



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Meidän täytyy muuttua, pysyäksemme samana

Markkinointiviestintätoimistojen sekä markkinointiviestinnän toimialan disruptio ja tulevaisuus

Kansainvälisen liiketoiminnan
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Viola Vuorinen

Ohjaajat:
KTT Niina Nummela
KTM Emilia Isolauri
KTT Taina Eriksson

05.01.2024
Turku

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

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Kansainvälinen liiketoiminta

Tekijä: Viola Vuorinen

Otsikko: Meidän täytyy muuttua, pysyäksemme samana – Markkinointiviestintätoimistojen sekä markkinointiviestinnän toimialan disruptio ja tulevaisuus

Ohjaaja: KTT Niina Nummela

Sivumäärä: 105 sivua + liitteet 9 sivua

Päivämäärä: 05.01.2024

Markkinointiviestintä on yksi harvoista toimialoista, joka on kasvanut käytännössä tauotta. Disruptio on ollut alalla arkipäivää. Muutoksen logiikka on ollut toimialalla hyvin selkeä: digiteknologian kehitys on synnyttänyt uusia viestinnän muotoja ja kanavia, joita markkinointiviestinnän toimijat ovat omaksuneet. Epäselväksi kuitenkin jää, mitä tapahtuu tulevaisuudessa.

Tämä tutkimus käsittelee disruption vaikutuksia markkinointiviestintään ja sen tulevaisuuteen. Alatutkimuskysymyksiä avulla tarkastellaan tulevaisuutta kahdesta näkökulmasta, tutkimalla markkinointiviestintätoimistojen tulevaisuuden rooleja sekä markkinointiviestinnän toimialan tulevaisuutta. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään disruptiota, minkä jälkeen tarkennetaan markkinointiviestinnän disruptioon. Tarkastelussa käydään läpi markkinointiviestinnän toimialan muutoksia, toimijoita, markkinointiviestintätoimistojen näkökulmaa sekä haasteita. Toimialan disruptio on murros, jossa vanha toimiala heikentyy, muuttuu tai tuhoutuu, kun uusi markkina disruptoi vanhan markkinan. Erityisesti digitaalisen disruption vaikutuksia painotetaan, sillä sen on todettu olevan yksi merkittävimmistä markkinointiviestinnän toimialan kohtaamia muutoksia.

Tutkimuksessa toteutettiin viisi asiantuntijahaastattelua, joissa haastateltiin markkinointiviestinnän asiantuntijoita eri aloilta. Aineisto analysoitiin teemoittelemalla ja tulokset rakennettiin skenaariomuotoon. Skenaariot eivät ole yksiselitteisiä totuuksia vaan vaihtoehtoisia tulevaisuuksia. Niiden avulla voidaan käsitellä asioita, jotka eivät ole nykyhetkessä varmoja, ja rakentaa erilaisia kuvia tulevaisuudesta.

Tulevaisuuden markkinointiviestintätoimiston rooleista muodostui kolme skenaariota. Markkinointiviestintätoimisto nähtiin tulevaisuudessa asiantuntijan, kumppanin ja sparraajan, sekä erikoispalvelun tarjoajan roolissa. Toiseen alatutkimuskysymykseen nousi viisi skenaariota siitä, miltä markkinointiviestinnän toimiala voi näyttää tulevaisuudessa. Niissä painottuivat tekoälyn muutosvoima, mittaamisen keskeinen rooli, asiakaskeskeisyyden ja kanavien sirpaloitumisen korostuminen, sosiaalisen median vaikuttajien merkitys sekä markkinoinnin ikaikaisten peruspilarien asema.

Skenaariot tarjosivat tietoa siitä, mitä asiantuntijat pitivät tärkeinä teemoina ja avasivat suuntia uusiin tutkimusaiheisiin. Jatkossa olisi kiinnostavaa tutkia erityisesti tekoälyä laajemmin ja tarkastella, miten se muuttaa markkinointiviestinnän toimialaa.

Avainsanat: toimialan disruptio, digitaalinen disruptio, tulevaisuus, skenaario, markkinointiviestintä, markkinointiviestinnän toimiala

SISÄLLYS

1	Johdanto	7
1.1	Taustaa tutkimukselle	7
1.2	Tutkimusongelmat	9
2	Disruptio	11
2.1	Disruptio käsitteenä	11
2.2	Toimialan disruptio	14
2.3	Disruptioon vaikuttavia tekijöitä	18
3	Markkinointiviestinnän disruptio ja tulevaisuus	22
3.1	Markkinointiviestintä toimialana	22
3.2	Digitaalinen disruptio markkinointiviestinnässä	29
3.3	Markkinointiviestinnän disruption seurauksia	32
3.4	Synteesi	36
4	Tutkimuksen toteuttaminen	38
4.1	Tutkimuksen lähestymistapa	38
4.2	Aineistonkeruu	39
4.3	Haastateltavien valinta	41
4.4	Skenaarioiden muodostaminen	42
4.5	Tutkimuksen luotettavuus ja tutkimuseettiset pohdinnat	44
5	Tulokset	47
5.1	Millaisia rooleja markkinointiviestintätoimistoilla tulee olemaan tulevaisuudessa?	47
5.1.1	Markkinointiviestintätoimisto asiantuntijana	47
5.1.2	Markkinointiviestintätoimisto kumppanina ja sparraajana	51
5.1.3	Markkinointiviestintätoimisto erikoispalvelun tarjoajana, osana erikoistuneiden toimistojen verkostoa	55
5.2	Miltä markkinointiviestinnän toimiala tulee näyttämään tulevaisuudessa?	59
5.2.1	Tekoäly muuttaa kaiken	60
5.2.2	Mittaaminen ei ole enää etu vaan menestyksen edellytys	63
5.2.3	Asiakaskeskeisyys ja kanavien sirpaloituminen korostuu entisestään	65

5.2.4	Vaikuttajat ja henkilöbrändit muuttavat sosiaalisen median ja markkinoinnin roolijakoa	69
5.2.5	Markkinoinnin ikiaikaiset peruspilarit säilyvät	71
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	76
6.1	Markkinoitiviestintätoimistojen roolit tulevaisuudessa	76
6.2	Markkinoitiviestinnän toimiala tulevaisuudessa	80
6.3	Tutkimuksen arviointi	90
7	Yhteenveto	93
	Lähteet	97
	Liitteet	106
	Liite 1. Operationalisointitaulukko	106
	Liite 2. Haastateltavat	108
	Liite 3. Tietosuojaseloste	112

KUVIOT

Kuvio 1 Fenomenologisen tutkimuksen kulku (mukaillen Metsämuuronen 2006, 109.)	39
Kuvio 2 Tulevaisuuden markkinointiviestintätoimiston rooleista muodostettiin kolme skenaariota	47
Kuvio 3 Markkinointiviestinnän toimialan tulevaisuudesta muodostettiin viisi skenaariota	59

1 Johdanto

1.1 Taustaa tutkimukselle

Yrityksillä on kaikkina aikakausina ollut tarve mainostaa ja markkinoida brändiään, tuotteitaan ja lisätä tunnettuuttaan. 1700-luvun teollistuvassa Englannissa keksittiin tapa tuottaa voittoja kasvavan kulutusyhteiskunnan kustannuksella: houkuttelemalla ja luomalla ihmisille tarpeita, joita ei välttämättä ollut olemassa. 1880-luvulla ensimmäiset markkinointiviestintätoimistot perustettiin ja mainonnan palveluja alettiin myymään yrityksille, jotka halusivat lisästä tuotteidensa myyntiä. Ilmiöstä tuli systemaattinen viimeistään 1900-luvulla, minkä jälkeen kehitys on ollut nousujohteista. (Jefkins 2000, 49–50; MacRury ym. 2018, 49; Sriweawnetr & Chaisuwan 2021, 162–165.) Modernin markkinointiviestintätoimiston synty voidaan ajoittaa 1900-luvun puoliväliin, jolloin markkinoinnin historiassa voidaan puhuta luovasta vallankumouksesta. 1980–1990-luvuilla toimiala kasvoi ja globalisoitui. Digitaalinen murros alkoi ravistella toimialaa 1990-luvun puolivälissä. (Araujo ym. 2020, 428–429; Sinclair 2020.)

Tänä päivänä ollaan jo melko kaukana lähtötilanteesta (Araujo ym. 2020, 428). Massamedian aikakausi on jäänyt tai vähintäänkin jäämässä taakse. Kyvyttömyys sopeutua muutokseen aiheuttaa uhkia yritysten selviytymiselle (Shah & Murthi, 2021, 772). Kehitys on vaikuttanut merkittävästi markkinointiviestinnän toimialaan ja markkinointiviestintätoimistoihin (Zimand-Sheiner & Earon 2018, 126; Wardhana ym. 2022, 1822). Moni tutkija näkee, että murros on asettanut markkinointiviestintätoimistot valtavaan vaaraan. Toimistot sinnittelevät sopeutuakseen nopeasti muuttuvaan ympäristöön, ja osa toimistoista on jopa lopettanut kasvunsa kokonaan. (Wardhana ym. 2022, 1822.) Viestintäteknologinen kehitys on aina johtanut merkittäviin muutoksiin toimialalla. Markkinointiviestinnän toimiala on joutunut uusiutumaan monin tavoin uusien viestintäteknologioiden myötä. On pitänyt oppia luomaan uutta ja uskaltaa luopua vanhasta. (Zimand-Sheiner & Earon 2018, 126.) Viime vuosien muutokset ovat kuitenkin horjuttaneet toimialaa erityisen merkittävästi (Shah & Murthi 2021, 772; Suheimat ym. 2018, 88).

Keskeisin markkinointiviestinnän muutoksen ajureista on digiteknologian kehittyminen. Voidaan puhua digitaalisesta disruptiosta. (Lee & Cho, 2020; Zimand-Sheiner & Earon 2018, 126.) Digitaalinen disruptio tarkoittaa uusien digitaalisten medioiden, teknologioiden ja innovaatioiden aiheuttamaa mullistusta perinteisille liiketoimintamalleille ja markkinoille (Furr & Shipilov 2019, 94–95). Nopeat mullistukset ovat hämärtäneet rajoja markkinointiviestinnän

toimijoiden välillä, ja toimialan institutionaaliset rakenteet ovat joutuneet perustavanlaatuisten muutosten kohteeksi. Uusien digitaalisten teknologioiden käyttöönotto on muuttanut sitä, miten yritykset kommunikoivat ja luovat yhteyttä kuluttajiin. (Lee & Cho 2020; Zimand-Sheiner & Earon 2018, 126.) Kuluttajat voivat kuluttaa lähes mitä tahansa mediasisältöä, missä ja milloin tahansa. Mainostajien kommunikointimenetelmät kuluttajien kanssa ovat kehittyneet, ja perinteisiä medioita, kuten televisiota ja painettuja julkaisuja, täydennetään ja lopulta korvataan kokonaan. (Wardhana ym. 2022, 1822.)

Markkinointiviestintätoimistot ovat perinteisesti olleet päävastuussa brändi- ja markkinointistrategiasta ja siitä, miten ne käytännössä toteutetaan (Arens 2004, 109). Digitaalisen disruption seurauksena markkinointiekosysteemi on muuttunut: markkinoijat turvautuvat enemmän digitaalisiin ratkaisuihin hallitakseen markkinointiviestintäongelmiaan sen sijaan, että luottaisivat yksinomaan markkinointiviestintätoimistoihin (Wardhana ym. 2022, 1822). Esimerkiksi Googlen kaltaisten suurten alustatoimijoiden myötä yritykset pystyvät itse ostamaan alustoilta mainostilaa, jolloin toimistoa ei välttämättä tarvita välikädeksi. Samalla IT- ja konsulttiyritykset laajentuvat markkinointialalle tarjoten yrityksille palveluja, joita ennen vain markkinointiviestintätoimistot tarjosivat. (Sriweawnetr & Chaisuwan 2021, 165.)

Disruption myötä yritysten tarpeet markkinointiviestintätoimistoille ovat muuttuneet (Deighton 2017, 357). Näiden myötä markkinointiviestinnän toimiala on kehittänyt uusia markkinointiviestinnän muotoja. Sisältöä tehdään esimerkiksi yhä enemmän tekoälyn keinoin, mikä voi muuttaa koko toimialan kuvaa. Kaiken taustalla on valtava määrä tietoa, jota analysoidaan tietokoneavusteisesti. Sen avulla voidaan personoida mainosviestit yksittäisille kuluttajille perustuen heidän käyttäytymiseensä ja mieltymyksiinsä. (Deighton 2017, 360.) Kehityskulku herättää kysymyksen siitä, mikä tulee olemaan markkinointiviestintätoimistojen rooli tulevaisuudessa. Digitaalinen disruptio haastaa markkinointiviestintätoimistojen työtä ja tulevaisuuden roolia. Google haastaa markkinointitoimistojen tarpeellisuutta. (Sriweawnetr & Chaisuwan 2021, 163–165.) Toisaalta ChatGPT:n nopea suosio voi korvata Googlen. Pandemia herätti kiinnostuksen ja toisaalta pelon siitä, mitä tulevaisuudessa tapahtuu. Tulevaisuudesta ei kuitenkaan löydy paljoa tutkimusta. Toimistojen rooli ja koko toimialan tulevaisuus on auki.

Toimistojen näkökulman lisäksi koko markkinointiviestinnän toimiala on laajentunut monipuoliseksi kentäksi, joka koostuu markkinoinnin monialaisista osaajista. Tarjolla on jatkuvasti kehittyviä uudenlaisia ratkaisuja, ja markkinointiviestinnän palveluja tarjoavia toimistoja löytyy moniin eri tarpeisiin. Parhaat sinnittelevät alan haasteista huolimatta.

(Deighton 2017, 357–361.) Digitaalinen disruptio on muuttanut markkinointiviestinnän multidynaamiseksi ja monikanavaiseksi toiminnaksi, jolla on kuitenkin valtavat kasvumahdollisuudet ja tulevaisuudennäkymät (Addo ym. 2022, 405). Näiden muutosten myötä myös toimiala joutuu sopeutumaan paljon. Tämä herättää kysymyksen siitä, miltä toimiala tulee näyttämään tulevaisuudessa. Media- ja kuluttajakäyttäytymisen muutokset luovat mahdollisuuksia (Deuze 2016, 326), mutta alan nopea kehitys on vienyt sen jatkuvaan muutoksen tilaan, pakottaen yritykset jatkuvasti mukautumaan ja määrittelemään strategioitaan ja roolejaan uudelleen (Wardhana ym. 2022, 1822).

Markkinointiviestinnän toimialan nykytilasta löytyy paljon tutkimusta. Myös markkinointiviestintätoimistoihin liittyvää tutkimusta löytyy, mutta se liittyy vahvasti toimiston valintaan ja yleisesti toimiston asiakashankintaan. Toimistovalintaan liittyvässä tutkimuksessa ei kuitenkaan ole enää riittävästi uutuusarvoa. Sen sijaan toimialan disruptoituminen on erittäin ajankohtainen aihe juuri tässä hetkessä. Markkinointiviestinnän toimialaa leimaa jatkuva muutos, jonka pohjalta tulevaisuus rakentuu. Disruptioon liittyvä teoria antaa luontevan pohjan tulevaisuudelle ja siitä löytyy runsaasti tutkimusta. Empiirialla hankitaan tarkempaa tietoa tulevaisuudesta.

Tutkimuksen aihevalinta on merkityksellinen myös kansainvälisen liiketoiminnan tieteenalan kannalta, sillä markkinointi on sen osa-alue. Esimerkiksi toimitusketjut, tietojärjestelmät tai kauppapolitiikka nousevat kansainvälisessä liiketoiminnassa usein markkinointia keskeisemmiksi. Siksi markkinointialan syvempi tutkiminen myös kansainvälisen liiketoiminnan kannalta olisi tarpeellista. Aiheina markkinointi, markkinointiviestintä ja mainonta ovat jo lähtökohtaisesti kansainvälisiä aiheita (engl. born global). Varsinkin digitaalisessa disruptiossa on kyse täysin kansainvälisestä, globaalista ilmiöstä. Jotta tulokset hyödyttäisivät kansainvälistä liiketoimintaa ja olisivat sovellettavissa laajemmin, haastateltavat rajattiin valitsemalla asiantuntijoita vain yrityksistä, jotka toimivat myös kansainvälisesti.

1.2 Tutkimusongelmat

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten toimialan murros vaikuttaa markkinointiviestintään ja sen tulevaisuuteen. Tutkimusongelma jaetaan edelleen kahteen tarkempaan kysymykseen:

Millaisia rooleja markkinointiviestintätoimistoilla tulee olemaan tulevaisuudessa?

Miltä markkinointiviestinnän toimiala tulee näyttämään tulevaisuudessa?

Tutkimuksen empiria hankittiin laadullisella aineistolla, haastatteleamalla markkinointiviestinnän johtotehtävissä toimivia asiantuntijoita. Tutkimus rajattiin asiakkaan näkökulmaan: markkinoinnin asiantuntijat valittiin yrityksistä eri aloilta, eli ei markkinoinnin palveluita tarjoavista markkinointiviestintätoimistoista. Näin pystyttiin paremmin tarkentamaan näkökulmaa siihen, millaista lisäarvoa asiantuntijat ikään kuin asiakkaan näkökulmasta jatkossa odottavat markkinointiviestintätoimistoilta. Tutkimuksen tulokset esitetään skenaariomuodossa, mikä on tulevaisuudentutkimuksessa tyypillinen vaihtoehtoisten tulevaisuuksien esittämisen tapa. Skenaariot ovat eräänlaisia tulevaisuuden tilan kerronnallisia kuvauksia. Ne auttavat näkemään vaihtoehtoisia tulevaisuuksia ja tätä kautta niiden tarkoitus on auttaa nykyhetken päätöksenteossa ja toiminnassa. (Lätti ym. 2022, 313.)

Tutkielman rakenne koostuu johdannosta, teoria-, metodologia-, ja tuloslukuista sekä pohdinnasta ja johtopäätöksistä. Johdannossa pohjustetaan tutkimusaihetta ja esitellään tutkimusaukko. Tutkimuksen tarkoitusta avataan kahden teorialuvun kautta. Ensimmäisessä teorialuvussa käsitellään tutkimuksen kannalta keskeistä disruption käsitettä. Lisäksi avataan toimialan disruption käsitettä sekä avataan disruption vaikuttavia tekijöitä. Toisessa teorialuvussa tarkennetaan disruption tarkastelua markkinoinnin ja markkinointiviestintätoimistojen näkökulmasta. Luvussa käydään läpi markkinointiviestinnän toimialan muutoksia ja rakennetta, digitaalista disruptiota sekä kuluttajien roolin muutosta. Menetelmäluvussa esitellään haastateltavat asiantuntijat, niiden valinta, aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät sekä skenaarioiden rakentaminen. Tulosluvussa esitetään tulokset tutkimuskysymyksiin. Pohdinnassa vedetään tutkimusta yhteen, tehdään havaintoja suhteessa teoriaan, annetaan jatkotutkimusehdotuksia ja analysoidaan tutkimuksen luotettavuutta.

2 Disruptio

2.1 Disruptio käsitteenä

Meidän täytyy muuttua, pysyäksemme samana – on Normannin (2001) teoksen ensimmäisen luvun otsikko, joka kuvaa disruptiota osuvasti. Friedmanin ym. (2016) mukaan johtamisen ja organisoinnin kriittisin alue on muutos ja se, miten yrityksiä voi auttaa mukautumaan muutoksiin ympäristössä. Muutosta tarkempi käsite on disruptio, jota käytetään tässä tutkimuksessa (Nielsen ym. 2017, 3; Pinomaa 2018; Aalto-Setälä 2018, 189.)

Disruptio on herättänyt paljon huomiota ja sitä on laajalti analysoitu kirjallisuudessa viimeisen 20 vuoden aikana. Se kiinnostaa edelleen sekä tieteellistä yleisöä että käytännön toimijoita. Disruptiivisen innovaation käsite on yleisessä käytössä akateemisessa maailmassa ja sitä on sovellettu eri tieteenaloilla (Martínez-Vergara & Valls-Pasola 2021, 893). Disruptio -käsitteen esittävät ensimmäisenä Bower ja Christensen (Bower & Christensen 1995, Christensen 1997). Disruptio viittaa tilanteeseen, jossa uusi teknologinen innovaatio haastaa olemassa olevat ratkaisut ja alan toimijat. Christensen (1997) tarkensi määritelmää Innovaattorin dilemma - jatkotutkimuksessaan, jossa hän painotti prosessin lähtevän alan vakiintuneista toimijoista. Niillä on usein tapana keskittyä vain nykyisiin asiakkaisiinsa ja heidän tarpeisiinsa. Yritykset eivät ehdi tai ymmärrä tuottaa ja jalkauttaa uusia innovaatioita mukaan toimintaansa. Disruptiivisen innovaation myötä asiakkaiden käyttäytyminen muuttuu, jos he hylkäävät aiemmat toimijat ja siirtyvät uuden, paremman innovaation käyttäjiksi. Näin asiakkaat aiheuttavat disruptiota markkinoilla. (Bower & Christensen 1995; Christensen 1997.)

Käsitteenä disruptiivinen innovaatio on aiheuttanut valtavasti keskustelua tutkijoiden keskuudessa eikä käsitteen määritelmästä ole selkeää yhteisymmärrystä (Si & Chen 2020, 3; Martínez-Vergara & Valls-Pasola 2021, 893). Koska Christensenin (1995; 1997) määritteli alun perin käsitteen melko väljästi, ovat eri tutkijat tarkentaneet sitä subjektiivisesti tulkiten (Si & Chen 2020, 3). Danneelsin (2004, 246) tutkimuksen perusteella vaikuttaa siltä, että käsitteen laajasta käytöstä huolimatta niin yritysjohtajien kuin tutkijoiden keskuudessa, ihmisillä on edelleen melko epäselvä käsitys siitä, mikä on disruptiivinen innovaatio. Christensen ym. (2018, 1044) kritisoivat disruption käsitteen käyttöä synonyyminä mille tahansa uhalle. Esimerkiksi akateemisessa keskustelussa disruptiivisen innovaation käsite saatetaan liittää mihin tahansa uuteen teknologiaan tai startup-yritykseen, jonka tavoitteena on ravistella toimialaa. Risteävät käsitykset ovat ongelmallisia, sillä tutkijoiden on vaikea rakentaa uusia

teorioita, jos taustalla on virheellisiä tulkintoja. (Christensen ym. 2018, 1044.) Näiden pohjalta on vaikeaa todistaa, onko jokin innovaatio disruptiivainen vai ei (Muller 2020, 47).

Disruptioon liittyvien tutkimusten kentästä onkin tullut melko kiistanalainen (Denning 2016, 10). Markideksen (2006, 19) mukaan haasteellista on myös se, että ajan myötä Christensenin teoriaa on käytetty selittämään kaikenlaisia disruptiivisia innovaatioita. Todellisuudessa teknologisen innovaation, liiketoimintamalli-innovaation sekä tuote-innovaation välillä on suuria eroja. Koska eri innovaatioilla on erilaisia kilpailuvaikutuksia ja ne tuottavat erityyppisiä markkinoita, niitä pitäisi käsitellä erillisinä ilmiöinä. (Markides 2006, 9.) Käytännön toimijat saattavat erehtyä soveltamaan virheellisiä malleja, eikä samanlainen toimintatapa sovi kaikille (Christensen ym. 2018, 1044). On myös huomattavaa, että monet tutkijat haastavat aiemmassa kirjallisuudessa vallitsevan ajattelutavan siitä, että disruptio olisi kertaheitolla tapahtuva ilmiö. Nykyään sitä ajatellaan yhä enemmän prosessina (Martínez-Vergara & Valls-Pasola 2021, 901). Esimerkiksi Petzold ym. (2018, 158–159) haastavat disruption lineaarisuuden sekä lopputuloksiin ja staattisiin ominaisuuksiin keskittyvän ajattelutavan. He ehdottavat, että disruptiivista innovaatiota tarkastellaan sen sijaan dynaamisena tapahtumien ja toimien muutoksina sekä keskinäisinä yhteyksinä, keskittyen prosessiin eikä lopputuloksiin. (Petzold, ym. 2018, 158–159.)

Christensenin teoria on kohdannut kritiikkiä myös siksi, että se on enimmäkseen teoria siitä, miksi yritykset epäonnistuvat. Esimerkiksi Muller (2020, 43) pitää ongelmallisena sitä, että teoria yhdistää disruption aina yrityksen epäonnistumiseen, mikä on johtanut siihen, että moni tutkija on jäänyt tähän asetelmaan kiinni. Esimerkiksi Gans (2016, 24) määrittelee edelleen disruption keskitetysti yrityksen epäonnistumisen ympärille korostaen, että disruptio tapahtuu, kun menestyvät yritykset epäonnistuvat, koska ne jatkavat edelleen valintoja, jotka joskus johtivat niiden menestykseen. Mullerin (2020, 43) mielestä tämä on ongelmallista siksi, että innovaatio, joka muuttaa kuluttajien käyttäytymistä saa jotkut yritykset onnistumaan ja toiset epäonnistumaan. Keskittyminen vain epäonnistuviin yrityksiin ohittaa asian ytimen. Esimerkiksi älypuhelinbrändien kilpailussa Apple ja Samsung menestyivät, Nokian epäonnistuessa. (Muller 2020, 43.)

Kriittisestä keskustelusta huolimatta, tietyt samankaltaiset piirteet nousevat usein disruptiota määriteltäessä. Kyseessä on jokin markkinoilla tapahtuva murros, häiriö, hajaannus tai sekasorto, joka aiheuttaa markkinoiden uudelleen määräytymisen ja lopulta usein tuottavuuden paranemisen (Pinomaa 2018). Disruptio iskee johonkin olemassa olevaan

toimialaan tarjoten mahdollisuuksia uudelle kasvulle. Tämä vaatii vanhojen liiketoimintamallien muuttamista. Lopputuloksena on merkittävä muutos markkinoilla. Disruptio voi nousta esimerkiksi globalisaatiosta, teknologian kehityksestä tai kulttuurisista muutoksista. Muutos heijastelee sekä uhkia että mahdollisuuksia. (Martínez-Vergara & Valls-Pasola 2021, 894.) Gilbertin (2003, 27) mukaan pitää löytää uusia asiakkaita, jotka suhtautuvat suopeasti disruptioon. Tämä voi Gilbertin mukaan tapahtua monilla tavoilla, eikä täydellistä mallia ole. Disruptio palvelee niitä, jotka tällä hetkellä eivät kuluta, mutta haluavat siirtyä korkeammalle ja saavuttaa jotain, mitä he eivät voi käytettävissä olevilla tuotteilla tai palveluilla saavuttaa. Täten disruptio ei koskaan aiheuta häiriötä asiakkaille, vaan tuo heille jotain uutta. (Gilbert 2003, 7.)

Aalto-Setälän (2018, 90) mukaan organisaatio voi vastata disruptioon yrittämällä häiriköidä itse, esimerkiksi kehittämällä liiketoimintaansa alustatalouden suuntaan. Organisaatio voi yrittää löytää uudenlaisia liikevaihdon lähteitä vanhan rinnalle tai vaihtaa vanhan liiketoimintamallinsa kokonaan uuteen. Yleensä vasta viimeisenä vaihtoehtona on vanhan liiketoiminnan myyminen, lopettaminen tai konkurssi. (Aalto-Setälä 2018, 90.) Disruption syntyvaiheessa yleinen haaste on, että yritykset eivät ymmärrä tai usko, että osaamisella, jolla aiemmin erotuttiin, ei enää tuoteta menestystä. Aiemmin edelläkävijöiden roolissa olleet yritykset sinnittelevät muuttuvan maailman mukana sen sijaan, että investoisivat uusiin kyvykkyyksiin, jotka tuottavat tulevaisuudessa voittoja. (Groysberg ym. 2019, 57.) Kyse on siis jonkinlaisesta epäjatkuvuuskohdasta talouden aikasarjoissa. Tämän takia historiatietoon ja aiempiin trendeihin perustuvat selitys- ja ennustemallit menettävät merkityksensä disruptiovaiheessa. (Tyrväinen 2021.) Downes ja Nunes (2013, 61–62) määrittelevät disruption murrokseksi, jossa jokin uusi päihittää edeltäjänsä paremmuudellaan. Gansin (2016, 24) mukaan paremmuus ei tarkoita paremmuutta kaikilla osa-alueilla. Kyse on erityisen arvon luomisesta asiakkaille suhteessa aiempiin kustannuksiin. (Gans 2016, 24.) Si ja Chen (2020, 6) tiivistävät disruption määritelmän tavalla, jossa näyttää yhdistyvän kattavasti käsitteen ydinpiirteet. Disruptio on innovaatioprosessi, jossa teknologiat, tuotteet tai palvelut ovat alun perin heikompia kuin vakiintuneiden toimijoiden tarjoamat teknologiat, tuotteet tai innovaatiot, mutta houkuttelevat ja tyydyttävät kuluttajia alhaisen hintaluokan, kätevyuden, yksinkertaisuuden tai muiden suorituskykyominaisuuksiin liittyvien etujen avulla, joita kuluttajat arvostavat, mutta joita valtavirran markkinat eivät samalla tavalla huomioi. Ajan mittaan teknologian tai prosessin asteittaisen parantamisen kautta disruptiivinen innovaatio tyydyttää vähitellen valtavirran markkinoiden tarpeet niin, että se saavuttaa tietyn

markkinaosuuden vakiintuneilta markkinoilta tai jopa korvaa vakiintuneet toimijat valtavirtamarkkinoilla. (Si & Chen 2020, 6.) Teoriakirjallisuuden historian painotuksen seurauksena puhutaan usein vain disruptiivisesta innovaatiosta. Tässä tutkielmassa ollaan kiinnostuneita disruptiosta vielä innovaatiota laajempaan ilmiöön: kokonaisen toimialan disruptiona.

2.2 Toimialan disruptio

Toimialan disruptio on murros, jossa vanha toimiala heikentyy, muuttuu tai tuhoutuu uusien tuotteiden tai palvelujen myötä (Tyrväinen 2021). Antonin (2018, 29) sanoin, uusi markkina disruptoi vanhan markkinan. Jokin yllättävä keskeytys pakottaa pohtimaan toimialan käytännöt kokonaan uudestaan (Ahlgren 2018). Uudet tulijat pyrkivät valtaamaan toimialan uusilla liiketoimintamalleilla muuttaen koko toimialaa (Nielsen ym. 2017, 4).

Yksittäistä innovaatiota merkityksellisempiä ovat kokonaisten systeemien muuttuminen ja seurannaisvaikutukset (Aalto-Setälä 2018, 17, 19). Strandvikin ym. (2018, 478) mukaan toimialat ovat kasvavissa määrin disruptoituvia. Useilla toimialoilla liiketoimintanäkymät ovat muuttuneet dramaattisesti, vaikuttaen mittavasti yrityksiin globaalisti ympäri maailman (Strandvik ym. 2018, 478). Aalto-Setälän (2018, 17) sanoin, uudet teknologiat raivaavat tietä kuluttajavallankumoukselle, jota seuraa uusien liiketoimintojen ja alustojen keksiminen, samalla kun vanhat rappeutuvat. Eräs esimerkki toimialan disruptiosta löytyy musiikkimarkkinoilta. Ennen musiikkiteollisuus perustui albumeiden ostamiseen. Jos ihmiset halusivat kuunnella musiikkia, he kävelivät levykauppaan tai ostivat kappaleen iTunesin kautta, monia muita vaihtoehtoja ei ollut olemassa. Spotify kehitti liiketoimintamallin, joka mahdollisti asiakkaille pääsyn laajaan musiikkivalikoimaan ilman, että heidän täytyi sitoutua ostamaan koko albumi (Rayna & Striukova 2016, 24).

Gilbert (2003, 27) puhuu disruptiosta mahdollisuutena. Hän muistuttaa, että toimialalla tulisi huomioida se, ettei disruption todellinen luonne useinkaan piile vain sen tuhoavassa vaikutuksessa. Päinvastoin jokainen disruption kohdannut toimiala on kokenut myös taloudellisen kasvun. Disruptio voikin olla tehokas kasvuväylä uudentilaisille markkinoille. (Gilbert 2003, 27.) Vaikka Spotify lakkautti levyjen myynnin melkein kokonaan, se mullisti musiikin kuuntelun tehden siitä helpompaa ja käyttäjille yksinkertaisempaa. Toisaalta se kiihdytti välillisesti myös älypuhelimien ja niihin sopivien kuulokkeiden myynnin kasvua. (Rayna & Striukova 2016, 24–26.) Vielä laajempi esimerkki tästä on koronapandemia. Hidastuneen maailmantalouden lisäksi pandemia vauhditti monella toimialalla positiivisia

muutoksia. Esimerkiksi etätöön yleistymisen nopeutti uusien teknologioiden käyttöönottoa ja työnteon digitalisoitumista viestinnän sekä rahoitus- ja vakuutusliiketoiminnan toimialoilla (Tilastokeskus 2023). Työnteon digitalisoitumisella oli laajempiakin vaikutuksia, sillä työliikenteen ja matkustamisen väheneminen puolestaan vähensi päästöjä. Tämä havahdutti monet suuret yritykset sekä investointipankit ympäristön tilan taloudellisista uhkista ja kestävään liiketoimintaan alettiin panostaa entistä enemmän (Dufva ym. 2020, 14–15). Luonnonpuistojen suosio kasvoi ja erilaiset ulkoilu- ja kuntoiluvälineitä myyvät markkinat saavuttivat huippukautensa. Kun ihmisillä oli aikaa olla kotona, myös monet muut harrastuksiin liittyvät toimialat, esimerkiksi lemmikkimarkkinat tai käsityö- ja taidetarvikkeiden kauppa kiihtyivät merkittävästi. (Unkila 2021.) Disruptiot avaavat täten myös positiivisia mahdollisuuksia toimialoille ja asiakkaille, samalla usein luoden nettokasvua (Gilbert ja Bower 2001, 97).

Disruptiivinen liiketoiminta tulee markkinoiden ulkopuolelta ja tekee hyökkäyksen vakiintuneille markkinoille. Tätä Gilbert (2003, 27) kuvaa toimialan siirtymäalueena. Tämä luo alustan nettokasvulle ja uusi liiketoiminta laajenee. Tätä Gilbert (2003, 27) nimittää toimialan nettokasvun alueena. (ks. kuva 1) Downesin ja Nunezin (2013, 61–62) mukaan toimiala voi disruptoitua hyvinkin nopeasti, kun uudet innovaatiot törmäävät perinteisiin tapoihin ja luovat markkinoille uudenlaisia standardeja. Toisaalta Gilbert (2003, 27–28) painottaa, ettei disruptio ole välitön ilmiö: voi kestää vuosia ja jopa vuosikymmeniä ennen kuin uudenlaiset yritykset tunkeutuvat voimakkaasti vakiintuneille markkinoille ja toimialoille. Kestää kauan ennen kuin näkee nykyisten asiakkaiden ja toimintatapojen ylitse. Hänen mukaansa yrityksen pitää tunnustaa, että disruptio vie aikaa, voidakseen menestyä. (Gilbert 2003, 27–28.)

Muller (2020, 47) kuvailee esimerkkejä siitä, milloin kyseessä on toimialan disruptio. Mullerin (2020, 47) mukaan toimialan disruptiosta voidaan puhua älypuhelinmarkkinoilla, koska iPhone muutti niin merkittävästi sidosryhmien toimintaa kyseisellä toimialalla. Kuluttajat muuttivat iPhoneen myötä käyttäytymistään nopeasti. iPhoneen julkaisun aikoihin vuonna 2008 puhelimia myytiin maailmanlaajuisesti alle 150 miljoonaa kappaletta. Viisi vuotta myöhemmin iPhone oli myydyin matkapuhelin, ja vuoteen 2018 mennessä, niitä oli myyty jo yli 1,5 miljardia kappaletta. Sen sijaan esimerkiksi hotelli- ja vuokramajoituksen toimialalla, AirBnB ei onnistunut aiheuttamaan toimialan disruptiota. Se on yksinkertaisesti liian pieni toimialan perinteisiin toimijoihin, kuten hotelleihin ja vuokra-asuntoihin verrattuna. Vaikka se on

aiheuttanut muutosta toimialan sidosryhmien käyttäytymisessä, eivät muutokset ole tarpeeksi merkittäviä, jotta voitaisiin puhua toimialan disruptiosta. (Muller 2020, 47.)

Voisi luulla, että toimialan perinteiset toimijat, kuten älypulinmarkkinoiden Nokia, tunnistaisivat uhan välittömästi ja voittaisivat taistelun. Harvoin näin kuitenkaan on. Erityisesti viime aikoina uudet tulokkaat ovat voittaneet kilpailutilanteita eri toimialoilla. Tämänkaltainen esimerkki toimialan disruptiosta löytyy taksialalta. (Denning 2016, 13.) Uber disruptoi taksialan noustessaan taksipalveluiden ja autonvuokrauksen ohi niin yksityisellä sektorilla kuin yrityssektorilla. Uber tuli New Yorkiin kesällä 2011 ja tammikuusta 2015 kaupungin asukkaat tekivät noin 520 000 matkaa kuukaudessa. Vuoteen 2019 mennessä matkojen kuukausimäärä kohosi noin 947 000 matkaan. Tämä on merkittävä ero esimerkiksi Airbnb:hen, jonka suhteellinen kasvu ei ollut näin nopeaa. (Muller 2020, 48.) Groysberg ym. (2019, 58) mukaan yllätyksien ehkäisemiseksi on tärkeää kartoittaa toimialan disruption riskejä. Säännöllinen megatrendien analyysi auttaa ennakoimaan disruptiivisia yllätyksiä. Toimialojen häiriöalttiutta voi tutkia myös analysoimalla niiden volatilitteettia, joka tarkoittaa hintavaihtelun voimakkuutta keskiarvon ympärillä tietyllä aikavälillä. Tilastojen valossa toimialojen volatilitteetti on yleisesti kasvavaan päin. Osa tästä kasvusta johtuu toimialojen lisääntyneestä keskinäisestä kytkeytyneisyydestä. Toimialat eivät enää ole alttiita pelkästään oman toimialansa häiriöille, vaan myös muiden rinnakkaisten toimialojen volatilitteetin aaltoilulle. (Groysberg ym. 2019, 58–61.) Näin disruptio voi johtua myös muiden teknologioiden voimakkuudesta ja synnystä, mikä vaikuttaa välillisesti myös muihin toimialoihin. Esimerkiksi älypuhelin suosio vauhditti Uberin menestystä, sillä kuluttajilla oli enenevässä määrin omia sovelluspohjaisia laitteita. (Denning 2016, 13.)

Toimialan disruption ymmärretään joskus olevan yksi tapahtuma, vaikka se kehittyy usein vaiheittain erilaisten tapahtumien ketjuna. Vaiheita voidaan määritellä eri tavoin, mutta useimmat tutkijat jakavat ajatuksen toimialan disruption prosessinomaisuudesta. Esimerkiksi Gilbert (2003, 28) käsittää disruption syntymisen kolmivaiheisena prosessina. Ensimmäisessä vaiheessa syntyy markkina, jonka kanssa vanha toimiala ei pysty kilpailemaan. Toisessa vaiheessa markkina laajenee luoden varsinaista liiketoimintaa. Kolmannessa vaiheessa vanhan markkinan koko pienenee merkittävästi uuden kasvaneen markkinan ottaessa vallan. (Gilbert 2003, 28.) Sin ja Chenin (2020, 6) mukaan toimialan disruptio tapahtuu kahdessa vaiheessa. Ensimmäinen on markkinoille tulo -vaihe, jossa disruptiivinen innovaatio vakiinnuttaa asemansa alhaisen hintaluokan markkinoilla tai voittamalla markkinaosuuden kokonaan uusilla markkinoilla, jotka vakiintuneiden markkinoiden toimijat ovat jättäneet huomiotta. Toinen

vaihe on muutosvaihe, jossa disruptiivinen innovaatio saavuttaa suosiotaan parantamalla suorituskykyominaisuuksiaan. Tehokkaan liiketoimintamallinsa avulla se houkuttelee toimialan kuluttajia ja lopulta voittaa tietyn markkinaosuuden valtavirran markkinoilla. Disruptio tapahtuu, kun tuotteen suorituskyky valtavirran ominaisuuksien osalta on parantunut valtavirran kannalta hyväksyttävälle tasolle. Molemmat vaiheet ovat tärkeitä, sillä ensimmäisessä disruptiivinen innovaatio saa kilpailuetua ainutlaatuisten etujensa avulla ja saavuttaa jalansijaa toimialalla. Toisessa vaiheessa selvitetään, voiko innovaatio todella parantaa toimialan vanhoja ominaisuuksia luoden joustavan ja dynaamisen liiketoimintamallin. Tämä vaihe on ratkaisevassa asemassa kestävän menestyksen kannalta. (Si & Chen 2020, 6.)

Gilbertin (2003, 28) sekä Sin ja Chenin (2020, 6) prosessinomaisuudesta hyvä esimerkki on Netflix, joka disruptoi perinteisten elokuvavuokraamoiden toimialan. Sen menestys perustui vaiheittaiseen markkinaraon luomiseen, joka oli jäänyt toimialalla huomaamatta (Sriweawnetr & Chaisuwan 2021, 165, 178). Netflix perustettiin vuonna 1997, mutta se tarjosi aluksi vain DVD-levyjen kotiinkuljetuspalvelua kuluttajille, jotka vuokrasivat niitä kuukausimaksulla. Tässä kohtaa se ei vielä saavuttanut suosiota kaikissa asiakasryhmissä, vaan läpimurto tapahtui vasta myöhemmin. Vuonna 2007 Netflix differoi liiketoimintaansa ja nousi toimialalle ensimmäisenä suoratoistopalveluja tarjoavana yrityksenä. Tämä oli merkittävä uudistus, sillä se tarjosi asiakkailleen mahdollisuuden katsoa rajattomasti elokuvia ja sarjoja missä ja milloin vain, muuttaen perinteisten videovuokraamojen ja televisiokanavien asemaa. Netflix sai suuren jalansijan, sillä se tunnisti kuluttajien käyttäytymisen muutokset ja yhdisti tähän uudet teknologiset ratkaisut. Netflix tuhosi vanhan liiketoimintamallin ja loi uuden. (Unkila 2021.) Tämä on esimerkki myös siitä, että toimialan disruptio voi viedä vuosikymmenen tai enemmänkin, minkä takia muiden toimialan yritysten on vaikea tunnistaa sitä ja toimia ajoissa (Christensen 2015). Gansin (2016, 53) mukaan toimialan disruption ennustaminen on paradoksaalista, sillä jos disruption syntyy voitaisiin ennustaa, ei enää olisi kyse disruptiosta. Jos jo etukäteen tiedettäisiin jonkin tapahtuvan johtavan liiketoiminnan häiriöön, todennäköisesti reagoitaisiin. Tässä piileekin disruption keskeinen luonne, epävarmuus. (Gans 2016, 53.) Anton (2018, 26) puolestaan näkee, että disruptio on mahdollista ennustaa, mutta sen muodon, laajuuden ja vaikutusten ennustaminen on vaikeaa ja epävarmaa. Joissakin tapauksessa tämä johtuu siitä, että uuden teknologian hallitseminen on niin erilaista, etteivät vakiintuneet toimijat hallitse teknologiaa (Denning 2016, 13).

