haluttiin henkilöitä mainostoimistoista, joilla ei ole ihan perinteinen lähestyminen alaan. Frankly Partnersin digijohtaja edustaa uudenlaista mainostoimisto, joka nojaa ennen kaikkea asiakasnäkemykseen toiminnassaan ja puolestaan Ottobonin kehitysjohtaja edustaa yritystä, joka lähestyy enemmän palvelumuotoilun näkökulmasta. Hän on myös aikaisemmin ollut mainostoimisto Alkuvoimassa, joka toimi aiemmin muun muassa Torin mainostoimistona.

Digitoimistoista valittiin sosiaaliseen mediaan erikoistunut digitoimisto Kurio. Kurion luova johtaja on aikaisemmin ollut viestintätoimistoissa ja toiminut osaomistajana Kuriossa kolmen vuoden ajan. Sosiaalisen median erikoistuminen oli juuri syy valita hänet haastatteluun tuomaan hieman erilaista näkökulmaa tutkimukseen. Toiseksi digitoimistoksi valittiin Klikkicom, joka on alun perin hakukoneoptimointiin ja -markkinointiin erikoistunut yritys ja sittemmin erikoistunut myös erilaisiin analytiikoihin ja display-mainonnan asioihin. Klikkicom on myös Torin käyttämä digitoimisto ja pystyi täten antamaan relevantteja kommentteja Torin kanssa tehdyn yhteistyön kehittämiseksi.

Muut kuin Torin työntekijät ovat valikoituneet siksi, että he edustavat täydellisesti jotain tiettyä tärkeää osaa tutkimuksen näkökulmasta.

Hastateltavan yritys ja asema	Demografia, arvio	Tausta	Nykyisessä tehtävässä
Tori.fi, toimitusjohtaja	Mies, 40-45 v.	Pitkä kokemus digitaalisen liiketoiminnan johtotehtävissä. Ollut mukana hankkimassa kaikkia kumppaneita Toriin sekä rekrytoimassa työntekijöitä Toriin vuodesta 2009 lähtien	Lähes kuusi vuotta
Tori.fi, Markkinointijohtaja	Mies, 40-45 v.	Aikaisemmin toimittaja Isonsa Britanniassa, jonka jälkeen Googlella myyntitehtävissä	Noin kaksi vuotta
Tori.fi, Projektipäällikkö	Nainen, 30-35 v.	Markkinointipäällikön tehtävät b-to-b puolella aikaisemminkin ja nyt Torissa markkinoinnin projektipäällikkö	Puolitoista vuotta
Tori.fi, Sosiaalisen median tuottaja	Nainen, 35-40 v.	Sisällölliset asiat mediakentässä, Sanoma aikaisemmin.	Puolitoista vuotta
MTV, Markkinointijohtaja	Nainen, 40-45 v.	Pitkä historia MTV:n markkinoinnissa, mukana organisaation rakentamisessa sekä kumppaneiden hankkimisessa	n. 5 vuotta
Yritys Y, Markkinointijohtaja	Nainen, 40-45 v.	Pitkä historia median markkinointi tehtävissä	n. 2 vuotta
Mediatoimistot			
Dagmar, Toimitusjohtaja	Nainen, 45-50 v.	Pitkä historia Dagmarin johdossa	n. 10 vuotta
GroupM, Digijohtaja	Mies, 40-45 v.	Eriaisia digitaalisen puolen tehtäviä ja opetusta	n. 5 vuotta
Virta, Toimitusjohtaja	Mies, 40-45 v.	Pitkä mediatoimistotausta, ollut eri mediatoimistoissa	n. 5 vuotta
Mainostoimistot			
Bob the Robot, Strategiajohtaja	Mies, 25-30 v.	Mediatoimisto, Honda, konsultti McKinsey	2 kuukautta
Frankly Partners, Digijohtaja	Mies 30-35 v.	Pitkähkö mediatoimistotausta, jonka jälkeen siirtyminen asiakasnäkemystoimistoon	n. 3 vuotta
Ottoboni Finland Oy, Kehitysjohtaja	Mies 35-40 v.	Mainostoimisto tausta ja suunnittelija. Luova ihminen	2 kuukautta
Digitoimistot			
Kurio Oy, Luova johtaja	Mies, 30-35 v.	Viestintätoimisto, oma yritys aikaisemmin	3 vuotta
Klikkicom Oy, Toimitusjohtaja	Mies, 35-40 v.	Pitkä historia Klikkicomissa n. 10 vuotta, haku-koneoptimoinnin asiantuntija	n. 2 vuotta

Taulukko 4: Haastateltujen profiilit

#### 4 Tutkimuksen tulokset

Tutkimustuloksista kävi ilmi sekä verkkopalveluiden että toimistojen kesken paljon samanlaisia ajatuksia verkkopalvelun markkinoinnin organisoimiseksi ja ulkoisten kumppanien käyttämiseksi.

Tutkimustulokset on purettu kahteen eri osioon; verkkopalvelujen sekä ulkoisten toimijoiden näkökulmasta katsottuna.

#### 4.1 Verkkopalvelujen markkinointi

Verkkopalvelujen markkinointiosastolla toimivia henkilöitä haastateltiin, jotta saataisiin kokonaiskuvat siitä, minkälaisia mainonnanmuotoja he käyttävät, miten heidän markkinointiosastonsa ovat rakentuneet ja siitä miten mahdollinen ulkoistaminen sekä sen prosessit ovat toteutettu. Haastattelukysymykset jakautuivat heille kahteen osaan; taustoittaviin kysymyksiin ja kysymyksiin, joilla pyrittiin saamaan vastauksia tutkimuskysymyksiin. Taustoittavat kysymykset keskittyivät mainontaan sekä markkinoinnin organisointiin ja muut kysymykset tutkimuskysymyksistä juontaviin aihealueisiin. Tarkemmat kysymykset löytyvät Liite-osiosta.

Tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

- Mitä mainontaan liittyviä palveluja on oltava talon sisällä ja mitkä ovat helpoiten ulkoistettavissa?
- Miksi verkkopalvelut ulkoistavat mainonnan suunnittelun ja toteutuksen ulkopuoliselle tekijälle?
- Miten ulkoistettujen palvelujen prosessit saadaan tulevaisuudessa toimimaan paremmin?

Tutkimus oli tapaustutkimus ja keskittyi ennen kaikkea Torin markkinointiosaston toimintaan mainonnallisesta näkökulmasta, jonka vuoksi haastatteluista lähes yksi kolmasosa tapahtui Torin työntekijöiden keskuudessa. Haastatteluista tuli erilaisia näkökulmia siihen, mitä kukin pitää tärkeänä, mutta yleisesti katsottuna suunta oli Torin työntekijöiden keskuudessa hyvin samanlainen.

Kaksi muuta verkkopalvelua sekä tukivat Torista tulleita näkemyksiä, mutta myös erosivat niistä. Toinen verkkopalveluista oli selvästi samoilla linjoilla Torista tulleiden liiketoiminnan suuntien kanssa, kun taas toinen oli monesta asiasta samaa mieltä, mutta erottautui kommentteillaan juuri toteutuneiden, koko yrityksen laajuisten ulkoistamisprojektien vuoksi.

Tutkimuskysymys 1 - Mitä mainontaan liittyviä palveluja on oltava talon sisällä ja mitkä ovat helpoiten ulkoistettavissa?

Tori.fi

Strateginen suunnittelu sekä päivittäiset kanavat, kuten Facebook, ovat Torin markkinointiosaston mielestä asioita, jotka sen on täytynyt pitää itsellään ja tulee näin jatkossakin tekemään. Nämä asiat on haluttu pitää omilla käsissään, koska ensinnäkään ei ole järkevää antaa strategiaa jollekin toiselle tehtäväksi ja toiseksi Facebook on niin tärkeä media, jossa Torin käyttäjiä tulee puhutella brändin mukaisesti tavalla, jolla heille on puhuttu jo viiden vuoden ajan.

Meille on tosi tärkeää, että kommunikaatio siellä (Facebookissa) on tietyn tyyppistä ja aika yhtenäistä ja brändi puhuu tietyllä tavalla siellä, niin se (ulkoistaminen) on todella hankalaa ilman järjettömän tuhtia ohjeistusta siitä. Siellä ollaan epämuodollisesti ja kieli on tietynlaista. Jos moni ihminen tekisi sitä, niin siinä on aika paljon heittoa, että mikä on kenenkin mielestä rentoa ja mikä asiallista, mikä on kenenkin mielestä olennaista. (Tori.fi sosiaalisen median asiantuntija)

Torin markkinointia on ulkoistettu tällä hetkellä pitkälti vain digitoimistolle, jolla on melko suuri rooli digitaalisessa markkinoinnissa, mutta laajamittaista ulkoistuksen muotoa on alettu viimeisen vuoden aikana miettimään tarkemmin. Muita jatkuvasti toimivia kumppaneita ei Torilla tällä hetkellä ole, kun pitkäaikaisesta mainostoimistokumppanista on luovuttu vuoden alussa.

Meillä on digitoimisto, jolle on ulkoistettu digimainonnan tekemistä, mutta näen, että toimiston osuus tulee jatkossa korostumaan erityisesti konsultoivassa roolissa. (Tori.fi, markkinointijohtaja)

Suurimmaksi syyksi sisäänvetämiselle on Torin markkinointijohtajan mukaan se, että verkkopalvelun markkinointi perustuu pitkälti dataan ja ulkoisen kumppanin kanssa toimiessa joitain liiketoimintaan jääviä asioita saattaa jäädä huomaamatta, jos ei itse ole mukana käytännön työssä. Tämän vuoksi pyritäänkin jatkossa malliin, jossa kumppani toimii enemmän neuvonantavassa roolissa ja katsoo, että kokonaisuus menee oikeaan suuntaan alan ammattilaisen näkökulmasta.

Kaikki neljä Torissa toimivaa vastaajaa olivat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että verkkopalvelulle sopivimmat ulkoistuksen muodot olisivat hakukoneoptimointiin erikoistunut yritys, joka pystyy tehdä paljon muutakin kuin dataan liittyviä analyysejä sekä mainonnan konsepteja rakentava yritys eli toisin sanoen luova toimisto, joka pystyy kiteyttämään brändin tai projektin ydinviestit visuaaliseen muotoon. Mediatoimistolle ei Torista haastateltujen ihmisten mukaan ollut tarvetta, koska digitoimisto pystyy hoitamaan jatkuvat mainonnan tarpeet. Tilanteissa, joissa on kyse kampanjaan liittyvistä mediaostoista, on markkinoinnilla tapana hoitaa nämä

itse silläkin uhalla, ettei kaikkia uusimpia mediaratkaisuja pääse kuulemaan, kun ei ole asiaan perehtynyttä mediatoimistoa.

Mediatoimistot voisi ehkä muiden asiakkaiden näkökulmasta tuoda uusia ideoita, että hei, tässä (mediassa) oli näin hyvät tulokset. (Tori.fi, projektipäällikkö)

Projektipäällikkö kuitenkin mietti, että alkaisiko hän kuitenkin neuvomaan mediatoimistoa liian eri medioiden osalta, koska hän omaa sen verran vahvan kokemuksen medioiden ostamisesta. Tämän vuoksi Torin tilanteessa hän ei koe tarpeelliseksi hankkia mediatoimistoa digitoimiston oheen tekemään lähes samaa työtä ja kampanjakohtaisestikin rooli jäisi liian pieneksi, etteikö sitä voisi samalla hoitaa itse.

Torin markkinointijohtajaa ja toimitusjohtajaa konsultoi lisäksi entisen mainostoimistokomppanin omistaja, joka on ollut Torin tarinan alusta lähtien mukana ja tuntee liiketoiminnan varsin hyvin. Häntä käytetään ulkopuolisena konsulttina, kun mietitään strategisia linjauksia brändin kiteyttämisessä, mutta varsinaisesti arkisessa tekemisessä hän ei ole mukana.

Lisäksi markkinointijohtajan mukaan luovaa toimistoa ollaan hankkimassa, koska koetaan, ettei pystytä toimimaan jatkuvasti ilman ulkopuolista brändin idean kiteyttäjää.

Siinä (mainonnan suunnittelussa) me tarvitsemme apua ulkoa. Kenelläkään tiimissä ei ole sellaista kompetenssia, jota voi luovasta toimistosta ostaa. (Tori.fi, markkinointijohtaja)

Kaikkien Torissa toimivien henkilöiden mielestä brändin hallinta ja liiketoiminnalliset asiat tulisi pitää yrityksen sisällä, vaikkakin luovaa toimistoa kiteyttämiseen haetaan.

”Brändin hallinta ja strateginen suunnittelu pitää mun mielestä olla sisällä. Muuthan voi periaatteessa ulkoistaa, mutta mä en koe, että se olisi välttämättä kauhean järkevää. (Tori.fi, projektipäällikkö)

Eryteisesti Torin projektipäällikkö ja sosiaalisen median asiantuntija kokivat ulkoistamisen kontrollin menettämiseksi ja olivat täten markkinointijohtajan kanssa samoilla linjoilla, että tulevaisuus verkkopalveluille tulee varmaankin olemaan enemmän sisäänpäin vetämistä kuin ulkoistamisen lisäämistä. Kumppaneita tarvitaan, mutta konsultoivassa roolissa.

Muut verkkopalvelut

MTV:n markkinointijohtajan mielestä firman bränditekemistä ja markkinoinnin ymmärrystä liiketoiminnan tukemiseen ei voi ulkoistaa vaan ne täytyy olla yrityksen sisällä.

Markkinoinnin luovaa ja tiedotusta, joka ei ole täysin keskiössä voidaan ulkoistaa ja tähän päädyttiin pikku hiljaa kolmen vuoden aikana, kun toimintoja pikku hiljaa siirrettiin Valveelle (MTV, markkinointijohtaja)

Lisäksi MTV:n markkinointijohtaja koki, että yksinomaan brändinhallintaan tulisi olla sisäinen AD, joka pitäisi huolen, että missä tahansa kyseiseen brändiin törmää, niin sitä käsiteltäisiin sillä arvokkuudella, mikä sille kuuluu.

Visuaalinen brändin hallinta, kuten AD on todella tärkeä osa brändin tekemistä. Voidaan ulkoistaa käytännön toteutusta, mutta brändin vartija tulee olla sisällä (MTV, markkinointijohtaja)

Markkinointijohtaja mainitsi MTV:n käyttävän ulkoisina palveluina toimivia kumppaneita luovaan tekemiseen sekä digitaalisen markkinointiviestinnän suunnitteluun ja toteuttamiseen. Toisin kuin Tori, MTV on valinnut digitaalista markkinointiviestintään tekemään mediatoimiston, jolla markkinointijohtajan mukaan on erikoisosaamista digitaaliseen maailmaan ja sen vuoksi valittu kumppaniksi MTV:n verkkopalvelun, Katsomon, mainonnallisista asioista vastaamaan.

MTV:n markkinointijohtajan mielestä ala on menossa siihen, että yritykset pyrkivät rakentamaan ympärilleen ekosysteemiä, jonka avulla on mahdollista luopua isoista kiinteistä kustannuksista ja käyttää ulkopuolisia toimijoita tarpeen tullen joustavasti.

Verkkopalvelu X:n markkinointijohtaja toivoi pysyvänsä nimettömänä tutkimuksessa. Heidän edustamansa verkkopalvelu käyttää myös mediatoimistoa, mutta hieman erilaisiin tarpeisiin. Nämä tarpeet ovat ennemminkin kampanjakohtaisia tarpeita ja mediatoimistoa käytetään ennemminkin silloin, kun halutaan tehdä isompia verkon ulkopuolella toteutettavia kampanjoita, esimerkiksi lanseerauskampanjoita. Päivittäisen verkkopalveluiden mainonnan he pyrkivät tekemään itse, koska kokevat sillä olevan niin suurta merkitystä oman ymmärryksen rakentamiseen.

