



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

LUT School of Business and Management

Yrittäjyyden DI-ohjelma

Luovuuden vaikutus liiketoiminnan aloittamiseen ja yritysten kasvun haasteet mainostoimialalla

Diplomityö: Mikko Laine
22.5.2017

Ohjaaja: Professori Timo Pihkala

Tarkastajat: Professori Timo Pihkala
Tutkijatohtori Marita Rautiainen

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Mikko Laine	
Työn nimi: Luovuuden vaikutus liiketoiminnan aloittamiseen ja yritysten kasvun haasteet mainostoimistoalalla	
Vuosi: 2017	Paikka: Lappeenranta
Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. LUT School of Business and Management. 103 sivua ja 18 kuvaa. Tarkastajat: professori Timo Pihkala ja tutkijatohtori Marita Rautiainen	
Avainsanat: luovuus, luova, mainostoimistoala, markkinointi, mainonta, yrittäjyys, yrittäjyyspolitiikka, yritysten kasvu, luova ala, sisäinen yrittäjyys, brändi, tarina, verkostoituminen, sosiaalinen verkosto, yrittäjyysprosessi, roolimallit, taantuma, digitalisaatio, kansainvälistyminen, toimintaympäristö, erikoistuminen, yritys-kulttuuri, freelancer, mikroyritys	
<p>Mainostoimistoala on muuttunut viime vuosikymmeninä merkittävästi. Kilpailu alalla on kiristynyt taloudellisesti epävarmojen aikojen takia. Toimistojen asiakasyritykset ovat joutuneet heikentyneen myynnin johdosta supistamaan mainonnan budjetteja. Alalle onkin ominaista mikroyritykset, jotka työllistävät tilastojen mukaisesti keskimäärin vain noin 2,2 henkilöä vuonna 2012. Mikroyritysten määrää voi selittää sillä, ettei alalta löydy työpaikkoja alan osaajille. Taloudellinen taantuma onkin yksi syy mikroyritysten suureen määrään alalla. Alalla on monia mahdollisuuksia menestyä ja kasvattaa yritystä, mutta näitä mahdollisuuksia ei välttämättä hyödynnetä tehokkaasti. Kyse on osaltaan yrittäjän valinnoista ja kyvyistä löytää uusia liiketoiminnan mahdollisuuksia. Alan toimistojen palvelut vaativat luovaa ja idearikasta suunnittelua. Yrittäjän keskeisiin ominaispiirteisiin liittyy juuri luovuus. Tutkimuksessa selvitetäänkin, onko alan luoville suunnittelijoille helppoa aloittaa liiketoiminta ja kehittää sitä juuri korostuneen luovuuden avulla. He suunnittelevat asiakkaille mainontaa, jonka avulla asiakkaat voivat myydä enemmän tuotteitaan. Näiden mainosten on oltava ainutlaatuisia, jotta asiakas menestyy ja on tyytyväinen toimiston palveluun. Heillä pitäisikin olla kokemusta ja osaamista hakea myös omaan liiketoimintaan luovia ratkaisuja kasvun saavuttamiseksi. Tutkimuksessa selvitetään alan yritysten kasvuedellytyksiä ja –haasteita. Se hakee vastauksia siihen, miksi alan yritykset jäävät pieniksi ja kasvua ei synny. Tutkimuskysymykset liittyvätkin kasvuun ja yrittäjän luovuuteen. Vastauksia tutkimuskysymyksiin haetaan lukuisten kansainvälisten ja kotimaisten tutkimusten, tilastojen, lehtiartikkeleiden ja teorioiden avulla. Lisäksi tutkimuksessa selvitetään alan yrittäjien näkemyksiä kasvusta, luovuudesta, yrittäjyyspolitiikasta, alan kehityksestä ja tulevaisuudesta. Haastattelututkimus on syvälinen ja laadullinen. Haastattelut antavat osaltaan vastauksia tutkimuskysymyksiin suoraan alan yrittäjiltä, joilla on kokemusta ja näkemystä alasta. Tutkimuskysymyksiin saatiinkin vastauksia. Luovuudella on keskeinen merkitys liiketoiminnan aloittamisessa ja kehittämisessä. Ilman sitä yrityksen menestystä ja kasvua on vaikeaa saavuttaa. Se liittyy vahvasti yrittäjyysprosessin eri vaiheisiin, eikä pelkästään alkuvaiheeseen. Alan yrittäjillä on jo luovuuden johdosta liiketoiminnan aloittamisessa valmis tuote tai palvelu, joka ei vaadi tuotekehitystä. He voivat aloittaa liiketoiminnan ilman suuria investointeja myymällä omaa osaamistaan, luovia palveluita, kuten esimerkiksi graafista suunnittelua. Kasvu voi alkaa siitä, että yrittäjällä on tahtoa ja intoa sille. Kasvua tutkimuksen mukaan on mahdollista saavuttaa, kun sisäiset ja ulkoiset kasvutekijät ovat kunnossa. Kun esimerkiksi alan toimistolla on hyvät ja sisäistä yrittäjyyttä omaavat työntekijät sekä vapaa työilmapiiri, kasvua on mahdollista saavuttaa. Myös aktiivinen myynti ja markkinointi on tärkeää. Brändin rakentaminen ja tarina on myös yksi kasvuedellytys. Ulkoiset kasvutekijät liittyvät yrittäjyyspolitiikan, kuten lainsäädännön ja verotuksen toimivuuteen, suotuisaan kilpailutilanteeseen ja alan tiiviiseen seuraamiseen uusien mahdollisuuksien hakemiseksi. Lisäksi kasvuun vaaditaan yrittäjien laaja verkosto, jonka avulla toimisto voi saada esimerkiksi uusia asiakkaita ja työntekijöitä. Alan kilpailu on kovaa. Toimistojen onkin haettava jatkuvasti uusia mahdollisuuksia menestyäkseen alalla. Erikoistuminen on yksi keino kilpailuedun saavuttamiseksi alalla, kuten esimerkiksi erikoistuminen tiettyyn toimialaan ja sen erikoisosaamisalueen kehittämiseen. Digitalisaatiota ei nähty merkittävänä mahdollisuutena, vaan se osoittautui pääasiallisesti vain yhdeksi markkinointikanavaksi muiden joukossa ja lähinnä työkaluksi. Teknologia ei tutkimuksen valossa ole yhtä tärkeässä roolissa alalla kuin sisältö, kuten brändi ja tarina. Kansainvälistyminen on yksi mahdollisuus kasvun ja uusien markkinoiden saavuttamiseksi. Tutkimus antaa kattavan kuvan mainostoimistoalasta monesta eri näkökulmasta. Se soveltuu hyvin alan tietopaketiiksi ja kasvuedellytysten- ja haasteiden hahmottamiseksi ja luovuuden vaikutuksesta siihen esimerkiksi alan yrittäjäksi haluavalle.</p>	

ABSTRACT

Author: Mikko Laine	
Title: The effect of the creativity of the establishing of the company and the challenges of the growth of the companies in advertising agency business	
Year: 2017	Place: Lappeenranta
Master's Thesis. Lappeenranta University of Technology. LUT School of Business and Management. 103 pages and 18 pictures. Supervisors: professor Timo Pihkala ja postdoctoral researcher Marita Rautiainen	
Keywords: creativity, creative, advertising agency business, marketing, advertising, entrepreneurship, policy of entrepreneurship, growth of companies, creative business, internal entrepreneurship, brand, story, networking, social network, process of entrepreneurship, role models, recession, digitalization, internationalization, operational environment, differentiation, culture of company, freelancer, micro company	
<p>The advertising agency business has changed a lot during last decades. The competition is hard in this business. The clients of these companies has reduced budgets of the advertising, because the sale has reduced. The micro companies are common in this business. Average size of these companies is 2,2 persons according to statistics in the year 2012. The amount of the micro companies can be explained partly because of the lack of the jobs. Recession is one reason for the amount of the micro companies in the advertising agency business. There are many opportunities for getting growth of the companies in this business, but it might be that entrepreneurs don't know how to exploit these opportunities efficiently. Partly it is about the choices and abilities of entrepreneur to find new opportunities of the business. The services of the agencies need to have creative design. One of the most important feature of the entrepreneur is creativity. In this research one focus is researching, is it much easier for creative designers of this business to establish and develop the company, because the high level of creativity. They design and plan advertising for their clients. By means of this advertising clients can succeed and sell more products. This advertising should be unique, so that client is satisfied. Designers should have experience and knowledge to get growth of the own company also by using their creativity. In this research it is investigated, what are the requirements and challenges of the growth of these companies. It gives the answers, why companies stay small and without growth. The questions of the research are related to the creativity of the entrepreneur and growth. The answers of the research is achieved with the help of many international and national reserches, statistics, articles and theories. Additionally there is the research of interview. It gives the views of creativity, growth, policy of entrepreneurship and development and future of the entrepreneurs of advertising agencies. These interviews are qualitative and profound. The answers have got straight from the entrepreneurs of the business, which have experience and views of the advertising business. This research gives the answers of all questions of the research. Creativity is very important when establishing and developing the company. Without it it's hard to achieve success and growth of the agency. It is closely connected to the process of the entrepreneurship, not only to establishing phase. When establishing the advertising agency, the entrepreneur has already ready made product, creativity, which doesn't need any product development. They can start to sell their creativity and knowledge without big investments. For instance they can start to sell their graphical design services to clients. The growth can start, when entrepreneur has will and enthusiasm to it. It is possible to achieve growth, when internal and external factors of growth are good. When for instance agency has good workers with internal entrepreneur feature and free working atmosphere, it is possible to achieve growth. Active sale and marketing are also important factors. Company has to build good brand and story to achieve growth also. External requirements of the growth relate to the policy of the entrepreneurship, for instance to the well functioning legislation and taxation, good situation of the competition and close following of business trends to find new business opportunities. Achieving growth needs wide networks and good social connections, which help agency to get for example new clients and workers. The competition of this business is hard. The agencies have to search new opportunities all the time to achieve success. One way to get advance of the competition is the differentiation, for instance the differentiation to specific business sector and to develop knowledge of it. Digitalization has not been seen as significant opportunity to achieve growth in this research. It's only mainly one advertising channel among others. The role of the technology is not so important than content, like brand and story. The internationalization is one opportunity to achieve growth and new markets. This research gives wide packet of information of the advertising business from different kind of views. It suits well for persons willing to establish company for understand requirements and challenges of the growth and how the creativity effects to it.</p>	

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	6
1.1 Mainostoimistoalan yrittäjyystutkimuksen tausta.....	6
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus	10
1.3 Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus	12
1.4 Tutkimusraportin pääkohdat	14
2 MAINOSTOIMISTOALAN YRITTÄJYYS SUOMESSA	15
2.1 Yrittäjyyden määritelmä ja käsitteet	15
2.1.1. Liiketoiminnan aloittaminen ja luovuuden vaikutus siihen	16
2.1.2 Yrittäjyysprosessi.....	20
2.1.3 Kasvuyritys ja sen haasteet	23
2.1.4 Kasvuyrittäjyys Suomessa	26
2.2 Mainostoimistoalan kuvaus, historia ja ominaispiirteet.....	28
2.2.1 Markkinoinnin ja mainonnan kuvaus.....	28
2.2.2 Mainostoimistoalan historia Suomessa.....	29
2.2.3 Luovan alan yrittäjät ja työntekijät	32
2.2.4 Sisäinen yrittäjyys.....	36
2.2.5 Mainostoimistopalvelut.....	37
2.2.6 Markkinointi, brändin rakentaminen ja alan mainoskilpailut	39
2.2.7 Asiakkaat.....	41
2.3 Alan järjestäytyminen	42
2.4 Toimintaympäristö	43
2.5 Yritysten haasteet taloudellisesti epävakaina aikoina.....	51
2.6 Alan kehittyminen, uudet mahdollisuudet digitalisaation myötä ja tulevaisuus.....	52
3 HAASTATTELUTUTKIMUS	57
3.1 Syvähaastatteluiden tausta	57
3.2 Haastateltavien valinta	58
3.3 Haastateltavat mainostoimistoalan yrittäjät	59
3.3.1 Petri Uusitalo Sold Oy	59
3.3.2 Tommi Laiho Folk Finland Oy	60

3.3.3 Juha Elo Markkinointitoimisto Sensei Oy	61
3.3.4 Heikki Kärkkäinen Rocky Advertising Oy	62
3.4 Haastatteluiden järjestäminen ja toteutus.....	63
3.5 Haastatteluiden tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	63
4 HAASTATTELUTUTKIMUKSEN TULOKSET JA NIIDEN ANALYSOINTI.....	66
4.1 Haastatteluiden keskeiset tulokset	66
4.1.1 Luovuuden vaikutus liiketoiminnan aloittamisessa	67
4.1.2 Kasvu ja sen haasteet mainostoimistoalalla.....	72
4.2 Tulosten analysointi ja arviointi.....	80
5 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	87
5.1 Luovan mainostoimistoalan yrittäjien herkkyys liiketoiminnan aloittamiselle	87
5.2 Mainostoimistoalan yritysten kasvuedellytykset ja haasteet	89
6 YHTEENVETO.....	93
LÄHTEET.....	96

1 JOHDANTO

1.1 Mainostoimistoalan yrittäjyystutkimuksen tausta

Mainonnan suunnittelu ja toteutus on muuttunut viime vuosikymmenien aikana Suomessa merkittävästi. Tähän ovat vaikuttaneet monet tekijät. Taloudellinen taantuma on jättänyt ja jättää jälkensä alalle. Alan yritysten kasvu ja menestyminen onkin entistä enemmän riippuvaista yrittäjien, johtajien ja työntekijöiden luovuudesta sekä toimenksiannoissa että liiketoiminnassa. Kilpailu on koventunut. Myös liiketoiminnan aloittaminen vaatii yrittäjiltä riskin ottamista taloudellisesti haasteellisessa tilanteessa. Uusia mahdollisuuksia, kuten globalisaatiota ja digitaalisuutta ei välttämättä alalla hyödynnetä täysin. Kasvua ei myöskään näin ollen välttämättä synny.

Suomessa ja myös muualla maailmassa valinneet epävakaaat taloudelliset ajat ovat vaikuttaneet myös osaltaan mainostoimistoalaan. Kun mainostoimistoiden asiakkaat ovat aloittaneet taloudellisen säästökuurin, on se heijastunut myös toimistoiden taloudelliseen tilaan. Esimerkiksi yhteistoimintaneuvottelut ovat olleet alalla arkipäivää viime vuosina.

Digitalisaation myötä mainonta on saanut uusia kanavia. Digitalisaatio merkitsee alalla sitä, että mainontaa tuotetaan monipuolisemmin kuin aiemmin hyödyntäen digitaalisia kanavia. Painetun mainonnan määrä onkin pienentynyt. Esimerkiksi nettimainonta on tullut yhtenä uutena kanavana lisää ja sen määrä viime vuosina on kasvanut merkittävästi. Se on saanut myös uusia muotoja, kuten esimerkiksi sosiaalisen median mainonnan.

Nämä ja monet muut tekijät ovat vaikuttaneet osaltaan mainostoimistoalan mielenkiintoiseen ja haastavaan tilanteeseen sekä muutokseen viime aikoina. Alalle on ominaista lukuisat mikroyritykset Suomessa. Toimiala-Onlineen yritys- ja toimipaikkatilastojen mukaan vuonna 2012 keskimääräinen mainostoimiston koko henkilömäärän osalta oli 2,2 henkilöä (Peltola et al. 2014, s. 18). Eurooppalaisen määritelmän mukaan mikroyritys työllistää alle 10 henkilöä (European Commission 2017). Voidaankin puhua mikroyritysvaltaisesta alasta. Mainostoimistoalalla toimii esimerkiksi muutamia isoja yrityksiä pääkaupunkiseudulla ja

monet alan yrityksistä ovat mikroyrityksiä. Alan toiminta monien mittareiden mukaisesti on keskittynyt pääkaupunkiseudulle ja lähinnä Helsinkiin.

Mainostoimistoala voidaan luokitella luovaksi alaksi. Sen työtehtävänimikkeitä ovat esimerkiksi *graafinen suunnittelija* ja *copywriter*, tekstisuunnittelija. Alan suunnittelijat ovatkin idearikkaita ja luovia. Heidän pitääkin olla luovia. Se on alalla pärjäämisessä yksi tärkeimmistä tekijöistä. Asiakkaiden täytyy saada vastinetta mainosbudjeteissa varatuille rahoilleen. Heidän on saatava asiakkaan mainonnan tai markkinoinnin tavoitteet täyttymään esimerkiksi kasvaneen tuote- tai palvelumyynnin muodossa. Mainosten viestien on saatava kohderyhmät toimimaan ja ostamaan asiakasyrityksen tuotteita tai palveluita. Jotta tämä onnistuu hyvin, on mainostoimistojen suunnittelijoiden tuotettava mainoskampanjoissa muista mainoksista ja kilpailijoista erottuvia ja ainutlaatuisia mainoksia, jotka puhuttelevat kohderyhmää.

Alalle syntyy vuosittain paljon uusia yrityksiä. Mainostoimistot jäävät kuitenkin pieniksi. Tässä mainostoimistoalan yrittäjyystutkimuksessa tutkitaankin sitä, onko alalla yrittäjäksi ryhtyvien korostuneella luovuudella merkitystä yritystoiminnan aloittamisessa. Onko liiketoiminnan aloittaminen helpompaa kyseisille henkilöille kuin muilla aloilla yritystoimintaa aloittaville henkilöille? Lisäksi tutkimuksessa haetaan syitä sille, miksi monet alan yritykset jäävät pieniksi? Mitkä ovat alan yritysten kasvun haasteita? Onko esimerkiksi taloudellinen taantuma vaikuttanut alan lukuisten mikroyritysten syntymiseen?

Mainostoimistoala on kokenut merkittäviä muutoksia esimerkiksi digitalisaation muodossa viime vuosina. Miksi näitä uusia mahdollisuuksia ei ole pystytty alalla hyödyntämään riittävästi kasvun aikaansaamiseksi? Tutkimuksessa paneudutaan näihin ja muihin seikkoihin lukuisten lähteiden ja teorioiden avulla. Lisäksi tutkimuksessa hyödynnetään alalla toimivien yritysten perustajien syvähaastatteluita, joissa selvitetään heidän näkemyksiään alasta ja liiketoiminnan aloittamisesta sekä johtamisesta.

Yhteiskunnallisesti mainonnan tuotanto on keskeisessä ja näkyvässä roolissa. Sen vaikutus yritysten menestymiseen on kiistatonta. Hyvin suunniteltu ja toteutettu mainonta auttaa yrityksiä menestymään ja kasvamaan. Koska alalla toimii lisäksi lukuisia mikroyrityksiä, olisi yhteiskunnallisesti tärkeää, että alan yritykset saataisiin vakaalle kasvuntielle. Alalla on paljon ylitarjontaa ammattilaisista, kuten jäljempänä alan tarkemmassa tutkimisessa käy ilmi. Alalla

onkin merkittävästi potentiaalia alan työttömien työnhakijoiden työllistämässä. Hallituksen strategisten tavoitteiden mukaisesti Suomessa pyritään vahvistamaan työllisyyttä ja kilpailukykyä, ja työllisten määrää pyritäänkin kasvattamaan 110 000 työntekijällä (Yrityskatsaus 2015 ohjausryhmä, s. 29). Näin ollen onkin tarpeellista selvittää syyt, miksi ala ei työllistä sen enempää työntekijöitä ja millaisia mahdollisia ratkaisuja tähän ongelmaan voisi löytyä. Kun lisäksi mainostoimistoala ja sen yritykset saataisiin paremmalle toimintatasolle, voisi siitä hyötyä myös suomalaiset ja kansainväliset yritykset. Kun mainontaa tuotettaisiin vieläkin paremmin ja nykyaikaisemmin, myös asiakasyritykset menestyisivät ja työllistäisivät paremmin tulevaisuudessa.

Tekijän henkilökohtaiset intressit tutkimusta kohtaan

Tutkimuksen tekijällä on mainostoimisto Espoossa, Mainostoimisto Laine. Se on perustettu vuonna 2005. Sen palveluihin kuuluvat mainonnan suunnittelu ja toteutus. Mainostoimisto Laine suunnittelee ja toteuttaa asiakkailleen esimerkiksi liiketunnuksia, yritysilmaita, esitteitä ja nettisivuja sekä muita digitaalisia palveluita. Asiakaskunta koostuu energia-alan ja muiden eri toimialojen yrityksistä. Asiakasyrityksien tai -yhdistysten mainonta on kohdistettu pääasiallisesti yrityksille, mutta mainostoimisto tuottaa mainontaa myös kuluttajakohderyhmille. Mainostoimisto Laine tuottaakin pääasiallisesti B-to-B-mainontaa.

Yrittäjä ja tutkimuksen tekijä Mikko Laine on toiminut pitkään alalla. Hän on työskennellyt vuodesta 1998 lähtien alalla ja alan yrittäjänä hän on toiminut lähes 12 vuotta. Hänellä on vankka kokemus mainonnan suunnittelusta. Mainostoimistokokemuksensa lisäksi hän on toiminut esimerkiksi suuren teleoperaattorin toimihenkilönä nettipalveluiden suunnittelutehtävissä kansainvälisessä markkinoinnissa. Kyseiseltä ajalta karttui kokemusta muun muassa isojen mainostoimistoiden kanssa yhteistyössä tuotetuista mainoskampanjoista. Hän onkin nähnyt alan kehitystä monista eri näkökulmista yrittäjänä toimiessaan ja myös muiden palveluksessa sekä palveluiden tuottajan että tilaajan roolissa. Hän on toiminut muun muassa graafisena suunnittelijana uransa aikana tarjoten asiakkailleen tai työnantajilleen luovia mainonnan visuaalisia ratkaisuja. Hän onkin ollut tärkeässä roolissa esimerkiksi uusien ideoiden kehittämisessä ja asiakashankinnassa. Hänen luovuus on ollut ja on edelleenkin tärkeässä roolissa yrittäjänä toimiessaan.

Omakohtaisesti hän näkeekin, että hän on aina toiminut hyvin yrittäjämäisesti ja hieman toisella tavalla kuin muut. Yrittäjän ominaisuuksiin kuuluu muun muassa juuri yrittäjän ainutlaatuinen tapa toimia ja luovuus sekä idearikkaus. Kun yrittäjämäisesti toimiva henkilö havaitsee liiketoimintamahdollisuuden, hän tarttuu siihen kiinni ja hyödyntää sitä (Shane 2004, s. 12). Laine näkeekin, että monien teorioiden mukaiset yrittäjän ominaispiirteet löytyvät hänestä. Näitä piirteitä ovat esimerkiksi luovuus, idearikkaus, innovatiivisuus, menestyksen tavoittelu, hallittujen riskien ottaminen, mahdollisuuksien jatkuva hakeminen ja niiden hyödyntäminen, ulospäinsuuntautuneisuus sekä sosiaalisuus (Shane 2004, s. 45-59). Laine on ollut hyvin sitoutunut jo työntekijänä toimiessaan työnantajaansa ja työtehtäviinsä. Hän on jo silloin toiminut yrittäjämäisesti ja samalla hän on hakenut mahdollisuuksia ryhtyä yrittäjäksi myös itse. Häneltä onkin löytynyt sisäistä yrittäjyyttä. Sisäinen yrittäjyys määritellään teorioiden mukaisesti juuri työntekijän kohdalla tavaksi toimia hyvin yrittäjämäisesti ja päämäärätietoisesti tavoitellen menestystä (Kansikas 2007, s. 144-145).

Laine olikin pitkään suunnitellut yrittäjäksi ryhtymistä helsinkiläisessä mainostoimistossa toimiessaan. Kun hänellä oli jo valmiina mahdollisia asiakkaita ja muuta verkostoa, hän päätti aloittaa oman mainostoimistoalan liiketoimintansa. Hänellä oli näin ollen asiakkaita valmiina, jotka turvasivat liiketoiminnan tuotot alkuvaiheessa. Lisäksi hänellä oli valmis alihankintaverkosto esimerkiksi painojen puolesta. Liiketoiminnan aloittaminen ei vaatinut häneltä merkittäviä taloudellisia resursseja. Liiketoiminnan aloittamisessa yksi keskeisistä tekijöistä onkin juuri sosiaalinen verkosto, joka tarjoaa yritykselle esimerkiksi henkilö- ja taloudellisia resursseja sekä yhteistyökumppaneita (Fayolle & al. 2013, s. 237). Oikeanlaiset resurssit vaikuttavat merkittävästi yrityksen tulevaisuuteen. Niiden avulla yritys voi luoda menestys- ja kilpailutekijänsä sekä erottuu markkinoilla (Santalainen 2006, s. 125).

Luovuus vaikutti näin ollen myös tutkimuksen tekijän ja yrittäjän liiketoiminnan aloittamisessa merkittävästi. Laineen mainostoimiston kasvattaminen on kuitenkin jäänyt puolitiehen. Siihen on yksi keskeinen syy. Laine on panostanut yritystoiminnan ohella myös paljon aikaa perheelleen. Hänellä on vaimo ja neljä lasta, joista vanhin on 11-vuotias. Hän onkin hoitanut paljon lapsia kotona yrittäjänä toimiessaan. Nyt lapset ovat kuitenkin jo hieman vanhempia ja hän onkin päättänyt aloittaa liiketoimintansa kasvattamisen. Hän haluaakin tutkia, millä keinoilla hän välttää alalle ominaisen piirteen, kasvun puutteen. Hän haluaa kasvattaa yritystään ja hän haluaakin tutkia, miksi alan yritykset jäävät pieniksi. Lisäksi häntä kiinnostaa alan yrittäjyys muutoinkin. Hän toivookin, että hän saa hyviä malleja ja menetelmiä tästä

tutkimuksesta oman liiketoimintansa kehittämiseen ja vähintäänkin kasvun sudenkuoppien välttämiseen.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus

Tutkimuksessa selvitetään, miten mainostoimistoalan yrittäjien persoonalliset kyvyt ja ominaisuudet, kuten luovuus vaikuttavat liiketoiminnan aloittamisessa. Oletuksena on, että liiketoiminnan aloittaminen on helpompaa erityisesti mainostoimistoalan yrittäjille, koska he ovat idearikkaita ja luovia tai ainakin heidän pitäisi olla. Tutkimuksen tavoitteena on löytää ratkaisu siihen, ovatko alalla toimivat työntekijät herkempiä aloittamaan liiketoiminta kuin muiden toimialojen yrittäjät.

Toinen keskeinen tutkimuskysymys on, miksi monet mainostoimistoalan yritykset jäävät mikroyrityksiksi. Tutkimuksen tavoitteena on löytää syitä alan monien yritysten kasvun puutteeseen.

Tutkimuskysymykset liittyvätkin

- mainostoimistoalan yrittäjien luovuuden merkitykseen liiketoiminnan aloittamisessa ja kasvussa sekä
- mainostoimistojen kasvuedellytyksiin ja –haasteisiin.

Tutkimuksessa perehdytään myös mainostoimistoalan historiaan, nykyisyyteen ja tulevaisuuteen. Tavoitteena on saada ymmärrystä alasta ja sen kehityksestä, jotta yritysten tilanteeseen saadaan tältä osin selvyttä. Ala on digitalisaation myötä kehittynyt nopeasti. Tämä on osaltaan tuonut haasteita mainostoimistopalveluiden tarjontaan. Se on tuonut myös uusia mahdollisuuksia.

Tutkimus keskittyy pääasiallisesti alan yrittäjyyden tutkimiseen, mutta se sivuaa myös sisäistä yrittäjyyttä, mikä vaikuttaa myös osaltaan alan mainostoimistojen menestymiseen. Kansikas määrittelee *Kasva yrittäjyyteen* –kirjassaan sisäisen yrittäjyyden ja sisäisen yrittäjän näin (Kansikas 2007, s. 144):

”Sisäinen yrittäjyys on uutta luovaa ja yrittäliästä ajattelua, päätöksentekoa ja työtä toisen palveluksessa.”

”Sisäinen yrittäjä on toisen palveluksessa työskentelevä yritteliäs ja tulostavoitteellinen tekijä ja visionääri.”

Liiketoiminnan aloittamiseen voi liittyä työntekijänä toimiminen ennen yrittämistä. Näin ollen sisäisen yrittäjyyden tutkiminen on tärkeässä roolissa tässä tutkimuksessa. Sen tutkimisen tavoitteena on saada selville, miten yrittäjä on toiminut ennen liiketoiminnan aloittamista.

Tutkimuksen tavoitteet saavutetaan suomalaisia ja ulkomaalaisia tutkimuksia, kirjoja ja teorioita sekä lehtiartikkeleita hyödyntäen. Lisäksi tutkimuksessa hyödynnetään syvähaastatteluita. Syvähaastattelut ovat kahdenkeskisiä ja laadullisia haastattelututkimuksia, joissa selvitetään vastaajien näkemyksiä ja mielipiteitä haastattelijan kysymyksiensä pohjalta (Kotler & Keller 2012, s. 104). Niiden avulla tässä tutkimuksessa haastateltavista saadaan yksityiskohtaisesti ja syvällisesti esille heidän tietonsa, taitonsa ja ominaispiirteensä sekä mielipiteensä yrittäjyydestä ja liiketoiminnan aloittamisesta sekä kasvusta. Tavoitteena onkin saada kokonaisvaltaisesti vastaukset tutkimuskysymyksiin sekä erinäisten lähteiden että syvähaastatteluiden avulla.

Tutkimusraportti antaa vastauksia tärkeisiin mainostoimistoalaa koskeviin kysymyksiin. Raportti voi toimia laajana tietopakettina aloitteleville yrittäjille, jotta he saisivat laajan näkemyksen alasta sekä sen kasvun haasteista ja ongelmista. Yrittäjyyspoliittisesti tavoitteena on myös esimerkiksi poliitikoille ja muille alan vaikuttajille, kuten alan järjestöille tuoda esille ongelma- ja kehittämiskohteita alan liiketoiminnan aloittamisen ja kasvattamisen helpottamiseksi.

1.3 Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus

Jotta tutkimuksen tavoitteisiin päästään, on tutkimus suunniteltava huolella. Alkuun on mietittävä tarkkaan, mitkä kaikki kirjalliset lähteet auttavat mainostoimistoalan tutkimisessa. Erityisesti huomioita on kiinnitettävä siihen, miltä osin alaa on tutkittava teorioita ja tutkimuksia hyödyntäen, jotta tutkimuskysymyksiin saadaan riittävät vastaukset. Lisäksi teorioiden ja tutkimusten selvittäminen sekä tutkimuskysymysten rajaaminen tiettyihin osa-alueisiin auttaa syvähaastatteluiden kysymysten laatimisessa. Näin syvähaastatteluista saadaan mahdollisimman kattavat ja tehokkaat.

Myös mainostoimistoalan tutkiminen yleisellä tasolla auttaa hahmottamaan alan ominaispiirteitä. Tutkimuksessa kuvataan ala ja sen keskeiset käsitteet. Siinä perehdytään lisäksi alan tilastoihin, jotta mainostoimistoaalaa voidaan verrata esimerkiksi IT-alaan.

Tutkimuksen suunnittelussa auttaa merkittävästi kokonaisuuden jäsentäminen selkeisiin osiin. Luovuuden vaikutusta liiketoiminnan aloittamisessa voidaan tutkia ja analysoida omana kokonaisuutena. Kun haetaan kuitenkin vastauksia alan lukuisten yritysten kasvun puutteeseen liittyviin tutkimuskysymyksiin, on tutkimustyö jaettava kahteen osaan.

1. Sisäiset kasvuedellytykset ja –haasteet:

- *yrittäjiin liittyvät tekijät*, kuten henkilökohtaiset motiivit kasville tai sen puutteelle,
- *yrityksiin liittyvät tekijät*, kuten resurssit, yrityskulttuuri ja markkinointi

2. Ulkoiset kasvuedellytykset ja –haasteet:

- *toimialaan liittyvät tekijät*, kuten toimintaympäristö ja vallitseva kilpailutilanne
- *yhteiskunnalliseen tilanteeseen liittyvät tekijät*, kuten Suomen ja EU:n yrittäjyyspoliittiset tekijät

Molemmat sekä sisäiset että ulkoiset tekijät on selvitettävä ja analysoitava huolella keskeisimpien tutkimuskysymysten avulla. Näin tutkimukseen saadaan kokonaisvaltainen näkökulma mainostoimistoalan yrittäjyydestä kasvun osalta.

