



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Liisi Salomaa

**Vuorovaikutussuhteen merkitys digitaalisen
markkinoinnin ulkoistamisessa:
toimittajasuhteesta strategiseksi kumppaniksi**

Ostavan organisaation markkinointipäätäjän näkökulma

Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö
Markkinoinnin pro gradu -tutkielma
Markkinoinnin johtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2026

VAASAN YLIOPISTO
Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö

Tekijä:	Liisi Salomaa		
Tutkielman nimi:	Vuorovaikutussuhteen merkitys digitaalisen markkinoinnin ulkoistamisessa: toimittajasuhteesta strategiseksi kumppaniksi: Ostavan organisaation markkinointipäätäjän näkökulma		
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri		
Koulutusohjelma:	Markkinoinnin johtamisen maisteriohjelma		
Opintosuunta:	Markkinoinnin johtaminen		
Työn ohjaaja:	Harri Luomala		
Valmistumisvuosi:	2026	Sivumäärä:	76

TIIVISTELMÄ:

Digitaalisen markkinoinnin liiketoiminnallinen merkitys on kasvanut viime vuosien aikana samalla kun sen toteuttaminen on muuttunut yhä vaativammaksi. Digitaalisen markkinoinnin merkityksen ja osaamisvaatimusten kasvun myötä digitaalisen markkinoinnin ulkoistamisesta on muodostunut kasvava trendi, jonka avulla organisaatiot pyrkivät vastaamaan sisäisiin resurssi- ja osaamishaasteisiin. Tässä tutkimuksessa pyritään ymmärtämään miten digitaalisen markkinoinnin ulkoistussuhde voi kehittyä toimittajasuhteesta strategiseksi kumppanuudeksi sekä millainen vuorovaikutussuhteen rooli tässä kehityksessä on. Tarkoituksen saavuttamisen tueksi tutkimuksessa on vastattu kahteen tavoitteeseen. Ensimmäisenä tavoitteena on tarkastella mistä tekijöistä toimiva toimittajasuhde muodostuu sekä millaiseksi markkinointipäätäjät kokevat toimivan toimittajasuhteen lähtötason. Toisena tavoitteena on tarkastella, miten markkinointipäätäjien kokemus vuorovaikutussuhteen merkityksestä ilmenee ulkoistussuhteen kehittymisessä toimittajasuhteesta strategiseksi kumppaniksi.

Tutkimuksen teoriaosuudessa perehdytään digitaalisen markkinoinnin ulkoistamiseen sekä ulkoistussuhteen kehittymistä haastaviin sekä mahdollistaviin tekijöihin. Toimivan toimittajasuhteen edellytykset rakentuvat yhteisen linjan osa-alueiden kautta, jotka muodostuvat suhde- ja palveluodotuksista, digitaalisen markkinoinnin tuloksellisuudesta ja ROI:sta sekä organisaatioiden yhteensopivuudesta. Yhteisen linjan osa-alueiden ympärille rakennetaan tutkimuksen teoreettinen viitekehys, mikä vastaa samalla tutkimuksen ensimmäiseen tavoitteeseen.

Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena, jossa empiirinen aineisto on kerätty puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla suomalaisten B2C-sektorilla toimivien yritysten markkinointipäätäjiltä. Tutkimuksen aineisto on analysoitu tulkinnallisella sisällönanalyysillä abduktiivista päättelylogiikkaa hyödyntäen.

Empiirisen aineiston avulla sekä teoreettisen viitekehysten pohjalta on vastattu tutkimuksen toiseen tavoitteeseen. Vuorovaikutussuhteen rooli korostuu kumppanuuden kehittymisessä läpileikkaavana elementtinä, joka vaikuttaa ulkoistussuhteessa kaikkiin yhteisten linjan osa-alueisiin. Tutkimuksessa todetaan, että vuorovaikutussuhteen laatu ja tarkoituksenmukaisuus näyttävät keskeisinä kumppanuuden kehittymistä mahdollistavina tekijöinä. Tutkimus osoittaa digitaalisen markkinoinnin ulkoistussuhteen kehittymisen strategiseksi kumppanuudeksi edellyttävän yhteisen linjan aktiivista rakentamista ja ylläpitämistä sekä toimivaa vuorovaikutusta organisaatioiden välillä.

AVAINSANAT: Markkinointi, digitaalinen markkinointi, markkinoinnin ulkoistaminen, vuorovaikutussuhde, strateginen kumppanuus

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	8
1.2	Tutkimuksen rajaus ja rakenne	9
2	Vuorovaikutussuhteen vaikutus digitaalisen markkinoinnin ulkoistamisessa	10
2.1	Digitaalinen markkinointi	10
2.1.1	Sosiaalisen median markkinointi osana digitaalista markkinointia	12
2.1.2	Digitaalisen markkinoinnin kompleksisuus ja strateginen merkitys	15
2.2	Digitaalisen markkinoinnin ulkoistaminen	17
2.2.1	Ulkoistetun toimittajasuhteen johtaminen	18
2.2.2	Päämies-agentti -suhde digitaalisen markkinoinnin ulkoistamisessa	20
2.2.3	Digitaalisen markkinoinnin ulkoistamisen keskeiset jännitteet	21
2.3	Toimittajasuhteesta strategiseksi kumppaniksi	24
2.3.1	Toimivan toimittajasuhteen edellytykset	25
2.3.2	Strategisen kumppanuuden muodostuminen	27
2.4	Teoreettinen viitekehys	31
3	Metodologia	34
3.1	Tutkimusmenetelmä	34
3.2	Aineiston keruu	35
3.3	Aineiston analyysi	38
3.4	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	39
4	Tulokset	43
4.1	Suhde- ja palveluodotukset	43
4.2	Digitaalisen markkinoinnin tuloksellisuus ja ROI	47
4.3	Organisaatioiden yhteensopivuus	50
4.4	Vuorovaikutussuhteen merkitys	52
4.5	Koettu ulkoistussuhteen laatu	55
4.6	Yhteenveto tuloksista	59
5	Johtopäätökset	64

5.1	Keskeiset tulokset	64
5.2	Teoreettiset implikaatiot	67
5.3	Liikejohdolliset suositukset	69
5.4	Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset	71
	Lähteet	73
	Liitteet	76
	Liite 1. Haastatteluiden kysymysrunko	76

Kuviot

Kuvio 1. Sosiaalisen median markkinointi (SMM) (mukaillen Bartoloni & Ancillai, 2024)	13
Kuvio 2. Teoreettinen viitekehys	33
Kuvio 3. Tarkennettu teoreettinen viitekehys	68

Taulukot

Taulukko 1. Haastatteluiden taustatiedot.	37
Taulukko 2. Haastateltavien taustatiedot kumppanuuksista.	38
Taulukko 3. Yhteenveto tuloksista.	60

1 Johdanto

Markkinointi ja etenkin digitaalinen markkinointi on kokenut viimeisten vuosien aikana merkittävän rakennemuutoksen digitalisaation seurauksena. Digitaalisen markkinoinnin merkityksen vahvistumista on vauhdittanut digitaalisten alustojen syntyminen, sosiaalisen median kasvu ja algoritmien jatkuvat muutokset sekä kehitys. Samaan aikaan markkinointia toteuttavien organisaatioiden näkökulmasta digitaalinen ympäristö on muuttunut yhä monimutkaisemmaksi, alustoja on enemmän kuin koskaan ja ne päivittyvät jatkuvasti, kuluttajien huomio on pirstaloitunut monikanavaisuuden myötä, jonka seurauksena tehokas markkinointi vaatii yhä enemmän teknologista erikoisosaamista ja jatkuvaa oppimista (Apasrawirote ja muut, 2022).

Tämän kehityksen myötä markkinoinnin kokonaisvaltaisesta tai tiettyjen osa-alueiden ulkoistamisesta on tullut merkittävä osa yritysten strategista markkinoinnin suunnittelua ja toteutusta (Florea & Munteanu, 2020). Puolestaan Walker ja muut (2009) korostavat että digitaalisen markkinoinnin ulkoistaminen on yksi merkittäviä markkinoinnin modernisoinnin trendejä. Tarve markkinoinnin ulkoistamiselle voi syntyä useiden taustatekijöiden pohjalta, tyypillisesti organisaatio haluaa säästää kustannuksissa tai tarvitsee jotain tiettyä erikoisosaamista, mitä oman markkinointitiimin sisältä ei löydy (Walker ja muut, 2009; Sutherland ja muut, 2025a). Ulkoistaminen tarjoaa mahdollisuuden organisaatioille pysyä mukana digitaalisen markkinoinnin nopeassa kehittämisessä, vahvistaa erikoisosaamisen hyödyntämistä sekä tehokkuuden maksimointia resurssoinnin näkökulmasta tilanteissa, joissa osaamista ei ole järkevää palkata organisaation sisälle.

Digitaalisen markkinoinnin toteuttaminen kumppanuuksissa ulkoisten toimijoiden kanssa on siis merkittävä osa tämän päivän markkinointistrategioita useissa organisaatioissa. Ulkoistamiseen liittyy paljon hyötyjä, mutta myös riskejä ostavan organisaation näkökulmasta (Sutherland ja muut, 2025a). Digitaalisen markkinoinnin osittainen ulkoistaminen voi lisätä organisaation sisäistä oppimista esimerkiksi luovuuden, tehokkuuden ja dynaamisten kyvykkyyksien osalta silloin, kun kumppanuus

on strategisesti johdettua ja perustuu luottamukseen (Florea & Munteanu, 2020). Toisaalta ulkoistamiseen liittyy myös aina riskejä, kuten epäonnistunut kumppanuuden hallinta ja johtaminen tai informaation epäsymmetria, voivat haastaa ulkoistamisen tuloksia ja tehokkuutta (Chohan, 2023; Sutherland ja muut, 2025a). Tämän ristiriidan myötä on tärkeää ymmärtää mitkä tekijät vaikuttavat ulkoistamisen positiivisiin vaikutuksiin ja tekevät kumppanuudesta arvoa tuottavan ostavalle organisaatiolle sekä kumppanuutta hallitsevalle markkinointipäätäjälle.

Aikaisempi tutkimus osoittaa, että ulkoistettujen markkinointipalveluiden arvo on syvästi sidoksissa osapuolten väliseen vuorovaikutukseen (Walker ja muut, 2009). Lisäksi Walker ja muut (2009) painottavat, että laadukas kommunikaatio, yhteinen strateginen ymmärrys ja säännöllinen tiedonvaihto ovat ulkoistamisen onnistumisen keskeisiä elementtejä. Jos kommunikaatio on puutteellista tai jos tavoitteet jäävät epäselviksi, kumppanuus voi ajautua tilanteeseen, jossa kumpikaan osapuoli ei koe saavansa täyttää arvoa suhteesta. Toisin sanoen, ulkoistamisen hyödyt tai haitat eivät synny pelkästään sopimusmuodoista tai toimittajan osaamisesta, vaan erityisesti kumppanuuden laadusta, sen johtamisesta sekä kumppanuudessa olevien organisaatioiden välisestä suhteesta (Vargo & Lusch, 2004).

Digitaalisen markkinoinnin ulkoistamista on siis tarkasteltu aikaisemmassakin tutkimuksessa useasta näkökulmasta, kuten ulkoistamista operatiivisena tai sopimuksellisena ratkaisuna, mutta vähemmän on tutkittu kokemuksellista, strategista ja johtamisen näkökulmaa tilanteissa, joissa yritys yhdistää sisäisen markkinoinnin ja ulkoisen kumppanin osaamisen. Organisaation oppiminen ja arvon muodostuminen kumppanuuden kautta sekä ulkoistamiseen liittyvät mahdolliset riskit ja sen takia keskeiset vaatimukset kumppanuudelle ovat jo suhteellisen tunnistettuja ilmiöitä. Kuitenkin digitaalisen markkinoinnin ulkoistussuhteen kehittymistä sekä vuorovaikutuksen merkitystä kumppanuuden syventymisessä on tarkasteltu rajallisesti, etenkin ostavan organisaation markkinointipäätäjän näkökulmasta.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on muodostaa ymmärrys siitä, miten digitaalisen markkinoinnin ulkoistamisessa, toimittajasuhteesta voi kehittyä pitkäaikainen ja strategista arvoa tuottava kumppanuus ostavan organisaation markkinointipäätäjän näkökulmasta. Tutkimuksessa tarkastellaan erityisesti vuorovaikutussuhteen toimivuutta ja sen roolia arvoa mahdollistavana tekijänä tilanteissa, joissa kumppani vastaa jo markkinoinnin tuloksellisuudesta riittävällä tasolla.

Tutkimuksen tarkoitusta lähestytään kahden erillisen tavoitteen kautta. Ensimmäisenä tavoitteena on muodostaa ymmärrys toimivan toimittajasuhteen muodostavista tekijöistä digitaalisen markkinoinnin ulkoistussuhteessa. Tavoitteena on ymmärtää, mitkä tekijät markkinointipäätäjien kokemusten mukaan määrittävät toimivan toimittajasuhteen lähtötason, jonka varaan kumppanuuden kehittäminen on mahdollista rakentaa. Toimivan toimittajasuhteen muodostamista tekijöistä luodaan tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Toisena tavoitteena on tarkastella, millaisena markkinointipäätäjät kokevat vuorovaikutussuhteen toimivuuden merkityksen ulkoistetussa digitaalisen markkinoinnin kumppanuudessa sekä minkälainen rooli vuorovaikutuksella on kumppanuuden kehittämisessä toimittajasuhteesta strategiseksi kumppanuudeksi ja miten tämä kehityssuunta näkyy markkinointipäätäjien kokemuksissa.

Tämä tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena, jossa aineisto kerätään puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Aineisto analysoidaan tulkinnallisella sisällönanalyysillä, jota ohjaa abduktiivinen päättelylogiikka (Eriksson & Kovalainen, 2016). Tämä menetelmä mahdollistaa teorian ja empirian vuoropuhelun, sekä kokemusten merkitysten jäsentämisen.

1.2 Tutkimuksen rajaus ja rakenne

Tämä tutkimus on rajattu käsittelemään suomalaisia B2C-organisaatioita, sekä niissä toimivia markkinoinnin funktioita ja markkinointipäittäjiä. Kuluttajaliiketoiminnassa markkinointi on usein keskeinen kilpailutekijä ja sen myötä digitaalisen markkinoinnin osaamisvaatimukset, ja kehittyminen näkyvät selkeästi juuri B2C-ympäristössä. Toimialarajaus mahdollistaa myös riittävän yhtenäisyyden valittujen organisaatioiden välillä, toisin sanoen, yleiset markkinointikäytännöt ovat riittävän samanlaisia, jotta tuloksia voidaan vertailla ja analysoida.

Lisäksi tutkimuksessa keskitytään organisaatioihin, joissa on sisäinen markkinointitiimi tai markkinointihenkilö, sekä ulkoinen markkinoinnin kumppani. Tutkimus ei ota tarkemmin kantaa kumppanuuksien sopimusteknisiin asioihin tai juridisiin ulottuvuuksiin vaan keskittyy ainoastaan organisaation sekä markkinointipäittäjän strategiaan ja operatiivisiin kokemuksiin.

Tutkielma rakentuu viidestä pääluvusta. Ensimmäinen luku toimii johdantona tutkimukseen, siinä esitellään aiheen tausta, tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet sekä tutkimuksen rajaus ja rakenne. Toisessa luvussa käsitellään tutkimuksen teoreettinen tausta, jossa tarkastellaan etenkin digitaalisen markkinoinnin ulkoistussuhteen kehittymistä haastavia- sekä mahdollistavia tekijöitä.

Kolmas pääluku käsittelee tutkimuksen metodologiset valinnat sisältäen aineistonkeruun ja aineistonanalyysimenetelmien esittelyn ja tutkimuksen luotettavuuden sekä eettisyyden tarkastelun. Neljännessä luvussa tuodaan esille tutkimuksen keskeiset tulokset asetettujen tutkimustavoitteiden kautta.

Lopuksi viides pääluku kerää yhteen tutkimuksen keskeiset havainnot, sekä muodostaa niiden pohjalta johtopäätökset arvioiden tutkimuksen teoreettisen ja käytännöllisen merkityksen. Lisäksi viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen pohjalta syntyneet jatkotutkimusehdotukset sekä tutkimukseen liittyvät rajoitteet.

2 Vuorovaikutussuhteen vaikutus digitaalisen markkinoinnin ulkoistamisessa

Luku käsittelee digitaalista markkinointia, sen ulkoistamista ilmiönä sekä kumppanuutta ostavan ja toimittavan organisaation välillä aiemman tieteellisen tutkimuksen perusteella. Luku on jaettu kolmeen osaan, joista ensimmäisen osan tarkoituksena on avata digitaalisen markkinoinnin käsitettä ja sen roolia sekä merkitystä liiketoiminnalle. Ensimmäisessä osassa avataan myös digitaalisen markkinoinnin kompleksisuutta sekä strategista merkitystä. Toisessa osassa syvennyttään digitaalisen markkinoinnin ulkoistamiseen, sekä jo tunnistettuihin haasteisiin, jota ulkoistussuhteissa voi syntyä. Kolmannen osan tarkoituksena on avata, miten ja mistä arvo kumppanuudessa syntyy sekä miten se säilyy. Kolmannessa osassa syvennyttään digitaalisen markkinoinnin ulkoistamisen ajatukseen strategisen kumppanuuden mahdollistamisen kautta. Tämän luvun tarkoituksena on tuottaa teoreettinen pohja tutkimukselle ja muodostaa teoreettinen viitekehys. Teoreettinen viitekehys esitellään tämän luvun lopuksi ja se ohjaa tutkimuksen kulkua sekä empiriaa.

2.1 Digitaalinen markkinointi

Digitaalinen markkinointi on käsitteenä laaja ja jatkuvasti kehittyvä, minkä takia yksiselitteisen määritelmän antaminen on haastavaa. Digitaalisen markkinoinnin käsitteen määrittely riippuu pitkälti myös kontekstista ja tarkastelunäkökulmasta. Kannan ja Li (2017), korostavat digitaalisen markkinoinnin käsitteen kehittymistä, aluksi käsitteellä viitattiin yksinkertaisesti tuotteiden ja palveluiden markkinointiin digitaalisten kanavien avulla. He jatkavat, että tänä päivänä käsitteellä kuvataan laajemmin digitaalisten teknologioiden hyödyntämistä asiakkaiden hankintaan ja säilyttämiseen, brändin mainostamiseen ja brändimielikuvan kehittämiseen sekä myynnin kasvattamiseen liittyen. Herhausen ja muut (2020) lisäävät, että digitaalinen markkinointi voidaan määritellä kattamaan kaikki digitaalisen teknologian mahdollistamat toiminnot ja prosessit liittyen arvon luomiseen, viestimiseen ja

tuottamiseen asiakkaille. Tätä määritelmää täydentävät Homburg ja Wielgos (2022) tuomalla esiin, että arvoa tuotetaan digitaalisten teknologioiden mahdollistamissa vuorovaikutteisissa prosesseissa yhdessä asiakkaiden ja kumppaneiden kanssa, mahdollistaen uudenlaisten arvonmuotojen syntyminen ajasta ja paikasta riippumatta. Etenkin lähitulevaisuuden näkökulmasta digitaalisen markkinoinnin laajempaan kokonaisuuteen voidaan luokitella myös kuuluvan mobiililaitteet, esineiden internet sekä tekoälyyn liitännäiset toiminnot, joiden avulla mahdollistetaan digitaalisen suhteen muodostuminen (Herhausen ja muut, 2020; Kannan & Li, 2017).

Digitaalisen markkinoinnin määritelmässä korostuu osallistava, mukautuva ja prosessinomainen luonne, joka pohjautuu teknologian jatkuvaan kehittymiseen. Verhoef ja muut (2021), kuvaavat digitaalisen markkinoinnin kehittymisen osaksi laajempaa digitaalista transformaatiota, joka muuttaa kokonaisuudessaan yritysten liiketoimintamalleja, toimintalogiikkaa ja rakenteita. Digitaalinen transformaatio on seurausta *digitalisaatiolle*, teknologian hyödyntäminen prosessien digitalisoimisessa, joka on lähtöisin *digitoinnista*, fyysisten materiaalien siirtäminen digitaaliseen muotoon (Verhoef ja muut 2021). Kannan ja Li (2017) painottavat määritelmässään digitaalisen markkinoinnin olevan teknologioiden mahdollistama prosessi, jossa yritykset yhteistyössä asiakkaiden ja kumppaneiden kanssa luovat, viestivät, toimittavat ja ylläpitävät arvoa digitaalisessa ympäristössä. He jatkavat, että digitaalinen markkinointi muodostuu useista kosketuspisteistä digitaalisessa ympäristössä kattaen markkinointitoiminnot, prosessit ja vuorovaikutuksen. Homburg ja Wielgos (2022) puolestaan lisäävät omassa tutkimuksessaan digitaalisen markkinoinnin määritelmään käytännönläheisemmän rajauksen, jonka mukaan digitaaliseen markkinointiin sisältyy sosiaalisen median markkinointi, sisältömarkkinointi, hakukonemarkkinointi, markkinoinnin automaatio ja sähköpostimarkkinointi.

Digitaalinen markkinointi ei ole siis enää irrallinen markkinoinnin osa-alue tai yksittäisen kanavan käyttöä, vaan se on kokonaisvaltainen prosessi, joka läpi leikkaa koko markkinoinnin kokonaisuuden (Kannan & Li, 2017). Digitaalinen markkinointi voidaan

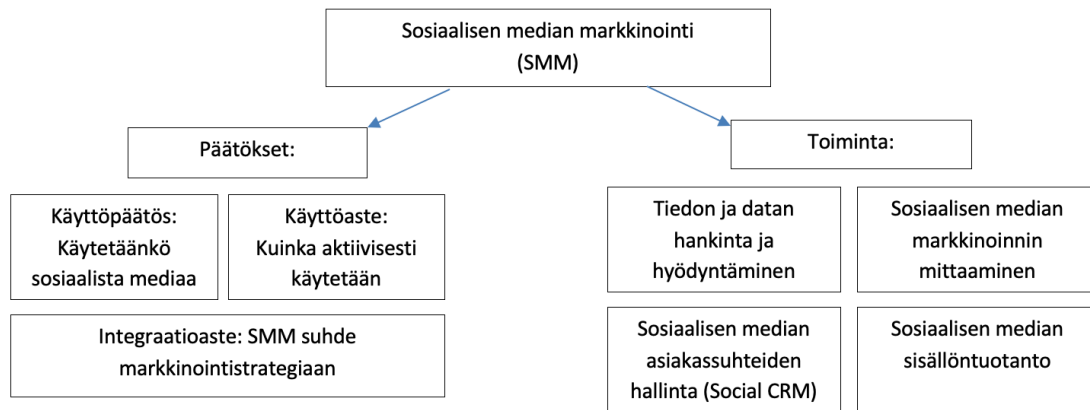
nähdä integroituvan koko markkinoinnin funktioon, vaikuttaen niin markkinointiprosesseihin, markkinointistrategiaan kuin myös markkinoinnin tuottamiseen ja mittaamiseen kokonaisvaltaisesti (Kannan & Li, 2017). Tämä digitaalisen markkinoinnin laaja-alaisuus ja teknologinen monitahoisuus tekevät siitä myös tänä päivänä monitahoisen kokonaisuuden hallita, mikä korostaa itsessään tarvetta ulkoistamiselle. Puolestaan digitaalisen markkinoinnin vaikuttavuus yrityksille strategisella tasolla lisää digitaalisen markkinoinnin painoarvoa keskeisenä osa-alueena liiketoiminnan kehittämisen kannalta, mikä korostaa digitaalisen markkinoinnin ulkoistamisen kriittistä roolia. Tässä tutkimuksessa digitaalisen markkinoinnin ulkoistamista tarkastellaan etenkin sosiaalisen median markkinoinnin ulkoistamisen näkökulmasta, koska se on tyypillisesti yksi keskeisimmistä osa-alueista digitaalista markkinointia ulkoistettaessa. Lisäksi sosiaalisen median markkinointi heijastaa erityisen vahvasti digitaalisen markkinoinnin kompleksista ja laaja-alaista luonnetta sekä vaikutusta, joka rakentuu jatkuvasta vuorovaikutuksesta, reaaliaikaisuudesta ja datalähtöisyydestä, tehden sosiaalisen median markkinoinnin ulkoistamisesta keskeisen ilmiön tutkimuksen kannalta.