Heidän suurin syy siihen, etteivät käytä digimainonnassaan ulkoista tekijää on nopeus.

Yhdelläkään palveluntarjoajalla ei riitä nopeus siihen tahtiin, millä me tehdään niitä. (Verkkopalvelu X, markkinointijohtaja)

Lähes kaikilla heidän edustamillaan verkkopalveluilla on kyse siitä, että kuluttaja kohdataan mahdollisimman nopeasti ja tällöin on paljon tärkeämpää olla nopea kuin ulkopuolinen näkemys, siitä mitä kannattaisi tehdä.

Kaikki Torista haastatellut olivat täysin samaa mieltä, ettei nykyään pärjää nopeasti muuttuvassa maailmassa vain omilla työntekijöillä vaan tarvitaan ulkoisia kumppaneita vähintäänkin



antamaan konsultatiivista tukea arjen päätöksiin. Se, kuinka paljon ulkoisia kumppaneita tarvitaan tai halutaan tulevaisuudessa suorittamaan käytännön työtä, oli vastaajien mielestä kääntymässä siihen suuntaan, että ulkoistettuja palveluita tullaan vetämään joissain tilanteissa sisäisiksi toiminnoiksi tai ei päädytäkään ollenkaan mahdollisesti pohdittuun ulkoiseen palveluun, koska halutaan olla enemmän itse tietoisia tekemisistä ja reagoimaan täten nopeammin muuttuviin tilanteisiin.

Kuten ainakin verkkopalvelu X:n näkemyksistä kävi ilmi ulkoisten kumppanien rooli olisi ennemminkin neuvonantaja ja sen kyseisen alueen asiantuntija, joka voisi tuoda alan trendejä tai toisenlaista näkökulmaa toimiston puolelta, kun siellä työskentelevät henkilöt näkevät monta erilaista näkökulmaa laajan asiakaskenttensä kautta.

MTV:n markkinointijohtaja on ollut mukana tekemässä monivuotista, hiljalleen toteutettua ulkoistusprojektia ja heidän näkemyksensä eroavat selvästi Torin ja toisen verkkopalvelun käsityksistä ulkoisen kumppanin roolista. Tämä saattaa johtua siitä, että MTV toteutti nämä ulkoistukset ennemminkin osana koko yrityksen strategiaa, eikä niinkään verkkopalvelun lähökohdista. Mikäli kyse olisi ollut vain verkkopalvelu Katsomon ulkoisista kumppaneista, niin ratkaisut ja näkemys ulkoisten kumppanien roolista saattaisivat olla enemmän Torin ja toisen verkkopalvelun kaltaisia.

Tutkimuskysymys 2 - Miksi verkkopalvelut ulkoistavat mainonnan suunnittelun ja toteutuksen ulkopuolisella tekijälle?

Tori.fi

Tutkimuksessa kävi ilmi kaikilta Torin markkinonnista toimivilta, että ulkoisia kumppaneita tarvitaan, jotta pysytään mukana eri liiketoiminta-alueilla tapahtuvista muutoksista sekä haastamisesta olemassa olevista malleista.

Mä mielelläni maksan siitä, että joku tulee ulkoapäin sanomaan, että oletko ajatellut, että tämän voisi tehdä näin. (Tori.fi, markkinointijohtaja)

Digitoimistoa käytetään sen vuoksi, että he tekevät raskaan ostamisen työn, joka on kovaa käsityötä, mutta myös siksi, että saadaan toisenlaista näkemystä vahvistamaan tai haastamaan olemassa olevia käsityksiä digitaalisen mainonnan tai hakukoneoptimoinnin tilasta.

Samanlaiset käsitykset kohtasivat myös kysyttäessä luovan toimiston roolista sekä johtoa konsulttoivasta henkilöstä. Jotta pystytään varmistumaan omien päätösten oikeellisuudesta ja laajasta, myös ulkoapäin katsottuna järkevästä päätöksestä, tarvitaan muitakin näkökulmia kuin vain Torin omien työntekijöiden näkemys. Siitä ollaan myös valmiita maksamaan.

## Muut verkkopalvelut

Muilla verkkopalveluiden markkinointijohtajilla oli samaan aikaan yhteneväinen mielipide, mutta myös eriäviä, johtuen todennäköisesti kyseisten yritysten erilaisista muista toiminnoista kuin verkkopalveluista ja niiden markkinakehityksestä.

En näe, että kenenkään toimijan olisi järkevää rakentaa tätä sisäiseksi, niin laajaa näkemystä ei ole kellään. (MTV, markkinointijohtaja)

Jos ei käytä ulkoista toimijaa, niin onhan siinä puusilmäisyyden vaara olemassa. (MTV, markkinointijohtaja)

Molemmat verkkopalvelut olivat täysin samaa mieltä siitä, ettei markkinalla pärjää yksin ja markkinoija tarvitsee ympärilleen erilaisia kumppaneita eri tasoille. Kuitenkin MTV:n markkinointijohtaja oli ennemminkin sillä kannalla, että heidän tilanteeseensa sopii parhaiten runsas ulkoisten palveluiden käyttö, kun taas toisella markkinointijohtajalla oli todella selkeä näkemys siitä, että verkkopalveluiden ulkoistettuja palveluita vedetään tai on jo vedetty sisään. Suurimmaksi syyksi verkkopalvelu X:n edustaja mainitsi verkkopalveluiden datan ymmärtämisen sekä nopean reagoinnin kuluttajien tarpeisiin.

Mielellään sitä rakentaisi mahdollisimman paljon omissa käsissä ja hyppysissä, koska siitä tulee sellainen hallinnan tunne enemmän. (Verkkopalvelu X, markkinointijohtaja)

Ulkoisia kumppaneita haluttiin käyttää erityisesti sen takia, että koettiin jäävän tilanteeseen, jossa saattaisi tehdä huonoja päätöksiä, jos omaa tai oman tiimin ideaa ei testaisi ulkopuolisella, luotetulla toimijalla.

Kaikki verkkopalvelut olivat täysin samaa mieltä siitä, että ilman ulkoisia kumppaneita ei pärjää. Ennen kaikkea koettiin päätöksen teossa jäävän tunteeseen, jossa ei osattaisi katsoa asiaa tarpeeksi monelta kantilta, jos sitä ei olisi mukana tekemässä ulkopuolinen taho. Tämä saattaisi tällöin johtaa kapealla näkemyksellä tehtyihin huonoihin päätöksiin ja sitä kautta huonoon liiketoimintaan. Verkkopalvelu X oli vastaajista eniten sisäisten resurssien kannalla, vaikkakin kannatti myös ulkoisen tahon käyttämistä tietyissä tilanteissa. Kyseinen verkkopalvelu on näistä palveluista isoin resursseiltaan sekä käyttäjämääriltään, joka saattaa osaltaan selittää myös tätä ajatusta. Täten myös oletus siitä, että mitä isompi toimija, sitä vähemmän ulkoisia resursseja koetaan tarvitsevan, saattaa pitää paikkansa.

Tutkimuskysymys 3 - Miten ulkoistettujen palvelujen prosessit saadaan tulevaisuudessa toimimaan paremmin?

Tori.fi

Torin markkinointijohtajan haastattelussa kävi ilmi myös, että prosessien parantamista on mietitty myös kantilta, jossa ulkoisen toimijan, digitoimiston, asiakasvastaava istuisi muutama päivän viikosta Torin toimistolla ja pääsisi täten paremmin sisään yrityksen toimintoihin sekä oppisi tuntemaan työskentelytavat entistä syvällisemmin.

Molemmat, sekä markkinointijohtaja ja toimitusjohtaja kokivat erityisen tärkeäksi ulkoisten kumppanien visiolla johtamisen, joka tarkoittaa käytännössä ulkoisten kumppaneiden johtamista yhteiseen visioon niin kauan, että kaikki varmasti ymmärtävät, mistä on kyse isommassa mittakaavassa ja pystyvät toimimaan kuin he olisivat Torin työntekijöitä. Molemmat kokivat tällä olevan erityisen suuren merkityksen ulkoisen toimijan motivaatioon ja sitä kautta suoriutumiseen missä tahansa tehtävissä.

Aivan ehdottomasti, se on kuin yö ja päivä. (Tori.fi, markkinointijohtaja visiol-la innostetun kumppanin erosta tuloksiin)

Asioiden tarkoitus ja merkitys täytyy olla niin kova, että sen kanssa halutaan tehdä töitä. (Tori.fi, toimitusjohtaja)

Toimitusjohtaja mainitsee myös tärkeäksi asiaksi sen, ettei aina tarvitsisi kilpailuttaa ulkoistettavia töitä loppuun asti vaan jättää ulkoiselle kumppanille yhteistyöstä katetta. Näin toimistolla on enemmän mielenkiintoa tehdä asioita ja Toria ei arvoteta kaikkien muiden asiakkaiden kesken alimmaksi ja tämän vuoksi saada huonoa palvelua toimistosta.

Muistan edellisestä yrityksestä, että kun myyjä sai diilin kotiin niin sanotusti nahkoineen, niin se priorisoitiin aina viimeisimmäksi. (Tori.fi, toimitusjohtaja)

Arkista kommunikointia ulkoisten kumppanien kanssa käydään Torin sisäisten pikaviestimien kuten esimerkiksi Slack-työkalun avulla ja muun muassa digitoimisto on kutsuttu käyttämään tätä kanavaa ja näin sitoutettu täten osaksi tiimin toimintaa. Kokemusten mukaan tämä on toiminut hyvin ja tapaa aiotaan jatkaa. Myös erilaiset arkea helpottavat digitaaliset projekti-työkalut, kuten jaetut kansiot, koettiin tärkeäksi osaksi arjen prosesseja, jotka vähentäisivät siten sähköpostien, puheluiden ja tekstiviestien jaettavaa tietoa.

Torin projektipäällikön haastattelussa nousi toive siitä, että kommunikointia sisäisten ja ulkoisten ihmisten kanssa lisättäisiin niin, että jokainen tietää, missä milloinkin mennään. Hänen kommentteissaan tuli lisäksi esille se, että johtotasolla voisi hyvä olla omat strategiaan liittyvät keskustelut ja suorittavalla tasolla omat, tarkemmin konkretiaan liittyvät asiat.

## Muut verkkopalvelut

Kysyttäessä MTV:n edustajalta prosessien kehittämisestä, hänellä oli selkeä näkemys siitä mitä asioille tulisi tehdä.

Ylipäätään sen, että prosessit luodaan. (MTV, markkinointijohtaja)

Hän oli sitä mieltä, että ennemminkin kun keskityttäisiin parantamaan prosesseja huippuunsa asti, niin tehtäisiin niin sanotut perustyöt kunnolla ja luotaisiin hyvät perusprosessit, joihin alati muuttuvassa maailmassa voi tulla sitten muutoksia matkan varrella.

Toisen verkkopalvelun edustaja toi esille puolestaan digitaalisuuden tuomat mahdollisuudet parempaan raportointiin. Hän koki, että teknologian kehittyessä olisi mahdollista saada myös verkon ulkopuolella olevissa medioissa toteutettavista kampanjoista realiaikaista raportointia, joka helpottaisi kampanjoiden muuttamisen vielä kampanjoiden aikana.

Lisäksi hän toi esille, ettei hinnalla kannata aina kilpailuttaa loppuun, jotta varmistetaan kumppanin motivataatio. Kuitenkin niin, että pitää neuvottelu- ja ohjausvoiman ulkoistamishankkeissa asiakasyrityksellä eikä anna kumppaneille liikaakaan valtaa.

Lähes kaikkien vastanneiden kommentteista oli kuitenkin ymmärrettävissä, että hyvät ihmiset ovat kaiken tekemisen keskiössä. Oli kyse sitten omista työntekijöistä tai ulkoisista kumppaneista, projektipäälliköistä tai johtavassa roolissa olevista, koettiin asiantuntevien ja näkemysellisten ihmisten merkitys kaikkein tärkeimmäksi prosessin osaksi sekä täten myös kehityksen kohteeksi. Jotta henkilöt pysyvät työtehtäviensä tasolla, täytyy työssä oppimisen lisäksi löytyä kykyä oppia uutta myös työajan ulkopuolella.

Prosessien parantamiseen liittyen yhteenvetona voidaan todeta, että toimivamman arkisen kommunikaation perusta luodaan hyvillä perusprosesseilla, johon on helppo nojata kiireen keskellä. Digitaalisuus helpottaa ja nopeuttaa usein projektiluontoisia tekemisiä sekä pikaviestimien avulla, mutta myös jaetuilla sähköisillä kansiolla, mutta mikään ei voita kasvokkain käytyä kohtaamista, joka on erityisesti asiantuntijatyössä tärkeässä asemassa. Asiakas ja ulkoisia palveluita tarjoava yritys täytyvät olla liiketoiminnallisesti tasapainossa ja yhteistyöstä täytyy olla molemminpuolista hyötyä, jotta molemmat ovat motivoituneita suorittamaan yhteisestä tekemistä.

Taulukossa 5 on kerrattu verkkopalveluiden markkinoinnissa työskentelevien haastateltavien vastaukset tiivistetyssä muodossa:

Verkkopalvelut, asema ja yritys	TUTKIMUSKYSYMYSNRO 1: Mitä verkkopalvelujen pitäisi ulkoistaa (ja mitä ei) ?	TUTKIMUSKYSYMYSNRO 2: Miksi verkkopalvelut ulkoistavat?	TUTKIMUSKYSYMYSNRO 3: Miten ulkoistettujen kumppanien prosesseja voitaisiin parantaa?	LISÄHUOMIOITA TUTKIMUKSESTA
Toimitusjohtaja, Tori.fi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiat, jotka eivät kuulu ydinliiketoimintaan</li> <li>- Hakukoneoptimointi</li> <li>- Konseptisuunnittelu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiantuntemuus ja uudet ideat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivoimalla</li> <li>- Yhteinen visio</li> <li>- Avoimuus</li> <li>- Ei kilpailuta loppuun asti</li> <li>- Kaikkien kumppanien yhteinen palaveri</li> <li>- Erittäin hyvä projektijohtaja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ihmisten vaihtuvuus voi olla ongelma</li> <li>- Hämmäinen päämäärä vaikeuttaa</li> <li>- Ei liian isoa kumppania, jossa ihmiset ovat vain nappuloita</li> <li>- Liian pieni toimisto, joka saattaa kaatua voi olla ongelma</li> <li>- Kumppanit tärkeämpiä alussa kuin liiketoiminnan vakiinnuttua</li> </ul>
Markkinointijohtaja, Tori.fi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hakukoneoptimointi</li> <li>- Online ja Growth markkinointi, koska skaalautuu ja on kovaa käsityötä</li> <li>- Johdon konsultointi</li> <li>- Pitäisi sisällä strategisen suunnitelun sekä taktiset tekemiset nopean reagoinnin vuoksi ja tone-of-voicen takia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sparraaminen ja konsultointi</li> <li>- Raskas käsityö</li> <li>- Ulkopuolinen mielipide vaikka maksaisikin enemmän</li> <li>- Välillä katsoo asioita liian läheltä</li> <li>- Kenelläkään ei ole resursseja hoitaa kaikkea yksin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ihmisten merkitys</li> <li>- Halu kokeilla mallia, jossa ulkoinen kumppani istuisi toimistolla</li> <li>- Innostamalla kumppaneita omaan visioon, on arjessa ero kuin yöllä ja päivällä</li> <li>- Sisäisten pikaviestien käyttäminen myös ulkoisilla toimijoilla</li> <li>- Vision kautta palvelevaa markkinointiviestintää</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Henkilökemia voi olla syy toimintomuuteen</li> <li>- Tulevaisuudessa enemmän sisään kuin ulos, jotta asiat pysyvät omisissa käsissä</li> </ul>
Projektipäällikkö, Tori.fi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hakukonemainonnan yhteistyö on sujunut</li> <li>- Ei tarvetta mediatoimistolle, medioiden kanssa yhteistyö on sujunut</li> <li>- Mainostoimisto, jos pystyy viemään asiat konkretiaan</li> <li>- Pitää olla sparraajia, jotka kertovat uusista tuulista ja ideoista</li> <li>- AD olisi hyvä olla sisällä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ei mediatoimistolle, koska ei usko ainakaan parempiin aleihin</li> <li>- Saattaa tosin jäädä jotkin uudet mediat kuulematta ja alan tietous kun ei ole mediatoimistoa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selkeät yhteishenkilöt strategisella ja suorittavalla tasolla</li> <li>- Sisäinen kommunikatio ja CC:ksi laittaminen</li> <li>- Raportoinnin tärkeys</li> <li>- Sähköinen tiedonvälityspaikka, jossa jaetaan projektia varten kaikki asiat</li> <li>- Vähemmän soittelua ja tekstareita, jotka keskeyttävät</li> <li>- Käynnistysvaiheessa ulkoisen kumppanin istuminen toimistolla ok</li> <li>- Mittarit kuntoon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Henkilöiden kyvykkyys sisällä saattaa johtaa ulkoistamisen tarpeettomuuteen</li> <li>- Brändin hallinta ja strateginen suunnittelu pitää olla yrityksen sisällä</li> <li>- Ei ulkoistamisen fani vaan uskoo sisäiseen tekemiseen</li> </ul>
Sosiaalisen median tuottaja, Tori.fi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Online-mainonta on hyvä ulkoistaa, helpo mitata.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kustannussyistä varmaankin toteutetaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pitkät kumppanuussuhteet luovat arjen varmuutta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hyvät kumppanit ovat auttaneet käynnistämään erilaisia projekteja</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sisältöjä ei ulkoistaisi, koska ulkoinen ei osaa arvioida laatua</li> <li>- Facebook joko kokonaan ulos tai sisään, ei välimalleja</li> <li>- Facebook tulee kasvamaan tulevaisuudessa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facebook voi olla vaikea ulkoistaa kommunikaation tone of voicen takia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hyvät ihmiset</li> <li>- Avoimella ja jatkuvalla kommunikaatiolla parempiin tuloksiin</li> <li>- Nopea asiakaspalvelu, esim. Chat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ja sitten on otettu haltuun itse</li> <li>- Ulkoistuksen ongelma: omat työntekijät sihteeriksi</li> <li>- Kriittisessä roolissa olevat kuten Facebook ei pitäisi ulkoistaa, mutta Twitter kyllä</li> </ul>
Markkinointijohtaja, Verkkopalvelu X	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ei pitäisi ulkoistaa brändiäfilosofista ajattelua, konseptuaalinen kyllä, jonka jälkeen jatketaan itse</li> <li>- Mediatoimistolle roolia vain strategisissa hankkeissa ja brändikampanjoissa</li> <li>- Ei myöskään tarveta digitoimistolle, Googlekin itse</li> <li>- Johdon konsultointi isoissa projekteissa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yhdenkään ulkoisen toimijan nopeus ei riitä meidän tahtiin</li> <li>- Hallinan tunne kun on sisällä vaikka on työllämpää</li> <li>- Pitää olla sparraajia, jotka antavat toista näkökantaa asioihin</li> <li>- Koulutus ja sisäisten ihmisten motivointi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Digimainonta ja robotiikka varmasti auttaa tulevaisuudessa</li> <li>- Raportointi</li> <li>- Aina ei pidä kilpailuttaa loppuun asti, jotta pidetään ulkoisen toimijan mielenkiinto, mutta kuitenkin niin, että ei ole palvelun tarjoajien vietävissä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Huomio, että mitä isompi talo, sitä enemmän on ehkä sisällä ja nopeammin vetää sisään</li> <li>- Hyvien ihmisten merkitys ulkoistamisessa</li> <li>- Paljon omaa teknologiaa ja data johon muut eivät pääse käsiksi, siksi sisäinen</li> </ul>
Markkinointijohtaja, MTV	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liiketoiminnan ymmärrystä ja brändi asioita (esim. AD) ei voida ulkoistaa. Luova toteutus on ulkoistettavissa</li> <li>- Kombinaatio luovaa ja digimainonnan osajaa on hyvä ulkoistamisen kombinaatio</li> <li>- Facebook on siinä ja siinä, riippuu sen merkityksestä liiketoiminnalle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ekosysteemin rakentaminen, sparraajat ja eri alojen asiantuntijat</li> <li>- Ei kukaan pärjää yksin</li> <li>- Reagointinopeus</li> <li>- Joustavuus, tarvitaan ja ei tarvita</li> <li>- Kustannustehokkuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ylipäätään se, että prosessit luodaan hektiseen ympäristöön</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Korostus offlinen merkityksestä ostoputken rakentamiseen</li> </ul>

Taulukko 5: Verkkopalvelujen markkinoinnissa toimivien tiivistetyt vastaukset haastatteluihin.

#### 4.2 Ulkoisia palveluja tarjoavat toimistot

Ulkoisia palveluita tarjoavien toimistojen haastatelluista saatiin hieman näkökantaa myös toisenlaisesta näkökulmasta, jotta voitaisiin muodostaa mahdollisimman luotettava kokonaisnäkemys alasta. Eri toimistojen vastaukset luonnollisesti eroavat toisistaan, mutta täydentävät melko hyvin verkkopalveluiden antamaa näkemystä ulkoistusprosessin tulevaisuudesta.

Tutkimuskysymys 1 - Mitä mainontaan liittyviä palveluja on oltava talon sisällä ja mitkä ovat helpoiten ulkoistettavissa?

Mediatoimistot

Mediatoimistojen mielestä yrityksiä tulisi lähtökohtaisesti ulkoistaa sellaiset asiat, joihin heillä ei ole resursseja. Nämä ovat usein markkinointiteknologiaan, display- ja videomainonnan ohjelmalliseen ostamiseen, analytiikkaan sekä markkinointiviestinnän laajamittaiseen asiantuntijuuteen liittyviä asioita.

Puolestaan liiketoiminnalliset asiat, kuten brändistrategian ja itse verkkopalvelun idean, mediatoimistot pitäisivät verkkopalveluilla itsellään eivätkä lähtisi näitä ulkoistamaan.

Trendi on varmaan niin, että mitä enemmän verkkopalvelu on kriittinen liiketoiminnalle, sitä enemmän yritys tekee inhouse. (Dagmar, toimitusjohtaja)

Sosiaalisen median osalta mediatoimistojen edustajat olivat kaikki samaa mieltä, että toiminnot tulisi joko kokonaan pitää itsellään tai ulkoistaa kokonaisvaltaisesti.

Usein mitään sekamalleja ei ole. Asiakkaillamme on molempia; tekevät itse tai teemme heille sen kokonaan. Niille, joille teemme, teemme kokonaisuudessaan somestrategian ja suunnittelemme, miten sitä kehitetään. (Dagmar, toimitusjohtaja)

Sosiaalinen media koettiin osaksi verkkopalvelun viestintää ja niin tärkeäksi osaksi liikenteen luontia, että kaikenlaiset välimallit, joissa osa toiminnoista olisi verkkopalvelulla itsellään ja osa toimistolla, koettiin kokonaisuutta sekoittaviksi ennemminkin kuin järkeväksi kokonaisuudeksi.

### Digitoimistot

Digitoimistot kokivat, että asiakkaiden tulisi pitää itsellään kaikki tuotteeseen liittyvät asiat sekä käyttäjäkokemukseen kohdistuvat asiat, joissa itse tuote on kaikki kaikessa. Lisäksi mitaus, sisällöt ja palvelumuotoilu nousivat Klikkicomien toimitusjohtajan mielestä tärkeiksi, asiakkaan omiksi tehtäviksi kokonaisuudeksi.

Myös yksinkertaiset luovaan konseptiin perustuvat arkiset tehtävät, kuten mainosbannereiden tekeminen, koettiin digitoimistoista asiakkaan omiksi tai freelancerin kautta tehtäviksi asioiksi.

Organisaation pitää olla tarpeeksi iso, että ostaminen kannattaa ottaa itselleen. (Klikkicom, toimitusjohtaja)

Puolestaan ulkoistettaviksi asioiksi molemmat digitoimistot näkivät oman alansa konsultoinnin roolin asiakkaan arjessa, mutta myös mainonnan konseptien luontiin liittyvät asiat.

## Mainostoimistot

Mainostoimistojen vaikeahko rooli verkkopalveluiden arjessa kävi ilmi myös tutkimuskysymysten kannalta. Mainostoimistot painottivat konseptien ja hyvien ideoiden tärkeyttä, kun lähdetään luomaan markkinointiviestinnän keinoin brändiä ja tunnettuutta, mutta samaan aikaan yksikään vastaajista ei osannut laittaa mainostoimistolle selkeää roolia jatkuvassa tekemisessä, vaan se keskittyi enemminkin konseptien luomiseen sekä lanseerauksiin.

Tutkimus osoitti kuitenkin, että yhdistelmä konseptin luoja, esimerkiksi mainostoimistoa, sekä digitaalista maailmaa ymmärtävää kumppania olisi yhdistelmä, joka palvelisi parhaimmalla mahdollisella tavalla verkkopalveluita ulkoisten kumppanien verkostona.

Jonkinlainen tulospohjainen markkinointikumppani on tärkeä, mutta sitten tarvitaan tällaista kumppania, joka pystyy kiteyttämään sun brändisi ja markkinointiviestisi. (Ottoboni, kehitysjohtaja)

Hakukone on selvästi yksi osa-alue, siellä on helppo ottaa jonkinlainen kumppani, kun ei overlappaa (eli mene päälle) hirveästi muiden asioiden kanssa. Eli SEO (hakukoneoptimointi) että SEM (hakukonemarkkinointi) asioihin, mutta ymmärtää myös muita asioita. Analytiikka pitäisi tulla myös tarpeeksi kovalta ulkoiselta taholta, joka pystyy katsomaan asioita muunkin kuin mainonnan kautta. (Frankly Partners, digijohtaja)

Hakusanamainonta on vähiten tärkeä ja kannattanee ulkoistaa, koska se on helpoin mitata. Täten asiat, jotka on vaikea mitata, on vaikeampi ulkoistaa. (Frankly Partners, digijohtaja)

Mainostoimistot olivat täysin samaa mieltä kuin muutkin, että asiakkaan tulee pitää liiketoiminnalliset asiat itsellään, keskittyä niihin ja kehittyä niissä entistä paremmiksi. Jotta liiketoiminnassa menestyy, tarvitaan siihen kuitenkin kumppaneita, jotka ovat oman alansa ammattilaisia ja pystyvät toteuttamaan asiakkaan vision sekä tavoitteet ammattitaitonsa vuoksi laadukkaasti ja kustannustehokkaasti.

Frankly Partnersin digijohtajan haastattelussa tuli kuitenkin esille se, että vaikka tällä hetkellä markkinoille pyritään rakentamaan monialakonserneja erityisesti mediatoimistojen osalta, niin niissä saattaa olla aina riski, ettei niistä saa kuin keskinkertaista palvelua, vaikkakin kaikkea sitten samalta luukulta. Tämän vuoksi hän mainitsikin, että jos haluaa alan parhaat tekijät, niin voi joutua ostamaan palvelun sieltä, palvelun täältä ja käyttämään paljon rahaa.

Tavarataloista saa kaiken tavaran helposti, mutta keskinkertaisesti. (Frankly Partners, digijohtaja)

Tutkimuskysymys 2 - Miksi verkkopalvelut ulkoistavat mainonnan suunnittelun ja toteutuksen ulkopuoliselle tekijälle?



## Mediatoimistot

Vaikka ulkoistamista pidetään usein kustannuslähtöisenä syynä, saatiin mediatoimistoilta indikaatiota, että tärkein syy ulkoistamiseen ei ole säästäminen vaan asiantuntijaresurssien ostaminen.

...harvemmin (sitä tehdään) kustannustehokkuuden näkövinkkelistä, että hei, nyt te säästätte. (Virta, toimitusjohtaja)

Tutkimus osoitti mediatoimistojenkin mielestä olevan paljon tärkeämpää saada haluamaansa asiantuntijuutta käytettäväksi sopivana hetkenä kuin se, että onnistuu säästämään sisäisissä kuluissa.

Vaikkakin perinteisesti mediatoimiston rooli on ollut mediatilan ostaminen, niin tulevaisuudessa se tulee haastateltavien mukaan olemaan enemmän markkinointiviestinnän alan trendien ja näkemyksien tuominen asiakkaalle ja tätä kautta lisäarvon tuottaminen markkinoinnin kokonaisuuteen.

Meiltä löytyy osaajia, jotka pystyy sparraamaan ja tuomaan niitä best practise- ja joltain muilta toimialoilta. (Virta, toimitusjohtaja)

## Digitoimistot

Digitoimistot kokivat tärkeimmäksi syyksi ulkopuolisen toimijan näkemyksen muiltakin aloilta kuin millä asiakas itse toimii.

En usko että inhouse-tekemisellä pysyy aallonharjalla, vaan jäät väkisinkin junaamaan samaan tilanteeseen, kun ei ehdi lähteä kaikkeen mukaan. (Klikkicom, toimitusjohtaja)

Se, että pystytään antamaan parhaita kokemuksia muilta aloilta muiden asiakkaiden käyttäminä oli sekä datalähtöisen että sosiaalisen median digitoimiston paras näkemys syyksi käyttää ulkoisia palveluita.

Asiantuntijuuden lisäksi yksinkertainen syy, kuten resurssit, ovat usein syy ulkoistamiseen.

...jos teillä ei ole tyyppejä, niin antakaa meille. (Kurio, luova johtaja)

Tämä onkin usein sosiaalisen median kannalta tilanne, jossa saatetaan olla. Sosiaalinen media on sen verran uusi asia monelle yritykselle, ettei siihen ole luotu tarkkoja työnkuvia ja mones-

ta yrityksestä puuttuu erityisesti sosiaalisen median ratkaisuihin keskittyvä henkilö. Tämän vuoksi Kurion tyyppiselle yritykselle onkin kysyntää ihan vaan resurssien näkökulmasta.

Se, mitä tiesit viikko sitten Facebookista voi olla tänään jo ihan muuta. (Kurio, luova johtaja)

#### Mainostoimistot

Myös mainostoimistoilta haettaessa syitä verkkopalveluiden ulkoistamiseen, oli yhtenäinen viesti hyvin selkeä. Vaikka kyseisen verkkopalvelun markkinointijohtaja tuntisi tuotteensa kuinka hyvin, ei tässä muuttuvassa maailman tilassa tai aikaisemminkaan ole pärjännyt vain yhdellä näkökannalla, vaan mainostoimistot pystyvät luomaan suurta lisäarvoa kokemuksensa ja muiden alojen kautta tulleella viimeisimmällä tiedolla luovan suunnittelun prosessista ja kuluttajan tarpeista.