2.3 Disruptioon vaikuttavia tekijöitä

Toimialan disruptioon vaikuttavia tekijöitä tarkastelemalla voidaan ymmärtää paremmin siihen mukautumista. Haastavaa on, että vaikutustekijöitä on tutkittu hyvin eri tasoilla ja näkökulmilla. Monet tutkijat ovat tarkastelleet tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa disruptioon, mutta käsittely on hajanaista, eikä sitä ole sidottu tiettyyn teoriaan. Tutkimuksista kuitenkin voi nostaa painotuksia yksilöllisten tekijöiden ja yritykseen liittyvien tekijöiden välillä. Esimerkiksi Si ja Chen (2020, 10–16) loivat tutkimuksessaan yhteyksiä monien disruptioon liittyvien tutkimusten välillä ja loivat näiden perusteella monitasoisen teoreettisen viitekehyksen, jossa vaikutustekijät jaetaan yksilön tasolle sekä yrityksen tasolle ja edelleen sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin.

Yksilöllinen taso liittyy pääasiassa yritysjohtajiin ja heidän henkilökohtaisiin ominaisuuksiinsa (Si & Chen 2020, 10). Jo Christensenin (1997) tutkimuksessa todettiin johtajuuden olevan keskeisessä roolissa. Myös Butler (2018, 107) pitää johtajuutta disruption kannalta yhtenä tärkeimpänä toimialariippumattomana kykynä. Aalto-Setälä (2018, 71) painottaa, että erityisesti kompleksisessa ja dynaamisessa liiketoimintaympäristössä johtajajaksilön merkitys kasvaa. Normann (2001) nimeää johtajat avainhenkilöiksi, joilla on vaikutusta muutokseen: he luotsaavat yritystä kohti visiota. Hyvä johtaja ei kuitenkaan itsessään riitä, vaan tarvitaan tietoa erilaisista liiketoimintamalleista, innovatiivisuutta sekä uuden oppimisen kulttuuria (Aalto-Setälä 2018, 71). Gray (2017, 9) lisää, että disruptiossa johtajalla tulee olla syvä ja kattava ymmärrys koko toimialasta sekä siitä millaisilta vaihtoehdoilta tulevaisuudet voisivat näyttää.

Ratkaisevaa on se, miten disruptioon suhtaudutaan ja miten toimintaa lähdetään ohjaamaan (Christensen 1997). Johtajien käsitykset disruptiosta vaikuttavat siihen, miten he reagoivat siihen. Usein jos johtajat pitävät tilannetta uhkana, he todennäköisesti vastustavat sitä. Jos he pitävät sitä mahdollisuutena, he todennäköisesti tukevat sitä. Johtajien käsityksen on todettu vaikuttavan myös siihen, miten he kohdentavat resursseja ja miten he kuvaavat tilannetta muille työntekijöille. (Chi & Chen 2020, 10.) Gilbert ja Bower (2001, 96) pitävät ongelmallisena tilannetta, jossa disruptio nähdään ensisijaisesti uhkana. Tämä johtaa usein taipumukseen ylireagoida ja sitoa liikaa resursseja tukemaan aiempia toimia liian nopeasti. Disruption vastustaminen tai kieltäminen voi aiheuttaa vakavia haittoja selviytymiselle. Jos yritys kokee olevansa uhattu, se päättyy helposti ylisuojelemaan vanhoja liiketoimintamallejaan sen sijaan, että loisi uusia. Esimerkiksi 1990-luvun puolivälissä monet sanomalehtitalot eivät halunneet hyödyntää tai nähdä internetin potentiaalia vaan vastasivat uhkaan puolustelemalla

aggressiivisesti perinteistä sanomalehteä. Toisaalta taloudellinen malli oli myös niin erilainen, ettei sitä ymmärretty. (Gilbert & Bower 2001, 96.)

Lisäksi kulttuuriset ja hallinnolliset mielipiteet, sekä psykologiset vaikuttimet voivat saada johtajat vastustamaan muutoksia ja säilyttämään vallitsevan tilan. Joustamattomuus sisäisissä malleissa on usein merkittävä syy siihen, etteivät yritykset pysty tehokkaasti vastaamaan muutostekijöihin. Totutuista toimintatavoista luopuminen voi olla haastavaa. (Si & Chen 2020, 10.) Tämän takia Aalto-Setälän (2018, 147–159) mukaan disruptiossa onnistuminen vaatii resilienssiä eli muutoksen sietokykyä. Se on muutosvalmiutta ja muutoskyvykkyyttä, taitoa selvitä häiriöstä niin, että suorituskyky säilyy. Myös Butler (2018, 107) puhuu joustavuuden ja mukautumisen merkityksestä ja pitää resilienssikykyä tärkeimpänä johtajan ominaisuutena. Se näkyy tahtona ja kapasiteettina mukautua muuttuvaan liiketoimintaympäristöön. Johtajan pitäisi jatkuvasti ja proaktiivisesti määritellä riskejä ja mahdollisuuksia sekä luoda strategialla, jolla niihin vastataan. (Butler 2018, 107.) Si ja Chenin (2020, 10) mukaan tähän vaikuttavat johtajien aiemmat kokemukset nykyisellä toimialalla tai muilla toimialoilla, joita menestykset tai epäonnistumiset värittävät. On olemassa tutkimusnäyttöä siitä, että erityisesti johtajien kokemus työskentelystä muilla toimialoilla voi parantaa heidän ideologista joustavuuttaan ja kykyään suunnitella innovatiivisia strategioita. Työkokemus, joka rajoittuu vain yhteen toimialaan, todennäköisemmin johtaa jäykempään ajatteluun, vallitsevaan tilaan sitoutumiseen ja haluttomuuteen luoda strategisia muutoksia. (Wiersema & Bantel 1992.) Toisaalta johtajien aikaisempi onnistunut riskinotto voi lisätä heidän riskinsietokykyään ja lisätä heidän itseluottamustaan, ja näin auttaa tunnistamaan mahdollisuuksia (Si & Chen 2020, 10).

Johtajien ohella tulee muistaa myös yksittäisten ihmisten merkitys. Antonin (2018, 31) mukaan tärkein investointi, jonka yritys voi disruption kannalta tehdä on investointi omiin työntekijöihin. Groysberg (2019, 64) huomauttaa, että ihmiset unohdetaan liian usein puhuttaessa toimialan disruptiosta. Usein puhutaan vain organisaatioista, vaikka lopulta ihmiset ovat ne, jotka organisaatioiden takana toimivat. (Groysberg 2019, 64.) Coley (2009) esitteli mallin, jonka mukaan yritykset voivat samanaikaisesti ylläpitää kasvua ja nykyistä suorituskykyä maksimoiden tulevaisuuden mahdollisuudet. Anton (2018, 30–31) sovelsi teoriaa ihmisiin. Ensimmäinen osa edustaa yrityksen ydinliiketoimintaa tai vaihtoehtoisesti työntekijää, joka on halukas sopeutumaan muutokseen. Seuraavalla tasolla ovat organisaation uudet kehitysmahdollisuudet. Yksilön tasolla työntekijät, jotka etsivät aktiivisesti uusia ratkaisuja ja tapoja hankkia lisäarvoa samalla haastaen vallitsevaa tilannetta. Kolmas taso koostuu vahvoista tulevaisuusorientoituneista ideoista. Ihmisen näkökulmasta se voi olla

työntekijä, joka kaipaa muutoksia ja jopa häiriöitä. Hänellä on kauaskantoisia ideoita, jotka usein osoittautuvat kannattaviksi. Toisen ja kolmannen tason työntekijät auttavat muokkaamaan yritystä myös disruption aikana ja voivat mahdollisesti edistää yrityksen kasvua ja tuottavuutta. (Anton 2018, 31.) Aalto-Setälän (2018, 147) mukaan tulevaisuudessa ennalta määritettyjä valtasuhteita tärkeämpää on osaaminen. Jokaisen tulisi osata johtaa itseään ja omaa kehittymistään. Kriittisyyttä voidaan pitää kaiken kehityksen edellytyksenä. Se on vaihtoehtojen analysoimista ja taitoa nähdä asioiden erilaiset puolet. Itsekriittistä ja empatiasta on hyötyä vuorovaikutuksessa. Johtajan tulee myös osata johtaa itseään, ennen kuin hän kykenee johtamaan muita. (Aalto-Setälä 2018, 147.)

Ihmisten lisäksi myös yritystaso on keskeisessä asemassa disruption tutkimuksessa (Si & Chen 2020, 10). Roy ja Cohen (2015, 1555) mukaan useat yritystason tekijät määrittävät, menestykö organisaatio disruptiotilanteessa. Keskeisiä tekijöitä ovat esimerkiksi strategia, liiketoimintamalli, markkinointi ja resurssit. (Roy & Chen 2015, 1555.) Yritykset eroavat merkittävästi keskenään siinä, millaisia strategisia valintoja ne tekevät ja mitä tekijöitä ne painottavat muuttuvassa liiketoimintaympäristössä (Pettus ym. 2018, 373). Esimerkiksi Westerman ym. (2014, 15–17) luokittelivat tutkimuksessaan yrityksiä ryhmiin sen mukaan, miten eri tavoin ne voivat selviytyä toimialan disruptiosta. Tutkimukseen osallistui noin 400 yli 500 miljoonan liikevaihdon yritystä yli 30 maasta, ja kaikkien yritysten menestys heijasteli johtamista ja digitaalisia taitoja. Ensimmäisen ryhmän muodostivat aloittelijat, joiden digitaalinen kulttuuri oli vielä aluillaan. Tyypillistä oli, ettei disruption uskottu koskettavan omaa liiketoimintaa tai puolustuksena vedottiin esteisiin kuten lainsäädäntöön. Toisen ryhmän muodostivat fashionistat, jotka eivät odotelleet, vaan toimivat nopeasti. He uskalsivat tarttua uusiin digitaalisiin trendeihin ja muutoksiin. Heiltä kuitenkin puuttui toimiva johtamisen ja organisoinnin malli, joten kokeilut olivat usein turhia ja hukkasivat resursseja. Kolmanteen ryhmään kuuluivat konservatiivit, joiden toiminta oli fashionistoille vastakkaista. Johto toimi hyvin ja prosessit olivat harkittuja. Kuitenkin virheiden pelossa uudet mahdollisuudet saattoivat tuntua pelottavilta, eivätkä ne aiheuttaneet ryhmässä innostusta. Neljänteen ryhmään kuuluivat digimestarit, jotka olivat jo selättäneet aiempien ryhmien ongelmat. Tutkimuksen tulosten mukaan mestarien toiminta oli 26 % kannattavampaa kuin muiden toimialan yritysten. Mestareiden johto oli hyvin organisoitunut ja muutosvisio selkeää. Koko yritys oli sitoutunut visioon ja tulevaisuuden tavoitteisiin. Teoriaa voidaan soveltaa käytännön liike elämään ja käyttää disruption analysoimiseen laajemminkin. (Westerman ym. 2014, 15–17.)

Pettus ym. (2018, 373) todistivat, että yrityksen sopeutuminen ja selviytyminen toimialan disruption jälkeen ei ole kuitenkaan kiinni vain yksittäisestä strategisesta valinnasta tai reaktiosta. Kyse on peräkkäisten strategisten reaktioiden järjestyksestä ja keskinäisestä suhteesta. Tutkimuksessa havaittiin, että yritysten haasteena on usein tasapainottelu asiakkaiden tarpeisiin vastaamisen ja uusien kykyjen tehokkaan hankkimisen välillä, ja näiden keskinäinen suhde korostuu strategiassa. (Pettus 2018, 373–400.) Gilbertin mukaan onnistumiseen vaikuttaa kyky rakentamaa sellainen organisaatio, joka pystyy palvelemaan uusia asiakkaita. Menestys vaatii kurinalaisuutta ja kykyä oppia sitouttamaan uusia asiakkaita ja tyydyttää heidän tarpeensa uusilla liiketoimintamalleilla. Jotta tehdään tulosta, on lähes välttämätöntä luopua tavanomaisista tavoista toimia vakiintuneilla markkinoilla ja antaa liiketoimintamallin määräytyä uusien asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. (Gilbert 2003, 27–28, 31–32.) Myös Wardhanan ym. (2022, 1822–1832) tutkimuksen mukaan organisaation mukautuminen on ydinelementti disruptiossa. Tutkimuksessa haastateltiin yli sadan markkinointiviestintätoimiston johtotiimiä, joista suurin osa painotti organisatorisen oppimisen tärkeyttä, jolla muutokseen mukautumista voidaan nopeuttaa. Siinä käytetään hyväksi olemassa olevaa tietoa, etsitään uutta tietoa ja kasvatetaan oppimisen kulttuuria. (Wardhana ym. 2022, 1822–1832.) Staberin ja Sydowin (2002, 410) mukaan mukautuvat organisaatiot oppivat nopeammin, kun heidän on purettava vanhoja rutiineja ja rakennettava uusia malleja sekä ratkaisuja. Ne, jotka ovat hyviä mukautumaan liike-elämän muutoksiin näkevät sen usein oppimisen prosessina. (Staber & Sydow 2002, 410.) Groysberg ym. (2019, 57) muistuttavat kuitenkin, että oppiminen on hidas prosessi ja todelliset taidot karttuvat vuosien mittaan koulutuksen, harjoittelun ja työkokemuksen myötä.

3 Markkinointiviestinnän disruptio ja tulevaisuus

3.1 Markkinointiviestintä toimialana

Markkinointiviestintä on jatkuvien ja suurien muutosten toimiala, mikä tekee siitä melko vaativan ja haastavan (Sriweawnetr & Chaisuwan 2021, 161). Pääosin markkinointiviestintäliiketoiminta on kuitenkin pystynyt reagoimaan melko hyvin toimintaympäristön muutokseen (Araujo ym. 2020, 428). Digitaalinen disruptio on kuitenkin tehnyt siitä vaikeampaa, mihin toimialan on ollut haastavampi tottua (Sinclair 2020; Wardhana ym. 2020, 1822). Markkinointiviestintätoimistot joutuvat määrittämään rooliaan uudelleen. Samalla toimialalle on tullut paljon uusia kilpailijoita, kuten teknologiayrityksiä ja konsulttiyrityksiä. Toimiala täyttyy nopealla tahdilla uusista toimintatavoista. (Deighton 2017, 360–361.)

Markkinointiviestintätoimistot tarjoavat tietointensiivisiä yrityspalveluita. Tietointensiiviset yrityspalvelut perustuvat ajatukseen siitä, että yritykset on luotu auttamaan muita yrityksiä liiketoiminnassa ja ongelmien ratkaisussa. (Turnbull & Wheeler 2016, 587.) Jo ensimmäisissä määrittelyissään Miles ym. (1995) kuvailivat tietointensiivisiä yrityksiä tiedon kantajiksi ja lähteiksi. Uudemmissa tutkimuksissa korostetaan molempiin suuntiin kulkevaa tiedonvaihtoa ja asiakkaan tietopohjan yhdistymistä yrityksen luomaan tietoon. Ideana on rakentaa pitkäaikaista ja hyödyllistä, luottamukseen perustuvaa suhdetta asiakkaisiin (Neuhaus ym. 2022, 100). Yritysten välisessä palveluliiketoiminnassa työtä tehdäänkin perinteisesti läheisesti yhdessä asiakkaan ja muiden asiakkaan kumppaneiden kanssa (Denning 2017, 360). Toisaalta Valminen ja Toivonen (2012) näkevät asetelmassa myös haasteita. Palveluprosessin osat riippuvat asiakkaasta ja kauppaa ohjailevat usein asiakasyrityksen määrittelemät kriteerit. (Grewal ym. 2015, 193–194.) Samalla kauppaa luonnehtii monimutkaisuus, sillä prosessit sisältävät usein paljon neuvotteluja ja vaiheita sekä useita eri ihmisiä (Blythe 2005, 66). Tulee muistaa, että asiakasrajapinnan takana myös yritykset välittävät keskenään toisilleen innovaatioita, osaamista ja ajatuksia. Tämä lisää koko yhteiskunnassa tiedon vaihtoa, saatavuutta ja käytettävyyttä. KIBS:it ovatkin tietoyhteiskunnan oleellisia osia, sillä ne vaikuttavat positiivisesti tuottavuuden nousuun ja talouskasvuun. (Doroshenko ym. 2013, 2–3.)

Markkinointiviestintätoimistot, joita on ollut olemassa noin 70 vuotta, ovat pääasiassa ratkaisseet yritysten brändäys- ja viestintähaasteita sekä rakentaneet, luoneet ja toteuttaneet luovia sisältöjä ja kampanjoita (Sriweawnetr & Chaisuwan 2021, 166; Jefkins 2000, 49).

Toimistojen tavoitteena on luoda tehokas mediastrategia ja -valikoima suhteessa asiakasyrityksen tavoitteisiin ja valita keinoja, joilla kuluttajaa tavoitellaan (Deighton 2017, 360; Sriweawnetr & Chaisuwan 2021, 161–162). Toimistojen tehtävä on auttaa luomaan yhteys brändin ja kohdeyleisöjen välille. Lähtökohtana markkinointiviestintätoimistojen tarpeellisuudelle on ollut se, että yritysten on ollut vaikea luoda yhteyttä suoraan. (Arens 2004, 109.) Markkinointiviestinnän toimialan yritystoimijoiden joukossa on kuitenkin tapahtunut perustavanlaatuinen rakenneuudistus. (Sinclair 2020.) Ennen digitaalista disruptiota maailmanlaajuinen mainosala koostui vakaasta, toisiinsa kytkeytyneestä yritysten ja tarpeiden välisestä kolmikosta: markkinoijat eli tuotteitaan myyvät yritykset, markkinointiviestintätoimistot, jotka suunnittelevat markkinointiviestinnän sisältöjä eri kanaviin, sekä media eli tiedotusvälineet, jotka hallitsivat yleisöä (Nieminen 2023). Markkinointiviestintätoimistot olivat onnistuneet asettumaan tuottoisaksi kanavaksi markkinoijien ja median välille (Sriweawnetr & Chaisuwan 2021, 164). Yritykset käyttivät toimiston palveluita, koska katsoivat etteivät yksin kykene tekemään tarpeeksi laadukasta tai tehokasta markkinointia (Sinclair 2020).

Toimialan disruptio on johtanut aiemmin hyvin selkeiden toimintarajojen hämärtymiseen (Araujo ym. 2020, 429–431; Lee & Cho 2020). Tämän seurauksena toimijoiden roolit ovat sekoittuneet ja rajanvedosta on tullut vaikeaa (Deighton, 2017). Eri mediakanavat, teknologiat sekä mainonnan ja median tuotannon väliset erot ovat kaventuneet (Araujo ym. 2020, 429–431). Zimand-Sheinerin ja Earonin (2019, 135) mukaan kehitys on saanut alan jatkuvaan epävakauteen. Zimand-Sheinerin ja Earonin (2017, 137) tutkimuksessa kaikki haastateltavat ilmaisivat huolensa markkinointiviestinnän toimialan ekosysteemin ja kilpailuympäristön muutoksista. Wardhanan ym. (2022) mukaan erityisesti markkinointiviestintätoimistot kärsivät kehityksestä. Markkinointiviestintätoimistojen kamppaillessa sopeutuakseen nopeasti muuttuviin olosuhteisiin ja pysähtyneeseen kasvuun, Sinclair (2020) kysyy, mikä on niiden asema tulevaisuudessa ja toiminnallinen merkitys globaalissa kulutuskapitalismissa. Tutkimuskirjallisuudesta nousee esiin useita haasteita, joita toimistot kohtaavat jo nyt.

Sinclair (2020) pelkää, että markkinointiviestintätoimistot menettävät pikkuhiljaa perinteisen mainonnan hallinnan, sillä yritykset pyrkivät enenevässä määrin tekemään asioita talon sisäisesti. Integroitu markkinointi, eli tilanne, jossa markkinointiviestintätoimisto hoitaa markkinoinnin kokonaisuudessaan on harvinaisempaa, kun yritykset perustavat omia markkinointiyksiköitä. Yleinen käytäntö on, että yrityksellä saattaa olla vielä markkinointiviestintätoimiston asiakkuus jossain muodossa, mutta samanaikaisesti omia

sisäisiä markkinointiviestintäosastoja. Esimerkiksi Pepsillä on oma luova yksikkö, mutta se ulkoistaa joitakin mainonnan toimia markkinointiviestintätoimistoille. (Sriweawnetr & Chaisuwan 2021, 164.) Yritykset perustavat osastoja tuottamaan sisältöä sekä omaan käyttöön että jopa ulkopuolisille asiakkaille (Sinclair 2020; Sriweawnetr & Chaisuwan 2021, 165). Esimerkiksi Englannissa The Guardianilla on oma sisältöstudiosa ja Yhdysvalloissa The New York Timesilla on oma täyden palvelun markkinointitoimisto. Vastaavia löytyy myös yleisradioyhtiöiltä, kuten NBC:ltä ja Vice Medialta, joilla on omat kansainväliset markkinointiviestintätoimistonsa. (Auletta 2018, 206–208.) Porto ja Antunes de Abreu (2019, 844) tutkivat markkinointiviestintätoimistoille ulkoistamisen kannattavuutta ja totesivat, että jos investointi on pieni, ei kannata ulkoistaa palvelua. Toimisto ei välttämättä sitoudu työhön, jos siihen ei investoida riittävästi. Sen sijaan ulkoistaminen on kannattavaa, jos markkinointiin tehdään korkeampia investointeja. Tuloksesta huolimatta Porto ja Antunes de Abreu (2019, 844) näkivät ulkoistamisessa myös hyötyjä, sillä se esimerkiksi antaa yritykselle helposti pääsyn korkean tason erikoistuneisiin ammattilaispalveluihin. Se on usein halvempaa verrattuna siihen, että yritys sisäisesti perustaisi vastaavan tasoisen markkinointiyksikön. He pitivät etuna myös korkeaa laatua toden, että yrityksen itse tekemä markkinointi voi olla riskialtista, jos sitä lähdetään kokeilemaan ilman riittävää osaamista. Lisäksi palveluja tarvitseva yritys säästää resurssejaan, kun maksaa tarvittavista palveluista vain tarvittavan ajan. (Porto & Antunes de Abreu 2019, 845.) Useimmat kokevat ulkopuolisen avun tärkeäksi erityisesti silloin, jos kyseessä on hyvin luova ja samalla tekninen osa markkinointia (Shacklett 2018, 33).

Myös Deighton (2017, 358) tutki miten perinteiset markkinointiviestintätoimistot muuttuvat tulevaisuudessa ja kysyi, kuka tekee jatkossa markkinoinnin työn? Tekeekö sen jonkinlainen markkinointiviestintätoimiston kehittynyt versio? Vai vakiinnutetaanko se osaksi digitaalisen liiketoiminnan kulttuuria ja toimikenttää? Vai eikö sitä ammattimaisteta lainkaan vaan siirretään pikemminkin osaksi yhdelle tai useammalle teollisuusyritykselle, kuten Googlelle tai Amazonille? Tulosten mukaan yksi mahdollinen skenaario on, että perinteiset markkinointiviestintätoimistot kehittyvät entistä kokonaisvaltaisemmiksi markkinointiratkaisujen tarjoajiksi. Muun muassa sosiaalisen median suosio ja perinteisen mediamainonnan vähentyminen ovat johtaneet markkinointiviestintätoimistojen palveluvalikoiman laajentamiseen. Toimistot eivät keskity vain viestin luomiseen, vaan myös siihen, miten viestit toimitetaan optimaalisesti kohdeyleisölle. (Ajaurjo ym. 2020, 429–430; Deighton 2017, 358.) Tämä vaatii sekä perinteisen mainonnan tunnusomaista piirrettä eli

luovuutta että datavetoista tarkkuutta (Turnbull & Wheeler 2016, 590). Painotus on siirtynyt kohti mediakonsultointia, strategiayötä, kohderyhmäymmärrystä, muuttuvan toimintaympäristön ymmärrystä sekä uusia kanavia (Sinclair 2020). Useissa toimistoissa tarjotaan laaja kattaus erilaisia palveluita, esimerkiksi strategiakonsultointia, ekonometrista mallinnusta, tutkimusta ja sisällöntuotantoa (Deighton 2017, 360–361).

Lisäksi suuri toimialalla vallitseva huolenaihe on kilpailu globaalien liikkeenjohdon konsulttiyritysten kanssa (Sriweawnetr & Chaisuwan 2021, 165). Disruptio on laajentanut markkinointiviestinnän toimialan kilpailijakenttää: markkinointiviestintätoimistojen uusia kilpailijoita ovat teknologia- ja konsulttiyhtiöt (Lee & Cho 2020). Esimerkiksi yritykset, joiden alkuperä on kirjanpito-, vero- ja tilintarkastuspalveluissa, ovat laajentaneet palveluitaan strategiseen ja organisatoriseen konsultointiin ja muihin korkean tason johtamispalveluihin, joihin myös markkinointiviestintä kuuluu. Tämä siirtymä on seurausta digitaalisesta disruptiosta siinä mielessä, että konsulttiyritykset ovat kehittäneet digitaalista asiantuntemusta edellä mainittuja tarkoituksia varten. (Sinclair 2020.) Deightonin (2017, 360) korostaa päällekkäisyyttä IT-alan yritysten ja markkinointiviestintätoimistojen välillä. IT-ratkaisuihin perinteisesti keskittyvät yritykset ovat enenevässä määrin alkaneet puuttua myös markkinointiongelmiin. Onkin haastavaa määritellä, missä menee erilaisten markkinoinnin palveluja tarjoavien yritysten raja. (Deighton 2017, 360.) Sinclairin (2020) mukaan myös markkinoijien voi olla entistä vaikeampi hahmottaa kumppanikenttää tai sitä, mitä kukin osaa tehdä. Tällä hetkellä Deightonin (2017, 361) mukaan monilla mainonnan yhtiöillä on vielä merkittävä etumatka suhteessa IT-alan yrityksiin, mutta niiden asema ei välttämättä ole kestävä, sillä markkinoinnin päätöksenteko perustuu kuitenkin vahvasti luotettavaan dataan. Markkinointiviestintätoimistot toimivat nyt välimiehinä datan hallinnan epäselvyyden vuoksi. Datan muuttuessa läpinäkyvämmäksi ja objektiiviseksi, markkinointiviestintätoimistojen roolit saattavat pienentyä jatkossa pelkiksi tilintarkastajiksi (Deighton 2017, 360–361.) Konsultti- ja IT-yritysten siirtymää markkinointiviestinnän toimialalle on nopeuttanut niiden valmiiksi vakiintunut asiakaskunta. Konsulttiyritykset ovat esimerkiksi kartuttaneet osaamistaan ostamalla markkinointiviestintätoimistoja sekä palkkaamalla mainonnan asiantuntijoita. (Nieminen 2023; Sinclair 2020.) Näin ne ovat horjuttaneet entisen massamedia-aikakauden suljettua kolmijakoa markkinoijien, toimistojen ja tiedotusvälineiden välillä. Perinteisten markkinointiviestintätoimistojen on vaikea pysyä mukana kilpailussa (Sriweawnetr & Chaisuwan 2021, 165).

Toimialan roolien sekoittuminen on johtanut osaajapulaan. Aiemmin AD:ita eli taiteellisia johtajia ja copywritereitä eli tekstisuunnittelijoita ei tarvittu markkinointiviestinnän toimialan ulkopuolella, mutta nyt niitä tarvitaan muillakin toimialoilla. Niistä kilpailevat esimerkiksi peliyhtiöt. (Nieminen 2023.) Toimialalle tarvitaan valtavasti dataosaajia, mutta niistä kilpailevat muutkin toimialat (Sriweawnetr & Chaisuwan 2021, 166). Tulevaisuudessa markkinointiviestintätoimistot voivat joutua aggressiivisesti hankkimaan erikoistunutta digitaalitekniologiaa (Wardhana ym. 2020, 1831). Wardhana ym. (2020, 1831) ovat sitä mieltä, että jatkuvasti muuttuvassa maisemassa markkinointiviestintätoimistot voivat joutua yhdistymään keskenään, muodostaakseen uusia fuusioita, joilla on tarvittavia digitaalisia valmiuksia ja taitoja. On myös mahdollista, että teknologiayritysten ja markkinointiviestintätoimistojen välisen rajan hämärtyessä, yhteistyö IT-alan yritysten kanssa syvenee. Käytännössä se esimerkiksi tarkoittaisi, että mainonnan ammattilaiset työskentelisivät käsi kädessä datatieteilijöiden, analyytikkojen ja IT-asiantuntijoiden kanssa luodakseen samalla sekä mukaansatempaavia että optimaalisesti kohdistettuja kampanjoita. (Deighton 2017, 360.)

Deighton (2017, 361) näkee haasteellisena, että yritykset tukeutuvat yhä enemmän digitaalisten välineiden luomiin ratkaisuihin sen sijaan, että maksaisivat yksinomaan markkinointiviestintätoimistoille. Houkuttelumarkkinoinnin ja sosiaalisen median valta-aseman myötä vaikutus markkinointiviestintätoimistoihin on ollut ratkaisevaa: yritykset voivat ostaa mainostilaa suoraan digitaalisilta alustoilta (Sinclair 2020). Google on tästä konkreettinen esimerkki. Googlen myötä markkinoijat alkoivat enenevässä määrin ostaa mainontaa suoraan alustalta. (Sriweawnetr & Chaisuwan 2021, 165.) Googlea voidaan pitää markkinointiviestintätoimistojen pahimpana kilpailijana, sillä se on Niemisen (2023) mukaan lähes täydellinen mainosverkosto. Tämä on markkinointiviestintätoimistojen kannalta ongelmallista, sillä kyseessä on mainosalan perinteisin ydinliiketoiminta eli mediatilan ostaminen. (Nieminen 2023.) Tämä on samalla alan kannattavin puoli ja Googleen investoiminen kasvattaa tutkitusti yritysten voittomarginaalia (Porto & Antunes de Abreu 2019, 844).

Nieminen (2023) puolestaan puhuu ilmiöstä disruptiona. Toimialalla vallitsee dualistinen jako Metan ja Alphabetin välillä. Meta hallinnoi Facebookia ja Instagramia, Alphabetin hallinnoimissa Googlea ja Youtubea. Nämä yhdessä hallitsevat yli puolta kaikesta maailman mainonnasta, mutta on hyvin mahdollista, että näiden osuus laskee tulevaisuudessa uusien toimijoiden noustessa alalle. (Nieminen 2023.) Amazonin valta on noussut valtavasti, sillä se myy jo nyt viidesosan kaikista internetissä myytävistä tuotteista (Deighton & Johnson

2015). Toimialan suurimpana yrityksenä Amazon tekee kasvavaa tuottoa investoinneillaan. Tarjoamalla myös mainontapalveluja kolmansille osapuolille Amazon Web Services -infrastruktuurissa, se kilpailee jo Googlen ja Facebookin kanssa. (Deighton 2017, 360.) Etenkin verkkokaupan merkityksen kasvu nykypäivän kuluttajille on antanut Amazonille mahdollisuuden haastaa Googlen asemaa hakumainonnassa. Googlen ohittavat ja suoraan Amazoniin siirtyvät ostajat kohtaavat mainoksia yrityksiltä, jotka myyvät tuotteitaan alustalla. Tällä tavoin muutokset mainostajien ja markkinointiviestintätoimistojen, niin perinteisten kuin digitaalistenkin, välisten suhteiden kokonaisuudessa heijastuvat muihin (Sinclair 2020). Tilanne on Niemisen (2023) mukaan siinä määrin huolestuttava, että digitaalinen disruptio on johtanut tuottovirtojen siirtymiseen ulkomaille. Ennen digitaalista vallankumousta markkinointiviestinnän budjettiin käytetyt rahat sijoitettiin kotimaahan, perinteisesti medianäkyvyyteen. Nyt iso osa suomalaisten markkinoijien budjetista suuntautuu kansainvälisille alustatoimijoille. Tällä on mahdollisesti tulevaisuudessa hyvin negatiivinen vaikutus kotimaisille organisaatioille. (Nieminen 2023.) Kansa ja LeBlanc (2020, 238) pitävät kuitenkin globalisaatiota markkinointiviestintätoimistojen kannalta hyvänä asiana. Heidän mielestään markkinointiviestintätoimistoilla on edelleen merkittävä rooli tiedon levittämisessä eri maihin, sillä monet yritykset ovat vahvasti riippuvaisia kansainvälisistä markkinoista ja käyttävät paljon resursseja kansainväliseen markkinointiin. (Kansa & LeBlanc 2020, 238.)

Sinclair (2020) ennustaa, että markkinointiviestintätoimistoista voi tulla disintermedioituneita eli välikäsiä, jotka ovat hiljalleen jäämässä pois. Alustojen disruptiivainen merkitys tulee esille esimerkiksi Deightonin ja Johnsonin (2015) tutkimuksesta, jossa he kuvaavat markkinointiviestinnän toimialaa nelikerroksisella mallilla. Toiminta lähtee kovan infrastruktuurin kerroksesta, joka sisältää muun muassa kaapelipalvelujen tarjoajia, matkapuhelinoperaattoreita, laitteistovalmistajia ja datakeskuksia. Toinen, pehmeän infrastruktuurin kerros, käsittää IT-konsulttiyritykset ja ohjelmistotoimittajat, kuten IBM, Accenture, Deloitte ja Oracle. Kolmannella kerroksella ovat kuluttajapalveluihin kuuluvat markkinointiviestintätoimistot ja neljännellä kuluttajapalveluihin kuuluvat sisällön julkaisijat, verkkokauppiat, vähittäiskauppiat ja sosiaaliset verkostot. Internetin synnystä lähtien on kuitenkin ollut olemassa yrityksiä, jotka eivät ole mahtuneet vain yhteen kerrokseen. Näitä rajanvetäjiä tutkijat pitävät erityisen tärkeinä markkinointiviestinnän disruption kannalta. Ne ovat luoneet integroituneita ekosysteemejä siinä toivossa, että internetin käyttäjät ostaisivat monipuolisemmin palveluita, eivätkä jäisi yksittäisten yritysten vangeiksi. Esimerkiksi Google osoitti, että yksi hyvä hakukone voi tarjota kaiken mahdollisen. Tämän kaltaisia yrityksiä

kutsutaan muuripuutarhoiksi niiden ulkopuolelle jääneiden yritysten takia. Google ja Facebook ovat sisällön markkinoijia, jotka integroituvat takaisin tiedonsiirtoon. AT&T, Verizon, Comcast ja Cox Enterprises ovat tiedonsiirtoyhtiöitä, jotka pyrkivät integroitumaan eteenpäin suhteessa sisältöön. Microsoft ja Amazon pyrkivät siirtymään toimitusketjun keskeltä molempiin suuntiin. Nämä yritykset ovat joko perustamassa tai niillä olisi mahdollisuus perustaa hallitseva konsepti, joka määrittäisi kaikki alustat, joilla markkinointi toimii. (Deighton & Johnson 2015.)

Kasvava kilpailijakenttä pakottaa markkinointiviestintätoimistot määrittämään omaa rooliaan uudelleen (Lee & Cho 2020). Zimand-Sheiner & Earon (2017, 137) kehottavat markkinointijohtajia miettimään tulevaisuudessa uudelleen markkinointiviestintäosastojen tärkeyttä rutiinipalvelun tarjoajana ehdottaen niiden uudelleen sijoittamista ja roolien uudelleen määrittelyä. Turnbullin ja Wheelerin (2016, 587) tutkimus valottaa hyvin alan tulevaisuuden monipuolisuutta. Tutkimuksessa tarkasteltiin asiakkaiden tulevaisuuden odotuksia markkinointiviestintätoimistoille. Tuloksissa korostui neljä erilaista odotusten luokkaa. Ensimmäinen odotus viittaa työn ammattimaiseen otteeseen ja taitoihin, joita toimisto tarjoaa. Moni haastateltavista painotti luovia taitoja tärkeimpänä ja koki, että niiden löytäminen on haastavaa. Haastateltavat myös halusivat, että yrityksen toiminta on maineikasta ja tunnettua. Toinen odotus liittyi asiakkaiden tarpeeseen kokea kiintymystä tai mieltymystä suhteessa valitsemaansa markkinointiviestintätoimistoon. Tähän liittyy erilaisia mieltymyksiä, esimerkiksi kemian vaikutus oli oleellinen. Myös samankaltainen toiminta oman yrityksen kanssa koettiin etuna, esimerkiksi samankaltainen henkilöstöjohtaminen. Monelle pelkkä hyvä tunne toimiston kulttuurista merkitsi tätä. Myös organisaatioiden samankaltainen koko koettiin eduksi. Kolmannessa odotuksessa korostui toiminnallisuus. Asiakkaat odottivat toimistolta tehokasta toimintaa markkinointiviestinnän palveluissa. Digimarkkinointitaito nähtiin kaikkein tärkeimpänä. Myös palvelun hinta liittyi tähän odotukseen. Neljäs odotus liittyi perspektiiviin, mikä merkitsi käytännössä sitä, että yritykset etsivät toimistoja, jotka lisäävät perspektiiviä heidän liiketoimintaansa. Tämä liittyy markkinointiviestintätoimiston strategiseen kyvykkyyteen. Strategista ajattelua painotetaan, sillä se vaikuttaa markkinointistrategiaan. Tässä kohtaa ei kuitenkaan saatu tarkempia tietoja, miten nämä käytännössä näyttäytyvät. Tärkeä löydös tutkimuksessa olikin myös se, etteivät kaikki odotukset olleet yhtä tarkkoja, vaan jotkut olivat abstraktimpia kuin toiset. Esimerkiksi pelkkä tunne voi riittää jossain odotuksessa, mutta jossain odotus kuvataan tarkkana toimintona tai asiana. (Turnbull & Wheeler 2016, 593–595.)

Positiivista on, että median ja kuluttajien käyttäytymisen muutokset luovat mahdollisuuksia uudennlaisille ideoille (Deuze 2016, 326). Esimerkiksi markkinointiviestintätoimistojen työntekijöiden rooli on muuttunut. Aiemmin toimiston työntekijät tekivät hyvin tiiviisti työtä omilla osastoillaan. Esimerkiksi tekstin tuottajat kirjoittivat viestin, jonka jälkeen graafinen osasto teki visuaalisen puolen ilman suurempaa kommunikointia. Jo 1900-luvun puolivälissä markkinoinnin modernisoituessa luovaan puoleen alettiin panostaa. Tekstin tuottajat ja graafikot laitettiin työskentelemään yhdessä tiimeissä, mikä ruokki luovuutta. Tämä malli otettiin laajalti käyttöön ja idea toimii edelleen tänä päivänä. (Blythe 2005, 251; Lynch & West 2017, 67; Nieminen 2023.) Tiimissä markkinointiviestintätoimiston jäsenet ovat vuorovaikutuksessa keskenään jakaen asiantuntemusta, mikä korreloi positiivisesti luovuuden kanssa (Lynch & West 2017, 67). Zimand-Sheinerin ja Earonin (2017, 133–134) tutkimuksessa tämän päivän roolit nähdään erittäin monimuotoisina, määrittelemättöminä ja erilaisina eri markkinointiviestintätoimistoissa. Lisäksi toimialalle on syntynyt tuttujen markkinointiviestintätoimistojen lisäksi monia uudenlaisia toimijoita. Esimerkiksi erilaiset digitaalisen markkinointiviestinnän erikoistoimistot ovat nousseet merkittävään rooliin. Syntyy kapeamman erikoisalan toimijoita, jotka eivät halua myydä pelkkiä perinteisiä mainoksia, vaan keskittyvät esimerkiksi hakukoneoptimointiin, vaikuttajaviestintään tai videotuotantoon. Näillä erikoistoimistoilla on tukirooli, mutta harvoin johtavaa roolia. (Jefkins 2000, 58.) Näistä on kuitenkin toimialalla usein hyötyä, sillä suuret perinteisemmät markkinointiviestintätoimistot voivat kehittää omaa toimintaansa ostamalla näiltä, eikä kaikkea ei tarvitse hoitaa sisäisesti. (Nieminen 2023.)

3.2 Digitaalinen disruptio markkinointiviestinnässä

Digitaalisen teknologian disruption on todettu olevan yksi merkittävimpiä markkinointiviestinnän toimialan kohtaamia muutoksia (Fill & Turnbull 2019; Lee & Cho 2020; Suheimat ym. 2018; Taylor 2017; Wardhana ym. 2022; Zaki 2019; Zimand Sheiner & Earon 2019). Viimeisen neljän vuosikymmenen aikana mainonnan maisema on kokenut merkittäviä muutoksia, pääasiassa digitaalisen median nousun vuoksi. Tämä digitaalinen disruptio on laajentanut kuluttajien valintoja ja parantanut markkinoijien tietämystä kohderyhmistään. Teknologian tulo on mullistanut markkinointiviestinnän, nostoen kohdentamisen, mittaamisen, automatisoinnin sekä algoritmiin ja dataan perustuvan päätöksenteon tärkeään rooliin. (Araujo ym. 2020, 428.) GroupM:n arvion mukaan tänä vuonna jo lähes 70 % mainostuotoista tulee digitaalisista kanavista. Digitaalinen disruptio on johtamassa rajuun muutokseen toimialan kilpailutilanteessa. Samalla tämä tekee digitaalisten

teknologioiden luonteesta kriittisen erottautumistekijän markkinointiviestinnän toimialalla. (Zaki 2019, 429.) Digiteknologian disruptiiviset läpimurrot eroavat perinteisistä disruptiivisista murroksista, sillä ne kehittyvät eri tavoin, niillä on erilaiset kilpailuvaikutukset ja ne edellyttävät vakiintuneiden toimijoiden uudenlaisia reaktiota (Markides 2006, 19).

