

**VAASAN YLIOPISTO**  
**KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA**  
**MARKKINOINNIN YKSIKKÖ**

Tiina Koivumäki

**STRATEGISET KUMPPANUDET MARKKINOINNIN ASiantuntijapal-  
VELUIDEN KONTEKSTISSA**

Markkinoinnin pro gradu  
-tutkielma

**VAASA 2018**

<b>SISÄLLYSLUETTELO</b>	<b>sivu</b>
<b>KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO</b>	<b>5</b>
<b>TIIVISTELMÄ:</b>	<b>9</b>
<b>1. JOHDANTO</b>	<b>11</b>
1.1. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	14
1.2. Tutkimuksen rakenne ja rajaukset	15
1.3. Keskeisten käsitteiden määrittely	16
<b>2. MARKKINOINNINASiantuntijapalvelut ja niihin liittyvät kumppanuudet</b>	<b>18</b>
2.1. Asiantuntijapalvelut liike-elämän tukena	19
2.1.1. Luottamuksen ja tiedon merkitys asiakassuhteiden rakentumisessa	24
2.1.2. Arvon muodostuminen asiantuntijapalveluiden prosesseissa	26
2.1.3. Haasteet asiakassuhteiden rakentumisessa	30
2.2. Markkinoinnin asiantuntijapalvelut ja niiden ympärille rakentuvat kumppanuudet	33
2.2.1. Kumppanuuden menestystekijät	33
2.2.2. Strategisen kumppanuuden rakentumisen vaiheet	35
2.2.3. Vuorovaikutus strategisen kumppanuuden kriittisenä menestystekijänä	36
2.2.4. Vaihtokustannusten rooli kumppanuussuhteissa	39
2.3. Teoreettinen viitekehys	42
<b>3. METODOLOGISET VALINNAT</b>	<b>45</b>
3.1. Kvantitatiivinen lomaketutkimus	45
3.2. Lomakkeen laadinta	46
3.3. Otanta ja kyselyn toteuttaminen	51
3.4. Aineiston analysointi	53
3.5. Aineiston luotettavuus	55
<b>4. MARKKINOINNIN STRATEGISET KUMPPANUUDET</b>	<b>59</b>
4.1. Aineiston esittely	59
4.1.1. Vastaajien taustatiedot	59



4.1.2. Yritysten taustatiedot	60
4.2. Markkinoinnin organisoituminen	64
4.2.1. Yritysten sisäiset käytännöt	64
4.2.2. Markkinointikumppanien käyttö	66
4.3. Markkinoinnin strategiset kumppanuudet	70
4.3.1. Olemassa olevat strategiset kumppanit	70
4.3.2. Motivaatiot strategisen kumppanuuden syntymiselle	74
4.4. Strategisten kumppanuuksien menestystekijät	81
4.4.1. Motivaatiot strategisen kumppanuuden jatkumiselle	81
4.4.2. Yhteistyön onnistuminen nykyisen strategisen kumppanin kanssa	90
4.4.3. Ideaalinen strateginen kumppani	100
4.5. Yhteistyö nykyisen kumppanin kanssa vastaajaprofiileittain	104
4.5.1. Yhteistyötä leimaavat ylätasen teemat	104
4.5.2. Vastaajaprofiilit	107
<b>5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>110</b>
5.1. Markkinoinnin asiantuntijapalvelut ja niiden erityispiirteet	110
5.2. Strategiseen kumppanuuteen liittyvät käytännöt, motiivit ja yhteistyön edellytykset	112
5.3. Strategisen kumppanuuden elinkaarimalli	117
5.4. Tulevaisuuden näkymät ja jatkotutkimusehdotukset	119
<b>LIITTEET</b>	<b>138</b>
LIITE 1. Kyselylomake	138



## KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Osaamisintensiiviset palvelut	20
Kuvio 2. KIBS-sektorit	20
Kuvio 3. Yhteistyön toimivuuteen vaikuttavat tekijät	34
Kuvio 4. Tiedon kulkeutumismalli täyden palvelun markkinointitoimistoissa	38
Kuvio 5. Teoreettinen viitekehys	44
Kuvio 6. Asema yrityksessä	60
Kuvio 7. Toimialajakauma	61
Kuvio 8. Liikevaihtojakauma	62
Kuvio 9. Markkinointipalveluiden ostobudjetti	63
Kuvio 10. Markkinoinnin organisointi	64
Kuvio 11. Markkinointipalveluiden osto	65
Kuvio 12. Syyt markkinointipalveluiden hajauttamiselle	67
Kuvio 13. Syyt markkinointipalveluiden keskittämiseksi	68
Kuvio 14. Strategisena kumppanina miellettyjen toimistojen määrä	70
Kuvio 15. Tärkeimmältä kumppanilta ostetut palvelut	71
Kuvio 16. Syyt strategisen kumppanin puuttumiselle	76
Kuvio 17. Kumppanin valintaan vaikuttavat tekijät	77
Kuvio 18. Suhteen jatkuvuuteen vaikuttavat menestystekijät	82
Kuvio 19. Menestystekijöiden nelikenttä kumppanuuden tason ja markkinoinnin organisoinnin suhteen	86
Kuvio 20. Strategisen yhteistyön päättämiseen johtaneet syyt	90
Kuvio 21. Menestystekijöiden merkitykset ja toteumat nykyisen kumppanin kanssa	93
Kuvio 22. Yhteistyölle annettu kokonaisarvosana	96
Kuvio 23. Todennäköisyys suhteen päättymiselle seuraavan kahden vuoden aikana	98
Kuvio 24. Avoimista vastauksista muodostettu sanapilvi	102
Kuvio 25. Yhteenveto menestystekijöiden toteumista ja merkityksistä strategisten ja operatiivisten kumppanien välillä	116
Kuvio 26. Strategisen kumppanuuden elinkaari	117



Taulukko 1. Suora ja epäsuora arvo asiantuntijapalveluiden palveluprosesseissa	29
Taulukko 2. Lomakkeen rakenne ja kysymysten pääasiallinen käyttötarkoitus	48
Taulukko 3. Menestystekijät ja niitä mittaavien väittämien alkuperä	51
Taulukko 4. Erot strategiselta ja operatiiviselta kumppanilta ostetuissa palveluissa	73
Taulukko 5. Aseman vaikutus valintakriteereihin	80
Taulukko 6. Yrityksen koon vaikutus valintakriteereihin	81
Taulukko 7. Strategisessa kumppanuudessa korostuvat menestystekijät	85
Taulukko 8. Aseman vaikutus menestystekijöille annettuihin merkityksiin	87
Taulukko 9. Asemaluokkien top 5 menestystekijät	88
Taulukko 10. Yhteistyö nykyisen tärkeimpänä pidetyn kumppanin kanssa	91
Taulukko 11. Merkitykset ja toteumat strategisten ja operatiivisten kumppanien välillä	94
Taulukko 12. Menestystekijöiden toteumien vaikutus yhteistyön päättymiseen	100
Taulukko 13. Väittämien latautuminen faktoreihin	105
Taulukko 14. Faktorien keskiarvot ja hajonnat strategisten ja operatiivisten kumppanuuksien välillä	106
Taulukko 15. Klusterit	107



---

**VAASAN YLIOPISTO**
**Kauppätieteellinen tiedekunta**

<b>Tekijä:</b>	Tiina Koivumäki	
<b>Pro gradu -tutkielma:</b>	Strategiset kumppanuudet markkinoinnin asiantuntijapalveluiden kontekstissa	
<b>Tutkinto:</b>	Kauppätieteiden maisteri	
<b>Oppiaine:</b>	Markkinoinnin johtaminen	
<b>Työn ohjaaja:</b>	Henna Syrjälä	
<b>Aloitusvuosi:</b>	2015	
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2018	<b>Sivumäärä: 143</b>

---

**TIIVISTELMÄ:**

Tutkimuksen tarkoituksena on muodostaa käsitys siitä, miten ja millä ehdoilla markkinointitoimistojen ja asiakasyritysten väliset strategiset kumppanuudet rakentuvat. Tarkoitus pyritään saavuttamaan kolmen tavoitteen kautta, jotka syvenevät markkinoinnin asiantuntijapalveluita koskevien erityispiirteiden kartoittamisesta, kumppanuuksiin liittyvien käytäntöjen ja motivaatioiden ymmärtämiseen, josta edelleen strategisen kumppanuuden onnistumisen edellytysten määrittelyyn.

Markkinoinnin asiantuntijapalvelut lukeutuvat niin sanottuihin KIBS-palveluihin (*knowledge intensive business services*) eli osaamisintensiivisiin liike-elämän palveluihin. Palveluille on tyypillistä niiden tietointensiivisyys, yksilöllisyys ja liiketoimintalähtöisyys. Toisin sanoen ne rakentuvat pitkälti palveluun osallistuvien osapuolten tietojen ja osaamisen varaan ja niillä pyritään vastaamaan yritysten liiketoiminnallisiin haasteisiin. Kumppanuuden onnistuminen määräytyy toimiston suorituskyvyn, asiakasyrityksen sisäisten käytäntöjen ja osapuolten välisen vuorovaikutuksen mukaan.

Tutkimus toteutettiin 4.-12.4.2018 välisenä aikana kvantitatiivisella kyselylomaketutkimuksella. Kysely lähetettiin reilusta 7000 toimitusjohtajasta ja markkinoinnin päättäjistä koostuvalle kohderyhmälle, jonka lisäksi sitä jaettiin eri sosiaalisen median kanavissa. Vastauksia kertyi yhteensä 342, jota voidaan pitää kohtalaisen hyvänä otoksena.

Tuloksista kävi ilmi, että strategiaan kumppanuuksiin ollaan tyytyväisempiä kuin operatiivisen tason kumppanuuksiin. Strategisilta kumppaneilta odotetaan enemmän luovuutta, mikä näkyy myös heiltä ostettujen palveluiden luonteessa. Luovuuden merkitystä korostaa myös merkittävin strategisen kumppanuuden päättämiseen johtanut syy eli tarve uusille ja raikkaille ideoille. Lähes yhtä merkittävänä syynä on pidetty toimiston madaltunutta motivaatiota ja passiivisuutta, joka nähdään myös suurimpana ongelmana nykyisissä kumppanuuksissa.

Operatiivisiin kumppanuuksiin verrattuna strategisissa kumppanuuksissa korostuvat pehmeämmät arvot, kuten henkilökemiat ja osapuolten välinen sitoutuneisuus. Tälle tasolle edenneissä kumppanuuksissa myös luottamuksen merkitys on korostunut. Luottamuksen myötä kumppaneilta odotetaan entistä omaaloitteisempaa otetta yhteistyöhön. Myös toimiala- ja liiketoimintatuntemuksella on selvästi merkittävämpi rooli, mikä korostui etenkin tutkimuksen kvalitatiivisessa osuudessa, jossa vastaajia pyydettiin kuvailemaan ideaalinen markkinoinnin strateginen kumppani.

---

**AVAINSANAT:** Strateginen kumppanuus, markkinointiviestintä, osaamisintensiivinen liike-elämän palvelu



## 1. JOHDANTO

Markkinoinnin monimuotoistuminen ja mediakentän pirstaloituminen ovat johtaneet siihen, että kilpailu markkinointipalveluita tarjoavien toimistojen välillä on kiihtynyt. (Salmenkivi & Nyman 2007: 60). Monet ennen pelkästään viestintään, mainontaan tai teknologiaan keskittyneet toimistot ovat laajentaneet palveluitaan markkinoinnin asiantuntijapalveluihin pyrkien tarjoamaan entistä kokonaisvaltaisempaa osaamista yritysten erilaisiin tarpeisiin (Toivonen 2004). Alan trendinä tuntuukin nykyään olevan niin sanottu täyden palvelun markkinointitoimistot, joissa viestintä-, mainonta- ja teknologiaosaaminen on keskitetty saman katon alle. (Kauppalehti 2015; Miles 2005.) Halu kasvattaa markkinointiosaamista näkyy myös muilla toimialoilla, josta esimerkkinä tilintarkastus- ja konsultointitalo Deloitte viimeaikaisin yrityskauppa ruotsalaisesta luovasta markkinointitalo Acnesta (Deloitte 2017a).

Monien toimistojen haaliessa itselleen kokonaisvaltaista osaamista, on myös päinvastaisia ilmiöitä havaittavissa. Erilaiset erikoistuneet toimistot ja freelancerit muodostavat toisen, täyden palvelun toimistojen kanssa kilpailevan ryhmän. Voidaankin todeta, että markkinoinnin kenttä on erittäin monimuotoinen sekä alati muuttuva, minkä vuoksi yritysten todelliset tarpeet ja ulkoistetuille markkinointipalveluille asetetut odotukset on hankala tunnistaa.

Digitaalisuus ohjaa vahvasti markkinoinnin kenttää, sillä sen myötä monien yritysten liiketoiminta on muuttunut radikaalisti, jolloin myös tavat markkinoida muuttuvat (Markkinointi & Mainonta 2015). Asiakkaat kaipaavat toimistoilta entistä enemmän eväitä digitaalisessa ympäristössä selvitäkseen sekä näkemyksiä digitalisaation tuomista uusista mahdollisuuksista (Markkinointi & Mainonta 2018b). TNS Gallup Oy:n ja Mainonnan Neuvottelukunnan yhteistyössä toteuttaman tutkimuksen mukaan mainonta onkin siirtymässä yhä voimakkaammin digitaalisiin kanaviin (Mainostajat.fi 2016). Samanaikaisesti uudet teknologiat ovat mahdollistaneet markkinoinnin tulosten mittaamisen haastaen samalla yritysten nykyistä osaamista. Deloitte ja Mainostajien Liiton markkinointijohtajille vuonna 2017 tehdystä kyselystä kävi ilmi, että monet kokevat,

että heidän organisaatioiltaan uupuu osaamista tulosten mittaamisessa ja analytiikassa. Lisäksi vain alle 20 prosenttia suomalaisista markkinointijohtajista mieltää omaavansa vahvan teknologiaosaamisen. (Deloitte 2017b.) Puuttuvaa osaamista lähdetäänkin usein hakemaan ulkopuolisilta kumppaneilta.

Marmain (Markkinointi & Mainonta) Maine 2016 –selvityksen mukaan monet markkinointipalveluita ostavat yritykset olivat sitä mieltä, että perinteiset mainostoimistot laa- haavat muutoksen perässä, eivätkä niiden tarjoamat palvelut pärjää enää yhtä hyvin muihin toimistoihin nähden. (Markkinointi & Mainonta 2016a.) Perinteisten mainos- toimistojen suosion laskua kuvastaa myös se, että harva haluaa enää tulla kutsutuksi sil- lä nimellä. Sen sijaan markkinat ovat pullollaan luovia toimistoja, markkinointiviestin- tätoimistoja, sisältötoimistoja, muutostoimistoja ja paljon muita. (Markkinointi & Mai- nonta 2018b.)

Kilpailussa mukana pysyäkseen markkinointipalveluita tarjoavat toimistot ovat joutu- neet miettimään uudelleen palvelutarjoamaansa ja löytämään työkalut, joilla vastata yri- tysten muuttuneisiin tarpeisiin. Digitaalinen media on avannut ovia uusille tulokkaille, minkä seurauksena kilpailu asiakkaista käy kovana (Heo 2010). Kilpailukenttää värittä- vät entisestään uudenlaiset innovatiiviset palvelukonseptit, joista esimerkkinä mainitta- koon Vuoden Toimisto 2017 –voittaja Superson, joka rikkoo rohkeasti normaaleja liike- toimintamalleja käyttämällään spesialistimallilla, joka perustuu freelancerien käyttöön (Markkinointi & Mainonta 2017). Markkinointipalveluita tarjoavien toimistojen kirjo onkin laajempi kuin koskaan aiemmin (Genero 2016).

Kova kilpailu heijastuu myös pöydän toiselle puolelle. Uudenlaisten toimistojen ottaes- sa jalansijaa ja vanhojen pyrkiessä mukautumaan muutokseen, oikeiden kumppaneiden löytäminen hankaloituu. Monien toimijoiden joukosta voi olla vaikeaa tunnistaa ne ta- hot, jotka pystyvät vastaamaan yrityksen asettamiin laatuvaatimuksiin (Miles 2005). Sopivan markkinointipaletin kokoaminen voi olla melko työlästä ja kiireen keskellä on mahdotonta ottaa selvää kaikista tarjolla olevista palveluista. Yritysten on tehtävä pää- töksiä liittyen siihen, missä määrin asioita tehdään itse, mitä ostetaan ulkoa, keskittäkö palvelut yhteen toimistoon vai hankitaanko niitä monelta eri taholta. Oikeanlaisten yh-

teistyökumppanien valintaan on syytä panostaa, jotta yhteistyöllä saavutetaan sille asetut tavoitteet.

Markkinoinnin asiantuntijapalveluita tarjoavien toimistojen on oltava sellaisia, jotka aidosti ymmärtävät asiakasyritysten liiketoimintaa ja siihen liittyviä haasteita (Kauppa-lehti 2015). Yhteistyö asiakasyritysten ja markkinointitoimistojen välillä on muuttunut yhä strategisemmaksi aina palvelumuotoilusta markkinointistrategioihin ja johdon konsultointiin. Strategisen näkemyksen ja asiantuntijuuden noustessa yhteistyön keskiöön, toimistojen tarjoamien palveluiden liiketoiminnallinen merkitys asiakasyrityksilleen on kasvanut. (Nikander 2017.) Puhutaankin strategisesta kumppanuudesta, jonka tarkoituksena on saavuttaa liiketoiminnan kannalta merkittäviä tuloksia pitkäjänteisen yhteistyön kautta (Davies & Prince 2010).

Mutta haluavatko kaikki yritykset tätä? Siinä missä tarjolla on lukuisia erilaisia markkinointitoimistoja, niin näin on ostajiakin. Ei siis ole absoluuttista totuutta siitä, miten markkinoinnin palveluita halutaan ostaa tai millainen toimisto on paras mahdollinen. Markkinoinnin ja etenkin digiosaamisen pirstaloitumisen seurauksena jotkut yritykset ostavat yhden palvelun sieltä ja toisen tuolta (Markkinointi & Mainonta 2016b), kun taas jotkut pyrkivät löytämään kumppanin, joka pystyy hoitamaan kaiken. Markkinointitoimisto Valveen vuonna 2015 tekemän tutkimuksen mukaan moderni asiakas käyttää mielellään montaa eri toimistoa, mutta toivoo samalla löytävänsä yhden johtavan toimiston (Valve 2015). Sekä toimistojen että asiakkaiden uskotaan suosivan vahvoja pitkäaikaisia kumppanuussuhteita (Triki, Redjebin & Kamounin 2007). Siitä huolimatta monet yritykset ostavat palveluita usealta toimistolta.

Tämän tutkimuksen avulla pyritäänkin ymmärtämään yritysten tarpeita ja odotuksia markkinointipalveluiden ulkoistamiseen ja etenkin tässä kontekstissa syntyviin strategiisiin kumppanuuksiin liittyen. Kyselylomakkeella suoritettavan tutkimuksen keskiössä on halu selvittää palveluiden hajauttamisen taustalla vaikuttavia syitä sekä löytämään ne ehdot, jotka täytyessään yritys keskittäisi palvelut monen toimiston sijaan vain muutamaan strategiaan kumppaneihin.

### 1.1. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksen tarkoituksena on *muodostaa käsitys siitä, miten ja millä ehdoilla markkinointitoimistojen ja asiakasyritysten väliset strategiset kumppanuudet rakentuvat*. Tutkimuksen avulla pyritään selvittämään, mitä yritykset arvostavat hankkiessaan markkinointipalveluita ja millaisia odotuksia yhteistyölle on asetettu. Tarkastelussa huomio kiinnittyy yritysten asenteisiin markkinoinnin asiantuntijapalveluihin liittyen, sekä niihin tekijöihin, jotka ovat merkittävässä asemassa strategisen kumppanuussuhteen syntymisen ja jatkumisen kannalta. Lisäksi tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään, minkälaiset yritykset suosivat strategista kumppanuutta palveluiden hajauttamisen sijaan. Pyrkimyksenä on tuottaa uutta liiketoiminnan kannalta oleellista tietoa, jonka avulla markkinointitoimistot voivat kehittää palveluitaan ja palvelulupaustaan pitkäaikaisten kumppanuussuhteiden rakentamiseksi.

Tarkoitus pyritään saavuttamaan kolmen tavoitteen kautta. Ensimmäinen tavoite on *rakentaa kuva siitä, mitä markkinoinnin asiantuntijapalveluilla tarkoitetaan ja millaisia elementtejä niiden hankintaan ja hyödyntämiseen liittyy*. Tavoite johdetaan teoriasta ja sen tarkoituksena on muodostaa selkeä käsitys palveluiden luonteesta.

Tutkimuksen toinen tavoite syventyy markkinointitoimistojen ja asiakasyritysten väliseen suhteeseen, pyrkien *ymmärtämään millaisia käytäntöjä ja motiiveja yrityksillä on markkinoinnin asiantuntijapalveluiden ostoon ja strategisen kumppanuussuhteen rakentamiseen liittyen*. Tavoitteeseen vastataan kyselylomaketutkimuksessa esille nousseiden havaintojen sekä erinäisten aineistolle suoritettujen analyysien kautta.

Kolmas tavoite on *muodostaa käsitys siitä, mitkä tekijät vaikuttavat markkinoinnin strategisten kumppanuuksien menestykseen*. Tavoite saavutetaan yhdistelemällä kyselylomaketutkimuksen määrällistä dataa avoimista kysymyksistä saatavan laadullisen datan kanssa. Keskeisessä roolissa toimii 17 menestystekijästä koostuva mittaristo, joka on avattu tarkemmin metodologia-luvussa.

## 1.2. Tutkimuksen rakenne ja rajaukset

Tutkimus on jaettu viiteen päälukuun: johdantoon, teoriaosuuteen, metodologiaan, tutkimustuloksiin ja johtopäätöksiin. Ensimmäisen luvun eli johdannon tarkoituksena on avata lukijalle tutkimuksen taustaa ja sille asetettuja tavoitteita sekä piirtää selkeät raamit, jonka puitteissa tutkittavaa asiaa tarkastellaan.

Tutkimuksen toinen pääluke muodostaa tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen. Teoriassa keskitytään asiantuntijapalveluita ja tässä kontekstissa rakentuvia kumppanuuksia käsittelevään kirjallisuuteen. Alussa huomio kiinnitetään osaamisintensiivisiä liike-elämän palveluita (*knowledge intensive business services*) tarjoaviin yrityksiin eli niin sanottuihin KIBS-yrityksiin, minkä jälkeen luvussa syvennyttään markkinoinnin asiantuntijapalveluihin ja niiden rooliin yritysten liiketoiminnassa. Kyseisen lähestymistavan tarkoituksena on luoda lukijalle käsitys siitä, mihin palveluliiketoiminnan sektoriin markkinointipalvelut asemoituvat ja millaisia erityispiirteitä asiantuntijapalvelu-sektori pitää yleisemmin sisällään. Kokonaiskuva auttaa lukijaa ymmärtämään itse markkinoinnin asiantuntijapalveluita ja niille ominaisia piirteitä. Teorialuvussa pyritään muodostamaan selkeä kuva asiantuntijapalveluiden ja etenkin markkinoinnin asiantuntijapalveluiden luonteesta sekä siitä, miksi kyseisiä palveluita ostetaan ja miten kumppanuussuhteet rakentuvat niitä tarjoavien asiantuntijaorganisaatioiden ja asiakasyritysten välillä.

Tutkimuksen kolmas pääluke käsittelee tutkimuksen metodologisia valintoja. Luvussa esitellään tutkimuksen kohderyhmä, tutkimuksessa käytetyt aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät, prosessin eteneminen sekä kerätty aineisto. Aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui kvantitatiivinen kyselylomaketutkimus, sillä aiheesta haluttiin saada yleistettävissä oleva käsitys yksittäisten merkitysten sijaan. Lisäksi luvussa otetaan kantaa valittujen metodien ja tutkittavan aineiston relevanttiuteen, luotettavuuteen ja eettisyyteen.

Neljännessä pääluvussa käydään läpi tutkimuksen tuloksia ja peilataan niitä tutkimuksen viitekehysessä esitettyihin teorioihin. Tutkielman viimeisessä luvussa tutkimuksen tulokset vedetään yhteen ja niistä muodostetaan johtopäätöksiä vastaten samalla tutki-

mukselle asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Lisäksi luvussa esitellään tuloksista johdetut kehitysehdotukset ja jatkotoimenpiteet. Lopussa pohditaan tutkimuksen rajoitteita ja mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

Tutkimuksen rajausten osalta ollaan tehty muutamia linjauksia. Tutkimusta tukee Trikin, Redjebin ja Kamounin (2007) esittämä ajatus pitkäaikaisista kumppanuuksista ja niiden hyödyistä. Tämän vuoksi tutkittavaa asiaa lähestytään strategisen kumppanuuden ja keskittämisen näkökulmasta olettaen, että niihin liittyy paljon molempia osapuolia palvelevia elementtejä. Tutkija tiedostaa kuitenkin sen, ettei tämä ole kaikkien yritysten kannalta tavoiteltavaa, minkä vuoksi tutkimuksessa esitetään myös vastakkaisia näkemyksiä ja otetaan lopuksi kantaa strategisen kumppanuuden tavoiteltavuuteen. Toinen rajausta koskee tutkimuksen kohderyhmää ja fokusta. Tutkimuksessa keskitytään markkinoinnin asiantuntijapalveluita ostavien yritysten näkemyksiin rajaten tarkastelusta kokonaan pois toimistojen näkemykset strategista kumppanuutta koskien. Asiakkaiden sisäisten käytäntöjen tarkastelun sijaan fokus on toimiston suorituskyvyssä ja osapuolten välisessä vuorovaikutuksessa. Tutkimuksen kolmas rajausta liittyy valikoituun tutkimusmenetelmään. Tutkimuksen aiheen kannalta suositeltavaa olisi, että kvantitatiivisesta kyselylomakkeesta saatuja tuloksia kvalifioitaisiin vielä haastatteluilla. Tutkimuksen rajallisesta laajuudesta johtuen tähän ei ole kuitenkaan ryhdytty, mutta tutkimuksen johdopäätöksissä on esitetty joitakin ajatuksia tähän liittyen.

### 1.3. Keskeisten käsitteiden määrittely

Markkinointitoimistolla (myöhemmin pelkkä toimisto) tarkoitetaan yritystä, joka pyrkii auttamaan asiakkaitaan saavuttamaan markkinointi- ja viestintätavoitteensa. Tällaisia tavoitteita voivat muun muassa olla brändin tai tuotteen tunnettuuden lisääminen, myynnin kasvattaminen tai työnantajamielikuvan parantaminen. Markkinointitoimiston tehtävänä on määritellä ja luoda paras mahdollinen sisältö parhaisiin mahdollisiin kanaviin kohdeyleisön kiinnostuksen herättämiseksi. (DiGennaro 2013.) Perinteisestä mainostoimistosta markkinointitoimisto eroaa siinä mielessä, että mainostoimiston keskityessä mainontaan ja suoraviivaiseen markkinointiin, markkinointitoimistot tarjoavat

laaja-alaisempaa näkemystä ja konsultointia yritysten markkinointistrategioiden kehittämiseksi (Linton 2018). Molempia toimijoita yhdistää kuitenkin niiden kyky tuottaa luovia ratkaisuja asiakkaiden liiketoiminnan tueksi. Dowlingin (1994) mukaan luovuus on yksi merkittävimmistä syistä palkata mainos- tai markkinointitoimisto. Tässä tutkimuksessa puhutaan markkinointitoimistoista, mutta todellisuudessa samanlaisia palveluita tarjoavilla toimistoilla voi olla useita erilaisia nimityksiä. Esimerkiksi monet media-, mainos- ja viestintätoimistot tarjoavat nykyään samanlaisia palveluita kuin markkinointitoimistot. Digitalisaation myötä käsitteiden erot ovat muuttuneet entistä häilyvimmiksi. (Markkinointi & Mainonta 2018b.)

Toinen tutkimuksen kannalta oleellinen käsite on teoriassa paljon käsitelty KIBS-yritys (*knowledge intensive business services*), joihin myös markkinoinnin asiantuntijapalveluita tarjoavat toimistot lukeutuvat. Kyseinen termi viittaa liiketoiminnan asiantuntijapalveluihin ja niiden tieto- ja osaamisintensiivisyyteen. Muista palveluista poiketen asiantuntijapalvelut rakentuvat pitkälti niitä tarjoavien henkilöiden ja heidän omaamansa tiedon ja ammattitaidon varaan. Palvelut tukevat yritysten liiketoimintaa ja niiden rooli on monesti strateginen. (ks. Alvesson 1995; Grant 1996; Toivonen 2004). KIBS-käsite on avattu tarkemmin kappaleessa 2.1.

Kolmas tämän tutkimuksen keskeinen käsite on strateginen kumppanuus. Markkinointitoimistojen ja asiakasyritysten välinen strateginen kumppanuus ymmärretään yhteistyömuodoksi, jossa toimiston työntekijät nähdään asiakasyrityksen markkinointiosaamisen ja -asiantuntemuksen jatkeena (Davies & Prince 2010). Strategisessa kumppanuudessa keskiöön nousee liiketoimintalähtöisyys ja pyrkimys tukea yrityksen strategiaa markkinoinnin keinoin. Tässä tutkimuksessa strategisella kumppanilla tarkoitetaan toimistoa, jonka kanssa tehdään pitkäjänteistä, yrityksen strategisten tavoitteiden kanssa linjassa olevaa ja niiden toteutumista edesauttavaa yhteistyötä. Koska strateginen kumppanuus voidaan ymmärtää monella eri tavalla, on tutkimusta varten toteutetun kyselylomaketutkimuksen vastaajille esitetty edellä mainittu määritelmä yhdenmukaisuuden varmistamiseksi.

## **2. MARKKINOINNINASIANTUNTIJAPALVELUT JA NIIHIN LIITTYVÄT KUMPPANUUDET**

Tässä luvussa paneudutaan tutkimusaihetta käsittelevään kirjallisuuteen. Aihetta lähestytään aluksi liike-elämän asiantuntijapalveluita koskevan teorian kautta, minkä jälkeen luvussa syvennyttään erityisesti markkinoinninasiantuntijapalveluihin ja niiden ympärille rakentuviin kumppanuuksiin.

Ymmärtääksemme, miten kumppanuudet rakentuvat markkinointitoimiston ja sen asiakkaiden välille on syytä ensin paneutua siihen, millaisista palveluista ja palveluntarjoajista on kyse. Markkinointipalvelujen ostossa vaihdannan kohteena on asiantuntijuus, minkä vuoksi se poikkeaa moneltakin osin muista palveluista ja niiden ostosta. Esimerkiksi siivouspalveluissa palvelun luonne on melko yksiselitteinen ja vaihdanta tapahtuu tuotteen oston tavoin hyvin selkeän prosessin mukaisesti. Palvelun osto ei vaadi onnistuakseen tiivistä vuorovaikutteista kumppanuutta, kun taas markkinointipalveluissa yhteistyötä saatetaan monesti lähteä rakentamaan yrityksen strategiasta käsin.

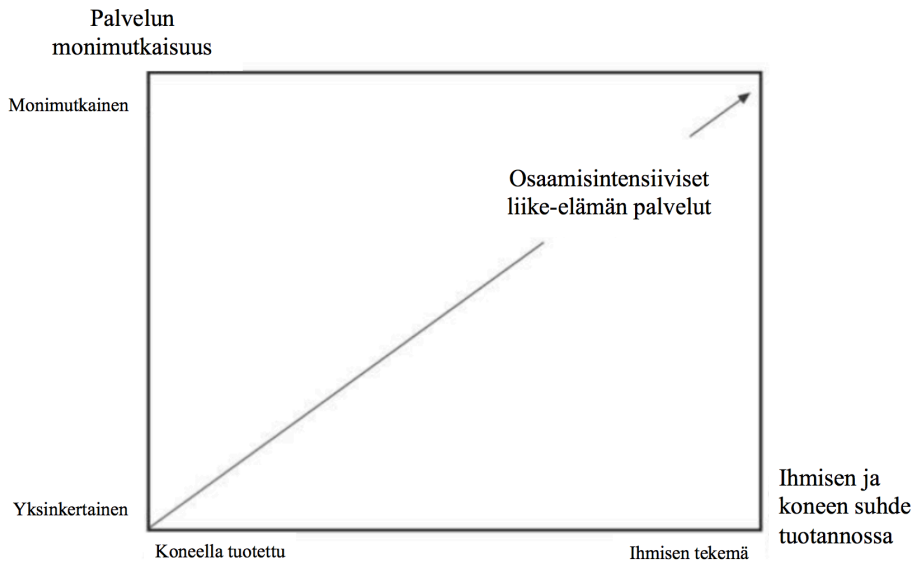
Markkinointia koskevassa kirjallisuudessa on jo pidemmän aikaa korostettu palveluiden merkitystä osana asiakkaan arvonluontiprosessia (ks. Vargo, Maglio & Akaka 2008; Grönroos & Ravald 2009; Grönroos & Voima 2013). Yritykset kaikilta sektoreilta ovat ymmärtäneet, että kilpailuetu kumpuaa todellisuudessa palveluista, jotka on rakennettu tuotteen ympärille eikä niinkään itse tuotteesta (Miles 2005: 46). Palveluilla tarkoitetaan yrityksen osaamisen hyödyntämistä toisen osapuolen eli asiakkaan eduksi (Vargo ym. 2008: 145). Palvelut ovat aineettomia, joskin niissä hyödynnetään monesti myös aineellisia elementtejä. Materian sijaan vaihtokauppaa käydään lähinnä erilaisista resursseista ja osaamisesta (Brandl 2016: 140). Esimerkiksi markkinointipalveluissa suunnittelu- ja konsultointityö ovat aineettomia, mutta toimiston suunnittelun pohjalta tuottamat materiaalit ovat aineellisia.

Palveluliiketoiminnassa yksilöiden merkitys korostuu, sillä he tuottavat palvelun ja ovat kyseisen osaamisen takana. Toisin sanoen palvelut ovat vahvasti riippuvaisia tekijäs-

tään. Tästä ja palveluille ominaisesta tilannesidonnaisuudesta johtuen palvelut ovat luonteeltaan hyvin heterogeenisiä, minkä vuoksi ei ole olemassa kahta täysin identtisesti toteutettua palvelua. (Parasuraman, Zeithaml & Berry 1985: 42.) Kompleksiivisuutta lisäävät entisestään liike-elämän asiantuntijapalvelut, joissa nimensä mukaisesti asiantuntijuus on palvelun keskiössä.

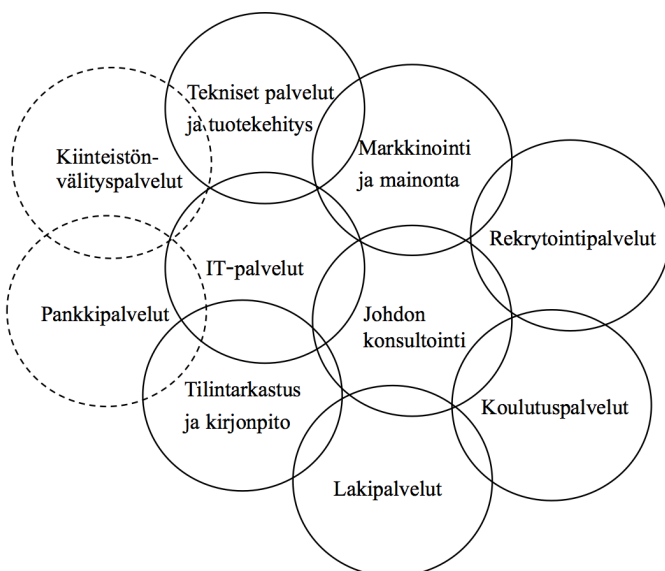
## 2.1. Asiantuntijapalvelut liike-elämän tukena

Vaikka edellä mainitut palveluille tyypilliset ominaispiirteet koskevat myös asiantuntijapalveluita, on palvelut jaettavissa eri tasoihin palveluihin, joilla jokaisella on omat erityispiirteensä. Palvelut voidaankin ryhmitellä sen mukaan, miten monimutkaisia ne ovat ja missä määrin ne vaativat ihmistyövoimaa (Schmenner 1986: 24-25; Evanschitzky, Ahlert, Blauch & Kenning 2007: 267). Alla olevassa kuviossa (kuvio 1) havainnollistetaan näiden kahden muuttujan suhdetta. Vasemmassa alakulmassa ovat luonteeltaan yksikertaiset ja koneellisesti toteutettavat palvelut. Pesulapalvelut ovat esimerkki tällaisesta palvelusta. Asiantuntijuuden rooli korostuu mitä monimutkaisempi palvelu on kyseessä ja mitä enemmän se vaatii ihmisen tekemistä taustalleen. Samalla myös yksilöllisyys korostuu. Asiantuntijapalveluille tyypillistä onkin, että ne ovat todella yksilöityjä ja niiden standardisoiminen on lähes mahdotonta. (Alvesson 1995: 6; Evanschitzky ym. 2007: 267; Muller & Doloreux 2009: 65.) Asiantuntijapalvelut sijoittuvat siten kuvan oikeaan yläkulmaan.



**Kuvio 1.** Osaamisintensiiviset palvelut (Evanschitzky ym. 2007: 268).

Näihin osaamisintensiivisiin liike-elämän palveluita tarjoaviin yrityksiin eli niin kutsuttuihin KIBS-yrityksiin (*knowledge intensive business services*) lukeutuvat muun muassa IT-, laki-, tilintarkastus-, markkinointi- ja liiketoiminnan konsultointipalvelut. Nykyään monet KIBS-sektorit ovat myös keskenään osittain päällekkäisiä. Toisin sanoen yksi yritys voi tarjota useita eri osaamisintensiivisiä palveluita, joita ennen tarjosivat vain nimenomaisesti siihen palveluun erikoistuneet yritykset (kuvio 2). (Toivonen 2004: 159-163.) Tästä esimerkkinä aiemmin mainittu Deloitten yrityskauppa.



**Kuvio 2.** KIBS-sektorit (Toivonen 2004: 162).

KIBS-käsitteen ymmärtämisen helpottamiseksi sitä on syytä tarkastella osissa. Kirjainyhdistelmä KI tulee sanoista knowledge intensive eli osaamisintensiivinen. Osaamisintensiivisellä yrityksellä tarkoitetaan yritystä, joka pystyy suoriutumaan monimutkaisista, älykkyyttä vaativista tehtävistä käyttämällä inhimillistä pääomaansa (Alvesson 1995: 6-7). Yrityksen osaamispääoman sanotaankin muodostuvan siellä työskentelevien henkilöiden erityisosaamisten yhdistämisestä (Grant 1996). Larsenin (2001: 84) mukaan yrityksen osaamista ei määritä pelkästään yrityksen käytössä olevat resurssit vaan myös se, miten sen työntekijät ovat vuorovaikutuksessa niin asiakkaiden kanssa kuin keskenään eli miten yksilöt jakavat osaamistaan muille. Yksilöiden osaamisen merkityksen korostuminen luo myös epävarmuutta. On selvää, ettei kukaan pysty omaamaan kaikkea sitä tietoa mitä on levinnyt ympäri organisaatiota. Työntekijän vaihtaessa työpaikkaa hän viekin usein tärkeää tietoa mukanaan (Alvesson 1995: 6). BS-kirjainyhdistelmä tulee puolestaan sanoista business services. Näillä liike-elämän palveluilla tarkoitetaan palveluita, jotka on suunnattu yrityksille (Strambach 2001). Toisin sanoen KIBS-yritykset toimivat B2B-sektorilla tarjoten palveluita toisten yritysten liiketoiminnallisiin haasteisiin.

Milesin, Kastrinoksen, Flanganin, Bilderbeekin ja Den Hertogin (1995) mukaan kaikkia KIBS-yrityksiä yhdistääkin se, että niiden tarjoamat palvelut rakentuvat vahvasti asiantuntijuuden ympärille ja ne ovat asiakkaan liiketoiminnan kannalta oleellisia. Toivosen (2004) mukaan asiakkaat odottavat KIBS-yrityksiltä yhä enemmän proaktiivisuutta ja kykyä ymmärtää asiakkaan koko liiketoimintaprosessia ja bisnesstrategiaa. Tässä onnistuakseen KIBS-yrityksen tulee tuottaa ja toteuttaa palvelut yhdessä asiakkaidensa kanssa (Bettencourt, Ostrom, Brown & Roundtree 2002: 100). Palveluntarjoaja ei yksinään vaikuta palvelun sisältöön, vaan myös asiakkaan panoksella on merkittävä rooli siinä, millaiseksi palvelutuotos loppukädessä muotoutuu (Triki ym. 2007). Asiakkaiden kanssa yhdessä kustomoiduilla palveluratkaisuilla voidaan varmistaa niiden istuvuus asiakkaan liiketoimintaan (Grönroos 2012; Maister 1993). Samalla myös palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys paranevat (Bettencourt ym. 2002: 100).

Aina yhteistyö ei kuitenkaan yllä kovin intiimille tasolle, vaan on tapauksia, joissa KIBS-yritys toimii lähinnä urakoitsijan roolissa toteuttaen asiakkaan ennalta määritte-

lemät tehtävät (Miles 2005; Huntley 2006). Tapauksissa joissa KIBS-yritykseltä hankitut palvelut ovat asiakkaan liiketoiminnan kannalta merkittävässä asemassa, on yhteistyö kuitenkin monesti tiiviimpää ja tehtävät määritellään yhdessä. Voidaankin todeta, että KIBS-yrityksen ja sen asiakkaiden välille voi muodostua lukuisia erityyppisiä asiakassuhteita aina kertaluonteisista projekteista pitkäkestoisiin kumppanuuksiin. (Miles 2005.) Yhteistyön laatu määrittää pitkälti sen, miten pitkään yhteistyötä halutaan jatkaa (Triki ym. 2007). Toivosen (2004) mukaan monet yritykset pyrkivät löytämään yhteistyökumppanin, jonka kanssa yhteistyötä voidaan tehdä pidemmän aikaa. Tällöin myös arvoketjusta tulee helpommin hallittava.

Tutkimukset ovat osoittaneet, että KIBS-yritykset ovat muita palvelualan yrityksiä orientoituneempia innovointiin (Larsen 2000; Tether & Hipp 2002; Miles 2005). Innovatiivisuus juontaa juurensa tiiviistä yhteistyöstä asiakkaiden kanssa (Muller & Doreux 2009, Brandl 2016: 4) sekä ammattitaitoisista ja usein korkeasti kouluttuneista työntekijöistä (Miles 2005), joilla on monesti vahva perusta oman alansa tieteellisestä tutkimuksesta (Brandl 2016). Ammatillisesta näkökulmasta tehtyjen arviointien lisäksi työntekijöiden henkilökohtaisilla näkemyksillä on merkittävä rooli palveluiden rakentamisen kannalta (Løwendahl 1997; Løwendahl, Revang & Fosstenløyken 2001).

Bettencourtin ym. (2002) määritelmän mukaan KIBS-yritys on yritys, jonka pääasiallinen tarkoitus on kartuttaa, luoda tai levittää tietoa, jonka avulla voidaan kehittää kustomoituja palveluita tai tuoteratkaisuja asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseksi. Tätä määritelmää tukee Hippin (1999: 94) ajatus siitä, että KIBS-yritysten palveluiden taustalla on kyky vastaanottaa tietoa yrityksen ulkopuolelta ja yhdistää sitä jo olemassa olevaan erityisosaamiseen. Yritykset joko tarjoavat kartuttamaansa tietoa sellaisenaan tai jalostavat sitä palveluissaan (Milesin ym. 1995). Joidenkin mielestä KIBS-yritykset ovat jopa muodostaneet toisen tietoinfrastruktuurin yliopistojen ja valtion laitosten ohella. Koska KIBS-yritysten toiminnalla on suora vaikutus niiden palveluita ostaviin yrityksiin, voidaan KIBS-sektorin kehityksellä nähdä olevan merkitystä myös koko talouden kehitykseen. (Miles 2005.)

Tiedon sanotaan olevan yrityksen tärkein strateginen resurssi ja avain kestävän kilpai-

luedun saavuttamiseksi (ks. Garcia-Murillo & Annabi 2002; Kohlbacher 2008; Modi & Maebert 2006). Tästä viestii myös tietointensiivisen palvelusektorin kasvu (Hodgson 2003; Miles 2008; Huggins 2011). Koska yritysten on useimmiten mahdotonta omata kaikkea tarvitsemaansa tietoa ja osaamista, lähtevät he hakemaan niitä ulkopuolisilta palvelutarjoajilta (Tenkasi & Boland 1996; Grant & Baden-Fuller 1995; Powell 1998). KIBS-yritykset tarjoavat asiakkailleen asiantuntemusta niissä asioissa, joihin yritykseltä ei itseltään löydy osaamista. Yhtenä KIBS-palveluiden kysynnän kasvua selittävänä tekijänä voidaan pitää digitalisaatiota ja sen vaikutusta yritysten teknologiatarpeisiin. Uusien teknologioiden myötä yritykset tarvitsevat uudenlaista osaamista kehityksessä mukana pysyäkseen. (Miles 2005: 39-44.)

Myös ulkoistamisen trendi on johtanut KIBS-yritysten palveluiden käytön kasvuun. Ulkoistaminen sekä mahdollistaa yrityksen ydinosaamiseen keskittymisen että antaa yritykselle enemmän joustovaraa, sillä ulkopuolisten palveluntarjoajien vaihtaminen on useimmiten helpompaa kuin yrityksen sisäisten työvoimaresurssien uudelleenjärjestely. Ulkoistamalla palvelut KIBS-yritykselle asiakasyritys pääsee myös nauttimaan ammattitaidosta, jonka KIBS-yritys on kartuttanut eri asiakkaiden kanssa työskentelyn ja alalla vallitsevan kovan kilpailun seurauksena. Joskus ulkoistettuihin palveluihin voi myös liittyä sellaisia kulttuurillisia elementtejä, jotka eivät kunnolla istu asiakasyrityksen omaan kulttuuriin. (Miles 2005: 44.) Tästä esimerkkinä mainospalveluita tarjoavat mainostoimistot, joiden organisaatiokulttuuri ja työtavat voivat poiketa merkittävästikin heidän palveluitaan käyttävistä yrityksistä.

Monien KIBS-yritysten tarkoituksena on auttaa asiakkaitaan ymmärtämään paremmin markkinaa, jossa he operoivat. Tarjonnan lisääntymisen ja kuluttajien tarpeiden hajautumisen seurauksena esimerkiksi markkinointitutkimuksen, markkinoinnin ja viestinnän palveluiden kysyntä on kasvanut. Myös kansainvälistymisellä ja globalisaatiolla nähdään olevan vaikutusta KIBS-yritysten suosion kasvuun yritysten etsiessä ulkopuolista apua uudessa markkinaympäristössä toimimiseen. (Miles 2005.)

