



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Ville Ruukonen

Virhepäätelmät markkinointikampanjassa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2019

Tekijä(t) Otsikko	Ville Ruukonen Virhepäätelmät markkinointikampanjassa
Sivumäärä Aika	43 sivua Huhtikuu 2019
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Markkinointi
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, onko markkinointikampanjassa mahdollisuuksia tehdä virhepäätelmiä, mitkä ovat todennäköisimmät virhepäätelmät ja kuinka niitä voisi ennaltaehkäistä. Aihe on mielenkiintoinen erityisesti markkinointikampanjoiden suunnittelijoille sekä toteuttajille.</p> <p>Opinnäytetyössä yhdisteltiin kognitiivista psykologiaa markkinointikampanjan kontekstissa. Työssä analysoitiin case tapauksena markkinointikampanja Match Made in Hel: West & East Side Story. Kampanjan toimeksiantajina olivat Finavia ja Finnair sekä toteuttavina toimistoina TBWA\Helsinki ja Mirum. Case-tapauksessa jouduttiin turvautumaan verkossa olevaan materiaaliin, mikä teki tuloksista yleispätevämmät. Tämä ei kuitenkaan heikentänyt opinnäytetyön tuloksia.</p> <p>Selvityksen pohjalta kävi ilmi, että markkinointikampanjassa on lukuisia mahdollisuuksia tehdä virhepäätelmiä. Virhepäätelmiin voivat sortua kampanjan tekijät, asiakas tai kolmas osapuoli. Virhepäätelmiin voidaan kuitenkin varautua ja niitä voidaan ennaltaehkäistä. Suurimmat vaikutukset markkinointikampanjassa olivat narratiivivirhepäätelmällä, uponneiden kustannusten harhalla ja suunnittelun virhepäätelmällä.</p>	
Avainsanat	kognitiivinen psykologia, markkinointikampanja, virhepäätelmät

Author Title	Ville Ruokonen Fallacies in marketing campaigns
Number of Pages Date	43 pages April 2019
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Business Administration
Specialisation option	Marketing
<p>The purpose of this thesis was to find out if there are clear possibilities for fallacies in marketing campaigns and if so, which are the most likely fallacies to occur and how can marketers avoid and prevent them. The subject is interesting especially for those who plan marketing campaigns and execute them.</p> <p>The thesis combined the theories of cognitive psychology in the context of a marketing campaign. A case marketing campaign Match Made in Hel: West & East Side Story was then analysed. The case campaign was commissioned by Finavia and Finnair and the executing agencies were TBWA\Helsinki and Mirum. The case was examined only through material available online, which made the results more general. However, this does not weaken the overall results.</p> <p>The study showed that there are several possibilities for making fallacies in marketing campaigns. These fallacies can be made by executors and planners, clients or third parties. However, marketers can prepare themselves for these fallacies and mitigate their impact. The most influential fallacies in marketing campaigns were narrative fallacy, sunk cost fallacy and planning fallacy.</p>	
Keywords	fallacies, marketing campaign, cognitive psychology

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn aihe	1
1.2	Tavoitteet ja rajaukset	1
1.3	Työn rakenne	2
2	Virhepäätelmät	2
2.1	Heuristiikka	2
2.1.1	Saatavuuden heuristiikka	2
2.1.2	Regressio kohti keskiarvoa	4
2.1.3	Ankkurit	5
2.1.4	Vahvistusharha ja haloefekti	7
2.2	Ymmärtämisen illuusio	8
2.2.1	Narratiivivirhepäätelmä	8
2.2.2	Itsevarmuus ja asiantuntijuuden ongelma	11
2.2.3	Suunnittelun virhepäätelmä	13
2.2.4	Yleisen uskomuksen virhepäätelmä	14
2.3	Tilastojen vaikeus ja menetysten välttely	15
2.3.1	Metodivarianssi	15
2.3.2	Menetysten välttely ja uponneiden kustannusten harha	16
3	Markkinointikampanja ja virhepäätelmät	19
3.1	Toimintaympäristö- ja yritysanalyysi	19
3.2	Johtopäätökset, suunnitelman laatiminen ja tavoitteiden asettaminen	24
3.3	Suorituskykymittareiden asettaminen ja toteutus	28
3.4	Tulosten analysointi	30
4	Virhepäätelmät markkinointikampanjassa - Case "Match Made in Hel: East & West Side Story"	33
4.1	Kampanjan esittely	33
4.2	Kampanjan toimintaympäristö- ja yritysanalyysit	34
4.3	Johtopäätökset, suunnitelman laatiminen ja tavoitteiden asettaminen	36
4.4	Suorituskykymittareiden asettaminen ja toteutus	38
4.5	Tulosten analysointi	40
5	Lopuksi	42

1 Johdanto

1.1 Työn aihe

Arvioimme ympäristöämme ja teemme siitä päätelmiä kahdella hyvin eri tavalla: nopeasti ja hitaasti. Nämä kaksi mallia ovat Systeemi 1 ja Systeemi 2. Ensimmäistä voisi kuvailla intuitiiviseksi päättelyksi ja toista vaivannäköä ja keskittymistä vaativaksi päättelyksi. (Kahneman 2011, 20–21.) Virhepäätelmiä syntyy, kun luulemme tekevämme vaivannäköä ja keskittymistä vaativia päätöksiä, mutta annammekin intuition ohjata väärään suuntaan. Virhepäätelmät ovat siis tietynlaisia virheitä päättelyssä. Ne voivat olla tahallisia tai tahattomasti tehtyjä. (Internet Encyclopedia of Philosophy.)

Päättelyymme vaikuttaa olennaisesti se, mitä tiedämme. Tärkeämpää on kuitenkin huomioida se, että päätöksiemme lopputuloksiin vaikuttavat myös ne asiat, joita emme tiedä. Kohtelemme kuitenkin päätöksiamme vain sen pohjalta, mitä tiedämme. Tämän sisäistää hyvin WYSIATI-sääntö: "What You See Is All There Is" eli vapaasti suomennettuna "se mitä näet, on kaikki mitä on olemassa." (Kahneman 2011, 85.)

Markkinoinnissa tehdään monenlaisia päätöksiä positioinnista kanavavalintoihin, usein myös rajallisella tiedolla ja nopealla aikataululla. Tunnistamalla virhepäätelmille otolliset hetket ja tilanteet, voidaan välttyä hukkaamasta resursseja ja päädytään tekemään parempia ja kestävämpiä päätöksiä. Virhepäätelmien tunnistaminen ei ole luontevaa ja intuitiivista: päin vastoin. Tämän vuoksi aihetta on erityisen tärkeää käsitellä ja siihen perehtyminen voi tuottaa kilpailuetua.

1.2 Tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on kertoa työn lukijalle virhepäätelmistä teoreettisella, mutta käytännönläheisellä tasolla, ja tuoda esiin ne virhepäätelmät, jotka ovat markkinointikampanjan kontekstissa yleisimmät virhepäätelmät. Tavoitteena on myös, että lukija pystyisi työn luettuaan välttämään virhepäätelmiä ja tunnistamaan niitä käytännössä. Opinnäytetyö on rajattu kognitiivisen psykologian kannalta niihin virhepäätelmiin, jotka ovat merkityksellisiä markkinointikampanjan kannalta. Markkinoinnin kannalta opinnäytetyössä keskitytään nimenomaan markkinointikampanjaan ja sen vaiheisiin.

1.3 Työn rakenne

Opinnäytetyössä käydään ensin läpi teoreettisella tasolla virhepäätelmät, jotka eniten vaikuttavat markkinointikampanjaan. Tämän jälkeen virhepäätelmät esitetään markkinointikampanjan kontekstissa eli sen eri vaiheissa. Lopuksi virhepäätelmiä ja niiden mahdollisuuksia tarkastellaan case-tapauksessa. Esimerkkikampanjana on vuonna 2018 Finnairin ja Finavian yhteistyönä toteutettu Match Made in Hel: West & East Side Story.

Opinnäytetyö on tutkimuksellinen. Opinnäytetyön perustuu laajaan jo tehtyyn kognitiivisen psykologian ja tilastotieteen tutkimukseen sekä markkinointikampanjan rakenteista kertovaan kirjallisuuteen. Tarkoituksena on soveltaa näitä molempia lähteitä tuottaen kattava katsaus virhepäätelmistä markkinointikampanjan kontekstissa. Tutkimustyö perustuu siis olemassa oleviin lähteisiin sekä niiden pohjalta tehtyihin johtopäätöksiin.

2 Virhepäätelmät

2.1 Heuristiikka

2.1.1 Saatavuuden heuristiikka

Heuristiikkaa voisi parhaiten kuvata peukalosääntöinä, jotka auttavat ihmisiä tekemään päätöksiä nopeammin rajatulla tiedolla. Ihminen kohtaa uusia valintatilanteita jatkuvasti, jolloin heuristiikka on apuna nopeuttamassa päätöksentekoa. Heuristiikka nojaa siis Systemeemi 1:n tapaan prosessoida asioita, eli ajattelu tapahtuu nopeasti. (Eysenck & Keane 2015, 623; American Psychology Association a.) Ihmisen ei esimerkiksi tarvitse ajatella jokaista asiaa loppuun asti kuvitellen kaikki mahdolliset tilanteet ja näkökulmat, vaan hän voi tehdä päätöksen vähemmällä tiedolla. Heuristiikka ohjaa siis tekemään nopeita johtopäätöksiä.

Saatavuuden heuristiikka perustaa päätöksen siihen, kuinka helposti informaatio on muistissa saatavilla. Se siis ei käytännössä vastaa alkuperäiseen kysymykseen, vaan siihen, mitkä asiat tulevat nopeasti mieleen (Kahneman 2011, 130). Norbert Schwartz teki 1990-luvulla kokeen, jossa hän tutki saatavuuden heuristiikkaa. Hän laittoi puolet koehenkilöistä kirjoittamaan kuusi kertaa, kun he ovat käyttäytyneet itsevarmasti, ja sen

jälkeen kuvailemaan kuinka itsevarmoja he ovat. Toisen puoliskon hän laittoi listaamaan kaksitoista kertaa, kun he ovat käyttäytyneet itsevarmasti ja sen jälkeen kuvailemaan kuinka itsevarmoja he ovat. Koehenkilö, joka on listannut kaksitoista tilannetta, jossa on käyttäytynyt itsevarmasti, arvioi itsensä itsevarmemmaksi kuin vähemmän asioita listanneet. Muutaman asian listaaminen on helpompaa, joten vastaajalle jää kuva, että hän on itsevarma. Kahdentoista asian listaaminen taas tuottaa jo enemmän vaikeuksia, joten vastaaja alkaa epäilemään omaa itsevarmuuttaan. (Schwarz & Bless & Strack & Klumpp & Rittenauer-Schatka & Simmons 1991, teoksessa Kahneman 2011, 131–132.) Se, miten helposti ihminen pystyy muistamaan asioita, vaikuttaa siis käsityksemme itsestämme ja maailmasta ympärillämme.

Schwarzin tutkimuksen perusteella on myös tehty lukuisia muita tutkimuksia, mistä on myös tullut paradoksaalisia tuloksia. Esimerkiksi ihmiset ovat vähemmän varmoja argumenttinsa laadusta, mikäli he joutuvat keksimään useita tukevia perusteita. (Kahneman 2011, 134.) Ensivaikutelmana tämä on hyvä asia; on hyvä, että ihmiset pohtivat argumenttinsa sujuvuutta. Kuitenkin, on ongelmallista, jos argumentin arviointi perustuu vain siihen, kuinka helposti argumenttoija pystyy muistamaan argumenttiaan tukevia perusteluita. Tämähän ei suoranaisesti korreloi sen kanssa, onko argumentti hyvä vai huono. Saatavuuden heuristiikan vaikutuksia voidaan kuitenkin lieventää ja jopa poistaa. Mikäli koehenkilöille kerrottiin, että muistaminen vaikeutuu oletettua suuremmin, se joko poisti kokonaan tai vähensi, saatavuuden heuristiikan vaikutusta. (Kahneman 2011, 134.)

Saatavuuden heuristiikan vaikutuksille alttiina ovat eniten henkilöt, jotka toimivat eniten intuition, eli suurelta osin Systemi 1:n ohjailtavina. Tällöin muistamisen helppous, eli saatavuuden heuristiikka, ohjaa ihmisen kuvaa maailmasta. Silloin kun muistamisen vaikeus yllättää, se ohjaa suuresti ajattelua. (Kahneman 2011, 132–135.)

Hyvä käytännön esimerkki saatavuuden heuristiikasta tulee esiin lentokoneonnettomuuksissa. Lentokoneonnettomuuden jälkeen jotkut ihmiset välttävät lentokoneita ja haluavat matkustaa muulla tavoin. Tilastollisestihan yksi lentokoneturma ei vaikuta keskimääräiseen lentomatkustamisen turvallisuuteen, mutta koska tieto lentokoneturmasta on helposti muistettavissa, eli informaatio on helposti saatavilla, vaikuttaa lentokonematkustaminen paljon vaarallisemmalta ja turman todennäköisyys isommalta. (Kahneman 2011, 136.)

Markkinointikampanjan analytiikassa saatavuuden heuristiikka on vahvasti läsnä, kun mietitään esimerkiksi aikaisempien kampanjoiden menestystä. Mikäli asioita muistellaan esimerkiksi tiimin kesken palaverissa ilman perehtymistä kampanjatietoon, ollaan alttiita saatavuuden heuristiikalle. Jos tietty kampanja on jäänyt kaikille erityisen hyvin muistiin, voidaan sen ajatella olevan menestynyt kampanja. Tämä voi olla kuitenkin virhe, sillä muistamisen helppouteen voi olla vaikuttanut jokin täysin muu asia.

Kahnemanin mukaan saavuuden heuristiikka ottaa ohjat

- mikäli ihminen tekee samaan aikaan jotain muuta vaativaa tehtävää
 - jos ihminen on hyvällä tuulella
 - jos ihminen luottaa vahvasti intuitioon
 - jos ihminen tuntee olevansa voimakas
 - jos ihminen on asiaan tutustunut noviisi, eikä oikea asiantuntija.
- (Kahneman 2011, 135).

Markkinoijan on siis syytä miettiä tarkasti saatavuuden heuristiikkaa, kun mietitään aikaisempia kampanjoita. Suositeltavaa on, että käytössä on aina dataa kampanjoista, jotta mututuntuma ei ohjaa asioita liikaa.

2.1.2 Regressio kohti keskiarvoa

Regressio kohti keskiarvoa on tilastollinen käsite, jolla kuvataan satunnaisvaihtelun tuottamien ääri- tai virhelukemia seuraavien lukujen ohjautumista keskiarvoon. Regressio kohti keskiarvoa on käytännössä ilmiö, jossa normaalista poikkeavaa arvoa seuraa todennäköisesti keskiarvoa lähentelevä lukema. (Barnett & Van der Pols & Dobson 2004, 215.)

Kahneman kertoo havainnostaan Israelin ilmavoimissa: kouluttajan mielestä kehuminen ei toiminut. Aina kun kouluttaja kehui, tulos huononi, ja aina kun kouluttaja haukkui, tulos parani. Kouluttaja teki siis johtopäätöksen: kadetteja ei kannata kehua vaan haukkua tuloksien saamiseksi. (Kahneman 2011, 175.) Kahneman huomasi, että kouluttaja kehui kuitenkin vain keskiarvon ylittäviä suorituksia. On siis todennäköistä, että keskiarvon ylittävä tulos, palaa takaisin keskiarvoon. Satunnaisvaihtelut tuloksessa pyrkivät menemään kohti keskiarvoa. (Kahneman 2011, 175-176.) Kouluttajan näkökulmasta

hänen johtopäätöksensä toimi täydellisesti, mutta syvemmälle katsoessa huomataan virhe päättelyssä. Korrelaatio, ei tarkoita kausaalisuutta.

Lukija voi huomata miten asian korrelaatiolle keksitään tarina. Tässä esimerkissä se on seuraava: ”haukkuminen parantaa kadettien toimintaa”. Tarina on intuitiivisempi tapa tulkita regressiota, sillä tilastollisesti ajattelemisen ei ole ihmisille intuitiivista. (Kahneman 2011, 194.) Regression ongelma onkin sen epäintuitiivisuudessa. Haluamme vetää johtopäätöksiä erikoistapauksista ja luotamme ennustuksiimme. Intuitiivisuutemme, eli Systeemi 1:n käyttö ohjaa meitä tekemään nopeita päätöksiä käsillä olevien tietojen varassa. Regressio keskiarvoa kohti tuottaa ongelmia myös Systeemi 2:lle. Vaikka regressio huomattaisiin, etsivät aivomme silti helpompaa syytä selittää asia. (Kahneman 2011, 186, 194–195.)

Kahneman antaa esimerkin regressiosta keskiarvoa kohti uutisotsikon muodossa: ”Masentuneet lapset, joita hoidettiin energijuomalla, kokivat mielentilansa parantuneen merkittävästi kolmen kuukauden aikana”. Faktana tämä pitää, sillä tapahtuu regressio keskiarvoon: masentuneet lapset ovat ääriryhmä, ja ääritapaukset pyrkivät tilastollisesti lähentymään keskiarvoon. Energijuoman juomisella taas ei ole luultavimmin parantumisen kanssa mitään tekemistä. Korrelaatio ei tarkoita kausaalisuutta, vaan kyseisessä otsikossa keksitään yksinkertainen selitys parantumiselle. Oikea vastaus löytyy kuitenkin tilastoista. (Kahneman 2011, 183.)

Markkinointikampanjan kontekstissa esimerkiksi seuraavanlainen tapaus on mahdollinen: kampanja käynnistyy erityisen hyvällä tuloksella. Loppukampanjan aikana tulos laskee. Helppoa olisi syyttää itse kampanjaa tai markkinointivastaavaa. Kuitenkin tilastollisesti on todennäköistä, että hyvän tai huonon alun jälkeen palataan lähelle keskiarvoa. Voikin olla, että kampanja ei todellisuudella ollutkaan erityinen, vaan alun menestykseen vaikuttivat ulkoiset tekijät.

