

Ulkoisen ympäristön monitoroinnin tulevaisuus

Katriina Kaikkonen
Yhteisöviestinnän maisterintutkielma
Viestintätieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto

Kevät 2016

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta - Faculty HUMANISTINEN	Laitos - Department VIESTINTÄTIETEIDEN LAITOS
Tekijä - Author Katriina Kaikkonen	
Työn nimi - Title Ulkoisen ympäristön monitoroinnin tulevaisuus	
Oppiaine - Subject Yhteisöviestintä	Työn laji - Level Maisterintutkielma
Aika - Month and year Kevät 2016	Sivumäärä - Number of pages 124+2
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää organisaation ulkoisen ympäristön monitoroinnin tulevaisuutta tiedon uudella aikakaudella. Tutkimusongelmaa lähestyttiin kahden tutkimuskysymyksen kautta: 1. Mitä teemoja organisaation ulkoisen ympäristön monitoroinnin tulevaisuuteen liittyy? 2. Minkälaisia tulevaisuuden skenaarioita monitorointiin liittyen on mahdollista rakentaa? Vaihtoehtoisia tulevaisuuksia tarkasteltiin organisaatioiden ja viestinnän ammattilaisten näkökulmasta.</p> <p>Tutkimuksen teoriaosassa käsiteltiin organisaation ulkoista ympäristöä sekä monitorointia. Ulkoisen ympäristön suhdetta monitorointiin kuvattiin muun muassa sidosryhmä- ja legitimizeetti -käsitteiden sekä kaaosteorian kautta. Monitorointia taas tarkasteltiin laajasti sekä organisaation että viestinnän näkökulmasta muun muassa Choon (1998) ajatusten avulla.</p> <p>Tutkimuksen lähestymistapa oli laadullinen tulevaisuudentutkimus. Aineisto kerättiin teemahaastattelulla kahdeksaa monitoroinnin asiantuntijaa viidestä eri organisaatiosta. Haastatteluaineiston analyysi toteutettiin teemoittelulla, jota syvennettiin skenaariomenetelmän avulla. Analyysien lopputuloksena tuotettiin kolme skenaariota, jotka antavat kuvan monitoroinnin mahdollisista tulevaisuuksista.</p> <p>Haastatteluaineiston teemoittelu osoitti, että ulkoisen ympäristön monitoroinnin tulevaisuuden taustalla vaikuttavat useat eri teemat (9 kappaletta). Ne ovat toisistaan riippuvaisia, eli negatiivinen tai positiivinen muutos yhdessä teemassa voi vaikuttaa toiseen ja siten koko tulevaisuuden kehittymiseen. Teemojen mukaan vaikuttaisi siltä, että monitorointi tulee olemaan tulevaisuudessa organisaatioille sekä viestinnän ammattilaisille entistä tärkeämpi työkalu.</p> <p>Skenaariomenetelmän avulla luotiin kolme skenaariota. Ensimmäisen skenaarion mukaan monitoroinnin kehitys tulee jatkumaan myönteisenä. Monitoroinnin merkitys korostuu ja organisaatiot onnistuvat monitoroinnin toteutuksessa sekä tiedon hyödyntämisessä. Lisäksi monitorointitekniologia kehittyy ja sen luomat mahdollisuudet otetaan haltuun. Toisessa skenaariossa nykytilan kehitys taantuu, mikä luo monitoroinnin tulevaisuudesta negatiivisen. Monitoroinnin merkitys ymmärretään organisaatioissa vaihtelevasti, mikä hidastaa kokonaisuudessaan monitoroinnin kehitystä. Kolmannessa skenaariossa monitorointi on välttämättömyys organisaatioiden toiminnalle teknologian pitkälle kehittyneisyyden ansiosta. Monitoroinnin normi luo kuitenkin organisaatioille paineita.</p>	
Asiasanat - Keywords Monitorointi, skenaariomenetelmä, teemahaastattelu, tulevaisuudentutkimus, ulkoinen ympäristö, yhteisöviestintä	
Säilytyspaikka - Depository Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos	
Muita tietoja - Additional information	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	ORGANISAATION ULKOINEN YMPÄRISTÖ	4
2.1	Organisaation ja ulkoisen ympäristön riippuvuussuhde	5
2.2	Sidosryhmät ja legitimizeetti	6
2.3	Ulkoisen ympäristön kaaos	9
2.4	Heikot signaalit, trendit, megatrendit ja villit kortit	12
2.5	Big data ja tiedon uusi aikakausi	15
3	MONITOROINTI	19
3.1	Monitorointi organisaation tiedonhankintamenetelmänä	20
3.1.1	Monitorointiprosessi	23
3.1.2	Monitoroidun tiedon analysointi ja mittaus	27
3.2	Monitorointi organisaation viestinnässä	30
3.2.1	Perinteinen media ja valtasuhteiden muutos	32
3.2.2	Sosiaalinen media	34
3.2.3	Kriisiviestintä ja teemojen hallinta	37
3.3	Monitoroinnin eettiset kysymykset	39
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	44
4.1	Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat	44
4.2	Kvalitatiivinen tulevaisuudentutkimus	46
4.3	Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä	48
4.4	Teemahaastatteluiden toteutus	49
4.5	Teemahaastatteluaineiston analyysi	52
4.6	Skenaariomenetelmä	55
5	MONITOROINNIN TULEVAISUUS	60
5.1	Teknologian kehityksen suuri vaikutus	60
5.1.1	Kuvan, videon ja äänen monitorointi	60
5.1.2	Reaaliaikaisuuden tarve	61
5.1.3	Monitoroijan roolin muutos	63
5.1.4	Monitorointityökalujen ja analysoinnin kehittyminen	63
5.2	Organisaatioiden muutostarve	67
5.2.1	Tiedolla johtaminen ja tiedon hyödyntäminen	67
5.2.2	Taustapeilistä kristallipalloon	69
5.2.3	Ulkoistuksesta sisäiseksi toiminnoksi	70
5.2.4	Tulevaisuuden eettiset kysymykset	72
5.3	Ulkoinen ympäristö	75
5.3.1	Tulevaisuuden kaoottinen ulkoinen ympäristö	76
5.3.2	Ulkoisen ympäristön lähteet	77
5.3.3	Big data	79
5.4	Yhteenvedo tuloksista aikajanalla	81

6	TULEVAISUUDEN SKENAARIOT	82
6.1	Ihanneskenaario	82
6.2	Kauhuskenaario	84
6.3	Scifiskenaario.....	86
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	91
7.1	Johtopäätökset.....	92
7.2	Viestinnän ammattilaisten muuttuvat taidot.....	108
7.3	Tutkimuksen arviointi	110
7.4	Jatkotutkimusehdotukset	115
	KIRJALLISUUS.....	117
	LIITTEET	125

1 JOHDANTO

Ihmiskunnan tuottama tieto on lisääntynyt tasaista vauhtia jo vuosisatojen ajan, mutta viime vuosikymmenen lopussa sen tahti muuttui. Teknologian kehitys on vaikuttanut siihen, että nyky-yhteiskunnassamme tietoa tuotetaan valtavia määriä entistä lyhyemmässä ajassa. Ajanlaskun alusta vuoteen 2003 mennessä olimme tuottaneet yhteensä viisi eksatavua, eli 5 miljardia gigatavua tietoa. Vuonna 2011 sama määrä tietoa tuotettiin jo kahdessa päivässä ja vuonna 2013 kymmenessä minuutissa. Tietomäärän hurja lisääntymisvauhti koneiden ja sidosryhmien tuottamana jatkuu edelleen. (Ying 2014, 40.) Tiedon kasvuvauhdin kiihtymisen takia voidaan kenties puhua jo täysin uudenlaisesta tiedon aikakaudesta.

Tiedon määrä on lisääntynyt räjähdysmäisesti myös organisaatioiden ulkoisessa ympäristössä. Organisaatiot luottavat ulkoisesta ympäristöstään saamaansa tietoon yhä enemmän ja kokevat painetta sen hyödyntämiseksi (Lichtenthaler 2009, 822). Organisaatiot toimivat ympäristöissä, joissa vallalla ovat yhä kiristynvä kilpailu ja paine jatkuvaan muutokseen. Taustalla vaikuttavat muun muassa globalisaatio, teknologian kehitys ja teollistuminen, jotka ulottuvat jokaiselle organisaation osa-alueelle. Ne luovat ulkoiseen ympäristöön kompleksisuutta ja kaaosta. Kompleksinen toimintaympäristö vaatii organisaatiolta nopeaa päätöksentekoa, strategista joustavuutta, reagoit nopeutta ja kykyä varautua yllätyksiin. (Aula 1999, 200 - 214; Brown & Gioia 2002, 397; Ilmola-Sheppard 2014, 4.) Ulkoisessa ympäristössä olevasta tiedosta ja sen nopeasta analysoinnista organisaation hyötykäyttöön onkin tullut organisaatioiden selviytymisen

kannalta yhä tärkeämpää (Choo 1998, 71; Ilmola-Sheppard 2014, 5; Lichtenthaler 2009, 822; Uhl-Bien, Russ & McKelvey 2007, 299).

Organisaatio pystyy saamaan tietoa ulkoisesta ympäristöstään monitoroinnin avulla. Monitoroinnilla (environmental scanning) tarkoitetaan prosessia, joka pitää sisällään ulkoisen ympäristön vaikutusten tunnistamisen, keräämisen, analysoimisen ja lopulta tiedon hyödyntämisen organisaation suunnittelussa ja päätöksenteossa (Albright 2004, 40). Monitoroinnin avulla organisaatio pystyy saamaan itselleen toimintansa kannalta tärkeää tietoa, ennakoimaan yllätyksiä ja vastaamaan ulkoisen ympäristön haasteisiin (Albright 2004, 40; Choo 2001, 1). Se on organisaation sekä viestinnän tärkeä työkalu.

Viestinnän näkökulmasta ulkoisen ympäristön kaoottisuutta lisäävät muun muassa viestintäteknologian kehitys sekä sosiaalinen media ja siellä olevien sidosryhmien mielipiteiden ja tunteiden nopea leviäminen (ks. esim. Luoma-aho 2015). Viestinnän ulkoisen ympäristön kompleksisuuden ja tiedontarpeen kasvusta kertoo myös markkinoilla olevien monitorointityökalujen määrä, joiden avulla viestinnän ammattilaiset pystyvät itse toteuttamaan monitorointiaan (Macnamara 2015, 50). Lisäksi tuoreimmat tutkimukset (ks. esim. Macnamara 2015; Viestinnän ammattilaiset 2015; Viestinnän mittaamisen tila suomalaisissa organisaatioissa 2016; Zerfass, Verčič, Verhoeven, Moreno & Tench 2015) antavat viitteitä monitoroinnin merkityksen lisääntymisestä.

Viestinnän ammattilaiset 2015 -tutkimuksen mukaan etenkin mediaviestintä ja toimintaympäristön seuranta ovat lisääntyneet viestintäammattilaisten päätehtäviin kuuluvina jopa 17 prosenttia (Viestinnän ammattilaiset 2015, 4). European communication monitor 2015 -tutkimukseen vastanneet viestinnän ammattilaiset taas luokittelivat tärkeimmiksi tehtävikseen mahdollisten kriisien tunnistamisen, legitimitetin turvaamisen, suhteiden luonnin ja ylläpitämisen sidosryhmiin, uhkien ja mahdollisuuksien etsinnän sekä asiakaspalautteen keräämisen (Zerfass ym. 2015, 39). Monitorointi toimii työkaluna kaikkien edellä mainittujen asioiden työstämisessä.

Tästä kaikesta herääkin kysymys: Mitä on organisaation ulkoisen ympäristön monitoroinnin tulevaisuus tiedon uudella aikakaudella? Ongelma pyritään ratkaisemaan seuraavilla tutkimuskysymyksillä: 1. Mitä teemoja organisaation ulkoisen ympäristön monitoroinnin tulevaisuuteen liittyy? 2. Minkälaisia tulevaisuuden skenaarioita monitorointiin liittyen on mahdollista rakentaa?

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan ulkoisen ympäristön monitoroinnin tulevaisuutta viestinnän sekä organisaation näkökulmista. Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa tulevaisuuden taustalla vaikuttavia teemoja sekä luoda skenaarioita ulkoisen ympäristön monitoroinnin tulevaisuudesta. Tutkimuksen toivotaan lisäävän yleisesti tietoutta monitoroinnin muutoksesta ja vaikuttamaan siihen, että organisaatiot sekä viestinnän ammattilaiset pyrkisivät valintojensa kautta kohti myönteistä monitoroinnin tulevaisuutta.

Tutkimus etenee johdannon jälkeen teoreettiseen osuuteen, jossa käsitellään organisaation ulkoista ympäristöä sekä monitorointia (luvut 2 - 3). Tämän jälkeen luvussa 4 esitellään tutkimuksen toteutusta, eli valittuja tutkimusmenetelmiä, aineiston keruuta ja analysointia. Luvuissa 5 ja 6 tarkastellaan tutkimuksen tuloksia, eli monitoroinnin tulevaisuuden taustalla vaikuttavia teemoja sekä tulevaisuuden skenaarioita. Viimeisessä luvussa käydään läpi tutkimuksen tuloksista muodostettuja johtopäätöksiä ja suhteutetaan niitä aikaisempiin tutkimuksiin, arvioidaan tutkimusta sekä tehdään jatkotutkimusehdotuksia.

2 ORGANISAATION ULKOINEN YMPÄRISTÖ

Tämä luku käsittelee organisatoristen teorioiden ja käsitteiden kautta organisaation ja sen ulkoisen toimintaympäristön suhdetta. Lukujen kautta pyritään luomaan pohjaa monitoroinnin syiden ja tärkeyden ymmärtämiselle. Esittelyssä ovat organisaation riippuvuus ulkoisesta ympäristöstä, ulkoiset sidosryhmät ja organisaatiolle elintärkeä legitimitetti sekä ulkoisen ympäristön kaaos. Lisäksi tarkastellaan ulkoisessa ympäristössä piileviä heikkoja signaaleja, trendejä, megatrendejä ja viljejä kortteja. Lopuksi pohditaan vielä monitoroinnin uusinta kohdetta, big dataa.

Organisaation ulkoisella ympäristöllä tarkoitetaan kaikkia ulkoisia osa-alueita, jotka voivat vaikuttaa organisaation toimintaan. Näitä voivat olla esimerkiksi yrityksillä asiakkaat, kilpailijat, tavarantoimittajat sekä teknologiset, valtiolliset, sosiaaliset ja taloudelliset tekijät. (Choo 1998, 72.) Organisaatio ja sen ulkoisen ympäristön eri osa-alueet muodostavat toisiinsa liittyvän riippuvuussuhteisen kokonaisuuden, joka on jatkuvassa muutoksessa (Aula 1999, 221). Organisaatioiden tuleekin monitoroida ulkoisen ympäristönsä eri osa-alueita, jotta se olisi tietoinen niissä tapahtuvista muutoksista ja osaisi tarvittaessa muuttaa toimintaansa muutosten vaatimalla tavalla. Näin ollen monitorointi on organisaatioiden kasvun, suorituskyvyn ja koko olemassaolon edellytys. (Albright 2004, 40; Choo 1998, 72.) Organisaatioissa monitorointi keskittyy useimmiten sekä sisäiseen että ulkoiseen monitorointiin (Aula 1999, 221). Tässä tutkimuksessa monitoroinnin tarkastelu on kuitenkin rajattu koskemaan vain organisaation ulkoista ympäristöä.

2.1 Organisaation ja ulkoisen ympäristön riippuvuussuhde

Monet organisatoriset teorit tuovat esiin näkemyksen organisaation ja ulkoisen ympäristön välisestä riippuvuussuhteesta ja sen vaikutuksesta organisaation menestykseen. Yksi näistä on jo klassikoksi noussut Katz ja Kahnin (1966) esittelemä viitekehys avoimista systeemeistä. Ajatus organisaatioista avoimina systeemeinä loi uudenlaisen näkökulman organisaatiosta ja ulkoisen ympäristön välisestä suhteesta aikaisempiin teorioihin verrattuna.

Avoimien systeemien teoria on osa yleistä systeemiteoriaa (general systems theory), joka jakaa systeemit avoimiin ja suljettuihin systeemeihin sen mukaan, miten ne ovat yhteydessä ympäristöönsä. Teorian mukaan sosiaaliset systeemit, kuten organisaatiot, nähdään avoimina systeemeinä, jossa ympäristö vaikuttaa järjestelmän (organisaatio) toimintaan ja vastaavasti myös järjestelmä vaikuttaa ympäristöönsä. Avoimien systeemien erityispiirteisiin kuuluu riippuvuus ulkoisesta ympäristöstä saatavaan informaatioon, kuten negatiiviseen palautteeseen, jonka kautta systeemi pystyy korjaamaan toimintaansa ja täten ylläpitämään tasapainoa, eli homeostaasia. (Katz & Kahn 1966, 18 - 23.) Teorian viitekehyksestä tarkasteltuna monitoroinnin voidaan siis ajatella toimivan välineenä tiedon keräämisessä ulkoisesta ympäristöstä ja näin ollen tärkeänä tekijänä organisaation tasapainotilaan pyrkimisessä.

Toinen organisaation ja ympäristön välistä vuorovaikutussuhdetta kuvaavista teorioista on kontingenssiteoria. Teorian mukaan ei ole olemassa yhtä ja ainoaa oikeaa tapaa suunnitella organisaation rakennetta, vaan rakenteen tulee sopeutua ympäristöönsä. Tämä johtuu siitä, että jokaisella organisaatiolla on omat yksilölliset ulkoiset ja sisäiset kontingenssinsä, jotka vaikuttavat sen toimintaan. Erilaiset ulkoisen ympäristön tilanteet vaativat organisaatiota sovittamaan sisäisiä olosuhteitaan, kuten rakennettaan, ulkoisesta ympäristöstä tulevien vaatimusten mukaisesti. Stabiilissa ulkoisessa ympäristössä toimivat organisaatiot hyötyvät enemmän mekanistisesta rakenteesta, kun taas kompleksisessa ympäristössä toimivat organisaatiot toimivat parhaiten orgaanisessa rakenteessa. (Donaldson 2001, 1 - 35.) Tarkoituksena on siis suunnitella organisaatorakenne siten, että organisaatio pystyy vastaamaan ulkoisen ympäristön vaatimuksiin.

Kolmas teoria on Aulan (1999) kehittämä dynaamisen organisaatioviestinnän teoria. Aula esitti teorian väitöskirjassaan, jossa hän soveltaa kaaosteorian käsityksiä organisaation ja organisaatioviestinnän ilmiöiden näkökulmasta. Teorian mukaan organisaatio on osa ympäristöään, jonka kanssa se käy jatkuvaa dialogia. Vuorovaikutus on muodoltaan epälineaarista, dynaamista, kompleksista ja potentiaalisesti kaaottista. Aula näkee, ettei organisaatiota ja ulkoista ympäristöä ole järkevää tarkastella toisistaan erillisinä vaan niiden nähdään tuottavan merkityksiä yhdessä. (Aula 1999, 256.) Dynaamisen organisaatioviestinnän teoria näkee avoimien systeemien teorian tapaan organisaation vaikuttavan ympäristöönsä ja päinvastoin.

Näkemyks ulkoisen ympäristön merkityksestä organisaation menestykselle vakiinnutti asemansa organisaatiotutkimuksessa 1970-luvulla, ja näkemys on edelleen voimissaan (Harisalo 2009, 217 - 220). Tässä tutkimuksessa organisaation ulkoinen ympäristö määritellään oletusarvoltaan kaaottiseksi. Ulkoisen ympäristön kaaottisuuden lisääntyessä monitoroinnin merkitys kasvaa. Organisaation täytyy oppia ulkoisessa ympäristössä vallitsevasta nykyhetken tilanteesta sekä mahdollisista tulevaisuuden olosuhteista pystyäkseen muuntautumaan ympäristön vaatimalla tavalla ja näin ollen säilyäkseen hengissä. (Choo 1999, 8 - 9.)