Mä en usko, että yksikään yritys pystyy luomaan sellaista organisaatiota, ettei tarvita mitään ulkoisia toimijoita, koska sellaista kokemusta voi olla vaikea korvata, kun joku suunnittelija on tehnyt 1000 erilaista työtä, niin sulle tulee sellainen kokemus, että tiedät mikä lentää ja mikä ei. (Bob the Robot, strategiajohtaja)

Kun sä olet yhden asian kanssa munat savessa, niin sun horisontti alkaa olemaan pakostikin todella kapea. (Ottoboni, kehitysjohtaja)

Tämä asia korostuu erityisesti mainostoimistoissa, koska he ottavat projektit lähes poikkeuksetta kokonaan haltuun, jotta voivat vastata asiakkaan suuntaan kokonaisvaltaisesta visuaalisesta ilmeestä.

Mainostoimistoja haastatellessa nousi jokaisen kannalta se, että ammattitaitoinen ihminen, vaikkakin maksaa enemmän, tekee usein vastaavan tai paremman työn monta kertaa nopeammin kuin tilanteessa, jossa kokematon markkinoinnin työntekijä laitettaisiin opettelemaan täysin uutta asiaa. Lopputuloksena mainostoimistojen kokemuksella on usein heikompi laatuinen kokonaisuus, johon on mennyt niin paljon työtunteja, että olisi ollut itse asiassa halvempaa palkata ulkoinen tekijä.

Tutkimuskysymys 3 - Miten ulkoistettujen palvelujen prosessit saadaan tulevaisuudessa toimimaan paremmin?

#### Mediatoimistot

Prosesseja mediatoimistot lähtisivät parantamaan paitsi hyvän asiakkuusjohtamisen kannalta, niin myös selvästi markkinoinnin ja mainonnan robotiikan sekä automatisoinnin kautta. Oh-

jelmallisen mediaostamisen lisääntyminen etenkin display-mainonnan osalta on tuonut jo nyt asiakkaiden ja medioiden välillä käytävään tekemiseen helpotusta ja jatkossa myös vastaavanlaisten asioiden toivotaan tuovan helpotusta arkiseen tekemiseen.

Mä olen aika innostunut tekoälystä, eli mitä se voi tuoda tähän koko tekemiseen. Eli miten älykkääksi ja automaattiseksi saadaan isoa osaa sellaista, mikä on nyt manuaalista. (Dagmar, toimitusjohtaja)

Automaation lisäämisen ohella asiakkaan kanssa tehtävät mittaristot koettiin olevan huonolla mallilla. Ihan vaan luomalla hyvät mittaristot, koettiin saavan niin hyvän pohjan markkinointiviestinnän tekemiselle, että se nähtiin yhtenä tärkeimmistä kehityksen kohteista. Dagmarin toimitusjohtaja mainitsi, että se on todella oleellinen asia yhteistyötä ja että usein yritykset tarvitsevat apua niiden asettamisessa.

Jos asiakas ei anna (mittareita) itse, niin kyllähän sinne täytyy sitten ehdottaa jonkinlaista mittaria, jotta tiedetään miten onnistutaan. Se voi olla impressiota, videoiden katsomista, klikkejä tai ländärillä oloaikaa. (GroupM, digijohtaja)

GroupM:n digijohtaja mainitsee myös, että kansainväliset, tuloshakuiset asiakkaat saattavat sanoa, että uuden asiakkaan hinta saa olla tämä ja sillä selvä. Tällaisissa tilanteissa media-toimistoille jää rooli vain löytää kanavat, joista uudet asiakkaat saadaan kyseiseen hintaan.

#### Digitoimistot

Tärkeimmäksi prosessiksi koettiin molempien puolelta tapaamiset, jossa voitiin käydä joko tiettyyn projektiin liittyviä asioita tai pidemmän aikavälin strategisia asioita läpi. Prosessien parantamiseen oli myös selkeä näkemys. Koettiin, että oikeita ihmisiä rekrytoimalla voidaan vaikuttaa kaikista eniten prosessiin ja siihen, miten käytäntö toteutuu.

Organisaatiossa täytyy olla sellaisia ihmisiä, jotka ymmärtävät, mitä ne toimitot tekevät, jotka ovat valittu kumppaneiksi. (Klikkicom, toimitusjohtaja)

Kuten mediatoimistoissa, niin myös digitoimistoissa koettiin mittariston selkeys suurimmaksi puutteeksi asiakkaiden välisessä työssä ja tähän toivottiin jatkossa asiakkaiden puolelta selkeämpiä linjoja. Pikaviestejä ja jaettuja kansioita koettiin arkea helpottavaksi tekijäksi, mutta ei kuitenkaan mullistavaksi asiaksi.

#### Mainostoimistot

Kysyttäessä prosessien kehittämisestä nousi mainostoimistojen mielestä paitsi ihmisten merkitys toiminnalle, niin myös nykyaikaisten pikaviestien käyttö päivittäisessä toiminnassa. Tärkein väline on ihminen sekä se, kuinka hyviä ihmisiä rekrytoidaan ja saadaan kehittymään.

Projektipäällikön tai asiakasvastaavan rooli toimiston ja asiakkaan välissä on kaikki kaikessa, jonka vuoksi onkin luontevaa, että henkilöihin liittyvät asiat nousevat esille mainotoimistojen keskuudessa.

Tää on kuitenkin ihmisbisnestä ja se on mahdotonta ajatella ettei toimistosuhde muodostaisi myös jonkinlaista ihmissuhdetta. (Ottoboni, kehitysjohtaja)

Kaikki on kiinni loistavista ihmisistä. Suunnittelijoiden ja asiakkaan välillä on melko iso kuilu ja asiakkuusjohtajalla on tämän vuoksi todella tärkeä rooli siinä välissä kommunikoida asiat molemmin puolin. Välillä se tarkoittaa sitä, että on pari palaveria viikossa, välillä se tarkoittaa sitä, että ei tavata kuukauteen. Välillä se tarkoittaa sitä, että itketään ja välillä nauretaan. (Bob the Robot, strategiajohtaja)

On todella tärkeää saada sisäisesti muutamat hyvät ihmiset johtamaan ulkoista verkostoa. (Frankly Partners, digijohtaja)

Prosessin parantamiseen kaikki mainitsivat kyllä pikaviestien ja jaettujen kansioiden tärkeyden kommunikaation helpottamiseen, mutta samaan aikaan koettiin, ettei mikään voita ihmisten välistä tapaamista ja sille annettiin paljon arvoa. Koettiin, ettei asiantuntijatyötä pysty automatisoimaan vaan se vaatii ihmisten välisen tapaamisen, jolloin myös parhaat luovat ideat syntyvät.

Samaan aikaan myös asiakasyrityksen vision jalkauttaminen koettiin tärkeäksi asiaksi, joka helpottaa arkista kommunikointia ulkoisten kumppanien välillä sekä asiakasyrityksen kanssa.

Täydellinen tilanne tulee siitä, kun on onnistuttu viestimään kaikille selkeä visio ja kaikki tietävät mihin pitää mennä. (Ottoboni, kehitysjohtaja)

Tämä vahvistaa jo aikaisemmin esille tullutta näkemystä visiolla johtamisesta ja sen vaikutuksesta arkiseen tekemiseen. Kaikkien toimistojen pitää siis ymmärtää roolinsa asiakkaan kokonaisuudessa ja tätä kautta oppia toimimaan myös muiden asiakkaan ulkoisten kumppanien kanssa mahdollisimman avoimin kortein, olematta kuitenkaan mustasukkainen toisten tekemisistä.

Toimistojen rooli tulevaisuudessa

Mediatoimistoja haastateltaessa nousi muutamia selviä trendejä. Mediatoimistojen edustajien mukaan mediatoimistojen tulevaisuus ei näytä sen valoisemmalta kuin huonommalta mitä se on tänä päivänä, mutta sen rooli tulee muuttumaan tulevien vuosien aikana.

...mainonnan ostamisen puolella rooli vuosi vuodelta vähenee, koska asiakkaiden omien kanavien rooli kasvaa. Toki sitä ostetaan jatkossakin, mutta sen rooli pienenee siinä kokonaistarjonnassa. Eli mediatoimiston rooli kasvaa, koska

konsultoinnin takia asiakkaat tarvitsevat kumppaneita, joilta he saavat kokonaisnäkömyksen. (Dagmar, toimitusjohtaja)

Digitalisaation mukana tulevien uusien teknologioiden ja dataohjautuvan mainonnan merkitys tulee kasvamaan lähitulevaisuudessa, joka tarkoittaa perinteisen mainonnan ostamisen lisäksi isoa roolia mediatoimistojen asiantuntijapalveluiden kasvussa. Teknologiaan liittyvien hankkeiden konsultointi, kouluttaminen ja käytäntöön vienti tulevat olemaan mediatoimistokentässä kasvava liiketoiminnan ala, josta kaikki kolme vastaaja olivat täysin samaa mieltä.

Luulen, että tähän on syy se, että pienelle mainoskakkulle on tällä hetkellä vain yksi suunta eli alaspäin. Markkinan alaspäin mentäessä ne (mediatoimistot) etsivät vain rahaa, jolla pysyä edes samalla tasolla. (Frankly Partners, digijohtaja mediatoimistojen kasvavasta konsultaation määrästä)

Haastateltujen toimistojen välillä oli kuitenkin eroja siinä, minkälaiset palvelut kunkin kohdalla kasvavat tulevaisuudessa, mutta ne olivat ennemminkin toimiston omaan strategiaan pohjautuvia. Kaikki toimistot näkivät koulutuksellisen puolen sekä niin sanotun sparraajan roolin kasvamisen tulevaisuuden trendinä, mutta kun yhdellä yhtiöllä oli selvä visio siitä, että heillä kasvaa tulevaisuudessa markkinointitekniikoihin perustuva koulutus, niin toisella suunta oli ennemminkin yleiskoulutustarjonnan kasvussa omassa liiketoiminnassaan.

Mediatoimistot ovat sekä omasta mielestään, että myös digi- ja mainostoimistojen mielestä vakiinnuttaneet omaa asemaansa asiakkaan neuvonantajina juurikin markkinoinnin ja mainonnan digitalisoiduttua ja painotuttua enemmän datapohjaiseen suunnitteluun.

Tutkimuksen avulla kävi ilmi myös, että verkkopalveluiden kannalta mainostoimistojen rooli tulee tulevaisuudessa olemaan toimistokentän vaikein. Suurin syy tähän oli se, että mainostoimistojen roolia ovat ottaneet viime vuosina sekä mediatoimistot luovilla ratkaisullaan sekä sisällön tuottamisella, että myös digitoimistot sekä palvelumuotoilualueen yritykset erilaisilla visuaalisilla ratkaisulla muiden ratkaisujen ohella.

Markkinointialalla on tapahtunut iso muutos todella lyhyessä ajassa. Mediatoimistoille se on mennyt. (Ottoboni, kehitysjohtaja)

Musta mainostoimistot hakevat tällä hetkellä rooliaan tässä digitaalisessa maailmassa. Mediatoimistot ovat ottaneet volyymin hommaa hankaan. Mainostoimistot ja digitoimistot ovat yrittäneet laittaa toimintojaan yhteen mediatoimistojen laajentumisen myötä. Koska kaikki haluavat olla asiakkaan neuvonantajia. (Ottoboni, kehitysjohdaja)

Mun mielestä mediatoimistot ovat hypänneet mainostoimistoa aikaisemmaksi arvoketjussa. Nyt kun mediatoimistoilla on kaikki maailman data ja ne istuu sen päällä, niin ne pystyy tarjoamaan sitä kautta asiakkaille näkemyksiä jotka toimivat suunnittelun pohjana. (Bob the Robot, strategijahtaja)

Teemme paljon samoja asioita, mitä palvelumuotoilu tekee ennen leiskojen tekoa, mutta sinne asti me emme mee. Tuomme ennemminkin bisnekselle ratkaisuja, tätä pitäisi tehdä enemmän. (Frankly Partners, digijohtaja)

Tämä laittaa mainostoimistojen tulevaisuuden verkkopalveluiden kannalta mielenkiintoiseen asetelmaan, joka voi olla melko hankalaakin ratkaista. Ehkäpä juuri Ottobonin kehitysjohtajan kommentti mainostoimistojen ja digitoimistojen yhdistämisestä voisi olla se mahdollinen käänne, jolla mainostoimistot pääsisivät paremmin kiinni tulevaisuudessa verkkopalveluiden konseptointiin sekä kampanjoiden luontiin luontevammin. Tämän lisäksi on huomioitava erilaisten palvelumuotoiluyritysten merkitys ja mahdollinen kilpailu mainostoimistojen kentässä. Ottobonin kehitysjohtajan mukaan palvelumuotoiluyritykset tulevat ottamaan mainostoimistoilta markkinaosuuksia etenkin verkkopalveluita ajatellessa.

Markkinoinnille on olemassa oikeasti konsultteja, jotka koemme ennemminkin kilpailijoiksi. (Frankly Partners, digijohtaja)

Mainostoimiston rooli saattaa siis olla ennemminkin merkittävämpi muissa asiakkuuksissa kuin verkkopalveluissa.

Digitoimistossa tämän hetken muutos digitaaliseen maailmaan näkyy erityisen paljon. He vahvistavat myös saman näkemyksen siitä, mihin tämän hetkinen markkinoinnin sekä median kenttä on menossa.

Digitoimistot ja mediatoimistot lähestyvät molemmat omista suunnistaan toisiaan ja täten olemassa ollut raja näiden kahden toimistotyypin välillä on alkanut hämärtyä. (Klikkicom, toimitusjohtaja)

Klikkicom in toimitusjohtaja kertoo myös, että digitoimistot ovat alkaneet kilpailemaan viimeisten kahden vuoden aikana koko ajan enemmän mediatoimistojen kanssa ja ovat mukana kilpailutuksissa yhä enemmän perinteisten mediatoimistojen, kuten Dagmar tai ToinenPHD, erityisesti silloin, kun on kyse verkkopalveluiden markkinoinnista.

Digitalisaatio on ollut vauhdittamassa digitoimistojen kysyntää, mutta Klikkicom in edustaja näki erityisesti asiakkaalle päin tehtävän työn olevan jatkossa enenevässä määrin konsulttiivista, ylhäältä päin kokonaiskuvan tuomista asiakkaalle.

Maailma muuttuu kovaa vauhtia. Digitalisaatio ja markkinoinnin transformaatio alkaa selvästi vasta nyt näkymään ja tilanne, jossa asiakkaan täytyy pitää huolta tuotteestaan ja että se on tip top-kunnossa, niin on vaikea nähdä, että hän ehtisi pysymään kärryillä, mitä kaikkea tässä vain yhdessä markkinoinnin palasessa tapahtuu. Sen takia näen, että meidän konsultatiivinen rooli tulee tulevaisuudessa kasvamaan. (Klikkicom, toimitusjohtaja)

Kuten mediatoimistojen liiketoiminnassa, niin myös digitoimistojen liiketoiminnassa konsultaatiivinen rooli asiakkaan arjen tukena on vahvistumassa koko ajan ja Klikkicom in toimitusjohtaja arvioikin se olevan lähivuosina jopa puolet liiketoiminnasta, kun se tällä hetkellä on lähempänä 25 prosenttia.

Digitoimistojen vahvuutena on heidän tapansa lähteä tekemään yhteistyötä. Se ei ole niinkään mediatoimisto- tai mainostoimistomaailmasta tuttu brief, jossa määritellään kohderyhmät ja tavoitteet, vaan juurikin ilman briefiä tehty analyysi asiakkaan nykytilasta, jonka avulla sitten tehdään toimenpidesuositukset asiakkaalle suhteessa olemassa oleviin tavoitteisiin.