Markkinointiviestinnän toimialan kehitys on käytännössä aina ollut riippuvainen viestintäteknologian kehityksestä sekä kuluttajien halukkuudesta ottaa uusia mediakanavia ja viestintäkeinoja käyttöön (Deighton 2017, 357). Median muutoksessa myös markkinointiviestinnän on pitänyt muuttua. Esimerkiksi radiosta on siirrytty podcasteihin ja äänikirjoihin, televisioista ja elokuvista suoratoistopalveluihin, painetuista kirjoista e-kirjoihin ja äänikirjoihin sekä sanomalehdistä verkkolehtiin ja muihin uutissovelluksiin. Älypuhelin merkitys muutoksessa on ollut valtava. (Sriweawnetr & Chaisuwan 2021, 165.) Nykyään on mahdollista käyttää käytännössä mitä tahansa mediasisältöä missä ja milloin tahansa (Deighton 2017, 357).

Käytännössä digitaalinen disruptio on johtanut markkinointiviestinnässä siihen, että mainokset ovat muuttuneet ohjelmoiduiksi ostoksiksi, ja painopiste siirtynyt datavetoiseen yleisön kohdentamiseen (Araujo ym. 2020, 428–429). Araujo ym. (2020, 428–429) puhuvat laskennallisen mainonnan aikakaudesta, joka toimii konversioperustaisesti oikeiden mainosten tarjoamisella oikeaan aikaan ihanteelliselle asiakkaalle. Pelkän näkyvyyden sijaan odotetaan, että mainonta johtaa myös toimintaan: markkinoijat ovat alkaneet maksaa halutun kohderyhmän jostain tietystä toimenpiteestä, kuten klikkauksista tai ostosta (Nieminen 2023). Mainonta keskittyi vielä 1980-luvulla pääasiassa yleisön altistumisen varmistamiseen. Markkinatutkimuksella testattiin, tavoittiko mainonta yleisön. Päämittari oli tuhannen näyttökerran kustannus. Altistumisen ja ostosten suora yhteys oli epämääräinen. (Arens 2004, 44–47.) Digitaalisen median nousu on mahdollistanut mainostajille syvempiä oivalluksia yleisöistään. Nykyään toimenpiteiden toimivuutta seurataan ja optimoidaan jatkuvasti. Tavoittavuutta ostetaan reaaliaikaisella hinnoittelulla. Se on lähes välitön prosessi, jossa mainoksia huutokaupataan käyttäjän reaaliaikaisen verkkokäyttäytymisen mukaan. Mainonnan näyttäminen perustuu monimutkaisiin mainostietotekniikkaan erikoistuneisiin järjestelmiin, jotka hyödyntävät kuluttajan tietoja. (Araujo ym. 2020, 428–429.) Kun alusta hyväksyy mainoksen hinnan ja sijoituksen, tapahtuma on valmis ja käyttäjä näkee mainoksen. Monivaiheinen prosessi tapahtuu mikrosekunneissa. Ratkaisevaa ei kuitenkaan ole tapahtuman nopeus, vaan käyttäjätiedot, jotka mahdollistavat oikeanlaisen mainostamisen oikeanlaiselle kohteelle. (Sinclair 2020.)

Wardhanan ym. (2022, 1822) tutkimus on ensimmäinen, jossa ehdotetaan mallia, jonka avulla voidaan lieventää digitaalista disruptiota. Malli lähtee liikkeelle disruption ymmärtämisen välttämättömyydestä. Tulee ymmärtää, että disruptio muuttaa kuluttajakäyttäytymistä ja tämän seurauksena myös vaatimukset markkinointiviestintätoimistolle kehittyvät. Muutoksen ydinelementteinä ja mahdollistajina ovat organisatorinen oppiminen ja mukautuminen. Organisatorinen oppiminen viittaa siihen, miten organisaatio luo, jakaa ja käyttää tietoa sopeutuakseen ja innovoidakseen. Työntekijöitä motivoidaan jatkuvaan oppimiseen, niin, että heitä rohkaistaan hankkimaan ja jakamaan tietoa, kokeilemaan uusia ideoita ja oppimaan niin epäonnistumisista kuin onnistumisista. Mukautuva organisaatio pystyy mukauttamaan strategioitaan ja toimintojaan vastauksena ulkoisen ympäristön muutoksiin. Se voi esimerkiksi tarkoittaa palveluiden, johtamiskäytäntöjen tai koko liiketoimintastrategioiden muuttamista. Mukautumisen avulla organisaatio voi navigoida tehokkaasti disruptioiden läpi. Wardhana ym. (2021, 1822, 1824, 1827) mukaan nämä näkökulmat ovat erityisen merkityksellisiä digitaalisessa disruptiossa. Yritykset, jotka pystyvät dynaamisesti uudelleenjärjestelemään resurssejaan ja kykyjään vastauksena ympäristön muutoksiin, säilyttävät todennäköisemmin kilpailuetunsa myös disruption keskellä. (Wardhana ym. 2021, 1822, 1824, 1827.)

Lee ja Cho (2020) tutkivat digitaalisen mainonnan tulevaisuutta ja näkivät erityisesti tekoälyn roolin kasvavan. Tekoälyllä on jo nyt merkittävä rooli mainostamisessa, sillä mainosten tuottaminen ei enää nojaa intuition tai kokemukseen, vaan enenevässä määrin dataan. Lee ja Cho (2020) ehdottavat kuutta erilaista tulevaisuuden skenaarioita. Ensimmäisessä massadatan hyödyntäminen, eli valtaviin tietomassojen kerääminen, säilyttäminen ja analysointi, on entistä keskeisemmässä asemassa digitaalisessa markkinointiviestinnässä. Teknologia, joka analysoi ja hyödyntää massadataa, on avain koneoppimiskyvyn parantamiseen, sillä se helpottaa tarkoituksenmukaisempien päätösten tekemistä. Toisessa skenaariossa mainosviesteistä tulee yhä kohdennetumpia ja yksilöllisempiä. Tämä parantaa kuluttajakokemusta ja on samalla keskeinen tulonlähde. Kolmannessa skenaariossa kaikki edullinen massamainonta tullaan tuottamaan tekoälyllä. Neljännessä tekoäly voi toimia apuna erilaisissa hankkeissa esimerkiksi antamalla suosituksia, tarjoamalla projekteihin sopivimpia henkilöitä toimiston sisällä, riippuen kohderyhmänä olevien kuluttajien käyttäytymismalleista, kiinnostuksen kohteista, tarpeista ja toiveista. Viidennessä skenaariossa dataan perustuva teknologia korvaa perinteisen mainosten ostamisen ja myymisen. Viimeisessä skenaariossa tietoon perustuvasta teknologiasta tulee digitaalisen mainonnan arvokkain kasvutekijä. Mainosten ostaminen ja toimittaminen muuttuu täysin datavetoiseksi. (Lee & Cho 2020.)

Yhteenvedona voidaan todeta, että digitaalinen disruptio on haastanut organisaatioiden perinteisiä kilpailuetuja ja pakottanut ne jatkuvaan kehittämiseen säilyttääkseen kilpailukykyänsä. Tutkimukset digitaalisesta disruptiosta, kuten Wardhanan ym. (2022) malli organisaation sopeutumisesta ja Lee ja Cho (2020) tulevaisuuden skenaariot digitaalisesta mainonnasta, korostavat muutoksen välttämättömyyttä ja sen hallintakeinoja. Keskittyminen oppimiseen, mukautumiseen ja teknologian älykkääseen hyödyntämiseen voi osoittautua ratkaisevaksi strategiaksi pysyä kilpailukykyisenä nopeasti muuttuvassa digitaalisessa maisemassa.

3.3 Markkinointiviestinnän disruption seurauksia

Zimand-Sheiner ja Earon (2017, 132–133) kysyivät tutkimuksessaan markkinointiviestintätoimistoilta käsityksiä mainonnan tulevaisuudesta. Heidän ennusteissaan korostui henkilökohtaisuus, personoidun datan merkitys, reaaliaikaisuus ja kuluttajasegmentointi. Sinclairin (2020) mukaan toimistokumppanilta toivotaan jatkossa erityisesti apua asiakasymmärryksen kehittämisessä ja strategisen näkemyksen luomisessa. Markkinointiviestinnän digitaalinen disruptio onkin perustavanlaatuisesti muuttanut kuluttajien roolia (Araujo ym. 2020, 428–429). Digitaalisen median nousu on laajentanut kuluttajien valintamahdollisuuksia. Kuluttajilla on enemmän kontrollia sisällön kulutuksen ja mainosten vuorovaikutuksen suhteen. (Peppers & Rogers 2017, 28.) Sosiaalinen media on muuttanut radikaalisti sitä, miten kuluttajat vuorovaikuttavat brändien kanssa (Araujo ym. 2020, 428–429). Toisaalta Nieminen (2023) muistuttaa, että kuluttajat ovat enenevässä määrin myös tiedon tuottajia. Esimerkiksi sosiaalisen median sisältö on pääosin kuluttajien itsensä tuottamaa: käyttäjien kuvat, videot, kirjoitukset ja suositukset ovat kuin sosiaalisen median polttoainetta, jolla tuotetaan myytävää materiaalia markkinoijille (Ye ym. 2021, 160).

Massamediamarkkinoinnin aikana kuluttajien rooli rajoittui pitkälti viestien vastaanottamiseen. Tässä mielessä digitaalinen mainonta ei ole merkittävästi muuttanut tilannetta, sillä kuluttajat törmäävät mainontaan digitaalisilla alustoilla edelleen. Päinvastoin kuluttajat ovat jopa joutuneet ennenkokemattoman tarkan kohdentamisen kohteeksi kohdentamistyökalujen ja evästeiden ansioista. (Peppers & Rogers 2017, 4–6.) Esimerkiksi Google, Facebook, Microsoft ja Amazon ovat yrittäneet monopolisoida hankkimalla henkilökohtaista dataa asiakkaistaan (Deighton 2017, 358). Kuluttajat ovat itsekin yhä tietoisempia oikeuksistaan henkilökohtaisen datan suhteen. EU ja suuret toimijat kuten Apple ovat osittain tulleet kuluttajien tueksi.

Esimerkiksi Apple ei ole missään kohtaan ollut kiinnostunut kuluttajien tiedoista ja eroaa siten paljon muista alan toimijoista. (Nieminen 2023.)

Digitaalinen disruptio on siis lisännyt kuluttajien kohtaaman viestisisällön määrää merkittävästi. Kuluttajat kohtaavat päivittäin noin 4000 markkinointiviestiä. Tämä ei kuitenkaan lisää kuluttajien kykyä vastaanottaa viestejä. Kuluttajat huomaavat vain noin joka kolmannen viestin. (Nieminen 2023.) Kuluttajien huomion kiinnittäminen onkin yksi keskeinen markkinointiviestinnän tavoite. Tavoittavuuden lisäksi tulevaisuudessa tullaan yhä enemmän panostamaan huomioarvoon. (Peppers & Rogers 2017, 50–54.) Dakouanin ym. (2019, 2) mukaan huomionarvoa ja uskottavuutta parantaa, jos markkinointiviesti luo asiakkaiden tarpeita ja ongelmia koskevaa sisältöä. Bezovsk (2015, 30) on samalla linjalla korostaen, että halutulle asiakasryhmälle kohdennetun sisällön luominen ja räätälöidyn tiedon jakaminen on keskeisessä roolissa. Massamarkkinointiviestintä perustui lähettäjän näkökulmaan ilman, että huomioitiin kuluttajan mielenkiinnon kohteita tai asiakaspolun vaiheita (Peppers & Rogers 2017, 4–6).

Nykyään asiakkaan ostoprosessi tunnetaan tutkimuskirjallisuudessa hyvin ja tiedetään, että se koostuu useista vaiheista ennen varsinaista ostoa (Kannan & Li 2017, 26). Prosessi alkaa siitä, että asiakas tunnistaa jonkin tarpeen ja arvioi erilaisia vaihtoehtoja tarpeen tyydyttämiseksi. Tässä kohtaa hän esimerkiksi altistuu mainonnalle. Ostovaiheessa hän tekee ostopäätöksen. Oston jälkeinen vaihe sisältää valmiin palvelun täytöntöönpanon sekä paluun mahdollisiin lisäpalveluihin ja uusintaostoon. (Arens 2004, 165; Blythe 2005, 45–52; Lemon & Verhoef 2016, 76.) Digitaalinen disruptio on kuitenkin muuttanut kilpailutilannetta alalla ja kyseenalaistanut perinteisen ostoprosessin. Asiakkaiden ostokäyttäytyminen on läpikäynyt murroksen: asiakkaat pystyvät itse etsimään tietoa haluamastaan palvelusta. Disruption myötä kuluttajan rooli on muuttunut tiedon passiivisesta vastaanottajasta aktiiviseksi tiedon etsijäksi. (Järvinen & Taiminen 2016, 164; Kannan & Li 2017, 25.) Kannan & Li (2017, 26) nostavatkin ostopolkututkimukseen uudenlaisen asiakaslähtöisen perspektiivin: digitaalisen ostopolon. Kapean valikoiman sijaan, asiakkaalla on käytössään koko interaktiivinen sosiaalinen media, jossa hän pääsee vertailemaan niin palveluntarjoajia kuin asiakkaiden kokemuksia helposti ja nopeasti. (Kannan & Li 2017, 26.)

Digitaalisen disruption myötä ilmiöstä on alettu puhua myös nimellä houkuttelumarkkinointi. Lopesin ja Casaisin (2022, 1) mukaan houkuttelumarkkinointi alkaa täyskäännöksestä, jossa yrityksen viestintäprosessi kääntyy väärinpäin. Sen sijaan, että yritys lähettäisi viestejä ja

mainoksia asiakkaille, asiakas kääntyy itse etsimään tietoa brändistä. Yrityksen tai markkinointiviestintätoimiston rooliksi jää relevantin ja koukuttavan sisällön tuottaminen. (Lopes & Casais 2022, 1; Freytag & Clarke 2002, 472.) Dakouan (2019, 2) korostaa, että jos yritys haluaa toteuttaa houkuttelumarkkinointia, on tärkeää suunnitella tarkasti, millaiselle yleisölle sitä haluaa tehdä, jotta osaa tehdä kiinnostavaa, asiakasta houkuttelevaa sisältöä. Houkuttelumarkkinoinnille ominaista onkin tapa houkutella asiakkaita yrityksen luokse luonnollisin keinoin. Se syntyi alun perin kuluttajaryhmille, jotka eivät olleet enää tavoitettavissa perinteisten markkinointikanavien, kuten TV-mainosten kautta, vaan etsivät tarvitsemat tietonsa itse sosiaalisista verkostoista. (Lopes & Casais 2022, 8.) Jotta houkuttelumarkkinoinnin ydinidea toteutuu, eli asiakas hakeutuu itse sisällön luokse, on tiedon luonteella tulevaisuudessa erityinen merkitys. Davidavicius ja Limba (2022, 350) tutkivat asiakkaiden reaktioita houkuttelumarkkinointia kohtaan selvittääkseen syitä, jotka sisällön kuluttamisen taustalla ovat. He totesivat asiakkaiden hakevan tietoa kolmella perusteella: sen informaatioarvon vuoksi eli sen opettavaisen puolen vuoksi, viihteen vuoksi sekä vuorovaikutuksen vuoksi. (Davidavicius & Limba 2022, 360.) Lopes ja Casais (2022) ovat samoilla linjoilla, korostaen, että sisällön tulisi olla opettavaista sekä viihdyttävää, jotta se johtaa asiakkaan sitoutumiseen.

Deighton (2017, 359) korostaa digitaalisen sisältömarkkinoinnin roolia disruptiossa. Sitä voidaan pitää vielä laajempänä toimintana ja houkuttelumarkkinoinnin kattokäsitteenä. Vieira ym. (2019, 1087) määrittelevät sen uudeksi ja tehokkaaksi markkinointimuodoksi, jossa kuluttajien odotuksia muokataan tärkeää ja merkityksellistä sisältöä tuottamalla. Hollebeek ja Macky (2019, 27) määrittävät sen merkityksellisen sisällön luomisena, mutta myös digitaalisena tiedon levittämisenä uusille ja vanhoille asiakkaille. Markkinointiviestintätoimistot panostavat sisältömarkkinointiin houkutellessaan potentiaalisia asiakkaita, luodakseen luottamusta ja sitoutumista jo olemassa oleviin asiakkaisiinsa sekä sitoakseen brändiuskollisia suhteita, jotka näkyvät pitkän aikavälin myynnissä (Lopes & Casais 2022). Disruptio on hiljattain nostanut digitaalisen sisältömarkkinoinnin erittäin tärkeäksi sekä arvokkaaksi osaksi markkinointiviestintää ja sitä on lyhyessä ajassa tutkittu valtavasti. Toisaalta sen ajankohtaisuuden ja tarpeen huomaaminen ei enää pelkästään riitä. Tuoreimmissa tutkimuksissa sen rinnalle tuodaan kuluttajanäkökulma ja asiakaslähtöisyys. Esimerkiksi Terhon ym. (2022, 294) tutkimus kuvaa kattavasti kuluttajien roolia määrittäen asiakaskeskeisen digitaalisen sisältömarkkinoinnin päätekijät B2B markkinoilla. Tutkimuksessa haastateltiin 56 johtajaa B2B yrityksistä ja tuloksista selvisi, että onnistunut

asiakaskeskeinen digitaalinen sisältömarkkinointi sisältää asiakaspolkuun liittyvän tiedon generointia, portfolion luomista arvokkaasta sisällöstä sekä asiakkaiden sitouttamista sisällön jakamisen keinoin. (Terho ym. 2022, 294.)

Digitaalinen sisältömarkkinointi ei siis ole pelkkää sisällöntuotantoa, vaan myös asiakkaiden laittamista keskiöön. Asiakaslähtöisyys ei itsessään ole uusi idea. Asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen luo tunnetusti arvoa ja kilpailuetua. Uutta on se, miten se nähdään erottamattomana osana digitaalista sisältömarkkinointia. (Terho ym. 2022, 294–296.) Lopes ja Casais (2022) totesivat tutkimuksessaan, että sisältömarkkinointi on strategia, jonka avulla tehdään asiakkaista brändiuskollisia ja brändille lojaaleja. Pelkkä asiakkaiden tarpeiden tyydytys ei enää riitä, vaan yrityksen pitää sitoutua syvällisemmän tiedon generointiin. Toisaalta se on luovuutta asiakkaiden kipupisteiden tai tarpeiden ratkaisemisessa ja toisaalta keskitettyjä tietojärjestelmiä, joissa on yhtenäinen näkemys asiakkaista kaikkien mahdollisten kosketuspisteiden osalta. Asiakaspolku perustuu jatkuvaan oivaltamiseen, kuluttajien näkemysten ja kiinnostuksenkohteiden mittaamiseen ja toiminnan kehittämiseen niin, että asiakastieto osataan muuttaa kokemuksiksi, jotka asiakkaat muistavat vielä pitkään. Toisin sanoen kyse on sellaisen digitaalisen sisällön tuottamisesta, mitä asiakkaat haluavat. (Lopes & Casais 2022.) Sisältömarkkinointi vaikuttaa positiivisesti koko ostoprosessiin ja auttaa asiakasta ymmärtämään, onko yritys hänelle oikea ja voiko yritys ratkaista juuri hänen ongelmansa (Terho ym. 2022, 300).

Tulevaisuudessa markkinointiviestinnässä korostuu materiaalin käsittely ja esittäminen, sillä kuluttajilla on koko ajan käsissään kasvava määrä vaihtoehtoja, joilla viihdyttää itseään (Liu ym. 2018, 86). Laatuun pitää panostaa, jotta erottautuu valtavasta tietovirrasta. Tästä löytyy hyviä esimerkkejä sosiaalisen median sovellusten valtavasta materiaaliavirrasta. Arkikäyttäjien kohdalla ei ole niin suurta merkitystä, onko sisältö laadukasta, mutta markkinoijien kohdalla se on Lin ym. (2022, 1057) mukaan ykkösprioriteetti. Myös Addon ym. (2022, 414) tutkimus tuki hypoteesia siitä, että laadulla on merkittävä positiivinen vaikutus asiakkaaseen. Myös hinta näyttää nousevan tärkeäksi, mutta samalla ristiriitaiseksi tekijäksi. Lin ym. (2022, 1065) tutkimuksen tulosten mukaan, asiakkaiden hintaherkkyys vaikuttaa negatiivisesti mainoksen tulokseen. Käytännössä se tarkoittaa, että jos tuotteelle laitetaan liian korkea hinta, katsojat kieltäytyvät ostamasta tuotetta siitä huolimatta, kuinka laadukas mainosvideo on. (Li ym. 2022, 1065.) Addon ym. (2022, 414) tutkimus puolestaan antoi näyttöä siitä, että asiakkaat ovat valmiita maksamaan hieman korkeamman hinnan, jos aistivat sisällössä parempaa laatua. Tästä huolimatta Addo ym. (2022, 414) suosittelevat reilua hintaa myynnin kasvattamiseksi. Sen

sijaan Yuan ym. (2022, 1956) tutkivat lyhytvideomainoksia TikTokissa ja todistivat, että lyhytvideomainosten tulokset ovat paremmat, kun hinta on alhaisempi. Painotuseroista huolimatta vaikuttaisi siltä, että asiakkaita houkutteleva ja visuaalisesti laadukas materiaali kiinnittää huomion paremmin ja auttaa välittämään viestin tehokkaasti. Kohdeyleisön ymmärtäminen ja yksilöllisten sisältöjen tarjoaminen on jatkossa tärkeää.

3.4 Synteesi

Synteesin tarkoitus on tuottaa kokonaiskuvaa siitä, mitkä ovat tutkimuksen tärkeimmät aiheet ja miten ne nivoutuvat yhteen suhteessa toisiinsa. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä siitä, miten disruptio vaikuttaa markkinointiviestintään ja sen tulevaisuuteen. Ensimmäisen alatutkimuskysymyksen avulla selvitetään, millaisia rooleja markkinointiviestintätoimistoilla on tulevaisuudessa ja toisen alatutkimuskysymyksen avulla selvitetään, millaiseksi disruptio muuttaa koko markkinointiviestinnän toimialan tulevaisuutta.

Tutkimuksen keskeinen aihealue on markkinointiviestintä. Se pitää sisällään toimialan rakenteen ja muutokset, mukaan lukien markkinointiviestintätoimistot. Digitaalisen teknologian disruption on todettu olevan yksi merkittävimpiä markkinointiviestinnän toimialan kohtaamia muutoksia, mikä on johtanut myös viestintäteknologian muuttumiseen (Araujo ym. 2020; Fill & Turnbull 2019; Lee ja Cho 2020; Wardhana ym. 2022, Zaki 2019; Zimand Sheiner ja Earon 2019). Lisäksi keskeinen vaikutus on kohdistunut kuluttajiin, joiden rooli on muuttunut digitaalisen sisältömarkkinoinnin ja houkuttelumarkkinoinnin myötä (Deighton 2017, 359; Lopes & Casais 2022, 1; Terho ym. 2022, 294). Disruptio on vielä laajempi teoreettinen lähtökohta, jonka näkökulmasta markkinointiviestintää tarkastellaan. Yhtä disruptioteoriaa ei ole olemassa, vaan keskeistä on disruption määritelmien erilaisuus ja tutkijoiden painottamat tekijät. Taustalla on Christensenin (1997) määritelmä, jota useat tutkijat ovat kuitenkin jälkikäteen kritisoineet. Silti on olemassa yhteisymmärrys siitä, että disruptio on markkinoilla tapahtuva murros tai häiriö (esim. Si & Chen 2020), joka iskee johonkin olemassa olevaan liiketoimintaan tarjoten mahdollisuuksia myös uudelle kasvulle (Martínez-Vergara & Valls-Pasola 2021). Toimialan disruptiossa vanha toimiala muuttuu prosessinomaisesti uusien tuotteiden tai palveluiden disruptoidessa markkinaa (Aalto-Setälä 2018; Tyrväinen 202; Nielsen ym. 2017). Disruptioon vaikuttavat muun muassa johtajan ominaisuudet, yrityksen strategia, kyky palvella asiakkaita, mukautumiskyky sekä organisatorinen oppiminen (Si & Chen 2020; Wardhana ym. 2022). Markkinointiviestinnän toimialan disruptio on johtanut

aiemmin hyvin selkeiden toimintarajojen hämärtymiseen ja uusien kilpailijoiden syntymiseen (Deighton 2017; Sriweawnetr & Chaisuwan 2021; Sinclair 2020).

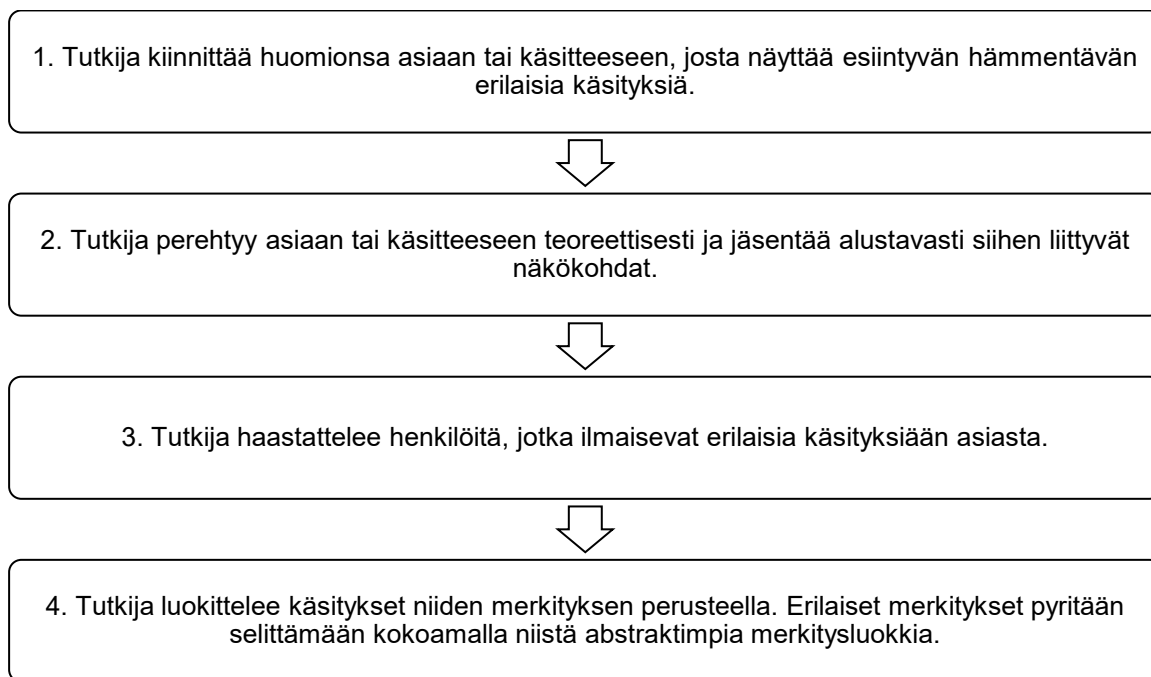
Kolmantena ja laajimpana lähtökohtana, voidaan pitää tulevaisuutta. Tutkimuksen tulokset muodostuvat tulevaisuuden skenaarioista. Skenaariot ovat kuvauksia vaihtoehtoisista tulevaisuuksista (Lätti ym. 2022, 313). Skenaariot syntyvät tässä tutkimuksessa empirian avulla, asiantuntijahaastatteluiden lopputuloksena, mutta ne myös linkittyvät aiempaan teoriaan ja tukevat sitä. Tulevaisuutta lähestytään kahden alatutkimuskysymyksen avulla. Tulevaisuus on disruption kannalta keskeinen aihe, sillä digitaaliset teknologiat, kuluttajakäyttäytymisen muutokset ja globaalit megatrendit muuttavat liiketoimintaympäristöä nopeasti (Dufva ym. 2020). Tulevaisuudentutkimus onkin kehitetty pitkän tähtäimen suunnittelua varten sellaisille aloille, joilla on ristiriitaisia vaikutuksia ja joilla on otettava huomioon tulevaisuuden kehityksen vaikutus (Aalto ym. 2022, 11). Disruptio vaatii kykyä sopeutua tulevaisuuden muutoksiin (Downes & Nunez 2013, 61). Ne, jotka kykenevät myös ennakoimaan tulevia trendejä, voivat säilyttää kilpailuetunsa ja kehittää strategioita, jotka ovat edellä muita toimijoita. Tulevaisuuden tutkiminen auttaa ymmärtämään paremmin kuluttajien uudenlaisia odotuksia ja tarpeita. Näin voidaan kehittää markkinointiviestintää, jotta se vastaisi entistä paremmin muuttuviin asiakastarpeisiin. Tutkimalla digiteknologian kehitystä ja sen vaikutusta markkinointiin, yritykset voivat valmistautua hyödyntämään uusimpia innovaatioita ja välineitä markkinointiviestinnässään. Lisäksi toimialan tulevaisuuden ennustaminen auttaa tunnistamaan riskejä ja haasteita. Tietoisuus mahdollisista uhista tekee niihin varautumisesta ja riskienhallinnasta helpompaa. (Dufva ym. 2020.)

4 Tutkimuksen toteuttaminen

4.1 Tutkimuksen lähestymistapa

Tutkimus toteutettiin käyttäen laadullista tutkimusmenetelmää. Valintaan vaikutti tarve saada kuvailevaa ja syvällistä tietoa sekä tutkimusaiheen monimutkainen ja muuttuva luonne. Laadullinen tutkimus pyrkiikin syvälliseen tiedonhankintaan tutkittavasta ilmiöstä. Laadullinen tutkimus perustuu ajatukseen siitä, että todellisuus on moninainen suhteiden kokonaisuus ja tutkimuksen kohdetta lähestytään kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi ym. 2018, 152.) Laadullisen tutkimuksen yksiselitteinen määrittely ei kuitenkaan ole selkeää, sillä ei ole yhtä tapaa tehdä laadullista tutkimusta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 22, 76). Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä induktiivisuus, mikä perustuu siihen, että yksittäisistä havainnoista muodostetaan yleisempiä merkityksiä. Usein laadullisen tutkimuksen prosessi alkaa empiirisistä havainnoista, kuten haastatteluista, havainnoista tai kirjallisista dokumenteista. Laadullisen tutkimuksen edetessä empiirisistä havainnoista pyritään nostamaan merkittäviä teemoja tai säännönmukaisuuksia ja kategorisoimaan niitä. (Hirsjärvi ym. 2018, 266.)

Tieteenfilosofisilla suuntauksilla tarkoitetaan sellaisia ajattelutapoja ja maailmankatsomuksia, jotka liittyvät ihmisen, maailman, todellisuuden ja tiedonhankinnan olettamuksiin ja taustoihin (Hirsjärvi ym. 2018, 123). Tämä tutkimus edustaa tieteenfilosofiselta suuntaukseltaan fenomenologiaa. Sana tarkoittaa alun perin ilmiön kuvaamista. Suuntauksessa tarkastellaan maailman ilmenemistä ja rakentumista erityisesti siltä kannalta, miten ihmiset sen käsittävät. Fenomenologiassa ajatellaan perinteisesti, että ihmisten kokemukset ovat dynaamisia eli ne saavat muuttua. (Metsämuuronen 2006, 108.) Ensin tutkija kiinnittää huomionsa johonkin asiaan, josta näyttää esiintyvän erilaisia käsityksiä. Sitten tutkija perehtyy teemaan teoreettisesti ja jäsenitelee alustavasti siihen liittyviä näkökohtia. Kolmannessa vaiheessa tutkija haastattelee henkilöitä. Lopuksi tutkija kokoaa merkityksistä ja kokemuksista abstraktimpia merkitysluokkia. (Metsämuuronen 2006, 109.)



Kuvio 1 Fenomenologisen tutkimuksen kulku (mukaillen Metsämuuronen 2006, 109.)

Tutkimusotteen lisäksi tutkijan päätettäväksi jää, millainen rooli teorialla on tutkimuksen kannalta ja millaisen suhteen se muodostaa empiriaan. Teorialähtöistä tutkimusta ohjaa valmis teoria tai malli, jota testataan. Aineistolähtöisessä tutkimuksessa aineisto on lähtökohta, josta teoriaa rakennetaan. (Eskola 2001, 135). Tulevaisuutta tutkittaessa aineistolähtöisyys olisi lähtökohtana luontevampi, sillä varmaa tietoa tai teoriaa ei ole. Kuitenkin täydellinen aineistolähtöinen päättely on usein mahdotonta, jos on olemassa jonkinlaisia ennakkotietoja tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98.) Tämän tutkimuksen lähestymistavaksi valittiin välimuoto, joka sijoittuu teoria- ja aineistolähtöisen tutkimuksen välimaastoon. Tarkoituksena on tehdä kytkentöjä teoriaan, mutta pelkästään teoria ei ohjaa tutkimusta. Teoriasta voidaan hakea tuloksille ja löydöksille tukea tai vahvistusta. Tutkija voi myös todeta, että teoria ei vastaa tutkimuksen tuloksia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 99–109.)

4.2 Aineistonkeruu

Aineistonkeruu toteutettiin haastattelemalla. Haastattelu valittiin ensisijaisesti monimutkaisen tutkimusaiheen vuoksi. Hirsjärvi ym. (1997, 202) korostavat haastattelujen etua, kun halutaan tutkia vaikeaa ja kiistanalaista aihetta tai kyseessä on tuntematon alue. Puusan (2011, 76) mukaan haastattelu sopii hyvin abstraktien aiheiden tutkimiseen. Hirsjärvi ym. (1997, 201) ehdottavat haastattelua, jos jo ennalta tiedetään, että tutkimuskysymykset voivat tuottaa monitahoisia tai moniin suuntiin meneviä vastauksia. Disruptiota ja tulevaisuutta käsittelevät

aiheet ovat jo itsessään monimutkaisia, joten haastattelu koettiin parhaaksi keinoksi käsitellä teemoja.

Aineistonkeruumenetelmän valinnan tulee kuitenkin aina olla tarkasti perusteltua, joten haastattelu valittiin pohtimalla sen soveltuvuutta laajemminkin ongelman ratkaisuun. Haastattelun suurimpana etuna muihin aineistonkeruutapoihin verrattuna on, että se mahdollistaa joustavan aineiston säätelyn tilanteen ja haastateltavien edellyttämällä tavalla. (Hirsjärvi ym. 1997, 201–202.) Puusan (2011, 76) mukaan joustavuus perustuu siihen, että tutkijalla on mahdollisuus suunnata keskustelua oleelliseen suuntaan. Kysymyksiin on mahdollista palata, jos jokin jää epäselväksi tai halutaan lisätietoa. Toisin sanoin, haastattelu antaa mahdollisuuden selventää ja syventää vastauksia. Käytännön etu on myös, että haastattelu tavoittaa ihmisen paremmin ja sitouttaa hänet vastaamaan, todennäköisemmin kuin anonyymi kyselylomake. Silti monet puolet, jotka ovat haastattelun etuja, sisältävät samalla ongelmia. Haastattelu vie menetelmänä usein enemmän aikaa ja vaatii tämän takia huolellista suunnittelua. Haastateltava, haastattelija ja haastattelutilanne pitävät sisällään myös monia virhelähteitä. (Hirsjärvi ym. 1997, 201–202.)

On olemassa yksilö-, pari- ja ryhmähaastatteluja (Hirsjärvi & Hurme 2008, 61). Tässä tutkimuksessa haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Haastattelut voidaan toteuttaa esimerkiksi kasvotusten, puhelimesta tai verkon välityksellä (Eriksson & Kovalainen 2016, 84). Haastateltaville annettiin mahdollisuus valita, toteutetaanko tapaaminen kasvotusten tai videon avulla. Moni haastateltava oli työssään kiireinen, joten aikataulullisista syistä päädyttiin videohaastatteluun. Videon etuna on mahdollisuus nähdä kasvojen ilmeet ja se toimii siten paremmin kuin pelkkä puhelu. Haastattelut kestivät tunnista puoleentoista tuntiin. Haastattelutyypinä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua. Se on vapaampi kuin strukturoitu haastattelu. Puusan (2011, 81) mukaan sen etuna on mahdollisuus löytää jotain sellaista, mitä ei kysymyksiä laadittaessa ole ajateltu. Siinä on kuitenkin olemassa ennalta määritetyt kysymykset, joita voidaan seurata. Haastateltava saa vastata kysymyksiin vapaasti, eikä kysymyksille ei ole pakollista muotoa tai järjestystä. (Eriksson & Kovalainen 2016, 94–95.) Kaikilta haastateltavilta kysyttiin samat kysymykset ja haastattelut taltioitiin videotiedostoiksi.

Haastattelut alkoivat aina haastateltavan taustan esittelyllä, minkä jälkeen siirryttiin kohti varsinaisia tutkimuskysymyksiä. Liitteenä 1 on operationalisointitaulukko, johon on kuvattu alatutkimuskysymykset ja näiden teoreettiset aihealueet, sekä niiden pohjalta johdetut haastattelukysymykset. Päättökysymystä ei ole tapana kuvata taulukossa, mutta sen

teoreettisena pohjustuksena toimii disruptiota kuvaava teorialuku 2. Ensimmäisenä alatutkimuskysymyksenä on toimistojen tulevaisuuden roolit ja toisena koko toimialan tulevaisuus. Näiden teoriapohja tulee puolestaan markkinointiviestinnän disruptiota kuvaavasta luvusta 3. Haastattelukysymykset auttavat vastaamaan varsinaisiin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuskysymyksiä ei kuitenkaan voi kysyä haastateltavilta Erikssonin ja Kovalaisen (2016, 93) mukaan täysin suoraan, vaan eri näkökulmista. Jos haastateltavat pystyisivät vastaamaan tutkimuskysymyksiin suoraan, tutkimukselle ei siinä tapauksessa olisi tarvetta. (Eriksson & Kovalainen 2016, 93.)

4.3 Haastateltavien valinta

Haastateltavien joukko koostuu viidestä markkinointiviestinnän asiantuntijasta. Tutkimus oli alun perin tarkoitus toteuttaa Delfoi-menetelmällä, joka on tulevaisuuksia ennakoiva haastattelumenetelmä, jolla kerätään asiantuntijoilta tulevaisuutta koskevaa tietoa (Linturi & Kauppi 2021, 13). Kuitenkaan Delfoin kaikkia kriteereitä ei olisi ollut mahdollista toteuttaa pro gradu -tutkimuksen resursseilla ja aikataululla, mutta asiantuntijuudesta haluttiin pitää kiinni. Asiantuntijuudesta tuli tämän tutkimuksen haastateltavien valinnan keskeinen piirre. Kaikki haastateltavat ovat tutkittavan alan tai ilmiön asiantuntijoita. Erityistä onkin, että tässä tutkimuksessa haastateltavia haastatellaankin kyseisen ilmiön ja asian asiantuntijoina, eikä esimerkiksi vain yrityksensä edustajana.

Asiantuntijuus määriteltiin tässä kokemuksena markkinointiviestinnän alasta. Haastateltavat päätettiin valita eri yrityksistä eri aloilta, koska haluttiin tutkimusongelmaa erilaisista näkökulmista havainnoivia asiantuntijoita. Haastateltavat pyydettiin yrityksistä sen perusteella, kuka kyseisessä yrityksessä tiesi parhaiten markkinointiviestinnästä tai vastasi sen johtamisesta. Haastateltavina oli muun muassa markkinointi- ja viestintäjohtajia. Tarkemmat tiedot haastateltavien taustoista ja yrityksistä löytyvät liitteestä 2. Haastateltavien määräksi rajattiin viisi, sillä asiantuntijoiden osaamista haluttiin hyödyntää syvällisesti.

Vaikka asiantuntijat työskentelevät yrityksissä, haastattelu ei keskity kyseisiin yrityksiin, vaan asiantuntijoiden näkemyksiin koko alasta. Tämä on epätyypillistä survey-tutkimukseen verrattuna, joissa usein haastateltavia tarkastellaan vain yrityksensä edustajana. Tässä tutkimuksessa lähdettiin liikkeelle siitä, että henkilön koko aiempi kokemuspohja saa vaikuttaa hänen tietämykseensä. Lisäksi haastateltiin yhtä markkinointiviestinnän tutkijaa, jotta saataisiin hieman moninäkökulmaisuuksia. Päätös tutkijan lisäämisestä joukkoon tehtiin silloin, kun oli tarkoitus toteuttaa Delfoi, jossa painotetaan moninäkökulmaisuuksia ja haastatteluihin valitaan

asiantuntijoita eri aloilta, kuten tutkijoita ja liike-elämässä työskenteleviä ihmisiä (Linturi & Kuusi 2022, 181, 183). Vaikka Delfoita ei toteutettu, tutkija haluttiin pitää mukana, sillä hän oli toiminut uransa aikana myös yritys-elämässä markkinointiviestinnän tehtävissä, mutta hänellä oli myös akateemisen maailman tuoma ymmärrys markkinoinnista. Oleellisinta haastateltavien valinnassa oli yhteneväisyys siinä, että kaikki haastateltavat tunsivat markkinointiviestinnän alan syvällisesti. Tulee kuitenkin muistaa, että koska tarkoituksena on hankkia tietoa tulevaisuuteen liittyen, asiantuntijoiden arviot perustuvat lopulta aina näkemykselliseen tietoon, aavisteluun ja ounasteluun, jotka ilmenevät sanoin enemmän tai vähemmän uskottavina ja toivottavina mahdollisuuksina (Linturi & Kuusi 2022, 179).

Tutkimuksen alussa piti tehdä valinta siitä, halutaanko haastatella ihmisiä markkinointiviestintätoimistoista vai muunlaisista yrityksistä. Jo alussa rajattiin, että haastatteluita ei toteuteta markkinointiviestintätoimistojen työntekijöille. Syynä tähän oli se, että tietoa markkinointiviestintätoimistojen tulevaisuudesta ja koko toimialan tulevaisuudesta haluttiin tarkastella asiakkaan näkökulmasta. Koska haastateltavat olivat ikään kuin markkinointiviestintätoimistolta palveluita ostavan osapuolen näkökulmassa, heiltä pystyttiin kysymään toimistoihin kohdistuvia odotuksia. Jos haastatteluissa olisi ollut vain markkinointiviestintätoimistojen työntekijöitä, koko tutkimuksen kulma olisi ollut erilainen. Pelkästään markkinointiviestintätoimistoissa työskentelevät olisivat tarkastelleet alaa palvelua tarjoavan yrityksen näkökulmasta. Yritysten asiantuntijoita haastattelemalla saatiin mahdollisesti objektiivisempaa tietoa.