2.2 Sidosryhmät ja legitimizeetti

Organisaation ja ulkoisen ympäristön suhdetta voidaan tarkastella myös sidosryhmä- ja legitimizeetti käsitteiden kautta. Sidosryhmiksi kutsutaan kaikkia organisaation sisäisiä ja ulkoisia ryhmiä, kuten kilpailijoita, asiakkaita ja organisaation työntekijöitä. Organisaation tietämien ryhmien lisäksi sidosryhmiin voivat kuulua myös ryhmät, jotka eivät ole organisaation tiedossa. Näitä voivat olla esimerkiksi sidosryhmät, jotka puhuvat organisaatiosta negatiiviseen sävyyn sosiaalisessa mediassa. (Luoma-aho 2008, 82.)

Organisaatiot ovat riippuvaisia ulkoisesta ympäristöstään ja sen luomasta oikeutuksesta organisaation olemassaololle (legitimeetti) (Choo 1999, 8 - 9; Luoma-aho 2015, 6).

Organisaatiot toimivat yhteiskunnassa ja saadakseen oikeutuksen olemassaololleen organisaation toiminnan tulee vastata yhteiskunnassa sosiaalisesti ja kulttuurisesti hyväksytyjä normeja ja odotuksia. Legitimiteetti on siis näkemys siitä, että organisaation toimet ovat ympäristön eli siellä olevien sidosryhmien odotusten mukaisia. (Luoma-aho 2015, 5-6.) Tämän vuoksi sidosryhmien toiminta on yksi organisaation tärkeimmistä monitoroinnin kohteista (Moe & Schweidel 2014, 4 - 5).

Sidosryhmiin liittyvän sidosryhmäajattelun mukaan ympäristö vaikuttaa organisaation toimintaan ja organisaatio taas vastaavasti ympäristöönsä. Sidosryhmäajattelu oli alun perin liikkeenjohdon idea, mutta sitä on sittemmin hyödynnetty myös organisaatioiden viestinnässä. Organisaatio ja sidosryhmät elävät ikään kuin symbioosissa: organisaatio ei voi olla olemassa ilman niitä. Organisaation ja ympäristön symbioottisen suhteen lisäksi ajattelussa korostetaan sidosryhmäsuhteiden laatua ja sisältöä. (Luoma-aho 2006, 40.)

Legitimiteetin ja sidosryhmäajattelun mukaan sidosryhmien tyytyväisyys on siis olennainen osa organisaation selviytymistä ja menestystä. Pystyäkseen vastaamaan sidosryhmiensä vaatimuksiin organisaation tulee olla tietoinen sidosryhmien sille luomista vaatimuksista, joita voidaan selvittää monitoroinnin avulla (Bartlet 2005, 7 -8, 17).

Sidosryhmien toiminnassa on ollut viime vuosikymmenenä havaittavissa selviä muutoksia. Sidosryhmät ovat saaneet sananvaltaa internetin ja sosiaalisen median myötä (ks. esim. González-Herrero & Smith 2008, 144; Coombs & Holladay 2015, 691; Lehtonen 2008, 14). Passiivisten vastaanottajien sijaan sidosryhmät ottavat yhä enemmän osaa keskusteluihin ja haluavat vaikuttaa organisaation toimintaan (Luoma-aho 2015, 4 - 9).

Sidosryhmien vallan lisääntyminen on vaikuttanut ulkoisen ympäristön kompleksisuuden ja organisaatioiden olemassaoloon. Tämä on johtanut siihen, että organisaatiot neuvottelevat legitimiteetistään aktiivisesti sidosryhmiensä kanssa useilla eri teema-areenoilla. (Luoma-aho 2015, 5 - 6.) Jotta organisaatio olisi tietoinen sidosryhmien sille asettamista vaatimuksista, sen tulisi löytää sille tärkeät teema-areenat, joilla keskusteluita käydään (Luoma-aho & Vos 2010, 316).

Oikeiden teema-areenoiden löytyminen ja monitoroiminen on nykypäivänä erityisen tärkeää, sillä Luoma-ahon (2015, 5) mukaan organisaatiota kohtaan syntyy sidosryhmien keskuudessa hyvin vahvoja tunteita, jotka vaihtelevat laidasta laitaan. Tämä on johtanut erilaisten viha- ja rakkausryhmittymien syntymiseen. Luoma-aho (2015, 6, 10) käyttää ryhmistä nimitystä faith- ja hateholderit.

Faith-holderit ovat organisaatiota kohtaan positiivisesti ja lojaalisti sitoutunut ryhmä, joka voi olla organisaatiolle kullannarvoinen sosiaalisen pääoman resurssi. Sidoryhmäläisistä tulee faith-holdereita kun he ovat positiivisesti vuorovaikutuksessa brändin tai organisaation kanssa. Faith-holderit puhuvat organisaatiosta myönteiseen sävyyn omissa sosiaalisissa verkostoissaan ja tärkeillä teema-areenoilla, minkä vaikutus näkyy positiivisesti muun muassa organisaation maineessa. Näiden positiivisesti sitoutuneiden ryhmien tärkeys tulee esiin varsinkin organisaation huonoina aikoina, jolloin faith-holdereiden voimannäyttönä voi olla jopa kriisin eskaloitumisen estäminen. (Luoma-aho 2015, 14.)

Faith-holdereiden vastakohtaisena ryhmänä ovat hateholderit, eli negatiivisesti sitoutuneet ryhmät. Luoma-ahon (2015) mukaan hateholderit ovat organisaatiota kohtaan vihaa tunteva ryhmä, joka voi toimiensa kautta vahingoittaa organisaatiota. Ryhmien syntymisen takana on organisaation kyvyttömyys vastata sidoryhmiensä odotuksiin, mikä on synnyttänyt yksilöillä negatiivisia tunteita aina pettymyksestä vihaan. Varsinkin vihalla voi olla valtava voima verkkoyhteisöissä, mitä organisaatioiden ei tulisi aliarvioida. (Luoma-aho 2015, 12.) Jotta organisaatiot pystyisivät kasvattamaan sosiaalista pääomaansa ja ylläpitämään legitimitettiin Luoma-ahon (2015, 7) mukaan organisaatioiden tulisi tukea faith-holdereitaan, sitouttaa hateholderinsa ja paljastaa fakeholderinsa. (Fakeholdereista luvussa 3.4).

Monitoroinnin viitekehyksestä katsottuna on tärkeää, että organisaatio on tietoinen kaikista edellä mainituista ryhmistä. Sidoryhmät voivat liikkua positiivisesta negatiiviseen sitoutumiseen ja päinvastoin hyvin yllättäen (Luoma-aho 2015, 3), joten monitorointia tarvitaan myös sidoryhmien tunteista ajan tasalla pysymiseen. Teknologian

kehittyminen on kasvattanut tiedon määrää sekä sen nopeutta huomattavasti, jonka seurauksena sidosryhmien positiiviset sekä negatiiviset ajatukset myös leviävät nopeasti.

Monitoroinnin avulla organisaatiot pystyvät kenties myös tunnistamaan syitä sidosryhmiensä tyytyväisyyden tai vihan taustalla. Erityisesti suhteen ylläpito jo olemassa olevien faith-holdereiden kanssa edesauttaa uusien syntymistä ja estää tunteiden muuttumista negatiivisuuden tai jopa vihan puolelle (Luoma-aho 2015, 11). Sidoryhmillä on vaikutusta lisäksi organisaation legitimitietin tasoon. Organisaation legitimitietin pitkäaikainen säilyminen on riippuvainen faith-holdereiden ja hateholdereiden määrästä. Suurempi faith-holder joukko ylläpitää organisaation legitimitiettiä, kun taas hateholdereiden määrän kasvu asettaa sen uhan alle. (Luoma-aho 2015, 6.) Kaiken kaikkiaan monitoroinnin kautta haalitun tiedon myötä organisaatio pystyy paremmin vastaamaan sidosryhmiensä odotuksiin, löytää uusia keinoja sitouttaa ryhmänsä ja pystyy samalla tarkastelemaan itseään kriittisesti sekä tarvittaessa kehittymään.

2.3 Ulkoisen ympäristön kaaos

Elämme uudenlaisella tiedon aikakaudella, jonka myötä organisaatiot ovat kohdanneet yhä kiihtyvää tahtia muuttuvan ulkoisen ympäristön. Organisaatiot toimivat ympäristössä, jossa vallalla ovat yhä kiristynyt kilpailu ja paine jatkuvaan muutokseen. Taustalla vaikuttavat muun muassa globalisaatio, teknologian kehitys ja teollistuminen, jotka ulottuvat jokaiselle organisaation osa-alueelle. Ne luovat ulkoiseen ympäristöön kompleksisuutta ja kaaosta. Kompleksinen toimintaympäristö vaatii organisaatiolta nopeaa päätöksentekoa, strategista joustavuutta, reagointinopeutta ja kykyä varautua yllätyksiin. (Aula 1999, 200 - 214; Brown & Gioia 2002, 397; Ilmola-Sheppard 2014, 4.) Tiedonkeruusta ja sen nopeasta jatkojalostamisesta hyötykäyttöön onkin tullut tämän vuoksi organisaation selviytymisen kannalta elintärkeää. (Choo 1998, 71; Ilmola-Sheppard 2014, 5; Lichtenthaler 2009, 822; Uhl ym. 2007, 299). Kaaosteoria tukee näkemystä organisaation ulkoisen ympäristön jatkuvasta muutoksesta ja sen myötä ulkoisen ympäristön näkemisestä kompleksisena ja kaoottisena.

Kaaosteoria on alun perin lähtöisin matematiikan ja fysiikan tieteenaloilta, joissa kiinnostuksen kohteena ovat dynaamisten epälineaaristen järjestelmien käyttäytyminen. Teorian ydinajatuksena on, että järjestelmät, olivat ne sitten kuinka kompleksisia tahansa, pitävät sisällään myös järjestystä. Lisäksi pienetkin muutokset järjestelmässä voivat saada aikaan hyvin monimutkaisesti etenevän tapahtumien sarjan. Matematiikan alalla kaaosteorian kontekstissa on tutkittu esimerkiksi kuinka matemaattisten säämallien ennustamistarkkuutta voitaisiin parantaa. Teoria on vuosien mittaan levinnyt myös muille tieteenaloille, kuten organisaatiotutkimukseen ja viestintään. (Seeger 2002, 330.)

Aulan (1999, 58) mukaan kaaoksen käsite tieteellisessä kontekstissa eroaa siitä, miten ymmärrämme sen arkikielessä. Arjessa kaaos -sana assosioituu usein epäjärjestykseen ja sekasortoon. Esimerkkinä tästä voidaan pitää sanaa "liikennekaaos". Aula (1999) toteaa, että viestintätieteissä kaaos pitäisi kuitenkin ymmärtää neutraalina ja teknisenä terminä. Hänen mukaansa kaaoksella tarkoitetaan ennemminkin säännöllisyyden puuttumista: *"Tieteellisessä mielessä kaaos tarkoittaa satunnaiselta tai kaaottiselta vaikuttavaa käyttäytymistä, jota kuitenkin hallitsee perimmäinen näkymättömissä oleva järjestys.[--.] Kaaos on siis jotain, mikä näyttää sattumanvaraiselta, mutta ei sellaista ole."* (Aula 2000, 60 - 61.) Pelkän epäjärjestyksen sijaan organisaation ulkoinen ympäristö sisältää siis myös järjestystä. Kaaosteorian näkökulmasta katsottuna organisaatioiden suorittaman monitoroinnin tarkoituksena voidaan nähdä olevan pyrkimys löytää vallitsevassa epäjärjestyksessä piilevää järjestystä ja auttaa saavuttamaan tunnetta tasapainosta.

Aula (1999, 214) näkee organisaatiot epälineaarisisina järjestelminä, joten kaaos, epävakaisuus ja monimuotoisuus ovat organisaatiolle luonnollisia. Aulan ajatusten näkökulmasta avoimien systeemien teorian mukainen homeostaasiin pyrkiminen on vanhanaikainen näkemys organisaatioiden ihannetilasta. Aulan ajatuksia mukaillen monitoroinnin roolin voidaan nähdä olevan nykypäivänä tasapainottavan toimen sijaan apuväline siihen, että organisaatio pystyy pitämään kiinni ohjaksistaan ulkoisen ympäristön muutosvauhdissa.

Kaaosteoria pitää sisällään kolme hyvin keskeistä käsitettä, joista ensimmäinen on *attraktori*. Järjestelmä, kuten organisaatio, voi toimia arvaamattomasti ja epävakaisesti, mutta sillä on aina tuki tai rakenne, jota kutsutaan attraktoriksi. Aula (1999) kuvaa käsitettä mummon kaappikello -esimerkin kautta. Kaappikellon heiluri liikkuu tasaisesti ikään kuin janana, mutta jos heiluria tönäistään, tulee janan ulkopuolelle ulottuva muutospiikki. Pian heilurin liike palaa kuitenkin takaisin tasaiseksi janaksi. Tämä jana, johon heilurin liike palaa jatkamaan, on attraktori. Organisaatiokontekstissa attraktori on esimerkiksi jokin pinttynyt normi tai toimintatapa, johon organisaatio palaa takaisin muutoksen jälkeen. (Aula 1999, 63.) Käsitteellä voidaan siis kuvata organisaation käyttäytymistä.

Bifurkaation käsitteellä taas tarkoitetaan organisaatiokontekstissa organisaation käyttäytymisen äkillistä jakautumista kahdeksi erilliseksi haaraksi tai toisiinsa liittyväksi osakäyttäytymiseksi, josta organisaatio valitsee toisen (Sellnow, Seeger & Ulmer 2002, 270). Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset, kuten kriisit ja muut ympäristön riippuvuuteen liittyvät muutokset, kuvataan kaaosteoriassa bifurkaatiopisteinä. Ulkoisen ympäristön nopea muutostahti pitää sisällään useita bifurkaatiopisteitä, mikä luo organisaatioille mielikuvan kaaoksesta. (Sellnow, Seeger & Ulmer 2002, 271.) Konkreettinen esimerkki bifurkaatiopisteestä on organisaatio, joka kohtaa ulkoisesta ympäristöstään painetta kehittää toimintaansa. Vaihtoehtoina on joko onnistunut tai epäonnistunut vastaus ulkoisen ympäristön paineeseen. Kahden vaihtoehdon päätöksentekoon liittyvä tienhaara on kaaosteorian mukainen bifurkaatiopiste. Tämän myötä monitorointi voidaan nähdä tärkeänä toimenpiteenä organisaation kohdatessa bifurkaatiopisteen. Tietoa tarvitaan ulkoisen ympäristön muutosvaatimuksesta sekä siitä, mihin suuntaan organisaation tulisi lähteä.

Kolmas kaaosteorian keskeinen käsite, ja kenties tunnetuin, on *perhosefekti*. Sen ydinidean mukaan perhosen siipien isku jossain päin maailmaa voi saada aikaan tornadon maapallon toisella puolella. Toisin sanoen pienehkö muutos voi aiheuttaa massiivisia ja ennustamattomia seurauksia. Sääennusteiden epäluotettavuuden voidaan nähdä tukevan perhosefektin käsitettä, sillä pienet säähän vaikuttavat muutostekijät muuttavat ennusteet

nopeasti. Maapallon ilmaston lisäksi flunssaepidemia, sydämen toiminta tai vedenvirtaus käyttäytyvät kaoottisesti ja ovat alttiita pienille häiriöille. (Aula 2000, 62, 70.) Tällöin kaaosteorian näkökulmasta myös organisaation ulkoinen ympäristö on kaoottinen. Organisaation ulkoisessa ympäristössä on paljon piileviä tekijöitä, joiden muutoksilla voi olla merkityksellistä vaikutusta organisaation toimintaan.

Aikaisempien monitorointia koskevien tutkimusten (Choo 2001) mukaan se, kuinka epävakaaksi tai kaoottiseksi organisaation johto kokee ulkoisen ympäristön, vaikuttaa organisaatiossa suoritettavan monitoroinnin määrään. Johtajat, jotka mieltävät ulkoisen ympäristön kaoottiseksi ja muutostahdin nopeaksi, myös monitoroivat enemmän. Mielikuva ulkoisesta ympäristöstä muodostuu siitä, kuinka tärkeiksi organisaatio kokee ulkoisen ympäristönsä sidosryhmät ja miten kompleksiselta ja dynaamiselta ulkoinen ympäristö kokonaisuudessaan vaikuttaa. (Choo 2001, 2 - 4.) Kaiken kaikkiaan kaoottisessa ulkoisessa ympäristössä toimiminen vaatii siis organisaatioilta jatkuvaa monitorointia ja sen toteutus on riippuvainen organisaation johdosta.

2.4 Heikot signaalit, trendit, megatrendit ja villit kortit

Heikot signaalit, trendit, megatrendit ja villit kortit ovat merkkejä ulkoisessa ympäristössä piilevistä muutoksista. Ne liittyvät keskeisesti tulevaisuuden ennakointiin ja sen myötä organisaation ulkoisen ympäristön monitorointiin. Joskus käsitteet sekoitetaan keskenään tai niitä käytetään jopa synonyymeina toisilleen (ks. esim. Mannermaa 1999, 87). Käsitteissä on kuitenkin merkittäviä eroavaisuuksia (Hiltunen 2012, 74).

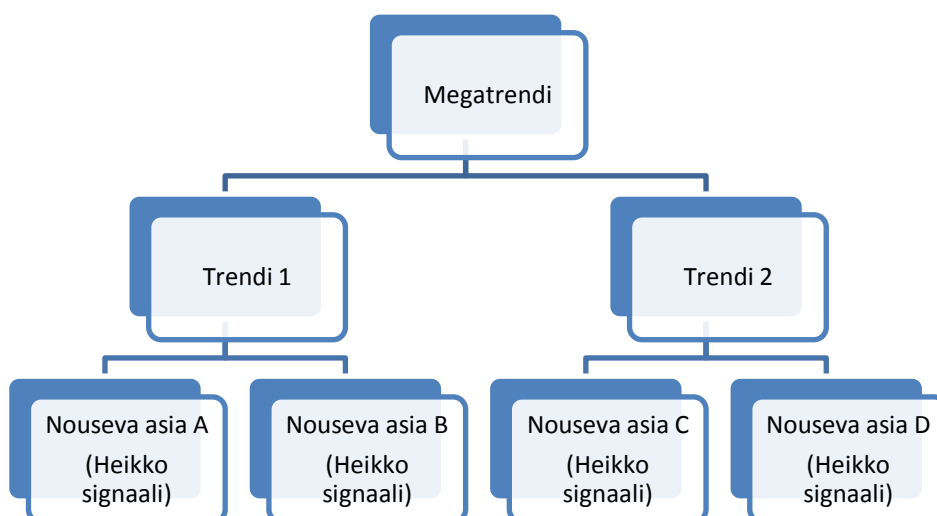
Ulkoisessa ympäristössä nousevat muutokset luovat heikkoja signaaleja, joihin organisaatioiden tulisi kiinnittää huomiota. Signaalit ovat luonteeltaan ainutkertaisia, ei-toistuvia ja vaikeasti havaittavissa olevia. Niistä voi ajan myötä tulla merkityksellisiä tai vastaavasti ne voivat paljastua merkittämättömiksi (Choo 1998, 72; Hiltunen 2012, 102). Sekä Mannermaan (1999, 89) että Hiltusen (2012, 113) mukaan heikon signaalin tunnistaa outoudesta, naurettavuudesta tai sen herättämästä ihmetyksestä. Esimerkki heikosta

signaalista Mannermaan (1999, 88) mukaan voisi olla ”robottien oikeudet” tai ”globaali multimediamonopoli yhdellä yrityksellä”. Kyseessä on siis kokonaisuudessaan uskomattomalta kuulostava ilmiö tai asia, joka useimmiten riitelee yksilön oman ajatusmaailman kanssa. Tämä on yksi merkittävä syy siihen, miksei niitä huomata. (Hiltunen 2012, 113, 127.)