2.1.1 Sosiaalisen median markkinointi osana digitaalista markkinointia

Sosiaalinen media voidaan määritellä markkinoinnin kontekstissa kattamaan vuorovaikutteiset ja dynaamiset sovellusalustat, joissa jaetaan sisältöä ja verkostoidutaan muiden käyttäjien kanssa (Li ja muut, 2021). Sosiaalisen median markkinoinnista (SMM) on tullut keskeinen osa yritysten markkinoinnin kokonaisuutta viimeisen kahdenkymmenvuoden aikana, mahdollistaen digitaalisen markkinoinnin, joka tavoittaa potentiaalisesti miljardit sosiaalisen median käyttäjät, kasvattaa näkyvyyttä ja mahdollistaa digitaalisen suosituksien verkoston (Bartoloni & Ancillai, 2024).

Tätä sosiaalisen median markkinoinnin potentiaalın strategista hyödyntämistä osana kokonaisvaltaista markkinointistrategiaa voidaan tarkastella yritysten näkökulmasta sosiaalisen median markkinointistrategian (SMMS) kautta (Li ja muut, 2021). Li ja muut

(2021) määrittelevät sosiaalisen median markkinointistrategian yrityksen toimintakokonaisuutena, jonka tavoitteena on sitouttaa sosiaalisen median käyttäjiä yrityksen brändiin sekä hyödyntää sosiaalisessa mediassa muodostuvia verkostoja ja vuorovaikutusta strategisina keinoina haluttujen markkinointitulosten saavuttamiseksi. Sosiaalisen median markkinointistrategian muodostamiseksi on ymmärrettävä mistä sosiaalisen median markkinointi koostuu. Bartoloni ja Ancillai (2024) havainnollistavat tutkimuksessaan sosiaalisen median markkinoinnin jakautuvan päätöksiin koskien sosiaalisen median hyödyntämistä, sekä itse toimintaan sosiaalisen median markkinoinnin toteuttamiseksi (ks. kuvio 1.).



Kuvio 1. Sosiaalisen median markkinointi (SMM) (mukaillen Bartoloni & Ancillai, 2024)

Bartoloni ja Ancillai (2024) kuvaavat sosiaalisen median markkinoinnin päätöskien muodostuvan kolmesta keskeisestä päätöksestä, jotka ovat *käyttöpäätös*: käytetäänkö sosiaalista mediaa ja mitä alustoja / kanavia käytetään, *käyttöaste päätös*: kuinka aktiivisesti ja miten sosiaalista mediaa käytetään, sekä *integraatiopäätös*: kuinka vahvasti sosiaalisen median markkinointi on osa kokonaisvaltaista markkinointistrategiaa. Sosiaalisen median markkinoinnin toteuttamisen voidaan puolestaan nähdä koostuvan neljästä osa-alueesta, jotka ovat sisällön tuottaminen, tiedon ja datan hankinta ja hyödyntäminen, sosiaalisen median asiakassuhteiden hallinta sekä sosiaalisen median markkinoinnin mittaaminen (Bartoloni & Ancillai, 2024).

Kun sosiaalisen median markkinointia lähdetään tuottamaan strategisesti, yrityksen päätöksiensä ja toiminnan lisäksi mukaan tulee sosiaalisen median käyttäjien eli potentiaalisten asiakkaiden vaikutus. Li ja muut (2021) rakentavat kokonaisuudessaan sosiaalisen median markkinointistrategian tuloksellisuuden käyttäjien tuottaman vuorovaikutuksen ja sitoutumisen varaan. Asiakasosallistumisen arvo ei muodostu yksin suorista ostoista ja myynnin kasvattamisesta vaan ennen kaikkea arvo muodostuu aktiivisessa vuorovaikutuksessa asiakkaiden ja yrityksen välillä (Li ja muut, 2021). Asiakkaat voivat tuottaa arvoa esimerkiksi jakamalla sisältöä, suosittelemalla tuotteita tai osallistumalla yrityksen kehitysprosesseihin. Näin ollen voidaan todeta, että sosiaalisen median markkinoinnin vaikuttavuus rakentuu sekä suorista että epäsuorista vaikutuksista.

Bartoloni ja Ancillai (2024) painottavat sosiaalisen median markkinoinnin luonnetta, jossa on keskeistä ymmärtää, että toimenpiteiden tulokset eivät ole lineaarisia. He jatkavat korostaen, ettei digitaalisen markkinoinnin vaikuttavuus perustu yksittäisiin toimenpiteisiin, vaan vaikutusketjut ovat epäsuoria, monivaiheisia ja kontekstisidonnaisia. Digitaalisen markkinoinnin kokonaisuutta tulee johtaa ja hallita usealla tasolla, jotka eivät ole toisistaan irrallisia. Digitaalisessa markkinoinnissa on huomioitava päätökset strategisella tasolla, eli tarkasteltava kriittisesti mikä on digitaalisen markkinoinnin rooli liiketoiminnan kannalta. Taktisella tasolla on huomioitava sisällöntuotannon, mainonnan ja näkyvyyden keskeiset strategiat, kanavat ja tavoitteet. Lisäksi on huomioitava operatiivisella tasolla käytännössä se, miten digitaalista markkinointia toteutetaan, miten, milloin ja mihin julkaistaan, mikä on mediabudjetti ja miten tuloksia mitataan ja analysoidaan (Bartoloni & Ancillai, 2024). Näiden tekijöiden perusteella voidaan todeta, että sosiaalisen median markkinointi on moniulotteinen kokonaisuus, joka koostuu sekä strategisista päätöksistä, että operatiivisista toiminnoista. Sosiaalisen median markkinointi on jatkuva prosessi, jossa yrityksen tavoitteet, asiakkaiden motiivit, vuorovaikutteisuus sekä datan hyödyntäminen kytkeytyvät toisiinsa (Bartoloni & Ancillai, 2024; Li ja muut, 2021). Sosiaalisen median

markkinointi toimii keskeisenä esimerkkinä digitaalisen markkinoinnin laajemmasta kompleksisuudesta, johon syvennyttään seuraavassa kappaleessa.

2.1.2 Digitaalisen markkinoinnin kompleksisuus ja strateginen merkitys

Digitaalista markkinointia voidaan luonnehtia moniulotteiseksi ja kompleksiseksi ilmiöksi, jossa useat toisiinsa linkittyvät tekijät vaikuttavat samanaikaisesti niin markkinoinnin toteuttamiseen kuin myös sen tuloksiin. Digitaalisen markkinoinnin kompleksisuus ei johdu ainoastaan teknologian kehittymisestä, vaan siihen vaikuttaa laajasti myös se, että digitaalista markkinointia rakennetaan useiden eri alustojen ja kanavien välityksellä, joissa vuorovaikutus on jatkuvaa ja dynaamista ja joista kertyy suuri määrä erilaisia datalähteitä (Kannan & Li, 2017; Li ja muut, 2021). Yrityksen ja asiakkaan välinen vuorovaikutus tapahtuu siis useissa erilaisissa digitaalisissa ympäristöissä, kuten hakukoneissa, sosiaalisessa mediassa, mobiilisovelluksissa, sekä verkkokaupoissa (Kannan & Li, 2017). Kaikki nämä alustat keräävät valtavan määrän dataa kävijöistä ja heidän toiminnastaan, jonka jäsentäminen, analysoiminen ja hyödyntäminen vaatii kyvykkyyttä ja osaamista (Wedel & Kannan, 2016).

Digitaalinen markkinointi mahdollistaa aivan uudella tavalla markkinoinnin vaikuttavuuden, tehokkuuden ja tuloksien mittaamisen tarkkuuden, verrattuna perinteisiin markkinoinnin muotoihin, kuten printtimainontaan. Prosessina datan analysoiminen on kuitenkin työlästä ja vaatii osaamista. Digitaaliset alustat mahdollistavat datan saatavuuden, mutta samalla data on suurivolyymista, nopealiikkeistä, monimuotoista ja rakenteetonta ilman käsittelyä (Wedel & Kannan, 2016.; Bartoloni & Ancillai, 2024). Esimerkiksi sosiaalisen median markkinoinnin vaikutuksia tykkäyksissä, seuraajamäärän kasvussa ja käyttäjien sitoutumisessa on helppoa mitata, mutta niiden konkreettista taloudellista tuottoa ja vaikutusta on jo haastavampaa todentaa (Bartoloni & Ancillai, 2024). Digitaalisen markkinoinnin toteuttaminen tuloksellisesti tarvitsee kykyä kerätä dataa, analysoida sitä ja ennen kaikkea hyödyntää sitä päätöksenteossa ja tuloksellisuuden kehittämisessä (Bartoloni & Ancillai, 2024). Ilman digitaalisen markkinoinnin mittaamista ja kykyä optimoida

markkinointia tehokkaammaksi, digitaalisen markkinoinnin arvon osoittaminen saattaa olla haasteellista.

Mittaamisen ja datan hyödyntämisen lisäksi digitaalisen markkinoinnin konkreettinen suunnittelu ja toteuttaminen vaatii markkinointiviestinnällistä sekä alustakohtaista osaamista. Jo aktiivinen ja monikanavainen digitaalinen markkinointi esimerkiksi sosiaalisen median alustoilla on erittäin aikaa vievää. Lisäksi alustat kehittyvät jatkuvasti, joten markkinointia toteuttavien asiantuntijoiden on jatkuvasti päivitettävä osaamistaan (Bartoloni & Ancillai, 2024). Lisäksi sosiaalinen media tuo asiakassuhteiden hallinnan osaksi reaaliaikaista ja monikanavaista vuorovaikutusta, jonka avulla on mahdollista rakentaa luottamusta ja sitouttaa potentiaalista asiakaskuntaa (Bartoloni & Ancillai, 2024).

Kannan ja Li (2017), avaavat digitaalisen markkinoinnin muodostavan kosketuspisteiden verkoston, joka vaikuttaa asiakkaan päätöksentekoon ja ostoprosessiin sen kaikissa vaiheissa, joissa kosketuspiste yrityksen digitaaliseen markkinointiin syntyy. Lisäksi, jotta asiakas motivoituu vuorovaikuttamaan yrityksen sisältöjen ja muiden asiakkaiden kanssa, tulee hänen kokea älyllistä, sosiaalista tai kulttuurista arvoa sisällöstä (Li ja muut, 2021). Arvoa tarjoavan ja sitouttavan sisällön tuottaminen vaatii kuitenkin osaamista, jotta asiakkaiden päätöksentekoon ja ostoprosessiin kyetään vaikuttamaan toivotulla tavalla. Voidaankin siis todeta, että digitaalisen markkinoinnin kontekstissa yrityksen tulee samanaikaisesti toteuttaessaan digitaalista markkinointia ymmärtää myös asiakkaiden motiiveja, ohjata ja rakentaa vuorovaikutusta, hyödyntää dataa päätöksenteon tukena ja muuntaa tämä kaikki liiketoiminnalliseksi arvoksi. Tämä kaikki lisää digitaalisen markkinoinnin strategista painoarvoa samalla kasvattaen sen hallinnan kompleksisuutta.

Digitaalisen markkinoinnin kompleksisuus ei ole kuitenkaan este sen toteuttamiselle, mutta voi olla este toivottujen tuloksien saavuttamiselle etenkin liiketoiminnallisen arvon kasvattamisen näkökulmasta (Bartoloni & Ancillai, 2024). Tämän myötä digitaalisen markkinoinnin kompleksisuus ja jatkuva kehittyminen haastaa usein

organisaatioiden sisäiset markkinointiresurssit. Digitaalisen markkinoinnin jatkuva kehittyminen luo haasteen organisaatioiden sisäisille markkinointitiimeille pysyä perässä niin tiedollisesti kuin taidollisesti uusimmista digitaalisen markkinoinnin osa-alueista ja niiden toteuttamisesta. Useat organisaatiot ostavat digitaalisen markkinoinnin palveluita ulkopuolisilta toimijoilta täydentääkseen resurssejaan tuottaa laadukasta ja tuloksellista digitaalista markkinointia sekä vahvistaakseen kilpailukykyään (Sutherland ja muut, 2025a). Tätä korostaa myös Tate ja muut (2010), alleviivatessaan, että markkinointi ulkoisena palveluna, voidaan nähdä asiantuntijapalveluna, jonka ostaminen toiselta organisaatiolta syntyy tarpeesta ylläpitää tai vahvistaa kilpailuasemaa ja yrityksen positiota kilpailukentällä.

2.2 Digitaalisen markkinoinnin ulkoistaminen

Ulkoistamisella tarkoitetaan tilannetta, jossa organisaatio ostaa palvelua toiselta organisaatiolta ja maksaa heille tästä työstä (Walker ja muut, 2009). Tyypillisiä ulkoistamisen kohteita suomalaisille pk-sektorin yrityksille on esimerkiksi kirjanpito, it-palvelut, henkilöstöhallinto ja markkinointi. Ulkoistamisen näkökulmasta ulkoistettavan palvelun oleellisuutta organisaation liiketoiminnalle on myös keskeistä tarkastella. Onko kyseessä liiketoiminnan ydintoiminto vai tukitoiminto. Tyypillisesti nähdään, että ydintoimintojen ulkoistaminen on riskialttiimpaa liiketoiminnalle kuin tukitoimintojen ulkoistaminen, mutta silti myös tukitoimintojen ulkoistamista tulisi tarkastella kriittisesti (McIvor, 2009).

Walker ja muut, (2009) painottavat, että ulkoistettaessa palvelua organisaatio tyypillisesti kääntyy itseään kyvykkäämmän palveluntarjoajan puoleen ja hakee näin vahvistusta ja tukea omiin sisäisiin resursseihinsa nähden. Vaikka ulkoistamiseen liittyy paljon epävarmuutta, voi se parhaimmillaan tuottaa yritykselle merkittävää lisäarvoa. Sutherland ja muut (2025a), painottavatkin ulkoistamisen olevan monille organisaatioille elintärkeä toimenpide, etenkin kun puhutaan pk-sektorin yrityksistä.

Yksinkertaisuudessaan ulkoistaminen voidaan nähdä toimenpiteenä, jonka avulla pyritään vähentämään kustannuksia ja vahvistamaan suoriutumista (McIvor, 2009). Tänä päivänä ja etenkin markkinointitoiminnon kokonaisvaltaisen tai osittaisen ulkoistamisen osalta, taustatekijät ovat useimmiten monitahoisemmat. Sutherland ja muut, (2025a) korostavat, että ulkoistaminen toimii mahdollisuutena laajentaa organisaation kyvykkyyttä, sisäisen resurssirajoituksen vallitessa.

Kun puhutaan digitaalisen markkinoinnin ulkoistamisesta, kyseessä on enää harvoin pelkkä sosiaalisen median postauksien ulkoistaminen. Tämä johtuu siitä, että digitaalisen markkinoinnin rooli on muodostunut niin merkittäväksi osa-alueeksi etenkin B2C-sektorilla toimivien organisaatioiden liiketoiminnalle. Tänä päivänä digitaalista markkinointia voidaan pitää jopa merkittävimpänä osa-alueena B2C-organisaatioiden markkinoinnin kokonaisuudesta. Digitaalinen markkinointi voidaan nähdä ennen kaikkea myynnin mahdollistajana, ajassa, jossa kuluttajilla on kaikki mahdollinen tieto saatavillaan ja merkittävä osa vapaa-ajasta vietetään digitaalisilla alustoilla, vaikuttuen päivittäin tuhansien eri brändien ja yritysten sisällöistä. Apasrawirote ja muut, (2022) korostavat digitaalisten alustojen, kuten viestintäsovellusten, sosiaalisen median ja eri applikaatioiden olevan keskeinen osa tämän päivän ihmisten arkea ja sitä kautta merkittävä strateginen mahdollisuus yrityksille heidän digitaalisen markkinointinsa kautta. He jatkavat, että sosiaalinen media ja muut digitaaliset alustavat ovat muuttaneet täysin yritysten tavan toteuttaa markkinointia ja ennen kaikkea mahdollistanut väylän yrityksille olla vuorovaikutuksessa ja kommunikoida asiakkaidensa kanssa reilaajassa.

2.2.1 Ulkoistetun toimittajasuhteen johtaminen

Aikaisempi tutkimus korostaa myös digitaalisen markkinoinnin päätöksentekoon liittyvää tarvetta yhä enemmän strategisena päätöksenä, pelkän operatiivisen resurssiratkaisun sijaan. Ulkoistamispäätökseen ja itse toimittajasuhteen ylläpitoon liittyy laajasti epävarmuutta odotuksien täyttymisestä, johon vaikuttaa osittainen kontrollin luovuttaminen sekä vuorovaikutuksen toimivuus (Sutherland ja muut, 2025a). Ulkoistamispäätöksen tekijälle, tyypillisesti markkinointipäätäjälle muodostuu tästä

vastuu, hänen tulee toimia edustamansa organisaation tavoitteiden välittäjänä ja vastata siitä, että ulkoinen kumppani toteuttaa palvelun sovitusti. Tämä korostaa päätöstä tekevän markkinointipäätäjän roolia ja vastuuta kumppanuuden onnistumisessa.

Tyypillisesti suomalaisissa pk-yrityksissä, jotka toimivat B2C-sektorilla vastuu markkinoinnista on markkinointijohtajalla tai -päälliköllä ja ulkoistamispäätös saatetaan investoinnin osalta hyväksyttävä myös toimitusjohtajalla tai muulla johdolla. Markkinointipäätäjän tarve ulkoistamiselle pohjautuu usein digitaalisen markkinoinnin kompleksisuuteen tai rajalliseen henkilöstöresurssiin toteuttaa kaikkia osa-alueita niin ajallisesti kuin myös kyvykkyyksien näkökulmasta. Markkinointipäätäjä tarvitsee kumppanin, joka kykenee parantamaan markkinointia ja tuomaan lisäarvoa siihen (Tate ja muut, 2010). Lisäksi markkinointipäätäjä toimii tyypillisesti kumppanuuden yhteyshenkilönä ostavan organisaation puolelta, jolloin kumppanuuden toimivuus myös vuorovaikutuksen ja mielekkyyden osalta vaikuttaa markkinointipäätäjään kumppanuuden hallinnoinnin ja johtamisen näkökulmasta (Tate ja muut, 2010). Kuitenkin markkinointipäätäjän vastuulla on tyypillisesti myös tekemiensä investointien tuloksellisuus, josta hän vastaa yrityksen johdolle, joka tarkastelee investointeja puhtaammin kustannuksien ja tuottojen näkökulmasta (Tate ja muut, 2010).

Tyypillisesti päätöksentekohetkellä markkinointipäätäjä kilpailuttaa sopivimmat palveluntarjoajat ja tekee valintansa näiden joukosta sen mukaan mikä olisi sopivin toimija kumppaniksi (Chohan, 2023). Päätöksentekohetkellä markkinointipäätäjä ei voi täysin ennustaa kumppanuuden toimivuutta, vaan hänen on nojattava informaatioon, joka hänellä sillä hetkellä on palveluntarjoajan ominaisuuksista ja niiden sopivuudesta kyseiseen tarpeeseen (Chohan, 2023). Haasteet markkinointipäätäjän näkökulmasta kulminoituvat usein vuorovaikutukseen, epäselvyyteen tavoitteiden ja tuloksellisuuden osalta tai kumppanuuden hallintoihin ja kontrollin luovuttamiseen liitännäisiin tekijöihin (Sutherland ja muut, 2025a). Lisäksi markkinointikumppanuuksissa tyypillisesti käytetyt, palvelun tuottamiseen eikä tuloksiin perustuvat sopimistyyppit saattavat ”rasittaa” kumppanuuden tuloksellisuutta ja markkinointipäätäjän vastuuta

ostavan organisaation muulle johdolle päin, kumppanuuden arvoa perusteltaessa (Chohan, 2023). Lisäksi on ymmärrettävä, että markkinointipäätätjä kantaa loppukädessä vastuun ostavalle organisaatiolle kumppanuuden onnistumisesta tai epäonnistumisesta, mikä lisää markkinointipäätätjän näkökulmasta kumppanuuden toimivuuden kriittisyyttä. Jotta markkinointipäätätjä on kykenevä tekemään kumppanivalinnan, täytyy myös hänen oma ymmärryksensä digitaalisesta markkinoinnista olla tietyllä tasolla, jotta vertailu eri toimijoiden välillä on mahdollista ja kumppanuuden johtaminen ja hallinta on toteutettavissa (Sutherland ja muut, 2025a; Florea & Munteanu, 2020).

Digitaalisen markkinoinnin jatkuvan merkityksen korostumisen myötä, voidaan todeta, että sen ulkoistaminen ei ole enää tänä päivänä yksin operatiivinen kustannussäätöihin tähtäävä resurssiratkaisu. Puolestaan digitaalisen markkinoinnin jatkuva kehittyminen ja kompleksisuus haastavat entisestään ulkoistamispäätöksen painoarvoa sekä ulkoistamispäätöksen synnyttyä kumppanuuden rakentumista ja toimivuutta. Kumppanuudessa keskeiseksi osa-alueeksi nousee itse palvelun tuottamisen lisäksi toimittajasuhteeseen liittyvä hallinta sekä vuorovaikutus. Näiden osa-alueiden pohjalta digitaalisen markkinoinnin ulkoistamista voidaan pitää ennen kaikkea strategisena päätöksenä, jolla on merkittävä rooli palvelua ostavan organisaation liiketoiminnan näkökulmasta. Näitä teemoja tarkastellaan seuraavissa luvuissa tarkemmin.