### 2.1.1. Luottamuksen ja tiedon merkitys asiakassuhteiden rakentumisessa

KIBS-yritykset toimivat konsultin roolissa ja ratkaisevat ongelmia yhdessä asiakkaan kanssa. (Toivonen 2004.) Tällainen kumppanuus edellyttää luottamuksen rakentumista osapuolten välille (Clow, Tripp & Kenney 1996). Yksinkertaisimmillaan luottamus perustuu uskomukseen siitä, että luottamuksen kohde toimii luottajan odotusten mukaisesti (Cummings & Bromiley 1996: 303; Koivumäki 2008: 103). KIBS-palveluiden ollessa asiakkailleen liiketoiminnallisesti merkittäviä, sisältyy niihin ymmärrettävästi myös riskejä. Palveluntarjoajan tulee osoittaa ammattitaitoa, jolla kyseisiä riskejä on mahdollista pienentää. (Clow ym. 1996.) Luottamus toimii tällöin kriittisenä mekanismina, jolla riskejä ja epävarmuustekijöitä voidaan vähentää (Laing & Lian 2005). Toisin sanoen luottamuksessa on kyse asiakkaan laskelmoimasta riskitasosta, joka perustuu asiakkaan muodostamaan arvioon toimiston pätevyydestä ja halukkuudesta suorittaa tehtävät hyväksytyllä tasolla (Shurr & Ozanne 1985; Coleman 1990; Andaleeb 1996). Tämä edellyttää osapuolten keskinäistä vuorovaikutusta ja adaptointikykyä. Luottamus rakentuu onnistuneiden projektien ja tiiviin yhteistyön myötä. Andersonin ja Weitzin (1989: 314) mukaan myös yrityksen maineella on vaikutusta luottamuksen rakentumiseen.

Tietoon pohjautuvan asiantuntemuksen ollessa KIBS-yrityksien liiketoiminnan perusta edellyttää se heiltä vahvaa tietämyksenhallintaa eli suunniteltua ja jäsenneltä tiedon luomista, jakamista, keräämistä ja hyödyntämistä pyrkimyksenä tuottaa asiakasta tukevia palveluita nopeasti ja tehokkaasti (Plessis & Boon 2004; Yang 2007). Digitalisaation myötä yritykset omaavat entistä enemmän tietoa. Puhutaankin tietoperusteisesta näkökulmasta (knowledge-based view), jossa tiedolla nähdään olevan merkittävin vaikutus yrityksen menestykseen (Dierickx & Cool 1989; Kogut & Zander 1992). Tietoperusteisen näkökulman voidaan sanoa osittain korvanneen aiemmin käytetyn resurssiperusteisen näkökulman (resource-based view) yrityksen suorituskyvyn kuvaajana (Reus, Ranft, Lamont & Adams 2009; Eisenhardt & Santos, 2002).

KIBS-palveluissa tiedon merkitys korostuu sen ollessa sekä palveluun vaadittava panos (input) että siitä muodostuva tuotos (output) (Nachum 1996: 474). Koska vaihdannan kohteena on tieto, on tärkeää ymmärtää miten ja millaista tietoa yritysten välillä vaihde-

taan. Etenkin asiakassuhteen alkuvaiheessa on tärkeää, että tiedonsiirto on tehokasta. Näin pystytään varmistumaan, että vastaanottava osapuoli eli potentiaalinen asiakas ymmärtää, miten yrityksen tarjoamat palvelut istuvat heidän tarpeisiinsa. (Kwok & Gao 2005.) Myös asiakassuhteen syventämiseksi on tärkeää, että tiedonsiirto hoidetaan hallitusti ja asiakasta ymmärtäen. Puhutaan asiakkaan tietämyksen hallinnasta (customer knowledge management), jolla pyritään tunnistamaan asiakkaan kyky vastaanottaa tietoa yrityksen tuotteisiin ja palveluihin liittyen. (Daghfous, Ashill & Rod 2013.)

Asiakassuhteen kehittämiseksi KIBS-yrityksen tulee määrittää, onko asiakkaalla tarvittava kyky tarjottavan tiedon ja siltä pohjalta rakennetun osaamisen arviointiin, omaksumiseen ja hyödyntämiseen (Davenport & Prusak 2000; Lane, Salk, Lyles 2001). Tämä asiakkaan niin sanottu omaksumiskyky (absorptive capacity) on tärkeässä roolissa KIBS-palveluita koskevan yhteistyön syvenemisen kannalta (Daghfous ym. 2013). Kuten Bettencourt ym. (2002: 100) osuvasti toteavat, tulee KIBS-yrityksen opettaa asiakastaan ymmärtämään tarjoamiensa palveluiden merkitys pelkän informoimisen sijaan. Tätä ajatusta tukee se, että monesti KIBS-yrityksistä puhuttaessa palvelut ovat luonteeltaan sellaisia, etteivät ne aukea asiakkaille ilman konsultointia (Wood 2002). Tehokas tiedonjako on tällöin avainasemassa asiakkaan arvonluontiprosessissa (Civi 2000; Nätti, Halinen & Hanttu 2006).

Tieto voidaan jakaa selkeään tietoon (explicit knowledge) ja niin sanottuun hiljaiseen tietoon (tacit knowledge) (Davenport & Prusak 2000; Rowley 2004; Brandl 2016). Selkeällä tiedolla viitataan helposti jaettavaan ja dokumentoitavaan informaatioon, kun taas hiljaisella tiedolla tarkoitetaan yrityksen syvällistä tietämystä (Nonaka 1991), jonka dokumentoiminen on erittäin haastavaa, sillä se perustuu henkilöiden omakohtaisten kokemusten myötä karttuneeseen ymmärrykseen (Nätti ym. 2006). Hiljaisen tiedon voidaan sanoa olevan yrityksen kannalta arvokkaampaa, sillä sen kartuttaminen on huomattavasti haastavampaa, eikä sitä ole helppo kopioida kilpailijoiden toimesta (Connell, Klein & Powell 2003). KIBS-yritykset omaavat usein huomattavan määrän hiljaista tietoa, joka on syntynyt ajan kanssa karttuneiden ja keskenään jaettujen kokemusten myötä. Toisin sanoen, työntekijöiden hiljaisesta tiedosta tulee yrityksen pääomaa vasta siinä vaiheessa kun he jakavat sitä keskenään tai muuttavat sen dokumentoitavaan muotoon.

(Nätti ym. 2006; Larsen 2001.) Nätti ym. (2006) väittävät hiljaisen tiedon jakamisen olevan monesti ratkaisevassa roolissa asiakassuhteen kehittymisen kannalta. Samalla se on kuitenkin riskialtista, koska yrityksen erityisosaaminen nojaa pitkälti tämän tiedon varaan. Daghfousin ym. (2013) tutkimus osoittaa, että KIBS-yritykset jakavat hiljaista tietoa eteenpäin vain pyrkiessään syventämään tärkeitä asiakassuhteitaan. Onkin oleellista selvittää keille asiakkaista tätä tietoa halutaan jakaa, eli tunnistaa joukosta ne asiakkaat, jotka ovat yrityksen kannalta kannattavimmat. Vastavuoroisesti asiakas rakentaa luottamusta ja lojaaliutta yritystä kohtaan (Knox 1998).

Itse jaettavan tiedon lisäksi myös sillä, millä keinoin tieto jaetaan on merkitystä. KIBS-yritykset voivat jakaa asiantuntemustaan asiakkailleen sekä muodollisin että epämuodollisin keinoin. Muodolliset keinot kuten viralliset tapaamiset ja seminaarit eivät Murrayn ja Peyrefitten (2007) mielestä ole luonteeltaan yhtä rikastuttavia kuin epämuodolliset tapaamiset, mutta sopivat kuitenkin hyvin selkeän informaation jakamiseen. Epämuodollinen ilmapiiri puolestaan edesauttaa heidän näkemyksensä mukaan hiljaisen tiedon siirtymistä yritykseltä asiakkaalle. Dawsonin (2000) mukaan ainut tapa välittää hiljaista tietoa eteenpäin on sosiaaliset vuorovaikutustilanteet. Vaikkakin teknologia on mahdollistanut osapuolten välisen kommunikoinnin erilaisten digitaalisten viestintävälineiden ja -alustojen kautta, on konkreettisilla tapaamisilla edelleen suuri merkitys niin tiedon jaon kuin luottamuksen rakentumisen kannalta. KIBS-palveluiden kompleksiviuksen luonteen vuoksi etenkin asiakassuhteen alkuvaiheessa kasvotusten käytävillä keskusteluilla on paljon painoarvoa. (Daghfous ym 2013: 425.) Tapaamiset edesauttavat myös kollektiivista oppimista (Simmie & Strambach 2006: 31) ja vähentävät väärinymmärrysten riskiä (Murray and Peyrefitte 2007).

### 2.1.2. Arvon muodostuminen asiantuntijapalveluiden prosesseissa

Ymmärtääksemme mikä motivoi yrityksiä KIBS-palveluiden ulkoistamiseen on tärkeä oppia näkemään millaista arvoa missäkin palveluprosessin vaiheessa syntyy ja kenen toimesta. Yksinkertaisimmillaan arvon nähdään muodostuvan vähentämällä uhraukset hyödyistä (Ravald & Grönroos 1996). Toisin sanoen arvoa syntyy vain, jos palvelusta koetut hyödyt ylittävät siihen käytetyt uhraukset. Koettu arvo määräytyy pitkälti sen

mukaan, millainen omaksumiskyky sen vastaanottajalla on. Pelkkä palvelutuotos ei itsessään riitä, vaan on oleellista, että sitä osataan myös hyödyntää yrityksen edun mukaisesti. (Cohen & Levinthal 1990.)

Koska palvelut ovat dynaamisia (Prahalad & Ramaswamy 2000; Grönroos 2012) ja asiakkaan ja palveluntarjoajan yhdessä luomia (Mills, Chase & Margulies 1983; O’Farrell & Moffat 1991) tulee arvon muodostusta tarkastella prosessinäkökulmasta. Puhutaankin value-in-use –termistä (Vargo & Lusch 2004; Vargo, Maglio & Akaka 2008), jolla viitataan palveluprosessiin ja siihen, että arvo syntyy sen tuotoksena. Kyseinen termi kulkee käsi kädessä palvelulupauksen kanssa. Perimmäisenä ajatuksena on, että arvoa syntyy, kun asiakkaan tarpeet onnistutaan tyydyttämään tai heidän ongelmansa ratkaisemaan. (Normann & Ramirez 1998.) On kuitenkin todettu, että palveluprosessin myötä kummatkin osapuolet voivat nauttia myös toisenlaisesta, varsinaiseen palvelulupaukseen kuulumattomasta arvosta.

Arvo onkin jaettavissa suoraan ja epäsuoraan arvoon. Suoralla arvolla tarkoitetaan arvoa, jota yhteistyöllä lähdetään ensisijaisesti tavoittelemaan. Se kattaa asiakkaalle toteutetut varsinaiset palvelut sekä niistä vastavuoroisesti maksettavat rahalliset korvaukset. Epäsuora arvo on puolestaan ennalta määrittelemätön eikä siten sisälly varsinaiseen palvelulupaukseen. Sen voidaan nähdä syntyvän palveluprosessin sivutuotteena. Esimerkiksi oppiminen ja tiedonkartuttaminen nähdään yhteistyön aikaansaamana epäsuorana arvona. Asiakkaille tämä tarkoittaa muun muassa parempaa ymmärrystä omista toimintatavoista, erilaisista ongelmista sekä niiden ratkaisemiseen käytettävistä toimenpiteistä. KIBS-yritykset sitä vastoin saavat hyödyllistä tietoa asiakkaista ja heidän kohtaamistaan haasteista, kuten myös omien palveluidensa koetusta laadusta. Nämä tiedot ovat KIBS-yrityksen kannalta elintärkeitä, sillä niiden avulla yritys voi saavuttaa kilpailuetua. Molemmat osapuolet kartuttavat samalla tiimityöskentelyyn vaadittavia taitoja. (Brandl 2016.) Mutta missä kohtaa palveluprosessia arvoa sitten todellisuudessa syntyy?

Stabellin ja Fjeldstadin (1998) kehittämä ja Thompsonin (1967) tutkimukseen pohjautuva Value shop –malli jakaa KIBS-palveluita koskevan palveluprosessin viiteen vaiheeseen. Näitä vaiheita ovat *ongelman määrittely* (problem-finding and acquisition), *on-*

*gelman ratkaiseminen* (problem solving), *valinta* (choice), *toteutus* (execution) ja *seuranta ja arviointi* (monitoring and evaluation). Ongelman määrittelyvaiheessa asiakkaan ongelma tunnistetaan ja muotoillaan helpommin hallittavaan muotoon. Ongelman ratkaisemisvaiheessa vertaillaan mahdollisia ratkaisuja keskenään, jonka jälkeen valintavaiheessa niistä valitaan paras mahdollinen. Tämän jälkeen tehdään itse toteutus. Seuranta ja arviointi -vaiheessa tarkastellaan, miten hyvin asiakkaan ongelmaan onnistuttiin vastaamaan. Mikäli asiakas ei ole tyytyväinen palveluun tulee palveluntarjoajan parannela sitä, kunnes se täyttää sille asetetut vaatimukset.

Brandlin (2016) tekemän tutkimuksen mukaan palveluntarjoaja ja asiakas ovat molemmat osallisena suurimassa osassa palveluprosessin vaiheita. Kahdessa ensimmäisessä vaiheessa asiakkaan rooli on korostunut. Tällöin asiakkaan on määriteltävä vaatimuksensa seuraavaa kolmea vaihetta varten. Mikäli asiakas ei ole aktiivisesti mukana prosessin alkuvaiheissa voi lopputulos kärsiä informaation puutteesta johtuen. Palveluntarjoaja on aktiivisempi prosessin keski- ja loppuvaiheissa, jolloin itse palvelu tuotetaan ja toimitetaan asiakkaalle.

Oheinen taulukko (Taulukko 1) havainnollistaa millaista arvoa asiakas ja palveluntarjoaja saavat missäkin palveluprosessin vaiheessa. Suoran arvon nähdään syntyvän suoraviivaisesti palveluprosessin toteutusvaiheessa. Tällöin varsinainen palvelutuotos ja siitä maksettava summa vaihtavat omistajaa. Asiakas hyötyy suorasti saamastaan palvelusta, palveluntarjoajan nauttiessa siitä maksetusta rahallisesta korvauksesta. Monesti asiakas hyötyy myös ulkoistamisen seurauksena madaltuneista kustannuksista, etenkin jos kyseessä on pitkäaikainen yhteistyö, jolloin palveluntarjoajan valintaan ei tarvitse käyttää resursseja. (Brandl 2016.)

**Taulukko 1.** Suora ja epäsuora arvo asiantuntijapalveluiden palveluprosesseissa (Mukaiillen Brandl 2016: 149).

Palvelun vaiheet	Asiakas		Palveluntarjoaja	
	Suora arvo	Epäsuora arvo	Suora arvo	Epäsuora arvo
<b>Ongelmanmäärittely</b>		Laajentunut ymmärrys ongelmista		Laajentunut ymmärrys asiakkaasta
<b>Ongelmanratkaisu</b>		Laajentunut ymmärrys toimenpiteistä		Parantunut ongelmanratkaisukyky
<b>Toteutus</b>	Palvelutuotos Kustannussäästöt	Tiimityöskentely- taidot	Taloudellinen korvaus	Tiimityöskentely- taidot
<b>Monitorointi ja arviointi</b>				Laajentunut ymmärrys koetusta laadusta

Epäsuoraa arvoa sen sijaan syntyy pitkin palveluprosessia. Ongelman määrittelyvaiheessa asiakas oppii tunnistamaan ongelmat, asettamaan niitä koskevia vaatimuksia ja viestimään ne eteenpäin ulkopuoliselle palveluntarjoajalle. Tämä vaihe yhdessä ongelman ratkaisemisvaiheen kanssa mahdollistavat sen, että asiakas oppii näkemään omat operaationsa uudesta näkökulmasta tunnistuen niiden heikkoudet ja vahvuudet. Palveluprosessin ensimmäisten vaiheiden aikana palveluntarjoaja puolestaan kerryttää itselleen tärkeää tietoa asiakkaistaan sekä omaksuu erilaisia toimintamalleja ja -strategioita ongelmien ratkaisemiseksi. Palveluntarjoaja voi hyödyntää näitä tietoja muun muassa laajentamalla palvelutarjontaansa. Arvoa syntyy kun ideoita vaihdetaan puolin ja toisin. (Brandl 2016.)

Yhteistyöhön vaadittavat sosiaaliset taidot kehittyvät palveluprosessin edetessä, mutta niiden merkitys korostuu erityisesti toteutusvaiheessa. Seuranta ja arviointi -vaiheessa palveluntarjoajan on mahdollista saada tärkeää palautetta toteuttamastaan palvelusta. Palautteen perusteella yritys voi kehittää palveluitaan, jotta ne palvelisivat asiakkaita tulevaisuudessa entistäkin paremmin. (Brandl 2016.)

### 2.1.3. Haasteet asiakassuhteiden rakentumisessa

Siitä huolimatta, että ulkoistaminen on suosittua, eivät kaikki yritykset syystä tai toisesta voi tai halua ulkoistaa toimintojaan. Kyseessä voi olla muun muassa yrityksen rajalliset taloudelliset resurssit tai tunnepohjaiset syyt, kuten haasteet luovuttaa omia toimintoja ulkopuolisen tahon hoidettavaksi. Asiakkaat voivat myös kokea haasteita hahmottaa mikä kolmannelta osapuolelta hankitun palvelun sisältö tulee viime kädessä olemaan ja mitä lisäarvoa se heille tuottaa (Miles 2005: 22-23; 43-44).

Vaikka ulkoistamisen trendiä voidaan pitää KIBS-yritysten kannalta hyvänä, piilee siinä myös uhkia. Kuten teollisuudenalalla on jo pitkään tehty, on palveluiden ulkoistaminen halpojen kustannusten maihin levinnyt pikkuhiljaa myös KIBS-sektoreille. Tätä niin sanotun off-shoringin rantautumista KIBS-sektoreille hidastaa kuitenkin se, että monesti palvelut vaativat syvällistä ymmärrystä paikallisesta kulttuurista, lainsäädännöstä ja yrityksen toimintatavoista sekä vuorovaikutteista kanssakäymistä palveluntarjoajan ja asiakasyrityksen välillä. (Miles 2005: 43-44.) Ulkoistamisen trendin rinnalla on havaittavissa myös päinvastaisia trendejä. Tämä niin sanottu insourcing eli toimintojen siirtäminen oman talon hoidettavaksi on nostanut päätään, joka näkyy joidenkin yritysten lisääntyneenä tarpeena haalia itselleen uutta osaamista muun muassa digimarkkinoinnin saralla.

Tämä voi johtaa siihen, että yritys päättää toteuttaa kyseiset toiminnot ulkoistamisen sijaan itse. Kotiuttaminen juontaa monesti juurensa juurikin asiakkaiden puutteesta ymmärtää millaista arvoa asiantuntijapalveluiden ulkoistamisella on mahdollista saavuttaa. (Brandl 2016: 1-2.) KIBS-sektoria koskevaa uhkakuvaa vahvistaa edelleen se, että uudet helppokäyttöiset teknologiat ovat jo osittain mahdollistaneet erilaisten toimintojen automatisoinnin (Miles 2005: 16).

Off-shoringin ja insourcingin lisäksi haasteita asiakassuhteen rakentumiselle aiheuttaa palveluiden saatavuus. KIBS-yritykset sijaitsevat pääasiassa suuremmissa kaupungeissa, minkä vuoksi muilla paikkakunnilla toimiville yrityksille tarjonta on usein puutteellista. (Miles 2005: 22-23.) Kuten aiemmin mainittiin, fyysiset tapaamiset ja vuorovai-

kutteinen kanssakäyminen ovat teknologiakehityksestä huolimatta edelleen keskeisessä roolissa asiakassuhteen rakentumisen kannalta. KIBS-palveluille oleellinen tiedonsiirto ja vuorovaikutteisuus jäävät näiden yritysten osalta siten helposti puutteelliselle tasolle. Pitkät välimatkat hankaloittavat asiakasyrityksen mahdollisuuksia kontrolloida palveluiden käytettävyyttä, luotettavuutta ja laatua. (Brandl 2016.)

Fyysisen saatavuuden lisäksi haasteita luo myös informaation saatavuus. Thakorin ja Kumarin (2000) mukaan KIBS-palvelut ovat monesti sellaisia, että asiakkaan on vaikea määritellä tarvitsemansa palvelun luonnetta etukäteen. Syynä tähän on muun muassa se, että monimutkaisesta ja aineettomasta luonteestaan johtuen palvelut eivät ole kovinkaan läpinäkyviä ja niiden havainnollistaminen on lähes mahdotonta. Tämän vuoksi niitä hankkimassa oleva yritys kohtaa monesti haasteita palvelun sisällön ja toimiston ammattitaidon arvioinnissa. Gummessonin (1988) mukaan toimiston arviointi perustuu useimmiten asiakkaan muodostamaan mielipiteeseen eikä harkittuun päätöksentekoon. Toimistot pyrkivät vaikuttamaan asiakkaiden heistä muodostamaan mielipiteeseen muun muassa asiakasreferensseillä, joilla havainnollistetaan tarjottuja palveluita esimerkin keinoin. On kuitenkin syytä muistaa, että palvelut ovat varsin riippuvaisia kaikista niistä henkilöistä jotka ovat niissä jollain tapaa osallisena. Tämän vuoksi yksikään palvelu ei ole identtinen toisen kanssa. Palvelut rakentuvat yhteistyössä asiakkaan kanssa, jolloin asiakkaalla itsellään voi olla myös merkittävä rooli siinä millaiseksi palvelu loppukädessä muotoutuu. (Triki ym. 2007.) Potentiaalisten asiakkaiden voi siis olla todella haastavaa arvioida mahdollisia yhteistyökumppaneita ennen yhteistyöhön ryhtymistä.

Yhteistyön edetessä palvelun laadun arviointi voi edelleen tuottaa haasteita, sillä konkreettisia tuloksia voi olla vaikea näyttää toteen lyhyellä aikavälillä. Esimerkiksi markkinoitaitoimenpiteiden vaikutukset ovat monesti kauaskantoisia ja niitä voi olla lähes mahdoton mitata. Tällöin laadun arvioinnissa korostuvat inhimilliset tekijät. Toisin sanoen se miten osapuolet tulevat toimeen keskenään ohjaa asiakasta tekemään päätöksiä palvelun laadun suhteen. (Parasuraman ym. 1985; Halinen 1997; Heo 2010.) Asiakas voi perustaa mielipiteensä muun muassa kokemukseensa toimiston asenteesta ja kyvystä kuunnella (Heo 2010).

Jotkut KIBS-yritykset saattavat käyttää asiakkaan tietämättömyyttä ja laadun arvioinnin haasteita hyväkseen liioittelemalla osaamistaan potentiaalisille asiakkaille. Tämän seurauksena asiakasyritykset saattavat yhteistyön edetessä huomata palkanneensa väärän tahon tehtävään. (Davies & Prince 2010.) Toinen KIBS-yrityksen ja asiakasyrityksen välisessä yhteistyössä ilmenevä ongelma on niin sanottu moraalikato (moral hazard), jolla tarkoitetaan palveluntarjoajan pyrkimystä vältellä velvollisuuksiaan. Toisin sanoen palveluntarjoaja yrittää saada parhaan mahdollisen korvauksen pienimmällä mahdollisella vaivalla. (Coughlan & Sen 1989; Ellis & Johnson 1993.) Monesti moraalikato syntyy palveluntarjoajan kokiessa epäluottamusta asiakasta kohtaan. Heikko luottamus voi heijastua palvelua tuottavan yrityksen motivaatioon ja siten myös työn jälkeen. Mikäli asiakas on dominoivassa asemassa ja sillä on selkeä yliote suhteessa voivat vaikutukset olla samanlaiset. (Andaleeb 1996.) Palveluntarjoaja sitä vastoin joutuu luottamaan asiakkaiden kykyyn arvioida palveluiden hyödyllisyyttä liiketoiminnalleen kohtuullisen korvauksen saamiseksi.

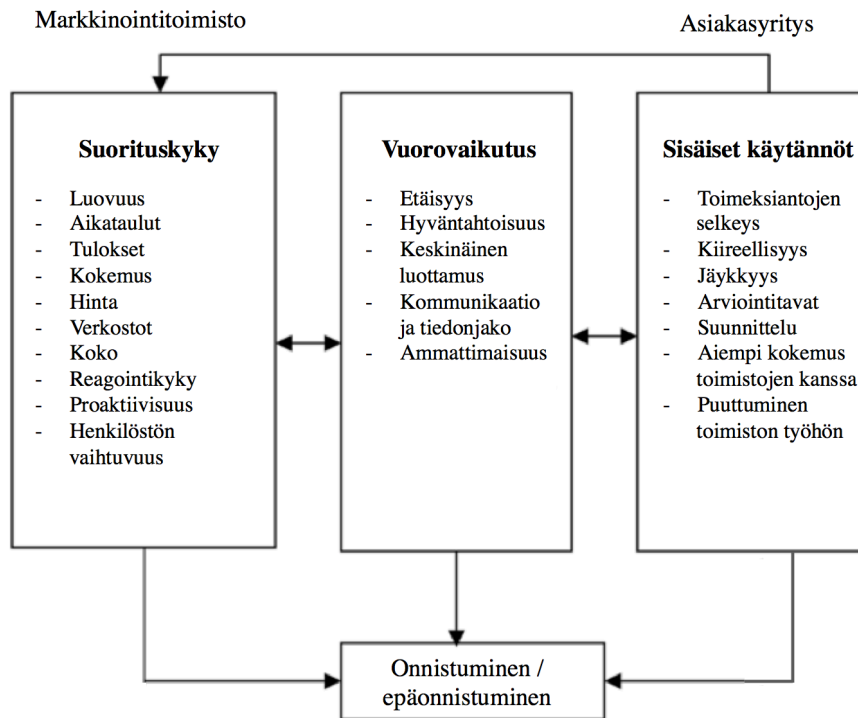
Luottamuksen ollessa merkittävässä asemassa kumppanuuksien synnyssä liittyy siihen siten myös huomattavia riskejä. Luottaja (asiakas tai palveluntarjoaja) voi kokea tulensa petetyksi mikäli toinen osapuoli ei onnistu lunastamaan lupauksiaan (Lewis & Weigert 1985: 968; Ruuskanen 2003: 94). Luottamukseen linkittyy vahvasti myös riippuvuus ja valta (Koivumäki 2008: 104). Toisin sanoen luottaja joutuu luottamaan siihen, että odotukset täyttyvät ilman varsinaista mahdollisuutta vaikuttaa tähän. Vahva riippuvuusuhde joko palveluntarjoajaa tai asiakasta kohtaan voi johtaa opportunistiin eli riippuvuudesta nauttivan osapuolen oman edun tavoitteluun. (Nooteboom & Six 2003: 3.) Valta nähdäänkin olevan sillä osapuolella, jolla on mahdollisuus opportunistiin. (Koivumäki 2008: 103-104.) Opportunismi on jaettavissa kahteen eri muotoon: passiivisen opportunistiin, jossa luotettu ei omistaudu luottajan toivomalla tavalla jonkin tehtävän hoitoon ja aktiivinen opportunistiin, jossa lähtökohtaisesti tavoitellaan omaa etua luottajan kustannuksella (Nooteboom & Six 2003: 5–6). Voidaan todeta, että osapuolten tavoitellessa omaa etuaan on heillä usein keskenään kilpailevia ja toisinaan hyvinkin itsekkeitä tavoitteita, jotka on pyrittävä sovittamaan yhteen tuottavan suhteen rakentamiseksi. (Davies & Prince 2010.)

## 2.2. Markkinoinnin asiantuntijapalvelut ja niiden ympärille rakentuvat kumppanuudet

Aiemmin puhetta on ollut KIBS-yrityksistä sekä siitä millaisia elementtejä yhteistyö niiden kanssa pitää sisällään. Vaikka KIBS-yrityksiä käsittelevä teoria on sovellettavissa kaikkiin KIBS-sektoreihin markkinointitoimistot mukaan lukien, on jokaisella sektorilla myös omat erityispiirteensä, minkä vuoksi niitä käsitellään seuraavaksi. Alussa esitellään markkinointitoimiston ja asiakasyrityksen välisen yhteistyön tyypillisimmät menestystekijät, josta syvennytään strategisen kumppanuuden rakentumisen vaiheisiin. Tämän jälkeen tarkasteluun otetaan vuorovaikutuksen ja vaihtokustannusten rooli kumppanuussuhteissa ja niiden menestyksessä.

### 2.2.1. Kumppanuuden menestystekijät

Trikin ym. (2007) tutkimuksen mukaan merkittävimmät tekijät, jotka vaikuttavat markkinointitoimiston ja asiakasyrityksen välisen yhteistyön onnistumiseen ja toisaalta epäonnistumiseen ovat luovuus, kokemus, ahkeruus, luottamus, kommunikointi ja yhteistyö. Heidän laatimassaan viitekehyksessä (kuvio 3) kumppanuussuhteen menestykseen vaikuttavat tekijät on jaettu kolmeen eri ryhmään: niihin, jotka määräytyvät toimiston suorituskyvyn perusteella, niihin jotka liittyvät asiakasyrityksen käytäntöihin ja asenteisiin sekä niihin jotka syntyvät osapuolten välisessä vuorovaikutuksessa. Toimisto on osapuolista aktiivisempi ja suurelta osin vastuussa suhteen toimivuudesta ja asiakkaan aktivoinnista. Toimiston vastuulla on luovuus, aikataulussa pysyminen, kampanjan tulokset, tarvittava osaamisen hallitseminen, hinnat, mediasuhteet, henkilöstön määrä ja vaihtuvuus sekä reagointikyky ja proaktiivisuus.



**Kuvio 3.** Yhteistyön toimivuuteen vaikuttavat tekijät (Triki ym. 2007).

Asiantuntijapalveluiden osalta asiakas nähdään puolestaan palvelun rinnakaistuottajana. Asiakasyrityksen osalta suhteen toimivuuteen vaikuttaa muun muassa ohjeistuksen selkeys, asetetut vaatimukset, palvelun arviointimenetelmät, markkinoinnin suunnittelu, aiempi kokemus toimistojen kanssa työskentelystä sekä puuttuminen toimiston työhön. Parhaimmillaan asiakkaalla on joustava organisaatio, jolla on selkeät tavoitteet ja tehokas arviointijärjestelmä, asianmukainen markkinoinninsuunnittelu ja syvälinen tietämys toimiston palveluista. (Triki ym. 2007.)

Toimiston suorituskyvyn ja asiakkaan käytäntöjen lisäksi viitekehyksessä otetaan huomioon osapuolten väliseen vuorovaikutukseen liittyviä tekijöitä, jotka määräytyvät edellä mainittujen yhteisvaikutuksesta. Näitä ovat osapuolten välinen etäisyys, hyväntahtoisuus, luottamus, kommunikointi ja tiedonjakaminen sekä ammattimaisuus. Vuorovaikutusta käsitellään tarkemmin myöhemmin tässä luvussa.

Kaikki kolme edellä mainittua kategoriaa ovat riippuvaisia toisistaan ja vaikuttavat yhdessä kumppanuuden toimivuuteen sekä osapuolten tyytyväisyyteen. (Triki ym. 2007.)

Esimerkiksi asiakkaan raskas arviointiprosessi ja ajan ja suunnittelun huono hallinnointi voivat johtaa siihen, että osapuolten välisen kommunikoinnin tehokkuus heikkenee, mikä puolestaan vaarantaa luovien ratkaisujen syntymisen ja aikataulussa pysymisen (Hotz, Ryans & Shanklin 1982). Osapuolten välinen vuorovaikutus voi vaikuttaa niin toimiston suorituskykyyn kuin asiakkaan käytäntöihin parantaen palvelun laatua ja osapuolten yhteensopivuutta (Triki ym. 2007).

Kumppanuussuhteen päätyminen johtuu yleensä tyytymättömyydestä toimiston suorituskykyyn, muutoksista asiakkaan tai toimiston käytänteissä tai jommankumman johtamisrakenteissa (Michell, Cataquet & Hague 1992). Hotzin ym. (1982) tutkimuksessa yhteistyön päättymistä selittivät toimistossa tapahtuvat henkilöstövaihdokset, asiakkaan toimistolle antaman avustuksen määrä, asiakasyrityksen kyky työskennellä mainonnan parissa ja osapuolten näkemys toimiston roolista. Lähes aina kumppanuussuhteen epäonnistumisen taustalla on yhden tekijän sijaan useita eri tekijöitä (Triki ym. 2007).

#### 2.2.2. Strategisen kumppanuuden rakentumisen vaiheet

Asiakkuus voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen: alku-, siirtymä- ja kypsyyvaiheeseen. Alkuvaiheessa, jolloin osapuolten välinen luottamus on vielä häilyväinen ja huterana, asiakas joutuu tekemään arvionsa rajallisen ensikäden kokemuksen perusteella (Davies & Prince 2005: 2, 4). Testatakseen valitsemansa toimiston pätevyyttä asiakkaat aloittavat yhteistyön monesti lyhyellä aikavälillä toteutettavilla toimeksiannoilla (Davies & Prince 2010).

Alkuvaihetta seuraa siirtymävaihe, jonka aikana asiakas oppii tuntemaan toimiston ja sen kyvykkyydet paremmin. Tällöin myös asiakkaan tarjoamat toimeksiannot saattavat muuttua strategisemmiksi. Strategisten panosten astuessa kuvaan asiakkaan on varmistuttava, että ideat ovat linjassa yrityksen strategian kanssa. Asiakkaan tiivis osallistuminen suunnittelutyöhön saattaa vaikeuttaa toimiston strategisen panoksen arviointia. Myös tulokset ovat vaikeasti mitattavissa, sillä toimenpiteiden vaikutus näkyy vasta pitkällä aikavälillä. (Davies & Prince 2010.)

Kypsyysvaiheessa toimiston strategisten panosten vaikutus alkaa näkymään ja toimistosta tulee entistä tärkeämpi asiakkaalle. Tällöin myös luottamuksen merkitys korostuu (Garbarino & Johnson 1999). Keskinäisen luottamuksen rakentumisen seurauksena asiakas valtuuttaa yhä enemmän tehtäviä toimiston hoidettavaksi. (Davies & Prince 2010.) Samalla myös asiakkaan tarjoamien tietojen laatu paranee (Triki ym. 2007) ja osapuolten jakaman hiljaisen tiedon määrä lisääntyy (Nätti ym. 2006; Daghfous ym. 2013; Davies & Price 2010). Kun toimisto nähdään rehellisenä ja luotettavana kumppanina tekee se tiedonjakamisesta helpompaa (Triki ym. 2007). Kypsyysvaiheeseen edettyään asiakkaan ja toimiston välille saattaa muodostua strateginen kumppanuussuhde (Davies & Prince 2010), joka on tämän tutkimuksen mielenkiinnon kohteena.

Davies ja Prince (2010) määrittelevät strategisen kumppanuuden yhteistyömuodoksi, jossa toimiston työntekijät koetaan yrityksen oman markkinointiosaamisen jatkeena. Tätä määritelmää tukee Laing ja Lianin (2005) väite, jonka mukaan suhteiden kehittyessä niin sanotut sosiaaliset rajat hämärtyvät. Osapuolten välille muodostuvat henkilökohtaiset suhteet tuottavat lisäarvoa, mikä edesauttaa strategisen kumppanuussuhteen syntyä (Harris & Taylor 2003). Nimensä mukaisesti strategisessa kumppanuudessa toimiston rooli ja annetut toimeksiannot ovat selvästi strategisempia. Pelkän operatiivisen tekemisen sijaan toimistolta odotetaan konsultoivampaa otetta ja kykyä hahmottaa kokonaiskuva.

Daviesin ja Princen (2010) tutkimus osoittaa, että pitkäaikaisissa, kypsyysvaiheeseen edenneissä kumppanuussuhteissa olevat asiakkaat arvioivat kumppaninsa parhaaksi kumppaniksi lyhyissä asiakassuhteissa olevia todennäköisemmin. Parhaina kumppaneina pidetyt toimistot hyötyvät asiakkaan heihin muodostamasta vahvasta riippuvuussuhteesta. Asiakkaan riippuvuussuhde on yleensä huomattavasti matalampi silloin kun toimisto nähdään ainoastaan luovana resurssina. Asiakas ei koe tarvetta sitoutua tällaisiin toimistoihin vaan saattaa vaihtaa niitä herkästikin. (Davies & Prince 2010: 20)

### 2.2.3. Vuorovaikutus strategisen kumppanuuden kriittisenä menestystekijänä

Suurin osa markkinointitoimiston tuottamista palveluista on aineettomia ja ne rakentu-

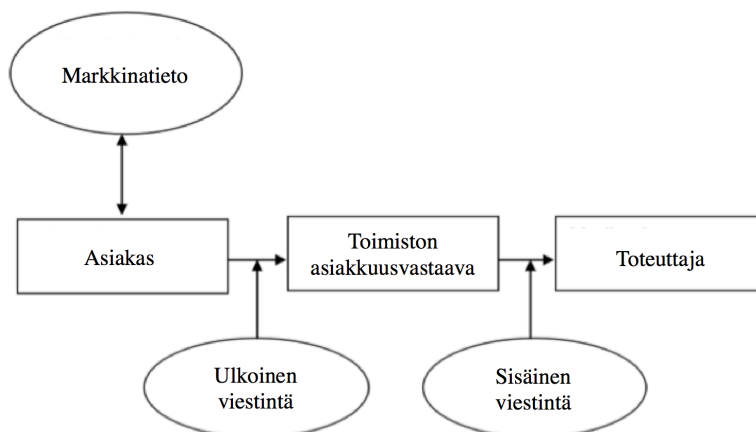
vat pääasiassa toimiston kartuttaman hiljaisen tiedon varaan (Davies & Prince 2010). Tiedon sanotaan olevan markkinointitoimiston arvokkain resurssi (Halinen 1997). Sen lisäksi että markkinointitoimisto tarjoaa tietämystään asiakkailleen, on asiakkaiden vastavuoroisesti tarjottava omia tietojaan toimistolle yhteistyön onnistumiseksi. Strategiseen kumppanuuteen kuuluukin oleellisena osana kaksisuuntainen tiedonjakaminen, joka perustuu osapuolten väliseen luottamukseen. Toimiston ja asiakasyrityksen välinen yhteistyö edellyttää siten molempien osapuolten aktiivista osallistumista. (Davies & Prince 2010.)

Jo 1980-luvulla alkunsa saanut suhdemarkkinoinnin käsite tarkastelee markkinointia verkostonäkökulmasta, jossa vuorovaikutuksella on merkittävä rooli pitkien suhteiden rakentumisessa (Berry 1983; Gummesson 1994). Vuorovaikutus perustuu vastavuoroisuuteen, luottamukseen ja osapuolten väliseen sosiaaliseen etäisyyteen (Triki ym. 2007). Berryn (1983) mukaan suhdemarkkinointi poikkeaa puhtaasta transaktio-ajattelusta siinä, että se perustuu molempia osapuolia hyödyttävään vaihdantaan, mikä edesauttaa pitkäaikaisten suhteiden syntymistä. Myynnin kasvun ja kannattavuuden parantumisen lisäksi suhdemarkkinoinnilla on tutkitusti positiivinen vaikutus osapuolten väliseen sitoutumiseen (Crosby, Evans & Cowles 1990; Morgan & Hunt 1994), epävarmuustekijöiden minimoimiseen (Morgan & Hunt 1994), tyytyväisyyteen ja yhteistyöhalukkuuteen (Lages, Lancastre & Lages 2008), odotuksiin tulevasta kanssakäymisestä (Crosby ym. 1990) sekä työn tulokseen (Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin & Jackson 1989).

Hyvä kommunikaatio on yksi tärkeimmistä suhteen jatkuvuutta edesauttavista tekijöistä (Hotz ym. 1982; Michell ym. 1992; Sutherland, Duke & Abernethy 2004). Suoriutuakseen onnistuneesti annetuista tehtävistä, toimiston tulee saada kaikki tarvittavat tiedot asiakkaastaan (Korgaonkar, Moschis & Bellenger 1984). Heon (2010) tutkimuksen mukaan tällaisia tietoja ovat muun muassa keskeiset markkinointihaasteet, kampanjan onnistumisen arviointiin käytettävät kriteerit sekä kohderyhmän profiili ja tavoitteet. Tutkimus osoitti, että useat toimistot kokevat, että näiden osalta tiedot jäävät monesti puutteellisiksi. Heikko kommunikaatio johtaa helposti suhteen päättymiseen (Heo 2010). Syitä heikolle kommunikaatiolle voi olla monia, kuten jaettavan tiedon puute, tarkoituksenmukainen jakamatta jättäminen, huonot kommunikointiprosessit tai toimiston sisäi-

set ongelmat tiedonjaossa (Sutherland ym. 2004).

Sutherlandin ym. (2004) laatima tiedon kulkeutumismalli (information flow model) kuvastaa, miten markkinatieto kulkeutuu täyden palvelun markkinointitoimistoissa asiakkaalta palvelun toteuttajalle (kuvio 4). Ongelmia voi ilmetä niin asiakkaan kuin toimiston päässä sekä niiden keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Asiakas voi pimittää tietoja tiedostetusti tai tietämättään. Toisinaan asiakas saattaa jättää joitain tietoja kertomatta, koska hänen on vaikea tunnistaa, mitkä tiedot ovat palvelun kannalta oleellisia. Toimiston asiakkuusvastaava voi puolestaan epäonnistua välittämään kaiken asiakkaalta vastaanottamansa oleellisen tiedon palvelun toteutuksesta vastaaville (Vanden Bergh, Smith & Wicks 1986).



**Kuvio 4.** Tiedon kulkeutumismalli täyden palvelun markkinointitoimistoissa (Heo 2010 soveltaen Sutherland ym. 2004).

Halisen (1997) mukaan kommunikaation tärkeyttä korostaa asiantuntijapalveluiden ihmiskeskeisyys. Palvelun laatu määräytyy pitkälti sen mukaan, miten osapuolet ovat vuorovaikutuksessa keskenään (Crosby ym. 1990; Grönroos 1990). Toisin sanoen markkinointipalvelut tuotetaan monesti tiiviissä yhteistyössä asiakasyrityksen työntekijöiden kanssa laadun varmistamiseksi (Lovelock 1983). Hyvin hoidetulla tiedonjakamisella on tutkitusti positiivinen vaikutus toimiston yhteistyöhalukkuuteen (Mohr, Fisher & Nevin

1996) ja tätä kautta myös palvelun laatuun. Tiiviin kommunikaation ansiosta toimiston työntekijät kokevat olevansa osa tiimiä, jolloin he ovat myös motivoituneempia auttamaan asiakastaan menestymään. Tutkimukset osoittavat, että toimiston kiinnostus asiakastaan kohtaan paranee heidän kokiessaan tullessa kohdelluksi palveluntarjoajan sijaan kumppanina. Tällöin myös toimiston proaktiivisuus paranee (Beverland, Farrelly & Woodhatch 2007), mikä on merkittävää etenkin pitkäaikaisissa strategissa kumppanuuksissa (Toivonen 2004). Sitä vastoin toimistot, jotka kokevat olevansa asiakkaalle lähinnä palveluntuottajia, ovat selvästi passiivisempia tätä kohtaan. (Huntley 2006.)

Vuorovaikutukseen liittyy oleellisena osana myös osapuolten keskinäinen roolitus, joka on tärkeässä asemassa asiantuntijapalveluissa (Broderick 1999). Tällä tarkoitetaan osapuolten näkemystä omasta ja toisen roolista. Solomonin, Surprenantin, Czepielin ja Gutmanin (1985) mukaan rooleja tarkasteltaessa on tärkeää ymmärtää, missä määrin yksilö toimii toisen osapuolen odotusten mukaisesti. Selkeillä rooleilla pystytään välttämään riskejä, joita voi ilmetä palveluprosessin eri vaiheissa. Mikäli osapuolilla on eriävät käsitykset rooleistaan, se voi heikentää palvelun laatua, aiheuttaa ongelmia suhteen kehitykselle ja pahimmillaan johtaa suhteen päättymiseen (Triki ym. 2007; Hotz ym. 1982). Ongelmia voi muun muassa ilmetä tiedonjakoon liittyvissä rooleissa. Asiakas voi esimerkiksi ajatella tarjonneensa toimistolle tarvittavat tiedot toimiston pitäessä niitä selvästi puutteellisina (Sutherland ym. 2004). Tällöin puhutaan niin sanotuista markkinatiedon aukoista (market intelligence gaps), joilla viitataan eroihin markkinointitoimiston kaipaaman tiedon ja asiakasyrityksen tarjoaman tiedon välillä. (Heo 2010.) Yleensä ongelmat roolituksissa ilmenevät kuitenkin jo suhteen alkuvaiheessa. (Triki ym. 2007.)

#### 2.2.4. Vaihtokustannusten rooli kumppanuussuhteissa

Yksi kumppanuutta selittävä tekijä on toimiston vaihtoon liittyvät vaihtokustannukset, jotka liittyvät tiiviisti edellä avattuihin kumppanuuden rakentumisen vaiheisiin. Vaihtokustannuksilla tarkoitetaan aikaa, vaivaa, rahaa ja henkistä pääomaa, jota tarvitaan yhteistyön aloittamiseen uuden toimiston kanssa sekä menetettyjä hyötyjä, joita koituu vanhasta toimistosta luopumisen myötä. Vaihtokustannukset voidaan jakaa niin sanot-

tuihin perustamiskustannuksiin (set-up costs) ja poistumiskustannuksiin (exit costs).

Perustamiskustannuksilla tarkoitetaan niitä kustannuksia, joita asiakkaan on käytettävä uuden toimiston valitsemiseen ja ohjaamiseen. Asiakas joutuu näkemään vaivaa varmistakseen, että uudella toimistolla on tarvittavat tiedot ja taidot sekä ymmärrys asiakkaan liiketoiminnasta, toimintatavoista ja organisaatiokulttuurista. Vaatii aikansa, että uuden toimiston työntekijät opitaan tuntemaan ja osapuolten välille rakentuu luottamussuhde. (Davies & Prince 2010.) Epäonnistunut perehdytys synnyttää väistämättä lisäkustannuksia. Ajallisten ja taloudellisten riskien lisäksi toimiston vaihtamiseen liittyy myös emotionaalisia riskejä. Uuteen toimistoon vaihtamisen myötä yritys joutuu luopumaan aiempaan toimistoon rakentamistaan suhteista. Myös mikäli uusi toimisto osoittautuu huonoksi, voidaan valinnan tehnyttä henkilöä syyttää epäonnistuneesta valinnasta. (Davies & Prince 2010.)

Poistumiskustannuksilla tarkoitetaan puolestaan yhteistyöhön sitoutunutta arvoa, jonka asiakas menettää, mikäli asiakassuhde nykyisen toimiston kanssa loppuu. Saavutetut hyödyt ovat monesti sellaisia, ettei niitä voida siirtää asiakassuhteesta toiseen, vaan uuden toimiston kanssa joudutaan monessakin suhteessa aloittamaan niin sanotusti puhtaalta pöydältä. Yhteistyön päätyttyä toimisto vie mukanaan arvokasta asiakkaastaan kerryttämää hiljaista tietoa. Toisinaan toimiston haalima tieto voi olla luonteeltaan myös arkaluontoista, jolloin sen vuotaminen kilpailijoille muodostuu uhkaksi. (Davies & Prince 2010.)

Yhteistyön myötä kertyneen tiedon lisäksi asiakas joutuu luopumaan emotionaalisista hyödyistä liittyen vaivattomuuteen ja yhteisymmärrykseen, jotka ovat omiaan nopeuttamaan päätöksentekoa sekä helpottamaan ongelmanratkaisua (Haytko 2004). Samalla myös aiemmat ihmissuhteet saattavat katketa ja asiakas menettää mahdollisuuden työkennellä suosimansa luovan tiimin kanssa (Halinen 1997). Onnistuneiden palvelukokemusten myötä rakentunut luottamus (Davies & Prince 2005; Henke 1995) johtaa useimmiten siihen, ettei asiakkaan tarvitse käyttää enää niin paljon resursseja valvoakseen toimiston tekemisiä (Davies & Price 2010). Tätä tukee Trikin ym. (2007) väite jonka mukaan yrityksen luottamus käyttämäänsä toimistoa kohtaan määrittää sen missä

määrin yritys kokee tarpeen olla osallisena. Monesti asiakkaan tiivis osallistuminen viittaa luottamuksen puutteeseen. Toimiston vaihto voi heijastua myös osakekursseihin. Uuden toimiston myötä yritys saattaa lähteä kokeilemaan uudenlaisia markkinointistrategioita, jotka epäonnistuessaan voivat vaikuttaa negatiivisesti yrityksen osakkeisiin (Mathur & Mathur 1996; Kulkarni, Vora & Brown 2003). Myös nämä seikat tulee ottaa huomioon toimistoa vaihdettaessa.