Ilmola-Sheppard (2014) ja Choo (1998) jakavat saman näkemyksen siitä, että organisaatioiden strategiaprocessissa tulee ennakoida heikkoja signaaleja, minkä kautta organisaatio pystyy muokkaamaan toimintaansa ulkoisen ympäristön vaatimusten mukaisesti. Ne organisaatiot, jotka ovat tarpeeksi joustavia ja pystyvät nopeasti havaitsemaan ja hyödyntämään ulkoisen ympäristönsä muutossignaaleja tulevat menestymään kaoottisissa toimintaympäristöissään. (Choo 1998, 71; Ilmola-Sheppard 2014, 4 - 6.) Heikkojen signaalien voima piilee juuri yksittäisten signaalien yhdistämisessä, jotta uudesta nousevasta ilmiöstä voidaan päästä perille. Yksittäinen heikko signaali ei vielä kerro paljoa. Tämän vuoksi heikkoja signaaleita tulisi monitoroida tauottomasti, systemaattisesti sekä analysoida kerättyä tietoa mahdollisen tulevaisuuden trendin tunnistamiseksi. (Branthwaite & Patterson 2011, 431; Hiltunen 2012, 129; Mannermaa 1999, 92.)

Trendit muodostuvat siis useammasta heikosta signaalista. Trendi on luonteeltaan paljon varmempi ja ennustettavissa olevampi kehityssuunta kuin heikot signaalit, koska sen kehittyminen määräytyy useamman tapahtuman yhteisvaikutuksesta eikä vain yksittäisestä tapahtumasta (Hiltunen 2012, 94). Hiltunen (2012) määrittelee trendin seuraavasti: *”trendi kertoo lähimenneisyydestä ja tässä hetkessä näkyvästä muutoksen suunnasta, joka voi jatkua samana tulevaisuudessakin”*. Trendit syntyvät toisinajattelijoiden tai innovaattoreiden uudesta tavasta tehdä jotain. Innovaattorit eivät ole kuitenkaan se, jota organisaatioiden tulisi monitoroida vaan uuden trendin levittäjät, eli trendisetterit. Heidän kauttaan trendi siirtyy vähitellen yhä suurempien massojen ilmiöksi (Hiltunen 2012, 95, 101, 104.) Monitoroinnin kannalta katsottuna kohteena tulisi olla trendisettereiden löytäminen ja heidän seuraamisensa.

Megatrendit taas ovat tulevaisuuden isompia kehityksen linjoja tai aaltoja, joiden voidaan nähdä jatkavan kehittymistään samansuuntaisesti myös tulevaisuudessa (Mannermaa 1999, 84 - 85). Hiltunen (2012, 78) lainaa kirjassaan megatrendin käsitettä futuristi John Naisbittilta: *”Megatrendit eivät vain tule ja mene ohi nopeasti. Nämä laajat yhteiskunnalliset, taloudelliset, poliittiset ja teknologiset muutokset muodostuvat hitaasti, mutta sitten kun ne tapahtuvat, ne vaikuttavat meihin jonkin aikaa – seitsemästä kymmeneen vuoteen tai pidempään”*. Määritelmä tiivistää megatrendin olennaisimmat aspektit. Kokonaisuudessaan megatrendit kuvaavat nykyhetkeä ja vaikuttavat voimakkaasti eri elämänalueille. Megatrendien maantieteellinen levinneisyys on myös laajaa, mutta ne eivät ole välttämättä globaaleja. Esimerkkejä megatrendeistä ovat ilmaston lämpeneminen ja teknologian kehittyminen. (Hiltunen 2012, 86 - 87.) Monitoroinnin näkökannalta katsottuna organisaatioiden tulisi kenties monitoroida sidosryhmien megatrendien ympärillä käymää keskustelua, varsinkin jos organisaation toiminta liittyy merkittävästi megatrendiin. Esimerkiksi teollisuuden alalla toimivan organisaation legitimitietin muodostumiseen vaikuttaisi se, että organisaatio olisi tietoinen sidosryhmien käymästä keskustelusta liittyen organisaation toimintaan ja ilmastonmuutokseen. Heikkojen signaalien muodostumista trendeiksi ja trendien muuttumista edelleen megatrendeiksi selvennetään tarkemmin kuviossa 1.



KUVIO 1 Megatrendin, trendin ja heikon signaalin käsitteiden yhteydet (Hiltunen 2012, 76)

Monitoroinnin yhteydessä puhutaan myös joskus hieman harvinaisemmasta villit kortit - käsitteestä. Villeillä korteilla tarkoitetaan nopeaa, odottamatonta ja laajavaikutteista tapahtumaa. Toisin sanoen katastrofeja ja kriisejä, kuten Thaimaan vuoden 2004 tsunamia. Villistä kortista voidaan ennen sen ilmaantumista havaita heikkoja signaaleja. Yksilön kognitiivinen vääristymä voi kuitenkin vaikuttaa siihen, ettei viljeljiä kortteja havaita. Kognitiivinen vääristymä on yksinkertaistettuna kuin ruusunpunaiset lasit, joiden kautta kriisiä ennakoivia heikkoja signaaleja ei huomata. Tapahtuma olisi siis kenties voitu ennakoida ja estää, mutta kognitiivinen vääristymä saa yksilön yksinkertaistamaan asioita. (Hiltunen 2012, 139 - 141, 156.)

2.5 Big data ja tiedon uusi aikakausi

Aiemmin uudet teknologisen kehityksen tulokset ja suunnat esiteltiin teknisissä ja akateemisissa julkaisuissa, minkä jälkeen ne siirtyivät kirjojen kansien väliin. Big datan kanssa on käynyt toisin. Big data ja sen mukanaan tuoma uusi aikakausi on tullut yllätyksenä organisaatioille ja akateemisille piireille. Big data -teknologiat ovat kehittyneet huimaa vauhtia ja big data on konseptina hyväksytty jo laajan yleisön keskuudessa julkis- ja yksityissektoreilla. (Gandomi & Haider 2014, 137.) Big dataa kohtaan luodut odotukset ovat suuria. Big datan ja sen analysoinnin on sanottu olevan 2000-luvun uusi tiedesuuntaus ja tiedolla johtamisen avain, joka toimii kilpailuetuna sekä vastauksena moniin avoimiin kysymyksiin (Goes 2014, 3). Big datan voidaan nähdä siis olevan monitoroinnin uusin haaste. Big datassa piilee kuitenkin ongelmia, joista organisaatioiden olisi syytä olla tietoisia. (Jardish, Gehrke, Labrinidis, Papakonstantinou, Patel, Ramakrishnan & Shahabi 2014, 94.)

Big data on laaja termi, jolla tarkoitetaan isoa tietomäärää, jota ei voida analysoida, käsitellä tai tallentaa perinteisillä tavoilla, vaan siihen tarvitaan kehittyneitä tietokonepohjaisia tekniikoita. Tietoa pyritään hyödyntämään organisaation johdon päätöksenteossa. (Goes, P.B. 2014, 7.) Gandomin ja Haiderin (2014) tekemän kirjallisuuskatsauksen mukaan big data -käsitteen laajemman käytön voidaan nähdä

alkaneen vasta vuonna 2011 (Gandomi & Haider 2014, 137). Koska akateeminen keskustelu big data -käsitteen ympärillä on vasta alkanut, sen tarkasta määritelmästä ei ole vielä ehtinyt syntyä konsensusta.

Big datan koko on kuitenkin vain yksi sen ominaisuuksista. Monet tutkijat (ks. esim. Gandomi & Haider 2015, 138; Goes 2014, 4; Chen, Chiang & Storey 2012, 18; Ksethri 2014, 1134) lähestyvät big datan käsitettä 4 V:n (volume, variety, veracity/validity ja velocity) viitekehyksen avulla.

Viitekehyksen ensimmäisellä V:llä, eli *volyymilla*, tarkoitetaan tiedon valtavaa määrää. Organisaatioilla saattaa olla hallussaan teratavuittain tietoa, jota hyödyntää. Digitaalisten laitteiden, kuten älypuhelimien ja erilaisten sensoreiden räjähdysmäinen kasvu on johtanut ulkoisessa ympäristössä olevan tietomäärän ennätyselliseen kasvuun. (Gandomi & Haider 2014, 138.) Tunnetuin big datan ongelma vaikuttaa liittyvän juuri sen volyymiin. Ongelmaksi on noussut ulkoisessa ympäristössä olevan big datan jatkuva lisääntyminen ja tietomäärän käsittely. Aikaisemmin tietokoneiden prosessoreiden kehitys pystyi vastaamaan tietomäärän kasvuvauhtiin, mutta ei enää. (Goes, 2014, 5-6.)

Variety-sanalla (suom. monimuotoisuus) viitataan tiedon heterogeenisyyteen ja kompleksisuuteen, eli data on sisällöltään koneen tai ihmisen luomaa jäsentynyttä, puolijäsentynyttä ja jäsentymätöntä tietoa. Haasteellista big datasta tekee juuri sen jäsentymättömyys. Big datasta vain 15 prosenttia sanotaan olevan jäsentynyttä ja 80 - 85 prosenttia jäsentymätöntä (TechAmerica 2012, 10; Balshetwar 2014, 166). Tieto koostuu monesta eri lähteestä, joita voivat olla esimerkiksi laitteiden ja servereiden lokitiedot, mobiilitapahtumat, sensoridata, myyntitiedot, valokuvat, chatit, videot, keskustelupalstat, sosiaalisen median alustoiden kommentit, kirjoitukset ynnä muut syötteet, sähköpostit ja niin edelleen. Tietomassa voi olla muodoltaan muun muassa tekstiä, kuvaa, ääntä, videoita tai klikkaustietoa. (George, Haas & Pentland 2014, 321 - 322; Goes 2014, 4.) Tähän liittyvänä ongelmana tutkimuskirjallisuus tuo esiin kysymyksiä siitä, kuinka eri lähteistä saatuja tietoja pystyttäisiin integroimaan yhtenäiseksi sekä minkälaisia haasteita ja mahdollisuuksia datan heterogeenisyys luo (Bottles, Begoli & Worley 2014, 10).

Veracity/validity-sanoilla (suom. oikeellisuus, validiteetti) taas viitataan tiedon todenmukaisuuteen tai tiedon laatuun. Tieto on voitu syöttää tietokonepohjaisen ohjelman läpi, jonka algoritmit eivät osaa tunnistaa tekstipohjaisesta tiedosta samoja asioita kuin ihminen. Monitoroinnissa ongelma on havaittavissa, kun sosiaalisen median alustalta kerätystä big datasta toteutetaan sentimentaalianalyysia. (Gandomi & Haider 2014, 139.) Nykyiset tietokoneohjelmat eivät tunnista kommentteista muun muassa ironiaa tai sarkasmia. Toisin sanoen, tietokoneohjelman tulisi olla yhteensopiva sen käsittelemän big datan kanssa, jotta ohjelman läpi käynyt tieto olisi mahdollisimman todenmukaista ja laadukasta. Tiedon vääränlainen tulkinta ja tilastolliset virheet voivat siis olla mahdollisia. (Moe & Schweidel 2014, 10, 139.) Kolmas big datan isoista haasteista vaikuttaisi liittyvän tiedon validiteettiin. Tutkijat pyrkivät löytämään keinoja siihen, kuinka voidaan olla varmoja siitä, että työskentely tapahtuu validin datan parissa (Bottles, Begoli & Worley 2014, 10; Goes 2014, 5 - 6.)

Viimeisellä V:llä, *velocity* (suom. nopeus) tarkoitetaan tietomäärän tuottamisen, säilömistä, analysoinnin ja visualisoinnin nopeutta. Tietokoneet eivät enää tarvitse aikaa edellä mainittuihin toimintoihin samalla tavalla kuin ennen. Internet on mahdollistanut tiedon tuottamisen, säilömistä (pilveen) sekä analysoinnin. Sanalla tarkoitetaan myös toisaalta sitä, kuinka herkkää kerätty tietomäärä on ajan kulumiselle. Tieto tulisi siis analysoida saman tien kun se virtaa organisaatioon, jotta sen arvo voitaisiin maksimoida. Tarve datan reaaliaikaisen analysoinnin kehittämiseen on siis suuri. (Gandomi & Haider 2014, 138.) Tähän liittyviä ratkaisemattomia kysymyksiä on vielä se, kuinka big datasta pystyttäisiin rajaamaan ja käyttämään organisaation hyväksi merkittävimmät tiedon jyvät reaaliaikaisesti. Joillain tiedoilla voi olla vaarana vanhentua nopeasti. (Jardish ym. 2014, 92.)

Big dataa tarjoavien teknologioiden kehitys tulee muuttamaan myös monitorointia tulevaisuudessa. Verkkoon kytkeytyneiden laitteiden määrä kasvaa koko ajan, minkä kautta tulemme näkemään digitaalisen maailman yhtenäistymisen fyysisen maailman kanssa. Tätä ilmiötä kutsutaan nimellä Internet of Things. Internet of thingsillä tarkoitetaan nimensä mukaisesti asioiden internetiä eli internetiin kytköksissä olevia

älylaitteita, jotka keräävät muun muassa sensoritietoa ympäristöstään ja voivat viestiä tiedon edelleen pilveen sekä toisilleen. (Weber 2015, 618 - 619.) Ne ovat lisäksi luoneet mahdollisuuden älykkääseen ympäristön monitorointiin (Sicari ym. 2015, 146).

Internet of things -laitteet toimivat käytännössä siten, että ne keräävät tietoa, joka yhdistetään toisen laitteen keräämään tietoon. Tämän jälkeen tieto lähetetään reitittimen kautta viestintälaitteeseen (esimerkiksi älypuhelin), joka siirtää datan edelleen pilvipalveluun tiedon prosessointia varten. Internet of things -laitteiden ja palveluiden tuottajat pyrkivät muuttamaan toimintoa siten, että tieto voitaisiin tulevaisuudessa suodattaa vain yhdessä laitteessa, jotta tiedon siirtämiseen liittyvät turvallisuusriskit saataisiin pienenemään. (Weber 2015, 619.)

Internet of things voi tarjota monitoroinnin näkökulmasta paljon. Organisaatiot pystyvät saamaan teknologian sensoreiden luoman big datan kautta reaaliaikaista tietoa sidosryhmistään. Internet of things tulee myös muuttamaan organisaatioiden tapaa viestiä sidosryhmiensä kanssa, sillä internet of things -teknologiat luovat pohjan uudelle monisuuntaiselle viestinnälle. Se tulee mahdollistamaan entistä monipuolisemman viestinnän brändin ja kuluttajan, brändin ja objektin, kuluttajan ja objektin sekä objektin ja objektin välille. Viestinnästä tulee tämän myötä yhä reaaliaikaisempaa. Monisuuntaisen viestinnän voidaan nähdä luovan uudenlaisia mahdollisuuksia sidosryhmäsuhteiden luomisessa ja hoitamisessa, esimerkiksi sidosryhmien sitouttamiseen, asiakaspalveluun ja yleisesti palautteen saamiseen liittyen. (Groopman 2015, 3 - 4.)

3 MONITOROINTI

Tämä luku käsittelee monitorointia sekä organisaation että viestinnän näkökulmasta.

Luvussa esitellään monitoroinnin käsite, sen rooli organisaation tiedonhankintamenetelmänä sekä monitorointiprosessia ja sen kautta saadun tiedon analysointia ja mittausta. Tämän jälkeen käsitellään monitorointia viestinnän työkaluna. Lopuksi pohditaan vielä monitoroinnin eettisiä kysymyksiä.

Tässä tutkimuksessa monitoroinnilla (environmental scanning) tarkoitetaan prosessia, joka pitää sisällään ulkoisen ympäristön vaikutusten tunnistamisen, keräämisen, analysoimisen ja lopulta tiedon hyödyntämisen organisaation suunnittelussa ja päätöksenteossa (Albright 2004, 40). Ulkoisen ympäristön monitorointi kattaa joukon erilaisia osa-alueita aina trendeistä ja yleisestä mielipiteestä laajempaan sosio-poliittiseen ympäristöön ja tapahtumiin, jotta organisaatio olisi tietoinen muutosten mahdollisesta suunnasta ja siitä mihin sen tulisi kiinnittää huomiota (Albright 2004, 40; Choo 2001, 1; Luoma-aho, Tirkkonen & Vos 2013, 241 - 242).

Organisaatiot monitoroivat ympäristöään ymmärtääkseen ulkoisia muutosvoimia ja voidakseen vastata muutoksiin tehokkaasti, mikä turvaa tai parantaa organisaation asemaa tulevaisuudessa. Monitoroinnin kohteena ovat myös heikot muutossignaalit, joista saatavan tiedon avulla organisaatio pyrkii välttämään yllätyksiä sekä tunnistamaan mahdollisuuksia ja uhkia (Choo 2001, 1). Erityisesti kriisiviestinnän näkökulmasta ennakoinnin ja yllätyksien välttämisen voidaan nähdä olevan organisaatiolle elintärkeää.

Monitorointia koskevissa määritelmissä todetaan, että monitoroinnin kautta saadun tiedon avulla pyritään ensisijaisesti auttamaan organisaation johtoa suunnittelemaan päätöksentekoa ja tulevaisuuden suuntaa (Albright 2004, 40; Choo 2001, 1). Organisaatiot siis monitoroivat myös saadakseen kilpailuetua ja parantaakseen lyhyt- ja pitkäaikaista strategista sekä operatiivista suunnitteluaan (Choo 2001, 1; Hiltunen 2010, 23; Ilmola-Sheppard 2014, 4).

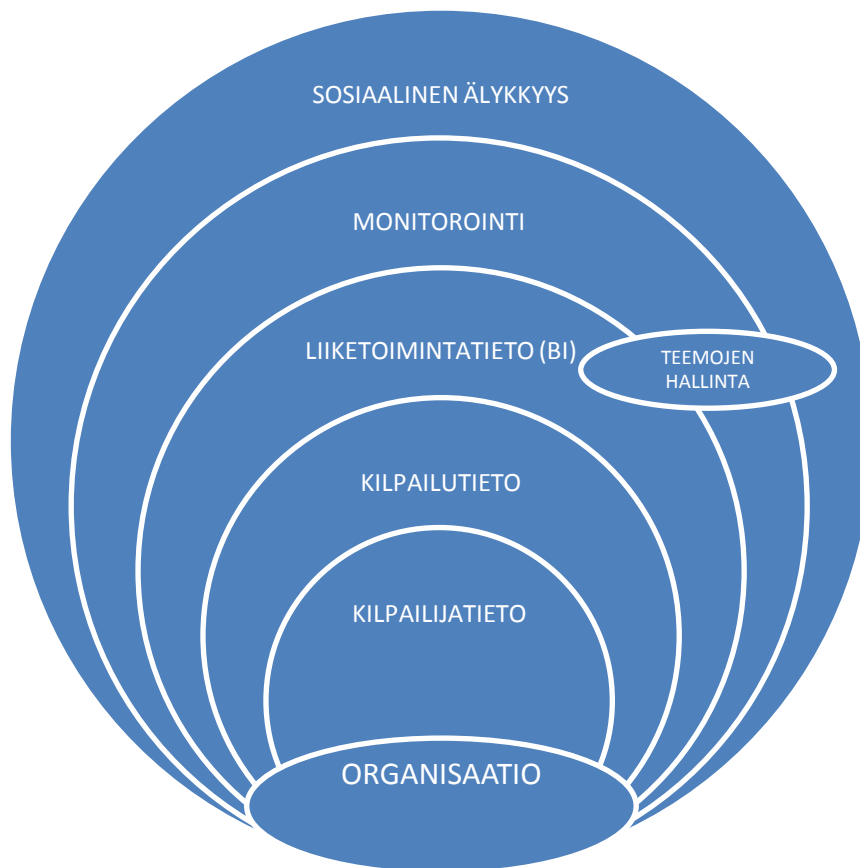
Edellä esitettyjen syiden lisäksi Choo (1998) näkee monitoroinnin tärkeänä osana organisaatioiden oppimisprosessia. Organisaatio oppii monitoroinnin aikana kahdessa vaiheessa. Ensimmäinen vaihe on monitorointiprosessin aikana, jolloin organisaatio oppii ulkoisen ympäristön muutosvoimien toiminnasta. Toinen oppimisvaihe tapahtuu organisaation tehdessä toimivia päätöksiä monitoroimansa tiedon pohjalta. (Choo 1998, 8.)