2.1.3 Ankkurit

Ankkuri on referenssi, tai referenssipiste johon ihminen turvautuu, kun tekee subjektiivisia päätöksiä (American Psychology Association b). Ankkuri siis nimensä mukaisesti *ankkuroi* vastauksen tietylle säteelle, antaen referenssipisteen, josta liikutaan lopulliseen vastaukseen.

Daniel Kahneman kirjassaan Ajattelu, nopeasti ja hitaasti kuvaa Amos Tverskyn kanssa tekemänsä kokeen. Kokeessa osallistujat pyöräyttävät ensin onnenpyörää, joka oli säädetty antamaan joko luku 10 tai 65. Tämän jälkeen heidän piti kirjoittaa saamansa numero ylös, ja vastata kahteen kysymykseen: “Onko Afrikan maita YK:ssa enemmän vai vähemmän kuin kirjoittamasi luku” ja “minkä verran arvelet, että Afrikan valtioita kuuluu YK:hon”. Loogisesti ajateltuna näennäisesti satunnaisen onnenpyörän tuottaman tuloksen ei pitäisi vaikuttaa vastaajien vastauksiin, mutta näin ei kuitenkaan ollut. Vastauksiin vaikutti suuresti se, kumman numeron vastaaja oli saanut. Sattumanvarainen numero antoi siis vastaajalle referenssipisteen, jota mukailen hän teki oman arvionsa. Sattumanvarainen numero siis ankkuroi vastauksen tietylle säteelle. (Kahneman 2011, 119.)

Ankkureiden aiheuttama vaikutus on epäintuitiivinen, koska ihmisten päätöksenteko ja vastaukset olivat täysin sattumanvaraisen ja asiaan liittymättömän numeron vietävissä. Ankkureiden vaikutus on myös salakavala. Koehenkilöt kieltävät sen, että mielivaltaiset ja äärimmäiset ankkurit vaikuttaisivat päätöksentekoon. He ovat kuitenkin väärässä. Ankkurit ovat siis erityisen vaarallisia, sillä ne ohjaavat ihmisten päätöksentekoa huomaamatta. Vaikka koehenkilöt erityisesti ajattelevat tilannetta uudelleen, he kiistävät silti ankkureiden vaikutuksen. (Kahneman 2011, 127).

Ankkurit voivat olla myös informatiivisia. Ne voivat tuoda arvoa päätöksen tekoon esimerkiksi perustason muodossa (Kahneman 2011, 125). Esimerkiksi jos markkinoija tekee uuden markkinointikampanjan, josta yrityksen kontekstissa ei ole aikaisempaa kokemusta, hän voi käyttää alkupisteenä toimialan keskiarvoja ja säätää arvoja suhteutettuna yrityksen kontekstiin.

Myös esimerkiksi myyjät käyttävät ankkurointiefektiä. Myyjän ei kannata kertoa ensin alinta hintaa, jolla hän suostuu myymään. Hänen kannattaa ensin kertoa normaali hinta, joka ankkuroi asiakkaan käsityksen hinnasta. Kun hinta on ankkuroitu ylös, voi myyjä antaa alennusta, jonka efekti ankkuroinnin takia vahvistuu. Tarjous vaikuttaa siis ankkuroinnin takia houkuttelevammalta.

Väärät kampanjavoitteet voivat myös haitata kampanjan arviointia ankkurien muodossa. Mikäli tavoitteena on saada myytyä kampanjan avulla 10 000 yksikköä, mutta realistista on saada myytyä vain 5 000, vaikeuttaa se kampanjan arviointia. Loogisesti myös liian pienet tavoitteet eivät palvele kampanjan arviointia ja analytiikkaa.

Ankkureiden vaikutuksesta kertoo tutkimus, missä saksalaiset kokeneet tuomarit heittivät ensin noppaa, joka antaa joko luvun kolme tai yhdeksän, ja sitten antoivat tuomion näpistyksestä. Tulokset olivat hälyttäviä, sillä tuomarit, jotka olivat saaneet nopan luvuksi kolme, antoivat tuomioksi noin viisi kuukautta, kun taas luvun yhdeksän heittäneet antoivat tuomioksi kahdeksan kuukautta. (Kahneman 2011, 126). Tuomareiden kokemus ei auttanut epäinformaalisia ankkureita vastaan. Tämä on huolestuttavaa, sillä asiantuntijoita kuunnellaan, joskus jopa epäroimättä. On tärkeää pitää mielessä, että asiantuntijatkin ovat ihmisiä, joiden päätöksentekoon ankkurit vaikuttavat.

Ankkureista voi siis olla markkinoijalle niin hyötyä, että haittaa. Ongelmallisinta ankkureissa on se, että tutkimuksen mukaan ankkureilla on sama vaikutus, olivat ne informatiivisia tai eivät (Kahneman 2011, 125). Tarkkailtaessa markkinointikampanjaa tulee pitää mielessä mistä annetut numerot tulevat; ovatko ne informatiivisia vai epäinformatiivisia ankkureita. Täytyy myös huomioida oma, sekä muiden, kyvyttömyys huomata ja hyväksyä ankkureiden vaikutusta.

2.1.4 Vahvistusharha ja haloefekti

Vahvistusharha on virhepäätelmä prosessia, miten arvioimme, onko väittämä oikein vai väärin. Jotta väittämän voi ajatella todeksi tai vääräksi, täytyy sitä pystyä ajattelemaan totena. Tämä tarkoittaa, että mieli on avoimempi asioiden hyväksymiselle. Asioiden hyväksyminen tai hylkääminen eivät siis ole pelkästään prosessin kaksi eri lopputulosta. Väitteen hyväksyminen vaatii siis yritystä uskoa kyseinen väite. (Gilbert 1991, 111, 116; Kahneman 2011, 81.)

Asioiden totena hyväksyminen on vaivattomampaa ja siinä Systeemi 1 on pääroolissa. Sen tehtävä on nopeasti selittää väitteen todenmukaisuus, se on siis herkkäuskoisempi. Asioiden kriittisestä analysoinnista taas vastaa Systeemi 2. Se on siis vastuussa loogisesta ajattelusta. Ongelmana on, että Systeemi 1:sen metodein on luontaisempi ja vaivattomampi keino tarkastella maailmaa, kun taas Systeemi 2 vaatii enemmän vaivaa. Vahvistusharha toimii myös kuin käänteinen tieteellinen menetelmä: hypoteesia yritetään tiedon avulla vahvistaa, ei todistaa vääräksi. (Kahneman 2011, 81.) Tämä tarkoittaa, että vahvistusharha on todellinen ongelma ja se on tärkeä tiedostaa. Se miten prosessoimme väitteitä, on perustavanlaatuisesti siis puolueellinen, hyväksymisen eduksi Gilbert 1991, 111). Vahvistusharha voi näkyä esimerkiksi jonkin tietyn toimialan

uskomusten parissa: uusi tieto, joka alalle tulee, voidaan tarkastella voimassaolevan hypoteesin valossa. Tällöin uusi tieto hyödynnetään tukemaan vanhaa väitettä ja jätetään ristiriitaiset väitteet pois tai ne leimataan yksittäistapauksiksi.

Vahvistusharhaan liittyy läheisesti myös haloefekti. Haloefektillä tarkoitetaan ihmisen taipumusta pitää tai inhota ihmistä tai asiaa kokonaisuutena, usein muutaman kokemuksen pohjalta. Haloefekti antaa myös painoarvoa nimenomaan ensivaikutukselle. (Kahneman 2011, 82–83.) Asioita tarkastellaan siis hyvin mustavalkoisesti; asiat ja ihmiset ovat joko hyviä tai huonoja. Harvoin asiat ovat kuitenkaan niin yksinkertaisia. Mikäli ihminen tapaa uuden henkilön ja kokemus on miellyttävä, tarkastelee hän henkilön tulevaa toimintaa näiden pohjalta ja arvioit häntä positiivisemmassa valossa. Myös yksi negatiivinen kokemus esimerkiksi yrityksestä, tuotteesta tai palvelusta voi määrittää ihmisen asenteen sitä kohtaan.

2.2 Ymmärtämisen illuusio

2.2.1 Narratiivivirhepäätelmä

Narratiivivirhepäätelmä kuvaa ihmismielen mieltymystä tarinoin, sekä kausaalisuuteen; tapahtuvilla asioilla täytyy siis olla jokin takana oleva syy. Narratiivivirhepäätelmän synty on looginen: maailma on monimutkainen, joten ihmismieli selvittää yksinkertaistaa asioita, jotta niistä tulee helpommin ymmärrettäviä. Usein tämä tapahtuu tarinoiden kautta. (Taleb 2010, 63–64; Kahneman 2011, 181–182.) Narratiivivirhepäätelmä liittyy useisiin muihin virhepäätelmiin ja on keskeisessä asemassa virhepäätelmien ymmärtämisessä. Usein se saattaa nitoa monta virhepäätelmää yhteen. Tärkeintä on ymmärtää, että kaikille asioille ei ole tarinaa, vaan ne ovat sattumia.

Narratiivivirhepäätelmä keksii usein selityksiä asioille, millä ei ole mitään korrelaatioita. Se liittää asioita yhteen, jotta ne vaikuttavaisivat vähemmän sattumanvaraisilta ja enemmän loogisilta ja johdonmukaisilta. Asioita on myös helpompi muistaa, kun niitä sitoo tarina, mikä onkin luultavin selitys sille, miksi narratiivivirhepäätelmä on yleinen. Tämä kuitenkin saa ihmisen ajattelemaan maailmaa säännönmukaisempänä, kuin se oikeasti on. (Taleb 2010, 63–64.)

Nassim Taleb kuvaa kirjassaan ”Musta joutsen: erittäin epätodennäköisen vaikutus” narratiivia hyvällä esimerkillä, vertaillen kahta eri lausetta: ”Kuningas kuoli, tämän jälkeen kuningatar kuoli” ja ”Kuningas kuoli, tämän jälkeen kuningatar kuoli suruun”. Jälkimmäinen lause on helpompi muistaa, koska sitä sitoo tarina, eli narratiivi. (Taleb 2010, 70.) Kuninkaan ja kuningattaren kuolemat ovat jälkimmäisessä versiossa linkitetty tarinalla, eivätkä ole vain erillisiä tapahtumia.

Narratiivivirhepäätelmään kuuluu olennaisena osana post-hoc-rationalisointi. Tässä virhepäätelmässä tapahtumalle keksitään jälkikäteen selitys ottamalla huomioon informaatiot, joiden avulla on helppo tehdä narratiivi. Ne väitteet tai informaatio, joka ei tue selitystä, jätetään huomioimatta. Informaation kannalta poimitaan niin sanotusti kirsikat kakun päältä. Esimerkiksi journalistit syyllistyvät tähän raportoidessaan vaaleissa. ”Kandidaatti X hävisi koska Y”. (Taleb 2010, 70–71, 74.) Harvoin kuitenkaan asiat ovat niin yksinkertaisia. Useimmiten asioiden taustalla on monimutkaisia asioita, eikä niitä voida välttämättä pelkistää yhteen asiaan. Tarinan kerronnan kannalta on kuitenkin helpompaa yksinkertaistaa ja vetää johtopäätöksiä.

Sensationaalisuus, esimerkiksi lehtien kirjoitukset ja julkisuudessa esillä olevat ajankohtaiset asiat, vääristävät käsitystä tilastoista ja helpottavat narratiivivirhepäätelmien tekemistä. Esimerkiksi terroristi-iskuun jälkeen ihmiset yliarvioivat terrori-iskuun kuolemissa todennäköisyyden. Terrori-iskuun verrattuna ympäristökatastrofeihin kuolee vuosittain enemmän ihmisiä. (Taleb 2010, 79–80.) Sama efekti tapahtuu lentokoneturman jälkeen, sensationaalisuus vääristää lentokonematkustamisen turvallisuuden tuntua. Tilastollisesti mikään ei ole muuttunut.

Narratiivivirhepäätelmille altistaa se, minkälainen ihmisen muisti on. Vastoin yleistä uskomusta ihmisen muisti ei ole tarkka. Muisti ei ole siis tiedosto, johon säilötään tietoa, vaan se on dynaaminen. Tämä tarkoittaa sitä, että joka kerta kun ihminen muistaa jotain menneisyydestään, muisto voi muuttua hieman, ja tällöin se on altis vaikutuksille. (Taleb 2010, 70–71.)

Narratiivi ohjaa myös käsitystä omasta itsestämme. Usein ihmisen kansallisuudella selitetään luonteenpiirteitä. Tutkimuksen mukaan kuitenkin yhteiskuntaluokka, sukupuoli ja ammatti ovat parempia indikaattoreita siitä, miten ihminen käyttäytyy. (Taleb 2010, 74–75.) Narratiivi on myös helppo ja yksinkertainen tie. On helpompi selittää jonkun epäystävällisyys kulttuurisella leimalla kuin miettiä oikeasti takana olevia syitä.

Taleb'n perusteeksi kirjassaan "Musta joutsen: erittäin epätodennäköisen vaikutus" on se, että ihmiset eivät osaa valmistautua harvinaisiin ja epätodennäköisiin tapahtumiin. Näistä tapahtumista ei puhuta, sillä ne eivät sovi narratiiviin tai olemassa oleviin malleihin. Ihmiset oppivat myös toiston kautta, joten yllättäviin tilanteisiin varautuminen ei ole niin luontevaa. (Taleb 2010, 74, 77.) Hyvä esimerkki yllättävästä murroksesta on internetin jokapäiväistyminen. Sitä selitetään jälkikäteen lineaarisena tapahtumana, mikä oli väistämätöntä, silti kukaan ei osannut ennustaa sen merkitystä etukäteen. (Taleb 2010, 135). Tätä on hyvä jäädä pohtimaan. Mikäli selitämme näin isoja ja merkityksellisiä asioita jälkikäteen ja arvelemme ennustaneemme ne, kuinka paljon narratiivi ohjaa pienemmissä asioissa? Kuinka monesti asiat näyttävät jälkikäteen ilmiselviltä ja hyvin ennustettavilta? Kuinka varmasti jälkikäteen on helppo sanoa: "Tiesin, että kampanja tulee onnistumaan"?

Aivot ajattelevat, että elämme tasaisessa ja hyvin ennustettavassa maailmassa. Siksi aivot ohjaavat ajattelua lineaarisempaan ajatteluun (Taleb 2010, 85). Maailma ei kuitenkaan ole erityisen ennustettava, kaikilla edes hieman matematiikkaa käyneillä on tiedossa se, että yhden tuntemattoman muuttujan laskeminen on suhteellisen helppoa, mutta mahdotonta jos niitä on kymmenen. Elämme maailmassa missä muuttujia ja tuntemattomia muuttujia on erityisen paljon, mutta näemme sen vain yhden muuttujan, jotta maailma vaikuttaisi järjestelmällisemmältä.

Tulkitsemme asioita ja ajattelemme lineaarisesti, erityisesti silloin kun kyse on kausaalisuudesta (Taleb 2010, 88). Lineaarisin asioihin keskittyminen on ymmärrettävää, sillä ne ovat helppo ymmärtää ja käsittää. Niillä on, ainakin näennäisesti, suorat syy- ja seuraussuhteet. Tämä korostuu erityisesti kouluissa, koska epävarmuutta on vaikeampi opettaa. (Taleb 2010, 88.) Tämä antaa väärän kuvan, koska maailma ei ole lineaarinen vaan täynnä muuttujia, satunnaisuuksia ja mahdollisuuksia. Haluamme, että asioilla on jokin selitys, ettei elämä vaikuttaisi niin epämääräiseltä ja ennustamattomalta.

Markkinointikampanjan kontekstissa narratiivivirhepäätelmien tekeminen on erittäin todennäköistä. Esimerkiksi mikäli kampanja menee huonosti, kunnes siihen tehdään pieni muutos, voidaan helposti olettaa, että kyseinen muutos on ollut positiivinen. Kuitenkin kampanjan yllättävään menestykseen voi olla monta vaikuttajaa, esimerkiksi ympäristö tai väärin tulkitut luvut, esimerkiksi sisäinen liikenne nettisivulle. Erityisesti

tulosten analysoinnissa markkinoija on altis narratiivivirhepäätelmälle. Kampanjan jälkeen kaikki näyttää selvältä, sillä jälkikäteen on helpompi ennustaa.

2.2.2 Itsevarmuus ja asiantuntijuuden ongelma

Ajattelemme jatkuvasti tietävämme enemmän, kuin tiedämme. Olemme myös äärimmäisen luottavaisia siihen, että tiedämme ja olemme käsittäneet asiat kuin ne ovat. Tämän todistaa hyvin seuraava testi: arvioi mahdolliset arvot niin, että 98 prosentin todennäköisyys osua oikeaan. Mikä on Rajasthanin populaatio?” Mikäli vastaajalla ei ole tarkkaa tietoa, yleisin vastaus on: ”15 ja 23 miljoonan välillä”. (Taleb 2010, 138–139.) Tämä vastaus on kuitenkin väärin, mikä on tosin toissijaista. Oleellista on huomata pieni virhemarginaali (kahdeksan miljoonaa) ja vastaajan kova (98 prosentin) luotto arvioonsa.

Yli-itsevarmuuden lisäksi miellämme lisäinformaation yleisimmin hyödylliseksi. Tällä on kuitenkin myös seurauksia. Mitä enemmän saamme tietoa jostakin asiasta, sitä enemmän keksimme tiedolle merkityksiä. Ongelmana on myös se, että kun olemme muodostaneet teorian, emme hevillä muuta sitä. (Taleb 2010, 144.) Tässä huomataan myös vahvistusharha: uudesta tiedosta valitaan ne, mitkä tukevat aikaisempaa teoriaa ja sivuutetaan muut.

Välillä koemme kuitenkin myös omat tietomme riittämättömiksi ja turvaudumme asiantuntijoihin. Asiantutijapalveluiden käyttö onkin liike-elämässä arkipäivää. Markkinoijat käyttävät asiantutijapalveluita, esimerkiksi markkinatutkimuspalveluita, tai ovat itse asiantuntijoina. Yhteiskuntamme on keskittynyt erikoisosaamisen ympärille ja asiantuntijoita arvostetaan. Asiantuntijuuden ongelmat ovat kuitenkin hyvä tiedostaa.