Vaihtokustannuksilla on tutkitusti yhteys asiakassuhteen pysyvyyteen. Mitä suuremmat vaihtokustannukset toimiston vaihtoon liittyy, sitä todennäköisemmin yhteistyötä halutaan jatkaa nykyisen toimiston kanssa (Dwyer, Schurr & Oh 1987). Toisin sanoen vaihtokustannukset sitouttavat ja vaikuttavat siihen millaiseksi yhteistyö toimiston ja asiakkaan välillä rakentuu. Halisen (1997) mukaan kyseinen sitoutuminen nähdään tarkoituksemukaisena aikomuksena pitää huolta suhteen jatkuvuudesta. Anderson ja Weitz (1992: 19) puolestaan määrittelevät sitoumuksen haluna kehittää pysyvä suhde, jonka ylläpitämiseksi ollaan valmiita tekemään lyhytaikaisia uhrauksia. Sitoutumiseen liittyy oleellisena osana myös osapuolten kokema varmuus suhteen kestävyudesta (Anderson & Weitz 1992). Sitoutumista voidaan monesti pitää erottavana tekijänä kumppanuuden ja toiminnallisen yhteistyön välillä (Levy & Weitz 2000). Osoittamalla sitoumusta käyttämäänsä toimistoa kohtaan asiakas saa vastineeksi parempaa palvelua (Mowday, Porter & Steers 1982) ja välttää aiemmin mainitun riskin kohdata moraalikato (Davies & Prince 2010). Sitoutumista saatetaan viestiä muun muassa käyttämällä toimiston suosimaa kompensatiomallia tai antamalla selkeät raamit miten palvelua tullaan arvioimaan (Davies & Prince 2010). Toimisto voi puolestaan vakuuttaa asiakkaansa halusta sitoutua tarjoamalla parasta osaamistaan (Beverland ym. 2007). Toisiinsa sitoutuneet osapuolet ovat motivoituneempia ylläpitämään suhdetta luoden vahvan pohjan kumppanuudelle (Mowday ym. 1982; Berry & Parasuraman 1991).

Vastaavasti vaihtokustannusten ollessa pieniä ei asiakas koe samanlaista tarvetta sitoutua, mikä voi heijastua myös heidän halukkuuteensa maksaa reilua korvausta saamistaan palveluista. (Davies & Prince 2010.) Kulkarni ym. (2003) esittävät vaihtokustannuksista hieman toisenlaisen näkemyksen, jonka mukaan markkinointipalveluiden aineettomuuden vuoksi asiakkaat saattavat vaihtaa toimistoa ymmärtämättä millaisia riskejä ja me-

netyksiä siihen liittyy. Toimiston vastuulla onkin, että asiakasta informoidaan tarpeeksi tehokkaasti palveluiden hyödyistä ja osallistetaan palveluiden kehittämiseen.

Se miten asiakkaat ja toimistot arvioivat työnlaatua ja toisiaan on vaikeaselkoinen prosessi (Feldwick 1997; Grant & McLeod 2007). Toimivan suhteen rakentamiseksi onkin tärkeää, että toimistolla ja asiakasyrityksellä on realistiset käsitykset vallitsevasta suhteesta. Asiakkaan korkeista vaihtokustannuksista huolimatta on tärkeää, ettei toimisto heittäydy välinpitämättömäksi. Palvellessaan asiakkaitaan parhaansa mukaan saavat toimistot usein nauttia myös paremmista korvauksista. Asiakkaan ymmärtäessä millaisia vaihtokustannuksia toimiston vaihtoon liittyy, eivät he välttämättä halua heti vaihtaa toimistoa kokiessaan ensi kertaa tyytymättömyyttä palvelua kohtaan. Yhteisymmärryksen kartuttaminen useamman projektin myötä voi usein olla vähäriskisempää kuin uuteen toimistoon vaihtaminen. (Davies & Prince 2010.)

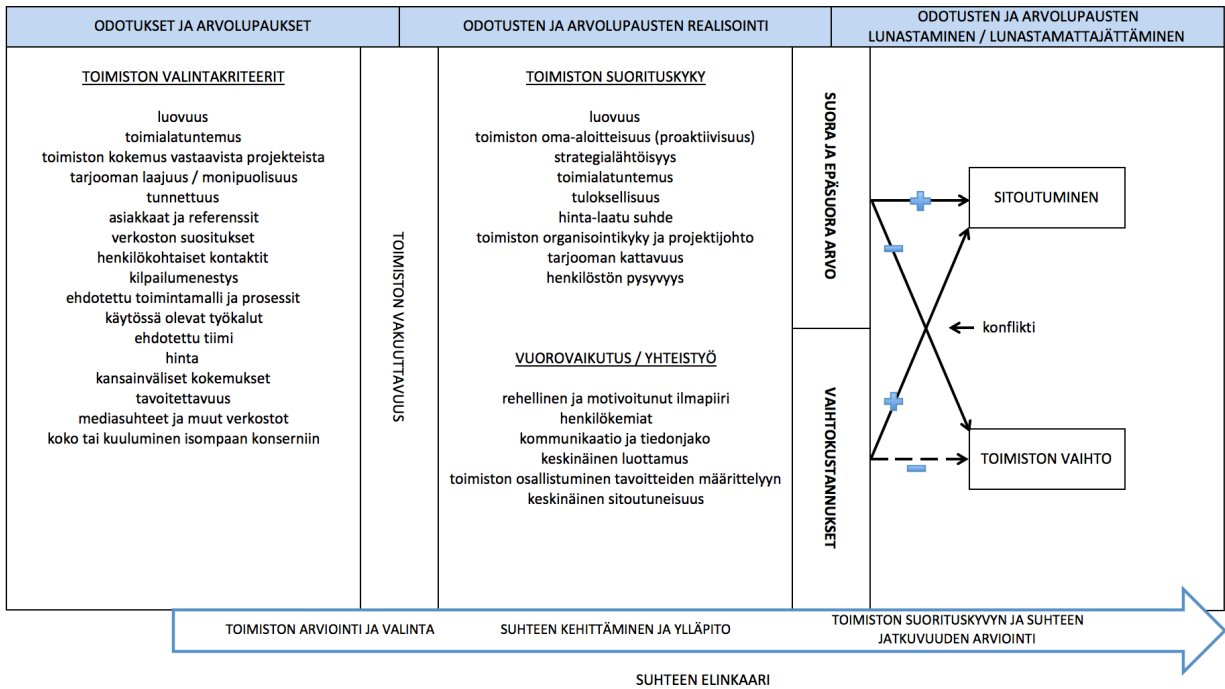
Vaihtokustannuksista puhuttaessa on kuitenkin syytä muistaa, että loppupeleissä suhteen jatkuvuus on toimiston kannalta kriittisemmässä asemassa, sillä tärkeän asiakkuuden menettäminen on monesti toimiston liiketoiminnalle haitallisempaa (Wackman, Salmon & Salmon 1987). Kulkarni ym. (2003) esittävätkin toisenlaisen näkemyksen, jonka mukaan asiakasyritykset sivuuttavat helposti toimiston vaihtoon liittyvät aineettomat seuraukset. Tämän vuoksi onkin erittäin mielenkiintoista tutkia, miten asiakkaat todellisuudessa kokevat toimiston vaihdon vaikeuden suhteessa yhteistyön jatkuvuuteen.

### 2.3. Teoreettinen viitekehys

Teorian pohjalta rakennettu viitekehys (kuvio 5) kuvastaa suhteen elinkaarta valinnasta sitoutumiseen tai suhteen päättymiseen. Ensimmäisessä kohdassa (Odotukset ja arvolupaukset) on esitetty tyypilliset toimiston valintakriteerit. Valintakriteerien pohjalta asiakas muodostaa kokemuksen toimiston vakuuttavuudesta. Mikäli toimisto onnistuu vakuuttamaan asiakasyrityksen valikoituu se yhteistyökumppaniksi. Tätä elinkaaren vaihetta kutsutaan toimiston arviointi ja valinta –vaiheeksi.

Valinnan jälkeen alkaa itse yhteistyö, jolloin odotukset ja arvolupaukset realisoituvat. Tällöin yhteistyötä tulkitaan viitekehyksessä kahdesta näkökulmasta: toimiston suorituskyvyn ja osapuolten välisen vuorovaikutuksen osalta. Tätä vaihetta kutsutaan suhteen kehittämiseksi ja ylläpidoksi. Viitekehyksestä on otettu pois asiakkaan suorituskykyyn liittyvät tekijät, koska ne eivät ole tämän tutkimuksen kohteena.

Toimiston suorituskyky ja osapuolten välinen yhteistyö määrittää sen millaista arvoa (suoraa ja epäsuoraa) asiakkaalle syntyy. Viitekehyksessä käytettävät plus- ja miinus-symbolit kuvastavat onko arvoa muodostunut vai ei. Mikäli asiakas kokee saavansa arvoa yhteistyöstä, haluaa hän todennäköisemmin sitoutua kyseiseen toimistoon. Vastavasti jos asiakas ei koe saavansa arvoa suhteesta, on toimiston vaihto erittäin todennäköistä. Arvon lisäksi viitekehyksessä otetaan huomioon toimiston vaihtoon liittyvät vaihtokustannukset. Vaihtokustannuksilla tarkoitetaan sekä toimiston vaihtoon nähtävää vaivaa (perustamiskustannukset) että aiemman yhteistyön myötä menetettyjä asioita (poistumiskustannukset). Vaihtokustannusten osalta plus- ja miinusmerkit kuvastavat suuria (+) ja pieniä (-) vaihtokustannuksia. Vaihtokustannusten ollessa suuria asiakas sitoutuu todennäköisemmin käyttämäänsä toimistoon. Vaihtokustannusten ollessa pieniä on toimiston vaihto huomattavasti helpompaa, mutta se ei itsessään ole syy toimiston vaihtoon, vaan taustalla on tuolloin myös tyytymättömyys koettuun arvoon (siksi merkattu kuvioon katkoviivalla). Yhtälö, jossa asiakas kokee saavansa arvoa yhteistyöstä ja toimiston vaihtoon liittyy suuria vaihtokustannuksia, sitouttaa parhaiten ja on täten hyvä pohja strategiselle kumppanuudelle. Konflikti syntyy niissä tilanteissa, joissa asiakas on tyytymätön koettuun arvoon, mutta vaihtokustannukset ovat suuret.



**Kuvio 5.** Teoreettinen viitekehys.

Viitekehystä käytetään pohjana tutkimuksen empirialle. Empiriassa selvitetään toimiston valintakriteereitä, mutta keskeinen painopiste on viitekehyksessä esitetyillä menestystekijöillä, jotka ovat toimiston suorituskykyyn ja osapuolten väliseen vuorovaikutukseen liittyvät tekijät sekä arvonmuodostus ja vaihtokustannukset. Arvon osalta haluttiin keskittyä erityisesti epäsuoraan arvoon, minkä vuoksi yksi menestystekijöistä keskittyi asiakasyrityksen mahdollisuuteen oppia oman liiketoiminnan haasteista. Vaihtokustannusten osalta menestystekijänä käytetään toimiston vaihdon vaikeutta. Viitekehysten toimivuutta tullaan arvioimaan tutkimuksen johtopäätöksissä.

### 3. METODOLOGISET VALINNAT

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen metodologiset valinnat koskien käytettyjä tutkimus-, aineistonkeruu- ja analysointimenetelmiä. Lisäksi luvussa otetaan kantaa valittujen metodien ja tutkittavan aineiston relevanttiuteen ja luotettavuuteen.

#### 3.1. Kvantitatiivinen lomaketutkimus

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivista tutkimusmetodia hyödyntäen. Aineistonkeruun menetelmänä käytettiin suurelle joukolle suunnattua kyselylomaketutkimusta, jonka tarkoituksena oli kerätä määrällistä dataa tutkittavasta aiheesta. Kyselylomake valikoitui aineistonkeruun menetelmäksi siitä syystä, että sen avulla on helppo kerätä kattava aineisto, jonka perusteella voidaan muodostaa yleistettävissä olevia johtopäätöksiä tutkittavasta aiheesta (KvantiMOTV 2009). Tarkoituksena oli saada mahdollisimman monen ääni kuuluviin ja hahmottaa ilmiötä laaja-alaisesti. Kyselylomakkeen avulla on mahdollista tavoittaa vaivattomasti sellaisiakin yrityksiä, joihin ei ole aiemmin luotua kontaktia.

Tutkimusaiheen luonteelle voisi sopia myös kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, mutta koska tavoitteena on muodostaa tutkittavasta aiheesta selkeä kokonaiskuva, on kvantitatiivinen tutkimus perusteltu. Syvällisten merkitysten tutkimisen sijaan, ollaan siis keskitytty löytämään vahvistusta teorioissa ilmenneille väittämille ja tuottamaan yleinen kuvaus strategisten kumppanuussuhteiden rakentumisesta ja niiden edellytyksistä. Tutkimuksella haluttiin kartoittaa yritysten tyypillisiä motiiveja ja odotuksia markkinoinnin asiantuntijapalveluiden hankintaan ja kumppanuussuhteen jatkuvuuteen liittyen. Toisin kuin kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistossa ei siis takerruta yksittäisiin vastauksiin, vaan sitä käsitellään kokonaisuutena, josta nostetaan esille toistuvia teemoja ja arvostuksia, joiden avulla voidaan tehdä perusteltuja yleistyksiä.

Kuten kvantitatiivinen tutkimus yleensäkin, myös tämän tutkimuksen aineistonkeruu- ja analysointimenetelmä on selvästi deduktiivinen. Deduktiiviselle analyysille tunnus-

omaista on se, että tarkastelu lähtee teoriasta käsin. Tällöin tutkimusta ohjaa jokin valmis teoria, jonka päälle empiria rakentuu. (Elo & Kyngäs 2008: 109; Tuomi & Sarajärvi 2009: 108-117.) Omassa työssäni tämä näkyy siinä, että aineistonkeruussa käytetty kyselylomake pohjautuu teoriassa esitettyihin näkemyksiin ja joiltain osin valmiisiin tieteellisesti testattuihin mittaristoihin. Deduktiivisessa analyysissä tarkastelun voidaan sanoa kulkevan yleisestä kohti spesifimpää (Elo & Kyngäs 2008: 109). Tämä ilmenee työssäni siten, että teoria antaa raamit tutkittavalle aiheelle ja käsittelee sitä laajalaisesti, empirian puolestaan pureutuessa syvemmälle viitekehyksessä esille nousseisiin tärkeimpiin löydöksiin.

### 3.2. Lomakkeen laadinta

Kyselylomakkeen laadinnassa käytettiin apuna tutkimuskirjallisuudessa esitettyjä tieteellisiä mittaristoja, ”Vuoden toimisto 2018” -tutkimusta sekä markkinointitoimisto Valveen vuonna 2015 tekemää ”Motiivit ja päätöksenteko markkinointitoimistoa valittaessa” -tutkimusta. Kyselylomakkeen toteutuksessa on kiinnitetty erityistä huomiota sen liiketoiminnallisiin hyötyihin. Tämän vuoksi kyselylomake laadittiin tiiviissä yhteistyössä Valveen kanssa. Näin varmistettiin, että kysymykset tukevat liikkeenjohdollisia tarpeita ja mahdollistavat tulosten ja niistä johdettujen kehitysehdotusten onnistuneen implementoinnin.

Kyselylomakkeessa (liite 1) kartoitettiin 32 kysymyksen avulla vastaajien taustatietoja, markkinoinnin yleistä organisoitumista ja markkinointikumppanien käyttöä. Seitsemän ensimmäistä kysymystä koskivat yrityksen taustatietoja, josta seuraavat viisi kysymystä (kysymykset 8-12) käsittelevät vastaajan perustietoja. Tämän jälkeen siirryttiin kartoittamaan markkinoinnin organisointiin liittyviä asioita (kysymykset 13-16), kuten ulkoistamisen määrää ja syitä hajauttamiselle ja keskittämiselle. Kysymykset 17-23 liittyivät markkinointikumppaneihin, kuten valintakriteereihin, yhteistyön menestystekijöihin, kumppanien määrään ja yhteistyön päättämiseen johtaneisiin syihin, jonka jälkeen syvennyttiin nykyiseen tärkeimpään kumppaniin (kysymykset 24-30), kuten tältä ostettuihin palveluihin, yhteistyön keston, kumppanuuden sujuvuuteen ja tyytyväisyyteen.

Strategista kumppanuutta koskevien erityispiirteiden tunnistamiseksi tutkimukseen otettiin mukaan myös yrityksiä, joilla ei ole strategista kumppania. Näiden kahden vastaajajoukon vastauksia vertailemalla oli mahdollista löytää ryhmien välisiä eroavaisuuksia ja näin ollen muodostaa käsitys strategisesta kumppanuudesta ja sen taustalla vaikuttavista motivaatioista. Tämä edellytti, että kysymyksissä käytettiin strategisen kumppanin sijaan termiä tärkein markkinoinnin kumppani. Analyysit on tehty sillä olettamuksella, että vastaajat, jotka kertoivat mieltävänsä vähintään yhden kumppaneistaan strategiseksi pitävät sitä myös yhtenä tärkeimmistä kumppaneistaan mahdollistaen vastausten välisen vertailun. Toisin sanoen strategisten kumppanien määrää kartoittavan kysymyksen (kysymys 20) vastaukset määrittivät sen, tarkasteltiinko markkinoinnin tärkeintä kumppania strategisena kumppanina vai ei. Kyselyn lopussa esitettiin kaksi avointa kysymystä (kysymykset 31-22), joista ensimmäinen kartoitti vastaajien ihannekäsitystä markkinoinnin strategisesta kumppanista ja toinen antoi mahdollisuuden avata muita aiheesta heränneitä ajatuksia.

Taulukko 2 havainnollistaa lomakkeen rakennetta. Ensimmäisessä sarakkeessa näkyy lomakkeen eteneminen ja kysymysten ryhmittely osioittain. Toisessa sarakkeessa avataan mitä kysymystyyppiä kunkin kysymyksen osalta ollaan käytetty. Kuten taulukosta on huomattavissa on kyselyssä käytetty monipuolisesti erilaisia kysymystyyppejä, kuten valinta-, monivalinta-, matriisi- ja avoimia kysymyksiä. Lomakkeen siisteyden vuoksi joissakin kohdissa valintakysymykset on esitetty alasvetovalikon muodossa. Joissakin valinta- ja monivalintakysymyksissä vastaajalle tarjottiin myös vaihtoehto antaa avoin vastaus. Tällä varmistuttiin siitä, ettei vastauksista jäänyt uupumaan kriittisiä ja tutkimuksen kannalta relevantteja tietoja. Kokonaan avoimia kysymyksiä käytettiin puolestaan harkiten tiedostaen, että ne tekevät kyselyyn vastaamisesta raskaampaa. Myös matriisikysymysten määrää haluttiin rajoittaa, sillä niihin vastaaminen on aikaa vievää. Matriisikysymyksissä vastaajia pyydettiin arvioimaan kysyttäviä asioita Likert-asteikolla 1-7. Likert-asteikko on siitä hyvä, että mahdollistaa monipuolisten kvantitatiivisten analyysien tekemisen. Vastaamisen helpottamiseksi ja vastausten vertailukelpoisuuden varmistamiseksi lomakkeella annettiin selkeitä ohjeistuksia muun muassa Likert-asteikon arvoihin ja strategisen kumppanin määritelmään liittyen.

**Taulukko 2.** Lomakkeen rakenne ja kysymysten pääasiallinen käyttötarkoitus.

Kysymys	Kysymystyyppi	Pakollisuus	Tulokset avattu	Pääasiallinen käyttötarkoitus
<i>Yrityksen taustatiedot: 1-7</i>				
1 (liikevaihto)	valinta	kyllä	4.1.2.	taustatietojen kartoitus, otannan validointi, tavoite 2
2 (henkilöstömäärä)	valinta	kyllä	4.1.2.	
3 (yrityksen ikä)	valinta	kyllä	4.1.2.	
4 (toimiala)	valinta (alasetovalikko)	kyllä	4.1.2.	
5 (liiketoiminta-alue)	valinta	kyllä	4.1.2.	
6 (markkinoinnin yleinen organisointi)	valinta	kyllä	4.2.1.	
7 (samojen kumppanien käyttö tiimeissä)	valinta	kyllä *	4.2.1.	
<i>Vastaajan taustatiedot: 8-12</i>				
8 (sukupuoli)	valinta	kyllä	4.1.1.	taustatietojen kartoitus, otannan validointi, tavoite 2
9 (asema)	valinta + avoin	kyllä	4.1.1.	
10 (päättöksenteon taso)	valinta	kyllä	4.1.1.	
11 (markkinointibudjetti)	valinta (alasetovalikko)	ei	4.1.2.	
12 (rooli kumppanin valinnassa)	valinta + avoin	kyllä	4.1.1.	
<i>Markkinoinnin organisointi: 13-16</i>				
13 (ulkoistamisen määrä)	valinta	kyllä	4.2.1.	tavoite 2
14 (kumppanien käyttö)	valinta	kyllä	4.2.2.	
15 (syyt hajauttamiselle)	monivalinta + avoin	kyllä *	4.2.2.	
16 (syyt keskittämiseksi)	monivalinta + avoin	kyllä *	4.2.2.	
<i>Markkinoinnin kumppanit: 17-23</i>				
17 (valintakriteerit)	matriisi / Likert-asteikko	kyllä	4.3.2.	tavoite 2
18 (suhteen jatkuvuuden menestystekijät)	matriisi / Likert-asteikko	kyllä	4.4.1.	tavoite 3
19 (säännöllisesti käytettyjen toimistojen määrä)	valinta (alasetovalikko)	kyllä	4.2.2.	tavoite 2
20 (strategisten kumppanien määrä)	valinta (alasetovalikko)	kyllä	4.3.1.	
21 (syyt strategisen kumppanin puuttumiselle)	avoin	ei *	4.3.2.	
22 (yhteistyön päättäminen strategisen kumppanin kanssa)	valinta	kyllä	4.4.1.	tavoite 3
23 (syyt yhteistyön päättämiseksi)	monivalinta + avoin	kyllä*	4.4.1.	
<i>Markkinoinnin tärkein kumppani: 24-30</i>				
24 (kumppanilta ostetut palvelut)	monivalinta + avoin	kyllä	4.3.1.	tavoite 2
25 (kumppanin osuus ulkoistetuista palveluista)	valinta (alasetovalikko)	kyllä	4.3.1.	
26 (yhteistyön kesto)	valinta	kyllä	4.3.1.	
27 (toimiston suorituskyky / menestystekijät)	matriisi / Likert-asteikko	kyllä	4.4.2.	tavoite 3
28 (yhteistyön sujuvuus / menestystekijät)	matriisi / Likert-asteikko	kyllä	4.4.2.	
29 (kokonaisarvosana)	valinta	kyllä	4.4.2.	
30 (yhteistyön päättymisen todennäköisyys)	jana / Likert-asteikko	kyllä	4.4.2.	
<i>(Avoimet: 31-32)</i>				
31 (täydellinen markkinoinnin strateginen kumppani)	avoin	kyllä	4.4.3.	tavoite 3
32 (muuta ajatuksia)	avoin	ei	4.4.3.	?

\*) ehdollinen

Taulukon kolmannessa sarakkeessa on avattu mitkä kysymyksistä on asetettu pakolliseksi. Kaikki muut paitsi budjettia, strategisen kumppanin puuttumista ja muita ajatuksia koskevat kysymykset asetettiin pakolliseksi mahdollisimman kattavan aineiston keräämiseksi. Budjettia koskevat asiat voivat olla monelle arkaluontoisia, minkä vuoksi vastaajille oli annettava mahdollisuus jättää vastaamasta tähän. Vastaajien keskeyttämisen välttämiseksi avoin kysymys koskien strategisen kumppanin puuttumisen syitä haluttiin myös jättää vapaaehtoiseksi. Sitä vastoin markkinoinnin täydellistä kumppania koskeva kysymys asetettiin pakolliseksi, sillä se esitettiin lomakkeen lopussa, jolloin todennäköisyys kyselyn keskeyttämiseksi on huomattavasti pienempi. Kysymyksen tärkeydestä johtuen haluttiin näin ollen myös varmistua, että vastaajat vastaisivat siihen.

Kyselyn loogisen etenemisen parantamiseksi lomakkeelle rakennettiin muutamia ehtoja. Ehdot koskevat taulukossa esitettäviä kysymyksiä, joiden pakollisuustiedon perään on merkattu tähti. Esimerkiksi kysymys koskien samojen kumppanien käyttöä (kysymys 7) esitettiin ainoastaan niille, joilla aiemman kysymyksen perusteella on useampi markkinoinnista vastaava tiimi. Kysymykset 15 ja 16 määräytyivät sen mukaan mitä vastaaja oli vastannut kysymykseen 14. Esimerkiksi syitä keskittämislle tiedusteltiin vain niiltä vastaajilta, jotka kertoivat keskittävänsä tai voivansa keskittää. Vastaajalle, joka kertoi hajauttavansa, mutta voivansa harkita palveluiden keskittämistä sekä vastaajalle, joka antoi päinvastaisen vastauksen näytettiin sekä kysymys 15 että 16. Syitä strategisen kumppanin puuttumiselle (kysymys 21) kysyttiin luonnollisesti vain niiltä vastaajilta, jotka olivat vastanneet edelliseen kysymykseen, etteivät miellä yhtäkään käyttämistään toimistoista strategiseksi kumppaniksi. Vastaavasti yhteistyön päättymiseen johtaneita syitä (kysymys 23) tiedusteltiin vain sellaisilta henkilöiltä, jotka kertoivat olleensa mukana tekemässä päätöstä yhteistyön lopettamisesta. Neljännessä sarakkeessa on kuvattuna, missä empirian kappaleessa mitäkin kysymystä koskevat tulokset on avattu. Tästä tarkemmin aineiston analyysiä koskevassa kappaleessa 3.4.

Holopaisen ja Pulkkisen (2002: 39) mukaan kyselylomakkeen tärkeimpänä tavoitteena on muuntaa tutkijan tiedontarve kysymyksiksi. Ymmärtääksemme kysymysten taustalla vaikuttavan tiedontarpeen on taulukon viimeiseen sarakkeeseen merkattu jokaisen kysymyksen käyttötarkoitus. Yrityksen ja vastaajan taustatietojen avulla voidaan kartoittaa millaisesta otannasta on kyse. Samalla se mahdollistaa laadun validoinnin. Esimerkiksi vastaajien asema, päätöksenteon taso ja rooli kumppanin valinnassa antavat hyvän kuvan kerätyn aineiston pätevydestä edustaa tutkittavaa aihetta.

Taustatietoja hyödynnetään myös asiakasprofiilien muodostamisessa ja mahdollisten tutkimusaiheen kannalta oleellisten riippuvuussuhteiden selvittämisessä. Esimerkiksi liikevaihdon ja strategisen kumppanuuden välistä mahdollista suhdetta on mielekästä tutkia, kuten myös eri asemassa olevien suhtautumista kumppanin valinnassa eniten vaikuttaviin kriteereihin. Näin ollen ne auttavat myös yrityksen markkinoinnin asiantuntijapalveluiden ostoon liittyvien käytäntöjen ja motiivien selvittämisessä eli tavoitteen 2 täyttymisessä. Myös markkinoinnin organisointia koskevia kysymyksiä sekä kysymyk-

siä koskien valintakriteereitä, nykyisten kumppanien määrää, strategisen kumppanin puuttumisen syitä, tärkeimmältä kumppanilta ostettuja palveluita, toimiston tekemisen osuutta ja yhteistyön kestoa hyödynnetään tämän tavoitteen täyttymisessä.

Tutkimuksen kolmanteen tavoitteeseen koskien markkinoinnin strategisten kumppanuuksien menestymiseen liittyviä tekijöitä vastataan suhteen päättämiseen johtaneita syitä, suhteen jatkuvuuden menestystekijöitä ja niiden toteumia (kysymykset 27 ja 28) sekä tyytyväisyyttä (kysymykset 29 ja 30) kartoittavilla kysymyksillä. Oleellisessa roolissa kolmannen tavoitteen täyttymisessä on myös avoin kysymys koskien ideaalia markkinoinnin strategista kumppania.

Strategisen kumppanuuden menestymisen ehtoja (tavoite 3) lähestytään tutkimusta varten rakennetun 17 menestystekijästä koostuvan mittariston kautta. Mittariston perustana toimii teorian pohjalta laadittu viitekehys ja siinä ilmenevät toimiston suorituskykyä ja osapuolten välistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä koskevat tekijät. Jokaista menestystekijää mitattiin kahdella väittämällä, jotka rakennettiin käyttäen valmiita mittaristoja joko sellaisenaan tai osittain soveltaen. Niiden menestystekijöiden osalta, joista valmiita mittaristoja ei löytynyt luotiin omat väittämät. Väittämiä käytettiin toimiston suorituskykyä (kysymys 27) ja yhteistyön sujuvuutta (kysymys 28) koskevissa kysymyksissä. Vastajien suhtautumista väittämien mittaamiin menestystekijöihin kartoitettiin puolestaan kysymyksellä 18. Kysymyksille tehdyt analyysit on esitelty kappaleessa Aineiston analyysi. Väittämät ja niiden alkuperä on avattu tarkemmin alla olevassa taulukossa 3.

### Taulukko 3. Menestystekijät ja niitä mittaavien väittämien alkuperä.

Luovuus	Toimiston meille tarjoamat ideat ovat laadukkaita ja luovia Saadaksemme tuoreita näkemyksiä meidän kannattaisi käyttää uusi toimistoja	Muunneltu LaBahn & Kohli (1997) Muunneltu Grayson & Ambler (1999)
Toimiston oma-aloitteisuus	Toimisto tarjoaa oma-aloitteisesti uusia ideoita ja ratkaisuja Toimisto etsii jatkuvasti uusia kehityskohteita	Uusi Uusi
Strategialähtöisyys	Toimisto osoittaa selkeää strategista ymmärrystä liiketoiminnastamme Toimiston tekemät ehdotukset ovat linjassa strategiamme kanssa	Muunneltu Grayson & Ambler (1999) Uusi
Toimialatuntemus	Toimisto ymmärtää liiketoimintamme haasteet Toimisto osoittaa perehtyneisyyttä toimialaamme kohtaan	Uusi Uusi
Tuloksellisuus	Yhteistyö on johtanut myynnin kasvuun odotusten mukaisesti Yhteistyön myötä markkina-asemamme on vahvistunut halutulla tavalla	Muunneltu Fam & Waller (2008) Fam & Waller (2008)
Hinta/laatu-suhde	Saamme rahoillemme vastinetta Toimisto osaa perustella hinnoittelunsa	Muunneltu Levin, Thaichon & Quach (2016) Uusi
Toimiston organisointikyky ja projektijohto	Toimisto pystyy vastaamaan pyyntöihimme joustavasti Toimisto pitää huolen projektien etenemisestä	Fam & Waller (2008) Uusi
Tarjonnan kattavuus	Toimiston palvelutarjonta vastaa tarpeitamme Saamme toimistolta kaiken tarvitsemamme	Uusi Uusi
Rehellinen ja motivoitunut ilmapääri	Toimisto pyrkii pääsemään helpommalla tarjoamalla samoja ratkaisuja Yhteistyön edetessä toimiston motivaatio on selvästi laskenut	Grayson & Ambler (1999) Uusi
Henkilökemiat	Koen, että meidän ja käyttämämme toimiston työntekijöiden välille on muotoutunut tiivis suhde Haluamme jatkaa yhteistyötä, sillä tykkäämme työskennellä toimiston työntekijöiden kanssa	Chang, Wang, Chih & Tsai (2011) Lee, Sirgy, Brown, & Bird (2004)
Henkilöstön pysyvyys	Toimistossa ei tapahdu usein meitä koskettavia henkilömuutoksia Henkilömuutoksilla ei ole vaikutusta suhteeseemme	Uusi Uusi
Kommunikaatio ja tiedonjako	Kommunikaatio toimiston kanssa on sujuvaa Toimisto on onnistunut viestimään tarpeeksi tehokkaasti palveluistaan ja niiden hyödyistä	Palmatier, Dant & Grewal (2007) Uusi
Keskinäinen luottamus	Voimme luottaa siihen, että toimisto pitää meille antamansa lupaukset Uskomme, että toimisto pystyy tekemään oikeita päätöksiä puolestamme	Fam & Waller (2008) Muunneltu Moorman, Zaltman & Deshpandé (1992)
Toimiston tiivis osallistuminen ongelmien ja tavoitteiden määrittelyyn	Päätämme markkinoinnin tavoitteista yhdessä toimiston kanssa Toimisto on mukana markkinoinnin strategisten linjausten määrittelyssä	Muunneltu Fam & Waller (2008) Uusi
Keskinäinen sitoutuneisuus	Toimisto osoittaa selkeää sitoutuneisuutta näkemällä jatkuvasti vaivaa suhteen ylläpidon eteen Pidämme nykyistä toimistoa enemmänkin tärkeänä bisnesskumppanina kuin palveluntarjoajana	Muunneltu Anderson & Weitz (1992) Fam & Waller (2008)
Mahdollisuus oppia uusia asioita omasta liiketoiminnasta ja sen haasteista	Yhteistyön ansiosta olemme oppineet tunnistamaan liiketoimintamme haasteet Yhteistyön ansiosta meillä on selkeämpi käsitys siitä, miten vastata yrityksemme haasteisiin	Uusi Uusi
Toimiston vaihdon vaikeus	Toimiston vaihtaminen veisi paljon aikaa ja vaivaa Nykyistä toimistoa on vaikea korvata	Chang, Wang, Chih & Tsai (2011) Chang, Wang, Chih & Tsai (2011)

### 3.3. Otanta ja kyselyn toteuttaminen

Tutkimuksen kohderyhmänä on kaikki suomalaiset yritykset, jotka ovat ulkoistaneet osan markkinoinnistaan ulkopuolisen toimiston hoidettavaksi. Koska tutkimus toteutettiin osittain yhteistyössä markkinointitoimisto Valveen kanssa, lähetettiin tutkimusta varten laadittu kyselylomake kaikille Valveen uutiskirjeen tilanneille yrityksille, jonka lisäksi sitä jaettiin yrityksen muissa digitaalisissa kanavissa, kuten Facebookissa, LinkedInissä ja Instagramissa. Kyselyä jaettiin myös Facebookissa alan ammattilaisten muodostamassa ryhmässä. Pääasiallisena kanavana toimi kuitenkin Suomen Asiakastiedolta hankitulle kohderyhmälle sähköpostitse tehty suorapostitus. Yhteensä 7071 henkilöstä muodostuva kohderyhmä koostui toimitusjohtajista sekä markkinoinnin, viestinnän ja myynnin johdon ja keski johdon tehtävissä työskentelevistä henkilöistä.

Kohderyhmään valikoitui mukaan henkilöt, joiden uskottiin olevan osallisena yrityksen markkinointikumppaneita koskevassa päätöksenteossa. Kumppanien valinnan ja yhteistyön rakentumisen taustalla vaikuttavia motiiveja on mahdollista tutkia vain tarkastelemalla niitä henkilöitä, joilla on aidosti päätäntävaltaa näissä asioissa. Tehtyjen kohderyhmärajausten ja kyselyn alussa esitettyjen poissulkemiskysymysten avulla (kysymyk-

set 10 ja 12) joukosta pystyttiin karsimaan pois ne vastaajat, joiden vastaukset eivät ole tutkimuksen kannalta relevantteja, kuten henkilöt, jotka eivät osallistu päätöksentekoon tai työskentelevät yrityksissä, jotka eivät osta markkinointipalveluita ulkopuolisilta palveluntarjoajilta.

Kyselylle laaditusta saatekirjeestä kokeiltiin ensin kahta eri versiota, jotta pystyttiin selvittämään, millainen otsikko toimii paremmin. Kokeilulähetys tehtiin 4.4.2018 noin tuhannelle henkilölle, siten, että puolelle vastaanottajista laitettiin saate otsikolla Asiantuntemustasi kaivataan – tutkimus markkinoinnin kumppanuuksista ja toiselle puolelle otsikolla Pro gradu –tutkimus markkinoinnin kumppanuuksista ja suhteen toimivuuden edellytyksistä. Koska vastaajamäärissä ei ollut juuri minkäänlaista eroa päädyttiin lopulle reilulle 6000 henkilöstä koostuvalle kohderyhmälle käyttämään 5.4.2018 tehdyssä lähetyksessä näiden kahden otsikon yhdistelmää: Asiantuntemustasi kaivataan – Pro gradu tutkimus markkinoinnin kumppanuuksista. Samoihin aikoihin kyselyä jaettiin sosiaalisen median kanavissa ja Valveen uutiskirjeessä.

Vastausaikaa annettiin noin viikko ja muistutuslähetykset tehtiin 9.4.2018 kaikille niille, jotka eivät olleet siihen mennessä vastanneet kyselyyn. Mahdollisimman kattavan aineiston keräämiseksi kyselyyn vastaamista motivoitiin mahdollisuudella saada kooste kyselyn keskeisimmistä tuloksista. Tähän ratkaisuun päädyttiin siitä syystä, että kaikille osallistujille haluttiin antaa jotain tyypillisen osallistujan arvontaan -kannustimen sijaan. Kysely suljettiin 12.4.2018. Vastauksia saatiin yhteensä 360, joista 18 ei kuulunut kohderyhmään, joko siitä syystä, etteivät he käytä ollenkaan ulkopuolisia markkinointikumppaneita tai heillä ei ole päätäntävaltaa kumppanien valintaa koskien. Näin ollen kyselyn lopulliseksi otannaksi muodostui 342 vastaajan joukko. Sosiaalisen median jalkojen vuoksi tarkkaa vastausprosenttia ei ole pystytty laskemaan. Valtaosa vastanneista kuitenkin vastasi kyselyyn saamansa sähköpostin kautta. Sähköpostituslistalla olevaan 7071 vastaanottajan joukkoon peilattuna vastausprosentiksi saatiin 4,8 %.

### 3.4. Aineiston analysointi

Nimensä mukaisesti määrällisessä tutkimuksessa kerätty aineisto on pitkälti numeerista dataa, mikä helpottaa aineiston analysointia. Vastausjakaumat antavat selkeän kuvan aineistosta ja nostavat esille yleisimpiä ja tärkeimpinä pidettyjä asioita tutkittavasta aiheesta. Kyselytyökalun tarjoamat grafiikat auttavat hahmottamaan, miten mielipiteet jakautuvat vastanneiden kesken ja mitkä asiat korostuvat ylitse muiden. Vastausjakaumien lisäksi kyselyn tuloksia tarkastellaan tutkimusaiheen kannalta oleellisimpien tekijöiden ristiintaulukoinnin, keskiarvovertailun ja korrelaatioiden kautta. Näiden SPSS-analyysityökalulla suoritettujen analyysien avulla on mahdollista tutkia tekijöiden välisiä riippuvuuksia.

Ristiintaulukoinnissa ryhmien vastausjakaumien välisten erojen merkitsevyyksiä tarkastellaan khiin neliö –testillä. Testin ilmoittama p-arvo kertoo, missä määrin ryhmien välisiä eroja voidaan pitää tilastollisesti merkitsevinä. Mitä pienemmän p-arvon testi antaa sitä paremmin ryhmien välillä havaittua eroa voidaan yleistää perusjoukkoon. Vastavasti mitä suurempi p-arvo on, sitä todennäköisemmin erot johtuvat otantavirheestä, jolloin niiden ei katsota olevan tilastollisesti merkitseviä. P-arvon ylittäessä 0,05 ei ryhmien välisiä eroja voida yleistää perusjoukkoon. (Taanila 2013; 2017b.)

Keskiarvovertailuissa käytettiin t-testiä ja varianssianalyysiä (ANOVA) riippuen tutkittavien ryhmien lukumäärästä. T-testiä eli kahden riippumattoman otoksen vertailua käytettiin verratessa kahden ryhmän välisiä eroja (KvantiMOTV 2014). Yleisimmin tätä vertailua on käytetty tutkittaessa eroja niiden vastaajien välillä, joilla on strateginen kumppani ja niiden, joilla ei ole. Varianssianalyysi, jota voidaan käyttää kahden tai useamman ryhmän vertailuun, käytettiin kaikissa niissä analyyseissä, joissa haluttiin verrata useamman kuin kahden ryhmän keskiarvoja toisiinsa (KvantiMOTV 2002). Esimerkiksi eri asemaluokkien välisiä eroja toimiston valintaan vaikuttavien kriteerien osalta tutkittiin ANOVA:lla. Ristiintaulukoinnin tavoin molemmissa näissä analyyseissä käytetään p-arvoa tilastollisen merkitsevyyden määrittämiseksi. Väittämien välisten keskiarvojen vertailtavuuden vuoksi negatiiviset väittämät (katso taulukko 3 väittämät 2, 17

& 18) eli niin sanotut käänteisosiot on käännetty SPSS:llä vastaamaan muiden väittämi- en positiivista jakaumaa.

Ristiintaulukointien ja keskiarvovertailujen lisäksi joidenkin tekijöiden, kuten väittämi- en välistä suhdetta tutkittiin korrelaatiokertoimilla, joilla kuvataan kahden muuttujan välisen riippuvuuden astetta (KvantiMOTV 2004b). Korrelaatiokertoimen arvo vaihtelee -1 ja +1 välillä. Mitä kauempana arvo on nolasta, sitä voimakkaammasta riippuvuu- desta on kyse. Nollaa lähellä olevat korrelaatiot viestivät siitä, ettei muuttujien välillä ole suoraviivaista riippuvuutta. Lähellä +1 olevat kertoimet viittaavaat positiiviseen riippuvuuteen ja lähellä -1 olevat kertoimet viittaavat negatiiviseen riippuvuuteen. (Taa- nila 2017a)

Aineistolle suoritettiin myös faktori- ja klusterianalyysi, joiden avulla pystyttiin selvit- tämään, minkä asioiden välillä vastaajat näkevän selvän yhteyden eli minkälaisia suu- rempia teemoja niihin liittyy. Faktorianalyysin tarkoituksena on löytää muuttujajoukosta piileviä yhdenmukaisuuksia eli faktoreita (KvantiMOTV 2004a). Analyysi suoritettiin menestystekijöitä mittaaville väittämille, joka mahdollisti kaikkien väittämien välisten suhteiden tarkastelun ilman valikoitujen menestystekijöiden asettamia rajoitteita. Fak- torianalyysin pohjalta aineistolle tehtiin klusterianalyysi, jota kutsutaan myös nimellä ryhmittelyanalyysi. Klusterianalyysin tavoite on löytää aineistosta ryhmiä, joiden sisäi- nen variaatio on mahdollisimman vähäistä ja ulkoinen variaatio mahdollisimman suurta (Hellen 2017). Analyysin avulla pystyttiin selvittämään, onko vastaajien joukosta löy- dettävissä toisistaan poikkeavia ryhmiä, joilla korostuvat erilaiset asiat nykyisessä yh- teistyössä ja sen toimivuudessa.

Vaikka tutkimus on pääasiassa kvantitatiivinen, tuovat kyselyssä esitetyt muutamat avoimet kysymykset tutkimukseen myös kvalitatiivisen tutkimuksen piirteitä. Kvalita- tiivisen aineiston avulla pystytään pureutumaan myös ilmiön taustalla vaikuttaviin mer- kityksiin ja poikkeaviin näkemyksiin ja siten saada tutkittavasta aiheesta astetta syvälli- sempi ymmärrys. Avoimille vastauksille suoritettiin laadulliselle tutkimukselle tyypilli- nen kategorisointi tärkeimpien toistuvien teemojen tunnistamiseksi. Yleisimpien, vasta- uksissa korostuneiden teemojen lisäksi analyysissä on nostettu esille myös muista sel-

västi eroavia näkemyksiä ja strategiseen kumppanuuteen kohdistuvaa kritiikkiä. Näin ollen avoimet, eivät pelkästään tue jo tutkittua, vaan herättävät myös uusia ajatuksia ja tuovat syvyyttä tutkittavaan asiaan.

Aineiston analyysin sujuvuuden lisäämiseksi tulokset on avattu eri järjestyksessä kuin ne ovat lomakkeella esitetty. Tulosten purkaminen eri järjestyksessä mahdollisti sen, että tulokset voitiin esittää tavoitteiden kannalta loogisemmassa järjestyksessä. Toisin sanoen empiriassa käsitellään ensin tavoitetta 2 tukevia tuloksia, jonka jälkeen alakappaleessa 4.4. pureudutaan tavoitteeseen 3. Taulukosta 2 näkee missä kappaleessa kysymysten tulokset on esitelty. Tulokset avataan alkuun koko kohderyhmän vastaukset huomioiden, jonka jälkeen tarkastelu monesti kiinnittyy strategisiin kumppanuuksiin ja niitä leimaaviin erityispiirteisiin.

### 3.5. Aineiston luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta kuvataan monesti validiteetin ja relibiliteetin kautta. Validiteetti kertoo, miten hyvin tutkimuksella on onnistuttu mittaamaan niitä asioita, joita sen oli tarkoituskin mitata. Otos ja sen koko ovat keskeisessä asemassa kvantitatiivisessa tutkimuksessa (Nummenmaa 2004: 20–21) ja vaikuttavat tutkimuksen validiteettiin. Koska tutkija itse ei varsinaisesti osallistu aineistonkeruuseen on selvänä riskinä se, ettei kyselyyn vastata, jolloin otos voi jäädä niin pieneksi, ettei siitä voida tehdä luotettavia johtopäätöksiä. Tätä riskiä pienennettiin korostamalla vastaajille tutkimuksen tärkeyttä ja tarjoamalla heille mahdollisuus saada tutkimuksen tulokset itselleen. Tutkimuksen otosta voidaan pitää kiitettävänä sekä kokonsa että sen muodostavien vastaajien taustojen vuoksi. Tutkimukseen vastasi pääasiassa korkeassa asemassa olevia henkilöitä, joilla on päätäntävaltaa ja siten näkemystä markkinoinnin kumppanuuksista. Vastausten laatua paransi se, että vastaajien joukosta suljettiin pois kaikki ne vastaajat, jotka eivät osallistu kumppaneita koskevaan päätöksentekoon. Vastanneiden asemista ja tutkittavan aiheen luonteesta johtuen vastauksien voidaan katsoa suurilta osin edustavan henkilöiden edustamia yrityksiä. Toisin sanoen yrityksen markkinoinnista päättävien henkilöi-

den uskotaan pystyvän arvioimaan markkinoinnin kumppanuuksia edustamansa yrityksen näkökulmasta.