Monitorointi voidaan nähdä koko organisaation toimintona tai vain jonkun tietyn osa-alueen toteuttamana. Viestinnän näkökulmasta monitorointi on organisaation sisäistä viestintää ulkoisen ympäristön teemoista, jotka voivat mahdollisesti vaikuttaa organisaation päätöksentekoprosessiin (Albright 2004, 40). Monitorointi toimii työkaluna viestinnän strategisen suunnittelun ja onnistumisen tai toteutumisen selvittämisessä. Ulkoisen ympäristön monitorointi antaa tietoa siitä, minkälaisessa viestintäympäristössä organisaatio toimii ja minkälaisia viestintätoimia menestyminen vaatii. (Aula 1999, 221.)

3.1 Monitorointi organisaation tiedonhankintamenetelmänä

Organisaatiolla on olemassa monitoroinnin lisäksi monia muita tiedonkeruutoimintoja, joilla se voi haalia tietoa ulkoisesta ympäristöstään. Nämä tiedonkeruutoiminnot pitävät sisällään päällekkäisyyksiä, mutta myös huomattavia eroavaisuuksia. Choo (1998, 74 - 84) jakaa toiminnot seuraavasti: liiketoimintatiedon hallinta (business intelligence, BI), kilpailijatieto (competitor intelligence), kilpailutieto (competitive intelligence), monitorointi (environmental scanning), ympäristön teemojen hallinta (issues management) ja sosiaalinen älykkyys (social intelligence). Kuviossa 2 on kuvattu tiedonkeruutoimintojen eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia. Mitä isompi pallo, sitä laajemmasta ja pidemmän aikajänteen

tiedonkeruutoiminnosta on kyse. Teemojen hallinta esitetään kuviossa päällekkäisenä, sillä se kuuluu olennaisena osana useampaan eri tiedonkeruutoimintoon.



KUVIO 2 Organisaation tiedonkeruutoiminnot (Choo 1998, 75)

Kaikista pienimmässä pallossa olevalla kilpailijatiedolla tarkoitetaan Choon (1998) mukaan kilpailijoista hankittavaa tietoa. Se voi olla tietoa kilpailijoiden mahdollisista toiminnoista alalla tapahtuviin muutoksiin, strategisista muutoksista tai vastaliikkeistä muiden kilpailijoiden toimiin. Kilpailutieto taas on hieman laajempi ja kattaa sisälleen strategisempaa tietoa ja analyyssejä muun muassa kilpailijan kyvykkyydestä, aikomuksista, suoriutumisesta ja asemasta. Sekä kilpailijatiedot että kilpailutiedot ovat lyhyellä aikajänteellä hankittuja ja käytettäviä tietoja.

Liiketoimintatiedon hallinta on kilpailutietoon verrattuna vielä laajempi kokonaisuus. Liiketoimintatieto pitää sisällään tietoa nykyisistä kilpailijoista, mahdollisista kilpailijoista,

kasvumahdollisuuksista, tietoa markkinoista ja taloudellisen ympäristön tilasta, tavarantoimittajista ja niin edelleen. Tieto on tulevaisuussuuntautunutta ja sitä kerätään johdon päätöksenteon tueksi. (Choo 1998, 75.)

Monitoroinnissa ja liiketoimintatiedossa on paljon päällekkäisyyttä. Niitä ei tule kuitenkaan mieltää synonyymina toisilleen. Näiden kahden välisenä erona on se, että monitorointi tähtää vielä laajemmalle kuin liiketoimintatieto, sillä monitoroinnissa analysoidaan tietoa jokaisesta ulkoisen ympäristön sektorista. Liiketoimintatiedon tapaan monitoroinnin kautta saatua tietoa viedään edelleen organisaation johdolle, jotta se pystyisi suunnittelemaan organisaation tulevaisuutta. (Choo 1998, 75). Monitorointi ei kuitenkaan keskity vain kilpailijoihin, asiakkaisiin ja tavarantoimittajiin vaan aivan kaikkiin organisaation tietämiin ja tietämättömiin sidosryhmiin (Choo 1998, 75; Luoma-aho 2008, 82).

Ympäristön teemojen hallinta kuuluu olennaisena osana useampaan eri tiedonkeruutoimintoon, joten se on kuvattu kuviossa päällekkäisenä toimintona. Ulkoisesta ympäristöstä nousevat teemat saattavat vaikuttaa organisaation toimintaan ja mahdollisuuksiin saavuttaa strategisia päämääriä. Teemojen hallintaan kuuluu ulkoisessa ympäristössä esiin nousevien teemojen monitorointi, jonka kautta pystytään huomaamaan ajoissa organisaatiolle mahdollisesti epäsuotuisten asioiden kehitystä. Teemat voivat syntyä yleisen mielipiteen, taloudellisten tai poliittisten muutosten, teknologian kehityksen, ympäristöön tai turvallisuuteen liittyvillä sektoreilla. Organisaatio pyrkii monitoroinnin kautta saadun tiedon myötä vaikuttamaan teeman muuttamiseksi organisaatiolle myönteisempään suuntaan. (Choo 1998, 75.)

Sosiaalinen älykkyys on kuvion laajin tiedonkeruutoiminnan kokonaisuus. Termillä tarkoitetaan organisaation kykyä kokonaisuudessaan tunnistaa ongelmia, kerätä tietoa ongelmien ratkaisemiseksi sekä analysoida, välittää ja hyödyntää tietoa organisaation hyväksi. (Choo 1998, 74 - 84.)

Monitorointi on siis selkeästi oma erillinen tiedonkeruutoimintonsa, joka kattaa hyvin laajan alueen organisaation ulkoisesta ympäristöstä. Vaikka monitoroinnissa on havaittavissa

myös päällekkäisyyttä muutamaa muuhun tiedonkeruutoimintoon, sitä ei tulisi kuitenkaan nähdä vain synonyymina niille. Kuviosta voidaan myös päätellä, että Choo (1998) näkee monitoroinnin pitkän aikajänteen toimintona. Tämä viittaa siihen, että monitorointia tulisi suorittaa koko ajan jatkuvana toimintona.

3.1.1 Monitorointiprosessi

Organisaatiot ovat yksilöllisiä, joten niiden jokaisen tiedontarpeet sekä tavat suorittaa monitorointia vaihtelevat. Tutkimuskirjallisuudesta löytyy monia kuvauksia ja näkemyksiä monitorointiprosessin sisällöstä sekä ajatuksia siitä, mitä monitoroinnin ihanteellisesti tulisi olla.

Albright (2004) jakaa organisaatioiden virallisen monitorointiprosessin viiteen eri vaiheeseen. Prosessin ensimmäisessä vaiheessa organisaatio määrittelee, minkälaista tietoa se haluaa saada ulkoisesta ympäristöstään. Samalla tulisi suunnitella monitorointiprosessiin tarvittavat resurssit, kuten monitorointia suorittavien henkilöiden valinta ja heidän tarvitsemansa aika. Monitoroinnin tulee olla suunniteltua ja sidoksissa organisaation kokonaisstrategiaan.

Toisessa vaiheessa organisaation tiedontarpeet tulee muuttaa konkreettisiksi hakusanoiksi. Albrightin (2004) mukaan tueksi olisi hyvä laatia kysymyslista, jonka avulla monitorointi olisi kohdennettua ja tarkkaa. Lisäksi hän korostaa organisaatiolle relevanttien lähteiden valintaa. Kolmannessa vaiheessa monitoroinnin kautta saatu tieto analysoidaan. Analysoinnin kautta pyritään löytämään heikkoja signaaleja sekä trendejä, jotka voivat vaikuttaa organisaation toimintaan. Neljännessä vaiheessa analysoinnin tuloksista viestitään organisaation päätöksentekijöille. Raportoinnin tulisi olla mahdollisimman selkeää ja nopeasti luettavissa. Viimeisessä vaiheessa johdon tulisi käyttää monitoroitua tietoa hyväkseen ohjatessaan organisaatiota kohti päämääräänsä. (Albright 2004, 42 - 43.)

Choo (2001) puolestaan näkee monitorointiprosessin Albrightin (2004) ajatuksiin verrattuna monipuolisempänä. Choon (2001) mukaan monitorointi sisältää sekä tiedon seuraamisen että tiedon etsimisen aspektit. Nämä kaksi hän jakaa vielä neljään eri tyyppiin:

epäsuoraan seuraamiseen, ehdolliseen seuraamiseen, epäviralliseen tiedon etsimiseen ja viralliseen tiedon etsimiseen.

Epäsuorassa seuraamisessa yksilö seuraa organisaation ulkoista ympäristöä ilman mitään tarkempaa tiedontarvetta. Toimenpiteen tarkoituksena on seurata ulkoista ympäristöä hyvin laajasti, jotta mahdolliset heikot signaalit havaittaisiin ajoissa. Tietolähteitä on useita erilaisia ja tieto on määrältään massiivista. Epäsuoran seuraamisen tuloksena yksilö on herkistynyt tietyille aihealueille ja teemoille. (Choo 2001, 11.)

Ehdollisessa seuraamisessa yksilö keskittyy seuraamaan tietoa ennalta valituista aiheista, trendeistä tai tietystä teemasta. Seurannan tavoitteena on arvioida tiedon mahdollista vaikutusta organisaation toimintaan. Seuranta pyritään tekemään mahdollisimman vähin resurssein. Mikäli löydetyllä tiedolla arvellaan olevan selvä merkitys organisaation toiminnalle, seuranta muuttuu tiedon etsimiseksi. (Choo 2001, 11.)

Epävirallisessa tiedon etsimisessä yksilö etsii tietoa aktiivisesti syventääkseen tietojaan tietystä teemasta. Tiedonhaku on epämuodollista, eikä siihen käytetä paljon resursseja. Etsinnän tarkoituksena on kerätä teemaan liittyviä tietoja, joiden avulla organisaatio voi määrittää, tulisiko sen ryhtyä jonkinlaisiin toimenpiteisiin. Mikäli kerätyt tiedot viittaavat toimenpiteiden tarpeellisuuteen, tiedon etsintään lisätään resursseja. (Choo 2001, 11.)

Virallisessa tiedon etsinnässä yksilö etsii tietoa ennalta tehdyn suunnitelman mukaisesti. Tietoa kerätään tiettyyn aiheeseen tai teemoihin liittyen. Tiedon etsintä on virallista, koska sitä toteutetaan vakiintuneen tavan tai metodologian mukaisesti. Etsitty tieto on laadultaan yksityiskohtaista ja tarkkaa. Etsinnässä käytetään lähteitä, joista saatava tieto on luotettavaa. Tavoitteena on etsiä systemaattisesti tietoa organisaation tulevien toimenpiteiden suunnittelun ja päätöksenteon tueksi. Virallista tiedon etsintää voidaan toteuttaa esimerkiksi teemojen hallinnan tarpeisiin. (Choo 2001, 11 - 12.)

Choon (2001) näkemys monitoroinnista voidaan myös kuvitella kärjellään seisovana kolmiona. Kolmion ylin ja levein osuus kuvaa epäsuoran seuraamisen laajuutta kaventuen

keskiosan ehdolliseen seuraamiseen ja epäviralliseen tiedon etsintään. Lopulta kolmion terävin kärki kuvaa virallisen etsinnän tarkkuutta ja suunnitelmallisuutta. Organisaation tulisi toteuttaa kaikkia edellä mainittuja tapoja, jotta sen monitorointi olisi tehokasta (Choo 2001, 12). Choon (2001) ajatuksia mukaillen voidaan myös kuvitella, kuinka monia eri tapoja organisaatioilla voi olla toteuttaa monitorointia. Se voi olla luonteeltaan hyvin pinnallista ja pysytellä vain passiivisella seuraamisen tasolla, kuten Choon (2001) epäsuorassa ja ehdollisessa seuraamisessa. Toisaalta se voi myös olla organisaation hyödyksi käytettyä, syvempää ja ennalta suunniteltua tiedon etsimistä, kuten Choon (2001) epävirallisessa ja virallisessa tiedon etsinnässä.

Monitoroinnin prosessimaisuuden lisäksi vaikuttaisi siltä, että monet tutkijat ovat yhtä mieltä monitoroinnin systemaattisuuden ja jatkuvuuden tarpeesta. Näiden kriteerien toteutuessa organisaatio olisi tietoinen ulkoisessa ympäristössä nousevista teemoista ja sillä olisi valmiudet vastata niihin nopeasti ja tehokkaasti (ks. esim. Albright 2004, 40; Choo 2001, 14; Bekkers, Edwards & de Kool 2013, 335; Hiltunen 2012, 129; Luoma-aho, Tirkkonen & Vos 2013, 242). Jatkuva ja systemaattinen monitorointi on usein myös merkki siitä, että monitorointi on etukäteen suunniteltua ja organisaation kokonaisstrategiaan sidottua toimintaa (Choo 2001, 1 - 25). Jatkuva monitorointi voidaan siis nähdä eräänlaisena oppimisprosessina, joka on edellytys organisaation menestymiselle. Tämän lisäksi Albright (2004) korostaa, ettei monitoroinnin tulisi olla pelkästään tiedonkeruuta menneestä tai nykyhetkestä vaan myös tulevaisuudesta. Sen myötä organisaatio pystyisi hyödyntämään ulkoisen tiedon tuomat mahdollisuudet nopeammin ja tehokkaammin. (Albright 2004, 40.)

Suurin osa monitorointiprosessista toteutetaan ihmistyönä, mikä sisältää tiettyjä ongelmia. Choon (2001, 3) ja Ilmola-Sheppardin (2014, 23) mukaan ihmistyönä toteutetussa monitoroinnissa yksilöillä on suuri vaikutus monitoroinnin lopputulokseen. He näkevät, että monitorointia suorittavilla yksilöillä on kullakin omat ajatusmallinsa, jotka ohjaavat sitä, miten asiat toimivat ja mikä on tai ei ole tärkeää. Sisäisesti rakennetut mallit ohjailevat yksilöiden suorittamaa monitorointiprosessia ja vaikuttavat sekä ulkoisesta ympäristöstä

poimittavan tiedon valintaan, että sen analysointiin. Yksilön vaikutusta monitorointiprosessissa avaa parhaiten niin sanottu ”filtterimalli”.

Heikkojen signaalien isäksikin kutsuttu Igor Ansoff kehitti 1960-luvulla teorian informaation suodattumisen filttäreistä, joita on yhteensä kolme kappaletta: tarkkailu, mentaali ja valtafilatteri (Hiltunen 2012, 128; Ilmola-Sheppard 2014, 54). Monitoroinnin kautta organisaatioon tulevan informaation voidaan ajatella suodattuvan edellä mainittujen kolmen filterin läpi, millä on merkittävä vaikutus siihen, mitä tietoa organisaatioon ulkoisesta ympäristöstä lopulta saadaan.

Ilmola-Sheppardin (2014, 20 - 21) mukaan tarkkailu- ja mentaalifiltterit aktivoituvat tiedonkeruun vaiheessa. Tarkkailufiltterin voidaan nähdä vaikuttavan monitoroinnissa siten, että yksilö suodattaa tietoa valitsemalla vain tiettyjä kanavia monitoroitavakseen useiden eri kanavien joukosta. Mentaalifiltteri taas liittyy yksilön omaan tapaan katsoa maailmaa ja käsitellä tietoa. Monitorointia suorittava yksilö suodattaa tietoa, kuten heikkoja signaaleja, jakamalla sitä merkitykselliseksi tai merkityksettömäksi omien kokemustensa ja tietojensa perusteella. Viimeisimpänä filterinä toimii valtafilatteri, jota monitoroinnin kontekstissa edustaa organisaatio. Monitorointia suorittava yksilö on osa organisaatiota ja hän on omaksunut organisaation kulttuurin, arvot, normit, oletukset ja ajatustavat. Yksilö saattaa tämän myötä olla alitajuisesti huomioimatta organisaatiolle epäsuotuisia heikkoja signaaleja. (Hiltunen 2012, 128; Ilmola-Sheppard 2014, 20 - 21.)

Nykyisin ihmistyönä toteutettavan monitoroinnin rinnalle ovat tulleet erilaiset monitorointityökalut, jotka perustuvat internetistä saatavan tiedon louhintaan. Tietoa kerätään internetistä ennalta määritellyn hakuprofiilin avulla, jonka myötä koko monitorointiprosessia ei tarvitse tehdä täysin käsityönä. Ihmisen rooli monitorointiprosessissa on kuitenkin edelleen suuri (Ilmola-Sheppard 2014, 23.) Edellä mainittujen tutkijoiden esiin tuomien yksilövaikutusten merkittävyyden valossa monitorointiprosessia on siis mahdollista myös kritisoida. Kenties tulevaisuudessa monitorointityökalujen kehittyessä myös mentaali- ja valtafilttäreiden negatiiviset

vaikutukset pystytään poistamaan ja samalla säilyttämään ihmisten toteuttaman monitoroinnin edut.

3.1.2 Monitoroidun tiedon analysointi ja mittaus

Ulkoisen ympäristön monitorointi ja big data vaikuttaisivat olevan nykypäivänä yhä kiinteämmässä yhteydessä, sillä niiden analysointikeinot ovat melko samankaltaisia. Big datan analysointia suoritetaan ja kehitetään muun muassa tilastotieteissä, tietojenkäsittelytieteessä, matematiikassa ja taloustieteissä.

Yleisimpiä ulkoisen tiedon analyysimuotoja ovat tekstianalyysit. Tekstianalyyseja ovat muun muassa jäsenyneen datan erottaminen jäsentymättömästä datasta, tekstin yhteenveto, kysymyksiin vastaaminen ja sävyanalyysi. (Moe & Schweidel 2014, 7.) Yksinkertaisin tekstimassojen lähestymistapa on lähteä selvittämään tietyn sanan tai aiheen, esiintyvyyttä sosiaalisesta mediasta monitoroidusta tiedosta. Tätä kautta voidaan saada tietoa sanan tai aiheen suosioista. Nämä tavat eivät kuitenkaan kerro mitään keskusteluiden sisältämistä sentimenteistä. Tiettyyn sanaan tai aiheeseen liittyvän keskustelun lisääntyminen sosiaalisessa mediassa voi kuitenkin toimia varoitussignaalina organisaatiolle. Tietyn teeman ympärillä esiintyvistä sanoista voidaan myös tehdä yhteenvetoa visualisoinnin kautta. Eniten käytetyimpiä sanoja voidaan kuvata esimerkiksi sanapilvenä, missä sanan fonttikoko ilmentää sanan toistumistiheyttä keskusteluissa. Pilvessä isolla fontilla esitetyt sanat esiintyvät useammin keskusteluissa kuin pienemmällä fontilla olevat sanat. (Moe & Schweidel 2014, 8, 11 - 14.)

Kaikista suosituimpana tekstianalyysin muotona pidetään sentimenttianalyysia. Analyysin tarkoituksena on saada selville kommentteissa piilevät sentimentit, eli tunteet, organisaation tuotteisiin, kampanjoihin tai toimintaan liittyen. Useimmissa sentimenttianalyysin tavoissa sentimentit jaetaan kolmeen luokkaan: positiiviseen, negatiiviseen ja neutraaliin. Joissain sentimenttianalyysin muodoissa tunneluokkia saattaa olla myös enemmän. Luokkien määrä riippuu aina kyseisen organisaation tiedontarpeista. (Moe & Schweidel 2014, 10, 139.)