Philipp Tetlock teki vuonna 2005 tutkimuksen asiantuntijoista ja heidän ennustuksistaan. Tulokset olivat järisyttäviä: asiantuntijat olisivat hyvin voineet tehdä ennustuksensa sattumanvaraisesti, sillä he kuvainnollisesti hävisivät tikkaa heitteleville apinoille. Erikoisasiantuntijat, alaan katsomatta, eivät pärjää merkittävästi paremmin kuin he, ketkä tietävät hieman paremmin kuin keskiverto ihminen. (Kahneman 2011, 218–219; Tetlock 2015, 4.) Asiantuntijat siis luottavat yli-itsevarmasti omiin ennustuksiinsa ja mikäli ne menevät väärin, narratiivivirhepäätelmä tulkitsee asioita suotuisammin jälkikäteen.

Tetlockin tutkimusta aikaisemmin Theodore R. Sarbin tutki opinto-ohjaajien kykyä ennustaa oppilaiden koulumenestystä ja päätyi hänen kanssaan samaan loppupäätelmään. Koulun opinto-ohjaajat arvioivat Minnesotan Yliopiston Collegen

ensimmäisen vuoden opiskelijoiden tulevaa koulumenestystä muun muassa ensimmäisen vuoden arvosanojen, lukion arvosanojen, 45 minuutin haastattelun sekä lukuisten testien valossa. Samaisten oppilaiden tiedot syötettiin myös kaavaan. Tietoina käytettiin vain lukion arvosanoja ja Collegen sisäänpääsytestiä. Algoritmi oli huomasti ammattilaisia parempi. (Kahneman 222-223; Meehl 1996, 90–91.)

Tiettyyn aihealueeseen syventynyt ihminen tulee harhaiseksi omista kyvyistään ja yli-itsevarmaksi (Kahneman 2011, 219). Narratiivivirhepäätelmä myös ohjaa tähän, sillä jälkikäteen on vaikea huomata oman ennustamisen virheitä. Tällöin ihminen luontaisesti alkaa myös luottamaan enemmän ennustamiskykyihinsä. Kun asiantuntija on oikeassa, on se hänen asiantuntijuutensa ansioita. Kun taas väärässä, on se ulkopuolisen ja häneen liittymättömän tekijän syytä. (Taleb 2010, 152.)

Asiantuntijat ovat alttiita myös saatavuuden heuristiikalle samalla lailla kuin muutkin. Asiantuntijat käsittävät myös riskin eri tavalla, usein numeerisemmin. Riskikäsitys on subjektiivinen. Tällöin tavallisilla ihmisillä, voi olla laajempi käsitys riskeistä. Esimerkiksi asiantuntijat katsovat kuolemantapauksia tilastollisesti, ihmiset taas jaottelevat kuolemat esimerkiksi vahinkoihin, tai itseaiheutettuihin. (Kahneman 2011, 140; Slovic 1987, 282–285.)

Tämä sotii normaalia käsitystämme vastaan; asiantuntijan tulisi tietää paremmin. Meehl ehdottaa syyksi, että asiantuntijat koittavat ajatella niin sanotusti laatikon ulkopuolelta, ja epäonnistuvat. Asiantuntijat ovat myös yli-itsevarmoja osaamistaan ja arvottavat oman kykynsä ennustaa liian suureksi. Syyinä voi olla myös se, että alitajuisesti ennakoimme asioihin perustuen ympäristöömme. Esimerkiksi nälkä, ympäristön äänet ja mielentila vaikuttavat päätöksentekoomme. Algoritmeilla tätä ongelmaa ei esiinny. (Kahneman 2011, 224–225.) Asiantuntijat ovat ihmisiä, siksi he ovat alttiina ulkoisille vaikutuksille. Lisäinformaatio ei tuonut asiantuntijoille erityistä kilpailuvalttia, vaan päinvastoin se huononsi heidän kykyään tehdä ennusteita. On helppoa ajatella, että mitä enemmän tietää sen parempia päätelmiä syntyy, tämä ei kuitenkaan aina pidä paikkaansa. Tutkimus esittää perustavanlaatuisen ja epämukavan ongelman: milloin luottaa asiantuntijaan, tiimin jäsenen tai edes itseensä? Asiantuntijat voivat kertoa arvokasta lisätietoa, mutta rajat täytyy tiedostaa.

2.2.3 Suunnittelun virhepäätelmä

Suunnittelun virhepäätelmässä on kaksi tärkeää käsitettä. Sisäpiirin näkymä (eng. inside view) sekä ulkopuolinen näkymä (eng. outside view). Sisäpiirin näkymällä tarkoitetaan sitä, että suunnitelma tehdään omien subjektiivisten kokemusten, arvioiden ja mukailten ”ihanne tilannetta”. Ulkopuolinen näkymä taas ottaa huomioon suunnitelman tarkoituksen ja vertaa sitä muihin saman tyyppisiin projekteihin. Pohjimmiltaan suunnittelun virhepäätelmä on toimijan taipumus nähdä jokainen projekti uutena, riippumattomana aikaisemmista samankaltaisista projekteista. (Kahneman 2011, 246–248; Flyvberg 2006, 8) WYSIATI-sääntö (ks. Sivu 1) ja narratiivivirhepäätelmä pätevät siis myös sisäpiirin näkymään; ihminen ei intuitiivisesti ajattele asioita, mitä ei tiedä, vaan perustaa näkemyksensä jo tietämiinsä asioihin ja luovat sen pohjalta hyvältä kuulostavan ennustuksen.

Kahneman kertoo kirjassaan *Ajattelu, nopeasti ja hitaasti*, kuinka hän oli mukana luomassa eräälle koululle uutta opetussuunnitelmaa. Projektiryhmän kanssa työ vaikutti sujuvan hyvin ja hän kysyi ryhmäläisiä kirjoittamaan lapuille arvion siitä, kuinka kauan projekti kestäisi. Vastaukset vaihtelivat 1,5 vuodesta 2,5 vuoteen. Tämän jälkeen hän kysyi referenssiä, kuinka kauan samanlaiset projektit olivat kestäneet. Vastaukseksi hän sai, että 40 prosenttia projekteista ei ollut edes päässyt loppuun ja loppuun saatetuista yhtäkään ei oltu saatu valmiiksi alle seitsemässä vuodessa. Kuitenkin pienoisen järkytyksen jälkeen, he silti jatkoivat projektia olettaen valmistuvansa nopeammin. (Kahneman 2011, 246.) Vaikka todisteet muista projekteista olivat selviä ja kaikki ymmärsivät ne, silti projektia ei lopetettu eikä arviointia muutettu.

Suunnitellessa ja tehdessään ennusteita, erityisesti asiantuntijat, eivät ota huomioon poikkeamia. Projekti saatetaan suunnitella ihanneaikataulun mukaisesti, eli siten, että mitään poikkeavaa ei tapahdu. (Taleb 2010, 156.) Useasti poikkeamat ovat ulkoisia tekijöitä, kuten luonnon mullistukset, yllättävät poliittiset kiistat tai vaikka äkillinen talouden romahtaminen. Poikkeamat voivat olla tietysti myös pienemmässä mittakaavassa, kuten vaikka asiakasyrityksen johdon vaihtuminen, konkurssi tai vaikka oman työn tekijän sairastuminen. Projekteja ja niiden suunnittelua ohjaa siis niin kutsuttu ”tunnelointi” (eng. tunneling), missä ei oteta huomioon epävarmuutta suunnitelman ulkopuolelta (Taleb 2010, 156).

Ennusteiden tekemisessä ei ole saatu mittavia parannuksia, vaikka datan määrä on lisääntynyt ja uusia ennustemalleja on luotu. Esimerkiksi noin 70 vuoden aikana raideliikenteeseen liittyneiden projektien kustannus- ja kestoarvioit ovat tarkkuudeltaan noin 55 prosenttia. (Flyvberg 2006, 4.) Räikeitä väärinarviointilukuja voidaan selittää kahdella tavalla: optimismi vinoumalla, sekä strategisella väärintulkinnalla. Optimismi vinoumalla tarkoitetaan ihmisen taipumusta suhtautua asioihin positiivisemmin ja luottavaisemmin, kuin mitä kokemusten perusteella pitäisi. Strateginen väärintulkinta taas on tahallista väärintulkintaa, jolla ohjataan päätöksentekoa. (Flyvberg 2006, 6.)

Suunnitellessa ja tehdessään ennusteita, ihmiset eivät kerro virhetasoa (error rate). Tämä on huolestuttavaa, sillä mikäli ennustetaan erityisesti pitkän ajan päähän, virhetaso voi olla huomattava, jopa suurempi ja merkityksellisempi kuin itse ennustus. (Taleb 2010, 160–162.) Usein isot löydökset tapahtuvat vahingossa. Etsitään jotakin tiettyä, esimerkiksi reittiä Intiaan, mutta löydetäänkin uusi mantere, Amerikka (Taleb 2010, 166–167). Tulevaisuutta ei pystytä ennustamaan tarkasti.

2.2.4 Yleisen uskomuksen virhepäätelmä

Yleisen uskomuksen virhepäätelmä on nimensä mukainen, se on yleinen uskomus. Tämä ei tosin tarkoita, että se olisi totta. Yleiset uskomukset leviävät helposti: jos useimmat uskovat jonkin olevan totta, ensimmäistä kertaa tämän kuullessasi todennäköisesti uskot myös. Tämän jälkeen levität vielä samaa virheellistä uskomusta eteenpäin. (McRaney 2013, 50.)

Markkinoijat käyttävät hyödykseen yleistä uskomusta. ”Miljoona käyttäjää ei voi olla väärässä” tai ”Miljoonan käyttämä” ovat lauseita minkä variaatioita kuulee paljon mainonnassa. Miljoona käyttäjää voi olla väärässä ja yleinen uskomus voi hyvinkin olla väärässä. Esimerkiksi 1800-luvun puolivälissä lääkäreiden keskuudessa oli vielä vallalla käsitys, että käsien peseminen operaatioiden välissä on turhaa (Taleb 2010, 83).

Markkinointikontekstissa yleisen uskomuksen virhepäätelmä voi esiintyä esimerkiksi mediatilaa valittaessa. Markkinointialan lehdistössä televisiota mainontakanavana on povattu kuolevaksi suoratoistopalveluiden sekä internetin myötä. Vaikka digitaalinen markkinointi on tuloksellista ja helposti mitattavaa, ei televisio ole silti kuollut media. Televisio oli silti vuonna 2017 vastuussa noin 71 prosenttia päivittäisestä videonkatseluajastamme (ThinkBox 2018).

2.3 Tilastojen vaikeus ja menetysten välttely

2.3.1 Metodivarianssi

Metodivarianssilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen metodilla on vaikutusta lopputulokseen. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta, tämä on ilmiselvästi huono asia. Tyypillisesti esimerkiksi hypoteesi ja muuttuja ovat samasta lähteestä (Podsakoff, MacKenzie & Podsakoff 2003, 879, 881). Markkinoijan näkökulmasta metodivarianssi saattaa tulla esiin esimerkiksi asiakaskyselyitä tehtäessä. Metodivarianssi sisältää monta mahdollisuutta tehdä virhepäätelmiä ja johdatella muut tekemään virhepäätelmiä. Tämän takia metodivarianssin tunnistaminen ja sen vaikutusten minimoiminen ovat olennaisia.

Metodivarianssit ovat iso ongelma koska ne ovat yksi suurimmista mittausvirheen lähteistä (Podsakoff ym 2003, 879). Jopa 26,3 prosenttia varianssista johtuu metodivarianssista. Markkinoijat voivat olla kuitenkin itseensä tyytyväisiä, sillä heidän keskuudessaan metodivarianssi on alhaisimmalla tasolla, noin 15 prosenttia (Cote & Buckley 1987, 579–582, teoksessa Podsakoff ym. 2003, 880).

Asiakaskyselyissä vastaajat haluavat säilyttää johdonmukaisuuden, vaikka heidän toiminnassaan sitä ei esiintyisikään (Osgood & Tannenbaum 1955, 42–55). Tämä voi ohjata markkinoijaa väärille urille ja viedä esimerkiksi tuotteen tai konseptin kehitystä väärään suuntaan. Myös vastaajan lyhytkestoinen muisti, paikka ja aika vaikuttavat myös vastauksiin, sekä olennaisesti jo mainittu kyselyn keino, esimerkiksi haastattelu tai internetkysely (Podsakoff ym. 2003, 885).

Mikäli asiakaskyselyt tehdään vielä haastatteleamalla kasvotusten, voi se vääristää vastauksia. Niin kutsuttu armollisuus vinouma, eli taipumus arvioida ne, jotka tunnettiin hyvin keskiarvoa paremmin. Tähän liittyy myös läheisesti taipumus haluta miellyttää haastattelijoita, mikä omalta osaltaan myös vääristää tuloksia. (Guilford 1954, 278, teoksessa Podsakoff ym. 881).

Asiakaskyselyissä voi olla myös liian vähän vaihtoehtoja vastata, tai kysymykset voivat olla liian vaikeita tai abstrakteja. Myös kyselyn sanavalinnat voivat olla monimerkityksisiä sisältää jopa yrityksen omaa termistöä. Kyselyn vaihtoehdot voivat olla myös liian ääripäitä, kuten "en ikinä" tai "aina". (Podsakoff ym 2003, 883-884.) Kaikki edellä

mainitut ohjaavat vastaajaa johonkin, joko tietoisesti valittuun tai satunnaiseen, suuntaan.

Kysymyksen asettelu voi olla ongelmallista. Se voi tuottaa vastaajalle jo ennakoasenteen kysymyksestä tai aiheesta. Myös asian konteksti voi aiheuttaa miellelyhtymän vastaajassa ja ohjata hänen vastauksiaan. (Harrison & McLaughlin, 1993, 131; Podsakoff ym. 2003, 884-887.)

Kuten jo aikaisemmin mainittu, asiakaskyselyissä ihmiset haluavat useasti miellyttää. Läheisesti asiaan liittyy myös suostumusvastaus vinouma (eng. acquiescence response bias), missä vastaajalla on taipumus olla samaa mieltä väitteestä, riippumatta sen sisällöstä. (Winkler & Kanouse & Ware 1982, 278 teoksessa Podsakoff ym. 881). Esimerkiksi jos asiakaskyselyssä on positiivisia väittämiä, kuten ”Kampanjasta sai paremman kuvan kuin aikaisemmasta kampanjasta”.

Metodivarianssien tunnistaminen ja oman tiedon keräämiseen liittyvien virhepäätelmien välttäminen on tärkeää markkinoinnin ammattilaiselle. Vääristynyt data on huonompi lähtökohta markkinointikampanjan rakentamiselle kuin ei tietoa ollenkaan. Tähän vaikuttaa myös saatavuusvinouma, joka suosii ja arvostaa saatavilla olevaa tietoa, vaikka kyseinen tieto olisi väärää tai merkityksetöntä (Kahneman 2011, 142). Markkinoijan näkökulmasta väärä tieto voi erittäin tuhoisaa, sillä se voi antaa täysin väärän kuvan asiakkaiden mielipiteistä ja näin johdattaa tulevat toimet väärille raiteille.

On tärkeää kysyä asiakkailta mielipidettä ja reflektoida yrityksen toimintaa. On kuitenkin kiinnitettävä paljon huomiota siihen, mitä asioita kysytään ja miten niitä kysytään. Tiedon kerääminen on tärkeää, mutta tieto ei saa olla itseisarvo.

2.3.2 Menetysten välttely ja uponneiden kustannusten harha

Pääosa valinnoistamme sisältää sekä riskin hävitä, että mahdollisuuden hyötyä. (Kahneman 2011, 283). Ihmiset vihaavat häviämistä ja menettämistä. Välillä jopa niin paljon, että jättävät mahdollisuuden käyttämättä riskin takia. Uponneiden kustannusten harhassa tarkasteltiin resurssien hukkaan heittämisen vaikeutta.

Menetyksien välttely on tuttua markkinoijalle kuluttajakäyttäytymisen kautta: ihmiset ovat persoja alennuksille ja niukkuudelle. Käytännössä siis tilaisuuden *menettämiselle*.

Käyttämällä psykologiaa hyödyksi markkinoinnissa, saattaa kuitenkin unohtua se, että myös markkinoijat ovat ihmisiä ja alttiita samoille ilmiöille.

Arvotamme menetykset raskaammiksi, kuin voitot hyväksi. ”Menetysten välttely suhde” on tutkimuksien mukaan noin 1,5 - 2,5 (Kahneman 2011, 282). Tämä tarkoittaa, että, jos lyöt vetoa sadan euron panoksella, voiton täytyy olla 1,5 - 2,5 kertainen eli välillä 150 - 250 euroa. Tämä tietysti vaihtelee myös tilanteen mukaan.

Merkillistä kyllä menetysten välttely kääntyy pääläelleen, mikäli kaikki vaihtoehdot ovat huonoja (Kahneman 2011, 280). Ihmiset siis *etsivät riskiä* ja ovat optimistisia, vaikka todennäköisyydet olisivat todella huonot. Tämä näkyy hyvin seuraavasta esimerkistä:

Kumman valitset?

1: Saa varmasti 900 euroa, tai 90 prosentin mahdollisuus voittaa 1 000 euroa.

Ja

2: Häviä 900 euron varmuudella vai 90 prosentin mahdollisuus hävitä 1 000 euroa.

(Kahneman 2011, 279).

Ensimmäisessä suurin osa valitsee tietysti varman valinnan, eli ihmiset eivät riskeeraa varmaa rahaa. Toisessa ongelmassa todennäköisyydet ovat samat, mutta ongelma pääläellään. Suurin osa valitsee uhkapelaamisen ja maksaa 90 prosentin todennäköisyydellä sata euroa lisää. Tämä selittyy isoksi osaksi sillä, että 900 euron varma menetyks korvaa jo ison osan tuhannen euron aiheuttamasta psykologisesta kivusta. Myös jonkin asian varmasti menettäminen laukaisee menetyksen välttelyn. Tällöin kymmenen prosenttia vaikuttaa jo hyvältä todennäköisyydeltä. (Kahneman 2011, 280.) Kymmenen prosentin todennäköisyys ei kuitenkaan ole kovin hyvä.