Asiantuntijuuden lisäksi rajauksena olivat yrityksen kansainväliset toimet. Koska markkinoinnin toimiala on jo itsessään kansainvälinen ja moni alalla toimiva on osa globaalia verkostoa, asiantuntijoiden valinta päätettiin rajata sellaisiin yrityksiin, joilla on kotimaan lisäksi kansainvälistä liiketoimintaa. Asiantuntijoita lähdettiin kysymään sellaisista yrityksistä, joilla on liiketoimintaa myös kansainvälisesti. Tähän päädyttiin, koska tutkimusaihe on luonteeltaan hyvin kansainvälinen ja siitä tehty tutkimus on kansainvälistä. Haastateltavien valinnalla pyrittiin tukemaan tätä näkökulmaa ja laajentamaan tarkastelua. Lisäksi taustalla oli ajatus siitä, että haastateltavien käsitys markkinointiviestinnästä olisi Suomen lisäksi myös kotimaan ulkopuolella.

4.4 Skenaarioiden muodostaminen

Skenaariot muodostettiin aineiston analyysivaiheessa. Hirsjärven ym. (1997, 218) mukaan aineiston analyysitapojen valitseminen ei määräydy mekaanisesti tietyn säännön mukaan.

Tavallinen ajatus on, että aineisto analysoidaan sen keräämisen ja järjestelyn jälkeen. Ajatus perustuu ideaan lineaarisesta prosessista, jossa aineistoa ensin kuvataan, sitten luokitellaan ja yhdistellään ja lopuksi selitetään. Laadullista tutkimusta kuvailee kuitenkin paremmin analyysin polveileva ja spiraalimainen eteneminen. (Hirsjärvi ym. 1997, 218–219.) On yleistä, että aineistonkeruuta ja aineiston analyysiä ei pystytä laadullisessa tutkimuksessa aina suoraviivaisesti erottelemaan toisistaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 22, 76.) Jo haastattelujen aikana tutkija alkaa muodostaa kokonaiskuvaa vastauksista, joten analyysi kulkee koko ajan mukana. Tutkija tulkitsee aineistoa eli selkiyttää siitä nousseita merkityksiä ja tekee niistä omaa pohdintaa ja johtopäätöksiä (Hirsjärvi ym. 1997, 221).

Tulokset haluttiin rakentaa skenaariomuotoon, sillä se on keskeinen työkalu ja aineiston esittämisen tapa tulevaisuuteen liittyviä ilmiöitä tutkittaessa. Sen sijaan, että olisi vain yksi tulevaisuus, skenaarioita rakentamalla pyritään kartoittamaan erilaisia vaihtoehtoisia tulevaisuuksia. Skenaarioajattelun perustavanlaatuinen lähtökohta onkin, että ei analysoida vain yhdenlaista vaihtoehtoa ja uskota sen toteutuvan. Tutkimukselle ei ole vain yhtä tulosta. Skenaariot ovat eräänlaista loogista tarinankerrontaa, jossa luodaan kuvia tulevaisuudesta. (Aalto ym. 2022, 12–13.) Skenaarioiden avulla voidaan käsitellä asioita, jotka eivät ole näkyvillä tässä ja nyt, eli osana nykyhetkeä. Skenaarioiden taustalla ovat nykyisyyden valinnat ja niiden merkitykset tulevaisuuksien rakentumiseen. Tulevaisuutta tutkittaessa onkin olennaista ymmärrys siitä, että tulevaisuutta koskeva tieto on erilaista faktoihin perustuvaan tietoon verrattuna. Tieto perustuu havaintoihin ja näkemyksiin, eikä tämän takia ole välttämättä arvovapaata tai determinoitua. (Malaska 2013, 63.) Heinosen ja Kurjen (2022, 339) mukaan tarvitaan luovaa ja mielikuvituksellista ajattelua, jotta voidaan luoda mahdollisimman avoimia, laajoja, rohkeita ja yllättäviäkin tulevaisuuskuvia.

Skenaariot rakennettiin teemoittelemalla, mikä on yleinen laadullinen aineiston analysoinnin menetelmä. Ensin äänitiedostot litteroitiin, minkä jälkeen tehtiin varsinainen analyysi. Teemoittelu toteutettiin aineistolähtöisesti, haastattelujen perusteella. Menetelmä valittiin, koska se soveltuu erityisen hyvin haastattelujen ja puhutun aineiston analysointiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105.) Hirsjärven ym. (2018, 266) sanoin teemoittelussa empiirisestä aineistosta pyritään nostamaan keskeisiä havaintoja, eli teemoja. Näin tehtiin myös tässä tutkimuksessa. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 105, 107) kuvaavat prosessia laadullisen aineiston pilkkomisena ja ryhmittelynä erilaisten teemojen mukaan. Menetelmän erityinen etu on, että se helpottaa erilaisten aineistosta nousevien ominaisuuksien vertailua sekä auttaa hahmottamaan yhteneviä

ja eroavia piirteitä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105, 107.) Lopulliset teemat nousivat analyysin lopputuloksena, ja ne esitettiin skenaariomuodossa.

Käytännössä tämä toteutettiin niin, että ensin samankaltaiset asiat yhdistettiin kategorioiksi. Kategoriat nimettiin työnimikkeillä, jotka liittyivät joihinkin piirteisiin, ilmiöihin tai ominaisuuksiin. Puusan (2011, 122) mukaan tässä vaiheessa korostuu tutkijan oma tulkinta, sillä hän päättää, mitkä ilmaisut liittyvät yhteen ja muodostaa kategorioita sen mukaan. Tätä jatketaan niin kauan kuin on mahdollista. Näin pyritään tematisoimaan tutkimuskysymysten kannalta oleelliset asiat eri ominaisuuksien mukaan. (Puusa 2011, 122.) Tässä tutkimuksessa se onnistui hyvin loogisesti, sillä aineistosta nousi selvästi erilaisia teemoja molempiin tutkimuskysymyksiin. Skenaarioiden määrälle ei asetettu tässä tutkimuksessa mitään tiettyä tavoitetta, vaan se sai muodostua vastausten sisällön perusteella sen mukaan, miten paljon erilaisia teemoja ilmenee. Vastauksista nousi ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen kolme teemaa ja toiseen alatutkimuskysymykseen viisi. Nämä teemat muotoiltiin skenaarioiksi antamalla niille omat kuvailevat otsikot. Teemojen jakaminen skenaarioihin oli selkeää, sillä kolme ensimmäistä teemaa vastasivat juuri markkinointiviestintätoimiston rooleihin, kun taas viisi seuraavaa kuvailivat selvästi koko toimialan näkymiä. Myös Aallon ym. (2022, 12–13) mukaan usein skenaarioita muodostetaan monenlaisia. Harvoin vain yksi riittää. (Aalto ym. 2022, 12–13.)

4.5 Tutkimuksen luotettavuus ja tutkimuseettiset pohdinnat

Luotettavuuden näkökulmasta on huomioitava, että tämän tutkimuksen tutkimusjoukko oli leikkaus vain pieneen määrään asiantuntijoita, eikä tuloksia voi yleistää laajemmalle tasolle. Toisaalta laadullisessa tutkimuksessa ei olekaan tarkoituksena saada yleistettäviä tuloksia, vaan enemmänkin syvällistä ymmärrystä tietystä tutkimusjoukosta. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tässä tutkimuksessa hankittiin tietoa tarkastelemalla pientä joukkoa syvällisesti.

Puusan ja Juutin (2011, 55) mukaan menetelmä tuova aina oman erityislaatuisuutensa laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen. Tämän tutkimuksen luotettavuuteen ovat voineet vaikuttaa erilaiset haastatteluihin liittyvät tekijät. Haastatteluissa haasteita voi liittyä myös vuorovaikutussuhteen laatuun. Haastattelutilanne voi olla stressaava tai jännittävä, mikä voi vaikuttaa vastauksiin, jos haastateltavat eivät pysty rentoutumaan. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 128–130.) Tässä tutkimuksessa luotettavuutta pyrittiin parantamaan tekemällä haastattelutilanteesta kaikkien kanssa rento ja kiireetön. Aikaa varattiin riittävästi. Tämä näkyi siinä, että haastateltavilla oli tarpeeksi aikaa kertoa ajatuksiaan ja kun tilanne oli rento, asiaa

tuli paljon. Toisaalta luotettavuuden kannalta on myös merkittävää, puhuvatko haastateltavat totta ja vastaavatko he rehellisesti. Tai vaikka haastateltavat vastaisivat rehellisesti, kertovatko he kaikkea? On mahdollista, että jotain oleellista jää sanomatta. Haastateltavilla on valta-asema valinnan kanssa, sillä on mahdollista kertoa mitä itse haluaa. Tässä tutkimuksessa näitä haasteita pyrittiin purkamaan kysymällä asioita eri näkökulmista. Se tuntui välillä toistolta, mutta se koettiin kuitenkin hyvänä tapana käydä teemoja syvällisesti läpi ja saada monipuolista tietoa. Kun kysyy samaa asiaa toisin sanoin, voi saada tärkeää lisätietoa.

Lisäksi tutkijan on aina ymmärrettävä, miten hänen taustansa, oletuksensa ja arvonsa vaikuttavat tiedon keräämiseen ja analysoimiseen (Bagayoko & Tawahin 2018, 188). Tuloksia analysoitaessa pyrittiinkin ottamaan huomioon, se, että tulkitessaan tutkija avaa aina jonkinlaisia merkityssuhteita. Tulkintaa seuraa ymmärtämisen prosessi, jossa tutkija tematisoi tutkittavan ilmiön uudeksi kokonaisuudeksi. Tässä on tärkeää huomata, että tutkija analysoi tuloksia oman elämänsä eläjänä, omista lähtökohdistaan. Siitä voi olla myös hyötyä, esimerkiksi tässä koettiin, että samankaltaisuus ja yhteinen kiinnostus markkinointiviestintään helpotti haastateltavien ymmärtämistä. Ei ole mahdollista tavoittaa niin objektiivista analysoinnin tasoa, että tutkija pystyisi täysin ymmärtämään tutkittavaa. Tässä tutkimuksessa pyrittiin tiedostamaan nämä tekijät ja tutkijan oman merkityshorisontin vaikutus, pyrkimällä analysointivaiheessa erityiseen objektiivisuuteen. (Hirsjärvi ym. 1997, 221–222; Metsämuuronen 2006, 200–206.)

Tutkimuksessa pyrittiin toimimaan tutkimuseettisesti oikein. Tutkimusetiikka korostuu laadullisessa tutkimuksessa, koska vapaamuotoiselta tuntuva haastattelutilanne voi muistuttaa arkista dialogia. Eettisiä ongelmia voikin olla hankalampi hahmottaa, kuin esimerkiksi määrällisessä tutkimuksessa. Tämä tiedostaen, eettisyyteen pyrittiin panostamaan haastatteluissa. Käytännössä tämä tehtiin varmistamalla haastateltavien henkilökohtaiseen suojaan liittyvät perusarvot. Haastateltaville kerrottiin, että osallistuminen on vapaaehtoista ja osallistumisen voi perua. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 147.) Mainittiin myös, että on lupa keskeyttää. Haastatteluissa ilmenneitä tietoja ei luovutettu kolmansille osapuolille. Metsämuuronen (2006, 198) korostaa eettisyydessä myös avointa tietoa tutkijan näkökulmasta. Tutkittavan tulee saada käsitys lähtökohdista, joista tutkija tutkimuksen toteuttaa. Käytännössä tarkoitus on kuvata kaikki tarvittavat asiat mahdollisimman avoimesti. (Metsämuuronen 2006, 198–199.) Tässä tutkimuksessa tutkija esitteli itsensä ja tutkimuksensa taustat heti ensimmäisellä kerralla, kun otti yhteyttä haastateltaviin. Sen jälkeen sähköpostilla käytiin kirjallisesti läpi, mihin ollaan ryhtymässä ja haastattelutilanteen alussa kerrattiin tarvittavat

tiedot vielä suullisesti. Muutenkin kaikissa prosessin vaiheissa, aina valmistelusta toteuttamiseen asti, pyrittiin varmistamaan tutkimuksen laadukas toteutus. Haastattelurunko suunniteltiin johdonmukaisesti ja tarkasteltiin, mitä teoriakirjallisuudesta nousevia teemoja voidaan kysyä haastattelussa. Itse haastatteluissa piti huolehtia haastattelujen tallennuksesta teknisesti toimivalla sekä yksityisyyden suojaavalla tavalla sekä haastattelijan kyvystä ohjata dialogia haastattelurungon mukaisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 184.) Haastateltaville kerrottiin etukäteen, että tämän tutkimuksen jokaisessa vaiheessa noudatetaan tutkijan etiikkaa, aineistot pidetään nimettöminä, tietoja ei luovuteta ulkopuolisille. Liitteestä 3 löytyy tietosuojaseloste, joka sisältää EU:n yleisen tietosuojasetuksen 13 ja 14 artiklan edellyttämät tiedot.

5 Tulokset

5.1 Millaisia rooleja markkinointiviestintätoimistoilla tulee olemaan tulevaisuudessa?

Asiantuntijahaastatteluista nousi kolme erilaista skenaarioita siitä, millainen on tulevaisuuden markkinointiviestintätoimiston rooli ja minkälaista lisäarvoa se asiakkaalleen tuottaa. Oli kiinnostavaa huomata, että kaikki asiantuntijat olivat yhtä mieltä siitä, että markkinointiviestintätoimistoja ylipäätään tarvitaan tulevaisuudessa.



Kuvio 2 Tulevaisuuden markkinointiviestintätoimiston rooleista muodostettiin kolme skenaariota

5.1.1 Markkinointiviestintätoimisto asiantuntijana

Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että asiantuntijuus korostuu tulevaisuudessa. Asiantuntijuus tuo lisäarvoa. Tämä kertoo siitä, että ammattitaitoa tarvitaan jatkossakin.

— rooli tulevaisuudessa on asiantuntijan rooli eli, sellaista asiantuntemusta, mikä tuottaa lisäarvoa yritykselle tilaavalle asiakkaalle. —HI

Kuitenkin teollisuuden puolella yritysten päivittäinen pihvi on liiketoiminnassa. Toimistoja tarvitaan edelleen, niillä on oma osaamisalueensa, johon tarvitaan jatkossa ammattitaitoa. –H3

Asiantuntijat puhuivat paljon siitä, että markkinointiviestintätoimisto on tärkeä yritystä tukeva resurssi, kun oma osaaminen tai aika ei riitä. Yrityksillä on perinteisesti taipumusta tuotokeskeisyyteen, minkä kustannuksella markkinointiviestintä voi jäädä vähemmälle huomiolle. Toimistojen avulla yritykset voivat kanavoida markkinointia ja keskittyä osaamisalueisiinsa. Tämä voisi viitata sellaiseen tulevaisuuteen, jossa edelleen mahdollistetaan yrityksen ydinosaamiseen keskittyminen ulkoistamalla tiettyjä asioita palvelua tarjoavalle yritykselle.

– – suosio on varmaan kasvanut, ihmiset ulkoistavat enemmän. Siihen kannattaa panostaa, jos ei välttämättä itsellä ole resursseja tehdä markkinointiviestintää tarpeeksi laadukkaasti, niin sitten se helposti ulkoistetaan. –H2

– – se mitä ei omassa arsenaalissa ole, toimisto tuottaa sitä, jolloin yritys keskittyy omaan ydinalueeseen. –H1

Puhuessaan tarpeistaan konkreettisella tasolla, kaikki asiantuntijat mainitsivat tarvitsevansa joitain digitaalisen markkinoinnin palveluja. Esimerkiksi verkkosivujen suunnittelun ja koodaamisen ulkoistamisesta puhuttiin paljon. Haastateltava 2 kertoi, että se on liian teknistä ja syvälle menevää osaamista, eivätkä taidot yksinkertaisesti riitä. Silti haastateltavat kokivat, että yritysten tulisi kiinnittää vielä enemmän huomiota omiin verkkosivuihinsa ja ymmärtää niiden tärkeys liiketoiminnan elävöittämisessä. Laadukkaat verkkosivut voivat parantaa yrityksen näkyvyyttä, houkuttaa asiakkaita ja lisätä kaupankäyntiä. Haastateltava 1 kehotti erityisesti pienyrityksiä sijoittamaan ammattitaitoiseen apuun verkkosivujensa kehittämisessä saavuttaakseen positiivisia tuloksia.

Toimistoja tarvitaan esim. nettisivujen tekemiseen, tosi tärkeitä, minkälaiset nettisivut on. Tosi vaikea saada toimiviksi ja hyviksi ilman asiantuntemusta ja varsinkin kun Suomessa valtaosa yrityksistä on pienyrityksiä. Pienyritykset voisi enemmän kiinnittää huomiota siihen, minkälaiset nettisivut ovat. Sitä kautta voisivat saada myös piristystä omaan kaupankäyntiinsä. –H1

Voidaan todeta, että tämän hetken ja tulevaisuuden asiantuntijuus vaatii data- ja analytiikkaosaamista, jota ei perinteisesti markkinointiviestintätoimistoissa ole ollut.

Myös verkkokaupan merkitys nostettiin esille, sen tuloksellisuus nousi pandemian jälkeen ja sen ennustettiin olevan tärkeä myös jatkossa. Verkkokauppa mahdollistaa yrityksille pääsyn laajempaan asiakaskuntaan. Verkkokaupassa asiakkaat voivat tehdä ostoksia milloin tahansa, mikä parantaa palveluiden saatavuutta ja tarjoaa joustavuutta kuluttajille.

Verkkokauppa korona-aikana lisääntyi aivan valtavasti. Verkkokaupalla tulee edelleen olemaan vahva tuota rooli kaupankäynnissä. Verkkokauppa-alustojen suunnittelu on tosi tärkeää. Siihen mainostoimistot voi joko erikoistua tai tehdä oman toiminnan rinnalla. – HI

Yhteen vedettynä digitaaliset palvelut yhdistivät kaikkien tarpeita, mutta niiden sisältö ja määrä jakoivat mielipiteitä. Tästä voisi päätellä, että varmaa on, että digitaalisen disruption mukana tulee muuttua myös jatkossa. Kuitenkin se, mihin on järkevintä keskittyä, ei ole täysin selvää. Esimerkiksi asiantuntija 4:n yrityksessä toimistolta pyydetään apua vain Googlen kanssa ja muut markkinoinnin osat hoidetaan sisäisesti. Sen sijaan asiantuntija 5:n yrityksessä lähes kaikki ulkoistetaan markkinointiviestintätoimistolle:

Koko mainonta ja mainonnan konseptien suunnittelu täysin ulkoistettu. Katsotaan tilanteen mukaan, millaista osaamista tarvitaan. Sisäisesti on muutamia digiresursseja. Jatkossa tärkein asia tulee olemaan oman datan hallinta. Jonkin verran sometekemistä inhouse, mut alkaa olee haastavaa, kun asiat liikkuu nopee. –H5

Digitaalisen puolen tarpeiden eroista huolimatta yhtäläisyyttä oli sosiaalisen median tuotannossa. Oli kiinnostavaa, että kaikissa yrityksissä sosiaalisen median orgaanista puolta tehdään ainakin jossain mittakaavassa talon sisällä. Siihen liittyen markkinointiviestintätoimisto ei vaikuttaisi tuovan aikanaan tällä hetkellä valtavasti lisäarvoa. Tämä on erikoista, sillä sosiaalinen media on tällä hetkellä yksi disruption vaikuttavimmista muodoista, joten olisi voinut olettaa, että toimiston rooli myös sosiaalisen median palvelujen tuottajana olisi ollut suurempi. Toisaalta joitakin erityisalueita oli, missä toimistoa tarvittiin. Esimerkiksi asiantuntija 2:n yrityksessä sosiaalisen median asiakaspalvelu on ulkoistettu sosiaalisen median toimistolle. Vaikka yritys tekee päivityksiä sisäisesti, sosiaalisen median toimiston tehtävänä on Instagramin suorat -viesteihin vastaaminen, syötteen kuviin kommentteihin reagoiminen ja Facebookiin tulleet kommentit. Tämä voisi viitata siihen, että jatkossa yrityksen kannattaa panostaa sosiaalisen median luovaan puoleen sekä kiinnostavaan sisällön tuotantoon, eikä niinkään rutiininomaisiin töihin, jotka voi helposti antaa ulkopuolisen hoitaa.

Kaikki nimesivät yhdeksi osaksi asiantuntemusta ajantasaisen työskentelyn. Digitaalisen markkinointiviestinnän nopea kehitys vaikuttaisi olevan keskeinen syy toimiston tarpeellisuudelle. Yritykseltä menisi valtavasti aikaa olla koko ajan askeleen edellä alan trendejä. Sillä aikaa, kun yritys huolehtii ydinliiketoiminnastaan, toimisto huolehtii missä maailmalla mennään markkinointiviestinnässä. Voisi vetää yhteen, että tulevaisuuden markkinointiviestintätoimistossa muutoskyky, monimutkaisten kokonaisuuksien hallinta ja

utelaisuus uusia digitaalisia ilmiöitä kohtaan on välttämätöntä. Markkinointiviestintätoimiston tulisi funktionaalisten palveluiden tuottamisen lisäksi ymmärtää koko toimialan kuva.

– digipuoli ylipäättensä kehittyy niin lujaa vauhtia, että sen takia tarvitaan ulkoistusta ja kumppaneita ja markkinointitoimisto. –H5

Tarvitaan, koska yrityksillä ei ole itsellä aikaa panostaa siihen koska se on tuollainen muuttuva ala ja pitää olla ihan koko aika kärryillä. Ala muuttuu niin paljon, että täytyy koko aika olla silleen hereillä ja muutoksessa mukana. –H2

Koska ala muuttuu nopeasti, yritykset tarvitsevat apua. Asiantuntijat puhuivat kuuluisasta aallon harjasta, ja siitä, että pitää olla askeleen edellä muita. Jotta yritys voi keskittyä ydinliiketoimintaansa, on toimistolla edelleen paikka näiden asioiden varmistajana.

– vahvuus on siinä, että heillä on uusinta tietoa ja osaamista. –H5

Että, ollaan aallonharjalla, kuuluisalla aallonharjalla. Markkinoinnin näkökulmasta on se mikä tahansa, niin meidän yritys haluaa olla siinä eturintamassa mukana. –H4

Digitaaliset taidot liittyvät siis läheisesti disruption, jossa osaamista on päivitettävä ja muutettava. Yleissäännöksi voisi tiivistää, ettei koskaan tule valmista. Markkinointiviestintätoimistoissa painopiste on tulevaisuudessa siirtymässä elinikäiseen oppimiseen. Elinikäinen oppiminen viittaa ajatukseen siitä, että oppiminen ja kouluttautuminen jatkuvat koko elämän ajan. Se auttaa sopeutumaan muutokseen nopeammin ja omaksumaan uusia teknologioita. Tämä on erityisen tärkeää tietotyöläisille ja niille, joiden työ liittyy teknologian käyttöön.

– on se sitten inhouse tai outsourcing niin pitää luottaa siihen, että tekijätasolla heillä on ammattitaito toteuttaa se tämän päivän trendien mukaisesti. –H4

Vaikka digitaalisella puolella tullaan tarvitsemaan markkinointiviestintätoimiston apua, näyttäisi siltä, että varsinaisen liiketoimintastrategian suunnittelu jää yritykselle itselleen. Tämä on erikoinen löydös, sillä useilla markkinointiviestintätoimistoilla olisi kyvykkyyttä ja tarjontaa auttaa yrityksiä strategisessa suunnittelussa ja laajempienkin ongelmien ratkaisemisessa. Kyse on prosessista, jossa yritys määrittelee tavoitteensa, valitsee toimintatapansa ja resurssinsa sekä asettaa suunnan, jolla se pyrkii saavuttamaan pitkän aikavälin menestystä. Tähän kuuluvat erilaiset strategiset valinnat, kuten markkinoiden laajentaminen, tuotekehitys, kustannustehokkuuden parantaminen tai yritysostot. Vaikuttaisi siltä, että näiden vaihtoehtojen joukosta yritys itse valitsee parhaiten tavoitteisiinsa sopivat. Markkinointiviestintätoimistoja puolestaan hyödynnetään joustavasti sen mukaan, millaista asiantuntijuutta tarvitaan.

5.1.2 Markkinointiviestintätoimisto kumppanina ja sparraajana

Tulevaisuuden markkinointiviestintätoimisto nähtiin tässä skenaariossa strategisena kumppanina. Disruptioon mukautuminen vaatii suhteita markkinointiviestintätoimistojen kanssa. Tulevaisuus voi muuttaa toimintatapoja radikaalistikin, mutta yritykset tarvitsevat jatkossakin rinnalleen hyvän kumppanin. Kumppanin rooli on avustaa strategisesti, valmentaa ja tuoda jotain uutta. Samalla se auttaa pysymään kartalla, mutta toisaalta asiantuntija 3 toi esille myös kumppanuuden toisen puolen. Kumppaniin ei voi tukeutua liikaa, jotta osaaminen pysyy myös yrityksen itsensä hallussa.

Strategisen työn tekijä ja aidosti oivalluksia tuottava hyvä kumppani. –H5

– tulevaisuuden mainostoimistossa tällöinen kumppanuus on tosi tärkeätä. –H1

Pitkälti muutokseen reagoiminen on sitä, että totta kai me valitaan kumppanit ja käydään koko ajan vuoropuhelua erilaisten kumppaneiden kanssa, että pysymme mukana. Ja meillä on tietyt asiat, jotka halutaan tehdä ihan itse, jotta osaaminen pysyy talossa. –H3

Strateginen sparra, se on se. Hyvin pitkälti se on kumppaneiden kautta oppimista et pysyy kartalla. –H3

Tähän skenaarioon liittyy myös haasteita. Asiantuntijat puhuivat paljon miettivänsä, mikä olisi juuri heille sopiva toimisto, mutta hyvän kumppanin löytäminen on ongelmallista. Puhuttiin niin kutsutusta klassisesta haasteesta, eli mistä löytää ne ihmiset ja juuri sellainen tiimi, jonka ajatusmaailma sopii yhteen. Näyttäisi siltä, että ongelma on hyvin tavallinen, sillä asiantuntijat korostivat sen yleisyyttä. Tämä oli kiinnostava löydös, sillä tarkoituksena ei ollut tutkia markkinointitoimiston valintaa, koska aihealueena se on jo vanha ja hyvin tutkittu. Vaikuttaisi kuitenkin siltä, että toimiston valinta on edelleen tärkeä asia ja arkinen pulma monessa yrityksessä.

Kun olen ollut yritysten kanssa tekemisissä, olen kuullut, että jotkut mainostoimistot ei millään meinaa löytää täydellistä kumppania, että asioita pitää jumpata heidän kauttaan tai heidän kanssaan tosi kauan. –H1

Kun on päätetty, että ylipäätään halutaan käyttää toimistoa, on sen jälkeen edessä valintaprosessi. Ihannetilanteessa toimisto täydentäisi asiakasyrityksen tarpeita ja kommunikaatio olisi kuin ajatusten lukua. Samaan aikaan toimiston tulisi olla luova sekä nopeuttaa liiketoiminnan kasvua esimerkiksi mahdollistamalla pääsyn uusiin resursseihin, asiakaskuntiin ja markkinoille. Ei ole olemassa selvää perustetta sille, miten sopivan toimiston löytäisi.

– – tosi vaikea ennakoida ja tietää siinä tarjouskilpailutus vaiheessa, vaikka kuinka yritän. Joskus arvioin tosi hyvin ja joskus menee tosi vikaan. Ei varmaan ole mitään viisasten kiveä, mutta vitsi kun olis jees oikeasti tietää, että sopiiko se kumppani just sulle. –H3

Asiantuntija 1 näkee, että haasteesta tekee entistä vaikeampaa se, että aloite on yksin yrityksellä. Yrityksen tulisi pystyä pukemaan sanoiksi se, mitä toimistolta haluaa, jotta toimisto osaisi puolestaan pukea viestin sellaiseen muotoon, joka sopii yrityksen asiakkaille. Tästä voisi päätellä, että on erittäin tärkeää ensinnäkin määritellä tarpeet selkeästi, jotta voi valita juuri omia tarpeita vastaavan toimiston ja toiseksi vielä kyetä kommunikoidaan tarpeensa konkreettisesti.

Itse asiassa strategian muotoilu on jo itsessään haastavaa yritykselle. Ja sitten se, että pystyt kertomaan sen niin kun toiselle toimijalle, jonka pitäisi sitten saada se vastaanottajaystävälliseen muotoon. Niin se on haasteellista. –H1

Asiantuntija 3 kiteytti kumppanuuden merkityksen olevan sopiva yhdistelmä ihmisyyttä ja hullua luovuutta. Tässäkin pitää tasapainotella, eikä sopivan yhdistelmän löytäminen ole helppoa. Asiantuntija esimerkiksi kertoi, että häntä ärsyttää liika taiteellisuus, sillä liiketoiminnan tulisi olla tulosta tuottavaa ja usein nämä kaksi ovat ristiriidassa. Vaikuttaisi siltä, että toimiston luovuutta ja tyyliä kannattaa pohtia, esimerkiksi siitä näkökulmasta, onko toimiston luoma sisältö linjassa yrityksen brändin kanssa tai miellyttävätkö toimiston aiemmin tekemät työt. Luovuutta voisi tutkia pohtimalla, millainen visuaalinen tyyli ja viestintätapa sopivat parhaiten yrityksen omalle kohdeyleisölle.

Me tarvitsemme ihmisyyttä ja hullua luovuutta. Mutta sen pitää olla kuitenkin tavoitteellista ja bisnestä. Liika taiteellisuus on ärsyttävää. Sellainen sopivan luova toimisto on todella vaikea loppujen lopuksi löytää, että tää on jotenkin aina ollut se haaste mitä mä näissä kumppaniasioissa olen miettinyt. –H3

Vaikuttaisi siltä, että luottamus ja kemia nousevat kumppanuuden kulmakiviksi, luottamuksen ollessa kaiken pohjana ja kemia jonkinlaisena etuna tai perustana. Esimerkiksi asiantuntija 2 on törmännyt työssään siihen, että jos luottamus ei ole kunnossa, voi joutua tarkistelemaan ja valvomaan toimiston tekemiä asioita jatkuvasti. Se kuluttaa molempien resursseja.

– – luotettava kumppanuus, että sä voit luottaa. Esimerkiksi toimisto ei koko ajan vaihdu, vaan että se on tietyllä tavalla inhouse, mutta kuitenkin ulkopuolinen. –H1

– – ja sitten ehkä kemiakin perustuu just siihen luottoon, että onko hyvä luotto ja ollaanko samaa mieltä asioista ja tekeekö toimisto mitä me pyydetään. –H2

Kemian löytäminen, se on hyvin pitkälti ihmisistä kiinni –H5

Toimiala on kokenut valtavasti haasteita, esimerkiksi yhteiskunnallisella tasolla ensin tuli globaali pandemia ja sitten Venäjän hyökkäyssota. Asiantuntijat kertoivat tarvitsevansa

kumppaniltaan apua näihin liittyvissä uudenlaisissa viestinnän muodoissa, kuten kriiseihin reagoimisessa, joiden roolia pandemia ja sota ovat korostaneet. Tulevaisuudessa kriiseihin varautuminen ja yllättäviin uhkiin reagoiminen tulee todennäköisesti olemaan entistä suuremmassa roolissa myös markkinoinnin kannalta.

– – strategisen viestinnän ja kriisiviestinnän palveluita, strategisen markkinoinnin tai markkinointiviestinnän. –H5

Tämän vastapainona oli yllättävää, että asiantuntija 4 piti kriisiviestintää jo hieman vanhana asiana ja mainitsi, että asiat ovat kehittyneet kolmessa vuodessa hyvin pitkälle. Vuonna 2020 monien yritysten toiveet liittyivät lähinnä kriisiviestintään, mutta tarpeet ovat muuttuneet. Tämä voisi kertoa siitä, että asiantuntija elää vahvasti tässä hetkessä ja tulevaisuudessa. Pandemiaan viittaaminen on helppo ja totuttu tapa, mutta vaatii rohkeutta nähdä myös sen ylitse. Asiantuntija 1 kokee, että kriisit ovat saaneet globalisaation ja sosiaalisen median kautta aivan uudet mittasuhteet. Hän painottaa kriiseihin varautumisen tärkeyttä ja ennakoitua, sillä virheellinen tieto brändistä voi levitä sekunneissa maailman toiselle puolelle.

Että, meilläkin Suomessa, vaikka Marimekkohan on tosi pidetty brändi, se kohtasi tuossa muutaman vuosi sitten haasteita, että syytettiin plagioinnista ja muuta, niin kyllähän sä näät, jos brändi ei ole riittävän vahva alun alkaen niin se voi olla yrityksen tai brändin tarinan loppu ja sen takia pitää olla varautunut. –H1

Vaikuttaa siltä, että brändin pitkäaikaiseen rakentamiseen kannattaa siis panostaa, sillä se auttaa selviämään myös hankalina aikoina. Kun brändi on tarpeeksi vahva jo entuudestaan, eivät kriisit pääse samalla tavalla vaikuttamaan. Asiantuntija 1 on myös sitä mieltä, että markkinointiviestintätoimiston avulla Marimekon kaltaisen brändin kriisi parhaimmillaan saadaan käännettyä jopa yrityksen hyödyksi. Hän mainitsee esimerkkinä Yhdysvaltojen Colin Cabernetiin liittyvän tapauksen, joka sai alkunsa mellakoista tumma- ja vaaleaihoisten välillä. Cabernet puolusti tummaihoisia ja sai Donald Trumpin raivostuessa potkut joukkueesta. Kenkämerkki Nike teki tapauksesta suuren kampanjan, joka sai positiivista huomiota ja lisäsi myyntiä. Tapaus sai aikaan myös brändivihaa, kun presidentin kannattajat alkoivat polttaa Niken lenkkareita, mutta maailmanlaajuinen huomio kääntyikin arvokkaaksi.

Strategisena kumppanina markkinointiviestintätoimistolta halutaan jatkossakin sellaisia asioita, joita tekoäly ei pysty hoitamaan. Asiantuntijoista kaikki myönsivät, että tekoälyn rooli tulee kasvamaan rutiinimainonnan tuottajana, mutta markkinointiviestintätoimistot säilyvät tärkeänä kumppanina inhimillisellä tasolla. Tekoälyltä puuttuu tunneäly, minkä takia tarvitaan

edelleen oikeita ihmisiä. Tämä oli positiivinen löydös, mistä voi päätellä, että aidot kumppanuudet eivät lopulta ole korvattavissa koneilla.

– – kaikki muuttuu niin nopeasti mutta tietyllä tavalla ihmisten, ja psykologian ymmärtäminen niin ei muutu. Se on ja pysyy. –H3

Toisaalta asiantuntija 2 näki tässä myös riskin markkinointiviestintätoimistoille. Jos tekoäly voi hoitaa työt, tarve markkinointiviestintätoimistojen palveluille voi vähentyä. Tekoälystä on erityistä hyötyä mainosalalla, jossa analysoidaan suuria määriä dataa, tehdään ennusteita, kohdennetaan mainoksia ja tehdään tutkimusta. Tekoälyn avulla voidaan automatisoida näitä. Toisaalta nämä ovat vain rutiinitöitä. Vastauksista voisi päätellä, että on edelleen epätodennäköistä, että tekoäly kokonaan korvaisi ihmisten avulla toimivat markkinointiviestintätoimistot. Lopulta toimistot tarjoavat paljon muutakin kuin vain mainonnan suunnitteluun ja toteuttamiseen liittyviä palveluita. Ihmisten välinen vuorovaikutus prosessin aikana, strateginen ajattelu ja luova ymmärrys vaikuttaisivat olevan edelleen markkinointiviestintätoimistojen tehtävien tärkeitä kulmakiviä. Voidaan todeta, että tekoäly varmasti kehittyy ja vaikuttaa markkinointiviestinnän alalla, muttei kokonaan korvaa toimistoja. Sen sijaan siitä tulee työkalu, joka helpottaa tarjoamaan entistä laadukkaampia palveluita.

Kuinka paljon AI tulee vaikuttamaan ei voi tietää. Se tulee automatisoitumaan. AI pystyy kirjoittamaan lyhyen mainoksen lyhyestä briiffistä. Aiheuttaa sen, että miksi enää maksaisit et joku tekee sen. Voi leikata mainostoimiston rutiininhomma pois. Mut koneet ei voi hoitaa kaikkea. –H2

Vaikka asiantuntijat jakoivat käsityksen siitä, että kumppanuuden rakentaminen markkinointiviestintätoimiston kanssa on yritykselle hyvin tärkeää, suhteen määrän ja pysyvyyden kannalta ilmeni vahvojakin eroja. Asiantuntija 4 puhui toimivan ja vahvan suhteen luomisesta vain yhteen toimistoon ja koki vaihtamisen kustannukset liian riskialttiina. Hänen mielestään tarvittavat palvelut tulisi löytää saman katon alta, koska markkinoinnin alalla työ on hektistä ja kiireistä. Vaikuttaisi siltä, että kustannukset vaikuttavat myös paljon ihmisten valintoihin. Toisaalta vaihtaminen voi olla halpaa, mutta se voi kostautua hyvin kalliiksi, jos hyvät tekijät vaihdetaan. Asiantuntija 4 koki toimiston vaihtamisen kustannuksen kalliiksi erityisesti silloin, jos on jo onnistunut rakentamaan toimivan kumppanuuden, joka on tuottanut voittoa odotetusti tai jopa odotusten yli.

– – jos vaihdat toimiston, vaikka se olisikin kustannustehokkaampi vaihtoehto, voit hävitä koko kampanjan. Jos vaihdat toimiston, jonka toiminnot on konvertoitu hyvin, voit hävitä monen vuoden hyödyn. –H4

– – Vs. mitä olisit saanut sen vanhan toimijan kanssa, joka tuntee prosessit ja pystyy tuomaan siihen oman panoksensa. Tutussa mainostuimistossa on se just se projektori mitä tarviit tai tutut ketkä tietää tasan mitä haluat. –H4

On yllättää, että asiantuntija 5 on täysin eri linjoilla. Hän puolestaan kannattaa jatkuvaa uusien kumppanuuksien luomista ja potentiaalisten kumppanien etsimistä. Tästä voisi päätellä, että toimistojen määrän ja vaihtamisen välillä on hyvin suurta vaihtelua eri yritysten välillä.

En edes usko siihen, että Suomesta löytyy yksi semmoinen yritys, mikä on kaikissa näissä markkinoinnin osa alueista ykkönen. Olen pyrkinyt siihen, että aika rivakasti vaihdan kumppania, jos ei toimi. Uskon, että tiettyjä specialityteettiä saa tietyssä paikassa, ja sen takia se on järkevämpää, että on hajautettua. –H5

Hän myöntää, että pääsisi helpommalla, jos olisi vain yksi kumppani vuodesta toiseen, mutta uskoo, ettei se olisi niin tuloksellista. Kumppanien etsiminen on hyvin työlästä, mutta usein kannattavin vaihtoehto.

Olen juuri kilpailuttamassa uutta digimarkkinoinnin kumppanitoimistoa. Saisin sen palvelun kyllä tuolta samasta toimistosta, missä meillä nyt verkkosivut tullaan tekemään. Mutta en usko, että se on niitten corea, että se ois paras vaihtoehto juuri siihen, niin siksi yritän etsiä sen toimiston, mikä olisi siihen paras. –H5

Vaikuttaisi siltä, että asiantuntijoiden vaihtaminen kannattaa, kunnes yhteistyö on tuottoisaa ja saumatonta. Yleisesti näyttäisi siltä, että keskeinen siirtymä tulevaisuudessa tulee olemaan kohti aitoa kumppanuutta ja yhteistyötä. Tulevaisuudessa on tärkeää koota ympärille ihmisiä, joihin investoi. Markkinointiviestintää voidaan johtaa, organisoida ja suunnitella yhdessä ideoiden samalla, kun markkinointiviestintätoimisto kouluttaa asiakastaan ja tarjoaa ketterästi apua. Keskeistä tulee olemaan laadukas vuorovaikutus markkinointiviestintätoimistojen ja asiakasyrityksen välillä.

5.1.3 Markkinointiviestintätoimisto erikoispalvelun tarjoajana, osana erikoistuneiden toimistojen verkostoa

Tässä skenaariossa markkinointiviestinnän toimistokenttä muuttuu verkostomaiseksi kentäksi, jossa on erilaisia toimijoita. On hyödyllistä, että asiakas voi valita verkostosta sopivaa osaamista tarpeensa mukaan ja toiminta on ketterää. Asiantuntija 1 kertoo esimerkiksi, että saman yrityksen eri brändeille on tavallista ottaa eri markkinointiviestintätoimisto, koska jokainen brändi on oman tyylisensä ja niin on toimistokin.

– – koska tänä päivänä markkinointiviestinnän osaaminen vaatii niin paljon erilaisia taitoja, ne toimistopalvelut tavallaan hajautettaisiin eri toimistoille –H1

Näen näitä verkostoja nyt enemmän, kun aiemmin ja ne ovat tietyllä tavalla ketterämpiä. – H5

Vaikuttaisi siis siltä, että tulevaisuuden markkinointiviestintätoimistot tarjoavat toisiaan täydentäviä palveluita, jotka yhdessä muodostavat ratkaisuja asiakkaiden tarpeisiin. Se, mistä kumppaniverkosto kostuu, jää palveluita ostavan yrityksen päätettäväksi. Se muodostuu kunkin projektin vaatiman osaamisen perusteella.

Nyhdän alalle on tullut enemmän myös tällaisia yksinyrittäjiä ja verkostoja, jotka koostuvat pienemmistä yrityksistä. Yksi saattaa vaikka antaa strategista palvelua ja sitä tukee sitten joku toinen juttu mitä toinen toimija tuottaa sen saman verkoston sisältä. Esim. joltain voi ostaa AD palveluita, joltain digimarkkinointia. –H5

Toisaalta perinteisen markkinointiviestintätoimiston näkökulmasta verkoston pienyrittäjät voivat aiheuttaa uudenlaista kilpailua toimialalla. Asiantuntijat tunnistavat tässä myös riskin. Markkinointiviestintätoimistot voivat tämän seurauksena vähentyä. Vaikuttaisi siis siltä, että tulevaisuuden verkostoja luonnehtivat samalla yhteistyöhön sekä kilpailuun liittyvät elementit.

Ehkä toimistot tulee erikoistumaan entistä enemmän ja voi olla, että toimistoja karsiutuu. –H1

Asiantuntija 2 on sitä mieltä, että etua on myös markkinointiviestintätoimiston omasta asiakasverkostosta. Toimiessaan alalla ja tuntiessaan alan tavat, toimistot näkevät ikään kuin asioiden yli. Hän toivookin ammattitaidon lisäksi toimistolta perspektiiviä.