Sentimenttianalyysit toteutetaan useimmissa tapauksissa algoritmeihin perustuvilla tietokoneohjelmilla. Ohjelmissa piilee tällä hetkellä heikkoutena niiden kyvyttömyys tunnistaa slangia, sarkasmia, ironiaa, homonyymeja tai muita samankaltaisia kielen erikoisuuksia. Näin ollen sentimenttianalyysit pystytään toteuttamaan validisti vain siten, että ihminen on mukana aktiivisesti koko analyysiprosessin ajan. Tällä tarkoitetaan käytännössä puoliautomaticoitua tapaa, jossa ihminen koodaa manuaalisesti pienen osan isommasta datamäärästä. Tämän jälkeen tietokoneohjelma opettelee ihmisen koodaaman testiosan ja käyttää sitä isomman datamäärän koodaamiseen. (Moe & Schweidel 2014, 10, 139.) Ihmistä tarvitaan myös analysointivaiheen loppuosassa. Kone tuottaa tietoa, mutta se ei kerro, mitä tiedolla tulisi tehdä. Ihmistä tarvitaan tekemään operatiivisia sekä strategisia päätöksiä tiedon pohjalta (Macnamara 2015, 26).

On todettu, että organisaatiot haluavat yhä enenevässä määrin tietoa sidosryhmistään, jonka myötä erityisesti sentimenttianalyysin käyttö on lisääntynyt viime vuosina (Gandomi & Haider 2014, 140). Mikäli sama kehityskulku jatkuu tulevaisuudessa, näemmekö kenties jopa täysin koneellisesti tuotettuja sentimenttianalyysieja teknologian kehittymisen myötä? Tämä herättää myös kysymyksen ihmisen tarpeellisuudesta datan analysoinnissa. Tarvitaanko ihmistä vai pystytäänkö tulevaisuudessa tuottamaan pelkästään koneellisesti validia tietoa organisaatioiden tarpeisiin?

Moen ja Schweidelin (2014) mukaan organisaatiot investoivat tällä hetkellä paljon sosiaalisen median monitorointiin, mutta tuntevat samalla vajoavansa sieltä saatavan valtavan tietomäärän alle. He ovat myös tietämättömiä uudelle tiedolle sopivista mittareista. Tutkijoiden mukaan organisaatioilla vaikuttaisi lisäksi olevan vaikeuksia integroida sosiaalisen median monitoroinnin kautta saatua tietoa muilla tavoilla kerättyyn tietoon, kuten kyselyihin. Ongelman taustalla piilee usein vääränlaisten mittareiden valinta. Muilla tavoilla kerättyihin tietoihin liittyvien mittareiden sekä sosiaalisen median mittareiden tulisi täydentää toinen toisiaan. (Moe & Schweidel 2014, 180 - 181.)

Moe ja Schweidel (2014) näkevät myös ettei organisaatioiden tulisi mitata kaikkea, mitä on helppo mitata ja kerätä tietoa varastoon kaiken varalta. Sen sijaan organisaatioiden tulisi

mieltä, mitä tietoa olisi merkittävää monitoroida ja mitata. Monitoroinnin tulisi olla kohdistettu organisaation strategisten päämäärien mukaisesti. Mittarit tulisi siis valita sen mukaan, kuinka ne vaikuttavat organisaation strategiseen päätöksentekoon. Tutkijoiden mukaan monitorointia helpottaisi myös tietoisuus siitä, miten sidosryhmät käyttäytyvät sosiaalisessa mediassa ja kuinka heidän toimintansa voi vaikuttaa organisaatioon. Tieto ohjaisi tehokkaammin sosiaalisen median monitorointia ja edesauttaisi organisaation strategian ohjaamista oikeanlaiseen suuntaan. (Moe & Schweidel 2014, 4, 131, 180.)

Tieteellinen kirjallisuus antaa viitteitä siihen, että tulevaisuudessa analysoinnin kohteena tulevat olemaan muun muassa kuva, puhe/ääni ja videot. Puheanalyysia pystytään käyttämään esimerkiksi suoran puhelun analysoinnissa. Puheen analysointiin liittyy läheisesti myös niin sanotut kysymyksiin vastaamisen (question answering) teknologiat ja ihmisen tuottaman kielen tulkinta tietokonepohjaisesti. Nämä perustuvat monimutkaiseen NLP (natural language processing) tekniikkaan. Kaupalliseen tarkoitukseen suunnitellut tekniikat ovat esimerkiksi IBM:n kehittämä Watson ja Applen Siri. Kyseistä tekniikkaa käytetään tällä hetkellä muun muassa terveydenhuollossa, opetuksessa, markkinoinnissa ja finanssialalla. (Gandomi & Haider 2014, 140.) Kaupallistuminen saattaa kertoa myös monitorointityökalujen mahdollisesta kehittymisestä tähän suuntaan.

Videoanalyysit, eli videon sisällön analyysit, ovat vielä analyysitekniikoista eniten kehityksen alkuvaiheessa. Videoanalyysien avulla pystytään monitoroimaan, analysoimaan ja erottamaan merkityksellistä tietoa videolta. Analysoinnin kehittämisen ongelmana piilee videodatan koko. Yksi sekunti HD-videokuvaa vastaa kooltaan yli 2000 sivua tekstiä. Kun ajatellaan esimerkiksi YouTubeen päivittäin ladattujen videoiden määrää, niin datan määrä on melkoinen. (Gandomi & Haider 2014, 141.) Äänen, kuvan ja sen myötä liikkuvan kuvan analysoinnin voidaan nähdä kehittyessään luovan paljon mahdollisuuksia myös sosiaalisen median monitorointiin. Muita monitoroidun tiedon analysointiin vaikuttavia asioita saattavat olla teknologian kehityksen myötä koneoppiminen sekä ihmismäiset neuroverkostot (George, Haas, & Pentland, 2014, 323).

Viestinnän toteuttaman monitoroinnin kohdalla kaikista kiistellyin mittari on AVE (Advertising Value Equivalent). Alun perin markkinoinnin mittarina tunnettua AVEa on

käytetty jo monitoroinnin alkuvuosista lähtien perinteisen median ja viestinnän mittauksessa. Käytännössä sen toiminta perustui siihen, että sanomalehdistä monitoroitiin manuaalisesti organisaatiota koskevia juttuja, joista laskettiin palstamillimetrejä ja niitä verrattiin lehden määrittämän mainostilan hintaan. Radion ja tv:n kohdalla taas mittauksen kohteena olivat organisaatiota koskevat minuutit, esimerkiksi asiaohjelmassa, ja ne olivat verrattavissa kyseisen kanavan mainosminuuttihintoihin. (Watson 2013, 141.)

Nykyään AVE:a käytetään myös sosiaalisen median mittauksessa, mihin se soveltuu huonosti. Sosiaalisesta mediasta saatava arvo on enemmänkin abstraktia kuin rahallisesti mitattavissa olevaa (Hoffman & Fodor 2010, 42.) AVE:n edelleen jatkuvan käytön voidaan nähdä liittyvän juuri sen pitkään historiaan ja tunnettavuuteen. Lisäksi tietynlainen toteutuksen helppous sekä mahdollisuus sitoa viestintä taloudelliseen mittariin ovat mahdollisia syitä käytön takana.

Kokonaisuudessaan AVE on monitoroinnin ja viestinnän mittauksen kannalta katsottuna erittäin rampa mittari. AVEa on kritisoitu jo vuosikymmenien ajan laajasti niin tutkimuspiireissä kuin viestinnän ammattilaistenkin keskuudessa, mutta siitä huolimatta sen käyttö jatkuu sinnikkäästi ympäri maailman. (Watson 2012, 139 - 144; AMEC 2015). Viestinnän ammattilaisten kansainvälisistä organisaatioista muun muassa AMEC (International association for the measurement and evaluation of communication) tekee työtä AVE:n kitkemiseksi monitoroinnin mittareiden joukosta (AMEC, Barcelona Principles 2015).

3.2 Monitorointi organisaation viestinnässä

Monet tutkimukset (ks. esim. Agbim, Oriarewo, & Zever, 2014, 252; Albright, 2004, 40; Ilmola-Sheppard 2014, 7 - 8, 13; Lau, Liao, Wong & Chiu 2012, 1240) tuovat esiin monitoroinnin kautta saadun tiedon tuottamisen organisaation johdon päätöksenteon tueksi. Monitorointi on kiinteä osa muun muassa organisaation oppimista, tulevaisuuden ennustamista ja sen myötä strategiaprosessia. Monitoroinnin ei tulisi kuitenkaan olla

pelkästään ylimmän johdon työkalu, vaan organisaation muiden jäsenten tulisi olla tietoisia monitoroidusta tiedosta ja käyttää sitä hyväksi koko organisaatiossa. Tällä hetkellä organisaation eri osa-alueet suorittavat itsenäisesti monitorointia. Monitorointi on tärkeä osa myös organisaatioviestinnän johtamista ja kuuluu osaksi viestinnän ammattilaisen työkalupakkia. (Dyer 1996, 148.)

Ulkoisen ympäristön kaaoksen vaikutus näkyy luonnollisesti myös organisaation viestinnässä, jossa kaaosta lisäävinä tekijöinä voidaan nähdä muun muassa globalisaatio, viestintäteknologian kehittyminen ja sosiaalinen media. Juholinin mukaan 2000-luvun alussa tapahtuneen viestinnän vallankumouksen myötä viestintään syntyi ristiriita: viestinnästä on tullut yhä hallitsemattomampaa, mutta samalla organisaatiot pyrkivät hallitsemaan sitä yhä enemmän. Hallinta näkyy arjessa viljeltävinä termeinä kuten maineen hallinta, sidosryhmäsuhteiden hallinta, julkisuuden hallinta, imagon hallinta ja niin edelleen. (Juholin 2008, 243 - 244.) Kun organisaation viestinnästä tulee yhä hallitsemattomampaa, monitoroinnin rooli korostuu (ks. esim. Luoma-aho & Vos, 2010, 315).

Ulkoisen ympäristön kaaoksen ja sidosryhmien ajatusten perässä pysymisen myötä monitoroinnin merkitys viestinnän työkaluna voidaan olettaa kasvavan tulevaisuudessa. Tätä kehityssuuntaa vaikuttaisi tukevan Viestinnän ammattilaiset 2015 -tutkimus. Sen mukaan etenkin mediaviestintä ja toimintaympäristön seuranta organisaation viestintäammattilaisten päätehtäviin kuuluvana on lisääntynyt (17%) (Viestinnän ammattilaiset 2015, 4). Euroopan laajuisesti viestinnän ammattilaisten näkemyksiä viestinnästä tutkivan Europan Communication Monitor 2015 -tutkimuksen mukaan viestintäammattilaiset näkevät tulevaisuudessa suurimpana tehtävänäan edesauttaa organisaation strategisten päämäärien tavoittamista rakentamalla organisaation aineettomia resursseja, kuten mainetta ja brändiä. Muita tärkeiksi luokiteltuja ulkoiseen ympäristöön keskittyviä tehtäviä olivat muun muassa mahdollisten kriisien tunnistaminen, legitimitietin turvaaminen, suhteiden luonti ja ylläpitäminen sidosryhmiin, uhkien ja mahdollisuuksien etsintä sekä asiakaspalautteen kerääminen.

(Zerfass ym. 2015, 39.) Monitorointi toimii työkaluna kaikkien edellä mainittujen asioiden työstämisessä.

3.2.1 Perinteinen media ja valtasuhteiden muutos

Medialla on erityinen suhde organisaatioihin, sillä sidosryhmän roolinsa lisäksi se toimii kanavana saavuttaa organisaation muita sidosryhmiä. Organisaation ja median välinen suhde on luonteeltaan vastavuoroinen, eli organisaatio sekä media pystyvät vaikuttamaan toinen toisiinsa. (Lehtonen 2008, 141.)

Aikaisemmin organisaatiot harjoittivat ulkoisessa viestinnässään (PR) yksisuuntaista yhdeltä monelle mallia, eli organisaatiot käyttivät mediaa työkaluna ulkoisen ympäristön ja siellä olevien sidosryhmien saavuttamisessa (Bartlett 2005, 4; González-Herrero & Smith 2008, 144). Tässä suhteessa media toimi portinvartijan roolissa, eli sillä oli (ja on edelleen) valtaa päättää, mitä aiheita se nostaa julkiseen keskusteluun sekä mitä organisaatiolta saamiaan tietoja se levittää. Julkaisupäätökseen vaikuttavat muun muassa tietojen uutisarvo sekä luotettavuus (González-Herrero & Smith 2008, 144). On todettu, että jopa 60 prosenttia median sisällöistä on perustunut organisaatioiden viestintäosastoiden tuottamaan materiaaliin (Lehtonen 2008, 140).

Valta on kuitenkin siirtynyt organisaatioilta ja medialta sidosryhmille, jotka pystyvät nykyään ilmaisemaan sosiaalisessa mediassa mielipiteensä ja ruotimaan niin median kuin organisaatioidenkin viestinnän ja toiminnan oikeutusta (González-Herrero & Smith 2008, 144; Lehtonen 2008, 14). Uusi aika on tuonut mukanaan monelta monelle -tyyppisen mallin yhdeltä monelle -mallin tilalle. Medialla on edelleen tärkeä rooli tässä mallissa, mutta se ei dominoi sitä. Nykyään sidosryhmät pystyvät luomaan dialogia eivätkä vain toimi mykkinä tiedon vastaanottajina (González-Herrero & Smith 2008, 144).

Juholin (2008) taas ei näe vallan vaakakupin notkahtaneen puolelta toiselle. Sen sijaan internetin ja sosiaalisen median ajanjakso sekä organisaatioiden yksisuuntaisesta viestinnästä pois siirtyminen on hänen mukaansa luonut vihdoinkin tasapuolisen tilan, jossa jokainen voi olla samaan aikaan sekä sisällön tuottajan että vastaanottajan roolissa.

(Juholin 2008, 243.) Juholin ei siis näe sidosryhmien ottaneen valtaa täysin itselleen vaan tilanne on muuttunut vuosien mittaan kuvainnollisesti katsottuna organisaatioiden eräänlaisesta viestinnän diktatuurista demokratiaksi.

González-Herreron ja Smithin (2008) mukaan median tiputtua pois sidosryhmien ja organisaation välistä luottamuksen merkitys on korostunut yhä enemmän. Lisäksi sidosryhmät odottavat läpinäkyvää ja inhimillistä dialogia organisaatioiden kanssa. He toteavat, että suhteen luominen sidosryhmiin niin sanotulla korporaatioävyisellä äänellä olisi ohi. (González-Herrero & Smith 2008, 144).

Tuoreen tutkimuksen mukaan kaksisuuntainen viestinä vaikuttaisi kuitenkin olevan vain ulkoista viestintää koskevan tieteellisen kirjallisuuden ihanne (Theunessin & Noordin 2012, Macnamaran 2015, 45 mukaan). Osa Macnamaran (2015) tutkimukseen osallistuneista organisaatioista myönsi, että jopa 95 prosenttia organisaatioiden viestinnästä olisi vain yksisuuntaista organisaatiota koskevien tietojen ja viestien jakamista. Parhaimmillaan organisaation puheen ja kuuntelemisen suhde oli 60/40. (Macnamara 2015, 8). Korporaatioävyisen ja yksisuuntaisen viestinnän aika ei siis ole ohi.

Voidaan kuitenkin todeta, että internet ja sosiaalinen media ovat luoneet maailman, johon organisaatioilla ei ole samanlaista kontrollin mahdollisuutta kuin perinteiseen mediaan oli ennen. Organisaatiotiedottamisen ja julkisuuskuvan hoitaminen onkin nykyään hallitsemattomampaa. Organisaatioilla ei ole enää olemassa konkreettista vastapuolta, jonka kanssa se pystyisi luomaan ja ylläpitämään hyvää suhdetta. (Lehtonen 2008, 143.)

European communication monitor 2015 -tutkimusraportin tulosten mukaan perinteinen mediaympäristö on suuren muutoksen alla. Kehityksen myötä ollaan siirtymässä yhä enemmän integroituun PESO (paid, earned, social & owned) mediaympäristöön. (Zerfass ym. 2015, 17.) Maksetulla mediallylla tarkoitetaan perinteistä mainostilan ostamista lehdestä. Ansaitulla, tai toiselta nimeltään ilmaisella, mediallylla tarkoitetaan esimerkiksi journalistien tai bloggaajien kirjoittamaa juttua, joka tuo organisaatiolle julkisuutta. Sosiaalisella mediallylla taas luonnollisesti tarkoitetaan sosiaalisen median alustoja, joilla organisaatio pyrkii

olemaan vuorovaikutuksessa sidosryhmiensä kanssa. Omistetulla medially taas viitataan organisaation omiin kanaviin, kuten virallisiin nettisivuihin, joiden kautta organisaatio julkaisee itse haluamaansa sisältöä. (Richard, Rohm & Crittenden 2011, 268.)

European communication monitor 2015-tutkimuksen mukaan vaikuttaisi siltä, että organisaatiot tulevat tulevaisuudessa tuottamaan yhä enemmän itse sisältöä sekä luomaan yhteistyössä journalistien kanssa tuotettua sisältöä (natiivimainonta) (Zerfass ym. 2015, 17). Uutisten ja mainosten raja on häilymässä. Luomalla itse sisältöään organisaatiot pyrkivät ohjailemaan julkisuuskuvansa luomista ja yleisen mielipiteen muodostumista. Kyseessä saattaa lisäksi olla resurssikysymys, koska itse luodut sisällöt voidaan nähdä halvempina.

Muutoksesta huolimatta perinteisen median monitoroinnin kuolemaa ei varmasti nähdä tulevaisuudessa, sillä European Communication Monitor tutkimukseen 74,3 prosenttia vastanneista kertoo yhä monitoroivansa perinteisestä mediasta uutisia ja selvittää myös sitä kautta sidosryhmiensä yleistä mielipidettä organisaatioon liittyen. Lisäksi seitsemän kymmenestä lähettää organisaatiotiedotteita edelleen perinteisen median edustajille (Zerfass ym. 2015, 17, 24), joten luonnollisesti myös niiden läpimenoa monitoroidaan.

3.2.2 Sosiaalinen media

Sosiaalisen median monitoroinnilla tarkoitetaan jatkuvaa ja systemaattista sosiaalisen median verkostojen ja yhteisöjen seuraamista ja analysointia (Bekkers, Edwards & de Kool 2013, 335). Sosiaalinen media on viime vuosien saatossa tullut uutena lähteenä organisaatioiden perinteisen median monitoroinnin rinnalle. Sosiaalisen median merkitys organisaatioiden monitoroinnin kohteena vaikuttaisikin tutkimusten mukaan edelleen kasvavan tulevaisuudessa (ks. esim. Moe & Schweidel 2014; Zhang & Vos 2014).

Tutkimuskirjallisuudesta löytyy useita syitä ja tapoja sille, miten organisaatiot suorittavat sosiaalisen median seuranta. Hiltunen (2012) kokee blogit ja sosiaalisen median, sekä erityisesti siellä olevat verkostot, parhaimmiksi paikoiksi löytää heikkoja signaaleja. Kuten luvussa 2.4 tuotiin jo esiin, heikkojen signaalien löytämisen ehtona on jatkuva ja

systemaattinen monitorointi (Branthwaite & Patterson 2011, 431; Hiltunen 2012, 126 - 129). Zhang ja Vos (2014) mainitsevat, että sosiaalisen median monitorointi tarjoaa usein vain sen hetkisen kuvan meneillään olevasta keskustelusta. Organisaatioiden tulisi seurata keskustelua pidemmällä aikavälillä saadakseen sen laadusta paremman kuvan. Sosiaalisen median luonteeseen kuuluva tiedon ja asioiden etenemisen nopeus on myös tärkeä syy toteuttaa monitorointia jatkuvasti ja systemaattisesti. (Zhang & Vos 2014, 2 - 3.)