Markkinoijan on hyvä tunnistaa sekä molemmat, menetysten välttely, että riskeihin optimistisesti suhtautuminen. Menetysten välttely voi esiintyä esimerkiksi markkinointikampanjassa seuraavalla tavalla: ei uskalleta A/B-testata jotakin, sillä se voi aiheuttaa pienen aikavälin menetyksiä. Riskeihin taas saatetaan suhtautua optimistisesti

esimerkiksi seuraavalla tavalla: sadan päivän kampanja ei ole menestynyt ollenkaan eikä tuloksia ole saatu, vaikka jo 90. päivä kampanjasta on menossa. Mahdollisuutena olisi lopettaa kampanja ja säästää hieman rahaa, tai jatkaa loput kymmenen päivää ja toivoa ihmettä. Uponneiden kustannuksen harha ja riskeihin optimistisesti suhtautuminen toimivat tässä yhdessä.

Uponneiden kustannusten harhalla tarkoitetaan sitä, että jo resursseja vievään asiaan käytetään lisää resursseja huomioimatta sitä, että resursseille voisi olla tuottoisampia sijoituskohteita (Kahneman 2011, 345). Aikaisemmat resurssisijoitukset, olivat ne huonoja tai hyviä, vaikuttavat ne myös tuleviin sijoituksiin.

Uponneiden kustannusten harha on erittäin yleinen yksityisen elämän ulkopuolella isoissa projekteissa ja sijoittamisessa (Kahneman 2011, 345). Esimerkiksi Olkiluodon ydinvoimala on jo lähes kymmenen vuotta aikataulusta jäljessä ja siihen on uponnut rahaa merkittävästi yli budjetin (Joensuu 2018). Luultavimmin Olkiluodon tapauksessa sijoittajat ja rakentajat eivät ole uskaltaneet vetäytyä, koska projektiin on sijoitettu jo huomattavia summia rahaa. Kuitenkin projektin valmistuminen vaatii lisää rahaa, minkä yritykset olisivat mahdollisesti voineet sijoittaa paremmin. Ongelmaa haittaa myös se, että suuren projektin epäonnistuminen ”tahraa” myös yrityksen ja sen johtajan mainetta (Kahneman 2011, 345). Tästä seuraa siis se, että projekti on pakko saada loppuun, jotta yritys ja johtaja säilyttävät kasvonsa.

Ajattelumalli uponneiden kustannusten harhassa on helppoa tunnistaa jälkikäteen ja muiden puolesta. Kuitenkin omien harhojen tunnistaminen on vaikeaa, eritoten kun päätöstä ollaan tekemässä. Jokainen meistä on hairahtunut uponneiden kustannusten harhaan. Esimerkiksi lomalle lähteminen kipeänä ajatellen, ”olen jo maksanut tämä loman, joten pakko se on käyttää”, vaikka kotona oleminen olisi lyhyellä, että pitkällä tähtäimellä parempi. Tai opiskelija saattaisi ajatella: ”suoritan tämän (turhan) kurssin loppuun, koska olen jo tehnyt yli puolet kurssin tehtävistä”. Käytettyä aikaa ei saa takaisin, mutta jäljellä olevia resursseja voi käyttää paremminkin.

3 Markkinointikampanja ja virhepäätelmät

3.1 Toimintaympäristö- ja yritysanalyysi

Olipa kyseessä markkinointiviestintäsuunnitelma, isompi tai pienempi kampanja täytyy markkinoijan tutustua perinpohjaisesti yritykseen sekä markkinatilanteeseen. Tämä pätee erityisesti mainostoimistoihin. Mainostoimistoissa saatetaan aloittaa asiakasyrityksen kanssa yhteistyö ilman alkutietoja tai pintapuolisella tiedolla. Usein tilanne- ja yritysanalyysin tekeminen yrityksen sisäisessä markkinointiprosessissa taas on jatkuvaa, mutta on silti hyödyllistä tarkastella tilannetta selkeässä järjestyksessä.

Tilanneanalyysiin kuuluvat mikro- ja makroympäristön tutkiminen. Mikroympäristön tarkastelu on hyvä aloittaa yrityksen sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien analysoinnilla. Myynti ja sen tulokset ovat hyvä paikka aloittaa sisäinen tarkastelu, sillä se antaa parhaimman kuvan siitä, onko yritys vahvoilla vai heikoilla markkinatilanteessa. Mikäli liikevoitto on laskenut pidemmän aikaa, on syynä usein yrityksen kykenemättömyys sopeutua trendeihin, yrityksen sisäinen ongelma tai talouden tilanne tai kaikki edellä mainituista. (Parente 2006, 35–36.) Liikevoitto on tärkeä mittari, mutta joskus se voi johtaa harhaan erityisesti pidemmällä aikavälillä: liikevoiton tavoittelu lyhyellä aikavälillä, esimerkiksi aggressiivisin myyntitaktiikoin, voi syödä yrityksen brändiarvoa. Tärkeää on siis myös tarkastella asiakastytyväisyyttä, tuotteen tai palvelun laatua. Myös yrityksen arvot, missio sekä kyky innovoida ja tuottaa asiakkailleen lupaamaa arvoa ovat keskeisiä tarkasteltavia asioita. (Aaker & McLoughlin 2015, 100–108.)

Sisäisessä analysoinnissa virhepäätelmiin voidaan sortua useassa vaiheessa. Tämä pätee niin yrityksen ulkoisiin kuin sisäisiin toimijoihin. Yrityksen työntekijöillä on usein käsitys, oli se oikea tai väärä, siitä missä asioissa yritys onnistuu ja missä on kehittämisen varaa. Tässä voidaan altistua vahvistusharhalle. Selkeää ennakoasennetta, esimerkiksi yrityksen tarjoaman palvelun paremmuutta kilpailijoihin verrattaessa, voidaan analyysiä tehdessä tukea löydetyillä tiedoilla, mutta vastaargumentit tai tieto, siitä mikä on ennakkokäsityksen vastaista, jätetään huomioimatta. Virhepäätelmän perustana oleva ennakoasenne voi lähteä myös yrityksen missiosta tai visiosta. Mikäli yrityksen missio ja visio on vastikään uudistunut, tai sen toteuttamiselle on luotu paineita, saatetaan analysointivaiheessa kiinnittää huomioita vain niihin asioihin mitkä tukevat missiota ja visiota, mikä vahvistaa työntekijöiden kuvaa yrityksen

kehityksestä. Käytännössä, markkinoija valitsee todistusaineistosta ne todisteet, jotka tukevat sitä, mitä yritys haluaa olla ja viestittää.

Virhepäätelmät ovat vaara myös mainostoimistoissa. Analysoijan ennakoasenne muovaa analyysia samaan tapaan kuin yrityksen sisäisen toimijan. Esimerkiksi mikäli analysoijalla on negatiivinen käsitys analysoitavasta yrityksestä, tutkiessaan hän voi vahvistaa näkemystään vahvistusharhan takia. Tällöin kaikki negatiivinen informaatio, tai sellaiseksi tulkittava jää analysoijan mieleen ja on hänen mielestään relevanttia, kun taas yrityksen hyvät puolet jäävät huomiotta. Myös haloefekti on vahvasti läsnä analysoinnissa, sillä ihmiset ovat taipuvaisia tarkastelemaan asioita hyvin mustavalkoisesti, eli jonkin kokemuksen perusteella asioita joko hyvänä tai huonona. (Kahneman 2011, 82.) Tämä on vaarallista analysoinnin kannalta, sillä se voi vaikuttaa ennakoasenteiden kautta kampanjan toteutukseen. Esimerkiksi analysoijan yksittäinen huono kokemus yrityksen toiminnasta voi viedä analyysia jo ennalta määrättyyn suuntaan.

Analysoinnissa on vaara luottaa vain helposti muistiin tulevaan informaatioon, eli antaa liika painoarvoa asioille, mitkä ovat äskettäin olleet pinnalla. Tätä kutsutaan saatavuuden vinoumaksi. (Kahneman 2011, 82.) Analyysissä saatetaankin painottaa väriä asioita, vain sen takia, että ne ovat esimerkiksi olleet juuri lehtien otsikoissa. Tämä voi tapahtua monella tavalla. Esimerkiksi mikäli yritys on ollut juuri skandaalin keskipisteessä, voi se vaikuttaa analyysin laatuun. Kuitenkaan pelkästään yrityksen oma toiminta, oli se positiivista tai negatiivista, ei yksistään altista saatavuuden vinoumalle. Myös kaikki muut asiat, mitä analysoijan ympärillä tapahtuu, niin työ- kuin siviilielämässäkin, vaikuttavat. Esimerkiksi mikäli analysoijan puoliso on ekoaktivisti, tulevat ympäristöasiat helpommin mieleen tärkeinä asiakokonaisuuksina, vaikka ne eivät koskisikaan yritystä. Huomataan myös, että saatavuuden vinouma voi vaikuttaa suunnattomasti ennakoasenteisiin. Aikaisemmin mainittu skandaali voi vaikuttaa analysoijan mielikuvaan yrityksestä. Tätä ennakoasennetta hän analysoinnissaan tukee.

Mikäli yritetään listata liikaa hyviä tai huonoja puolia kampanjasta tai yrityksestä, voi se aiheuttaa väriä mielikuvia. Soveltaen Norbert Schwarzin koetta voidaan päätellä seuraavaa: mikäli kampanjasta listataan kolme hyvää asiaa ja kuusi kehitysehdotusta, voidaan jo etukäteen päätellä, että yleinen mielikuva kampanjasta tulee olemaan positiivinen. Tämä johtuu siitä, että kolme hyvää asiaa on helpommin muistettavissa, joten ihmiselle tulee tästä positiivinen olo. (Kahneman 2011, 135.) Kuuden

kehitysehdotuksen listaamiseen taas menee verraten enemmän aikaa ja ponnistelua, joten muistamisen vaikeus tuo tunteen, että kampanja oli onnistunut, koska kehitysehdotuksien listaaminen tuottaa ponnisteluita. Luonnollisesti tämä toimii myös toisinpäin.

Mikroympäristön tutkiminen lähtee asiakkaisiin perehtymisestä. Keitä asiakkaat ovat, mitä yhteistä heillä on ja miten sekä mihin he käyttävät tuotetta tai palvelua ovat kysymyksiä mihin tulee löytää vastauksia. Asiakkaiden ostomotivaation, demografian, psykografian ja arvojen tarkastelu kuuluu olennaisesti asiakkaisiin perehtymiseen. (Parente 2006, 40.) Asiakaskunnan tutkimisessa voidaan tarkastella asiakkaita ihanneasiakkaan valossa, eikä puhtaalta pöydältä. Tällöin alkuperäiseen kysymykseen, ”keitä asiakkaamme ovat?”, vastataan vahvistusharhaisena sen perusteella, kuinka nykyasiakkaamme vastaavat ihanneasiakastamme.

Asiakkaita tutkitaan myös asiakaskyselyillä. Tämä voi olla ongelmallista, mikäli tutkimusta ei toteuteta oikein. Vaarana voi siis olla metodivarianssi. Se miten ja keitä kysytään, vaikuttaa olennaisesti tutkimuksen lopputulokseen. Väärin muotoillut kysymykset voivat ohjata vastauksia ja liian homogeeninen ryhmä saattaa tuoda väärän tutkimustuloksen. Kysymykset voivat olla liian abstrakteja tai liian absoluuttisia, mitkä ohjaavat vastaajaa. Hyvä on tiedostaa, että vastaajat ovat ihmisiä, joten he ovat alttiina virhepäätelmille, eritoten kyselyn kontekstissa saatavuuden vinoumalle. Huomionarvoista on myös miettiä, tehdäänkö kysely anonyymisti verkossa vai kasvotusten. Kasvotusten tehtävä kysely voi altistaa armollisuuden vinoumalle, eli kyselyyn vastaaja haluaa miellyttää kysyjää eikä olla töykeä kritisoidessaan yritystä. (Podsakoff ym. 2003, 881.)

Analysoidessa katsotaan myös yrityksen historiaan. Tässä on vaarana tulkita yrityksen menestystä, tai menestymättömyyttä narratiivinomaisesti. Menestys voidaan aiheetta asettaa yrityksen toiminnan ansioiksi, vaikka se olisikin ulkoisten tekijöiden aiheuttama. Sattuman tuomat suuret kaupat voidaan laskea toimivan markkinoinnin ja erinomaisen konseptin tulokseksi, vaikka todellinen syy voi olla jokin toinen. Ihmismieli on myös hyvä löytämään informaatiosta kaavoja ja malleja, sillä kaikki tieto halutaan kokea merkityksellisenä.

Tieto on myös ongelmallista, sillä mitä enemmän sitä saamme, sitä enemmän keksimme sille merkityksiä. Olemme myös luottavaisia omaan kykyymme tulkita tietoa. Tämä

altistaa entisestään narratiivivirhepäätelmälle. Kaikki olemassa oleva tieto halutaan hyödyntää ja saada merkitykselliseksi. (Taleb 2010, 63, 70.) Kaikki tieto ei ole kuitenkaan merkityksellistä, saati hyödyllistä yrityksen kannalta tutkia.

Yritys asemoituu aina suhteessa kilpailijoihinsa, joten kilpailijoiden tutkiminen on edellytys kilpailuedun saavuttamiseksi. Kilpailijoiden analysointiin kuuluvat kilpailevat tuotteet, yritykset ja brändit. Näiden lisäksi on hyvä tarkastella miten kilpailijat markkinoivat. Usein kun analysoidaan kilpailu- ja markkinatilannetta, käytetään usein Porterin Viiden kilpailuvoiman mallia. Viiden kilpailuvoiman malli auttaa hahmottamaan markkinoiden kilpailutilannetta viiden voiman kautta. Näitä voimia ovat potentiaaliset tulokkaat, markkinoilla olevat korvaavat tuotteet, asiakkaat ja heidän neuvotteluasemansa, hankkijoiden jatavarantoimittajien neuvotteluasema sekä markkinoilla jo toimivien yritysten kilpailuvoima. (Johnson ym. 54; Parente 2006, 87.) Tärkeää kilpailijoita tutkiessa on huomata, että vain vaihtoehtoiset tuotteet eivät ole ainoita kilpailijoita. Myös vaihtoehtoiset arvontuotantomethodit saattavat kilpailla yrityksen tuotteiden kanssa. Esimerkiksi autokaupan kanssa kilpailijoita ovat myös leasing-autoja tarjoavat kaupat. Tärkeintä on asiakkaiden tutkimisen kohdalta vastata kysymykseen ”Mikä on ostajan tavoittelema hyöty ja toteutamme sen?”

Nykymaailman vaihtoehtoja täynnä olevassa maailmassa, on hyvä tarkastella yrityksen brändiä tarkemmin, sillä se on useasti paras erottautumiskeino. Mitkä ovat brändin arvot, sen identiteetti ja olemus? Brändin persoonallisuus ja mitä se edustaa, ovat myös tärkeitä kysymyksiä esittää. (Aaker & Joachimsthaler 2009, 38–48.) Usein brändillisiin kysymyksiin markkinoija ei välttämättä, varsinkinkaan suuressa organisaatiossa tai mainostoimistossa pääse vaikuttamaan. Näitä asioita on hyvä tarkastella, sillä brändin olemus on kulmakivi markkinointikampanjan suunnittelulle.

Yrityksen makroympäristön tarkasteluun käytetään usein PESTEL-analyysia. PESTEL-analyysi jakaa yrityksen toimintaympäristöön vaikuttavat tekijät kuuteen kategoriaan: poliittisiin, taloudellisiin, sosiaalisiin, teknologisiin, ympäristöllisiin ja lainsäädännöllisiin. PESTEL-analyysin avulla pyritään ymmärtämään yrityksen toimintaympäristöä ja yrityksen toimintaan vaikuttavia tekijöitä. Se myös auttaa jäsentämään toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja auttaa löytämään tärkeimpiä muutoksi, mitkä voivat vaikuttaa yrityksen strategian onnistumiseen. Useimmiten eri tekijät vaikuttavat toisiinsa. Esimerkiksi uudet teknologiat voivat edesauttaa ympäristönsuojelua. (Johnson & Whittington & Scholes, 2011, 50.)

PESTEL-analyysiä tehdessä täytyy muistaa tehdä se huolellisesti, muttei liian laajasti, jotta siitä saa oikeaa informaatiota. Tarkoituksena on löytää ne avaintekijät, mitkä vaikuttavat yrityksen lähiympäristöön nyt tai lähitulevaisuudessa. Trendien tunnistaminen ja löytäminen on keskeistä PESTEL-analyysiä tehdessä. (Johnson ym. 50). Mikäli yritys pystyy ennustamaan toimintaympäristössään tapahtuvia trendejä kilpailijoitaan paremmin, pystyy se saamaan markkinoilla kilpailuetua. Esimerkiksi muutos terveellisempiä elämäntapoja kohti on avannut monille yrityksille uusia markkinoita.

Kuten sisäisessä analyysissä, myös toimintaympäristön analysoinnissa voidaan altistua virhepäätelmille. Niin itse tehtynä, kuin palvelunakin ostettuna on vaarana altistua saatavuuden vinoumalle, vahvistusharhalle sekä narratiivivirhepäätelmälle. Toimintaympäristöstä on nykyään paljon tietoa saatavilla, mikä voi altistaa erityisesti narratiivivirhepäätelmälle. Liika informaatio voi haitata analyysin lopputuloksia, mikäli sille yritetään keksiä väkisin merkityksiä.