Tutkimusmenetelmänä kyselylomake oli toimiva, sillä sen avulla voitiin kerätä aineisto, joka edustaa perusjoukkoa mahdollisimman hyvin ja kattavasti. Huolellinen kyselylomakkeen laadinta on keskeisessä osassa tutkimuksen validiteettia. Se mahdollisti halutun ja tutkimuksen kannalta oleellisen tiedon keräämisen parantaen samalla vastausten määrää ja laatua. Tiiviillä yhteistyöllä Valveen kanssa varmistettiin se, että kyselyllä tiedusteltiin sellaisia asioita, joilla on liikkeenjohdollista merkitystä. Lisäksi muutamalla kohderyhmän edustajalla toteutetulla esitestauksella testattiin lomakkeen toimivuus niin rakenteellisesti kuin sisältönsä puolesta.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan saatujen tulosten pysyvyyttä ja johdonmukaisuutta. Toisin sanoen reliabeli tutkimus on sellainen, joka on toistettavissa eli toisen tutkijan on mahdollista päästä samoihin tuloksiin ja johtopäätöksiin samaa tutkimusmenetelmää käyttämällä. (Vogt 2007: 114-115.) Reliabiliteetti koostuu kahdesta osatekijästä: stabiliteetista ja konsistenssista. Stabiliteetti kertoo, missä määrin mittari on ajasta riippumaton. Mittaustilanteeseen liittyvät satunnaiset virheet heikentävät stabiliteettia (Taanila 2014). Kyselylomakkeen ollessa aineistonkeruun kannalta melko kätevä ja helppo ratkaisu liittyy siihen myös lukuisia eri riskejä. Yksi tällainen riski liittyy vastaajien epärehellisuuteen. Vastaajat saattavat vastata sen mukaan millaisia he haluaisivat olla, tai millaisena he haluaisivat muiden näkevän heidät (Shiffman & Wisenblit 2015: 93). Tutkimuksen yleisluontoisuuden vuoksi vastaajien epärehellisyys on epätodennäköistä. Jos kyselyssä pyydettäisiin nimeämään nykyiset kumppanit, voisi epärehellisyys riski kasvaa vastaajien pelätessä, että kyseiset tahot saavat tietää heidän mahdollisista negatiivisista mielipiteistään. Epärehellisyys riskiä on pienennetty myös kertomalla vastausten luottamuksellisesta käsittelystä ja siitä, ettei vastauksia tulla yksilöimään.

Toinen riski liittyy motivaatioon. Koska aineistonkeruuta ei ole ohjattu, voivat vastaajat antaa vastauksensa oman mielensä mukaan. Riskiä lisää kyselylomakkeen pituus. Liian pitkä lomake voi käydä vastaajalla liian raskaaksi, jolloin motivaatio pääsee herkemmin hiipumaan. Tämän riskin vähentämiseksi kyselylomakkeelta on pyritty karsimaan kaik-

ki tutkimuksen kannalta epärelevantit kysymykset pois. Jälkeen päin ajateltuna karsintaa olisi voinut tehdä vieläkin enemmän, mikä olisi varmasti vaikuttanut positiivisesti myös otannan kokoon. Motivaatioon on pyritty vaikuttamaan myös mahdollisimman motivoivalla saatekirjeellä, kyselyn selkeällä ja ilmavalla rakenteella, kuten kysymysten loogisella järjestyksellä ja sillä, ettei yhdellä sivulla ole esitetty montaa kysymystä, etenemisen seuranta edesauttavalla etenemispalkilla sekä vastaamista helpottavilla ohjeistuksilla. Koska kyselyyn vastaamista motivoiva palkinto linkittyi vahvasti tutkittavaan aiheeseen, karsi se pelkän palkinnon perässä olevia vastaajia. Yksi merkittävä riski liittyy myös siihen, etteivät vastaajat ymmärrä kysymyksiä oikein. Tämän seurauksena vastaukset eivät ole vertailukelpoisia keskenään. Kyselylomakkeelle lisätyillä selitteillä ja strategisen kumppanin määritelmällä pyrittiin minimoimaan tätä riskiä ja varmistamaan vastausten laatu ja yhdenmukaisuus.

Toinen reliabiliteetin osatekijöistä on konsistenssi. Tämä kertoo mittarin yhtenäisyydestä. Yksi keino tämän parantamiseksi on tutkimuksen sisäistä konsistenssia mittaavan Cronbachin alfan käyttö. Tällä varmistetaan samaa asiaa mittaavaksi tarkoitettujen elementtien yhdenmukaisuus. (Vogt 2007: 114-115.) Faktorianalyysissä tätä on käytetty, jotta on pystytty varmistumaan, että eri väittämät mittaavat samaa ylemmän tason käsitettä. Heikosta reliabiliteetista seuraa yleensä myös heikko validiteetti. Syy on looginen sillä jos mittaaminen sisältää satunnaisia virheitä, on sillä vaikea mitata niitä asioita, joita oli tarkoitus. Esimerkiksi jos vastaajat ymmärtävät kysymykset väärin, heikentää se sekä tutkimuksen reliabiliteettia että validiteettia.

Kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksia analysoitaessa erojen tarkastelu tilastollisen merkitsevyyden näkökulmasta on kriittisessä roolissa luotettavien johtopäätösten tekemiseksi (Vogt 2007: 13). Tilastollista merkitsevyyttä mittaava p-arvo kertoo todennäköisyyden sille, että saatu tulos johtuu puhtaasta sattumasta. Mitä lähempänä p-arvo on nollaa sitä pienempi virheellisen päätelmän riski on. (KvantiMOTV 2003.) P-arvon käyttö on mahdollistanut sen, että tuloksista ollaan voitu raportoida vain ne, joilla on aidosti merkitystä.

Tutkimuksella pyrittiin selvittämään markkinoinnin asiantuntijapalveluihin liittyviä kumppanuuksia mahdollisimman laaja-alaisesti. Aihealueen laajuudesta johtuen yksittäisiä menestystekijöitä ei ole voitu tutkia kovinkaan kattavasti. Tämän vuoksi tuloksiin on suhtauduttava tutkimuksen rajallisuudet huomioiden. Tyypillisesti tutkimuksen menestystekijöiden kaltaisia käsitteitä, kuten luovuutta ja oma-aloitteisuutta tutkitaan usealla väittämällä. Koska käsitteitä oli kaiken kaikkiaan 17, päädyttiin jokaista mittaamaan vain kahdella väittämällä. Tämä lisää riskiä, etteivät kaikki vastaajat koe menestystekijöitä ja niitä mittaavia väittämiä täysin samalla tavalla. Riskin pienentämiseksi väittämi- en väliset korrelaatiot kuitenkin tarkistettiin, jotta tiedetään, että vastaajat mieltävät väittämi- en liittyvän vahvasti toisiinsa. Tämän seurauksena yhtä menestystekijää tarkastel- laan vain yhden väittämän kautta.

Kvantitatiiviseen tutkimusmenetelmään liittyy selkeitä tutkijan tiedostamia rajoitteita, jotka on syytä pitää mielessä tuloksia tulkittaessa. Kvalitatiiviseen tutkimusmenetel- mään verrattuna kvantitatiivisella tutkimuksella on huomattavasti vaikeampaa selvittää kumppanuuden taustalla vaikuttavia syvällisempiä motivaatiota. Tutkimuksen tulokset muodostavat kuitenkin hyvän pohjan jatkotutkimuksille, kuten tärkeimmäksi noussei- den tekijöiden kvalifioinnille.

## 4. MARKKINOINNIN STRATEGISET KUMPPANUUDET

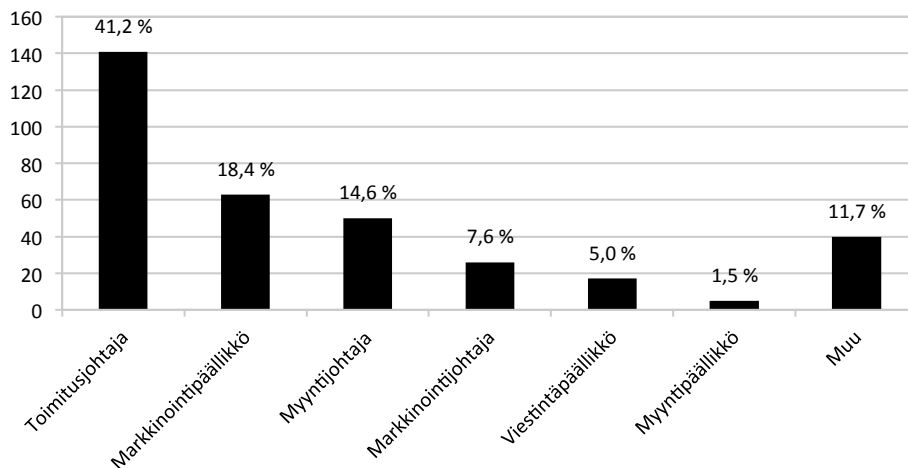
Tässä luvussa esitellään kyselylomaketutkimuksen tulokset. Luvun alussa esitellään kyselyn aineisto avaamalla vastaajien ja heidän yritystensä taustatietoja. Aineiston esittelystä siirrytään markkinoinnin organisoitumista koskeviin tuloksiin, josta edetään jälleen tarkastelemaan olemassa olevia strategisia kumppanuuksia ja niiden syntymisen taustalla vaikuttavia motivaatioita. Tämän jälkeen huomio kiinnittyy suhteen jatkuvuuteen vaikuttaviin menestystekijöihin, nykyisten kumppanuuksien onnistumiseen ja ideaaliin strategiseen kumppaniin. Luvun lopussa esitetään aineistolle suoritetun faktori- ja klusterianalyysin tuloksia, joiden avulla menestystekijöiden joukosta voitiin löytää ylemmän tason teemoja ja muodostaa erilaisia asiakasprofileja sen mukaan, miten nämä teemat ilmenevät heidän nykyisissä suhteissaan.

### 4.1. Aineiston esittely

Kuten edellä on kerrottu kyselyyn vastasi yhteensä 342 vastaajaa. Vaikka määrällisesti tarkasteltuna otanta vaikuttaa lupaavalta on määrääkin tärkeämpää selvittää keitä 342 vastaajan joukkoon todellisuudessa kuuluu. Tämän vuoksi tässä kappaleessa on avattu tarkemmin kyseisten vastaajien taustatietoja. Näiden pohjalta on mahdollista muodostaa selkeä kuva kyselyn otannasta ja siitä, miten hyvin se edustaa tavoiteltua kohderyhmää eli miten luotettavana aineistoa voidaan pitää.

#### 4.1.1. Vastaajien taustatiedot

Vastaajista 35,4 % on naisia ja loput 64,6 % miehiä. Heistä suurin osa on toimitusjohtajia (41,2 %), markkinointipäälliköitä (18,4 %), myyntijohtajia (14,6 %) ja markkinointijohtajia (7,6 %). Loput 18,1 % on muun muassa viestintäpäälliköitä, myyntipäälliköitä ja viestintäjohtajia. Tarkempi jakauma näkyy alla olevasta kuviosta 6.



**Kuvio 6.** Asema yrityksessä (n=342).

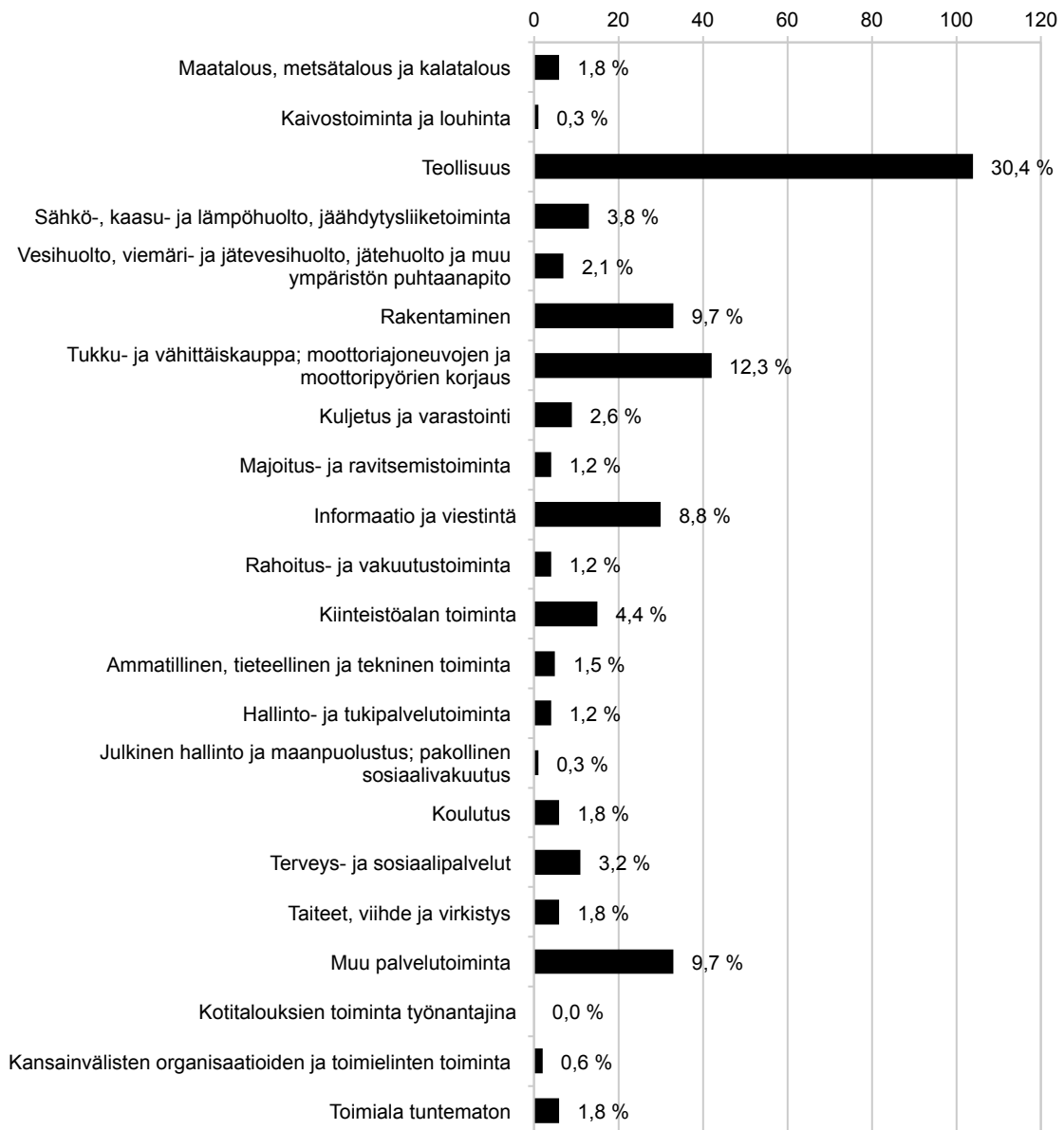
Toimitusjohtajien suuri määrä selittänee osaltaan myös sen, että koko yhtiön tasolla markkinoinnista vastaa jopa 83,0 % vastaajista, eli selvästi suurin osa. Liiketoimintayksikön tasolla markkinoinnista vastaavien osuus on puolestaan 14,3 % ja tuote-, palvelu- tai bränditason markkinoinnista vastaavien vain 2,6 %.

43,9 % vastaajista sanoi tekevänsä lopulliset päätökset markkinointikumppanien valintaa koskien. Tämä yhdessä asema- ja vastuualuejakauman kanssa viestii siitä, että vastanneista suuri osa on mukana markkinointia koskevissa strategisissa linjauksissa, mikä puolestaan tukee hyvin tutkimusaihetta ja muodostaa arvokkaan pohjan tutkimukselle ja sen uskottavuudelle. Hieman yli puolet (50,6 %) sanoi osallistuvansa päätöksen tekevään ryhmään, kun taas 3,5 % kertoi toimivansa asiantuntijana päätöksen valmistelussa. Muulla tavoin kumppanivalintaan osallistuvat seitsemän henkilöä kertoivat vaikuttavansa päätöksentekoon muun muassa strategian mukaisella markkinoinnin ohjauksella.

#### 4.1.2. Yritysten taustatiedot

Toimialojen osalta eniten vastauksia tuli teollisuuden (30,4 %), tukku- ja vähittäiskaupan (12,3 %), rakentamisen (9,7 %), muun palvelutoiminnan (9,7 %) sekä informaation ja viestinnän (8,8 %) aloilta. Loput 29,1 % vastaajista jakautuivat oheisen kuvion (kuvio

7) mukaisesti. Toimialajakauma antaa suhteellisen hyvän läpileikkauksen suomalaisista yrityksistä.

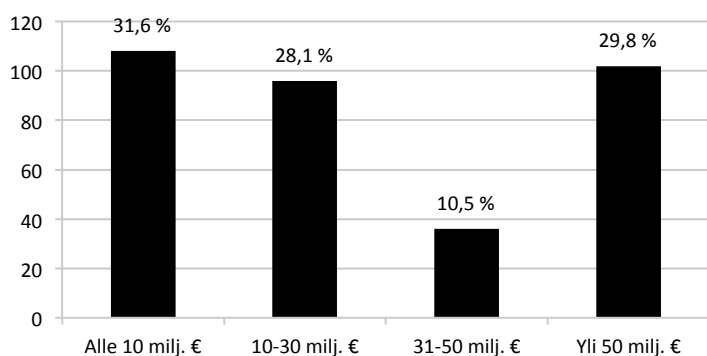


**Kuvio 7.** Toimialajakauma (n=342).

Yli puolet (52,6 %) vastanneista työskentelee B2B-alan yrityksessä ja 6,1 % B2C-alan yrityksessä. 41,2 % vastanneista työskentelee yrityksessä, jolla on sekä yritys- että kuluttaja-asiakkaita.

Henkilöstömäärät jakautuivat melko tasaisesti vastanneiden kesken. Vastanneista 32,5 % työskentelee alle 50 henkilön, 24,9 % 50-100 henkilön, 29,5 % 101-500 henkilön ja 13,2 % yli 500 henkilön yrityksessä. Henkilöstöjakauman antaessa osviittaa toiminnan laajuudesta, ikäjakauma kertoo toiminnan vakiintumisesta. Valtaosa (71,1 %) työskentelee yli 20 vuotta vanhassa yrityksessä. 28,9 % työskentelee alle 20 vuotta vanhassa yrityksessä, josta 3,2 % alle 5-vuotiaassa yrityksessä.

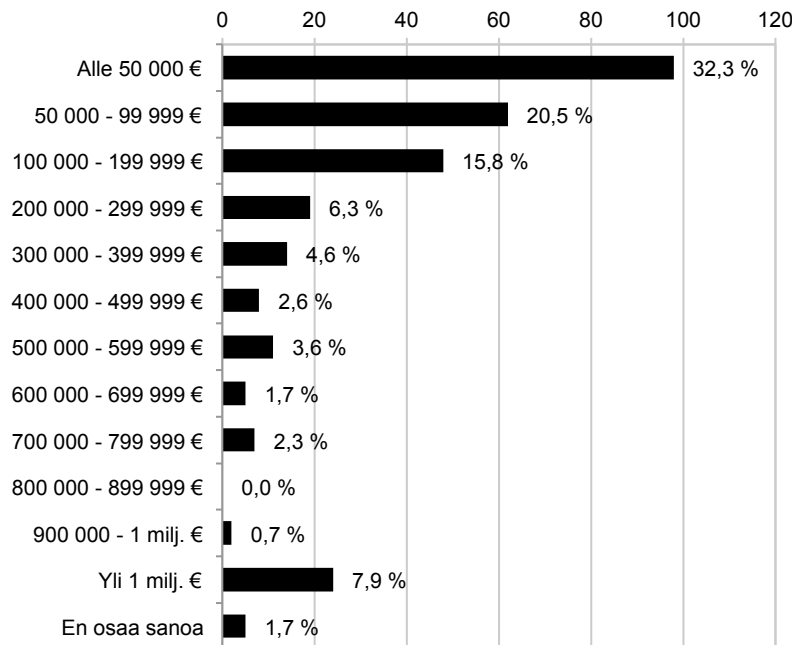
Vastanneista yli puolet (68,4 %) työskentelee yrityksessä, jonka liikevaihto on vähintään 10 miljoonaa euroa (kuvio 8). 29,8 % työskentelee yrityksissä, missä liikevaihto ylittää 50 miljoonan. Vastaavasti alle 10 miljoonan liikevaihdollisissa yrityksissä työskentelee loput 31,6 % vastaajista. Liikevaihtojakauman perusteella kohderyhmään luokituu paljon yrityksiä, joilla on hyvät edellytykset markkinointipalveluiden ulkoistamiseen ja strategiseen kumppanuuteen.



**Kuvio 8.** Liikevaihtojakauma (n=342).

Vastauksista ilmeni, että reilusti yli puolet (68,6 %) niistä 303 vastaajasta, jotka ilmoittivat markkinoinnin ostoon käytettävissä olevan budjetin, työskentelee yrityksessä, jonka budjetti on alle 200 000 € vuodessa (kuvio 9). Jopa 32,3 % kertoi budjetoivansa markkinointiin alle 50 000 €. Vain 16,2 % kertoi budjetoivansa markkinointiin 500 000 € tai enemmän. Vastaava luku koko yrityksen markkinointibudjettia koskien (tarkasteluun otettu vain ne vastaajat, jotka vastaavat markkinoinnista koko yhtiön tasolla) on vielä pienempi 14,7 %. Tarkasteltaessa niitä yrityksiä, joiden liikevaihto on yli 10 miljoonaa euroa luku nousee 22,3 %:iin. Yli 10 miljoonan liikevaihdollisista yrityksistä

kuitenkin 22,9 % kertoi budjetoivansa markkinoinnin ostoon vain alle 50 000 € vuodessa, joka vastaa enintään 0,5 % liikevaihdosta. Tässä tutkimuksessa kerättyjen vastausten osalta tulee kuitenkin huomioida, että kysymyksessä tiedusteltiin pelkästään markkinointipalveluiden ostoon tehtäviä investointeja, joten se sulkee pois kaikki yrityksen sisäiset markkinointipanostukset.



**Kuvio 9.** Markkinointipalveluiden ostobudjetti (n=303).

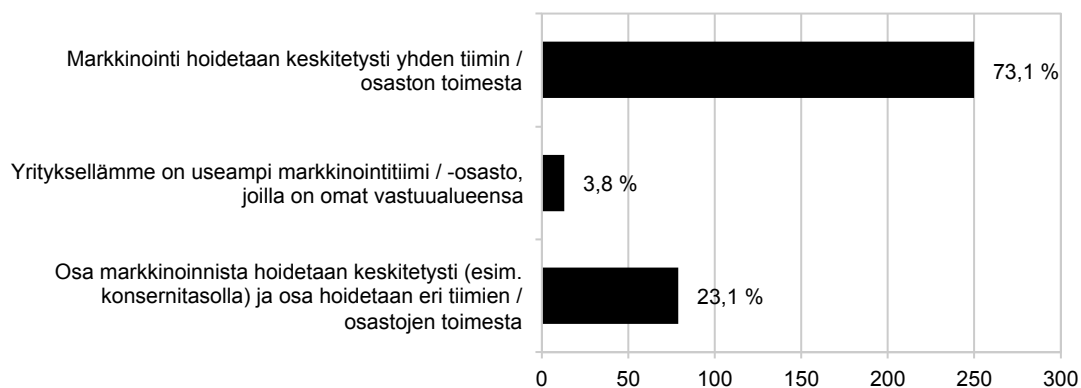
Suhteellisen pienet panostukset markkinointiin ovat linjassa Kauppalehden analyttikon Ari Rajalan yritysten markkinointikuluista kokoaman listan kanssa, joka osoittaa, että suomalaisten yritysten markkinointi-investoinnit eivät näytä lähtevän kasvuun. Keskimäärin yritykset laittoivat vuonna 2016 markkinointiin vain 1,9 % liikevaihdosta. (Kauppalehti 2017.) Tarkasteltaessa niiden vastaajien vastauksia, jotka työskentelevät yrityksissä, joiden liikevaihto yli 50 miljoonan euroa ja joissa suurin osa markkinoinnista on ulkoistettu, on markkinointiin käytetyn budjetin osuus useimmiten noin 2 % luokkaa ollen näin linjassa Rajalan havaintojen kanssa.

## 4.2. Markkinoinnin organisoituminen

Markkinointikumppanien käytön taustalla olevia motiiveja tulee lähteä tarkastelemaan markkinoinnin organisointiin liittyvien käytäntöjen kautta. Kappaleen alussa käsitellään yritysten markkinointiin liittyviä sisäisiä käytäntöjä, jonka jälkeen tarkastelu syvenee markkinointikumppanien käyttöön ja sitä ohjaaviin tekijöihin.

### 4.2.1. Yritysten sisäiset käytännöt

Kysyttäessä vastaajilta, miten markkinointi on heillä organisoitu (mukaan lukien markkinoinnin osto), selvästi suurin osa (73,1 %) sanoi, että markkinointi hoidetaan keskitetysti yhden tiimin tai osaston toimesta (kuvio 10). 23,1 % vastaajista puolestaan työskentelee yrityksessä, jossa osa markkinoinnista hoidetaan keskitetysti esimerkiksi konsernitasolla ja osa hoidetaan eri tiimien tai osastojen toimesta. Ainoastaan 3,8 % eli 13 vastaajaa kertoi työskentelevänsä yrityksessä, jossa kukin osasto tai tiimi vastaa täysin omista markkinointitoimenpiteistään. On siis selvästi yleisempää, että ainakin osa markkinoinnista hoidetaan konserniohjautuvasti, mikä helpottaa yhtenäisen brändimielikuvan synnyttämistä.

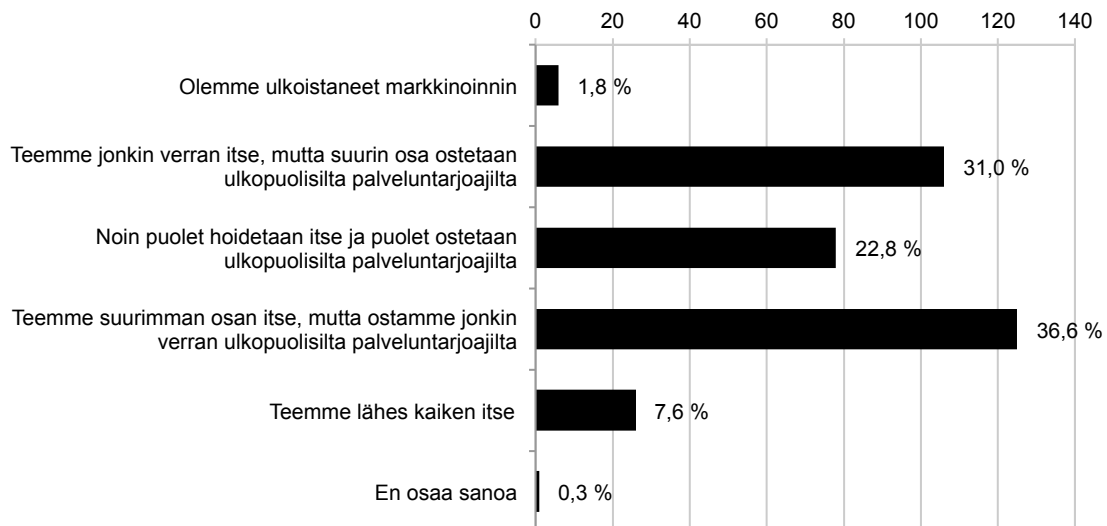


**Kuvio 10.** Markkinoinnin organisointi (n=342).

Vastaajilta, joiden yrityksessä markkinoinnista vastaa useampi tiimi tai osasto kysyttiin käyttävätkö tiimit samoja vai eri kumppaneita markkinoinnissa. 55,4 % kertoi käyttä-

vänsä samoja kumppaneita. Määrää saattaa osittain selittää edellä esitetty ajatus siitä, että konserni luo raamit markkinoinnille esimerkiksi antamalla omat ehdotuksensa markkinoinnille sopivista kumppaneista. 39,1 % sanoi, että heillä eri tiimeillä on omat kumppaninsa ja 5,4 % vastaajista ei osannut ottaa tähän kantaa.

Ymmärtääksemme markkinointikumppanien merkitystä asiakasyritykselleen tiedusteltiin vastaajilta, missä suhteessa markkinointia hoidetaan itse ja missä määrin se on ulkoistettu. Vastaajista 36,6 % kertoi, että he hoitavat markkinoinnin pääasiassa itse, mutta ostavat jonkun verran palveluita ulkopuolisilta palveluntarjoajilta (kuvio 11). 31,0 % kertoi puolestaan tekevänsä jonkun verran itse, mutta ostavansa suurimman osan muualta. Reilu viidesosa (22,8 %) sanoi, että markkinoinnissa puolet tehdään itse ja puolet ulkopuolisten palveluntarjoajien toimesta. Vain 1,8 % eli kuusi vastaajaa sanoi ulkoistaneen markkinoinnin täysin. Vastaavasti 7,6 % kertoi tekevänsä lähes kaiken itse. Vastaukset osoittavat, että selvästi suuremmalla osalla yrityksistä vähintään 50 % markkinoinnista hoidetaan itse. Olisi mielenkiintoista selvittää, missä suhteessa luvut tulevat muuttumaan tulevaisuudessa markkinoilla vallitsevien vastakkaisten ulkoistamista ja in-house-tekemistä puoltavien trendien valossa.



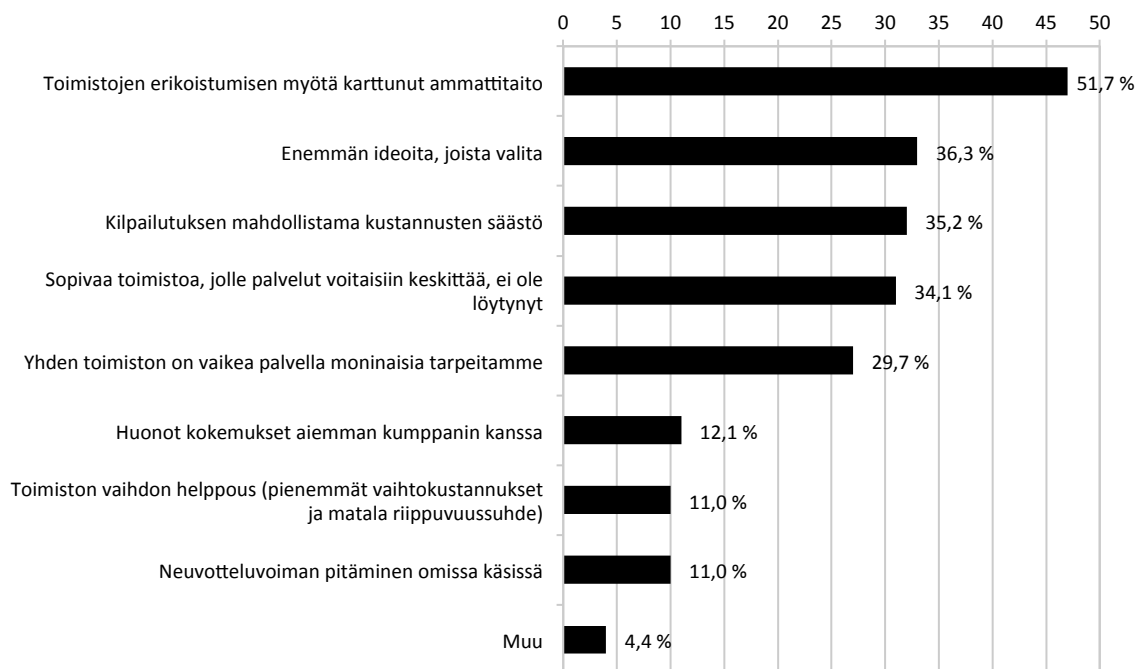
**Kuvio 11.** Markkinointipalveluiden osto (n=342).

Aineistolle tehty ristiintaulukointi osoitti, että ulkoistamisella ja strategisella kumppanuudella on tilastollisesti merkitsevä positiivinen yhteys ( $\chi^2(5)=42,658$ ,  $p<,001$ ). Toisinaan strategisen kumppanin omaavien yritysten suhteellinen osuus oli suurempi niiden yritysten keskuudessa, jotka ovat ulkoistaneet vähintään puolet markkinoinnistaan ulkopuolisen toimiston hoidettavaksi. Vastaavasti niistä yrityksistä, jotka tekevät suurimman osan markkinoinnistaan itse, strategisten kumppanien osuus oli suhteellisesti pienempi. Tulos ei ole yllättävä, sillä markkinointikumppanin merkitys kasvaa, mitä suuremmasta osasta yrityksen markkinointia se on vastuussa.

#### 4.2.2. Markkinointikumppanien käyttö

Sen lisäksi, että tiedämme missä määrin markkinointi hoidetaan sisäisesti ja missä määrin se ulkoistetaan, on mielenkiintoista selvittää, miten tekeminen jakautuu käytettävien toimistojen kesken ja ollaanko nykyiseen jaotteluun tyytyväisiä. Vastanneista yllättävän moni (73,4 %) työskentelee yrityksessä, jossa suurin osa markkinoinnista on keskitetty yhdelle tai muutamalle kumppanille ja se koetaan toimivaksi. Vastaavasti 11,7 % vastaajista sanoi käyttävänsä paljon eri kumppaneita ja kokevansa sen toimivaksi. Erot lukujen välillä paljastavat, että keskittäminen on selvästi yleisempää ja siihen ollaan verrattain tyytyväisiä. 5,6 % käyttää paljon eri kumppaneita, mutta voisi harkita palveluiden keskittämistä, 4,7 %:n toivoessa löytävänsä kumppanin, jolle nykyiset hajautetut palvelut voitaisiin keskittää. 3,5 % keskittää palvelut, mutta voisi harkita niiden hajauttamista vain 1,2 %:n halutessa hajauttaa palvelut nykyisen keskittämisen sijaan. Jopa 78,1 % vastaajista suosii keskittämistä hajauttamisen sijaan. Lukuun on otettu mukaan ne, jotka keskittävät palvelut ja pitävät sitä toimivana sekä ne, jotka hajauttavat palvelut, mutta haluaisivat keskittää. 12,9 % vastaajista puolestaan suosii hajauttamista keskittämisen sijaan. 9 % vastaajista suhtautuu asiaan melko neutraalisti, sillä he joko keskittävät palvelut, mutta voisivat harkita niiden hajauttamista tai toisin päin. Aineistolle suoritettun ristiintaulukoinnin perusteella liikevaihdolla ei nähty yhteyttä sen suhteen keskittääkö vai hajautetaanko. Tästä voidaan päätellä, että keskittämisen ja hajauttamisen taustalla vaikuttaa kustannustekijöiden lisäksi muutkin syyt, joita tarkastellaan seuraavaksi.

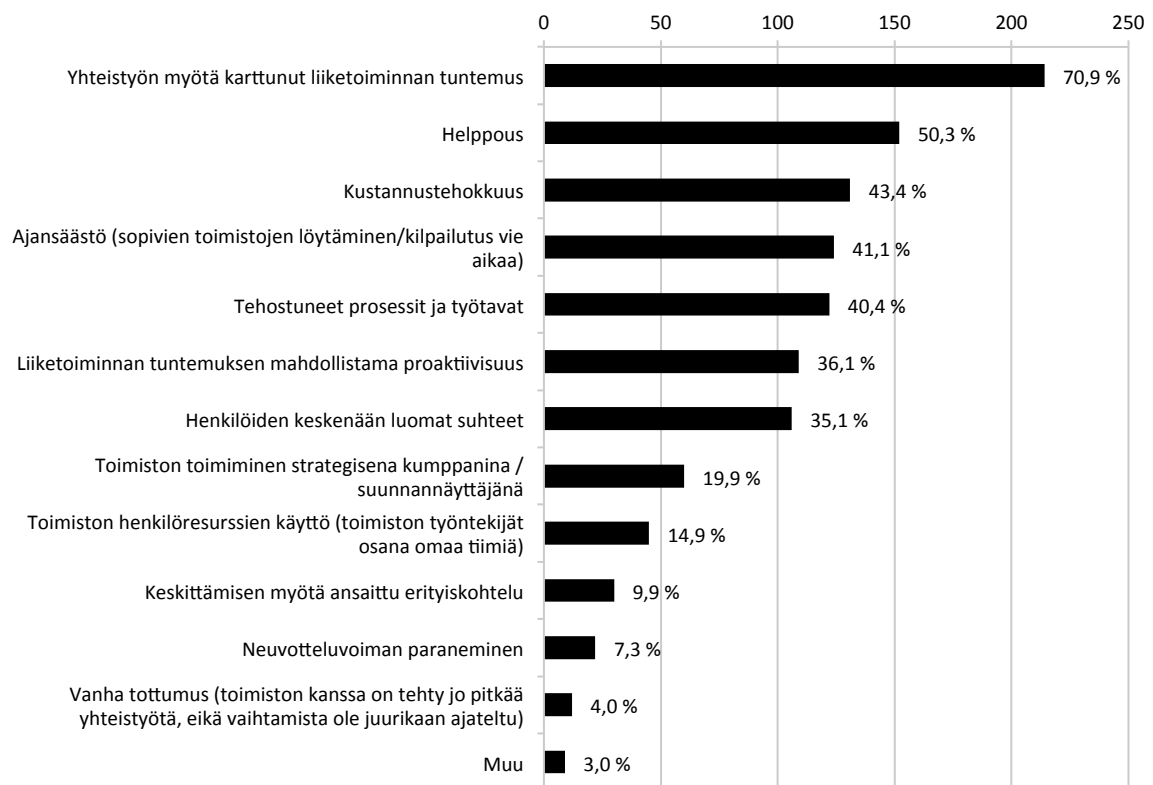
Niiden 91 vastaajan keskuudessa, jotka hajauttavat tai voisivat hajauttaa markkinointipalvelut, erikoistumisen myötä karttunut ammattitaito nousi tärkeimmäksi hajauttamisen motiiviksi 51,7 %:n pitäessä sitä yhtenä tärkeimmistä hajauttamiseen johtaneista tai motivoivista syistä (kuvio 12). Seuraavaksi eniten hajauttamiseen näyttää vaikuttavan ideoiden monipuolisuus ja kilpailutuksen mahdollistama kustannusten säästö. Vastaajista 34,1 % oli sitä mieltä, ettei sopivaa toimistoa, jolle palvelut voitaisiin keskittää, ole löytynyt. Suhteellisen moni voisi siis mahdollisesti keskittää palvelut, mikäli löytäisi heidän tarpeisiinsa istuvan toimiston. 29,7 % vastaajista kuitenkin uskoo, että yhden toimiston on vaikea palvella yrityksen moninaisia tarpeita. Yksi vastaajista kertoi, että syy hajauttamiselle juontuu yrityskulttuurista ja toimintatavoista, toisen todetessa, että markkinointia tehdään projekteittain laajemman suunnitelman puuttumisen johdosta.



**Kuvio 12.** Syyt markkinointipalveluiden hajauttamiselle (n=91).

Keskittämisen taustalla näyttäisi sitä harjoittavien tai suosivien 302 vastaajan keskuudessa vaikuttavan eniten yhteistyön myötä karttunut liiketoiminnan tuntemus 70,9 %:n pitäessä sitä yhtenä tärkeimmistä keskittämiseen johtaneista tai motivoivista syistä (kuvio 13). Myös helppous, kustannustehokkuus, ajansäästö, tehostuneet prosessit ja työta-

vat, liiketoiminnan tuntemuksen mahdollistama proaktiivisuus sekä henkilökemiat ovat merkittäviä syitä keskittämislle. Vain 19,9 % vastaajista piti keskittämisen syynä toimiston kykyä toimia strategisena suunnannäyttäjänä, joka on hieman yllättävää, sillä keskittämistä suosivista vastaajista 73,2 % (221 vastaajaa) mielsi ainakin yhden käyttämistään toimistoista strategiseksi kumppaniksi. Syytä tälle on vaikea sanoa, mutta voi olla, että strateginen kumppanuus nähdään keskittämisen syyn sijaan ennemminkin sen seurauksena. Yritykset eivät siis välttämättä hae ensisijaisesti strategista kumppania keskittäessään, vaan muita edellä mainittuja hyötyjä, jonka seurauksena kumppanuus syvenee muuttuen strategiseksi.



**Kuvio 13.** Syyt markkinointipalveluiden keskittämislle (n=302).

Tulokset osoittavat, että keskittämisen ja strategisen kumppanuuden välillä on selvä yhteys, sillä jopa 74,9 %:lla niistä vastaajista, jotka keskittävät markkinointipalvelut, on strateginen kumppani vastaavan luvun ollessa 60 % niiden vastaajien osalta, jotka hajuttavat palvelut keskittämisen sijaan. Erot ryhmien välillä ovat tilastollisesti merkitse-

viä ( $\chi^2(1)=6,403$ ,  $p<,05$ ). Avoimien vastausten mukaan syynä keskittämislle voi olla myös laadun parantaminen ja aiemmat näytöt osaamisesta. Joillakin vastaajilla keskittäminen johtuu puolestaan pakottavasta syystä, kuten hankintalainsäädännöstä tai pienistä resursseista.

Hajauttamiseen ja keskittämiseen johtaneet syyt auttavat meitä ymmärtämään markkinointikumppanien käytön taustalla vaikuttavia motiiveja. Erityisen mielenkiintoista on huomata, että tärkeimmät syyt hajauttamislle ja keskittämislle ovat keskenään samankaltaisia. Molempien taustalla vaikuttava yleisin syy liittyy toimiston perehtyneisyyteen. Keskittämisessä perehtyneisyys kohdistuu asiakkaan liiketoimintaan, kun taas hajauttamisessa kyse on johonkin markkinoinnin osa-alueeseen perehtyneisyydestä. Merkittävä vastakkainasettelu tulee kuitenkin heti seuraavaksi tärkeimmän syyn kohdalla, joka on keskittämisen osalta helppous ja hajauttamisen osalta suurempi valinnanvara ideoiden suhteen. Nämä kaksi kriteeriä kiteyttävät hyvin erot keskittämisen ja hajauttamisen välillä toisen edustaessa helppoutta ja toisen huomattavasti enemmän vaivaa vaativaa selektiivisyyttä. Perehtyneisyyden lisäksi ryhmien välillä on kuitenkin muitakin samankaltaisuuksia. Molemmissa tavoissa ostaa markkinointia kolmanneksi tärkeimpänä syynä pidetään nimittäin kustannustehokkuutta. Siitä huolimatta, että molemmat ryhmät tavoittelevat kustannusten minimoimista, on ryhmien välillä huomattavia eroja tavassa, jolla tähän pyritään. Toiseksi tärkeimpiä syitä noudatteleamalla kustannustehokkuudessa korostuvat toisaalta helppous ja toisaalta selektiivisyys. Hajauttamista harjoittavat yritykset pyrkivät pitämään kustannukset kurissa jatkuvalla kilpailuttamisella, mikä on riskitilidassa keskittämistä harjoittavien yritysten tavoittelemaa helppoutta vastaan.

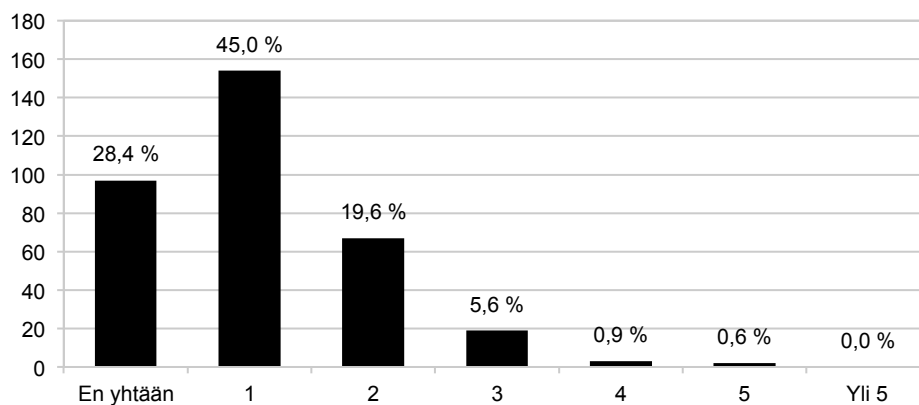
Keskittämisen suosio on linjassa käytettyjen toimistojen kanssa, sillä vastaajista selvästi yli puolet kertoi käyttävänsä yhtä tai muutamaa toimistoa säännöllisesti. Suurin osa eli 38,3 % kertoi käyttävänsä kahta toimistoa säännöllisesti. 26,3 % kertoi käyttävänsä vain yhtä, 21,9 % kolmea ja 8,5 % neljää toimistoa. Vain 17 vastaajaa eli 5,0 % kertoi käyttävänsä yli neljää toimistoa. Keskimäärin vastaajat käyttävät 2,3 toimistoa säännöllisesti.

### 4.3. Markkinoinnin strategiset kumppanuudet

Markkinoinnin organisoitumisen ymmärtäminen luo hyvin perustan markkinoinnin kumppanuuksien tarkemmalle tarkastelulle. Tässä kappaleessa käsitellään olemassa olevia kumppanuuksia ja niiden rakentumisen taustalla vaikuttavia motivaatioita.

#### 4.3.1. Olemassa olevat strategiset kumppanit

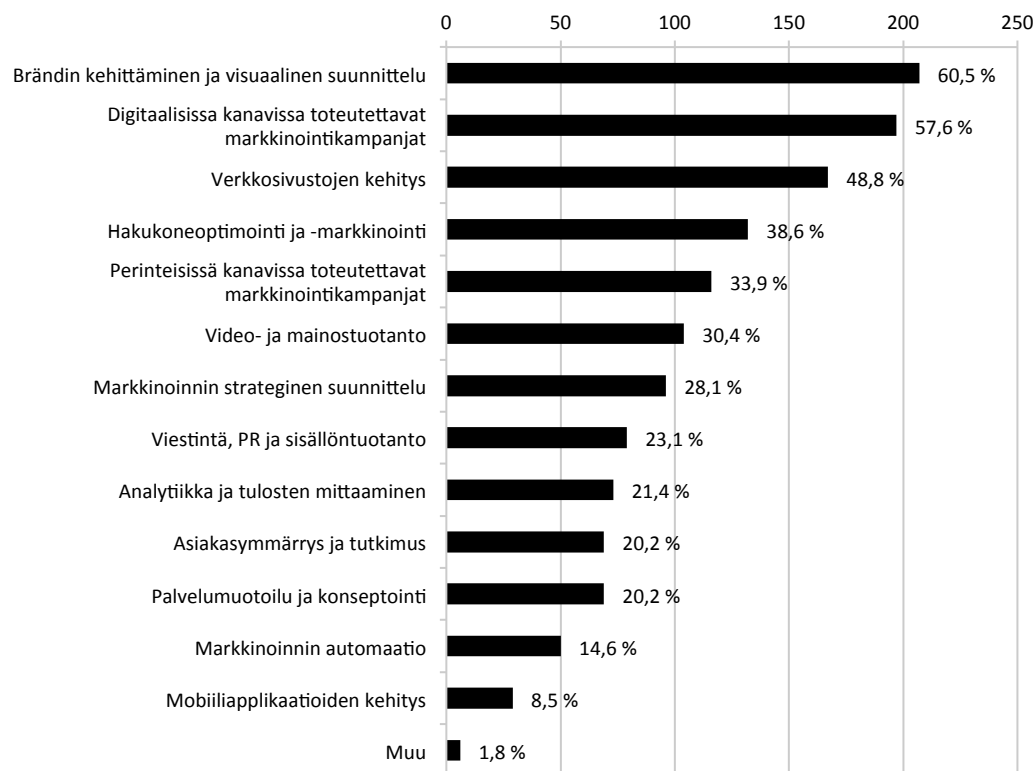
Säännöllisesti käytettyjen kumppanien määrää vieläkin kiinnostavampaa on tietää, kuinka monet näistä yritys mieltää strategiseksi kumppanikseen. Vastaajista 71,6 % (245 vastaajaa) mielsi jonkun käyttämistään toimistoista strategiseksi kumppaniksi (kuvio 14). Loput 28,4 % (97 vastaajaa) puolestaan eivät miellä yhtäkään toimistoa strategiseksi. Tätä jaottelua käytetään jatkossa strategisten ja operatiivisten kumppanuuksien välisten erojen vertailussa.