Zhangin ja Vosin (2014) tekemä kirjallisuuskatsaus paljastaa kansainvälisten organisaatioiden monitoroivan sosiaalista mediaa kuunnellakseen ja ollakseen vuorovaikutuksessa sidosryhmien kanssa sekä vaikuttaakseen sosiaalisessa mediassa käytävään keskusteluun. Syyt liittyvät siis muun muassa sidosryhmäsuhteiden hoitamiseen ja sidosryhmien sitouttamiseen, kriisiviestintään, markkinointiviestintään sekä teemojen ja brändin hallintaan. (Zhangin & Vosin 2014, 15.)

Macnamaran (2015) tutkimuksen tulokset ovat vastakohtaisia Zhangin ja Vosin (2014) tuloksille. Hänen mukaansa sosiaalisen median monitorointia toteutetaan, jotta organisaatio pystyisi tunnistamaan ja lähestymään sille hyödyllisiä vaikuttajia ja sitä kautta mainostamaan omia tuotteitaan tai palveluitaan. Sosiaalisen median monitorointia toteutettaisiin siis pääasiassa yksisuuntaisen viestinnän tueksi. (Macnamara 2015, 7.)

Bekkers, Edwards ja de Koolin (2013) tutkimusten mukaan taas sosiaalisen median monitorointi on vahvasti kytköksissä organisaatioiden johtamiseen. He mainitsevat kolme ensisijaista syytä sosiaalisen median monitorointiin organisaatioilla olevan tehokkuus, strateginen kontrolli ja mahdollisuus reagoida nopeasti. (Bekkers, Edwards & de Kool 2013, 344.)

Jotkut organisaatiot käyttävät myös sosiaalisen median monitoroinnista saatua tietoa asiakaspalvelussaan (Moe & Schweidel 2014, 5). Erään tutkimuksen mukaan esimerkiksi monet Yhdysvaltalaiset organisaatiot käyttävät sosiaalisen median palvelu Twitteriä asiakaspalvelunsa jatkeena. Asiakkaat ja muut sidosryhmien edustajat saattavat twiitata huonosta kokemuksestaan liittyen palvelu- tai tuotekokemuksiin. Organisaatiot pystyvät

luomaan Twitterissä keskusteluyhteyden suoraan tyytymättömän asiakkaan kanssa ja keksiä yhdessä ratkaisua asiaan. Sosiaalisen median kommentit voivat siis toimia myös palautemekanismina. (Barnes & Jacobsen 2014, 155.)

Sosiaalisen median monitorointi antaa lisäksi tilaisuuden korjata tuotteen markkinointiviestintää, mikäli se on herättänyt vääränlaisia mielikuvia tai muuta negatiivista sidosryhmien edustajissa. Brändiin liittyvien mielipidemuutoksien havainnoiminen monitoroinnin kautta edesauttaa myös brändinhallinnassa. Monitoroinnin avulla organisaatiot pystyvät arvioimaan verkossa käytävää keskustelua ja sen vaikutuksia organisaation brändiin tai brändeihin ja pystyvät arvioimaan, kuinka tulokset ovat sidoksissa organisaation arvoihin ja missioon. (Moe & Schweidel 2014, 5.)

Sosiaalisen median monitorointi toimii myös keskeisenä osana organisaatioviestinnän arviointia ja mittausta. Monitoroimalla sosiaalista mediaa voidaan mitata ja arvioida vaikkapa meneillään olevan tai loppuneen kampanjan sujumista. Sitä voidaan toteuttaa myös ikään kuin pohjatyönä rakentaen organisaation läsnäoloa sosiaalisessa mediassa paremmaksi tulevaisuuden kampanjoita ajatellen. (Moe & Schweidel 2014, 131.) Mittauksen ja analysoinnin näkökulmasta sosiaalisen median monitorointia voidaan käyttää myös apuna selvittämään kuinka organisaation viestit leviävät sosiaalisessa mediassa. Tällöin tarkoituksena on löytää kausaalisia suhteita ja seurata organisaation sosiaaliseen median keskusteluun väliintulon vaikutuksia. (Zhang & Vos 2014, 9.)

Organisaatiot monitoroivat sosiaalista mediaa monitorointityökalujen avulla, joita löytyy markkinoilta paljon erilaisia. Työkalujen toiminta perustuu ohjelmaan syötettäviin, ja organisaatiolle tärkeisiin, avainsanoihin. Organisaatiot voivat etsiä tietoa avainsanoilla laajasti, jolloin saadaan tietoa missä sosiaalisen median alustoilla kyseisiin avainsanoihin liittyen tulee osumia. Organisaatiot voivat myös valikoida vain joitain sosiaalisen median alustoita monitoroitavakseen ja etsiä niiltä avainsanoilla tietoa. (Bekkers, Edwards & de Kool 2013, 362.) Työkalut ovat melko automatisoituja ja niiden toteuttamat analyysit perustuvat sosiaalisen median alustojen sisältämien tekstien koodaukseen. Koodauksen

kautta pyritään saamaan tietoa muun muassa sidosryhmien arvovalinnoista tai sentimenteistä. (Branthwaite & Patterson 2011, 431).

Monitorointityökalujen toisena vaihtoehtona ovat monitoroinnin palveluntarjoajat, joiden kautta organisaatio pystyy ostamaan itselleen sosiaalisen median seurantaan eräänlaisena pakettina. Palvelu voi pitää sisällään esimerkiksi sosiaalisen median seurannan suunnittelua, seurantaan tai pelkästään työkalun, jonka avulla organisaatio pystyy itsenäisesti suorittamaan monitorointia. (Zhang & Vos 2014, 9).

Zhang ja Vos (2014) toteavat sosiaalisen median kehittyvän jatkuvasti ja olevan luonteeltaan hyvin dynaaminen ympäristö, joten sosiaalisen median monitoroinnin kehittymisen tulisi olla tämän vuoksi nopeaa. Heidän mukaansa uusien mittareiden ja analyysien luominen on kuitenkin haastavaa (Zhang ja Vos 2014, 10). Lisäksi sosiaalisessa mediassa olevan tiedon huima lisääntyminen luo informaatioähkyn, jonka myötä haasteena on löytää organisaatiolle relevanttia tietoa suurista tietomassoista (Bekkers, Edwards & de Kool 2013, 340).

3.2.3 Kriisiviestintä ja teemojen hallinta

Kriisi on odottamaton tapahtuma tai tapahtumasarja, joka aiheuttaa suurta epätietoisuutta ja mahdollisen uhkan organisaation tulevaisuudelle. Kriisi voidaan nähdä myös käännekohtana, jonka lopputuloksella voi olla joko positiivinen tai negatiivinen vaikutus organisaatioon. Kriisi lähettää itsestään ennakoivia heikkoja signaaleja joko organisaation ulkoisesta tai sisäisestä ympäristöstä. (Veil 2011, 117.) Heikko signaali voi olla esimerkiksi sosiaalisessa mediassa esiintyvä keskusteluteema, joka on muuttunut. Mikäli uhkaavista keskusteluteemoista saadaan ajoissa tietoa, niiden liiallinen kärjistyminen, leviäminen ja eskaloituminen kriisin mittoihin voidaan pystyä kenties ehkäisemään ajoissa. (Bekkers, Edwards & de Kool 2013, 336; Zhang & Vos 2014, 8 - 9.) Monitorointi toimii tärkeänä työkaluna kriisiviestinnässä, koska sen kautta organisaatiot pystyvät huomioimaan heikkoja signaaleja ja parhaimmassa tapauksessa mahdollisuuden välttää kriisin syntymisen kokonaan.

Sosiaalinen media toimii tehokkaana alustana kriisien syntymiselle ja eskaloitumiselle. Teemoilla on mahdollisuus syntyä siellä nopeasti ja levitä joissain tapauksissa jopa globaaleihin mittakaavoihin (González-Herrero & Smith 2008, 145; Bekkers, Edwards & de Kool 2013, 340). Monitoroimattomuus voi johtaa negatiivissävytteisten viestien ja valheellisten tietojen leviämiseen sosiaalisessa mediassa ja koko internetissä. Tietojen leviäminen voi näkyä esimerkiksi mainevahinkoina, sidosryhmien luottamuksen menetyksenä, osakkeen arvon laskuna tai kilpailukyvyn heikkenemisenä. (Barnes & Jacobsen 2014, 150.)

Monitorointi ei rajoitu pelkästään kriisiä ennakoivaan aikaan vaan se toimii elintärkeänä työkaluna myös kriisin ollessa päällä ja sen jälkitöissä. Organisaation kriisiviestinnän viitekehyksessä toteuttama monitorointi voidaan jakaa neljään eri vaiheeseen. Ensimmäisinä vaiheina ovat ennakoivasti toteutettavat ympäristön teemojen hallinta sekä kriisiviestinnän suunnittelu. Kolmantena vaiheena on itse kriisinaikainen monitorointi ja viimeisenä jälkityönä toteutettava monitorointi kriisin jälkeisessä ajassa. (González-Herrero & Smith 2008, 144.)

Kriisiä ennakoivassa vaiheessa organisaatio monitoroi varoitussignaaleja ulkoisesta ympäristöstään. Monitoroinnin kautta organisaatio saattaa löytää tulenaran teeman, jolla voi olla mahdollisuus eskaloitua. Onnistuakseen ennakkoinnissa organisaation tulisi varmistaa, että sen käyttämä monitorointityökalu tai palvelu on tarpeeksi nopea seuraamaan mahdollisen kriisin etenemistä. (González-Herrero & Smith 2008, 147.) Nykyään on olemassa paljon erilaisia monitorointiohjelmia - ja palveluita tarjoavia yrityksiä. Työkalut antavat mahdollisuuden koota organisaatiota koskevia teemoja internetistä nopeasti. Tällöin organisaatioilla on mahdollisuus tunnistaa potentiaalisia teemoja sekä miettiä, kuinka tarvittaessa puuttua internetissä käytävään keskusteluun. (González-Herrero & Smith 2008, 147.)

Monitorointi ei kuitenkaan yksinään riitä kriisien ehkäisyssä. Avainasemassa on organisaatioiden jo aikaisemmin luoma avoin dialogi ja luottamus sidosryhmiensä kanssa, jolloin kriisejä voidaan ehkäistä kaikista tehokkaimmin tai ainakin minimoida niiden myötä syntyviä vahinkoja. (González-Herrero & Smith 2008, 147.) Ennakoivaan vaiheeseen voidaan

laskea kuuluvan myös organisaation oppiminen muiden organisaatioiden virheistä ja kriiseistä, jonka kautta se voi välttää samanlaisten virheiden tekoa omalla kohdallaan (D'Aveni & MacMillan 1990, 636).

Toisessa vaiheessa organisaatio on jo tietoinen kriisin mahdollisuudesta ja luo siihen liittyen skenaarioita sekä varautuu kriisin aiheuttamiin vaurioihin. Monitoroimalla internetiä sekä sosiaalista mediaa ja puuttumalla siellä esiintyviin huhuihin ja korjaamalla väärää tietoa, organisaatio voi joissain tapauksissa estää kriisin eskaloitumisen ja sen leviämisen massamedian käsiteltäväksi. (González-Herrero & Smith 2008, 147, 149.)

Kolmannessa vaiheessa tema on jo eskaloitunut. Organisaation täytyy vastata kriisiin nopeasti, ellei se halua menettää kontrollia. Monitorointityökalujen kehittyminen yhä nopeammiksi on muuttanut sitä, kuinka hyvin organisaatiot pystyvät keräämään tietoa kriisin aikana. (González-Herrero & Smith 2008, 149 - 150.)

Viimeisessä, eli kriisin jälkeisessä, vaiheessa organisaatio arvioi kriisin aiheuttamia vahinkoja ja pohtii, mitä se voi oppia kriisistä. Monitorointi kriisiin liittyvän teeman ympärillä jatkuu edelleen kuukausien, joskus jopa vuosien ajan. Organisaatioiden tulisi myös hyväksyä, ettei negatiivista julkisuutta pysty pyyhkimään pois kriisin jälkeen, vaan siitä jää aina pysyvä jälki internetin muistiin. (González-Herrero & Smith 2008, 151.)

3.3 Monitoroinnin eettiset kysymykset

Organisaation suorittamaan monitorointiin liittyvät eettiset kysymykset voidaan jakaa kolmeen pääteemaan. Ne koskevat monitoroitavan tiedon sekä tiedon takana olevien yksilöiden yksityisyyttä, suoritettun monitoroinnin läpinäkyvyyttä sekä monitorointiprosessin kautta saadun tiedon vastuullista säilyttämistä ja jatkokäyttöä (Bekkers, Edwards & de Kool 2013, 364).

Yksityisen ja julkisen raja vaikuttaa olevan yleinen eettisen debatin aihe monitorointiin ja siitä saatavan tiedon analysointiin liittyvässä tieteellisessä kirjallisuudessa (ks. esim.

Barocas & Nissenbaum 2014, 31 - 32; Bekkers ym. 2013). Yksityisyyden suojaan liittyviä kysymyksiä tarkastellaan usein teknisiin ominaisuuksiin liittyen eli lähinnä siihen, kuka pääsee kerättyyn tietoon käsiksi tai siitä, miten henkilöt kokevat sen, että heistä kerätään tietoja.

Bekkers ym. (2013, 364) tutkivat artikkelissaan julkisorganisaatioiden sosiaalisen median monitorointia. He tuovat esiin käsitteen koetusta yksityisyydestä, jolla tarkoitetaan sitä, kuinka yksityiseksi jonkun sosiaalisen median alustalla olevan ryhmän jäsenet kokevat siellä lähetettyjen viestien olevan. Kyseessä on siis käyttäjien käsitys sosiaalisen median alustan yksityisyyden tasosta. Esimerkiksi sellaisten foorumeiden monitorointi, joiden jäsenet kokevat foorumin olevan yksityinen, vaikka foorumi olisikin julkisesti saatavilla, voidaan nähdä tunkeutumisena yksityisyyden alueelle. Tämä varsinkin silloin, kun tiettyä foorumia tai verkostoa monitoroidaan useasti. Organisaatiot pystyvät arvioimaan jäsenten kokemaa yksityisyyden tasoa tarkastelemalla viestien sisältöjä: ovatko viestit sisällöltään yksityisiä ongelmia käsitteleviä vai enemmän yhteiskunnallisiin ongelmiin viittaavia? (Bekkers, Edwards & de Kool 2013, 344.)

Monitoroinnin kohdalla myös big datan ja sen myötä yleistymässä olevan internet of things -teknologian kautta saatu tieto herättää eettisiä kysymyksiä yksityisyyteen liittyen. Yksi isoimmista kysymyksistä koskee henkilösuoja, esimerkiksi yksilöihin tai asiakasryhmään liittyvän tiedon keräämisessä ja käytössä. (Barocas & Nissenbaum, 2014, 31 - 32.) Yksilöistä kerätystä ja varastoidusta tiedosta on mahdollisuus saada selville paljon erilaisia asioita. Niitä voivat olla kyseisen käyttäjän henkilöllisyys, tämän tavat, liikkuminen, kanssakäyminen muiden ihmisten kanssa sekä muut käyttäytymismallit. Lisäksi kerätyn tiedon jakaminen tai niiden joutuminen muiden, ei haluttujen, osapuolten käsiin huolestuttavat. (Sicari ym. 2015, 146; Weber 2015, 619.)

Tulevaisuudessa olisikin tärkeää, että organisaatiot viestisivät sidosryhmilleen, kuinka ja miksi organisaatio käyttää Internet of things -teknologioiden kautta saatua tietoa. Organisaatioiden tulisi olla avoimia siitä, mihin sidosryhmistä kerättyjä tietoja käytetään, jaetaan ja säilytetään sekä kuinka tietojen salassapito on toteutettu. Olisi myös tärkeää korostaa,

kuinka sidosryhmät voivat hyötyä tietojen käytöstä. (Weber 2015, 619.) Bekkers ym. (2013) esittävät monitoroinnista ja sen päämääristä tiedottamisen olevan tärkeää erityisesti organisaation läpinäkyvyyden kannalta. Heidän mukaansa julkisorganisaatioiden tulisi olla avoimia monitoroinnistaan sosiaalisen median käyttäjille, varsinkin silloin jos verkosto tai foorumi on monitoroinnin kohteena hyvin useasti. Suosituksena olisi myös tiedottaa monitoroinnista vuosittain, jotta sidosryhmät pystyvät myös sen osalta arvioimaan organisaation vastuullisuutta. (Bekkers ym. 2013, 348.)

Kokonaisuudessaan monitorointiprosessin etiikkaan liittyvät kysymykset lisäävät organisaation läpinäkyvyyden tarvetta sekä yleisesti vastuuta sidosryhmistä. (Groopman 2015, 25; Weber 2015, 619 - 620). Sidosryhmien odotusten organisaatiota kohtaan voidaan nähdä siis kasvavan tulevaisuudessa. Odotusten myötä myös monitoroinnin tarve kasvaa, sillä organisaatioiden tulisi olla tietoinen sidosryhmiensä odotuksista ja sitä kautta pyrkiä vastaamaan niihin.

Tutkimuskirjallisuus paljasti myös eettisesti arveluttavaa käytöstä, joka ei liity itse monitorointiprosessiin vaan lähinnä siitä saadun tiedon jälkikäyttöön. Näiden epäeettisten toimien voidaan nähdä kuitenkin kumpuavan monitoroinnista.

Lehtosen (2008, 147) mukaan internet on tuonut organisaatiot uudenlaisten eettisten kysymysten ja valintojen eteen. Organisaatioilla on halu osallistua internetissä käytäviin keskusteluihin päämääränään esimerkiksi oikaista vääränlaisia tietoja tai vaikuttaa omalla viestinnällään mielipiteisiin. Pelisäännöt tähän toimintaan ovat vielä kuitenkin tekemättä. Lehtosen (2008) mukaan organisaatioiden halu on tuonut mukanaan eettisesti arveluttavia viestinnän toimia. Näitä ovat sähköinen mielipiteen muokkaus *electronic spinning*, väärennetty kansalaisvaikuttaminen *astro turfing* ja *stealth marketing* eli organisaation itsensä mainostaminen yksityiseksi kansalaiseksi naamioituneena. Yksittäisten henkilöiden anonyymisti toimiminen on internetissä jo vakiintunut normi, mutta organisaatioiden tapauksessa eettisesti tuomittavaa. (Lehtonen 2008, 147 - 148.)

Lehtosen (2008) lisäksi Luoma-aho (2015, 14) toteaa organisaatioiden epäeettisen toiminnan yleistyneen. Hän on luonut sidosryhmien sitouttamiseen liittyen hateholder ja faith-holder käsitteidensä lisäksi fakeholder -käsitteen. Läheisesti astro turfing -käsitteeseen liittyvä fakeholder on organisaation nimiin epäeettisesti toimiva viestintähenkilö, lobbaaja tai tietokoneohjelma, jonka tavoitteena on luoda verkossa muille kielteistä vaikutusta. Fakeholderit voivat luoda esimerkiksi negatiivisia arviointeja organisaation tuotteista ja palveluista valheellisen peiteidentiteettinsä takaa. Tällöin tavoitteena on yritys vaikuttaa yksilön ostopäätösprosessiin. Sidoryhmäläiset olettavat arviointien olevan muiden heidänlaistensa sidoryhmään kuuluvien yksilöiden tekemiä. Luoma-aho (2015) näkee fakeholdereiden nousun takana piilevänä syynä "people like me"-ilmiön, eli sidoryhmään kuuluvan henkilön uskon siitä, että arvioinnin olisi tehnyt samantyyppinen ihminen kuin hän itse on. (Luoma-aho 2015, 14.) Monitoroinnin kautta fakeholderit pystyvät tunnistamaan suosittuja suosittelu- ja arviointisivustoja, jonka myötä ne voivat aloittaa epäeettisen toimintansa.