Yritykset turvautuvat usein asiantuntijan apuun toimintaympäristöä ja markkinoita tutkittaessa, joko lukemalla raportteja tai ostamalla eksklusiivisia tutkimuksia. On huomattava kuitenkin asiantuntijuuden ongelmallisuus: asiantuntijatkin ovat ihmisiä ja ovat alttiita samoille virhepäätelmille kuin muutkin. Asiantuntijat ovat myös itsevarmoja osaamisestaan, vaikka eivät kuitenkaan osaa ennustaa keskivertoa ihmistä paremmin (Tetlock 2015, 4). Asiantuntijoidenkin tulkintoja ei siis pidä ottaa vastaan tarkastelematta niitä kriittisesti. Tutkimuksia lukiessa täytyy myös olla lähdekriittinen ja miettiä, kuka tutkimuksen on tehnyt, kuka sen tarjoaa ja voisiko tämän tutkimuksen takana olla jokin muu motiivi?

Toimintaympäristö- ja yritysanalyysiä tehdessä on oltava tarkkana, sillä väärä informaatio voi olla tuhoisa markkinointikampanjan lopputulokselle. On myös huomattava, että tieto itsessään ei saa olla itseisarvo. Saatavuuden vinouma suosii väärää informaatiota sen sijasta, ettei olisi informaatiota ollenkaan. Myös silloin, kuin tiedon tiedetään olevan puutteellista tai väärää. Kuitenkin mikäli perusta tehdään hyvin ja tuloksiin suhtaudutaan riittävän kriittisesti, parannetaan mahdollisuuksia onnistua.

3.2 Johtopäätökset, suunnitelman laatiminen ja tavoitteiden asettaminen

Mikro- ja makroanalyysien pohjalta tulisi olla hyvä käsitys yrityksestä ja sen toimintaympäristöstä. Näiden pohjalta voidaan suunnitella paremmin kampanjan tavoitteita. Monesti tavoitteet saattavat kuitenkin tulla ylemmältä taholta, esimerkiksi brändikuvan muuttaminen, tunnettuuden kasvattaminen tai uuden tuotteen lanseeraus. Tällöin on hyvä kuitenkin peilata toimintaympäristön analysointia tavoitteisiin ja siihen ongelmaan, mitä ollaan ratkaisemassa. Mikäli markkinoijalla on kuitenkin mahdollisuus päättää tavoitteista, voi hän altistua virhepäätelmille kuten vahvistusharhalle tai yleisen uskomuksen virhepäätelmälle.

Mikäli analyysissä analysoijan ennakoasenteet ovat vaikuttaneet analysointiin, vaikuttavat ne luonnollisesti myös tavoitteiden asettamiseen. Mikäli ennakkokäsitys on ollut, että yrityksen brändi ei ole hyvä, luontevaa on analyysin pohjalta asettaa tavoitteeksi sen parantaminen. Mikäli tämä on kuitenkin vain vahvistusharhan tuottama kuva, tulee se hukkaamaan yrityksen resursseja. Tavoitteita asettaessa voidaan myös altistua yleisen uskomuksen virhepäätelmälle. Mikäli liikaa verrataan muihin, voidaan päätyä ajattelemaan, että yrityksen täytyy tavoitella samoja asioita kuin kilpailijansakin. Joissain suuremmissa trendeissä tämä voi ollakin elinehto, mutta tavoitteiden asettaminen tulisi pohjautua analyysiin, ei siihen mitä kilpailijat tekevät.

Asiakas- ja markkina-analyysistä johdetaan asiakassegmentit ja valitaan ne, keille viestiä kohdennetaan. Tämän perustana on löytää tekijöitä mitkä yhdistävät asiakkaita keitä haluamme tavoittaa. Kohderyhmän rajauksen täytyy olla tarpeeksi tarkka, jotta viesti on relevantti, mutta tarpeeksi laaja, jotta se on liiketoiminnallisesti kannattavaa. Hyvin tehty kohdentaminen on tärkeää, jotta vähennetään hukkakontakteja. (White 2000, 64, 222.) Tilanteesta riippuen markkinoija voi saada asiakasprofiilit valmiina esimerkiksi asiakkaalta tai ylempää. Kuitenkin on tärkeä tutustua asiakassegmentteihin, sillä ne ovat perusta osuvalle viestinnälle.

Positointia tehdään brändille ja tuotteille, sekä tietysti markkinointiviestille. Brändin asema tulisi näkyä myös tuotteita mainostaessa. Positointi tehdään kohdentamisen perusteella niin, että tuote tai palvelu *positoidaan* targetoidun ostajan elämään. Tarkoituksena positioinnilla on erottautua kilpailijoista merkityksellisellä tavalla. (Hill, Whitehill King & Lane 2011, 135). Positioinnin pohjalla on hyvä tarkastella markkinoinnin kilpailukeinoja, sillä positioinnin tulisi alleviivata, heijastaa ja tukea niitä. Useasti

positiointi on mietitty valmiiksi markkinointistrategiassa. Tämä ei kuitenkaan lievennä sitä faktaa, että positiointiin täytyy tutustua ja verrata sitä kilpailijoihin.

Segmentoinnin ja positioinnin pohjalta luodaan niin kutsuttu luova konsepti. Konseptilla tarkoitetaan ylipäätään yrityksen kilpailuetua ja erottautumistaktiikkaa. Luova konsepti on strategista keskittymistä, positiointitoteamus ja yksi sitova idea. Konseptia on hyvä testata ja hakea siitä palautetta potentiaalisilta ostajilta, ennen kuin kampanja aloitetaan. Testaus voi olla hyvin yksityiskohtaistakin, mutta myös strategisia kulmiakin tulee käsitellä, esimerkiksi kampanjan teemaa. (Parente 2006, 156, 298–299.) On järkevää testata kampanjan yleisilmettä, teemaa ja muutamaa esimerkkimainosta ennen kampanjan alkua, jotta saadaan alustavaa palautetta siitä, onko kampanja osuva. Järkevää on ennemmin käyttää hieman rahaa testaukseen, kuin aloittaa kampanja ja todeta, että sen viestintäkulma on virheellinen.

Jokaisen kampanjan täytyy tukea brändillisiä tavoitteita, jotta brändiviesti on yhtenäinen. Brändikuva ei kehity yhdessä yössä, vaan sen rakentaminen vaatii pitkäaikaisia toimia (De Pelsmacker, Geuens & Van den Bergh 2010, 55). Olipa kyse yksittäisestä tuotekampanjasta, brändin uudistamisesta tai kokovuoden viestintäsuunnitelmasta, brändistrategian rakentaminen, tai olemassa olevaan tutustuminen on erittäin tärkeää.

Kampanjaa suunnitellessa kanavavalinnat ovat tärkeässä osassa. Harvoin markkinoija pääsee toteuttamaan markkinointia rajattomalla budjetilla. Kanavapaletti voidaan rakentaa hyvin erinäköiseksi, riippuen kohdeyleisistä. Perinteisiä kanavia ovat esimerkiksi televisio, radio ja ulkomainonta, ja uudempia ovat oma ja sosiaalinen media, sekä muut digitaaliset kanavat. Tärkeää on huomioida valittujen kanavien yhteisvaikutus. (White 2000, 65, 128–129.)

Kanavapaletin suunnittelun perustana on siis tavoiteltava asiakasryhmä ja kampanjan tavoite. Mikäli tavoitteena on saada mahdollisimman laaja peitto ja kertoa uudesta, jo tunnetun brändin tuotteesta, on esimerkiksi televisio hyvä kanava. Kuitenkin mikäli tavoitteena on tavoittaa tarkempi kohdeyleisö, esimerkiksi muodista kiinnostuneet 15–25 vuotiaat, voi vaikuttajamarkkinointi olla paljon tehokkaampi keino. Kanavapaletin tulee myös tukea asiakkuutta asiakaspolun eri vaiheissa. Esimerkiksi sisältömarkkinointi voi tukea ennen tai jälkeen oston, ja maksettu sosiaalisen median mainonta voi muistuttaa asiakasta tuotteista, mitä hän on lähiaikoina katsellut.

Kanavien suunnittelussa aikataulutus on myös keskeisessä osassa. Eli tehdäänkö mainontaa pyrähdyksissä vai pitkän ajan kuluessa. Tilastojen valossa kannattaisi tehdä mainontaa ympäri vuotta, kuitenkin tapana tehdä usein pyrähdyksissä, jotta saadaan mahdollisimman vahva muistijälki (White 2000, 216.) Suunnitteluun kuuluu myös muu ajallinen suunnittelu, kuten milloin mitäkin kanavaa käytetään ja millä tiheydellä sisältöä ja mainoksia tuotetaan.

Oleellisesti johtopäätöksiin, kuten segmentointi ja kanavavalinnat, vaikuttavat analyysin tuloksien lisäksi myös yrityksen aikaisemmat toimet. Esimerkiksi mikäli yritys on aina tehnyt jotakin tietyllä tavalla, esimerkiksi käyttänyt aina jotain tiettyä kanavaa, saattavat työntekijät yhdistää sen narratiivin omaisesti menestykseen. Aikaisempien kampanjoiden tarkastelu on kuitenkin tärkeää, sillä ne auttavat asettamaan referenssipisteitä. Myös aikaisempien kampanjoiden tarkastelussa on tietyt ongelmansa. Jälkikäteen kampanjat voivat näyttää erilaisilta ja sattumat voidaan tulkita merkityksellisiksi. Narratiivi ohjaa siis käsitystä siitä mikä on toiminut ja mikä ei.

Narratiivin lisäksi myös vahvistusharha on vaikuttavana tekijänä. Esimerkiksi jos ennakoasenne tiettyjä kanavia kohtaan on negatiivinen, tulkitaan aikaisempien kampanjoiden kanavakohtaisia tuloksia asenteen valossa. Aikaisemmat kampanjat toimivat myös ankkureina. Mikäli vertaillaan eri kanavissa olevia kampanjoja, tai eri aikoina toteutettuja voivat ne luoda väärän kuvan mahdollisesta menestyksestä ja kampanjan toimivuudesta. Aikaisempia kampanjoja tutkiessa täytyy siis olla tietoinen ankkurivaikutuksista ja ulkoisista tekijöistä, vaikka vertailu aikaisempiin kampanjoihin onkin usein hyödyllistä. Ankkurit voivat tulla myös yrityksen ulkopuolelta, esimerkiksi tutkimuksista, tai kollegan ennustuksesta. Se, että kollega kieli poskessa tekee nopean arvion esimerkiksi kampanjan menestyksestä voi kuulostaa merkityksettömältä, mutta sitä se ei ole. Se toimii silti ankkurina alitajuisesti, vaikka se vaikuttaisi mielivaltaiselta.

Uponneiden kustannusten harha voi narratiivin ohella vaikuttaa suuresti johtopäätöksiin ja suunnitteluun. Esimerkiksi jos yritys on paljon käyttänyt aikaa, rahaa ja resursseja tietyn kanavan kehittämiseen, saattaa olla halu käyttää kyseistä kanavaa huolimatta sen sopimattomuudesta nykyisiin trendeihin tai kohderyhmään. Uponneiden kustannusten harha on erittäin vaarallinen tässä kontekstissa, sillä jo aikaisempien resurssien lisäksi myös markkinointikampanjan resursseja uhrataan ehkä jo tarpeettomaksi tulleeseen kanavaan. Aikaisempia resursseja ei saa enää takaisin, joten on tärkeää säästää niitä resursseja, mitä vielä on jäljellä.

Vakiintuneisiin ja ehkä jo hyödyttömiin kanavavalintoihin vaikuttaa myös menettämisen välttely. Sen lisäksi, että esimerkiksi juuri tähän resursseja kuluttaneeseen kampanjaan halutaan panostaa uponneiden kustannusten harhan takia, vaikuttaa siihen myös menetyksen välttely ja narratiivi. Status quo on tyydyväisiä, sillä se on tuttu ja turvallinen, narratiivi voi myös ohjata ajattelemaan, että kyseinen kanava on ollut tärkeä menestystekijä. Ja vaikka olisikin ollut, entinen menestys ei ole tae tulevasta. Arvotamme myös mahdolliset menetykset voittoja suuremmiksi, joten riskejä ei haluta ottaa. Toiminta saman kaavan mukaan on turvallista, mutta tappavaa.

Ennen lopullista suunnitelmaa saatetaan kampanjan keskeisiä ideoita testata. Tämä on hyvä tapa saada palautetta ja suuntaa kampanjan mahdollisesta toimivuudesta, mutta se altistaa myös virhepäätelmille. Testatessa esimerkiksi liian pienellä otoskoolla vääristetään tuloksia. Usein myös testaus alkuvaiheessa tapahtuu niin sanotusti tyhjiössä, jossa muuttujia on vähän ja ideaa ei ole hiottu täysin. Tämä mahdollistaa väärän kuvan saamisen lyhyden vinouman takia: testiympäristössä toimivuus ei ole tae oikeasta toimivuudesta. Esimerkiksi kampanjaidea voi toimia hyvin testissä, mutta itse kampanja ei menesty, sillä testausvaiheessa ei ole otettu huomioon sitä, että maailmassa on rajaton määrä muuttujia.

Johtopäätöksiä saatetaan tehdä myös yleisen uskomuksen pohjalta, tai nojaten liikaa trendeihin. Trendit voivat olla erinomaisia mahdollisuuksia toteuttaa ajankohtaisia kampanjoita, mutta vain siksi että muutkin tekevät on huono syy itse toteuttaa niitä. Tämä on näkynyt esimerkiksi sosiaalisen median yleistymisen myötä. Vain koska kaikki muut käyttävät Twitteriä tai Youtube sisältöä viestintäänsä, ei tarkoita että ”Paten Putkifirman” täytyisi olla aktiivinen Twitterissä tai alkaa tuottamaan videoita Putkimiehen elämästä. Trendien seuraaminen tulee olla luontevaa, eikä päälle liimattua ja resursseja vievää toimintaa.

Analyysistä tehtyjen johtopäätösten perusteella kampanjaa aletaan suunnittelemaan. Suunnittelussa saattaa piillä suunnittelun virhepäätelmään kuuluva optimismivinouma, eli suhtaudutaan omaan toteutukseen todennäköisyyksiä tai muita kampanjoita optimistisemmin. Itsevarmuus kampanjaa suunnitellessa näkyy esimerkiksi siinä, että kampanjan kulut lasketaan optimitalanteen mukaan, eikä mietitä mitään tiettyä pistettä, missä kampanja tulisi lopettaa. Muihin kampanjoihin, myös kilpailijan, jos mahdollista, on hyvä ankkurivaikutuksesta huolimattakin tutustua. Tämä asettaa tietyn aloituspisteen, mistä omaa ennustetta voi muokata, eikä ennusteta pelkällä tunteella.

Suunnitelman virhepäätelmä on yleinen, sillä ihmisen on vaikea ottaa huomioon asioita mitkä ovat epätodennäköisiä, tai ne eivät ole koskaan tapahtuneet omalle kohdalle. Tämä johtaa niin kutsuttuun tunnelointiin, missä suunnitelma tehdään hyvin kapeakatseisesti ja optimistisesti, siksi on hyvä tiedostaa, että maailma ei ole aina ennustettavissa.

Markkinointikampanjan suunnitteluun ei ole suoraa oikeaa tai väärää tapaa. Aikaisemmin luetellut vaiheet voidaan toteuttaa eri järjestyksessä ja usein näin tapahtuukin. Suunnitteluun vaikuttaa myös erityisesti se onko markkinoija mainostoimistossa vai asiakkaan puolella suunnittelemassa. Kuitenkin vaikka osa asioista tulisi ylempää tai niihin ei pääsisi vaikuttamaan, on tärkeää perehtyä jokaiseen kohtaan huolella, sillä markkinointikampanja on kokonaisuus, ei yksittäisiä tarkastuslistan vaiheita.

3.3 Suorituskykymittareiden asettaminen ja toteutus

Kampanjalle on usein asetettu tavoitteet etukäteen. Usein nämä tavoitteet ovat kuitenkin yleismaallisia, kuten brändin rakentaminen tai uuden tuotteen tunnettuuden parantaminen. Jotta kampanjan tuloksellisuutta voidaan mitata, täytyy asettaa tarkempia tavoitteita. Näitä kutsutaan suorituskykymittareiksi.

Suorituskykymittarit, eli KPI-mittarit auttavat mittaamaan markkinoinnin tuloksellisuutta. Mittareiden asettaminen on tärkeää tehdä oikein, sillä ne kertovat raa'asti onko markkinoinnilla vaikutusta. Yksi useimmiten käytetyistä KPI-mittareista on myynnin kasvu, sillä se kertoo suoraan, onko myynti kasvanut kampanjan aikana. Toinen yleinen tavoite voi olla esimerkiksi brändin tunnettuuden lisääntyminen 10 prosenttia. (White 2000, 119; Hill ym. 2011, 668). Digitaalisessa ympäristössä tavoitteet voivat olla vielä tarkempia, kuten esimerkiksi klikkiprosentti tai sivulla vierailijoiden määrä. Tavoitteiden tulee kuitenkin aina olla realistisia, mitattavissa selkeällä ajanjaksolla ja tarkoituksen mukaisia (Parente 2006, 110–111). Huolellisen analysoinnin, suunnittelemisen ja suorituskykymittareiden asettamisen jälkeen kampanja toteutetaan. Digitaaliset kanavat mahdollistavat perinteisempiä kanavia reaaliaikaisemman tarkastelun.

Suorituskykymittareiden tulisi olla relevantteja kampanjan kannalta, eli niiden tulisi nimensä mukaisesti mitata kampanjan suorituskykyä. Erityisesti digitaalisessa toimintaympäristössä on todella paljon eri mittareita, joista voi hankala valita. Tällöin saatetaan sortua yleisen uskomuksen virhepäätelmään, eli mitataan niitä asioita, mitä

muutkin sanovat mittaavansa. On hyvä tietysti seurata uusia trendejä, mittaustaktiikoita ja tuloksia, mutta KPI-mittareiden tulisi siltikin palvella kampanjan tulkitsemista sen lähtökohdista.