Keskeisimmät sisäisiin tekijöihin liittyvät tutkimuskysymykset:

- onko alan yrittäjillä halua ja intoa kasvattaa ja kehittää liiketoimintaansa,
- onko alan yrittäjien yritysten johtamis- ja strategisissa taidoissa puutteita,
- onko alan yritysten liiketoiminta päämäärätietoista,
- ovatko alan yrittäjät kunnianhimoisia ja menestystä tavoittelevia,
- puuttuuko alan yrittäjiltä oikeanlaisia taloudellisia tai henkilöresursseja,
- ovatko alan yrittäjien verkostot riittäviä kasvun aikaansaamiseksi,
- onko alan yritysten markkinointi ja myynti riittävän tehokasta ja
- onko alan yritysten maineella ja brändillä merkitystä menestymiseen.

Keskeisimmät ulkoisiin tekijöihin liittyvät tutkimuskysymykset:

- vaikuttaako Suomessa vallitseva epävakaa taloudellinen tilanne merkittävästi mainostoimistoalan yrityksiin,
- millainen alan toimintaympäristö ja kilpailutilanne on,
- miten yrittäjyyspolitiikka vaikuttaa alan yrityksiin ja
- miten digitalisaatio ja globalisaatio vaikuttavat alan yrityksiin.

Tutkimuksen raporttia kirjoitetaan vuoden 2016 lopussa ja vuoden 2017 keväällä. Tutkimuksen haastattelut yrittäjille järjestetään tammikuussa 2017. Haastatteluihin haetaan neljä mainostoimistoalan yrittäjää eri kokemuksilla ja erilaisilla mainostoimistoilla. Hakemisessa kiinnitetään huomiota yrityksen ikään, kasvuun ja kilpailumenestykseen. Lisäksi haastatteluihin haettavan yrittäjän mahdolliseen aiempaan vankkaan kokemukseen mainostoimistoalalla tai aiempaan yrittäjyyteen kiinnitetään erityistä huomiota.

Kun teorit, tutkimukset ja muut lähteet on hyödynnetty sekä syvähaastattelut toteutettu, tutkimuksen tulokset analysoidaan. Analyysin pohjalta saadaan vastauksia tutkimuskysymyksiin, kuten vaikuttaako luovuus merkittävästi liiketoiminnan aloittamisessa ja kasvun saavuttamisessa sekä mitkä ovat alan yritysten kasvuedellytykset ja –haasteet. Ratkaisut näihin kysymyksiin ja ongelmiin kirjoitetaan tutkimusraportin johtopäätöksiin.

1.4 Tutkimusraportin pääkohdat

Tutkimusraportissa käydään ensin läpi mainostoimistoalan käsitteet ja ominaispiirteet, jotta tutkimuskysymykset saavat tutkimuksessa tarvittavaa vertailu- ja taustatietoa. Ongelmiin on helpompaa hakea ratkaisuja ja kysymyksiin vastauksia, kun mainostoimistoala ja sen peruskäsitteet ovat tuttuja. Tämän jälkeen perehdytään alan yrittäjyyteen ja yrittäjyyspolitiikkaan.

Tutkimus pohjautuu vahvasti erilaisiin lähteisiin. Tutkimuksista, kuten yrittäjyystutkimuksista ja teorioista sekä tilastoista haetaan osaltaan vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksessa hyödynnetään myös syvähaastatteluita, joiden tulokset yhdessä tutkimusraportin teoriaosuuden kanssa antavat vastaukset tutkimuskysymyksiin.

Tutkimusraportti koostuukin näin ollen neljästä pääkohdasta:

- Mainostoimistoalan peruskäsitteet ja ominaispiirteet sekä tilastot
- Alan yrittäjyys Suomessa
- Syvähaastattelut ja tulosten analysointi sekä arviointi
- Johtopäätökset eri näkökulmista

2 MAINOSTOIMISTOALAN YRITTÄJYYS SUOMESSA

2.1 Yrittäjyyden määritelmä ja käsitteet

Yrittäjyys määritellään liiketoiminnan uusien mahdollisuuksien etsimiseksi, löytämiseksi ja hyödyntämiseksi. Määritelmän mukaisesti yrittäjä tarjoaa uusia tuotteita tai palveluita asiakkailleen aloitettuaan liiketoiminnan. Kyseessä on uudenlainen tapa hyödyntää ja organisoida resursseja, kuten esimerkiksi raakamateriaaleja tai työntekijöitä. Yrittäjän käytös liiketoiminnan aloittamisessa ja sitä edeltävissä vaiheissa poikkeaa muista henkilöistä merkittävästi. Yrittäjien käyttäytyminen ja toiminta poikkeaa merkittävästi muista henkilöistä, jotka eivät tietoisesti tutki uusia mahdollisuuksia, eivätkä tartu näihin mahdollisuuksiin ja ryhdy yrittäjiksi. (Shane 2004, s. 4-5)

Tutkittavan mainostoimistoalan liiketoiminnan aloittamiseen liittyvien teorioiden mukaiset samat vaiheet ja haasteet. Yrittäjän ominaispiirteiden ja käyttäytymismallien eroaminen muista henkilöistä ja erityisesti työntekijöistä ovat alan yrittäjyyden tutkimisessa tärkeässä roolissa. Tässä tutkimuksessa pääpaino onkin yrittäjän tutkimisessa henkilönä, joka aloittaa liiketoiminnan ja kasvattaa mahdollisesti yritystään.

Yrittäjyyteen ja juuri uusien mahdollisuuksien tutkimiseen liittyvien vahvasti yrittäjäksi ryhtyvän henkilön sekä psykologiset että muut henkilöön liittyvät tekijät. Psykologiset tekijät liittyvät yrittäjän motivaatioon, persoonallisiin piirteisiin, kognitiivisiin kykyihin, itseluottamukseen ja itsensä arvostukseen sekä siihen, miten yrittäjä pyrkii vaikuttamaan omiin asioihinsa suhteessa toimintaympäristöönsä, kuten yhteiskuntaan ja muihin ihmisiin. Kognitiiviset kyvyt liittyvät taasen henkilön ajatusmalleihin ja siihen, miten he tekevät päätöksiä. Myös muiden tekijöiden, kuten yrittäjän iän, koulutuksen ja työkokemuksen merkitys on tärkeässä roolissa yrittäjäksi ryhtymisessä. (Shane 2004, s. 62 & 96-115) Koska kyseessä on mainostoimistoala, jolla on paljon luovia henkilöitä tutkimuksessa pääpaino onkin juuri persoonallisten piirteiden ja kognitiivisten kykyjen tutkimisessa. Ensisijaisesti tutkitaan juuri luovuuden merkitystä liiketoiminnassa ja sen eri vaiheissa. Tutkimuksessa keskitytään myös muihin henkilöön liittyviin tekijöihin, kuten sosiaalisiin verkostoihin. Nämä ovat myös merkittävässä roolissa liiketoiminnan aloittamisessa ja sen kasvattamisessa.

Luonnollisesti myös liiketoimintaympäristö ja toimialan yleinen tilanne vaikuttavat yrityksen menestymiseen, ja myös niitä käsitellään osaltaan tässä tutkimuksessa.

Tutkimuksessa perehdytään myös alan yritysten kasvun puutteeseen. Tilastojen mukaisesti yritysten henkilöstön määrä on pieni. Tällöin kasvustrategioiden luokittelun mukaisesti orgaaninen, sisäinen kasvu on vähäistä. Sisäinen kasvu liittyy resurssien kasvattamiseen tai niiden tehostamiseen, kuten henkilöstön määrän kasvattamiseen. (Vahvaselkä 2009, s. 31) Tutkimuksessa selvitetään, miksi sisäistä kasvua ei synny. Tutkimus kasvun puutteesta alkaakin juuri sisäisestä kasvusta.

Kasvun puutteen tutkimukseen liittyy vahvasti myös juuri yrittäjän psykologisten tekijöiden tutkiminen. Vaikka yrittäjät ovat luovia, ei kasvua välttämättä synny. Uusia liiketoiminnan mahdollisuuksia ei välttämättä hyödynnetä kasvun aikaansaamiseksi. Kasvuhaluttomuus Suomessa voikin johtua monista syistä, kuten (Vahvaselkä 2009, s. 30-31)

- yrittäjät eivät halua riskeerata toimeentuloaan millään tavoin,
- yrittäjät eivät halua lisätä työtaakkaansa,
- yrittäjät eivät halua haasteita suuremman henkilöstömäärän johtamisesta ja
- yrittäjät eivät halua pilata toimivaa työilmapiiriä.

Tutkimuksessa selvitetään myös ulkoisia kasvumahdollisuuksia, kuten kansainvälistymistä tai *verkostokasvumallia*, joka tarkoittaa kasvun aikaansaamista muiden resurssien avulla esimerkiksi tilaamalla palveluita muilta yrittäjiltä (Vahvaselkä 2009, s. 31). Ne tarjoavat uusia mahdollisuuksia alan yrityksille. Tutkimuksessa käsitelläänkin alan tilannetta ulkoisten tekijöiden osalta ja niistä haetaankin osaltaan ratkaisua kasvun puutteeseen.

2.1.1. Liiketoiminnan aloittaminen ja luovuuden vaikutus siihen

Yrittäjän psykologiset tekijät, kuten luovuus vaikuttavatkin merkittävästi liiketoiminnan aloittamisessa (Shane 2004, s. 41). Jotta yrittäjä voi aloittaa liiketoimintansa, hänellä täytyy olla uusi tuote tai palvelu. Hän on nähnyt liiketoimintamahdollisuuden ja hyödyntää sitä, kuten edellä on käyty läpi. Hänen täytyy näin ollen löytää mahdollisuus ennen muita ja hyödyntää tätä mahdollisuutta. Hänen on oltava luova ja muista poikkeava saadakseen kilpailuedun.

Innovaatio voidaan käsittää samaksi asiaksi kuin luovuus. Jotta ylipäättänsä innovaatioiden tai mainostoimistoalalla ainutlaatuisten ideoiden kehittäminen on mahdollista, on organisaatioiden oltava luovia ja myös taloudellisten resurssien riittäviä. Lisäksi alan toimistojen yrittäjien ja johtajien on oltava ammattitaitoisia hyödyntämään käytettävissä olevia resursseja mahdollisimman luovasti. (Heikkilä 2010, s. 187) Luovuus onkin avainsana yrityksen menestymisessä. Tässä yhteydessä se tarkoittaa ainutlaatuista ja muista poikkeavaa tapaa kehittää liiketoimintaa ja organisaatiota mahdollisimman luovaksi. Tämä pätee myös liiketoiminnan aloittamisessa. Yrittäjyyden tutkijan Schumpeterin teorioiden mukaisesti yrittäjät ovatkin keksijöitä, yhteiskunnan muutoksen luoja, visionäärejä ja unelmoijia, jotka luovat uusia tapoja tuottaa palveluita tai tuotteita sekä kokonaan uusia hyödykkeitä tai jopa markkinoita (Westhead et al. 2011, s. 35-36). Ainutlaatuiset ja luovasti ajattelevat sekä toimivat henkilöt näkevät mahdollisuuden ja hyödyntävät sitä.

Luovuus määritelläänkin eri teorioiden mukaisesti esimerkiksi ”*kyvyksi, jolla tarkoitetaan taiteellista tai älyllistä kekseliäisyyttä*” ja ”*ihmisen kyvyksi tuottaa uusia ideoita, oivalluksia, keksintöjä tai taiteellisia tuotteita, jolle annetaan sosiaalista, henkistä, esteettistä, tieteellistä tai teknologista arvoa*” (Heikkilä 2010, s. 83). Näiden teorioidenkin valossa yrittäjä on luova henkilö.

Henkilöt, jotka toimivat luovasti eli innovatiivisesti ja ovat näin ollen herkempiä tutkimaan liiketoiminnan aloittamisen mahdollisuuksia ovat kognitiivisilta kyvyiltään

- *Yliluottavaisia*, he luottavat mahdollisuuksiin herkemmin kuin muut ja ovat valmiimpia ottamaan riskejä, vaikka tietoa tulevaisuudesta ja liiketoiminnan menestymismahdollisuuksia ei välttämättä ole
- *Visionäärejä*, jotka muodostavat mielipiteitä ja tekevät päätöksiä vähäisen tietomäärän pohjalta esimerkiksi tilanteissa, joissa tarvittavaa tilastotietoa ei päätösten tueksi ole olemassa
- *Intuitioon luottavia*, mikä tarkoittaa sitä, että henkilöt luottavat omaan näkemykseensä asiasta, vaikka analysoitua tietoa ei päätösten tueksi ole olemassa, ja he tekevätkin päätöksensä näin ollen pohjautuen omaan ensimmäiseen mieleensä tulleeeseen seikkaan luottaen siihen. (Shane 2004, s. 113-115)

Liiketoiminnan aloittaminen vaatiikin riskien ottamista. Tulevaisuudesta ja menestymisestä ei välttämättä ole tietoa. Päätöksiä onkin tehtävä mahdollisuuden ilmaantuessa nopeasti. Nopeita päätöksiä on tehtävä ennen kaikkea silloin, kun luodaan täysin uusia palveluita tai tuotteita sekä mahdollisesti uusia markkinoita. Tavoitteena on toimia ennen muita toimijoita. Tällöin ei välttämättä riitä aikaa tarkempaan analysointityöhön ja päätöksen on tehtävä esimerkiksi intuition pohjalta. Oma päätöksiin on myös luotettava ja toimittava määrätietoisesti sekä ripeästi.

Riskien ottamiskyky onkin yksi tärkeä psykologinen tekijä liiketoiminnan aloittamisessa, kuten myös edellä mainitunlaisen epävarmuuden sietäminen. Liiketoimintaan liittyy aina epävarmuutta. Yrittäjät sietävätkin epävarmuutta paremmin ja ottavat hallittuja riskejä herkemmin. (Shane 2004, s. 103) Esimerkiksi aina ei ole tietoa siitä, miten asiakkaat ottavat uudet tai palvelut vastaan. Asiakkaita onkin kuunneltava ja heidän tarpeensa on selvitettävä. Kilpailun koventuessa muun muassa globalisaation myötä asiakkaiden tarpeiden tutkimiseen ja analysointiin on kiinnitettävä entistä enemmän huomioita. Innovaatioita on kehitettävä jatkuvasti ja vielä mahdollisimman kustannustehokkaasti, jotta tuotteet tai palvelut menevät kaupaksi ja yritys menestyy. (Mäntyneva 2012, s. 14-15) Liiketoimintaan liittyykin entistä enemmän riskejä ja niitä on osattava ottaa sekä hallita.

Yritys menestyy, jos sen toiminta on tavoitteellista ja määrätietoista. Yrittäjän psykologisista tekijöistä juuri menestymishalu ja tavoitteellisuus ovatkin myös tärkeässä roolissa yrityksen kasvussa ja menestymisessä (Shane 2004, s. 99). Strategian luominen yritykselle on helpompaa, kun yrittäjänä on mainitunlainen henkilö. Strategia määrittelee yrityksen päämäärän ja tavoitteet sekä tavoitteiden saavuttamiseen tarvittavat resurssit ja keinot. Se myös määrittelee yrityksen kilpailuedun, jolla se erottuu kilpailijoistaan. Kyse on myös uudenlaisista tavoista tehdä asioita, innovaatioista. (Santalainen 2006, s. 31) Resurssit ovatkin strategian keskiössä ja niiden oikeanlainen hyödyntäminen on tärkeää. Liiketoiminnan aloittamisessa onkin ensisijaisen tärkeää löytää oikeanlaiset kumppanit tai työntekijät. Menestyäkseen yrittäjällä onkin oltava hyvä sosiaalinen verkosto, jonka avulla hän voi organisoida yrityksensä menestysmiskuntoon. (Shane 2004, s. 92-93)

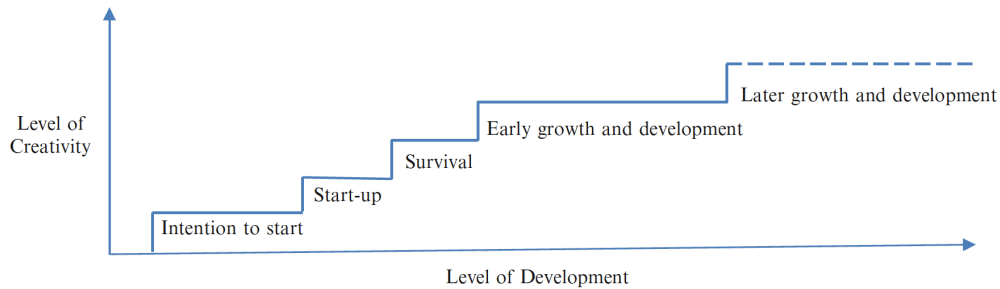
Hyvä yrittäjä onkin menestyksennälkäinen selviytyjä, joka pyrkii tekemään asiat toisin kuin muut, luovasti. Hän myös luottaa itseensä ja kykyihinsä. Hän myös pyrkii vaikuttamaan itse

omiin asioihinsa sekä ympäristöön, eikä anna toisten tai ympäristön vaikuttaa itseensä (Shane 2004, s. 108). Hän ottaa mielellään vastuuta muista ja omista asioista.

Mainostoimistoalalla liiketoiminnan aloittaminen vaatii yhtä lailla näitä ensijaisesti luovuuteen liittyviä piirteitä yrittäjässä. Alalla toimiminen suunnittelijana ja ideoiden kehittäjänä vaatii samoja psykologisia tekijöitä liiketoiminnan aloittamisessa ja sen kehittämisessä. Jotta asiakkaat saavat ainutlaatuisia mainonnan ratkaisuja, mainonnan suunnittelijasta on löydettävä esimerkiksi:

- *luovuutta ja keksijän piirteitä*, jotta jokainen mainos tyydyttää asiakasta kaikin puolin,
- *intuitiota*, jotta hän pystyy tiukkojen aikarajojen puitteissa luottamaan omaan mainonnan ratkaisuunsa, kuten mainoksen graafiseen ulkoasuun, kun esimerkiksi markkina- tai kohderyhmätutkimusta ei ole tehty,
- *menestyksennälkäisyyttä*, jotta mainos menestyy ja myy asiakkaan tuotteita tai palveluita ja
- *riskien ottamiskykyä* luodakseen ennen näkemättömiä uusia mainonnan ratkaisuja tiedostaen riskin, että mainos ei toimikaan ja sen tavoitteet jää saavuttamatta.

Liiketoiminnan aloittaminen vaatii luovuutta, kuten myös yrityksen kehittäminen. Tähän palataan tutkimusraportissa tarkemmin jäljempänä. Esimerkiksi Shanen esittelemän yrittäjyyden prosessin mukaisesti yrittäjyys koostuu vaiheista ja selviytymisvaihe on niistä yksi tärkeimmästä. Ensimmäiset vuodet ovat niistä kriittisimpiä. (Shane 2004, s. 12) Jotta aloittaneet yritykset selviytyvät, vaatii se muiden tekijöiden ohella luovuutta muun muassa markkinoinnissa. Yrittäjyyden prosessia ja luovuuden vaikutusta siihen voidaan esitellä oheisen kaavion mukaisesti (Kuva 1).



Kuva 1. Yrittäjyyden prosessi ja luovuus. (McMullan & Kenworthy 2015, s. 70)

Kuvasta käy selkeästi ilmi, että mitä pidemmälle yrityksen elinkaari jatkuu, sen vaativampaa liiketoiminnan kehittäminen on. Liiketoiminnan aloittaminen ja kasvu vaatii luovuutta (Kuva 1). Kun yritys kehittyy, se vaatii enemmän resursseja tai uusia innovaatioita. Yrittäjien luovuus niiden hankkimisessa onkin tärkeässä roolissa. Yrityksen on erotuttava kilpailijoista. Nokian palveluksessa pitkään yrityksen kasvun aikana markkinointijohtajana työskennellyt Maria Sipilä näkee myös ideoinnin ja luovuuden tärkeyden liiketoiminnan kasvussa (Sipilä 2013, s. 51-52):

”Parhaat brändit ovat yksinkertaisia. Tyypillinen kompastuskivi aloitteleville yrityksille on se, että tuotevalikoimaa laajennetaan ennen kuin mietitään, mikä on se yksi iso missio tai juttu mistä kuluttajat pitävät. Yrityksen on lyötävä itsensä läpi yhdellä suurella idealla ennen kuin voidaan ajatella tuote- tai palveluportfolion laajentamista.”

Onkin selvää, että liiketoiminnan aloittaminen ja kasvu vaatii luovuutta yrityksen elinkaarella eri vaiheissa enenevässä määrin.

2.1.2 Yrittäjyysprosessi

Kuten kappaleen alussa käytiin läpi, yrittäjä löytää mahdollisuuden ja hyödyntää sitä. Schumpeterin yrittäjyyden teorian mukaisesti yrittäjä luo uuden tuotteen tai palvelun, innovaation. Hän voi jopa luoda kokonaan uudet markkinat, kuten aiemmin kävi ilmi. Hän hyödyntää tätä luovasti ja kasvattaa liiketoimintaansa. Kirznerin teorian mukaisesti yrittäjä taasen ei välttämättä tarvitse uutta innovaatiota. Hän voi hyödyntää vanhaa liiketoimintamallia, tuotetta tai palvelua esimerkiksi myymällä palvelua asiakkailleen hyvällä katteella. Näin ollen

Kirznerin teorian mukaisesti yrittäjyys ei vaadikaan niin paljon innovatiivisuutta, luovuutta. (Shane 2004, s. 20-21) Jotta liiketoiminnan aloittamisen ja kasvun haasteet selviäisivät paremmin, onkin syytä kiinnittää huomiota koko yrittäjyysprosessiin.

Mainostoimistoalan liiketoiminnan aloittaminen ja kehittäminen ei välttämättä vaadikaan niin paljon, koska kyse on hyvin perinteisestä alasta. Vaikka ala on kehittynyt huimaa vauhtia ja se tarjoaa jatkuvasti uusia mahdollisuuksia, pohjimmiltaan kyse on kuitenkin selkeiden mainonnan palveluiden, kuten graafisen suunnittelun myymistä asiakkaille. Kyse on kustannuksien hallinnasta ja hyvästä katteesta ainakin liiketoiminnan aloittamisessa. Luonnollisesti itse palvelut ovat itseisarvoltaan luovia, mutta liiketoiminta niiden ympärillä ei välttämättä sitä ole.

Kun kestävä liiketoimintamalli on luotu, yritys pärjää markkinoilla ilman suuria innovaatioita. Taloudellisen selviytymisen ja mahdollisen menestymisen lisäksi yrityksen pitää huomioida myös muita tavoitteita. Kestävä liiketoimintamalli voidaan käsittää yrityksen kestävä, jatkuvan liiketoiminnan takaavana mallina, mutta se määritellään nykyään paljon laajemmin. Kuten Laukkanen, Huiskonen ja Koivuneva toteavat *Kestävät liiketoimintamallit 2030* – tutkimusraportissaan kestävien liiketoimintamallien teorioiden kehittäjien *Baumgartnerin* ja *Ebnerin* mukaisesti yrityksen tavoitteena onkin tyydyttää ensisijaisesti omistajien tarpeet, kuten esimerkiksi sijoitetun pääoman tuottotavoitteet ja hyvä kannattavuus sekä yhteiskunnan taloudelliset tarpeet hyvinvoinnin takaamiselle. Näiden taloudellisten vastuiden lisäksi myös yrityksen sosiaaliset vastuut ovat tärkeitä, kuten esimerkiksi henkilöstön, ihmisoikeuksien ja yhteiskunnan arvostaminen. Lisäksi kestävässä kehityksessä on huomioitava ekologiset arvot, kuten esimerkiksi luonnon suojeleminen ja säästäminen. (Laukkanen et al. 2013, s. 13)

Myös mainostoimistoalan yritysten onkin koko yrittäjyysprosessin aikana kiinnitettävä entistä enemmän huomioita liiketoimintamallissaan taloudellisten tavoitteiden lisäksi koko yhteiskuntaa ja sen kansalaisia koskettaviin arvoihin ja tavoitteisiin. Kanniainen toteaaakin yhteiskuntavastuuta käsittelevässä kirjassaan korostaen nimenomaisesti sosiaalista ja ympäristövastuuta näin: *”Suuri yleisö odottaa yritysten käyttävän resurssejaan yhteiseen hyvään, eli muuhunkin kuin voiton tekemiseen ja omistajien varallisuuden maksimointiin. Useimmiten julkisen keskustelun lähtökohta on ollut normatiivinen. Yrityksiltä on ts. edellytetty paitsi taloudellista vastuuta sidosryhmilleen myös laajempaa sosiaalista vastuuta hyvinä tekoina, sekä etenkin ympäristövastuuta.”* Tämä voidaan nähdä alalla myös mahdollisena kilpailutekijänä. Esimerkiksi juuri henkilöstön kunnioittaminen ja sen esille tuominen voisi toimia mahdollisena kilpailutekijänä, mikä voisi parantaa toimiston mainetta ja tunnettuutta. (Kanniainen 2015, s. 9)

Onkin selvää, että kestävä kehitys on huomioitava parhaalla mahdollisella tavalla myös mainostoimistojen liiketoiminnassa. Heillä on mahdollisuus myös viestiä asiasta eteenpäin ja jalkauttaa tätä ajatusta myös asiakkaiden suuntaan. Heillä voikin olla yhteyskunnallisesti merkittävä vastuu asian esille tuomisessa. Myös tulevat sukupolvet on otettava huomioon. He voivat mainostaa kestävästä kehityksestä myös välillisesti asiakkaidensa avulla.

Shanen esittelemässä yrittäjyysprosessissa onkin huomioitava monia tekijöitä liiketoiminnan aloittamisessa ja kehittämisessä. Kun mahdollisuus on päätetty hyödyntää, on yrittäjän määriteltävä tarvittavat resurssit ja luotava strategia, miten resursseja, kuten työntekijöitä hyödynnetään ja päästään tavoitteisiin. Resurssit on organisoitava ennen liiketoiminnan toteuttamista. (Shane 2004, s. 12-13) Strategisessa suunnittelussa on määriteltävä yrityksen missio ja visio. Missio määrittelee pitkän aikavälin liiketoiminnan perusidean, jolla yritys pääsee taloudellisiin ja muihin tavoitteisiin. Visio taas määrittelee yrityksen tahtotilan, johon koko organisaatio sitoutuu yhdessä. Tahtotila määritellään tietylle ajanjaksolle. Se voi kertoa esimerkiksi yrityksen palveluista, jotka syntyvät yrityksen resurssien, yrittäjän tai työntekijöiden avulla. Yrityksen strategiassa kuvataan tarkasti millaisilla toimenpiteillä kyseiseen tahtotilaan päästään. (Santalainen 2006, s. 43-53). Missio ja visio toimivatkin strategian pohjatyönä, ja niiden täytyy olla mahdollisimman realistisia ja selkeitä, jotta tavoitteisiin päästään (Lindroos & Lohivesi 2004, s. 43). Mainostoimistojen olisikin syytä kiinnittää enemmän huomiota pitkän tähtäimen suunnitelmiin, jotta kasvua syntyisi. Voi olla, että mainostoimistojen kohdalla yrittäjyysprosessi jää juuri strategian kohdalla puolitiehen,

koska keskitytään muiden toimijoiden kasvuun ja strategisten toimenpiteiden suunnitteluun ja toteutukseen mainonnan muodossa. Mainonta on tärkeässä roolissa brändin rakennuksessa. ”Suutarin lapsilla ei ole kenkiä” –sanonta saattaa toimia tässä kohdassa.

2.1.3 Kasvuyritys ja sen haasteet

Yrityksen kasvua voidaan mitata monella tavalla, kuten liikevaihdon tai henkilöstömäärän kasvun avulla. Sipilä kertoo kasvusta kirjassaan näin (Sipilä 2013, s. 8):

”OECD:n ja Eurostatin mukaan kasvuyritys työllistää 10 henkilöä ajanjakson alussa ja seuraavan kolmen vuoden aikana henkilöstön keskimääräinen kasvu ylittää 20 prosenttia vuositasolla.”

Jotta yritys kasvaa, on sillä oltava selkeät tavoitteet ja strategia, kuten edellä on juuri mainittu. Lisäksi yrittäjällä täytyy olla kasvuhaluutta ja menestyksennälkää. Myös resurssien on oltava ainutlaatuisia ja riittäviä. Erityisesti vaaditaan luovuutta, jotta yritys saa kilpailuetua ja erottuu kilpailijoista, kuten edellä kaaviossa on esiteltyä (Kuva 1). Kasvun edellytyksenä on myös hyvä ja yrittäjille suotuista toimintaympäristö. Toimintaympäristön mahdollisuudet voidaankin jakaa sen mukaan, millaisesta toimintaympäristöstä on kyse (Shane 2004, s. 147):

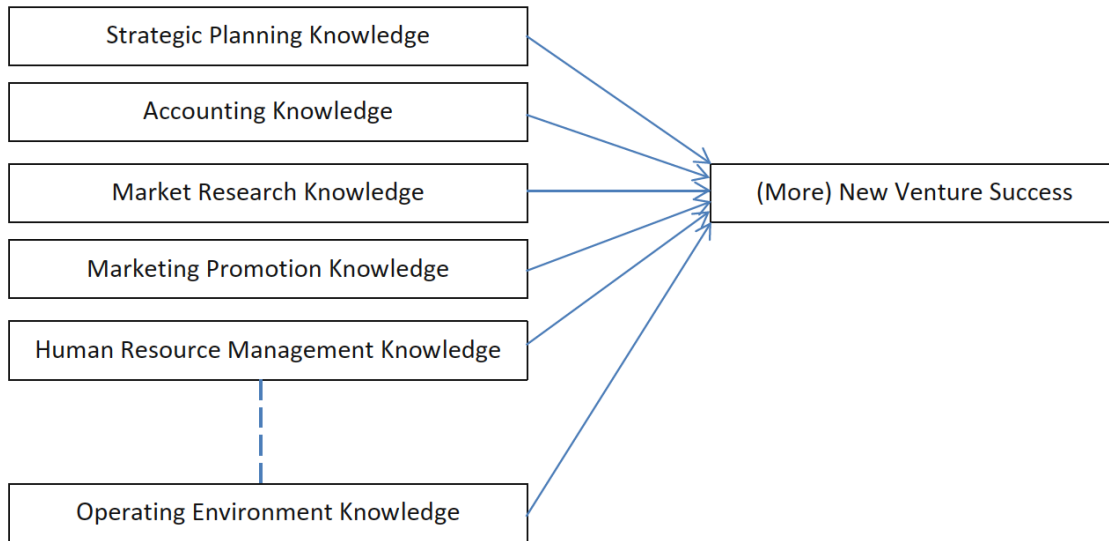
- *Taloudellinen toimintaympäristö*, johon vaikuttavat esimerkiksi pääoman saatavuus, verotus ja maan taloudellinen tila
- *Poliittinen toimintaympäristö*, johon vaikuttavat esimerkiksi tiukat lait, toimintavapaus ja hallinnon hajautuminen
- *Sosiaalis-kulttuurinen toimintaympäristö*, johon vaikuttavat esimerkiksi sosiaalinen yrittäjäksi ryhtymisen haluaminen yleisesti, yrittäjien roolimallit sekä sosiaalisesti vallitseva kulttuurinen näkemys yrittäjyydestä

Tutkittaessa alan yrittäjyyttä ja kasvun puutetta taloudellisella, poliittisella ja sosiaalis-kulttuurisella toimintaympäristöllä on osaltaan merkittävää vaikutusta yrittäjyyteen ja nimenomaan kasvuyrittäjyyteen Suomessa. Myös yritysten toimialan valitsevalla tilanteella, kuten kilpailulla on merkitystä yritysten kasvuun, mutta nekin liittyvät edellä mainittuun taloudelliseen toimintaympäristöön ja sen tarjoamiin mahdollisuuksiin. Esimerkiksi

rahoituksen saamisella ja muiden resurssien, kuten työntekijöiden saatavuudella on niin ikään vaikutusta kasvun syntymiselle.

Yritysten kasvulle on monia esteitä. Yksi keskeisin niistä on yrittäjän kasvuhaluttomuus. Tähän voi vaikuttaa monet seikat, mutta yrittäjä ja yrityksen johto henkilöityy yhteen ja samaan henkilöön. Näin ollen yrittäjän tavoitteet liittyvät moniin muihinkin seikkoihin kuin taloudelliseen menestymiseen. Kasvuhaluttomuuteen vaikuttaa yrittäjän elämäntilanne- ja tyyli. Hän voi esimerkiksi panostaa enemmän perheeseen. (Westhead et al. 2011, s. 17) Mainostoimistoalalla tilastojen valossa tilanne voi juuri tämä. Yrittäjä, työntekijä ja johto henkilöityvät monesti samaan henkilöön tai pariin henkilöön. Tällöin kasvuun voi vaikuttaa henkilökohtaiset muut intressit merkittävästi. Yrittäjät voivat tyytyä yrityksen osalta pienenä pysymiseen ja panostavat muihin kiinnostuksen kohteisiin. Kyse voikin olla tietoisista valinnoista.