Fakeholderit myös monitoroivat organisaatiota koskevien teemojen nousua esimerkiksi sosiaalisen median keskusteluissa ja pyrkivät ohjaamaan sen etenemistä toivotumpaan suuntaan (Luoma-aho 2015, 14). Tämän tapaiset soluttautumisyrietykset sijoittuvat usein hateholdereiden suosimille sivustoille. On olemassa tapauksia, joissa organisaatiot ovat jopa ostaneet heitä vastaan toimivia vihasivustoja pystyäkseen monitoroimaan niillä käytäviä keskusteluja paremmin (Luoma-aho 2008, 91).

Yksityishenkilöksi naamioitumisen lisäksi on nähtävissä, että organisaatiot käyttävät yhä enemmän hyväkseen niin sanottuja online -vaikuttajia. Vaikuttajia saattavat olla suositut bloggaajat tai julkisuuden henkilöt. Organisaatiot kannustavat online -vaikuttajia puhumaan organisaatioon liittyen hyvää sosiaalisessa mediassa ilman, että muut käyttäjät tietävät taustalla olevan vaikuttajan ja organisaation välinen sanallinen tai rahallinen sopimus. Joissain maissa online -vaikuttajien kanssa tehtyihin sopimuksiin liittyen on jo luotu sääntöjä. (Zhang & Vos 2014, 12; Macnamara 2015, 7.) Monitorointiin liittyvä organisaatioiden toiminta voi olla etiikan kannalta hyvin tuomittavaa. Lisäksi niin

sanotusti harmaalla alueella liikkuminen, kuten online -vaikuttajien tapauksessa, lisää tarvetta pelisääntöjen luomiselle.

Bekkers ym. (2013) sen sijaan näkevät, ettei monitorointiin pystytä epäeettisyyden sävyjen laajasta kirjosta huolimatta luomaan universaaleja eettisiä säädöksiä vaan jokainen monitorointikerta tulisi arvioida erikseen. (Bekkers, Edwards & de Kool 2013, 346).

Kaiken kaikkiaan organisaatioiden tulee siis olla tietoisia monitoroinnin prosessiin, kuten tiedon keräämiseen, analysointiin, jakamiseen, säilyttämiseen ja hyväksikäyttöön, liittyvistä kysymyksistä ja arvioida itse toimiiko se eettisesti hyväksytyllä tavalla.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä tutkimuksessa pyritään tutkimaan organisaation ulkoisen ympäristön monitoroinnin tulevaisuutta tiedon uudella aikakaudella. Vaihtoehtoisia tulevaisuusnäkyymiä tarkastellaan sekä organisaation että viestinnän ammattilaisten näkökulmasta. Tutkimusongelmaa lähestytään kahden tutkimuskysymyksen kautta: 1. Mitä teemoja organisaation ulkoisen ympäristön monitoroinnin tulevaisuuteen liittyy? 2. Minkälaisia tulevaisuuden skenaarioita monitorointiin liittyen on mahdollista rakentaa?

Seuraavassa luvussa esitellään tarkemmin tutkimuksen toteutusta. Ensin käsitellyssä ovat tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat sekä kvalitatiivinen tulevaisuudentutkimus. Niiden jälkeen esitellään tutkimukseen valittua temahaastattelumenetelmää, haastatteluiden toteutusta sekä haastatteluaineiston teemoitteluanalyysia. Lopuksi esittelyssä on aineiston analyysia syventävä skenaariomenetelmä ja sen tarkempi käyttö tässä tutkimuksessa.

4.1 Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat

Metsämuurosen (2010) mukaan tutkimus ei koskaan voi olla täysin arvovapaata, sillä tutkijan omat käsitykset, kuten mitä on todellisuuden luonne sekä mikä on luotettavaa tietoa, vaikuttavat voimakkaasti tutkimuksen tuloksiin (Metsämuuronen 2010, 12). Tästä johtuen on tarpeellista tarkastella tutkimuksen tieteenfilosofisia lähtökohtia.

Malaskan (1993) mukaan tulevaisuus esittäytyy nykyisyydessä useina mahdollisina toteutumina, joista mikään ei ole vielä muuttunut aistein koettavaksi todellisuudeksi. (Malaska 1993, 7). Tulevaisuudentutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä rakentamaan perusteltu joukko erilaisia mahdollisia kehityskulkuja tulevaisuudesta, eikä vain yhtä ja ainoaa determinististä tulevaisuutta tai "totuutta" (Mannermaa 1999, 19). Tällöin tulevaisuudentutkimus eroaa ontologiansa ja epistemologiansa puolesta perinteisestä tieteen ihanteena olevasta todellisuuden ja tiedon luonteen käsityksestä.

Perinteinen Platonin tietokäsitys olettaa, että tieto edellyttää totuutta: jos tiedämme, että X niin X on tosi. Tieto tulevaisuuden kontingenteista tapahtumista taas ei voi olla näin vahvasti argumentoitavissa, sillä lauseilla ei ole vielä totuusarvoa. (Niiniluoto 1993, 14.) Koska tulevaisuutta ei ole olemassa, sitä ei voida nähdä tieteen perinteisen käsityksen mukaisesti "todellisena".

Metsämuuronen (2010, 280) toteaa, että *"--tulevaisuutta koskeva tieto jos mikä ei ole "totuus", vaan enemmän tai vähemmän harhainen arvio tulevaisuudesta. Tulevaisuustieto kantaa itsessään "totuutta", muttei "koko totuutta"*. Tieto tulevaisuudesta on siis parhaimmillaan vain tietoa mahdollisuuksista ja odotuksista (Rubin 2014).

Perinteisesti tieteen ihanteena on ollut aistein havaittavissa oleva ja määritelty objektien joukko, jota tutkitaan tiedekohtaisilla positivistisilla menetelmillä tuottaen tarkkaa ja varmaa objektiivista tietoa (Malaska 1993, 7). Sen sijaan tulevaisuudentutkimuksessa, kuten Mannermaa (1999, 20) huomauttaa: *"tulevaisuutta ei voi empiirisesti tutkia: sitä ei voi haastella, sille ei voi lähettää kyselylomakkeita eikä sitä voi viipaloida mikroskoopin alle havainnoitavaksi!"*. Tulevaisuudentutkimuksen empiirinen tutkimuskohde onkin nykyisyydessä. Sen rakentumiseen vaikuttavat muun muassa instituutioiden, yksilöiden ja luonnonvoimien toiminta. (Mannermaa 1993, 21.)

Tulevaisuuden tutkimista on lähestytty tässä tutkimuksessa siitä näkökannasta, että tiedon saaminen tulevaisuudesta tapahtuu tarkastelemalla monitoroinnin nykyisyyttä. Tietoa saadaan keräämällä asiantuntijoiden subjektiivisia näkemyksiä nykyisyydestä (Man-

nermaa 1993, 20 - 21) sekä intuitiivisia käsityksiä tulevaisuudesta, jotka tutkija lopulta tulkitsee.

Tutkimus on luonteeltaan antipositivistinen, eli vastakohtainen tieteen ihanteelliseen positivistiseen suuntaukseen nähden. Sen sijaan tutkimuksen tieteenfilosofinen tausta on interpretivistinen, eli tulkinnallinen. Interpretivismi korostaa ihmisten roolia aktiivisina toimijoina. Tutkimuksessa on tämän myötä nähtävissä myös konstruktivistisia piirteitä. Konstruktivistisen suuntauksen mukaan todellisuus on sosiaalisesti rakentunutta ja mahdollisuus saada tietoa siitä tapahtuu sosiaalisten konstruktoiden kautta, esimerkiksi kielien välityksellä. Todellisuuden luonne on suhteellinen (relativistinen) ja tietoa todellisuudesta saadaan tutkijan ja tutkittavan välisen vuorovaikutuksen kautta. (Metsämuuronen 2008, 12; Saunders ym. 2007, 111.)

Tulevaisuuden tutkimuksen luonteen mukaisesti myöskään tässä tutkimuksessa ei pyritä vain yhteen ja muuttumattomaan totuuteen vaan useisiin mahdollisiin totuuksiin. Ennustamisen sijaan tutkijan tarkoituksena on pyrkiä rakentamaan perusteltu joukko erilaisia mahdollisia käsikirjoituksia, eli skenaarioita, tulevaisuudesta (Mannermaa 1999, 19, 26) asiantuntijoiden subjektiivisten näkemysten pohjalta. Tutkimuksessa onkin havaittavissa tämän myötä tulkinnallista relativismia, jonka mukaan maailmasta on mahdotonta saavuttaa yhtä ja ainoaa totuutta (Koivunen & Koski 1996, 69). Jokaisen asiantuntijan näkemykset ovat heidän omia subjektiivisia todellisuuden versioitaan.

4.2 Kvalitatiivinen tulevaisuudentutkimus

Tulevaisuudentutkimus pitää sisällään muista tieteistä poikkeavia ominaisuuksia. Ensinnäkin tulevaisuudentutkimuksen empiirinen tutkimuskohde on nykyhetkessä, mutta se kattaa myös historiallisen tiedon, jonka kautta voidaan ymmärtää paremmin nykyhetkeä (Mannermaa 1993, 21; Metsämuuronen 2010, 284). Tässä tutkimuksessa tulevaisuuden kehityskulkuja tarkastellaan eksploratiivisesti, eli nykyhetkestä tulevaisuuteen (Mannermaa 1999, 58).

Toiseksi tulevaisuudentutkimuksen tekemistä ohjaa aina jokin tietty intressi tai tarkoitus siinä mielessä, että sillä pyritään vaikuttamaan johonkin. Oli kyseessä sitten ihmisten tietouden lisääminen, käyttäytymiseen vaikuttaminen tai taitojen ja valintojen muuttaminen. (Mannermaa 1993, 21.) Tämän tutkimuksen tarkoituksena on avata uusia näköaloja monitoroinnin tulevaisuuden eri vaihtoehtoihin. Sen toivotaan lisäävän yleisesti tietoutta ja vaikuttavan siihen, että organisaatiot sekä viestinnän ammattilaiset pyrkisivät valintojensa kautta kohti positiivista monitoroinnin tulevaisuutta.

Kolmanneksi tulevaisuuden tieto on lajiltaan kontingenttia, eli erilaisista muuttujista ja niiden vaihtelevista tiloista riippuvaista tietoa (Mannermaa 1993, 21). Tästä johtuen tulevaisuudentutkimus edellyttää laajempaa tiedonkäsitystä kuin mihin tieteellinen tieto itsensä rajoittaa (Malaska 1993, 6 - 7). Kuten aiemmassa luvussa jo todettiin, tulevaisuutta ei ole aistihavaintojen mielessä olemassa, mikä tekee tulevaisuudentutkimuksesta muista tieteenaloista poikkeavan. Myös tätä tutkimusta tulee ajatella muista poikkeavana ja arvioida sitä myös sen mukaisesti.

Neljänneksi tulevaisuudentutkimuksessa on keskeistä sen monitieteisyys (Mannermaa 1993, 21.). Se sijoittuu tieteellisen tutkimuksen perinteessä lähelle yhteiskuntatieteitä sekä humanistisia tieteitä (Malaska 1993, 6). Tulevaisuudentutkimus voi olla suunnaltaan joko kvalitatiivinen tai kvantitatiivinen. (Metsämuuronen 2010, 285.) Tämän tutkimuksen toteutus perustuu kvalitatiiviselle, eli laadulliselle tutkimusotteelle.

Kvalitatiivisessa suuntauksessa tutkijalla on hyvin keskeinen rooli (Eskola & Suoranta 1998, 20; Daymon & Holloway 2002, 5). Tutkimuksessa tutkimuksen kohde sekä tutkija ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa, eli tutkija on mukana luomassa tutkimaansa kohdetta. Tällöin esimerkiksi tähän tutkimukseen valitun teemahaastattelumenetelmän takia tutkimuksen aineisto on haastattelijan sekä haastatellun yhteinen tuotos, koska haastattelijä vaikuttaa aina jollain tasolla haastateltavaan. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 23.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena ei ole kvantitatiivisen tutkimuksen tapaan aineiston suuri määrä vaan aineisto koostuu pienestä joukosta tapauksia, joita pyritään analysoimaan mahdollisimman syvällisesti (Daymon & Holloway 2002, 6; Eskola & Suoranta

1998, 18). Aineiston pienen määrän taustalla on ajatus siitä, että yksittäistä tapausta tarkasti tutkimalla saadaan esille, mikä ilmiössä on merkittävää ja mikä asia toistuu usein tarkasteltaessa asiaa yleisellä tasolla (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 182). Myös tässä tutkimuksessa aineiston määrä on laadulliselle tutkimukselle tyypillinen ja sitä on pyritty tarkastelemaan mahdollisimman syvällisesti. Tutkimuksen toteuttamistavaksi valittiin laadullinen tutkimus, koska tietoa monitoroinnin tulevaisuudesta koettiin saavan parhaiten asiantuntijoiden subjektiivisten ajatusten ja kokemusten kautta (Metsämuuronen 2010, 285 - 286). Laadullinen tulevaisuuden tutkiminen on tässä tutkimuksessa luonteeltaan tulkitseva hermeneuttinen prosessi. Hermeneuttisessa paradigmassa arvostetaan yksilöiden subjektiivisia kokemuksia. Tässä tutkimuksessa tavoitteena onkin kerätä haastatteluiden avulla asiantuntijoiden intuitiivisia kokemuksia monitoroinnin tulevaisuudesta ja jatkojaloistaa niitä tutkijan tulkintojen kautta johdonmukaisiksi tulevaisuuskuviksi. (Koivunen & Koski 1996, 69).

4.3 Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä

Kvalitatiivinen tutkimus pitää sisällään monia erilaisia tutkimusmenetelmiä. Tämän tutkimuksen aineistonkeruuta varten niiden joukosta valikoitui teemahaastattelu, joka sijoittuu muodoltaan strukturoidun- ja avoimen haastattelun välimaastoon (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Teemahaastattelu on luonteeltaan keskustelunomainen tilanne, joka etenee keskeisten ja ennalta pohdittujen teemojen mukaisesti. Valitut teemat kirjataan ylös luettelomaisesti, esimerkiksi ranskalaisin viivoin, ja niiden alle voidaan luoda ala-teemoja tai käsitteitä. Valittujen teemojen tulisi olla mahdollisimman väljiä, jotta tutkittavan ilmiön rikkaus paljastuisi ja keskustelu voisi edetä vapaasti. Haastattelutilanteessa teemoja tarkennetaan vapaasti muotoilluilla kysymyksillä ja tutkijan lisäksi tutkittava voi toimia teemojen tarkentajana. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 48, 67; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Näihin syihin nojaten tutkimuksen teemahaastattelurunko (liite 1) muodostettiin kahden laajemman teeman varaan, mitkä pitivät sisällään vielä tarkempia alateemoja vapaasti muotoiltavien kysymysten tueksi. Teemahaastattelurunko pyrittiin pitämään mahdollisimman väljänä. Tutkimusaiheen abstraktiuden ja innovatiivista ajattelua vaativan luonteen takia keskustelun etenemisen tueksi muodostettiin kysymyksiä alateemoista, jotka toimivat eräänlaisena muistilistana tutkijalle. Haastattelurungon teemat muodostuivat tutkijan perehdyttyä aiheesta aiemmin toteutettuihin tutkimuksiin ja teoriaan.

Toisinaan teemahaastattelusta puhutaan myös synonyymina puolistrukturoidulle haastattelulle. Puolistrukturoidussa haastattelussa pyritään esittämään samat kysymykset samassa järjestyksessä kaikille haastateltaville (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47 - 67.) Juuri tämän ominaisuutensa myötä sen on nähty eroavan teemahaastattelusta. Joidenkin määritelmien mukaan puolistrukturoitu haastattelu voidaan lukea teemahaastatteluksi silloin jos ennalta määriteltyihin teemoihin liittyen esitetään tarkkoja kysymyksiä, mutta niitä ei esitetä kaikille haastateltaville. On myös nähty, että puolistrukturoidussa haastattelussa kysymysten järjestystä pystyttäisiin vaihtelemaan. Täysin tarkkaa määritelmää näiden kahden menetelmän toteutuksesta ei ole. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tässä tutkimuksessa haastateltaville ei esitetty samoja kysymyksiä samassa järjestyksessä, vaan teemahaastattelurungosta luotiin kysymyksiä keskustelun etenemisen mukaan. Kysymykset olivat joissain tapauksissa melko tarkkoja, joten puolistrukturoidun haastattelun piirteet saattoivat täytyä.

4.4 Teemahaastatteluiden toteutus

Tämän tutkimuksen tutkimusaineistoksi haastateltiin kahdeksaa monitoroinnin asiantuntijaa viidestä Suomen isoimmasta monitorointiin keskittyvästä yrityksestä (M-Brain, Meltwater, Cision, STT ja IBM). Suurin osa haastateltavista (6) toimii monitorointia palveluna tarjoavissa yrityksissä (M-Brain, Cision, Meltwater, STT). Monitoroinnin palveluntarjoajaryitykset valikoituivat tutkimuksen aineistonkeruun kohdeorganisaatioiksi, koska

tutkijan alkuoletuksen mukaisesti palveluntuottajilla on laaja tietämys monitoroinnista ja siltä pohjalta mahdollisuus pohtia alan tulevia trendejä sekä visioida monitoroinnin tulevaisuutta. Mukaan valikoitui myös monitorointiin liittyvien teemojen kuten big datan, tulevaisuuden teknologioiden ja analytiikan laajaa tietämystä omaavia asiantuntijoita (2, IBM). IBM:n asiantuntijat valikoituivat joukkoon, koska heillä on tietoa ulkoisesta ympäristöstä tietojen keräämiseen tarkoitettujen teknologian kehittymisestä, minkä voidaan nähdä olevan sidoksissa myös monitorointiin liittyvän teknologian kehittymiseen. Kaikki haastateltavat yksilöt valikoituivat tutkimukseen monitorointiin liittyvän asiantuntemuksensa tai erikoisosaamisensa perusteella. Valinnoissa pyrittiin myös siihen, että haastateltavat sekä teemahaastattelurunko kohtaisivat mahdollisimman hyvin.

Kun haastatteluun suostuminen ja sen ajankohta oli sovittu, haastateltavat saivat myöhemmin sähköpostitse ajattelua ruokkivan pohdintatehtävän, joka valmisti haastateltavia aihepiiriin sisään pääsemisessä (Liite 2). Haastateltavat eivät olleet tietoisia haastattelun tarkemmista teemoista etukäteen, vaan ne paljastuivat vasta haastattelutilanteen kuluessa. Haastattelut toteutettiin puhelimitse 28.9.2015 - 4.2.2016 välisenä aikana haastateltavien omien aikataulujen mukaisesti. Haastattelut tallennettiin älypuhelimien puhelunnauhointusapplikaatiolla. Nauhoitus aloitettiin haastateltavan puheluun vastaamisesta ja päätettiin puhelun sulkemiseen. Haastattelut vaihtelivat kestoiltaan 47 minuutista 110 minuuttiin.

Hirsjärvi ja Hurme (2015, 64) mainitsevat puhelinhaastatteluiden yhdeksi suurimmaksi eduksi niiden taloudellisuuden. Tämän tutkimuksen haastattelut toteutettiin puhelimitse juuri resurssisyistä johtuen. Kasvokkain toteutettavat haastattelut olisivat vaatineet sekä haastateltavilta että tutkijalta enemmän aikaa ja rahaa. Useat haastateltavista asiantuntijoista olivat myös hyvin kiireisiä, joten puhelinhaastattelu oli joidenkin kohdalla ainoa vaihtoehto. Lisäksi älypuhelimien nauhoitusapplikaatio antoi tutkijalle mahdollisuuden keskittyä haastateltavien puheeseen samalla tavalla kuin nauhurin kanssa kasvokkain toteutettavissa haastatteluissa.