Analyysi on uusi brief. (Klikkicom, toimitusjohtaja)

Lähtökohtaisesti sosiaalisen median konsultointi- ja ylläpitopalveluita tarjoavan toimiston, Kurion, luovan johtajan haastattelussa tuli esille sosiaalisen median roolin tärkeys tämän päivän verkkopalveluille. On kyse sitten ulkoistetusta mallista tai sisäisenä toimintona hoidetusta sosiaalisesta mediasta, tarvitaan sille selvä strategia.

Kurio kokee olevansa lähes kaikkien toimistojen kilpailija, mutta myös samaan aikaan myös kaikkien kaveri, jonka kanssa tehtävänä yhteistyö usein antaa vain syvemmän kokonaisnäemyksen sosiaaliseen mediaan.

Toinen Kurion edustajan haastattelusta kumpuava trendi oli nopea reagointi.

Monissa tapauksissa olemme pystyneet osoittamaan yrityksille jopa reagointinopeuden nousua, jota ei moni ole aluksi uskonut. (Kurio, luova johtaja)

Sekä Klikkicom että Kurio kuten myös mainos- sekä mediatoimistotkin kokivat, että toimistojen rooli omien alojensa konsultteina tulee kasvamaan, mutta käytännön työ ei tule katoamaan mihinkään.

Se on se mihin tämä menee. Kun ennen saimme 20 % mediabudjetin päälle, niin nykyään me myydään ennemminkin asiantuntemusta ja tunteja. (Klikkicom, toimitusjohtaja)

Taulukkoon 6 on kerrattu ulkoisia palveluja tarjoavien toimistojen vastaukset:

Toimistot	TUTKIMUSKYSYMYSNRO 1:	TUTKIMUSKYSYMYSNRO 2:	TUTKIMUSKYSYMYSNRO 3:	LISÄHUOMIOITA Toimiston roolista
Tuula Kallio, Dagmar	<p>Mitä verkkopalvelujen pitäisi ulkoistaa (ja mitä ei) ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se mihin ei ole resursseja.</li> <li>- SoMessa ei sekamalleja, eikä asiakaspalvelua lainkaan</li> <li>- Analytiikka ja teknologiakonsultointi saattaa olla yksi kokonaisuus</li> <li>- Ei pitäisi ulkoistaa liiketoiminnan strategiaa ja verkkopalvelun ideaa</li> </ul>	<p>Miksi verkkopalvelut ulkoistavat?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ulkoisilla toimijoilla on ennemminkin sparraajan, kouluttajan ja virikkeiden antajan rooli</li> <li>- Kukaan ei pysty tekemään kaikkea markkinointia yksin</li> </ul>	<p>Miten ulkoistettujen kumppanien prosesseja voitaisiin parantaa?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ei tuijoteta titteleitä vaan osaamista</li> <li>- "War room" osaksi suunnittelua</li> <li>- Miittareiden selkeys</li> <li>- Vähentämällä manuaalista työtä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Usko datan ja analytiikan kasvuun</li> <li>- Mediatoimiston roolin kasvuun digitaalisuuden kautta</li> <li>- Markkinointiviestinnästä markkinointiin</li> <li>- Koulutuksien merkitys</li> </ul>
Antti Leino, GroupM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bannerituotanto sisäisesti tai freelancer</li> <li>- SEM ja Facebook ovat menossa in house reagoinnin takia</li> <li>- Display- ja videoostaminen usein enemmän toimiston tehtäväksi</li> <li>- Myös tuotelanseeraukset, vanhan elvyttäminen ja markkinaosuuden säilyttäminen syitä käyttää toimistojä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reagoitakyvyn takia sisäisesti SEM ja Facebook</li> <li>- Usein resurssien takia, koska markkinoinnin organisaatio on keskimäärin 1,2 ihmistä</li> <li>- Osaamisen puute, ei haluta tai muutos / fuusio joka ajaa toimiston käyttöön. Halutaan pois jaloista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hyvät, enemmänkin asiakkaan kumppaneiksi muodostuvat asiakasvastaavat</li> <li>- Pitäisi päästä toimiston näkökulmasta tekemisiin myös myynnin kanssa ja ymmärtää paremmin sitä puolta</li> <li>- Aina ehdotus jatko-toimenpiteistä mitä tehdyn jälkeen pitäisi tehdä, ettei jää vaan yhdeksi kokeiluksi</li> <li>- Mitä tuloshakuisempaa, sitä tärkeämpää päivittäinen sähköposti vaihto</li> <li>- Pikaviestit ja jaeut sähköiset folderit auttaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suomen isoimmat mainostajat rakentavat omia mediakeskuksia, kuten esim. SOK ja Veikkaus, jotka eivät tarvitse enää perinteisiä mediatoimistopalveluja</li> <li>- Kansainvälisessä toimistossa, jossa kv asiakkaita voi olla vaikea päästä koulutuspuoleen kiinni</li> </ul>
Mika Häyri- nen, Virta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sosiaalinen media välillä kannustetaan pitämään sisällä, vaikka siihenkin voi tuoda ulkoinen hyviä näkökulmia</li> <li>- Brändistrategiset palikat pitäisi olla inhouse</li> <li>- Jos ei ole ydinliiketoimintaa, kannattaa ulkoistaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ei yleensä kustannustehokkuuden näkökulmasta, vaan asiantuntijuus</li> <li>- Jotta saadaan mahdollisimman paljon yhdeltä luukulta</li> <li>- Sparraaminen ja best practiset muilta toimialoilta</li> <li>- Koulutukset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Koulutukset, kuten Media-akatemia</li> <li>- Osaavat ihmiset eli rekrytointi on kaikki kaikessa</li> <li>- Flätti organisaatio, jossa orkesteri johtava markkinointijohtaja ja päätöksenteko käytännön tekijöillä</li> <li>- Hyvä mittaristo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muuttunut mediainvestoinneista strategia-työksi osalla asiakkaita, mutta muutos on vasta alkuvaiheessa.</li> <li>- Konsultin rooli vahvenee</li> <li>- Ei välttämättä tarvita mainostoimistoa, kun rahat menevät tuotantoon ja käsikirjoituksiin ettei jää rahaa itse tekemiseen</li> </ul>
Karolus Viit- tala, Bob the Robot	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liiketoiminnallisia asioita ei pidä ulkoistaa</li> <li>- Konseptiin liittyvät asiat mainostoimisto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yksikään yritys ei pysty luomaan sellaista organisaatiota, ettei tarvitsisi ulkoisia toimijoita (1000 toimistolla vrs. 3 konseptia mark.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hyvän ja osaavan asiakkuusjohtajan merkitys luovan toiminnan ja asiakkaan markkinointiväen keskellä, jotka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mediatoimistoilla on kaikki data, joten heidän rooli voimistuu</li> <li>- Osittain myös asiakkaat ovat tällä hetkellä</li> </ul>



	pitää kaikki itsellään, jotta voi katsoa koko näkökulman	johtajalla) - Hyvistä ideoista ollaan valmiita maksamaan	eivät aina puhu samaa kieltä	datahumussa, joka voi olla vaarallista
Roope Ruotsalainen, Frankly Partners	- Hakukonemarkkinointi ja -optimointi voi olla järkevää ulkoistaa kun se ei hirveästi mene muiden asioiden päälle  - Myös analytiikka tulisi tulla toimijalta, joka osaa katsoa sitä tarpeeksi laajalta osalta  - Myös pirstaloituneessa display mainonnassa saattaa verkkopalvelu tarvita apua  - Mikäli käyttää laajaa mediavalikkoa, niin myös perushyvä mediatoimisto, joka hallitsee offlinen voi olla järkevä	- Ei ole järkevää rakentaa organisaatiota, jossa olisi erikseen kaikki asiantuntijuus. Kumppanin joustava käyttäminen on kustannustehokkaampaa ja aikaan saavampaa  - Kannattaa käyttää usempaa toimistoa jotta saa mahdollisimman laajan asiantuntijuuden, eikä tavarataloa  - Kustannustehokkuus, joustavuus, kokemus ja ammattitaito.	- Hyvät markkinointipääälliköt asiakkaalle, jotka osaavat johtaa toimistoja.  - Hyvä mittaristo, joka suurimmalta osalta suomalaisilta markkinoijilta puuttuu.	- Mainostoimiston rooli korostuu isoissa asiakkaissa, ei välttämättä järkevää verkkopalveluille, jossa muut toimitukset ovat tärkeitä.  - Ei koe digitoimistoja ja mediatoimistoja  - Ison mediakakun pienessä mediatoimistot hakevat lisää liiketoimintaa muualta kuten koulutuksista yms.
Tero Salonen, Ottoboni	- Hakukoneoptimointi ja -markkinointi, jolla on myös hyvä analytiikka on varmasti tärkeää ulkoistaa  - Konseptisuunnittelu tämän lisäksi on hyvä kombo	- Horisontin kapeneminen kun tekee vain yhtä asiaa  - Kustannustehokkuus ja samaan aikaan hintalaatusuhde kun toimisto tietää mitä pitää tehdä ja tekeminen on laadukasta	- Asiakkaan/ markkinointijohtajan kyky saada paletti toimimaan yhteen hiileen  - Vision kommunikointi kaikille ulkoisille toimijoille  - Luottamusta ulkoiseen toimijaan, koska tämä on ihmisbisnestä  - Roolitus ja mitä keneltäkin odotetaan  - Pikaviestit auttaa, mutta asiantuntijapalveluja on vaikea automatisoida, joten kasvokkain käyty kommunikointi on tärkeintä	- Mediatoimistot ovat ottaneet kenttää mainostoimistoilta dataltoa ja luovuudella  - Myös palvelumuotoilu ottaa mainostoimistolta roolia digitaalisessa maailmassa  - Toimiston rooli on aluksi tärkeämpää, kun käynnistetään toimintaa kun ei voida palkata 200 ihmistä
Jari Lähdevuori, Kurio	- Facebook ja muut kanavat, koska pystyy nopeampaan reagointiin.  - Mediaostaminen siinä ohessa.  - Hakukoneoptimointi ja SEO asiat voi olla järkevää verkkopalvelulle	- Resurssien vuoksi, mutta myös ulkopuolisen asiantuntijuuden ja näkemyksen vuoksi.  - Kentän nopea muuttuminen ainakin sosiaalisessa mediassa  - Reagointinopeus toimiston kautta isolle toimijalle kun saattaa olla paljon turhia portaita	- Suoraviivaistaminen, turhien välikäsien pois jättäminen  - Tiimin merkitys, ihmiset  - Tärkeää olla päätösvalta ja johdon ymmäryys ja mandaatti tehdä  - Pikaviestintä ja someen soveltuvat kanavat	- Sosiaalisen median toimisto on vähän kaikkien toimistojen kilpailija, mutta samaan aikaan kaikkien kaveri, jonka ei tarvitse korvata mitään.  - 50-50 koulutusta ja itse tekemistä
Jukka Sundqvist, Klikki.com	- Hakukoneoptimointi ja analytiikkaan liittyvät asiat  - Tuotteeseen liittyvät	- Maailma muuttuu niin kovaa tahtia, että ei voi pysyä kaikesta kärryillä kun tuote pitää pitää Tip-Top-kunnossa.	- Osaavat ihmiset, jotka ymmärtävät mitä ostavat.  - Pikaviestit, meilit	- Eri toimistojen rajojen hämärtyminen. Mediatoimistot tulevat lähelle meitä ja me mediatoimistoja.

	asiat pitäisi olla asiakkaalla itsellään - Data, Insight ja analytiikan konsultointi - Palvelukokemus, sisällöt ja bannerit sisällä	- Muiden casejen kautta kokonaiskuvan parempi ymmärtäminen	ja puhelut normiasi-oihin ja sitten kvar- taali ja kuukausita- paamiset tärkeimpiin asioihin	- Konsultoinnin määrä tulee kasvamaan
--	---	--	---	---------------------------------------

Taulukko 6: Markkinoinnin ulkoisia palveluita tarjoavien yritysten vastaukset tutkimuskysymyksiin

## 5 Johtopäätökset ja suositukset

Johtopäätöksenä voidaan pitää, että sekä verkkopalvelut että toimistot näkevät tulevaisuuden hyvin samalla lailla ja se tulee olemaan yhä enemmän yhteistyötoimintamalli, jossa verkkopalvelut keskittyvät enemmän omiin brändien kautta luotuihin liiketoiminnan ideoihin sekä analytiikkaan sen ympärillä ja toimistot tulevat toimimaan enenevässä määrin tiettyjen, vaikeiden osa-alueiden asiantuntijoina konsultoivammassa roolissa.

Johtopäätösluvussa tullaan käymään läpi keskeiset havainnot ja niistä johtaneet päätelmät sekä teorialuvussa esille tulleiden teorioiden kautta että tutkimuskysymyksiin perustuvien aihealueiden kautta.

### 5.1 Johtopäätökset teorioista

Teorialuvussa luotiin tutkimukselle viitekehys mainonnan, markkinoinnin organisoimisen sekä ulkoistamisen teorioiden avulla. Taustoittavilla kysymyksillä sekä tutkimuskysymyksistä juonnetuilla kysymyksillä päästiin haastatteluissa selvittämään näitä asioita hyvin yksityiskohtaisesti ja voidaan todeta, että tutkimuksella onnistuttiin saavuttamaan haluttu lopputulos eli ymmärrys alan yhteisestä tai eriyvästä näkemyksestä, jolla verkkopalveluiden tulisi organisoida markkinointinsa sisäisten ja ulkoisten resurssien kesken sekä kuinka ulkoistamisprosessi tulisi suorittaa.

Ensinnäkin sekä johdannossa että Willcocksin ym. (2011, 26) teoriassa viitattiin useaan otteeseen kustannustehokkuuden olevan yksi tärkein tekijä ulkoistamisen takana. Tutkimus osoitti, että tässä asiayhteydessä tämä ei pidä paikkaansa. Vaikka MTV:n edustaja kertoikin heillä suurimman syyn olevan kustannuslähtöinen, niin kaikkien muiden vastaajien, olivat ne sitten verkkopalveluita tai toimistoja, osalta kustannus ei ollut lähtökohtainen syy ulkoistamiselle vaan ulkoisten kumppanien käyttäminen nähtiin ennemminkin joustavina asiantuntijaresurssien käyttämisenä. Tällöin kustannukset ovat toissijainen asia. Täten voidaan todeta, että teoria ja empiria eivät kohdanneet.

TNS Gallupin ja IAB Finlandin tutkimuksiin (2015) pohjautuvat mainonnan trendit kuten digi-mainonnan sekä sen sisällä sosiaalisen median hyödyntäminen mainosmedianana kasvu tuntuivat olevan myös kaikkien haastateltujen mielestä suunta, johon päin ollaan menossa. Kaikki verkkopalvelut kuitenkin mainitsivat, ettei ilman verkon ulkopuolella tapahtuvaa mainontaa, kuten TV:tä tai ulkomainontaa, pysty toimimaan. Näitä niin sanottuja offline-medioita käytetään usein silloin, kun jotain uutta lanseerataan tai on jokin muu isolle kohderyhmälle viestittävä asia, joka täytyy saada mainonnan keinoilla nopeasti kiinni.

Mainontaan liittyvä Karjaluodon (2010, 20) teoria, jonka mukaan asiakkaita palvelevat toimitukset lähentyvät palveluvalikoimaltaan toisiaan, nousi myös empiriassa Klikkicommin toimitusjohtajan haastattelussa esille. Hän näki, että digitoimistot ja mediatoimistot tulevat molemmat omista suunnistaan lähemmäksi toisiaan ja kilpailevat voimakkaasti tulevaisuudessa samoista asiakkuuksista, joka on Karjaluodon teorian mukaista. Asia ei noussut muissa haastatteluissa esille, jonka vuoksi asiasta ei voida vetää tämän enempää johtopäätöksiä.