Kasvuun vaaditaan sekä yrittäjän halukkuutta, kykyä ja luovuutta että sopivaa toimintaympäristöä. Luovuuden lisäksi tarvitaan yrittäjän ja johdon osalta myös kykyä, tietoa ja taitoa. Mitä enemmän yrittäjillä ja johdolla on liiketoimintaosaamista, sitä enemmän yritys saavuttaa menestystä. (McMullan & Kenworthy 2015, s. 29-30) Näin ollen yrittäjän tiedot ja kokemus ovat ratkaisevassa asemassa yrityksen menestymisessä ja kasvussa, myös mainostoimistoalalla. Tältä osin tutkimuksessa onkin selvitettävä yrittäjien liiketoimintaosaamista esimerkiksi kokemuksen ja koulutuksen osalta. Tutkimuksessa paneudutaankin tarkemmin jäljempänä myös alan koulutuksessa annettavaan yrittäjäyyskasvatukseen ja liiketoimintakoulutustarjontaan.



Kuva 2. Eri liiketoiminnan osa-alueiden vaikutus menestymiseen. (McMullan & Kenworthy 2015, s. 30)

Yrittäjän menestyminen onkin riippuvaista strategisesta osaamisesta. Tähän liittyy keskeisesti tavoitteellinen ja suunniteltu toiminta, kuten edellä onkin jo käyty läpi. Lisäksi vaaditaan esimerkiksi markkinointiosaamista. Brändin rakentaminen vaatii luovuutta ja tietoa esimerkiksi markkinoista. Myös henkilöstöjohtaminen on tärkeässä roolissa, jotta yrityksen tärkeistä resursseista saadaan kaikki mahdollinen irti tavoitteena menestyminen. Näiden resurssien hyvä organisointi ja kehittäminen ovatkin yksi tärkeä yrittäjän osaamisalue. Myös taloudenohjauksen tuntemus on tärkeää, koska muuttuneessa toimintaympäristössä, kuten lisääntyneen kansainvälisen kilpailun muodossa, yritysten on kiinnitettävä entistä enemmän huomioita muun muassa kustannustehokkuuteen ja joustavuuteen taloudellisesti kilpailuedun saamiseksi (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, s. 12). Näihin kaikkiin osa-alueisiin on kiinnitettävä huomiota. Se vaatii yrittäjiltä paljon ponnisteluja erityisesti mikroyrityksissä, joissa on huolehdittava myös asiakkaista ja toimeksiannoista. Haasteita syntyykin tältä osin muun muassa ajankäytön hallinnasta, koska pitäisi kehittää yritystä asiakasprojektien lomassa. (Kuva 2)

Suurimman osan uusien yritysten liiketoiminta loppuu syystä tai toisesta kolmessa vuodessa. Suurin osa yli kolme vuotta selvinneistä yrityksistä pysyvät pieninä. Nämä mikroyritykset haluavatkin pysyä pieninä, kuten edellä kävi ilmi. (Westhead et al. 2011, s. 17) Puolet uusista yrityksistä epäonnistuu 5 vuodessa ja niiden toiminta loppuu Euroopassa (The Entrepreneurship 2020 Action Plan 2012, s. 12). Haasteita yrityksen kasvulle onkin lukuisia. Yksi niistä voikin

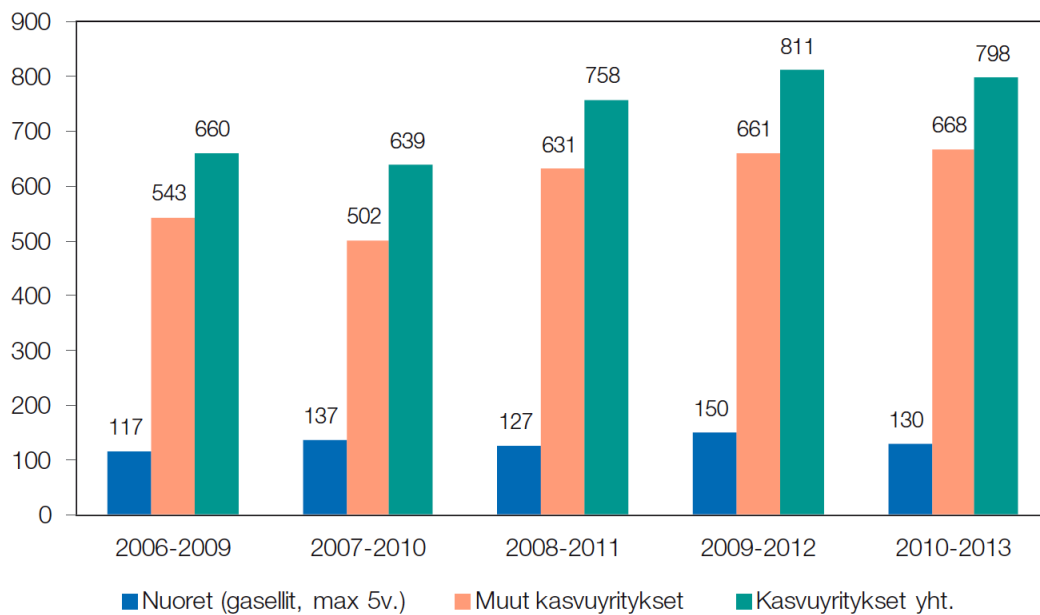
liittyä siihen, että yrittäjät eivät kehitä uusia innovaatioita syystä tai toisesta, vaikka olisivatkin luovia ja heillä olisi mahdollisuus kehittää uusia innovaatioita liiketoiminnan parantamiseksi. Esimerkiksi Yhdysvalloissa tehtyjen yrittäjyystutkimusten mukaisesti yritykset, jotka toivat markkinoille uusia ja innovatiivisia tuotteita yritysten alkuvaiheessa menestyivät muita yrityksiä paremmin. (Shane 2004, s. 204-205) Suomessa kasvuyrityksen tyypiesimerkkinä on toiminut Nokia, joka viisinkertaisti liikevaihtonsa vuosina 1996-2001 31 miljardiin euroon luovien ja ainutlaatuisten *"ihmisiä yhdistävien"* puhelinten ja kansainvälisesti hyvin toimivan logistiikan ansiosta (Sipilä 2013, s. 9-10). Mainostoimistoalan mikroyritystenkin kasvun puute voi liittyä siihen, ettei esimerkiksi digitaalisaation ja kansainvälistymisen tuomia mahdollisuuksia hyödynnetä riittävästi. Uusia palveluideoita tai kestäviä liiketoimintamalleja ei kehitetä, vaikka siihen olisi mahdollisuuksia muuttuneen toimintaympäristön avulla.

Rahoituksen saaminen on taloudelliseen toimintaympäristöön liityvä haaste kasvulle. Ilman taloudellista tukea tai riittävää omaa pääomaa yrityksen on hankalaa investoida ja hakea kasvua. *"The Entrepreneurship 2020 Action Plan"* –raportin mukaisesti yritysten kasvussa tärkeässä roolissa on rahoituksen järjestäminen ja Euroopassa on raportin tutkimuksen mukaisesti puutteita taloudelliselle tuelle yritysten kasvulle, mikä vaatii toimenpiteitä julkisella sektorilla (The Entrepreneurship 2020 Action Plan 2012, s. 15). Mainostoimialalla voikin olla vastaavanlainen tilanne. Kasvua ei synny, koska muiden taloudellisten syiden, kuten taantuman johdosta, rahoitusta yrityksen kasvulle esimerkiksi palkkaamalla lisää työntekijöitä tai laajentamalla toimintaa ulkomaille, ei saada alan yrityksille. Alan yritys saatetaan kokea rahoittajien silmissä erittäin riskialttiina sijoituksena. Taantuma on vaikuttanut alan yrityksiin negatiivisesti Suomessa. *"The Entrepreneurship 2020 Action Plan"* –suunnitelman tavoitteena onkin saada kokonaisuudessaan Euroopan taloudellista tilaa paremmaksi ja sen keskiössä on esimerkiksi kasvuyrittäjyyden lisääminen ja työpaikkojen luominen (The Entrepreneurship 2020 Action Plan 2012, s. 12).

2.1.4 Kasvuyrittäjyys Suomessa

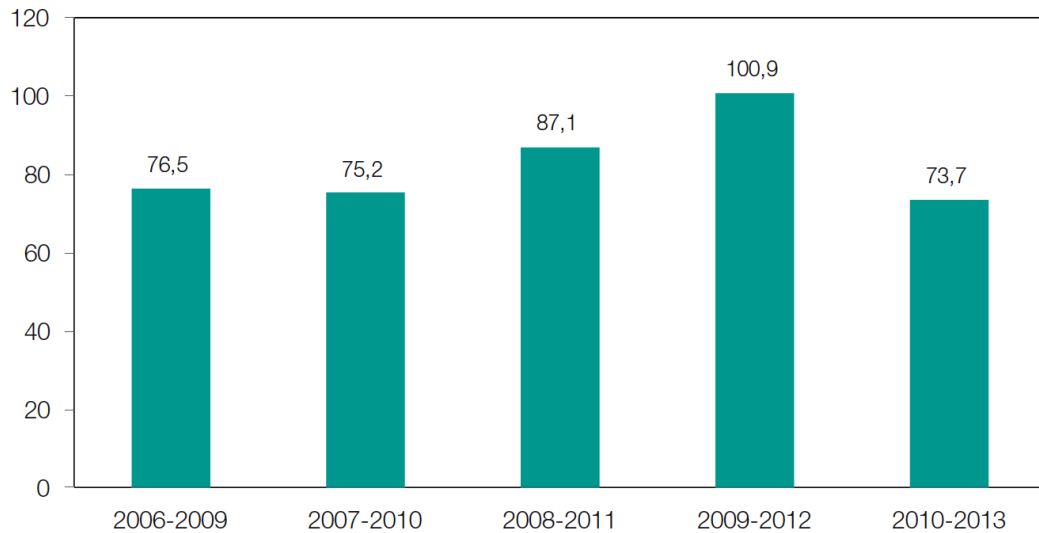
Suomessa on vähän kasvuyrityksiä. Esimerkiksi henkilöstömäärällä mitattuna kasvuyrityksiä oli vuosina 2010-2013 ainoastaan 798 kappaletta ja nuoria alle 5 vuotta vanhoja kasvuyrityksiä vain reilut 130 kappaletta (Kuva 3). Kolmen vuoden ajanjakson aikana 20 prosentin kasvuvauhdilla nämä yritykset työllistivät noin 73 700 henkilöä (Kuva 4). Kuten aiemmin on

todettu, nämä yritykset ovat tärkeitä Suomelle, koska ne työllistävät yrityksiä nyt ja kasvaessaan tulevaisuudessa vielä paremmin. Sipilän hallituksen yksi strategisista tavoitteista onkin juuri työpaikkojen lisääminen ja kilpailukyvyn parantaminen muun muassa yrittäjyyttä tukemalla. Heikentyneen Suomen taloudellisen tilan johdosta kasvuyrityksistä odotetaan pelastusta. Niiden avulla on mahdollisuus parantaa Suomen työllisyystilannetta. Lisäksi niille kasataan paineita myös kansainvälistymisen osalta. Ne myös toimivat edelläkävijöinä ja roolimalleina. (Yrityskatsaus 2015 ohjausryhmä, s. 29-30)



Lähde: ToimialaOnline, kasvuyritystietokanta

Kuva 3. Kasvuyritykset eri ajanjaksoilla, lukumäärä (Yrityskatsaus 2015 ohjausryhmä, s. 112)



Lähde: ToimialaOnline, kasvuyritystietokanta

Kuva 4. Kasvuyrityksien henkilöstömäärä, 1000 henkilöä (Yrityskatsaus 2015 ohjausryhmä, s. 113)

2.2 Mainostoimistoalan kuvaus, historia ja ominaispiirteet

2.2.1 Markkinoinnin ja mainonnan kuvaus

Markkinoinnin avulla yritys yritys pyrkii parantamaan tuotteidensa tai palveluidensa myyntiä. Se on suunnitelmallista toimintaa, joka nivoutuu yrityksen liiketoimintastrategiaan. Markkinointistrategia onkin yritysjohton vastuulla. Se huomioi yrityksen tavoitteet, joilla se tuottaa voittoja yrityksen omistajille. Lisäksi se määrittelee, miten asiakkaat hyötyvät yrityksen tuotteista tai palveluista. Siinä huomioidaan myös yhteistyökumppanit ja niiden saama lisäarvo yrityksen toiminnasta. Markkinointistrategia on osa strategista markkinointia, joka painottaa laajemmin markkinoinnin tavoitteita sekä yrityksen toiminta-ajatusta. Markkinointistrategia käsitetäänkin suunnitelmana, joka määrittelee sen, miten yritys toimii strategisen markkinoinnin visioiden mukaisesti. Markkinointistrategian keskiössä on asiakas ja asiakassuhteiden johtaminen sekä uusien asiakkaiden hankkiminen. Se käsittää näin ollen markkinointitaktiikat, jotka ovat käytännön suunnitelman mukaisia toimenpiteitä, kuten mainoskampanjoita. (Tikkanen & Vassinen 2010, s. 21-23)

Juuri mainoskampanjoiden suunnittelu ja toteutus tästä näkökulmasta onkin mainostoimistojen perustyötä toimeksiantojen pohjalta ja yhteistyössä asiakasyritysten kanssa. Mainostoimistojen asiakkaat tarvitsevat apua esimerkiksi asiakashankinnassa. Kyse onkin mainostaktiikojen suunnittelusta ja toteutuksesta, mutta toimistot voivat tarjota myös hyvin kokonaisvaltaisia palveluita. Mainostoimistot voivat auttaa asiakkaita markkinointistrategian suunnittelussa, jolloin asiakasyrityksen liiketoiminnan ja toimialan tuntemuksen täytyy olla korkealla tasolla. Markkinointistrategian suunnittelussa liiketoimintastrategian syvällinen tuntemus on ehdotonta. Esimerkiksi brändin rakentaminen vaatii samanlaista osaamisesta, jotta brändin tavoitemielikuvat vastaavat yrityksen liiketoiminnan tavoitteita. Täyden palvelun mainostoimistot tarjoavat laaja-alaisesti palveluita kampanjoiden ja markkinointistrategian suunnitteluun sekä brändin rakentamiseen.

2.2.2 Mainostoimistoalan historia Suomessa

Nykyisen kaltaisen mainonnan alkujuuret sijoittuvat Yhdysvaltoihin, jossa 1900-luvun vaihteen molemmin puolin tapahtui muutoksia esimerkiksi yritysten toimintatavoissa ja yhteiskunnassa. Tuolloin syntyivät monet mainonnan arvon jo alkuvaiheessa ymmärtävät yhdysvaltalaiset suuryritykset, kuten Coca-Cola, ja samalla yhteiskunta kaupungistui. Alettiinkin panostaa enemmän mainontaan esimerkiksi tuotteiden pakkauksissa sekä paikalliseen mainontaan, joka tavoitti kaupunkilaisia. Mainonnan suunnittelulle olikin tarpeita ja Yhdysvaltoihin perustettiin ensimmäiset mainostoimistot, jotka painottivat ensisijaisesti vielä tekstisuunnittelua. Vasta 1920-luvulla mainonta kehittyi esteettisempään suuntaan ja visuaalisuus lisääntyi mainoksissa. (Kansantaloudellinen aikakauskirja 2/1999, s. 376-378)

Suomi sijaitsee kaukana Yhdysvalloista ja myös Euroopan laitamilla. Suomi onkin ollut pitkään hieman erityksissä oleva maatalousmaa ja kehittynyt nopeasti teollisen vallankumouksen jälkeen 100 vuodessa informaatioyhteiskunnaksi, mikä perustuu ensisijaisesti vientivetoiseen teollistumiseen (Kokkinen 2012). Teollistuminen on osaltaan vaikuttanut myös kuluttajien käyttäytymiseen, kun kuluttajien taloudellinen tila on parantunut teollistumisen myötä. Myös kulutustottumukset ovat muuttuneet ajan saatossa. Kuluttajat ovatkin vaatineet historian saatossa tuotteita perustarpeiden täyttämisen lisäksi myös muuhun. Parempien tuotteiden vaatiminen ja erilaisten tarpeiden täyttäminen on tuonut tarvetta myös lisääntyvälle

mainonnalle ja sen kehittämiseksi. Suomessa onkin merkittävässä määrin vaikuttanut mainonnan tarpeisiin teollistuminen ja sen myötä tapahtunut kuluttajien rikastuminen sekä yritysten kasvaneet mainonnan tarpeet.

Suomalaiseen mainontaan on merkittävästi tullut piirteitä yhdysvaltalaisesta mainonnasta ja esimerkiksi yksi Suomen ensimmäisiä mainostoimistoja oli FORD-automerkin mainontaa varten vuonna 1925 perustettu yhdysvaltalaisen Erwin, Wasey & Co Oy –mainostoimiston haarakonttori. Kyseinen toimisto vastasi Suomen ja Viron markkinoista. (Kansantaloudellinen aikakauskirja 2/1999, s. 376-382) Yhdysvaltalaisen mainostoimiston perustaminen Suomeen onkin osaltaan ollut tärkeässä roolissa yhdysvaltalaisen mainonnan osaamisen ja kokemuksen sekä tapojen jalkauttamisessa Suomessa.

1920- ja 1970-luvuilla Suomen mainostoimistoalaan vaikuttaneita erityispiirteitä olivat (Kansantaloudellinen aikakauskirja 2/1999, s. 376-382):

- *maailmanlaajuinen lama*, mikä vaikutti ratkaisevasti myös Suomen mainostoimistoihin ja monet perustetut mainostoimistot jäivätkin hyvin lyhytikäisiksi,
- *mainonnan monipuolistuminen*, kuten valokuvien ja rikkaamman tekstin käytön yleistyminen ilmoituksissa
- nykyäänkin toiminnassa olevan mainostoimisto *Oy SEK Ab:n*, jonka omistaa nykyisin *Salomaa-yhtöt*, ja joka työllistää 36 alan ammattilaista, perustaminen vuonna 1935,
- *alan koulutuksen kehittäminen ja perustaminen*, kuten esimerkiksi *Myynti- ja mainoskoulun*, nykyisen *Markkinointi-instituutin*, toiminnan aloittaminen vuonna 1930 sekä *Helsingin Kauppakorkeakoulun* mainonnan opetuksen aloittaminen vuonna 1935
- *televisioiden yleistyminen 1950 ja 1960-luvuilla*, mikä vaati luovan osaamisen lisäksi myös teknistä osaamista alan ammattilaisilta ja
- *markkinointitutkimusten ja muiden mainonnan työkalujen sekä teorioiden hyödyntäminen* ja
- *mainostoimistoiden organisaatioiden kehittyminen*, kuten *Artdirector/Copywriter* –tiimien yleistyminen.

1900-luvulla mainostoimistoala ja sen toimintamallit ovat kehittyneet Suomessa nopeasti. Kulutusyhteiskunnan syntyminen ja kaupungistuminen ovat olleet keskeisessä roolissa, kuten Yhdysvalloissakin. Globalisaation myötä myös Suomen mainontaan on tullut vaikutteita

ympäri maailmaa, kuten esimerkiksi 1980-luvulla, jolloin ajalle ominaiset rohkeat ja kokeilevat muotityylit levisivät Yhdysvalloista kaikkialle maailmassa. Vanhoja mainoksia tulkiten 1980-luvun mainonnalle olivat ominaista voimakkaat värit ja räväkät mainostekstit, ja esimerkiksi televisiomainoksissa kiinnitettiin enemmän huomiota tarinoihin ja sisältöön kuin aiemmin.

1900-luvun loppupuoliskolla mainostajat Suomessa ovat alkaneet kiinnittämään enemmän huomiota brändin rakentamiseen ja markkinointistrategioihin osana yrityksen liiketoimintaa. Markkinointia ja mainontaa ei nähty enää yksittäisinä operatiivisina toimenpiteinä vaan osana yrityksen liiketoiminnan strategiaa ja kokonaisuutena, joka mahdollistaa yrityksen menestymisen markkinoilla. Esimerkiksi Nokiassa rakennettiin vahva Nokia-brändi, jonka tunnuslauseena toimi *“Connecting People”* ja brändin korkea arvo liiketoiminnassa nähtiin jo globalisaation varheissa vaiheessa. (Häikiö 2009, s. 111)

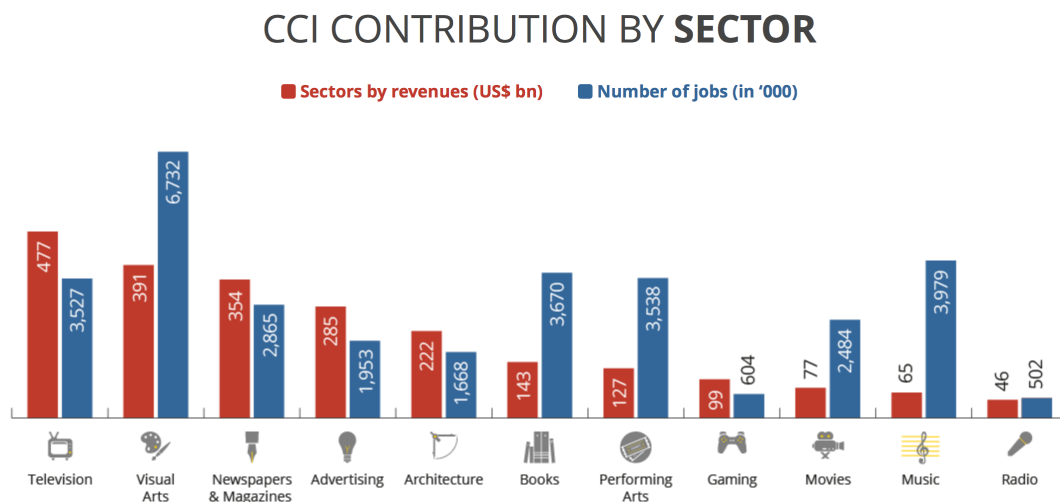
Digitalisaation myötä mainonta on saanut uusia kanavia. 1990-luvulla ja 2000-luvulla Internet on tuonut lisää mahdollisuuksia mainostajille tavoittaa kuluttajia tai mahdollisia asiakkaita ympäri maailmaa. Tämä on lisännyt haasteita myös mainostoimistoille. Uusien tekniikoiden ja kanavien oppiminen on vaatinut toimistoja muuttumaan vähintäänkin osittain myös digitoimistoiksi. Esimerkiksi nettisivujen suunnittelu ja multimedia on vaatinut toimistoilta erilaista osaamista kuin aiemmin, mikä on tuonut haasteita perinteisille toimistoille.

2.2.3 Luovan alan yrittäjät ja työntekijät

Luova ala määritellään Työ- ja elinkeinoelinministeriön mukaisesti näin (Peltola et al. 2014, s. 8):

“Luovat alat pitää nähdä kaikkia toimialoja horisontaalisesti poikkileikkaavana liiketoiminnan muotona. Sen ytimeen kuuluvat liiketoiminnan muodot ovat sisällöltään hyvin teknis-taiteellis-kaupallisia aloja, joiden yhteinen nimittäjä löytyy ihmisen, yrityksen tai prosessin kehittämisen luovan idean kaupallistamisesta.”

Mainostoimistoalan yrittäjyys rakentuukin edellä mainitun määritelmän mukaisesti ihmisen tai yrittäjän luovuuden ympärille. Yrittäjällä tai työntekijällä on erityinen taito, kuten esimerkiksi taito suunnitella graafisesti tyylikkäitä ja ajanmukaisia mainoksia tai tuottaa monipuolisia ja rikkaita tekstejä esitteisiin tai lehti-ilmoituksiin. Yritys hyödyntää näitä taitoja ja tarjoaa niitä asiakkaille tavoitteena menestyksekkäs liiketoiminta. Kyseisen määritelmän mukaisesti kyse onkin lisäarvon tuottamisesta asiakasyrityksen liiketoimintaan mainostoimistoalan luovien palveluiden tarjoamisen avulla.



Kuva 5. Luovien alojen liikevaihdot ja työntekijät alakohtaisesti. (Cultural times The first global map of cultural and creative industries 2015)

Maailmanlaajuisesti kulttuuri- ja luovat alat työllistävät yhteensä noin 29,5 miljoonaa työntekijää, joista Euroopassa on 7,7 miljoonaa työntekijää. Tässä tilastossa on mukana esimerkiksi markkinointi, jonka työntekijämäärä on 1,953 miljoonaa (Kuva 5). (Lhermitte et al. 2015, s. 15-17)

Toimiala	Yritykset	Toimi- paikat	Henkilöstö	Liikevaihto (milj. €)
Kirjojen kustantaminen	284	306	1 540	331
Elokuvien, videoiden ja televisio-ohjelmien tuotanto	795	802	1 940	240
Ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus	3 360	3 664	25 149	3 394
Mainostoimistot	2 622	2 657	5 753	1 299
Graafinen muotoilu	644	646	559	41
Sisustussuunnittelu	807	807	629	78
Teollinen muotoilu	507	513	604	61
Esittävät taiteet	1 075	1 089	1 493	104
Taiteellinen luominen	1 423	1 425	895	68
Radio- ja televisio toiminta	68	134	4 733	1 022
Uutistoimistot	45	53	293	26
Em. luovat alat yhteensä	11 630	12 096	43 588	6 663

Lähde: Toimiala Online/Tilastokeskus/Yritys- ja toimipaikkatilastot

Kuva 6. Luovilla aloilla toimivien yritysten määrä, toimipaikat, henkilöstö ja liikevaihto vuonna 2012 (Peltola et al. 2014, s. 18).

Suomalaisen määritelmän mukaiset luovan alan yritykset työllistivät yhteensä 43 588 henkilöä vuonna 2012. Mainostoimistoissa työskenteli 5 753 henkilöä 2 622 yrityksessä, joten keskimääräinen mainostoimiston koko henkilöstön osalta oli 2,2 henkilöä. Kyseinen toimiala onkin henkilöstön määrältään verrattuna esimerkiksi ohjelmistojen suunnitteluun ja valmistukseen 3,4 kertaa pienempi keskimääräisen henkilöstön määrän ollessa 7,5 henkilöä ohjelmistoalan yrityksissä. Liikevaihdoltaan mainostoimistoalan yritysten keskimääräinen liikevaihto oli noin 0,5 miljoonaa euroa, kun ohjelmistoalan yritysten keskimääräinen liikevaihto oli noin 1 miljoonaa euroa. (Kuva 6)

Yritys	Liikevaihto	Henkilöstö	Muut yritykset
Salomaa-Yhtiöt	236 057 748	427	Sisältää SEK-yhtiöt, Dagmar, Voitto, Adsek, Adsek Avec ja Qualitem
SEK-yhtiöt (sis. Salomaa-Yhtiöihin)	27 694 666	171	Sisältää SEK & Grey, SEK Promote, SEK Loyal, Perfecto, SEK Public, SEK Point ja SEK
TBWA-konserni	15 266 370	147	Sisältää PHS Helsinki Oy ja North Helsinki Oy
Bob Helsinki -konserni	80 380 000	115	Sisältää Robert af Helsingfors Ab, Bob Helsinki Oy, Viestintätoimisto Myy Oy, Vilja Helsinki Oy ja Toinen Helsinki Oy
Aegis Media Finland	101 557 000	112	Sisältää Carat Finland, Vizeum ja White Sheep
Zeeland konserni	9 799 625	105	Sisältää Zeeland Helsinki, Turku, Adventures, Branding, Digital, East, Services, Bee Consulting, Deeland, Hehku Design, Mediatonic, Suunnittelutoimisto Tarha ja Maggie Oy
Activeark JWT Oy	10 089 947	106	Sisältää Activeark Oy, Activeark Labs Oy ja J. Walter Thompson Oy (1.7.2012 alkaen)
Taivas Group	..	74	Sisältää Taivas Maan Päällä Oy, Suunnittelutoimisto Taivas Oy, Suhdetoimisto Taivas Oy
Hasan & Partners Oy	6 286 197	52	Sisältää Hasan & Partners Oy, Hasan Development Oy ja Hasan Gateway Oy

Kuva 7. Suomen suurimmat alan konsernit ja yritysryhmät vuonna 2012. Lähde: Markkinointiviestintätoimistojen liiketoiminnan tila (MLT) -tutkimus 2012. (Metsä-Tokila 2013, s. 28)

Markkinointiviestinnän yritys	Myyntikate	Henkilöstö
Dagmar Oy	13 052 563	144
SEK & Grey Oy	10 056 635	66
TBWA\Helsinki Oy	9 294 000	98
Activeark JWT Oy	8 541 143	102
Toinen Helsinki Oy	7 400 000	70
Miltton Oy	5 760 750	63
Pohjoisranta Burson-Marsteller Oy	5 510 000	40
Nitro Group Oy	4 897 656	74
DDB Helsinki Oy	4 842 794	40
Carat Finland Oy	4 841 000	48
Hill & Knowlton Finland Oy	4 800 000	36
Markkinointiviestintä Dialogi Oy	4 492 966	37
Bob Helsinki Oy	4 470 000	40
Orange Advertising Oy	4 174 959	43
Mainostoimisto Skandaali	4 108 154	54

Kuva 8. Alan Toimistojen Liiton suurimmat jäsenyritykset myyntikatteen mukaisesti. Lähde: Markkinointiviestintätoimistojen liike- toiminnan tila (MLT) -tutkimus 2012. (Metsä-Tokila 2013, s. 27)

Mainostoimistojen henkilöstö vuonna 2012 sijoittuu suurelta osin alan suuriin konserneihin tai yritysryhmiin, kuten esimerkiksi SEK-yhtiöiden tai TBWA-konsernin mainostoimistoihin. (Kuva 7). Parhaimmillaan vuonna 2012 henkilöstöä oli TBWA/Helsinki –mainostoimistossa, 98 henkilöä. (Kuva 8)

Mainostoiminta on sijoittunut alueellisesti Uudellemaalle toimipaikkojen määrän valossa, noin 67 prosenttia alan toimipaikoista on sijoittunut Uudellemaalle, kuten myös alan isoimmat mainostoimistotkin. (Metsä-Tokila 2013, s. 17)

Kansainvälisen vuonna 2015 tehdyn tutkimuksen mukaisesti alalle on ominaista pienet yritykset tai *“freelancerit”*, kuten esimerkiksi Yhdysvalloissa, jossa taiteilijat työllistävät itsensä 3,5 kertaa enemmän kuin muut työntekijät. Alalle on ominaista myös nuoret työntekijät. Alan yritykset työllistävät enemmän 15-29-vuotiaita kuin muiden alojen yritykset. Alan ammattilaiset ovat myös paremmin koulutettuja kuin keskimäärin. (Lhermitte et al. 2015, s. 18)

Vuonna 2010 tehdyn suomalaisen tutkimuksen mukaan mainostoiminnan työntekijöiden suurin ikäryhmä on 30-34-vuotiaat. Saman tutkimuksen mukaisesti eniten yrittäjiä on 45-49-vuotiaiden ryhmässä. Alan työntekijöiden ja yrittäjien keski-ikä on muutoinkin muita aloja alhaisempi. (Metsä-Tokila 2013, s. 31) Suomalaisten mainostoimistoalan nuorten työntekijöiden määrät ovat näin ollen linjassa kansainvälisten tutkimusten tulosten kanssa. Luovien alojen yritysten työntekijät ovat esimerkiksi Suomessa ja Yhdysvalloissa keskimäärin nuorempia kuin muiden alojen yrityksissä.

2.2.4 Sisäinen yrittäjyys

Koska alan henkilöstön määrä on pieni, toimistojen työntekijöiden täytyy olla yleisesti ottaen tiiviisti mukana yritysten kehittämisessä ja kasvattamisessa. Resurssit ovat mikroyrityksissä vähissä. Jos näin ei olisi, työskentely mikroyrityksissä olisi hankalaa ja menestystä ei tulisi. Esimerkiksi asiakashankinnassa voi olla mukana yrittäjien lisäksi AD ja Copywriter, jotka jo tarjousten tekovaiheessa ovat tiiviisti mukana. Alalle onkin ominaista mikroyritysten henkilöityminen tiettyyn työntekijään tai yrittäjään. Asiakkaat saattavat tilata palveluita juuri tietyn henkilön, kuten AD:n takia. Avainsuunnittelijan tyyli tuottaa mainoksia miellyttää asiakasta ja sopii asiakasyrityksen linjaan, kuten yritysilmeen ja brändin ohjeistuksiin. Jo tästä syystä, sisäinen yrittäjyys on alalla tärkeässä roolissa.