Ajattelin, että mainostoimistossa on se etu enemmän kuin mulla yksittäisenä ihmisenä, että ne tekevät monelle eri yritykselle markkinointiviestintää, eli ehkä niillä on vähän laajempi käsitys alasta. –H2

Oleellista verkostoissa on, että osaaminen on erikoistunutta. Tämä kertoo suuresta muutoksesta, sillä aiemmin toimistot ovat pääasiassa tarjonneet laajan kattauksen erilaisia palveluita. Toisaalta osaamisen erikoistuessa osaaminen usein myös syvenee, mikä voi johtaa laadun paranemiseen.

Niillä pitää olla spesifioitu osaaminen tosi tarkasti. –H3

Asiantuntijat nostavat eri tyyllisiä erikoispalveluita, joita verkoston toimijat voisivat esimerkiksi tarjota, kuten rekrytointimarkkinointia, työnantajabrändäystä, verkkosivujen koodaamista ja videotuotantoa. Henkilöbrändäys nähtiin tulevaisuudessa keskeisenä erikoispalveluna. Ihmiset brändäävät ja jopa tuotteistavat itseään sosiaalisessa mediassa. Sosiaalisen median lisäksi on muitakin henkilöbrändejä. Asiantuntijat puhuvat esimerkiksi poliitikoista. Henkilöbrändit vaativat markkinointia ja tunnettuuden lisäämistä siinä missä tuotebränditkin. Asiantuntija 1 toi

esille tuoreen ja kiinnostavan näkökulman. Hän ennusti, että tulevaisuuden markkinointiviestintätoimiston asiakkaat olisivat henkilöbrändejä, eli yksittäisiä henkilöitä, jotka ostaisivat markkinoinnin palveluja. Tämä voisi viitata suurempaan muutokseen myös markkinointiviestintätoimistojen asiakaskunnassa, ja kyseenalaistaa myös asiakasyritysten roolin jatkossa.

– – tulevaisuudessa mainostoimistojen asiakkuudet varmaan tulee lisääntymään ja laajentumaan. –H1

– – puhutaan paljon henkilöbrändeistä ja henkilöbrändäyksestä, niin varmaan ihan yksityiset henkilöt tulee tarvitsemaan ja käyttämään mainostoimistojen palveluita, jotta he saa mahdollisimman hyvät sivut itselleen. Mitä tilejä nyt sitten onkaan, toimistoa tarvitaan niitä suunnittelemaan. Alustoja ja omia sivuja, että saadaan hyvät edustavat kuvat, hyvät fontit ja niin edelleen. –H1

Oli osaaminen minkälaista vain, ongelmallista asiantuntija 5:n mielestä tulee olemaan se, miten vuoropuhelua käydään verkoston sisällä toimijoiden kesken.

Kumppaneiden olisi pakko kommunikoida keskenään, koska me tehdään niin päällekkäisiä asioita. Jos meidän digimarkkinointi tekee jotain, ja sitten meillä on vaikka joku kampanja jotain toista kautta, niin niitten on pakko kommunikoida. –H5

Hän näkee tämän hetken suurimmaksi ongelmaksi sen, että markkinointiviestintätoimistot eivät osaa kommunikoida keskenään. Hänen yrityksensä ostaa markkinointiviestinnän palveluita useilta eri kumppaneilta, mutta törmää usein siihen, että viestit eivät kulje. Toimistot eivät vielä ole tottuneet siihen, että he tekevät työtä osana suurempaa verkostoa. Tulevaisuudessa olisikin tärkeää, että verkoston toimijat täydentäisivät toisiaan. Joku tarjoaa jotakin ja toinen jotakin toista, ja samalla käydään vuoropuhelua. Voisi ajatella, että vaikeus johtuu myös toimialalla pitkään vallinneesta kilpailuasetelmasta. Toimialalla pitkään työskennelleet markkinointiviestintätoimistot ovat tottuneet tarkastelemaan toisiaan kilpailijoina, kumppanuuden sijaan. Jos kilpailu samoista asiakkaista on ollut kovaa, ei siirtymä kohti yhteistyötä ole itsestään selvä.

Tapani toimia, kun otan paljon kumppaneita, on vaativa myös kumppaneille, koska se vaatii tavallaan sen, että kumppaneiden pitää tulla toimeen keskenään ja ymmärtää, että ne ei vastaa kaikesta yksin vaan joku vastaa vaan tästä alueesta ja joku toinen vastaa toisesta. Ja minähän johtajana vastaan aina lopulta kaikesta. Mutta huomaan, että toi on vierasta joillekin kumppaneille ja heidän on vaikea tuohon toimintatapaan sopeutua. –H5

Kun toimistot erikoistuvat, asiakas odottaa niiltä korkeatasoista osaamista ja jopa edelläkävijän roolia. Vaikuttaisi siltä, että vaatimustaso kasvaa jatkuvasti.

Otetaan esimerkkinä, kun tilattiin mainostoimistolta uudet verkkosivut. Ohjeistus oli, että haluan, että ne sivut on alan edelläkävijä sivut ja haluan että ne konvertoit maksimaalisesti. Ja sen jälkeen ammattilaiset huolehtii, että ne kaks kriteeriä pitää toteutua. –H4

Tämä kertoo muutoksesta kohti sellaista tulevaisuutta, jossa odotukset ovat jo lähtökohtaisesti hyvin korkeita. Jos lähtökohta on täydellinen osaaminen, kilpailu toimistojen kesken voi kiristyä. Tämä voi johtaa siihen, että jatkossa voi olla vaikea erottua muista enää pelkän osaamisen avulla. Tämä korostaa palveluiden erilaistamisen merkitystä erottumistekijänä.

Asiantuntijat kuvailevat, että tulevaisuuden markkinointiviestintätoimiston tulee olla alallaan niin ammattilainen, että se luo asiakkaalle jotain sellaista, jota asiakas ei edes tiedä tarvitsevana. Pelkkien asiakkaan vaatimien tarpeiden täyttäminen ei tulevaisuudessa enää riitä, vaan tarvitaan jotain vielä lisää.

– – pitää olla entistä enemmän ratkaisukeskeinen ja siitä näkökulmasta, että asiakas ei vielä tiedä tarvitsevana sitä. Eli lähdet ratkaisemaan asiaa mitä asiakas ei vielä tiedä, että hänen pitää ratkaista. –H4

Mainostoimiston pitää tuoda minulle jotain sellaista, mitä en tiedä –H4

Asiantuntija 4 antoi hyvinkin tarkkoja esimerkkejä, miten tämä ilmenee käytännössä. Kyse voi olla yksittäisestä fontista tai Instagramin muotiväristä. Ajatuksena on, että ammattilaisen pitää tietää tarkasti.

Voin ajatella, etten tykkää fontista somessa tai en tykkää kuvamaailman visuaalisesta ilmeestä jossain isossa kampanjassa. Mutta se on mielipidekysymys. Ammattilainen on nähnyt sen vision ja tietää hetken trendit, esim. mikä väri toimii. Onko se fontti IG:ssä in just nyt. Ammattilainen tietää käytännön asiat ja siihen markkinointiviestinnän johtajan roolissa olevan henkilön pitää luottaa. –H4

Hieman kysymyksiä syntyy siitä, jos osaamista löytyy useasta asiasta. Yleisesti, yhteen tarkkaan alueeseen erikoistuminen edesauttaa olemaan kyseisen alan ammattilainen. Mutta erikoistuminen ei ole pakollista. Jos toimisto päättää tehdä laajasti erilaisia asioita, siltä odotetaan kuitenkin erinomaisuutta näistä jokaisessa. Silloin osaamisen tulee olla haastateltavien sanoin todella vahvaa.

Näen, ettei tässä ole keskivaihtoehtoa. Joko toimistoilla on tosi kovaa osaamista tosi monesta alueesta, silloin saat kaiken huippuosaamisen sieltä samasta paikasta. Tai sitten pitää olla spesifioitu osaaminen tosi tarkasti yksittäiseen asiaan. –H5

Tulevaisuuden markkinointiviestintätoimistoja luonnehtii verkostomaisuus ja erikoistunut huippuosaaminen. Verkostojen hyödyntäminen on tulevaisuudessa dynaaminen prosessi, jossa yritys hankkii tarvitsemiaan palveluita saavuttaakseen tavoitteensa. Vaikka toimistot tietävät tarkalleen, mitä tekevät, herää kuitenkin kysymys, tuottaako tämä markkinointiviestinnän

palveluja ostaville yrityksille ylimääräistä vaivaa ja työtä. Keskiössä tulee olemaan oikeanlaisen osaamisen hankkiminen oikeista paikoista. Jos lähtökohta markkinointiviestintätoimiston hyödyntämiselle on työtaakan vähentäminen, menee verkostossa aikaa eri toimijoiden kanssa kommunikointiin ehkä enemmän kuin jos kommunikoisi vain yhden toimijan kanssa. Toisaalta se mahdollistaa pääsyn erikoistuneisiin ja korkeatasoisiin palveluihin sekä monipuoliseen yhteistyöhön.

5.2 Miltä markkinointiviestinnän toimiala tulee näyttämään tulevaisuudessa?

Asiantuntijahaastatteluiden perusteella syntyi viisi erilaista tulevaisuuden skenaariota siitä, miltä markkinointiviestinnän toimiala tulee näyttämään.



Kuvio 3 Markkinointiviestinnän toimialan tulevaisuudesta muodostettiin viisi skenaariota

Yleisesti haastateltavat näkivät markkinointiviestinnän disruption positiivisena ilmiönä. Tämä voisi kertoa valoisasta tulevaisuudesta, jossa muutokset koetaan viime kädessä hyvinä asioina. Kaikkien mielestä muutokset ovat tuoneet mukanaan jotain hyvää ja alan kehitys on optimistinen asia.

Kaikki näkivät alalla haasteita, kun niistä kysyttiin, mutta päällimmäinen kokemus tuntui olevan melko hyvä. Asiantuntija 1 kertoi ymmärtävänsä, miksi jotkut kokevat disruption negatiivisena, mutta oli silti yleisesti vahvasti positiivisella linjalla. Asiantuntija 3 ei pitänyt disruptiota negatiivisena eikä positiivisena. Muutos on joka tapauksessa välttämätöntä ja siihen pitää sopeutua.

– – toki ymmärrän sitten sen toisenkin puolen, että jos on paljon muutoksia, se voidaan kokea kuormittavana. Mutta kyllä silti sanoisin, että ne on positiivisia. –H1

Markkinoinnin näkökulmasta disruptio ei ole positiivinen tai negatiivinen, ei kumpikaan. Se on muutos, jossa pitää pysyä mukana ja hyödyntää uusia keinoja. –H3

Toimialan disruptio muuttaa markkinaa kovasti, mutta myös perinteisille markkinointiviestinnän keinoille on tulevaisuudessa tilaa. Moni asia muuttuu pelkästä kilpailuedusta osaksi markkinoinnin arvopohjaa. Samalla käsitys useista markkinoinnin ilmiöistä, kuten esimerkiksi brändeistä, laajenee ja toisaalta digitaalinen kehitys luo jatkuvasti uusia mahdollisuuksia.

5.2.1 Tekoäly muuttaa kaiken

Lähes kaikki asiantuntijat pitivät tekoälyä tulevaisuuden merkittävänä kehityssuuntana, kun kysyttiin, miltä toimiala näyttää viiden tai kymmenen vuoden kuluttua. Tämä kertoo tekoälyn kasvavasta merkityksestä ja valta-asemasta. Näyttäisi siltä, että tekoälyn vaikutus tulee laajenemaan toimialalla lähes eksponentiaalisesti. Tämä voi johtaa käsityön merkityksen pienenemiseen. Erityisesti mainonnassa, tekoälyä on helppo hyödyntää paljonkin. Asiantuntija 3 kuvailee tekoälyn tuloa räjähdysmäisenä verrattuna viipyvään sosiaalisen median tuloon.

– – automatisoituu enemmän. Just kuuntelin webinaarin liittyen tekoölyyn ja tekoälyn mainontaan ja sellaiseen. Varmasti vähemmän tehdään jatkossa käsillä. Mainonta automatisoituu, ihmisiä seurataan ja mainontaa tehdään, niin niihin varmaan käytetään tulevaisuudessa tekoälyä valtavasti. –H2

Muutos vain jatkuu ja asiat kehittyvät koko ajan. AI, tekoäly, ChatGPT, sehan vasta tulee disruptoimaan. Jos some oli sellanen viipyvää, ni mulla on sellanen olo et tekoäly tulee räjähtäen. –H3

Asiantuntijat puhuivat tekoälyn nopeasta kehityksestä viime aikoina. Tässä korostui se, että moni koki viiden vuoden päähän tulevaisuuden ajattelemisen haastavaksi tai jopa mahdottomaksi. ChatGPT mullisti lyhyessä ajassa maailmaa globaalisti. Sen päivitetty versio on entistä kehittyneempi.

– – *ChatGPT. Siitä alettiin puhua viime vuoden loppupuolella, niin nyt siitä tulee jo uusia versioita ja, että kuinka nopeata se kehitys sitten on. –H1*

Chat GPT nelonen, tuliko se viime viikolla, se ensimmäinen maksullinen versio, niin sehän on jo mullistanut käytännössä kokonaan. Pelkkä eka versio oli jo sellainen, että ihminen mietti, että mitä. Tai mekin mietitään markkinoiden kulmasta, että mitähän ihmettä, miten pystyy noin detalji tasolle joku tekoäly tekemään? –H4

Asiantuntija 4 piti edellisten kuukausien kehityskulkua niin kovana, että jo lähitulevaisuudessa voi tapahtua hyvinkin suuria kehitysaskelia, jos tahti jatkuu samana tai kiihtyy. Viiden vuoden päästä on voinut tapahtua aivan mitä tahansa, jos pelkästään viiden viimeisen kuukauden aikana ChatGPT saavutti niin suuren suosion. Tämä tekee tulevaisuuteen ennustamisesta hyvin vaikeaa. Asiantuntija korosti, että lähikuukausien aikana nimenomaan tekoälyn kehitys tulee olemaan muutoksista suurin. Asiantuntija 1 oli samoilla linjoilla.

No jos mennään nyt ihan tän päivän konkretiaan niin jos 4 kuukautta sitten joku sanoi, että tekoäly tulee 2023 alkuvuonna olemaan niin vallitseva. Niin miten voidaan miettiä, että mitä 5 vuoden päässä tapahtuu, kun me ei todellisuudessa tiedetä mitä tapahtuu neljän kuukauden päästä? –H4

– – *mitä 5 vuoden päästä niin sitä on tosi vaikea tänä päivänä, koska muutostahti on niin nopea, mutta tulevaisuudessa suurimpana tekoälyn tuomat mahdollisuudet. –H1*

Nopean kehityksen lisäksi tekoälystä nostettiin esiin monia muitakin näkökulmia. Asiantuntijat puhuivat siitä, että tekoäly tuo mukanaan väistämättä sen, että osa mainonnan rutiinistyöstä automatisoituu. Tämä on suuri ero siihen, että aiemmin markkinointiviestintätoimistot joutuivat käymään läpi pitkällisen työprosessin päätyäkseen samaan lopputulokseen. Asiakasyritykseen ja sen brändiin tuli syvällisesti tutustua ja hankkia tietoa koko yrityksen strategiasta. Nyt tekoäly voi hoitaa saman sekunneissa. Tätä voisi tulkita positiivisesti niin, että rutiinistyön automatisoiminen johtaa moniin hyviin asioihin, esimerkiksi tehostaa käytännön työtä, laskee kustannuksia ja johtaa korkeampaan tuottavuuteen. Tämä vapauttaa ihmisiä rutiinitöistä ja voi johtaa siihen, että pystytään laajemmin keskittymään luovan ja arvokkaamman työn tekemiseen.

Tekoälyn avulla voidaan tuottaa sellaisia esimerkiksi mainostekstejä tai esite tekstejä mitä aikaisemmin mitä aikaisemmin ihmiset toimitti. –H1

Chat GPT:n avulla tai tekoälyn avulla voidaan hyvällä määrittelyllä saada uusia sloganeita ja uusia mainostekstejä ja niin edelleen. Aikaisemmin mainostoimiston piti perehtyä ensin ehkä tuntien ajan, että mikä, se yrityksen strategia on tai toimeksiantajan yrityksen strategia ja niin edelleen. Ja sitten miettiä tosi tarkkaan. –H1

Asiantuntijat eivät nähneet ilmiötä huonona asiana, vaan päinvastoin vaikuttaisi siltä, että tekoäly on toivottu apuväline hektisellä alalla. Tekoäly voi oppia optimoimaan hyvin tarkasti

ja ennakoimaan riskejä. Tämä voi johtaa inhimillisten virheiden vähenemiseen ja parantaa työn laatua. Tekoälyavusteiset teknologiat eivät vielä pysty inhimilliseen, tunnepainotteiseen työhön, minkä takia moni oli sitä mieltä, että jatkossakin tarvitaan oikeita ihmisiä sekä markkinointiviestintätoimistoja. Tästä voisi tulkita, että jatkossa yksi tekoälyn rooli on toimia ihmisen apurina eli sitä voitaisiin kehittää työskentelemään ihmisen rinnalla. Se voisi esimerkiksi käsitellä ja analysoida nopeasti suuren määrän markkinointitietoa, josta ihminen näkisi asioiden välisiä merkityssuhteita ja yhteyksiä laajemmin.

Osa asiantuntijoista kuitenkin myönsi, että markkinointiviestintätoimistojen työ voi kuitenkin vähentyä tulevaisuudessa, ne voivat tippua pois kokonaan tai niiden roolit muuttua. Tällä voisi olla asiantuntijatyölle samanlaisia vaikutuksia kuin automatisaatiolla oli teollisuustyölle.

Nyt tekoäly voi tuottaa tosi nopeasti sitä tietoa, minkä näkisin haasteeksi. Eli varmaan kuvittelisin, että sen seurauksena toimistoja tulee tippumaan. Eli tuota joko niin tai sitten niin, että niiden roolit tulee muuttumaan. –H1

AI pystyy kirjoittamaan lyhyen mainoksen lyhyestä briiffistä. Aiheuttaa sen, että miks enää maksaisit et joku tekee sen. Voit leikata mainostoimiston pois. Eli rutiinihomma pois. –H3

Asiantuntija 4 kaavaili, että tekoäly voi lähitulevaisuudessa voittaa jopa Googlen. Hänen yrityksessään seurataan aktiivisesti tekoälyn kehitystä, jotta muutoksesta voidaan saada mahdollisimman paljon hyötyä irti. Poikkeavaa oli, että asiantuntija 5 oli ainoa, joka ei missään kohtaa haastattelua puhunut tekoälystä.

Että 4 kuukauden päästä tästä se saattaa olla, että se on jyrännyt Googlen kokonaan. –H4

No esim. ihan meidän yrityksen näkökulmasta. Me ollaan nyt jo perustettu työryhmä siihen, että miten ja mitkä ne mahdolliset visiot tekoälyssä tulee olemaan. –H4

Tekoälyn yleistymisen markkinointiviestinnässä voi johtaa perinteisten markkinointiviestintätoimistojen karsiutumisen ohella myös muihin ongelmiin. Tekoälyn kiihtyvä kehitys johtaa myös siihen, että eettiset kysymykset korostuvat. Jos tekoäly jakautuu epätasaisesti ja vain tietyt toimijat saavat käyttö- ja kehitys mahdollisuudet haltuunsa, voi toimiala polarisoitua. Jo tietotekniikan kehitys loi suuria eroja ihmisten ja yritysten välille. On mahdollista, että tulevaisuudessa myös tekoälyn eduista nauttiminen voi kasautua tietyille ihmisille tai yrityksille, samalla kun suuret määrät yrityksiä menettävät merkitystään. Toisaalta kehittyessään tekoäly voi oppia manipuloimaan ihmistä. Esimerkiksi sosiaalisen median koukuttavuus kertoo tästä jo nyt. Sama pätee mainontaan. Videoita voidaan väärentää ja manipuloida, mutta tekoälyn avulla voidaan myös vahvistaa jo olemassa olevia vinoumia.

5.2.2 Mittaaminen ei ole enää etu vaan menestyksen edellytys

Tässä skenaariossa tulevaisuuden markkinointiviestintää värittää jatkuva mittaamisen kulttuuri. Mittaaminen on keino, jonka avulla markkinointi ja markkinointiviestintä muuttuvat kustannuksista investoinneiksi. Sen avulla pystytään todentamaan, mitä markkinoinnilla on saatu aikaiseksi ja mihin se on vaikuttanut. Mittaamisen tulokset puolestaan auttavat ymmärtämään, miten paljon markkinointiviestintään kannattaa panostaa. Lähes kaikki asiantuntijat puhuivat mittaamisen tärkeydestä ja muutamat painottivat sitä erityisen vahvasti. Keskeistä oli, että mittaaminen nähtiin positiivisena ja hyvänä asiana, sillä se perustuu ajatukseen jatkuvasta oppimisesta ja paremmin tekemisen kulttuurista.

Tulevaisuudessa keskiössä tulee olemaan kaiken mittaaminen. Iso positiivinen ilmiö et voidaan mitata ja optimoida ja oppia matkan varrella. –H3

Koen tän erittäin positiivisena ja koen tän ihan siitä näkökulmasta, että luonnollisesti puhutaan tehokkuudesta ja kannattavuudesta paljon. –H4

Mittaamisen hyödyt perustuvat tavoitteellisuuteen, tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen. Tämä voisi kertoa, että ollaan menossa kohti sellaista tulevaisuutta, jossa resurssit pystytään hyödyntämään mahdollisimman hyvin ja toiminta on optimoitua. Kun markkinointiviestintää ja ihmisten tarpeita voidaan seurata, toiminta on todennäköisesti kustannustehokkaampaa ja tuottaa paremmin voittoa. Moni puhuikin kuluttajien seurannasta. Mittaaminen auttaa saamaan perusymmärrystä kuluttajista ja osoittaa, ketkä ovat parhaat asiakkaat. Käytännössä voidaan laskea esimerkiksi asiakkaan elinkaaren tuottoa, milloin asiakas on viimeksi ostanut jotain, onko hän tehnyt uusintaostoja ja miten paljon asiakas on tuottanut yritykselle voittoa. Jos esimerkiksi pieni osa asiakkaista tuo yli puolet yrityksen liikevaihdosta, on kannattavaa sitoutua niiden palvelemiseen.

Mä toivon, että markkinoinnista tulee tulevaisuudessa tavoitteellisempaa vielä enemmän. Elikkä se vielä enemmän kiinnittyy sinne liiketoiminnan ytimeen ja tuloksia arvioidaan. Näin saadaan sinne liiketoimintaan arvoa ja tuloksia. –H5

Voidaan mitata viestintää, jolloin menee huomattavasti paremmin. Puhuttelee kohderyhmää tai jopa yksilöä paremmin. Lisäksi tarkemman mittauksen avulla voidaan säästää kustannuksista. –H1

Asiantuntijat puhuvat myös muutoksesta suhteessa aiempaan. Aiemmin oli lähinnä arvailujen varassa, kuinka hyvin esimerkiksi jokin kampanja toimii ja nykyään tiedetään esimerkiksi katsojaluvut sekä ostoon johtaneet klikkaukset tasan tarkkaan.

Aikaisemmin oli vaikea tietää, jos laittoi vaikka jonkun massamainoskampanjan pyörimään, että mikä se vaikutus kuluttajien ostokäyttäytymiseen oli, mutta tänä päivänä voidaan seurata erilaisten tunnuslukujen avulla sitä, mitkä vaikutukset on. –H1

Ennen oli hyvin vaikea tehdä mitään mitattavaa toimintaa. Sä lähinnä toivoit, että se toimii. Nyt sä pystyt rakentamaan kaiken silleen, että sä pystyt käytännössä mittaamaan kaikkea markkinointibudjetin asetannasta siihen käyttöön saakka. –H4

Tärkeä huomio oli, että pelkkä mittaus ei kuitenkaan riitä, vaan mittaustulosten perusteella pitää jatkossa muuttaa myös käyttäytymistä. Analytiikka ei itsessään ratkaise ongelmia eikä mittaamista tehdä vain mittaamisen takia. Sen sijaan pitää osata tehdä päätöksiä näiden pohjalta ja toteuttaa tiedolla johtamista, jossa pyrkimys on paremmissa saavutuksissa ja tuloksissa. Vaikuttaisi siltä, ettei itsessään mittaaminen ole mikään ongelma, mutta sen sitominen yrityksen tavoitteisiin on monilla haastavaa.

– me yritetään analysoida sitä aina kriittisesti myös, että ei mitata vaan mittaamisen takia. Vaan sillä pitää sitten oikeasti olla myös muutosta ja tavallaan jos mittaa jotain asiaa ja ei ole valmis muuttaa tekemisten perusteella niin sitten se mittaaminen on turhaa. –H5

Kun kysyttiin toimialan haasteista, asiantuntija 5 mainitsi mittarit. Mittarien tulee mitata juuri mitattavaksi tarkoitettua asiaa, eikä jotain sinne päin. Mittareiden tulee olla luotettavia, jotta päästään haluttuihin tavoitteisiin. Asiantuntija painotti erityisesti, että kun puhutaan liiketoiminnan arvosta, ei mittareiden valinta ole yksinkertaista. Mittarit pitää valita järkevästi. Esimerkiksi toimialalla on vaikutusta. Markkinointiviestinnässä on käytössä erilaisia mittareita kuin muilla toimialoilla.

– jos ne mittarit ei ole tarpeeksi selviä. Eikä tiedetä mitä ollaan tekemässä. Niin silloin tavallaan tekeminen ei ole fokusoitunutta. –H5

Asiantuntijan 5 yrityksessä oli jopa kehitetty omaa mittaristoa. Tämä kertoo siitä, että mittaamisen kulttuuri on integroitu vahvasti mukaan myös yrityksen arvoihin.

– on kehitetty omaa markkinoinnin mittaristoa. Me kehitetään sitä koko ajan. –H5

Asiantuntijat puhuivat myös tutkimustiedon hyödyntämisestä liiketoiminnan apuvälineenä. Asiantuntijan 3 mielestä oli vielä tänä päivänä harvinaisuus, että markkinointiviestintätoimisto tekee niin. Hän toivoi sen lisääntyvän tulevaisuudessa. Tämä voisi kertoa muutoksesta kohti tulevaisuutta, jossa akateemista tietoa arvostetaan yhä enemmän. On edistysellistä, että myös käytännön liiketoiminnassa käytetään apuna tieteellistä tutkimusta. Tämän voisi nähdä hyvänä vastapainona myös tekoälyn hyödyntämiselle.

Tutkimusta tasapainossa mittareiden ja muun tekemisen kanssa. Odotan mainostoimistolta, että pystytään hyödyntämään dataa. Että, se tekee työn tutkimustuloksia hyödyntäen. Harva mainostoimisto tekee niin. Että, toimistot ankkuroisivat tekemisensä faktoihin, dataan ja tutkimuksiin. –H3

Markkinoinnin mittaaminen on siis hyödyllistä, sillä se auttaa ymmärtämään, miten markkinointitoimenpiteet vaikuttavat liiketoimintaan. Mittaaminen antaa mahdollisuuden arvioida markkinointikampanjoiden ja -strategioiden tehokkuutta. Se auttaa selvittämään, mikä toimii tai mikä ei, ja mahdollistaa optimoinnin parhaiden tulosten saavuttamiseksi. Se auttaa ymmärtämään, kuinka paljon rahaa on sijoitettu markkinointiin suhteessa saavutettuihin tuloksiin. Tämä ohjaa arvioimaan markkinointipanostusten kannattavuutta. Esimerkiksi nähdään, mitkä kanavat ja strategiat tuottavat parhaat tulokset, ja budjetti voidaan kohdentaa oikeille alueille. Toisaalta mittaaminen tarjoaa tietoa kohderyhmästä ja siitä, miten se reagoi eri markkinointitoimenpiteisiin. Tämä auttaa kohdentamaan ja personoimaan viestintää. Vaikuttaisi siltä, että tulevaisuudessa mittaaminen antaa markkinointiviestinnän kannalta välttämätöntä tietoa, joka auttaa päätöksenteossa. Päätösten tekeminen tutkimuksen perusteella on tehokkaampaa ja vähemmän riskialtista. Yhteen vedettynä mittaamisen avulla voidaan tunnistaa markkinointiviestinnän vahvuudet ja heikkoudet, mikä auttaa suunnittelemaan parempia strategioita niin tulevaisuudessa kuin tulevaisuutta varten.

5.2.3 Asiakaskeskeisyys ja kanavien sirpaloituminen korostuu entisestään

Asiantuntijat näkivät asiakaskeskeisyyden sekä kanavien sirpaloitumisen korostuvan tulevaisuudessa. Tässä skenaariossa asiakaskeskeisyys ja kanavat liitetään yhteenkuuluviksi, sillä moni asiantuntija puhui niistä samassa yhteydessä. Jos mainonta aiemmin tunnettiin yksikanavaisena, yksisuuntaisena brändin aloitteena, se on nyt monikanavainen, kaksisuuntainen vuorovaikutusprosessi kuluttajan matkan aikana.

Asiakaslähtöisyys on aina toiminut kilpailuetuna, mutta tulevaisuudessa se vaikuttaisi olevan lähes välttämätöntä. Kuuntelemalla asiakkaita ja ymmärtämällä heidän tarpeitaan paremmin voidaan tunnistaa uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja kehittää uusia tuotteita tai palveluita. Käytännössä tämä voi näyttäytyä esimerkiksi siten, että arvostetaan asiakaspalautetta ja käytetään sitä tuotekehityksessä ja liiketoiminnan parantamisessa. Jatkuva palaute auttaa organisaatiota sopeutumaan muuttuviin asiakatarpeisiin. Toiminnan keskiössä on pyrkimys ymmärtämään asiakkaiden tarpeita ja odotuksia. Kun markkinoinnissa pystytään vastaamaan näihin tarpeisiin, se parantaa asiakastyytyväisyyttä, mikä voi johtaa asiakkaiden sitoutumiseen ja uskollisuuteen.

Täytyy läpi prosessin miettiä, mitä asiakas haluaa ja miten toimet sille näytetään. –H2

Asiantuntijoiden mukaan asiakaslähtöisessä ajattelussa personointi on avainasemassa. Käytännössä se voi olla ainutlaatuisen kokemusten tarjoamista, älykästä sisältöä tai tuote-ehdotuksia. Se auttaa sitouttamaan asiakkaita ja saa asiakkaat palaamaan yrityksen luokse. Asiakkaat ovat yhä tottuneempia siihen, että heidän ostokokemuksensa on helppo ja vaivaton. Moni turhautuu, jos kokemus on hankala. Ikävä kokemus säilyy pitkään mielessä ja saa välttelemään kyseistä toimijaa. Asiakaskeskeisyys on ilmiönä jo vanha, mutta sen rooli on kehittynyt suurin harppauksin ja tulee yhä tulevaisuudessa korostumaan erityisen tärkeänä osana onnistunutta liiketoimintaa. Eräs asiantuntija esimerkiksi kertoo, että enää ei voi saada asiakasta samalla tavalla kuin vuonna 2017 tai 2015.

Miten markkinointiviestintä isossa kuvassa on muuttunut, niin se on mennyt personoidummaksi, mitä enemmän personoi, se muuttuu eduksi. Näen personoinnin avainasiassa näiden muutosten keskellä, että pitää löytää se potentiaalinen asiakas ihan täysin eri tavoilla, miten teit sen vuonna 2015 tai edes 2017. –H4

Asiakkaiden kuuntelun merkitys on aivan eri tavalla noussut viimeisten vuosien aikana. Viestintä menee huomattavasti paremmin, kun puhuttelee kohderyhmää, tai jopa yksittäistä yksilöä. –H1

Asiakkaan rooli on asiantuntijoiden mukaan muuttunut vuosien varrella. Asiantuntija 1 kertoi, että siinä missä aiemmin massamarkkinointi perustui siihen, että asiakkaille puskettiin ja työnnettiin viestejä, houkuttelumarkkinointi mullistaa asiakkaiden roolin passiivisesta vastaanottajasta aktiiviseksi osallistujaksi. Tämä perustuu luonnolliseen kysyntään.

– – tällaisesta massamarkkinoista on siirrytty tällaiseen kohdennettuun markkinointiin, markkinointiviestintään ja sitten outboundista inboundiin. Ja sen on mahdollistanut digitaalinen transformaatio. –H1

Asiantuntija 1 korosti myös, että asiakasta tulee tarkoituksella osallistaa ja saada aidosti osallistumaan. Asiakas ei ole vielä asiakas siinä kohtaa, kun saapuu kauppaan tai kohtaa markkinointiviestintää. Siitä alkaa hänen sisäinen ostopolkunsa ja erilaiset psykologiset prosessit. Asiantuntija kertoi, että esimerkiksi asiakkaiden kuuntelu on muuttunut menestyksen kannalta elintärkeäksi. Hän puhui siitä, että jotkut yritykset ottavat jo asiakkaita mukaan tuotteen, pakkauksen tai kampanjan suunnitteluun. Näin ovat tehneet esimerkiksi Lego ja Nike. Voisi tulkita, että tämä on pitkälti tunnesiteen rakentamisesta. Yksinkertaisimmillaan kyse on sellaisesta tunteesta, että asiakkaasta välitetään ja häntä kuunnellaan. Tämä voisi kertoa suuresta muutoksessa suhteessa siihen, miten asiakkaan rooli nähdään. Tulevaisuudessa asiakas halutaan integroida mukaan koko prosessiin, eikä häntä nähdä vain konemaisena tuotteiden ostajana.

Tämmöiset termit kun crowdsourcing eli joukkoistaminen eli otetaan huomioon kuluttajien mielipiteet. Kysytään heiltä ja tai sitten tää creation joka menee vähän vielä syvemmälle eli yhdessä asiakkaan kanssa suunnitellaan. Esimerkiksi Lego, voit itse vaikuttaa siihen, että minkälaisia legopalikoita tehdään tai Nikellä voit itse suunnitella lenkkarisi. –H1

Ymmärtämällä paremmin asiakkaita ja heidän tarpeitaan voidaan kohdentaa markkinointiviestintään tehokkaammin. Kohdentaminen perustuu siihen, että eri kanavien avulla tavoitellaan eri asiakasryhmiä. Kohdentaminen on yhteydessä pirstaloitumiseen. Moni asiantuntija koki, että disruption myötä markkinointi on pirstaloitunut ja fragmentoitunut. Niin kanavat kuin asiakkaat ovat sirpaloitumassa vahvasti. Vaikuttaisi siltä, että kanavat elävät juuri nyt valtavan myllerryksen aikaa. Ihmiset hajaantuvat usealle alustalle. Markkinoijien pitäisi pystyä olemaan yhtä aikaa kaikkialla. Tärkeintä on olla siellä, missä ihmiset ovat.

Markkinointiviestien keinovalikoima on laajentunut. Asiakkaat on sirpaloituneet. Kanavat on siis monipuolistunut. Sen myötä samanaikaisesti ne on myös sirpaloitunut. –H1

– – Ja niin kun kaiken viestinnän tempo on muuttunut ja pirstaleisuus ja pirstaloituminen eri kanaviin ja ensin liikkuvan kuvan tulo ja sosiaalisen median tulo. Joka aidosti on tullut vasta ehkä 5 vuoden sisällä. Nää on isosti ruvennut vaikuttamaan vakavasti nyt, vaikka näistä on aiemminkin puhuttu. –H3

Sirpaloituminen johtaa entisestään yhä pienempien ja kapeampien kohderyhmien syntymiseen. Jotta löytää oikeat kanavat, on tärkeää luokitella erilaisia asiakasprofieileja. Erilaisilla asiakkailla on erilaiset ostokriteerit, ja markkinointiviestintää tulisi optimoida asiakasprofiilien kautta.

Kohderyhmät on sirpaloitunut eli puhutaan entistä pienemmistä kohderyhmistä. Tai en tiedä oikein, että kumpi on syy ja kumpi seuraus, mutta joka tapauksessa pystytään digitaalisten kanavien avulla tavoittamaan entistä fragmentoituneempia kohderyhmiä. –H1

Voidaan todeta, valtavan kanavamäärän takia, kohdentaminen korostuu. Tämän voisi tulkita aiheuttavan tulevaisuuden markkinointiviestinnässä haasteita. Vaatii enemmän aikaa ja perehtymistä tehdä useille pienille joukoille erilaisia markkinointikampanjoita. Asiantuntija 4 koki, että jossain kohtaa alemmas myyntisuppilossa kohdistaminen ei enää onnistu vaan raja tulee vastaan. Asiantuntija 1 näki sirpaloitumisen vaativan paljon myös johtajan tasolla. Vaikuttaisi siltä, että asiakkaan roolin muutoksen rinnalla myös markkinointipäälliköiden työ on muuttunut erittäin haasteelliseksi niin muutosten laajuuden kuin nopeuden takia.

Monikanavaisuutta korostetaan ja itse seison monikanavaisuuden takana, koska niin kauan, kun sulla on se tuubi ja sä kohdistat, kohdistat, kohdistat ja vielä kerran kohdistat sähköisesti, niin jossain vaiheessa loppuu joka tapauksessa kohdennettava, eli massamedian kautta on pakko ajaa myös sinne isoon massaan. Mutta silloin kun asiakas on siinä kohdennukseen alaisuudessa, niin henkilökohtaisuus korostuu. –H4

Siinä alussa puhuttiin tuosta kuluttajien tai asiakkaiden sirpaloitumista, sekä näiden kanavien sirpaloitumista, niin sehän vaatii johtajalta myös paljon. –H1

Pirstaloitumisen myötä kanavavalinnan tärkeys korostuu. Pitää valita oikeille ryhmille oikeat kanavat ja kohdentaa niihin. Tulevaisuudessa ilmiö korostuu, sillä erilaisia kuluttajia on yhä enemmän ja eri kohderyhmille sopivat erilaiset kanavat. Esimerkiksi asiantuntija 4 kertoi hyvän huomion siitä, että heidän yrityksensä kesätyön rekrytointimarkkinoinnissa käytettiin kanavina TikTokia ja Facebookia. Kyseessä oli täysin eri kohderyhmien kanavat. TikTokia käytettiin, jotta saavutettaisiin nuoria, jotka kesätoita hakevat. Facebookia puolestaan käytettiin siitä syystä, että siellä pystytään toissijaisesti levittämään tietoa nuorten läheisille aikuisille. Hän mainitsi esimerkkinä nuorten isovanhemmat, jotka voitiin tavoittaa Facebookin kautta. Isovanhemmat välittävät tiedon edelleen lastenlapsilleen. Samankaltaisia esimerkkejä antoivat muutkin asiantuntijat. Tuntui olevan jopa kärjistetty oletus, että Facebook on vain keski-ikäisten ja vanhojen ihmisten kanava, siinä missä TikTokista tavoitetaan nuoret. Kanavana Instagram tuntui jakavan enemmän erilaisia yleisöjä, sillä sitä käytettiin melko laajalti iästä huolimatta. Toisaalta juuri asiantuntija 4 oli sitä mieltä, että sekin oli keski-ikäisten kanava. Toisaalta muukin kuin kohderyhmän ikä määrittä kanavavalintaa. Esimerkiksi asiantuntija 5:n yrityksessä tarjottava palvelu oli hyvin paikallinen ja alueellisuuteen sidottu. Tämän takia siinä perinteinen paperinen kotiovelle tuleva postimainonta toimii edelleen hyvin. Tässä on suuri vastakohta siihen, että jossain toisessa kohderyhmässä nykyaikaiset lyhyet videot esimerkiksi TikTokissa tai Instagramissa ovat ainoa toimiva muoto tavoittaa jokin haluttu kohderyhmä.

Kanavien ajallisesta muutoksesta puhuttiin myös paljon. Esimerkiksi asiantuntija 4 peilasi muutosta lastensa kautta ja kertoi, että he etsivät ensisijaisesti kaiken viihteen Youtubesta tai suoratoistopalveluista, siinä missä televisio on täysin menettänyt nuorison keskuudessa roolinsa.

– – esim. lineaaritelevisio. Mun lapset just ja just tietää mikä se on, sieltä vaan avataan lähinnä Disney plussat tai Netflixit. Muussa tapauksessa se on Youtube mistä katsotaan ja rakennetaan sitä omaa elämä tubeinfluencereiden kautta. –H4

Siitä on 10 vuotta ku Insta tuli. Kehitys on niin nopeeta. Se on jännää, et kanavat ja tavat on muuttunu tosi paljon ja tosi radikaalisti. –H3

Asiantuntija 4 kertoi myös vastaavanlaisen henkilökohtaisen esimerkin liittyen radioon. Hän ei osaa enää kuunnella radiota, vaan valitsee podcastit automatkoille, kun haluaa kuunnella jotain. Kerran kun hän yritti kuunnella radiota, mutta se tuntui hyvin oudolta ja vieraalta. Podcastien nousun hän selittää asiakkaan preferensseillä. Asiakas voi valita haluamansa podcastin ja on usein motivoitunut sen kuuntelemiseen. Tämä on sisältömarkkinointia parhaimmillaan, kun

kuulija itse hakeutuu haluamansa sisällön luokse. Esimerkkinä hän mainitsee kuuntelevansa urheilupodcastia, koska se kuuluu hänen kiinnostuksensa kohteisiin. Radiossa voi toki valita kanavan, mutta siihen valinnanvapaus jää.

Tällä hetkellä eletään asiakkaiden aikakautta ja tulevaisuus on varsinaista asiakkaiden valtakautta. Vaikuttaisi siltä, että ne, jotka ymmärtävät asiakkaansa parhaiten, menestyvät. Asiakaskokemus voi olla positiivinen tai negatiivinen, ja markkinointiviestinnällä tähän voidaan aktiivisesti ulkoisesti vaikuttaa. Asiakasymmärrys on tärkeää yrityksen hallussa olevaa tietoa, jonka avulla asiakkaita voidaan palvella tulevaisuudessa paremmin.

5.2.4 Vaikuttajat ja henkilöbrändit muuttavat sosiaalisen median ja markkinoinnin roolijakoa

Vaikuttajat rakentavat itsestään henkilöbrändejä eli julkista mainetta ja imagoa sosiaalisessa mediassa. Tämä skenaario horjuttaa perinteistä asetelmaa siinä määrin, että markkinointiviestinnän päävastuu siirtyy vaikuttajille ja henkilöbrändeille. Tämä vaikuttaa koko toimialan roolijakoon, sillä vaikuttajat ovat yksittäisiä ihmisiä, jotka tekevät maksettua markkinointiviestintää. On mahdollista, että vaikuttajien hyödyntäminen johtaa perinteisen markkinointiviestinnän keinovalikoiman suppenemiseen, vaikuttajien ottaessa ohjat. Vaikuttajat voivat horjuttaa koko markkinointiviestinnän toimialan rakennetta vahvastikin, jos markkinoinnin työt hoituvat jatkossa vain vaikuttajien kautta eikä markkinointiviestintätoimistoja tai yritysten omia markkinointiosastoja enää tarvita.