**Kuvio 14.** Strategisena kumppanina miellettyjen toimistojen määrä (n=342).

Niistä 245 vastaajasta, jotka mieltävät jonkun käyttämistään toimistoista strategiseksi, valtaosalla (62,9 %) on vain yksi strateginen kumppani. 27,3 % näistä vastaajista on kaksi strategista kumppania, ainoastaan 9,8 %:n mieltäessä strategiseksi kumppanikseen kolme toimistoa tai enemmän. Yritykset, joilla on strateginen kumppani käyttävät keskimäärin 2,4 toimistoa, joista 1,5 on strategisia kumppaneita. Moodien perusteella yritys käyttää tyypillisesti kahta toimistoa säännöllisesti, joista toinen mielletään strategiseksi.

Kumppanien määrän lisäksi on mielekästä tarkastella, minkälaisia palveluita tärkeimpinä pidetyiltä kumppaneilta pääasiassa ostetaan ja eroavatko ne siinä suhteessa onko kumppani strateginen vai ei. Vastausten perusteella suurin osa (60,5 %) hankkii tärkeimmältä kumppaniltaan brändin kehittämiseen ja visuaaliseen suunnitteluun liittyviä palveluita (kuvio 15). Myös digitaalisten palveluiden osuus on huomattava, mitä selittää se, että markkinointi on siirtymässä yhä enenevässä määrin digitaalisiin kanaviin (Mainostajat.fi 2016). Yli puolet vastaajista (57,6 %) kertoi ostavansa tärkeimmiltä kumppaneiltaan digitaalisissa kanavissa toteutettavia markkinointikampanjoita. Tämän jälkeen eniten ostetaan verkkosivujen kehitystä (48,8 %) ja hakukoneoptimointia ja –markkinointia (38,6 %). Digitaalisten palveluiden lisäksi myös noin kolmasosa vastaajista ostaa kumppaniltaan perinteisissä kanavissa toteutettavia markkinointikampanjoita (33,9 %) sekä video- ja mainostuotantoa (30,4 %). Markkinoinnin automaation yllättävän pieni osuus voi selittyä sillä, ettei kumppania, jolta tähän liittyviä palveluita ostetaan, pidetä yrityksen tärkeimpänä markkinoinnin kumppanina. Mielenkiintoista olisikin tietää, miten tärkeimmältä kumppanilta ostetut palvelut poikkeavat muilta kumppaneilta ostetuista palveluista.



**Kuvio 15.** Tärkeimmältä kumppanilta ostetut palvelut (n=342).

Vastauksia haluttiin tarkastella myös suhteessa käytössä olevaan markkinointibudjettiin. Analyysin selkeyttämiseksi kyselyssä annetut budjettiluokat jaettiin suurempiin luokkiin, siten että vertailu tehtiin alle 100 000€, 100 000–499 999€, 500 000–1 milj. € ja yli 1 milj. € vuosibudjettien välillä. Aineistolle suoritettun ristiintaulukoinnin avulla ryhmien väliltä löytyi tilastollisesti merkitseviä eroja etenkin markkinoinnin strategisen suunnittelun ( $\chi^2(3)=17,807$ ,  $p<,001$ ) ja perinteisissä kanavissa toteutettujen kampanjoiden ( $\chi^2(3)=17,276$ ,  $p<,01$ ) osalta, joita molempia ostetaan enemmän budjetin kasvaessa ( $r=,209$ ,  $n=298$ ,  $p<,001$ ;  $r=,212$ ,  $n=298$ ,  $p<,001$ ). Tilastollisesti merkitseviä eroja löytyi myös verkkosivujen kehityksen ( $\chi^2(3)=18,809$ ,  $p<,001$ ) ja markkinoinnin automaation ( $\chi^2(3)=11,422$ ,  $p<,05$ ) osalta. Verkkosivujen kehityksen osalta suunta on päinvastainen markkinoinnin strategiseen suunnitteluun ja perinteisissä kanavissa toteutettaviin markkinointikampanjoihin nähden. Toisin sanoen pienemmän budjetin yritykset ostavat kyseistä palvelua tärkeimpänä pitämältään kumppanilta suuremman budjetin yrityksiä enemmän ( $r=-,244$ ,  $n=298$ ,  $p<,001$ ). Tätä selittää esimerkiksi se, että pienemmän budjetin yrityksillä resurssit ovat rajalliset. Verkkosivujen kehitys on suhteellisen edullista ja sitä voi tehdä hyvinkin operatiivisella tasolla. Markkinoinnin automaation osalta näyttää siltä, että keskitason budjetin yritykset (100 000–499 999€ ja 500 000€–1 milj. €) ostavat kyseistä palvelua enemmän kuin pienen tai suuren budjetin yritykset.

Verrattaessa tärkeimmältä kumppanilta ostettuja palveluita niiden vastaajien välillä, joilla on strateginen kumppani ja niiden, joilla ei ole, kävi ilmi etteivät eniten ostetut palvelut juurikaan poikkea keskenään, vaan molempien vastaajaryhmien välillä ostettujen palveluiden top 5 koostui samoista palveluista. Khiin neliö –testi osoitti, että ryhmien väliltä on kuitenkin muutamia tilastollisesti merkitseviä eroja. Muun muassa 66,5 % niistä vastaajista, joilla on strateginen kumppani kertoi ostavansa kumppaniltaan brändin kehittämistä ja visuaalista suunnittelua vastaavan luvun ollessa 45,4 % niiden vastaajien osalta, joilla ei ole strategista kumppania ( $\chi^2(1)=13,034$ ,  $p<,001$ ). Myös markkinoinnin strategisen suunnittelun osalta löytyi tilastollisesti merkitseviä eroja ( $\chi^2(1)=16,528$ ,  $p<,001$ ). Strategisen kumppanin omaavista yrityksistä noin joka kolmas (34,3 %) hankkii siihen liittyviä palveluita kumppaniltaan, vain noin joka kahdeksannen (12,4 %) tehdessä niin niistä yrityksistä, joilla ei ole strategista kumppania. Tulos ei ole yllättävä, sillä toimisto, joka on mukana markkinoinnin strategisessa suunnittelussa

mielletään helposti myös strategiseksi kumppaniksi. Tilastollisesti ero on molemmissa edellä mainittujen palveluiden osalta erittäin merkitsevä (khiin neliö -testin p-arvo ,000). Tilastollisesti merkitseviä eroja löytyi myös palvelumuotoilun ja konseptoinnin, digitaalisissa ja perinteisissä kanavissa toteutettujen markkinointikampanjoiden sekä video- ja mainostuotannon osalta. Tarkemmat tiedot löytyvät taulukosta 4, jossa on esiteltynä erot niiltä osin kuin ne ovat tilastollisesti merkitseviä. Palvelumuotoilun ja konseptoinnin osalta eroa selittää luultavasti se, että ne ovat strategiasidonnaisia toimenpiteitä. Markkinointikampanjat sekä video- ja mainostuotannot ovat puolestaan luonteeltaan luovia. Luovuus on vahvasti kytköksissä brändin rakentamisen kanssa ja voidaan siten nähdä strategian kannalta merkittävänä voimavarana. Luovuuden ja strategisen kumppanuuden keskinäiseen suhteeseen paneudutaan paremmin myöhemmin tässä luvussa.

**Taulukko 4.** Erot strategiselta ja operatiiviselta kumppanilta ostetuissa palveluissa.

Ostetut palvelut	Strateginen kumppani	%-osuus ryhmästä	Khiin neliö ( $\chi^2$ )	Vapausaste (df)	Tilastollinen merkitsevyys
Brändin kehittäminen ja visuaalinen suunnittelu	Kyllä	66,5 %	13,034	1	,000
	Ei	45,4 %			
Markkinoinnin strateginen suunnittelu	Kyllä	34,3 %	16,528	1	,000
	Ei	12,4 %			
Palvelumuotoilu ja konseptointi	Kyllä	24,1 %	8,184	1	,004
	Ei	10,3 %			
Digitaalisissa kanavissa toteutettavat markkinointikampanjat	Kyllä	61,6 %	5,745	1	,017
	Ei	47,4 %			
Perinteisissä kanavissa toteutettavat markkinointikampanjat	Kyllä	38,0 %	6,294	1	,012
	Ei	23,7 %			
Video- ja mainostuotanto	Kyllä	34,3 %	6,134	1	,013
	Ei	20,6 %			

*On strateginen kumppani: n=245, Ei ole strategista kumppania: n=97*

Tärkeimmän kumppanin merkittävyyttä yrityksen liiketoiminnalle voidaan lähteä tarkastelemaan siitä näkökulmasta, kuinka suuren osan ulkoistamistaan markkinointipalveluista yritys on tälle luottanut. Aineistolle suoritetun ristiintaulukoinnin perusteella havaittiin, että strategisena kumppanina pidetyn toimiston osuus yrityksen ulkoistamista markkinointipalveluista on selvästi operatiiviseen kumppaniin nähden suurempi. Esimerkiksi 23,7 % niistä vastaajista, joilla on strateginen kumppani, keskittävät tärkeimmälle kumppanilleen 80-100 % ulkoistamistaan palveluista vastaavan luvun ollessa yli puolet pienempi (11,1 %) niiden yritysten osalta, jolla ei ole strategista kumppania. Löydös vahvistaa entisestään käsitystä siitä, että yritykset, joilla on strateginen kumppani, keskittävät palvelut muita yrityksiä todennäköisemmin.

Suurin osa vastaajista (42,4 %) on tehnyt yhteistyötä tärkeimpänä pitämänsä toimiston kanssa 3-5 vuotta. 26,3 % vastaajista on puolestaan työskennellyt nykyisen tärkeimmän toimistonsa kanssa 1-2 vuotta ja 13,5 % vastaajista vain alle vuoden. 11,4 % on tehnyt yhteistyötä 6-10 vuotta ja 6,4 % yli 10 vuotta. Aineistolle suoritetun ristiintaulukoinnin perusteella yhteistyön kestossa ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja sen suhteen onko kyseessä strateginen kumppani vai ei. Toisin sanoen yhteistyön kestoon vaikuttaa kumppanuuden luonteen sijaan muut syyt, joihin perehdytään myöhemmin. Totuudenmukaisemman tuloksen saamiseksi tarkasteluun otettiin ainoastaan vakiintuneet, eli vähintään kuusi vuotta kestäneet suhteet.

#### 4.3.2. Motivaatiot strategisen kumppanuuden syntymiselle

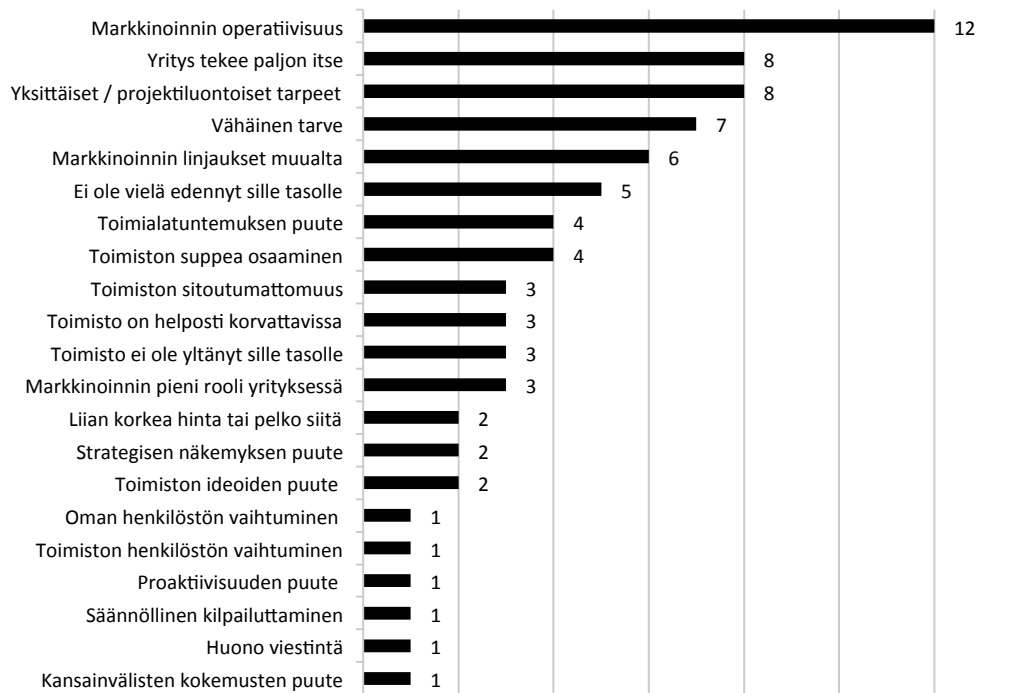
Strategisen kumppanuuden taustalla vaikuttavia motivaatioita on hyvä lähteä tarkastelemaan käänteisesti, eli selvittämällä syitä miksei nykyisiä kumppaneita mielletä strategiseksi. Syitä kartoitettiin avoimella kysymyksellä, jotta vastaajat pystyivät kertomaan asiasta omin sanoin ja näin ollen antamaan totuudenmukaisemman vastauksen. Monet vastaajista kertoivat, että he ostavat pääasiassa vain markkinoinnin operatiivista toteuttamista, eikä heillä näin ollen ole tarvetta strategiselle kumppanille. Joidenkin mielestä nykyiset toimistot on helposti korvattavissa toisella toimittajalla, mikä viestii siitä, että yhteistyö on jäänyt suhteellisen pintapuoliseksi. Markkinointia ostetaan myös projekteittain, jolloin yhteistyötä tehdään vain kyseisen toteutuksen ajan. Jotkut kertoivat, että markkinoinnin strategiset linjaukset tulevat konsernilta, minkä vuoksi strategiselle kumppanille ei ole tarvetta. Monet kertoivat myös toteuttavansa suurimman osan markkinointitoimenpiteistä itse. Vastauksista kävi ilmi, että joillekin yrityksille itse markkinoinnin rooli on vähäinen. Eräs vastaajista kertoi muun muassa, että heillä markkinointi ei ole ollut kovin korkealla strategiassa, mistä johtuen siihen käytettävät kumppanitkaan eivät ole olleet kovinkaan tärkeitä.

Myös toimiala- ja liiketoimintatuntemuksen puute ovat joidenkin vastaajien osalta syytä siihen, mikseivät heidän käyttämänsä toimistot ole ylittäneet strategisen kumppanin tasolle. Jotkut vastaajista myös kokevat, etteivät toimistot hakeudu oma-aloitteisesti strategiselle tasolla tai osoita vaadittavaa sitoutuneisuutta yritystä kohtaan. Eräs vastaa-

jista totesi, että heidän vähäiset ostot ja pienehköt budjetit ovat selvästi laskeneet toimistojen motivaatiota ja kiinnostusta. Joidenkin mielestä heidän käyttämiensä toimistojen uusiutuminen on ehtynyt, minkä johdosta yhteistyötä ei tehdä strategisella tasolla. Yksi vastaajista muun muassa kertoi, ettei kukaan ole toistaiseksi pystynyt ylittämään heidän odotuksiaan. Strategiseksi kumppaniksi yltääkseen toimistolta odotetaan monesti omaaloitteisuutta, yllätyksellisyyttä ja odotukset ylittävää palvelua. Pelkkä lupauksen täyttäminen ei siis aina riitä.

Joidenkin mielestä toimistoilla ei ole ollut vaadittavaa ammattitaitoa ja strategista ymmärrystä. Eräs vastaajista muun muassa totesi, etteivät heidän käyttämänsä toimistot hallitse riittävän hyvin eri osa-alueita, minkä vuoksi he ovat joutuneet hajauttamaan palvelut osa-alueittain. Toinen vastaajista oli sitä mieltä, että on haasteellista löytää toimisto, jolla on sekä hyvä strateginen että operatiivinen osaaminen.

Muutaman vastaajan osalta syy strategisen kumppanin puuttumiseen juontuu joko toimistossa tapahtuneista henkilömuutoksista tai yrityksen omista sisäisistä organisatiomuutoksista, joiden myötä kumppanuudet ovat muuttuneet tai katkenneet kokonaan. Uusien johtajien myötä markkinoinninkumppanit saatetaan kartoittaa uudestaan. Jotkut saattavat haluta aloittaa yhteistyön sellaisen toimiston kanssa, josta heillä on aiempia positiivisia kokemuksia. Toimistossa tapahtuneiden henkilövaihdosten lisäksi haasteita kumppanuuden säilymiselle tuo siten myös asiakkaan päässä tapahtuneet henkilöstömuutokset. Alla olevasta kuviosta 16 näkee kuinka monessa vastauksessa yllä esitetyt syyt ilmenivät.

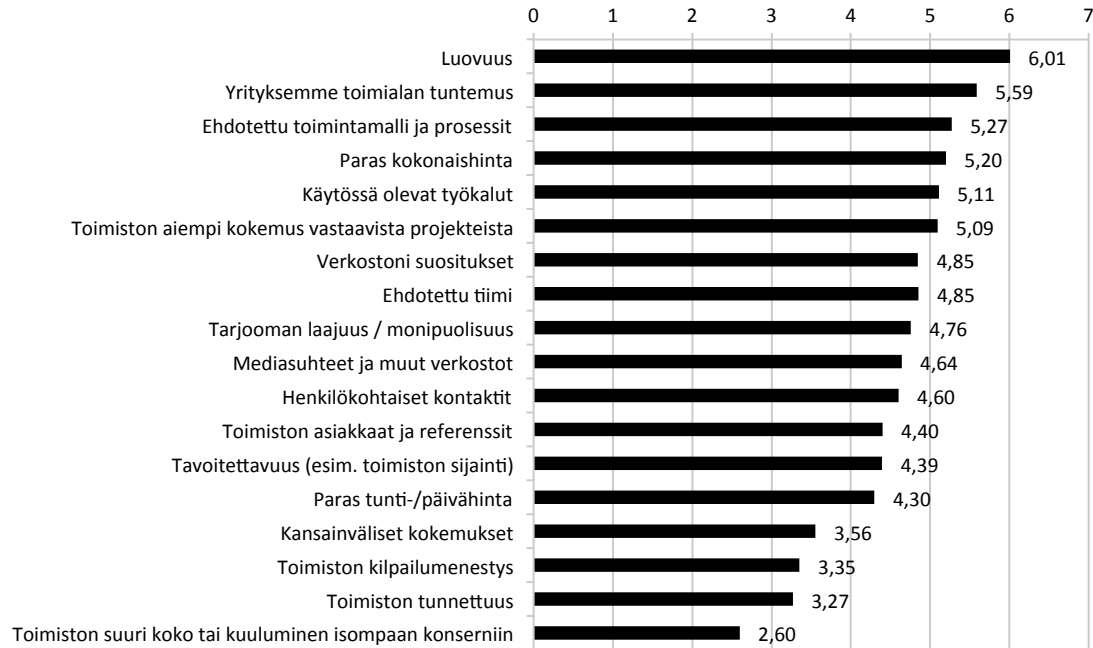


**Kuvio 16.** Syyt strategisen kumppanin puuttumiselle (n=71).

Kun syyt strategisen kumppanin puuttumiselle ovat selvillä, on hyvä lähteä tarkastelemaan kumppanin valinnassa tärkeimpänä pidettyjä asioita. Kaikkien vastaajien keskuudessa luovuus nousi selvästi ylitse muiden (ka 6,01 arviointiskaalalla 1-7) (kuvio 17). Tätä tukee Dowlingin (1994) väite, jonka mukaan luovuus on yksi merkittävimmistä syistä palkata mainos- tai markkinointitoimisto. Seuraavaksi tärkeimpiä tekijöitä ovat yrityksen toimialan tuntemus (ka 5,59), ehdotettu toimintamalli ja prosessit (ka 5,27), paras kokonaishinta (ka 5,20) ja käytössä olevat työkalut (ka 5,11). Näistä viimeisintä selittänee se, että markkinoinnin siirtyessä yhä voimakkaammin digitaalisiin kanaviin (Markkinointi & Mainonta 2015; Mainostajat.fi 2016) on erilaisten työkalujen merkitys kasvanut ja tulee varmasti vielä kasvamaan.

Selvästi vähinten kumppanin valinnassa vaikuttaa toimiston suuri koko tai kuuluminen isompaan konserniin (ka 2,60). Myöskään toimiston tunnettuudelle (ka 3,27), kilpailumenestykselle (ka 3,35) ja kansainvälisille kokemuksille (ka 3,56) ei anneta kovinkaan suurta painoarvoa. Tämä kertoo siitä, että vertailussa painotetaan enemmän yritykseen

suoranaisesti vaikuttavia tekijöitä kuten yritykselle esitettyä luovaa ideaa ja yrityksen toimialan tuntemusta kuin toimiston yleistä suorituskykyä kuvaavia meriittejä.



**Kuvio 17.** Kumppanin valintaan vaikuttavat tekijät (n=342).

Vuoden 2018 toimisto –tutkimuksen mukaan tärkein valintakriteeri on henkilökemiat. Tulos on sinänsä mielenkiintoinen, sillä tämän tutkimuksen osalta ehdotettu tiimi oli vasta kahdeksanneksi tärkein tekijä. Toisaalta voi olla, että vastaajat tarkastelivat ehdotettua tiimiä lähinnä rationaalisesta näkökulmasta, kuten henkilöiden osaamisen ja kokemuksen kautta, eivätkä siten mieltäneet sen liittyvän myös pehmeämpiin arvoihin, kuten henkilöiden keskinäisiin kemioihin.

Suurinta hajonta on kansainvälisten kokemusten (s=1,641), tavoitettavuuden (s=1,535) ja toimiston kilpailumenestyksen (s=1,457) osalta, mikä viittaa siihen, että vastaajilla on näiden osalta eniten poikkeavia mielipiteitä. Selvästi pienintä hajonta on luovuuden osalta (s=0,916), joka on ainut valintakriteeri, jonka osalta hajonta on alle yhden. Toisin sanoen lähes kaikki mieltävät luovuuden yhtä tärkeäksi kriteeriksi toimiston valinnassa.

Verrattaessa valintakriteerejä niiden yritysten välillä, joilla on strateginen kumppani ja niiden, joilla ei ole, olivat tärkeimpänä pidetyt tekijät kuta kuinkin samat molemmissa ryhmissä. Valintakriteerien tärkeyden osalta oli näiden kahden vastaajaryhmän välillä kuitenkin löydettävissä tilastollisesti merkitseviä eroja. Aineistolle suoritettu t-testi osoittaa, että yritykset, joilla on strateginen kumppani, arvioivat luovuuden tärkeämmäksi kuin ne yritykset, joilla ei ole strategista kumppania ( $k_a = 6,08$  vs.  $5,81$ ,  $t = 2,450$ ,  $p < ,05$ ). Eroja löytyi myös toimialatuntemuksen ( $k_a = 5,68$  vs.  $5,36$ ,  $t = 2,407$ ,  $p < ,05$ ) ja toimiston kilpailumenestyksen ( $k_a = 3,47$  vs.  $3,05$ ,  $t = 2,431$ ,  $p < ,05$ ) osalta, jotka molemmat saivat paremman keskiarvon niiden yritysten keskuudessa, joilla on strateginen kumppani.

Operatiiviseen kumppaniin verrattuna strategisen kumppanin rooli on monesti luovempi. Strategiselta kumppanilta saatetaan todennäköisemmin odottaa ja toisaalta myös antaa enemmän valtuuksia uuden ideoimiseen, jolloin tilaa jää myös luovuudelle. Operatiivisen toimiston rooli on monesti ennalta määriteltyjen toimeksiantojen ja valmiiden ideoiden toteuttamista asiakkaan toiveiden mukaisesti. Sama ajatus pätee myös toimialatuntemukseen, sillä uusia ideoita luotaessa toimiston tulee ymmärtää asiakkaansa liiketoimintaympäristöä. Kun yhteistyöltä haetaan pitkäaikaisempaa ja strategisempaa kumppanuutta, kilpailumenestys toimii mittarina, jolla yrityksen on helppo arvioida toimiston ammattitaitoisuutta sekä kykyä olla innovatiivinen.

Mahdollisia eroja selvitettiin myös niiden vastaajien välillä, jotka hajauttavat markkinointipalvelut ( $n = 75$ ) ja niiden, jotka keskittävät ( $n = 267$ ). Tilastollisesti merkitsevin ero oli verkostojen suositusten osalta ( $t = 3,216$ ,  $p < ,01$ ) sen saadessa keskiarvokseen  $5,24$  niiden vastaajien keskuudessa, jotka hajauttavat. Tämä on  $0,5$  yksikköä korkeampi keskittämistä harjoittaviin vastaajiin nähden. Selityksenä tälle voi olla se, että kun ostetaan palveluita monesta paikasta, ei kattavalle taustakartoitukselle ole välttämättä aina niin hyvin aikaa. Tällöin suositusten merkitys kasvaa, sillä ne antavat käsityksen toimiston suoriutumisen melko vaivattomasti. Tarjooman laajuus/monipuolisuus nousi puolestaan tärkeämmäksi niiden vastaajien keskuudessa, jotka keskittävät ( $k_a = 4,84$  vs.  $4,48$ ,  $t = -2,100$ ,  $p < ,05$ ), mikä on loogista, sillä he ostavat enemmän palveluita yhdestä paikasta.

Erilaisten ostajapersoonien tunnistaminen on erittäin tärkeää palveluiden myymisen ja suhteen ylläpidon kannalta. Asiantuntijapalveluissa yksilön merkitys korostuu varsinaisen toteutuksen lisäksi myös myynnissä, sillä palvelut ovat räätälöityjä ja niiden on pystyttävä puhuttelemaan vastaanottajaa ja vakuuttamaan hänet saatavista hyödyistä. Ymmärtääksemme eri päättäjien suhtautumista markkinoinninasiantuntijapalveluihin aineistoa tarkasteltiin siitä näkökulmasta eroaako toimiston valintakriteerit eri asemaluokkien välillä. Vastaajat jaettiin kolmeen eri asemaluokkaan, jotka ovat toimitusjohtajat, ylin johto pois lukien toimitusjohtajat ja keskijohto. Toimitusjohtajat-ryhmään laitettiin kaikki toimitusjohtajat, joita on yhteensä 141. Ylin johto-ryhmään laitettiin kaikki muut johtaja-asemassa olevat, kuten markkinointi-, myynti- ja viestintäjohtajat. Myös varatoimitusjohtajat laitettiin tähän ryhmään. Yhteensä ryhmään kuuluu 95 vastaajista. Keskijohto-ryhmään kuuluvat päällikköasemassa työskentelevät, kuten markkinointi-, myynti- ja viestintäpäälliköt. Heitä oli kaiken kaikkiaan 96. 10 vastaajaa ei sopinut mihinkään näistä ryhmistä. Kyseiset henkilöt työskentelevät muun muassa markkinointi-spesialistin, -suunnittelijan, -koordinaattorin ja -assistentin tehtävissä. Suhteellisen pienestä n:stä johtuen heille ei luotu omaa asemaluokkaa tulosten vääristymisen välttämiseksi.

Aineistolle suoritettua varianssianalyysistä ilmeni, että asemaluokkien välillä on tilastollisesti merkitseviä eroja toimiston asiakkaiden ja referenssien ( $F=7,064$ ,  $p<,01$ ), ehdotetun tiimin ( $F=5,102$ ,  $p<,01$ ), parhaan tunti-/päivähinnan ( $F=3,562$ ,  $p<,05$ ), henkilökohtaisten kontaktien ( $F=3,346$ ,  $p<,05$ ) ja parhaan kokonaishinnan ( $F=3,254$ ,  $p<,05$ ) osalta. Keskijohto piti muita asemaluokkia tärkeämpänä valintakriteerinä toimiston asiakkaita ja referenssejä sekä parasta tunti-/päivähintaa. Näiden molempien valintakriteerien osalta tärkeys laski, mitä korkeammassa asemassa vastaaja työskentelee. Toimitusjohtajat mieltävät henkilökohtaiset kontaktit ylintä johtoa ja keskijohtoa tärkeämmäksi. Sitä vastoin ylin johto näkee ehdotetun tiimin ja parhaan kokonaishinnan keskijohtoa ja toimitusjohtajia merkittävämpänä valintakriteerinä. Tarkemmat tiedot tilastollisesti merkitsevistä eroista löytyvät alla olevasta taulukosta 5.

**Taulukko 5.** Aseman vaikutus valintakriteereihin.

Valintakriteerit	Asemaluokka	Keskiarvo	ANOVA (F)	Tilastollinen merkitsevyys
Toimiston asiakkaat ja referenssit	Toimitusjohtajat	4,11	7,064	,001
	Ylinjohto	4,59		
	Keskijohto	4,68		
Ehdotettu tiimi	Toimitusjohtajat	4,65	5,102	,007
	Ylinjohto	5,23		
	Keskijohto	4,89		
Paras tunti-/päivähinta	Toimitusjohtajat	4,09	3,562	,029
	Ylinjohto	4,44		
	Keskijohto	4,49		
Henkilökohtaiset kontaktit	Toimitusjohtajat	4,82	3,346	,036
	Ylinjohto	4,62		
	Keskijohto	4,34		
Paras kokonaishinta	Toimitusjohtajat	5,06	3,254	,040
	Ylinjohto	5,44		
	Keskijohto	5,18		

*Toimitusjohtajat: n=141, Ylinjohto: n=95, Keskijohto: n=96*

Verrattaessa eri kokoisissa yrityksissä työskentelevien vastaajien vastauksia keskenään voidaan ryhmien väliltä löytää muutamia tilastollisesti merkitseviä eroja sen suhteen, mitä kumppanin valinnassa arvostetaan (taulukko 6). Tuloksien perusteella mitä suuremmasta yrityksestä on kyse sitä tärkeämpänä toimiston tunnettuutta ( $F=3,069$ ,  $p<,05$ ), asiakkaita ja referenssejä ( $F=3,563$ ,  $p<,05$ ), ehdotettua tiimiä ( $F=6,354$ ,  $p<,001$ ) sekä toimiston suurta kokoa tai kuulumista isompaan konserniin ( $F=5,388$ ,  $p<,01$ ) pidetään. Myös kansainväliset kokemukset ( $F=4,361$ ,  $p<,01$ ) nähtiin huomattavasti tärkeämpänä isoimpien yritysten keskuudessa. Eroista huolimatta suurimmatkaan eli yli 500 henkilöä työllistävät yritykset eivät pidä toimiston tunnettuutta ja kokoa kovinkaan tärkeinä tekijöinä keskiarvojen ollessa vain 3,53 ja 3,18. Tuloksista päätellen isommat yritykset arvostavat muita yrityksiä enemmän toimiston yleistä suorituskykyä kuvaavia meriittejä, joita ei muuten pidetä kovinkaan tärkeinä. Ehdotetun tiimin osalta erot voivat johtua esimerkiksi siitä, että isoissa yrityksissä on monesti markkinoinnin osaajia omasta takaa, jolloin lisäresursseja saatetaan arvioida kriittisemmin. Isoissa yrityksissä liikkuu myös isommat rahat, jonka vuoksi heillä on paremmat mahdollisuudet vaatia alan parhaita osaajia.

**Taulukko 6.** Yrityksen koon vaikutus valintakriteereihin.

Valintakriteerit	Yrityksen koko	Keskiarvo	ANOVA (F)	Tilastollinen merkitsevyys
Toimiston tunnettuus	Alle 50 hlö	2,99	7,064	,001
	50-100 hlö	3,36		
	101-500 hlö	3,38		
	Yli 500 hlö	3,53		
Toimiston asiakkaat ja referenssit	Alle 50 hlö	4,18	3,346	,036
	50-100 hlö	4,38		
	101-500 hlö	4,44		
	Yli 500 hlö	4,91		
Ehdotettu tiimi	Alle 50 hlö	4,51	5,102	,007
	50-100 hlö	4,78		
	101-500 hlö	4,99		
	Yli 500 hlö	5,53		
Toimiston suuri koko tai kuuluminen isompaan konserniin	Alle 50 hlö	2,32	3,254	,040
	50-100 hlö	2,53		
	101-500 hlö	2,69		
	Yli 500 hlö	3,18		
Kansainväliset kokemukset	Alle 50 hlö	3,30	3,562	,029
	50-100 hlö	3,73		
	101-500 hlö	3,39		
	Yli 500 hlö	4,24		

*Alle 50 hlö: n=111, 50-100 hlö: n=85, 101-500 hlö: n=101, Yli 500 hlö: n=45*

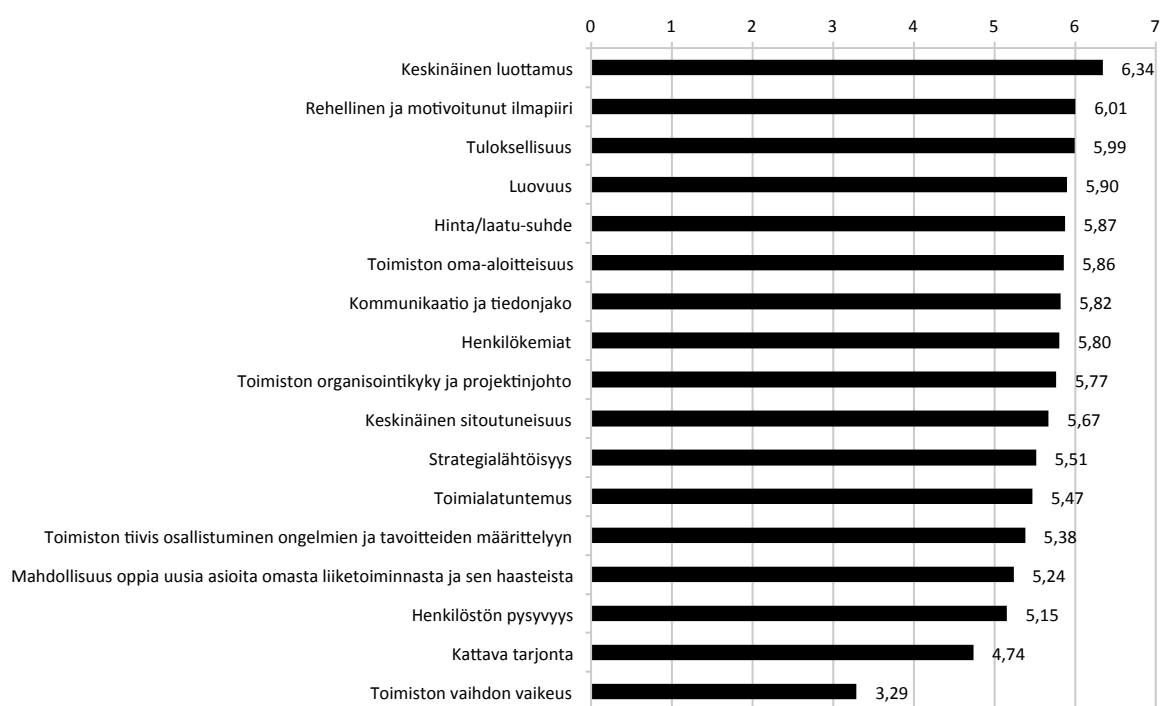
#### 4.4. Strategisten kumppanuuksien menestystekijät

Edellisten kappaleiden keskittyessä selvittämään strategisen kumppanuuden taustalla vaikuttavia käytäntöjä ja motivaatioita tässä kappaleessa pureudutaan kumppanuuden menestystekijöihin. Alussa huomio kiinnittyy strategisen kumppanuuden jatkuvuuteen vaikuttaviin tekijöihin ja yhteistyön päättämiseen johtaneisiin syihin, josta siirrytään tarkastelemaan yhteistyön onnistumista nykyisen tärkeimmän kumppanin kanssa. Kappaleen lopussa esitellään vastaajien näkemyksiä ideaalisesta markkinoinnin strategisesta kumppanista.

##### 4.4.1. Motivaatiot strategisen kumppanuuden jatkumiselle

Toimiston valinnan jälkeen esille nousee uusia asioita, jotka määrittävät yhteistyön toimivuuden. Jotta voimme ymmärtää markkinointitoimistojen ja asiakasyritysten välisiä kumppanuuksia tulee meidän selvittää, mitkä tekijät ovat merkittävässä asemassa yhteistyön onnistumisen kannalta. Tämän vuoksi vastaajilta kartoitettiin missä määrin he näkevät viitekehityksessäkin esitettyjen menestystekijöiden vaikuttavan suhteen jatkuvuuteen. Vastauksista ilmeni, että tärkein tekijä suhteen jatkuvuudelle on keskinäinen luottamus (ka 6,34 arviointiskaalalla 1-7) (kuvio 18). Tulos oli odotettavissa, sillä luottamus kulkee tiivistä käsikädessä sitoutumisen kanssa (LaBahn & Kohli 1997: 499).

Seuraavaksi tärkeimpänä nähdään toimiston rehellinen ja motivoitunut ilmapiiri (ka 6,01). Myös tuloksellisuus (ka 5,99), luovuus (ka 5,90), hinta/laatu-suhde (ka 5,87) ja toimiston oma-aloitteisuus (ka 5,86) nähdään tärkeänä suhteen jatkuvuuden kannalta. Yllättävää on, että toimialatuntemus oli vasta 12. tärkein vaikuttava tekijä, sillä se miellettiin 2. tärkeimmäksi kriteeriksi kumppanin valinnassa. Syynä tähän voi olla muun muassa se, että valintavaiheessa toimialatuntemus helpottaa toimiston mukaan pääsyä, kun taas suhteen ollessa jo vakiintunut siitä syntyy itseisarvo, jota ei mielletä enää lisäarvona.



**Kuvio 18.** Suhteen jatkuvuuteen vaikuttavat menestystekijät (n=342).

Kaikkien muiden tekijöiden vaikutusta suhteen jatkuvuuteen pidettiin keskimääräisesti vähintään melko suurena paitsi kattavan tarjonnan ja toimiston vaihdon vaikeuden, joilla nähtiin olevan vain kohtalaisesti tai ei juurikaan vaikutusta. Toimiston vaihdon vaikeutta pidetään suhteen jatkuvuuden kannalta merkityksettömimpänä. Kyseinen löydös otii vaihtokustannusteoriassa esitettyjä väittämiä vastaan, joiden mukaan vaihtokustannuksilla on merkittävä vaikutus osapuolten väliseen sitoutuneisuuteen. Toisaalta vastauksia on tulkittava kriittisesti, sillä toimiston vaihdon vaikeus on monitulkintainen il-

maisuu. Vaihtoon liittyviä poistumiskustannuksia eli yhteistyön myötä menetettyjä hyötyjä (Davies & Prince 2010) ei välttämättä ole osattu yhdistää vaihdon vaikeuteen, vaan tätä ollaan voitu pohtia puhtaasti perustamiskustannusten valossa tai toisin päin. Voi myös olla, etteivät vastaajat halua joko tietoisesti tai tiedostamattaan myöntää, että suhteen jatkuvuuden taustalla vaikuttaa pelko vaihtamisen edellyttämistä ponnisteluista, sillä se saatetaan helposti liittää laiskuuteen.

Kattavan tarjonnan osalta tulosta voidaan pitää myös yllättävänä. Merkittävän löydöksen pohjalta on syytä kyseenalaistaa monien toimistojen suosiman täyden palvelun toimisto –ajattelun tavoiteltavuutta ja tämänkin tutkimuksen alkuolettamuksia. Tulosten valossa voidaan esittää varovaisia olettamuksia siitä, ettei tällainen periaate vastaa enää yhtä hyvin asiakkaiden nykyisiä tarpeita tai synnytä merkittävää kilpailuetua asiakkaiden arvostuksissa.

Suurinta hajonta on toimiston vaihdon vaikeuden ( $s=1,4279$ , kattavan tarjonnan ( $s=1,233$ ) ja yhteistyön mahdollistaman oppimisen ( $s=1,169$ ) osalta. Toisin sanoen vastaajien mielipiteet näiden tärkeydestä vaihtelevat eniten. Pienintä hajonta on puolestaan keskinäisen luottamuksen ( $s=0,854$ ), hinta/laatu-suhteen ( $s=0,899$ ) sekä rehellisen ja motivoituneen ilmapiirin ( $s=0,909$ ) osalta, joita kaikki vastaajat pitivät melkein yhtä tärkeinä.

Valintakriteerien tavoin myös yhteistyön jatkuvuuteen vaikuttavia menestystekijöitä haluttiin verrata niiden yritysten välillä, joilla on strateginen kumppani ja niiden joilla ei ole. Yritykset, joilla on markkinoinnin strateginen kumppani tai kumppaneita pitävät suhteen jatkuvuuden kannalta tärkeimpinä keskinäistä luottamusta (ka 6,44), rehellistä ja motivoitunutta ilmapiiriä (ka 6,09), luovuutta (ka 6,02), tuloksellisuutta (ka 6,00) ja toimiston oma-aloitteisuutta (ka 5,94). Niiden yritysten osalta, joilla ei ole strategista kumppania suhteen jatkuvuuden kannalta tärkeimmät menestystekijät olivat melko samanlaiset. Tärkeimpänä pidettiin toisen vastaajaryhmän tavoin keskinäistä luottamusta (ka 6,09), jonka jälkeen tuloksellisuutta (ka 5,97), rehellistä ja motivoitunutta ilmapiiriä (ka 5,80), hinta/laatu-suhdetta (ka 5,74) ja toimiston oma-aloitteisuutta (ka 5,64). Voidaan todeta, että niiden toimistojen osalta, joiden rooli on puhtaasti operatiivinen, odo-

tukset ovat vahvemmin tuloksellisuudessa ja kustannusten optimoinnissa. Toimiston oma-aloitteisuuden yllättävän suuri merkitys viestii siitä, ettei operatiivisia toimistoja mielletä läheskään aina pelkästään valmiiden toimeksiantojen toteuttajia. Voi myös olla, että oma-aloitteisuuden puute on yksi syy, minkä vuoksi kumppanuus ei ole toiveista huolimatta edennyt strategiselle tasolle.

Keskiarvoja tarkasteltaessa voidaan havaita, että yritykset, joilla on strateginen kumppani, arvioivat kaikki menestystekijät tärkeimmiksi kuin ne yritykset, joilla ei ole strategista kumppania. Aineistolle suoritettut t-testit osoittivat, että tilastollisesti merkitseviä eroja löytyi jopa 12 menestystekijän osalta (taulukko 7). Tämä voi esimerkiksi viitata siihen, että yritykset, joilla on strateginen kumppani ovat niin sanotusti valveutuneimpia ja täten odottavat kumppaneiltaan enemmän. Selkeitä eroja löytyi luovuuden, keskinäisen sitoutuneisuuden, henkilöstön pysyvyyden ja keskinäisen luottamuksen osalta. Näistä henkilöstön pysyvyys ja keskinäinen sitoutuneisuus voivat selittyä sillä, että ne viittaavat pitkäjänteiseen yhteistyöhön ja sen tavoitteluun, eikä niitä sen vuoksi koeta niin tärkeinä operatiivisen kumppanuuden osalta. Menestystekijät, joiden osalta ei löytynyt tilastollisesti merkitseviä eroja, olivat tuloksellisuus, hinta/laatu-suhde, toimiston tiivis osallistuminen ongelmien ja tavoitteiden määrittelyyn, mahdollisuus oppia uusia asioita omasta liiketoiminnasta ja sen haasteista ja toimiston vaihdon vaikeus. Näitä asioita pidetään siis yhtä oleellisina tai epäoleellisina riippumatta siitä onko kumppani strateginen vai ei. Toimiston tiiviin osallistumisen ja yhteistyön mahdollistaman oppimisen osalta tulosta voidaan pitää hieman yllättävänä, sillä voisi lähtökohtaisesti olettaa, että strategiselta kumppanuudelta odotetaan näitä operatiiviseen kumppanuuteen nähden enemmän.

**Taulukko 7.** Strategisessa kumppanuudessa korostuvat menestystekijät.

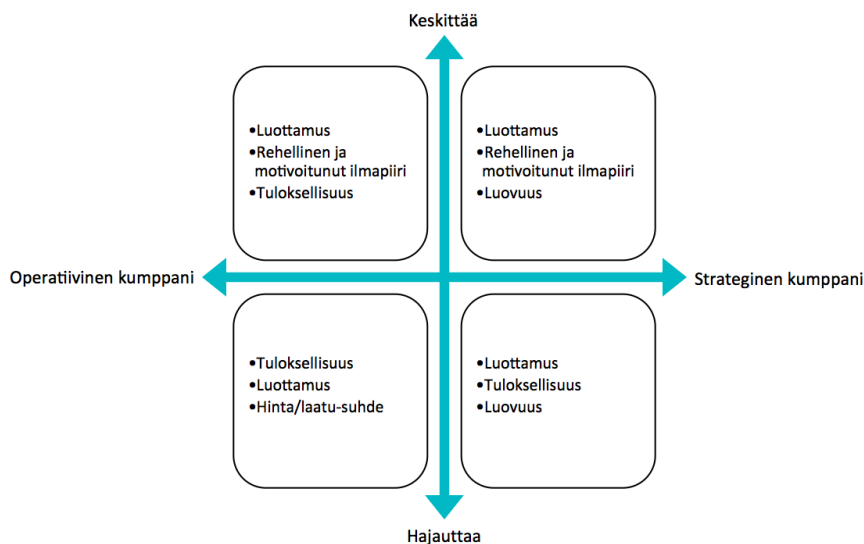
Menestystekijät / merkitys	Strateginen kumppani	Keskiarvo	T-testi	Tilastollinen merkitsevyys
Luovuus	Kyllä	6,02	3,788	,000
	Ei	5,59		
Keskinäinen sitoutuneisuus	Kyllä	5,79	3,727	,000
	Ei	5,37		
Henkilöstön pysyvyys	Kyllä	5,30	3,767	,000
	Ei	4,79		
Keskinäinen luottamus	Kyllä	6,44	3,449	,001
	Ei	6,09		
Toimiston oma-aloitteisuus	Kyllä	5,94	2,792	,006
	Ei	5,64		
Kommunikaatio ja tiedonjako	Kyllä	5,91	2,762	,006
	Ei	5,60		
Henkilökemiat	Kyllä	5,89	2,620	,009
	Ei	5,58		
Toimiston organisointikyky ja projektinjohto	Kyllä	5,86	2,600	,010
	Ei	5,54		
Rehellinen ja motivoitunut ilmapiiri	Kyllä	6,09	2,603	,010
	Ei	5,80		
Kattava tarjonta	Kyllä	4,83	2,298	,022
	Ei	4,49		
Toimialatuntemus	Kyllä	5,55	2,127	0,34
	Ei	5,26		
Strategialähtöisyys	Kyllä	5,59	2,032	0,43
	Ei	5,32		

*On strateginen kumppani: n=245, Ei ole strategista kumppania: n=97*

Valintakriteerien tavoin aineistoa tarkasteltiin myös siitä näkökulmasta, poikkeako vastaukset niiden yritysten välillä jotka hajauttavat (n=75) ja keskittävät (n=267) markkinointipalveluiden hankinnan. Ainut tilastollisesti merkitsevä ero löytyi tuloksellisuu- den osalta hajauttamista harjoittavien pitäessä sitä tärkeämpänä keskittämistä harjoitta- viin nähden (ka= 6,28 vs. 5,91, t=2,953, p<,01). Ero voi johtua siitä, että kynnys vaihtaa kumppania on hajauttamista harjoittavien yritysten osalta matalampi. Yhteistyö ei ole välttämättä yltänyt yhtä syvälliselle tasolle kuin niillä yrityksillä, jotka keskittävät pal- velut muutamille kumppaneille. Tämän vuoksi yritykset pystyvät suhtautumaan tulok- sellisuuteen kriittisemmin ja vaihtamaan kumppania helposti niin halutessaan. Lisäksi eroa voi selittää se, että hajauttamista suosivat yritykset tavoittelevat lähtökohtaisesti- kin kustannusten minimointia, sen ollessa kolmanneksi tärkein hajauttamiseen johtanut syy.