Sisäinen yrittäjyys on tärkeä voimavara yrityksen kasvulle ja kehitykselle. Sisäinen yrittäjyys täytyykin nähdä yhtenä tärkeänä menestystekijänä yrityksessä. Sisäiset yrittäjät ovat esimerkiksi yrittelijäitä, luovia, innostuneita, idearikkaita, yritykseen sitoutuneita, sosiaalisilta taidoiltaan taitavia ja visionäärejä. Luovuus onkin näiden työntekijöiden tärkeä ominaispiirre ja sen avulla alan toimistot menestyvät. Tärkeää onkin, että alan toimistojen yrityskulttuurin ja työilmapiirin on tuettava näiden henkilöiden toimintamahdollisuuksia. Yrityskulttuurin onkin oltava mahdollisimman kannustava ja vapaa, jotta syntyy uusia ja ainutlaatuisia ideoita. (Kansikas 2007, s. 62-72) Ennen kaikkea luovalla mainostoimistoalalla onkin tärkeää panostaa yrityskulttuurin ja ilmapiirin kehittämiseen. Alan työntekijöiden on jatkuvasti kehitettävä uusia ideoita asiakkailleen, jotta toimeksiannot ovat onnistuneita ja asiakastyytyväisyys on taattu. Luovuutta ei saa alalla kahlita, muutoin menestystä ei alan yrityksissä synny. Johtajat ja yrittäjät ovatkin vastuussa oikeanlaisen vapaan yrityskulttuurin luomisessa.

Nokian kasvuvuosina 1996-2006 kannustettiin uusien ideoiden kehittämiseen toimitusjohtaja Jorma Ollilan vahvaa yrityskulttuuria ja vapaata ilmapiiriä tukevan mallin avulla. Ollila antoi nuorille työntekijöille vastuuta ja mahdollisuuden toimia vapaasti sekä kehittää uusia innovaatioita. Hän myös korosti haasteiden avulla tapahtuvaa kehittymistä. Hän uusi organisaatiota ahkerasti ja halusi sekoittaa tiimejä, jotta yritys kehittäisi muun muassa ainutlaatuisia matkapuhelimia. (Sipilä 2013, s. 18) Hänelle tärkeitä arvoja olivat myös osaamisen kehittäminen, laadun jatkuva parantaminen ja työntekijöiden kunnioittaminen sekä arvostaminen korkealle, koska heidän ideoiden ja toiminnan avulla menestys on viime kädessä mahdollista. (Häikiö 2009, s. 112). Myös mainostoimistoalan suuret yritykset voisivat ottaa

mallia Nokian toimintamalleista ja arvoista. Nämä mallit toimivat myös isoissa organisaatioissa, kuten Nokian esimerkki osoittaa. Luovalla alalla tämä on toimeksiantojen ja toimistojen kehittämisen kannalta erityisen tärkeää.

Jorma Heikkilä korostaa juuri luovan organisaation merkitystä uusien ideoiden kehittämisessä ja toteaa *Luovasta ideasta innovaatioon* –kirjassaan vuonna 2010 näin (Heikkilä 2010, s. 126):

“Luova organisaariokulttuuri voidaan lyhyesti määritellä väljäksi viitekehikseksi, josta organisaation jäsenten yhteiset odotukset, arvot, asenteet ja käyttäytyminen mahdollistavat luovien suoritusten toteutumisen. Organisaation kulttuuri tarjoaa jäsenilleen mahdollisuus samaistua työyhteisöönsä ja sitoutua sen luovaaan tehtävään. Luovassa organisaatiossa tulisi näkyä myös kiinnostus ja herkkyyys jäsentensä ja asiakkaittensa tarpeisiin. Luovat organisaatiot eroavat selkeästi muista siinä suhteessa, että ne kunnioittavat ja arvostavat sellaisia työntekijöitä, jotka kykenevät joko yksin tai ryhmissä tuottamaan yleensä ideoita, mutta erityisesti harvinaisia läpimurtoideoita.”

Alalle on ominaista näkyvyys. Mainokset saattavat saada laajaa kotimaista tai kansainvälistä näkyvyyttä. Työntekijät ymmärtävät tämän ja haluavat tehdä mahdollisimman laadukasta työtä. Tälle on luotava hyvät ja rakentavat puitteet. Tämä on tärkeää myös yrityksen maineen ja asiakashankinnan kannalta, mitä käsitellään tutkimuksen raportissa tarkemmin jäljempänä.

2.2.5 Mainostoimistopalvelut

Luovalle alan määritelmän mukaisesti alalle Suomessa on ominaista se, että se kehittyy nopeasti sekä se tuottaa aineetonta arvoa asiakkailleen. Digitalisaatio on tässä tärkeässä roolissa ja se kehittyy nopeasti. Sisällöntuotanto on keskeistä mainostoimistoalalla, kuten myös muutoinkin luovalla alalla. Ilman sisällöntuotantoa ei digitaalinen kehitys mene eteenpäin. Digitaaliset ratkaisut tarvitsevat sisältöä, jotta ne ovat hyödyllisiä. (Peltola et al. 2014, s. 8) Mainostoimistot tarjoavat palveluitaan juuri sisällön tuottamiseen. Mainostoimistoalan kehityksessä digitaalisaatio onkin tuonut ja tuo lisää mahdollisuuksia menestymiseen.

Tilastokeskuksen toimialaluokituksen mukaisesti mainostoimistoalan yritykset ja keskeiset palvelut kuvataan näin (Toimialaluokitus 2008):

“73111 Mainostoimistot

Tähän luokkaan sisältyvät mainos- ja mediatoimistoihin kuuluvat ns. täyden palvelun ja osapalvelun mainostoimistot, jotka suunnittelevat mainontaa pääasiassa lehtiin ja sähköisiin viestimiin. Täyden palvelun mainos- ja mediatoimistojen palveluja ovat mainonnan suunnittelu ja konsultointi sekä mainosten suunnittelu ja valmistelu. Osapalvelun mainostoimistot ovat erikoistuneet esim. mainosten suunnitteluun ja konsultointiin (suunnittelutoimistot).

Tähän kuuluu:

- mainoskonseptin suunnittelu ja rakentaminen*
- markkinointikampanjoiden ja muiden mainospalvelujen toteuttaminen*
- mainoskampanjoiden rakentaminen ja toteuttaminen*
- mainosten laatiminen sanoma- ja aikakauslehtiin, televisioon, radioon, Internetiin ja muihin tiedotusvälineisiin*

Tähän toimialakokonaisuuteen ei kuitenkaan kuulu:

- yritysten itsensä tekemä mainonta*
- mainosmateriaalin kustantaminen*
- kaupallisten tiedotteiden tuottaminen television tai elokuvaan*
- kaupallisten tiedotteiden tuottaminen radioon*
- markkina- ja mielipidetutkimukset”*

Tämän toimialaluokituksen mukaisesti mainostoimiston palvelut voivat hyvinkin kattaa laaja-alaisesti erilaisia palveluita. Asiakkaan antamat toimeksiannot voivat sisältää vain yksittäisen mainoksen suunnittelun ja toteutuksen, kuten esimerkiksi televisiomainoksen suunnittelun ja toteutuksen. Toimiston asiakkaalleen tarjoamat palvelut voivat myös perustua pitkäaikaiseen yhteistyöhön, jolla toimisto lisää asiakasyrityksen tunnettuutta pitkäjänteisillä mainoskampanjoilla eri medioissa. Tällaiset palvelut voivat sisältää esimerkiksi brändin

rakentamisen, logon tai yritystunnuksen ja yritysilmeen, mainosmateriaalien, nettisivujen, sosiaalisen median kampanjoiden jne suunnittelun ja toteutuksen. Konsultointipalvelut voivat liittyä esimerkiksi markkinointistrategian suunnitteluun asiakasyrityksen johdon kanssa tiiviissä yhteistyössä.

2.2.6 Markkinointi, brändin rakentaminen ja alan mainoskilpailut

Myös mainostoimistojen on markkinoitava ja myytävä palvelujaan. Palveluita ei tunneta, eikä osteta, jos niitä ei aktiivisesti myydä tai markkinoida muilla tavoin. Tämä on myös suomalaisten mainostoimistojen yksi kehittämiskohteista. Vuoden 2013 tutkimuksen mukaisesti mainosalan yritysten pitäisi parantaa nimenomaan myynnin ja markkinoinnin osaamistaan (Metsä-Tokila 2013, s. 38). Myynnin ja markkinoinnin pitäisi olla mainostoimistoilla juuri ensiluokkaista, mutta näin ei tutkimusten valossa ilmeisesti ole. Yhtenä syynä voidaan pitää toimistojen pientä kokoa, jolloin yrittäjät eivät voi sijoittaa aikaansa yritystensä kehittämäänsä, vaan aikaa kuluu asiakasprojektien läpiviemiseen ja yritysten perusrutiineihin.

Toimistoille on tärkeää myös maine, joka syntyy esimerkiksi paljon näkyvyyttä saaneiden onnistuneiden mainoskampanjoiden avulla. Hyvän työnjäljen avulla on helpompaa myydä palveluita uusille asiakkaille. Luovalla mainosalalla juuri palveluiden ja töiden näkyvyys on keskeisessä roolissa. Monet kuluttajat ja mahdollisten uusien asiakasyritysten johtajat voivat nähdä mainoksen ja tilata toimistolta palveluita. Onnistuneet toimeksiannot kulkeutuvat myös sosiaalisten verkostojen kautta uusille mahdollisille asiakkaille. Verkostoituminen ja sosiaaliset suhteet ovat tärkeässä osassa palveluiden myynnissä ja mainosalan yrittäjät ovat nähneet tämän (Metsä-Tokila 2013, s. 38). Hyvään maineen, aktiivisen myyntityön sekä verkostojen avulla myös mainostoimistojen on mahdollista menestyä. Tämä vaatii resursseja ja alan mikroyritykset kohtaavatkin haasteita, kun aika ei riitä kaikkeen.

Alan kilpailut ovat hyvä tapa saada positiivista mainetta kehittyvälle ja luovalle mainostoimistolle. Niiden avulla saadaan tunnettuutta ja mahdolliset uudet asiakasyritykset näkevät, että työnjälki on ensiluokkaista. Ne ovat myös kustannustehokkaita markkinointikeinoja, koska asiakkaan toimeksiantojen pohjalta tuotetut mainoskampanjat tai mainokset ovat jo valmiina. Ne eivät merkittävästi vaadi myynnin tai markkinoinnin resursseja.

Markkinointitoimisto Folkin toimitusjohtaja Tommi Laiho on todennut mainoskilpailuista vuonna 2013 kirjoituksessaan näin (Markkinointi & Mainonta –lehti 2013a):

“Kisat tuovat julkisuuteen mainonnan koko kattauksen, se paljastaa alan tilan, nostaa rimaa ja keskiarvoa, esittelee tekijöitä ja asiakkaita. Ja koska tämä on persoonien ja yksittäisten osajien ammatti, se herättää tai sen tulisi herättää häviäjät. Se panee kilotonnin pamauksen adrenaliinia vereen, synnyttää kateusenergiaa, panee vihaamaan ja pakottaa toimimaan.

Haluamaan enemmän, parempaa, syvempää. Kisat on avolitsari naamalle. Urputuksen jälkeen se vie sinut peilin eteen, jossa haukut itsesi ja nöyrryt. Tästä eteenpäin, ensimmäisen vastaantulevan työn kohdalla, MINÄ teen enemmän töitä, MINÄ vaadin itseltäni enemmän.”

Sen lisäksi, että kilpailut ovat hyvä markkinointikeino, ne myös kertovat Laihon mukaan alan tilanteesta ja trendeistä. Samalla ne myös vuosi toisensa jälkeen osaltaan parantavat mainonnan laatua, kun alan ammattilaiset pyrkivät parempiin tuloksiin.

Alan kilpailuita Suomessa on muutamia. Tärkeimpiä niistä ovat esimerkiksi Markkinointi & Mainonta –lehden “Vuoden toimisto” –mainoskilpailu ja Grafian, viestinnän suunnittelijoiden järjestön, “Vuoden huiput” –mainoskilpailu. Kansainvälisesti yksi tunnetuimmista kilpailuista on “Cannes lions” –mainoskilpailu. (Markkinointi & Mainonta –lehti 2013b)

Mainostoimistot ovat kokeneita brändin rakentajia. Heillä on tai ainakin pitäisi olla tietoa ja taitoa kehittää markkinointia. Markkinoinnissa onkin tärkeää tuotteiden ja palveluiden, toiminnallisen arvontuotannon lisäksi kiinnittää huomioita mielikuvien muodostamiseen, maineeseen ja brändiin turha suomalainen vaatimattomuus unohtaen (Tikkanen & Vassinen 2010, s. 69). Asiakastyytyväisyyden lisäksi myös mainostoimistojen olisikin syytä henkseleitä paukuttaen kertoa urotöistään ja tuoda niitä esille kaikessa toiminnassaan. Näin heillä on mahdollisuus menestyä, saada uusia asiakkaita ja kasvattaa positiivista mainetta. Kilpalumenestys ja onnistuneet toimeksiannot sekä tyytyväiset asiakkaat ovat tässä menestyksessä tärkeässä roolissa.

Kun tuotteet ja palvelut ovat ensiluokkaisia ja brändiä rakennettu suunnitelmallisesti ja pitkäjänteisesti menestystä on mahdollista saavuttaa maailmanlaajuisesti. Esimerkiksi Nokia onnistui tässä ja kasvoi yhdeksi maailman arvostetuimmaksi brändiksi. Sen tuotteet ja palvelut olivat ainutlaatuisia. Sen markkinointi sekä päätös rakentaa vahva ja pitkäaikainen brändi olivat onnistuneet. Vuonna 1991 Nokian markkinointijohtaja Anssi Vanjoen suunnittelema brändi-strategia pohjautui Nokia –logoon myös matkapuhelinten markkinoinnissa ja sen yhteyteen suunniteltiin vuonna 1992 slogan, *“Connecting People”*. Tästä yhdistelmästä tuli nopeasti tunnettu Nokia kasvun myötä ympäri maailmaa. Se toi osaltaan Nokialle kilpailuetua. (Häikiö 2009, s. 109-112). Vuonna 2009 Nokia oli maailmanlaajuisesten brändien arvostuslistalla sijalla 5 Coca-Colan, IBM:n, Microsoftin ja General Electric:in jälkeen. (Ranking The Brands 2009) Vaikka Nokialla ei ole enää matkapuhelintuotantoa se myy asiakkailleen Nokia-brändiä markkinointitarkoituksiin, kuten esimerkiksi tällä hetkellä OMD Digital myy ja markkinointi tuottamiaan matkapuhelimiaan Nokia-brändin avulla. (Nokia Vuosikertomus 2016). Nokia saakin edelleen tuloja vahvasta brändistään.

2.2.7 Asiakkaat

Suomessa mainostoimistojen asiakkaat ovat kotimaisia tai kansainvälisiä yrityksiä, jotka ovat kooltaan erilaisia. On luonnollista, että isot yritykset suosivat isoimpia alan toimistoja, jotta heidän monipuoliset tarpeensa tulevat täytetyiksi. Kyseisille asiakkaille on tärkeää, että toimiston kanssa työskentely on kautta linjan johdonmukaista ja erilaisiin tarpeisiin löytyy erilaisia tiimejä yhden toimiston sisältä. Toimiston sisäistettyä yrityksen tarpeet ja markkinoinnin linjaukset, on työskentely mutkatonta. Kyseisille asiakkuuksille on ominaista omien tiimien kokoaminen asiakkaille tai asiakkaan kampanjoille. Tiimien koot ja koostumukset voivat vaihdella, mutta keskeisessä roolissa näissä tiimeissä ovat *AD* ja *copywriter* –yhdistelmät. Lisäksi yleisesti mukana on erilaisia asistentteja ja projektipäälliköitä.

Suomalaiset toimistojen asiakkaat ovat tilastojen mukaisesti pieniä ja yrittäjävetoisia. Yrityksiä oli vuonna 2014 Suomessa yhteensä 363 587 kappaletta ja yrittäjiä oli noin 240 000 kappaletta. Alle 50 henkilön yrityksiä näistä oli yli 99 prosenttia. (Tieto & trendit 2016) Suuret yritykset ovatkin vähissä. Nämä yritykset ovatkin tärkeitä isoimmille ja eniten työllistäville mainostoimistoille. Vuonna 2015 suuryrityksiä, jotka työllistävät yli 250 henkilöä oli vain 571

kappaletta ja 50-249 henkilöä 2 634 kappaletta (Yritystilastot 2015). Kilpailu isoille mainostoimistoille juuri näistä yrityksistä onkin kovaa ja toimistot tekevätkin kaikkensa, että voivat säilyttää tai kasvattaa näitä asiakkuuksia. Yhden suuren asiakkaan menettäminen voi olla hyvin kriittistä toimistolle.

Mainosbarometrin mukaisesti vuonna 2015 tehdyn mainostajien kyselyn mukaisesti 33 prosenttia vastaajista ilmoitti tehneensä enemmän itse ja vähentäneen ostoja ulkopuolisilta toimittajilta ja samoin 33 prosenttia ilmoitti käyttäneensä entisiä mainosaineistoja. Suoraan 31 prosenttia ilmoitti vähentäneensä mainostoimistojen toimeksiantoja. (Mainosbarometri 2015) Taantuma onkin vaikuttanut mainostoimistoihin ja asiakkaiden toimeksiantoihin. Esimerkiksi Sek & Grey Oy:n toimitusjohtaja *Jari Aalto-Setälä* totesi *Markkinointi & Mainonta* –lehden haastattelussa ilmoitettuaan yt-neuvotteluista, jotka koskivat 10 henkilön työsopimuksen päättämistä vuonna 2015 näin (*Markkinointi & Mainonta* –lehti 2015):

"Ennustettavuus on huono, emmekä pääse myynnissä tavoitteeseen. Asiakkaat tilaavat vähemmän. Meidän on pakko reagoida siihen jossain muodossa"

Sek & Grey Oy:n tulos onkin vajonnut 660 000 euroa miinukselle vuonna 2016, kun vielä vuonna 2012 se oli yli saman verran plussalla, 762 000 euroa. Vuonna 2012 tämä yksi Suomen isoimmista ja tunnetuimmista toimistoista työllisti vielä 66 henkilöä, kun vuonna 2016 henkilöstön määrä oli jo lähes puolittunut, 36 henkilöä. (Asiakastieto 2017a) Tämä kertoo karulla tavalla taantumien ja toimeksiantojen vähentymisestä mainostoimistoalalla.

2.3 Alan järjestäytyminen

Mainostoimistoalan toimijoiden etuja ajaa *MTL, markkinoinnin, teknologian ja luovuuden liitto*, joka kuuluu Elinkeinoelämän Keskusliittoon EK:hon ja Paltaan. Sen tavoitteena on edistää markkinointia Suomessa ja alan yritysten liiketoiminnan edellytyksiä. Henkilöstöä sen jäsenyrityksissä on yhteensä noin 1500 henkilöä. MTL järjestää myös monia alan kilpailuja, kuten esimerkiksi *Effie Awards Finland* –mainoskilpailun. Liitto on jäsenenä *Mainonnan*

Neuvottelukunnassa, MNK:ssa, joka myös osaltaan edistää markkinointia Suomessa tuottamalla muun muassa tutkimuksia. (MTL 2017)

Muita alan järjestöjä ovat esimerkiksi *Mainostajien liitto* ja *Graafinen teollisuus, Gt*. Mainostajien liitto edistää Suomessa markkinoijien ja mainostajien etuja Suomessa. Kyse on esimerkiksi mainostoimistojen asiakkaiden etujärjestöstä. Graafinen teollisuus on painotuotteiden valmistuksessa toimivien yritysten etujärjestö. (Mainostajien liitto 2017 & Graafinen teollisuus Gt 2017)

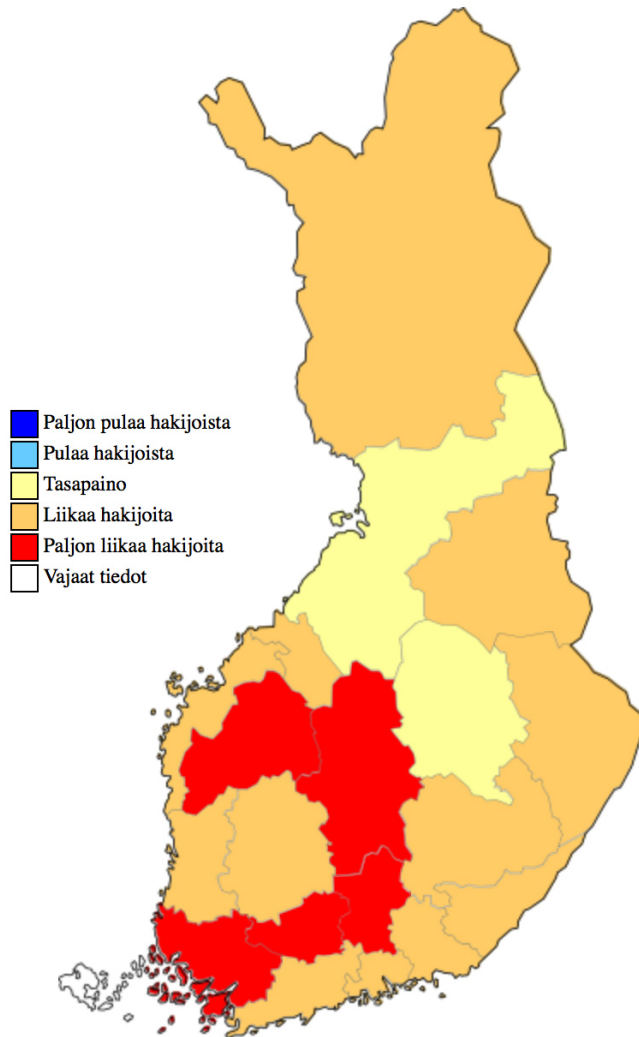
Työntekijäpuolen liittoja ovat esimerkiksi markkinoinnin ammattilaisten etuja ajava *MARK Suomen Markkinointiliitto* (MARK 2017) ja *Toimihenkilöliitto ERTO*, joka edustaa muun muassa markkinointiviestinnän, tutkimuksen, digimedian ja tietualan ammattilaisia (ERTO 2017). Graafisten suunnittelijoiden etujärjestönä toimii Suomessa *Grafia* (GRAFIA 2017). Alan työntekijäpuolen järjestäytyminen on monipuolista. Eräänä syynä tähän voi olla se, että alalla toimii monenlaisia mainonnan ja markkinoinnin ammattilaisia. Työtehtävien koko kirjo on laaja.

2.4 Toimintaympäristö

Mainostoimistoala on viime vuosina ollut muutoksien kourissa. Alan yritysten on pitänyt sopeutua taantuman ja asiakkaiden kustannussäästöjen myötä erilaiseen markkinatilanteeseen. Liiketoiminnan jatkuvuuden eteen yrittäjien on pitänyt tehdä ikäviä päätöksiä toiminnan tehostamisesta. Esimerkiksi isot mainostoimistot ovat joutuneet irtisanomaan työntekijöitä viime vuosina.

Nuoret ovat suosineet alaa ja koulutusta on kehitetty (Metsä-Tokila 2013, s. 30). Taantuman myötä työtä on ollut kuitenkin hankalaa löytää esimerkiksi mainonnan suunnittelijoille. Alalla onkin vuonna 2017 ollut liikaa työpaikan hakijoita. (Kuva 9)

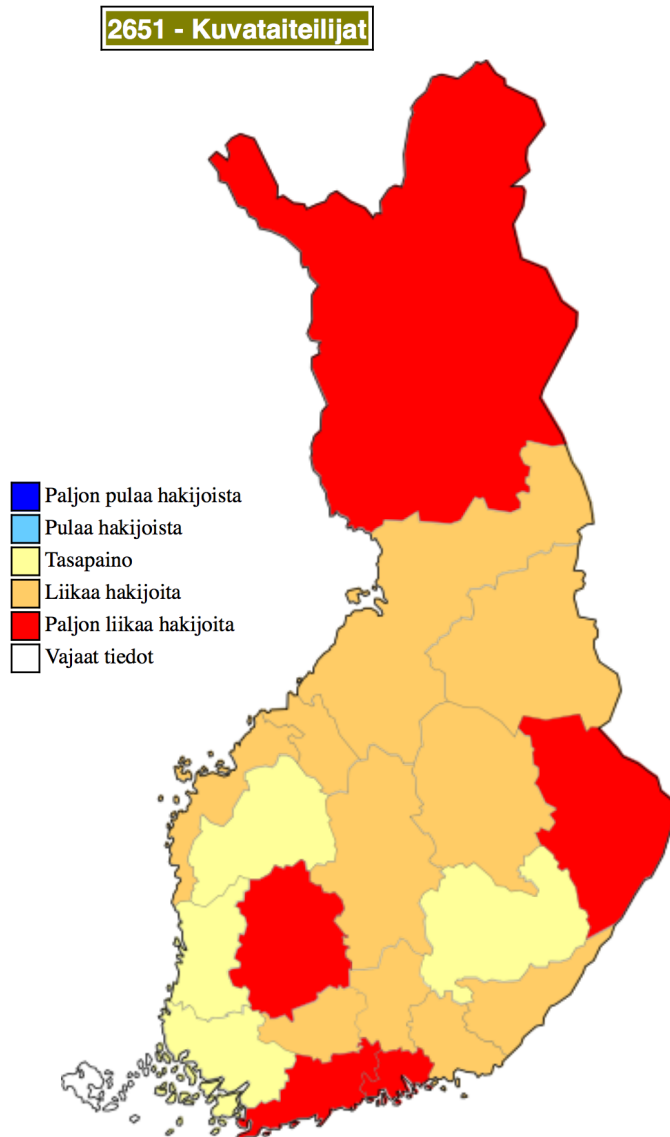
2431 - Mainonnan ja markkinoinnin erityisasiantuntijat



Kuva 9. Mainonnan ja markkinoinnin erityisasiantuntijat, työpaikkojen hakijat suhteessa vapaisiin työpaikkoihin. (Ammattibarometri 2017a)

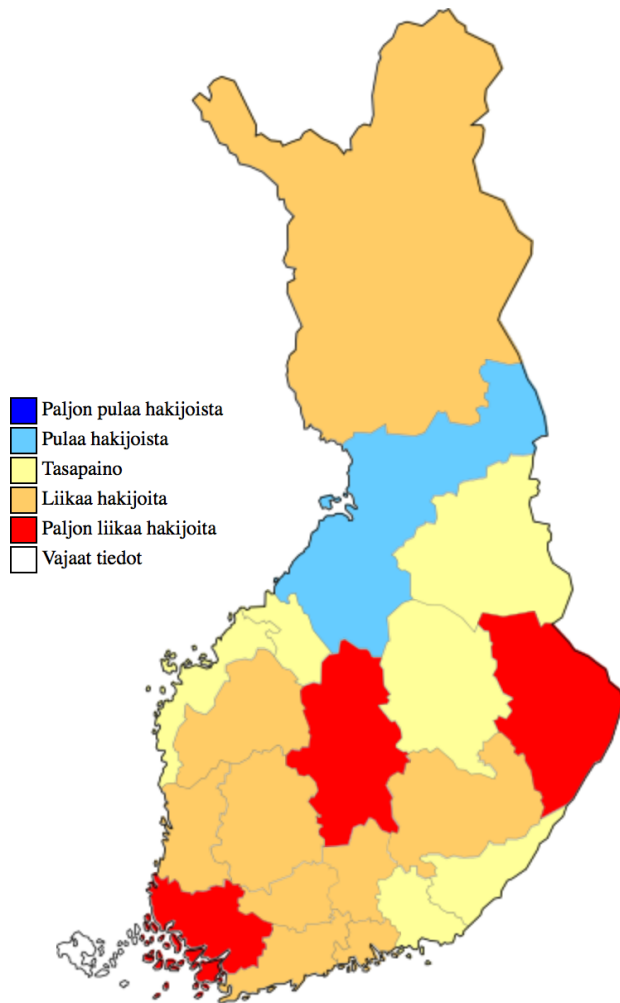
Alan koulutusmahdollisuuksia on lukuisia. Koska mainostoimiston työnimikkeitä on monia, on alalla myös ammattilaisia monilla eri taustoilla ja koulutuksilla. Kaksi keskeistä mainonnan suunnittelijaa *Copywriter* ja *AD* voivat päätyä alalle esimerkiksi olemalla lahjakkaita kirjoittajia tai kuvataiteilijoita ilman alan koulutusta. Monet lahjakkaat ja luovat alan ammattilaiset ovat kuitenkin opiskelleet alaa esimerkiksi taiteiden ja suunnittelun korkeakouluissa, kuten *Aalto-yliopiston taiteiden ja suunnittelun korkeakoulussa median laitoksella* suorittamalla *Taiteen kandidaatin* tai *maisterin tutkinnon* (AALTO-yliopisto 2017). Myös ammattikorkeakoulut ympäri Suomea kouluttavat mainonnan suunnittelijoita eri tehtäviin. Esimerkiksi kuvataiteilijoita on alalla työpaikkojen tarjontaan nähden liikaa Suomessa (Kuva 10). Merkille

pantavaa on kuitenkin, että graafisista ja multimediasuunnittelijoista on pulaa Pohjois-Suomessa ja Oulun seudulla. (Kuva 11)



Kuva 10. Kuvataiteilijat, työpaikkojen hakijat suhteessa vapaisiin työpaikkoihin. (Ammattibarometri 2017b)

2166 - Graafiset ja multimediasuunnittelijat



Kuva 11. Graafiset ja multimediasuunnittelijat, työpaikkojen hakijat suhteessa vapaisiin työpaikkoihin. (Ammattibarometri 2017c)

Toimialalle onkin ollut ominaista yrittäjyyden syntyminen esimerkiksi tilanteessa, jossa luovan alan ammattilainen on irtisanottu työstään ja hän on perustanut oman yrityksen tai työpaikkaa mainostoimistosta ei ole löytynyt alunperinkaan. Toiminta *freelancerina* on ollut pakon sanelemaa. Ammattilainen on työllistänyt itsensä. Tämä on taas johtanut siihen, että markkinatilanne on koventunut kasvaneen kilpailun myötä.