2.2.2 Päämies-agentti -suhde digitaalisen markkinoinnin ulkoistamisessa

Digitaalisen markkinoinnin ulkoistamisessa voidaan tarkastella kumppanuudessa muodostuvaa suhdetta päämies-agentti-teorian kautta. *Agency theory*, eli päämies-agentti-teoria viittaa tilanteeseen, jossa ostava organisaatio ”päämies” delegoi määrätyn palvelun tuottamisen palvelua tarjoavalle organisaatiolle, eli ”agentille”, siirtäen osan päätösvallasta agentin käsiin kumppanuussopimuksen myötä (Jensen & Meckling, 1976). Digitaalisen markkinoinnin ulkoistamisessa päämies-agenttiasetelma konkretisoituu asiantuntijapalvelun luonteeseen liittyvän mahdollisen informaation epäsymmetrian ja tuloksellisuuden arvioinnin haasteiden kautta (Tate ja muut, 2010). Puolestaan

Sutherland ja muut (2025a), nostavat esille toimittajalle siirtyvän operatiivisen vastuun ja päätösvallan merkityksen korostumisen erityisesti tietointensiivisissä ja vuorovaikutteisissa markkinointipalveluissa. Jensen & Meckling (1976), korostavat päämies-agenttiteoriassa syntyvien haasteiden tyypillisesti kumpuavan tilanteesta, jossa kumppanuudessa toimivat organisaatiot tavoittelevat loppukädessä kumppanuudesta, eli palvelun tuottamiseen liitännäisestä sopimuksesta hyötyä ensisijaisesti itselleen. Tämä voi muodostua haasteelliseksi etenkin päämiehelle, ja palvelun ulkoistamisesta vastaavalle markkinointipäätäjälle, mikäli agentti ei käyttydy päämiehen edun mukaisesti palvelua tuottaessaan.

Kokonaisuutena voidaan siis todeta, että digitaalisen markkinoinnin kompleksinen ja asiantuntijavetoinen luonne, osittain tuloksellisuuden haasteellinen mitattavuus, palvelupohjainen sopimusmuoto sekä digitaalisen markkinoinnin merkittävä rooli liiketoiminnan menestykselle tekevät digitaalisen markkinoinnin ulkoistamisesta erityisen alttiin niille haasteille, joita päämies-agenttiteoriassa on tunnistettu. Edellä kuvatut piirteet lisäävät siis digitaalisen markkinoinnin ulkoistamisessa mahdollisesti riskiä intressien eriytymisestä, informaation epäsymmetriasta sekä valvonnan ja arvioinnin haasteista, jotka muodostavat päämies-agenttiteoriassa tunnistetut keskeiset agenttisuhteisiin liittyvät ongelmat (Jensen & Meckling, 1976). Toimivan ja tuloksellisen toimittajasuhteen saavuttamiseksi keskeiseksi tekijäksi nousee siis mahdollisten konfliktien, ristiriitojen ja epäselvyyksien välttäminen.

2.2.3 Digitaalisen markkinoinnin ulkoistamisen keskeiset jännitteet

Aikaisempi tutkimus on tunnistanut suhteellisen laajasti erilaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat päämies-agenttiteoriassa mahdollisten konfliktien syntyyn organisaatioiden välisessä ulkoistussuhteessa. Tässä tutkimuksessa konfliktien syntymistä tarkastellaan digitaalisen markkinoinnin ulkoistamisen kannalta neljän erityisen relevantin jännitteen osalta, jotka ovat organisaatioiden tavoitteiden erisuuntaisuus, informaation epäsymmetria, mittaamisen ja seurannan haasteet sekä delegoinnin, kontrollin ja palveluodotusten välinen tasapaino.

Ensimmäinen keskeinen jännite liittyy päämiesagentti -suhteessa olevien organisaatioiden tavoitteiden erisuuntaisuuteen ja oman edun tavoitteluun. Jensen ja Meckling (1976), nostaa esille ristiriidan mahdollisissa eriävissä intresseissä ja oman edun tavoittelussa päämies-agenttisuhteessa. Tätä painottavat myös Tate ja muut (2010), korostaessaan, että päämiehen, eli ostavan organisaation sisäiset tavoitteet saattavat olla ristiriidassa, mikä voi vaikuttaa myös agentin toimintaan. He avaavat tilannetta selittäen, että päämies organisaation johto saattaa mitata digitaalisen markkinoinnin investoinnin kustannustehokkuutta ja tuottoa, kun taas markkinointijohto puolestaan mittaa agentin kykyä tarjota luovaa tai visuaalista arvoa. He jatkavat, että mikäli agentti keskittyy tuottamaan pelkästään jompaa kumpaa osa-aluetta, päämiehen kokema tuloksellisuus kumppanuudesta saattaa jäädä vajavaiseksi. Agentti saattaa tuottaa palvelua myös niiden tavoitteiden mukaan, jota mitataan tai palkitaan, jonka seurauksena organisaation kokonaisvaltaiset tai vaikeasti mitattavat tavoitteet saattavat jäädä huomiotta (Tate ja muut 2010; Walker ja muut 2009).

Toinen keskeinen jännitteitä aiheuttava haaste on informaation epäsymmetria. Informaation epäsymmetria viittaa tilanteeseen, jossa toinen päämiesagentti -suhteen osapuoli tuottaa enemmän tai parempaa informaatiota kuin toinen (Sutherland ja muut, 2025a). Informaation epäsymmetriaa voidaan pitää yhtenä merkittävimpänä tekijänä päämiesagentti -suhteessa konfliktien syntymiselle tai niille altistumiselle (Sutherland ja muut, 2025a; Tate ja muut, 2010; Walker ja muut 2009). Informaation epäsymmetria korostuu etenkin digitaalisen markkinoinnin ulkoistuksen kontekstissa, digitaalisen markkinoinnin kompleksisen ja jatkuvasti kehittyvän luonteen takia (Sutherland ja muut, 2025a). Informaation epäsymmetrian muodostuminen, on usein rakenteellinen piirre päämies-agenttisuhteessa, koska palvelua tyypillisesti ostetaan osaavammalta taholta, jolloin päämiehen sisäinen asiantuntijuus harvoin yltää agentin tasolle (Walker ja muut, 2009). Digitaalisen markkinoinnin ulkoistamisessa agentilla on siis tyypillisesti enemmän tai parempaa tietoa, informaatiota ja substanssiosaamista, kuin päämiehellä, jolloin

informaation epäsymmetrian muodostumista on kyettävä ennaltaehkäisemään ja hoitamaan konfliktien välttämiseksi.

Tavoiteasetannan ja tuloksellisuuden määrittämisen haasteet ja ristiriidat juontavat juurensa tyypillisesti digitaalisen markkinoinnin mittaamisen ja palvelun tuloksellisuuden seurannan haasteista. Mittaamisen ja seurannan haasteellisuutta korostaa digitaalisen markkinoinnin asiantuntijavetoinen ja prosessinomainen luonne, jossa tuloksia on usein vaikeaa mitata objektiivisesti (Tate ja muut, 2010). Sutherland ja muut (2025a) sekä Tate ja muut (2010) painottavat tavoiteasetannan haasteellisuutta, päämiehellä saattaa olla puutteellinen ymmärrys digitaalisen markkinoinnin realiteeteista, jolloin järkevien tavoitteiden asettaminen sekä tietyn tuloksellisuuden vaatiminen agentilta on haastavaa, koska päämies omaa rajallisen tieto ja taito - kapasiteetin digitaalisen markkinoinnin ajantasaisista trendeistä ja työkaluista. Lisäksi tuloksien seuraaminen ja mittaaminen saattaa aiheuttaa päämiehelle vaivaa ja kasvattaa palvelun kulurakennetta ajankäytön myötä, etenkin tilanteissa, joissa mittareista ja raportoinnista ei ole sovittu, tai päämies ei koe hyötyvänsä raporttien tarjoamasta informaatiosta (Sutherland ja muut, 2025a).

Neljäs keskeinen jännite liittyy delegoinnin ja kontrollin väliseen tasapainoon. Ulkoistaessaan digitaalisen markkinoinnin toimintoja päämies delegoi osan suunnittelusta, tuotannosta ja analytiikasta agentille ja samalla osa kontrollista siirtyy ulkopuoliselle toimijalle (Walker ja muut, 2009). Jotta agentti voi toteuttaa palvelua tehokkaasti, päämiehen on kyettävä luottamaan agentin asiantuntijuuteen ja luopumaan osittaisesta kontrollista (Sutherland ja muut, 2025a). Mikäli delegoinnin laajuus, yhteistyön vaatimat resurssit tai tuloksellisuuden taso eivät vastaa päämiehen odotuksia, voi syntyä niin sanottu suhde- ja palveluodotusten ristiriita (Sutherland ja muut, 2025a). He jatkavat korostamalla, että suhde- ja palveluodotuksiin liittyvät epäselvyydet altistavat konflikteille ja saattavat nostaa esiin negatiivisia tunteita yhteistyötä kohtaan. Pahimmillaan päämies saattaa kokea, että ulkoistetusta

palveluntarjoajasta on haittaa ja negatiivinen vaikutus saattaa myös heijastua päämiehen sisäisen tiimin toimintaan tai ilmapiiriin (Walker ja muut, 2009).

Edellä kuvatut tavoitteisiin, tuloksellisuuden arviointiin sekä organisaatioiden väliseen yhteistyöhön liittyvät jännitteet osoittavat, että digitaalisen markkinoinnin ulkoistaminen sisältää rakenteellisia haasteita, joita ei voida ratkaista yksinomaan sopimuksilla tai kontrollimekanismeilla. Näin ollen ulkoistamisen onnistumisen tarkastelu edellyttää syvempää ymmärrystä osapuolten välisestä vuorovaikutuksesta ja yhteistyön laatuun liitännäisistä tekijöistä, joiden kautta jännitteiden syntymistä voidaan ennaltaehkäistä. Jotta ulkoistussuhde voi kehittyä kohti strategista kumppanuutta, tulee ensin rakentaa pohja toimivalle toimittajasuhteelle ratkomalla keskeiset jännitteitä aiheuttavat tekijät.

2.3 Toimittajasuhteesta strategiseksi kumppaniksi

Digitaalisen markkinoinnin ulkoistaminen ei automaattisesti johda toimivaan tai tulokselliseen toimittajasuhteeseen, vaikka ulkoistamispäätös pohjautuisi tarpeeseen vahvistaa osaamista ja parantaa digitaalisen markkinoinnin tuloksellisuutta. Edellisessä luvussa tarkastellut päämies-agenttisuhteeseen liittyvät jännitteet kuten informaation epäsymmetria, tavoitteiden erisuuntaisuus, mittaamisen ja seurannan haasteet sekä delegoinnin ja kontrollin välinen tasapaino, tekevät ulkoistussuhteesta luonteeltaan haavoittuvaisen ja alttiin konfliktien syntymiselle. Kuten aikaisemmin todettiin, tämän myötä toimivaa ulkoistussuhdetta ei voi tarkastella yksin rakenteellisena tai sopimuksellisena järjestelynä vaan myös kumppanuuden hallintaan, jaettuihin tavoitteisiin sekä sosiaaliseen suhteeseen tulee kiinnittää huomiota (Matinheikki ja muut, 2022). Keskiöön tässä tutkimuksessa nousee etenkin osapuolten välisen yhteistyön laatu ja sen kehittyminen kumppanuudessa vuorovaikutuksen näkökulmasta.

Jotta digitaalisen markkinoinnin ulkoistussuhteesta on mahdollista kehittyä arvoa tuottava strateginen kumppanuus ostavalle organisaatiolle, toimittajasuhteen on kehityttävä pelkästä operatiivisesta palveluntuotannosta kohti toimivaa ja tuloksellista

yhteistyötä. Sutherland ja muut (2025a) nostavat esille tämän kehityksen mahdollistumisen yhteisen linjan löytämisen kautta, joka rakentuu odotusten yhteensovittamisesta, yhteistyön tuloksellisuuden arvioinnin yhteensovittamisesta ja organisaatioiden yhteensopivuuden varmistamisesta. Yhteisen linjan löytäminen ja rakentaminen mahdollistaa päämies-agenttisuhteessa jännitteiden ja konfliktien tehokkaan ennaltaehkäisyä ja välttämisen, jonka kautta on mahdollista rakentaa toimiva yhteistyö (Sutherland ja muut, 2025a). Tässä luvussa tarkastellaan miten digitaalisen markkinoinnin ulkoistamisesta muodostuva toimittajasuhde voi saavuttaa yhteisen linjan osa-alueet ja kehittyä kohti strategista kumppanuutta sekä miten vuorovaikutussuhde mahdollistaa tätä kehitystä.

2.3.1 Toimivan toimittajasuhteen edellytykset

Kuten aikaisemmin on tuotu esille toimiva toimittajasuhde ei päämies-agenttisuhteessa synny yksinomaan muodollisen sopimuksen varaan, vaan edellyttää sitä täydentäviä mekanismeja, joiden avulla osapuolten välistä informaation epäsymmetriaa, tavoitteiden erisuuntaisuutta ja yhteistyön epäselvyyttä voidaan hallita. Aiemmassa tutkimuksessa esimerkiksi Matinheikki ja muut (2022) ovat jäsentäneet näitä mekanismeja muun muassa tiedonsiirtoon, tavoitteiden yhdenmukaistamiseen, yhteistyön integrointiin sekä osapuolten välisen suhteen tekijöihin liittyvien strategioiden kautta.

Ensimmäinen strategia viittaa suoraan päämies-agenttisuhteen tyypillisen jännitteen, informaation epäsymmetrian muodostumisen ennaltaehkäisyyn. Matinheikki ja muut (2022) kuvaavat tämän *tiedonsiirtostrategian* yksinkertaisesti korostavan tiedonsiirtoa ja vaihtoa toimittajasuhteessa olevien osapuolten välillä. Lisäksi informaation epäsymmetrian välttämiseksi korostuu myös yhteistyön hallinnan ja seurannan liitännäiset toimet kuten raportointi, jossa agentti informoi päämiehelle tuottamastaan palvelusta ja sen tuloksista epäselvyyksien välttämiseksi (Matinheikki ja muut, 2022). Tiedonsiirto strategiassa korostuu agentin rooli vahvemman asiantuntijuuden

näkökulmasta, jolloin agentilla on vastuu informoida päämiestään tekemisestään niin, että se on ymmärrettävää ja informaation epäsymmetriaa voidaan välttää.

Toinen keskeinen edellytys toimivalle toimittajasuhteelle liittyy tavoitteiden ja odotusten yhteensovittamiseen. Matinheikki ja muut (2022) avaavat *tavoitteiden yhteensovittamisstrategian* liittyvän ulkoistussuhteessa toiminnan suunnan tarkentamisen kohti yhteisiä tavoitteita etenkin päämiehen liiketoiminnan tukemisen ja kehittämisen kannalta. Tavoitteiden yhteensovittamisstrategiassa on tärkeää ennaltaehkäistä tilannetta, jossa osapuolet alkavat tavoitella vain omaa etuaan kumppanuudessa (Jensen & Meckling 1976; Matinheikki ja muut, 2022). Digitaalisen markkinoinnin ulkoistamisen kontekstissa tässä korostuu yhteisten ja jaettujen tavoitteiden sekä mittareiden määrittäminen ja agentin vuorovaikutus päämiehelle näiden ymmärtämiseksi.

Kolmas toimivan toimittajasuhteen edellytys liittyy yhteistyön käytännön ja koordinoinnin yhteensovittamiseen. Matinheikki ja muut (2022) kuvaavat tätä *integraatiostrategian* kautta, jossa pyritään yhteistyön arjessa yhtenäistämään agentin ja päämiehen välistä toimintaa vähentäen tavoiteeroja ja informaation epäsymmetrian syntymistä. Sopimuksellisten seikkojen lisäksi tämä strategia voi näkyä esimerkiksi päämiehen tarjoamana tukena agentille tietoisin investoinnin kautta, kuten yhteisenä kouluttautumisena tai toimittajan kehittämisenä agentin kykyjen ja osaamisen parantamiseksi (Matinheikki ja muut, 2022). Matinheikki ja muut (2022) korostavat, että integraatiostrategiaan liittyy myös sosiaalisen vuorovaikutuksen kehittäminen agentin ja päämiehen välillä, mikä parantaa toimittajasuhteen kokonaishyvintä ja tiedon läpinäkyvyyttä mahdollistaen tiiviin yhteistyön syntymisen mikä osaltaan voi vähentää tarvetta aggressiiviselle seurannalle ja mittaamiselle. He jatkavat, että tiiviin sosiaalisen vuorovaikutuksen avulla on mahdollista taklata useita päämies-agenttisuhteeseen liittyviä jännitteitä koska toiminta kehittyy yhteiseen prosessien kehittämiseen, riskien jakamiseen ja tavoitteiden yhdenmukaistamiseen tiiviissä sosiaalisessa eli vuorovaikutteisessa suhteessa.

Viimeisenä strategiana Matinheikki ja muut (2022) esittelevät *psykologisen vaikuttamisen strategian*, joka kulminoituu psykologiseen ja käyttäytymiseen liitännäisiin tekijöihin. Strategiassa korostuu luottamus, jonka seurauksena luottamuksellisessa toimittajasuhteessa tarve kontrollille ja aggressiivisemmalle seurannalle vähenee niin sanotusti automaattisesti. Luottamuksen muodostuminen vaatii kuitenkin tyypillisesti aikaa tai yhteistä historiaa aikaisemmista yhteistöistä, kuten Matinheikki ja muut (2022) korostavat. Matinheikki ja muut (2022) nostavat luottamuksen lisäksi esille myös uhkaukset psykologisena vaikuttamisstrategian mekanismeina, jossa agentin toimintaa kontrolloidaan asiakkuuden menettämisen pelon tai hyvän suoriutumisen palkitsemisen kautta. He korostavat, että joissain tapauksissa tämä voi parantaa agentin suoriutumista, mutta voi ajaa myös agentin toimimaan moraalittomasti uhkauksen alla menettää asiakkuus.

Edellä kuvatut mekanismit osoittavat, että toimiva toimittajasuhde digitaalisen markkinoinnin ulkoistamisessa rakentuu useiden toisiinsa kytkeytyvien tekijöiden varaan. Osa näistä tekijöistä kytkeytyy vahvemmin toimittajasuhteen sopimusteknisiin ja rakenteellisiin piirteisiin, mutta kumppanuuden parantamisen kannalta tässä tutkimuksessa keskitymme etenkin suhteen laatuun ja vuorovaikutukseen liitännäisiin teemoihin. Näiden tekijöiden yhteisenä nimittäjänä voidaan pitää osapuolten välistä yhtistä linjaa, jonka kautta päämies–agenttisuhteen on mahdollista kehittyä prosessina toimittajasuhteesta kohti strategista kumppanuutta. Seuraavassa alaluvussa tarkastellaan tarkemmin, miten yhteinen linja rakentuu ulkoistussuhteen laadun ja vuorovaikutuksen kautta digitaalisen markkinoinnin ulkoistamisen kontekstissa.

2.3.2 Strategisen kumppanuuden muodostuminen

Toimivaa toimittajasuhdetta digitaalisen markkinoinnin ulkoistamisessa voidaan pitää pohjana mahdolliselle strategisen kumppanuuden muodostumiselle. Strateginen kumppanuus on monitahoinen käsite ja sen määritelmä riippuu vahvasti kontekstista. Matinheikki ja muut (2022) määrittävät strategista kumppanuutta organisaatioiden

välisen yhteistyön kautta, jossa osapuolet jakavat vastuuta, riskejä ja päätöksentekoa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Puolestaan Morgan ja Hunt (1994) korostavat strategisen kumppanuuden kehittymistä ajan myötä, jossa kumppanuuden toimivuuteen ja pitkäaikaisuuden saavuttamiseen tarvitaan vahvaa luottamusta ja sitoutumista osapuolten välillä.

Tässä tutkimuksessa strategisen kumppanuuden kehittymistä tarkastellaan digitaalisen markkinoinnin ulkoistussuhteessa prosessina vuorovaikutussuhteen merkityksen kautta. Aiempi tutkimus korostaa digitaalisen markkinoinnin luonnetta tietointensiiviseksi ja vaikeasti mitattavaksi palveluksi, jossa kumppanuudessa osapuolten välisen yhteisen linjan löytäminen korostuu suhteen onnistumisen näkökulmasta (Sutherland ja muut, 2025a) Sutherland ja muut (2025a) jäsentävät digitaalisen markkinoinnin ulkoistamissuhteissa yhteisen linjan muodostumista kolmen keskeisen teeman kautta, jotka ovat suhde- ja palveluodotukset, digitaalisen markkinoinnin tuloksellisuuden ja yhteistyön ROI:n arviointi sekä organisaatioiden välinen yhteensopivuus. Yhteisen linjan toteutuessa näissä osa-alueissa strategisen kumppanuuden muodostuminen ja kehittyminen on mahdollista.

Yhteisen linjan saavuttaminen alkaa digitaalisen markkinoinnin ulkoistussuhteessa suhde- ja palveluodotusten yhteensovittamisesta, jolla viitataan odotuksiin digitaalisesta markkinoinnista ja sen toteuttamisesta, vuorovaikutussuhteen tyylistä ja laadusta sekä yhteistyön ja digitaalisen markkinoinnin toteuttamisen tuloksista (Sutherland ja muut, 2025a). Walker ja muut (2009) korostavat vuorovaikutuksen laatua ja selkeyttä, jolla voidaan vaikuttaa odotusten hallintaan taklaamalla puutteellista kommunikaatiota ja väärinymmärryksiä. He jatkavat lisäämällä, että vuorovaikutus ei ole vain yksittäinen vaihe yhteistyön alussa vaan jatkuva aktiivinen prosessi läpi yhteistyön kulun. Sutherland ja muut (2025a) nostavat esille päämiehen roolin suhde- ja palveluodotusten tasaamisessa, päämiehen tulee kyetä järkevästi tuottamaan realistinen käsitys tarpeistaan, kyvykkyydestään sekä odotuksistaan, jotta agentilla on mahdollisuus ottaa nämä tekijät huomioon ja vastata niihin. Kun päämies pystyy heti yhteistyösuhteen

alussa viestimään selkeästi tarpeensa, nykyiset kyvykkyytensä sekä odotukset palvelun tuottamiselle ja tuloksille, toimivaa suhdetta on mahdollista rakentaa kohti strategista kumppanuutta.

Toinen keskeinen yhteisen linjan saavuttamisen osa-alue on digitaalisen markkinoinnin *ROI (return on investment)*, jolla viitataan digitaalisen markkinoinnin ulkoistamisen investoinnin tuottamaan tulokseen taloudellisesti ja markkinoinnin toimivuuden ja tuloksellisuuden kehittyvän arvon kautta (Sutherland ja muut, 2025a). Digitaalisen markkinoinnin ulkoistamisen ROI, on osittain haasteellista mitata suoraviivaisesti, sillä kaikki tulokset eivät ole suoraan mitattavissa liiketoiminnallisina lopputuloksina, kuten myynnin kasvuna (Sutherland ja muut, 2025b). Tuloksellisuuden mittaamiseen liittyy vahvasti palvelusta raportointi, aikaisempi tutkimus on tunnistanut agentin osalta haasteen raportoinnin ”oikean” määrän löytämisessä. Yliraportointi ilman päämiehen ymmärrystä raportoitavista asioista, tai raportoinnin puuttuminen vaikuttavat suoraan päämiehen kykyyn ymmärtää palvelun hyötyä ja arvoa (Sutherland ja muut, 2025a).