Mainostoimistojen roolia sekä syitä mainostoimistojen valintaan käsittelleet Clow ja Baack (2014, 135) teoriassaan toivat esille mainostoimistojen asiantuntijuuden ja sitä kautta mahdolliset kustannussäästöt, mahdollisuuden päästä kiinni huippuosajiin sekä ulkopuolisen näkemyksen yrityksen tekemiseen olivat juuri niitä asioita, joita verkkopalvelut halusivat ja tarvitsivat. Haastatellut mainostoimistot kertoivat näiden ominaisuuksien tai faktojen olevan heidän suurimpia vahvuuksiaan. Näin ollen teoria siis piti paikkansa.

Markkinoinnin organisointia käsittelevässä teoriaosuudessa käsitelty Cichockin ja Irwinin (2011, 223) teoria kapeasta ja pitkästä sekä matalasta ja leveästä organisaatiomallista osoittautui sekä verkkopalveuiden että toimistojen vastauksissa olevan selvästi tulevaisuudessa ennemminkin leveän ja matalan organisaation malleja noudattelema malli. Kukaan ei nähnyt kovinkaan hierarkisille organisaatiomalleille tulevaisuutta ja muun muassa Grönroosin (2009, 409-411) teorian mukaiseen verkosto-organisaation malliin oltiin jo menty esimerkiksi verkkopalvelu X:n sekä Torin organisointimalleissa.

Ulkoistamista käsittelevässä teorialuvussa keskityttiin kustannussyiden lisäksi Heywoodin (2011, 28-29) käsittelemiin ulkoistamisen muotoihin sekä Gimbertin (2011, 142) teoriaan nelilokeroisesta jaottelusta strategian ja liiketoiminnan mukaan. Haastatteluiden perusteella kävi ilmi, että mainontaan liittyvissä ulkoistamisen muodoissa ja prosesseissa on kyse enemminkin osittaisesta ulkoistamisesta kuin totaaliulkoistamisesta, joka olisi tarkoittanut kaikkia toimintojen siirtämistä ulkoiselle toimijalle.

Gimbertin (2011, 142) teoria piti täydellisesti paikkansa. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että yrityksen tulisi keskittyä toiminnassaan ydintoimintoihin ja pyrkiä paremmaksi niissä. Jos verkkopalvelu ei koe sitä joko strategisesti merkittäväksi tai liiketoimintaa parantavaksi, se tulisi ulkoistaa tai uudelleen harkita sen olemassa oloa. Tämän teorian pitävyys kertoo siitä, että markkinoijan maailma muuttuu niin kovaa tahtia, että menestyäkseen on pystyttävä olemaan erittäin hyvä edes pienellä osa-alueella ja yrittää kehittää sitä. Tämän teorian ja empirian osoittaman faktan vuoksi verkkopalvelut käyttävät ulkoisia toimijoita, koska kenenkään aika ei riitä kaiken tämän informaation käsittelyyn tai arvioimiseen.

Stählen ja Laenton (2000, 104-110) teoria mittaristojen, järjestelmien ja prosessien sekä pelisääntöjen osalta oli myös tutkimustuloksien mukainen. Kysyttäessä prosessien kehittämisestä, usealla vastaajalla nousivat mittaristojen asettaminen tai niiden kuntoon laittaminen tärkeimmäksi kehitysalueeksi. Etenkin MTV:n markkinointijohtaja koki myös, että joskus riittäisi, jos vaan luotaisiin hyvät perusprosessit tukemaan muuttuvaa arkea. Digitaalisuuden koettiin tuovan järjestelmällisyyttä sekä kontrollin tunnetta arkeen jaettujen kansioiden sekä pika- viestimien avulla.

Tutkimuksen johdannossa tuotu huoli otannan pienuudesta ei ollut ongelma tutkimuksen lopputuloksen kannalta, vaan vastauksista saatiin sen verran toistettavuutta aikaiseksi, että voidaan todeta otannan olleen riittävä muodostamaan luotettava kokonaisuus.

## 5.2 Yhteenveto ja johtopäätökset tutkimusalueista

Tutkimuksessa kävi ilmi kaikkien vastaajien osalta, että verkkopalveluiden kautta markkinointia ajatellessa maailma sen ympärillä muuttuu paljon nopeammin kuin keskimäärin muilla aloilla, jonka vuoksi hyvien kumppaneiden merkitystä liiketoiminnassa ei voi liikaa korostaa. Verkkopalveluiden kannalta tärkeimmiksi ulkoistamisen alueiksi muodostui hakukoneoptimointi ja -markkinointi sekä luovan suunnittelun tekeminen.

Vastaajat, olivat ne sitten verkkopalveluista tai ulkoisia palveluja tarjoavista toimistoista, olivat lähes poikkeuksetta samaa mieltä siitä, ettei verkkopalvelu pärjää yksin tässä nopeasti muuttuvassa maailmassa. Vaikkakin kumppaneiden merkitys korostuu liiketoiminnan alussa, jolloin työntekijöitä ei ole ja kaikki täytyy rakentaa alusta, niin tietynlaisten kumppanien läsnäolo arjessa vähintäänkin konsultatiivisessa roolissa koettiin merkitykselliseksi.

Verkkopalvelun markkinointiorganisaatioissa olevien ihmisten kompetenssin perään kuuluttivat erityisesti ulkoiset palvelun tarjoajat. Täydellinen markkinointijohtaja koostui toimistojen mielestä siitä, että markkinoija tajuaa, kun hän näkee hyvän jutun, on taustaltaan hakukoneoptimoija tai intohimoinen sellainen ja on erinomainen kumppanien johtaja.

Markkinointiorganisaatiota rakennettaessa tulee siis käyttää aikaa rekrytointeihin, jotta varmistetaan sellainen henkilö, joka on sinut datan kanssa, mutta osaa myös johtaa joukkojaan sekä kumppaniverkoston.

Torin markkinointiorganisaatiota on tutkimuksen mukaan rakennettu hyvinkin sen mukaisesti, mitä muiden vastaajien kommentteista saatiin selville. Organisaatio on matala sekä leveä ja sen eri toiminnoille on annettu hyvin päätöksentekovaltaa niiltä osin, miten se on koettu asioita eteenpäin vieväksi. Lisäksi Torin kumppaniverkosto on aika lailla sen tyyppinen, mitä muutkin verkkopalvelut kuvailivat ihanteelliseksi tilanteeksi. Digitoimiston vahva rooli analyysi- ja hakukonepuolella sekä konseptien rakentaja liiketoiminnan alkupuolella helpottamaan vauhtiin pääsyä ja nyt uutta konseptia rakennettaessa uudenlaisen toimijan hakeminen.

Torin markkinointiorganisaatiota tulisi kehittää vielä niin, että sillä tulisi olla edes jonkinlainen luovaan työhön keskittyvä ihminen, joka voisi suunnitella konseptin, jolla markkinoinnin visuaalinen konsepti saataisiin yhdessä uuden toimiston kanssa kirkastettua. Tämä tuli niin vahvasti esille sekä Torin työntekijöiltä, että muiden verkkopalveluiden johdolta sekä toimistoilta. Sellainen ihminen, joka voisi pitää huolta brändistä kaikissa mahdollisissa kuluttajiin tai yrityksiin liittyvissä kosketuspinoissa. Yleisimmin tällainen henkilö on AD (Art Director). Tällä hetkellä sellaista henkilöä ei Torilla ole ja se saa työntekijöiden sekä tutkimuksen tekijän mielestä näyttämään brändin heikolta, kun ei ole jatkuvaa valittua linjaa, jolla asioita tehdään.

Mediatoimistojen rooli tulee tutkimuksen mukaan olemaan verkkopalveluiden näkökulmasta tulevaisuudessa vähän samalainen kuin digitoimistojen ja nämä kaksi toimistotyyppiä tulevat lähenemään toisiaan. Mediatoimistot ovat muiden toimistojen sekä itsensä mielestä ottaneet toimistoista suurinta otetta asiakkaan neuvonantajana. Merkittävin syy tähän on varmaankin maailman muuttuminen kohti digitaalisuutta ja nimenomaan digitaalisessa maailmassa ja sen analytiikassa mediatoimistot ovat olleet perinteisesti hyviä, joten on vähintäänkin luontevaa, että heidän roolinsa isossa kuvassa vahvistuu.

Vaikka mediatoimistojen rooli näyttää kasvavan enemmän kuin muiden toimistojen, niin on kuitenkin huomattava, että se kasvaa todennäköisesti isoissa sekä isohkoissa yrityksissä, joissa on melko vakiintuneet tavat tehdä mainontaa ja on ennemminkin kyse digitaalisen median murroksesta kuin siitä, että tehdäänkö mainontaa lainkaan. Täten voisi sanoa, että aloittavalle, pienehkölle verkkopalvelulle hakukoneoptimointiin keskittyvänä yritys on tärkeämpi ja hyvän digitaalisen median mediatoimisto tulee merkitykselliseksi siinä vaiheessa kun mainonta on arkipäiväinen asia.

Digitoimistojen rooli korostuu erityisesti verkkopalveuiden kumppanina ja tutkimuksen mukaan voisi sanoa, että se on verkkopalvelun yksittäinen tärkein kumppani. Erityisesti silloin, jos digitoimistolla on mahdollisuuksia hoitaa myös mainonnallisia ratkaisuja. Tämän päivän maailmassa, jo teorialuvussa tuotu, hakukoneoptimoinnin ja -markkinoinnin merkitys on niin suuri, että yrityksen on käytettävä merkittävä aika niiden asioiden parantamiseen ja pyrkiä olemaan löydettävissä hakukoneista. Näissä asioissa hakukonemaailmaan erikoistuneet yritykset ovat vahvoilla.

Mainostoimistojen rooli verkkopalveluiden kumppanina osoittautui toimistopuolen vaikeimmaksi. Lähes kaikki tutkimuksen vastaajat mainitsivat ja tunnistivat tarpeen käyttää mainostoimistoa luovassa ideoinnissa sekä ideoiden kiteyttämisessä, koska harvoin talon sisältä löytyy niin paljon kokemusta luovasta työstä. Mainostoimistoja tutkimuksen mukaan tarvitaan erityisesti liiketoiminnan alkuvaiheessa, kun toteutetaan lanseerauskampanjaa, brändiuudistuksissa sekä uusissa projekteissa, mutta päivittäisen työskentelyyn tai konsultointityöhön vastaajat eivät kokeneet mainostoimiston roolia niin merkittäväksi. Tämä johtunee siitä, ettei verkkopalvelun arkisessa tekemisessä ole sellaista roolia mainostoimistolle, että heitä tarvittaisiin koko ajan, vaan työt ovat projektikohtaisia. Tästä syystä ainakin verkkopalveluille mainostoimiston voi olla vaikea löytää neuvonantajaroolia. Toki on huomattavaa ero pienien ja isojen verkkopalveluiden kesken ja usein isoimmilla verkkopalveluilla saattaa olla sen verran monta erilaista projektia päällekkäin, että voi olla järkevää, että joku ulkopuolinen katsoo kaikkien projektien perään markkinointijohtajan tai AD:n kanssa.

Vastausten eriävyydet etenkin MTV:n markkinointijohtajan sekä Torin ja toisen verkkopalvelun välillä saattavat selittyä erilaisista tilanteista markkinoilla. MTV:llä on kyseessä isomman luokan säästöt, kun yhtiön päätoimiala eli televisioliiketoiminta on isossa murroksessa. Tämän vuoksi varmastikin myös erilaisia ulkoisia kumppaneita ja ulkoistusta ylipäättään katsotaan ennemminkin säästönäkökulmasta. MTV:lläkin on selvä strategia, miksi näin tehdään, mutta haastattelussa kävi kuitenkin ilmi, että on kyse lähtökohtaisesti kiinteiden kulujen laskeamisesta ja joustavan kumppanin käytöstä tarvittaessa.

MTV:hen verrattuna Torin ja toisen verkkopalvelun strategiat olivat selvästi samankaltaiset. Molemmat ovat melko isoja ja tunnettuja sivustoja, joka saattaa selittää samankaltaisuutta myös kumppanistrategiassa. Molemmilla oli selkeä näkemys siitä, että ulkoisia kumppaneita tarvitsee luovaan puoleen uusia asioita käynnistettäessä sekä uusissa projekteissa, mutta päivittäisessä tekemisessä roolia ei välttämättä heille jää. Myös hakukonepuoleen tarvitaan jonkinlaista apua vähintäänkin konsultoinnin taholta, mutta molemmilla oli kuitenkin näkemys siitä, että jatkossa ulkoistettuja palveluita tullaan vetämään takaisin sisään, joskaan niistä ei kokonaan luovuta.

Sisäisiksi palveluiksi haluttiin paljon dataan liittyvät asiat, nopeaa reagointia vaativat asiat sekä sosiaalisen mediaan liittyvät asiat, pitkälti puhuttelutavan vuoksi.

Eri näkemys verkkopalveluilla kuitenkin oli siitä, että miten hakukoneoptimointi kannattaa järjestää yrityksessä. Verkkopalvelu X:llä oli selkeä näkemys siitä, että hakukoneoptimointi tulisi tehdä verkkopalvelun itsensä toimesta, jotta se tulee tehtyä muidenkin markkinoinnin toimenpiteiden kanssa samanaikaisesti ja siihen pystytään reagoimaan nopeasti. Torin markkinoinnin mielide hakukoneesta oli enemmänkin ulkoisen kumppanin puolella. Vastausten eroavaisuutta voi selittää se, että verkkopalvelu X:llä on paljon enemmän työntekijöitä tekevässä kokonaisuudessa, jolloin myös on helpompi hoitaa vastaavanlaisia toimintoja osana arkea. Täten voisi myös sanoa, että suuremmat verkkopalvelut tarvitsevat selvästi vähemmän ulkoisia kumppaneita kuin pienemmät, vaikkei tähän ole periaatteessa sen suurempaa syytä ainakaan sen takia että ulkoisilta kumppaneilta usein haettiin tutkimuksen mukaan ideoita ja konsultaatiota.

Ulkoisen toimijan istuminen asiakasyrityksen toimistolla tietyn ajan viikosta koettiin periaatteessa hyväksi asiaksi, mutta samaan aikaan haastateltavat kertoivat sen saattavan olevan joissain tilanteissa vähän vaikeaa, kun töitä on välillä paljon ja välillä vähemmän, joten tunnit ei ainakaan jakaantuisi kovin tasaisesti. Ulkoisen kumppanin istuessa asiakkaan toimistolla oltiin vakuuttuneita siitä, että kyseinen henkilö pääsisi paremmin sisään asiakkaan asioihin ja kyseisinä päivinä pystyttäisiin reagoimaan usein paljonkin aikaa vieviin asioihin välittömästi.

Taustoittavissa kysymyksissä tuli esille, että verkkopalvelut käyttävät mainonnassaan hyvinkin niille luonteenomaisia medioita, kuten Facebook -mainontaa, display- eli bannerimainontaa sekä hakukonemainontaa, joista liikennettä on luontaista ohjata kohti omia verkkopalveluita. Kaikki verkkopalvelut kuitenkin muistivat mainita, ettei ilman isoja massamedioita pärjää silloin, kun on tarkoitus viestiä laajalle kuluttajapohjalle nopeasti. Toisin sanoen digimainonnan muodot sopivat verkkopalveluiden arkiseen ylläpitävään mainontaan, mutta kun tarvitaan iso tunneettuus nopeasti, esimerkiksi lanseerauksilla, tulevat kysymykseen muun muassa TV- ja ulkomainonta.