Porterin kehittämän toimiala-analyysin mukaisesti alalla nähdään myös muita keskeisiä markkina- ja kilpailutilanteeseen vaikuttavia tekijöitä kuin *freelancereiden* lisääntyminen. Jos

Porterin toimiala-analyysin mukaisesti monet tekijät ovat alalle suotuisia, niin menestystä voi syntyä. Jos kuitenkin, joidenkin viiden tekijän osalta syntyy uhkakuvia, yritysten kannattavuus voi kärsiä. Kuvassa 12 onkin Porterin viiden kilpailutekijän avulla analysoitu mainosalan kilpailutilannetta uhkatekijöiden ja uusien mahdollisuuksien löytämiseksi. (Porter 1990, s. 72)



Kuva 12. Porterin toimialan kilpailutilanteen määrittely viiden kilpailutekijän avulla (Porter 1990, s. 71)

Alihankkijat

- mainostoimistojen yhteistyökumppanit kehittävät palveluitaan niin, että ne alkavat kilpailemaan mainostoimistojen kanssa, kuten esimerkiksi painot ovat viime aikoina alkaneet tarjoamaan markkinoinnin suunnittelu- ja toteutuspalveluita perinteisten painopalveluiden ohella
- mainostoimistojen on täytynyt vähentää työntekijöitä ja toimistot ovatkin entistä enemmän riippuvaisia alihankkijoista, kuten digitoimistoista tai IT-yrityksistä, mikä voi vaikuttaa mainostoimistojen neuvotteluvoimaan negatiivisesti ja projektikohtaiset kustannukset voivat nousta

Asiakkaat

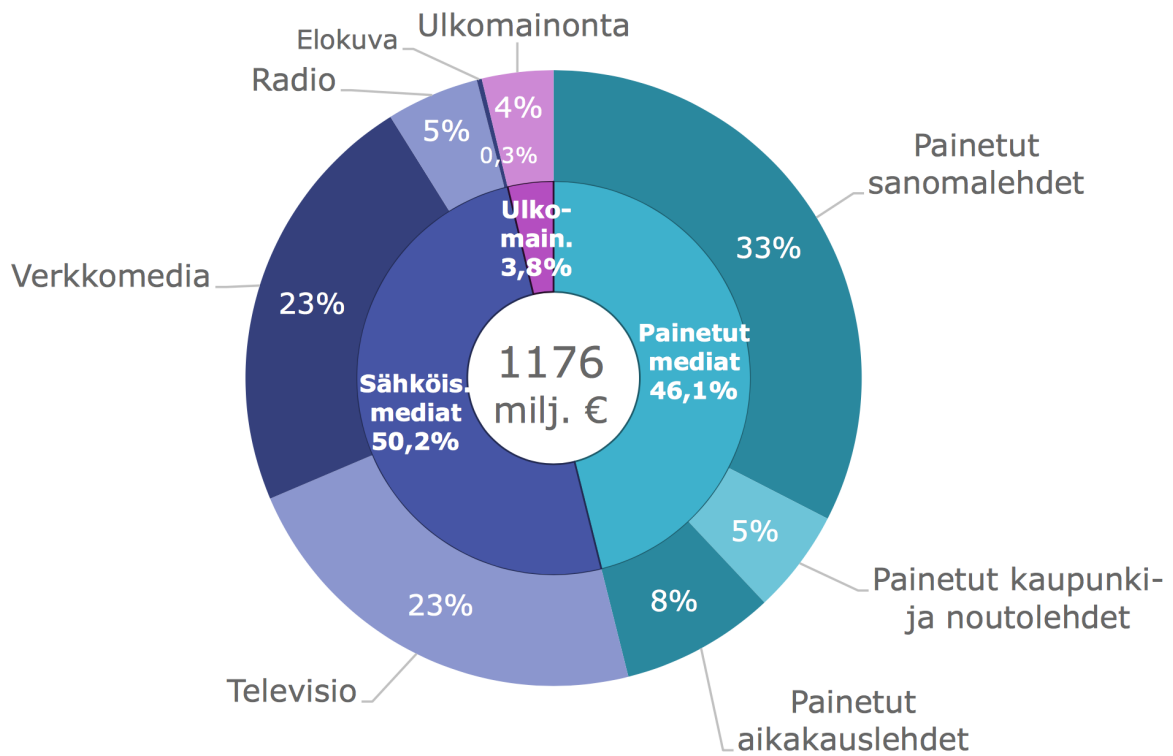
- ostajista tulee entistä ammattitaitoisempia ja johtajat panostavat sisäiseen yrittäjyyden sekä luovuuden tukemiseen erilaisilla hankkeilla ja kannustimilla, mikä voi johtaa siihen, että ostajat suunnittelevat entistä enemmän mainontaa itse (Kansikas 2007, s. 86)
- ostajat hakevat kustannussäästöjä ja leikkaavat markkinointibudjetteja entisestään, mikä on johtanut muun muassa siihen, että toimeksiantojen kilpailutukset ovat yleistyneet
- edelläkävijäostajat ymmärtävät, että kasvua syntyy tehokkaan ja pitkäjänteisen markkinoinnin avulla ja panostavat ensisijaisesti mainontaan sekä tilaavat entistä enemmän mainostoimistoilta
- Suomen talous kehittyy ja nousukausi alkaa, mikä johtaa ostajien markkinointibudjettien kasvamiseen ja mainostoimistojen myynnin paranemiseen, sillä Valtionvarainministeriön viimeisimmän ennusteen mukaisesti Suomen talous kasvaa vuoden 2017 aikana 1,2 prosenttia (Valtionvarainministeriö 2017)

Uudet korvaavat palvelut

- Ostajien yhteistyökumppanit tarjoavat asiakkailleen uusia palveluitaan, kuten painot tarjoavat markkinointipalveluitaan ja vievät asiakkaita mainostoimistoilta
- Digipalvelut kehittyvät ja tarjoavat ostajille uusia työkaluja mainonnan suunnitteluun ja toteuttamiseen, kuten esimerkiksi Googlen eri mainontaan tarkoitettut työkalut

Uudet kilpailijat

- Alalle on ominaista työntekijöiden ylitarjonta (kuva 9) ja uusien yritysten perustaminen alalle vuosittain, mikä johtaa entisestään kiristyvään kilpailutilanteeseen
- Digipalveluiden kysynnän lisääntyminen johtaa Digitoimistojen perustamiseen ja kyseiset toimistot kilpailevat mainostoimistojen kanssa, koska ostajat panostavat entistä enemmän digimainontaan, vuonna 2014 digitaalisten medioiden osuus koko mediamainonnasta oli 50,2 prosenttia (Kuva 13)



Kuva 13. Mediamainonnan osuudet, digitaalinen ja perinteinen mainonta vuonna 2014 Suomessa. (Mainonnan Neuvottelukunta 2015)

Kilpailu

- Alan kilpailutilanne on kiristynyt taantumana myötä ja erityisesti alan suuret toimijat kilpailevat muiden alojen suurimpien toimijoiden asiakkuuksien säilyttämisestä ja uusien saamisesta

Alalle on ollut ominaista korkeat suunnittelukustannukset, koska ammattitaitoista suunnittelijoista on ollut pulaa. Nyt tilanne on kuitenkin muuttunut ja ammattilaisia on tarjolla alalla riittävästi. Tämä voi johtaa palveluiden hintojen alentumiseen. Myös ostajien ammattitaito on lisääntynyt ja he tietävät tarkasti, mitä tilaavat ja palvelut kustantavat. Toisaalta toimistojen avainhenkilöt ovat keskeisessä roolissa asiakkaiden toimeksiannoissa ja asiakkaat haluavat tilata palveluita juuri kyseiseltä avainhenkilöltä. Tämä voi poikkeuksellisesti vaikuttaa myös palveluiden hintaan positiivisesti.

Yleisesti ottaen koventuneessa kilpailutilanteessa toimistojen on markkinoitava enemmän, mikä luonnollisesti lisää markkinointikustannuksia ja alentaa toimistojen tulosta. Lisäksi kilpailu voi alentaa asiakkaiden tuntihintoja alalla, kuten myös korvaavat palvelut, kun alalla on lisää tarjontaa palveluista ja toimistoista. (Porter 1990, s. 72)

Myös ostajat, jotka taantumasta huolimatta luottavat markkinoinnin tehoon ja korostavat sen tärkeyttä epävarmoina aikoina, voivat korottaa alan hintoja tai vähintäänkin säilyttävät hinnat ennallaan. He panostavat laadukkaaseen mainontaan ja tilaavat palveluita parhailta mahdollisilta suunnittelijoilta. He tiedostavat, että pitkällä tähtäimellä markkinoinnin toimenpiteet ja brändin rakentaminen tuottaa taantumasta huolimatta tuloksia. Juuri brändin rakentamisen osalta tämä on tärkeää. Kun tunnettuutta lisätään ja maine kasvaa, nousukauden tullessa mainostajalla on kilpailuetu puolellaan. Tunnettuus on kasvanut ja potentiaaliset asiakkaat tietävät, kenen puoleen kääntyä, kun heidän taloustilanne on paremmassa tilassa.

Mainosbarometrin mukaan ostajat, mainostajat suosivat myös tulevaisuudessa entistä enemmän digitaalista mainontaa (Mainosbarometri 2015). Myös kansainvälisen tutkimuksen mukaan tulevaisuudessa mainostajat panostavat printtimainonnan sijaan digitaaliseen mainontaan ja kansainvälisesti se saavuttaa isoimman osuuden mediamainonnasta vuonna 2019. Samassa kansainvälisessä tutkimuksessa kerrotaan myös, että mobiilimainonnan määrä on kasvanut nopeasti. (Lhermitte et al. 2015, s. 91)

Mainostoimistojen onkin kyettävä kehittämään entistä enemmän myös digitaalista osaamistaan. Alalle voikin syntyä lisää kilpailijoita juuri digitaalisten palveluiden, kuten esimerkiksi *some- ja hakusanamainonnan* tarjonnan erikoistumisalueille. Erityisesti täyden palvelun toimistojen on syytä kiinnittää huomiota tähän seikkaan. Pahimmassa tapauksessa asiakkuuksia menetetään kilpailijoille, joilla on tarjota kokonaisvaltaiset palveluita, myös digipalveluita laaja-alaisesti.

2.5 Yritysten haasteet taloudellisesti epävakaina aikoina

Jotta yritykset kasvavat, toimintaympäristön täytyy ole suopea yrityksille. Yritysten markkinoiden on tarjottava kasvumahdollisuuksia. Yrityksellä on oltava kilpailuetu, jolla se saavuttaa menestystä. Sen on erotuttava kilpailijoista. Suomessa mainostoimistojen onkin kehitettävä palveluitaan, jotta he saavuttavat kilpailuedun. Erityisesti nyt, kun mainostajat vähentävät ostojaan, toimistojen on löydettävä keino selviytyä tai jopa kasvaa. Sisäisiä ja ulkoisia haasteita kasvuun tai selviytymiseen on kuitenkin lukuisia. Alla listattuna muutamia keskeisiä esille nousseita haasteita.

Sisäiset haasteet:

- Taloudellisesti epävakaina aikoina asiakkaat leikkaavat markkinointibudjetteja
- Perinteisesti mainostoimiston liiketoimintaa on ollut tulorahoitteista, eikä yrittäjät epävakaina aikoina ole valmiita ottaa riskejä ja rahoittamaan toimintaa myös muutoin, kuten lainoilla tai muilla rahoitusjärjestelyillä
- Vaikka alalla on ylitarjontaa osaajista, yhdeksi kehittämisen esteeksi koetaan alan yrittäjien kohdalla hyvien työntekijöiden löytämisen (Peltola et al. 2014, s. 55)

Ulkoiset haasteet:

- Isoille alan toimistoille ei löydy Suomessa riittävästi suuryrityksiä
- Koska alalla on paljon mikroyrityksiä, on resurssien järkevä käyttö tärkeässä roolissa yrityksissä, joten onkin selvää, että aikaa vievä byrokratia esimerkiksi viranomaisten kanssa asioidessa koetaan luovan alan yrityksissä haasteelliseksi (Peltola et al. 2014, s. 54)
- Yleinen kustannustaso, kuten korkeat työn sivukulut, palkat ja verotus, nähdään myös alan yrityksissä yhtenä kehittämisen esteenä ja haasteena (Metsä-Tokila 2013, s. 39)

Yleisesti onkin nähtävissä, että alan toimistojen kehittäminen ja menestyminen on riippuvaista suhdannetilanteesta. Asiakkaiden menestyminen takaa myös mainostoimistojen menestymisen. Jos asiakkaat eivät pääse tulostavoitteisiin, kustannuksia säästetään helposti pienentämällä markkinointia. Tämä näkyy mainostoimistojen tuloksissa. Tällöin toimistot eivät voi ilman ulkopuolista rahoitusta kehittää yritystä palkkaamalla lisää työntekijöitä. Lisäksi alan toimijat kokevat, että ammattitaitoisen henkilöstön löytäminen on vaikeaa. Alan osaajista on tarjontaa, mutta hyvistä työntekijöistä ei tutkimusten valossa. Myös byrokratia vie aikaa yrittäjiltä mikroyrityksissä kaikesta muusta, kuten yrityksen kehittämis- tai kasvusuunnitelmista. Lisäksi kustannukset, kuten palkat ovat alalla korkeita yrittäjien mielestä.

2.6 Alan kehittyminen, uudet mahdollisuudet digitalisaation myötä ja tulevaisuus

Jotta ala voi kehittyä, ulkoisen toimintaympäristön on oltava hyvä mainostoimistoille. Ilman jatkuvaa kassavirtaa ei alan yritykset kehity ja kasvua synny. Alan toimistojen onkin seurattava markkinoinnin trendejä ja mahdollisuuksia herkeämättä, jotta kehitystä tapahtuu ja kasvua syntyy.

Digitalisaatio on ollut yksi tärkeä muutos alan toimintatavoissa. Toimistojen on ollut tarpeellista muuttaa liiketoimintamallejaan, jotta palvelut vastaavat asiakkaiden tarpeita. Esimerkiksi Internet on tuonut lukuisia mahdollisuuksia mainostaa ympäri maailmaa, mikä on

tarkoittanut sitä, että toimistojen on täytynyt kehittää keinot hyödyntää tätä mediaa parhaalla mahdollisella tavalla.

Kansainvälisten ammattilaisten näkemykset toki eroavat toisistaan. Digitaalinen teknologia ja sen mahdollisuudet voidaan nähdä hyvin eri tavalla riippuen näkijästä. Kuvataiteilija Christian Furr Iso-Britanniasta toteaa kansainvälisessä luovien alojen tutkimuksessa digitalisaatiosta näin lyhykäisyydessään (Lhermitte et al. 2015, s. 101):

“Digitaalinen teknologia on työkalu. Taiteilijat ovat aina käyttäneet niitä työkaluja, joita on saatavilla helpottaakseen työntekoa. Nykyään näitä työkaluja on vielä enemmän tarjolla. Digitaalisen teknologian hyödyntämisessä pitää kuitenkin olla selvä visio siitä, mihin sitä käytetään ja miten.”

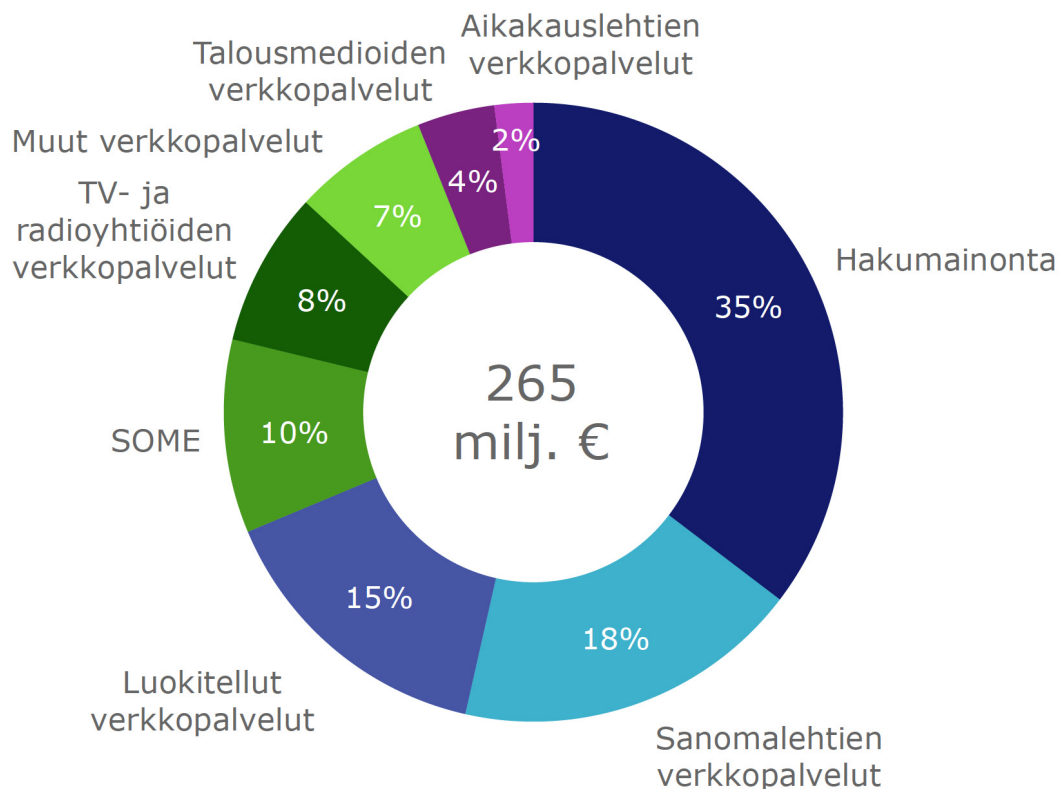
Furr toteaaakin artikkelissa, että se on vain työkalu ja avainroolissa ovat sisällöntuottajat. Hän korostaa, että on edelleen suosittua ostaa esimerkiksi vinyylilevyjä ja maalausten hinnat nousevat. Hän onkin pannut merkille, että entistä enemmän kädentaitojen merkitys on kasvanut ja ammattitaitoa sekä kokemusta sisällöntuotannossa arvostetaan edelleen. (Lhermitte et al. 2015, s. 101) Hänen viestinsä onkin, että digitaaliset kanavat ovat vain yksi kanava muiden joukossa, ja sitä pitää vain osata hyödyntää oikein. Taiteilijoiden ja alan sisällöntuottajien rooli ei kuitenkaan muutu digitaalisaation myötä.

Digitalisaation merkitys on keskeinen myös mainostoimistojen liiketoiminnalle. Niiden liiketoimintamallin on huomioitava tämä, ja tuotettava lisäarvoa asiakkaille myös tältä osin keskittyen kuitenkin sisältöön. Erityisesti *“täyden palvelun mainostoimistojen”* on pysyttävä tässä kehityskulussa mukana, ja tarjottava palveluita myös digitaaliseen mediaan, jonka merkitys kasvaa tilastojen valossa entisestään. Mikäli kyseisellä toimistolla ei *“digitoimistoa”* vielä ole, taloudellisesti epävakaina aikoina sellaisen perustaminen tuo liiketoimintaan riskitekijöitä. Voi kuitenkin olla, että mikäli tähän ei investoida, kilpailija voi siihen panostaa ja viedä asiakkaita.

Digitalisaation ja sen mahdollisuuksien ymmärtäminen on tulevaisuudessa keskeisessä roolissa. Suomessa digitaalisten tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen panostetaan toimistojen asiakasyritysten osalta entistä enemmän. Tutkimusyhtiö Gartnerin mukaan toimitusjohtajat ja yritysten ylimmät johtajat listasivat investointikohteensa ja yhdeksi tärkeäksi

kohteeksi listattiin yhdessä asiakaskokemuksen kanssa juuri digitaaliset tuotteet ja palvelut vuodelle 2017, vastaajista 20 prosenttia nimesi sen (Markkinointi & Mainonta –lehti 2017). Mainostoimistojenkin on syytä pysyä tämän trendin mukana, ja investoida vähintäänkin sen ymmärtämiseen, jotta toimitot voivat auttaa asiakkaitaan esimerkiksi kyseisten kehitettävien digitaalisten palveluiden markkinoinnissa ja mainonnassa tulevaisuudessa.

Tilastojen valossa digitaalisten medioiden osuus koko mediamainonnasta kasvaa ja some-mainonnan lisäksi myös hakukonemainonta lisääntyvät tulevaisuudessa. Vuonna 2014 hakukonemainonnan osuus koko verkkomainonnasta oli 35 prosenttia ja some-mainonnan 10 prosenttia (Kuva 14). Hakukone- ja some-mainonta ovatkin juuri erikoisosaamisaluetta ja vaativat erilaista kokemusta ja osaamista alan ammattilaisilta. Suomessa onkin monia uusia yrityksiä, jotka ovat erikoistuneet vain kyseiseen erikoisosaamisalueeseen.



Kuva 14. Verkkomainonta vuonna 2014 Suomessa. (Mainonnan Neuvottelukunta 2015)

Mainonnalle on nykyään ominaista se, että mainostajan on digitalisaation myötä oltava tavoitettavissa esimerkiksi sosiaalisissa kanavissa lähes reaaliaikaisesti 24 tuntia

vuorokaudessa. Brändiä rakennetaan ja mainetta kasvatetaan kaikkien kanavien avulla ja siellä on oltava läsnä. Jos yritys ei näy digitaalisissa medioissa, herättää se epäilyksiä.

Esimerkiksi Sek & Greyn luova johtaja Anssi Järvinen kertoo Markkinointi & Mainonta -lehden kolumnissaan, että markkinointiviestinnän tulevaisuudessa keskeisessä roolissa on juuri “*sosiaalisten suhteiden ja merkitysten luominen brändien ja kuluttajien välille*”. Erilaisten digitaalisten kanavien, kuten sosiaalisen median, kuten Facebookin tai Twitterin tärkeys brändin rakentamisessa onkin kasvamassa ja siihen on investoitava. Oikeanlaiset resurssit ovatkin keskeisessä roolissa asiakkaiden markkinointiviestinnän kehittämisessä tähän suuntaan, kuten Anssi Järvinenkin toteaa kolumnissaan ja kilpailu hyvistä ja luovista alan ammattilaisista kovenee entisestään. (Markkinointi & Mainonta -lehti 2014)

Hyvät alan ammattilaiset ovatkin tärkeässä roolissa toimistojen kehittämisessä ja kasvussa. Koska alan kilpailu on kovaa ja asiakkaat säästävät entisestään, toimistojen on tultava toimeen vähillä resursseilla ja *freelancereita* on tarjolla tällä hetkellä Suomessa paljon. Samalla myös asiakkaiden tarpeet esimerkiksi juuri digitalisaation myötä ovat monipuolistuneet ja mainostoimistot eivät suoraan kaikkiin näihin tarpeisiin ole voineet vastata. Mainostoimiston *freelancer* -verkostojen merkitys onkin kasvanut. Tarpeen tulleen toimistot voivat tilata palveluita erilaisiin tarpeisiin *freelancereilta*, mikä tarkoittaa muun muassa pienempiä toimiston kiinteitä kuluja. Esimerkiksi markkinointitoimisto Supersonin idea on hyödyntää asiakkaidensa toimeksiannoissa pääsääntöisesti *freelancer* -verkostoaan tarpeiden mukaisesti ilman vakituisia suunnittelijoita, mikä kiinnosti myös edellä mainittua resurssien tärkeyttä korostavaa Anssi Järvistä ja hän päätyikin toimistoon luovaksi johtajaksi Sek & Greystä vuonna 2015 (Kauppalehti 2015).

Jakamistalous on tällä hetkellä nouseva trendi. Esimerkiksi monet tuntevat AirBnb:n ja Uber:in liiketoimintamallit, joissa kuluttajat jakavat omaisuutensa käyttöä korvausta vastaan. Samaa voisikin soveltaa myös edellä mainitun Supersonin esimerkin mukaisesti myös muiden toimistojen kohdalla. Toimistot voisivat säästää kiinteissä kustannuksissa hyödyntämällä tarpeiden ja toimeksiantojen mukaisesti yhteisiä resursseja. Kustannussäästöjen lisäksi etuna olisi se, että jokaiseen toimeksiantoon haetaan parhain tekijä. Yrittäjät kuuluttavat hyvien ja luovien ammattilaisten perään, joten näin toimistoilla olisi mahdollisuus valita tekijät.

Suomen markkinat ovat pienet ja suuria yrityksiä ei suurimmille alan toimijoille ole nähtävästi riittävästi. Uusien markkinoiden hakeminen onkin yksi mahdollisuus kasvun ja menestyksen saavuttamiselle. Mainostoimistojen liiketoiminnan kustannuksia katetaan yleisesti tulorahoituksella, mikä ei välttämättä mahdollista kansainvälistymistä ja uusien markkina-alueiden saavuttamista. Suomessa onkin mahdollista saada apua rahoitukseen.

Esimerkiksi tunnettu suomalainen mainostoimisto *Hasan & Partners* aloitti kasvun hakemisen vuonna 2015 havaittuaan Suomen markkinat liian pieneksi Euroopan markkinoilta Finnveran, Tekesin ja Finpron avulla rahoituksen kohteet ollessa uudet strategiset rekrytoinnit ja laadukkaat ulkopuoliset asiantuntijapalvelut (Tekes 2015). Hasan & Partners -toimisto onkin valinnut kasvun *verkostokasvumallin* avulla. Sille on ominaista verkostojen hyödyntäminen ja palveluiden tilaaminen ulkopuolisilta yrittäjiltä. Etuna tässä mallissa on se, että suuria investointeja ei tarvita. (Vahvaselkä 2009, s. 31) Toisena kansainvälistymipolkuna toimisi alalla hyvin myös *orgaaninen kasvumalli*. Se perustuu kotimaan markkinoilta alkaneeseen yrityksen kasvuun. Tälle mallille on ominaista pienet riskit ja myös melko pienet investoinnit, koska mallissa tärkeässä roolissa ovat yrityksen omat resurssit ja niiden mahdollinen kehittäminen sekä kokemusten kartuttaminen kansainvälistymisestä. Perustana tässä mallissa voi olla juuri tulorahoitus. (Vahvaselkä 2009, s. 31-32) Nämä mallit toimisivat myös vaikeassa taloudellisessa tilanteessa olevien muiden mainostoimistojen kohdalla hyvin, koska ne ovat melko riskittömiä ja kansainvälistymiseen on saatavilla Suomessa lisäksi apua. Sen avulla alan toimijoiden on mahdollista päästä sisäisiä tai ulkopuolisia resursseja kehittämällä uusille markkina-alueille.

3 HAASTATTELUTUTKIMUS

3.1 Syvähaastatteluiden tausta

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää teorioiden, tilastojen, artikkeleiden ja tutkimusten avulla mainostoimistoalan keskeisiä ominaispiirteitä ja haasteita sekä yrittäjyyttä eri näkökulmista. Erityisesti tutkimuksessa keskitytään yrittäjään ja siihen, miksi kasvua ei alan yrityksissä pääsääntöisesti synny. Vastauksia haetaankin tutkimuskysymyksiin luovuuden ja kasvuedellytyksien ja –haasteiden osalta. Jotta tutkimus olisi mahdollisimman todenmukainen, on syytä selvittää myös alan kokeneiden ammattilaisten näkemyksiä alasta ja näistä edellä mainituista tekijöistä.

Syvähaastattelun avulla on mahdollista kahden kesken ja rauhassa käydä läpi yrittäjän näkemyksiä. Tällaisen haastattelun avulla aihetta voi lähestyä teemaa eri näkökulmista ja perin pohjin. Syvähaastattelu onkin hyvä työkalu esimerkiksi muun tutkimustiedon tueksi. Sen avulla tutkimuksen aihepiiriä voi syventää huomattavasti. Kun tutkitaan mainostoimistoalaa ja sen luovaa yrittäjää, syvähaastattelu soveltuu tähän tarkoitukseen erityisen hyvin. Alan yrittäjät ovat luovia ja haluavat menestystä sekä näkyvyyttä. Tämä on ominaista alalle, kuten edellä on käynyt ilmi. Syvähaastattelu soveltuu näin ollen hyvin alan yrittäjien haastatteluun. Haastatteluun osallistuvat yrittäjät haluavat varmasti tuoda mielipiteensä julki.

Syvähaastattelu onkin juuri tämän tyyppiseen aihepiiriin hyvin soveltuva. *Kvalitatiivinen*, laadullinen tutkimusmenetelmä mahdollistuu aihepiirin tutkimisen henkilöhaastatteluiden avulla. Haastatteluissa tärkeässä roolissa on juuri avoin ilmapiiri. Haastatteliija on jatkuvassa vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa tavoitteena saada mahdollisimman laajat vastaukset ja mielipiteet haastateltavilta. Haastattelun rakenteen ja kysymysten laatimisessa on mahdollista käyttää vapaasti luovuutta, jotta tutkimuskysymyksiin saadaan mahdollisimman syvällisiä vastauksia. Verrattuna *kvantitatiiviseen*, määrälliseen tutkimukseen vastaukset eivät edusta suuren ryhmän mielipiteitä tai näkemyksiä, vaan perustuvat yksilöiden mielipiteisiin. Myös vastausten tulkinta ja johtopäätöksiä laatiminen on vapaampaa. (Kotler & Keller 2012, s. 104)

3.2 Haastateltavien valinta

Haastateltavien valinta osoittautui haasteelliseksi jo siitä syystä, että yhtenä tavoitteena oli löytää haastateltavia erilaisista näkökulmista. Tavoitteena oli löytää yrittäjiä kasvuyrityksistä ja aloittaneista yrittäjistä. Koska ennalta oli määritelty, että neljä haastateltavaa soveltuu hyvin tutkimukseen, jako kahteen näiden edellä mainittujen kriteerien pohjalta oli vähintäänkin ongelmallinen. Syynä oli se, että viime aikoina mainostoimistoalan yritysten kasvu on ollut alan isoimpien toimijoiden osalta olematonta ja monella isolla toimijalla onkin liiketoiminta ollut tappiollista. Näin ollen haastateltavat haettiin edellisten vuosien kasvu- ja menestyjätoimistojen pohjalta sekä tutkimuksen tekijän sosiaalisia verkostoja hyödyntäen.

Yhtenä valintakriteerinä hyödynnettiin esimerkiksi mainosalan kilpailujen menestystä. Tähän yhdistettiin yritysten taloustietojen vertailu julkisten tietojen avulla sekä mahdollinen kasvu. Valintakriteerinä oli myös yrittäjän mahdollinen aiempi työ- tai yrittäjäkokemus, kuten toimiminen isoimmissa alan mainostoimistoissa työntekijänä tai osaomistajana. Aiempi kokemus esimerkiksi johtajan roolissa ja omistajana isoissa ja tunnetuissa alan toimistoissa on yhtä lailla haastattelun kannalta oleellista kuin oman liiketoiminnan harjoittaminen tällä hetkellä. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, miten kasvua alan yrityksissä on syntynyt - mitkä ovat keskeiset tekijät, joilla kasvua on ollut mahdollista ja miten yrittäjän luovuus on vaikuttanut tässä sekä yrityksen perustamisessa. Myös yrittäjän medianäkyvyydellä ja tunnettuudella oli merkitystä haastateltavien valinnassa. Tämä erityisesti siitä yksinkertaisesta syystä, että kyseisistä yrittäjistä oli tietoa löydettävissä vaivattomasti eri kanavista.

Haastateltavien valinnassa kiinnitettiin huomioita myös siihen, että haastateltavat ovat myös yrittäjän roolin lisäksi suunnittelussa mukana. Näin tutkimukseen saatiin tältä osin mukaan myös luova näkökulma. Mainostoimistojen omistajat voivat nimittäin olla myös täysin eri aloilta, eikä heillä välttämättä olla kokemusta itse suunnittelutyöstä.

3.3 Haastateltavat mainostoimistoalan yrittäjät

Haastateltavat soveltuivat tutkimukseen hyvin, koska heillä kaikilla oli suunnittelijataustaa. Heillä oli myös joko kasvu- ja menestyjäyritystaustaa tai vähintäänkin selkeitä näkemyksiä ja tavoitteita toimistojensa kasvulle. Myös yrittäjien ikähaarukka oli hyvin soveltuva tutkimukseen. Nuorin haastateltavista oli 28-vuotias ja vanhin 53-vuotias.

Heillä kaikilla oli kokemusta mainostoimistoalasta myös ennen nykyistä yritystään. Kaikki haastateltavat olivat muutoinkin nähneet mainostoimistoalaa hyvin laaja-alaisesti. Osa haastateltavista on myös sarjayrittäjiä, mikä tarkoittaa sitä, että yrittäjillä on ollut yritys tai yrityksiä myös aiemmin. Myös yrittäjien suvuissa on ollut aiemmin yrittäjiä.

3.3.1 Petri Uusitalo Sold Oy

Yksi haastateltavista on Petri Uusitalo. Hän on yrittäjä bränditoimisto Sold Oy:ssä ja toiminut aiemmin muun muassa mainostoimisto PHS:n toimitusjohtajana (Uusitalo 2017):

”Olen perustanut yrityksen vuonna 2013 yhdessä Tuire Huhdan kanssa. Tuire on kuitenkin jäänyt Soldin liiketoiminnasta pois ja omistan nyt yrityksen yksin. Minulla on alalta pitkä ja vankka kokemus. Olen toiminut myös Suomessa hyvin menestyneen mainostoimisto PHS:n toimitusjohtajana.”

Uusitaloa kiinnosti jo nuorena mainosala ja hän päätyikin opiskelemaan sitä 21-vuotiaana. Hän suoritti työn ohessa mainoshoitajan ja markkinointitutkinnon. Hän on nyt 53-vuotias yrittäjä ja kahden lapsen isä. (Uusitalo 2017)

Uusitalon toimisto tarjoaa palveluitaan brändin rakentamiseen. Juuri brändin rakentamisesta Uusitalolla on paljon kokemusta. Hän on muun muassa kirjoittanut kirjan *Brändi ja business*. Sold

suunnittelee asiakkailleen brändilupauksen ja tarinan, joiden avulla asiakkaat erottuvat markkinoilla ja menestyvät. Toimisto tarjoaa esimerkiksi palveluitaan uuden yrityksen nimen ja yritysilmeen suunnitteluun. Uusitalo toteaaakin haastattelussa näin (Uusitalo 2017):

“Kirkas ja hyvin mietitty brändi on magneetti, mikä auttaa viemään liiketoimintaa eteenpäin.”

Soldilla ei ole vakituisia työntekijöitä ja se hyödyntääkin projekteissaan *freelancer* –verkostoa. (Uusitalo 2017)

3.3.2 Tommi Laiho Folk Finland Oy

Tommi Laiho on Folk Finland Oy:n yksi omistajista ja toimitusjohtaja. Yrityksen perusti Laihon vaimo, jolla on myös pitkä kokemus mainostoimistoalalta. Laiho on 43-vuotias. Laihoakin kiinnosti jo nuorena nimenomainen ala ja hän on suorittanut *MAT-tutkinnon, Mainonnan ja markkinointiviestinnän erikoisammattitutkinnon* nykyiseltä nimeltään, Markkinointi-instituutissa Helsingissä. Laiho on myös ylioppilas. (Laiho 2017)

Folk tarjoaa asiakkailleen kokonaisvaltaisesti markkinointiviestinnän palveluita sekä digitaaliseen ja perinteisiin medioihin, kuten esimerkiksi (Laiho 2017):

- liikkuvan kuvan suunnittelu- ja toteutuspalveluita,
- brändin rakentamispalveluita ja
- markkinointikonseptien suunnittelu- ja toteutuspalveluita.