Tuloksellisuuden ja raportoinnin ymmärrettävyyden mahdollistamiseksi agentin tulisi kyetä kouluttamaan ja jakamaan tarvittava informaatio päämiehelle koskien digitaalista markkinointia, sen keskeisiä mittareita sekä mistä tekijöistä onnistuminen muodostuu. Kouluttamalla päämiestä digitaalisesta markkinoinnista ja sen tuloksellisuudesta mahdollisuus informaation epäsymmetrian syntymiselle vähenee ja yhteistyön vuorovaikutussuhde paranee, jolloin pitkäaikaisen kumppanuuden rakentuminen on mahdollista (Sutherland ja muut, 2025b). Puolestaan Florea & Munteanu, (2020) korostavat palvelua ostavan organisaation vastuuta kehittää omaa markkinoinnin kompetenssia, jotta kyvykkyys kumppanin tuottaman palvelun tuloksellisuuteen kasvaa ja jotta kumppanuudesta on mahdollista kehittyä mahdollisimman toimiva ja tuloksellinen. Tämän pohjalta voidaan todeta, että myös digitaalisen markkinoinnin ROI:n osalta yhteisen linjan saavuttamiseksi vuorovaikutuksen rooli päämiehen ja agentin välillä korostuu relevanttien mittareiden sopimisen kannalta, yhteisen ymmärryksen luominen niin liiketoiminnallisen kasvun tavoitteista, kuin myös

markkinoinnin kehityksen arvon kasvun sopimisesta luovat yhteisen linjan, jolloin konflikteja tuloksellisuuden kysymyksistä voidaan tehokkaammin välttää.

Kolmas keskeinen yhteisen linjan osa-alue muodostuu digitaalisen markkinoinnin ulkoistussuhteessa olevien organisaatioiden yhteensopivuudesta, joka muodostuu kulttuurisesta sopivuudesta, fyysisestä etäisyydestä sekä jaetusta vastuusta (Sutherland ja muut, 2025a). Kulttuurisen yhteensopivuuden kannalta osapuolten on keskeistä arvioida yrityksen omia arvoja, toiveita vuorovaikutussuhteen tyylille ja tavalle, liiketoimintatapoja ja tavoitteita ennen yhteistyöhön lähtöä (Sutherland ja muut, 2025a). Myös konkreettisesti fyysisellä etäisyydellä on merkitystä yhteistyön toimivuudelle, Sutherland ja muut (2025a) nostavat esille, että kumppanin fyysinen läheisyys usein helpottaa toimivan vuorovaikutussuhteen ja luottamuksen rakentumista yhteistyössä. Luottamuksen rakentuminen puolestaan muodostuu keskeisesti Walkerin ja muiden (2009) mukaan vuorovaikutuksen kautta, jolla on mahdollista parantaa yhteistyön laatua ja molemminpuolista sitoutumista kumppanuuteen. Sutherland ja muut (2025b) korostavat luottamuksen roolia keskeisenä edellytyksenä pitkäaikaisen ja strategisen kumppanuuden muodostumiselle ja keskeisenä keinona päämies-agenttisuhteiden jännitteiden ennaltaehkäisemiseksi.

Sutherland ja muut (2025a) nostavat viimeisenä osa-alueena organisaatioiden yhteensopivuuden muodostuvan molempien osapuolten sitoutumisesta yhteiseen vastuuseen siitä, että yhteistyö on hedelmällistä molemmille osapuolille. He jatkavat vastuun rakentuvan selkeisiin roolijakoihin sekä yhteiseen logiikkaan ja kieleen, jolla kumppanuutta ylläpidetään ja kehitetään. Lisäksi positiivisilla tunteilla on keskeinen rooli kumppanuuden toimivuuden ja jatkuvuuden kannalta, tyytyväisyys, läpinäkyvyys ja luottamuksen muodostuminen vuorovaikutuksen kautta kumppanuudessa vahvistavat osapuolten halua jatkaa yhteistyötä ja kehittää sitä pitkäjänteisesti (Sutherland ja muut, 2025b). Näin ollen voidaan todeta, että organisaatioiden yhteensopivuus muodostuu myös kokemuksesta, jonka kumppanuus tuottaa vuorovaikutussuhteen välityksellä.

Edellä kuvatut kolme teemaa osoittavat, että strateginen kumppanuus digitaalisen markkinoinnin ulkoistussuhteessa rakentuu prosessinomaisesti, kun yhteinen linja suhde- ja palveluodotuksissa, digitaalisen markkinoinnin ROI:n yhteisymmärryksessä sekä organisaatioiden yhteensopivuudessa on saavutettu. Näiden osa-alueiden päälle strategista kumppanuutta on mahdollista rakentaa vuorovaikutussuhteen avulla, luottamuksen ja kumppanuuden positiivisen kokemuksen vahvistamisen myötä.

2.4 Teoreettinen viitekehys

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu digitaalisen markkinoinnin ulkoistussuhteen, päämies-agenttiteorian sekä vuorovaikutussuhteen kokonaisuudeksi, joka havainnollistaa toimivan toimittajasuhteen kehittymistä kohti strategista kumppanuutta. Viitekehystä ohjaa etenkin Sutherlandin ja muiden (2025a) aikaisempi tutkimus digitaalisen markkinoinnin ulkoistussuhteen *yhteisen linjan* (alignment) muodostavista tekijöistä, jota täydennetään vuorovaikutussuhteen mahdollistamalla luottamuksen ja positiivisten kokemuksen osa-alueilla.

Kuten luvussa kaksi on esitetty, digitaalisen markkinoinnin kompleksisuus ja vahva asiantuntijavetoisuus johtaa usein pk-yrityksissä etenkin B2C-sektorilla, jossa digitaalinen markkinointi on tänä päivänä elinehto, digitaalisen markkinoinnin osa-alueiden tai kokonaisuuden ulkoistamiseen. Ulkoistaminen synnyttää päämies-agenttisuhteen, jossa ostava organisaatio (päämies) ulkoistaa eli delegoi osan digitaalisen markkinoinnin toteuttamisesta palvelua tarjoavalle organisaatiolle (agentille). Päämies-agenttisuhteeseen liittyy kuitenkin rakenteellisia jännitteitä, kuten informaation epäsymmetria, tavoitteiden erisuuntaisuus ja tuloksellisuuden arvioinnin haasteet (Jensen & Meckling, 1976; Tate ja muut, 2010; Sutherland ja muut., 2025a). Näiden jännitteiden hallinta mahdollistaa lähtökohdat digitaalisen markkinoinnin ulkoistamissuhteen muodostavan tuloksellisen toimittajasuhteen.

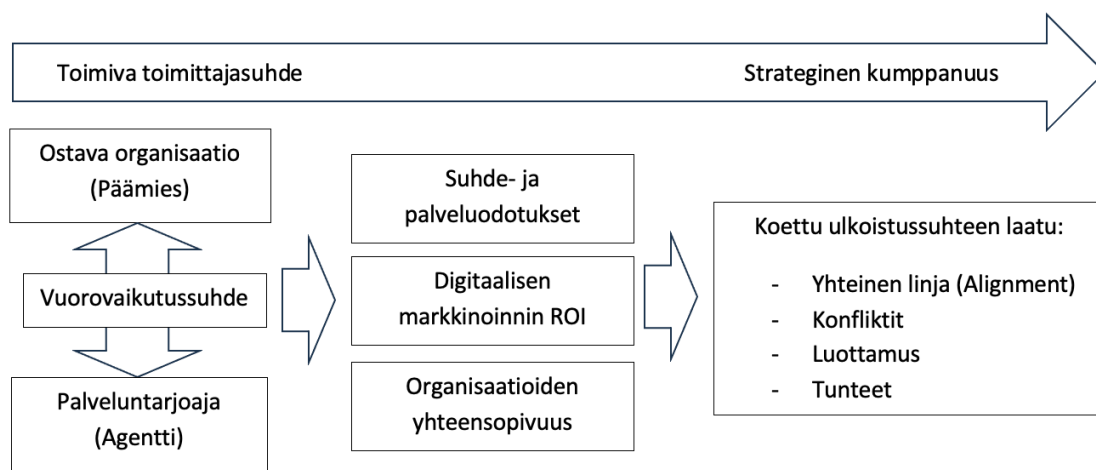
Kuten luvussa 2.3.1. todettiin, toimiva ja tuloksellinen toimittajasuhde edellyttää strategista lähestymistä koskien muun muassa tiedonvaihtoa, tavoitteiden

yhteensovittamista sekä yhteistyön koordinoitua (Matinheikki ja muut, 2022). Pelkkä tuloksellinen toimittajasuhde ei kuitenkaan vielä muodosta strategista kumppanuutta, vaan se vaatii prosessinomaisesti yhteisen linjan ja vuorovaikutussuhteen syventymistä ja kehittymistä. Tässä tutkimuksessa strategisen kumppanuuden mahdollisuuksia tarkastellaan Sutherlandin ja muiden (2025a) tutkimuksessa esitettyjen yhteisen linjan muodostavien tekijöiden kautta, jotka ovat suhde- ja palveluodotusten yhteensovittaminen, tuloksellisuuden ja arvon yhteinen ymmärtäminen digitaalisen markkinoinnin ROI:n näkökulmasta sekä organisaatioiden välinen yhteensopivuus.

Tätä yhteisen linjan rakennetta täydennetään aikaisemmalla tutkimuksella koskien organisaatioiden välistä suhdetta digitaalisen markkinoinnin ulkoistuksen kontekstissa. Sutherland ja muut (2025b) korostavat vuorovaikutussuhteen merkitystä päämies-agenttisuhteessa kouluttamisen näkökulmasta, jonka avulla voidaan parantaa luottamuksen rakentumista ja positiivisten tunteiden kokemista suhteessa kumppanuuteen. Tätä näkökulmaa täydentää Walkerin ja muiden (2009) tutkimus, jossa kommunikaatio nähdään keskeisenä tekijänä ulkoistussuhteen onnistumisen kannalta. Vuorovaikutussuhteella on vaikutusta toimittajasuhteen odotusten hallintaan, väärinymmärrysten välttämiseen, sekä osapuolten sitoutumiseen yhteistyössä. Näin ollen vuorovaikutus toimii keskeisenä mekanismina, jonka kautta yhteinen linja voi muodostua tai vaihtoehtoisesti jäädä saavuttamatta.

Näiden teoreettisten näkökulmien pohjalta muodostettu viitekehys (kuvio 2.), viitekehys kuvaa digitaalisen markkinoinnin ulkoistussuhdetta prosessina, jossa ostavan organisaation ja palveluntarjoajan välinen vuorovaikutus mahdollistaa yhteisen linjan saavuttamisen kolmen keskeisen osa-alueen kautta. Viitekehys havainnollistaa, että näiden tekijöiden pohjalta muodostuu koettu ulkoistussuhteen laatu, joka voi ilmetä yhteisenä linjana, luottamuksena, positiivisina tunteina ja konfliktien vähäisyytenä, jolloin strateginen kumppanuus on mahdollista saavuttaa. Mikäli yhteistä linjaa ei rakennu luottamuksen, saavuttaminen on haastavaa, koetut tunteet näyttäytyvät todennäköisesti negatiivisempina ja konfliktien määrä kääntyy kasvuun. Koettu suhteen

laatu ei ole siis yksiselitteisesti positiivinen lopputulos, vaan se voi vaihdella yhteistyön onnistumisen mukaan. Riittävän vahva suhteen laatu mahdollistaa toimittajasuhteen kehittymisen kohti strategista kumppanuutta, kun taas heikko suhteen laatu voi estää kumppanuuden kehittymisen tai johtaa sen päättymiseen.



Kuvio 2. Teoreettinen viitekehys

Tässä tutkimuksessa viitekehys toimii empiriaa ohjaavana rakenteena, jonka avulla keskitytään tarkastelemaan miten markkinointipäätäjät kokevat vuorovaikutuksen vaikuttavan yhteisen linjan muodostumiseen, sekä sitä kautta suhteen laatuun ja kumppanuuden kehittymiseen digitaalisen markkinoinnin ulkoistamisessa. Viitekehys ohjaa etenkin sitä, miten tutkimuksen empiirisessä osuudessa pyritään tunnistamaan ja jäsentämään keskeisiä vuorovaikutukseen, kumppanuuden odotuksiin, tuloksellisuuden arviointiin, palveluntarjoajan yhteensopivuuteen sekä luottamuksen ja positiivisten tunteiden kokemukseen vaikuttavia tekijöitä. Seuraavassa luvussa kuvataan tutkimuksen metodologiset valinnat sekä aineiston keruun ja -analyysin toteutus.

3 Metodologia

Tässä luvussa syvennytään tutkimuksen metodologiaan, sekä avataan ja perustellaan aineiston keruuseen ja analyysiin liittyvät valinnat. Tutkimuksen tarkoituksena on muodostaa ymmärrys siitä, miten digitaalisen markkinoinnin ulkoistamisessa toimivasta toimittajasuhteesta voi kehittyä pitkäaikainen ja strategista arvoa tuottava kumppanuus ostavan organisaation markkinointipäätäjän näkökulmasta. Muodostettu teoreettinen viitekehys ohjaa tässä luvussa aineiston keruuseen ja analysointiin liittyviä valintoja, jotta tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet voidaan täyttää. Ensin luvussa avataan tutkimusmenetelmään liitännäiset valinnat, jonka jälkeen kuvataan aineiston keruu sekä analysointi. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä eettisyyttä tutkimuksen toteutuksen kannalta.

3.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksessa tarkastellaan, miten markkinointipäätäjien näkökulmasta digitaalisen markkinoinnin ulkoisesta toimittajasta on mahdollista kehittyä pitkäaikainen strateginen kumppani palvelua ostavalle organisaatiolle, ja mikä on toimijoiden välisen vuorovaikutussuhteen rooli tässä kehityksessä. Tutkimuksen lähestymistapa on laadullinen, koska tavoitteena on ymmärtää markkinointipäätäjän kokemusta vuorovaikutussuhteen laadusta ja merkityksestä sekä sen vaikutuksesta kumppanuuteen sekä sen tuottamaan arvoon. Laadullinen tutkimus sopii erityisesti ilmiöiden tarkasteluun, joissa todellisuus nähdään sosiaalisesti rakentuvana ja joiden keskiössä on toimijoiden tulkinnat, kokemukset ja merkitykset (Eriksson & Kovalainen, 2016). Lisäksi laadullinen tutkimusmenetelmä on tarkoituksenmukainen silloin, kun analysoidaan sosiaalista toimintaa ja sen kautta muodostuvia merkityksiä, etenkin yksilön tai vuorovaikutuksen näkökulmasta (Hirsjärvi & Hurme, 2022).

Laadullisessa tutkimuksessa metodologiset valinnat ja tutkimuksen lähestymistapa tulee muodostaa tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimuksen tavoitteiden pohjalta (Eriksson & Kovalainen, 2016). Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää

vuorovaikutussuhteen merkitystä, ja tulkita sen vaikutusta ostavan ja toimittavan organisaation väliseen kumppanuuteen. Tutkimus siis nojaa laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti tulkitsevaan ymmärtämisen syventämiseen (Hirsjärvi & Hurme, 2022). Tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ilmiötä markkinointipäätäjien kokemusten ja merkityksenantojen kautta, minkä vuoksi lähestymistapa on tulkinnallinen ja ymmärtämään pyrkivä.

Tutkimuksen empiiristä aineistoa ja löydöksiä tarkastellaan tässä tutkimuksessa tulkinnallisen sisällönanalyysin kautta, jota ohjaa abduktiivinen päättelylogiikka. Tulkinnallisessa sisällönanalyysissä on tärkeää, että tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet ohjaavat analyysia, jotta merkityssuhteita on mahdollista muodostaa ja arvioida (Eriksson & Kovalainen, 2016). Hirsjärvi & Hurme (2022), nostavat esille, että laadullista tutkimusta ohjaa usein induktiivinen päättelylogiikka, jossa tulkinta on aineistolähtöistä. He jatkavat tämän liittyvän tavoitteeseen, jossa tutkimus etenee niin sanotusti yksityisestä yleiseen ja on kiinnostunut useasta samanaikaisesta tekijästä, jotka vaikuttavat lopputulokseen.

Usein laadullisessa tutkimuksessa puhdas induktiivinen prosessi on kuitenkin haastavaa toteuttaa, koska tyypillisesti eri vaiheissa tutkimusta induktiivinen eli aineistolähtöinen ja deduktiivinen eli teorialähtöinen logiikka vuorottelevat (Eriksson & Kovalainen, 2016). Tässä tutkimuksessa hyödynnetään abduktiivista prosessia, joka yhdistää induktiivisen ja deduktiivisen päättelyn. Tutkimuksen analyysissa teoreettinen pohja ja empiirinen aineisto ovat vuorovaikutuksessa toisensa kanssa ja täydentävät toinen toisiaan. Abduktiivisen päättelylogiikan hyödyntäminen on tarkoituksenmukaista, koska tutkimuksen tarkoituksena on täydentää tutkimuksessa muodostettua teoreettista pohjaa empiirisestä aineistosta nousevien tulkintojen kautta.

3.2 Aineiston keruu

Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin haastattelua aineistonkeruumenetelmänä. Haastattelu on yksi tyypillisimpiä laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ja

vastaa tutkimukseen, jonka tarkoituksen on selvittää, mitä haastateltavalla on mielessä (Eskola & Suoranta, 1998). Haastattelu tukee myös tehokkaasti tutkimusta, jonka tarkoituksena on ymmärtää kokemuksia haastateltavan näkökulmasta (Hirsjärvi & Hurme, 2022). Tässä tutkimuksessa keskiössä on markkinointipäätäjien kokemus digitaalisen markkinoinnin ulkoistamisesta ja vuorovaikutuksen merkityksestä kumppanuuteen, joten haastattelu sopii aineistonkeruumenetelmäksi.

Haastatteluun valittiin harkinnanvaraisen otannan mukaan 4 markkinointipäätäjää ja heidän edustamansa organisaatiot. Harkinnanvaraisessa otannassa on oleellista keskittyä valittujen tapausten laatuun määrän sijaan sekä analysoida valittuja tapauksia mahdollisimman perusteellisesti tarpeeksi laajan ymmärryksen muodostamiseksi (Eskola & Suoranta, 1998). Eskola ja Suoranta (1998) korostavat että laadullisen tutkimuksen aineisto voidaan nähdä tavallaan loppumattomana, jolloin oleelliseksi tekijäksi muodostuu aineiston rajaus. Tässä tutkimuksessa harkinnanvaraista otantaa ohjasi ensisijaisesti tutkimuksen rajaus sekä teoreettinen viitekehys. Lisäksi oleellista on, että haastatteluun valituilla henkilöillä on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä sekä tietoa aiheeseen liittyen (Puusa ja muut, 2020, luku 6). Tutkimukseen valitut markkinointipäätäjät valittiin nojaten tutkijan ammattitaitoon ja ymmärrykseen käsiteltävästä aiheesta. Valittujen markkinointipäätäjien edustamat organisaatiot olivat kumppanuudessa vähintään yhden ulkoistetun digitaalista markkinointia tarjoavan yrityksen kanssa ja haastatteluun valittu henkilö toimi kumppanuudesta vastaavana henkilönä.

Tutkimuksessa hyödynnettiin tutkijan verkostojen kautta tutkimukseen potentiaalisesti soveltuvia yrityksiä, jotka täyttivät edellä mainitut kriteerit tutkijan ymmärryksen mukaisesti. Potentiaalisia yrityksiä kontaktoitiin ensin sähköpostilla helmikuun 2026 aikana ja haastattelut toteutettiin maaliskuun 2026 aikana. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina videoyhteyden välityksellä Microsoft Teams -videopalvelua hyödyntäen. Haastattelut nauhoitettiin Teams -videopalvelun nauhoitus toiminnolla, sekä äänitettiin puhelimen sanelintoiminnolla.

Haastatteluita toteutettiin yhteensä 4 kpl, kuten taulukosta 1. nähdään. Haastatteluihin oli varattu aikaa 30 min, ja haastattelut saatiin toteutettua taulukon 1. aikataulun mukaisesti. Haastateltavien henkilöiden anonymiteetti on taattu käyttämällä haastattelu järjestystä vastaavia tunnisteita (H1, H2, H3 ja H4). Tutkimuksen kannalta ei nähdä merkittäväksi ilmoittaa haastateltavien sukupuolta tai ikää, koska niiden ei koeta vaikuttavan merkittävästi tämän tutkimuksen tarkoituksen analysoimiseen, lisäksi haastateltavien anonymiteetti halutaan taata. Lisäksi haastateltavat henkilöt ja heidän edustamansa organisaatiot toimivat yleisellä tasolla B2C-sektoreilla Suomen markkinassa, tarkempia toimialakuvauksia ei myöskään ole ilmoitettu anonymiteetin varmistamiseksi. Haastateltavien henkilöiden tittelit on avattu taulukkoon 1. yleisellä tasolla, josta nähdään tittelin taso.

Taulukko 1. Haastatteluiden taustatiedot.

Haastateltava	Titteli	Haastattelun ajankohta	Haastattelun kesto
H1	Myynti ja markkinointijohtaja	16.3.2026	36 min
H2	Markkinointipäällikkö	16.3.2026	34 min
H3	Markkinointipäällikkö	17.3.2026	26 min
H4	Markkinointijohtaja	18.3.2026	28 min

Haastattelut toteutettiin teemahaastattelurungon avulla (Liite 1.), joka muodostettiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Haastattelurunko rakentui taustatietojen sekä viiden erillisen teeman ympärille, jotka ovat johdettu teoreettisesta viitekehyksestä. Teemat muodostuivat suhde- ja palveluodotuksista, digitaalisen markkinoinnin tuloksellisuudesta (ROI), organisaatioiden yhteensopivuudesta, vuorovaikutussuhteesta sekä koetusta ulkoistussuhteen laadusta ja kehittämisestä ajan myötä. Haastattelurungossa on esitetty teemoittain pääkysymykset, tarvittaessa haastatteluissa hyödynnettiin täydentäviä kysymyksiä. Haastattelun alussa kartoitettiin haastateltavien henkilöiden ja heidän digitaalisen markkinoinnin ulkoistuksen taustatekijöitä kuten

olemassa olevan ulkoistussuhteen kestoja sekä digitaalisen markkinoinnin osa-alueita, jotka ovat ulkoistettu. Nämä taustatiedot ovat esitettyinä taulukossa 2.

Taulukko 2. Haastateltavien taustatiedot kumppanuuksista.

Haastateltava	Kumppanuuden kesto	Ulkoistetut digitaalisen markkinoinnin osa-alueet
H1	n. 2 vuotta	sosiaalisen median sisällöntuotanto ja -mainonta, videotuotanto ja muut markkinointimateriaalit kuten uutiskirjeet ja verkkosivutekstit
H2	n. 5 vuotta	sosiaalisen median sisällöntuotanto ja -mainonta, sosiaalisen median lyhytvideotuotanto
H3	n. 3 vuotta	sosiaalisen median sisällöntuotanto ja -mainonta, sosiaalisen median lyhytvideotuotanto
H4	n. 2 vuotta	sosiaalisen median sisällöntuotanto ja -mainonta, sosiaalisen median lyhytvideotuotanto ja verkkosivutekstit

3.3 Aineiston analyysi

Analysoitavana aineistona toimi puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden kirjalliseen muotoon ajettu tekstimateriaali. Nauhoitetut haastattelut litteroitiin ensin Microsoft Teams -videopalvelun transcription-ominaisuutta hyödyntäen, jonka jälkeen litteroitu aineisto tarkastettiin ja oikoluettiin nauhoitusten avulla. Tekstimuotoon taltioitu aineisto luettiin ensin useampaan kertaan mahdollisimman kokonaisvaltaisen ymmärryksen muodostamiseksi (Puusa ja muut 2020, luku 9). Aineistoa luettiin myös yksittäisten haastattelujen näkökulmasta sekä kokonaisuutena, ilman erittelyä haastateltavien välillä, näin pyrittiin muodostamaan mahdollisimman hyvä ymmärrys aineistosta kokonaisuutena.