Asiantuntijat painottivat vaikuttajamarkkinoinnin lukuisia hyötyjä. Vaikuttajat luovat samaistuttavia henkilöbrändejä ja tuovat täten mainonnan kohdetta inhimillisellä tavalla lähemmäs yleisöä. Toisaalta vaikuttajalla on jokin tietty yleisö ja tietyt kanavat, joten vaikuttajalta markkinointia ostavan yrityksen päätösvalta on pienempi. Tämä on myös etu, sillä vaikuttaja tuntee yleisönsä usein hyvin ja tietää, mitä kannattaa tehdä. Vaikuttajan kautta yritys voi päästä käsiksi laajoihin kohderyhmiin, joiden huomion saaminen voisi muuten olla vaikeaa tai jopa mahdotonta. Asiantuntijat toivatkin esiin, että vaikuttajan kautta pääsee helpommin ja vaivattomammin tavoittelemaan jotain tiettyä kohderyhmää. Usein vaikuttajat nimittäin toimivat jollakin tietyllä alalla tai markkinakärjellä ja seuraajat ovat kiinnostuneita tästä. Tällöin seuraajat ovat todennäköisesti jo valmiiksi kiinnostuneita asiasta ja heihin vaikuttaminen on helpompaa, verrattuna esimerkiksi perinteiseen massamarkkinointiin, jossa suurin osa yleisöstä ei ole välttämättä asiasta kiinnostunut lainkaan.

Esimerkiksi asiantuntijan 2 yrityksessä käytetään vaikuttajia eri aloilta. Jotkut menevät luontokärki edellä, toisten painottaessa kulttuuripuolta. Näin mainontaa pystytään hajottamaan eri henkilöille ja välttämään huteja. Asiantuntija 4:n yrityksessä käytetään fitnessvaikuttajia, jotka toimivat yrityksen liiketoiminnan kohderyhmälle ja yleisölle parhaiten. Näyttäisi siltä, että vaikuttajatoiminta on jo hyvin järjestäytyntä. Siitä on tullut erittäin tärkeä osa markkinointiviestintää. Asiantuntija 4 kertoi tarkasti siitä, että on panostanut vaikuttajastrategian suunnitteluun järjestelmällisesti.

Oltiin yrityksenä ensimmäisinä mukana influencerseri toiminnassa ja meillä on järjestelmällinen tapa toimia siinä. Me valittiin Suomen mittakaavassa yksi suurimmista hyvinvoinnin influencersereista, joka tekee meille säännöllisesti vaikuttamista meidän kaikille eri toiminnoille. –H4

Hän oli myös sitä mieltä, että vaikuttaminen on tärkeä osa toimialan tulevaisuutta.

– – mä uskon siihen, että tulevaisuudessa monikanavaisuus on tärkeää ja, että influencerseritoiminta on supertärkeää. –H4

Lisäksi asiantuntijat puhuvat yleisemmin myös suusta suuhun -mainonnan merkityksestä. Muutkin kuin varsinaiset vaikuttajat levittävät sanaa. Asiantuntija 1 puhui esimerkiksi digitaalisesta suusta suuhun -mainonnasta ja Z-sukupolven uudenlaisesta asemasta siinä. Hän kuvaili Z-sukupolven olevan aivan uudenlainen kuluttajaryhmä, joka on ehdollistunut etsimään kaiken digitaalisesti tai sosiaalisen median alustoilta. Hän korosti sukupolven herkkyyttä siinä, mitä nuoret kuulevat muilta. Tämä on osaltaan syy myös sille, miksi vaikuttajamarkkinointi on saavuttanut niin suuren suosion. Vaikuttaisi siltä, että Z-sukupolvi tekee suurimman osan ostoksistaan erilaisten sosiaalisen median videoiden inspiroimana. Esimerkiksi TikTokissa eräs keskeinen teema on erilaiset suositusvideot.

Asiantuntija tarkasteli ilmiötä myös kriittisesti ja toi esiin asiakaskokemusten jakamisen toisen puolen. Negatiivisten kokemusten levittämisestä voi olla myös paljon haittaa yritykselle. Esimerkiksi TikTokissa nuoret kertovat häikäilemättömästi myös huonoista kokemuksista. Vaikuttaisi siltä, että sosiaalisen median suosittelukulttuuri on kasvava ilmiö, sillä jo nyt eniten näyttökertoja saavuttavat videot, joissa esitellään ostoksia. Tällä voi olla tulevaisuudessa hyvinkin laajoja seurauksia, jos monet kohderyhmään kuuluvat alkavat välttelemään jotain brändiä vain kuulopuheiden perusteella.

Sekin leviää hyvin nopeasti, jos on esimerkiksi huonoja asiakaskokemuksia tai kuulee kavereilta tai näistä huonoja kokemuksia. Gen z on erityisen herkkä niille. Eli tavallaan whom ja ewhom on noussut aivan uuteen rooliin Gen z:n myötä. –H1

Myös asiantuntija 4 puhui nopeasta leviämismuutoksesta. Liiketoiminnan kannalta olisi hienoa, jos jokin yritykseen liittyvä positiivinen asia nousisi nopeasti valtavirtaan. Tulevaisuudessa sosiaalisella medialla ja vaikuttajilla on tulevaisuudessa suuri rooli.

Vaikuttaisi siltä, että tulevaisuuden vaikuttamisessa korostuu myös aitous. Esimerkiksi asiantuntija 1 myös toi esiin, että Z on hyvin herkkä sukupolvi ja näkee taitavasti kaupallisuuden läpi. Sukupolvi vaatii aitoutta. Mikro- ja nano-vaikuttajat voisivatkin olla kohderyhmälle parempi vaikuttajamarkkinoinnin tapa. Niillä tarkoitetaan pienempiä vaikuttajia, joilla ei ole yhtä paljon seuraajia kuin suuremmilla vaikuttajilla. On mahdollista, että tulevaisuudessa molempien vaikuttajien merkitys korostuu. Toisaalta julkisuuden henkilöiden avulla voidaan päästä käsiksi valtaviiin yleisöihin ja ne toimivat edelleen brändien keulakuvina tai mainoskasvoina, mutta pienemmät vaikuttajat voivat olla vielä uskottavampia ja helpommin samaistuttavia. Pienemmällä vaikuttajilla on usein myös sitoutuneempi seuraajakunta, sillä he ehtivät luomaan vuorovaikutuksellisia suhteita seuraajiensa kanssa.

5.2.5 Markkinoinnin ikaikaiset peruspilarit säilyvät

Markkinointiviestinnän toimiala disruptoituu ja asiantuntijat olivat yhtä mieltä siitä, että alan muutostahti on tulevaisuudessakin kovaa. Tästä huolimatta tietyt ikaikaiset peruspilarit tulevat säilymään. Tähän liittyy esimerkiksi inhimillisenä ihmisenä oleminen ja ihmisympäristön ymmärtäminen. Asiantuntija 3 kuvailee, kuinka ihmisyyden on ollut läpi historian pysyvä voima, joka ei muutu, kun taas kanavien ja vuorovaikutuksen kehittyessä pitää jatkuvasti kehittyä itse mukana.

Vuorovaikutus ihmisten kanssa on kehittynyt tuhansien ja tuhansien vuosien aikana. Sellaiset asiat ei muutu niin nopeasti, eli tietyllä tavalla ihmisten ja psykologian ymmärtäminen on teoriassa tämmöinen pysyvä voima. Sitten pitää vaan pysyä matkassa mukana, että miten kanavat ja miten vuorovaikutus siinä ohella kehittyi. –H3

Ihmisympäristön ymmärtämisen lisäksi asiantuntijat puhuvat markkinoinnin klassisista piirteistä, joita tullaan tarvitsemaan aina. Tässä tulevaisuuden skenaariossa korostuukin uskomus siihen, että tietyt markkinoinnin ilmiöt ja tavoitteet tuottavat tulosta tulevaisuudessa liiketoimintaympäristön muutoksista huolimatta. Tämä viittaa siihen, että tulevaisuudessakin ylläpidetään jonkinlaista pysyvyyttä.

Vaikka sanoin, että on eletty semmoista muutosta ja meillä on tullut paljon uusia välineitä, uutta teknologiaa ja uutta kaikkea, niin loppujen lopuksihan markkinoinnin perusasiat on vuodesta toiseen aika samaa esim. pitää sillä brändillä ja muilla houkuttaa niitä asiakkaita. Saada ne sun puolelle. Niin en kyllä usko, että se tulee muuttumaan. –H5

Asiantuntijan 5 lisäksi muutkin asiantuntijat puhuivat brändin luomisesta, joten sitä voisi pitää keskeisenä menestyksen edellytyksenä myös tulevaisuudessa. Brändin luomisessa korostettiin toiminnan pitkäaikaisuutta. Kyse on pidemmän aikavälin tuotoista. Jos nyt panostetaan brändiin, se voi hyödyttää vielä vuosien päästä. Tämä kertoo brändin rakentamisen tulevaisuusorientoituneisuudesta. Pitkäaikaisen brändin luomisen rinnalla, korostettiin erilaistamisen merkitystä. Edelleen pitää löytää keinoja erottautua kilpailijoista. Markkinointiviestinnän toimialalla, kun tarjotaan hyvin samankaltaisia palveluita, on erilaistamisen merkitys erityisen tärkeä. Viestitulvan kasvaessa on erityisen tärkeää erilaistaa oma sanoma niin, että se jää katsojan mieleen. Asiantuntija 1 piti tätä hyvin pitkäjänteisenä ja johdonmukaisena työnä, joka perustuu hyvään suunnitteluun.

Tulevaisuudessa odotan mainostoimistolta sellaista pitkäaikaisemman brändin luomista. – H2

Sen pitää kuitenkin olla pitkäaikaista se brändin luominen, koska siis sitä on laskettu, että keskimäärin amerikkalainen kohtaa 3000 brändiviestiä päivässä. Tää on siis jo jonkun tutkimuksen tulos, jos ajatellaan että miten erottaudut sieltä viestitulvasta. Yrityksen erottautuminen vaatii nimenomaan hyvin pitkäjänteistä ja johdonmukaista työtä. –H1

Vaikka brändin merkitys säilyy, käsitys brändeistä on laajentunut ja muuttunut. Tulevaisuudessa brändin käsite ei ole enää tiukka. Esimerkiksi henkilöbrändien ohella paikkakunnat brändäävät itseään enenevässä määrin.

– – kunnat kaupungit ja siis ylipäätään tää paikkabrändäys tuon henkilöbrändäyksen lisäksi. –H1

Viimeisen viidentoista, kahdenkymmenen vuoden aikana, on entistä enemmän paikkakunnat alkaneet brändätä itseään. Jolloin näkisin, että tulevaisuudessa mainostoimistojen niiden asiakkuudet varmaan tulee lisääntymään ja laajentumaan. –H1

Paikkakunnat kilpailevat keskenään omilla markkinakärjillään. Esimerkiksi asiantuntijan 2 yritys brändää kaupunkiaan eri sektoreilla: kulttuurikaupunkina, josta löytyy museoita ja historiaa, ruokakaupunkina, josta löytyy tiheästi laadukkaita ravintoloita, sekä porttina saaristoon, josta avautuu aivan omanlainen luontomaailma. Näillä on tarkoitus erottautua verrattuna muihin kilpailijoihin, jotka tarjoavat ehkä jotain muuta.

On tärkeätä, että se viesti on mahdollisimman selkeä ja siinä on oma point of difference. Eli se että missä se brändi on erilainen niin niin se pitäisi saada sitten selville tai sieltä nousemaan. –H1

Paikkakunnat ovat jo nyt markkinointiviestintätoimistojen asiakkaita, ja asiantuntija 1 näkee tämän vain lisääntyvän jatkossa. Kuitenkin paikkakuntabrändäykseen liittyy hänen mielestään

paljon haasteita. Budjetit ovat usein rajallisemmat kuin yksityisellä sektorilla. Selkeän linjan puuttuminen on yleinen ongelma, kun ihmisiä on paljon ja politiikka varjostaa toimintaa.

Kunnilla on haasteena rajalliset budjetit ja myös se, että ei ole varsinaisesti sellaista selkeää linjaa. Siellä on niin monta toimijaa esimerkiksi kunnassa, että halutaan vähän erilaisia asioita. Ja sitten kun siinä on vielä politiikka mukana niin ei oikein tiedetä, että millainen se kunnan brändiin pitäisi sitten olla? Yhdistettynä siihen, että rahaa ei ole hirveästi ja miten viesti saadaan mahdollisimman hyvin läpi. –H1

Brändin luomisen rinnalla myös lyhytaikainen myyntityöstäminen tulee olemaan tärkeää, mutta ei yhtä tärkeää kuin brändiin panostaminen. Asiantuntijat eivät korostaneet sitä yhtä paljon, kuin brändäämistä, mutta se tuli joissain yhteyksissä esiin. Vaikuttaisi siltä, että näillä toimilla pyritään arkisempaan vuorovaikutukseen kuluttajien kanssa. Niillä on tukirooli, jonka avulla brändi saadaan pysymään ihmisten mielissä.

Sitten kun perusta luotu pitkäaikaisilla toimilla niin sitten voidaan tällaisilla yksittäisillä, esimerkiksi just tarjouskampanjoilla tai muilla, joilla saadaan aikaan vielä sitä toimintaa, muistuttaa, että hei me ollaan olemassa. –H1

Asiantuntija 1 piti luovuutta tärkeänä osana pitkäaikaista brändin rakentamista. Muutkin asiantuntijat puhuivat luovuudesta. Luovuuden merkitys on aina ollut tärkeä markkinoinnissa ja mainonnassa, ja vaikuttaisi siltä, että se tulee aina olemaankin.

Oivaltaminen ja luovuus ja asioiden pukeminen tunnepitoiseksi kommunikaatioiksi ja vuorovaikutukseksi yleisön kanssa. Siihen tarvitaan ihmisyyttä ja hullua luovuutta. Sen pitää jatkossakin olla tavoite. –H3

Mutta luovuuskin voi ja saa muuttaa muotoaan tekoälyn kehittyessä. Tekoälyn avulla kuka tahansa voi olla luova ja muutamassa sekunnissa voi luoda mainoslehtisen kannen. Ehkä inhimillinen luovuus onkin tulevaisuuden luovuutta. Se on perinteisen luovuuden rinnalla kulkevaa tunnepitoista ajattelua ja oivaltamista.

– – toisaalta tekoälyn ja muun datan nosteesta huolimatta niin se semmoinen inhimillinen luovuus on se, mitä mä tulevaisuudessakin tarvitsin mainostoimistolta. –H3

Myös tarinallisuuden merkitys tulee säilymään. Narratiivisuus on tulevaisuudessakin tärkeä keino, jolla voidaan vedota asiakkaisiin.

Loppujen lopuksi se on sitä, että pitää osata kertoa hyviä tarinoita. –H5

Aiempiä huomioita voidaan pitää markkinoinnin työkaluina. Tulevaisuuden markkinointiviestinnässä tulee osata rakentaa brändiä, pyrkiä myös nopeatempoiseen myyntiin, käyttää tarinoita ja olla luova. Näiden lisäksi asiantuntijat nostivat esiin myös muutamia konkreettisia teemoja, jotka tulevat painottumaan tulevaisuudessa. Kaksi asiantuntijaa puhui

vastuullisuuden tematiikasta. Se on ollut pinnalla jo pidempään ja sitä voisi jo nykyään pitää jonkinlaisena markkinoinnin peruspilarina. Toisin sanoen tässä skenaariossa se tarkoittaa, että vastuullisuus muuttuu liiketoiminnan edellytykseksi. Se ei ole enää pelkästään hyöty tai etu, jolla houkutellaan asiakkaita. Sen pitää olla itsestänselvyys, jonka päälle ruvetaan rakentamaan jotain muuta. Moni asiakas edellyttää yritykseltä vastuullisuutta, jotta voi edes harkita ostavansa yrityksen palveluita. Asiantuntija 5 ajatteli, että siitä tulisi jatkossa osa markkinoinnin arvopohjaa. Tämä voisi viitata tulevaisuudessa laajempaan muutokseen koko markkinointiajattelussa. Jos aiemmin markkinoinnin arvoina pidettiin myyntiä ja menestystä, jatkossa painotetaan etiikkaa ja vastuullisuutta.

En usko, että markkinoinnin peruspilarit tulee muuttumaan, mutta uskon, että tuolla tulee lisääntymään tietyt teemat. Eli on vastuullisuus, joka ihan varmasti kasvaa entisestään, sitä arvostetaan joo, ja sitten se voi olla se voi olla, että se muuttuu jollain lailla. Ehkä arvopohjaan tietyllä tavalla, mitkä ne arvot sitten ikinä onkaan. –H5

Asiantuntija 1 kuitenkin oli sitä mieltä, ettei vastuullisuus riitä, jos sitä ei aidosti tehdä tosissaan. Yrityksen kuluttajille viestimien arvojen lisäksi myös todellisuuden toiminnan tulee olla vastuullista. Hän näki sen yleisenä ongelmana alalla, sillä moni yritys tietää saavansa suosiota olemalla vastuullinen ja käyttämällä sitä hyväkseen. Hänen mielestään kuluttajat näkevät sellaisen toiminnan läpi. Tämän päivän ja tulevaisuuden kuluttajat ovat jo hyvin herkkiä aistimaan, mikä on totta ja mikä on markkinointikeino.

Jos nuoret ja nuoret aikuiset ei koe sitä totuuden mukaiseksi. Esim. vastuullisuus on ollut iso teema viime vuosina, tuntuu, että tänä päivänä kaikki yritykset sanoo, että ovat vastuullisia mutta se ei ole aitoa se vastuullisuus, eli jos se on vain esim. nettisivuilla jotakin vähän viherpesumaista sanailua. Erityisesti just uusi sukupolvi ei koe sitä koskettavaksi. –H1

Yhteen vedettynä inhimillinen ihmisyyys, psykologian ymmärtäminen, luovuus ja tarinankerronta, ovat asioita, jotka eivät tulevaisuudessakaan menetä merkityksestään. Kuten ennenkin, myös tulevaisuudessa hyvä viestintä herättää ihmisten mielenkiinnon, kiinnostaa, huomioi kohderyhmän ja koskettaa tunnetasolla. Tämä kertoo siitä, että toimialan disruptiosta huolimatta on edelleen olemassa paljon asioita, jotka säilyvät markkinointiviestinnässä tärkeinä. Tulevaisuudessa markkinointiviestinnässä korostuvat edelleen brändin rakentaminen, jolla pyritään luomaan pitkälle ulottuvaa positiivista mielikuvaa yrityksestä ja sen tarjoamista tuotteista tai palveluista, sekä lyhytaikainen myynti, jolla muistutetaan olemassaolosta. Näillä vaikutetaan ihmisiin kognitiivisesti lisäämällä tietoa ja tunnettuutta, mutta myös affektiivisesti tunnetasolla, jotta saadaan ihmiset pitämään ja suosimaan jotain. Parhaassa tapauksessa markkinointiviestintä johtaa vakuuttumiseen ja ostoon, tai jopa muuttaa käyttäytymistä.

Samalla ajattelu laajenee ja brändin merkitys muuttuu pelkistä tuotteista koskemaan kokonaisia kaupunkoja, maita ja ihmisiä. Markkinointiviestintä on kokonaisuus, eikä se ole yhtä kuin esimerkiksi pelkkä yksi mainos, joka räjäyttää myyntilukemat. Se on prosessi, joka kietoutuu mukaan muuhun liiketoimintaan ja on parhaimmillaan äärimmäisen tärkeä kilpailuetu suhteessa muihin.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä tutkimuksessa oli tarkoituksena kerätä tietoa markkinointiviestintätoimistojen sekä markkinointiviestinnän toimialan disruptiosta ja tulevaisuudesta. Aihetta tutkittiin seuraavien alatutkimuskysymysten avulla:

1. Millainen on markkinointiviestintätoimiston rooli tulevaisuudessa?
2. Miltä markkinointiviestinnän toimiala näyttää tulevaisuudessa?

Kysymyksistä ensimmäinen keskittyy markkinointiviestintätoimistojen näkökulmaan ja toinen kohdistuu vielä laajemmin koko toimialan tulevaisuuteen. Analyysivaiheessa aineisto teemoiteltiin erilaisiin skenaarioihin tutkimuskysymysten mukaan.

6.1 Markkinointiviestintätoimistojen roolit tulevaisuudessa

Toimistojen tulevaisuuden roolit jakoutuivat kolmeen skenaarioon. Tämän pohjalla merkittävä löydös oli, että toimistot ovat jatkossakin tarpeellisia. Tämä poikkeaa aiemmasta teoriakirjallisuudesta. Moni markkinointiviestintätoimistojen tulevaisuutta tarkastellut tutkija näkee tilanteen hyvin epävakana tai epäselvänä (esim. Zimand-Sheiner & Earon 2019, 135–137). Toimistojen tulevaisuus esiintyy tutkimuskirjallisuudessa usein jopa negatiivisena. Esimerkiksi Wardhana ym. (2020) ehdottavat markkinointiviestintätoimistoja kokonaan kyseenalaistamaan roolinsa jatkossa. Sinclair (2020) pelkää, että toimistot tippuvat hiljalleen pois kokonaan, kun asiakkaat eivät enää digitaalisen disruption myötä tarvitse niitä. Tässä tutkimuksessa haastateltavilla näytti kuitenkin olevan vahva usko toimistojen rooleihin tulevaisuudessa.

Ensimmäisessä skenaariossa markkinointiviestintätoimisto nähtiin asiantuntijan roolissa. Kaikki haastateltavat korostivat asiantuntijuuden merkitystä myös tulevaisuudessa. Tämä ei sinänsä tuonut mitään uutta aiemman tutkimuksen kentälle, sillä markkinointiviestintätoimistot nähdään perinteisesti asiantuntijapalveluita tarjoavina yrityksinä (Deighton 2017, 360; Sriweawnetr & Chaisuwan 2021, 166; Turnbull & Wheeler 2016, 587). Tutkimus kuitenkin syvensi käsitystä asiantuntijan roolista, sillä syitä ja esimerkkejä tästä oli monia. Merkittävin syy asiantuntijan tarpeellisuudelle on, etteivät yrityksen omat resurssit ja osaaminen riitä kaikkeen, vaikka olisikin oma markkinointiosasto. Lisäksi ulkoistaminen mahdollistaa helpon pääsyn laadukkaisiin ammattilaispalveluihin (Porto & Antunes de Abreu 2019, 845). Useimmat kokivat ulkopuolisen avun tärkeäksi erityisesti silloin, jos kyseessä on

hyvin luova ja samalla tekninen osa markkinointia kuten myös Shacklett (2018, 33) todisti tutkimuksessaan. Konkreettisina esimerkkeinä tietotaidosta, mikä puuttui monelta talon sisältä, oli verkkosivujen koodaaminen. Eräs asiantuntija antoi suoraa palautetta suomalaisten pk-yritysten verkkosivuista, sillä ne näyttivät usein epäammattimaisilta. Myös verkkokaupan tärkeä rooli erityisesti tulevaisuudessa nostettiin esiin. Jo pandemia-aikana verkkokaupan suosio lisääntyi. Z-sukupolvi on aivan uudenlainen kuluttajaryhmä, joka on tottunut verkkokaupoissa asioimiseen, eikä paluuta kivijalkakauppoihin välttämättä enää ole tulossa. Tämä kertoo siitä, että koko kaupan ja asiakkaan asetelma on kääntynyt pääläelleen. Aiemmin asiakas käveli kauppaan ja teki ehkä jonkin heräteostoksen. Nykyään asiakas voi etsiä verkosta jotakin tiettyä haluamaansa tuotetta ja vertailla tarjontaa. Hänellä on pääsy valtavaan määrään erilaisia vaihtoehtoja ja verkkokauppoja.

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan markkinointiviestintätoimistoilla tulee myös tulevaisuudessa olemaan tärkeä rooli digitaalisen markkinoinnin palvelujen ammattilaisina. Tämä osittain tukee ja osittain kyseenalaistaa aiempaan tutkimuskirjallisuutta. Monet tutkijat jakavat käsityksen digitaalisesta disruptiosta ja täten myös digitaalisen markkinoinnin välttämättömyydestä (esim. Fill & Turnbull 2019; Lee ja Cho 2020; Suheimat ym. 2018; Taylor 2017; Wardhana ym. 2022, Zaki 2019; Zimand Sheiner ja Earon 2019). Esimerkiksi Turnbullin ja Wheelerin (2016, 593–595) tutkimuksessa sitä pidettiin markkinointiviestintätoimiston tärkeimpänä lisäarvona. Moni markkinointiviestinnän disruptiota käsitellyt tutkija korostaa kuitenkin palvelujen siirtymistä enenevässä määrin IT- ja konsulttiyrityksille, jotka ovat markkinointiviestintätoimistojen uusia kilpailijoita. Ne puuttuvat yhä enemmän myös markkinointiongelmien ja korkealuokkaisilla digitaalisilla palveluillaan onnistuvat valtaamaan tilaa myös markkinointiviestinnän toimialalta (esim. Deighton 2017, 360; Sriweawnetr & Chaisuwan 2021, 165; Sinclair 2020.)

Asiantuntijuuden kulmakivenä vaikutti olevan ajan tasalla pysyminen. Digitaaliseen markkinointiin liittyen kaikki haastateltavat puhuivat trendien nopeasta muutostahdistista ja toimiston tärkeästä roolista muutoksen lähettiläänä. Tämä oli kiinnostavaa, sillä vaikka disruptio on ajanut markkinointiviestintätoimistot vaakalaudalle (esim. Deighton 2017, 357; Araujo ym. 2020, 432), se näyttää tämän tutkimuksen empirian valossa samalla pelastavan ne. Vaikka haastateltavat eivät suoraan puhuneet resilienssikyvystä, voisi sen päätellä olevan erittäin tärkeää tässä yhteydessä, kuten esimerkiksi Si ja Chen (2020, 10) ovat esittäneet. Proaktiivisuus, suorituskyvyn säilyttäminen ja kapasiteetti mukautua jatkuviin muutoksiin korostuvat disruptiotilanteessa. Painopiste siirtyy elinikäiseen oppimiseen. (Aalto-Setälä 2018,

147–155.) Mukautumisen tärkeys puolestaan tukee aiempia tutkimustuloksia. Esimerkiksi Wardhanan ym. (2022, 1822) tutkimuksessa mukautuminen ja todettiin markkinointiviestintätoimistojen tärkeimmiksi elementeiksi digitaalisesta disruptiosta selviytymisessä. Jotta voi mukautua, pitää luopua vanhasta ja rakentaa uutta (Staber & Sydow 2002, 410), mikä taas useimmiten tuottaa tulosta (Gilbert 2003, 27).

Tutkimuskirjallisuudessa painotetaan usein toimiston asiantuntevaa roolia kokonaisten liiketoimintasuunnitelmien kehittäjänä. Esimerkiksi Sinclair (2020) näkee toimiston roolin muuttuneen kohti strategiatyötä ja konsultointia. Perinteisen mainonnan vähentyminen on Deightonin (2017, 358) mukaan johtanut palveluvalikoiman laajentamiseen strategiselle puolelle. Myös Turnbullin ja Wheelerin (2016, 593–595) tutkimuksessa asiakkaat odottivat toimistoilta strategista kyvykkyyttä ja perspektiiviä markkinointistrategiaan. Tässä tutkimuksessa haastateltavista moni ei puhunut mitään strategiasta. Vain kaksi haastateltavaa mainitsi strategian suunnittelusta, ja molemmat painottivat strategian kuuluvan yritykselle itselleen, ei markkinointiviestintätoimistolle. Tämä oli yllättävää, sillä olisi voinut odottaa tulevaisuuden markkinointiviestinnän asiantuntijuuden laajentuvan kohti strategista osaamista.

Toisessa skenaariossa toimisto nähtiin kumppanina ja sparraajana. Muutoksista huolimatta, jatkossakin yritykset tarvitsevat rinnalleen kumppanin. Hyvä kumppanuus perustui kaikkien mielestä luottamukseen. On kiinnostavaa, että Sinclair (2020) näkee markkinointiviestintätoimistojen ja asiakasyritysten välisen luottamuspuolan yhtenä vakavimpina toimialan haasteina. Esimerkiksi markkinointiviestintätoimistot ovat esimerkiksi ottaneet vastaan piilopalkkioita medialta, ostaneet mainostilaa irtotavarana ja myyneet sitä asiakkailleen julkistamattomalla katteella. Toimialan maine ei ole ollut pelkästään hyvä, sillä markkinoijia on jopa pidetty manipuloijina, jotka yrittävät saada ihmiset tekemään jotain vasten tahtoaan. Vaikuttaisi siltä, että tämän ristiriidan vuoksi vastuullisuuteen ja etiikkaan liittyvä diskurssi tulee olemaan tulevaisuudessa toimialalla erittäin tärkeää. Näiden merkitys on jo nyt kasvanut markkinoinnissa yleisen yhteiskunnallisen keskustelun myötä. Toimialan osapuolilla on velvollisuus toimia vastuullisesti ja rehellisesti. Tähän digitaalinen disruptio on tuonut läpinäkyvyyttä. Epärehellisyydestä jää usein jossain vaiheessa kiinni. (Sinclair 2020.)

Tekoälyn roolin kasvaessa, erityisesti inhimillinen puoli nousee kumppanuuden kulmakiveksi. Asiantuntijat kuvailivat, että ihmisen psykologian ymmärtämisen tärkeys korostuu digitaalisen disruption seurauksena. Lisäksi asiantuntijat painottivat ihmisten välisen kemian roolia. Oli kiinnostava huomata, että myös Turnbullin ja Wheelerin (2016, 594) tutkimuksessa

haastateltavat korostavat samanlaisia piirteitä onnistuneessa kumppanuussuhteessa. Asiakkaat toivoivat kokevansa kiintymystä ja mieltymystä markkinointiviestintätoimistoon. Heidän tutkimuksessaan haastateltavat eivät puhuneet suoraan luottamuksesta, mutta kemian merkitys suhteen kannalta oli oleellinen. Tähän liittyi myös hyvä tunne toimistosta, mikä korostui tässäkin tutkimuksessa. (Turnbull & Wheeler 2016, 593.)

Kaikki kokivat hyvän toimistokumppanin löytämisen haasteellisena. Oli kiinnostavaa, että kumppanin valintaan liittyvät kysymykset nousivat esille, vaikka niitä ei kysytty haastattelussa. Niitä ei haluttu kysyä, ettei se olisi ohjannut tutkimusta väärään suuntaan. Aiempi markkinointiviestintätoimistoja koskeva tutkimus nimittäin käsittelee pääasiassa toimistojen valintaa, valintaprosessin vaiheita sekä valintaan vaikuttavia tekijöitä. Valintaa ei kuitenkaan haluttu lähteä tutkimaan tässä. Koska toimistovalinta silti nousi haastatteluissa esiin, sen voisi todeta olevan edelleen asia, jota päätöksenteossa pohditaan. Kuitenkaan asiantuntijat eivät olleet kumppanien määrästä ja vaihtamisesta samaa mieltä. Eräs asiantuntija oli vain yhden kumppanin kannalla, sillä se on kustannustehokkaampaa ja helpompaa kun ala on muutenkin hyvin hektinen. Kumppanin vaihtaminen koettiin kalliiksi ja resursseja haaskaavaksi. Asiantuntija perusteli tätä sillä, että jos yhden toimiston kanssa on tehty vuosia töitä, toimistossa varmasti tiedetään mitä yritys haluaa. Ajatus yhdestä kumppanista sai myös vastustusta. Eräs asiantuntija puhui nopean kumppanien vaihtamistahdin hyödyistä sekä palvelujen hajauttamisesta eri toimistoihin. Tämä mahdollistaa erityisen osaamisen saamisen. Hän ei edes uskonut, että olisi mahdollista löytää yksi itselle sopiva toimisto. Toisaalta hän myönsi, että saman kumppanin kanssa olisi varmasti helpompaa, mutta ei uskonut sen olevan yhtä tuloksellista. Samat verkkosivupalvelut voisi saada monitoimitoimistolta, mutta hän haluaa ne alan ammattilaiselta, joka on erikoistunut vain niihin. Esimerkiksi perinteisen markkinointiviestinnän taiteellinen johtaja ei ehkä osaa toteuttaa videosisältöä sosiaalisen mediaan samalla tavalla kuin siihen erikoistuneet uudemmat toimijat.

Kolmannessa skenaariossa toimisto nähtiin erityisen osaamisen tarjoajana, osana erikoistuneiden toimistojen verkostoa. Toimistot erikoistuvat ja pystyvät siten tarjoamaan korkealuokkaista osaamista. Haastatteluissa nousseita esimerkkejä erikoispalveluista olivat rekrytointimarkkinointi, työnantajabrändäys, verkkosivujen tekeminen sekä videotuotanto. Henkilöbrändäys nousi myös uutena erikoispalveluna esiin ja eräs asiantuntija ennusti henkilöbrändien olevan tulevaisuuden markkinointiviestintätoimistojen asiakkaita. Näkökulma oli kiinnostava, sillä vielä tällä hetkellä markkinointiviestintätoimistojen liiketoiminta on vahvasti B2B kauppaa yritysten kesken.

Eräs asiantuntija näki hyvin ongelmallisena vuoropuhelun eri markkinointiviestintätoimistojen välillä. Jos siirrytään verkostomaiseen tulevaisuuteen, kaiken perustana on toimiva dialogi. Jotta eri kumppanit eivät tee päällekkäin työtä, tarvitaan avointa keskustelua. Ongelmana on, etteivät monet yritykset ole tottuneet työtapaan, koska ne ajattelevat toisia toimistoja lähtökohtaisesti kilpailijoina. Niiden pitäisi ensin hyväksyä se, etteivät ne voi, eikä niiden tarvitse, olla yksin vastuussa kaikesta.

Kiinnostava huomio oli myös, että erikoistuneiden palveluiden tarjoajana, toimistoilta odotetaan enemmän. Ostaessaan markkinointitoimistolta palvelua, yritys haluaa helpon pääsyn korkean tason erikoistuneisiin ammattilaispalveluihin (Porto & Antunes de Abreu 2019, 844). Asiantuntijat kuvailivat toimistoja alan edelläkävijöinä. Tarpeiden tyydytys ei ole etu, vaan välttämättömyys, jonka päälle rakennetaan vielä jotain enemmän. Tulevaisuudessa markkinointiviestintätoimiston tulee tarjota palveluja, joita asiakas ei edes tiedä tarvitsevansa. Käytännössä se voi olla hyvinkin pieni asia, jolla on markkinoinnin kannalta suuri merkitys. Esimerkkinä eräs asiantuntija kuvaili, että markkinointiviestintätoimistossa tiedetään, mikä Instagramin tarinan fontti ja värisävy on juuri nyt muodissa. Hän kertoi, että jo tällä hetkellä trendit vaihtelevat kuukausittain tai jopa viikoittain. Tulevaisuudessa kyse voi olla vain päivistä. Esimerkiksi ultrapikamuoti on uusi ilmiö vastauksena nopeasti muuttuviin trendeihin, jossa verkkokauppoihin ilmestyy sadoittain uusia vaatemallistoja joka päivä.

Aiemman teorian kannalta nämä tulokset eivät kuitenkaan ole yksiselitteisiä. Moni tutkija puhuu nimenomaan toimialan osapuolten työnjaon hämärtymisestä ja siitä, että rajat eri toimistojen kesken muuttuvat häilyviksi (esim. Araujo ym. 2020, 429; Deighton, 2017; Zimand-Sheiner & Earon 2019, 135). Tämä on ristiriidassa haastateltavien kuvailemiin tarkkarajaisiin erikoispalveluita tarjoaviin toimistoihin. Teoreettisessa tutkimuksessa ei kuitenkaan ole paljoa viitteitä erikoistuneiden toimistojen tulevaisuudesta. Nieminen (2023) puhuu erikoistoimistojen kasvavasta merkityksestä uudenlaisten palvelujen tarjoajina, muttei kuitenkaan näe niillä johtavaa roolia tulevaisuudessa. Hän pitää niitä silti toimialan ekosysteemin kannalta hyödyllisinä, sillä ne voivat edelleen myydä palveluita suuremmille markkinointiviestintätoimistoille.

6.2 Markkinointiviestinnän toimiala tulevaisuudessa

Haastatteluista nousi viisi erilaista skenaariota siitä, miltä markkinointiviestinnän toimiala voi näyttää tulevaisuudessa. Kuten ensimmäisen tutkimuskysymyksen kohdalla, jossa markkinointiviestintätoimistojen tulevaisuus nähtiin positiivisena, myös tässä toimialan

tulevaisuuteen suhtauduttiin positiivisesti. Toimialan disruptiota ei koettu uhkana vaan enemmänkin siltana uusiin mahdollisuuksiin. Myös alan tutkijat tuntuvat olevan yksimielisiä siitä, että tietoinen toiminta ja muutosmahdollisuuksiin vastaaminen on avainasemassa disruption iskiessä toimialalle (esim. Aalto-Setälä 2018; Anton 2018, 30; Pettus ym. 2018, 373; Westerman ym. 2014, 15; Wardhana ym. 2022, 1822). Päätöksiä ei voida jatkossa perustaa samoihin oletuksiin kuin ennen disruptiota. Vain yhden asiantuntijan kokemus oli täysin neutraali, sillä hän ei pitänyt disruptiota negatiivisena tai positiivisena. Hän näki sen muutoksena, jossa pitää vain pysyä mukana ja hyödyntää uusia keinoja. Ehkä tähän kokemukseen voisi tiivistää markkinointiviestinnän disruption ydinajatuksen. Myös Gilbert ja Bower (2001, 96) korostavat, että disruptiosta ei kannata ajatella liian mustavalkoisesti. Heidän mielestään jyrkkä, uhka tai mahdollisuus -ajattelu, on vaarallista. He puhuvat organisaatiomallista, jossa hyödynnetään sekä uhan aiheuttamaa adrenaliinia että tilaisuuden ruokkimaa luovuutta. Menestyneimmät yritykset muotoilevat haasteet eri aikoina eri tavoin: Kun resursseja karsitaan, johtajat näkevät disruption usein uhkana. Mutta kun kova strateginen työ uusien markkinoiden löytämiseksi ja uusien tarpeiden vastaamiseksi alkaa, disruptiota pidetään usein mahdollisuutena. (Gilbert & Bower 2001, 96.)

Ensimmäisessä skenaariossa tekoäly muuttaa kaiken aiemman. Tutkimustulos tukee aiempaa teoriaa, sillä lukuisat tutkijat ovat nostaneet tekoälyn tärkeäksi markkinointiviestinnän disruptiota käsittelevässä tutkimuksissa. Esimerkiksi Leen ja Chon (2020) digitaalisen mainonnan tulevaisuutta koskevassa tutkimuksessa tekoäly nousi suurimmaksi muutostekijäksi tulevaisuudessa, ja tutkijat ehdottivat sen perusteella kuutta eri tulevaisuuden skenaariota. Myös tässä tutkimuksessa nousi esille massadatan kasvava merkitys markkinointiviestinnässä, tekoälyn kohdentamat mainosviestit, jotka parantavat kuluttajakokemusta, rutiinimainonnan tuottaminen tekoälyllä, tekoälyn korvaava rooli perinteisen mainosten ostamisessa ja myymisessä sekä lopulta täysin datavetoinen mainosten ostaminen ja toimittaminen. Toisaalta tekoälyn merkitys ei noussut esille suositusten antajana kuten Leen ja Chon (2020) tutkimuksessa, eli esimerkiksi siinä, että markkinointiprojekteihin voidaan tekoälyn avulla löytää oikeita työntekijöitä riippuen asiakaskohderyhmän tarpeista ja toiveista. Kyseenalaiseksi jäi myös Leen ja Chon (2020) tutkimuksen kahden viimeisen skenaarion yhtenevyys tähän tutkimukseen. Niissä tekoäly korvaa perinteisen mainosten ostamisen, mainokset muuttuvat täysin datavetoisiksi ja tietoon perustuvasta teknologiasta tulee digitaalisen mainonnan arvokkain kasvutekijä. (Lee & Cho 2020.) Tässä tutkimuksessa asiantuntijat painottivat tekoälyn roolia rutiinimainonnan korvaajana. He puhuivat esimerkiksi, että mainostekstit ja

iskulauseet syntyvät jatkossa helposti tekoölyavusteisesti, käsityötä tarvitaan yhä vähemmän ja ihmisten kulutuskäyttäytymisen seuranta automatisoituu. Näkemys on yhteneväinen Leen ja Chon (2020) tutkimukseen, mutta jatkotutkimusta tarvittaisiin, jotta saataisiin vielä tarkempaa tietoa.

Kuluttajien seuranta ja tekoölyyn liittyvien teknologioiden kasvava merkitys nousee keskeiseksi ilmiöksi myös muissa tutkimuksissa. Araujo ym. (2020, 429–431) tutkivat digitaalisen disruption vaikutuksia markkinointiviestintään ja tekoölyn rooli nousi merkittävimmäksi. He puhuvat datafikaatiosta, joka merkitsee, että yhä useammat sosiaaliset prosessit muuttuvat digitaalisiksi. Tekoölyavusteiset alustat mahdollistavat kuluttajien seurannan kaikkialla, esimerkiksi eri sivustoilla ja eri laitteilla. Samalla henkilökohtaistamisen mahdollisuudet kasvavat datan ja seurannan lisääntyessä. (Araujo ym.2020, 429–431.)

Zimand-Sheiner ja Earon (2018, 132–133) tutkivat markkinointiviestintätoimistojen suhtautumista digitaaliseen disruption. Tulosten mukaan siihen suhtauduttiin kolmella eri tavalla: digitaalisuutta pidettiin pääasiallisena liiketoimintana, digitaalisuutta pidetään lisäliiketoimintana tai digitaalisuus on osa kaikenkattavaa toimintaa. Tässä tutkimuksessa vastaukset jakautuivat hyvin samankaltaisella tavalla. Zimand-Sheinerin ja Earonin (2018, 132–133) tuloksista ilmeni, että digitaalisen strategian alkuperä juonnetaan organisaation liiketoimintastrategiasta. Yllättävää oli kuitenkin, että monet ajattelivat, ettei mainonnan digitaalista strategiaa ole olemassa. Vain osa piti mainonnan digitaalista strategiaa ylipäätään pätevänä terminä. Yleisin määritelmä strategialle oli digitaalisten työkalujen sopeuttaminen markkinointitarkoituksiin. Jotkut näkivät digitaalisen strategian mainonnan strategian taktisena laajenuksena. (Zimand-Sheiner & Earon 2018, 123–135.) Tässä tutkimuksessa digitaalisuuden rooli nähtiin poikkeuksetta kiinteänä osana strategiaa. Oli kiinnostavaa, että eräs haastateltava oli jopa perustanut yritykseensä työryhmän, jonka tehtävänä oli selvittää digitaalisen tulevaisuuden visioita ja tekoölyn kehitystä. Tämä kertoo siitä, että yritykset ovat yhä enemmän mukana kehittämässä tekoölyprosesseja.