Organisaatioiden rakenteesta käytiin tutkimuksen aikana myös keskusteluita ja tutkimuksessa kävi selvästi esille se, että tänä päivänä halutaan sekä johdon puolesta että työntekijöiden puolesta matalaa organisaatiota, jonka suorittavalla tasolla on päätöksentekovalta tiettyyn pisteeseen asti, jotta mahdollistetaan nopea reagointi. Täten Cichockin ja Irwinin (2011, 142) esittelemä teoria markkinoinnin organisaatio -luvussa pitkästä ja kapeasta sekä leveästä ja matalasta organisaatiosta osoittautui verkkopalveluiden kannalta toimivimmaksi ollessaan matala ja leveä.

Asiakkuusmarkkinoinnin kasvu koettiin sekä verkkopalveluiden, että toimistojen osalta nousevaksi trendiksi. Joskaan kaikkien mielestä tämä ei ollut mikään megatrendi, niin asia koettiin ennemminkin nousevaksi asiaksi kuin laskevaksi. Täten voidaan todeta, että Grönroosin teoria pyramidin kääntämisestä on aiheellinen ja yritykset tosissaan keskittyvät, jo joko paremman tulolähteen vuoksi tai palvellakseen nykyisiä asiakkaitaan paremmin, enemmän asiakkuusmarkkinointiin kuin uusasiakashankintaan. Uusasiakashankinta koettiin sekä Salosen että Sunqvistin mielestä niin sanotun vanhan maailman rippeinä, kun markkinointiviestinnän panostukset kohdistettiin lähinnä medioihin, joiden tehtävänä oli houkutella uusia asiakkaita.

Ulkoistamisen luvussa esitelty Gimbertin neljään eri lohkoon jaettu teoria siitä, mihin yrityksen tulisi keskittyä ja mitä tulisi ulkoistaa osui täydellisesti empiriaan. Tutkimuksessa kävi ilmi, että verkkopalveluiden tulisi keskittyä ydinliiketoimintaansa ja pyrkiä kehittämään niitä. Asiat, jotka eivät ole ydinliiketoimintaa tulisi ulkoistaa, jotta saadaan mahdollisimman paljon irti siitä työvoimasta, jota yrityksessä on sillä hetkellä kiinni ja pystytään samaan aikaan hyödyntämään ulkoisten kumppanien asiantuntijuus sekä parhaat kokemukset muilta aloilta.

Verkkopalvelut kokivat tutkimuksen mukaan, että osa toiminnoista tulisi vetää enemmän sisään ja tämä oli myös Gimbertin (2011, 142) teorian mukainen. Mikäli toiminto on strategisesti tärkeää, mutta ei tällä hetkellä ole välttämättä liiketoiminnan kannalta merkityksellistä, siihen tulisi panostaa jatkossa enemmän, jotta siitä tulisi myös jatkossa liiketoiminnallisesti kannattavaa. Tämä osa-alue verkkopalveluiden osalta oli selvästikin verkkopalveluiden dataan liittyvät asiat, jotka on viime vuosina saatettu ulkoistaa ulkopuolisille toimijoille, kun ei ole ymmärretty sen merkitystä liiketoiminnalle vielä siinä vaiheessa. Nyt kun data ja se mitä verkkopalvelut pystyvät sillä tekemään edistääkseen asiakkuuksiensa johtamista on havaittu, on myös Gimbertin teorian mukaista keskittyä niihin enemmän ja vetää kyseisiä toimintoja takaisin sisään.

### 5.3 Kehittämissuhteudet verkkopalveluille

Haastatteluista saaduilla verkkopalvelujen markkinoijien vastauksilla oli lähes tulkoon samanlainen linja. Maailman digitalisoituessa, dataan pohjautuvan mainonnan lisääntyessä ja samaan aikaan asioiden monimutkaistuessa oli nähtävissä yksi selvä trendi; jo ulkoistettujen palvelujen vetäminen takaisin lähemmäksi omaa toimintaa tai kokonaan sisälle.

Vaikka ulkoistetuille palveluille koettiin lisäarvoa, niin kysyttäessä tulevaisuuden trendistä eli kumpaan suuntaan ollaan enemmän menossa, oli viesti selvästi sisäisten palvelujen lisääntymiselle.



Torin menestyksen avaimena ovat tutkimuksen mukaan olleet hyvät ihmiset paitsi sisäisesti, niin myös ulkoisesti ja näihin rekrytointeihin on käytetty toimitusjohtajan mukaan todella paljon aikaa ja vaivaa, mutta kaikki on ollut sen arvoista. Tärkeimpänä elementtinä hän mainitsi ihmisten asenteen ja intohimon siihen mitä tekee. Silloin tapahtuu enemmän kuin on oletettu. Ulkoisten kumppaneiden puolella puolestaan toimitot, jotka eivät ole ihan suurimmasta päästä, mutta eivät kuitenkaan niin pieniä, että kaatuisivat helposti ovat olleet se avain menestykseen. Niinpä verkkopalveluiden tulisivat ehkä ottaa tulevaisuudessa Torista mallia sen suhteen, että käyttäisivät vielä sen yhden hetken enemmän, kun miettivät, onko tämä henkilö vain sopiva vai haluaako hän kaikella intohimollaan työskennellä juuri tämän yrityksen kanssa.

Verkkopalvelun paras mahdollinen kumppaniverkosto muodostuu tutkimuksen perusteella vähintäänkin alkuvaiheessa olevasta mainonnan konseptin luojasta, esimerkiksi mainostoimistosta. Mainostoimiston tai konseptin luojan merkitys on vahvimmillaan liiketoimintaa perustettaessa ja melkein pakollinen, mutta sen merkitys myös vähenee mitä pidemmälle liiketoimintaa mennään. Kuitenkin huomioiden sen, että uusiutumista täytyy tapahtua myös brändipuolella ja uusia nerokkaita brändin kiteyttämisen ideoita tarvitaan jatkuvasti.

Mainostoimiston lisäksi alusta lähtien mukana tulisi olla myös digitaalisen maailman raudanluja optimointiyritys, joka pystyy tarkastelemaan lisäksi dataa analyttisesti laajemmin kuin mainonnan osalta ja hyödyntämään olemassa olevaa dataa. Tämä voi olla joko dataan nojaava digitoimisto tai mediatoimisto, jolla on todella vahva osaaminen digitaalisella puolella. Tutkimuksen mukainen suositus verkkopalveluille on siis alusta lähtien digimaailman monelta kantilta hallitseva toimisto sekä luova toimisto.

Ulkoisia kumppaneita tarvitaan erityisesti liiketoiminnan alkuvaiheessa, kun omia työntekijöitä saattaa olla vain muutama. Ulkoiset kumppanit tulisi valita niin kuin he tulisivat osaksi yrityksen omiksi työntekijöiksi. Kun sellaiset ihmiset, eikä niinkään välttämättä toimisto, löytyvät, kannattane aloittaa yhteistyö.

Hyvien kumppanien löytyttyä on varmistuttava siitä, että hyvät sisäiset ihmiset muodostuvat myös ajansaatossa hyväksi kumppanien johtajiksi. Paraskaan luova ihminen tai analyttikko ei pysty toimimaan työssään parhaimmalla mahdollisella tavalla, jos asiakasyrityksen markkinointijohtaja ei pysty kommunikoimaan tahtomiaan viestejä ulkoisille kumppaneille, ei pysty sitouttamaan yhteisellä visiolla tai vaadi tietyntäsoista suoritusta ulkoisilta toimijoilta.

Täten loppuen lopuksi kaikki on kiinni hyvistä ihmisistä ja heidän intohimostaan suoritua päivittäisestä työstä.

## 6 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen arvioinnissa pohditaan, kuinka tutkimus kokonaisuudessaan onnistui. Arvioinnin alla on, kuinka haastattelut onnistuivat suhteessa siihen, mitä niiltä odotettiin ennen niiden toteutumista, mutta myös sitä, kuinka hyvin tutkimus pystyi selvittämään alun perin asetettujen tutkimuskysymyksiä aihealueita.

### 6.1 Tutkimusprosessi

Tutkimusprosessi itsessään oli melko yksinkertainen. Kun haluttiin tutkia Torin markkinointiosaston toimintaa ja miettiä, kuinka parhaalla mahdollisella tavalla resurssit voitaisiin tulevaisuudessa järjestää sisäisten ja ulkoisten voimavarojen kesken, valikoitui haastateltaviksi koko Torin markkinointiorganisaatio sekä toimitusjohtaja, joka on aikoinaan myös vastannut markkinoinnista. Torin markkinoinnin lisäksi haastateltiin kahden verkkopalvelun markkinointiosaston vastaavaa, jotka pystyivät antamaan vastauksissaan kokonaiskuvaa heidän toiminnastaan. Verkkopalvelut valittiin mukaan antamaan laajempaa näkökantaa asioille, mutta myös rakentamaan tutkimuksen reliabiliteettia.

Verkkopalveluiden lisäksi haastateltiin media-, mainos- ja digitoimistoista alan parhaimmat ammattilaiset, jotka pystyivät antamaan tutkimukselle parhaan mahdollisen näkemyksen alasta toimistojen, eli ulkoisia palveluita tarjoavan yrityksen näkökulmasta. Tärkeintä oli löytää ihmiset, jotka olivat olleet tehtävissä pitkään, jotta he pystyvät vertaamaan alan sekä heidän roolinsa muuttumista viimeisten vuosien aikana.

Kaikki haastattelut tehtiin noin 30-40 minuutin otoksina rauhallisissa neuvotteluhuoneissa, jotta haastattelutilanne ei häiriinny millään tavalla, mutta ei myöskään ole liian pitkä, jotta haastateltavan mielenkiinto pysyy yllä haastattelutilanteessa.

### 6.2 Puolueettomuus

Puolueettoman tutkimusta tekevän henkilön roolissa oli välillä vaikeakin pysyä. Erityisesti haastattellessa Torin markkinoinnin tekijöitä ja kyseltäessä asioita, joista tiesi etukäteen paljon, neutraali suhtautuminen oli välillä vaikeaa. Uskon kuitenkin onnistuneeni opinnäytetyön tutkimuksessa hyvin, koska tein kysymykset, huolimatta läheisistä suhteista haastateltaviin, niin kuin olin suunnitellut ja pyrin ainakin tuomaan vastaukset täysin sellaisina kuin ne tulivat esille haastatteluissa. En kuitenkaan usko, ettenkö olisi tuonut tiedostamatta joitain asioita enemmän esille kuin henkilö, joka olisi ollut täysin ulkopuolinen.

Myös kehityskohteiden puolueeton miettiminen on melko vaikeaa, kun tietää tutkittavasta kohteesta paljon enemmän kuin tutkimuksen tekijän roolissa ehkä pitäisi. Tällöin on vain kirjoitettava, mitä tutkimustulokset osoittavat ja muistaa olevansa ulkopuolinen havainnoija.

Media-, mainos- ja digitoimistojen haastatteluissa oli helpompi pysyä opinnäytetyön tekijän roolissa, sillä olin aidosti tilanteessa, jossa en tiennyt juurikaan mitä vastaukset tulisivat olemaan, vaan selvitin asioita ilman ennakkoluuloja. Luulen myös, että tällä olemuksellani sekä kysymyksillä sain täten enemmän haastateltavista irti kuin olisin saanut tuntiessani heidän lähtökohtansa syvemmin.

### 6.3 Tutkimuksen validiteetti

Tutkimuksen validiuden tarkoituksena on mitata tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2011, 232). Tutkimuksen validius on myös sitä, että missä määrin tietty väite, tulkinta tai tulos ilmaisevat kohdetta, johon niiden on tarkoitus viitata. Täten tutkimuksen validiuden varmistamisella on olemassa kaksi tärkeää tarkoitusta. Välttää tuomasta tutkimuksella sellaisia asioita esille, jotka eivät ole tosi, kun ne eivät sitä ole ja päinvastoin. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 254).

Hirsjärvi ym. (2011, 232) mainitsevat, että mittarit ja menetelmät eivät aina vastaa sitä todellisuutta, jota tutkija luulee tutkivansa. Ongelmat saattavat koitua haastatteluissa esitettyjen kysymysten ja annettujen vastausten välisestä ristiriidasta, kun vastaajat ovat ymmärtäneet kysymykset eri lailla kuin tutkija on ne tarkoittanut tai tutkijan oman ajatusmallin sekoittamisesta haastateltavien vastauksiin.

Laadullisessa tutkimuksessa validiteetti on hieman erilaista ja ehkä vaikeampaa kuin määrällisessä tutkimuksessa. Validiteetti, kuten myös termi reliabiliteetti, tulevat kvantitatiivisesta tutkimuksesta ja ovat termeinä laadullisessa tutkimuksessa joskus jopa välteltyjä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2011, 232). Tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden arviointi tulee kuitenkin suorittaa, joten tässä tutkimuksen arvioinnissa niitä termejä on päädytty käyttämään otsikkotasolla. Kananen (2014, 232) mainitseekin, että laadulliselle tutkimukselle ominaisempia arviointikriteereitä ovat vahvistettavuus, arvioitavuus tai dokumentaatio, tulkinnan ristiriidattomuus, luotettavuus (tutkitun kannalta) sekä saturaatio (kylläntyminen).

Haastattelutilanteiden, -paikkojen, mahdollisten häiriötekijöiden puute sekä haastatteluihin käytetty aika antavat tutkimuksen lukijalle lisää luotettavuutta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2011, 232).

Jotta tutkimus onnistuu parhaalla mahdollisella tavalla, haastateltavista tulee saada mahdollisimman paljon tietoa lyhyessä ajassa oikeilla kysymyksillä. Tämä tarkoittaa sitä, että haastateltavilla on paitsi aikaa valmistautua haastatteluihin niin heidän täytyy myös olla alansa ammattilaisia ja pitkän kokemuksen omaavia henkilöitä. Muuten tutkimus jää liian suppeaksi ja vain pintaraapaisuksi alasta.

Haasteeksi tutkimukselle saattaa syntyä sen pienehkö otanta. Tutkimusta varten tullaan haastattelemaan neljätoista asiantuntijaa eri näkökulmista; verkkopalveluista, mediatoimistosta, mainostoimistosta sekä digitoimistosta. Pienen otannan voi toisaalta kääntää positiiviseksi asiaksi. Täten on aikaa syventyä näihin kyseisiin haastatteluihin paremmin ja tätä kautta saada syvällisempää tietoa ilmiöstä.

Tutkimuksella onnistuttiin mittaamaan mielestäni juuri sitä, mitä oli tarkoituskin eli tutkimuskysymyksiin vastauksia, vastaten täten siihen, mitä pitäisi ulkoistaa, miksi ulkoistetaan ja miten ulkoistamisen prosessia voitaisiin kehittää tulevaisuudessa.

Syy, miksi tutkimuksen validiteetissa mielestäni onnistuttiin, nojautui pitkälti siihen, että kysymykset pyrittiin pitämään mahdollisimman yksinkertaisina tutkimuskysymyksistä lähtien. Täten pyrittiin minimoimaan vastaajien mahdollisuutta ymmärtää kysymykset väärin. Haastattelun alussa käytettiin myös aikaa siihen, että selitettiin tutkimuksen tarkoitus selkeästi, jotta konteksti oli vastaajille myös täysin selkeä.

Tutkimuksen otanta ei myöskään osoittautunut ongelmaksi, vaan hyvinkin riittäväksi, sillä tutkimuksella onnistuttiin saamaan aikaiseksi toistettavuutta kaikkien tutkimuskysymyksiensä osalta.