Tärkeimpinä pidettyjä suhteen menestystekijöitä haluttiin tarkastella myös edeltäviä yh- teistyötä kuvaavia piirteitä yhdistelemällä. Vastaajat jaettiin siten neljään ryhmään, jois- ta yhteen kuuluivat yritykset, joilla on strateginen kumppani ja he keskittävät (n=200), toiseen yritykset, joilla on strateginen kumppani ja hajauttavat (n=45), kolmanteen yri- tykset, joilla on ei ole strategista kumppania, mutta he keskittävät (n=67) ja neljänteen yritykset, joilla ei ole strategista kumppania ja he hajauttavat (n=30). Kuvioista 19 näkee

kunkin ryhmän kolme tärkeimpänä pitämäänsä menestystekijää niiden tärkeysjärjestyksessä. Vaikka ryhmien väliset menestystekijät ovat keskenään hyvin samanlaiset, on joukosta löydettävissä muutamia eroavaisuuksia. Keskittämistä harjoittavat yritykset pitävät rehellistä ja motivoitunutta ilmapiiriä toiseksi tärkeimpänä tekijänä heti luottamuksen jälkeen. Sitä vastoin hajauttamista harjoittavat yritykset eivät miellä sitä kolmen tärkeimmän tekijän joukkoon. Tulos ei sinänsä ole yllättävä, sillä toimiston ja asiakasyrityksen välinen yhteistyö on monesti tiiviimpää, kun toimistolla on suurempi vastuu yrityksen ulkoistamista palveluista. Tällöin myös ilmapiirillä on korostuneempi merkitys. Aiempia löydöksiä noudatellen strategista kumppanuutta leimaa luovuus, joka ei noussut kolmen tärkeimmän tekijän joukkoon operatiivisten kumppanuuksien osalta. Hajauttamista harjoittavilla yrityksillä ja eritoten niillä, joilla ei ole strategista kumppania, kustannustehokkuuden merkitys on korostunut. Tuloksellisuus nousi myös kolmannele sijalle niiden yritysten keskuudessa, jotka keskittävät ja joilla on operatiivinen kumppani, mutta hajauttamista harjoittavilla yrityksillä se on joko tärkein tai toiseksi tärkein, mikä tukee yllä esitettyjä tuloksia.



**Kuvio 19.** Menestystekijöiden nelikenttä kumppanuuden tason ja markkinoinnin organisoitumisen suhteen.

Suurimmille toimialoille tehtyjen analyysien pohjalta voidaan todeta, että suhteen menestystekijät koetaan toimialasta riippumatta melko samalla tavalla eli merkittäviä eroja

toimialojen väliltä ei löytynyt. Samaa pätee valintakriteereihin. Toisin sanoen markkinointikumppaneille asetetut odotukset eivät ole riippuvaisia toimialasta, vaan muista markkinoinnin organisointiin ja yksilön ominaisuuksiin liittyvistä asioista.

Asemaluokkia vertailtaessa tilastollisesti merkitseviä eroja löytyikin kommunikaation ja tiedonjaon ( $F=7,961$ ,  $p<,001$ ), hinta/laatu-suhteen ( $F=7,430$ ,  $p<,01$ ), toimiston organisointikyvyn ja projektijohdon ( $F=5,964$ ,  $p<,01$ ), kattavan tarjonnan ( $F=5,210$ ,  $p<,01$ ), luovuuden ( $F=4,380$ ,  $p<,05$ ) sekä rehellisen ja motivoituneen ilmapiirin ( $F=3,124$ ,  $p<,05$ ) osalta. Keskijohto mielsi luovuutta lukuun ottamatta kaikki tekijät toimitusjohtajia ja ylintä johtoa tärkeimmäksi. Tämä johtuu mitä luultavammin siitä, että he ovat enemmän mukana operatiivisessa tekemisessä ja osaavat täten tarkastella asioita kriittisemmin. Heidän voi olla huomattavasti helpompi hahmottaa ne elementit, joita yhteistyö vaatii toimiakseen. Ylin johto mielsi ainoastaan luovuuden ja henkilöstön pysyvyyden muita tärkeimmiksi, joista vain ensimmäisen osalta ero on merkitsevä. Toimitusjohtajien antamat keskiarvot olivat jokaisen menestystekijän osalta alhaisimmat. Tarkemmat tiedot löytyvät alla olevasta taulukosta 8.

**Taulukko 8.** Aseman vaikutus menestystekijöille annettuihin merkityksiin.

Menestystekijät / merkitys	Asemaluokka	Keskiarvo	ANOVA (F)	Tilastollinen merkitsevyys
Kommunikaatio ja tiedonjako	Toimitusjohtajat	5,61	7,961	,000
	Ylinjohto	5,81		
	Keskijohto	6,09		
Hinta/laatu-suhde	Toimitusjohtajat	5,66	7,430	,001
	Ylinjohto	6,02		
	Keskijohto	6,05		
Toimiston organisointikyky ja projektinjohto	Toimitusjohtajat	5,57	5,964	,003
	Ylinjohto	5,80		
	Keskijohto	6,03		
Kattava tarjonta	Toimitusjohtajat	4,51	5,210	,006
	Ylinjohto	4,76		
	Keskijohto	5,03		
Luovuus	Toimitusjohtajat	5,72	4,380	,013
	Ylinjohto	6,07		
	Keskijohto	5,99		
Rehellinen ja motivoitunut ilmapiiri	Toimitusjohtajat	5,87	3,124	,045
	Ylinjohto	6,07		
	Keskijohto	6,15		

Asemaluokkien top 5 ovat melko samanlaiset, mutta joitakin eroavaisuuksia löytyi (taulukko 9). Esimerkiksi toimitusjohtajat mieltävät tuloksellisuuden toiseksi tärkeimmäksi

tekijäksi sen ollessa vasta neljänneksi tärkein ylimmän johdon ja keskijohdon mielestä. Mielenkiintoista on, että toimitusjohtajien osalta henkilökemiat oli neljänneksi tärkein tekijä, kun taas ylimmän johdon ja keskijohdon top 5:siin se ei edes kuulunut. Tämä on päinvastainen tulos odotuksiin nähden, sillä toimitusjohtajat harvemmin ovat itse mukana operatiiviselle tasolla, jossa henkilökemioilla on vaikutusta. Henkilökemioiden tavoitin myöskään toimiston oma-aloitteisuutta ei löytynyt muiden asemaluokkien top 5:sista. Ylimmän johdon osalta poikkeuksen muihin tekee luovuus, kun taas keskijohdon osalta kommunikaatio ja tiedonjako. Keskijohdon asenteita voi selittää se, että keskijohto on monesti tiiviimmin mukana päivittäisessä tekemisessä, jossa kommunikaatiolla on korostuneempi merkitys. Varsinaisia syitä erojen taustalla on kuitenkin vaikea löytää ja on hyvä muistaa, että erot voivat johtua myös muista tekijöistä kuin itse asemasta.

**Taulukko 9.** Asemaluokkien top 5 menestystekijät.

	<b>Toimitusjohtajat</b>	<b>Ylinjohto</b>	<b>Keskijohto</b>
1.	Keskinäinen luottamus	Keskinäinen luottamus	Keskinäinen luottamus
2.	Tuloksellisuus	Rehellinen ja motivoitunut ilmapiiri	Rehellinen ja motivoitunut ilmapiiri
3.	Rehellinen ja motivoitunut ilmapiiri	Luovuus (jaettu 2. sija)	Kommunikaatio ja tiedonjako
4.	Henkilökemiat	Tuloksellisuus	Tuloksellisuus
5.	Toimiston oma-aloitteisuus	Hinta/laatu-suhde	Hinta/laatu-suhde

Tuloksista kävi ilmi, että yhteistyön edetessä luovuuden ja henkilöstön pysyvyyden merkitys kasvaa. Yritykset, jotka ovat tehneet yhteistyötä saman kumppanin kanssa yli 5 vuotta ( $n=131$ ) arvioivat luovuuden 0,33 yksikköä tärkeämmäksi kuin yritykset, jotka ovat tehneet yhteistyötä 5 vuotta tai alle ( $n=200$ ) ( $ka= 6,11$  vs.  $5,78$ ,  $t=-3,119$ ,  $p<,01$ ). Henkilöstön pysyvyyden osalta eroa oli 0,25 yksikköä ( $ka= 5,34$  vs.  $5,09$ ,  $t=-2,032$ ,  $p<,05$ ). Kestävän yhteistyön rakentamiseksi toimiston tulee osoittaa uusiutumiskykyä ja tarjottava aina jotain uutta. Muussa tapauksessa yritys voi mieltää toimiston passivoituneen, jonka seurauksena se lähtee etsimään uusia kumppaneita. Henkilöstön pysyvyyttä selittää mahdollisesti se, että toistuvat henkilöstövaihdokset voivat pitkässä juoksussa heikentää yhteistyön laatua ja jopa estää yhteistyötä ja osapuolten välistä luottamusta kehittymästä toivotulle tasolle. Toisaalta ero voi johtua myös siitä, että yhteistyön myötä tiimin jäsenistä on tullut korvaamattomia, jonka vuoksi heidän menettämisensä tuntuu pahemmalta.

Suhteen menestystekijöitä tutkittaessa on mielekästä lähestyä asiaa myös käänteisesti eli tutkia syitä joiden vuoksi yhteistyötä ei ole haluttu jatkaa. Hieman yli puolet vastaajista (54,1 %) on ollut mukana tekemässä päätöstä yhteistyön lopettamisesta jonkun strategisena kumppanina pitämänsä toimiston kanssa. Näiltä vastaajilta tiedusteltiin, mitkä tekijät ovat tuolloin johtaneet yhteistyön päättymiseen. Tuloksista kävi ilmi, että useimmiten syynä yhteistyön lopettamiselle on ollut tarve uusille ja raikkaille ideoille (55,1 % vastaajista on päättänyt yhteistyön ainakin osittain tästä syystä) ja toimiston madaltunut motivaatio ja passiivisuus (53,5 %). Tuloksia tukee Vuoden Toimisto 2018 – tutkimuksen tulokset, joiden mukaan muutoksenhaku/tarve sekä innovatiivisuuden ja aloitteellisuuden puute olivat merkittävimmät syyt toimiston vaihdolle (Vuoden Toimisto 2018). 71 vastaajaa (38,4 %) on kokenut, ettei yhteistyö ole tuottanut haluttua vastinetta rahoille. Muita syitä on ollut esimerkiksi toimiston ongelmat projektinhallinnassa (29,2 %), kommunikaatiossa (28,7 %), toteutettujen kampanjoiden tehottomuus (26,0 %), toimistossa tapahtuneet henkilömuutokset (23,2 %) ja luottamuspula (21,6 %). 6,0 % vastaajista on päättänyt strategisen kumppanuuden yrityksessä tapahtuneista henkilömuutoksista johtuen. Motivaation puute ja henkilömuutokset nähtiin myös syinä strategisen kumppanin puuttumiselle (katso sivut 71-72). Avoimien vastausten perusteella myös palveluiden keskittäminen, tarpeen loppuminen ja toimiston taloudelliset ongelmat ovat johtaneet yhteistyön päättymiseen. Tarkempi vastausten jakauma löytyy alla olevasta kuviosta 20.



**Kuvio 20.** Strategisen yhteistyön päättämiseen johtaneet syyt (n=185).

#### 4.4.2. Yhteistyön onnistuminen nykyisen strategisen kumppanin kanssa

Ymmärtääksemme paremmin markkinointitoimistojen ja asiakasyritysten välistä yhteistyötä selvitettiin vastaajilta, miten yhteistyö nykyisen tärkeimpänä pidetyn kumppanin kanssa on sujunut. Vastaajia pyydettiin arvioimaan tutkimuksen 17 menestystekijää mit-

taavat 34 väittämää asteikolla 1 (täysin eri mieltä) – 7 (täysin samaa mieltä). Korkeimman keskiarvon saivat väittämät koskien lupausten pitämistä (ka 5,55), kommunikaation sujuvuutta (ka 5,52) ja ideoiden laadukkuutta ja luovuutta (ka 5,49). Sitä vastoin matalimmat keskiarvot saivat väittämät koskien nykyisen toimiston korvaamisen vaikeutta (ka 3,53), toimiston osallistumista markkinoinnin strategisten linjausten määrittelyyn (ka 3,92) ja yhteistyön mahdollistamaa oman liiketoiminnan haasteiden tunnistamista (ka 3,93).

Yksittäisten väittämien keskiarvoja kiinnostavampaa on kuitenkin tarkastella väittämien yhteenlaskettuja keskiarvoja, jotka paljastavat, miten menestystekijät ilmenevät vastaajien ja toimistojen nykyisissä suhteissa. Nämä väittämistä muodostetut menestystekijöiden summamuuttujat on avattu taulukossa 10. Taulukossa esitettyjen korrelaatiokertoimien valossa väittämistä muodostettuja summamuuttujia voidaan pitää luotettavana. Poikkeuksen tekee henkilöstön pysyvyys, jonka osalta väittämät eivät korreloineet keskenään. Tämän vuoksi henkilöstön pysyvyyttä tarkastellaan vain yhden väittämän kautta.

**Taulukko 10.** Yhteistyö nykyisen tärkeimpänä pidetyn kumppanin kanssa (n=342).

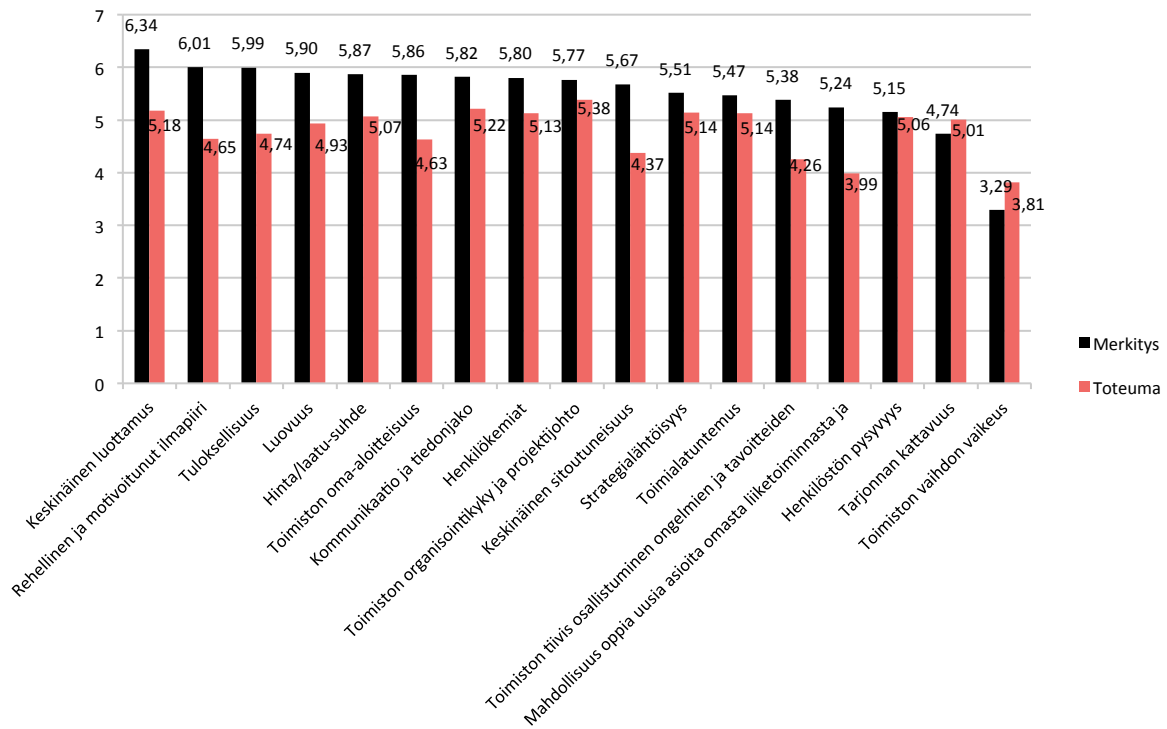
Menestystekijät	Väittämät	Keskiarvot (väittämät)	Korrelaatiokertoimet	Keskiarvot (mt)	Keskihajonnat (mt)
Luovuus	Toimiston meille tarjoamat ideat ovat laadukkaita ja luovia Meidän ei tarvitse käyttää eri toimistoa saadaksemme tuoreita näkemyksiä	5,49 4,38	,248**	4,93	1,084
Toimiston oma-aloitteisuus	Toimisto tarjoaa oma-aloitteisesti uusia ideoita ja ratkaisuja Toimisto etsii jatkuvasti uusia kehityskohteita	4,79 4,47	,609**	4,63	1,183
Strategialähtöisyys	Toimisto osoittaa selkeää strategista ymmärrystä liiketoiminnastamme Toimiston tekemät ehdotukset ovat linjassa strategiamme kanssa	4,99 5,30	,594**	5,14	1,089
Toimialatuntemus	Toimisto ymmärtää liiketoimintamme haasteet Toimisto osoittaa perehtyneisyyttä toimialaamme kohtaan	5,20 5,08	,671**	5,14	1,148
Tuloksellisuus	Yhteistyö on johtanut myynnin kasvuun odotusten mukaisesti Yhteistyön myötä markkina-asemamme on vahvistunut halutulla tavalla	4,68 4,80	,669**	4,74	1,152
Hinta/laatu-suhde	Saamme rahoillemme vastinetta Toimisto osaa perustella hinnoittelunsa	5,18 4,96	,507**	5,07	1,014
Toimiston organisointikyky ja projektijohto	Toimisto pystyy vastaamaan pyyntöihimme joustavasti Toimisto pitää huolen projektien etenemisestä	5,40 5,37	,629**	5,38	1,094
Tarjonnan kattavuus	Toimiston palvelutarjonta vastaa tarpeitamme Saamme toimistolta kaiken tarvitsemamme	5,41 4,61	,520**	5,01	1,152
Rehellinen ja motivoitunut ilmapiiri	Toimisto ei pyri pääsemään helpommalla tarjoamalla samoja ratkaisuja Yhteistyön edetessä toimiston motivaatio ei ole laskenut	4,57 4,73	,510**	4,65	1,326
I henkilökiemiat	Koen, että meidän ja käyttämämme toimiston työntekijöiden välille on muotoutunut tiivis suhde Haluamme jatkaa yhteistyötä, sillä tykkäämme työskennellä toimiston työntekijöiden kanssa	5,20 5,05	,607**	5,13	1,211
Henkilöstön pysyvyys	Toimistossa ei tapahdu usein meitä koskettavia henkilömuutoksia Henkilömuutoksilla ei ole vaikutusta suhteeseemme	5,06 4,13	,073	5,06	1,301
Kommunikaatio ja tiedonjako	Kommunikaatio toimiston kanssa on sujuvaa Toimisto on onnistunut viestimään tarpeeksi tehokkaasti palveluistaan ja niiden hyödyistä	5,52 4,92	,399**	5,22	0,972
Keskinäinen luottamus	Voimme luottaa siihen, että toimisto pitää meille antamansa lupaukset Uskomme, että toimisto pystyy tekemään oikeita päätöksiä puolestamme	5,55 4,81	,487**	5,18	1,043
Toimiston tiivis osallistuminen ongelmien ja tavoitteiden määrittelyyn	Päätämme markkinoinnin tavoitteista yhdessä toimiston kanssa Toimisto on mukana markkinoinnin strategisten linjausten määrittelyssä	4,59 3,92	,508**	4,26	1,467
Keskinäinen sitoutuneisuus	Toimisto osoittaa selkeää sitoutuneisuutta näkemällä jatkuvasti vaivaa suhteen ylläpidon eteen Pidämme nykyistä toimistoa ennemminkin tärkeänä bisnesskumppanina kuin palveluntarjoajana	4,56 4,18	,502**	4,37	1,342
Mahdollisuus oppia uusia asioita omasta liiketoiminnasta ja sen haasteista	Yhteistyön ansiosta olemme oppineet tunnistamaan liiketoimintamme haasteet Yhteistyön ansiosta meillä on selkeämpi käsitys siitä, miten vastata yrityksemme haasteisiin	3,93 4,05	,718**	3,99	1,374
Toimiston vaihdon vaikeus	Toimiston vaihtaminen veisi paljon aikaa ja vaivaa Nykyistä toimistoa on vaikea korvata	4,10 3,53	,529**	3,81	1,434

\*\* ) p<.01

Korkeimman yhteenlasketun keskiarvon sai toimiston organisointikyky ja projektijohto (ka 5,38), jonka jälkeen tulivat kommunikaatio ja tiedonjako (ka 5,22) sekä keskinäinen luottamus (ka 5,18). Tämä kertoo siitä, että monet yritykset luottavat käyttämiinsä toimistoihin ja ovat tyytyväisiä operatiiviseen tekemiseen eli siihen, miten projektit etenevät ja miten yhteydenpito on hoidettu. Taulukossa olevat keskihajonnat osoittavat, että hajonta on pienintä kommunikaation ja tiedonjaon osalta, mikä tarkoittaa toimistojen onnistuneet tässä pääasiassa yhtä hyvin, joskin vaihtelevuutta on silti lähes yhden yksikön verran.

Matalimmat yhteenlasketut keskiarvot saivat väittämien keskiarvoja noudatellen toimiston vaihdon vaikeus (3,81), mahdollisuus oppia uusia asioita omasta liiketoiminnasta ja sen haasteista (ka 3,99) sekä toimiston tiivis osallistuminen ongelmien ja tavoitteiden määrittelyyn (ka 4,25), joiden osalta myös hajonta on ollut suurinta. Tuloksia tulkittaessa on kuitenkin syytä huomioida, että kyseisissä väittämissä esitetyt ajatukset eivät välttämättä ole lähtökohtaisesti yritysten mielestä tavoiteltavia. Tämän vuoksi onkin syytä tarkastella väittämiä siinä valossa, miten merkityksellisinä yritykset niitä pitävät.

Kuviosta 21 näkee, miten menestystekijöiden summamuuttujat eli niin sanotut toteumat poikkeavat menestystekijälle annetuista merkityksistä. Menestystekijät on esitetty merkityksen mukaisessa tärkeysjärjestyksessä. Kuten kuvasta voidaan huomata suurimmat erot löytyvät rehellisen ja motivoituneen ilmapiirin osalta, jossa merkityksen (6,01) ja toteuman (4,65) välinen erotus on huimat 1,36 yksikköä. Seuraavaksi suurin ero koskee sitoutuneisuutta, jossa merkityksellä (ka 5,67) ja toteumalla (ka 4,37) on eroa 1,30 yksikköä. Yli yhden yksikön eroja löytyi lisäksi tuloksellisuuden (ero 1,25 yksikköä), oman liiketoiminnan ja sen haasteiden oppimisen (ero 1,25 yksikköä), proaktiivisuuden (ero 1,23 yksikköä), luottamuksen (ero 1,16 yksikköä) ja toimiston tiiviin osallistumisen (ero 1,13 yksikköä) osalta. Näistä oman liiketoiminnan ja sen haasteiden tunnistamista sekä tiivistä yhteistyötä tavoitteiden ja ongelmien määrittelyssä ei kuitenkaan mielletä lähtökohtaisestikaan kovin tärkeiksi.



**Kuvio 21.** Menestystekijöiden merkitykset ja toteumat nykyisen kumppanin kanssa (n=342).

Pienimmät erot löytyivät tarjonnan kattavuuden (ero -0,27 yksikköä), toimialatuntemuksen (ero 0,33 yksikköä), strategialähtöisyyden (ero 0,37 yksikköä) ja toimiston organisointikyvyn ja projektijohdon (ero 0,39 yksikköä) osalta. Toisin sanoen näiden osalta toteumat vastaavat lähes yritysten niille asettamia odotuksia. Tarjonnan kattavuus ylitti vastaajien sille antaman merkityksen. Tätä voi selittää se, ettei kaikille yrityksille, kuten niille, jotka hajauttavat markkinointipalvelut, ole tärkeää, että toimistolla on kattava palveluvalikoima. Suppeammastakin palvelutarjonnasta huolimatta palvelut tuntuvat kuitenkin istuvan yritysten tarpeisiin. Väittämien monitulkintaisuus voi myös vaikuttaa tulokseen. Toimiston vaihdon vaikeuden osalta toteuma ylitti merkityksen 0,53 yksikköä. Tämä tarkoittaa sitä, että vaikka osa mieltää toimiston vaihtamisen olevan haastavaa, ei sitä juurikaan pidetä syynä yhteistyön jatkumiselle.

Strategisia kumppanuuksia tutkittaessa on mielekästä selvittää, onko yhteistyö strategisena pidettyjen toimistojen kanssa erilainen suhteessa ei-strategisiin toimistoihin. Tau-

lukosta 11 voimme huomata, että ne yritykset, joilla on vähintään yksi strateginen kumppani, arvioivat jokaisen menestystekijän toteutuneen paremmin niihin yrityksiin verrattuna, joilla ei ole strategista kumppania. Tämä viestii siitä, että yhteistyö strategisen kumppanin kanssa mielletään pääasiassa operatiivista kumppanuutta paremmaksi. Toisaalta merkityksiä vertailemalla voidaan huomata, että yritykset, joilla on strateginen kumppani arvottavat kyseiset tekijät lähtökohtaisestikin tärkeämmiksi. Toisin sanoen strategiselta kumppanilta odotetaan enemmän, mutta ne myös suoriutuvat paremmin.

**Taulukko 11.** Merkitykset ja toteumat strategisten ja operatiivisten kumppanien välillä.

Menestystekijät	STRATEGINEN			OPERATIIVINEN		
	Merkitys	Toteuma	Erotus	Merkitys	Toteuma	Erotus
Keskinäinen luottamus	6,44**	5,37***	1,07	6,09**	4,70***	1,39
Rehellinen ja motivoitunut ilmapiiri	6,09*	4,69	1,40	5,80*	4,54	1,26
Tuloksellisuus	6,00	4,97***	1,03	5,97	4,16***	1,81
Luovuus	6,02***	5,05**	0,97	5,59***	4,64**	0,95
Hinta/laatu-suhde	5,93	5,23***	0,70	5,74	4,67***	1,07
Toimiston oma-aloitteisuus	5,94**	4,81***	1,13	5,64**	4,20***	1,44
Kommunikaatio ja tiedonjako	5,91**	5,37***	0,54	5,60**	4,84***	0,76
Henkilökemiat	5,89**	5,44***	0,45	5,58**	4,33***	1,25
Toimiston organisointikyky ja projektinjohto	5,86*	5,51***	0,35	5,54*	5,06***	0,48
Keskinäinen sitoutuneisuus	5,79***	4,72***	1,07	5,37***	3,48***	1,89
Strategialähtöisyys	5,59*	5,39***	0,20	5,32*	4,53***	0,79
Toimialatuntemus	5,55*	5,34***	0,21	5,26*	4,61***	0,65
Toimiston tiivis osallistuminen ongelmien ja tavoitteiden määrittelyyn	5,44	4,53***	0,91	5,24	3,57***	1,67
Mahdollisuus oppia uusia asioita omasta liiketoiminnasta ja sen haasteista	5,29	4,20***	1,09	5,09	3,44***	1,65
Henkilöstön pysyvyys	5,30***	5,18**	0,12	4,79***	4,74**	0,05
Kattava tarjonta	4,83*	5,14**	-0,31	4,49*	4,67**	-0,18
Toimiston vaihdon vaikeus	3,38	4,02***	-0,64	3,05	3,28***	-0,23

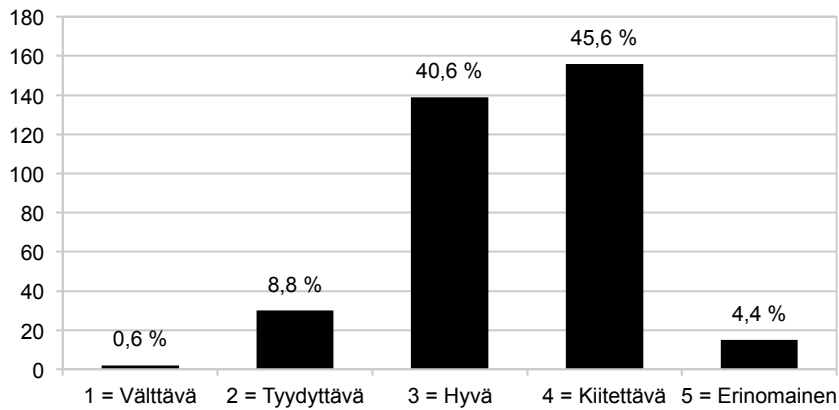
\*\*\*)  $p < 0,001$ , \*\*)  $p < 0,01$ , \*)  $p < 0,05$

Taulukossa keskiarvojen perässä esitetyt tähdet kuvaavat strategisten kumppanien ja operatiivisten kumppanien välisiä tilastollisia merkitsevyyksiä toteumien ja merkitysten osalta. Ainut menestystekijä, jonka osalta toteumien välinen ero ei ollut tilastollisesti merkitsevä, on rehellinen ja motivoitunut ilmapiiri. Voidaan siis todeta, että ilmapiiri ei ole riippuvainen siitä, nähdäänkö kumppani strategisessa roolissa vai ei. Tilastollisesti erittäin merkitseviä eroja ( $p < 0,001$ ) löytyi kaikkien muiden menestystekijöiden paitsi henkilöstön pysyvyyden, kattavan tarjonnan ja luovuuden osalta, joissa niissäkin erot olivat tilastollisesti merkitseviä ( $p < 0,01$ ). Suurimmat erot toteumissa löytyivät keskinäisen sitoutuneisuuden ( $t=8,465$ ,  $p < 0,001$ ) ja henkilökemioiden ( $t=8,389$ ,  $p < 0,001$ ) osalta, joissa molemmissa erot strategisen ja operatiivisen kumppanin välillä olivat yli yhden yksikön. Tulos on looginen, sillä strategisen kumppanuussuhteen rakentuminen on usein

pitkäjänteinen prosessi, joka edellyttää osapuolten välistä sitoutuneisuutta. Samalla myös henkilöiden välille pääsee muodostumaan tiiviimpi suhde, joka parhaimmillaan johtaa siihen, että toimiston työntekijät mielletään osaksi yrityksen omaa tiimiä. Seuraavaksi suurimmat erot koskivat toimiston ongelmien ja tavoitteiden määrittelyyn osallistumista, strategialähtöisyyttä, oman liiketoiminnan ja sen haasteiden oppimista sekä toimialatuntemusta. Tuloksia voidaan pitää uskottavana, sillä kaikki nämä piirteet viittaavat syvällisempään yhteistyöhön, joka edellyttää toimistolta hyvää liiketoimintatuntemusta ja konsultoivaa otetta.

Taulukkoon on merkattu merkitysten ja toteumien väliset erotukset. Nämä kertovat missä määrin nykyinen kumppanuus vastaa sille asetettuja odotuksia. Luvuista voidaan huomata, että toteumien ja merkitysten välinen kuilu on pääasiassa suurempi operatiivisten kumppanuuksien osalta. Toisin sanoen ne vastaavat huonommin niitä koskeviin odotuksiin. Menestystekijät, joiden osalta strategisissa kumppanuuksissa kuilu on operatiivisia suurempi ovat rehellinen ja motivoitunut ilmapiiri, luovuus ja henkilöstön pysyvyys. Strategisia ja operatiivisia kumppanuuksia koskevien erotuksien vertailemista mielekkäämpää on kuitenkin tarkastella missä osa-alueissa kummallakin on suurimmat puutteet. Nämä on merkattu taulukkoon mustalla. Strategisissa kumppanuuksissa suurimmat puutteet löytyvät ilmapiirin, toimiston oma-aloitteisuuden ja yhteistyön mahdollistaman oppimisen osalta. Ne toteutuvat nykyisessä yhteistyössä niille asetettuihin odotuksiin nähden huonoiten. Toisin sanoen strategisen kumppanin roolissa olevilla toimistoilla on keskimääräisesti eniten parantamisen varaa näissä osa-alueissa. Operatiivisissa kumppanuuksissa suurimmat puutteet löytyvät puolestaan tuloksellisuuden, keskinäisen sitoutuneisuuden ja toimiston tiiviin osallistumisen osalta.

Kysyttäessä, minkä kokonaisarvosanan vastaajat antaisivat tärkeimmälle markkinoinnin kumppanilleen, suurin osa (45,6 %) antaisi arvosanaksi 4 eli kiitettävän ja toiseksi suurin osa (40,6 %) 3 eli hyvän. Kaikkien vastausten kokonaisarvosanan keskiarvona on 3,44. Tarkemmat jakaumat löytyvät kuviosta 22.



**Kuvio 22.** Yhteistyölle annettu kokonaisarvosana (n=342).

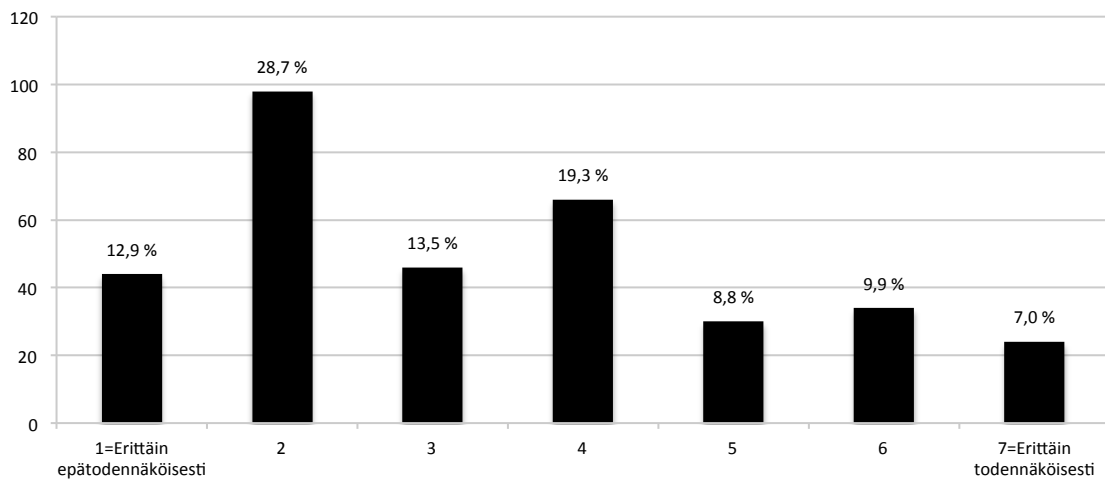
Mielenkiintoista oli myös selvittää, löytyykö arvosanoissa eroa sen mukaan, keskittääkö vai hajautetaanko markkinointipalveluiden osto. T-testin tuloksista selvisi, että ne yritykset, jotka keskittävät palvelut, ovat hajauttamista harjoittaviin yrityksiin nähden tyytyväisempiä (ka= 3,50 vs. 3,25,  $t=-2,554$ ,  $p<,05$ ). Keskittämisen ja tyytyväisyyden välistä suhdetta tukee edelleen se, että keskittämisprosentin ja tyytyväisyyden nähdään korreloivan positiivisesti keskenään ( $r=0,211$ ;  $n=342$ ;  $p<,001$ ). Toisin sanoen, mitä enemmän kyseinen toimiston toteuttaa yrityksen ulkoistamista palveluista, sitä tyytyväisempiä yhteistyöhön ollaan. Toisaalta yrityksen ollessa tyytyväinen käyttämäänsä toimistoon, saattaa se myös keskittää enemmän tekemistä tälle toimistolle.

Verrattaessa annettuja arvosanoja sen suhteen, onko vastaajalla strateginen markkinoinnin kumppani vai ei, kävi ilmi, että ne vastaajat, joilla on strateginen kumppani, ovat selvästi tyytyväisempiä kuin ne joilla ei ole (ka= 3,59 vs. 3,07,  $t=6,169$ ,  $p<,001$ ). Aineistolle suoritettu varianssianalyysi osoitti, että tyytyväisimpiä ovat ne vastaajat, jotka kertoivat työskentelevänsä yrityksessä, jossa markkinointipalvelut on keskitetty yhdelle tai muutamalle toimistolle, joista yksi tai useampi mielletään strategiseksi kumppaniksi ( $n=200$ , ka 3,64). Seuraavaksi tyytyväisimpiä olivat vastaajat, jotka työskentelevät yrityksessä, jossa markkinointipalveluiden osto on hajautettu usealle kumppanille, joista yksi tai useampi on strateginen ( $n=45$ , ka 3,40). Tämän jälkeen tulivat vastaajat, jotka työskentelevät yrityksessä, jossa palvelut keskitetään yhdelle tai muutamalle toimistolle, joita ei mielletä strategisiksi ( $n=67$ , ka 3,09). Tyytymättömmimpiä olivat vastaajat, joiden

yrityksessä markkinointipalveluiden osto on hajautettu eikä yhtäkään käytetyistä toimistoista pidetä strategisena kumppanina ( $n=30$ ,  $ka\ 3,03$ ). Erot ryhmien välillä ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä ( $F=14,194$ ,  $p<,001$ ) ja kertovat siitä, että tyytyväisyyteen vaikuttaa ennen kaikkea kumppanuuden taso eli se miten strategisena kumppania pidetään. Se onko kyseiselle toimistolle keskitetty kaikki palvelut vai käyttääkö yritys tämän lisäksi muitakin toimistoja on kumppanuuden tasoon nähden toisarvoista.

Kumppanuussuhteen pituuden ja sille annetun arvosanan välillä ei löytynyt tilastollisesti merkitseviä eroja. Myöskään asemaluokkien välillä ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja suhteessa annettuun arvosanaan. Vaikka erot eivät olleet merkitseviä asemaluokkien välillä, on kuitenkin mielenkiintoista huomata, että mitä korkeammassa asemassa vastaaja työskentelee sitä matalamman arvosanan hän antoi tärkeimpänä pitämälleen toimistolle ( $ka= 3,52$  (keskijohto) vs.  $3,44$  (ylin johto) vs.  $3,35$  (toimitusjohtajat)). Erot johtuvat luultavasti siitä, että korkeassa asemassa työskentelevät ovat usein kaukana operatiivisesta tekemisestä. Tällöin heidän arvionsa perustuu rajallisempaan näkemykseen toimiston suorituskyvystä kuten lopullisiin tuloksiin ja palvelusta syntyviin kuluihin sekä muilta kuulemiinsa palautteisiin. Ylin johto joutuu lisäksi suhtautumaan asioihin asemansa puolesta kriittisemmin, sillä he vastaavat oman yrityksensä kannattavuudesta. Operatiivisella tasolla toimistojen kanssa työskentelevät muodostavat arvionsa puhtaasti suorituskyvyn lisäksi myös siltä pohjalta, miten henkilökemiat kohtaavat ja miten osapuolien välinen vuorovaikutus sujuu.

Vastaajilta tiedusteltiin todennäköisyyttä vaihtaa markkinoinnin kumppania lähitulevaisuudessa (kuvio 23). 7,0 % vastaajista sanoi päättävänsä yhteistyön nykyisen toimiston kanssa erittäin todennäköisesti seuraavan kahden vuoden aikana. Vastaavasti 12,9 % sanoi päättävänsä yhteistyön erittäin epätodennäköisesti. Keskiarvoksi arviointiasteikolla 1-7 tuli 3,4, joka viittaa siihen, että suurin osa ei luultavasti tule päättämään yhteistyötä nykyisen toimistonsa kanssa tässä ajassa. Yhteistyön jatkuvuuden ennustettavuus tuntuu olevan jokseenkin haastavaa sillä jopa 19,3 % ei osannut ottaa tähän kantaa.



**Kuvio 23.** Todennäköisyys suhteen päättymiselle seuraavan kahden vuoden aikana (n=342).

Tyytyväisyys korreloi toimiston vaihdon todennäköisyyden kanssa merkitsevällä tasolla ( $r=-,313$ ;  $n=342$ ;  $p<,001$ ). Negatiivinen korrelaatiokerroin viestii siitä, että tyytyväisyyden kasvaessa todennäköisyys vaihtaa toimistoa seuraavan kahden vuoden aikana laskee. Tulos ei varsinaisesti yllätä, mutta vahvistaa käsitystä siitä, että hyvin hoidettu yhteistyö auttaa toimistoja sitouttamaan asiakkaansa pidemmäksi aikaa. Tuloksista kävi ilmi, että keskittämällä on positiivinen vaikutus yhteistyön jatkuvuuteen. Todennäköisyys päättää yhteistyö tärkeimpänä pidetyn kumppanin kanssa on pienimmillään niiden yritysten osalta, jotka keskittävät ja joilla on strateginen kumppani (ka 3,14). Seuraavaksi pienin todennäköisyys on yrityksillä, jotka keskittävät, mutta eivät miellä yhtäkään käyttämistään toimistoista strategiseksi kumppaniksi (ka 3,58). Yritykset, joissa markkinointipalvelut on hajautettu, vaihtavat toimistoa siis todennäköisemmin. Ne, joilla ei ole strategista kumppania, päättävät yhteistyön kaikista todennäköisemmin (ka 4,10, vastaavan luvun ollessa 3,84 niiden yritysten osalta, joilla on strateginen kumppani).

Tulokset poikkeavat tyytyväisyyden osalta siinä mielessä, että kumppanuuden tason sijaan vaihdon todennäköisyydessä korostuu keskittämisen rooli. Syynä voi muun muassa olla se, että keskittettäessä toimiston vaihto mielletään vaikeammaksi, jolloin myös todennäköisyys vaihtaa on pienempi. Tätä tukee se, että yritykset, jotka keskittävät palvelut mieltävät nykyisen toimiston korvaamisen 0,63 yksikköä vaikeammaksi niihin yri-

tyksiin nähden, jotka hajauttavat palvelut ( $k_a = 3,67$  vs.  $3,04$ ;  $t = -3,122$ ,  $p < ,01$ ). He myös kokevat vaihtamisen vievän enemmän aikaa ja vaivaa kuin hajauttamista harjoittavat yritykset ( $k_a = 4,19$  vs.  $3,75$ ;  $t = -2,024$ ,  $p < ,05$ ). Vaikka tutkimus on osoittanut, ettei toimiston vaihdon vaikeutta nähdä juurikaan syynä suhteen jatkuvuudelle, antaa kyseiset löydökset jonkinasteista tukea teoriassa esitetylle vaihtokustannusteorialle, jonka mukaan korkeat vaihtokustannukset sitouttavat osapuolia ja täten vaikuttavat yhteistyön kestoon. Tuloksista päätellen kumppanuuden tasolla pystytään vaikuttamaan tyytyväisyyteen, mutta sitouttaakseen toimiston tulee pyrkiä saamaan mahdollisimman paljon yrityksen ulkoistamasta tekemisestä itselleen.

Vastauksia tarkasteltiin jakamalla ne epätodennäköisesti yhteistyön päättäviin (vastaukset välillä 1-3), neutraaleihin (4) ja todennäköisesti yhteistyön päättäviin (5-7). Aineistolle suoritetuilla t-testeillä kartoitettiin mahdollisia eroja yhteistyön menestystekijöitä koskien todennäköisesti ja epätodennäköisesti yhteistyön päättävien välillä. Vertailusta oli mahdollista huomata, että yritykset, jotka päättävät yhteistyön todennäköisesti seuraavan kahden vuoden aikana, antoivat huomattavasti huonommat keskiarvot luottamukselle, hinta/laatu-suhteella, toimiston organisointikyvyille ja projektinjohdolle, tarjonnan kattavuudelle, henkilökemioille sekä kommunikaatiolle ja tiedonjaolle. Näiden kaikkien osalta erot ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä ( $p < ,001$ ). Myös luovuuden ja rehellisen ja motivoituneen ilmapiirin osalta erot ovat melko merkitseviä ( $p < ,01$ ). Tulokset kulkevat melko hyvin käsikädessä aiempien löydösten kanssa projektihallintaa, motivaatiota ja kommunikaatiota koskevien ongelmien ollessa viiden tärkeimmän yhteistyön päättämiseen johtaneen syyn joukossa. Kaikki ryhmien väliset tilastollisesti merkitsevät erot löytyvät alla taulukosta 12.

**Taulukko 12.** Menestystekijöiden toteumien vaikutus yhteistyön päättymiseen.

Menestystekijät / toteuma	Yhteistyön päättymisen todennäköisyys	Keskiarvo	T-testi	Tilastollinen merkitsevyys
Keskinäinen luottamus	Todennäköistä	4,91	3,538	,000
	Epätodennäköistä	5,39		
Hinta/laatu-suhde	Todennäköistä	4,78	4,103	,000
	Epätodennäköistä	5,31		
Toimiston organisointikyky ja projektinjohto	Todennäköistä	5,11	3,984	,000
	Epätodennäköistä	5,65		
Kattava tarjonta	Todennäköistä	4,55	5,236	,000
	Epätodennäköistä	5,31		
Henkilökemiat	Todennäköistä	4,74	4,252	,000
	Epätodennäköistä	5,41		
Kommunikaatio ja tiedonjako	Todennäköistä	4,95	3,829	,000
	Epätodennäköistä	5,42		
Luovuus	Todennäköistä	4,72	2,995	,003
	Epätodennäköistä	5,15		
Rehellinen ja motivoitunut ilmapiiri	Todennäköistä	4,38	2,902	,004
	Epätodennäköistä	4,88		
Keskinäinen sitoutuneisuus	Todennäköistä	4,15	2,450	,015
	Epätodennäköistä	4,58		
Tuloksellisuus	Todennäköistä	4,54	2,305	,022
	Epätodennäköistä	4,88		
Toimiston vaihdon vaikeus	Todennäköistä	3,63	2,057	0,41
	Epätodennäköistä	4,01		
Toimialatuntemus	Todennäköistä	4,95	1,991	0,47
	Epätodennäköistä	5,25		

Menestystekijöitä mittaavien väittämien osalta selkeimmät erot ( $p < ,001$ ) koskivat seuraavia väittämiä: ”saamme rahoillemme vastinetta”, ”toimisto pystyy vastaamaan pyyntöihimme joustavasti”, ”toimiston palvelutarjonta vastaa tarpeitamme”, ”saamme toimistolta kaiken tarvitsemamme” sekä ”haluamme jatkaa yhteistyötä, sillä tykkäämme työskennellä toimiston työntekijöiden kanssa”.

#### 4.4.3. Ideaalinen strateginen kumppani

Kyselyn lopussa vastaajia pyydettiin kuvailemaan ideaalinen markkinoinnin strateginen kumppani ja millaisia elementtejä yhteistyön tulee pitää sisällään, jotta vastaaja haluaisi keskittää kaiken mahdollisen tämän toimiston hoidettavaksi. Avoimella kysymyksellä haluttiin saada syvällisempää näkemystä siitä, millaisia markkinoinninkumppaneita yritykset todellisuudessa havittelevat. Kysymys mahdollisti sen, että vastaajat pystyivät kertomaan asiasta omin sanoin ja täten tuoda esille sellaisiakin asioita, joita kyselyssä ei oltu erikseen kartoitettu. Vastausten laatu yllätti positiivisesti ja auttoi hahmottamaan kumppanuuden taustalla vallitsevia motiiveja entistä paremmin.

Kysymykseen otti kantaa noin 290 vastaajaa, joiden vastaukset kategorisoitiin eri yhteistyön elementtien mukaan. Tämän avulla oli mahdollista nähdä, mitkä elementit ko-

rostuvat aineistossa ylitse muiden ja millaisia poikkeavia näkemyksiä vastausten joukosta on löydettävissä. Idealiselta kumppanilta odotetaan avoimien vastausten perusteella erityisesti luovuutta, toimialatuntemusta ja liiketoimintatuntemusta. Nämä kolme yhteistyön elementtiä saivat huomattavasti muita enemmän mainintoja.