Haastatteluissa korostui erityisesti tekoölyn äärimmäisen nopea kehitystahti. Moni nosti ChatGPT:n esimerkkinä tämän vuoden äärimmäisen nopeista muutoksista. Se sai asiantuntijoiden mielestä lähes uskomattoman roolin muutamassa kuukaudessa. Tämä tekee tulevaisuuteen ennustamisesta vaikeaa. Jos muutokset jatkuvat yhtä nopeina kuin ChatGPT:n kehitys, jo lähiviikkoina voi tapahtua mitä tahansa. Haastateltavat kuvailivatkin, että tuntuisi vaikealta tai jopa mahdottomalta ennustaa viiden vuoden päähän, kun markkinointiviestinnän

toimialan rakenteelliset muutokset ovat olleet jo kuukausitasolla niin nopeita. Myös tämä oli tärkeä löydös ja kertoo siitä, että disruptio myös vaikeuttaa tulevaisuuden suunnittelua ja siihen varautumista.

Digitaalisten markkinointiviestinnän muotojen räjähdysmäinen kasvu on vienyt jalansijaa perinteisiltä markkinapaikoilta. Perinteisten medioiden tavoitavuus on laskenut dramaattisesti ja mediakokemuksesta on tullut yhä yksilöllisempi. Eräs asiantuntija oli sitä mieltä, että tekoäly voi viedä mukanaan jopa Googlen. Tämä voi tapahtua hyvinkin nopeasti, vain muutamissa kuukausissa. Toinen asiantuntija vertasi tekoälyn tuloa nokkelasti sosiaaliseen mediaan. Moni puhuu sosiaalisesta mediasta uutena ja mullistavana, vaikka se tuli viipyen verrattuna tekoälyyn. Asiantuntijalla oli tunne siitä, että tekoäly tulee räjähtäen. Niemisen (2023) mukaan tyypillistä juuri digitaalisille innovaatioille on, että ne voivat yleistyä erittäin nopeasti. ChatGPT saavutti 100 miljoonaa käyttäjää kahdessa kuukaudessa. Saman käyttäjämäärän saavuttaminen kesti TikTokilta 9 kuukautta, Instagramilta 2,5 vuotta ja Facebookilta neljä vuotta. Radiolta kesti 38 vuotta saavuttaa 50 miljoonaa käyttäjää, ja puhelimelta 75 vuotta. (Nieminen 2023.) Ajatus Googlen ylittamisestä oli kiinnostava ja ajankohtainen. Tällä hetkellä moni kysyy ChatGPT:ltä sitä, minkä olisi ennen kirjoittanut Googlehakuun. Tulevaisuudessa nopeaa suosiota tulee varmasti selittämään myös saavutettavuus, sillä puhelin löytyy jo esikouluikäiseltä ja näin pääsy alustoille. Aiemmin piti hankkia erikseen laite, kuten televisio tai radio, jotta pystyi katsomaan sarjaa tai kuuntelemaan musiikkia.

Toisessa skenaariossa mittaaminen ei ole enää etu vaan menestyksen edellytys. Tulevaisuudessa mittaaminen kulkee käsi kädessä muutosten kanssa. Se perustuu toimintamalliin, jossa pyritään jatkuvaan parantamiseen kohentamalla tuottavuutta ja tuloksellisuutta. Etuna on tarkka tieto siitä, miten paljon ja mitä tapahtuu milloinkin, ja mitä asiakkaat haluavat. Ongelmana markkinointiviestinnässä on usein, että kyse on melko laadullisesta kentästä, eikä mittaaminen sen takia ole aina helppoa. Jos tuloksia ei nähdä selvästi, saatetaan leikata helposti markkinoinnista. Leikkausten jälkeen nähdään usein tulos ja markkinoinnin potentiaali. Toinen haaste on, että saatetaan mitata vain jotain yhtä asiaa. Haastatteluissa asiantuntijat puhuivat paljon siitä, että jatkossa tullaan mittaamaan kaikkea, esimerkiksi kaikkia prosessin vaiheita aina markkinointibudjetin laatimisesta sen käytännön toimeenpanoon asti. Olisi kiinnostavaa nähdä, saavutetaanko todella piste, jossa olisi mahdollista mitata aivan kaikkea. Ja mitä tämä tarkoittaisi toimialalla? Käytännössä yksi markkinointiviesti voi sisältää useita satoja vaiheita. Esimerkiksi ostaako kuluttaja tuotteen heti

klikattuaan ensimmäistä mainosta, vai vasta viikon päästä. Jos kaikki todella pystyttäisiin mittaamaan, tietoa olisi valtavasti.

Lisäksi keskeinen havainto oli mittaamiskulttuurin muutos. Oli kiinnostavaa, miten suuri merkitys mittaamisen kehittymisellä todellisuudessa on ollut, verrattuna siihen, että aiemmin lähinnä sokeasti toivottiin kampanjan toimivan. Mittaamisen ytimessä oli jatkuva oppiminen. Oppimisen tärkeys nousi ydinelementiksi myös Wardhanan ym. (2022, 1831–1832) tutkimuksessa, jossa tutkittiin markkinointiviestintätoimistojen selviytymistä disruptiosta. Zimand-Sheinerin ja Earonin (2017, 132–133) tutkimuksesta kävi ilmi, että nykyiset kuluttajatiedon keräämisen menetelmät eivät merkittävästi eroa ajasta ennen digitaalista disruptiota. Perinteisten markkinatutkimusmenetelmien käyttö oli kuitenkin vähentynyt. Yleinen syy tähän oli kuluttajien haluttomuus osallistua kyselyihin. Oli yllättävää, että useimmat eivät hyödyntäneet lainkaan digitaalisen tiedonkeruuseen perustuvia työkaluja. Suurin osa oivalluksista perustui järkeen, elämäkokemukseen, henkilökohtaisiin havaintoihin ja satunnaisiin keskusteluihin. Jotkut hyödynsivät myös digitaalisia työkaluja ja massadataa. Esimerkiksi Buzzillan ja Vigon seurantatyökaluja tai Googlen työkaluja, kuten Analyticsia. (Zimand-Sheiner & Earon 2017, 132–133.)

Tässä tutkimuksessa korostui digitaalisen mittaamisen tärkeä rooli tulevaisuudessa. Talous on pandemian ja sodan myötä notkahtanut ja johtanut monella käytettävissä olevan rahamäärän pienenemiseen. Budjetin supistumisesta huolimatta, ihmiset kuitenkin ostavat edelleen. Mittaamalla voi turvata asemansa ja selvittää, mihin kannattaa investoida. Tiukka taloudellinen tilanne saa ihmiset priorisoimaan ja tässä mittaamisen rooli korostuu. Sen avulla voi selvittää, mikä kiinnostaa nyt ja mihin ollaan menossa. Kuluttajien seurannan mahdollisuudet nousivat haastatteluissa tärkeänä tulevaisuuden tiedonlähteenä. Kun kuluttajien tarpeita voidaan seurata, toimintaa pystytään mittaamaan tuloksellisemmin ja tavoitteellisemmin. Eräs asiantuntija kertoi, että viestintää voi mitata niin, että se puhuttelee kohderyhmää tai jopa yksilöä paremmin ja henkilökohtaisemmin. Näin päädytään parempiin lopputuloksiin ja säästetään myös kustannuksissa. Toisaalta personoidun datan keräämiseen kohdistuu valtavasti kritiikkiä, joten jatkossa olisi tärkeää nähdä ilmiö myös kriittisesti. Jo Deightonin ja Johnsonin (2015) tutkimukset paljastivat, että kolmasosa kaikista Yhdysvaltojen markkinointimenoista, käytetään palveluihin, joita ei voitaisi suorittaa ilman kuluttajien henkilötietoja. Deighton (2017, 357–358) näkee tulevaisuudessa eettisen tarkastelun yhä tärkeämpää. On käsiteltävä yksityisyyteen, tietoturvaan ja tiedon eettiseen käyttöön liittyviä kysymyksiä. Deightonin (2017, 357–358) mukaan perinteiset markkinointiviestintätoimistot ovat avainasemassa määriteltäessä

näitä standardeja ja käytäntöjä. Haastateltavat eivät suoraan puhuneet eettisistä kysymyksistä, mutta silti kuvailivat mittaamista kriittisesti eri näkökulmista.

Tulevaisuudessa jatkuva toiminnan muuttaminen seuraa jatkuvaa mittaamista. Olisi tärkeää, ettei mittaamista tehdä vain mittaamisen vuoksi, vaan toimintaa osataan myös muuttaa tulosten perusteella. Monella toimistolla ja yrityksellä on paljon enemmän tietoa kuin sitä hyödynnetään. Lisäksi mainittiin, että mittareiden valintaan tulee kiinnittää huomiota, sillä se on aina kontekstisidonnaista. Oli mukava huomata, että mittaamisen rinnalle tuotiin myös tutkimustiedon merkitys. Tulevaisuudessa toivottiin, että markkinointiviestintätoimistot liittäisivät toimintaansa enemmän tieteellisiin tutkimustuloksiin. Vaikutti siltä, että se ei ole vielä kovin yleistä käytännön yrityselämässä. Yliopisto-opiskelijan näkökulmasta kuulostaa jopa erikoiselta, että tutkimustietoon perustamista pidetään etuna tai sitä toivotaan tulevaisuudelta. Yliopistossa akateemiseen tutkimukseen vetoaminen itsestäänselvyys tai jopa kaiken toiminnan edellytys. Ehkä tämä kertoo siitä, että akateemisen maailman ja liike-elämän välillä on vielä kuilu. Yksi keskeinen tavoite tulevaisuuden markkinointiviestinnässä voisi olla täyttää tämä kuilu. Epävarman tulevaisuuden edessä ajantasainen asiakastieto, toimivat mittarit ja kyky hyödyntää tutkimusta vaikuttavat asioilta, joihin kannattaa panostaa.

Kolmannessa skenaariossa asiakaskeskeisyys ja kanavien sirpaloituminen korostuu.

Kanavia tulee jatkossa olemaan valtavasti ja markkinointiviestintätoimiston tai yrityksen tehtäväksi jää oikeiden kanavien valitseminen oikeille yleisöille asiakaslähtöisesti. Tutkimustulos vastaa erinomaisesti aiempaa teoriaa, jossa painotetaan, että tavoitteena on luoda asiakkaalle merkityksellistä ja personoitua sisältöä, joka tyydyttää kunkin hetken tarpeet (esim. Araujo ym. 2020, 428–429; Dakouan ym. 2019, 2; Peppers & Rogers 2017, 28). Esimerkiksi Zimand-Sheiner ja Earon (2017, 132–133) tutkivat markkinointiviestintätoimistojen käsityksiä mainonnan tulevaisuudesta ja oli kiinnostava huomata, että täysin samat teemat nousivat esiin tässä tutkimuksessa. Tulevaisuuden markkinointiviestinnässä korostuvat henkilökohtaisuus, personointi ja kohderyhmävalinnat. (Zimand-Sheiner & Earon 2017, 132–133.)

Aalto-Setälä (2018, 88) tuo esiin, että suurin osa disruption kokevista yrityksistä keskittyy itseasiassa liikaa digitaaliseen osaamiseen, asiakaskokemuksen parantamisen jäädessä liian pienelle huomiolle. Hänen mielestään on myös muita vaihtoehtoja selvittää disruptiosta, jos yritys ei ole syvän pään teknologiaosaaja. Gilbertin (2003, 27–32) mukaan yksi disruptiossa onnistumiseen vaikuttava tekijä on kyetä rakentamaan sellainen organisaatio, joka pystyy palvelemaan uusia asiakkaita. Menestys vaatii kurinalaisuutta ja kykyä oppia sitouttamaan

uusien asiakkaita ja tyydyttää heidän tarpeensa uusilla liiketoimintamalleilla. Jotta tehdään tulosta, on lähes välttämätöntä luopua tavanomaisista tavoista toimia vakiintuneilla markkinoilla ja antaa liiketoimintamallin määräytyä uusien asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. (Gilbert 2003, 27–32.)

Asiantuntijat puhuivat paljon asiakkaan roolin muutoksesta: massamainonta perustui ajatukseen markkinointiviestien työntämisestä laajoille asiakasryhmille. Houkuttelumarkkinoinnin myötä digitaalinen sisältömarkkinointi on korostunut ja luonut siltaa uudenlaiseen tulevaisuuteen. Asiakaslähtöisessä digitaalisessa sisältömarkkinoinnissa on edelleen samoja piirteitä kuin mainonnassa, sillä molemmat pyrkivät lisäämään brändin tunnettuutta ja tätä kautta myyntiä. Digitaalisessa sisältömarkkinoinnissa tämä saavutetaan kuitenkin sitouttamalla asiakkaita, parantamalla luottamusta ja luomalla heihin suhdetta, joka välillisesti johtaa tuloksiin pidemmällä aikavälillä. (Hollebeek & Macky 2019, 30.) Mainonnassa mainokset sisällytetään johonkin mediaan, josta se saa palstatilaa ja ideana on vakuuttaa asiakas palvelun tai tuotteen tarpeellisuudesta. Digitaalinen sisältömarkkinointi antaa asiakkaalle jotain syvällisempää kuin tuotteella mahtailua ja tarjoaa asioita, jotka eivät välttämättä edes liity suoraan tuotteeseen. (Wang ym. 2019, 161.) Usein yritysten haasteena ei tunnu olevan se, miten keksiä sisältöä, vaan miten tehdä niistä aidosti asiakkaita kiinnostavia, osallistavia ja heille arvoa luovia. Sirpaloitumisen myötä tämä koettiin hankalaksi myös johtajan tasolla. Johtajille kuluttajien roolin muutos tarkoittaa Araujon ym. (2020, 428–429) mukaan, että he kohtaavat kasvavan määrän vaihtoehtoja ja haasteita päättäessään, mitä välineitä käyttää markkinointiviestinnässä. Toisaalta samalla digitaalinen disruptio antaa mahdollisuuden luoda yhä syvempiä oivalluksia kuluttajista.

Asiantuntijat puhuivat myös kanavien suosion nopeista muutoksista. Eräs asiantuntija kuvasi ironisesti, että hänen lapsensa juuri ja juuri tietää, mikä televisio on. Sitä käytetään korkeintaan Disney+ -palvelun tai Netflixin avaamiseen. Ennen lyhytvideoiden nousua, mainostajat käyttivät YouTubea ja TV:tä videomainosten alustoina (Chi ym. 2021, 5105). Sinclairin (2020) mukaan televisiomainonta turvasi pitkään markkinointiviestinnän toimialan työpaikkoja ja tulovirtaa. Esimerkiksi elokuvabisneksessä muutaman minuutin trailerit olivat pitkään tehokkain markkinointitapa. Digitaalisen median aikakaudella ne ovat menettäneet kiinnostustaan, ja markkinoijat ovat joutuneet suunnittelemaan paljon lyhyempiä videoita saadakseen ihmisten huomion. (Liu ym. 2018, 86.) Vaikka markkinointiviestinnän perimmäinen merkitys ei ole muuttunut, pirstaloituvat kanavat luovat aivan uudenlaiset lainalaisuudet toimialalle ja asiakkaiden vaikutusmahdollisuuksille. Esimerkiksi Chi ym.

(2021, 5105) tuovat esille, että TikTokissa katsojalla on mahdollisuus jättää video välistä toisin kuin TV:ssä tai Youtubessa, joissa katsojan on pakko katsoa mainos. Lisäksi Mulierin ym. (2021) tutkimuksessa tehtiin kiinnostava löydös sovelluspohjaisten mainosten vertikaalisuuden merkityksestä. Vertikaaliset mainokset sitouttivat ja kiinnostivat käyttäjiä enemmän kuin horisontaaliset. Syy selittyi helppoudella, sillä vertikaalisen mainoksen katselu ei vaatinut puhelimen kääntämistä toisinpäin ja ylimääräiseltä vaivalta säästyttiin. (Mulier ym. 2021, 10.)

Vaikuttaisi siltä, että muutosten myötä kanavavalinnasta ja kohderyhmän määrittelystä tulee tulevaisuudessa yhä tärkeämpää. Asiantuntijat vertailivat ja yleistivät esimerkiksi TikTokin, Instagramin ja Facebookin erilaisia kohderyhmiä: Facebook on vanhemmille kohderyhmille, Instagramista löytyy jokaiselle jotakin ja TikTok nuoremmille. Näitä kaikkia kanavia yhdistää lyhyiden, nopeitempoisten videoiden moninkertaistuminen. Markkinoijat tuottavat yhä lyhyempiä videoita mainostaakseen sisältöjään koukuttavasti ilman, että keskittyminen ehtii herpaantua (Liu ym. 2018, 86). Lyhyet videot eivät vain sitouta asiakkaita, vaan parantavat liiketoimintaa kokonaisuudessaan samalla lisäten vierailuaikaa ja liikennettä brändien sivuilla. Yleisesti ne vähentävät tuotteeseen kohdistuvaa epävarmuutta, peilaavat tuotteen laadukkuutta ja kiihdyttävät suusta suuhun mainontaa. (Addo ym. 2022, 405–406.)

Pitkään jatkuneen digitalisaation myötä asiakkaat ovat ikään kuin nousseet valtaistuimelle, josta heillä on pääsy suureen tietotulvaan. He voivat etsiä tietoa mistä haluavat. Muutoksessa korostuu kanavien pirstaloituminen ja sirpaloituminen. Kuten tuloksista kävi ilmi, nyt eletään asiakkaiden ja kanavien valtakautta. Ne, jotka ovat oikeassa paikassa oikeaan aikaan ja tuntevat asiakkaansa, ovat tulevaisuudessa vahvoilla.

Neljännessä skenaariossa vaikuttajat ja henkilöbrändit muuttavat sosiaalisen median ja markkinointiviestinnän roolijakoa. Sosiaalisen median nousu on tuonut uusia vuorovaikutusmuotoja kuluttajien ja brändien välille (Araujo ym. 2020, 430). Yksi nopeimmin kasvavista markkinointiviestinnän muodoista on sosiaalisen median vaikuttajamarkkinointi. Tässä skenaariossa markkinointiviestinnän toimialan toimijoiden perinteiset roolit sekoittuvat, kun mainosvastuu siirtyy markkinoijilta vaikuttajille. Löydös olikin kiinnostava, sillä tämä ei ole ilmiönä uusi: vaikuttajamarkkinointi on samalla yksi markkinoinnin vanhimmista muodoista. Jo historian ensimmäisten mainosten kohdalla otettiin julkisuuden henkilöitä kampanjoiden keulakuviksi (Ye ym. 2021, 174–175). Digitaalinen disruptio on kuitenkin johtanut vaikuttajamarkkinoinnin räjähtävään suosioon ja siirtymiseen sosiaalisen median alustoille (Martínez-López ym. 2020). Vaikuttaa siltä, että ilmiö on kasvanut pienestä

mikrotason toiminnasta täysimittaiseksi markkinointistrategiaksi. Esimerkiksi eräs asiantuntija kuvasi hyvin tarkasti, miten järjestäytyneitä vaikuttajien käyttäminen hänen yrityksessään on.

Digitaalisen disruption ja sosiaalisen median lisäksi vaikuttajamarkkinoinnin nousuun on johtanut myös asiakkaiden skeptinen suhtautuminen yrityksen perinteisiin mainoksiin. Tämä on tehnyt asiakkaisiin vaikuttamisen ja niiden houkuttelemisen perinteisin keinoin äärimmäisen vaikeaksi markkinointiviestintätoimistoille ja yrityksille. (Leung ym. 2022, 93). Esimerkiksi Lou ym. (2019, 169) tutkivat sosiaalisessa mediassa vaikuttajien tekemää brändimarkkinointia verrattuna siihen, että brändi itse mainostaa itseään sosiaalisessa mediassa. Tulosten mukaan vaikuttajamarkkinointi toimi merkittävästi paremmin: vaikuttajien päivitykset keräsivät huomattavasti enemmän tykkäyksiä ja kommentteja, kun taas brändin omiin sosiaalisen median sisältöihin kohdistui enemmän kritiikkiä. Ihmiset olivat yllättävän sitoutuneita brändeihin, joita vaikuttajat mainostivat. (Lou ym. 2019, 169.)

Asiantuntijat luettelivat erilaisia vaikuttajamarkkinoinnin hyötyjä. Se on helppo keino päästä lähemmäs haluttua kohderyhmää. Lisäksi kohderyhmä on jo lähtökohtaisesti kiinnostunut jostain asiasta, koska seuraa kyseistä vaikuttajaa. Asiantuntijat antoivat esimerkkejä erilaisia teemoja edustavista vaikuttajista, joita käyttivät. Esimerkiksi luontovaikuttaja vetoaa erilaiseen kohderyhmään kuin fitnessvaikuttaja. Myös Loun ym. (2019, 169, 176) mukaan muihin markkinointistrategioihin verrattuna vaikuttajien hyödyntäminen on luonnollisempi tapa potentiaalisten asiakkaiden tavoittamiseen, sillä se antaa yrityksille mahdollisuuden tarjota tietoa tuotteistaan sosiaalisemmalla ja interaktiivisemmalla tavalla (Ye 2021, 160). Toisaalta yksi asiantuntija muistutti vaikuttajatoiminnan varjopuolesta. Kun hallinta siirtyy vaikuttajalle, mitä vain voi tapahtua ja brändistä syntyvää kuvaa on vaikeampi ohjaillla.

Haastatteluissa kävi ilmi myös Z-sukupolven rooli tulevaisuuden markkinointiviestinnän arvoperustan määrittäjänä. Kuluttajaryhmänä sukupolvi on hyvin herkkä ja näkee helposti kaupallisuuden läpi. Kaveria muistuttavat pienen seuraajakunnan vaikuttajat ovat toimivampia suosittelijoita kuin selvästi myymiseen pyrkivät mainokset. Z-sukupolven nuoret ovat myös suusta suuhun -markkinoinnin ammattilaisia. Suusta suuhun -markkinoinnissa kuka tahansa voi toimia suosittelijana, mutta vain osa käyttäjistä toimii vaikuttajina eli esimerkiksi tekee kaupallista yhteistyötä brändien kanssa. (Ye ym. 2021, 160.) Sosiaalisessa mediassa suosittelukulttuuri on noussut yleiseksi ilmiöksi, ja nuorten tekemät ostosten esittely- ja suositteluvideot ovat saavuttaneet suuren suosion. Myös tämä voi koitua brändien kohtaloksi, jos negatiiviset viestit lähtevät leviämään digitaalisessa mediassa. Tulevaisuudessa kannattaisi

ymmärtää asiakkaiden jakamien suositusten arvo ja tarjota heille niin hyvää palvelua, että he haluavat itse jakaa positiivista sanomaa brändistä sosiaalisessa mediassa.

Viidennessä skenaariossa markkinoinnin ikiaikaiset peruspilarit säilyvät. Kaikki ei muutu. Tulevaisuudessa tulee olemaan oleellista myös se, mikä jää ja pysyy. Disruption muuttamalla markkinointiviestinnän toimialalla inhimillinen ihmisyyys säilyy tärkeänä. Tietyt teemat korostuvat tulevaisuutta kohti mentäessä.

Brändin luominen säilyttää merkityksensä. Asiantuntijat korostivat järjestelmällistä ja pitkäaikaista brändin rakentamista. Brändin käsite kuitenkin muuttuu ja voi pitää sisällään paljon muutakin kuin perinteisiä tuotemerkkejä. Esimerkiksi paikkakuntabrändäys on jo nyt yleistä ja kaupungit tulevat jatkossa kilpailemaan keskenään yhä enemmän asukkaista ja matkailijoista. Paikkakuntabrändäyksessä ja brändäyksessä ylipäätään korostettiin erilaistamisen merkitystä. Esimerkiksi paikkakuntaa brändätessä on tärkeä määritellä kaupungin omat vetovoimatekijät. Brändin rakentamisen ohella yritysten tulee edelleen jossain määrin harjoittaa lyhytaikaista myynninedistämistä lisätäkseen liiketoimintaansa ja muistuttaakseen asiakkaille, että ovat olemassa.

Myös luovuuden tärkeys tulee jatkumaan ja tarinallisuuden merkitys säilymään. Tämä tuki aiempia tutkimuksia, sillä luovuus on perinteisesti ollut markkinointiviestinnän kulmakivi (Sriweawnetr & Chaisuwan 2021, 166). Ihmiset rakastavat tarinoita ja siihen perustuu myös toimivan markkinointiviestinnän ja mainonnan perimmäinen suosio. Tarina on keino vaikuttaa ja vedota katsojaan välittömästi. Digitaalinen disruptio onkin siitä ainutlaatuinen kehityksen kulku, että se on monipuolisten kanavavaihtoehtojen avulla mahdollistanut emotionaalisen yhteyden luomisen katsojaan paremmin kuin mikään perinteinen keino. Oli positiivista huomata, että luovuutta tarvitaan myös tulevaisuudessa. Luovuuskaan ei kuitenkaan enää ole yhtä yksiselitteistä kuin ennen. De Gregorion ja Windelsin (2020, 207) tutkimus oli tästä kiinnostava esimerkki, sillä tutkijat oletivat markkinointiviestintätoimistojen luovien työntekijöiden olevan luovempia kuin muissa yrityksissä työskentelevät, sillä he saavat luonnollisesti enemmän harjoitusta luovasta työstä kuin muut. Tulokset yllättivät, sillä amatöörit selviytyivät usein eksperttejä paremmin luovemmissa tehtävissä. (De Gregorio & Eindels 2020, 213.) Tässä tutkimuksessa eräs haastateltava nimesi tulevaisuuden luovuuden inhimilliseksi luovuudeksi.

Ikonisten peruspilareiden rinnalla on eräs toinen teema, ja nykyisin myös markkinoinnin muoto, joka on radikaalisti kiihdyttänyt toimialan disruptiota. Ympäristökriisi on saanut aikaan

maailmanlaajuisen vaatimuksen vastuulliselle toiminnalle ja ekososiaaliselle liiketoiminnalle. Vastuullisuuden vaatimus on levinnyt kuluttajien keskuudessa räjähdysmäisesti. Muutos ei näy pelkästään tuotteita valmistavilla aloilla, vaan vastuullisuus laajenee erottamattomaksi osaksi markkinointiviestintää. Se oli aiemmin etu tai hyöty, joka sai ihmiset kiinnostumaan yrityksestä. Tulevaisuudessa se on perusoletus, jonka päälle toimintaa lähdetään rakentamaan. Kuluttajien kasvava kiinnostus tuotteiden ympäristöystävällisyydestä ja eettisyydestä, on myös johtanut yritysten liioitteluun omasta vastuullisuudestaan. Eräs asiantuntija ymmärsi Z-sukupolven herkkyyden myös tässä. Nuoret aistivat, jos vastuullisuus ei ole aitoa, vaan pelkkä keino houkuttaa ihmisiä.

6.3 Tutkimuksen arviointi

Tutkimusta olisi voinut tehdä vahvemmin tulevaisuusorientoituneen käyttämällä tulevaisuutta tarkastelevaa Delfoi-menetelmää tavallisen haastattelun sijaan. Tutkimuksen luotettavuutta olisi voinut lisätä esimerkiksi useammalla haastattelukierroksella, mikä on tapana Delfoi-menetelmässä (Linturi & Kuusi 2022, 180). Tässä tutkimuksessa kuitenkin tehtiin päätös toteuttaa tavallinen laadullinen haastattelututkimus, ilman Delfoin kriteerejä, jotta tutkimus ei laajenisi liikaa. Valintaa vahvisti myös Gordonin ja Peasen (2006, 321) yksikierroksinen RT Delfoi-malli, joka haastaa perinteisen monikierroksisen Delfoin nopeudellaan ja tehokkuudellaan. Valintaa ohjasi myös Gordonin ja Peasen (2006, 332) väite siitä, että mallia voi soveltaa myös perinteisen Delfoin aiheisiin. Jatkossa voisi toteuttaa aidon, usean kierroksen Delfoin ja tutkia, muuttuvatko vastaukset kierrosten välillä ja saadaanko syvällisempää tietoa.

Tutkimuksen rajoitteena on pieni tutkimusjoukko. Toisaalta Tuomi ja Sarajärvi (2018) painottavat, ettei laadullisessa tutkimuksessa usein olekaan tarkoitus yleistää tuloksia, vaan sen sijaan hankkia syvällistä ymmärrystä tutkittavasta aiheesta. Tulevaisuustieto on yleisesti vaikeasti määriteltävää ja tulevaisuutta koskevaa tietoa on aina vaikea yleistää. Koska aihetta valitessa tiedostettiin tämä, haluttiin tässä tutkimuksessa tutkia valittujen asiantuntijoiden käsityksiä ja keskittyä heidän kokemuksiinsa. Vaikkei tuloksia voi yleistää, antavat vastaukset tärkeitä suuntia sille, mihin jatkossa voitaisiin keskittyä lisää. Lisäksi niiden avulla pystytään kartoittamaan, millaiset asiat koetaan kentällä tärkeiksi. Tutkimuksen yleistettävyyttä voitaisiin jatkossa parantaa laajentamalla tutkimusjoukkoa ja toteuttamalla myös määrällinen tutkimus, esimerkiksi kyselylomaketutkimus, paljon suuremmalle otokselle. Mukaan voisi ottaa satoja tai tuhansia markkinointiviestinnän toimialalla toimivia asiantuntijoita. Tutkimusta voisi laajentaa koskemaan myös markkinointiviestintätoimistossa työskenteleviä asiantuntijoita ja kysyä

heiltä, miten he kokevat alan tulevaisuuden. Tämä vaihtaisi tutkimuksen kulmaa, koskemaan myös palvelua tarjoavan yrityksen käsityksiä. Tässä tutkimuksessa haluttiin keskittyä juuri markkinointiviestintätoimiston palveluja ostavan asiakkaan ajatuksiin ja näkökulmiin, mutta asetelmaa voisi hyvin muuttaa jatkossa.

Myös haastattelun vuorovaikutussuhteeseen liittyvät tekijät ovat voineet vaikuttaa luotettavuuteen. Ei voida tietää varmasti, yrittivätkö haastateltavat vain miellyttää tutkijaa vastauksillaan, kertoivatko he kaikkea, jättivätkö he jotain oleellista kertomatta tai puhuivatko he totta. Myös tutkijan positio vaikuttaa luotettavuuteen. Metsämuurosen (2006, 206) mukaan esimerkiksi tutkijan oma mielenkiinto vaikuttaa näkökulmaan. Tässä tutkimuksessa pyrittiin tiedostamaan tutkijan oman merkityshorisontin mahdolliset vaikutukset, keskittymällä analysointivaiheessa erityisesti objektiivisuuteen, entuudestaan tuttujen teemojen suosimisen sijaan. Tutkijalla oli suuri mielenkiinto tutkittavaa aihetta kohtaan, mutta sitä ei nähty luotettavuutta heikentävänä seikkana, vaan pikemminkin vahvistavana, sillä tutkijalla oli taito kysyä aiheista tarkentavia kysymyksiä ja päästä myös syvemmälle aiheeseen. (Metsämuuronen 2006, 206.)

Lisäksi tutkittavan ilmiön luonne vaikuttaa luotettavuuteen (Metsämuuronen 2006, 200). Aiheina disruptio ja tulevaisuus ovat melko abstrakteja, mikä on voinut vaikuttaa tuloksiin. Toisaalta tulevaisuudentutkimuksen teoreetikot painottavat, ettei tulevaisuus voi olla tähtikirkas, vaan skenaariot ovat aina jonkinlaisia tulevaisuuden kuvauksia tai käsikirjoituksia. (esim. Aalto ym. 2022, 13.) Masinin (1993) mukaan skenaarioita voidaan pitää instrumentteina, jotka auttavat päätöksentekijöitä tarjoamalla kontekstin suunnitteluun ja ohjelmointiin, samalla vähentäen epävarmuuden tasoa ja nostamalla tiedon tasoa. Tässä tutkimuksessa pyritään näkemään skenaariot vastaavalla tavalla, hypoteettisia kuvina, jotka voivat auttaa keskittämään huomion keskeisiin prosesseihin ja päätöspisteisiin. Heinonen ym. (2018) korostavat, että ne ovat aina vaihtoehtoisia tapoja kuvitella tulevaisuutta ja Glenn (2009) näkee niiden yhdistävän tulevaisuudentilanteen nykyisyyden kanssa. Datorin (2009) teorian ytimessä on ymmärrys siitä, ettei tulevaisuutta voi suoraan tai täysin ennustaa. Riippuu aina ihmisten päätöksistä ja teoista, mihin lopulta päädytään. Tämän takia Dator (2009) painottaa, ettei voi puhua vain yhdestä mahdollisuudesta. Tässä tutkimuksessa skenaariot tulee nähdä vaihtoehtoisina. Niistä voi tapahtua yksi, tai muutama, tai moni, tai ei yksikään. Ne nostivat kuitenkin esille tärkeitä teemoja, joita voisi tutkia tarkemmin jatkossa. Yksittäisiä skenaarioita voisi tutkia lisää, esimerkiksi kumppanuuden merkitystä tai vielä tarkemmin sitä, mitä markkinointiviestintätoimiston asiantuntijuus konkreettisemmalla tasolla on. Myös

skenaarioista nousseita, yksittäisiä huomiota, voisi tarkentaa ja tutkia laajemmin, esimerkiksi paikkakuntabrändäyksen ja henkilöbrändäyksen roolia tulevaisuudessa.

7 Yhteenveto

Markkinointiviestintä on haasteistaan ja muutoksistaan huolimatta valtava toimiala, jolla on lukuisia tulevaisuuden mahdollisuuksia. Samalla se on yksi harvoista toimialoista, joka vain muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta on kasvanut käytännössä tauotta syntymästään lähtien. Disruptio on ollut alalla arkipäivää. Muutoksen kulku on ollut toimialalla melko selkeä: digiteknologian kehitys on synnyttänyt uusia viestinnän muotoja ja kanavia, joita markkinointiviestinnän toimijat, kuten markkinointiviestintätoimistot, ovat kaupallistaneet markkinoijien käyttöön. Media, markkinointiviestintätoimistot ja kuluttajat ovat muodostaneet toimialalle järjestelmän, joka on toiminut näihin päiviin asti. Tässä järjestelmässä kaikki tahot ovat hyötäneet ja olleet jopa riippuvaisia toisistaan. Epäselväksi kuitenkin jää, mitä tapahtuu tulevaisuudessa.

Tästä ajatuskulusta lähtivät tutkimuksen aihe ja alatutkimuskysymykset. Mikä tulee olemaan markkinointiviestintätoimistojen rooli? Millainen tulee olemaan koko markkinointiviestinnän toimialan tulevaisuus? Haastateltavilta asiantuntijoilta vastauksia ja ajatuksia saatiin kattavasti, mutta lisää tutkimusta tarvitaan. Jatkossa tulevaisuuteen kohdistuvia kysymyksiä voisi tutkia yhä tarkemmin, esimerkiksi Delfoi-menetelmällä. Tämän tutkimuksen ajallisen rajallisuuden takia, ei pystytty toteuttamaan aitoa Delfoi-tutkimusta. Tämä tutkimus kuitenkin valotti, mitä markkinointiviestinnän parissa työskentelevät asiantuntijat ajattelevat alan disruptiosta ja tulevaisuudesta. Näiden havaintojen pohjalta voidaan suunnata tutkimusaiheita jatkossa.

Tutkimuksen tulosten mukaan markkinointiviestintätoimiston rooli tulee jatkossa olemaan asiantuntija, kumppani ja sparraaja tai verkostossa toimiva erikoispalvelun tarjoaja. Näiden tulosten valossa näyttää vahvasti siltä, että markkinointiviestintätoimistoja tarvitaan jatkossakin. Tämä on kiinnostavaa, sillä useat tutkijat näkevät toimistojen tulevaisuuden hyvin epävarmana. Konkreettisenä pelkona tutkimuskirjallisuudesta nousi, että digitaaliset alustatoimijat sekä IT- ja konsulttiyritykset uhkaavat viedä markkinointiviestintätoimistojen työt. Esimerkiksi Deighton (2017, 361), Sinclair (2020) sekä Sriweawnetr & Chaisuwan (2021, 165) käsitelivät tutkimuksissaan markkinointiviestintätoimistojen roolia disruptoituvassa maailmassa ja pitivät digitaalisia alustoja erittäin suurena riskinä, sillä ne mahdollistavat kannattavan markkinoinnin ilman välikäsiä. Asiakkaat voivat näiden avulla helpommin ohittaa toimistokumppaninsa ja tehdä itse. Deighton (2017, 361) kiteyttääkin tutkimuksessaan markkinointiviestintätoimistojen perusongelman hyvin, johon moni muu tutkija tuntuu yhtyvän (esim. Sinclair 2020; Zimand-Sheiner & Earon 2019, 135–137; Sriweawnetr & Chaisuwan

2021, 165, Wardhana ym. 2020, 1827.) Hän ennustaa, että tulevaisuudessa markkinointiviestintätoimistot saavat erotuomarin roolin. Toimistojen tehtävä muuttuu tarkastajaksi, datan hoitaessa työn. Deighton (2017, 361) valottaa ennustettaan historian ja roolien muutoksella: markkinointiviestintätoimistot tekivät yli 70 vuotta työtä ratkaisten asiakkaiden viestintäongelmia ja brändimarkkinointia. Samaan aikaan IT-alan ammattilaiset keskittyivät digitaaliseen puoleen, esimerkiksi tarjoten yrityksille IT-ratkaisuja konsulttipalveluna. Digitaalisen disruption myötä toimialat alkoivat sulautua yhteen, ja markkinointiviestinnän ongelmiin alettiin hakea ratkaisuja myös IT-alalta. Deighton (2017, 361) näkee, että tulevaisuudessa datan kehittyessä edelleen, markkinointiviestintätoimiston rooli erotuomarina rappeutuu vain auditointitoiminnoksi ja suuret alustatoimijat alkavat vallata alaa. (Deighton 2017, 361.) Ei voida tietää miten markkinointiviestintätoimistojen käy, mutta maailman negatiivisten tapahtumien keskellä on positiivista huomata, että alalla työskentelevät asiantuntijat näkivät silti markkinointiviestintätoimistoilla tärkeitä rooleja myös tulevaisuudessa. On kuitenkin varmaa, että jonkinlainen uusi digitaalinen ekosysteemi on muodostumassa, johon kuuluu erilaisia palveluita tarjoavia markkinointiviestintätoimistoja, suuria teknologia-alustoja ja pienempiä perinteisempiä toimijoita.

Markkinointiviestinnän toimialan tulevaisuuden skenaarioissa puolestaan korostuivat tekoäly, mittaaminen, asiakaskeskeisyyden välttämättömyys ja sirpaloituminen, sosiaalisen median vaikuttajamarkkinointi sekä toisaalta markkinoinnin ikaikaiset peruspilarit. Haastateltavien vastausten perusteella vaikuttaisi siltä, että varsinkin tekoälyn merkitystä markkinointiviestinnässä olisi järkevää tutkia tarkemmin. Tämä ei ole yksinkertaista, sillä samalla juuri tekoäly tekee ennustamisesta hankalaa. Asiantuntijat puhuivat haastatteluissa paljon siitä, että on vaikeaa tai lähes mahdotonta ennustaa esimerkiksi viiden vuoden päähän, koska tekoälyn tuomat muutokset ovat olleet pelkästään kuukausitasolla niin nopeita. Kaikki asiantuntijat kokivat tekoälyn kehityksen kuitenkin positiivisena. Tutkija itse opetteli ennen pro gradu -tutkielman kirjoittamista käyttämään Midjourneytä ja muita tekoälysovelluksia, joiden avulla harjoitteli tekemään visuaalisia julkaisuja. Ilmiön helppous oli koukuttavaa, sillä muutamalla käskyllä, sai aikaan markkinointiviestintätoimiston tasoista materiaalia. Eivätkä ihmiset vielä tunnista, onko julkaisun taustalla tekoäly. Tästä kokeiluista lähtikin kysymys, tarvitaanko markkinointiviestintätoimistoja enää, jos kuka vain voi tehdä toimivaa mainontaa muutamassa sekunnissa. Tutkimusten tulosten perusteella toinen kysymys on, jaksavatko ihmiset? Vaikka kuka tahansa voisi tuottaa markkinointiviestintää tekoälyavusteisesti, se vaatii kuitenkin perehtymistä ja taitoa. Jatkossa olisi kiinnostavaa tietää, onko ihmisillä aikaa opetella

käyttämään tekoälypohjaisia sovelluksia. Parhaimmillaan tekoäly nopeuttaa työskentelyä ja antaa vaihtoehtoja, mikä tehostaa kilpailukykyä. Tähän liittyy kuitenkin suuri vastuu. Tulevaisuudessa tekoälyä hyödyntävien markkinoijien tulisi kantaa vastuu siitä, että tekoälyä käytetään laillisesti ja eettisesti kestäväällä tavalla. Lisäksi tähän liittyy laajempi yhteiskunnallinen keskustelu ja päätöksenteko. Poliittiset päättäjät ja lainsäätäjät ovat vastuussa tekoälyn eettisten periaatteiden ja käytön sääntelyn määrittämisestä. Lisätutkimus auttaisi varmistamaan, ovatko tekoälyn kehitys ja käyttö markkinointiviestinnässä linjassa yhteiskunnan arvojen ja normien kanssa. Myös avoin ja demokraattinen keskustelu eri sidosryhmien välillä on tärkeää tulevaisuuden kysymysten ymmärtämiseksi ja ratkaisemiseksi.