#### 6.4 Tutkimuksen reliabiliteetti

Tutkimuksen reliabiliteetti pyrkii kuvaamaan tulosten toistettavuutta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2011, 231) tai ristiriidattomuutta kuten Koskinen ym. (2005, 255) asian ilmaisevat. Kun tutkimus on toistettava tai ristiriidaton tarkoittaa se sitä, että yhtenäinen kaava tutkimuksen haastatteluiden välillä on löytynyt. Aineisto voi olla reliaabeli, vaikka se ei olisi validi, mutta aineisto ei voi olla validi, jos se ei ole reliaabeli (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 255).

Tässä tutkimuksessa löytyi osista osa-alueista hyvinkin toistettavia kokonaisuuksia, esimerkiksi selvän yhteyden ulkoisten kumppanien käytön syistä sekä kumppanien osaamispuolesta, mutta toisaalta taas löytyi jonkin verran eroavaisuuksia, johtuen haastateltavien verkkopalveluiden erilaisesta asemasta markkinalla. Tätä kuvastaa muun muassa MTV:n edustajan näkemyksen

eroavaisuus kahdesta muusta verkkopalvelusta, jotka olivat hieman enemmän sisäisten resurssien puolella kuin vankan ulkopuolisen osaamisen kannalla, jota kantaa MTV:n markkinointijohtaja edusti tässä tutkimuksessa.

Toistettaviksi tuloksiksi laskisin siis syyn ulkoisten kumppanien käyttöön (konsultoiva asiantuntevuus) sekä ulkoisten kumppanien yhdistelmän (digitoimisto sekä mainostoimisto), joilla verkkopalvelun tulisi arkeaan pyörittää sisäisten resurssien lisäksi.

#### 6.5 Jatkotutkimusehdotukset

Jotta aihetta ymmärrettäisiin vielä paremmin, tätä opinnäytetyötä voitaisiin jatkaa esimerkiksi määrällisellä tutkimuksella, jossa pystyisi ottamaan vielä laajemman otannan ja tätä kautta varmistumaan entistä voimakkaammin tutkimuksen tuloksista rajaten aiheen vielä tarkemmin. Määrällisellä tutkimuksella verkkopalvelut voitaisiin jakaa myös liikevaihdon mukaan ja yrittää löytää vahvempia todisteita siitä esimerkiksi, että onko verkkopalvelun koolla yhteyttä ulkoisten kumppanien määrään, jota tämä tutkimus osittain toi jo esille.

Olisi myös mielenkiintoista tutkia vielä syvemmin vain verkkopalveluita pelkästään. Tämä tutkimus voisi olla edelleen laadullinen tutkimus, jolla voitaisiin vielä syvemmin tutkia syitä verkkopalveluiden ja muiden yritysten välisistä eroista sekä tuoda esiin nimenomaan verkkopalveluille merkittäviä asioita muistakin liiketoiminnan osa-alueista kuin markkinoinnista.

Olisi toivottavaa, että lähitulevaisuudessa jokin opinnäytetyö tai tutkimus perehtyisi vielä tarkemmin verkkopalveluiden arkeen ja siihen, kuinka kuluttajien käyttäytyminen verkossa käännettäisiin tuottavaksi liiketoiminnaksi.

## Lähteet

### Kirjat

- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.
- Cichocki, P. & Irwin, C. 2011. Organisation design. Lontoo: Kogan page limited.
- Clow, K. E. & Baack, D. 2014. Integrated Advertising, Promotion and Marketing Communications. Lontoo: Perason education limited.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Ferrel, O.C.& Hartline, M.D. 2011. Marketing management strategies. South western: Cengage learning.
- Gilmore, A. 2003. Services marketing and management. Lontoo: SAGE Publications.
- Gimbert, X. 2011. Think strategically. New York: Palmgrave MacMillan.
- Grönroos, C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: WS Bookwell.
- Heywood, J.B. 2001. The outsourcing dilemma - the search for competitiveness. Lontoo: Pearson education.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Kananen, J. 2013. Digimarkkinointi ja sosiaalinen media liiketoiminnassa. Jyväskylä: Suomen yliopistopaino.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino.
- Karjaluoto, H. 2010. Digitaalinen markkinointiviestintä. Jyväskylä: WSOYpro.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Petonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Liamputtong, P. & Ezzy, D. 2005. Qualitative research methods. New York: Oxford University press.
- McStay, A. 2010. Digital advertising. New York: Palgrave Macmillan.
- Merisavo, M., Vesänen, J., Raulas, M. & Virtanen, V. 2006. Digitaalinen markkinointi. Jyväskylä: Gummerrus.
- Stähle, P. & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus - avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Porvoo: WS Bookwell.
- Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Tampere: Kirjayhtymä.
- Willcocks, L.P., Cullen, S., Craig, A. 2011. The Outsourcing enterprise. Palmgrave Macmillan, London, UK.

Yin, R. K., 2003. Case study research: design and methods. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Yin, R. K., 2009. Case study research: design and methods. Thousand Oaks: SAGE Publications

#### Internet-lähteet

Katsaus Pohjoismaiden mediapanostuksiin 2015. Mindshare. Viitattu 19.9.2015.  
<http://blogmindshare.fi/2015/09/18/katsaus-pohjoismaiden-mediapanostuksiin/>

Mediamainonnan määrä 2015. TNS Gallup. Viitattu 24.8.2015. [https://www.tns-gallup.fi/sites/default/files/lehdistotiedote\\_mediamainonnan\\_maara\\_29.1.2015.pdf](https://www.tns-gallup.fi/sites/default/files/lehdistotiedote_mediamainonnan_maara_29.1.2015.pdf)

Mobiili- ja videomainokset vetävät digimainonnan kasvua 2015. IAB Finland. Viitattu 25.8.2015.  
<http://www.iab.fi/ajankohtaista/uutiset/kvartaalitetiedotteet/mobiili-ja-videomainokset-vetavat-digimainonnan-kasvua.html>

Vuoden 2014 suosituimmat Google-haut 2014. Google. Viitattu 26.9.2015.  
<http://googlefiexpress.blogspot.fi/2014/12/vuoden-2014-suosituimmat-google-haut.html>

#### Muut lähteet

Henkilö X, Y. Markkinointijohtajan haastattelu 27.9.2015. Yritys X. Helsinki.

Honkanen-Haapasalo, T-M. Sosiaalisen media tuottajan haastattelu 28.9.2015. SCM Suomi Oy. Helsinki

Häyrinen, M. Toimitusjohtajan haastattelu 8.10.2015. Virta Helsinki Oy. Helsinki.

Kallio, T. Toimistusjohtajan haastattelu 5.10.2015. Dagmar Oy. Helsinki.

Kuusela, L. 2015. Projektipäällikön haastattelu 5.10.2015. SCM Suomi Oy. Helsinki.

Leino, A. Digijohtajan haastattelu 7.10.2015. GroupM Finland Oy. Helsinki.

Lystimäki, J. 2015. Toimitusjohtajan haastattelu 13.10.2015. SCM Suomi Oy. Helsinki.

Lähdevuori, J. Luovan johtajan haastattelu 13.10.2015. Kurio Oy. Helsinki.

Perrotta, A. Markkinointijohtajan haastattelu 12.10.2015. MTV Sisällöt Oy. Helsinki.

Ruotsalainen, R. Digijohtajan haastattelu 15.10.2015. Frankly Partners Oy. Helsinki.

Salonen, T. Kehitysjohtajan haastattelu 9.10.2015. Ottoboni Suomi Oy. Helsinki.

Sundqvist, J. Toimistusjohtajan haastattelu 8.10.2015. Klikkicom Oy. Helsinki.

Törmä, S. 2015. Markkinointijohtajan haastattelu 13.10.2015. SCM Suomi Oy. Helsinki.

Viitala, K. Strategiajohtajan haastattelu 8.10.2015. Bob Helsinki Oy. Helsinki.

## Kuviot

Kuvio 1: Pohjoismaisten mediapanostusten jakautuminen perinteisen ja digitaalisen mainonnan välillä.....	9
Kuvio 2: Mediamainonnan panostukset Q1/2015.....	9
Kuvio 3: Digimainonnan mediainvestoinnit tammi-kesäkuu 2015.....	13
Kuvio 4: Palvelukeskeinen organisaatorakenne.....	23
Kuvio 5: Yrityksen toimintojen jaoittelu strategian ja liiketoiminnan merkityksen mukaan..	26
Kuvio 6: Ulkoistamisen oppimiskäyrä.....	29
Kuvio 7: Ulkoistamisen trendit ennen, nyt ja tulevaisuudessa.....	31



## Taulukot

Taulukko 1: Eri medioiden heikkouksia ja vahvuuksia.....	10
Taulukko 2: Kapean ja pitkän organisaation sekä leveän ja matalan organisaation ero.....	21
Taulukko 3: Perinteisen ja integroidun markkinointiviestinnän erot.....	24
Taulukko 4: Haastateltavien profiilit.....	37
Taulukko 5: Verkkopalvelujen markkinoinnissa toimivien vastaukset haastatteluihin.....	47
Taulukko 6: Markkinoinnin ulkoisia palveluita tarjoavien yritysten vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	59

## Liitteet

Liite 1 Haastatteluiden kysymykset.....	77
---	----

## Liite 1. Haastatteluiden kysymykset

### TAUSTOITTAVAT KYSYMYKSET

#### MAINONTA

- Mitä eri mainonnanmuotoja käytätte nettipalvelujen mainonnassanne? Miksi?
- Oletteko luopuneet jostain mainonnan muodosta tai tuletteko lisäämään jotain tulevaisuudessa?
- Mitkä ovat eri mainonnan muotojen roolit? Tunnettuus / Taktinen?
- Prosentuaalisesti kuinka mainonnan panostuksenne jakautuvat eri medioihin?

#### MARKKINOINNIN ORGANISOINTI

- Kuinka monta ihmistä kuuluu markkinointiosastollenne ja kuinka monta heistä työskentelee mainonnan parissa (suunnittelu ja toteutus)?
- Kuinka paljon esimies ja johtotason tekijöitä? Kuinka paljon suorittava tason ihmisiä?
- Jos voisit nyt organisoida rakenteen uudelleen miten muuttaisit?
- Onko teillä ulkopuolista mainonnan suunnittelijaa / toteuttajaa mainos- ja / tai mediatoimistoa? Miksi? Kuinka pitkään? Jos ei, niin tuleeko joskus olemaan?

### TUTKIMUSKYSYMYKSIIN POHJAUTUVAT KYSYMYKSET

#### TUTKIMUSKYSYMYS 1

- Mitä eri osa-alueita olette ulkoistaneet? Miksi?
- Jos ei käytä mitään, niin miksi ei ja käyttääkö tulevaisuudessa?
- Mitkä toiminnot luokittelisit nettipalvelulle strategisesti tärkeiksi toiminnoiksijota ei kannata ulkoistaa ja mitä et? (Mainonnan suunnittelu ja mainonnan toteuttaminen/ostaminen, hakukoneet, sosiaalinen media, display)

- Mitä toimintoja mielestäsi tulevaisuudessa voitaisiin ulkoistaa, jotta strategia toteutuisi paremmin?

#### TUTKIMUSKYSYMYS 2.

- Oletteko ulkoistaneet?
- Jos ei, niin miksi ette ole ulkoistaneet?
- Jos kyllä, Miksi? Koetteko saavanne lisäarvoa yhteistyöstä?
- Mikä antaa suurinta lisäarvoa yhteistyössä/ulkoistetusta toiminnossa?
- Oletteko harkinneet koskaan täysin sisäistä mallia? Entä lähes täysin ulkoistettua?

#### TUTKIMUSKYSYMYS 3

- Minkälaisia prosesseja teidän ja ulkoistetun kumppanin kanssa on?
- Mitä vaiheita ulkoistettuihin palveluihin kuuluu teidän osaltanne? Pystytys, neuvottelut, Raportointi, kouluttaminen, tapaamiset ?
- Mistä koostuu teidän päässäne tiimi joka hoitaa näitä asioita?
- Kuka vastaa päivittäisestä toiminnasta?
- Kuinka paljon asioita hoidetaan päivittäisellä tasolla meilitse, tapaamisilla?
- Mihin vaiheeseen olette päässeet yhteistyössänne jos ajattelee sitä skaalalla 0-4 jossa 4 kaikkein paras, jossa lisäarvoa tuotetaan molemmin puolin ja ei ole mitään hankaluuksia? Lisäkysymys: tuoko yhteistyö molemminpuolista lisäarvoa?
- Voisiko digitaalisuus / teknologian kehitys tuoda prosesseihin parannuksia?
- Mitä muita keinoja näet prosessien kehittymiselle?

- Pitäisikö ulkoistettujen ihmisten olla istumassa toimistollanne vai voisivatko he työskennellä oman yrityksensä toimitiloista?

### Media- ja digitoimistot

#### TUTKIMUSKYSYMYS 1

- Miten näette oman kehityksenne tulevaisuudessa asiakkaiden mainonnan toteuttajana / ostajana? Lisääntykö vai vähentykö? Miksi?
- Mitkä ovat mielestänne teidän vahvuudet ulkoisten palveluiden tarjoajina nettipalvelun näkökulmasta?
- Missä eri toiminnoissa mainonnan palveluissa pystytte luomaan lisäarvoa nettipalvelulle?
- Miltä toimintoja mielestäsi nettipalveluiden tulisi tehdä itsenäisesti?

#### TUTKIMUSKYSYMYS 2

- Miksi uskotte nettipalveluiden ulkoistavan toimintojaan teille?
- Näettekö mahdollisuutta laajentaa toimintaanne asiakkaan kentässä? Mihin suuntaan?
- Mikä on näkemyksenne mukaan toimiva markkinointiorganisaation koko nettipalvelulle?

#### TUTKIMUSKYSYMYS 3

- Mitä prosesseja teidän ja asiakkaidenne välillä on? Kuinka niitä voitaisiin parantaa?
- Kuinka monta kosketusrajapintaa teillä ja asiakkaalla yleisesti on? Onko johdolla omat tapaamisensa ja suorittavalla tasolla
- Mikä on tärkein yksittäinen prosessinne? Digitaalinen ja tapaamisten osalta?

- Kuinka paljon pääsette vaikuttamaan itse toimintatapoihinne? Kuinka paljon tulee asiakkaan puolelta?
- Minkälaiset roolit ovat teillä asiakkaan kanssa tekemisen avainasemassa?
- Minkälaista mittaristoa käytätte asiakkaiden nettitekemisessä?

### Mainostoimistot

#### TUTKIMUSKYSYMYS 1

- Kuinka näette tulevaisuutenne lähivuosina asiakkaiden osalta? Enemmän vai vähemmän liiketoimintaa mainonnan suunnittelijana? Miksi? Tuleeko joku varastamaan osuuttanne? Tai tuletteko te viemään osuuksia?
- Miksi nettipalveluiden tulisi ulkoistaa mainonnan suunnittelun teille eikä suunnitella sisäisesti?
- Miltä toimintoja ette tekisi itse vaan antaisitte mielellään nettipalveluiden itse tehdä?

#### TUTKIMUSKYSYMYS 2

- Mitkä ovat suurimmat syyt teidän asiakkaillenne valita teidät?
- Mitä lisäarvoa voitte antaa verrattuna sisäisesti suunniteltuun kampanjaan?
- Mikä on suurin yksittäinen lisäarvo mainostoimiston valintaan vrs oma suunnittelu?

#### TUTKIMUSKYSYMYS 3

- Miten mielestänne optimaalinen mainostoimisto suhde on rakennettu? Miten päivittäinen kommunikaatio rakentuu?
- Miten teidän ja asiakkaan väliset prosessit ovat rakennettu ja miten niitä voisi parantaa tulevaisuudessa?
- Tuoko digitaalisuus tähän tulevaisuudessa helpotusta?