Aineiston analysoitiin tulkinnallisella sisällönanalyysillä abduktiivista eli teoriaohjaavaa päättelyä hyödyntäen. Aineiston analyysi eteni vaiheittain litteroidusta tekstiaineistosta aineiston koodaukseen, kategorisointiin ja lopuksi teemoitteluun, jossa hyödynnettiin apuna teoreettisesta viitekehystä johdettuja teemoja. Aineistoon perehtymisen

jälkeen aloitettiin aineiston koodaus, joka pyrittiin toteuttamaan mahdollisimman aineistolähtöisesti. Aineiston koodauksessa samaa tarkoittavat tai samoja asioita sisältävät ilmaisut merkittiin omilla koodeilla (Puusa ja muut, 2020, luku 9). Eriksson ja Kovalainen (2016) yksinkertaistavat koodauksen tarkoittavan samoja sanoja, lauseita tai virkkeitä sisältävien osien merkitsemistä niitä kuvaavilla nimillä eli koodeilla. Yksittäinen lause tai virke saattoi sisältää useampia samoja asioita sisältäviä osia, jolloin sisällölle annettiin useampi koodi. Koodauksen jälkeen aineistoa peilattiin tutkimuksen tarkoitukseen ja tavoitteisiin, jonka pohjalta samaa tarkoittavat tai samoja merkityksiä sisältävät sitaatit ja niille annetut koodit kategorisointiin. Kategorisointi on sisällönanalyysissä kriittinen osa, koska siinä tutkija hyödyntää omaa tulkintaansa aineistosta esille nousevien yhtäläisyyksien ja erojen tunnistamiseksi (Puusa ja muut, 2020, luku 9).

Kategorisoinnin pohjalta toteutettiin teemoittelu, jossa kategorioita yhdistettiin tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen mukaan johdettuihin teemoihin. Teoreettinen viitekehys tarjosi pääteemat, joihin kategorisoinnin mukaan liittyvät sitaatit luokiteltiin löytyvien samankaltaisuuksien ja säännönmukaisuuksien avulla. Teemoittelun tarkoituksena oli löytää havaintoja, jotka vastaavat teoriaa, mutta myös havaintoja, jotka täydentävät ja tuovat uutta näkökulmaa tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Näin analyysin avulla pyrittiin vahvistamaan teoreettisen viitekehyksen osa-alueita sekä rakentamaan etenkin vuorovaikutussuhteen sekä koetun ulkoistussuhteen laadun ilmenemismuotoja tutkimuksen toisen tavoitteen täyttämiseksi.

3.4 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa on oleellista analysoida tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä. Puusa ja muut (2020, luku 11), korostavat laadullisen tutkimuksen luotettavuuden rakentuvan uskottavuuden, luotettavuuden ja eettisyyden käsitteiden ympärille. Puolestaan Hirsjärvi ja Hurme (2022, luku 8) nostavat esille perinteiset tutkimuksen luotettavuuden arviointiin liitännäiset käsitteet, reliabelius ja validius,

joita on käytetty etenkin mittaamiseen ja vahvemmin kvantitatiiviseen tutkimukseen liitännäisessä arvioinnissa. Tässä tutkimuksessa arvioidaan luotettavuutta Erikssonin ja Kovalaisen (2016, luku 22) esittämän laadulliselle tutkimukselle ominaisen kriteeristön mukaan, jossa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta neljän osa-alueen kautta. Osa-alueet ovat *credibility* = uskottavuus, *dependability* = tutkimusprosessin luotettavuus, *transferability* = siirrettävyys sekä *confirmability* = vahvistettavuus (Eriksson & Kovalainen, 2016, luku 22).

Uskottavuudella tarkoitetaan tutkimustulosten pohjalta luotujen tulkintojen suhdetta aineistoon sen kokoon ja laatuun sekä yhteyttä aikaisempaan tutkimuskirjallisuuteen (Eriksson & Kovalainen, 2016, luku 22). Eriksson ja Kovalainen (2016, luku 22) lisäävät myös, että uskottavuutta voidaan arvioida lisäksi tarkastelemalla sitä, voisiko toinen tutkija päätyä samankaltaisiin tulkintoihin kyseisen aineiston ja teoreettisen viitekehysten kautta. Tämän tutkimuksen uskottavuutta on pyritty vahvistamaan rakentamalla teoreettinen viitekehys pohjautuen ajankohtaiseen, laadukkaaseen ja monipuoliseen kirjallisuuteen, johon suhteutettuna tulosten tulkinta on toteutettu. Lisäksi tulosten analysointi on kuvattu luvussa 3.3., mikä mahdollistaa tutkimuksen johtopäätöksissä esitettyjen tulkintojen arvioinnin suhteessa aineiston analyysiprosessiin. Luvussa 4 on esitetty tuloksia läpikäytäessä myös laajasti konkreettisia sitaatteja, joista tulkintoja on johdettu. Aineistoista nostetulla sitaateilla voidaan vahvistaa tulkintojen päättelylogiikan etenemistä (Puusa ja muut, 2020, luku 11). Toisaalta on todettava, että tutkimuksen uskottavuutta saattaa rajoittaa aineiston suhteellisen pieni koko, mikä voi vaikuttaa siihen, kuinka kattavasti tutkittavaa ilmiötä on pystytty tässä tutkimuksessa kuvaamaan.

Tutkimusprosessin luotettavuudella viitataan tutkimusprosessin toteutuksen riippuvuuteen eli läpinäkyvään kuvaukseen sekä loogiseen etenemiseen, joka on kuvattu ja dokumentoitu tutkimuksessa yksityiskohtaisesti lukijalle (Eriksson & Kovalainen, 2016, luku 22). Tässä tutkimuksessa prosessi on edennyt vaiheittain laadulliselle tutkimukselle tyypillisen rakenteen mukaan, teoriaosuuden rakentamisesta, haastatteluiden

toteutukseen, metodologian kuvaukseen, tuloksien analysointiin ja lopulta johtopäätöksiin. Tutkimuksessa on raportoitu tutkimuksen eteneminen haastatteluiden toteutuksesta sekä aineiston analysoimisesta, analyysi on esitetty vaiheittain mikä tukee tutkimuksen seurattavuutta ja mahdollistaa kokonaisuudessaan tutkimusprosessin hahmottamisen. Lisäksi tutkimuksen liitteenä on esitetty haastatteluissa käytetty kysymysrunko (liite 1.), mikä lisää tutkimusprosessin luotettavuuden uskottavuutta.

Erikkson ja Kovalainen (2016, luku 22) selittävät tutkimuksen siirrettävyyden liittyvän luotettavuuden arvioinnissa tutkimustulosten sovellettavuuteen muissa vastaavissa konteksteissa. Laadullisessa tutkimuksessa siirrettävyydellä ei viitata tilastolliseen yleistettävyyteen, vaan pikemmin siihen, kuinka kattavasti tutkimusprosessi ja aineisto on kuvattu, jotta tuloksien sovellettavuutta muihin tilanteisiin voidaan arvioida. Tässä tutkimuksessa siirrettävyyttä on pyritty vahvistamaan kuvaamalla mahdollisimman tarkasti tutkimuksen tarkoitus, rajaus ja tehdyt valinnat esimerkiksi haastateltavien osalta, jotta tuloksen siirrettävyyttä olisi mahdollista tarkastella. Tuloksia on myös suhteutettu aikaisempaan kirjallisuuteen vastaavista aiheista, mikä tukee niiden sijoittamista laajempiin kokonaisuuksiin. Siirrettävyyttä rajoittaa kuitenkin aineiston pieni koko, sekä tutkimuksen rajaus markkinointipäätäjien näkökulmaan B2C-ympäristössä tapahtuvassa markkinoinnin ulkoistussuhteessa. Tämän myötä voidaan todeta, ettei tuloksia voida suoraan yleistää muihin toimintaympäristöihin ja tuloksien sovellettavuus edellyttää tapauskohtaista harkintaa.

Vahvistettavuus tarkoittaa laadullisen tutkimuksen kontekstissa Eriksonin ja Kovalaisen (2016, luku 22) mukaan tutkimuksen tuloksien ja tulkintojen perustumista todelliseen aineistoon, eikä tutkijan omiin ennakkokäsityksiin tai oletuksiin. Vahvistettavuus todellisesta aineistosta näkyy tässä tutkimuksessa aineiston valinnan ja analyysin tarkalla kuvauksella, sekä konkreettisilla sitaateilla, jotka on nostettu keskiöön luvussa neljä tuloksia esitettäessä. Tutkimuksessa esitetyt tulkinnat ovat toteutettu tukeutuen tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen, jonka avulla tutkijan subjektiivisen näkemyksen vaikutukset on pyritty minimoimaan. Lisäksi analyysiprosessin kuvauksella

on pyritty mahdollisimman avoimesti ja läpinäkyvästi avaamaan tulkintojen muodostusprosessi. On kuitenkin huomioitava, että aineistoa on tulkittu vain yhden tutkijan toimesta, jonka seurauksena tutkimuksessa esitetyt tulkinnat ovat väistämättä osittain sidoksissa tutkijan näkökulmiin, mikä osaltaan rajoittaa tutkimuksen vahvistettavuutta.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan on noudatettava eettisiä periaatteita koko tutkimusprosessin ajan kaikissa tutkimuksen vaiheissa (Puusa ja muut, 2020, luku 11). Hirsjärvi ja Hurme (2022, luku 2.3) nostavat esille laadullisen tutkimuksen eettisiin periaatteisiin liittyvän keskeisesti neljä tekijää, jotka ovat informointiin perustuva suostumus, luottamuksellisuus, seuraukset sekä yksityisyys. Tässä tutkimuksessa on varmistettu haastateltavien suostumus, yksityisyys, oikeudet sekä anonymiteetti ennen tutkimukseen osallistumista ja tutkimusprosessin aikana. Ennen haastatteluiden toteuttamista sähköpostiviestillä varmistettiin kirjallisesti haastateltavien vapaaehtoisuus ja suostumus tutkimukseen sekä toimitettiin tietosuojailmoitus, jolla varmistettiin haastateltavien anonymiteetti sekä henkilötietojen käsittely.

4 Tulokset

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen empiiriset tulokset suhteessa aikaisempaan tutkimukseen ja muodostettuun teoreettiseen viitekehykseen. Tulokset on jäsennetty aineiston analyysin perusteella muodostettuihin teemoihin, jotka on johdettu tutkimuksen teoreettisesta viitekehyksestä ja joita on täydennetty empiirisestä aineistosta tehdyillä havainnoilla. Tuloksia suhteutetaan abduktiivisen lähestymistavan mukaisesti aiempaan teoriaan pyrkien samalla täydentämään sitä uusien havaintojen näkökulmasta. Luku vastaa tutkimuksen ensimmäiseen tavoitteeseen jäsentämällä millaisena markkinointipäätäjät kokevat toimivan toimittajasuhteen edellytykset, sekä miten nämä kokemukset suhteutuvat teoreettiseen viitekehykseen. Toiseen tavoitteeseen vastataan tarkastelemalla vuorovaikutussuhteen roolia kumppanuuden kehityksessä toimittajasuhteesta strategiseksi kumppanuudeksi.

Tulokset esitetään viiden pääteeman kautta, jotka pohjautuvat tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Näistä kolme ensimmäistä muodostuvat Sutherlandin ja muiden (2025a) keskeisistä yhteisen linjan saavuttamisen osa-alueista: suhde ja -palveluodotukset, digitaalisen markkinoinnin tuloksellisuus (ROI) ja organisaatioiden yhteensopivuus. Näitä täydentävät kaksi tutkimuksessa keskeiseksi muodostunutta teemaa: koettu ulkoistussuhteen laatu ja kehittyminen sekä vuorovaikutussuhde.

4.1 Suhde- ja palveluodotukset

Haastateltavien kuvaamat syyt digitaalisen markkinoinnin ulkoistamiselle muodostivat yhtenäisiä lähtökohtia kumppaniin kohdistuville suhde- ja palveluodotuksille. Aineistossa korostui etenkin tarve ja halu digitaalisen markkinoinnin osaamisen, asiantuntijuuden ja tuloksellisuuden vahvistamiselle tilanteissa, joissa haastateltavat kokivat, ettei oman organisaation resurssit riitä. Ulkoistamispäätöksen taustalla korostui selkeästi digitaalisen markkinoinnin kompleksisuus ja jatkuvasti kehittyvä luonne, jonka hallitseminen koettiin haasteellisena niin osaamisen ylläpitämisen kuin myös ajallisten resurssien näkökulmasta.

”Me koettiin, että meillä ei ole ajallisesti tarvittavan suurta resurssia pysyä ajan hermoilla siitä digitaalisen markkinoinnin tekemisestä ja siihen me tarvittiin sitä apua” (H1)

”No yksinkertaisesti meillä ei ole tarpeeksi aikaa tehdä kaikkea, eikä myöskään sellasta syvällisempää osaamista kaikesta digimarkkinointiin liitännäisestä tekemisestä, että siihen tarvittiin isosti apua” (H4)

Kumppanilta odotettiin siis kykyä vahvistaa digitaalisen markkinoinnin asiantuntijuutta ja osaamis pääomaa sekä myös käytännön toteuttamista ajansäästön näkökulmasta. Haastatteluissa nousi esille odotuksia kumppanin digitaalisen markkinoinnin substanssiosaamiselle, jonka avulla haastateltavat kokivat, että digitaalisesta markkinoinnista on mahdollista saada ammattimaisempaa ja tuloksellisempaa. Ulkoistaminen nähtiin myös mahdollisuutena, jonka avulla haastateltavat pystyivät vapauttamaan omaa aikaansa markkinoinnin ja liiketoiminnan kannalta heille oleellisempiin osa-alueisiin. Kumppanilta odotettiin osaamisen ja asiantuntijuuden näkökulmasta kykyä tuoda ajantasaista tietoa trendeistä, digitaalisen markkinoinnin toimintalogiikasta sekä osaamista, joka vastaa muuttuvaa toimintaympäristöä. Haastateltavat korostivat myös omien kohderyhmiensä ymmärrystä ja tavoittamista sekä vaikuttavaa brändin mukaista sisältöä keskeisenä osaamisvaatimuksena kumppanille.

”Me koettiin että siihen digimarkkinoinnin substanssiosaamiseen liittyen, oltiin tavallaan aina väärässä paikassa väärään aikaan, että haluttiin siihen se osaaminen että mejän digimarkkinointi oikeesti myös toimii” (H1)

”me tunnustetaan se, että tavallaan jotta me tavoitetaan se oikea kohderyhmä niin nyky päivänähän meillä täytyy olla vaikuttavaa sisällöntuotantoa, sellasta että se näkyy, että on tehty pieteetillä millä tavallaan se nykyajan algoritmi haluaa sen tavarain sinne myös tulevan. ” (H1)

”No kumppanin onnistuminen näkyy toki ensimmäisenä siinä, että he on saanut hyvin kiinni sitä mikä meidän brändi on ja miten me halutaan, että siitä viestitään ja kenelle, eli he ymmärtää sen meidän tekemisen ja ne kohderyhmät” (H3)

Aineistossa kuitenkin korostui myös kaikkien haastateltavien osalta se, että pelkkä operatiivinen digitaalisen markkinoinnin toteuttaminen ei ollut riittävä edellytys toimivalle kumppanuudelle. Haastateltavien kuvauksissa korostui tarve kumppanin kyvykkyydelle yhdistää digitaalisen markkinoinnin toimenpiteet kokonaisvaltaisemmin osaksi koko liiketoimintaa. Haastateltavat nostivat kaikki esille kumppanin ymmärryksen merkityksen koskien heidän asiakkaitansa, brändiä ja tavoitteita kohtaan keskeisenä edellytyksenä toimivalle kumppanuudelle. Aineistossa korostui myös vahvasti edellytys kumppanin kyvyille ymmärtää asiakasyrityksen liiketoimintaa syvällisemmällä tasolla, eikä vain irrallisesti digitaalisen markkinoinnin näkökulmasta.

”Sen kumppanin tulee olla hyvin kiinnostunut siitä mikä se meidän bisneksen pohja ja strategia on” (H1)

”Varmaan semmoinen molemminpuolinen ymmärrys, että molemmat ymmärtää toisiaan. Jos minä toivon tätä ja ne haluaakin ihan jotain muuta, niin sitten siinä ei ole oikein mitään järkeä.” (H2)

”Meille keskeistä oli löytää kumppani, joka ymmärtää meidän liiketoiminnan ja tuottaa sillä digitaalisella markkinoinnilla oikeasti jotain, että ei haluta tehdä somea vaan tekemisen takia vaan halutaan aikaan tulosta, joka näkyy meidän liiketoiminnan kehittymisenä ja toki myös ihan kasvuna” (H3)

”Tää kumppani on saanut kiinni meistä ja meidän brändistä tosi hyvin ... nyt on sellanen molemminpuolinen ymmärrys siitä tekemisestä ja niistä meidän tavoitteista.” (H4)

Ymmärryksen edellytyksestä on myös nähtävissä vaatimuksia yhteisten toimintatapojen ja tuloksellisuuden saavuttamiseksi. Odotukset yhteisessä ymmärryksessä kohdistuivat siis kokonaisvaltaisemmin kumppanin kykyyn tulkita asiakasorganisaation tavoitteita, sovittaa toteutettavat digimarkkinoinnin toimenpiteet niihin sekä asiakasyrityksen brändiin. Lisäksi kumppanilta odotettiin kykyä tuottaa tuloksia, jotka kytkeytyvät suoraan liiketoiminnan kehittymiseen, ei pelkästään digitaalisen markkinoinnin tehokkuuden kasvuun.

Lisäksi aineistossa korostui markkinointipäätäjien odotukset kumppanin aktiivisuutta kohtaan. Kumppanilta odotettiin etenkin aktiivisempaa roolia yhteistyössä sekä kykyä kehittää asiakasyrityksen digitaalista markkinointia uusien ideoiden ja näkemysten avulla. Aktiivista ja kehittävää otetta toivottiin selkeästi etenkin oma-aloitteisuuden kautta, ilman että asiakasyrityksen tarvitsisi itse olla jatkuvasti ohjaamassa ideointia tai tekemisen kehittämistä. H2 nosti myös konkreettisesti esille haasteen siinä, että välillä kumppani on jäänyt liian pitkäksi aikaa toteuttamaan sitä ”tuttua ja turvallista” tekemistä, mikä on todettu toimivaksi, mutta samalla sivuuttanut aktiivisen tekemisen kehittämisen, mikä on oleellista heidän liiketoimintansa kannalta. Samalla osa haastateltavista nosti vastapainona omille toiveilleen, myös oman ymmärryksensä kumppanin liiketoiminnasta. He korostivat ymmärtävänsä myös sen, että kumppanilla on useita asiakkaita ja heidätkin yllättää välillä kiire, jolloin jatkuva uusien ideoiden tuottaminen ja tekemisen kehittäminen saattaa välillä olla haastavaa.

”Ja sitten lisäksi toivon myöskin, että kumppani tuo tällaisia kehittäviä ideoita ja vie eteenpäin tätä meidän yhteistyötä, että ei jäädä siihen alkuperäiseen ideaan ja siinä junnata sitten useampaan vuotta vaan jatkuvasti mietitään että miten tätä voisi parantaa ja kehittää.” (H2)

”Tärkeätä on myös se, että se kumppani ottaa niin sanotusti narut käsiinsä ja hoitaa ja ylläpitää sitä kumppanuutta ja omaa sellasta innokkuutta ja ideoita sekä uusia ajatuksia siihen tekemiseen, ettei mun tarvitse käyttää sitä aikaa niiden sisältöjen ideointiin ja kehittämiseen.” (H4)

Kumppanuuteen kohdistuvien odotusten merkitys korostui etenkin tilanteissa, jossa ne eivät olleet täyttyneet. H4 nosti konkreettisesti esille tilanteen muutaman vuoden takaa ennen nykyistä kumppanuutta, jossa hän oli irtisanonut silloisen kumppanin, koska sisältö ei vastannut odotuksia, tulokset jäivät saavuttamatta ja yhteisistä linjauksista ei pidetty kiinni. H4 korosti irtisanomispäätöksen syntyneen, koska toiminta ei ollut muuttunut keskustelusta huolimatta.

”Ennen tätä kumppania niin irtisanoin aikasemman kumppanin juuri siksi että ne odotukset eivät täyttyneet eli ihan sillä tasolla, että se sisältö ei ollut sellaista mitä

me haluttiin, se ei tuottanut niitä toivottuja tuloksia ja sitten tän kumppanin kanssa se yhteydenpito oli myös haasteellista eikä sovitusasioissa pysytty.” (H4)

Kumppanin irtisanominen korostaa kokonaisvaltaisesti tilannetta, jossa suhde- ja palveluodotukset eivät täyty eikä kumppani kykene korjaamaan tilannetta, jolloin koettu arvo ulkoistamisesta jää kokematta. Näissä tilanteissa kumppaniin kohdistuvat odotukset konkretisoituvat erityisesti kumppanin kyvyssä tuottaa arvoa, ymmärtää asiakasyritystä ja sen tarpeita sekä toimia luotettavasti osana yhteistyötä. Kokonaisuudessaan aineisto osoitti, että kumppaniin kohdistuvat suhde- ja palveluodotukset ulottuvat selvästi digitaalisen markkinoinnin operatiivista toteutusta laajemmalle. Lisäksi kumppanin kyky ymmärtää asiakkaan liiketoimintaa, osallistua aktiivisesti yhteistyön kehittämiseen sekä tuottaa digitaalisen markkinoinnin keinoin konkreettista arvoa liiketoiminnalle, korostui aineistossa. Nämä havainnot ovat linjassa Sutherlandin ja muiden (2025a) kuvaamien suhde- ja palveluodotuksien osa-alueiden kanssa, joita käsiteltiin syvemmin kappaleessa 2.3. Aineiston perusteella odotukset kumppanille näyttäytyivät kuitenkin vielä laajempina, painottuen erityisesti kumppanin kykyyn ymmärtää ja kehittää asiakkaan liiketoimintaa kokonaisvaltaisesti.

4.2 Digitaalisen markkinoinnin tuloksellisuus ja ROI

Aineistossa digitaalisen markkinoinnin tuloksellisuus määrittyi ensisijaisesti liiketoiminnallisen vaikuttavuuden kautta, eli haastateltavat kokivat selkeästi ulkoistamisen tuottavuuden palvelun kokonaisvaltaisen ROI:n näkökulmasta. Keskeisinä tuloksellisuuden mittareina näyttäytyivät yhteydenotot, liidit ja uudet asiakkaat sekä näiden välityksellä myynnin kehitys ja kasvu. Keskeisten mittareiden kautta haastateltavat peilasivat digitaalisen markkinoinnin ulkoistuksen investoinnin konkreettista vaikutusta yrityksen liiketoimintaan. Aineistosta nousi myös esille spesifimpiä digitaaliseen markkinointiin liitännäisiä mittareita, kuten näyttökerrat, sitoutuminen ja verkkosivuliikenne, mutta niiden arvo nähtiin myös ennen kaikkea siinä, miten ne kytkeytyivät liiketoiminnan kehitykseen pidemmällä aikavälillä.