Avoimissa vastauksissa korostui eniten luovuuden ja uusien ideoiden merkitys noin joka neljännen (n. 25 % vastaajista) mainitessa sen vastauksessaan. Tämä on linjassa kumppanin valintakriteerien kanssa vastaajien arvioidessa sen tärkeimmäksi kumppanin valintaan vaikuttavista tekijöistä. Luovuus nähtiin ratkaisevassa roolissa myös suhteen jatkuvuuden kannalta, mitä tukee se, että sen puute on ollut merkittävin syy siihen miksi vastaajat ovat päättäneet lopettaa yhteistyön aiempien kumppaniensa kanssa. Voidaan siis todeta, että markkinointitoimistoilta odotetaan sellaisia näkemyksiä, joita yrityksellä itsellään ei ole sekä kykyä uudistua ja pysyä raikkaana. Tämä ei yllätä, sillä luovuus nähdään markkinoinnin asiantuntijapalveluiden tärkeimpänä aineettomana pääomana (Dowlingin 1994).

Toimialatuntemus korostui avoimissa vastauksissa miltei yhtä paljon kuin luovuus (n. 23 % vastaajista). Kumppanin valintakriteereitä koskevassa kysymyksessä tämä nousi myös toiseksi tärkeimmäksi kriteeriksi. Toimialatuntemuksen lisäksi avoimissa vastauksissa korostui liiketoimintatuntemuksen merkitys (n. 20 % vastaajista). Vastaajat selvästi arvostavat sitä, että toimistot osoittavat perehtyneisyyttä heitä kohtaan. Toimialan ja liiketoiminnan tunteminen auttavat toimistoa sekä tarjoamaan relevantteja ideoita ja näkemyksiä että osoittamaan sitoutuneisuuttaan ja aitoa mielenkiintoa yritystä kohtaan. Monelle nämä ovat kriittisessä roolissa juurikin strategisen kumppanuuden syntymiselle. Toimiakseen strategisella tasolla toimiston odotetaan ymmärtävän asiakkaan liiketoimintaa kuin omaansa.

Edellä mainittujen elementtien lisäksi avoimissa vastauksissa nousi esille luottamuksen (n. 16 %), proaktiivisuuden (n. 13 %), yhteistyön sujuvuuden (n. 13 %), järkevän hinnoittelun (n. 12 %) sekä edelläkävijyyden ja innovatiivisuuden (n. 12 %) merkitys. Muiden yhteistyön elementtien osalta maininnat jäivät alle 10 % eli alle kymmenes piti niitä tärkeänä tai mainitsemisen arvoisena.



**Kuvio 24.** Avoimista vastauksista muodostettu sanapilvi.

Pääasiassa avoimissa vastauksissa toistui samat elementit, joita oltiin kartoitettu kyselylomakkeella. Alla olevissa lainauksissa kiteytyy hyvin yritysten tyypillisimmät odotukset strategista kumppanuutta kohtaan:

*”Täydellinen strateginen kumppani on kiinnostunut meistä, ymmärtää meidän liiketoimintamme rajoituksineen, on oma-aloitteinen, omaa toimivan projektimallin, pysyy aikatauluissa, vastaa nopeasti, on käytettävissä ad hoc -pyyntöihin ja siellä työskentelevät ihmiset ovat mukavia ja luotettavia.--”*

*”Toimialan erityispiirteiden syvälinen tuntemus, hyvä kommunikaatio ja luotettava projektinjohto.”*

*”Täydellisen kumppanin tulisi olla oma-aloitteinen ja esittää luovia ideoita markkinoinnin parantamiseksi ilman erillistä toimeksiantoa.”*

*”Luotettava, meidän toimialaa ymmärtävä, motivoitunut, luova ja uusia ideoita sekä wau-elämyksiä tuottava.”*

*”Pitää olla molemminpuolinen luottamus ja yhteinen ymmärrys toimialasta. Keskustelu yhteys tulee olla luonteva ja sujuva ja toimiston pitää pystyä tarjoamaan vuosittain uusia ideoita.”*

Vastauksista on kuitenkin huomattavissa, että joillakin yrityksillä on selvästikin muista poikkeavia näkemyksiä siitä millainen on ideaalinen strateginen kumppani. Jotkut vastaajista nostivat esille myös sellaisia mielenkiintoisia seikkoja, jotka auttavat ymmärtä-

mään yritysten strategiselle kumppanille asettamia odotuksia laaja-alaisemmin. Alla koostettuna muutamia poikkeavia kannanottoja:

*”Stabiili ja analyttinen, varma toimintapohja ja täysi vapaus määritellä itse missä ja miten näytään. Loistava statistiikka ja analysointi. Edullinen, ja täysin kasvoton. Koneellista yhteydenpitoa.”*

*”--Toimisto antaa työkalut yrityksen yhteyshenkilölle/yhteyshenkilöille, jotta toimenpiteet/muutokset saadaan viestittyä yrityksessä myös eteenpäin. Ei riitä että vakuutetaan yksi henkilö, asiat pitää saada menemään johtotasolle asti. Toimiston siis pitää osata myydä itseään, omia palveluitaan sekä antaa asiakkaalle selkeät keinot myydä toimiston palvelut eteenpäin yrityksessä.”*

*”Sopivan kokoinen meille, jotta käytössä hyvä tiimi eikä esim iso toimisto, josta juniori tiimi. Tiimissä tulee olla alan osaamista ja sen ulkopuolista "per projekti" osaamista, joilla rikotaan kaavaa.--”*

*”-- Yritys ei ylimy vaan kertoo rehellisesti mitä he osaavat ja mitä vasta opetellaan.”*

*”Kumppanin pitää olla kaukokatseinen ja nähdä tulevaisuuden trendejä ja ehdottaa tapoja, miten juuri meidän yrityksemme voi ennakoita niitä.--”*

Jotkut vastaajista suhtautuvat strategiseen kumppanuuteen ja keskittämiseen varauksella tai eivät pidä sitä lainkaan tavoiteltava. Alla muutama esimerkki:

*”Sellaista ei varmasti olekaan, johon keskittäisimme kaiken mahdollisen. On mielestäni fiksumpaa asioida muutaman kanssa, jotka ovat erikoistuneet omiin osaamisalueisiinsa ja tarvittaessa laittaa ko. kumppanit työskentelemään yhdessä meidän projekteissa.”*

*”En halua keskittää kaikkea yhdelle toimistolle, koska se tekee meistä liian riippuvaisen yhdestä kumppanista. Mielestäni markkinointijohtajan pitää ymmärtää yrityksensä strategia ja miten markkinointi voi sitä tukea, ei ulkopuolisen kumppanin. Kumppani pystyy sparraamaan ja auttamaan omalla osaamisellaan, mutta talon sisällä olevan markkinointijohtajan pitää pitää tahtipuiikko kädessään ja orkesteri järjestyksessä.--”*

*”En pidä ajatuksesta strateginen kumppani, koska se avaa liikaa vapauksia liikesuhteeseen.--”*

*”Keskittäminen vain yhdelle kumppanille on riskialtista. Lisäksi harva toimisto pystyy antamaan niin laajaa ja hyvälaatuista ammattiosaamista, että se olisi teknisesti edes mahdollista.-- Jos tosin yksi toimisto voisi oikeasti kaikki asiat hoitaa, en näkisi syytä miksi pitäisi useampaa toimistoa käyttää.”*

Avoimista vastauksista päätellen voidaan siis todeta, ettei ole olemassa yhtä ainoaa ideaalia markkinointikumppania, vaan yrityksillä on keskenään hyvinkin poikkeavia näkemyksiä siitä millainen on hyvä markkinointikumppani ja miten markkinointi ylipääntään on järkevintä organisoida. Monissa vastauksissa toistui samoja teemoja, mutta joukosta löytyi myös spesifimpiä kumppanille asetettuja odotuksia. Viime kädessä tutkimukselle valikoituneiden menestystekijöiden voidaan katsoa mitanneen hyvin niitä asioita, jotka korostuvat eniten markkinoinnin kumppanuuksissa.

#### 4.5. Yhteistyö nykyisen kumppanin kanssa vastaajaprofiileittain

Tässä kappaleessa esitellään aineistolle suoritetun faktori- ja klusterianalyysin tuloksia. Menestystekijöitä mittaaville väittämille tehdyn faktorianalyysin tarkoituksena on selvittää, miten menestystekijät ryhmittyvät vastaajien mielessä. Sen avulla on mahdollista löytää yhteistyöhön liittyviä ylemmän tason teemoja. Tätä teemoittelua on hyödynnetty klusterien eli vastaajaprofiilien muodostamisessa. Klusterianalyysin tarkoituksena onkin vastausten ryhmittelyn sijaan ryhmitellä itse vastaajat sen mukaan miten faktorianalyysistä saadut teemat ilmenevät heidän nykyisissä kumppanuuksissaan. Vastaajaprofiilit auttavat hahmottamaan, millaisia kumppanuuksia yritysten ja heidän käyttämiensä toimistojen välille on rakentunut.

##### 4.5.1. Yhteistyötä leimaavat ylätasoon teemat

Vaikka tutkimuksessa on päädytty tarkastelemaan menestystekijöitä valmiiksi määriteltyjen 17 tekijän kautta, haluttiin aineistolle suorittaa myös faktorianalyysi, jolla voitiin selvittää, mitä ylemmän tason teemoja väittämistä on löydettävissä. Faktorianalyysissa pyritään löytämään muuttujajoukosta piileviä yhdenmukaisuuksia eli faktoreita (KvanttiMOTV 2004a). Tutkimusaiheen luonteen vuoksi väittämien välillä on vahvoja korrelaatioita, mikä kertoo siitä, että asioiden välillä on selvä yhteys. Tämä ei ole yllättävää, sillä kumppanuus rakentuu monesta toisiinsa vahvasti linkittyneestä pienemmästä palasesta, jotka yhdessä määrittävät sen, miten onnistunut yhteistyö on. Faktorianalyysi paljastaa, mitkä väittämät erityisesti liittyvät vastaajien mielissä toisiinsa.

Aineistolle suoritettujen faktorianalyysien Kaiser-Meyer-Oklinin arvoksi saatu ,930 osoittaa, että analyysi täyttää faktorianalyysin kriteerit. Toisin sanoen aineiston osioiden välillä löytyy selkeitä keskenään korreloivia osioryhmiä. Alle ,6 latautuneiden sekä tasaisesti useampaan muuttujaan latautuneiden osioiden eli väittämien poistamisen jälkeen jäljelle jäi neljä muuttujaa, joista ensimmäiselle ja toiselle latautui kuusi osioita, kolmannelle viisi ja neljännelle kolme (taulukko 13). Vahvat lataukset kertovat siitä, että väittämät liittyvät vahvasti toisiinsa ja mittaavat samaa ylätasoa käsitettä. Ensimmäinen muuttuja käsittelee yhteistyön sujuvuutta kuten järkevää hinnoittelua, hyvää projektinhallintaa, istuvaa tarjontaa ja luottamusta. Toinen muuttuja liittyy puolestaan liiketoimintälähtöisyyteen kuten toimialatuntemukseen, strategiseen ymmärrykseen ja tuloksellisuuteen. Kolmannelle muuttujalle latautui osioita liittyen yhdessä tekemiseen ja oppimiseen neljännän muuttujan koskiessa toimiston motivaatiota ja kykyä tuottaa uutta.

**Taulukko 13.** Väittämien latautuminen faktoreihin.

Indeksimuuttujat	Käsitteen määrittely	Osnot (väittämät)	Lataukset	Cronbachin alfaat
Yhteistyön sujuvuus	Sujuva yhteistyö ja peruselementit kunnossa	Toimisto osaa perustella hinnoittelunsa	,604	,874
		Toimisto pystyy vastaamaan pyyntöihimme joustavasti	,708	
		Toimisto pitää huolen projektien etenemisestä	,680	
		Toimiston palvelutarjonta vastaa tarpeitamme	,768	
		Saamme toimistolta kaiken tarvitsemamme	,724	
		Voimme luottaa siihen, että toimisto pitää meille antamansa lupaukset	,622	
Liiketoimintälähtöisyys	Toimiston vahva liiketoimintaymmärrys ja tavoitteellisuus	Toimisto osoittaa selkeää strategista ymmärrystä liiketoiminnastamme	,696	,900
		Toimiston tekemät ehdotukset ovat linjassa strategiamme kanssa	,730	
		Toimisto ymmärtää liiketoimintamme haasteet	,734	
		Toimisto osoittaa perehtyneisyyttä toimialaamme kohtaan	,718	
		Yhteistyö on johtanut myynnin kasvuun odotusten mukaisesti	,658	
		Yhteistyön myötä markkina-asemamme on vahvistunut halutulla tavalla	,655	
Yhdessä tekeminen ja oppiminen	Tiivis yhteistyö ja kumppanuus	Päätämme markkinoinnin tavoitteista yhdessä toimiston kanssa	,679	,860
		Toimisto on mukana markkinoinnin strategisten linjausten määrittelyssä	,809	
		Pidämme nykyistä toimistoa ennemminkin tärkeänä bisnesskumppanina kuin palveluntarjoajana	,652	
		Yhteistyön ansiosta olemme oppineet tunnistamaan liiketoimintamme haasteet	,756	
		Yhteistyön ansiosta meillä on selkeämpi käsitys siitä, miten vastata yrityksemme haasteisiin	,746	
Motivaatio ja uudistumiskyky	Toimiston motivaatio ja kyky tuottaa uutta	Meidän ei tarvitse käyttää eri toimistoja saadaksemme tuoreita näkemyksiä	,689	,707
		Toimisto ei pyri pääsemään helpommalla tarjoamalla samoja ratkaisuja	,843	
		Yhteistyön edetessä toimiston motivaatio ei ole laskenut	,776	

Kaikista neljästä muuttujasta muodostettiin faktorit eli niin sanotut yhteenvedot toimivista osioista, joiden Cronbachin alfaat ovat ,874 (yhteistyön sujuvuus), ,900 (liiketoimintälähtöisyys), ,860 (yhdessä tekeminen ja oppiminen) ja ,707 (motivaatio ja uudistumiskyky). Cronbachin alfaat kertovat miten yhtenäinen mittari on eli miten vahvasti väittämät liittyvät toisiinsa ja onnistuvat mittaamaan samaa käsitettä. Faktorianalyysin

kriteerit täyttyvät siten myös Cronbachin alfojen osalta, sillä arvot ylittävät luotettavuuden rajana pidetyn ,7.

Indeksimuuttujien saamia keskiarvoja vertaamalla voidaan huomata, että nykyisissä kumppanuuksissa yhteistyön sujuvuuden nähdään toimivan muita osa-alueita paremmin (taulukko 14). Matalimman keskiarvon sai puolestaan yhdessä tekeminen ja oppiminen. Keskihajonnat osoittavat, että vastaajien kokemuksissa on eniten vaihtelua tämän ja motivaation ja uudistumiskyvyn osalta, mikä kertoo siitä, että jotkut mieltävät niiden toteutuneen nykyisessä yhteistyössä selvästi paremmin kuin toiset.

**Taulukko 14.** Faktorien vertailu strategisten ja operatiivisten kumppanuuksien välillä.

	Kokonais- keskiarvo	Kokonais- keskihajonta	Strateginen kumppani	Keskiarvo	T-testi	Tilastollinen merkitsevyys
<b>Yhteistyön sujuvuus</b>	5,22	0,95	Kyllä Ei	5,36 4,85	4,538	,000
<b>Liiketoimintälähtöisyys</b>	5,01	0,99	Kyllä Ei	5,23 4,43	7,235	,000
<b>Yhdessä tekeminen ja oppiminen</b>	4,14	1,24	Kyllä Ei	4,41 3,43	7,070	,000
<b>Motivaatio ja uudistumiskyky</b>	4,56	1,23	Kyllä Ei	4,61 4,41	1,422	,156

Aiempiä tuloksia noudatellen kaikki faktorit ovat saaneet korkeamman keskiarvon niiltä yrityksiltä joilla on strateginen kumppani. Suurimmat erot löytyivät yhdessä tekemisen ja oppimisen osalta, jossa eroa oli jopa 0,98 yksikköä (ka= 4,41 vs. 3,43, t=7,070, p<,001). Seuraavaksi suurin ero liittyi liiketoimintälähtöisyyteen (ka= 5,23 vs. 4,43, t=7,235, p<,001), jonka jälkeen yhteistyön sujuvuuteen (ka=5,36 vs. 4,85, t=4,538, p<,001). Kaikkien näiden osa-alueiden osalta erot ovat tilastollisesti merkitseviä. Poikkeuksen tekee motivaatio ja uudistumiskyky, jonka osalta eroa ryhmien välillä on ainoastaan 0,20 yksikköä (ka=4,61 vs. 4,41, t=1,422, p=,156). Tulosten pohjalta voidaan tehdä sellainen johtopäätös, että strateginen kumppanuus erottuu operatiivisesta kumppanuudesta ennen kaikkea tiiviimmällä ja sujuvammalla osapuolten välisellä yhteistyöllä sekä syvällisemmällä liiketoimintaymmärryksellä tukien muun muassa aiempia löydöksiä toimiala- ja liiketoimintatuntemukseen liittyen.

#### 4.5.2. Vastajaaprofiilit

Aineistolle tehty faktorianalyysi paljastaa, että yli puolet menestystekijöitä mittaavista väittämistä voidaan liittää neljään ylemmän tason teemaan. Tätäkin kiinnostavampaa on kuitenkin tietää, miten teemat ilmenevät vastaajien ja heidän markkinointikumppaniensa välisessä yhteistyössä. Tämän vuoksi aineistolle suoritettiin klusterianalyysi, jonka tarkoituksena oli muodostaa erilaisia asiakasprofiileja sen perusteella, miten hyvin eri teemat eli faktorit toteutuvat nykyisissä kumppanuussuhteissa. Kiinnostavaa on myös selvittää, miten strategisen kumppanin omaavat yritykset jakautuvat ryhmien välillä operatiivisen kumppanin omaaviin yrityksiin nähden. Eri klusterimääräkokeilujen jälkeen päädyttiin lopulta neljään klusteriin, jotka kävivät eniten järkeen aiempien löydösten ja teorian nojalla ja joista erot olivat selkeimmin havaittavissa (taulukko 15).

**Taulukko 15.** Klusterit.

	Klusteri 1: "Operatiivinen ja melko toimiva" (n=88)	Klusteri 2: "Tiivis ja kaikin puolin hyvä" (n=107)	Klusteri 3: "Tiivis mutta passivoitunut" (n=97)	Klusteri 4: "Operatiivinen ja heikosti toimiva" (n=50)
<b>Yhteistyön sujuvuus</b>	5,04	5,84	5,37	3,89
<b>Liiketoimintalähtöisyys</b>	4,59	5,72	5,39	3,46
<b>Yhdessä tekeminen ja oppiminen</b>	3,46	4,86	4,82	2,45
<b>Motivaatio ja uudistumiskyky</b>	4,78	5,72	3,46	3,82
<b>Klusterin kuvaus</b>	<i>Yhteistyö on melko sujuvaa ja jossain määrin liiketoimintalähtöistä. Osapuolet eivät tee kovinkaan tiivistä työtä yhdessä. Toimiston koetaan olevan melko motivoitunut ja uudistumiskykyinen.</i>	<i>Yhteistyö on sujuvaa ja liiketoimintalähtöistä. Osapuolten välillä on melko tiivis suhde. Toimiston koetaan olevan motivoitunut ja uudistumiskykyinen.</i>	<i>Yhteistyö on suhteellisen sujuvaa ja liiketoimintalähtöistä. Osapuolten välillä on melko tiivis suhde. Toimistoa ei pidetä kovinkaan motivoituneena tai uudistumiskykyisenä.</i>	<i>Yhteistyö ei ole kovinkaan sujuvaa tai liiketoimintalähtöistä. Yhdessä tekeminen on lähes olematonta. Toimistoa ei pidetä kovinkaan motivoituneena tai uudistumiskykyisenä.</i>

**Ensimmäiseen klusteriin** kuuluu 88 vastaajaa, jotka kokevat, että yhteistyö toimiston kanssa on melko sujuvaa ja jossain määrin liiketoimintalähtöistä. Yhdessä tekemisen osuus on kuitenkin hyvin pientä, mikä viittaa operatiivisempaan yhteistyöhön. Tätä ajatusta vahvistaa se, että niistä yrityksistä, joilla ei ole strategista kumppania suurin osa (40,2 %) kuuluu tähän ryhmään. Strategisen kumppanin omaavista yrityksistä ryhmään kuuluu yli puolet pienempi osuus (20,0 %). Operatiivisesta luonteestaan huolimatta toimiston koetaan olevan melko uudistumiskykyinen ja motivoitunut yhteistyötä kohtaan. Keskimäärin ryhmä on antanut yhteistyölle arvosanaksi 3,36. Tätä yhteistyötä voidaan nimittää operatiivisesti ja melko toimivaksi.

**Toiseen klusteriin** kuuluu suurin osa vastaajista eli 107 vastaajaa. He mieltävät, että yhteistyö on sujuvaa ja liiketoimintalähtöistä. Myös yhdessä tekeminen on melko tiivistä. Toimistoa pidetään motivoituneena ja uudistumiskykyisenä. Suurin osa (39,2 %) strategisen kumppanin omaavista yrityksistä kuuluu tähän ryhmään, vastaavan osuuden ollessa kolme kertaa pienempi (11,3 %) operatiivisen kumppanin omaavien yritysten osalta. Tämä ryhmän on arvioinut yhteistyönsä nykyisen kumppanin kanssa keskimäärin muita paremmaksi kokonaisarvosanalla 3,96. Tätä yhteistyötä voidaan nimittää tiiviiksi ja kaikin puolin toimivaksi.

**Kolmanteen klusteriin** kuuluu 97 vastaajaa, jotka pitävät yhteistyötä käyttämänsä toimiston kanssa suhteellisen sujuvana ja liiketoimintalähtöisenä. Osapuolten välillä on muodostunut melko tiivis suhde, joka on samaa luokkaa edeltävän klusterin kanssa (ryhmien välillä ei tilastollisesti merkitseviä eroja tämän suhteen). Vaikka tämä ryhmä ei miellä toimistoaan kovinkaan motivoituneeksi tai uudistumiskykyiseksi, on ryhmä arvioinut yhteistyön hiukan ensimmäistä klusteria paremmaksi, 3,38. Tähän ryhmään kuuluu seuraavaksi eniten (31,4 %) strategisen kumppanin omaavia yrityksiä (vrt. 20,6 % operatiivisen kumppanin omaavat yritykset). Tätä yhteistyötä voidaan nimittää tiiviiksi, mutta passivoituneeksi.

**Neljäs klusteri** koostuu 50 vastaajasta, joiden yhteistyö toimiston kanssa ei ole kovinkaan sujuvaa tai liiketoimintalähtöistä ja yhdessä tekeminen on lähes olematonta. Kaiken lisäksi toimistoa ei pidetä edeltävän klusterin tavoin kovinkaan motivoituneena tai uudistumiskykyisenä. Ainoastaan 9,4 % yrityksistä, joilla on strateginen kumppani kuuluu tähän ryhmään, luvun ollessa jopa 27,8 % yritysten osalta, joilla ei ole strategista kumppania. Kaikkien neljän osa-alueen heikosta suoriutumisesta johtuen ei ole ihme, että ryhmä on antanut yhteistyölle keskimääräisesti arvosanaksi vain 2,60. Tämä löydös tukee ja vahvistaa edelleen käsitystä siitä, että strategisiin kumppanuuksiin ollaan keskimääräisesti huomattavasti tyytyväisempiä. Tätä yhteistyötä voidaan nimittää operatiivisesti ja heikosti toimivaksi.

Yhteenvetona voidaan todeta, että yritysten ja toimistojen välillä on havaittavissa neljänlaisia kumppanuuksia: operatiivisia ja melko toimivia, tiiviitä ja kaikin puolin toimi-

via, tiiviitä, mutta passivoituneita ja operatiivisia ja heikosti toimivia. Ryhmien väliltä löytyi tilastollisesti merkitseviä eroja sekä faktoreiden että kokonaisarvosanojen osalta ( $F=60,793$ ,  $p<, 001$ ). Ryhmiä, joilla on toimiston kanssa tiivis suhde, leimaa strateginen kumppanuus. Toinen ryhmistä edustaa toimivaa kumppanuutta ja toinen kumppanuutta, jossa on puutteita motivaation ja uudistumiskykyisyyden osalta, joka nähdään myös merkittävimpänä syynä strategisen kumppanuuden päättymiselle. Myös operatiivisia yhteistöitä kuvaavien ryhmien osalta toisen ryhmän voidaan nähdä edustavan toimivaa ja toisen huonosti toimivaa kumppanuutta. Yhteistyön päättämisen todennäköisyyttä tarkastelemalla voidaan todeta, että toimivaa yhteistyötä kuvaavat ryhmät (klusteri 1 ja 2) päättävät yhteistyön epätodennäköisemmin kuin huonommin toimivaa yhteistyötä kuvaavat ryhmät (klusterit 3 ja 4) ( $F=7,344$ ,  $p<,001$ ).

Tilastollisilla mittareilla (Levenen testi) tarkasteltuna edellä esiteltyjä klustereita ei voida kuitenkaan pitää täysin pätevinä, mutta ne antavat osviittaa siitä, millaisia erilaisia kumppanuuksia yritysten ja heidän käyttämiensä toimistojen välille voi ja on rakentunut. Klusterianalyysin tuloksiin on suhtauduttava kriittisesti ottaen huomioon, että ne ryhmittelevät vastaajat vain faktorianalyysistä saatujen teemojen mukaisesti jättäen tällöin joitakin yhteistyön osa-alueita kokonaan huomiotta. Tämän vuoksi esimerkiksi ryhmien antamia kokonaisarvosanoja voidaan vain rajallisesti selittää faktoreiden saamalla keskiarvoilla. Klusterit kuitenkin vahvistavat näkemyksiä siitä, että strategiselle tasolle edenneissä kumppanuuksissa toimisto on vahvemmin läsnä ja yhteistyö on linjassa yrityksen liiketoiminnallisten tavoitteiden kanssa. Tämä tukee Daviesin ja Princen (2010) määritelmää, jonka mukaan strateginen kumppani voidaan nähdä yrityksen oman markkinointiosaamisen jatkeena.

## 5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli muodostaa käsitys siitä, miten ja millä ehdoilla markkinointitoimistojen ja asiakasyritysten väliset strategiset kumppanuudet rakentuvat. Tarkoitusta lähdettiin tarkastelemaan kolmen tavoitteen kautta, jotka liittyivät markkinoinnin asiantuntijapalveluiden erityispiirteisiin, kumppanuuden taustalla vaikuttaviin motivaatioihin ja käytäntöihin sekä yhteistyön onnistumisen edellytyksiin. Lisäksi luvun lopussa esitellään mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

### 5.1. Markkinoinnin asiantuntijapalvelut ja niiden erityispiirteet

Ensimmäinen tavoite keskittyi liike-elämän ja etenkin markkinoinnin asiantuntijapalveluiden ja niille tyypillisten elementtien määrittelyyn. Tutkimuskirjallisuuteen pohjautuvaa tavoitetta lähestyttiin muun muassa KIBS-teorian kautta. Osaamisperusteiset liike-elämän asiantuntijapalvelut eli KIBS-palvelut, joihin markkinoinnin asiantuntijapalvelutkin lukeutuvat, poikkeavat luonteeltaan merkittävästi muista palveluista. Palveluita leimaa erityisesti niiden tietointensiivisyys ja yksilöllisyys. Toisin sanoen ne ovat vahvasti riippuvaisia niitä tuottavista henkilöistä ja heidän omaamistaan tiedoista. (Alvesson 1995: 6; Evanschitzky ym. 2007: 267; Muller & Doloreux 2009: 65). Asiantuntijaorganisaation pääasiallisena tarkoituksena onkin kartuttaa, luoda tai levittää tietoa kustomoitujen palveluiden tai tuoteratkaisujen kehittämiseksi (Bettencourtin ym. 2002).

Asiantuntijuuden rooli korostuu mitä monimutkaisemmasta palvelusta on kyse ja mitä enemmän se vaatii ihmisen tuottamaa panosta. Palveluntarjoajan lisäksi palvelut ovat vahvasti sidoksissa niiden vastaanottajaan, minkä vuoksi niiden standardisoiminen on lähes mahdotonta (Alvesson 1995: 6; Evanschitzky ym. 2007: 267; Muller & Doloreux 2009: 65). Se miten osa-puolet kommunikoivat ja vaihtavat palvelun kannalta oleellisia tietoja keskenään määrittävät sen millaiseksi palvelu viime kädessä rakentuu (Triki ym. 2007; Heo 2010). Tiedon vaihdannan lisäksi asiakas vaikuttaa omalla tekemisellään kuten asettamallaan aikatauluilla ja toimeksiantojensa selkeydellä tuotettavan palvelun laa-

tuun. Palvelun onnistuminen ja yhteistyön toimivuus määräytyvätkin toimiston suori-  
tuskyvyn ja osapuolten välisen vuorovaikutuksen lisäksi myös asiakkaan sisäisten käy-  
töntöjen pohjalta. (Triki ym. 2007.) Ymmärtääksemme kumppanuuksia kokonaisvaltai-  
sesti näitä tulisi myös tutkia.

Palveluille on tyypillistä myös se, että ne ovat asiakkaan liiketoiminnan kannalta mer-  
kittäviä, minkä vuoksi osapuolten välinen luottamus on keskeisessä roolissa (Miles ym.  
1995. Luottamus määräytyy asiakkaan muodostamasta arviosta koskien toimiston päte-  
vyyttä ja halukkuutta suorittaa tehtävät hyväksytyllä tasolla (Shurr & Ozanne 1985; Co-  
leman 1990; Andaleeb 1996). Se toimii myös kriittisenä edellytyksenä strategisen  
kumppanuuden rakentumiselle tutkimukseen osallistuneiden vastaajien pitäessä sitä tär-  
keimpänä yhteistyön jatkuvuutta määrittävänä tekijänä. Luottamukseen liittyy vahvasti  
myös osapuolten välinen roolitus. Yhteistyön onnistumisen kannalta on tärkeää, että  
molemmat osapuolet tietävät mitä heiltä odotetaan. Strategisen kumppanuuden onnis-  
tuminen edellyttääkin, että molemmilla osapuolilla on yhtenäinen käsitys toimiston roo-  
lista ja vastuista koskien yrityksen markkinointia. (Broderick 1999.)

Suoran arvon eli itse palvelutuotoksen ja mahdollisten kustannussäästöjen lisäksi asian-  
tuntijapalvelut tuottavat myös epäsuoraa arvoa vastaanottajalleen. Tietointensiivisyy-  
destä johtuen asiakkaat oppivat palveluprosessin eri vaiheissa myös enemmän oman lii-  
ketoimintansa haasteista ja keinoista niiden ratkaisemiseksi. (Brandl 2016.) Tämä ei toi-  
saalta korostunut tutkimuksen tuloksissa, mikä voi johtua siitä, että kyseessä on monesti  
huomaamaton sivutuote, jota yritykset eivät tule samalla tavalla ajatelleeksi.

Vallitsevat trendit kuten ulkoistaminen ja digitalisaatio ovat tukeneet asiantuntijapalve-  
lusektorin kasvua. Jotkut yritykset päättävät tietoisesti ulkoistaa koko tekemisen muual-  
le toisten täydentäessä omaa puuttuvaa osaamistaan valikoiduilla resursseilla. Digitali-  
saation myötä markkinoinnin kenttä on muuttunut radikaalisti, jolloin uutta osaamista  
lähdetään monesti hakemaan muualta. Ulkoistamisen lisäksi on havaittavissa merkkejä  
myös vastakkaisesta ilmiöstä, jossa yritys haluaa kasvattaa omaa osaamistaan. (Miles  
2005.)

## 5.2. Strategiseen kumppanuuteen liittyvät käytännöt, motiivit ja yhteistyön edellytykset

Tutkimuksen toisena tavoitteena oli ymmärtää millaisia käytäntöjä ja motiiveja yrityksillä on markkinoinnin asiantuntijapalveluiden ostoon ja strategisen kumppanuussuhteen rakentamiseen liittyen. Kolmas tavoite oli muodostaa käsitys siitä, mitkä tekijät vaikuttavat markkinoinnin strategisten kumppanuuksien menestykseen. Tässä kappaleessa näitä tavoitteita on tarkasteltu yhdessä, sillä ne nivoutuvat olennaisesti toisiinsa.

Luovuus eli kyky tuottaa uusia yrityksen tarpeisiin soveltuvia ideoita, on tärkein syy ostaa markkinointipalveluita (Dowlingin 1994). Syitä ulkoistamiselle on lukuisia, mutta Milesin (2005: 44) mukaan yksi niistä on erot organisaatiokulttuureissa. Markkinoinnissa käytettävä luovuus on tästä hyvä esimerkki, sillä se edellyttää tietynlaista organisaatiokulttuuria ja ihmisiä, eikä näin ollen toteudu kaikissa yrityksissä vaadittavalla tavalla. Ulkoistamisella lähdetäänkin monesti tavoittelemaan osaamista, jota yritykseltä itseltään puuttuu.

Sen lisäksi, että toimistolta odotetaan luovuutta ja kykyä nähdä asiat toisella tavalla, on sen samalla ymmärrettävä asiakkaan toimialaa ja liiketoimintaympäristöä. Toimialatuntemuksen rooli korostuu etenkin suhteen alkuvaiheessa sen ollessa toiseksi tärkein toimiston valintaan vaikuttava kriteeri. Eräs vastaajista kiteytti näiden kahden tärkeimpänä pidetyn valintakriteerin välisen suhteen seuraavasti: *”Toimisto ymmärtää toimialan haasteet ja lainalaisuudet, mutta uskaltaa silti tarjota rohkeasti uudenlaisia vaihtoehtoja.”* Toimialatuntemuksen voidaan siis nähdä toimivan tietynlaisena raamina luovuudelle.

Toimiston valinnan jälkeen yhteistyön jatkuvuus määräytyy hieman erilaisten tekijöiden mukaan. Pehmeämmät arvot kuten luottamus ja ilmapiiri astuvat kuvioihin. Asiantuntijapalveluiden rakentuessa vahvasti niitä tuottavien yksilöiden varaan, ei ole yllättävää, että yhteistyön jatkuvuudessa korostuvat osapuolten väliseen vuorovaikutukseen liittyvät tekijät. Toimiston valinnassa korostuvaa luovuutta ja suhteen jatkuvuuden kannalta oleellista ilmapiiriä koskevat löydökset ovat linjassa yleisimpien yhteistyön päättämiseen johtaneiden syiden kanssa, joita ovat tarve uusille ja raikkaille ideoille ja toimiston

madaltunut motivaatio. Näillä kahdella tekijällä voidaan nähdä olevan selkeä yhteys toisiinsa. Mikäli toimisto ei tarjoa aktiivisesti uusia ideoita, voidaan se kokea passiivisena ja epämotivoituneena. Tämän välttääkseen toimiston tulee ylläpitää jatkuvaa ideointia ja osoittaa aitoa kiinnostusta yhteistyötä kohtaan. Verrattaessa yhteistyölle asetettuja odotuksia nykyisen kumppanin onnistumiseen eniten puutteita havaittiin juuri motivoituneen ilmapiirin osalta. Vastapainoksi pehmeämmille arvoille kolmanneksi tärkeimpänä pidetään tuloksellisuutta, joka on kannattavan yhteistyön perusta.

Tuloksellisuuden merkitys korostuu myös tavassa ostaa markkinointia. Sekä keskittämiseen että hajauttamiseen johtaneista syistä kustannustehokkuus nousi kolmanneksi tärkeimmäksi. Tämä osoittaa sen, että kustannuksilla on suuri merkitys riippumatta siitä, miten markkinointia ostetaan. Tulos myös osoittaa sen, ettei ole olemassa absoluuttista totuutta siitä, kumpi tavoista on kustannustehokkaampi. Keskittäminen on kuitenkin hajauttamista selvästi suositumpaa, sillä suurin osa ostaa markkinointia säännöllisesti vain yhdeltä tai kahdelta toimistolta. Reilu kolmasosa niistä yrityksistä, jotka tällä hetkellä hajauttavat palvelut olivat sitä mieltä, ettei sopivaa toimistoa, jolle palvelut voitaisiin keskittää, ole vielä löytynyt. Tämä viittaisi siihen, että halua keskittämislle kuitenkin on.

Keskittämistä ja hajauttamista leimaa kaksi toisistaan poikkeavaa motivaatiota. Keskittämistä suosivat yritykset arvostavat kumppanien rajallisen määrän mahdollistamaa helppoutta, kun taas hajauttamista suosivat yritykset kaipaavat mahdollisuutta selektiivisyyteen. Tärkeimpinä syinä keskittämislle pidetäänkin helppoutta ja keskittämisen kautta saavutettavaa kustannustehokkuutta. Hajauttamista suosivat yritykset kaipaavat enemmän ideoita, joista valita ja jatkuvan kilpailuttamisen mahdollistamia kustannussäästöjä. Molemmissa tavoissa ostaa markkinointia tärkeimpänä syynä pidettiin kuitenkin perehtyneisyyttä, joko asiakkaan liiketoimintaan tai tiettyyn markkinoinnin osa-alueeseen.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että keskittämisen ja strategisen kumppanuuden välillä on vahva yhteys. Strategisten kumppaneiden osuus yritysten ulkoistamista markkinointipalveluista on suurempi kuin operatiivisten kumppaneiden. Kumppanin merkitys kas-

vaa myös yrityksen omien markkinointipanostusten laskiessa. Mitä suuremmasta osasta yrityksen markkinointia toimisto on vastuussa, sitä merkittävämpi ja strategisempi sen rooli on yritykselle.

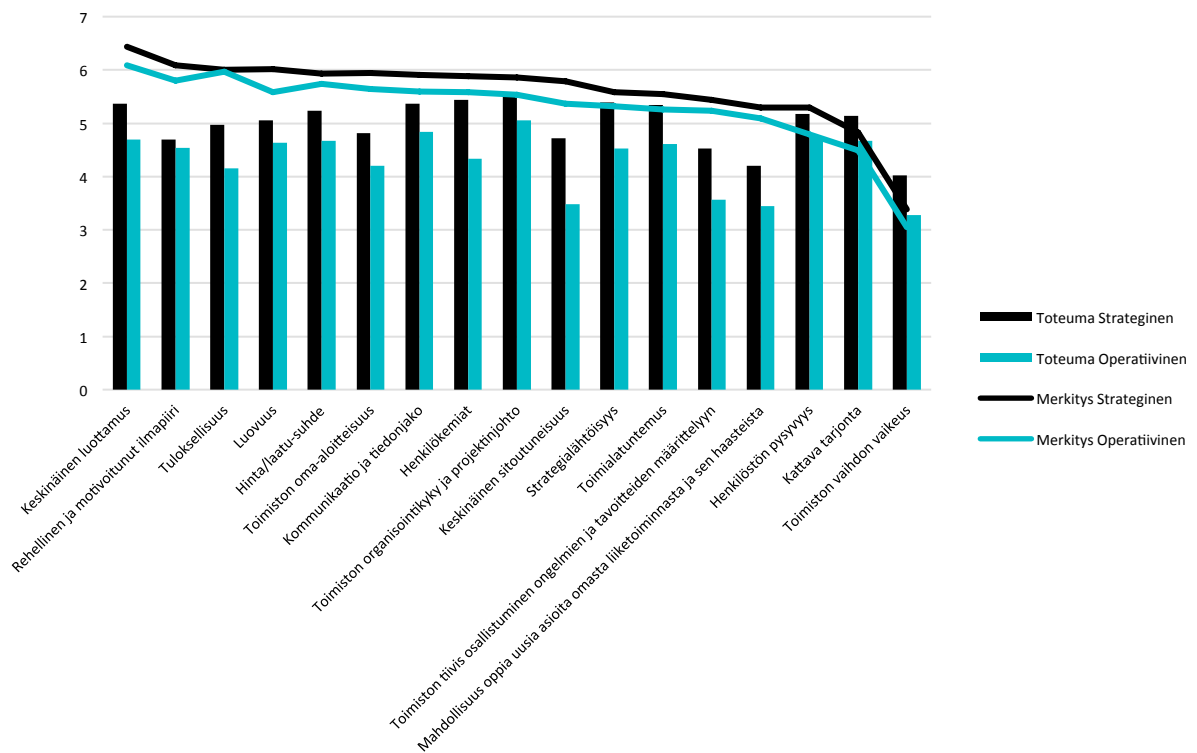
Tulosten pohjalta voidaan todeta, että keskittämisellä on suurempi vaikutus yhteistyön jatkuvuuteen, kuin sillä, koetaanko kumppani strategiseksi vai ei. Löydöstä tukee myös se, että strategisen ja operatiivisen kumppanuuden väliltä ei löytynyt eroja yhteistyön keston suhteen. Tuloksien perusteella toimistot, jotka tekevät yrityksen ulkoistamista palveluista 90-99 % tulevat todennäköisimmin pysymään yrityksen kumppaneina seuraavan kahden vuoden aikana. Vastaavasti yhteistyö toimistojen kanssa, jotka tekevät alle 10 % ulkoistetuista palveluista tulee suurimmalla todennäköisyydellä päättymään tuona aikana. Varmistaakseen yhteistyön jatkuvuuden, toimistojen kannattaisi siten pyrkiä saamaan suurin osa yrityksen ulkoistamasta tekemisestä itselleen. On selvää, että toimiston vaihto on helpompaa sen vastatessa vain marginaalisesta osasta yrityksen markkinointia. Vaikka tulokset osoittavat, etteivät yritykset pääasiassa miellä toimiston vaihdon vaikeutta syyksi suhteen jatkumiselle antaa kyseinen tulos jonkinasteista tukea teoriassa esitetylle vaihtokustannusteorialle.

Tyytyväisyys sitä vastoin on erityisesti kytköksissä siihen, minkä tasoisesta kumppanuudesta on kyse. Yritykset, joilla on strateginen kumppani, ovat huomattavasti tyytyväisempiä nykyiseen yhteistyöhön kuin yritykset, joilla ei ole strategista kumppania. Kestävän ja strategisen suhteen rakentamiseksi toimiston pitää varmistaa, että siihen ollaan tyytyväisiä ja pyrkiä aktiivisesti kasvattamaan omaa osuuttaan yrityksen markkinoinnissa.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että toimistoilta ostettujen palveluiden luonne poikkeaa siinä suhteessa minkä tasoinen kumppanuus osapuolten välille on rakentunut. Strategiselta kumppanilta ostetaan enemmän esimerkiksi strategista konsultointia, markkinointikampanjoiden suunnittelua ja brändin kehittämistä. Kyseiset palvelut edellyttävät hyvää toimialatuntemusta ja luovuutta. Strategisen kumppanin roolissa oleva toimisto koetaan herkemmin osaksi yrityksen omaa markkinointitiimiä, jonka vuoksi sille saateen antaa myös enemmän valtuuksia sekä vastuuta kehittää asiakkaan markkinointia

strategisemmalla tasolla. Tässä onnistuakseen toimiston tulee olla luova ja sisällä asiakkaan liiketoiminnassa. Operatiivisen toimiston rooli on monesti ennalta määriteltyjen toimeksiantojen ja valmiiden ideoiden toteuttamista asiakkaan toiveiden mukaisesti. Tällöin toimialatuntemuksen ja luovuuden merkitys on selvästi vähäisempi. Luottamus on keskeisessä roolissa sen suhteen millaiseksi kumppanuus toimiston ja asiakasyrityksen välille rakentuu. Tutkimus osoitti, että strategisiin kumppaneihin luotetaan keskimääräisesti enemmän kuin operatiivisiin, minkä vuoksi heille uskalletaan myös antaa enemmän vastuuta.

Strategisille kumppaneille on asetettu luonnollisesti enemmän odotuksia lähes kaikkia yhteistyön osa-alueita koskien. Samanaikaisesti tulokset osoittavat, että he ovat myös onnistuneet näissä operatiivisia kumppaneita paremmin. Kuvio 25 havainnollistaa menestystekijöiden merkitysten ja toteumien välistä suhdetta strategisten ja operatiivisten kumppanuuksien osalta. Erot merkitysten välillä voivat johtua muun muassa siitä, että strategisen kumppanin rooliin yltääkseen toimiston tulee lähtökohtaisesti olla keskivertoa parempi. Tällaisen toimiston palveluihin laitettavat rahalliset panostuksetkin ovat usein suurempia. Yhtenä selittävä tekijänä voi olla myös se, että yritykset, joilla on strateginen kumppani, saattavat pitää markkinoinnin roolia ylipäättään tärkeämpänä kuin ne, joilla kumppanit ovat puhtaasti operatiivisia.



**Kuvio 25.** Yhteenveto menestystekijöiden toteumista ja merkityksistä strategisten ja operatiivisten kumppanien välillä.

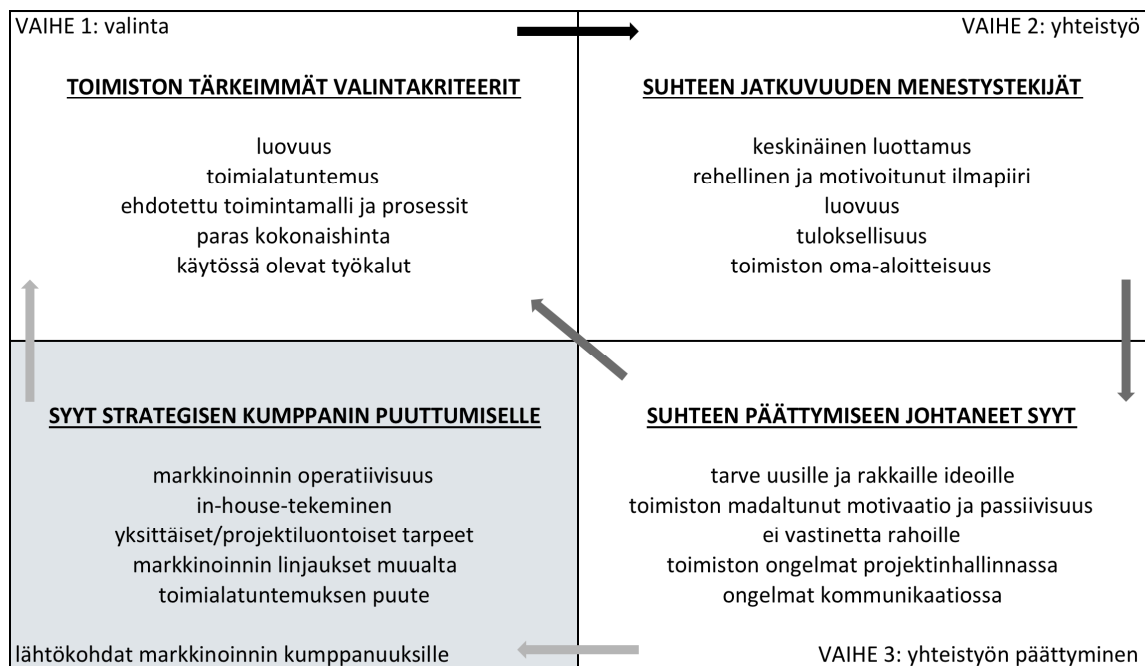
Strategiselta kumppanuudelta odotetaan erityisesti keskinäistä luottamusta, rehellistä ja motivoitunutta ilmapiiriä, luovuutta, tuloksellisuutta ja oma-aloitteisuutta, joista kaikki muut paitsi tuloksellisuus ovat tilastollisesti tarkasteltuna arvioitu selvästi operatiivisiin kumppaneihin nähden korkeammalle tärkeydellä. Toimistojen osalta, joiden rooli on puhtaasti operatiivinen, odotukset ovat vahvemmin tuloksellisuudessa ja kustannusten optimoinnissa. Myös luovuuden merkitys on vähäisempi, mikä näkyy toimistoilta ostetuissa palveluissa.