Myös tunnelointi ja siten myös suunnittelun virhepäätelmä, voivat vaikuttaa suorituskykymittareiden asettamiseen vahingollisesti. Mikäli suorituskykymittarit asetetaan ihannelilanteen mukaan, esimerkiksi mitataan eniten mitä tapahtuu ensimmäisen klikkauksen jälkeen, voivat ne vääristää tai heikentää kampanjan tuloksien analysoinnista saatavaa tietoa. Väärin asetetut KPI-mittarit voivat myös ankkuroida kampanjan tarkastelun väärille urille. Esimerkiksi kampanjan kritisointi täysin turhan KPI:n pohjalta on turhaa.

Suorituskykymittareita asettaessa täytyy huomioida myös vahvistusharha. Mikäli KPI-mittarit asetetaan todistamaan jokin käsitys, esimerkiksi minkälaisia asiakkaamme ovat, voivat ne vain toimia vahvistusharhan tavoin. Tällöin saatetaan poimia vain ne informaatiot, mitkä tiedetään jo asiakkaistamme ja heidän käyttäytymisestään, eikä opita mitään uutta. Tässä tapauksessa KPI-mittarit eivät siis haasta olemassa olevaa hypoteesia, vain vahvistavat sitä.

Kampanjan aikana tuloksia, kuten klikkiprosenttia seurataan, mutta kampanjaa voidaan myös sen aikana testata eri metodein. Esimerkiksi tunnettuuden kasvua, tuotetyytyväisyyttä ja sitä, onko viesti mennyt oikealla tavalla perille, voidaan seurata. Näitä voidaan toteuttaa monin tavoin, esimerkiksi puhelinhaastatteluina tai sähköpostikyselyinä. (Parente 2006, 306.) Poissuljettuina ei myöskään ole internetissä toteutettavat kyselyt. Yritys voi myös ulkoistaa tämän tyyppisen markkinatutkimuksen. Kampanjan aikaisen tutkimuksen ja toteutumisen seuranta riippuu täysin yrityksen liiketoiminnan luonteesta ja sen mitattavuudesta. Digitaalinen toimintaympäristö mahdollistaa kuluttajien käyttäytymisen seuraamisen tarkemmin, mutta myös kuluttajan omat tuntemukset ovat tärkeitä. Täytyy kuitenkin muistaa, että kuluttajat eivät välttämättä tiedä mitä haluavat, tai saattavat ohjautua vastauksissaan, mikäli kysymykset ovat huonosti aseteltuja.

Toteutusvaiheessa on hyvä huomioida tilastolliset lainalaisuudet, kuten regressio kohti keskiarvoa. Esimerkiksi käytännössä kampanja voi alkaa erinomaisen hyvin, mutta sen jälkeen sen tuloksellisuus laskee. Tämä voi huolestuttaa markkinoijaa ja antaa kuvan, että kampanjassa olisi jotain vikaa. Kuitenkin tämä on vain normaalia regressiota

keskiarvoon. Erinomaisen tuloksen jälkeen on tilastollisesti todennäköistä, että tulos palautuu normaaliarvoon. Tämä toimii tietysti myös toisinpäin. Eli mikäli kampanja alkaa todella huonosti, voi se kääntyä hyväksi. Kummassakin tapauksessa asioita tarkastellaan myös pienellä otoskoolla, jolloin on todennäköisempää saada enemmän arvojen keskistä vaihtelua.

Mikäli kampanja menee oikeasti huonosti, ei regressio keskiarvoon pelasta. Tällöin voi markkinoijalle olla vaikeaa lopettaa kampanjaa, sillä siihen on uhrattu aikaa, rahaa ja resursseja. Uponneiden kustannusten harha yrittää siis ohjata virheelliseen päättelyyn. Toteutus on voitu suunnitella optimistisesti, ja tämä optimistisuus voi jatkua myös toteutusvaiheessa. Tähän liittyy myös menetysten välttely. Odotetaan siis optimistisesti, että kampanja tulee onnistumaan, ja pelätään sitä, mitä voidaan menettää, mikäli kampanja lopetetaan. Kuva kampanjasta on tässä vaiheessa jo erittäin vääristynyt. Väärää kuvaa ruokkii myös saatavuuden vinouma. Esimerkiksi jos yksi KPI-mittareista näyttää parantuneen, mielletään kampanja paremmaksi kuin on ja sille saatetaan povata optimistisesti keskivertoa onnistumista huonon sijaan. Huono alku saattaa siis myös ankkuroida tavoitteet. Huonon alun jälkeen keskiverto tulos alkaa näyttämään onnistumiselta, vaikka kyseessä onkin vain keskivertoa suorittamista.

3.4 Tulosten analysointi

Kampanjan jälkeen tuloksia tulee arvioida. Tarkastelemalla kampanjan onnistuneita ja epäonnistuneita аспекteja voidaan luoda tuleville kampanjoille pohja, johon tulevaisuudessa voidaan verrata. Tulosten arviointi auttaa myös tulevien kampanjoiden kehittämisessä. (Parente 2006, 309.)

Kampanjan jälkeiset testit voidaan jakaa kahteen luokkaan: käyttäytymisen tutkimiseen ja viestinnän tehokkuuden tutkimiseen. Käyttäytymistä tutkitaan ja mitataan esimerkiksi käytöskyselyillä tai perinteisesti myyntiä seuraamalla. Viestinnän tehokkuutta taas sillä, kuinka hyvin kampanja tai brändi tunnistetaan ja muistetaan ja mitä asenteita se herättää. (Parente 2006, 309.) Molempien aspektien tarkastelu on tärkeää, sillä ne liittyvät toisiinsa. Ilman toimivaa viestintää eivät myöskään myynnilliset tavoitteet täyty.

Viestinnän tehokkuudessa on yksittäisten mainosten jälkitestaus järkevää vain, jos on aikaisempi vertailukohta ennen kampanjaa. Kokonaisuus on kuitenkin tärkeämpi kuin yksittäisten mainosten tarkastelu. (De Pelsmacker ym. 2010, 321, 324.) Yksittäisten mainosten tarkastelu voi olla hyödyllistä toteuttavalla tasolla, jotta saadaan kuva siitä,

minkälaiset mainokset ovat toimivia ja miksi. Erityisesti digitaalisessa toimintaympäristössä yksittäisten mainosten tutkiminen ja optimointi on helpompaa ja tapahtuu esimerkiksi Google Adsissä automaattisesti, mikäli niin halutaan. (Patel.) Kuitenkin täytyy pitää mielessä iso kuva, sillä yksittäiset hakukonemainokset ovat vain osa kokonaisuutta.

Kyselytutkimuksilla voidaan kartoittaa kampanjan menestystä, erityisesti viestinnälliseltä kannalta. Ne voidaan toteuttaa esimerkiksi soittamalla, tai internetkyselyinä. Kampanjan vaikutukset voi kuitenkin olla vaikea eristää yrityksen aikaisemmasta tai muusta toiminnasta. Erityisesti brändin rakentaminen vie aikaa, joten tuloksetkaan eivät välttämättä ole heti näkyvissä. Tämä voi tietysti heijastella enemmän brändin aikaisempaa tunnettuutta, tärkeää onkin tarkastella sen valossa, mitkä kampanjan tavoitteet ovat. Perinteinen tapa toteuttaa on tehdä markkinatutkimus ennen kampanjaa, mieluiten kampanjan aikana ja sitten kampanjan jälkeen. Myös kampanjan aikainen informaatio auttaa kertomaan, onko esimerkiksi kampanjan aloitus vahva, mutta vaikutus loppuu. Pää tavoite kuitenkin jokaisella kampanjalla on tuoda lisää voittoa yritykseen, lyhyellä tai pitkällä aikavälillä. (De Pelsmacker ym. 2010, 326 & White 2000, 121.) Suuret markkinatutkimukset ovat tietysti mahdollista vain suurille toimijoille, pienempien täytyy tukeutua muihin keinoihin. Kuten sanottu, tärkeää on peilata tavoitteita toteutuneeseen.

ROI:n, eli sijoitetun pääoman tuoton seuraaminen on oleellista koko markkinointibudjetin kannalta, ei pelkästään mainosten. Täytyy muistaa, että mainostaminen on kuitenkin vain yksi osa markkinoinnin kilpailukeinoja. Muut kanavat vaikuttavat myös joko positiivisesti tai negatiivisesti. Kuitenkin on todistettu, että markkinoinnilla on vaikutusta. Hyviä mittareita ovat muun muassa markkinaosuus, myynnin kasvu, asiakkaiden yhteydenottojen ja konversioiden lisääntyminen sekä kivijalkaliikkeen kävijämäärän kasvu. (White 2000, 117.)

Vaikka kampanjan suunnittelu, toteutus ja siihen valmistautuminen olisi toteutettu virhepäätelmittä, altistutaan virhepäätelmille kuitenkin tulosten analysointivaiheessa. On toki enemmän kuin todennäköistä, että virhepäätelmiä on tekemisen mittaan sattunut, joten kritiikittä aikaisempaa informaatiota ei tulisi ottaa. Virhepäätelmien tekemisen mahdollisuus on tulosten analysoinnissa iso, sillä siinä voivat yhdistyä käytännössä kaikki virhepäätelmät. Kaikkea ohjaa kuitenkin narratiivivirhepäätelmä.

Narratiivivirhepäätelmä ohjaa tulkitsemaan kampanjaa sarjana merkityksellisiä ja toisiinsa vaikuttavina asioina. Tietysti kampanjan analytiikasta halutaan merkityksellistä tietoa ja syitä, miksi mitään on tapahtunut. Kuitenkaan kaikki asiat eivät ole merkityksellisiä, ihmisen mieli etsii vaistomaisesti informaatiosta kaavoja ja korrelaatiota (Kahneman 2011, 200). Korrelaatio ei tarkoita kuitenkaan kausaalisuutta, vaan on vaarana, että korrelaatiolle keksitään jokin mielikuvituksellinen syy. Tässä on vaarana erityisesti yhteysharha. Ajatellaan siis, että on todennäköisempää, että kaksi toisiinsa yhteydessä olevaa asiaa tapahtuvat yhden sijaan. Kampanjadatan tutkiminen on järkevää ja siitä tulisi vetää hypoteeseja, mutta näitä hypoteeseja pitää pystyä testaamaan.

Kuvitteellisten narratiivisten syiden keksimiseen vaikuttaa myös asiantuntijuuden ongelma. Markkinoijat ovat oman alansa asiantuntijoita ja luottavat, liikaa muiden asiantuntijoiden ohella, omiin tulkintoihinsa. Jälkikäteen on myös huomattavasti helpompi ennustaa kampanjan kehitys. Jälkikäteen omat muistot omista ennustuksista myös muokkautuvat vastaamaan nykytilaa ja entisestään pönkittämään asiantuntijan itsetuntoa.

Asiantuntijat ovat myös ihmisiä, joten myös heidän ennakkokäsityksensä ja asenteensa kampanjaa kohtaan vaikuttavat tulosten analysointiin. Mikäli analysoijan ennakoasenne jotain tiettyä kanavaa kohtaan on negatiivinen, tulkitsee hän informaatiota tätä käsitystä vahvistavasti. Myös haloefekti vaikuttaa saatavuuden heuristiikan ohella tuloksien analysointiin. Mikäli kampanja on lähtenyt erinomaisesti käyntiin, voi ensivaikutelma kampanjasta vaikuttaa koko kampanjan arviointiin. Kuten toteutuksessakin, voi kampanjan alku ankkuroida kampanjan lopputarkastelunkin. Erittäin hyvin alkanutta kampanjaa voidaan tulkita tyystin eri tavalla, kuin huonosti alkanutta.

Myös mikäli kampanja on alkanut erittäin huonosti, siihen on tehty nopeasti muutos ja tilanne on parantunut, saatetaan tuloksien parantuminen lukea muutoksen ansioksi. Kuitenkin kyse voi olla regressiosta keskiarvoon ja muutos on voinut olla jopa vahingollinen kampanjan kannalta. Korrelaatio, kuten aikaisemminkin todettu, ei tarkoita kausaalisuutta. Narratiivin luontainen etsiminen ohjaa siis jatkuvasti analysointia. Vaikka kampanja on ohi, voi silti analysointiin vaikuttaa uponneiden kustannusten harha ja menetysten välttely yhdistettynä vahvistusharhaan. Kampanjan halutaan olevan tarpeellinen, eikä resurssien tuhlaamista, joten dataa voidaan tulkita tämän pohjalta.

Mainonnan ja markkinoinnin mittaamiseen on monia eri keinoja. Ei voida sanoa, että hyviä ja huonoja, sillä jokaiselle mittarille on paikkansa. Tuloksellisuutta tarkastellessa ja tuloksia analysoidessa on pidettävä mielessä se, mitä on ollut kampanjan tarkoitus. Mittaamalla väärillä, puutteellisilla tai liian vähillä mittareilla saadaan kampanjan tulos väännettyä vääräksi tilanteessa kuin tilanteessa.

4 Virhepäätelmät markkinointikampanjassa - Case ”Match Made in Hel: East & West Side Story”

4.1 Kampanjan esittely

Match Made in Hel: East and West Side Story oli TBWA\Helsingin ja Mirumin yhteistyönä tehty markkinointikampanja Finnarille sekä Finavialle. Lyhytelokuvan ensi-illan työstämisessä olivat myös mukana Millton ja Spalt PR. Kampanja on osa isompaa Finavian Match made in Hel konseptia, mihin kuuluvat The Runway ja The Arto Saari Invitational. The Arto Saari Invitational kampanja toi ammattiskeittaajia Helsinki-Vantaan lentokentälle vuonna 2014 ja vuonna 2016 toteutettu The Runway taas sisälsi muotinäytöksen kiitoradalla. Match Made in Hel konseptin idea on brändätä Finavia mielenkiintoisemmaksi ja tuoda se esille parhaana mahdollisena välipysähdyspaikkana Aasian ja Euroopan välissä. TBWA\Helsinki ei ollut aikaisempien kampanjoiden teossa mukana. (Finavia 2018; Cision 2018; Mirum.)

Lyhytelokuvan ensi-ilta oli 6.9.2018 ja virallinen julkaisupäivä 7.9.2018, ja ensimmäinen lehdistötiedote kampanjasta annettiin 16.8.2018 (Cision 2018). Kampanjaan kuului itse 13 minuuttisen lyhytelokuvan lisäksi lehdistötiedotteen yhteydessä julkaistu traileri, kampanjalle tehdyt verkkosivut, ensi-iltatapahtuma ja erilaiset sosiaalisen median sisällöt. (Finnair 2018a, Finnair 2018b; Finnair 2018c.)

East and West Side Story on lyhytelokuva ihmisten välisistä merkityksellisistä kohtaamisista. Konseptin ideana on luoda kuvaa Finnairista ja Finaviasta merkityksellisinä toimijoina idän ja lännen välissä lentoliikenteen näkökulmasta. Lyhytelokuvalla on kaksi ohjaajaa, ruotsalainen Johan Storm ja korealainen Wookie. Molemmat kuvasivat oman perspektiivinsä Danny Sangran kirjoittamasta tarinasta – näin saatiin luotua erityiset näkökulmat päähenkilöiden tarinoista. (Finavia 2018.) Pääosissa lyhytelokuvassa ovat korealainen Jae Hoon ja ruotsalaisamerikkalainen Anne Bergstedt. (Match Made In Hel 2018a; Cision 2018).

Lyhytelokuvan keskiössä on salaperäinen scifi-kirjailija S.P. Novak, joka on päättänyt tulla viimein julkisuuteen omilla kasvoillaan. Ensimmäisen julkaistavan kuvan on määrä ottaa korealainen valokuvaaja Johnny, joka on myös S.P. Novakin suuri ihailija. Kuvauksen suunniteltiin tapahtuvan Helsingissä, mutta S.P. Novak perääntyy viime tingassa. Päähenkilöt kuitenkin tapaavat myöhemmin Helsinki-Vantaan lentokentällä. Johnnyllä ei kuitenkaan ensin ole aavistusta kenen kanssa hän keskustelee. (Finavia 2018; Match Made In Hel 2018a).

Kampanja jouduttiin analysoimaan hyvin yleisellä tasolla, sillä yksityiskohtaista tietoa kampanjasta ei ollut saatavilla. Selvitys on tehty siis varsin yleisellä tavalla peilaten teorian lähteisiin. Yksityiskohtaisempia löydöksiä olisi luultavimmin pystytty tekemään, mikäli kampanjasta olisi ollut tarkempia tietoja. Tämä ei kuitenkaan heikennä selvityksen tuloksia.

4.2 Kampanjan toimintaympäristö- ja yritysanalyysit

Casekampanjan tapauksessa asiakkaat, eli Finnair ja Finavia, eivät antaneet perinteistä ja yksiselitteistä briefiä, eli selontekoa siitä, mitä haluavat toimiston tuottavan. Tarpeena kuitenkin oli kommunikoida Helsinki-Vantaan lentoasemaa yhteytenä idän ja lännen välillä, ja tämä tuli toteuttaa Match Made in Hel-konseptia käyttäen. Kohdeyleisönä olivat lomamatkailijat. (AdForum 2018.)

Vaikka brief oli hyvin laaja, sisälsi se kuitenkin tavoitteen ja kohdeyleisön. Molemmat asiakasyritykset olivat olleet toimistojensa, Mirum ja TBWA\Helsinki, asiakkaina jo vähän aikaa, joten mikro-, makro- ja kilpailija-analyyseja ei laitettu keskiöön. Tämä voi altistaa asiantuntijuuden ongelmalle: yritysten omiin kohdeyleisö ja kilpailija-analyysein saataan luottaa sokeasti. Yrityksen voi olla kuitenkin vaikea tarkastella omaa toimintaansa objektiivisesti. Yrityksen työntekijät saattavat esimerkiksi ajatella yrityksen edustavan tiettyjä asioita, ja tulkita sen perusteella tietoa kilpailijoista ja yrityksen suhteesta niihin. Virhepäätelmät täytyy siis ottaa huomioon silloinkin, vaikka ei itse niitä olisikaan tekemässä.