”He tottakai tuottaa meille niitä lukuja mitkä perustuu erilaisiin näkyvyysjuttuihin ja muihin, mutta tottakai sen lisäksi me laitetaan markkinointiin se tietty panostus ja seurataan sitten mitä se pitkällä aikavälillä meille tuottaa ihan konkreettisesti” (H1)

”Meillä on tietysti omat sitten liiketoiminnalliset tavoitteet, joihin tätä digimarkkinointia suhteutetaan sitten ja etenkin pidemmällä aikavälillä pyritään saamaan irti se kehityssuunta mikä ei oo aina niin yksinkertaista.” (H2)

”Oikeastaan se tärkein meille on se yhteydenottojen ja sitä kautta uusien asiakkaiden määrä ja mitä se kumppani tavallaan tekee sen eteen, että sitä saadaan tehostettua ... että tavallaan joko se tekeminen tuo asiakkaita ja niitä yhteydenottoja tai sitten ei.” (H4)

Haastateltavilla oli kuitenkin näkemys siitä, että digitaalisen markkinoinnin mittaaminen ei usein ole täysin yksiselitteistä, vaikka pitkällä aikavälillä tuloksien odotettiin konkretisoituvan liiketoiminnan hyötyihin. Digitaalisen markkinoinnin mittaamiseen ja kumppanin tekemisen arviointiin liittyen esille nousi ymmärrys siitä, että harvoin digitaalisen markkinoinnin vaikutukset ovat suoraan havaittavissa tai välittömästi mitattavissa. Aineistossa korostui myös ymmärrys mittaamisen ajanjaksolliseen näkökulmaan, haastateltavat korostivat mittaamiseen ja tuloksellisuuteen liittyen eroja arvioinnissa yksittäisten toimenpiteiden ja pidemmän aikavälin kehityksen osalta. Lisäksi H2 korosti mittaamisessa haastetta, jossa tuloksia käydään usein läpi vasta jälkikäteen, jolloin reaaliaikainen tekemisen optimointi muuttuu vaikeammaksi. Esille nousi siis selkeä näkemys siitä, että tulokset näkyvät usein viiveellä ja yksittäisten toimenpiteiden vaikutusta voi olla haastavaa mitata ja ennen kaikkea liiketoiminnallista vaikutusta todentaa suoraviivaisesti.

”Toki siinä on ns. sellanen haaste että aina mitataan ns. jälkijättöisesti sitä vaikka edellistä kvartaalia, että se ei oo aina tarpeeksi reaktiivista se tekemisen muuttaminen sen datan pohjalta ja toki se luo myös haasteita, että se vaikutus harvoin näkyy yksiselitteisesti heti, että siinä pitää vähän osata laskea sellasta yks plus yks mikä ei aina oo suoraan kaks” (H2)

”Tietty sillä tekemisellä on nää tietyt KPI mittarit, mutta riippuu lopulta sitten paljon siitä, että katotaanko vaikka koko vuoden tekemistä vai kvartaalia vai sitten niiku yhtä kampanjaa” (H1)

Raportointiin sekä tuloksien esittämiseen ja viestimiseen liittyen aineisto osoitti, että itse raportteja tärkeämpää on kumppanin kyky avata ja viestiä selkeästi se mitä on tehty, miten se on vaikuttanut ja miten jatkossa aiotaan toimintaa kehittää tuloksellisuuden näkökulmasta. Haastateltavat osoittivat jaetun näkemyksen siitä, ettei yksittäisten lukujen tarkastelu sellaisenaan tuottanut riittävästi arvoa, eikä pelkkä raportointi ilman kumppanin apua sen tulokinnassa tukenut päätöksentekoa tai digitaalisen markkinoinnin kehittämistä. Kumppanilta odotettiin kykyä tulkita tuloksia, avata niiden taustalla olevia syitä sekä linkittää toimenpiteiden vaikutukset tulkintaan asiakaskäyttäytymisestä ja sitä kautta liiketoimintaan kohdistuvista vaikutuksista.

”Koen että niiden rapsojen lisäksi niin mieluusti mä istun alas, että käytäis yhdessä läpi sitä, että mikä on toiminu ja ennen kaikkea, että miksi ja sitten taas että mikä ei ja minkä takia ... että jos vaan meiliin tulee se rapsa niin siitä jää usein puuttumaan se syy, ja sitten se palaute jää vähän arvottomaksi meille” (H1)

”... että tavallaan se meiliin tuleva raportti jostain yksittäisen sisällön tykkäyksistä ei sinällään tuota mulle arvoa, vaan se että he avaa sen mitä sillä tavotellaan kohti niitä mejän tavoitteita siitä että saatais lisää asiakkaita.” (H4)

Tämän seurauksena kumppaniin kohdistuvat vaatimukset toimivassa yhteistyössä ulottuivat pelkkää raportointia laajemmalle. Kokonaisuudessaan aineisto osoitti, että digitaalisen markkinoinnin tuloksellisuus ja ulkoistusinvestoinnin ROI:n mittaaminen ei näyttäyty vain mitattavina tunnuslukuina, vaan laajempänä ilmiönä osana liiketoiminnan kehityssuuntaa. Lisäksi kumppanin rooli asiantuntijana, joka ei ainoastaan raportoi lukuja, vaan auttaa ymmärtämään syvemmin niiden merkitystä ja hyödyntämään niitä päätöksenteossa korostui. Nämä havainnot nostavat kumppanuudessa yhteistyön ja vuorovaikutuksen toimivuuden merkitystä, sekä organisaatioiden yhteensopivuutta, jota tarkastellaan seuraavassa kappaleessa.

4.3 Organisaatioiden yhteensopivuus

Organisaatioiden yhteensopivuuteen liittyen aineiston havainnoista nousi esille nostoja koskien toimintatapojen samankaltaisuutta, jaettuja arvoja ja henkilökemian toimivuutta. Kutenkin selkeästi yksittäisten tekijöiden sijaan yhteensopivuus näyttäytyi laajempänä kokonaisuutena, jossa keskeistä oli kumppanin kyky mukautua osaksi asiakkaan yritystä ja tiimiä. Tämä ilmeni esimerkiksi kumppanin aktiivisuudessa palveluntuotannon kehittämisen kannalta, yhteisenä ymmärryksenä niin lyhyen- kuin pitkän aikavälin tavoitteista sekä kokemuksena kumppanista osana yrityksen sisäistä tiimiä. Haastatteluista nousi myös esille organisaatioiden yhteensopivuuden kehittyminen ajan yli, ja kokemuksen kumppanista osana oman yrityksen tiimiä vahvistuvan yhteistyön edetessä.

”Etenki siinä alussa joo merkkää paljon se, että miten ne asiat lähtee rullaamaan mutta mä jotenki enemmän koen arvoa sille, että se kumppani on kiinnostunut siitä meidän bisneksestä ja ettei tavallaan se kyllästy siihen tekemiseen” (H1)

”Alussa, totta kai se oli niin sanotusti vähän tutustumista, että tavallaan ulkoinen toimija pääsi sisälle meidän tekemiseen ja meidän porukkaan. Mutta mitä pidempään ne on tätä nyt tehty, niin tuntuu että he on niinku osa meitä myös tietyllä tavalla, että päässy kiinni meidän brändin tekemiseen ja ymmärtää meidän brändin ja selkeästi silleen haluaa tavallaan pelata siten, että me onnistutaan” (H3)

Aineisto osoitti myös, että yhteistyössä olevilla organisaatioilla ja yhteistyötä ylläpitävillä vastuuhenkilöillä ja heidän välisellensä henkilökemialla on merkitystä kokemukselle kumppanuuden toimivuudesta ja ennen kaikkea syventymisestä. Esille nousi myös haastateltavien kokemuksia kasvokkaisten kohtaamisten merkityksestä etenkin tietyntyyppisten aiheiden osalta. Kasvokkaisia kohtaamisia korostettiin etenkin tilanteissa, joissa agendalla oli ideoida tai läpikäydä jotain uutta tai pidemmän aikavälin suunnitelmia. Toimiva henkilökemia ja kumppanin henkilöstön miellyttävyys, asiantuntijuus, kyky joustaa ja samaistua asiakasyrityksen tekemiseen nousi esille positiivisessa valossa.

”Tänä päivänä ehkä korostuu myös se että tavataan face to face ja ehkä sitä henkilökemiaa vahvaemmin, vaikka sekin on tärkeää, niin siinä on kyse sitte kuitenkin siitä että siitä meidän yhteyshenkilöstä huokuu ja näkyy ne heidän firman arvot ja me voidaan niiku samaistua niihin” (H1)

”Henkilökemialla on tosi iso merkitys ja tavallaan etenkin sillä, että sieltä löytyy sellaset ihmiset jotka ymmärtää meidän tekemisen ja on tavallaan valmiita tietyssä määrin myös joustamaan niiden meidän tavoitteiden savuttamiseksi.” (H3)

”Siis kasvokkaiset kohtaamiset on tosi hyviä silloin, jos käydään esim sisältösuunnitelmia läpi niinkun pidemmälle ajalle eteenpäin, koska silloin saadaan paremmin se flow siihen palaveeraamiseen molemmin puolin” (H4)

Haastatteluissa korostui myös kumppanin kyky tuoda omaa näkemystään peliin. Kumppanilta ei odotettu pelkästään toimeksiantojen toteuttamista, vaan jopa nykyisten toimintatapojen ja asiakasyrityksen näkemysten tervettä haastamista ja myös palautetta haastateltavalle henkilölle päin. Tällainen vuorovaikutus näyttäytyi mahdollisuutena etenkin tilanteissa, joissa haastateltavat viestivät jo, että suhde on syventynyt ja he luottavat kumppaniin.

”Se on musta kans tärkeää, että he ei kyllästy kyseenalaistamaan meidän näkökulmaa, tietty rakentavasti, mutta että ei kuitenkaan sitte myöskään vaa teen sitä mitä me pyydetään et ei se ehkä oo se toimivin, että he tois sen heidän osaamisen lisäarvon kans siihen.” (H1)

”Toivon myös itse heiltä sitä palautetta minulle ja meille päin, että saa kyllä suoraankin tavallaan pallorella myös ajatuksia ja antaa palautetta meidän tekemiseen liittyen.” (H2)

”Ja se ettei meidän eikä heidän tarvii kaunistella tavallaan asioita tai esittää jotain niin se on kyllä tosi tärkeää, et on sellanen luottamus siihen meidän väliseen tekemiseen” (H3)

Nämä havainnot todentavat, että organisaatioiden yhteensopivuus näyttäytyi aineistossa useiden tekijöiden summana, kuten Sutherland ja muut (2025a) esittävät myös tutkimuksessaan. Yhteensopivuus rakentui aineiston mukaan toimintatapojen, henkilökemioiden ja jaettujen arvojen ympärille, joiden pohjalta korostui myös kumppaniin kyvykkyys kehittää yhteistyötä. Tämän pohjalta voidaan todeta, ettei

yhteensopivuus rajoittunut pelkästään organisaatio tasolla toiminnan yhteensovittamiseen, vaan rakentui etenkin yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa ja kumppanin kyvyssä integroitua osaksi asiakkaan toimintaa. Aineisto on linjassa Sutherlandin ja muiden (2025a) määrittelyn kanssa organisaatioiden yhteensopivuudesta, mutta syventää ennen kaikkea henkilöiden väliseen suhteeseen, avoimuuteen ja vuorovaikutukseen liitännäisiä osa-alueita.

4.4 Vuorovaikutussuhteen merkitys

Aineiston pohjalta voidaan sanoa, ettei vuorovaikutus näyttäytynyt digitaalisen markkinoinnin ulkoistussuhteessa erillisenä osa-alueena, vaan pikimmiten läpileikkaavana tekijänä, joka kytkeytyi kaikkiin kumppanuuden keskeisiin osa-alueisiin. Vuorovaikutus voidaan nähdä rakentuvan osaksi suhde- ja palveluodotuksien määrittelyä, tuloksellisuuden tulkintaa sekä organisaatioiden välistä yhteensopivuutta sekä ennen kaikkea näiden ulottuvuuksien kehittymistä. Vuorovaikutuksen merkitys on heijastunut jo lukujen 4.1.–4.3. havainnoissa, mutta sen roolia käsitellään seuraavaksi vielä syvemmin aineiston pohjalta.

Aineistossa haastateltavien kokemuksista nousi esille vuorovaikutuksen rooli olennaisena tekijänä määrittäen yhteistyön laatua ja onnistumista. Vuorovaikutus näkyi syvemmin, kuin vain tiedonvälitykseen liitännäisenä mekanismina. Haastateltavat muodostivat yhteisen kokemuksen vuorovaikutuksen toimivuuden heijastumisesta suoraan siihen, miten hyvin kumppanuus kokonaisuudessaan toimii.

”Kyllä se vuorovaikutus ja kommunikointi on niiku erittäin erittäin tärkeitä ... se on se vuorovaikutus ja sen yhteistyön laatu niinkun, mikä siinä merkkää.” (H1)

”No siis vuorovaikutuksen sujuvuus on ehdottoman tärkeää ... se aktiivisuus ja läpinäkyvyys siinä kommunikoinnissa on kyllä ihan välttämätön minulle.” (H4)

Näiden havaintojen pohjalta korostuu vuorovaikutuksen rooli, ei vain yhteistyötä tukevana elementtinä, vaan vahvemmin yhteistyön perustana, jonka varaan muut

kumppanuuden osa-alueet rakentuvat. Tämä näyttäytyi myös aineistossa haastateltavien kokemuksissa etenkin silloin, kun vuorovaikutuksessa ilmeni haasteita. Vuorovaikutuksen toimimattomuus näkyi aineistossa yhteistyön jännitteinä sekä mahdollisina riskeinä konfliktien syttymiselle. Haastateltavat kuvasivat kuitenkin myös vuorovaikutuksen ja selkeän sekä avoimen kommunikaation olevan yleisin keino haasteiden ratkaisemisessa. Havainnoissa korostui, ettei yhteistyöhön liittyneet jännitteet useinkaan johtuneet yksittäisistä virheistä, vaan laajemmin puutteellisesta vuorovaikutuksesta, kuten epäselvästä viestinnästä, jonka pohjalta aiheutui esimerkiksi väärinymmärryksiä.

”Tyypillisimmät haasteet yleensä kiteytyy siihen samaan, että joko meidän briiffi ei ole ollut tarpeeksi selkeä ... tai sitten toistepäin, että meiltä on annettu selkeät ohjeet mutta jostain syystä se kumppani ei oo ehkä ihan osannut sisäistää tätä.” (H1)

”Tavallaan aina kun joku keissi on mennyt niikun sinne epäonnistumisen puolelle niin on siinä aina ollu sitten viestinnässä kans joku gäppi sitten jommalta kummalta puolelta, että kyllä ne onnistumiset tulee silloin kun se viestintä toimii.” (H1)

”On ollut ehkä hieman semmoisia katvealueita siellä meidän kumppanuudessa aina välillä, mutta aina kun näistä on puhuttu ja keskusteltu niin sitten on päästy viemään tätä eteenpäin.” (H2)

Havainnossa korostui myös se, että harvoin jännitteet jäivät vaikuttamaan pidemmällä aikavälillä, koska niitä käsiteltiin aktiivisesti vuorovaikutuksen kautta. Erityisesti avoin ja läpinäkyvä keskusteluyhteys näyttäytyi keinona purkaa epäonnistumisia, tarkentaa odotuksia ja tavoitteita sekä kehittää yhteistyötä eteenpäin. H1 painotti etenkin haasteiden syvällistä läpikäyntiä keinona oppia ja kehittää tekemistä, sekä mahdollisuutena syventää kumppanuutta ja vahvistaa vuorovaikutusta. Näin ollen vuorovaikutus muodostui aineiston pohjalta keskeiseksi välineeksi käsitellä syntyviä epäselvyyksiä mahdollistaen myös kumppanuuden jatkuvan kehittymisen.

Aineistosta nousi keskeiseksi tekijäksi myös vuorovaikutuksen tyyliin, tempoon ja syvyyteen liittyviä havaintoja. Toimiva vuorovaikutus ei näyttäytynyt mahdollisimman

jatkuvana yhteydenpitona, vaan ennen kaikkea osapuolten tarpeisiin sopivana ja mukautuvana kokonaisuutena, jossa yksin vuorovaikutuksen määrä ei ollut oleellisin tekijä toimivuuden kannalta. Haastateltavat kuvasivat, että merkityksellisintä on löytää ja yhdessä kehittää sopiva malli, jossa vuorovaikutuksen toimivuus perustuu siihen, että tavat, kanavat ja rytmi ovat linjassa oman työn ja arjen kiireiden kanssa. Nämä havainnot ovat myös linjassa Walkerin ja muiden (2009) määrittelevien kommunikaation säännöllisyyden ja suunnan merkityksellisyyksien kanssa. H4 korosti myös tilanteita, joissa turha kommunikaatio, esimerkiksi tarpeettomien palaverien osalta, pikemmin kuormittaa, kuin edesauttaa yhteistyön sujuvuutta. Tämä nosto puoltaa myös osaltaan yhteisesti sopivien tapojen löytämistä vuorovaikutukselle.

”Kommunikaation toimivuus on erittäin kriittistä, koska itse olen todella kiireinen niin vaati kumppanilta kärsivällisyyttä ja sinnikkyyttä saada se kommunikointi toimimaan ... ollaan löydetty meille hyvä tapa tehdä, he tietää, että kannattaa soittaa eikä vaan laittaa meiliä, että se yhteydenpito toimii niinkun minulle parhaiten sopivalla tavalla ... se on iso asia ja se on saatu tässä vuosien aikana kehittymään tosi jouhevaksi.” (H2)

”Meidän kumppani on tosi reaktiivinen, mikä on meille todella tärkeää, koska meilläkin tapahtuu tosi nopeella sykkeellä asioita niin usein tarvitaan sitten yhtäläillä nopeasti se vastauskin näihin.” (H3)

”Sellasessa arkisessa tekemisessä ja viestinnässä niin tavallaan myös sellaset aiheettomat palaverit ehkä enemmän vain kuormittaa viemällä sitten sitä aikaa ... että meillä on esimerkiksi selkeenä se, milloin tavataan ja minkä asioiden tiimoilta ja sitten mitkä jutut viestitään ihan meilitse tai puhelimessa” (H4)

Vuorovaikutus rakentui siis haastateltavien kokemusten mukaan ennen kaikkea sen tarkoituksenmukaisuuden ympärille, keskeistä oli vuorovaikutuksen oikea-aikaisuus ja sopivuus osapuolten tarpeisiin. Tämä edellyttää myös itsessään kommunikaatiota ja yhteisen ymmärryksen muodostumista vuorovaikutuksen linjauksista käytännössä. Käytännön vuorovaikutukseen liittyen aineisto osoitti myös haastateltavien kokevan, että vastuu vuorovaikutuksen ylläpitämisestä ja johtamisesta on ennen kaikkea kumppanilla. Vastuun jakautuminen vahvemmin kumppanille perustui digitaalisen markkinoinnin palvelun ostoon, jossa haastateltavat korostivat heidän rooliansa palvelua

ostavana asiakkaana. Tämä kokemus linkittyi selkeästi jo aikaisemmin esille nostettuun odotukseen kumppanin oma-aloitteisuudesta sekä aktiivisesta otteesta kumppanuuden kokonaisvaltaiseen kehittämiseen.

”Se luottamus on niikun iso asia ja rakentuu ajan kanssa, mut kyllä mä sanon et se vuorovaikutus, ja kumppanin rooli siinä just on niiku kyllä isompi.” (H1)

”Oletan myös, että kumppani on siinä kommunikoinnissa se aktiivisempi osapuoli koska me ostetaan se palvelu, niin silloin tavallaan heillä on vastuu sen tekemisen johtamisesta ja siitä viestimisestä.” (H4)

Aineisto osoittaa kokonaisuudessaan vuorovaikutuksen merkityksen rakentuvan kaikissa kumppanuuden osa-alueissa, nimenomaan välineenä rakentaa suhde- ja palveluodotuksiin, tuloksellisen tulkintaan ja organisaatioiden yhteensopivuuteen liittyvä osa-alueita kohti yhteisen linjan eli toimivamman kumppanuuden muodostumista. Lisäksi voidaan tulkita, että vuorovaikutuksen laatu, tempo ja syvyys vaikuttaa vuorovaikutussuhteessa yhteisen linjan löytämiseen, jonka avulla mahdollisten ongelmatilanteiden tehokkaampi ratkaisu on mahdollista. Vuorovaikutussuhteen toimivuus tukee myös haastateltavien kokemusten mukaan luottamuksen rakentumista sekä mahdollistaa ulkoistussuhteen syventymisen kohti strategisempaa kumppanuutta.

4.5 Koettu ulkoistussuhteen laatu

Aineistosta on tulkittavissa kaikkien haastateltavien jaettu näkemys ulkoistussuhteen laadusta, mikä ei muodostu irrallisena ominaisuutena tai selkeästi rajattavana tilana, vaan kehittyy yhteistyön edetessä. Ulkoistussuhteen laatu rakentui toimivan toimittajasuhteen edellytyksien määrittämänä arjen tekemisen, vuorovaikutuksen sekä yhteisen ymmärryksen kautta. Havaintojen pohjalta voidaan sanoa, että suhteen koettuun laatuun vaikutti etenkin kumppanuuden pidemmän aikavälin kehityssuunta ja kokemus kumppanuudesta kokonaisuutena, ei niinkään yksittäinen onnistuminen tai epäonnistuminen. Toimivan kumppanuuden ei oletettu syntyvän välittömästi, vaan haastateltavat viestivät ymmärtävänsä kumppanuuden syventymisen vievän aikaa.

Kumppanuuden alkuvaihe näyttäytyi vahvemmin yhteisenä opetteluun ja tutustumisen aikana, josta prosessi kohti toimivaa kumppanuutta saa alkunsa.

”Onhan se yhteistyö kehittynyt et just nykyään ollaan tuttuja, me tiedetään hyvin toistemme toimintatavat ja sellaset detaljet.” (H1)

” ... eka vuosi oli vähän sellasta tutustumista, että molemmat vähänniikun harjottelee ja sitten alkaa rullaamaan.” (H2)

”Toki siinä alkuun kesti jonkun aikaa, että löydettiin yhteinen sävel ja että tavallaan se tulos alkoi näkyä myös siellä euroissa, että tää ei syntynyt niikun yhdessä yössä.” (H3)

” ... tää meidän kumppani on nyt niinkun oppinut tavallaan hyvin sen meidän tyylin ja mitä me odotetaan.” (H4)

Keskeistä havainnoissa oli se, ettei suhde kehittynyt suoraan alkuvaiheen tutustumisesta strategiseksi kumppanuudeksi vaan kumppanuuden kehitys kuvailtiin selkeästi monitahoisena kehityssuuntana, joka eteni personoidusti jokaisen haastateltavan kohdalla omaan tyyliin ja tahtiin. Yhtenäistä havainnoissa oli kuitenkin prosessinomaisuus, jossa yhteistyö vakiintui vähitellen arjen tekemisen ja ymmärryksen syventymisen kautta. Haastateltavat kuvasivat kuinka kumppanuuden edetessä kumppani oppi ymmärtämään asiakasyrityksen erityispiirteitä, brändiä, kohderyhmiä sekä tavoitteita paremmin, mikä vähensi myös tarvetta ohjaukselle.