Soldin missio Laihon mukaan (Laiho 2017):

”Folk tekee kaupallisia puheenaiheita, jotka jäävät elämään populaarikulttuuriin”

Soldin visio Laihon mukaan (Laiho 2017):

”Folkin tavoitteena on tehdä sellaista työtä, joka jää suomalaiseen ja kansainväliseen mainoshistoriaan”

Yritys työllistää 28 työntekijää ja asiakkaina ovat Suomessa merkittäviä kuluttajabrändejä, kuten esimerkiksi *Lidl, Eckerö Line, Veho ja Mercedes-Benz*. Sen yhteistyökumppaneina toimii esimerkiksi digitaalisiin palveluihin erikoistunut *Valve Oy* ja sisäinen toimisto *Funk*, joka tarjoaa Folkille kvalitatiivisiä palveluita. Funkin kumppanina toimii myös pr-toimisto *Frami*. (Laiho 2017)

3.3.3 Juha Elo Markkinointitoimisto Sensei Oy

Markkinointitoimisto Sensei:n yrittäjä Juha Elo on 28-vuotias järvenpäläinen, joka on valmistunut Haaga-Helian Ammattikorkeakoulusta *Tradenomiksi*. Opiskeluissaan hän suuntautui *markkinointiviestinnän suunnitteluun*. Toimisto on perustettu vuonna 2014 yhdessä hänen pikkuveljensä kanssa. Molemmat ovat nykyisin yrityksen omistajia. (Elo 2017)

Elo kertoo haastattelussa yrityksestään ja sen palveluista näin (Elo 2017):

”Toimistomme on täyden palvelun mainostoimisto pienille tai pk-yrityksille. Toimiston tavoitteena on tulla Keski-Uudenmaan tunnetuimmaksi mainostoimistoksi, joka asiakkaina ovat muun muassa keskisuuret yritykset ja julkinen hallinto, kuten kaupungit. Tavoitteenamme onkin haastaa markkinoilla keskisuuret alueen mainostoimistot.

Toimistomme tarjoaa graafista suunnittelua, nettisivujen tuotantoa sekä strategista markkinoinnin suunnittelua. Digitaalisten palveluiden kysyntä on meillä kasvussa ja perinteisen mainonnan, kuten lehtimainosten suunnittelu on jäänyt vähemmälle. Itse vastaan strategisesta suunnittelusta, kuten myös digitaalisesta mainonnasta. Pikkuveljeni vastuulla on visuaalinen suunnittelu. Yrityksemme tarjoaa myös videotuotantoa.”

Toimistolla ei ole vakituisia työntekijöitä. Se kuitenkin tekee yhteistyötä *freelancereiden* kanssa. Toimisto tekee myös yhteistyötä painojen ja messurakenteiden toimittajien kanssa. (Elo 2017)

3.3.4 Heikki Kärkkäinen Rocky Advertising Oy

Heikki Kärkkäinen on yksi Rocky Advertising Oy:n omistajista ja suunnittelijoista. Hän perusti yrityksensä vuonna 2005. Yritys perustettiin yhdessä kumppanin kanssa. Koulutukseltaan Kärkkäinen on *Taiteen maisteri*, Mainos- ja tiedotuselokuva. Hän on myös opiskellut muun muassa filosofiaa ja käsikirjoittamista. Hän 49-vuotias. (Kärkkäinen 2017)

Rocky tarjoaa markkinointiviestinnän palveluita, jotka lisäävät asiakkaiden tunnettuutta ja jotka liittyvät tiiviisti asiakkaan liiketoimintaan ja sen strategiaan. Hänen mukaan heidän erikoisosaamisalueensa on juuri asiakkaan ja loppuasiakkaiden tarpeiden ymmärtämisessä ja tiivistämisessä. Kärkkäinen toteaaakin haastattelussa näin: (Kärkkäinen 2017)

“Markkinointistrategian kytkeminen osaksi liiketoimintastrategiaa saa asiakkaan ja meidät kasvamaan nopeasti muuttuvassa maailmassa.”

Rocky suunnittelee ja toteuttaa mainontaa digitaalisiin ja perinteisiin medioihin 12 työntekijän voimin. Lisäksi sen yhteistyökumppaneita ovat mediatoimistot, strategiakonsultit ja muut viestinnän konsultit ja alihankkijoita ovat muun muassa painot ja tuotantoyhtiöt. (Kärkkäinen 2017)

3.4 Haastatteluiden järjestäminen ja toteutus

Haastattelija Mikko Laine valitsi haastateltavat ja oli heihin yhteydessä puhelimitse tai sähköpostilla. Haastattelut järjestettiin kahden keskisissä ja rennoissa merkeissä esimerkiksi lounaalla Helsingissä tai haastateltavien toimistoilla.

Haastattelut suunniteltiin kestäviksi noin 1-1,5 tuntia, jotta kaikki suunnitellut tutkimuskysymykset voitaisiin käydä mahdollisimman laaja-alaisesti ja avoimesti läpi. Haastattelija olisi luonnollisesti toivonut pidempiä haastatteluajoja, mutta hän ei halunnut vaivata kiireisiä yrittäjiä sen pidempää.

3.5 Haastatteluiden tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Haastatteluiden, kuten myös tutkimuksen tavoitteena on selvittää alan yrittäjien herkkyyttä ryhtyä yrittäjiksi erityisesti luovuuden valossa. Haastatteluissa haetaan vastauksia siihen, ovatko alan luovat yrittäjät ja suunnittelijat herkkiä hakemaan uusia liiketoiminnan mahdollisuuksia jatkuvasti.

Keskeisessä roolissa haastatteluissa on selvittää, miten yrittäjät näkevät luovuuden vaikuttavan liiketoiminnan aloittamisessa ja kehittämisessä sekä itsensä luovana suunnittelijana ja yrittäjänä. Lisäksi keskitytään siihen, miten yrittäjien nykyiset ja mahdollisesti aiemmat yritykset ovat onnistuneet kehittämään yritystä ja kasvattamaan sitä. Tavoitteena onkin haastateltavien ja heidän yritystensä avulla osaltaan ymmärtää alan yrittäjien ominaispiirteitä ja yritysten kasvukeinoja sekä haasteita.

Yritysten kasvussa on tärkeää yrittäjien hyvät resurssit. Tutkimuksessa selvitetään myös, miten haastateltavat näkevät alan sisäisen yrittäjyyden, työntekijöiden sitoutumisen toimistojen tavoitteisiin. Myös tällä on osaltaan merkitystä alan toimistojen kasvussa. Jos työntekijät voivat

hyvin, ja ovat valmiita tekemään kaikkensa toimiston ja sen menestymisen eteen, toimisto menestyy ja kasvua syntyy.

Edellä mainitut seikat liittyvät yrityksen sisäisiin tekijöihin. Myös ulkoiset tekijät, kuten toimintaympäristö ja yrittäjyyspolitiikka vaikuttavat toimiston menestymiseen. Näin ollen myös nämä seikat on huomioitu haastatteluiden kysymysten laadinnassa.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää lisäksi alan kehittymistä ja tulevaisuutta. Kysymyksissä huomioitiin näin ollen myös nämä oleelliset seikat. Alan kokeneiden ammattilaisten mielipiteet ovat tärkeässä roolissa, kun halutaan tietää, minne suuntaan ala on kehittymässä. Yhtenä tämän tutkimuksen tavoitteena onkin tarjota tietopakettia esimerkiksi alan yrityksen perustamista harkitseville. Ammatillaiset tarjoavat näkemyksiä, mihin esimerkiksi kannattaa tulevaisuudessa panostaa mainostoimistopalveluita kehitettäessä ja haettaessa kasvua.

Tutkimuksen ja haastatteluiden tavoitteet huomioiden kysymysrunko ja kysymykset muotoutuivat haastatteluihin pääosin näin (Laine 2017):

- 1. Ikä, koulutus, siviilisääty, harrastukset?*
- 2. Miten päädyit yrittäjäksi?*
- 3. Miten kuvailisit kolmella adjektiivilla itseäsi yrittäjänä ja mainonnan suunnittelijana?*
- 4. Onko luovuutesi vaikuttanut mielestäsi liiketoiminnan aloittamisessa?*
- 5. Mainostoimiston tiedot?*
- 6. Miten toimeksiannot jakaantuvat digitaalisen ja printtimainonnan tai yritysilmeen suunnittelun/brändin rakentamisen välillä? Some-mainonta?*
- 7. Miten markkinoitte palveluitanne?*
- 8. Millaisena näet luovan alan työntekijöiden sisäisen yrittäjyyden? Toimivatko alan työntekijät mielestäsi yrittäjämäisesti ja luovasti toimeksiannoissa ja esimerkiksi yrityksen kehittämisessä? Tavoitteellinen ja määrätietoinen toiminta? Ottavatko he mielellään vastuuta? Sitoutuvatko he hyvin työhönsä?*

9. *Onko mielestäsi hyvillä sosiaalisilla suhteilla ja verkostolla merkitystä yrityksen menestymisessä mainostoimistoalalla? Liiketoiminnan aloittaminen, rekrytoinnit, rahoitus jne sekä kehittämisessä, asiakashankinta, kumppanit?*
10. *Kasvu tai kasvuaikomukset? Millä toimenpiteillä kasvua haetaan? Digitaalisten palveluiden kehittäminen? Kansainvälistyminen? Muut keinot?*
11. *Mitkä ovat mielestäsi kasvun haasteet alalla?*
12. *Onko Suomen yrittäjyyspolitiikka mielestäsi toimivaa?*
13. *Miten näet mainostoimistoalan kehityksen ja tulevaisuuden?*

4 HAASTATTELUTUTKIMUKSEN TULOKSET JA NIIDEN ANALYSOINTI

4.1 Haastatteluiden keskeiset tulokset

Luovuuden ja roolimallien vaikutus yrittäjäksi ryhtymiseen käsitellään tuloksissa ja niiden analysoinnissa omana kokonaisuutena. Jotta haastatteluiden kasvua käsittelevät tulokset voidaan analysoida selkeästi ja niistä voidaan tehdä johtopäätöksiä, jaetaan tulokset sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin, kuten aiemmin tutkimuksen raportissa esiteltiin. Kasvuun liittyvät tulokset ja niiden analysointi käydäänkin läpi tämän tiivistetyn rakenteen mukaisesti:

Sisäiset kasvuedellytykset ja –haasteet:

- Yrittäjien motiivit ja halut kasvattaa toimistoa
- Oikeanlaisten resurssien saatavuus
- Sisäinen yrittäjäisyys
- Toimistot arvot ja asenteet
- Markkinoinnin ja kilpailumenestyksen merkitys asiakashankinnassa

Ulkoiset kasvuedellytykset ja -haasteet:

- Toimintaympäristön ja kilpailutilanteen vaikutus kasvuun
- Sosiaalisten suhteiden ja verkoston merkitys kasvun saavuttamisessa

4.1.1 Luovuuden vaikutus liiketoiminnan aloittamisessa

Kaikilla haastateltavilla on kokemusta mainostoimistoalalta myös aiemmissa työsuhteissa tai yrittäjänä ollessaan. Heillä kaikilla on ollut selkeä näkemys siitä, että he voivat toimia myös yrittäjinä. Yrittäjien suvuissa tai lähiomaisissa on ollut yrittäjiä. Tällä on keskeinen vaikutus yrittäjäksi ryhtymiseen. Heillä onkin ollut kokemusta alalta ja näkemystä yrittäjyydestä.

Kärkkäisen äiti on toiminut apteekkarina ja isä osakkaana sekä toimitusjohtajana terveydenhoitoalan yrityksessä. Hän onkin saanut yrittäjän roolimalleja ja vaikutteita pienestä pitäen yrittämiseen. Kärkkäinen on saanut vanhemmistaan tukea myös liiketoiminnassaan. Rocky erikoistui juuri lääkealan mainontaan, ja sen kehittäminen oli mahdollista Kärkkäisen vanhempien vahvan lääkealan kokemuksen avulla. Kärkkäisen vanhempien, mediatoimistojen ja palkkaamalla lääkealan ammattilaisen konsultiksi lääkealan asiakkaiden saaminen ja niiden myynti kasvoi merkittävästi vuodesta 2009 lähtien. (Kärkkäinen 2017)

Myös Elo kokee, että hänen isänsä rakennusalan yrityksen liiketoiminnan seuraaminen sivusta on vaikuttanut merkittävästi hänenkin mielipiteisiinsä ja yrittäjäksi ryhtymiseen. Hän onkin jo nuorena ollut tarve toteuttaa itseään ja luoda uutta. Hän esimerkiksi perusti jo ala-asteella oman lehden ja hieman vanhempana jalkapallokoulun. Hänellä on ollut nuorena lisäksi elävän musiikin yhdistys. Hän onkin ollut suuntautunut hyvin luovaan toimintaan jo varhaisessa vaiheessa. Yrittäjän roolimallit ovat vahvistaneet entisestään päätymistä yrittäjäksi. (Elo 2017)

<p>Kärkkäinen kuvailee itseään yrittäjänä ja mainonnan suunnittelijana (Kärkkäinen 2017)</p> <p><i>“1. realistiseksi, 2. tuloshakuiseksi ja 3. luovaksi.”</i></p>	<p>Elo kuvailee itseään yrittäjänä ja mainonnan suunnittelijana (Elo 2017)</p> <p><i>“1. luovaksi, 2. tehokkaaksi ja 3. uusien mahdollisuuksien hakijaksi, henkilöksi, joka kehittää jatkuvasti itseään.”</i></p>
<p>Laiho kuvailee itseään yrittäjänä ja mainonnan suunnittelijana (Laiho 2017)</p> <p><i>“1. kunnianhimoiseksi, 2. luovaksi ja 3. rohkeaksi.”</i></p>	<p>Uusitalo kuvailee itseään yrittäjänä ja mainonnan suunnittelijana (Uusitalo 2017)</p> <p><i>“1. analyyttiseksi, 2. taitavaksi yksinkertaistajaksi, joka osaa selkiyttää asioita taustojen kautta ja 3. lojaaliksi toimeksiantoja, asiakkaita, työntekijöitä ja työnantajia kohtaan.”</i></p>

Kuva 15. Itsensä kuvaileminen suunnittelijana ja yrittäjänä.

Haastateltavilta kysyttiin, miten he kuvailevat itseään suunnittelijana ja yrittäjänä kolmella sanalla. Kolme neljästä haastateltavasta kuvasi itseään luovaksi. Vastauksista nousee esille myös tavoitteellisuus toiminnassa ja uusien mahdollisuuksien hakeminen. (Kuva 15)

Esimerkiksi Laiho halusi vielä haastattelussa lisätä kuvailuun tämän (Laiho 2017):

“Mietin jatkuvasti uusia ideoita ja mahdollisuuksia. En murehdi sen syvällisemmin haasteellisempia asioita. Asioilla on tapana järjestyä tavalla tai toisella. Minulle on myös ensisijaisen tärkeää, että työntekijät viihtyvät hyvin työpaikallaan. Olen myös melko kärsimätön ja vahva persoona.”

Haastatteluissa kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että liiketoiminnan aloittaminen on helppoa mainostoimistoalalla juuri korostuneen luovuuden johdosta. Alalle hakeutuvat henkilöt ovat luovia, ja heidän täytyykin olla luovia pärjätäkseen alalla. Palvelut perustuvat juuri suunnittelijoiden ainutlaatuisiin ideoihin. Haastatteluista tulee myös ilmi, että palveluiden myyminen helpottuu juuri luovuuden takia. Mainontaan löydetään helpommin ratkaisuja ja erottuvia ideoita, kun luovat ihmiset tekevät sitä. Uusitalon mukaan alan yrittäjät ja suunnittelijat ovat herkkiä kokeilemaan ennakkoluulottomasti ja rohkeasti uusia asioita (Uusitalo 2017). Liiketoiminnan kehittämisessä luovuus voi kuitenkin synnyttää myös haasteita. Uusitalo toteaa haastattelussa, että suunnittelutyön ollessa itsessään haastavaa ja raskasta alan suunnittelijat ja yrittäjät eivät mielellään ota muita vastuita, kuten esimerkiksi toimiston kehittämisvastuuta tai operatiivisia vastuita (Uusitalo 2017).

Kärkkäinen toteaa haastattelussa näin luovuuden vaikutuksesta liiketoiminnan aloittamisessa (Kärkkäinen 2017):

“Luovuus helpottaa liiketoiminnan aloittamisessa, koska luovuus itsessään on tuote, jota myydään asiakkaille. Liiketoiminnan aloittaminen on helpompaa, kun tuote on valmiina.”

Myös Kärkkäinen näkee luovuuden lisäksi haasteena yrityksen kehittämiselle ja kasvuille. Syynä tähän on se, että yrittäjät, jotka toimivat myös suunnittelijan roolissa joutuvat käyttämään paljon aikaa työntekijöiden avustamiseen ja kehittämiseen. Tämä aika on pois yrittäjältä toimistonsa kehittämisestä ja kasvun hakemisesta sekä myyntityöstä. Kärkkäisen toimisto miettiikin, olisiko syytä palkata toimistoon *senior*-suunnittelijoita, joita ei tarvitse kouluttaa. Tämä haaste pätee erityisesti heidän kokoisessa ja yrittäjävetoisessa toimistossa. (Kärkkäinen

2017)

Luovuus vaikutti keskeisesti haastateltavien yrittäjäksi ryhtymisessä. Yrittäjäksi ryhtyminen oli muutoinkin helppoa erinäisistä syistä haastateltaville.

Elon mukaan hänellä oli pienestä pitäen luomisen tarve ja hän halusi tehdä asioita itse enemmän kuin pyytää tai tilata muilta. Hänen opiskellessaan alan työpaikkoja oli tarjolla vähän. Kun hän oli saanut työkokemusta mainostoimissa, hän totesi yrittäjyyden olevan hänelle hyvä vaihtoehto ja hän ryhtyikin yrittäjäksi. Elo kuvaileekin yrittäjäksi ryhtymistään näin: (Elo 2017)

”Havaitsin hyvin varhaisessa vaiheessa, että ryhdyn yrittäjäksi. Minulla on ollut lapsena ja nuoruudessa vahva itse luomisen ja yrittämisen tarve. Minulla oli muun muassa ala-asteella oma lehti ja nuorena jalkapallokoulu. Olen myös harrastanut musiikkia pitkään. Olenkin suuntautunut jo nuorena luovaan toimintaan. Perustinkin nuorena elävän musiikin yhdistyksen. Myös yrittäjän roolimallina minulle on toiminut isäni, jolla on ollut rakennusalan yritys. Tämä on myös osaltaan vaikuttanut valintoihini.

Opiskellessani tradenomiksi oman alan työt olivat vähissä. Näinkin, että yrittäjyys on todella hyvä vaihtoehto itseni työllistämiseksi. Toimin aiemmin helsinkiläisessä mainostoimistossa. Suunnittelin digitaalista markkinointia ja olin mukana asiakashankinnassa. Minulla olikin kokemusta alasta opiskeluiden lisäksi ja päätinkin ryhtyä yrittäjäksi vuonna 2014. Yrittäjyydessä minulle on tärkeää mahdollisuus hallita työmääriä ja mahdollisuus panostaa myös muuhun kuin työn tekemiseen tarvittaessa.”

Uusitalolle yrittäjäksi ryhtyminen oli myös vaivatonta pitkän työuran jälkeen mainostoimisto PHS:ssä. Hän totesi haastattelussa lähdöstään PHS:stä näin: ”PHS:n alkuperäinen dynaamisuus ja rento työasenne, yrityskulttuuri, jolla saavutettiin hyviä tuloksia, alkoi hävitä yrityksestä, eikä työ enää innostanut samalla tavalla kuin aiemmin.” Hän lähti sieltä ja perusti oman yrityksen. Tässä auttoi myös se, että hänellä oli laaja verkosto ja vahva kokemus alalta. (Uusitalo 2017)

Laiholla oli jo ennen Folk:ia kokemusta yrittäjyydestä toisessa mainostoimistosta, jonka liiketoiminta piti kuitenkin lopettaa henkilökohtaisten syiden takia. Laihon mukaan tämä kokemus oli hyvin opettavaista, koska hän vastasi monesta yrityksen liiketoimintaan kuuluvasta asiasta. Hänellä oli myös ennen Folkia pitkä kokemus alan suurista mainostoimistoista, kuten PHS:stä ja Sek & Grey:stä. (Laiho 2017)

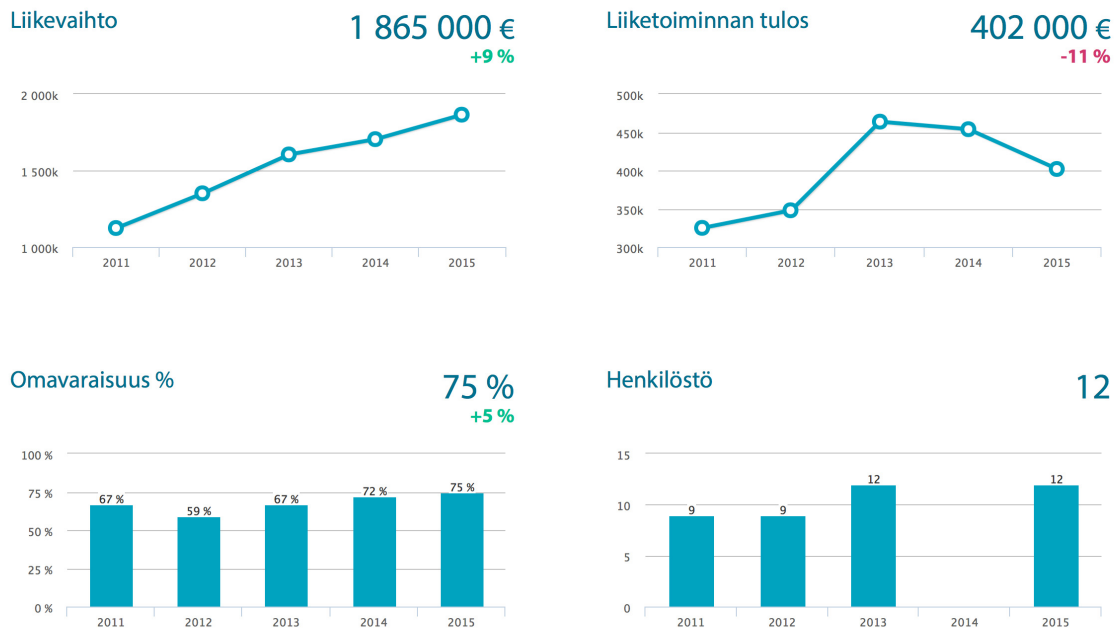
Kärkkäisen yrittäjäksi ryhtyminen oli haave. Hänellä oli vahvat mielipiteet, miten mainontaa on tehtävä, ja hän Sek & Grey:ssä *copywriterina* toimiessaan päättikin toteuttaa haaveensa perustamalla AD-työkaverinsa kanssa Rocky:n. Kärkkäinen kuvaileekin liiketoiminnan aloittamista näin: (Kärkkäinen 2017)

”Minulle yrittäjäksi ryhtyminen oli pitkäaikainen haave. Työntekijänä minulla oli paljon mielipiteitä siitä, miten mainontaa olisi tehtävä. Vuonna 2005 Mainostoimisto SEK & GREY:ssä toimiessani Copywriterina päätin AD -työkaverini kanssa aloittaa liiketoiminnan yhdessä. Tähän vaikutti osaltaan muun muassa se, että SEK & GREY:n taloudellinen tilanne heikkeni tärkeän asiakkaan NOKIA:n vähentäessä toimeksiantoja toimistossa. Perustimmekin Mainostoimisto Rocky:n ja sen toiminta aloitettiin vuonna 2006. Halusin kumppanini kanssa tehdä mainontaa omin ehdoin. Saimmekin heti ison asiakkaan Red Bull:in, joka etsi toimistoa tuolloin. Starttiraha helpotti aloittamistamme. Jo heti alkuun meille oli tärkeää kannattava liiketoiminta ja sen jatkuvuus.”

Liiketoiminnan aloittamiseen alalla vaikutti haastateltavien mukaan hieman myös Suomessa vallinnut taantuma erinäisistä syistä. Toimistojen, joissa haastateltavat olivat töissä, asiakkaat aloittivat säästöohjelmansa. Tämä näkyi ja näkyy edelleen toimistojen liikevaihdossa negatiivisesti. Kuten Kärkkäinen toteaa haastattelussa, yhtenä syynä Sek & Grey:stä lähtemiseen vaikutti toimiston asiakkaan Nokia:n vähentyneet toimeksiannot (Kärkkäinen 2017). Myös Elo näki, että taantumalla oli osaltaan vaikutusta yrittäjäksi ryhtymiseen, koska alan työpaikat olivat vähissä. (Elo 2017)

4.1.2 Kasvu ja sen haasteet mainostoimistoalalla

Haastateltavat yritykset ovat saavuttaneet kasvua eri tavoin. Kärkkäisen toimistolle kasvu onnistui erikoistumalla lääkealaan. He saivat lääkealan konsultin palkkaamisella, mediatoimiston ja Kärkkäisen vanhempien tuealla monia lääkealan asiakkaita. Tähän vuonna 2009 alkaneeseen kasvuun tuli kuitenkin muutos lääkealan kansainvälisten asiakkaiden vähentäessä ostoja Suomessa. Toimisto joutuikin uudistamaan myyntiorganisaatiotaan ja sai uusia asiakkaita kuluttajapuolen brändeista, kuten IKEA ja Biltman. Kärkkäinen korostaakin haastattelussa myynti- ja markkinointityön tärkeyttä liiketoiminnan jatkuvuuden takaamiseksi. Myyntiorganisaation on oltava kunnossa, sillä muutoin kasvua ja jatkuvuutta liiketoiminnalle ei synny. Myös erityisesti ihmiskeskeisellä lääkealalla ammattitaitoiset työntekijät ja kumppanit ovat keskeisessä roolissa kasvun saavuttamiseksi. (Kärkkäinen 2017)



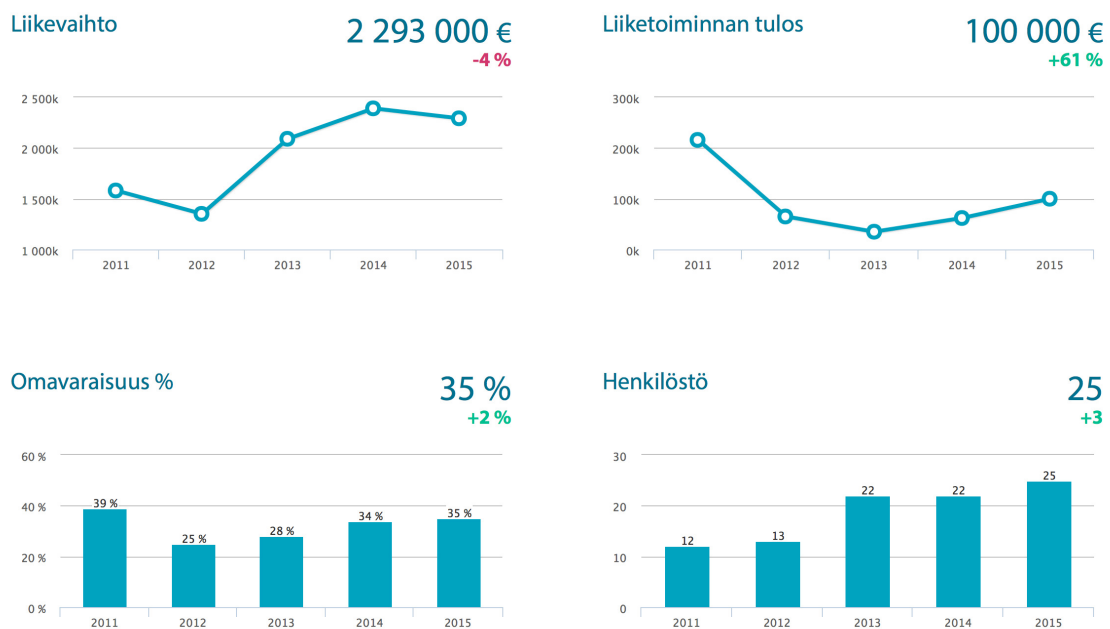
Kuva 16. Rocky Advertising Oy Taloustiedot (Asiakastieto 2017b).

Kuten kuvan 16 Rocky:n taloustiedoista näkee, vuodesta 2011 vuoteen 2015 toimiston liikevaihto kasvoi tasaisella tahdilla 1,24 miljoonasta eurosta 1,865 miljoonaan euroon. Kasvua on syntynyt tasaisella tahdilla ja toimisto on selvinnyt vaikeista ajoista uusimalla tehokkaasti esimerkiksi myyntiorganisaatiotaan ja rekrytoimalla alan huippuosaajia. Toimisto pitää tärkeänä myös nykyisten resurssien suunnittelutyön ammattitaidon korkeaa tasoa ja kouluttaa työntekijöitään jatkuvasti. Myös asiakkaiden toimialan vahva tuntemus on oleellinen osa kasvua. (Kärkkäinen 2017)

Myös Uusitalo korostaa haastatteluissa hyvää luovaa tiimiä kasvun mahdollistajana. PHS:ssä tiimit olivat suunnittelijavetoisia ja niillä oli PHS:n alkuvaiheessa 80-luvun ja 90-luvun vaihteessa *“raikas lähestymistapa”* mainontaan. Nämä tiimit suunnittelivat uudenlaista mainontaa, joka vetosi asiakkaisiin. Luovat tiimit saivat mainetta ja PHS kasvoi nopeasti yhdeksi Suomen tunnetuimmaksi mainostoimistoksi. Se sai uusia asiakkaita ja se huokutteli hyvällä maineellaan myös alan parhaita ammattilaisia toimistoon. Keskeistä kasvussa onkin Uusitalon mukaan hyvät suunnittelijat ja luovuutta tukevan toimistokulttuurin luominen, jotta alan huippujen on mahdollista työskennellä vapaasti ja suunnitella ainutlaatuista mainontaa.

Uusitalolla ei kuitenkaan itsellään ole nykyiselle toimistolle kasvutavoitteita. Hänelle on tärkeää, että toimeksiannot ovat innostavia ja hän saa työstä hyvää palkkaa. (Uusitalo 2017)

Elon mainostoimisto hakee tietoisesti kasvua. Sen visiona on olla tulevaisuudessa Keski-Uudenmaan tunnetuin mainostoimisto. Se tavoittelee kasvua uudistamalla ja tehostamalla sisäisiä prosesseja ja markkinointia. Se myös vakinaistaa *freelancereita*. Liikevaihto tavoitellaan lisää ja se on myös perustamisesta lähtien kasvanut tasaisesti. (Elo 2017)



Kuva 17. Folk Finland Oy Taloustiedot (Asiakastieto 2017c).

Toisin kuin Elolla Laihon Folkilla ei ole kasvutavoitteita. Laiho kuten muutkin korostavat hyvää työilmapiiriä, jotta luovat ammattilaiset ovat mahdollisimman idearikkaita. Laiho onkin sitä mieltä, että henkilöstön kasvun myötä tämä ilmapiiri kärsii ja samoin laatu. Laiholle onkin tärkeää, että hyvät työntekijät viihtyvät ja heistä pidetään kiinni. Näin mainostoimistolla on mahdollisuus saavuttaa menestystä ja kasvua itsestään. Kasvu tuleeekin automaattisesti hyvien asiakkuuksien myötä. Kun vielä asiakkuuksia pystytään kasvattamaan, menestystä on mahdollista saavuttaa. Folkin kasvu onkin ollut tasaista muutamista notkahduksista huolimatta. (Kuva 17) Vuonna 2016 Laihon mukaan liikevaihto nousi 2,6 miljoonaan euroon. (Laiho 2017)

Kasvun haasteina haastateltavat näkevät oikeanlaisen tasapainon löytämisen henkilöstön määrän ja tulojen kanssa. Samoin resurssien riittämättömyys koetaan haasteeksi. Yrittäjät eivät kasvuvaiheessa voi olla kaikessa mukana, joten onkin tärkeää löytää resurssit kasvulle. Kärkkäinen näkee, että 20 työntekijää ja niiden asiakkaiden toimeksiannot voivat mahdollistaa täysipäiväisen myyntiresurssin rekrytoinnin (Kärkkäinen 2017). Kärkkäinen on myös sitä mieltä, että kasvuvaiheessa olisi tärkeää saada toimistoon ulkopuolinen toimitusjohtaja, joka voisi keskittyä esimerkiksi kasvuun, jolloin yrittäjä voisi keskittyä enemmän suunnitteluun. Myös Suomen taantuma nähdään haasteellisena toimistoille. Markkinat ovat Suomessa supistuneet ja asiakkaiden mainosbudjetit ovat pienentyneet. (Kärkkäinen 2017) Elo näkee tämän mikrotoimiston näkökulmasta myös positiivisena seikkana, joka voi tuoda kasvumahdollisuuksia (Elo 2017):

“Kun asiakkaiden maksukyky on yleisellä tasolla heikkoa, pienillä ja joustavilla toimistoilla on mahdollisuus kilpailla isompien kanssa. Meillä onkin mahdollisuus kasvaa, koska toimimme kustannustehokkaasti. Yritysten hakiessa säästöjä markkinoinnissa pienet mainostoimistot saattavat menestyä paremmin kuin isot.”