Vastaanottaessa brief on hyvä huomioida asiakkaan lähtökohdat. Tässä tapauksessa asiakkaiden, Finavia ja Finnair, mielikuvat, tavoitteet ja KPI:t perustuvat aikaisempiin kampanjoihin. Tämä korostuu erityisesti, koska kampanjan tuotos on trilogian kolmas osa ja tekijöinä on ollut eri toimistoja. Aikaisempien yhteistyökumppaneiden metodeista,

tapahtumien syy- ja seuraussuhteista tai ajatuksista ei ole tietoa saatavilla, joten jälkikäteen kampanjoiden tutkimisessa voidaan altistua narratiivivirhepäätelmälle.

On hyvä tiedostaa, että aikaisemmat kampanjat ovat myös ankkuroineet asiakkaiden käsityksen tulevasta. Toki aikaisemmat kampanjat antavat hyvän kiintopisteen, mikä on mahdollista ja minkälaisia tuloksia voidaan odottaa, mutta ottaen huomioon aikaisempien kampanjoiden erilaisuuden, on syytä tarkastella lukuja kriittisesti. Aikaisempien kampanjoja tutkiessa niin asiakkaat kuin toimistokin voivat altistua narratiivivirhepäätelmälle. Jälkikäteen on helpompaa ennustaa ja löytää merkityksiä asioille. Myös vahvistusharha voi olla vaarana. Mikäli hän, joka tutkii aikaisempia kampanjoita, ei pidä kampanjoista, on mahdollista, että hän ei löydä kampanjasta hyviä puolia, vaikka onnistuneiden elementtien löytäminen voisi olla erityisen tärkeää nykyisen kampanjan kannalta.

Vaikka asiakkaan brief olisikin selkeä ja asiakkaat tunnettuja, kuten Finnair sekä Finavia ovat, täytyy silti tutustua yrityksen kilpailukenttään. Casekampanjan tapauksessa Finnair ja Finavia ovat molemmat Suomessa hyvin tunnettuja, joten kampanjan työstämiseen osallistuvilla saattaa olla mielikuvia, positiivisia tai negatiivisia, yrityksiä kohtaan.

Molemmat yritykset, Finavia ja Finnair, ovat myös tuttuja toimijoita ja ihmisillä on yleisesti näistä yrityksistä mielikuvia. Mielikuvat voivat aiheuttaa vahvistusharhan: esimerkiksi yrityksen toimintaympäristöihin tutustuessa tietty mielikuva yrityksestä voi vahvistua, jos jätetään kaikki mielikuvan vastaiset tiedot ulkopuolelle ja keskitytään vain omaa aikaisempaa käsitystä tukeviin tietoihin.

Mielikuviin saattavat vaikuttaa myös erilaiset skandaalit. Esimerkiksi kampanjan aloittamisen aikoihin Finavia oli negatiivisessa valossa julkisuudessa. Finavian ex-johtajia syytettiin luottamusaseman väärinkäytöstä vuonna 2016. Vaikka he 2017 vapautuivatkin syytteistä voi tämä silti olla vaikuttanut yritysanalyysin tekoon saatavuuden vinoumana. (Hanhinen 2017).

Toimintaympäristöön perehtyessä saatetaan altistua myös asiantuntijuuden ongelmalle. Ammatillaiset, kuten mainosalan ammattilaiset, voivat olla sokeita omalle tietämättömyydelleen. Tämä on vaarana erityisesti hieman erikoisemmilla aloilla, kuten ilmailualalla. Kilpailukenttä ilmailualalla on hyvin erilainen ja toimialalla markkinointi voi olla hyvin erilaista, kuin esimerkiksi normaaleita kuluttajatuotteita markkinoidessa.

4.3 Johtopäätökset, suunnitelman laatiminen ja tavoitteiden asettaminen

Kampanjan brief oli ilmaistu tavoitteena kommunikoida Helsinki-Vantaan lentoasemaa yhteytenä idän ja lännen välillä, ja tämä tuli toteuttaa Match Made in Hel konseptia käyttäen. (AdForum 2018.). Briefiä on voi olla kuitenkin hyvä kyseenalaistaa ja peilata toimintaympäristön analysointia tavoitteisiin. Kampanjan tulisi ratkaista jokin ongelma – tässä tapauksessa ihmisten tietämättömyys Helsinki-Vantaan palveluista. Ongelmaa on hyvä peilata myös briefiin, ja miettiä ratkaiseeko esimerkiksi trilogian kolmas osa kyseistä ongelmaa. Aikaisempien kampanjoiden, ollessa medialevikiltään ja tavoittavuudeltaan hyviä, voidaan olettaa konseptin olevan sopiva ja vastata ratkaistavaan ongelmaan (Mirum; Grey Global).

Ennakoasenteiden kautta asiakkaan asettamia tavoitteita saatetaan tulkita eri tavoin. Mikäli tekijöillä on negatiivisia mielikuvia asiakkaasta, voi se vaikuttaa tavoitteiden tulkintaan, tai niiden hyväksymiseen. Esimerkiksi briefissä esitettyä tavoitetta kommunikoida Helsinki-Vantaata yhteyspisteenä idän ja lännen välillä voidaan pitää hyvin laajana.

Asiakkaan briefiä luettaessa ja tavoitteita miettiessä on hyvä huomioida asiakkaan mahdolliset virhepäätelmät. Esimerkiksi asiakas voi altistua yleisen uskomuksen virhepäätelmälle. Asiakkaat saattavat hyvinkin toimia omassa toimialansa kuplassa, ja seuraavat aktiivisesti kilpailijoita. Tämä voi altistaa siihen, että asiakas haluaa saman tapaista mainontaa, kuin kilpailijansakin. Myös esimerkiksi trendit, kuten vaikuttajien käyttö, voi ajaa briefiä huonoon suuntaan, mikäli asiakas haluaa ehdoin tahdoin käyttää vaikuttajia, vaikka ne eivät sopisikaan itse kampanjan ideaan tai toteutukseen.

Aikaisemmat kampanjat voivat myös ankkuroida toimiston luovan konseptin tietylle alueelle. Toki kun kyse on trilogiasta, yhteneväisyyksiä täytyy olla, jotta voidaan puhua trilogiasta eikä erillisistä kampanjoista. Aikaisemmat kampanjat olivat kuitenkin jo todella erilaisia. Vuonna 2014 toteutettu Match Made in Hel: Arto Saari Invitational toi ammattiskeittaajia Helsinki-Vantaan lentokentälle ja Match Made in Hel toi muotinäytöksen kiitoradalle Yhteneväisenä tekijänä on ollut kuitenkin tavoite, eli kommunikoida Helsinki-Vantaan arvoa idän ja lännen välisessä liikenteessä. (Finavia 2018; Cision 2018; Mirum.) Aikaisemmat kampanjat voivat altistaa yleisen uskomuksen virhepäätelmälle, eli painottaa sitä, että yritys on aina tehnyt näin tai, että kilpailijatkin toteuttavat tämän tapaisia kampanjoita.

Kampanjan teemaksi valikoitui idän ja lännen eri kulmien korostaminen lyhytelokuvan muodossa. Lyhytelokuva erottautuu selkeästi aikaisemmista kampanjoista ja sen tarkoituksena oli luoda merkityksellinen lyhytelokuva, eikä vain perinteistä mainoselokuvaa. Lyhytelokuva yksinään olisi varmasti jäänyt huonoksi kampanjaksi, mutta lyhytelokuva julkistettiin kutsuvieraille tarkoitettussa ensi-illassa, kuin mikä tahansa muu elokuva. (Perttula 2018). Asiakkaat olisivat helposti voineet antautua menettämisen välttelylle, eli tyrmätä idean ja turvautua johonkin tuttuun ja turvalliseen. Aikaisemmat kampanjat olivat kuitenkin rohkeita, joten tämä varmasti helpotti lyhytelokuvaidean myymistä asiakkaille.

Luovan konseptin tuottamisessa voidaan altistua virhepäätelmille. Vaarana on tukeutua liikaa kilpailijoihin, tai tehdä kampanjasta liian turvallinen, eli vältellä menetyksiä ja toteuttaa tuttua ja turvallista. Myös ideoihin vaikuttaa saatavuuden vinouma. Esimerkiksi mikäli joku työntekijöistä olisi nähnyt juuri lyhytelokuvia, tai alkanut harrastamaan elokuvia, voi tämä vaikuttaa kampanjan ideointiin. Tämä voi olla toki myös positiivista, sillä mainostoimistot elävät erilaisista ideoista. Kampanjan tapauksessa työtä oli tekemässä tiimi, eikä ideoita viedä loppuun asti yksin, jolloin vähennetään virhepäätelmien määrää (AdForum 2018).

Kampanjan suunnittelussa oli suuri mahdollisuus suunnitelman virhepäätelmälle, sillä kukaan tiimistä ei ollut aikaisemmin tehnyt lyhytelokuvaa (AdForum 2018). Selvä optimismivinouma voi olla vaarana, kun lähdetään työstämään lyhytelokuvaa, ilman aikaisempaa kokemusta. Budjetti ja aikataulutus saatetaan laskea ihanneltilanteen mukaan ja optimistisesti, eikä osata ottaa huomioon epätodennäköisyyksiä. Kampanjassa kuitenkin vältyttiin suunnittelun virhepäätelmiltä.

Digitaalisiksi kanaviksi valikoituivat jo aikaisemmissa kampanjoissa käytetty internetsivu, matchmadeinhel.com, Instagram, Twitter, sekä Youtube ja Facebook. (Finnair 2018a, Finnair 2018b, Finnair 2018c; MatchMadeinhel 2018b). Elokuvan ensi-illan juonsi Renny Harlin, ja sen mainonnassa käytettiin myös vaikuttajia, keiden rekrytoimisen konsulttitalo Miltton toteutti. (Finavia 2018; Miltton.) Kanavavalinnoissa on vaara sortua virhepäätelmiin. Erityisesti tämän kampanjan tapauksessa, sillä lyhytelokuvien tekeminen ei ollut työryhmälle aikaisemmin tuttua (AdForum 2018). Kampanjan kanaviksi saatetaan esimerkiksi valikoida kanavia, mitä muutkin käyttävät mainonnassaan. Facebook ja Instagram esimerkiksi ovat kanavina erittäin suosittuja, eli voidaan siis sortua yleisen uskomukseen. Tähän voidaan yhdistää myös menetysten

välttely: aikaisemmin hyväksi todettuja kanavia toteutetaan, vaikka ympäristö olisi uusi, eli uuden kanavan käyttöönoton mahdollisia etuja ei oteta huomioon, vaan vanhasta poikkeamista pelätään.

Kanavavalinnoissa myös vahvistusharha voi olla vaikuttava tekijä. Kun mietitään kampanjan kanavia ja mikäli etsitään kanavien käytöstä esimerkkejä kampanjan toimialasta, voi vahvistusharha vaikuttaa tiedon arviointiin. Esimerkiksi mikäli tiedon etsijä on tehnyt aikaisemmin menestyksekkäitä Twitterkampanjoita, voi hän alan Twittercaseja etsiessä huomioida vain hyvin onnistuneet ja sivuuttaa täysin ennakoasennetta vastaan olevan tiedon. Tätä tietysti edesauttaa tiedon yksipuolisuus: yritykset harvemmin jakavat epäonnistumisiaan.

Myös vaikuttajien valinnassa voidaan altistua virhepäätelmille. Suurena vaarana voi olla esimerkiksi saatavuuden vinouma. Mikäli vaikuttajia valitseva taho on ollut tekemisissä tiettyjen vaikuttajien kanssa lähimenneisyydessä, tulevat nämä vaikuttajat heidän mieleensä helpommin ja tämä saattaa vaikuttaa vaikuttajien valintaan ja rajoittaa vaikuttajavalintoja.

4.4 Suorituskykymittareiden asettaminen ja toteutus

Kampanjalle merkityksellisiä suorituskykymittareita asettaessa ja kampanjaa toteuttaessa voidaan altistua virhepäätelmille. On huomioitava muun muassa suorituskykymittareiden relevanttius ja ankkurivaikutus, sekä toteutuksessa saatavuuden heuristiikka ja tilastollinen kulma kuten regressio kohti keskiarvoa.

Kampanjan tavoitteena oli kommunikoida Helsinki-Vantaan lentoasemaa yhteytenä idän ja lännen välillä (AdForum 2018). Suorituskykymittarien asettamisessa voidaan altistua yleisen uskomuksen virhepäätelmälle. Erityisesti Match Made in Hel-tyyliselle brändikampanjalle voi olla vaikeuksia asettaa suorituskykymittareita, sillä brändin tunnettuutta voi olla vaikea mitata. Tällöin saatetaan käyttää yleisimpiä ja muiden käyttämiä suorituskykymittareita, mitkä eivät ole kampanjan kannalta relevantteja.

Virhepäätelmien mahdollisuutta suorituskykymittarien asettamisessa lisää se, että kampanjaa työstäneet työryhmät eivät olleet aikaisemmin tehneet lyhytelokuvaa (AdForum 2018). Esimerkiksi jos yhdeksi suorituskykymittariksi asetetaan se, kuinka moni on katsonut videon loppuun saakka, voi tämä vääristää tulosten analysointia. Toki se, kuinka moni katsoo lyhytelokuvan loppuun, kertoo sisällön laadusta, mutta se ei

välttämättä kerro kampanjan onnistumisesta. Brändikampanjan tavoitteena on nostaa tunnettuutta ja vaikka lyhytelokuva onkin konseptin keskiössä, tärkeämpää voi olla kampanjan nostattama mediahuomio ja tavoitavuus.

Väärin valitut suorituskykymittarit voivat vaikuttaa kampanjan analysointiin ankkuroimalla ja vääristämällä tuloksia. Mikäli lyhytelokuvan mittariksi valitaan se, kuinka moni on katsonut lyhytelokuvan loppuun, voi tulos ankkuroida käsityksen kampanjan menestyksestä. Mikäli moni ei katso lyhytelokuvaa loppuun, voidaan kampanja tulkita epäonnistuneeksi, vaikka mediahuomio ja ansaitun median arvo olisikin ylittänyt odotukset.

Myös vahvistusharha on vaarana, kun asetetaan suorituskykymittareita. Mikäli aikaisempi käsitys tai oma kokemus esimerkiksi jostakin tietystä kanavasta, tai konseptista on negatiivinen, voi se vaikuttaa suorituskykymittarien asettamiseen. Esimerkiksi jos ajatellaan lyhytelokuvan olevan huono konsepti, saatetaan mitata sitä, kuinka moni sen katsoo loppuun. Jos tämä luku jää alhaiseksi, vahvistaisi tämä aikaisempaa käsitystä konseptin huonoudesta, vaikka kampanja muuten olisikin onnistunut.

Kampanjan tavoitteen mittaaminen voi olla vaikeaa. Brändillisissä kampanjoissa saatetaan tehdä kyselytutkimus, jolla saadaan tietoa brändin tunnettuudesta ja sen viestinnällisistä yhteyksistä (De Pelsmacker ym. 2010, 326; White 2000, 121). Kyselytutkimuksissa on kuitenkin ongelmansa, sillä niissä vaarana on metodivarianssi. Kyselyissä vastaajat haluavat säilyttää johdonmukaisuuden, vaikka heidän toiminnassaan sitä ei esiintyisikään (Osgood & Tannenbaum 1955, 42–55). Vastaajan vastauksiin vaikuttavat olennaisesti myös se, missä kysely on tehty ja miten. Näiden lisäksi myös vastaajan lyhytkestoinen muisti sekä kyselyn paikka vaikuttavat vastauksiin. (Podsakoff ym. 2003, 885).

Kysymyksien asettelu voi olla vaikeaa, ja niissä voidaan ohjata vastaajaa liikaa, esimerkiksi vahvistamaan kyselyn tekijän omaa käsitystä yrityksestä. Esimerkiksi kysymys, koetaanko Helsinki-Vantaa yhteispisteenä idän ja lännen välillä, voi antaa huonoja vastauksia. Kysymykseen voi vastata, että näkee Helsinki-Vantaan yhteispisteenä idän ja lännen välillä, vaikka ei olisi aikaisemmin edes tullut ajatelleeksi tätä. Kysymys toi vastauksen vastaajan mieleen. Huonosti suunniteltu kyselytutkimus voi

vaikeuttaa suorituskykymittarien tekemistä ja ankkuroida myöhemmin kampanjan analysoinnin tietyille alueille.

Toteutusvaiheessa, erityisesti taktisemmassa toiminnassa, kuten sosiaalisen median mainonnassa, voi tapahtua regressiota keskiarvoon. Tätä saatetaan tulkita väärin, narratiivin omaisesti, ja keksiä regressiolle merkityksiä. Mikäli kampanja esimerkiksi alkaa todella hyvin, voi lasku keskiarvoa kohti olla pettymys. Laskulle saatetaan keksiä syitä ja sisältöjä saatetaan haluta muuttaa. Se voi kuitenkin olla turhaa: mikäli otoskoko on pieni, siitä ei voida päätellä sisältöjen onnistumista.

Kampanjan toteutusvaiheessa erityisesti vaarana on uponneiden kustannusten harha. Kampanjan toteutukseen on käytetty aikaa, rahaa ja muita resursseja, joten kampanjan keskeyttäminen, mikäli se suoriutuu katastrofaalisesti, vaikuttaa mahdottomalta. Lyhytelokuvan tapauksessa kaksi eri kuvausryhmää oli työstänyt lyhytelokuvaa ja ensi-illan oli juontanut Renny Harlin (Match Made In Hel 2018; Finavia 2018). Mikäli kampanja olisi suoriutunut ensi-illan jälkeen katastrofaalisesti, olisi erittäin vaikea lopettaa esimerkiksi sosiaalisen median mainonta, koska projektiin on käytetty niin paljon resursseja.

4.5 Tulosten analysointi

Viimein kampanjan loputtua päästään lopullisten tulosten arviointiin. Vaikka kampanjan suunnittelu, toteutus ja siihen valmistautuminen olisi toteutettu virhepäätelmittä, altistutaan virhepäätelmille kuitenkin tulosten analysointivaiheessa. On toki enemmän kuin todennäköistä, että virhepäätelmiä on tekemisen mittaan sattunut, joten kritiikittä aikaisempaa informaatiota ei tulisi ottaa. Virhepäätelmien tekemisen mahdollisuus on tulosten analysoinnissa iso, sillä siinä voivat yhdistyä käytännössä kaikki virhepäätelmät. Kaikkea ohjaa kuitenkin narratiivivirhepäätelmä.