”Nykyään he tuntee ja tietää jo hyvin sen meidän brändin ne meidän arvot mitkä täytyy näkyä siinä tekemisessä et se toimii jo tosi hyvin.” (H1)

”... se molemmin puolinen ymmärrys siitä tekemisestä on saavutettu ... että tässä kohtaa pystyy luottamaan siihen kumppanin tekemiseen ja heidän ammattitaitoon sekä niiden sisältöjen laatuun” (H4)

Suhteen kehittymisen myötä aineistosta ilmeni myös haastateltavien kokemus käytännön toteutuksen muuttumisesta sekä vahvemman vastuun jakautumisesta kumppanille. Yhteistyön edetessä kumppanin rooli muuttui itsenäisemmäksi ja vastuullisemmaksi, jolloin kumppanin toiminta alkoi perustua yhä vahvemmin omaaloittesuuuteen ja itsenäiseen päätöksentekoon. Kun kumppanuus kehittyi kohti jaettua

käsitystä toimintatavoista ja tavoitteista, osa haastateltavista kertoi sen näkyvän esimerkiksi myös siinä, että tieto lopputuloksista ja millä aikatauluilla niitä voidaan odottaa, vakiintui. Lisäksi käytännön toteutuksen muuttumisen myötä kumppanuus vaati haastateltavien kokemusten mukaan yhä vähemmän kumppanin kontrollointia ja ohjausta.

”Tiedetään hyvin missä syklissä, vaikka mitään voi odottaa saavansa et mikä heidän se vastaanotto kyky niikun on aikataulujen ja lopputuloksen suhteen” (H1)

”No nykyään ei tarvitse enää niin paljon kaikesta tavallaan pallotella ... että kaikkea ei tarvitse tavallaan minulla enää heidän hyväksyttää vaan osan asioista he hoitavat niikun jatkuvan tekemisen mallilla ihan itsenäisesti.” (H4)

Suhteen kehittyessä aineistosta nousi esille myös luottamuksen vahvistumiseen liitännäisiä havaintoja, jotka vaikuttivat myös kumppanin itsenäisemmän aseman muodostumiseen. Luottamuksen rakentumisessa ilmeni sama prosessinomainen luonne, jossa luottamus vahvistui vähitellen yhteistyön edetessä ja osapuolten välisen kokemuksen karttuessa toisistaan ja toimintatavoistaan. Haastateltavat kuvasivat luottamuksen rakentumisen erityisesti vahvistuvan onnistumisten sekä kumppanin toimintatapojen ennakoitavuuden ja joustavuuden kautta. Luottamus näkyi kuitenkin aineistoissa osittain kontekstisidonnaisena tilana, esimerkiksi H1 kuvasi luottavansa kumppaniin hyvin perustason tekemisen suhteen, mutta kaipaavansa aktiivisempaa yhteistyötä ja vuorovaikutusta uusien projektien osalta. Tämän pohjalta voidaan tulkita, ettei luottamus muodosta ehdotonta tilaa, vaikka kumppanuus olisi edennyt jo syvemmälle tasolle, vaan vaatii uusien asioiden tai liiketoiminnallisesti hyvin vaikuttavien kokonaisuuksien äärellä myös vahvistusta.

”Kahen vuoden jälkeen niin joo kyllä mä luotan hyvin, mutta aina jos tehdään jotain uutta niikun tai meillä on iso rahallinen inputti johonkin niin kyllä meillä siinä aina on halu lisätä sitä yhdessä tekemistä ja just sitä vuorovaikutusta sillon, että se lopputulos on sitten kanssa sitä mitä halutaan” (H1)

”Pystyn luottamaan heihin tosi hyvin ja saan myös joustoa erilaisissa muuttuvissa tilanteissa, ettei meidän tarvi kohdata sellasta ”nyt ei ehdi tai me ei pystytä

auttaman tässä” tilannetta ja arvostan kyllä meidän kumppania tässä että he palvelee oikeesti tosi laadukkaasti meitä ja tulee sellanen olo, että voin luottaa siihen että hommat hoidetaan ja ne onnistuu” (H3)

Lisäksi H2 nosti esille kokemuksensa, jossa luottamus oli säilynyt, vaikka kumppanin organisaatiossa oli ollut henkilövaihdoksia, jotka vaikuttivat heidän yhteyshenkilöönensä sekä yhteistyötä toteuttavaan tiimiin. Tämä vahvistaa myös luottamuksen rakentumista itsessään kumppaniorganisaatioon, heidän toimintatapoihinsa sekä arvoihin, eikä pelkästään ihmisiin.

”... koen että voin kyllä luottaa siihen heidän tekemiseen vaikka ihmiset vaihtuiskin, että tavallaan tunnen sen firman niin hyvin että tiedän että siellä perehdytetään sitten uudetkin tähän meidän asiakkuuteen.” (H2)

Kokonaisuudessaan aineisto osoitti suhteen kehittymisen myötä kumppanuuden laajenemisen kohti aktiivisempaa osallistumista asiakasyrityksen liiketoimintaan osallistumiseen ja sen kehittämiseen. Haastateltavien kokemuksista kehittyi yhtenäinen linja, jonka mukaan kumppania hyödynnettiin suhteen kehittymisen myötä yhä enemmän ajattelun ja sparrailun tukena, erityisesti tilanteissa, joissa kaivattiin kumppanin asiantuntijanäkemyistä tai uusia ideoita ja näkökulmia. Kumppanin roolin laajeneminen näkyi myös joissain havainnoissa siinä, ettei kumppanin tekeminen rajoittunut yksin ennalta määrättyihin tehtäviin, vaan palvelun tuottaminen ylsi yli digitaalisen markkinoinnin operatiivisen toteuttamisen.

”Me myös yrityksenä kehitytään jatkuvasti ja toki mekin haetaan sitä kehityssuuntaa ja silleen on se myös arvokasta, että on kumppani kenen kanssa voi sitä meidänkin suuntaa pallotella ja tehdä markkinointia just tiiviisti yhteistyössä.” (H1)

”Voidaan heitä käyttää ns. kans konsulttina sillon, jos tarvitaan näkemystä johonkin ... että tavallaan saadaan heiltä paljon enemmänkin tukea kuin vaan lyhytvideot somessa, että siellä ollaan oikeasti halukkaita kehittämään meidän kanssa meidän liiketoimintaa ja halutaan olla siinä mukana, niin se on kyllä arvokas juttu meille.” (H2)

Kumppanuuden arvo ei siis muodostunut ainoastaan tuotetuista sisällöistä tai saavutetusta tuloksista vaan myös kumppanin osaamisesta, näkemyksistä ja kyvystä kehittää asiakasyrityksen liiketoimintaa. Kyky kehittää asiakasyrityksen liiketoimintaa näkyi haastateltavien nostoissa, jo aiemmin esille tuotuna kumppanin kyvykkyytenä tuottaa sellaisia ideoita, joita asiakasyritys koki itse haastavaksi nähdä niin sanotusti organisaation sisältä. H4 nosti myös esille kumppanin kyvyn kehittää liiketoimintaa omalla innokkuudellaan ja ideoillaan myös tulevaisuuden kannalta.

”Sellanen boksin ulkopuolelta ajattelu ja se osaaminen ja ne ideat on tuonu meille ihan todella paljon lisäarvoa.” (H3)

”Sen kumppanin on hyvä nähdä kanssa sinne tulevaisuuteen ja he on kiinnostuneita siitä liiketoiminnasta myös, että mitä mahdollisuuksia siinä on ja miten niihin päästyä voitaisiin tehostaa ... ja se on myös tärkeätä ollut että mä voin aidosti kokea sen, että he on innoissaan tavallaan siitä tekemisestä ja haluaa kehittää sitä.” (H4)

Näiden havaintojen pohjalta voidaan todeta ulkoistussuhteen laadun kehittyvän ajan myötä prosessinomaisesti alun tutustumisvaiheesta kohti vakiintuneempaa ja ennakoitavampaa yhteistyötä, jossa vuorovaikutuksen sujuvuus ja luottamuksen rakentuminen ovat keskeisessä roolissa. Keskiössä on myös yhteisen ymmärryksen muodostuminen asiakasyrityksen liiketoiminnasta, toimintatavoista, odotuksista sekä tavoitteista, minkä myötä asiakasyritys pystyy luovuttamaan yhä enemmän vastuuta kumppanille yhteistyön johtamiseen ja ylläpitämiseen liittyen. Suhteen laatu ei muodostu pelkästään digitaalisen markkinoinnin toimenpiteiden onnistuneesta suorittamisesta, vaan siinä korostuu kokemuksellisuus kumppanin kyvystä tuottaa itse palvelua ylittävää arvoa asiakasyritykselle.

4.6 Yhteenveto tuloksista

Tutkimuksen tulokset osoittavat digitaalisen markkinoinnin ulkoistussuhteen toimivuuden muodostuvan useista osa-alueista, jotka kytkeytyvät toisiinsa. Sutherlandin ja muiden (2025a) esittämät yhteisen linjan osa-alueet, suhde- ja palveluodotukset,

digitaalisen markkinoinnin tuloksellisuus ja ROI sekä organisaatioiden yhteensopivuus muodostavat toimivan kumppanuuden lähtötason, kun yhteinen linja näissä osa-alueissa muodostuu. Lisäksi tulokset osoittavat vuorovaikutussuhteen roolin keskeisen merkityksen koetusta ulkoistussuhteen toimivuudesta ja laadusta sekä vaikutuksesta etenkin yli ajan. Keskeiset tulokset on koottu oheiseen taulukkoon (Taulukko 3.), sekä vedetty yhteen tässä kappaleessa.

Taulukko 3. Yhteenvedo tuloksista.

Teema:	Keskeinen tulos:
Suhde- ja palveluodotukset	Kumppanilta odotetaan operatiivista toteuttamista laajempaa asiantuntijuutta, jonka tulisi ilmetä kumppanin kykynä ymmärtää ja kehittää ostavan organisaation liiketoimintaa ja tuotettua palvelua ja sitä kautta rakentaa arvoa asiakasyrityksen liiketoiminnalle.
Digitaalisen markkinoinnin tuloksellisuus ja ROI	Tuloksellisuus koetaan keskeisesti liiketoiminnallisen vaikuttavuuden kautta. Kumppanilta odotetaan tulkintaa esitettyjen tuloksien tueksi ja näkemystä etenkin pidemmän aikavälin kehityssuunnasta.
Organisaatioiden yhteensopivuus	Yhteensopivuus rakentuu toimintatapojen, henkilökemioiden sekä jaettujen arvojen varaan. Yhteensopivuus ilmenee parhaimmillaan kumppanin kyvykkyytenä integroitua osaksi ostavan organisaation sisäistä tiimiä.
Vuorovaikutussuhteen merkitys	Vuorovaikutus toimii läpileikkaavana elementtinä ulkoistussuhteessa, se voi joko heikentää tai vahvistaa kumppanuuden eri osa-alueiden toimivuutta ja kumppanuuden kehityssuuntaa.
Koettu ulkoistussuhteen laatu	Suhteen laatu kehittyy ajan myötä yhteisen ymmärryksen, luottamuksen, vastuun jakautumisen sekä kumppanin tuottaman arvon kokemuksen vahvistuessa.

Suhde- ja palveluodotuksien osalta markkinointipäättäjien odotukset digitaalisen markkinoinnin kumppanille muodostuivat asiantuntijuuden ja osaamisen vahvistumisesta sekä resurssirajoitteiden taklaamisesta. Nämä odotukset heijastuvat etenkin digitaalisen markkinoinnin ja sosiaalisen median markkinoinnin kompleksisuudesta ja jatkuvasti kehittyvästä luonteesta (Bartoloni & Ancillai, 2024). Kuitenkin suhde- ja palveluodotuksissa korostui myös selkeästi odotus kumppanin kyvykkyydelle tuottaa operatiivista toteuttamista syvempää arvoa painottuen erityisesti kumppanin kykyyn ymmärtää asiakasyrityksen liiketoimintaa, sekä tuottaa digitaalisen markkinoinnin toteuttamisen ylittävää arvoa kokonaisvaltaisemmin koko asiakasyrityksen liiketoiminnalle ja sen kehittämiseksi. Odotukset toimivan toimittajasuhteen laajuudelle koko liiketoiminnan näkökulmasta vastaavat hyvin digitaalisen markkinoinnin liiketoiminnallisen merkityksen vahvistumista, mitä myös Kannan ja Li (2017) painottavat digitaalisen markkinoinnin kokonaisvaltaisuuden osalta. Yhteisen linjan muodostuminen vaatii kumppanilta suhde- ja palveluodotuksien näkökulmasta digitaalisen markkinoinnin operatiivisen toteuttamisen lisäksi kyvykkyyttä tarjota asiakasyritykselle omaa osaamistaan ja asiantuntijuuttaan sekä liiketoiminnallista ymmärrystä ja konkreettista tuloksellisuutta liiketoiminnan kasvuun.

Ulkoistetussa toimivassa toimittajasuhteessa digitaalisen markkinoinnin tuloksellisuus ja ROI näyttäytyy tulosten mukaan ensisijaisesti liiketoiminnallisen vaikuttavuuden kautta, eli yhteistyön kokonaisvaltaisen ROI:n näkökulmasta. Tämän lisäksi kumppanilta odotetaan kykyä tulkita esitettyjä tuloksia, liittää ne laajemmin liiketoiminnan kontekstiin sekä kykyä analysoida kehityssuuntaa etenkin pidemmällä aikavälillä. Tulokset ovat linjassa aikaisemman tutkimuksen kanssa digitaalisen markkinoinnin mittaamisen kompleksisuudesta, jossa korostetaan tuloksellisuuden edellytyksenä kykyä kerätä, analysoida ja hyödyntää dataa osana päätöksentekoa (Bartoloni & Ancillai, 2024). Digitaalisen markkinoinnin mittaaminen ei yksin riitä, vaan tuloksellisuus rakentuu kyvystä muuntaa data liiketoimintaa ohjaavaksi ymmärrykseksi (Wedel & Kannan, 2016; Bartoloni & Ancillai, 2024). Tuloksellisuuden näkökulmasta aineisto osoitti siis, ettei

kumppanuuden onnistumista investoinnin kannalta mitata yksin digitaalisen markkinoinnin toimivuuden kehittymisenä, vaan etenkin pitkällä aikavälillä arvoa odotettiin muodostuvan myös kokonaisvaltaisesti liiketoiminnan kehittymiseen ja kasvuun.

Puolestaan organisaatioiden yhteensopivuus kiteytyi kumppanin kykyyn kasvaa osaksi asiakasyrityksen tiimiä yhteisten toimintatapojen, henkilökemioiden, jaettujen arvojen ja yhteistyön käytännön sujuvuuden kautta. Tämä heijastuu myös Matinheikin ja muiden (2022) esittämään integraatiostrategiaan, jossa yhteistyön sujuvuus perustuu toiminnan yhtenäistämällä sekä tiedonsiirron läpinäkyvyyden lisäämisellä. Kumppanin kyky integroitua osaksi asiakasorganisaation toimintaa edellyttää tuloksien mukaan myös kumppanin kykyä ymmärtää asiakasorganisaation liiketoimintaa sekä yhteisten toimintamallien kehittymistä. Samanaikaisesti organisaatioiden yhteensopivuudessa nousi tuloksien valossa esille luottamuksen rakentuminen, henkilökemioiden, jaettujen arvojen ja vuorovaikutuksen välityksellä, mitä myös Matinheikki ja muut (2022) korostavat.

Vuorovaikutussuhde puolestaan näkyi aineistossa yleisesti kumppanuuteen ja sen kehittymiseen vaikuttavana läpileikkaavana elementtinä. Vuorovaikutuksen rooli korostui jännitteiden ja konfliktien ehkäisyssä ja niiden ratkomisessa sekä puolestaan myös positiivisissa kokemuksissa, kuten yhteistyön syventymisen ja luottamuksen rakentamisen kontekstissa. Nämä asiat nousivat esille myös Matinheikin ja muiden (2022) integraatio- sekä psykologisen vaikuttamisen strategioissa. Tuloksissa vuorovaikutuksen avoimuus, tarkoituksenmukaisuus ja yhteistyön tarpeisiin sopivan vuorovaikutuksen tason ja tyyliin merkitys nousi yhtenäisenä teemana esille. Myös Walkerin ja muiden (2009) esille nostamat tekijät vuorovaikutuksen merkityksestä ja vaikutuksesta prosessinomaisena ja jatkuvana elementtinä tukevat esille nousseita keskeisiä tuloksia vuorovaikutussuhteesta. Ulkoistussuhteen laatu sen sijaan näkyi tuloksissa vähitellen yhteistyön edetessä kehittyvänä ominaisuutena. Haastateltavien kokemuksissa ulkoistussuhteen laadun kehittyminen ilmeni yhteisen ymmärryksen

vahvistumisena, luottamuksen syventymisenä sekä kumppanin vastuun kasvamisena. Yhteistyön edetessä, ja yhteisen linjan muodostuessa kumppanin rooli laajeni operatiivisesta toteuttajasta liiketoimintaa tukevaksi ja kehittäväksi asiantuntijaksi. Tätä ulkoistussuhteen prosessinomaista kehittymistä voidaan tulkita siirtymänä toimittajasuhteesta kohti strategisempaa kumppanuutta.

5 Johtopäätökset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen keskeiset johtopäätökset suhteessa tutkimuksen tarkoitukseen sekä tavoitteisiin. Luvussa kootaan yhteen tutkimuksen keskeiset tulokset sekä tarkastellaan niitä osana tutkimuksen teoreettista viitekehystä sekä suhteessa aiempaan tutkimukseen. Lopuksi luvussa esitetään tutkimuksen pohjalta nousseet liikejohdolliset suositukset sekä arvioidaan tutkimuksen rajoitteita ja esitetään jatkotutkimusehdotukset.

5.1 Keskeiset tulokset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli muodostaa ymmärrys siitä miten digitaalisen markkinoinnin ulkoistussuhteesta voi kehittyä strateginen ja arvoa tuottava kumppanuus ostavan organisaation markkinointipäätäjän näkökulmasta. Tutkimuksen tarkoitusta lähestyttiin kahden erillisen tavoitteen kautta, joista ensimmäisenä tavoitteena oli jäsentää markkinointipäätäjien kokemus toimivasta toimittajasuhteesta ja sen perusedellytyksistä digitaalisen markkinoinnin ulkoistussuhteessa. Toimivaa toimittajasuhdetta tarkasteltiin tässä tutkimuksessa Sutherlandin ja muiden (2025a) esittämien yhteisen linjan osa-alueiden kautta.

Toimiva toimittajasuhde näyttäytyi tutkimuksessa Sutherlandin ja muiden (2025a) esille nostamien tekijöiden kautta, mutta tutkimus myös syvensi osa-alueiden merkityksien laajuutta etenkin vuorovaikutussuhteen keskeisen roolin sekä ulkoistussuhteen prosessinomaisen luonteen näkökulmasta. Tutkimus korosti, ettei kumppanuus itsessään näyttäytyä staattisena tilana vaan ennemmin kokonaisvaltaisena prosessina, jossa toimittajasuhde syvenee asteittain kohti strategisempaa kumppanuutta. Markkinointipäätäjien odotukset toimivalle kumppanuudelle näyttäytyvät tutkimuksen mukaan suhteellisen laajoina, odotukset kumppanuudelle eivät rajoittuneet pelkästään asiantuntijuuden täydentämiseen tai resurssivajeiden paikkaamiseen, vaan ne perustuvat odotukseen kokonaisvaltaisesta liiketoiminnan kehittämisestä toimivan ja tuloksellisen digitaalisen markkinoinnin kautta. Tämä viittaa siihen, että kumppanuuden

kehittymisen kannalta, kohti strategista kumppanuutta, keskeiseksi nousee kumppanin kyky ylittää operatiivinen palvelun tuottajan rooli ja asemoitua alusta asti osaksi asiakasyrityksen liiketoiminnan kehittämistä.

Tuloksellisuuteen ja yhteistyön ROI:hin liittyen tutkimuksessa korostui kumppanin rooli tulkinnan ja merkityksellistämisen osalta, pelkän raportoinnin lisäksi. Tutkimus osoittaa, että pelkät raportit itsessään ovat suhteellisen hyödyttömiä, mutta niiden arvo muodostuu kumppanin kyvystä tarjota, tulkita ja suodattaa markkinointipäätäjälle oleellinen informaatio ja tuki päätöksentekoon kohti liiketoiminnan kannalta merkityksellisiä toimia. Tämä osaltaan korostaa toimivassa toimittajasuhteessa kumppanin asiantuntiaroolia, jopa konsultoivana tahona, jonka tehtävä on tuottaa markkinointipäätäjälle ja ostavalle organisaatiolle kokemus arvosta. Näin ollen itse digitaalisen markkinoinnin tuloksellisuus tai yhteistyön ROI, eivät toimi vain yhteistyön toimivuuden arvioinnin välineenä, vaan ennemmin mekanismina, jonka kautta kumppanin arvo konkretisoituu ostavalle organisaatiolle. Tutkimus osoittaa, että kumppanin kyky toimia arvon tulkitsijana ja viestijänä määrittää pitkälti sitä, kehittykö toimittajasuhde kohti strategisempaa kumppanuutta vai jääkö se operatiiviselle tasolle. Tämä viittaa siihen, että tuloksellisuus ei ilmene vain mitattavana lopputuloksena, vaan pikemmin jatkuvana tulkinnan ja päätöksenteon prosessina, jossa kumppanilta odotetaan vetovastuuta.

Organisaatioiden yhteensopivuuden osalta tutkimuksen keskeinen havainto näyttäytyy kumppanin kykyinä mukautua osaksi ostavan organisaation sisäistä tiimiä, henkilökemioiden, yhteisten toimintatapojen sekä jaettujen arvojen ja vastuunjaon kautta. Vaikka organisaatioiden yhteensopivuuteen liittyy myös staattisempia elementtejä kuten henkilökemioihin tai toimintatapoihin liitännäiset tekijät, tutkimus osoittaa kuitenkin, että yhteensopivuus näyttäytyy pikemmin kehittyvänä prosessina kuin staattisena tilana, joka joko saavutetaan ulkoistussuhteen muodostuessa tai jää saavuttamatta. Organisaatioiden yhteensopivuuden kannalta tutkimuksessa keskeisiksi nousseet tulokset painottavat osa-alueita, joiden syventyminen vaatii toimivaa

vuorovaikutussuhdetta ja prosessia ajan yli. Tämän pohjalta voidaan todeta, että ulkoistettaessa digitaalista markkinointia sopivan kumppanin kartoittaminen ennen yhteistyötä onnistuu staattisten elementtien osalta tiettyyn pisteeseen asti, mutta lopullinen yhteistyön toimivuus ratkeaa vasta yhteistyön edetessä.