Haastatteluista kävi myös ilmi, että alan sisäinen yrittäjyys on myös tärkeässä roolissa kasvussa. Sisäinen yrittäjyys ja henkilöstön sitoutuminen työhönsä on ominaista alan toimistoille. Yhtenä syynä tähän nähdään se, että toimistot ovat pieniä ja yrityksessä ei esimerkiksi ole keskijohtoa. Myös osaltaan tähän vaikuttaa se, että yrittäjät ovat mukana operatiivisessa toiminnassa ja suunnittelussa (Laiho 2017). Toimistoissa ei ole paljon byrokratiaa ja toiminta on dynaamista (Laiho 2017). Osa haastateltavista näkee myös, että yrittäjähenkisimmät hakeutuvat yrittäjäksi. Joidenkin osalta tämä on myös pakon sanelemaa, kun heidän on työllistettävä itse itsensä työnantajan irtisanottua työsuhteen, puhutaankin *pakkoyrittäjyydestä*. (Uusitalo 2017) Esimerkiksi Elo näkee, että alan työntekijöiden on oltava hyvin yrittäjähenkisiä, koska heidän on oltava pienissä toimistoissa aktiivisesti mukana asiakashankinnassa ja toimiston kehittämisessä (Elo 2017). Uusitalo toteaa haastattelussa sisäisestä yrittäjyydestä näin (Uusitalo 2017):

”Alan luovat työntekijät ovat kyllä sitoutuneita siihen mitä tekevät, mutta eivät välttämättä näe mitä asiakas kaipaa. Yrittäjähenkisimmät hakeutuvatkin helposti

alalla yrittäjiksi. Alalta löytyy sisäistä yrittäjyyttä ja erityisesti vuoden 2008 laman jälkeen on tullut myös pakkoyrittäjyyttä. Isot toimistot irtisanoivat paljon luovia suunnittelijoita ja heidän olikin pakon edessä työllistettävä itse itsensä. Helsinkiin syntyikin uskottava freelancer –yrittäjryhmä. Se myös muutti suhtautumista freelancereihin positiivisempaan suuntaan asiakkaiden ja alan työntekijöiden piirissä.”

Alan suurimpien toimistojen haasteina Uusitalo näkee johtamisen. Isoille toimistoille on ominaista sisartoimistot, kuten esimerkiksi digitoimistot. Niiden tavoitteena on saada toimistoon lisämyyntiä ja toimistojen välille voikin syntyä kilpailutilanteita. Tämä vaatii hyviä johtamistaitoja. Uusitalolla on tästä kokemusta, sillä PHS:llä oli monia sisartoimistoja vuosina 2005-2008. (Uusitalo 2017)

Kaikki haastateltavat näkevät myynti- ja markkinointityön tärkeyden toimiston menestymisessä. Myös toimiston maine koetaan tärkeänä. Toiset haastateltavat tekevät aktiivisemmin myyntityötä kuin toiset. Kärkkäisen mukaan esimerkiksi lääkealalla aktiivisen myyntityön tekeminen on todella tärkeää (Kärkkäinen 2017). Asiakkaita toimistot saavat myös suosituksien kautta. Laadukas työnjälki onkin alalla hyvä markkinointikeino. Eräänä markkinointikeinona Uusitalo pitää myös *Brändi ja business* -kirjansa tekemistä ja julkaisua (Uusitalo 2017). Myös menestyminen alan mainoskilpailuissa lisää toimiston tunnettuutta ja tuo lisää asiakkaita, kuten Laiho toteaa haastattelussa (Laiho 2017):

”Toimistomme on ollut ”mustana hevosena” alan kilpailuissa mukana, mikä on tuonut tunnettuutta luovana toimistona ja yritys onkin päässyt tarjouskilpailuihin mukaan. Voitot tarjouskilpailuissa ja alan kilpailuissa ovat auttaneet kasvussa.”

”Toimistomme on saavuttanut palkintoja alan mainonnan suunnittelu- ja ideakilpailuissa. Niiden rooli on tärkeä asiakashankinnassa ja rekrytoinnissa. Esimerkiksi toimistomme asiakkaan LIDLin mainoksien myötä saatu kilpailuvoitto Markkinoinnin, Teknologian ja Luovuuden Liiton, MTL:n järjestämässä Effie Awards mainonnan ideakilpailussa on tuonut yhteydenottoja mahdollisten uusien asiakkaiden osalta. Toimistomme maine kasvaa voittojen myötä, mikä helpottaa myös hyvien ja

uusien suunnittelijoiden sekä työntekijöiden palkkaamisessa. Jatkuvasti saavutetut voitot kertovat siitä, että toimisto on nouseva menestyjä ja luova.”

Menestyminen alalla vaatii myös verkostoitumista ja hyviä sosiaalisia suhteita. Osaltaan niiden avulla toimistojen on mahdollista menestyä. Kaikki haastateltavat pitävät tärkeänä hyvien suhteiden ylläpitämistä sidosryhmiin, kuten asiakkaisiin, yhteistyökumppaneihin tai työntekijöihin. Ne ovat tärkeitä asiakashankinnassa ja muun muassa itsensä kehittämisessä. Elo tapaa säännöllisesti kavereitaan keskustellakseen alasta ja sen tilasta sekä uusista alan trendeistä (Elo 2017). Haastatteluiden mukaan myös erilaisissa ammattillisissa tilaisuuksissa on syytä olla mukana markkinoimassa palveluitaan. Kärkkäinen toteaa haastattelussa näin verkostojen merkityksestä (Kärkkäinen 2017):

“Alalla on äärimmäiseen tärkeää olla hyviä suhteita kaikkiin oleellisiin tahoihin, kuten esimerkiksi asiakkaisiin, työntekijöihin ja kumppaneihin. Alan liiketoiminta on pääosin tulorahoitteista, joten ihmiset, kuten suunnittelijat ovat tärkeässä roolissa.”

Kun haastateltavilta kysyttiin alan digitaalisten palvelujen roolista vastaukset voidaan tiivistää näin:

- Toimistot tarjoavat digitaalisia palveluita asiakkailleen, kuten myös muitakin palveluita yhtä lailla
- Haastateltavat eivät pääsääntöisesti näe, että digitaaliset palvelut olisi jollain tavoin tärkeämmässä roolissa kuin muut palvelut, vaan digitaalinen kanava on yksi kanava muiden joukossa
- Sisältö, kuten brändi ja sen tarina ovat tärkeämmässä roolissa kuin digitaalinen tekniikka
- Digitaalisen mainonnan tavoite on sama kuin printtimainonnalla, myynnin edistäminen

Uusitalo toteaa digitaalisista palveluista näin (Uusitalo 2017):

”Digitaalisen ja perinteisen mainonnan roolijakoon ei pitäisi kiinnittää erityisemmin huomioita. Kyse on vain erilaisista kommunikaatiokanavista, joiden tavoitteet ovat samat, myynnin edistäminen. Digitalisaatio toki tarjoaa uusia mahdollisuuksia, kuten mainonnan mittaamisen ja optimoinnin, mutta teknologia ottaa ylivallan. Sisältö, kuten tarinat ja brändi, on kuitenkin tärkeämmässä roolissa kuin teknologia. Digitaaliset kanavat voivat olla haasteellisia vanhoille suunnittelijoille. Heille on ollut hankalaa opetella uusien digitaalisten kanavien tarjoamat mahdollisuudet ja tekniikat mainonnan tuottamiseen.”

Haastatteluissa tuli ilmi myös se, että Suomessa on vaivatonta perustaa alan yritys, eikä siihen tarvita suuria investointeja. Tukia liiketoiminnan aloittamiseen ja kehittämiseen Suomessa on mahdollista saada, mutta ongelmaksi voi tulla se, että yritykset saattavat keskittyä liikaa nimenomaan tukien saamiseen tuotekehityksen ja myynnin jäädessä toissijaisiksi (Kärkkäinen 2017). Tällöin kasvua ei ole mahdollista saavuttaa. Haastateltavat näkevät myös, että neuvontaa on saatavissa liiketoiminnan kehittämiseen. Työntekijöiden palkkaaminen koetaan kuitenkin raskaaksi, mikä saattaa johtua muun muassa raskaasta Suomen työlainsäädännöstä. (Elo 2017) Toisaalta myös Suomen lainsäädäntö ja verotus koetaan myös pitkäjänteiseksi ja luotettavaksi. Myös viranomaisiin voi Suomessa luottaa. Tämä kaikki auttaa esimerkiksi liiketoiminnan pitkän tähtäimen suunnittelussa. Lisäksi Suomessa on yrittämismyönteinen ilmapiiri. Esimerkiksi *SLUSH*, joka on Euroopan suurin startup-yritystapahtuma, on saanut paljon näkyvyyttä juuri yrittämismyönteisenä tapahtumana. (Uusitalo 2017) Haastateltavista Laiho on sitä mieltä, että Suomen yrittäjyyspolitiikassa olisi parannettavaa. Hän näkee, että yrittäjien on itse ratkaistava yrittäjien ongelmat ja apua siihen ei ole saatavissa hallituksilta, eikä yhdeltäkään puolueelta. Hänen mukaan esimerkiksi pk-yrittäjien asemaa tulisi parantaa verohelpotuksin. Esimerkiksi verohelpotuksista Laiho toteaa näin (Laiho 2017):

”Hallituksen pitäisi esimerkiksi verohelpotuksien avulla tukea pk-yritysten liiketoimintaa ja mahdollista kasvua. Esimerkiksi Irlannissa luovan alan työntekijöistä runoilijoiden ei tarvitse maksaa veroja. Myös filmituotanto saa verohelpotuksia siellä. Hallituksen olisikin haettava keinoja pk-yritysten tukemiseksi.”

Haastattelussa tuli ilmi, että mainostoimistoala muuttuu viihdeteollisuuden kaltaiseksi. Tarinoiden arvo nousee entisestään. Laiho peräänkuuluttaakin viihdeteollisuuden ja brändien yhteistyötä. Laiho toteekin haastattelussa näin: (Laiho 2017)

”Mainostoimistoala muuttuu enemmän viihdeteollisuuden kaltaiseksi. Tässä muutoksessa keskiössä ovat hienot tarinat, jotka jäävät elämään yleisön keskuudessa, kuten esimerkiksi musiikkiteollisuudessa on tapana. Hyvät kappaleet jäävät elämään ja historiaan. Kanavat huutavat sisältöä. Brändejä olisikin mahdollista rakentaa viihdeteollisuuden, kuten esimerkiksi televisiosarjojen ja brändien kesken tehtävällä yhteistyöllä. Hyvin kirjoitettujen tarinoiden ohella mainostettaisi tiettyä brändiä. Myös tarinat syntyisivät brändin ympärille. Onnistuneen mainonnan täytyy synnyttää puheenaiheita.”

Uusitalo näkee myös, että markkinoinnin merkitys lisääntyy ja brändien sekä tarinoiden arvo nousee entisestään. Hänen mukaan ne, jotka ymmärtävät näiden arvon päälle, menestyvät. Myös uudistumiskyky on tärkeässä roolissa. Toimistojen on mukauduttava muuttuneisiin olosuhteisiin. Hän korostaa myös liiketoiminnan jatkuvuuden tärkeyttä. Esimerkiksi avainhenkilöiden, kuten perustajien lähtemisen jälkeen toimiston on pystyttävä uusiutamaan tai se ei selviä. (Uusitalo 2017)

Elo näkee, että kansainvälistyminen tuo uusia mahdollisuuksia alalla esimerkiksi palveluiden tilaamisella alihankintana ulkomailta kustannustehokkaasti. Hän näkee myös uhkatekijänä osaltaan digitaalisaation ja erityisesti palvelut, joilla toimistojen asiakkaat voivat itse tuottaa mainontaa, kuten Googlen kehittämät markkinointipalvelut. Elo pitää myös mahdollisena, että kuluttajat saattavat jopa kokonaan kyllästyä digitaalisiin palveluihin ja painotuotteiden käyttäminen yleistyy jälleen. Myös *freelancer* –verkostojen käyttäminen nähdään toimistojen keskuudessa lisääntyvän entisestään, mikä säästää kiinteissä kustannuksissa. Sopimukset voivat olla toimeksiantokohtaisia. (Elo 2017)

Kärkkäinen näkee myös, että isot asiakkaat saattavat tilata tulevaisuudessa palveluita entistä enemmän pieniltä toimistoilta ja tarpeiden mukaisesti ilman pitkiä asiakkuusuhteita ja sopimuksia. Näin ollen myös hän näkee, että pienillä alan toimijoilla on paremmat mahdollisuudet menestyä kuin aiemmin, koska ne ovat joustavia ja kustannustehokkaita. (Kärkkäinen 2017)

4.2 Tulosten analysointi ja arviointi

Roolimallit vaikuttavat alan yrittäjien liiketoiminnan aloittamiseen. Tapa toimia yrittäjämäisesti nähdään haastattelun yrittäjien kohdalla pienestä pitäen tärkeänä. Myös edellä esitetyt teoriat tukevat tätä. Kuten Shane toteaa kirjassaan, *sosiaalis-kulttuurinen toimintaympäristö*, kuten esimerkiksi roolimallit voivat tukea yrittäjäksi ryhtymistä (Shane 2004, s. 147). Kaikilla yrittäjillä on ollut halu menestyä ja tehdä sitä, mitä he haluavat. He ovat halunneet toteuttaa itseänsä joko työntekijänä tai yrittäjänä toimiessaan.

Luovuuden merkitys liiketoiminnan aloittamisessa ja kehittämisessä on haastatteluiden valossa keskeinen. Myös teoriat ja tutkimukset tukevat tätä, kuten esimerkiksi Shanen mukaan erityisesti luovat ja idearikkaat henkilöt hakevat liiketoimintamahdollisuuksia ja löytäessään mahdollisuuden hyödyntävät sen sekä aloittavat liiketoiminnan (Shane 2004, s. 12, 45-59). Alan liiketoiminta perustuu juuri luovien palveluiden myyntiin, joten on selvää, että alan liiketoiminnan aloittaminen on vaivatonta ja nopeaa, kun yrittäjä voi myydä pelkästään omaa luovaa osaamistaan. Kuten Kärkkäinen toteaa, luovuus itsessään on valmis tuote (Kärkkäinen 2017). Verrattuna esimerkiksi IT-alaan tuotteen kehittäminen ei vaadi samanlaista tuotekehitysaikaa kuin ohjelmisto.

Luovuus voi myös olla haaste, kun yrittäjät ja samalla suunnittelijat joutuvat pienissä tai mikroyrityksissä käyttämään aikaa suunnitteluun, työntekijöiden kouluttamiseen tai operatiiviseen toimintaan. Kun resurssit ovat toimistossa rajalliset, aikaa ei voida käyttää myyntityöhön tai kasvun hakemiseen riittävästi. Tällöin kasvua ei resurssitekijöistä johtuen synny.

Haastateltavat päätyivät yrittäjiksi myös muista syistä johtuen. Keskeisimmät syyt olivat:

- Itse tekemisen tarve ja vahvat mielipiteet, miten mainontaa on tehtävä,
- Vahva alan kokemus ja valmiit verkostot, joiden avulla omaa liiketoimintaa voi harjoittaa
- Aiempien työnantajien liiketoiminnassa tapahtuneet muutokset, kuten työilmapiirin tai taloudellisen tilan huonontuminen ja
- Suomessa vallinnut taantuma ja edellisten toimistojen asiakkaiden budjettileikkaukset

Mainostoimiston sisäiset kasvuedellytykset ja -haasteet

Kasvun saavuttamiseksi haastattelun tulosten perusteella toimistojen on syytä miettiä keskittymistä tiettyyn toimialaan, kuten Rocky keskittyi lääkelaan. Myös Laiho on samoilla linjoilla (Laiho 2017):

“Toimistolla täytyy olla selkeä kilpailuetu, ja toimisto ei voi tarjota kaikille kaikkea. On valittava oma erikoisosaamisalue.”

Kilpailuedun hakemisessa on kaksi vaihtoehto: matalat kustannukset tai erikoistuminen ainutlaatuisiin palveluihin. Erikoistuminen, *differointi*, on mainostoimistoalalla myös teorioiden valossa hyvä keino hakea kilpailuetua tietyllä erikoisosaamisalueella, koska koventuneen kilpailun johdosta hinnat alalla voivat olla jo entuudestaan alhaisia, eikä hintakilpailu onnistu. (Porter 1990, s. 74)

Rocky myös reagoi asiakkaiden toimeksiantojen vähentymiseen tehostamalla myyntiä ja markkinointia sekä suosimalla alan huippuosaajia resursseissaan. Lisäksi se myös kouluttaa

työntekijöitään, jotta korkea suunnittelun laatu säilyy tai paranee, mikä takaa ainutlaatuisen ja erottuvan palvelun. (Kärkkäinen 2017)

Kasvussa on alan toimistoissa myös keskeistä löytää toimistoille alan huippuosajat. Kasvua syntyy hyvien resurssien avulla. Hyvät resurssit eivät kuitenkaan riitä, vaan myös työilmapiirin on tuettava luovien suunnittelijoiden työtä. Työilmapiiri onkin luotava mahdollisimman vapaaksi ja luovaksi (Kansikas 2007, s. 62-72). Myös McMullan ja Kenworthy toteavat kirjassaan, että henkilöstöjohtamisjohtamistaidoilla on iso rooli yrityksen menestymisessä (McMullan & Kenworthy 2015, s. 30). Johtajat ja yrittäjät ovat keskeisessä roolissa toimivan ja kannustavan työilmapiirin luomisessa. Palveluiden keskiössä ovat ainutlaatuiset ideat, joten ideoita on oltava mahdollista esittää vapaasti ilman torjuntaa. Organisaation on oltava myös mahdollisimman joustava ja byrokratiaa tulee välttää, kuten edellä Nokian esimerkeissäkin on esitelty (Sipilä 2013, s. 18). Jotta toimisto on alan työnhakijoille houkutteleva on sen maineen oltava hyvä. Esimerkiksi Uusitalo on esittänyt näkemyksiin kasvusta ja resursseista näin (Uusitalo 2017):

“Kasvussa on tärkeää luoda hyvä ja luova toimistokulttuuri. Hyvät työntekijät tykkäävät tehdä toisten hyvien kanssa yhteistyötä. Pätevien työntekijöiden löytäminen onkin tärkeää.”

Haastatteluiden tuloksien perusteella yrittäjältä vaaditaankin monipuolisia taitoja. Heidän täytyy olla mukana suunnittelijan roolissa asiakkaiden toimeksiannoissa sekä samalla kehittää ja kasvattaa yritystä. Ongelmana tässä on se, että käytettävissä oleva aika on rajallista. Haastateltavat näkevätkin, että juuri resurssien järjesteleminen ja johtaminen on toimistoissa kasvuvaiheessa haasteellista. Jos tulot eivät esimerkiksi asiakkaiden säästöjen johdosta ole riittävällä tasolla, ei ulkopuolista apua ole mahdollista palkata. Esimerkiksi myyntiorganisaation ja ulkopuolisen kasvuun keskittyvän toimitusjohtajan palkkaaminen vaatii paljon myyntiä, mutta tämä nähdään tarpeelliseksi kasvun saavuttamiseksi osaltaan. Myös kasvun myötä kehittyvät organisaatio, kuten lukuisat sisartoimistot, voivat tuoda osaltaan haasteita johtamiseen, kun toimistot alkavat kilpailemaan keskenään. Kasvavan toimiston johtamisen onkin oltava ensiluokkaista.

Pienissä alan toimistoissa on oleellisen tärkeää, että myös työntekijät ovat mukana liiketoiminnan kehittämisessä ja asiakashankinnassa. Resurssit ovat toimistoissa vähissä. Haastateltavat ovatkin selkeästi sitä mieltä, että sisäisen yrittäjyys on alalle ominaista. Henkilöstö on pääsääntöisesti sitoutunut toimistojen tavoitteisiin ja toimii hyvinkin yrittäjämäisesti sekä luovasti. Haastatteluista käy myös ilmi, että myös *pakkoyrittäjyys* on yleistynyt taantuman myötä, kun toimistot ovat irtisanoneet suunnittelijoita.

Myynti- ja markkinointityön tekeminen tavalla tai toisella on tärkeää alan toimistoille. Lisäksi alan mainostoimistokilpailuissa menestyminen tuo haastatteluiden tuloksien mukaisesti hyötyä toimistolle. Sen tunnettuus ja maine kasvavat, mikä tuo myös mahdollisesti uusia asiakkaita toimistolle. Uusia asiakkaita toimistot saavat myös suositusten avulla. Myynti- ja markkinointityöhön täytyykin kasvavien toimistojen panostaa, jotta kasvua ja menestystä saavutetaan entisestään. Lisäksi markkinoinnissa ja tarinassa toimistojen olisi syytä korostaa kestäviä arvoja, kuten aiemmin tutkimuksessa tuotiin esille. *Kestävien liiketoimintamallien* teorioiden mukaisesti toimistot voisivat korostaa markkinoinnissaan esimerkiksi *sosiaalisia arvojaan*, kuten työntekijöiden arvostamista ja kunnioittamista (Laukkanen et al. 2013, s. 13). Markkinointi olisi mahdollisesti erottuvaa ja toimisto saisi kilpailuedun sekä positiivista mainetta markkinoilla *kestävät arvot* huomioon ottavana toimijana (Kanniainen 2015, s. 9). *Kestävien arvojen* mainonnassa voisi lisäksi hyödyntää asiakasreferenssejä, joissa kestävät arvot on huomioitu hyvin. Suuret asiakkaat todennäköisesti kiinnittävät huomioita entistä enemmän *kestäviin liiketoimintamalleihin* ja markkinoivat niistä. Myös mainostoimistot voisivat hyötyä samoista toimintamalleista.

Haastatteluiden tulosten perusteella digitaalisten palveluiden tarjoaminen asiakkaille ei ole tärkeämmässä roolissa kuin muiden palveluiden tarjoaminen. Elo tosin toteaa, että pääsääntöisesti he myyvät asiakkailleen digitaalisen palvelun ensin ja tämän jälkeen muita palveluita (Elo 2017). Kyse on yhdestä kanavasta muiden joukossa. Näin toteaa myös kansainvälisessä luovan alan tutkimuksessa *Furr*, jonka mukaan digitaaliset kanavat ovat vain kanavia muiden joukossa ja niitä pitää vain hyödyntää oikein sisällön ollessa arvokkainta (Lhermitte et al. 2015, s. 101). Sisältö, kuten brändi ja sen tarina, on tärkeämpää kuin teknologia. Digitalisaatiota ei näin ollen nähdä mahdollisuutena saavuttaa kasvua, vaan pikemminkin työkaluna muiden työkalujen joukossa. Teknologiasta on toki hyötyä, kun se

mahdollistaa esimerkiksi mainonnan mittaamisen. Toimistojen on kuitenkin vähintäänkin seurattava kehitystä, jotta he pystyvät tarjoamaan myös tältä osin palveluita asiakkailleen ja ovat ammattitaitoisia, koska asiakkaat investoivat enemmän ja enemmän digitaalisiin palveluihin (Markkinointi & Mainonta –lehti 2017).

Mainostoimiston ulkoiset kasvuedellytykset ja haasteet

Verkostojen ja sosiaalisten suhteiden ylläpitäminen ja luominen koetaan haastatteluiden tulosten valossa myös erittäin tärkeäksi menestystekijäksi. Jo pelkästään toimistojen työntekijöistä on pidettävä hyvää huolta ja suhteiden on oltava kunnossa. Kaikkiin sidosryhmiin, kuten esimerkiksi asiakkaisiin on luotava hyvät välit ja niitä on kehitettävä ja ylläpidettävä. Verkostosta on pidettävä hyvää huolta. Myös teorioiden valossa tämä on äärimmäisen tärkeää, koska verkostojen avulla liiketoiminnan aloittaminen ja myös kehittäminen on helpompaa, kun erilaisia resursseja on saatavilla ja yritys voi hyödyntää niitä liiketoiminnassaan (Fayolle & al. 2013, s. 237). Myös erilaisiin alan tilaisuuksiin on syytä osallistua ja uusia kontakteja on luotava, mikä mahdollistaa muun muassa asiakashankinnan. Tämä toimii hyvin myynti- ja markkinointityön tukena.

Jotta yrityksen liiketoiminta olisi menestyksekkästä ja kasvua syntyisi toimintaympäristön edellytysten täytyy olla kunnossa, kuten aiemmin raportissa on esitelty Shanen teorioiden mukaisesti. *Taloudellisen toimintaympäristön* osalta tilanne on Suomessa haasteellinen, mutta tutkimuksen valossa *poliittinen toimintaympäristö* Suomessa on haastateltavien mielestä suhteellisen toimiva. Edellä todettiin myös muutamia tärkeitä seikkoja *sosiaalis-kulttuurisesta toimintaympäristöstä* roolimallien osalta. (Shane 2004, s. 147) Suomen yrittäjyyspolitiikka onkin haastattelun tulosten perusteella pääasiallisesti toimivaa haastateltavien mielestä. He arvostavat pääsääntöisesti muun muassa lainsäädäntöä ja verotusta sekä yrityksen perustamisen helppoutta. Myös tukea ja neuvontaa liiketoiminnan aloittamiseen ja kehittämiseen on saatavilla hyvin. Epäkohtana nähtiin se, että jotkut yritykset, jotka saavat tukia, eivät keskity kasvuun vaan tukien hakemiseen. Näin tuet menevät hukkaan. Myös verotusta voisi haastatteluiden perusteella keventää. Hallituksen ja puolueiden täytyisi myös ajaa yrittäjien

etuja paremmin. Pääsääntöisesti haastateltavat olivat kuitenkin tyytyväisiä Suomen yrittäjäybspolitiikkaan.

Jotta kasvu onnistuu on myös seurattava alan trendejä. Haastatteluiden tulosten perusteella on nähtävissä, että brändi ja sen tarina ovat entistä tärkeämpiä markkinointihenkisessä tulevaisuudessa. Sen lisäksi, että resurssien ja palveluiden on oltava kunnossa, myös brändin ja yrityksen tarinan on kerrottava yrityksestä mahdollisimman houkuttelevasti. Niiden on herätettävä mielenkiintoa yritystä kohtaan. Sisältö onkin myös tulevaisuudessa tärkeämpää mainonnassa kuin teknologia. Teknologia ja digitalisaatio voi kuitenkin osaltaan olla uhkatekijä mainostoimistoille, koska se mahdollistaa erilaisten markkinointiohjelmistojen kehittämisen ja myymisen toimistojen asiakkaille. Tästä saattaa seurata tulevaisuudessa se, että asiakkaat tuottavat entistä enemmän mainontaa itse, kuten jo nyt on Suomessa tehtyjen tutkimusten valossa todettava, 33 prosenttia ilmoitti säästävänsä markkinointikuluissa ja tekevänsä markkinointia itse vuonna 2015 (Mainosbarometri 2015). Tämä ei kuitenkaan ole yhtä ammattitaitoista mainonnan suunnittelua kuin alan luovien ammattilaisten toimesta tehtävä suunnittelu. Niiden onkin myös itse kerrottava palveluista ja niiden hyödyistä. Näin ollen myös mainostoimistojen on investoitava entisestä enemmän brändin rakentamiseen ja tarinaan. Tässä voi auttaa osaltaan myös tulevaisuudessa kasvava *freelancer* -verkosto, jos toimiston resurssit ovat rajalliset. Tämän verkoston kasvuun voi osaltaan vaikuttaa taantuma sekä se, että tulevaisuudessa toimistojen sopimukset ovat lyhytaikaisia tai jopa toimeksiantokohtaisia. Asiakkaat tilaavat sieltä, missä laatu ja hinta ovat hyvät.

Haastattelututkimuksen laatu

Haastattelututkimus on laadullinen ja syvällinen. Se antaa kattavan kuvan toimialasta yrittäjien näkökulmasta taloudellisesti epävarmoina aikoina. Siinä auttoi osaltaan haastattelututkimuksen selkeä ja johdonmukainen suunnitelma ja rakenne. Niiden avulla yrittäjien näkemykset saatiin syvällisesti esille. Yrittäjähaastattelut antavatkin kattavasti tietoa ja ymmärrystä alan yrittäjien kasvumahdollisuuksista ja –haasteista, yrittäjistä sekä liiketoiminnasta muutoinkin. Vaikka haastattelututkimuksen otanta on pieni, yrittäjien taustat ja näkemykset ovat kuitenkin tutkimuksen tulosten analysoinnin ja arvioinnin kannalta kallisarvoisia ja laadukkaita. Yrittäjien taustat, kokemukset ja näkemykset olivat erilaisia ja monipuolisia. Myös yritysten liiketoiminnan kasvu ja tavoitteet poikkesivat toisistaan. Yhdessä lukuisien kansainvälisten ja suomalaisten tutkimusten, tilastojen, teorialähteiden sekä lehtiartikkeleiden avulla tutkimuskysymyksiin saatiinkin vastauksia kattavasti eri näkökulmista. Johtopäätökset ja yhteenveto oli vaivatonta rakentaa näiden tekijöiden pohjalta.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Luovan mainostoimistoalan yrittäjien herkkyys liiketoiminnan aloittamiselle

Teorioiden ja haastatteluiden valossa on selvää, että mainostoimistoalan suunnittelijoiden ja yrittäjien luovuus edesauttaa liiketoiminnan aloittamisessa. Se on myös tärkeää yrityksen kehittämisessä ja kasvattamisessa. Luovuus vaikuttaa liiketoiminnan aloittamisessa ja kehittämisessä kolmella keskeisellä tavalla:

1. Yrittäjä hakee jatkuvasti uusia liiketoiminnan mahdollisuuksia ja ajattelee luovasti ja ennakkoluulottomasti, toisin kuin muut, joten mainostoimistoalan yrittäjien ollessa luovia he ovat herkempiä yrittäjäksi ryhtymiselle
2. Luovilla alan yrittäjillä on palvelu valmiina ilman suuria investointeja esimerkiksi tuotekehitykseen, kun he aloittavat liiketoiminnan markkinoimalla ja myymällä omaa osaamistaan, luovuutta
3. Yritysten kasvattamisessa keskeisessä roolissa on onnistunut myynti ja markkinointi, mikä on juuri alan luovien yrittäjien ja suunnittelijoiden osaamisaluetta

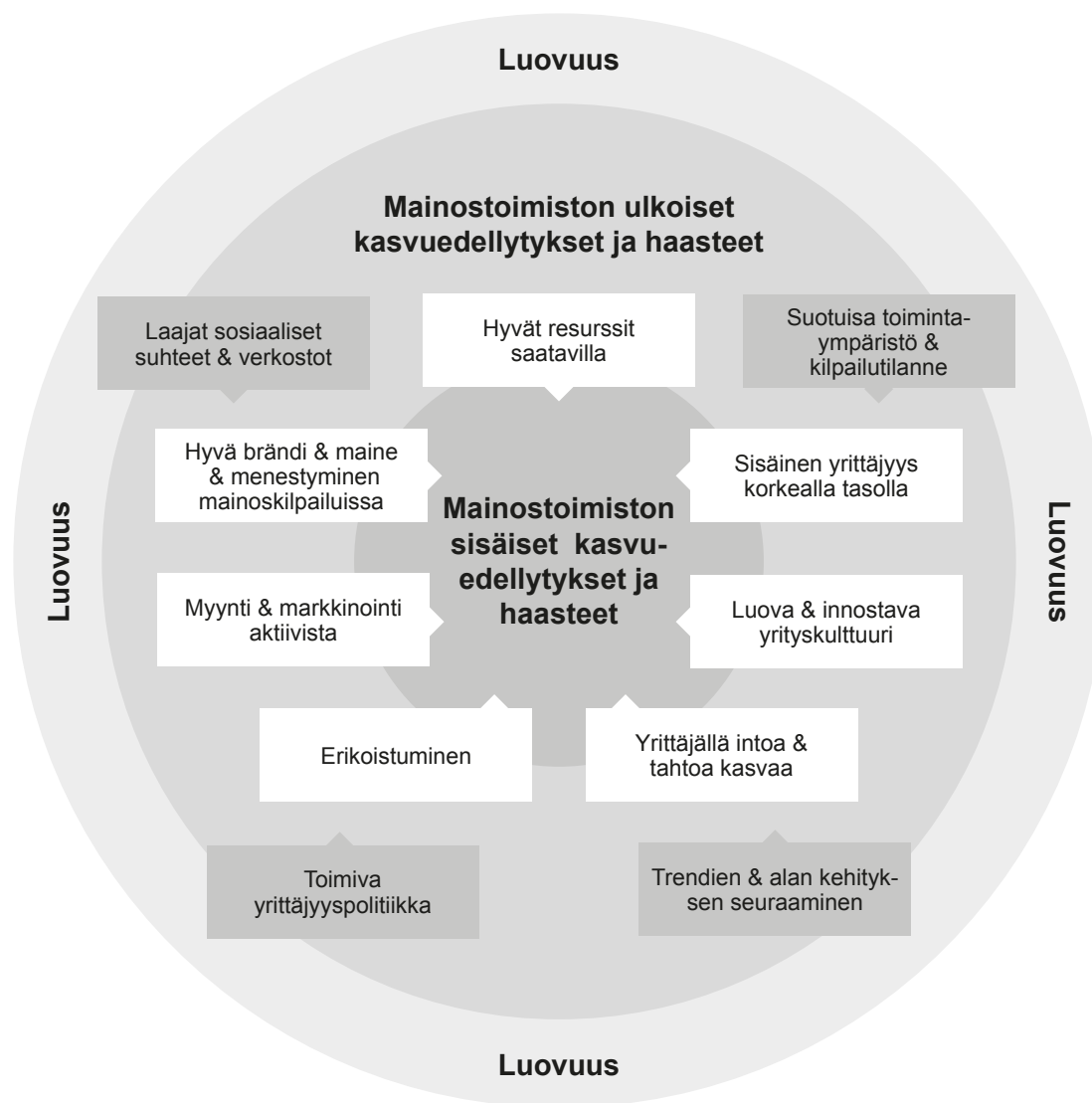
Luovat alan yrittäjät ovat ammattilaisia kehittämään asiakkaiden yrityksiä. Tässä keskeisessä roolissa on markkinointi ja mainonta. He tietävät, millä keinoilla myyntiä voidaan edistää ja lisätä asiakkaiden tunnettuutta ja kasvattaa niitä. Tutkimuksen mukaisesti yrittäjät ovatkin luovia, menestyksen nälkäisiä, omaan intuition luottavia ja menestyksennälkäisiä. Nämä kaikki tukevat yrittäjäksi ryhtymistä ja liiketoiminnan kasvua. He ovat päätyneet alalle juuri näiden ominaisuuksien johdosta. Haastatteluihin osallistuneet yrittäjät ovat myös osoittaneet yrityksillään tai aiemmilla työurillaan, että menestystä on mahdollista saavuttaa juuri luovuuden ansiosta. Kaikki eivät kuitenkaan kasvussa ja menestymisessä onnistu tai eivät sitä edes halua. Tähän on tutkimuksessa löydetty monia syitä.