Narratiivivirhepäätelmä ohjaa kampanjan tulkintaa. Kampanja ja sen tulokset halutaan nähdä sarjana merkityksellisiä ja toisiinsa vaikuttavina tapahtumina ja toimintoina. Kampanjan analytiikasta toki tietoa siitä, miten kampanja on sujunut, mutta pitää muistaa, että ihminen etsii malleja ja kaavoja tiedosta. Narratiivin kannalta painotetaan vain niitä tietoja, mitkä ovat helppo muodostaa narratiiviksi. (Taleb 2010, 70–71, 74.) Esimerkiksi vaikuttajien hyvin suoriutuneet sosiaalisen median postaukset voidaan nähdä erityisinä kampanjan kannalta, vaikka konseptin kokonaisuus on ollut ratkaiseva tekijä. Myös esimerkiksi Renny Harlinin julkistaminen ensi-illan juontajaksi voidaan tulkita

mediahuomiota herättäväksi ja kampanjan kannalta tärkeäksi, mutta kampanjan onnistuminen ei luultavimmin ole yhdestä tekijästä kiinni.

Saatavuuden vinouma voi vaikuttaa yleisilmeeseen kampanjan menestyksestä. Esimerkiksi mikäli kampanja saa pienen nosteen ennen sen loppumista, voidaan koko kampanjaa tulkita onnistuneena. Tämä voi tapahtua myös, mikäli jokin suuri, esimerkiksi mainontaan keskittyvä ja mainonnan ammattilaisille tärkeä, lehti kirjoittaa kampanjasta, voi se vaikuttaa kampanjan analysointiin luomalla onnistumisen tunteen.

Regressio kohti keskiarvoa voi analysoinnissa hämätä, mikäli esimerkiksi sosiaalisen median sisältöihin on tehty muutoksia kesken kampanjan. Sisältöjen muuttaminen niiden suoriutuessa huonosti, voi näyttää jälkikäteen merkitykselliseltä, vaikka tulokset ovat vain regressiota keskiarvoon, ja sisällön vaihto merkityksetöntä. Narratiivivirhepäätelmä ohjaa tulkitsemaan muutoksia kampanjassa merkityksellisesti. Mikäli alkuperäinen otoskoko on ollut pieni, mahdollistaa se äärilukemien esiintymisen.

Tulosten analysointiin voi vaikuttaa myös vahvistusharha. Mikäli ennakoasenne on ollut, että lyhytelokuva on huono konsepti-idea, voidaan tuloksia tulkita ennakoasenteen valossa. Tähän vaikuttaa olennaisesti myös suorituskykymittarit ja se, onko ne valittu kampanjan kannalta oikein, vai todistamaan jokin ennakkokäsitys.

Narratiivivirhepäätelmään liittyy analysoinnissa myös asiantuntijuuden ongelma. Kuvitteellisten narratiivisten syiden keksimiseen vaikuttaa myös asiantuntijuuden ongelma. Markkinoijat ovat oman alansa asiantuntijoita ja luottavat, liikaa muiden asiantuntijoiden ohella, omiin tulkintoihinsa. Jälkikäteen on myös huomattavasti helpompi ennustaa kampanjan kehitys. Jälkikäteen omat muistot omista ennustuksista myös muokkautuvat vastaamaan nykytilaa ja entisestään pönkittämään asiantuntijan itsetuntoa.

Aikaisemmat kampanjat ja erityisesti Match Made in Hel konseptin aikaisemmat tuotokset ankkuroivat analysointia. Esimerkiksi the Runway-kampanja oli erittäin menestynyt ja sai paljon kansainvälistäkin huomiota. Kampanjan tavoittavuuden takana oli erityisesti vaikuttajat, jotka jakoivat sisältöä tapahtumasta. (Mirum). Tämä on varmasti vaikuttanut kampanjan analysoimiseen ankkurina. Kuitenkin The Runway ja East and West Side Story ovat konseptiltaan hyvin erilaisia ja vaikuttajien

osallistuminen erilaista: sisältöä on erilaista tuottaa muotinäytöksestä kuin lyhytelokuvan ensi-illasta.

Vaikka kampanja on ohi, voi silti analysointiin vaikuttaa uponneiden kustannusten harha ja menetysten välttely yhdistettynä vahvistusharhaan. Kampanjan halutaan olevan tarpeellinen, eikä resurssien tuhlaamista, joten dataa voidaan tulkita tämän pohjalta. Myös kilpailu toisten toimistojen kanssa on kampanjan tapauksessa mahdollinen: halutaan onnistua paremmin kuin aikaisempien kampanjoiden toimistot.

5 Lopuksi

Markkinointikampanjassa on paljon mahdollisuuksia tehdä virhepäätelmiä. Virhepäätelmiä voidaan tehdä kampanjaa toteuttaessa jokaisessa kohdassa, toimintaympäristöä ja yritysanalyysiä tehdessä, johtopäätöksiä, suunnitelmaa ja tavoitteita laatiessa, suorituskykymittareita asettaessa ja itse kampanjaa toteuttaessa sekä tuloksia analysoidessa.

Virhepäätelmät eivät yksilöidy tiettyyn vaiheeseen kampanjassa, vaan sama virhepäätelmä voi esiintyä useassa eri kohtaa kampanjaa. Yleisimpiä ja kampanjan kannalta vahingollisimpia virhepäätelmiä ovat narratiivivirhepäätelmä, suunnittelun virhepäätelmä ja uponneiden kustannusten harha.

Narratiivivirhepäätelmä on vaarana kampanjan jokaisessa kohdassa, sillä narratiivi ohjaa tulevaa aikaisempia tapahtumia tulkitsemalla. Erityisesti kampanjaa suunnitellessa narratiivivirhepäätelmä voi ohjata konseptia tiettyyn suuntaan, mikä vaikuttaa koko loppu kampanjan toteutusta.

Suunnittelun virhepäätelmä on merkityksellinen erityisesti case kampanjan kannalta, sillä kukaan työryhmästä ei aikaisemmin ollut tehnyt lyhytelokuvaa (AdForum 2018). Suunnittelun virhepäätelmän vaikutukset voidaan helposti nähdä myös muissa kampanjoissa, joita lähdetään toteuttamaan ensimmäistä kertaa tai liian optimistisesti. Liian optimistisesti ja kapeakatseisesti tehty suunnitelma voi tuottaa kiirettä ja näin esimerkiksi huonoa ja vain puoliksi mietittyä sisältöä.

Uponneiden kustannusten harha on markkinointikampanjoissa ongelmallinen, sillä useasti kampanjoihin käytetään paljon resursseja. Niin sanotusti verta, hikeä ja

kyyneleitä. Tämän takia kampanjan lopettaminen ennenaikaisesti voi olla todella vaikeaa, vaikka se säästäisikin resursseja.

Mainostoimistoissa virhepäätelmille altistaa erityisesti päätökset, mitkä tehdään yhden ihmisen toimesta tai hyvin pienellä ryhmällä. Suuremman ryhmän etuna on se, että esimerkiksi vahvistusharha yhden ihmisen kohdalla ei pääse vaikuttamaan niin suuresti, jos ympärillä olevat ihmiset uskaltavat olla eri mieltä. Virhepäätelmät eivät kuitenkaan välttämättä aina tapahdu juuri mainostoimistossa, vaan myös asiakkaat ovat virhepäätelmille alttiita.

Opinnäytetyön tulokset ovat hyvin yleismaallisia sen vuoksi, ettei yksityiskohtaista tietoa kampanjasta ollut saatavilla. Tutkimus on siis jouduttu tekemään varsin yleisellä tasolla käyttäen julkaistuja lähteitä. Tarkempia ja yksityiskohtaisempia havaintoja olisi luultavimmin pystytty tekemään, mikäli tarkempaa tietoa kampanjasta ja sen kehityksestä olisi ollut saatavilla. Kuitenkin esimerkiksi kampanjan toteuttamiseen osallistuneiden haastattelemisessa on ongelmansa: jälkikäteen asioiden merkityksellisyyden arviointi on vaikea ja kampanjan muistelemisen altistaa narratiivivirhepäätelmälle. Case tapauksen tarkasteleminen yleiseltä tasolta ei kuitenkaan heikennä tutkimuksen tulosta: markkinointikampanjassa on useita mahdollisuuksia tehdä virhepäätelmiä.

Markkinointikampanjoissa tullaan tulevaisuudessa tekemään virhepäätelmiä, ne eivät tule katoamaan. Virhepäätelmiä pystytään kuitenkin vähentämään kiinnittämällä huomiota omaan ja muiden päättelyyn. Tähän hyvä keino on käyttää esimerkiksi opinnäytetyössä esitettyä tapaa, missä markkinointikampanja jaetaan neljään osaan ja virhepäätelmät asetetaan näihin osiin. Tämä auttaa tiedostamaan eri virhepäätelmien olemassaolon ja mahdollisuudet. Tiedostaminen auttaa ennaltaehkäisemään virhepäätelmien tekemistä.

Lähteet

Aaker, David A. & Joachimsthaler Erich 2009. Brand Leadership. Pocket Books, Simon & Schuster UK Ltd, London.

Aaker, David A. & McLoughlin, Damien, 2010. Strategic Market Management: Global Perspectives. John Wiley & Sons Ltd. West Sussex United Kingdom.

AdForum 2018. TBWA\Helsinki and Mirum Agency for Helsinki Airport and Finnair, A short film that almost does not feature the brand at all.

<https://www.adforum.com/interviews/tbwahelsinki-and-mirum-agency-for-helsinki-airport-and-finnair>. Luettu 30.3.2019.

American Psychology Association a. Dictionary: Heuristics

<https://www.apa.org/pubs/highlights/peeps/issue-105.aspx>. Luettu 11.10.2018.

American Psychology Association b. Dictionary: Anchor.

<https://dictionary.apa.org/anchor>. Luettu 11.10.2018.

Barnett, Adrian & Van der Pols, Jolieke & Dobson, Annette 2004. Regression to the mean: what it is and how to deal with it. International Epidemiological Association (34).

<https://academic.oup.com/ije/article/34/1/215/638499>. Luettu 16.2.2019.

Cision 2018. Kohtaamisia, jotka jättävät jäljen: Finnairin ja Finavian Match made in HEL on tänä vuonna lyhytelokuva. <http://news.cision.com/fi/finnair/r/kohtaamisia--jotka-jattavat-jaljen--finnairin-ja-finavian-match-made-in-hel-on-tana-vuonna-lyhytelok,c2593703>. Luettu 31.03.2019.

Cote, Joseph & Buckley, Ronald 1987. Estimating trait, method, and error. Journal of Marketing Research 24 (3). 315–318.

De Pelsmacker, Patrick & Geuens, Maggie & Van Den Bergh, Joeri 2010. Marketing Communications: A European Perspective. Financial Times, Prentice Hall.

Eysenck, Michael W. & Kane, Mark T. 2015. Cognitive Psychology, a Students handbook. 7th edition. Psychology Press, East Sussex.

Finavia 2018. Finnair ja Finavia tekevät elokuvahistoriaa – ensimmäinen elokuva, jonka takana on lentoyhtiö ja lentoasema. <http://www.finavia.fi/fi/uutishuone/2018/finnair-ja-finavia-tekevät-elokuvahistoriaa-ensimmäinen-elokuva-jonka-takana>. Luettu 14.3.2019.

Finnair 2018a. Match Made In Hel.

<https://twitter.com/FinnairSuomi/status/1030068839135019008>. Luettu 30.3.2019.

Finnair 2018b. East and West Side Story premiered in a special event at Helsinki Airport. <https://www.instagram.com/p/Bnqx76PBOpT/>. Luettu 30.3.2019.

Finnair 2018c. East and West Side Story premiered in a special event at Helsinki Airport.

https://www.facebook.com/Finnair/posts/10156404859007911?__xts__%5B0%5D=68.ARAAG_wnXXr5vy1XIL8hl69zkGCTUj-e-VwJB6q5VYL49A_1VPg1vPUgbzvhJwoGLIHwdJISaJp90wgmhzGC8PEsW1PfvfIRItqs pKzHQ3aCn90oKZI5vknXSJNjrXzXJ4zl53UUG1IDskk3EahzV_cBpizVx8CNsGjlkGcX7gmfYBil7yoM0_WKUEQJ7i1Tqp8fTsAYLgOo3UzuTuLYJ4I2Td3MUR08G1PF0s1ehZRXUpVk36vUF3d9B_skEj8gFvn-rz37QZx0iXUPcQrIObUrSZ-lprZHNJEUOVHA1cSZP2SF0FNCCxh-tctNrOqryYI-7TPaFXRINPU4K_r&__tn__=-R.
Luettu 30.3.2019.

Flyvbjerg, Bent 2006. Curbing Optimism Bias and Strategic Misrepresentation in Planning: Reference Class Forecasting in Practice. *European Planning Studies* 16 (1), 2008.

Gilbert, Daniel T. 1991. How Mental Systems Believe. *American Psychologist* 46(2) 107–119.

<https://pdfs.semanticscholar.org/cca6/6fa588bacd2793ed7ffb64a6920aa9c6129d.pdf>.
Luettu 18.12.2018.

Grey Global. Match Made in Hel. <http://grey.com/global/work/key/finland-match-made-in-hel/id/5656/>. Luettu 30.3.2019.

Hanhinen, Hanna 2016. Finavian ex-varatoimitusjohtajalle ja rahoituspäällikölle syytteet luottamusaseman väärinkäytöstä. *Yle*. 17.10.2016. <https://yle.fi/uutiset/3-9234539>.
Luettu 3.3.2019.

Harrison, D. A., & McLaughlin, M. E. 1993. Cognitive processes in self-report responses: Tests of item context effects in work attitude measures. *Journal of Applied Psychology*.

Internet Encyclopedia of Philosophy. Fallacies. <https://www.iep.utm.edu/fallacy/>. Luettu 27.4.2019.

Joensuu, Jenni 2018. Olkiluoto 3:n aikataulu viivästyy jälleen – sähköntuotanto alkaa neljä kuukautta aiottua myöhemmin. *Yle*. 13.6.2018. <https://yle.fi/uutiset/3-10252783>.
Luettu 07.04.2019.

Johnson Gerry, Whittington Richard ja Scholes Kevan, 2011. *Exploring Strategy*, 9th edition. Pearson Education Limited, Essex England.

Kahneman, Daniel 2011. *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux, New York.

Lane, W. Ronald & Whitehill King, Karen & Reichert, Tom 2011. *Kleppner's Advertising Procedure*. 18. Edition. Pearson Education Inc, New Jersey.

Match Made In Hel 2018a. Synopsis. <https://www.matchmadeinhel.com/synopsis>.
Luettu 30.3.2019.

Match Made In Hel 2018b. Match Made In Hel. Video
14.8.2018. <https://www.youtube.com/user/matchmadeinhel>. Luettu 30.3.2018.

McRaney, David 2013. You are now less dumb. Avery, and an imprint of Penguin
Random House LLC, New York.

Meehl, Paul.E 1996. Clinical versus Statistical Prediction: A theoretical Analysis and a
Review of the Evidence. Jason Aronson Inc, Minnesota.

Miltton 2018. Finnair & Finavia: Influencer Matches Made in HEL.
<http://www.miltton.fi/project/influencermatchesmadeinhel/>. Luettu 14.3.2019

Mirum. Match Made in Hel: The Runway <http://mirum.fi/awards/match-made-in-hel-tuloksellisin>. Luettu 7.3.2019.

Osgood, Charles & Tannenbaum, Percy 1955. The principle of congruity in the
prediction of attitude change. *Psychological Review* 62, 42–55.

Patel, Neil. Adwords Optimization Rules. <https://neilpatel.com/blog/adwords-optimization-rules/>. Luettu 17.1.2019

Perttula, Ville 2018. Finnair ja Finavia tekivät lyhytelokuvan – Match made in Hel -
kampanja sai merkityksellisen päätöksen. Markkinointi & Mainonta. Päivitetty
11.9.2018. <https://www.marmai.fi/uutiset/finnair-ja-finavia-tekivat-lyhytelokuvan-match-made-in-hel-kampanja-sai-merkityksellisen-paatoksen-6740054>. Luettu 10.3.2019.

Podsakoff, Philip & MacKenzie, Scott & Lee, Jeong-Yeon & Podsakoff, Nathan 2003.
Journal of Applied Psychology 88 (5), 879–903.

Schwarz, Norbert & Bless, Herbert & Strack, Fritz & Klumpp, Gisela & Rittenauer-
Schatka, Helga & Simmons, Annette 1991. Ease of retrieval as information: Another
look at the availability heuristic. *Journal of Personality and Social Psychology*.
Julkaisuun viitattu teoksessa Kahneman, Daniel 2011. *Thinking, Fast and Slow*. Farrar,
Straus and Giroux. New York.

Slovic, Paul 1987. Perception of Risk. *Science* 236, 280–285.
<http://www.heatherlench.com/wp-content/uploads/2008/07/slovic.pdf>. Luettu
9.12.2018.

Taleb, Nassim 2007. *The Black Swan. The Impact of the Highly Improbable*. 2. painos.
Random House Trade Paperbacks, New York.

Tetlock, Philip & Gardner, Dan 2015. *Superforecasting: The Art & Science of
Prediction*. Random House Books, London.

ThinkBox.tv The Video World 2017. <https://www.thinkbox.tv/News-and-opinion/Blogs/The-Video-World-in-2017>. Luettu 9.12.2018.

variance: Generalizing across 70 construct validation studies. *Journal of Marketing Research*. Julkaisuun viitattu teoksessa Podsakoff, Philip & MacKenzie, Scott & Lee, Jeong-Yeon & Podsakoff, Nathan 2003. *Journal of Applied Psychology* 88 (5), 879–903.

White, Roderick 2000. *Advertising*. 4. Edition. McGraw-Hill, Lontoo.