Tekoälyn ohella mittaaminen on tänä päivänä eriomainen tai haastateltavien mukaan lähes pakollinen osa yrityksen markkinointiviestintää. Myös tutkimusnäytön perusteella asiakastiedon kerääminen vaikutti olevan ylivoimainen keino markkinoinnissa. Kuluttajia pitää miellyttää ja lisäksi heidät pitää saada aktiivisesti hakemaan tietoa yrityksestä ja sen sisällöistä. Kanavat ovat sirpaloituneet, mikä tekee yrityksille kohdentamisesta vaikeampaa. Vaikuttajien avulla voidaan saada yhteys kohderyhmään, joka olisi muuten vaikea tavoittaa. Lisäksi vaikuttajien seuraajat ovat lähtökohtaisesti jo kiinnostuneita vaikuttajan sisällöstä, mikä helpottaa sitouttamista. Vaikuttajamarkkinoinnin suosiosta voisi kertoa myös kuluttajien kyllästyminen liikaan kaupallisuuteen. Vaikuttaminen perustuu ajatukseen siitä, että samaistutaan samaistuttavaan eli samankaltaiseen hahmoon, joka ei ole selvästi kaupallinen tuotebrändi, vaan oikea ihminen. Tässä Z-sukupolvi voi olla hyvinkin vaativa. Jos aitous ei näy tai vastuullisuuden vaatimus ei täyty, voi kritiikki olla kovaa. Haastatteluissa kävi myös ilmi, että Z-sukupolvi on kaikin puolin aivan uudenvuorokainen kuluttajaryhmä, joka on tottunut hoitamaan ostoksensa kotisohvalta käsin, tottunut jatkuvaan muutokseen digitaalisessa ympäristössä, kuten vaihteleviin trendeihin, jotka leviävät sekunneissa esimerkiksi TikTokin välityksellä maapallon toiselta laidalta toiselle.

Tämä kaikki korostaa myös eettisen tutkimuksen merkitystä. Markkinoijien tulee yhä enemmän pyrkiä läpinäkyvyyteen ja kunnioittaa kuluttajien oikeuksia henkilökohtaisten tietojen ja yksityisyyden suojaan suhteen. Totuus pitää kertoa, mutta kiinnostavalla tavalla. Toimialan ja markkinointiviestintätoimistojen tulee huolehtia siitä, että markkinointi ei vahingoita kuluttajia tai eriarvoista heitä. Olisi kiinnostavaa tutkia, missä menee tulevaisuudessa markkinointiviestintätoimistojen vastuu suhteessa muihin yrityksiin ja toimijoihin. Voidaanko esimerkiksi kieltää yhteistyö joidenkin toimialojen yritysten kanssa, joiden arvot ovat vihreiden arvojen vastaisia? Mitä jos asiakasyritys ei kerro kaikkea markkinointiviestintätoimistolle,

esimerkiksi kuinka ympäristöystävällisesti se todellisuudessa toimii ja miten tuotteet on tuotettu? Onko toimistolla vastuuta arvioida näitä kysymyksiä? Rajanveto tulee olemaan vastuullisuuskysymyksissä suuri. Keskustelua tarvitaan jatkossa toimijoiden vastuun välisestä rajanvedosta. (Sinclair 2019.) Myös terminä markkinointiviestintätoimiston nimi voi herättää kysymyksiä. Edelleen jonkin verran käytetään mainostoimisto -nimeä, jotta asiakkaat löytäisivät palvelun luokse, vaikka todellisuudessa toiminnalla olisi vähän tekemistä vain mainosten kanssa. Jotkut toimistot suunnittelevat hyvinkin laajaa liiketoimintamallia asiakkailleen ja toiset erikoistuvat johonkin kapeampaan alueeseen. Markkinointiviestintä pitää sisällään todella laajan toiminta-alueen. Uudet nimet saattavat olla harhaanjohtavia asiakkaan näkökulmasta, vaikka ne helpottaisivat erottautumista palvelua tarjoavan toimiston näkökulmasta.

Digitaalinen disruptio antaa parhaimmillaan markkinointiviestinnässä mahdollisuuden luovaan soveltamisen ja rohkeaan kokeilemiseen. Yleinen uskomus on ollut, että suomalaisissa yrityksissä markkinointivetoisuus on harvinaista. Tämä voi selittää jonkin verran myös suomalaisten yritysten kansainvälisen menestyksen puutetta. Suomalaisissa yrityksissä markkinointiin ei ole ehkä perinteisesti panostettu yhtä paljon kuin kansainvälisesti eikä sen tärkeyttä yrityksen kansainvälisen menestyksen kulmakivenä ei ole aina ymmärretty. Markkinointiviestinnän tulevaisuuteen liittyvät kysymykset ovat keskeisiä yritysten kasvun ja menestyksen kannalta. Markkinointiviestintäosaamisesta on hyötyä lähes kaikessa yritystoiminnassa ja tämän tutkimuksen tulosten näkökulmasta markkinointiviestintätoimistot ovat edelleen tärkeässä roolissa jatkuvasti kehittyvässä, monimutkaisessa maailmassa.

Lähteet

- Aalto-Setälä, P. (2018) Häiriö: johtaminen disruptiossa ja alustataloudessa. Alma Talent, Helsinki.
- Aalto, Hanna-Kaisa (2022) Ennakointi – tulevaisuuksiin varautumisen ja virittäytymisen näkökulma. Teoksessa: *Tulevaisuudentutkimus tutuksi – Perusteita ja menetelmiä*, toim. Aalto, Hanna-Kaisa – Heikkilä, Katariina – Keski-Pukkila, Pasi – Mäki, Maija – Pöllänen, Markus, 347–358. Turun kauppakorkeakoulu: Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakatemia julkaisu 1/2022, Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto.
- Addo, P. C. – Akpatsa, S. K. – Nukpe, P. – Ohemeng, A. A. – Kulbo, N. B. (2022) Digital analytics approach to understanding short video advertising in digital marketing. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 30 (3), 405–420.
- Ahlgren, R. (2018) Mitä tarkoittaa digitaalinen disruptio? *Finnish Business Review* 04.04.2018. <<https://verkkolehdet.jamk.fi/finnish-business-review/2018/04/04/mita-tarkoittaa-digitaalinen-disruptio/>>, haettu 20.1.2023.
- Ahvenharju, Sanna – Pouru-Mikkola, Laura (2022) Tulevaisuustietoisuus ja tulevaisuuslukutaito – kuinka kohtaamme, kuvittelemme ja käytämme tulevaisuutta? Teoksessa: *Tulevaisuudentutkimus tutuksi – Perusteita ja menetelmiä*, toim. Aalto, Hanna-Kaisa – Heikkilä, Katariina – Keski-Pukkila, Pasi – Mäki, Maija – Pöllänen, Markus, 389–399. Turun kauppakorkeakoulu: Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakatemia julkaisu 1/2022, Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto.
- Anton, R. (2018) Coping with digital disruption: Adapting to a changing operating model. *Journal of Securities Operations & Custody*, Vol. 11 (1), 26–32.
- Araujo, T. – Copulsky, J. R. – Hayes, J. L. – Kim, S. J. – Srivastava, J. (2020) From Purchasing Exposure to Fostering Engagement: Brand-Consumer Experiences in the Emerging Computational Advertising Landscape. *Journal of Advertising*, Vol 49(4), 428–445.
- Arens, W. F. (2004) *Contemporary advertising*. Irwin, Boston.
- Auletta, K. (2018) *Frenemies: The Epic Disruption of the Advertising Industry – And Why This Matters*. Harper Collins, London.
- Bagayoko, S – Tawah, S. (2018) Vallankäyttöä linssin edessä ja takana: Visuaalinen etnografia ja kaksi tutkimusta Länsi-Afrikasta. Teoksessa: *Moniulotteinen etnografia*. toim. Hämeenaho, Pilvi – Koskinen-Koivisto, Eerika, 185–211. Ethnos, Helsinki.
- Blythe, J. (2005) *Essentials of marketing*. Prentice Hall, Harlow.

- Bower, J. – Christensen, C. (1995) Disruptive Technologies: Catching the Wave. *Harvard Business Review*, Vol. 28 (2), 43–53.
- Chi, X. – Fan, Z. P. – Wang, X. (2021) Pricing mode selection for the online short video platform. *Soft Computing*, Vol. 25 (7), 5105–5120.
- Christensen, C. M. – McDonald, R. – Altman, E. J. – Palmer, J. E. (2018) Disruptive innovation: An intellectual history and directions for future research. *Journal of management studies*, Vol. 55 (7), 1043-1078.
- Christensen, C. M. (1997) *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business School Press, Boston.
- Dakouan, C. – Benabdelouahed, R. – Anabir, H. (2019) Inbound marketing vs. outbound marketing: Independent or complementary strategies. *Expert Journal of Marketing*, Vol. 7 (1), 1–6.
- Danneels, E. (2004) Disruptive Technology Reconsidered: A Critique and Research Agenda. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 21 (4), 246–258.
- Dator, J. (2009) Alternative Futures at the Manoa School. *Journal of Futures Studies*. Vol. 14 (2), 1–18.
- Davidavičius, S. – Limba, T. (2022) Recognition of Digital Content Needs for Inbound Marketing Solutions. *Social Sciences*, Vol. 11 (8), 351–.
- De Gregorio, F. – Windels, K. (2020) Are Advertising Agency Creatives More Creative Than Anyone Else? An Exploratory Test of Competing Predictions. *Journal of Advertising*, Vol 50 (2), 207–216.
- Deighton, J. – Johnson, P. (2015.) The Value of Data: Consequences for Insight, Innovation & Efficiency in the U.S. Economy. Harvard report.
- Deighton, J. (2017) Rethinking the profession formerly known as advertising: How data science is disrupting the work of agencies. *Journal of Advertising Research*, Vol. 57 (4), 357–361.
- Denning, S. (2016) Christensen updates disruption theory. *Strategy & Leadership*, Vol. 44 (2), 10–16.
- Deuze, M. (2016) Living in media and the future of advertising. *Journal of Advertising*, Vol. 45 (3), 326–333.
- Doroshenko, M. – Miles, I. – Vinogradov, D. (2013) *Knowledge Intensive Business Services as Generators of Innovations*. Higher School of Economics Research Paper: Basic Research Program Working Papers 12, Moscow.
- Downes, L. – Nunes, P. (2013) *Big Bang Disruption*. Harvard Business Review Press.

- Dufva, M. (2020) *Megatrendit 2020*. Sitran selvityksiä 162. Sitra.
- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2016) *Qualitative methods in business research*. Sage Publications, London.
- Eskola, Jari (2001) Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen tutkimuksen analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. toim. Aaltola, Juhani – Valli, Raine, 133–157. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Fill, C. – Turnbull, S. (2019) *Marketing communications: touchpoints, sharing and disruption*. Pearson, London.
- Freytag, P. V. – Clarke, A. H. (2001) Business to business market segmentation. *Industrial Marketing Management*, Vol 30 (6), 473–486.
- Friedman, Y. – Carmeli, A. – Tishler, A. (2016) How CEOs and TMTs build adaptive capacity in small entrepreneurial firms. *Journal of Management Studies*, Vol. 53 (6), 996–1018.
- Furr, N. – Shipilov, A. (2019) Digital Doesn't Have to Be Disruptive: the best results can come from adaptation rather than reinvention. *Harvard Business Review*, Vol. 97 (4), 94–103.
- Gans, J. (2016) *The disruption dilemma*. The MIT Press, Cambridge.
- Gilbert, C. – Bower, J. L. (2002) Disruptive change. When trying harder is part of the problem. *Harvard business review*, Vol. 80 (5), 94–101.
- Gilbert, C. (2003) The disruption opportunity. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 44 (4), 27–32.
- Glenn, J. (2009) *Scenarios. Futures Research Methodology*. Millennium project, Washington D.C.
- Gordon, T. – Pease, A. (2006) RT Delphi: An efficient, round-less, almost real time Delphi method. *Technological Forecasting & Social Change*, Vol. 73 (4), 321–333.
- Gray, A. (2017) Industry disruption: what's a leader to do? *NZBusiness*, Vol. 31 (7), M8–M10.
- Grewal, R. – Lilien, G. L. – Bharadwaj, S. – Jindal, P. – Kayande, U. – Lusch, R. F. – Mantrala, M. Palmatier, R.W. – Rindfleisch, A. – Scheer, L. K. – Spekman, R. – Sridhar, S. (2015) Business-to-Business Buying: Challenges and Opportunities. *Customer Needs and Solutions*, Vol. 2 (3), 193–208.
- Groysberg B. – Johnson, W. – Lin, E. (2019) What to do when industry disruption threatens your career. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 60 (3), 57–65.

- Heinonen, S. – Kurki, S. (2022) Luova tulevaisuustila ja transmediaalinen tulevaisuudentutkimus. Teoksessa: *Tulevaisuudentutkimus tutuksi – Perusteita ja menetelmiä*, toim. Aalto, Hanna-Kaisa – Heikkilä, Katariina – Keski-Pukkila, Pasi – Mäki, Maija – Pöllänen, Markus, 339–346. Turun kauppakorkeakoulu: Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakatemia julkaisu 1/2022, Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto.
- Heinonen, Sirkka – Kuusi, Osmo – Salminen, Hazel (2018) How to Explore Our Futures? Finnish Society for Futures Studies: Acta Futura Fennica 10, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2010) *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (1997) *Tutki ja kirjoita*. Tammi, Helsinki.
- Hollebeek, L. D. – Macky, K. (2019) Digital content marketing's role in fostering consumer engagement, trust, and value: Framework, fundamental propositions, and implications. *Journal of Interactive Marketing*, Vol. (45), 27–41.
- Jefkins, F. (2000) *Advertising*. Pearson Education Limited, Edinburgh.
- Järvinen, J. – Taiminen, H. (2016) Harnessing marketing automation for B2B content marketing. *Industrial Marketing Management*, Vol. 54, 164–175
- Kannan, P. K. – Li, H. (2017) Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 34 (1), 22–45.
- Kanso, A. M. – LeBlanc, H. P. (2020) The dichotomy of advertising agency selection and media decisions: applications in international markets. *Journal of Competitiveness Studies*, Vol. 28, 238–.
- Lalot, F. – Ahvenharju, S. – Minkkinen, M. (2021) Aware of the Future? Adaptation and Refinement of the Futures Consciousness Scale. *Psychological Test Adaptation and Development*, Vol. 2 (1), 102–110.
- Lee, H. – Cho, C.H. (2020) Digital advertising: present and future prospects. *International Journal of Advertising*, Vol. 39 (3), 332–341.
- Lemon, K. N. – Verhoef, P. C. (2016) Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, Vol. 80 (6), 69–96.
- Leung, F. F. – Gu, F. F. – Li, Y. – Zhang, J. Z. – Palmatier, R. W. (2022) Influencer Marketing Effectiveness. *Journal of Marketing*, Vol. 86 (6), 93–115.
- Li, W. – Jiang, M. – Zhan, W. (2022) Why Advertise on Short Video Platforms? Optimizing Online Advertising Using Advertisement Quality. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, Vol. 17 (3), 1057–1074.

- Linturi, Hannu – Kauppi, Antti (2021) Miten tutkimme tulevaisuuksia Delfoi-menetelmällä? Teoksessa: *Delfoilla tulevaisuuteen*. toim. Kylmäkoski, Merja – Raino, Päivi, 12–44. Humanistinen ammattikorkeakoulu julkaisuja 120, Helsinki.
- Linturi, Hannu – Kuusi, Osmo (2022) Tulevaisuuksia ennakoiva Delfoi-menetelmä. Teoksessa: *Tulevaisuudentutkimus tutuksi – Perusteita ja menetelmiä*, toim. Aalto, Hanna-Kaisa – Heikkilä, Katariina – Keski-Pukkila, Pasi – Mäki, Maija – Pöllänen, Markus, 178–196. Turun kauppakorkeakoulu: Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakatemia julkaisuja 1/2022, Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto.
- Liu, X. – Shi, S. W. – Teixeira, T. – Wedel, M. (2018) Video Content Marketing: The Making of Clips. *Journal of Marketing*, Vol. 82 (4), 86–101.
- Lopes, A. R. – Casais, B. (2022) Digital content marketing: conceptual review and recommendations for practitioners. *Academy of Strategic Management Journal*, Vol. 21 (2), 1–17.
- Lou, C. – Tan, S. – Chen, X. (2019) Investigating consumer engagement with influencer- vs. brand-promoted ads: The roles of source and disclosure. *Journal of Interactive Advertising*, Vol. 19 (3), 169–186.
- Lynch, J. – West, D. C. (2017) Agency creativity: Teams and performance: A conceptual model links agency teams' knowledge utilization, agency creativity, and performance. *Journal of Advertising Research*, Vol. 57 (1), 67–81.
- Lätti, Risto – Malho, Maria – Rowley, Christopher – Frilander, Oona (2022) Skenaarioiden rakentaminen tulevaisuustaulukkomenetelmällä. Teoksessa: *Tulevaisuudentutkimus tutuksi – Perusteita ja menetelmiä*, toim. Aalto, Hanna-Kaisa – Heikkilä, Katariina – Keski-Pukkila, Pasi – Mäki, Maija – Pöllänen, Markus, 313–336. Turun kauppakorkeakoulu: Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakatemia julkaisuja 1/2022, Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto.
- MacRury, I. (2018) *What is an advertising agency in the twenty-first century?* Routledge, New York.
- Malaska, Pentti (2013) Tulevaisuustietoisuudesta ja tulevaisuudesta tietämisestä. Teoksessa: *Ennalta näkijä, edellä kulkija*. toim. Pouru, Laura – Wilenius, Markku – Holstius, Karin – Heinonen, Sirkka, 51–63. Tulevaisuussarja 8, Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry.
- Markides, C. (2006) Disruptive innovation: In need of better theory. *Journal of product innovation management*, Vol 23 (1), 19–25.

- Martínez-López, F. J. – Anaya-Sánchez, R. – Esteban-Millat, I. – Torrez-Meruvia, H. – D’Alessandro, S. – Miles, M. (2020) Influencer marketing: brand control, commercial orientation and post credibility. *Journal of Marketing Management*, Vol. 36 (17–18), 1805–1831.
- Martínez-Vergara, S. J. – Valls-Pasola, J. (2021) Clarifying the disruptive innovation puzzle: a critical review. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 24 (3), 893–918.
- Masini, E. (1993) *Why Future Studies?* Grey Seal Books, London.
- Metsämuuronen, J. (2006) *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. International Methelp, Helsinki.
- Miles, I. – Kastrinos, N. – Bilderbeek, R. – Den Hertog, P. – Flanagan, K. – Huntink, W. – Bouman, M. (1995) *Knowledge-intensive business services: users, carriers and sources of innovation*. European Commission, Bryssels.
- Mulier, L. – Slabbinck, H. – Vermeir, I. (2021) This Way Up: The Effectiveness of Mobile Vertical Video Marketing. *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 55 (1), 1–15.
- Muller, E. (2020) Delimiting disruption: Why Uber is disruptive, but Airbnb is not. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 37 (1), 43–55.
- Neuhaus, T. – Millemann, J. A. – Nijssen, E. (2022) Bridging the gap between B2B and B2C: Thought leadership in industrial marketing – A systematic literature review and propositions. *Industrial Marketing Management*, Vol. 106, 99–111.
- Nielsen, C. – Lund, M. – Thomsen, P. P. (2017) *From digital disruption to business model scalability*. From Digital Disruption to Business Model Scalability ISPIM Conference, Aalborg University.
- Nieminen, Alex (2023) Marketing now. Miksi markkinointi on kiinnostavaa ja mitä markkinoinnissa nyt tapahtuu. Luento Turun kauppakorkeakoulun kurssilla: MA 13 Markkinointiviestintä. Turku, 20.2.2023
- Normann, R. (2001). *Reframing business: when the map changes the landscape*. Wiley, Chichester.
- Peppers, D. – Rogers, M. (2017) *Managing customer experience and relationships: a strategic framework*. Wiley, Hoboken.
- Pettus, M. L. – Kor, Y. Y. – Mahoney, J. T. – Michael, S. C. (2018) Sequencing and timing of strategic responses after industry disruption: Evidence from post-deregulation competition in the US railroad industry. *Strategic Organization*, Vol. 16 (4), 373–400.
- Petzold, N. – Landinez, L. – Baaken, T. (2019) Disruptive innovation from a process view: A systematic literature review. *Creativity and Innovation Management*, Vol. 28 (2), 157–174.

- Pinomaa, S. (2018) Viikon kysymys: Mitä tarkoittaa disruptio? Elinkeinoelämän keskusliitto 28.11.2018. <<https://ek.fi/ajankohtaista/blogit/viikon-kysymys-mita-tarκοittaa-disruptio/>>, haettu 12.12.2022.
- Porto, R. B. – Antunes de Abreu, F. A. (2019) Investment in online advertising and return on sales: Does it pay to outsource the services to an advertising agency? *Journal of Marketing Communications*, Vol. 25 (8), 843–860.
- Puusa, A. – Juuti, P. – Aaltio, I. (2011) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus, Helsinki.
- Puusa, A. (2011) Haastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä. Teoksessa: *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. toim. Puusa, Anu – Juuti, Pauli, 73–87. Johtamistaidon opisto, Turku.
- Puusa, A. (2011) Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa: *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. toim. Puusa, Anu – Juuti, Pauli, 114–123. Johtamistaidon opisto, Turku.
- Rayna, T. – Striukova, L. (2016) 360° Business Model Innovation Toward an Integrated View of Business Model Innovation. *Research-Technology Management*. Vol. 59 (3), 21–28.
- Roy, R. – Cohen, S. K. (2015) Disruption in the US machine tool industry: the role of in-house users and pre-disruption component experience in firm response. *Research Policy*, Vol. 44 (8), 1555–1565.
- Shacklett, M. (2018) Video Marketing Starts to Make Its Mark: Companies can see results, as long as customers can find value in the content. *CRM Magazine*, Vol. 22 (9), 30–33.
- Shah, D. – Murthi, B. P. S. (2021) Marketing in a datadriven digital world: implications for the role and scope of marketing. *Journal of Business Research*, Vol. 125, 772–779.
- Si, S., – Chen, H. (2020) A literature review of disruptive innovation: What it is, how it works and where it goes. *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 56, 101568–.
- Sinclair, J. (2020) Cracking under pressure: current trends in the global advertising industry. *Media International Australia Incorporating Culture & Policy*, Vol. 174 (1), 3–16.
- Sriweawnetr, P. – Chaisuwan, B. N. (2021) Conceptualizing a Business Model Innovation Framework for Advertising Agencies in the Digital Disruption Era. *Journal of Public Relations and Advertising*, Vol. 14 (2), 161–181.
- Staber, U. – Sydow, J. (2002) Organizational adaptive capacity: a structuration perspective. *Journal of Management Inquiry*, Vol. 11 (4), 408–424.

- Strandvik, T. – Holmlund, M. – Lähteenmäki, I. (2018) One of these days, things are going to change! How do you make sense of market disruption? *Business Horizons*, Vol. 61 (3), 477–486.
- Suheimat, W. – Prætorius, T. – Vang, J. (2018) Building dynamic capabilities in large global advertising agency networks: managing the shift from mass communication to digital interactivity. *International Journal of Foresight and Innovation Policy*, Vol. 13 (1/2), 88–113.
- Taylor, C. R. (2017) Where has the research on client-agency relationships gone? The need for a deeper understanding of the future of account management. *International Journal of Advertising*, Vol. 36 (3), 393–395.
- Terho, H. – Mero, J. – Siutla, L. – Jaakkola, E. (2022) Digital content marketing in business markets: Activities, consequences, and contingencies along the customer journey. *Industrial Marketing Management*, Vol. 105, 294–310.
- The Wall Street Journal 4.4.2021. Amazon’s rise in ad searches dents Google’s dominance. <<https://www.wsj.com/articles/amazons-rise-in-ad-searches-dents-googles-dominance-11554414575>>, haettu 9.11.2022.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi, Helsinki.
- Turnbull, S. – Wheeler, C. (2016) Exploring advertiser’s expectations of advertising agency services. *Journal of Marketing Communications*, Vol. 22 (6), 587–601.
- Tyrväinen, T. (2021) Pandemian kierteestä disruption pyörteeseen. Sitra 19.03.2021. <<https://www.sitra.fi/blogit/pandemian-kierteesta-disruption-pyorteeseen/>>, haettu 1.2.2023.
- Unkila, M. (2021) Onko disruptio vain ärsyttävä muotisana vailla merkitystä? Kolme pointtia ”positiivisesta disruptiosta”. Turun yliopisto. Akatemia, kolme pointtia 25.10.2021. <<https://www.mustread.fi/artikkelit/onko-disruptio-vain-arsyttava-muotisana-vailla-merkitysta-kolme-pointtia-positiivisesta-disruptiosta/>>, haettu 18.1.2023.
- Valminen, K. – Toivonen, M. (2012) Seeking efficiency through productisation. A case study of small KIBS participating in a productisation project. *The Service Industries Journal*, Vol. 32 (2), 273–289.
- Vieira, V. A. – De Almeida, M. I. S. – Agnihotri, R. – da Silva, N. S. D. A. C. – Arunachalam, S. (2019) In pursuit of an effective B2B digital marketing strategy in an emerging market. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 47 (6), 1085–1108.

- Wang, W.L. – Malthouse, E. C. – Calder, B. – Uzunoglu, E. (2019) B2B content marketing for professional services: In-person versus digital contacts. *Industrial Marketing Management*, Vol. 81, 160–168.
- Wardhana, V. D. – Gautama So, I. – Warganegara, D. L. – Hamsal, M. (2022) Mitigating disruption through adaptive organization and organization learning to create a transformation business model. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 38 (9), 1822–1836.
- Westerman, G. – Bonner, D. – McAfee. A. (2014) *Leading Digital: turking technology into business transformation*. Harwad Business Review Press, Boston.
- Wiersema, M. – Bantel, K. (1992) Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change. *The Academy of Management Journal*, Vol. 35 (1), 91–121.
- Ye, G. – Hudders, L. – De Jans, S. – De Veirman, M. (2021) The Value of Influencer Marketing for Business: A Bibliometric Analysis and Managerial Implications. *Journal of Advertising*, Vol. 50 (2), 160–178.
- Yuan, L. – Xia, H. – Ye, Q. (2022) The effect of advertising strategies on a short video platform: evidence from TikTok. *Industrial Management + Data Systems*, Vol. 122 (8), 1956–1974.
- Zaki, M. (2019) Digital transformation: harnessing digital technologies for the next generation of services. *Journal of Services Marketing*, Vol. 33 (4), 429–435.
- Zimand-Sheiner, D. – Earon, A. (2019) Disruptions of account planning in the digital age. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 37 (2), 126–139

Liitteet

Liite 1. Operationalisointitaulukko

Tutkimuksen tarkoitus		
Tutkia, miten disruptio vaikuttaa markkinointiviestintään ja sen tulevaisuuteen.		
Alatutkimuskysymykset	Teoreettiset aihealueet	Haastattelukysymykset
1. Millaisia rooleja markkinointiviestintätoimistoilla tulee olemaan tulevaisuudessa?	3.1 Markkinointiviestinnän toimiala ja toimistot 3.2 Digitaalinen disruptio markkinointiviestinnässä 3.3 Markkinointiviestinnän disruption seurauksia	1. Miten näet markkinointiviestintätoimistojen roolin muuttuneen? <ol style="list-style-type: none"> a. Miksi markkinointiviestintätoimistoja tarvitaan / ei tarvita? 2. Millaisena näet markkinointiviestintätoimiston roolin tulevaisuudessa? Esimerkiksi mitä palveluja tulevaisuuden markkinointiviestintätoimisto tarjoaa? 3. Keitä ovat tulevaisuuden asiakkaat ja mitä asiakkaat odottavat markkinointiviestintätoimistolta? 4. Mitä itse odotat asiakkaana markkinointiviestintätoimistoilta? <ol style="list-style-type: none"> a. Millaista ammattitaitoa? b. Miten koet kiintymyksen ja preferenssit suhteessa toimistoon? c. Entä millaista toimintaa odostat? d. Millaista perspektiiviä haluat markkinointiviestintätoimistolta? 5. Miten luulet tarpeidesi kehittyvän kohti tulevaisuutta? Esimerkiksi brändin luomisen ja mainonnan suhde? Tai luovuuden merkitys?

		<p>6. Mitkä tekijät vaikuttavat päätökseen markkinointiviestintätoimiston hyödyntämisestä?</p> <p>a. Mitä ulkoistatte ja mitä teette sisäisesti?</p> <p>7. Miten näet tulevaisuudessa yrityksen sisäisen osaamisen roolin verrattuna markkinointiviestintätoimiston tekemään työhön?</p> <p>8. Lopuksi. Miten näet alan kymmenen vuoden päästä?</p>
<p>2. Miltä markkinointiviestinnän toimiala tulee näyttämään tulevaisuudessa?</p>	<p>2.1 Disruptio käsitteenä</p> <p>2.2 Toimialan disruptio</p> <p>2.3 Disruptioon vaikuttavia tekijöitä</p> <p>3.1 Markkinointiviestinnän toimiala ja toimistot</p> <p>3.2 Digitaalinen disruptio markkinointiviestinnässä</p> <p>3.3 Markkinointiviestinnän disruption seurauksia</p>	<p>1. Miten markkinointiviestintä on muuttunut viimeisen viiden vuoden aikana? Mitkä tekijät aiheuttavat mielestäsi muutosta ja mitkä muutokset koet merkittävimpinä mainosalalla? Esimerkiksi digitaaliset muutokset? Miksi nämä muutokset ovat mielestäsi merkittäviä?</p> <p>2. Miten koet muutoksen / muutokset?</p> <p>3. Millaisia haasteita toimialalla mielestäsi on? Voit antaa konkreettisia esimerkkejä.</p> <p>4. Miten koet kuluttajien roolin muuttuneen tähän mennessä ja miten arvelisit sen muuttuvan tulevaisuudessa?</p> <p>5. Miten näet toimialan muuttuvan seuraavan viiden vuoden aikana?</p> <p>6. Miten yrityksenne pyrkii vastaamaan markkinointiviestinnän muutokseen?</p>

Liite 2. Haastateltavat

Haastateltava	Työnimike	Kokemus	Yritys	Yrityksen kuvaus	Kansainvälinen liiketoiminta
H1	KTT, tutkija ja opettaja Turun kauppakorkeakoulun Markkinoinnin aineessa. On myös Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun dosentti erityisalueinaan Markkinointiviestintä ja brändien johtaminen.	Väitöskirjassaan <i>Adam in ads – a thirty-year look at mediated masculinities in advertising in Finland and the US</i> tarkasteli mainonnan mieskuva Yhdysvalloissa ja Suomessa.	Turun kauppakorkea- koulu		Väitöskirjan valmistumisen jälkeen Ulla Hakala on tehnyt tutkimusta brändeihin, erityisesti paikan brändäykseen liittyen. On toiminut yli 20 vuotta Turun kauppakorkeakoulun Markkinoinnin aineessa tutkijana ja opettajana. Tällä hetkellä hän on mukana silmänliiketutkimusta hyödyntävässä projektissa, jossa tutkitaan mainoskuvien ja kielen herättämiä tunteita.
H2	Digimarkkinoinnin markkinointisihteeri	Työskennellyt Visit Turun digimarkkinoinnissa viisi vuotta. Hänen vastuualueenaan on markkinointiviestintä. Tekee työssään markkinointia ja mainontaa sekä sosiaalisen median sisällöntuotantoa.	Visit Turku	Visit Turku on Turun virallinen myynti- ja markkinointiorganisaatio. Sen päämäärä on markkinoida Turkua matkailijoille. Pääpaino on matkailussa. Visit Turku tekee valtavasti yhteistyötä erilaisten alueella toimivien yritysten kanssa. Yksittäiselle kuluttajille Visit Turku tarjoaa monenlaisia matkailun	Markkinoin kaupunkia kansainvälisille sidosryhmille. Markkinoinnin strategia differoidaan erikseen KV- puolelle ja suomipuolelle. Esimerkiksi suomalaista houkuttelee Turun asema historiallisena vanhana pääkaupunkina. Se on samaistuttavaa, sillä kaikki muistavat sen historiasta. KV-

		Tuntee markkinointiviestinnän käytännön tason erityisen hyvin. Aiempaa taustaa matkailualalla.		palveluita, kuten matkailuneuvontaa ja opastettuja teemakierroksia. Tapahtuma- ja kongressipalveluissa Visit Turku tekee isompia tapahtumia ja suunnittelutyötä. Nykyään nimi on Visit Turku Archipelago, jonka alainen brändi Visit Turku on.	turistit kaipaavat lentolippujen ostamiselle ehkä jotakin vielä erityisempää, kuten erikoisen saariston. Myös suomipuolen markkinoinnissa keskitytään ruokaan, saaristoon ja kulttuuriin. KV-matkailijoille mainostetaan näiden lisäksi isompiakin tekijöitä, kuten kaupungin turvallisuutta ja pienehköä kokoa. Esimerkiksi ulkomailta tulevien lapsiperheiden voi olla helpompi valita Turku kuin kiireinen Helsinki.
H3	Liiketoimintajohtaja, työskentelee markkinointiviestinnässä.	Markkinointipainotteinen työura. Toiminut alalla 20 vuotta markkinoinnin eri tehtävissä. Ollut koko ajan elintarvikealalla tai ruuan parissa niin isoissa kuin pienissä yrityksissä. Portfoliossa on kokemusta myös tuotehallinnasta ja tuotteista.	Raision tehdas	Viljatuotannosta alkunsa saanut yritys, jonka ensimmäinen tuote oli Sunnuntai-vehnäjauho, ja joka on edelleen yksi tehtaan tärkeimpiä tuotemerkkejä. Historiallisia tuotteita ovat myös kasviöljyt ja margariinit. Nykyään tunnetuimpia brändejä ovat myös Benecol, Beanit, Härkis, Elovena, Torino ja Benella. Kuten tuotteet	Boströmin johdettava alue on kansainvälinen, kaikki muut Raision vientialueet paitsi Venezuela kuuluvat hänen vastuulleen. Hänen vastuullaan on suurimpina ja strategisimpina brändit Elovena ja Härkis. Myös muut viljan brändit kuten Torino ja Sunnuntai kuuluvat hänen vastuulleen. Raision tehdas vie tuotteita yli 40 maahan.

				<p>viestittävät, Raision tehdas keskittyy kasvi- ja kaurapohjaisiin ruokiin. Taustalla on halu tehdä terveellisiä ruoka-aineita ja samalla huolehtia maapallost. Vastuullisuus on täten strategian tärkeimpiä painopisteitä.</p>	<p>Esimerkiksi Benecol-brändin tärkeimmät markkinat ovat Suomi, Iso-Britannia, Puola, Irlanti ja Belgia.</p>
H4	Markkinointijohtaja	Kokemusta markkinoinnin toimialasta ja yrittäjyydestä.	Sunborn Saga	<p>Sunborn Saga harjoittaa hotelli- ja ravintolaliiketoimintaa. Yritys on tunnettu esimerkiksi Naantalın Kylpylästä ja Ruissalon Kylpylästä, jotka tarjoavat hotelli-, kylpylä- ja wellnesspalveluita. Kylpyläliiketoiminnan lisäksi ravintola-ala on keskeinen osa Sunborn Sagaa. Ravintoloita löytyy Naantalista ja Turusta, esimerkiksi Naantalın Kaivuhuone ja Rantaravintola Snickari. Sunborn harjoittaa myös catering- ja kahvilatoimintaa sekä ohjelmatuotantoa. Turussa</p>	<p>Sunborn Sagasta tekee kansainvälisesti kiinnostavan hotellialan kansainvälinen luonne. Yrityksen kohderyhmään kuuluvat sekä kansainväliset että kotimaiset asiakkaat.</p>

				esimerkiksi Logomo kuuluu Sunbornille.	
H5	Markkinointi- ja viestintäjohtaja	Ollut yrityksessä seitsemän vuotta. Sitä ennen hän on toiminut erilaisissa viestinnän ja markkinoinnin tehtävissä.	Pilke päiväkodit Oy	Suomen suurin lapsiperheitä palveleva toimija. Pilke tekee työtä varhaiskasvatuksen iltapäiväkerhojen, lastenhoidon, sosiaalihuollon ja perhepalveluiden parissa. Pilke toimii kuntien kumppanina varhaiskasvatuksessa ja lapsiperheiden kotipalvelussa, perhetyössä sekä tehostetussa perhetyössä. Myös B2B puolen asiakkuuksia löytyy yrityksistä, jotka tarjoavat lastenhoitoa työsuhde-etuna omille työntekijöilleen.	Pilkkeen kansainvälisyys kytkeytyy sen nykyiseen omistajayritykseen, norjalaiseen varhaiskasvatusyritys Dibberiin, jonka tavoitteena on kehittää pohjoismaista varhaiskasvatuksen mallia ja viedä sitä maailmalle. Yritys toimii Norjassa, Ruotsissa, Suomessa, Latviassa, Saksassa, Yhdistyneissä Arabiemiraateissa, Etelä-Afrikassa ja Hongkongissa. Henkilökuntaa on maailmanlaajuisesti yli 9 000 henkilöä ja varhaiskasvatukseen osallistuu yli 40 000 lasta eri maista.

Liite 3. Tietosuojaseloste



1 (3)
**TIETEELLISEN TUTKIMUKSEN
 TIETOSUOJASELOSTE**
 EU:n yleinen tietosuoja-asetus
 artiklat 13 ja 14

Tiedote tutkittaville koskien projektia “Meidän täytyy muuttua, pysyäksemme samana. Markkinointiviestintätoimistojen sekä markkinointiviestinnän toimialan disruptio ja tulevaisuus”

Olet ottamassa osaa Turun yliopistossa järjestettävään tieteelliseen tutkimukseen. Tämä tietosuojaseloste kuvaa sitä, miten henkilötietojasi tullaan käsittelemään tutkimuksessa.

1. Rekisterinpitäjä

Tutkija: Viola Vuorinen

Yhteyshenkilö projektia koskevissa asioissa:

Nimi: Viola Vuorinen

E-mail: viola.v.vuorinen@utu.fi

2. Kuvaus tutkimuksesta ja henkilötietojen käsittelystä

Pro gradu -tutkielmassa haastatellaan markkinointiviestinnän asiantuntijoita. Tavoitteena on kerätä tietoa markkinointiviestinnän toimialan disruptiosta sekä tulevaisuudesta. Haastateltavista kerätään seuraavia tietoja: Etunimi, sukunimi, työnimike, yritys. Henkilötietoja ei luovuteta tämän tutkielman tekijän ja tutkielman ohjaajien ulkopuolelle.

3. Tutkimusryhmän vastuullinen yhteyshenkilö

Nimi: Viola Vuorinen

E-mail: viola.v.vuorinen@utu.fi

4. Tietosuojavastaavan yhteystiedot

Turun yliopiston tietosuojavastaava on tavoitettavissa sähköpostitse osoitteesta: dpo@utu.fi.

5. Henkilöt, jotka osallistuvat henkilötietojen käsittelyyn

Viola Vuorinen

6. Tutkimuksen nimi sekä tutkimuksen kesto

Tutkimuksen nimi: Meidän täytyy muuttua, pysyäksemme samana. Markkinointiviestintätoimistojen sekä markkinointiviestinnän toimialan disruptio ja tulevaisuus.

Henkilötietojen käsittelyn ajallinen kesto: Tietoja säilytetään kaksi vuotta.

7. Henkilötietojen lainmukainen käsittelyperuste

Henkilötietoja käsitellään seuraavan, tietosuoja-asetuksen 6(1) artiklassa mainitun, käsittelyperusteen nojalla:

- rekisteröidyn suostumus;
- käsittely on tarpeen sopimuksen täytäntöön panemiseksi;
- rekisterinpitäjän lakisääteisen veloitteen noudattaminen;
- käsittely on tarpeen rekisteröidyn elintärkeiden etujen suojaamiseksi;
- käsittely on tarpeen yleistä etua koskevan tehtävän suorittamiseksi tai rekisterinpitäjälle kuuluvan julkisen vallan käyttämiseksi:
 - tieteellinen tai historiallinen tutkimus tai tilastollisia tarkoituksia varten;

- tieteellisten aineistojen tai kulttuurisperinnöllisten materiaalien arkistointia varten;
 rekisterinpitäjän tai kolmannen osapuolen oikeutettu etu.

8. Tutkimusmateriaaliin sisältyvät henkilötiedot sekä suojaustoimenpiteet

Haastateltavista kerätään seuraavia tietoja: Etunimi, sukunimi, työnimike, yritys. Henkilötietoja ei luovuteta tämän tutkielman tekijän ja tutkielman ohjaajien ulkopuolelle. Tutkielmatekstissä ei käytetä haastateltavien oikeita nimiä, vaan heitä kuvataan tunnisteilla.

9. Erityiset henkilötietoryhmät (arkaluontoiset henkilötietoryhmät)

Tutkimuksessa ei käsitellä erityisiä henkilötietoryhmiä.

10. Henkilötietojen keräämisen lähteet

Tiedot kerätään haastateltavilta itseltään. Suoria tunnistetietoja ei oteta mukaan tutkielmaan, mutta vastaustietoja yhdistelemällä tai ottaen huomioon kaikki vastaustiedot aineistosta voidaan mahdollisesti tunnistaa yksittäisiä henkilöitä.

11. Henkilötietojen siirtäminen ja jakaminen kolmansille osapuolille

Henkilötietoja ei siirretä Turun yliopiston/tutkimusryhmän ulkopuolelle.

12. Henkilötietojen siirtäminen EU:n tai ETA:n ulkopuolelle

Henkilötietoja ei siirretä Euroopan unionin tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle.

13. Automaattinen päätöksenteko ja noudatettavat suojaustoimet

Automaattista päätöksentekoa ei toteuteta käsiteltäviin henkilötietoihin.

Henkilötietoihin sovelletaan seuraavia suojaustoimia:

- Aineisto on salassa pidettävää.
 Kirjalliseen materiaaliin sovellettavat suojaustoimet.
 IT-järjestelmissä toteutettava henkilötietojen käsittely.
 Muu:

Suorien tunnistetietojen käsittely:

- Suorat tunnistetiedot poistetaan analysointivaiheessa.
 Analysoitava aineisto sisältää suorat tunnistetiedot.

14. Henkilötietojen käsittely tutkimuksen päättymisen jälkeen

Tutkimusaineisto poistetaan.

15. Oikeutesi rekisteröitynä sekä näihin tehtävät poikkeamat

Rekisteröity voi ottaa yhteyttä Viola Vuoriseen saadakseen lisää tietoja tietosuoja-asetuksen mukaisista oikeuksista.



3 (3)
**TIETEELLISEN TUTKIMUKSEN
TIETOSUOJASELOSTE**
EU:n yleinen tietosuoja-asetus
artiklat 13 ja 14

Oikeus valituksen tekemiseen

Sinulla on oikeus tehdä valitus tietosuojavaltuutetulle, jos koet, että henkilötietojasi on käsitelty soveltuvan tietosuojalainsäädännön vastaisesti.

Tietosuojavaltuutetun yhteystiedot:

Tietosuojavaltuutetun toimisto
Käyntiosoite: Lintulahdenkuja 4, 00530 Helsinki
Postiosoite: PL 800, 00531 Helsinki
Puhelinvaihe: 029 566 6700
Sähköposti (kirjaamo): tietosuoja(at)utu.fi