Työntekijöiden luovuus ja sisäinen yrittäjyys on myös yleistä alalla. Kaikki tutkimukseen osallistuneet haastateltavat olivat sitä mieltä, että alan työntekijät toimivat hyvin yrittäjämäisesti. He toimivat luovasti ja ennakkoluulottomasti. Heidän toimintansa on myös tavoitteellista jo työn ominaispiirteistä johtuen. Tavoitteena on kasvattaa asiakkaiden myyntiä heidän suunnitteleminen mainosten avulla. Näin ollen heidän täytyy täyttää asiakkaiden odotukset tai jopa ylittää ne suunnittelemalla asiakkaan kohderyhmään tehoavia mainoksia. He ovat myös sitoutuneita työhönsä ja menestyksennälkäisiä. Heidän on jatkuvasti oltava idearikkaita, jotta asiakas olisi tyytyväinen.

Edellä mainitut sisäisen yrittäjyyden piirteet vaikuttavat myös yrittäjäksi ryhtymiseen. Taantuman johdosta työpaikan menettäminen ei välttämättä ole alan suunnittelijoille elämään ratkaisevasti negatiivisesti vaikuttava muutos. Alan suunnittelijoille se on uusi mahdollisuus, kuten tutkimuksen haastatteluista ja eri lähteistä voi päätellä. Lukuisat *freelancerit* ja muut alan mikroyritykset ovat siitä osaltaan hyvä esimerkki. Kuten aiemmin esitellyistä teorioista käy ilmi, alan luovat suunnittelijat ovatkin tietyllä tapaa selviytyjiä, he luottavat omiin kykyihinsä ja eivätkä välitä liiemmin, mitä ympäristössä tapahtuu. Heillä on luontainen kyky selviytyä, myös Suomessa valitsevan taantuman paineessa.

5.2 Mainostoimistoalan yritysten kasvuedellytykset ja haasteet

Alan toimistojen kasvuun vaikuttavat monet tekijät. Siihen vaikuttavat luovuuden lisäksi toimistojen sisäiset tekijät ja ulkoiset toimintaympäristöön liittyvät tekijät alla olevan kuvan mukaisesti. (Kuva 18) Näitä tekijöitä käsitellään tarkemmin kuvan jälkeen.



Kuva 18. Mainostoimiston ulkoiset ja sisäiset kasvuedellytykset ja –haasteet sekä luovuus.

Kasvu alkaa siitä, kun yrittäjällä on selkeä tahto tähän. Intoa kehittyä ja kehittää yritystä täytyy myös olla runsaasti. Jos tahtotila kasvuun on matalalla, ei kasvua luonnollisesti synny.

Yrittäjään matalaan tahtotilaan voi vaikuttaa monet tekijät. Esimerkiksi vapaa-aika voi houkuttaa eri syistä enemmän tai yrittäjä on tyytyväinen nykyiseen yrityksen tilaansa ja tuloihinsa. Monet alan yrittäjät ovat kuitenkin hyvin menestyksennälkäisiä ja he ovat valmiita panostamaan yritykseensä, mutta se ei vain välttämättä aina riitä.

Haastatteluissa mukana olleet pitävät juuri markkinointi- ja myyntityötä tärkeänä yrityksen kasvussa. Ongelmana tässä on vain resurssien saatavuus. Yrittäjät keskittyvät pienissä yrityksissä myös suunnitteluun. Heillä pitäisikin olla enemmän aikaa yrityksen kasvattamiseen. Heillä on työkalut, kuten juuri luovuus kehittää ainutlaatuista ja idearikasta markkinointia ja mainontaa, mutta ei aikaa oman liiketoiminnan kehittämiseen.

Yhtenä ratkaisuna resurssihaasteeseen tutkimuksessa nousi esille ulkopuolisen toimitusjohtajan palkkaaminen ja myyntiorganisaation kehittäminen kasvun saavuttamiseksi. Haasteena on kuitenkin se, ettei mikroyrityksellä ole mahdollisuutta välttämättä investoida tähän. Mainosalalla tulorahoitus on yleistä, joten ylimääräisiä taloudellisia resursseja näihin investointeihin ei ole saatavilla. Ulkopuolisen rahoituksen saaminen tähän epäkohtaan onkin yksi hyvä vaihtoehto.

Rahoitusta on mahdollista saada resurssien hankkimiseen kasvun saavuttamiseksi, kuten tutkimuksessa tuli ilmi esimerkiksi Hasan & Partners'in kansainvälistymisesimerkin avulla. Tämän esimerkin kohdalla puhutaan *verkostokasvumallista* kansainvälistymisessä, kuten edellä kävi teorioiden avulla ilmi. Myös edellä esitelty *orgaaninen kasvumalli* soveltuisi niin ikään kansainvälistymiseen hyvin. Näiden mallien etuna on se, että niihin ei vaadita suuria investointeja. (Vahvaselkä 2009, s. 31-32) Kansainvälistyminen näiden mallien olisi hyvä mahdollisuus alan toimistoille kasvun saavuttamiselle.

Resurssien osalta tutkimuksessa tuli ilmi, että toimistot suosivat rekrytoinnissa huippuammattilaisia. Alan työntekijöistä on Suomessa ylitarjontaa, mutta ilmeisesti tarjolla ei ole oikeanlaisia työntekijöitä kasvua hakeviin yrityksiin. Toimistolle on parempi, kun työntekijä on kokenut, eikä häntä tarvitse kouluttaa esimerkiksi yrittäjän toimesta. Näin

yrittäjälle jää aikaa enemmänliiketoiminnan kehittämiseen. Myös orgaanista kasvua haettaessa haasteeksi nähtiin se, että toimiva ja luova ilmapiiri saattaisi kärsiä, kun henkilöstön määrä muuttuisi. Yrityskulttuuria ja työilmapiiriä halutaan vaalia menestyneessä toimistossa.

Kustannustehokas tapa saada tunnettuutta ja mainetta luovana toimistona on myös mainoskilpailut, joissa menestyminen tutkimuksen valossa voi tuoda myös uusia asiakkaita. Mainoskilpailuihin osallistutaan esimerkiksi asiakkaan toimeksiannoista tehdyillä mainostöillä. Myös suositusten ja hyvän työpöytäavun avulla on mahdollista saada markkinointikustannuksia säästämällä uusia toimeksiantoja. Näin ollen hyvään maineeseen ja työn korkeaan laatuun on panostettava kasvun saavuttamiseksi.

Tutkimuksessa nousi esimerkkien ja haastatteluiden esille myös toimiston työilmapiiriin ja yrityskulttuurin kehittäminen mahdollisimman avoimeksi, joustavaksi sekä luovaksi. Luovien suunnittelijoiden on saatava esittää ennakkoluulottomasti ja esteettä ideoitaan asiakasprojekteissa ja liiketoiminnan kehittämisessä. Myös organisaatio on kehitettävä mahdollisimman matalaksi, jolloin yrittäjät ja johtajat toimivat työntekijöiden kanssa tiiviissä yhteistyössä ilman turhaa byrokratiaa. Luova ja tehokas organisaatio tukee myös sisäistä yrittäjyyttä. Näin työntekijät toimivat entistä tehokkaammin ja yrittäjämäisesti. Yrittäjien on pidettävä työntekijöistä herkällä ja luovalla toimialalla hyvää huolta.

Tutkimuksen valossa alan asiakassuhteet ja toimeksiannot ovat muuttumassa lyhyemmiksi. Asiakkaat voivat suosia toimistoa, joka tarjoaa kulloiseenkin toimeksiantoon soveltuvat laadukkaimmat palvelut kustannustehokkaasti. Onkin nähtävissä, että trendi on suuntautumassa enemmän pienten ja erikoistuneiden toimistojen suuntaan, isojen alan toimijoiden suosimisen sijaan. Osaltaan laajentuneella *freelancer* –verkostolla on tähän myös vaikutusta. Myös ostajat hakevat taantuman johdosta kustannussäästöjä, mikä osaltaan vaikuttaa tähän seikkaan. Taantuma vaikuttaa myös *freelancereiden* määrään, kuten edellä on ilmi tullut. Tämä osaltaan taas merkitsee sitä, että erikoistuminen tiettyyn osa-alueeseen tuo mahdollisuuksia menestyä tarjouskilpailuissa. Toimistojen on syytä olla huippu tiettyssä osa-alueessa, koska asiakkaat voivat tilata laadukkainta ja kustannustehokkainta ratkaisua eri tarpeisiin ja medioihin. Erikoistumisen voikin nähdä eräänä mahdollisuutena menestyä ja kasvaa. Esimerkiksi

haastateltavista Kärkkäinen nosti erikoistumisen ja sillä menestymisen esille, kun hän kertoi, kuinka hänen yrityksensä onnistui kasvussa erikoistuttuaan lääkealaan.

Tutkimuksen valossa yrittäjyyspolitiikka ja yrittäjyyden edistäminen on Suomessa kohtuullisen hyvässä tilassa. Yrittäjäksi ryhtyminen ei alalla vaadi suuria investointeja, eikä byrokratiaa. Myös lainsäädännön ja verotuksen ennakoitavuus on hyvää, eikä liiketoiminnassa tältä osin tule ikäviä yllätyksiä. Haastatteluissa ilmeni, että verotusta voisi alentaa luovalla alalla kasvun saamiseksi osaltaan. Alan koulutusta on tarjolla hyvin. Tukia ja neuvontaa on myös saatavilla tarpeen tullen kasvun tai kansainvälistymisen avuksi, tosin niitä ei kuitenkaan välttämättä hyödynnetä oikein.

Mainostoimistoalan kilpailutilanne on tällä hetkellä kova. Alalla on paljon kilpailijoita ja palveluiden hinnat voivat laskea. Toimiston pienuus voidaan kokea positiivisena, koska kustannukset ovat alhaisia ja toimistot voivat tarjota palveluitaan hyvinkin kustannustehokkaasti. Kilpailuetua voi hakea esimerkiksi erikoistumalla. Myös uusien palveluiden uhka on oleellinen. Toimistojen täytyykin seurata tiiviisti alan kehittymistä ja vastata haasteisiin kehittämällä palveluitaan. Digitalisaatiosta ei välttämättä tule apuja toimistolle, ja se koetaankin lähinnä työkaluksi muiden joukossa. Palveluita ja resursseja täytyy kehittää muutoin, jotta menestyminen on mahdollista. Taantuma toki rajoittaa kehitystyötä, kun ala on pääasiallisesti tulorahoitteista. Jos tuloja ei tule, ei investointeja voi tehdä ilman ulkopuolista rahoitusta. Tässä tilanteessa toimistojen menestymisessä otetaankin luovuudesta mittaa. Alan luovat yrittäjät ja toimistot pärjäävät kilpailussa ja saavuttavat kasvua, kun ne löytävät liiketoiminnan uusia mahdollisuuksia *sisäisistä* ja *ulkoisista tekijöistä* sekä hyödyntävät niitä.

6 YHTEENVETO

Tutkimuksessa tuli ilmi, että luovuus vaikuttaa merkittävästi mainostoimistoalan yrittäjien menestymiseen ja kasvun saavuttamiseen kaikissa yrittäjyyden eri vaiheissa. Keinot kasvun saavuttamiseen löytyvät yrittäjiltä, jotka samalla toimivat suunnittelijoina. Heillä vain täytyy olla intoa ja halua kasvattaa yritystään. Luovuus täytyykin laittaa nyt koetukselle, jotta kasvua vaikeassa kilpailutilanteessa syntyisi.

Kasvu voi kuitenkin pysähtyä lukuisista syistä. Yksi keskeisimmistä on Suomessa edelleen vallitseva taantuma. Yritykset pienentävät markkinointibudjetteja, mikä näkyy mainostoimistojen tuloissa. Kilpailu on koventunut alalla. Toimistojen täytyy hakea menestystekijöitä esimerkiksi kehittämällä markkinointia tai erikoistumalla. Keskeistä tässä on laadukas ja tavoitteellinen johtaminen. Johtajilla täytyy olla selkeä missio, visio ja strategia. Yrittäjien tai ulkopuolisen toimitusjohtajan on johdettava myös henkilöstöään luovasti ja inhimillisesti vaikeina aikoina. Henkilöresurssit ovat tärkeässä roolissa luovalla ja herkällä alalla. Ne mahdollistavat kasvun, ja niitä täytyy kohdella hyvin. Hyvästä ja toimivasta työilmapiiristä on pidettävä kiinni kaikin keinoin. Työnteon on oltava innokasta, leikkisää, ennakkoluulotonta, vapaata ja henkilöitä kunnioittavaa. Näin työnlaatu on korkealla, mikä kasvattaa mainetta ja yrityksen tunnettuutta. Tämä taasen tarkoittaa uusia toimiston asiakkaita. Myös verkostoja täytyy ylläpitää ja kehittää. Niiden avulla on mahdollista löytää huippusuunnittelijoita tai asiakkaita.

Yrittäjyyspoliittisesti tutkimuksessa tulee ilmi, että yrittäjyyden edistäminen Suomessa on pääosin toimivaa. Liiketoiminnan aloittaminen vaivatonta ja nopeaa, eikä vaadi alalla suuria investointeja. Tukea ja neuvontaa on myös saatavilla riittävästi. Verotus voidaan kokea hieman kovana alan yrittäjien keskuudessa ja siihen toivottaisi parannusta kasvun saavuttamiseksi. Hallitus tekee jatkuvasti strategisia suunnitelmia Suomen talouden parantamiseksi. Aika näyttää, miten Suomi selviää taantuman kourista. Pieniä merkkejä on toki havaittavissa Suomen taloudellisen tilan paranemisesta.

Tutkimuksessa esitetään läpileikkaus mainostoimistoalasta. Se käy kattavasti läpi alan yrittäjien ominaispiirteitä ja kasvuedellytyksiä sekä haasteita. Tutkimuskysymyksiin löytyi vastaukset tutkimuksista, teorioista ja muista lähteistä. Erityisesti mielenkiintoiset yrittäjien ja alan huippusuunnittelijoiden haastattelut avasivat entisestään syvällisesti alan tilaa. Tämä tutkimus antaa tukea alan yrittäjille ja yritystään kehittäville sekä poliitikoille tai muille alasta kiinnostuville alan kehityksestä, sudenkuopista ja menestyvien yritysten keinoista saavuttaa kasvua.

Mahdolliset jatkotutkimukset

Tässä tutkimuksessa keskityttiin alan yrittäjiin. Siinä ei tutkittu esimerkiksi alan opiskelijoiden näkemyksiä alasta ja yrittäjyydestä. Opiskelijoiden tutkiminen yrittäjien ohella oli aluksi suunnitelmassa, mutta tämä tutkimusosa-alue jätettiin tästä pois, jotta tutkimuksessa pystyttiin keskittymään syvällisemmin yrittäjiin ja niiden yrityksiin sekä saamaan paremmin vastauksia tutkimuskysymyksiin. Alan koulutuksen ja opiskelijoiden osalta voisikin tehdä jatkotutkimuksia. Tavoitteena olisi löytää ratkaisuja kasvun saamiseen alan yrityksiin tulevaisuudessa.

Tutkimuksessa tuli esille se, että alan ammattilaisista on tällä hetkellä ylitarjontaa. Koulutuksen osalta voisikin selvittää ja tutkia tarkemmin, onko koulutusta tarjolla liikaa opiskelunsa alalla innokkaina aloittaville opiskelijoille. Koulutus syö verorahoja. Kun kysyntä ei vastaa tarjontaa, voisi säästötoimia miettiä tältä osin alan koulutuksessa. Toisaalta vaihtoehtoisesti koulutusta kehittämällä opiskelijat voisivat myös saada lisää tietoa ja taitoa selviytyä epävarmoista ajoista.

Alan opiskelijoiden näkemyksiä yrittäjyydestä taloudellisesti epävarmoina aikoina voisikin niin ikään tutkia. Yhtenä tutkimuskysymyksenä voisi olla esimerkiksi, miten opiskelijat näkevät yrittäjyyden alalla, jolla kilpailu on koventunut. Tutkimuksessa voisi myös selvittää, onko opiskelijoilla tarpeita lisäkoulutukselle erityisesti yrittäjyydestä ja sen prosesseista. Kuten tutkimuksesta tuli ilmi, kansainvälistyminen on yksi mahdollisuus kasvattaa liiketoimintaa. Keskeisenä tutkimuskysymyksenä voisi olla myös se, miten opiskelijat näkevät kansainvälisen

liiketoiminnan. Tähän liittyen voisikin tutkia, onko opiskelijoilla tarpeita saada kansainvälistymiseen liittyen lisää koulutusta omissa opinnoissaan. Kansainvälistymisen kouluttamisen lisääminen voisi myös pitkän ajan kuluessa tuoda Suomeen lisää työpaikkoja kansainvälistä kauppaa tekevien suomalaisten alan yritysten muodossa.

LÄHTEET

Peltola, S. & Ollilla, M. & Metsä-Tokila, T. 2014. Luovien alojen toimialaraportti. Työ- ja elinkeinoministeriö. Internet-lähteisiin viittaaminen. [WWW-dokumentti]. [viitattu 18.5.2017]. Saatavissa:
http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2287/Luovat_alat_joulukuu_2014.pdf

European Commission. 2017. Internet-lähteisiin viittaaminen. [WWW-dokumentti]. [viitattu 10.5.2017]. Saatavissa:
http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_fi

Yrityskatsaus 2015 ohjausryhmä. Työ- ja elinkeinoministeriö. Haasteena uudistuminen. 2015. Internet-lähteisiin viittaaminen. [WWW-dokumentti]. [viitattu 10.5.2017]. Saatavissa:
http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74983/TEMjul_55_2015_web_0110_2015.pdf

Shane, S. 2004. A General Theory of Entrepreneurship. UK. Edward Elgar Publishing Limited.

Kansikas, J. 2007. Kasva yrittäjyyteen. Helsinki. Talentum Media Oy.

Fayolle, A. & Kyrö, P. & Mets, T. & Venesaar, U. 2013. Conseptual Richness and Methodological Diversity in Entreneuship Research. UK. Edward Elgar Publishing Limited.

Santalainen, T. 2006. Strateginen suunnittelu. Helsinki. Talentum.

Kotler, P. & Keller, K. L. 2012. Dirección de Marketing. México. Pearson educación.

Vahvaselkä, I. 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Helsinki. Edita Publishing Oy

Heikkilä, J. 2010. Luovasta ideasta innovaatioon. Turku. Enostone Oy.

Westhead, P. & Wright, M. & McElwee, G. 2011. Entrepreneurship: Perspectives and Cases. Prentice Hall.

Mäntyneva, M. 2012. Kasvua Innovaatioista. Helsinki. Helsingin seudun kauppakamari.

McMullan, W.E. & Kenworthy T.P. 2015. Creativity and Entrepreneurial Performance. Cham Heidelberg New York Dordrecht London. Springer.

Sipilä, M. 2013. Kasvun Sydän. Helsinki. Teknologiainfo Teknova Oy.

Laukkanen, M. & Huiskonen, J. & Koivuneva, J. 2013. Kestävät liiketoimintamallit 2030. Lappeenranta. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Kanniainen, V. 2015. Yritysten yhteiskuntavastuun taloustiede. Helsinki. Books on Demand.

Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. WSOYpro.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2014. Johdon laskentatoimi. Edita.

The Entrepreneurship 2020 Action Plan. 2012. European Commission. Internet-lähteisiin viittaaminen. [WWW-dokumentti]. [viitattu 10.5.2017]. Saatavissa:

<http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/10378/attachments/1/translations>

Kansantaloudellinen aikakauskirja 2/1999. 1999. Mainonnan amerikkalaiset juuret ja muita näkökulmia mainonnan historiaan. Visa Heinonen.

Internet-lähteisiin viittaaminen. [WWW-dokumentti]. [viitattu 10.5.2017]. Saatavissa:

<http://www.taloustieteellinenyhdistys.fi/images/stories/kak/kak21999/kak21999heinonen.pdf>

Kokkinen, A. 2012. Miten Suomi nousi köyhyydestä? Internet-lähteisiin viittaaminen.

[WWW-dokumentti]. [viitattu 10.5.2017]. Saatavissa:

http://www.stat.fi/artikkelit/2012/art_2012-02-16_006.html?s=0

Häikiö, M. 2009. Nokia Matka maailman huipulle. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Cultural times The first global map of cultural and creative industries. 2015. EY. CISAC — the International Confederation of Societies of Authors and Composers. Internet-lähteisiin viittaaminen. [WWW-dokumentti]. [viitattu 10.5.2017]. Saatavissa:

<http://www.worldcreative.org>

Lhermitte, M. Perrin, B. & Blanc, S. 2015. Cultural times The first global map of cultural and creative industries. EY. CISAC — the International Confederation of Societies of Authors and Composers. Internet-lähteisiin viittaaminen. [WWW-dokumentti]. [viitattu 10.5.2017].

Saatavissa: http://www.worldcreative.org/wp-content/uploads/2015/12/EYCulturalTimes2015_Download.pdf

Metsä-Tokila, T. 2013. Mainostoiminta. Työ- ja elinkeinoministeriö. Internet-lähteisiin viittaaminen. [WWW-dokumentti]. [viitattu 10.5.2017]. Saatavissa:

http://www.temtoimialpalvelu.fi/files/2105/Mainostoiminta_joulukuu_2013.pdf

Toimialaluokitus 2008. 73111 Mainostoimistot. 2008.

Internet-lähteisiin viittaaminen. [WWW-dokumentti]. [viitattu 10.5.2017]. Saatavissa:

<http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/73111.html>

Markkinointi & Mainonta –lehti 2013a. Internet-lähteisiin viittaaminen. [WWW-dokumentti]. [viitattu 10.5.2017]. Saatavissa:

http://www.marmai.fi/blogit/laihon_klinikka/mainoskilpailut-ittu-ne-syovat-miesta-6269217

Markkinointi & Mainonta –lehti 2013b. Internet-lähteisiin viittaaminen. [WWW-dokumentti]. [viitattu 10.5.2017]. Saatavissa:

<http://www.marmai.fi/blogit/toimitukselta/mainoskilpailut-voisi-yhdistaa-6287703>

Tikkanen, H. & Vassinen, A. 2010. StratMark: Strateginen markkinointiosaaminen. Helsinki. Talentum.

Ranking The Brands 2009. Internet-lähteisiin viittaaminen. [WWW-dokumentti]. [viitattu 10.5.2017]. Saatavissa:

<https://www.rankingthebrands.com/The-Brand-Rankings.aspx?rankingID=37&year=72>

Nokian Vuosikertomus 2016. Internet-lähteisiin viittaaminen. [WWW-dokumentti]. [viitattu 10.5.2017]. Saatavissa:

http://www.nokia.com/sites/default/files/files/nokia_ar16_full_report_finnish_3.pdf

Tieto & Trendit 2016. Yrittäjien lukumäärä polkenut paikoillaan. Internet-lähteisiin viittaaminen. [WWW-dokumentti]. [viitattu 10.5.2017]. Saatavissa:

<http://tietotrendit.stat.fi/mag/article/199/>

Yritystilastot 2015. Suomen Yrittäjät. Tilastokeskus 2015. Internet-lähteisiin viittaaminen. [WWW-dokumentti]. [viitattu 10.5.2017]. Saatavissa:

https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/sy_yritystilastot_2015.pdf

Mainosbarometri 2015. Mainostajat.fi. Internet-lähteisiin viittaaminen. [WWW-dokumentti]. [viitattu 10.5.2017]. Saatavissa:

https://mainostajat.fi/wp-content/uploads/sites/2/2015/09/Mainosbarometri_2016_graafit.pdf

Markkinointi & Mainonta –lehti 2015. Internet-lähteisiin viittaaminen. [WWW-dokumentti]. [viitattu 10.5.2017]. Saatavissa:

<http://www.marmai.fi/uutiset/sek-grey-aloitti-yt-neuvottelut-6270891>

Asiakastieto 2017a. Internet-lähteisiin viittaaminen. [WWW-dokumentti]. [viitattu 10.5.2017]. Saatavissa:

<https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/sek-grey-oy/01155354/taloustiedot>

MTL 2017. Internet-lähteisiin viittaaminen. [WWW-dokumentti]. [viitattu 10.5.2017].

Saatavissa: <http://www.mtl.fi>

Mainostajat 2017. Internet-lähteisiin viittaaminen. [WWW-dokumentti]. [viitattu 10.5.2017].

Saatavissa: <http://www.mainostajat.fi>

Graafinen teollisuus 2017. Internet-lähteisiin viittaaminen. [WWW-dokumentti]. [viitattu 10.5.2017]. Saatavissa: <http://www.graafinteollisuus.fi>

MARK 2017. Internet-lähteisiin viittaaminen. [WWW-dokumentti]. [viitattu 10.5.2017].

Saatavissa: <http://www.mark.fi>

ERTO 2017. Internet-lähteisiin viittaaminen. [WWW-dokumentti]. [viitattu 10.5.2017].
Saatavissa: <http://www.erto.fi>

GRAFIA 2017. Internet-lähteisiin viittaaminen. [WWW-dokumentti]. [viitattu 10.5.2017].
Saatavissa: <http://www.grafia.fi>

Ammattibarometri 2017a. Internet-lähteisiin viittaaminen. [WWW-dokumentti]. [viitattu
10.5.2017]. Saatavissa:
<https://www.ammattibarometri.fi/kartta2.asp?vuosi=17i&ammattikoodi=2431&kieli=fi>

Aalto-yliopisto 2017. Internet-lähteisiin viittaaminen. [WWW-dokumentti]. [viitattu
10.5.2017]. Saatavissa: <http://arts.aalto.fi/fi/about/>

Ammattibarometri 2017b. Internet-lähteisiin viittaaminen. [WWW-dokumentti]. [viitattu
10.5.2017]. Saatavissa:
<https://www.ammattibarometri.fi/kartta2.asp?vuosi=17i&ammattikoodi=2651&kieli=fi>

Ammattibarometri 2017c. Internet-lähteisiin viittaaminen. [WWW-dokumentti]. [viitattu
10.5.2017]. Saatavissa:
<https://www.ammattibarometri.fi/kartta2.asp?vuosi=17i&ammattikoodi=2166&kieli=fi>

Valtionvarainministeriö 2017. Internet-lähteisiin viittaaminen. [WWW-dokumentti]. [viitattu
10.5.2017]. Saatavissa:
http://vm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/suomen-taloukasvu-jatkuu-vakaana

Mainonnan Neuvottelukunta 2015. Internet-lähteisiin viittaaminen. [WWWdokumentti].
[viitattu 10.5.2017]. Saatavissa:
https://asiakas.kotisivukone.com/files/mnk.kotisivukone.com/Markkinointiviestinnan_maara_Suomessa_2014.pdf

Markkinointi & Mainonta -lehti 2017. Internet-lähteisiin viittaaminen. [WWW-dokumentti]. [viitattu 10.5.2017]. Saatavissa:
<http://www.marmai.fi/uutiset/investoinnit-digitaalisiin-tuotteisiin-ja-palveluihin-kasvussa-6613673>

Markkinointi & Mainonta -lehti 2014. Internet-lähteisiin viittaaminen. [WWW-dokumentti]. [viitattu 10.5.2017]. Saatavissa:
<http://www.marmai.fi/blogit/vierasblogi/kilpailu-hyvista-tekijoista-veristyy-6290548>

Kauppalehti 2015. Internet-lähteisiin viittaaminen. [WWW-dokumentti]. [viitattu 10.5.2017]. Saatavissa:
<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/superson-on-itsenaisten-spesialistien-toimisto/tp7mVpgF>

Tekes 2015. Internet-lähteisiin viittaaminen. [WWW-dokumentti]. [viitattu 10.5.2017]. Saatavissa:
<https://www.tekes.fi/nyt/uutiset-2015/uuden-ajan-mainostoimisto-kasvaa--team-finland-apuna/>

Ristimäki, K. 2004. Yrittäjyyskasvatus. Järvenpää. Yrityssanoma Oy.

Kärkkäinen, Heikki. 2017. Yrittäjä & suunnittelija. Rocky Advertising Oy. Haastattelu. 20.1.2017.

Uusitalo, Petri. 2017. Yrittäjä & suunnittelija. Sold Oy. Haastattelu. 26.1.2017.

Elo, Juha. 2017. Yrittäjä & suunnittelija. Markkinointitoimisto Sensei Oy. Haastattelu. 19.1.2017.

Laiho, Tommi. 2017. Yrittäjä & suunnittelija. Folk Finland Oy. Haastattelu. 24.1.2017.

Asiakastieto 2017b. Internet-lähteisiin viittaaminen. [WWW-dokumentti]. [viitattu 10.5.2017]. Saatavissa:

<https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/rocky-advertising-oy/20008202/taloustiedot>

Asiakastieto 2017c. Internet-lähteisiin viittaaminen. [WWW-dokumentti]. [viitattu 10.5.2017]. Saatavissa:

<https://www.asiakastieto.fi/yritykset/FI/folk-finland-oy/22947262/taloustiedot>

Laine, M. 2017. Mainostoimistoalan yrittäjäystutkimuksen syvähaastattelun kysymykset yrittäjille.

Porter, M.E. 2006. Kansakuntien kilpailuetu. Käännös Maarit Tillman. Helsinki. Talentum.