Vaikkakin ilmapiirin koettiin toteutuneen molemmissa yhteistyömuodoissa yhtä hyvin antavat tulokset vahvistusta sille, että strategiselle tasolle edenneissä kumppanuuksissa osapuolten välillä on rakentunut operatiivisia kumppanuuksia selvästi tiiviimpi suhde. Suurimmat erot nykyisissä kumppanuuksissa koskivat nimittäin osapuolten välistä sitoutuneisuutta ja henkilökemioita.

Vaikka strateginen kumppanuus koetaan operatiivista kumppanuutta tiiviimpänä, suurimmat haasteet nykyisissä kumppanuuksissa koskevat ilmapiiriä ja toimiston omaaloitteisuutta. Toisaalta tiivis vuorovaikutus tuo omia haasteitaan ihmisten kanssakäymiselle ja ilmapiiriä on helpompi arvioida toistuvasti. Ilmapiiri ja omaaloitteisuuden puute tuntuvat olevan haasteita, joiden kanssa strategista kumppanuutta tavoittelevat yritykset joutuvat usein painimaan, sillä ne ovat myös tyypillisimmin johtaneet yhteistyön päättymiseen.

### 5.3. Strategisen kumppanuuden elinkaarimalli

Tutkimuksen tulokset osoittivat, ettei toimiston vaihdon vaikeutta mielletä suhteen jatkuvuuden kannalta kovinkaan tärkeäksi. Tästä johtuen teoriassa esitetystä viitekehyksestä on laadittu uusi elinkaarimalli, joka esittelee strategisen kumppanuuden kolme eri vaihetta sekä tyypillisimmät syyt strategisen kumppanin puuttumiselle (kuvio 26). Jokaisessa kohdassa on esitetty viisi aineistosta selvimmän esille nousutta tekijää.



**Kuvio 26.** Strategisen kumppanuuden elinkaari.

Tärkeimmät toimiston valintaan vaikuttavat kriteerit, jotka pätevät myös operatiivisiin kumppanuuksiin, ovat toimiston luovuus, toimialatuntemus, ehdotettu toimintamalli ja prosessit, paras kokonaishinta ja käytössä olevat työkalut. Toisin sanoen sopivaa kumppania valitessa on tärkeää, että toimisto osoittaa luovuutta, ymmärtää asiakkaan toimialaa, osoittaa organisointikykyä, on kustannustehokas ja omaa nykyaikaisen markkinoinnin edellyttämät työkalut. Toimiston valinnan jälkeen siirrytään arvioimaan yhteistyön laatua. Toimiva strateginen kumppanuus edellyttää ennen kaikkea osapuolten välistä luottamussuhdetta, motivoitunutta ilmapiiriä, luovuutta, tuloksellisuutta ja toimiston osoittamaa proaktiivisuutta. Innostunut asenne sekä aktiivinen ja realisoitavissa oleva uuden ideointi toimivat siten reseptinä onnistuneella strategisella kumppanuudella.

Kuvion oikeassa alakulmassa on esitetty yleisimmät syyt, joiden vuoksi strateginen kumppanuus saattaa yhteistyön arvioinnin jälkeen johtaa päättymiseen. Nämä ovat tarve uusille ja raikkaille ideoille, toimiston madaltunut motivaatio ja passiivisuus sekä ongelmat koetun laadun ja hinnan välisessä suhteessa (ei vastinetta rahoille), projektinhallinnassa ja kommunikaatiossa. Näistä kolme ensimmäistä linkittyvät suoraan edellä esiteltyyn strategisen kumppanuuden onnistumisen reseptiin kahden viimeisen ollessa selvemmin linjassa toimiston valinnassa korostuneiden toimintamallien ja prosessien kanssa. Hieman elinkaaren vaiheista poiketen kuvioon on esitetty myös tyypillisimmät syyt strategisen kumppanin puuttumiselle. Nämä yrityksen markkinoinnin kumppanuuksia määrittävät lähtökohdat ovat markkinoinnin operatiivinen luonne, yrityksen oman in-house-tekemisen suuri määrä, projektiluontoiset tarpeet, konsernin asettamat linjaukset ja toimialatuntemuksen puute.

Kuviossa esitettyjen nuolten värit kertovat niiden todennäköisyydestä toteutua. Toisin sanoen, mitä vaaleampi nuoli sitä epätodennäköisemmin yhteistyö johtaa tähän vaiheeseen. Siirtymää valinnasta yhteistyön arviointiin merkataan mustalla nuolella tarkoittaen sitä, että valintaa seuraa aina varsinaisen yhteistyön aloittaminen. Koska yhteistyö ei aina johda yhteistyön päättymiseen on tätä siirtymää kuvattu tumman harmaalla nuolella. Yhteistyön päätyttyä yrityksellä on kaksi vaihtoehtoa: etsiä uusi strateginen kumppani tai olla etsimättä. Tuloksien nojalla todennäköisempänä pidetään uuden kumppanin hankintaa, minkä vuoksi tämä siirtymä on merkattu kuvioon tumman harmaalla nuolel-

la. Yritys voi epäonnistuneen strategisen kumppanuuden jälkeen tulla myös siihen tulokseen, ettei se enää halua tämän tasoista kumppanuutta. Tällöin strategisen kumppanuuden puuttumista leimaa luultavasti kuviossa esitettyjä syitä enemmän aiemmat huonot kokemukset. Strategisen kumppanin puuttumista selittävien lähtökohtien muuttuessa, voi yritys myös päätyä hankkimaan itselleen strategisen kumppanin. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että yritysten joukossa on myös monia sellaisia yrityksiä, jotka suhtautuvat asiaan avoimin mielin.

#### 5.4. Tulevaisuuden näkymät ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen mukaan valtaosalla yrityksistä, jotka käyttävät ulkopuolisia palveluntarjoajia, on strateginen kumppani. Tämä viestii siitä, että monet yritykset arvostavat yhteistyössä pitkäjänteisyyttä ja luottavat toimistojen kykyyn tarjota yrityksen strategisten tavoitteiden täyttymisen kannalta oleellisia palveluita. Strategisen kumppanuuden voidaan nähdä olevan vallitseva trendi yhdessä keskittämishalukkuuden kanssa. Keskittämisen suosiota kuvastaa myös se, että niistä yrityksistä, jotka mieltävät jonkun käyttämistään toimistoista strategiseksi valtaosalla on vain yksi strateginen kumppani. On kuitenkin syytä muistaa, että markkinoinnin kumppanuuksiin liittyvät käytännöt ja motiivit sekä yritysten markkinoinnilliset tarpeet elävät jatkuvassa muutoksessa, minkä vuoksi aihetta on tutkittava säännöllisesti. Mielenkiintoista olisi selvittää, miten näkemykset ideaalisesta markkinointikumppanista muuttuvat uusien ilmiöiden kuten tekoälyn myötä.

Kuten todettu ulkoistamisen ja keskittämisen rinnalla on havaittavissa vastakkaisia ilmiöitä, jotka voivat muuttaa käsityksiämme markkinoinnin kumppanuuksista ja yleisimmistä käytännöistä. ANA:n (*The Association of National Advertisers*) amerikkalais-mainostajia koskevan selvityksen mukaan in-house-tekeminen on yleistynyt jopa luultua nopeammin (Markkinointi & Mainonta 2018a). Osa markkinointitoimistoista on reagoinut in-house-tekemisen kasvavaan suosioon vuokraamalla omia työntekijöitään asiakkaidensa käyttöön.

Keskittämisen vastakkaisena ilmiönä nähdään puolestaan erikoistuneiden toimistojen käyttö. Tätä tukee tutkimuksen löydös, jonka mukaan toimiston kattavaa tarjontaa ei pidetä kovinkaan merkittävänä kriteerinä toimiston valinnassa tai suhteen jatkuvuudessa asettaen paljon puhutun täyden palvelun toimisto -ajattelun kriittiseen valoon. Toimiston ei odoteta enää osaavan kaikkea itse, vaan toivottavampaa on, että toimisto on rehellinen niin omista vahvuuksistaan kuin heikkouksistaan. Tämän seurauksena voisi ajatella, että verkostojen merkitys tulee kasvamaan tulevaisuudessa. Asiakasyrityksen ja toimiston välille rakentuneiden strategisten kumppanuuksien lisäksi toimistot alkavat muodostamaan strategisia kumppanuuksia keskenään. Tällaista liittoutumista on jo havaittavissa muun muassa Supersonin toimintamallissa, mutta on mahdollista, että se tulee lisääntymään reippaasti tulevien vuosien aikana. Kumppanuusverkostot sekä synnyttävät toimistoille kilpailuetua että mahdollistavat erikoisosaamisien yhdistelyn asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Myös yksittäisten freelancerien käyttö on yleistynyt viimeisten vuosien aikana. Eräs vastaajista totesi seuraavaa: *”Maailma on nykyään täynnä erittäin osaavia freelancer-tekijöitä, jotka ovat erinomaisia kumppaneita markkinoinnille. - Nykyään ei tarvita kuin yksi hyvä tekijä juuri oikeaan tarpeeseen. Kokemukseni mukaan tällöin hinta-laatusuhde on myös parhaimmillaan.”*

Ymmärtääksemme markkinoinnin kumppanuuksia syvällisemmin on aihetta syytä tarkastella myös laadullisesti. Tutkimusaiheen luonteen vuoksi tutkimuksen tuloksia olisi hyvä kvalifioida syvähaastatteluilla. Tämä mahdollistaisi, että yritykset voivat kertoa aiheesta omin sanoin ja esittää sellaisia näkemyksiä, joita kvantitatiivisella tutkimuksella ei pystytä tuottamaan.

## LÄHDELUETTELO

- Alvesson, M. (1995). *Management of knowledge-intensive companies*. Berlin & New York: de Gruyter.
- Andaleeb, S. S. (1996). An Experimental Investigation of Satisfaction and Commitment in Marketing Channels: The Role of Trust and Dependence. *Journal of Retailing* 72:1, 77-93.
- Anderson, E. & B. Weitz (1989). Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing science* 8, 310-323.
- Anderson, E. & B. Weitz (1992). The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels. *Journal of Marketing Research* 29:1, 18- 34.
- Bettencourt, L.A., A.L. Ostrom, S.W. Brown & R.I. Roundtree (2002). Client coproduction in knowledge-intensive business services. *California Management Review* 44:4, 100-128.
- Berry, L. (1983). *Relationship Marketing*. Emerging Perspectives on Services Marketing, Leonard L. Berry, Lynn G. Shostack, Gregory D. Upah, eds., Chicago, IL: American Marketing Association, 25-28.
- Berry, L. & A. Parasuraman (1991). *Marketing Service: Competing Through Quality*, New York: The Free Press.
- Beverland, M., F. Farrelly & Z. Woodhatch (2007). Exploring the Dimensions of Proactivity within Advertising Agency-Client Relationships. *Journal of Advertising* 36:4, 49-60.

- Brandl, K. (2016). Direct and indirect value creation in offshored knowledge-intensive services. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 47:2/3, 137-155.
- Broderick, A.J. (1999). Role theory and the management of service encounters. *The Service Industries Journal* 19:2, 117-32.
- Civi, E. (2000). Knowledge management as a competitive asset: a review. *Marketing Intelligence & Planning* 18:4, 166-174.
- Clow, K.E., C. Tripp & J.T. Kenney (1996). The importance of service quality determinants in advertising a professional service: an exploratory study. *Journal of Marketing Services* 10:2, 57-62.
- Cohen, W.M. & D.A. Levinthal (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly* 35:1, 128-152.
- Coleman, J.S. (1990). *Foundations of Social Theory*. The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge.
- Connell, N.A.D., J.H. Klein & P.L. Powell (2003). It's tacit knowledge but not as we know it: redirecting the search for knowledge. *Journal of the Operational Research Society* 54:2, 140-152.
- Coughlan, A.T. & S.K. Sen (1989). Salesforce Compensation: Theory and Managerial Implications. *Marketing Science* 8, 324-342.
- Crosby, L.A., K.R. Evans & D. Cowles (1990). Relationship Quality in Service Selling: An Interpersonal Influence Perspective. *Journal of Marketing* 54, 68-81.
- Cummings L.L. & P. Bromiley (1996). *The Organizational Trust Inventory (OTI): Develop and Validation*. Teoksessa Roderick M. Kramer & Tom R. Tyler (toim.)

Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research. Sage, Thousand Oaks, 302–330.

Daghfous, A., N.J. Ashill & M.R. Rod (2013). Transferring knowledge for organisational customers by knowledge intensive business service marketing firms: An exploratory study. *Marketing Intelligence & Planning* 31:4, 421-442.

Davenport, T.H. & L. Prusak (2000). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, 2nd ed., Harvard Business School Press, Boston, MA.

Davies, M. & M. Prince (2005). Dynamics of Trust Between Clients and their Advertising Agencies: Advances in Performance Theory. *Academy of Marketing Science Review* 9, 1-35.

Davies, M. & M. Prince (2010). Advertising Agency Compensation, Client Evaluation and Switching Costs: An Extension of Agency Theory. *Journal of Current Issues & Research in Advertising* 32:1, 13-31.

Dawson, R. (2000). Knowledge capabilities as the focus of organizational development and strategy. *Journal of Knowledge Management* 4:4, 320-327.

Deloitte (2017a). Deloitte ostaa mainetta näyttäneen luovan toimiston Ruotsissa [online]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:https://www2.deloitte.com/fi/en/pages/technology/articles/deloitte-ostaa-ruotsalaisen-acnen.html>.

Deloitte (2017b). In transit or transformed? The Nordic Chief Marketing Officer Survey 2017 [online]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fi/Documents/technology/Nordic%20CMO%20survey%2014092017.pdf>.

- Dierickx, I. & K. Cool (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science* 35:12, 1504-11.
- DiGennaro, S. (2013). *Marketers Explain - 'What Is An Agency?'* AdExchanger [online]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<https://adexchanger.com/agencies/whats-an-agency/>>.
- Dowling, G.R. (1994). Searching for a New Advertising Agency: A Client's Perspective. *International Journal of Advertising* 13:3, 229-242.
- Dwyer, R.F., P.H. Schurr & S. Oh (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing* 51, 11-27.
- Eisenhardt, K.M. & F.M. Santos (2002). *Knowledge-based view: a new theory of strategy?* in Pettigrew, A., Thomas, H. & Whittington, R. (Eds), *Handbook of Strategy and Management*, Sage, London, 139-164.
- Ellis R.S. & L.W. Johnson (1993). Observations: Agency Theory as a Framework for Advertising Agency Compensation Decisions. *Journal of Advertising Research* 33, 75-80.
- Elo, S. & H. Kyngäs (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing* 62:1, 107-115.
- Evanschitzky, H., D. Ahlert, G. Blaich & P. Kenning (2007). Knowledge management in knowledge-intensive service networks: A strategic management approach. *Management Decision* 45:2, 265-283.
- Feldwick, P. (1997). Agency, Client and Researcher: The Eternal Triangle? *Admap* 32, 14-16.

- Garbarino, E. & M.S. Johnson (1999). The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships. *Journal of Marketing* 63:2, 70-87.
- Garcia-Murillo, M. & H. Annabi (2002). Customer knowledge management. *Journal of the Operational Research Society* 53:8, 875-884.
- Genero (2016). *Näin valitset kumppanin digitaaliseen markkinointiin* [online]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<https://genero.fi/fi/nain-valitset-oikean-kumppanin-digitaaliseen-markkinointiin/>>.
- Grant, R.M. & C. Baden-Fuller (1995). A knowledge-based theory of inter-firm collaboration. *Academy of Management Best Paper Proceedings*, 17-21.
- Grant, R.M. (1996). Toward a knowledge based theory of the firm. *Strategic Management Journal* 17:Winter Special Issue, 109-22.
- Grant, I. & C. McLeod (2007). Advertising Agency Planning - Conceptualising Network Relationships. *Journal of Marketing Management* 23:5-6, 425-442.
- Grönroos, C. (1990). Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface. *Journal of Business Research* 20:1, 3-11.
- Grönroos, C. & A. Ravald (2009). Marketing and the logic of service: value facilitation, value creation and co-creation and their marketing implications. *Working Paper 542*, Hanken School of Economics, Helsinki.
- Grönroos, C. (2012). Conceptualising value co-creation: a journey to the 1970s and back to the future. *Journal of Marketing Management* 28:13-14, 1520-1534.
- Grönroos, C. & P. Voima (2013). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science* 41:2, 133-150.

- Gummesson, E. (1988). Service quality and product quality combined. *Review of Business* 9:3.
- Gummesson, E. (1994). *Is Relationship Marketing Operational?* Paper presented at the EMAC Conference, Maastricht, the Netherlands, May.
- Halinen, A. (1997). *Relationship Marketing in Professional Services: A Study of Agency-Client Dynamics in the Advertising Sector*, London: Routledge.
- Harris, J. & K.A. Taylor (2003). The Case for Greater Agency Involvement in Strategic Partnerships. *Journal of Advertising Research* 43, 346-352.
- Haytko, D.L. (2004). "Firm-to-Firm and Interpersonal Relationships: Perspectives from Advertising Agency Account Managers. *Journal of Academy of Marketing Science* 32:3, 312-328.
- Hellen, K. (2017). *Kvantitatiiviset menetelmät markkinointitutkimuksessa. Ryhmittelyanalyysi (klusterianalyysi)*. Kurssimateriaali.
- Heo, J. (2010). An Examination of Market Intelligence Gaps in the Advertising Industry and their Effects on Agency-client Relationships: Media Planner's Perspective. *College of Journalism and Communications*. University of Florida.
- Hipp, C. (1999). Knowledge-intensive business services in the new mode of knowledge production. *AI & Society* 13, 88–106.
- Hodgson, G.M. (2003). Capitalism, complexity, and inequality. *Journal of Economic Issues* 37:2, 471-9.
- Holopainen, M. & P. Pulkkinen (2002). *Tilastolliset menetelmät*. 1.–2. painos. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö. 338 s. ISBN 951–0–25571–8.

- Hotz, M.R., J.K. Ryans & W.L. Shanklin (1982). Agency/Client Relationships as Seen by Influentials on both Sides. *Journal of Advertising* 11:1, 37-44.
- Huggins, R. (2011). The Growth of Knowledge-Intensive Business Services: Innovation, Markets and Networks. *European Planning Studies* 19:8, 1459–1480.
- Huntley, J.K. (2006). Conceptualization and Measurement of Relationship Quality: Linking Relationship Quality to Actual Sales and Recommendation Intention. *Industrial Marketing Management* 35, 703–714.
- Kauppalehti* [online] (2015). Näin markkinointitoimisto valitaan. 15.6.2015 [siteerattu 12.1.2018]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/nain-markkinointitoimisto-valitaan/PksD6r7m>>.
- Kauppalehti* [online] (2017). Markkinointiin investoidaan yhä varovasti. 23.10.2017 [siteerattu 5.6.2018]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/markkinointiin-investoidaan-yha-varovaisesti/cd4ff235-b862-39a2-ba18-cadb9a605f98>>.
- Knox, S. (1998). Loyalty-based segmentation and the customer development process. *European Management Journal* 16:6, 729-737.
- Kogut, B. & U. Zander (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science* 3:3, 383-397.
- Kohlbacher, F. (2008). Knowledge-based new product development fostering innovation through knowledge co-creation. *International Journal of Technology Intelligence and Planning* 4:3, 326-346.

- Koivumäki, J. (2008). *Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma: Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa*. Tampereen yliopisto: Tampere University Press.
- Korgaonkar, P.K., G.P. Moschis & D. Bellenger (1984). Correlates of Successful Advertising Campaigns. *Journal of Advertising Research* 24, 47-53.
- Kulkarni, M.S., P.P. Vora & T.A. Brown (2003). Firing Advertising Agencies: Possible Reasons and Managerial Implications. *Journal of Advertising* 32:3, 77-86.
- KvantiMOTV (2002). *Varianssianalyysi* [online]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/variassi/anova.html>>.
- KvantiMOTV (2003). *Hypoteesien testaus* [online]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/hypoteesi/testaus.html>>.
- KvantiMOTV (2004a). *Faktorianalyysi* [online]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/faktori/faktori.html>>.
- KvantiMOTV (2004b). *Korrelaatio ja riippuvuusluvut* [online]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/korrelaatio/korrelaatio.html>>.
- KvantiMOTV (2009). *Tutkimusasetelma* [online]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/tutkimus/asetelma.html>>.
- KvantiMOTV (2014). *Hypoteesien testaus – SPSS-harjoitus 1* [online]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/hypoteesi/harjoitus1.html>>.
- Kwok, S.H. & S. Gao (2005). Attitude towards knowledge sharing behavior. *Journal of Computer Information Systems* 46:2, 45-51.

- Lages, L.F., A. Lancaster & C. Lages (2008). The B2B-RELPERF scale and scorecard: Bringing relationship marketing theory into business-to-business practice. *Industrial Marketing Management* 37, 686-697.
- Laing, A.W. & P.C.S. Lian (2005). Inter-organisational relationships in professional services: towards a typology of service relationships. *Journal of Services Marketing* 19:2, 114-27.
- Lane, P.J., J.E. Salk & M.A. Lyles (2001). Absorptive capacity, learning and performance in international joint ventures. *Strategic Management Journal* 22:12, 1139-1161.
- Larsen, JN. (2000). *Supplier–user interaction in knowledge-intensive business services: types of expertise and modes of organization*. In: Boden M, Miles I, editors. *Services and the knowledge-based economy*. London & New York.
- Larsen, JN. (2001). Knowledge, human resources, and social practice: the knowledge-intensive business service firm as a distributed knowledge system. *Service Industries Journal* 21, 81–102.
- Levy, M. & B. Weitz (2000). *Retailing Management*, McGraw-Hill College.
- Lewis, D.J. & A. Weigert (1985). Trust as Social Reality. *Social Forces* 63:4, 967–985.
- Linton, I. (2018). *Marketing Agency Vs. Advertising Agency*. Chron [online]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://smallbusiness.chron.com/marketing-agency-vs-advertising-agency-14607.html>>.
- Lovelock, C.H. (1983). Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. *Journal of Marketing* 47:3, 9-20.

Løwendahl, B.R. (1997). *Strategic Management of Professional Service Firms*, Handelshøjskolens Forlag, Copenhagen.

Løwendahl, B.R., Ø. Revang & S.M. Fosstenløyken (2001). Knowledge and value creation in professional service firms: a framework for analysis. *Human Relations* 54:7, 911.

Mainostajat.fi (2016). *Mainonta siirtyy yhä enemmän digitaalisiin kanaviin* [online]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<https://mainostajat.fi/mainonta-siirtyy-yha-enemman-digitaalisiin-kanaviin/>>.

Maister, D. (1993). *Managing the Professional Service Firm*, The Free Press, New York, NY.

*Markkinointi & Mainonta* [online] (2015). Digitalisointi uudistaa markkinoinnin työtavat. 17.9.2015. [siteerattu 2.2.2018]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://lehti.mma.fi/markkinointi/digitalisointi-uudistaa-markkinoinnin-tyotavat>>.

*Markkinointi & Mainonta* [online] (2016a). Mediatoimisto pesi mainostoimistot. 22.4.2016. [siteerattu 20.12.2017]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.marmai.fi/lehti/mediatoimisto-pesi-mainostoimistot-6543770>>.

*Markkinointi & Mainonta* [online] (2016b). Moderni multitalentti on paras projektinjohtaja. 4.2.2016. [siteerattu 3.1.2018]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.marmai.fi/blogit/kuningassisaltoa/moderni-multitalentti-on-paras-projektinjohtaja-6287845>>.

*Markkinointi & Mainonta* [online] (2017). Vuoden Toimisto 2017-voitto on Supersonin ”Proof of Concept”. 13.10.2017. [siteerattu 21.10.2018]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://www.marmai.fi/kumppaniblogit/regi/vuoden-toimisto-2017-voitto-on-supersonin-proof-of-concept-6681925>>.

*Markkinointi & Mainonta* [online] (2018a). Amerikkalaismainostajat siirtyvät in-house-tekemiseen odotettua nopeammin. 16.10.2018. [siteerattu 19.2.2018]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <https://www.marmai.fi/uutiset/amerikkalaismainostajat-siirtyvat-in-house-tekemiseen-odotettua-nopeammin-6745051>>.

*Markkinointi & Mainonta* [online] (2018b). Toimisto, mitä oikein teet? 23.2.2018. [siteerattu 28.2.2018]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<https://www.marmai.fi/uutiskommentti/toimisto-mita-oikein-teet-6703290>>.

Mathur, L.K. & I. Mathur (1996). Is Value Associated with Initiating New Advertising Agency Client Relations? *Journal of Advertising* 25, 1-12.

Meyer, J.P., S.V. Paunonen, I.R. Gellatly, R.D. Goffin & D.N. Jackson (1989). Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of the Commitment That Counts. *Journal of Applied Psychology* 74:1, 152-156.

Michell, P.C., H. Cataquet & S. Hague (1992). Establishing the Causes of Disaffection in Agency-Client Relations. *Journal of Advertising Research* 32, 41-48.

Miles, I., N. Kastrinos, K. Flanagan, R. Bilderbeek & P. Den Hertog (1995). *Knowledge-intensive business services: users, carriers and sources of innovation*. European Innovation Monitoring Systems. EIMS Publication No 15. Innovation Programme, DGXIII, Luxembourg.

Miles, I. (2005). Knowledge intensive business services: prospects and policies. *Foresight* 7:6, 39-63.

Miles, I. (2008). Knowledge-Intensive Services. 23 [online] [siteerattu 3.4.2018]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:

[https://www.researchgate.net/publication/264892391\\_Knowledge-Intensive\\_Services](https://www.researchgate.net/publication/264892391_Knowledge-Intensive_Services)>.

Mills, P.K., R.B. Chase & N. Margulies (1983). Motivating the client/employee system as a service production strategy. *Academy of Management Review* 8:2, 301-310.

Modi, S.B. & N. Maebert (2006). Customer knowledge transfer and key account management in professional service organizations. *International Journal of Service Industry Management* 17:4, 304-319.

Mohr, J.J., R.J. Fisher & J.R. Nevin (1996). Collaborative Communication in Interfirm Relationships: Moderating Effects of Integration and Control. *Journal of Marketing* 60:3, 103-115.

Morgan, R.M. & S.D. Hunt (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing* 58:3, 20-38.

Mowday, R.T., L.W. Porter & R.M. Steers (1982). *Employee- Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, New York, NY: Academic Press.

Muller, E. & D. Doloreux (2009). What we should know about knowledge-intensive business services. *Technology in Society* 31:1, 64-72.

Murray, S.R. & J. Peyrefitte (2007). Knowledge type and communication media choice in the knowledge transfer process. *Journal of Managerial Issues* 19:1, 111-133.

Nachum L. (1996). Winners and losers in professional service industries: What makes the difference? Evidence from the advertising industry. *The Service Industries Journal* 16:4, 474-490.

Nikander, S. (2017). *Haastattelu*. 17.10.2017. Valve.

- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review* 69:6, 96-104.
- Normann, R. & R. Ramirez (1998). *Designing Interactive Strategy – From Value Chain to Value Constellation*, John Wiley & Sons Ltd, Chichester.
- Nooteboom, B. & F. Six (2003). *The Trust Process in Organizations: Empirical Studies of the Determinants and the Process of Trust Development*. Edward Elgar, Cheltenham, 1–15.
- Nummenmaa, L. (2004). Käyttätymistieteiden tilastolliset menetelmät. Vammala: Tammi. 400 s. ISBN 951–26–5203–X.
- Nätti, S., A. Halinen & N. Hanttu (2006). Customer knowledge transfer and key account management in professional service organizations. *International Journal of Service Industry Management* 17:4, 304-319.
- O’Farrell, P.N. & L.A. Moffat (1991). An interaction model of business service production and consumption. *British Journal of Management* 2:4, 205-221.
- Parasuraman, A., V.A. Zeithaml & L.L. Berry (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *The Journal of Marketing* 49:4, 41-50.
- Plessis, M.D. & J.A. Boon (2004). Knowledge management in e-Business and customer relationship management: South African case study findings. *International Journal of Information Management* 24:1, 73-86.
- Powell, W.W. (1998). Learning from collaboration: knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries. *California Management Review* 40:3, 228-40.

- Prahalad, C.K. & V. Ramaswamy (2000). Co-opting customer competence. *Harvard Business Review* 78:1, 79-90.
- Ravald, A. & C. Grönroos (1996). The value concepts and relationship marketing European. *Journal of Marketing* 30:2, 19-30.
- Reus, T.H., A.L. Ranft, B.T. Lamont & G.L. Adams (2009). An interpretive systems view of knowledge investments. *Academy of Management Review* 34:3, 382-400.
- Rowley, J. (2004). Partnering paradigms? Knowledge management and relationship marketing. *Industrial Management and Data Systems* 104:2, 149-157.
- Ruuskanen, P. (2003) *Verkostotalous ja luottamus*. SoPhi, Jyväskylä.
- Salmenkivi S. & N. Nyman (2007). *Yhteisöllinen media ja muuttuva markkinointi 2.0*. Helsinki: Karisto Oy. Talentum.
- Schiffman, L.G. & J.L. Wisenblit (2015). *Consumer Behavior*. 11. globaali painos. Boston: Pearson. 492 s. ISBN 978-0-273-78713-6.
- Schmenner, R.W. (1986). How service businesses survive and prosper. *Sloan Management Review* 27:3, 21-32.
- Schurr, P.H. & J.L. Ozanne (1985). Influences on Exchange Processes: Buyers' Preconceptions of a Seller's Trustworthiness and Bargaining Toughness. *Journal of Consumer Research* 11:4, 939-953.
- Simmie, J. & S. Strambach (2006). The contribution of KIBS to innovation in cities: an evolutionary and institutional perspective. *Journal of Knowledge Management* 10:5, 26-40.

- Solomon, M.R., C. Surprenant, J.A. Czepiel & E.G. Gutman (1985). A role theory perspective on dyadic interactions: the service encounter. *Journal of Marketing* 49:1, 99-111.
- Stabell, C.B. & Ø.D. Fjeldstad (1998). Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks. *Strategic Management Journal* 19:5, 413-437.
- Strambach, S. (2001). *Innovation processes and the role of knowledge-intensive business services*. In: Koschatzky K, Zulicke M, Zenker A, editors. *on networks: concepts and challenges in the European perspectives*. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Sutherland, J.C., L. Duke & A. Abernethy (2004). A Model of Marketing Information Flow: What Creatives Obtain and Want to Know from Clients. *Journal of Advertising* 33:4, 59-52.
- Taanila, A. (2013). *P-arvo*. Akin menetelmäblogi [online]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<https://tilastoapu.wordpress.com/2012/02/14/p-arvo/>>.
- Taanila, A. (2014). *Mittaamisen luotettavuus*. Akin menetelmäblogi [online]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<https://tilastoapu.wordpress.com/tag/reliabiliteetti/>>.
- Taanila, A. (2017a). *Korrelaatio ja sen merkitsevyys*. Akin menetelmäblogi [online]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<https://tilastoapu.wordpress.com/2011/11/01/10-korrelaatio-ja-sen-merkitsevyys/>>.
- Taanila, A. (2017b). *Ristiintaulukointi*. Akin menetelmäblogi [online]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<https://tilastoapu.wordpress.com/tag/ristiintaulukointi/>>.

- Tenkasi, R.V. & R.J. Boland (1996). Exploring knowledge diversity in knowledge intensive firms: a new role for information systems. *Journal of Organizational Change Management* 9:1, 79-91.
- Tether, B.S. & C. Hipp (2002). Knowledge intensive, technical and other services: patterns of competitiveness and innovation compared. *Technology Analysis & Strategic Management* 14:2, 163–82.
- Thompson, J.D. (1967). *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*, McGraw-Hill, New York.
- Toivonen, M. (2004). Expertise as business: long-term development and future prospects of knowledge-intensive business services (KIBS). *Doctoral dissertation series 2004/2, Helsinki University of Technology*. Helsinki.
- Triki, A., N. Redjeb & I. Kamoun (2007). Exploring the determinants of success/failure of the advertising agency-firm relationship. *Qualitative Market Research: An International Journal* 10:1, 10-27.
- Tuomi, J. & A. Sarajärvi (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 10. painos. Helsinki: Tammi.
- Valve (2015). *Motiivit ja päätöksenteko markkinointitoimistoa valittaessa -tutkimus*.
- Vanden Bergh, B.G., S.J. Smith & J.L. Wicks (1986). Internal Agency Relationships: Account Services and Creative Personnel. *Journal of Advertising* 15:2, 55-61.
- Vargo, S.L., P.P. Maglio & M.A. Akaka (2008). On value and value co-creation: a service systems and service logic perspective. *European Management Journal* 26:3, 145-152.

- Vogt, P.W. (2007). *Quantitative research methods for professionals*. Boston: Pearson. 334 s. ISBN 0–205–35913–2.
- Vuoden Toimisto 2018 –tutkimus (2018). REGI Research & Strategi, Norstat Finland Oy & Alma Media.
- Wackman, D.B., C.T. Salmon & C.C. Salmon (1987). Developing an Advertising Agency-Client Relationship. *Journal of Advertising Research* 26, 21-28.
- Wood, P. (2002). Knowledge-intensive services and urban innovativeness. *Urban Studies* 39(5/6):993–1002.
- Yang, J.T. (2007). The impact of knowledge sharing on organizational learning and effectiveness. *Journal of Knowledge Management* 11:2, 83-90.

## LIITTEET

### LIITE 1. Kyselylomake

#### Markkinoinnin kumppanit ja suhteen menestystekijät

##### Yrityksen taustatiedot

###### 1. Liikevaihto \*

- Alle 10 miljoonaa  
 10-30 miljoonaa  
 31-50 miljoonaa  
 Yli 50 miljoonaa

###### 2. Henkilöstömäärä \*

- Alle 50 hlö  
 50-100 hlö  
 101-500 hlö  
 Yli 500 hlö

###### 3. Yrityksen ikä \*

- alle 5 vuotta  
 5-10 vuotta  
 11-20 vuotta  
 21-50 vuotta  
 yli 50 vuotta

###### 4. Toimiala \*

-- Valitse --

###### 5. Yrityksen liiketoiminta \*

- B2B  
 B2C  
 B2B ja B2C

###### 6. Miten markkinointi on organisoitu yrityksessänne? \*

- Markkinointi hoidetaan keskitetysti yhden tiimin / osaston toimesta  
 Yrityksellämme on useampi markkinointitiimi / -osasto, joilla on omat vastualueensa  
 Osa markkinoinnista hoidetaan keskitetysti (esim. konsernitasolla) ja osa hoidetaan eri tiimien / osastojen toimesta

###### 7. Käyttävätkö eri tiimit / osastot samoja markkinoinnin kumppaneita? \*

- Kyllä  
 Ei  
 En osaa sanoa

##### Vastaajan taustatiedot

###### 8. Sukupuoli \*

- Nainen  
 Mies  
 Muu / En halua kertoa

###### 9. Asema yrityksessä \*

- Toimitusjohtaja  
 Markkinointijohtaja  
 Markkinointipäällikkö  
 Viestintäjohtaja

- Viestintäpäällikkö
- Myyntijohtaja
- Myyntipäällikkö
- Digitalisaatiojohtaja
- Asiakaskokemusjohtaja
- Brändijohtaja
- Muu, mikä?

**10. Millä tasolla sinä tai tiiminne osallistutte yrityksenne markkinoinnin päätöksentekoon? \***

- Koko yhtiön tasolla (yritys/konserni)
- Liiketoimintayksikön tasolla
- Tuote/palvelu/bränditasolla
- Minulla ei ole päättävältä yritysemme markkinointia koskien

**11. Kuinka paljon budjetoitte markkinointipalveluiden ostoon vuodessa?**

*Vapaaehtoinen. Anna vastauksesi omaa vastuualuettasi koskien (yhtiö, liiketoimintayksikkö, tuote/palvelu/brändi)*

-- Valitse --

**12. Millä tavoin osallistut yrityksenne markkinointikumppanien valintaan? \***

*Anna vastauksesi omaa vastuualuettasi koskien (yhtiö, liiketoimintayksikkö, tuote/palvelu/brändi)*

- Teen lopulliset päätökset
- Osallistun päätöksen tekemään ryhmään
- Toimin asiantuntijana päätöksen valmistelussa
- Vaikutan muulla tavoin päätöksentekoon, miten?
- En osallistu päätöksentekoon
- Emme käytä ulkopuolisia markkinointikumppaneita

**Markkinoinnin organisointi**

**13. Missä määrin ostate markkinointipalveluita ulkopuolisilta palveluntarjoajilta? \***

*Anna vastauksesi omaa vastuualuettasi koskien (yhtiö, liiketoimintayksikkö, tuote/palvelu/brändi)*

- Olemme ulkoistaneet markkinoinnin
- Teemme jonkin verran itse, mutta suurin osa ostetaan ulkopuolisilta palveluntarjoajilta
- Noin puolet hoidetaan itse ja puolet ostetaan ulkopuolisilta palveluntarjoajilta
- Teemme suurimman osan itse, mutta ostamme jonkin verran ulkopuolisilta palveluntarjoajilta
- Teemme lähes kaiken itse
- En osaa sanoa

**14. Mikä seuraavista väittämistä kuvaa markkinointikumppanienne käyttöä parhaiten? \***

*Anna vastauksesi omaa vastuualuettasi koskien (yhtiö, liiketoimintayksikkö, tuote/palvelu/brändi)*

- Käytämme paljon eri kumppaneita ja koemme sen toimivaksi
- Käytämme paljon eri kumppaneita, mutta haluaisimme löytää kumppanin, jolle palvelut voitaisiin keskittää
- Käytämme paljon eri kumppaneita, mutta voisimme harkita palveluiden keskittämistä
- Keskitämme suurimman osan palveluista yhdelle tai muutamalle kumppanille ja koemme sen toimivaksi
- Keskitämme suurimman osan palveluista yhdelle tai muutamalle kumppanille, mutta haluaisimme hajauttaa palvelut
- Keskitämme suurimman osan palveluista yhdelle tai muutamalle kumppanille, mutta voisimme harkita palveluiden hajauttamista

**Markkinoinnin organisointi**

**15. Mistä syistä johtuen olette hajauttaneet / voisitte hajauttaa palvelut keskittämisen sijaan? \***

*Voit valita useamman vaihtoehdon*

- Kilpailutuksen mahdollistama kustannusten säästö
- Toimistojen erikoistumisen myötä karttunut ammattitaito
- Enemmän ideoita, joista valita
- Huonot kokemukset aiemman kumppanin kanssa
- Toimiston vaihdon helppous (pienemmät vaihtokustannukset ja matala riippuvuussuhde)
- Neuvotteluvoiman pitäminen omassa käsissä
- Sopivaa toimistoa, jolle palvelut voitaisiin keskittää, ei ole löytynyt
- Yhden toimiston on vaikea palvella moninaisia tarpeitamme
- Muu, mikä?

**16. Mistä syistä johtuen olette keskittäneet / voisitte keskittää palvelut hajauttamisen sijaan? \***



Keskinäinen luottamus	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Toimiston tiivis osallistuminen ongelmien ja tavoitteiden määrittelyyn	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Keskinäinen sitoutuneisuus	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Mahdollisuus oppia uusia asioita omasta liiketoiminnasta ja sen haasteista	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Toimiston vaihdon vaikeus	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

**19. Kuinka montaa toimistoa käytätte säännöllisesti? \***

-- Valitse --

**20. Kuinka monta näistä miellätte yrityksenne strategisiksi kumppaneiksi? \***

Tässä tutkimuksessa strategisella kumppanilla tarkoitetaan toimistoa, jonka kanssa haluatte tehdä pitkäjänteistä, yrityksenne strategisten tavoitteiden kanssa linjassa olevaa ja niiden toteutumista edesauttavaa yhteistyötä.

-- Valitse --

**Markkinoinnin kumppanit**

**21. Miksi ette miellä käyttämiänne toimistoja strategisiksi kumppaneiksi?**

**22. Oletko ollut mukana tekemässä päätöstä yhteistyön lopettamisesta jonkun strategisena kumppanina pitämännen toimiston kanssa? \***

- Kyllä  
 En

**Markkinoinnin kumppanit**

**23. Mitkä tekijät ovat johtaneet tuolloin yhteistyön päättymiseen? \***

*Voit valita useamman vaihtoehdon*

- Tarve uusille ja raikaille ideoille  
 Tarve täyden palvelun toimistolle  
 Tarve erikoistuneille markkinointipalveluille  
 Toimiston madaltunut motivaatio ja passiivisuus  
 Toimialamme heikko tuntemus  
 Toimiston ongelmat sisäistä liiketoimintamme ja strategiamme  
 Erimielisyydet markkinoinnille asetetuissa tavoitteissa  
 Toimiston ongelmat projektihallinnassa  
 Toteutettujen kampanjoiden tehottomuus  
 Ongelmat kommunikaatiossa  
 Pitkät välimatkat / haasteet yhteydenpidossa  
 Toimiston keskenään kilpailevat asiakkuudet (kilpailija saman toimiston asiakkaaksi)  
 Toimiston maineen heikentyminen  
 Luottamuspuola  
 Ongelmat henkilökemioissa  
 Toimistossa tapahtuneet henkilömuutokset  
 Muutokset yrityksemme markkinointistrategiassa  
 Muutokset yrityksemme henkilöstössä  
 Yrityksemme johdon sitoutumattomuus  
 Säännöllinen kilpailutus  
 Markkinointibudjetin supistuminen  
 Ei vastinetta rahoille  
 Tyytymättömyys hinnoittelumalliin  
 Toisen toimiston lähestyminen paremmalla tarjouksella  
 Markkinointitoimenpiteiden siirtäminen oman talon hoidettavaksi  
 Muu, mikä?

**Markkinoinnin tärkein kumppani**

**24. Mieti yrityksenne tärkeintä markkinoinnin kumppania. Mitä seuraavista palveluista ostatte kyseiseltä toimistolta? \***

*Voit valita useamman vaihtoehdon*

- Markkinoinnin strateginen suunnittelu  
 Asiakasymmärrys ja tutkimus  
 Palvelumuotoilu ja konseptointi  
 Brändin kehittäminen ja visuaalinen suunnittelu  
 Digitaalisissa kanavissa toteutettavat markkinointikampanjat  
 Perinteisissä kanavissa toteutettavat markkinointikampanjat  
 Markkinoinnin automaatio  
 Hakukoneoptimointi ja -markkinointi  
 Analytiikka ja tulosten mittaaminen  
 Verkkosivustojen kehitys  
 Mobiiliapplikaatioiden kehitys  
 Viestintä, PR ja sisällöntuotanto  
 Video- ja mainostuotanto  
 Muu, mikä?

**25. Kuinka suuren osan kyseinen toimisto toteuttaa ulkoistamistanne markkinointipalveluista? \***

-- Valitse --

**26. Kuinka kauan olette tehneet yhteistyötä kyseisen toimiston kanssa? \***

- Alle vuoden  
 1-2 vuotta  
 3-5 vuotta  
 6-10 vuotta  
 Yli 10 vuotta

**Markkinoinnin tärkein kumppani**

**27. Mieti yrityksenne tärkeintä markkinoinnin kumppania. Miten hyvin seuraavat toimiston suorituskykyä koskevat väittämät pitävät paikkansa? \***

*1 = Täysin eri mieltä, 2 = Melko vahvasti eri mieltä, 3 = Jokseenkin eri mieltä, 4 = En samaa enkä eri mieltä, 5 = Jokseenkin samaa mieltä, 6 = Melko vahvasti samaa mieltä, 7 = Täysin samaa mieltä*

	1	2	3	4	5	6	7
Toimiston meille tarjoamat ideat ovat laadukkaita ja luovia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saadaksemme tuoreita näkemyksiä meidän kannattaisi käyttää eri toimistoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimisto tarjoaa oma-aloitteisesti uusia ideoita ja ratkaisuja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimisto etsii jatkuvasti uusia kehityskohteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimisto osoittaa selkeää strategista ymmärrystä liiketoiminnastamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimiston tekemät ehdotukset ovat linjassa strategiamme kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimisto ymmärtää liiketoimintamme haasteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimisto osoittaa perehtyneisyyttä toimialaamme kohtaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö on johtanut myynnin kasvuun odotusten mukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyön myötä markkina-asemamme on vahvistunut halutulla tavalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saamme rahoillemme vastinetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimisto osaa perustella hinnoittelunsa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimisto pystyy vastaamaan pyyntöihimme joustavasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimisto pitää huolen projektien etenemisestä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimiston palvelutarjonta vastaa tarpeitamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saamme toimistolta kaiken tarvitsemamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimisto pyrkii pääsemään helpommalla tarjoamalla samoja ratkaisuja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyön edetessä toimiston motivaatio on selvästi laskenut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Markkinoinnin tärkein kumppani**

**28. Miten hyvin seuraavat toimiston ja teidän välistä yhteistyötä koskevat väittämät pitävät paikkansa? \***

*1 = Täysin eri mieltä, 2 = Melko vahvasti eri mieltä, 3 = Jokseenkin eri mieltä, 4 = En samaa enkä eri mieltä, 5 = Jokseenkin samaa mieltä, 6 = Melko vahvasti samaa mieltä, 7 = Täysin samaa mieltä*

	1	2	3	4	5	6	7
Koen, että meidän ja käyttämämme toimiston työntekijöiden välille on muotoutunut tiivis suhde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluamme jatkaa yhteistyötä, sillä tykkäämme työskennellä toimiston työntekijöiden kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimistossa ei tapahdu usein meitä koskettavia henkilömuutoksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilömuutoksilla ei ole vaikutusta suhteeseemme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikaatio toimiston kanssa on sujuvaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimisto on onnistunut viestimään tarpeeksi tehokkaasti palveluistaan ja niiden hyödyistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voimme luottaa siihen, että toimisto pitää meille antamansa lupaukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskomme, että toimisto pystyy tekemään oikeita päätöksiä puolestamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päätämme markkinoinnin tavoitteista yhdessä toimiston kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimisto on mukana markkinoinnin strategisten linjausten määrittelyssä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimisto osoittaa selkeää sitoutuneisuutta näkemällä jatkuvasti vaivaa suhteen ylläpidon eteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pidämme nykyistä toimistoa ennemminkin tärkeänä businesskumppanina kuin palveluntarjoajana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyön ansiosta olemme oppineet tunnistamaan liiketoimintamme haasteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyön ansiosta meillä on selkeämpi käsitys siitä, miten vastata yrityksemme haasteisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimiston vaihtaminen veisi paljon aikaa ja vaivaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nykyistä toimistoa on vaikea korvata	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Markkinoinnin tärkein kumppani

#### 29. Minkä kokonaisarvosanan antaisit yhteistyölle? \*

- 1 = Välttävä  
 2 = Tyydyttävä  
 3 = Hyvä  
 4 = Kiitettävä  
 5 = Erinomainen

#### 30. Kuinka todennäköisesti päätätte yhteistyönne nykyisen toimistonne kanssa seuraavan kahden vuoden aikana? \*

1   2   3   4   5   6   7  
 Erittäin epätodennäköisesti                        Erittäin todennäköisesti

#### 31. Kuvaile täydellinen markkinoinnin strateginen kumppani. Millaisia elementtejä yhteistyön pitää pitää sisällään, jotta haluaisitte keskittää kaiken mahdollisen tämän toimiston hoidettavaksi? \*

#### 32. Muita ajatuksia?