Tutkimuksen toisena tavoitteena oli tarkastella markkinointipäätäjien kokemusta vuorovaikutussuhteen roolista suhteessa kumppanuuden etenemiseen toimivasta toimittajasuhteesta kohti strategista kumppanuutta. Tutkimus osoittaa, että yhteisen linjan muodostumisessa sekä koetussa ulkoistussuhteen laadussa ja syventymisessä kohti strategista kumppanuutta, vuorovaikutussuhde nousee keskeiseksi kumppanuuden kehittämistä selittäväksi tekijäksi. Vuorovaikutus näyttäytyy tutkimuksessa tekijänä, joka rakentaa ja kehittää kumppanuuden muita osa-alueita. Vuorovaikutussuhteen toimivuus on kriittinen etenkin tilanteissa, joissa yhteistä linjaa ei ole vielä saavutettu vaan se on rakentumassa ja tilanteessa, jossa yhteisen linjan saavuttamisen myötä kumppanuus on tilanteessa, jossa sen on mahdollista syventyä entisestään. Tutkimus osoittaa, että vuorovaikutussuhde näyttäytyy myös jännitteitä ja konflikteja ratkaisevana tekijänä, sekä toimii onnistumisissa ja kumppanuuden positiivisissa kokemuksissa taustalla toimivana mekanismina ja mahdollistajana.

Vuorovaikutussuhde näyttäytyy myös vaikuttajana luottamuksen rakentumisessa, yhteisen ymmärryksen syventymisessä sekä kumppanin roolin laajenemisessa operatiivisesta toimivasta toimittajasuhteen palveluntarjoajasta kohti liiketoimintaa kehittävää asiantuntijaa. Lisäksi voidaan todeta, että koettu ulkoistussuhteen laatu heijastaa sen hetkistä kumppanuuden kehitysvaihetta ja sitä, kuinka kattavasti yhteinen linja on saavutettu kumppanuuden eri osa-alueissa. Toisin sanoen koettu ulkoistussuhteen laatu on dynaaminen ilmiö, joka määräytyy vuorovaikutussuhteen välityksellä kumppanuudessa. Näin ollen tutkimus osoittaa, että vuorovaikutussuhteen laatu ja tarkoituksenmukaisuus määrittävät sitä, kuinka tehokkaasti kumppanuuden muut osa-alueet voivat kehittyä sekä kuinka sujuvasti toimittajasuhde voi siirtyä kohti strategista kumppanuutta.

5.2 Teoreettiset implikaatiot

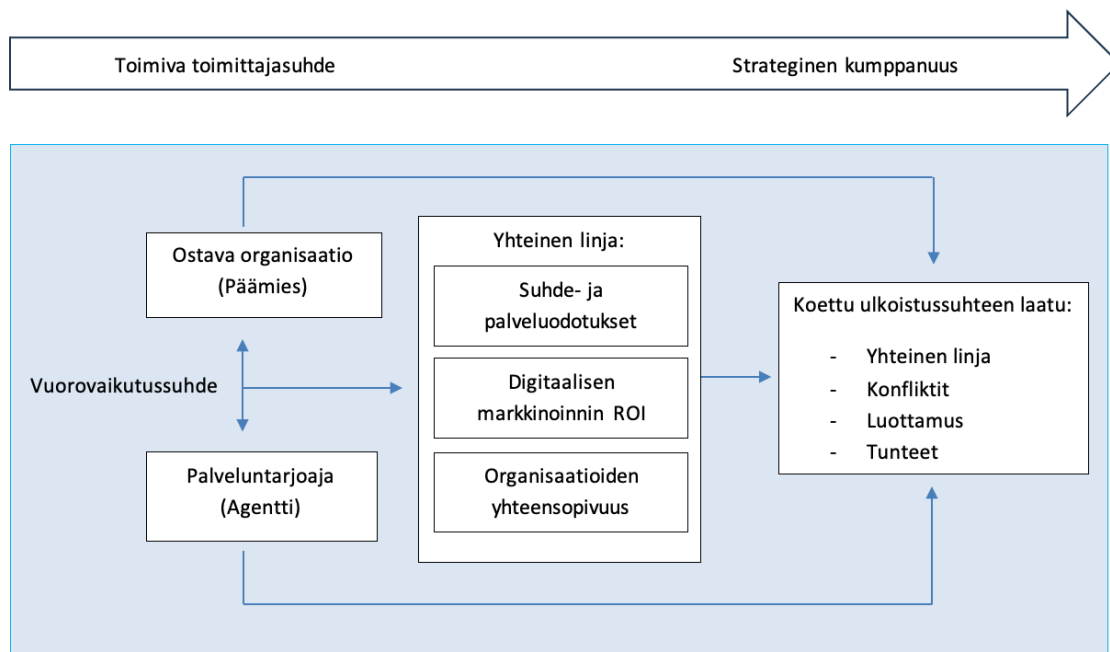
Tässä tutkimuksessa tarkentaa aiempaa ymmärrystä digitaalisen markkinoinnin ulkoistussuhteesta ja syvennetään käsitystä vuorovaikutussuhteen merkityksestä ulkoistussuhteen kehittämisessä toimittajasuhteesta kohti strategisempaa kumppanuutta. Tutkimuksessa esille nousseet tulokset ovat linjassa aiemman tutkimuksen kanssa, mutta tuovat esille myös uusia näkökulmia kumppanuuden kehittämisen dynamiikkaan sekä etenkin vuorovaikutussuhteen merkitykseen.

Tutkimuksen tulokset tukevat Sutherlandin ja muiden (2025a) esittämiä yhteisen linjan osa-alueita ja niiden merkitystä toimivan toimittajasuhteen muodostumisessa. Tutkimuksen tuloksissa korostuu kuitenkin että suhde- ja palveluodotukset, digitaalisen markkinoinnin tuloksellisuus ja ROI sekä organisaatioiden yhteensopivuus rakentavat toisiinsa kytkeytyvän kokonaisuuden, jonka merkitys rakentuu vuorovaikutuksen välityksellä ajan myötä. Näin ollen voidaan todeta, että yhteisen linjan muodostuminen on dynaaminen prosessi, ei pelkästään staattinen tila ja sitä on haastavaa saavuttaa suoraan kumppanuuden lähtötilanteessa, prosessinomaisen luonteen takia. Ulkoistussuhteen prosessinomaisuus ja kehittyminen ajan myötä, sekä strategisen kumppanuuden vaatimus luottamuksen rakentumiselle näkyy myös aiemmassa tutkimuksessa (Matinheikki ja muut, 2022; Morgan ja Hunt 1994).

Kuitenkin tämä tutkimus nostaa esille vuorovaikutussuhteen roolin kumppanuuden kehittämisessä läpileikkaavana mekanismina, joka vaikuttaa kumppanuuden kaikkien osa-alueiden syventymiseen, sekä myös tilanteisiin, joissa kumppanuus ei syvene. Vuorovaikutussuhde mahdollistaa kumppanuudessa suhde- ja palveluodotuksien viestimisen sekä niihin vastaamisen, tuloksellisuuden tulkinnan ja arvon rakentamisen sekä organisaatioiden yhteensopivuuden kehittämisen ja luottamuksen muodostumisen. Tämän pohjalta tutkimus ehdottaa tarkennettua viitekehystä toimivan toimittajasuhteen edellytyksistä sekä vuorovaikutussuhteen roolista kumppanuuden kehittämisen, sekä koetun ulkoistussuhteen laadun näkökulmasta (ks. kuvio 3.). Tutkimuksen alkuperäinen

viitekehys (kuvio 2.), kuvasi vuorovaikutussuhteen lähinnä päämiehen ja agentin välisenä irrallisena elementtinä ja vuorovaikutussuhteen merkitys vaikuttavana elementtinä yhteisen linjan osa-alueisiin sekä koettuun ulkoistussuhteen laatuun jäi lineaariseksi. Tarkennettu viitekehys tuo vuorovaikutussuhteen vaikutuksen läpileikkaavaksi elementiksi, joka rakentuu kumppanuuden kaikissa osa-alueissa sekä kumppanuuden jokaisessa vaiheessa. Tarkennettu teoreettinen viitekehys kuvaa myös koetun ulkoistussuhteen laadun olemassaolon tilanteessa, jossa yhteisen linjan osa-alueita ei ole täysin saavutettu.

Kuvio 3. Tarkennettu teoreettinen viitekehys



Lisäksi aiempi tutkimus on tarkastellut digitaalista markkinointia vahvemmin tuloksellisuuden näkökulmasta, joka on muodostunut mittaamisen ja datan hyödyntämisen pohjalta muodostaen digitaalisen markkinoinnin tehokkuuden. Tässä tutkimuksessa vahvistuu digitaalisen markkinoinnin tuloksellisuuden pitkäjänteinen kehityssuunta, sekä arvon muodostuminen kokonaisvaltaisesti digitaalisen markkinoinnin vaikutuksesta liiketoiminnan kokonaisuuteen. Tämä vahvistaa kumppanin roolia arvon rakentajana ja konkretisoijana ostavan organisaation liiketoiminnan hyväksi

ja vuorovaikutussuhdetta mahdollistavana tekijänä tallaisen kumppanuuden rakentumiseksi sekä markkinointipäätäjän arvon kokemuksen muodostumiseksi. Tämän myötä tutkimus täydentää aiempaa kirjallisuutta tarjoamalla dynaamisen näkökulman siihen, miten digitaaliseen markkinointiin liitännäinen ulkoistussuhde kehittyy vuorovaikutussuhteen mahdollistamana.

5.3 Liikejohdolliset suositukset

Tämä tutkimus tarjoaa käytännön näkökulmia sekä suosituksia niin markkinointipäätäjille, kuin myös organisaatioille, jotka tarjoavat digitaalista markkinointia palveluna muille yrityksille. Käytännön suositukset rakentuvat etenkin vuorovaikutussuhteen, yhteisen linjan sekä kumppanuuden prosessinomaisen luonteen ympärille.

Markkinointipäätäjien näkökulmasta keskeiseksi teemaksi nousee odotuksien sekä toiveiden selkeä viestiminen ja vuorovaikutussuhteen tyylin ja tarkoituksenmukaisuuden rakentaminen heti yhteistyön alusta alkaen. Tutkimus osoittaa, ettei toimiva kumppanuus rakennu yksin palveluntarjoajan toimesta, vaan vaatii myös aktiivista otetta ostavalta organisaatiolta etenkin odotuksien, tavoitteiden sekä yhteistyön käytännön suuntaviivojen ja toimintatapojen viestimisessä, jotta kumppanilla on kyvykkyys vastata asiakasorganisaation odotuksiin. Mahdollisimman selkeä odotuksien viestintä ja sopivan yhteistyömallin löytäminen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa tukee yhteisen linjan muodostumisen mahdollisuutta, sekä ennaltaehkäisee mahdollisten väärinkäsitysten sekä jännitteiden syntymistä kumppanuuden edetessä.

Tutkimus nostaa esille myös markkinointipäätäjän oman ymmärryksen osuutta digitaalisen markkinoinnin toteuttamisesta. Markkinointipäätäjän on hyvä omata tietty taso digitaalisen markkinoinnin substanssiosaamisesta, jotta kumppanuuden ylläpitäminen ja johtaminen on mahdollista. Tämä näkyy myös markkinointipäätäjän kyvyssä ymmärtää realistisesti digitaalisen markkinoinnin tuloksellisuutta lyhyellä ja

pitkällä aikavälillä, jotta digitaalisen markkinoinnin suorat- ja epäsuorat tavoitteet pysyvät realistisina.

Palveluntarjoajan osalta tutkimus nostaa esille vahvasti kumppanin aktiivisen roolin vaatimuksen ostavan organisaation näkökulmasta. Kumppanilta odotetaan perehtymistä asiakasyrityksen liiketoimintaan, tuotteisiin tai palveluihin sekä kohderyhmiin, jotta digitaalinen markkinointi on mahdollista toteuttaa mahdollisimman laadukkaasti ulkopuolisen tahon toimesta. Lisäksi tutkimus osoittaa, että kumppanin syvällisempi perehtyminen asiakasyrityksen liiketoimintaan laajemmin kuin vain markkinoinnin kontekstissa, edesauttaa kumppanuuden syventymistä kohti strategisempaa asiantuntijaroolia, jossa kumppanin on mahdollista tuottaa liiketoiminnallista arvoa asiakasyritykselle. Tämän pohjalta digitaalisen markkinoinnin palveluntarjoajien voisi olla harkittua pohtia erikoistumista tiettyihin toimialoihin, mikäli pidemmät strategiset kumppanuudet ovat tavoitteena.

Kumppanuuden syventäminen vaatii palveluntarjoajalta proaktiivista vuorovaikutusta, kykyä tunnistaa asiakasorganisaation tarpeita sekä valmiutta ohjata yhteistyötä kohti yhteisiä tavoitteita. Lisäksi tuloksellisuuden näkökulmasta palveluntarjoajan kyky tulkita ja analysoida tuottamansa palvelun arvoa nousee merkittäväksi tekijäksi. Palveluntarjoajalta odotetaan tutkimuksen tuloksien valossa kykyä jalostaa data päätöksentekoa tukevaksi ja ohjaavaksi informaatioksi asiakasyrityksen käyttöön, sekä liittää tuloksellisuus osaksi laajempaa pidemmän aikavälin kehityssuuntaa. Kyky tulkita tuloksia ja tuottaa asiakasorganisaatiolle niiden pohjalta arvoa, vahvistaa kumppanin asemaa konsultoivana asiantuntijana ja strategisen toimijana.

Tutkimus nostaa esille myös inhimillisyyden ulottuvuuden keskeiseksi tekijäksi B2B-kumppanuuden rakentamisessa. Organisaatioiden välinen yhteistyön ylläpito ja kehittäminen on ihmisten vastuulla, läpinäkyvyys sekä avoin vuorovaikutus tukevat luottamuksen rakentumista, mikä puolestaan mahdollistaa kumppanuuden syventymisen. Tulokset osoittavat toimivan kumppanuuden rakentuvan myös

henkilökemioiden ja ihmissuhteiden varaan, mikä ylittää pelkän ostettavan palvelun rajan. Kokonaisuudessaan tutkimus vahvistaa, että digitaalisen markkinoinnin ulkoistussuhteen kehittyminen strategiseksi kumppanuudeksi vaatii yhteistyön molemmilta osapuolilta aktiivista roolia, yhteisen ymmärryksen rakentamista sekä valmiutta kehittää yhteistyötä pitkäjänteisesti.

5.4 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimusta ja tuloksia tarkasteltaessa on otettava huomioon ensinnäkin tutkimuksen suhteellisen pieni otoskoko ilman spesifimpää toimialarajausta. Tämän myötä tuloksia ei voi soveltaa kaikkiin konteksteihin, vaan ne kuvaavat tutkittua ilmiötä rajatun empiirisen aineiston pohjalta minkä seurauksena sovellettavuudessa on käytettävä harkintaa. Lisäksi tutkimuksen empiirinen aineisto kattaa tässä tutkimuksessa vain ostavan organisaation markkinointipäätäjien näkökulman, jolloin palveluntarjoaja organisaatioiden kokemus jää käsittelemättä tutkimuksessa. Tämä rajoittaa osaltaan kokonaisvaltaisen ymmärryksen muodostumista digitaalisen markkinoinnin ulkoistussuhteen kehittymisestä, jossa kuitenkin on aina osallisena ostava- sekä palvelua tarjoava organisaatio. On myös otettava huomioon, että tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa empiirinen aineisto rakentuu yksin markkinointipäätäjien subjektiivisista kokemuksista koskien kumppanuuden operatiivisia ja strategisia ulottuvuuksia. Tutkimuksessa ei siis ole tarkasteltu kumppanuuteen liittyviä sopimusteknisiä tai juridisia аспекteja, eikä esimerkiksi kumppanuuden liiketoiminnallisesta vaikuttavuudesta ole kerätty lukuihin perustuvaa dataa.

Lisäksi tässä pro gradu -tutkielmassa on hyödynnetty tekoälyä, Vaasan Yliopiston tekoälyohjeistuksen mukaan. Tutkimuksessa on käytetty OpenAI:n ChatGPT-5.3 kielimallia. Tutkimuksen aihetta sekä rajausta on ideoitu hyödyntäen tekoälyä, lisäksi rakennetta on paranneltu tekoälyn kanssa ja lähdeaineistoa käännetty. Lisäksi tekoälyn avulla tarkastettiin tutkimuksen tekstin kielioppia, sekä sujuvoitettiin ja tiivistettiin tekstiä ymmärrettävyyden ja selkeyden parantamiseksi. Tekoälyn tuottamaa materiaalia

on tarkasteltu kriittisesti ja lopullinen vastuu tekstin laadusta sekä sisällöstä on minulla itselläni.

Jatkotutkimuksen näkökulmasta tutkimus avaa useita kiinnostavia mahdollisuuksia. Ensinnäkin tutkimuksen aihetta olisi arvokasta tarkastella molempien ulkoistussuhteeseen osallistuvien organisaatioiden näkökulmasta. Palveluntarjoajan näkökulma lisääminen auttaisi muodostamaan kokonaisvaltaisemman käsityksen ulkoistussuhteen kehittymisestä digitaalisen markkinoinnin kontekstissa. Lisäksi tutkimuksen ilmiötä olisi hyödyllistä tarkastella myös kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmin, mikä mahdollistaisi tulosten laajemman yleistettävyyden sekä eri tekijöiden välisten suhteiden tehokkaamman tarkastelun. Jatkotutkimuksien näkökulmasta myös tarkempi toimialarajaus B2C-sektorin yrityksistä voisi tuottaa tarkempia tuloksia, sekä mahdollistaa toimiala kohtaista vertailua. Lisäksi olisi mielenkiintoista tarkastella eroaako digitaalisen markkinoinnin ulkoistussuhteen kehittyminen, mikäli ostava organisaatio toimisi B2B-toimialalla.

Tutkimuksessa esille noussut digitaalisen markkinoinnin ulkoistussuhteen kehittymisen prosessinomaisuus ja syventyminen ajan yli, tarjoaisi myös mielenkiintoisen mahdollisuuden pitkittäistutkimukselle. Pitkittäistutkimus mahdollistaisi ulkoistussuhteen kehittymisen seuraamisen vaiheittain avaten kumppanuuden syventymiseen vaikuttavia tekijöitä laajemmin. Lopuksi tutkimuksen keskeisen teeman, eli itsessään vuorovaikutussuhteen tutkiminen ulkoistussuhteessa olisi tarkoituksenmukaista syvemmän ymmärryksen muodostamiseksi vuorovaikutussuhteen muotoihin, dynamiikkaan ja vaikutusmekanismeihin liittyen.

Lähteet

- Apasrawirote, D., Yawised, K., & Muneesawang, P. (2022). Digital marketing capability: The mystery of business capabilities. *Marketing Intelligence & Planning*, 40(4), 477–496. <https://doi.org/10.1108/MIP-11-2021-0399>
- Bartoloni, S., & Ancillai, C. (2024). Twenty years of social media marketing: A systematic review, integrative framework, and future research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 26(3), 435–457. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1111/ijmr.12360>
- Chohan, R. (2023). Agency theory in marketing: 27 years on. *Journal of Strategic Marketing*, 31(4), 767–793. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1080/0965254X.2021.1996448>
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2016). *Qualitative methods in business research*. Sage Publications.
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino.
- Florea, D. L., & Munteanu, C. C. (2020). Lone wolf or social monkey? The role of marketing outsourcing in the development of second-order marketing competences. *Industrial Marketing Management*, 86, 191–200. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.11.017>
- Herhausen, D., Miočević, D., Morgan, R. E., & Kleijnen, M. H. P. (2020). The digital marketing capabilities gap. *Industrial Marketing Management*, 90, 276–290. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.07.022>
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2022). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö ([2. painos]). Gaudeamus.
- Homburg, C., & Wielgos, D. M. (2022). The value relevance of digital marketing capabilities to firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(4), 666–688. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1007/s11747-022-00858-7>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.

- Kannan, P. K., & Li, H. (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 22–45. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.006>
- Li, F., Larimo, J., & Leonidou, L. C. (2021). Social media marketing strategy: definition, conceptualization, taxonomy, validation, and future agenda. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(1), 51–70. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1007/s11747-020-00733-3>
- Matinheikki, J., Kauppi, K., Brandon-Jones, A., & van Raaij, E. M. (2022). Making agency theory work for supply chain relationships: A systematic review across four disciplines. *International Journal of Operations & Production Management*, 42(13), 299–334. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-12-2021-0757>
- McIvor, R. (2009). How the transaction cost and resource-based theories of the firm inform outsourcing evaluation. *Journal of Operations Management*, 27(1), 45–63. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1016/j.jom.2008.03.004>
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/002224299405800302>
- Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.
- Sutherland, K., Mulcahy, R., Burgess, J., Lawley, M., & Fox, D. (2025a). Digital marketing outsourcing relationships between SMEs and service providers: An agency theory perspective. *Australasian Marketing Journal*, 33(3), 231–243. <https://doi.org/10.1177/14413582241303978>
- Sutherland, K., Mulcahy, R., Burgess, J., & Lawley, M. (2025b). Training clients in digital marketing: The key to a feel-good B2B relationship with SMEs. *Industrial Marketing Management*, 127, 148–163. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2025.05.002>
- Tate, W. L., Ellram, L. M., Bals, L., Hartmann, E., & van der Valk, W. (2010). An agency theory perspective on the purchase of marketing services. *Industrial Marketing*

- Management*, 39(5), 806–819. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1016/j.indmarman.2009.08.005>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Walker, M., Sartore, M., & Taylor, R. (2009). Outsourced marketing: It's the communication that matters. *Management Decision*, 47(6), 895–918. <https://doi.org/10.1108/00251740910966640>
- Wedel, M., & Kannan, P. K. (2016). Marketing Analytics for Data-Rich Environments. *Journal of Marketing*, 80(6), 97–121. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1509/jm.15.0413>

Liitteet

Liite 1. Haastatteluiden kysymysrunko

1. Taustatiedot:
 - Kerrotko lyhyesti teidän nykyisestä digitaalisen markkinoinnin kumppanista, kauan olette olleet kumppanuudessa ja mitä digitaalisen markkinoinnin osa-alueita olette ulkoistaneet kumppanille
2. Suhde- ja palveluodotukset
 - Miksi päädyitte alun perin ulkoistamaan digitaalista markkinointia
 - Miten määrittäisitte yleisellä tasolla toimivaa digitaalisen markkinoinnin ulkoistussuhdetta
 - Millaisia odotuksia teillä oli yhteistyön alussa kumppanille
3. Digitaalisen markkinoinnin tuloksellisuus ja ROI
 - Miten määrittäisitte kumppanin onnistumista
 - Raportoiko kumppani teille ja miten hyödylliseksi koet raportoinnin
4. Organisaatioiden yhteensopivuus
 - Miten koet kumppanin sopivan teille ja teidän tarpeisiinne
 - Miten kumppanin sopivuus näyttäytyy arjessa
5. Vuorovaikutus
 - Miten kuvailisit teidän välistänne kommunikointia
 - Voitko kuvata tilanteen, jossa yhteistyö on toiminut erityisen hyvin sekä tilanteen, jossa on ilmennyt haasteita
6. Koettu ulkoistussuhteen laatu
 - Miten kuvailisit yhteistyötänne kokonaisuudessa
 - Onko yhteistyö kehittynyt ajan myötä
 - Onko jotain muuta, mitä haluaisit nostaa esille kumppanuuteen liittyen