Puhelinhaastattelussa on monien etujen lisäksi myös haittoja. Esimerkiksi Hirsjärvi ja Hurme (2015, 64) toteavat puhelinhaastatteluiden sopivan paremmin strukturoituihin haastatteluihin kuin kvalitatiivisiin haastatteluihin. Heidän mukaansa puhelinhaastattelusta puuttuvat keskustelun näkyvät vihjeet, jotka tarjoaisivat keskustelun kontekstin. Puhelinhaastattelussa voikin olla hyvin vaikea tietää, onko haastateltava vielä mukana keskustelussa. Tämän tutkimuksen abstrakti aihe oli joillekin asiantuntijoille melko haastava, joten kasvokkain toteutettu haastattelu olisi ollut joissain tapauksissa parempi vaihtoehto. Tutkija pyrki kuitenkin aina tarvittaessa selventämään kysymyksiään tai tekemään teemaa avaavia jatkokysymyksiä.

Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 53) mukaan haastattelua suunniteltaessa sekä itse haastattelutilanteessa on pidettävä mielessä, että sanojen konnotaatiot voivat vaihdella eri ihmisillä riippuen heidän sosiaaliluokastaan, erityisasiantuntemuksestaan ja niin edelleen. Eri aloilla toimivat ihmiset saattavat ymmärtää tai määritellä tietyn käsitteen eri tavalla. Eroavaisuuksia tutkijan sekä haastateltavan välillä saattaa myös löytyä tutkittavan ilmiön hahmottamisessa. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 53.) Monitorointi-käsitteen laajuuden ja monialaisuuden vuoksi teemahaastattelujen aluksi haastateltavia pyydettiin määrittelemään muun muassa monitoroinnin käsite, jonka kautta pystyttiin hahmottamaan tutkijan ja haastateltavan näkökulman yhtenäisyyttä. Haastattelutilanne eteni tämän jälkeen siten, että keskustelua pyrittiin luomaan teemojen ympärille ja haastateltavat toivat esiin omia henkilökohtaisia kokemuksiaan ja ajatuksiaan teemoihin liittyen. Teemojen painotus vaihteli kunkin haastateltavan kiinnostuksen kohteiden ja tietojen mukaisesti. Tulevaisuussuuntautunut ajattelu osoittautui kuitenkin melko haastavaksi tehtäväksi usealle haastateltavista, eivätkä kovinkaan monet intoutuneet luovaan ajatteluun mahdollisista teemojen tulevaisuuden kehityssuunnista. Tästä huolimatta tulevaisuuteen liittyviä teemoja nousi esiin haastattelussa kiitettävästi.

Milloin aineiston sitten voidaan nähdä olevan riittävää? Tutkijat (ks. esim. Hirsjärvi & Hurme 2015, 60; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 182) puhuvat kvalitatiivisen aineistonkeruun yhteydessä *saturaation*, eli kylläntymisen, käsitteestä. Sen mukaan aineiston riittävyys paljastuu siinä vaiheessa, kun uudet haastattelut eivät tuo enää uutta tietoa eli

samat asiat alkavat kertautua haastatteluissa. Tutkija alkaa siis kerätä aineistoaan tietämättä etukäteen tarkkaa tutkittavien tapaustensa määrää. Tutkija voi aloittaa haastattelut ja jatkaa niiden suorittamista niin kauan kun ne tuovat tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 182.)

Saturaation käsite on kuitenkin kvalitatiivisen tutkimuksen kohdalla hieman ongelmallinen. Kvalitatiivisen tutkimuksen piirteisiin kuuluu, että kaikki tapaukset ovat ainutlaatuisia (Hirsjärvi, Hurme & Sajavaara 2010, 182). Tämän tutkimuksen tapauksessa ei ole siis voitu olla täysin varmoja siitä, ettei yhdeksäs tai jopa kahdeskymmenes haastateltava olisi tuonut esille monitoroinnin tulevaisuudesta jotain täysin uutta tietoa. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2010, 182) myös mainitsevat, että tutkijan omasta oppineisuudesta riippuu, kuinka hyvin hän pystyy huomaamaan tai löytämään aineistosta uusia näkökulmia. Näin ollen tässä tutkimuksessa on myös otettava huomioon tutkijan vähäinen kokemus tutkimuksen tekijänä.

Aineiston raja on kuitenkin vedettävä johonkin. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään sen verran, kuin aiheen ja tutkimusongelman kannalta on välttämätöntä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tässä tutkimuksessa kahdeksan haastateltavan syvälinen tutkiminen vaikutti riittävältä vastaamaan ennalta asetettuun tutkimusongelmaan.

4.5 Teemahaastatteluaineiston analyysi

Aineiston analyysi- ja käsittelyvaiheeseen on Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 135) mukaan hyvä siirtyä heti haastatteluiden toteuttamisen jälkeen. Tätä ohjenuoraa noudatettiin myös tässä tutkimuksessa. Haastatteluiden jälkeen puhelinnauhointi tallennettiin joko puhelimeen tai lähetettiin sähköpostin kautta tietokoneelle ja litteroitiin. Ääninauhotteita ei käsitelty mitenkään missään vaiheessa vaan ne litteroitiin joko suoraan puhelimen nauhoitusapplikaation tai tietokoneen äänitiedoston toisto-ohjelman kautta.

Aineiston litteroinnin tarkkuus on riippuvainen siitä, kuinka tärkeää osaa kieli näyttelee tutkimuksessa. Mikäli tutkimusongelmaan liittyy merkittävästi esimerkiksi ilmaisutapa,

kielenkäyttö tai keskustelijoiden välinen vuorovaikutus, tulee litteroinnin olla hyvin tarkkaa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2010, 222) mukaan aineiston litteroinnin tarkkuudesta ei ole kuitenkaan olemassa yksiselitteistä ohjetta tai sääntöä. Näin ollen tutkimuksen litterointi päätettiin suorittaa seuraavalla tavalla.

Tutkimuksen litterointi toteutettiin keskittymällä lauseiden asiasisältöihin, mikä oli mielekästä tutkimuksen tulevaa teemoitteluanalyysia ajatellen. Äänitiedostot pyrittiin litteroimaan mahdollisimman sanatarkasti puhekieltä noudattaen. Litteroinnista poistettiin kuitenkin joissain kohdissa asiasisällön merkitystä epäselventäviä äänteitä kuten öö, hmm, tuota, ja niin edelleen. Haastateltavien puheessa olevat mietintätauot esitettiin tekstissä kolmella pisteellä, mikä auttoi osaltaan paljastamaan tutkijalle haastateltavien mielestä haastavimmat aihealueet ja kehittämään ratkaisua asiaan seuraavia haastateltavia ajatellen. Tulevissa haastatteluissa haastavien kohtien avaamisen ratkaisuna toimi joissain tapauksissa esimerkin antaminen. Litteroinnista jätettiin myös pois haastateltavien tunneilmaisut sekä täysin muihin asioihin liittyvät lauseet tai keskustelupätkät. Kokonaisuudessaan litteroitua tekstiaineistoa kertyi yhteensä 122 sivua, eli 48 331 sanaa.

Litteroinnin jälkeen tutkimuksessa siirryttiin teemahaastatteluaineiston analyysiin, joka pyrittiin toteuttamaan induktiivisesti, eli aineistolähtöisesti, ilman teoreettisia etukäteisolettamuksia (Eskola & Suoranta 1998, 153). 'Pyrkimys' sanan käyttö on paikallaan, sillä täysin puhtaasta aineistolähtöisyydestä koko kvalitatiivisen tutkimussuuntauksen kohdalla voidaan kiistellä (ks. esim. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tämän tutkimuksen, kuten monissa muissakin tapauksissa, teko aloitettiin teoriaan tutustumisella ja näin ollen tutkijalla on olemassa jo etukäteistietoa ja oletuksia tutkittavasta kohteesta, jotka saattavat tiedostamattomasti vaikuttaa analyysiin. Etukäteistietojen ja oletusten häirintää pyrittiin kuitenkin estämään ja löytämään aineistossa piilevät teemat. (Eskola & Suoranta 1998, 153.)

Teemoittelulla tarkoitetaan aineiston analyysivaiheessa tapahtuvaa tarkastelua, jossa pyritään etsimään yhteisiä piirteitä haastateltujen sanomisista. Useimmiten odotettavissa on,

että ne ovat samankaltaisia kuin teemahaastattelun teemat, mutta niiden lisäksi joukosta saattaa nousta esiin teemahaastattelurungon ulkopuolisia teemoja. Analyysissa esiin nostetut teemat pohjautuvat aina tutkijan omiin tulkintoihin, sillä on hyvin epätodennäköistä, että kaksi eri haastateltavaa kertoisi samasta asiasta täysin samoilla tavoilla (Hirsjärvi & Hurme 2011, 173).

Haastatteluiden analysointi aloitettiin litteroidun aineiston läpilukemisella ja tärkeiksi katsottujen lauseiden alleviivauksella. Alleviivausten jälkeen aineistot luettiin uudelleen läpi ja tekstiä ryhdyttiin koodaamaan. Tekstin sivuun lisättiin kommentteja ja havaintoja tekstinkäsittelyohjelman kommentti-työkalun avulla. Kommentit olivat esimerkiksi seuraavanlaisia: "Kuvien ja videon analysointi tärkeä tulevaisuuden kehityssuunta", mihin liitettiin koodit "kuva" ja "video". "Lainsäädäntö hyvällä tolalla nyt ja tulee tulevaisuudessakin pysymään kehityksen perässä" sai koodin "lainsäädäntö". Seuraavaksi samankaltaisia koodeja liitettiin laajempien pääteemojen alle: "kuva" ja "video" siirrettiin "teknologia" pääteeman alle, kun taas "lainsäädäntö" siirtyi "etiikka" pääteemaan kuuluvaksi. Taulukko 1 esittää visuaalisen esimerkin haastatteluaineiston käsittelystä. Lopullisia pääteemoja muodostui yhteensä yhdeksän kappaletta: aika, analyysi, big data, johtaminen, organisaatio, teknologia, ulkoinen ympäristö, lähteet ja etiikka.

TAULUKKO 1 Esimerkki aineiston käsittelystä.

Kommentti	Koodi(t)	Teema
"Kuvien ja videon analysointi tärkeä tulevaisuuden kehityssuunta".	→ Kuva → Video	TEKNOLOGIA
"Lainsäädäntö hyvällä tolalla nyt ja tulee tulevaisuudessakin pysymään kehityksen perässä"	→ Lainsäädäntö	ETIIKKA

4.6 Skenaariomenetelmä

Narratiivisuutta pidetään tyypillisenä tapana tehdä selkoa todellisuudesta, sillä loogisen ajattelun lisäksi tarinat ovat ihmisille ominaisia tapoja jäsentää omia ajatuksia. Narratiivisuus on myös hyvin tyypillinen lähestymistapa laadullisen tutkimuksen saralla. (Eskola & Suoranta 1998, 22.) Jotta organisaatioiden tulevaisuus saataisiin kerronnallisempaan muotoon, tutkimuksen teemoitteluanalyysia syvennettiin vielä skenaariomenetelmän avulla.

Alun perin skenaarion käsite on elokuvien ja teatteriesitysten maailmasta, missä sillä tarkoitetaan ohjaajan toiminnallisempaa versiota käsikirjoituksesta. Organisaatiokontekstiin käsite vakiintui kylmän sodan aikana Yhdysvaltojen puolustusministeriössä, jossa sitä käytettiin menetelmänä ydinsodan mahdollisuuden pohtimiseen. Sen jälkeen se on vahvistanut asemaansa myös tieteellisessä tutkimuksessa tulevaisuuden tutkimuksen alalla 1960-luvulta lähtien. Skenaariomenetelmä on edelleen hyvin suosittu myös organisaatioiden käytössä ulkoisen ympäristön kompleksisuuden lisääntymisen myötä. (Coates 2000, 116; Kamppinen, Kuusi & Söderlund 2003, 119 - 120.)

Kamppisen, Kuusen ja Söderlundin (2003, 120 - 121) mukaan skenaariomenetelmän avulla on tarkoituksena luoda loogisesti etenevä tapahtumakulku, jonka tavoitteena on näyttää kuinka tavoiteltava, mahdollinen, todennäköinen tai uhkaava tulevaisuudentila tulee kehittymään nykytilanteestaan. Tämän tutkimuksen ensimmäinen skenaario on nimetty ihanneskenaarioksi. Se voidaan nähdä Kamppisen ym. (2003) erittelyn mukaisesti todennäköisenä skenaariona tulevaisuudesta, jota kohti organisaatioiden tulisi pyrkiä. Toisena taas on ensimmäisen skenaarion vastakohtana toimiva kauhuskenaario, joka pitää sisällään tulevaisuutta uhkaavia aineksia. Viimeinen skenaario taas pyrkii esittämään, miltä monitoroinnin tulevaisuus mahdollisesti näyttää useamman vuosikymmenen päästä. Se on painottunut teknologian kehityksen mahdollisesti mukanaan tuomiin muutoksiin, jonka vuoksi se on nimetty scifiskenaariksi. Skenaario voidaan nähdä tavoiteltavaksi tulevaisuudenkuvaksi.

Skenaarioiden rakenne on muotoiltu siten, että ne kuvaavat ensin koko organisaation monitoroinnin kehitystä ja painottuvat lopulta tarkastelemaan monitoroinnin tulevaisuutta organisaatioviestinnän näkökulmasta. Tulee kuitenkin korostaa, että skenaariot ovat aina luonteeltaan hypoteettisia ja perustuvat vain tällä hetkellä tehtäviin oletuksiin tulevaisuudesta. Tässä tutkimuksessa luodut skenaariot ovat eksploratiivisia, eli tutkivia, jolloin skenaarioiden kehityskulkuja tarkastellaan nykyhetken kautta tulevaisuuteen. (Meristö 1991, 40, 43; Mannermaa 1999, 58.)

Skenaarioiden luomiseen on kehitetty useita erilaisia vaiheittaisesti eteneviä malleja, joiden avulla skenaariot pystytään luomaan validisti (ks. esim. Mannermaa 1999; Meristö 1991). Meristö (1991, 40) kuvaa skenaariotyöskentelyä organisaatiotutkimuksen kannalta seuraavalla tavalla: *"Skenaario on tulevaisuuden käsikirjoitus, joka luonnostelee yrityksen tulevaisuuden toimintaympäristön/t (=näyttämön ja kulissit) ja yrityksen ja sen kilpailijoiden toimenpiteet näissä ympäristöissä (=repliikit ja liikkeet näyttämöllä) tavoitteiden saavuttamiseksi (=juonen toteuttaminen)".* Skenaarioiden luomiseen tarkoitettujen mallien on suunniteltu organisaatioiden skenaariotyöskentelyn ja tulevaisuusnäkyvien selvittämisen tueksi. Ne keskittyvät Meristön (1991) kuvaamien vaiheiden suunnitteluun, eivätkä sen takia sovellu täysin sellaisenaan tämän tutkimuksen tutkimusongelman ratkaisemiseen. Sen vuoksi tässä tutkimuksessa on sovellettu Coatesin (2000) organisaatioiden tarpeisiin kehittämää vaiheittaista skenaarioiden luomistapaa. Malli on luonteeltaan hyvin suoraviivainen, mutta samalla loogisesti ja läpinäkyvästi etenevä. Näin ollen se sopii muodoltaan sovellettavaksi maisterintutkielman tyyppisen tutkimuksen tarpeisiin. Malli pitää sisällään neljä eri vaihetta, joiden kautta pyritään saamaan selkeämpi kuva monitoroinnin mahdollisista tulevaisuuksista.

Mallin ensimmäisessä vaiheessa tutkijan tulee tunnistaa ja määritellä kiinnostuksensa kohteen aihealueet. Maisterintutkielmassa vaiheen tarkempi toteutuminen tapahtuu jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa, jolloin tutkija määrittelee ja rajaa aihealueensa tarkemmin ja tutustuu siihen tutkimuskirjallisuuden kautta.

Toisessa vaiheessa tutkija määrittelee muuttujat, jotka ovat tärkeitä tarkastelun kohteena olevan aiheen, eli tässä tutkimuksessa monitoroinnin, tulevaisuuteen vaikuttavia tekijöitä. Tässä tutkimuksessa Coatesin (2000) kutsumina muuttujina toimivat teemahaastattelurunkoon valitut teemat. Kolmannessa vaiheessa tulisi tunnistaa skenaarioiden teemat. Tässä tutkimuksessa vaihe on toteutettu aineiston analyysissä koodaamalla aineistoa ja siirtämällä koodeja sopivien pääteemojen alle.

Coates (2000, 116 - 118) ei määrittele artikkelissaan sopivaa skenaarioiden kappalemäärää, mutta sen sijaan Mannermaan (1999, 66) mukaan sopiva skenaariomäärä on kolmen ja viiden välillä. Kaksi skenaariota on hänen mielestään liian vähän, sillä se loisi dikotomian eli toisin sanoen vain hyvän ja pahan skenaarion. Tällöin yritetään tietysti pyrkiä hyvään skenaarioon pahan sijasta. Kolmea vähäisempi määrä ei siis anna kovinkaan mielekkäitä vaihtoehtoja. Lisäksi Meristö (1991, 55) toteaa skenaariotyöskentelyn käsittävän tavallisesti kahden tai kolmen vaihtoehdon tuottamista ajattelun työkaluksi.

Neljännessä vaiheessa luodaan skenaariot. Coatesin (2000, 118) mukaan tämä on luontevinta tehdä kahdessa vaiheessa. Ensin tutkijan tulee valita käsiteltäväkseen yksi pääteema ja sen jälkeen käydä läpi jokainen sen sisältämä koodi ja antaa kullekin sopivat arvot. Tässä tutkimuksessa arvot luotiin koodien sijaan kuhunkin pääteemaan liittyvien asiantuntijoiden kommenttien perusteella. Kommenttien arvottaminen tukee tutkimuksen aineistopainotteisuutta ja tulkinnallista otetta. Skenaarioiden luonti toimii jatkoanalyysinä jo aikaisemmin tehdylle teemoittelulle.

Coatesin (2000) mukaan tutkijan antama arvo voi olla luonteeltaan joko kvantitatiivinen tai kvalitatiivinen. Koska tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena, samaa linjaa jatkettiin myös arvottamisessa. Näin ollen pääteemojen sisällä olevat kommentit arvotettiin seuraavanlaisella kvalitatiivisella asteikolla: merkittävä-neutraali-merkityksetön.

Arvot merkittiin teemoittelun aikana tehtyjen taulukoiden yhteyteen, jonka jälkeen ne vedettiin yhteen ja kirjoitettiin auki. Skenaariot luotiin eksploraatiivisesti pohtimalla nykypäivän tilanteiden kehittymistä kolmeksi toisistaan poikkeavaksi tulevaisuuden käsikirjoi-

tukseksi. ”Merkittävä”-arvon saaneista kommentteista luotiin scifiskenaario, joka edustaa asiantuntijoiden kommenttien perusteella tavoiteltavaa, mutta kaukaisempaa tulevaisuutta. ”Neutraali”-arvon saaneista kommentteista luotiin todennäköisesti lähempien vuosikymmenien aikana toteutuva ihanneskenaario. ”Merkityksetön”-arvoja saaneista kommentteista taas koottiin kauhuskenaario, joka tuo esiin vältettäviä asioita monitoroinnin tulevaisuudesta.

Taulukko 2 koostaa yhteen esimerkin arvottamisesta. Esimerkistä nähdään, kuinka ”Merkittävä” -arvo on annettu kommentille, jonka tutkija on tulkinnut kuvaavan tavoiteltavaa tulevaisuudenkuvaa. Asiantuntijat arvelivat kuvan, äänen ja videon analysoinnin olevan monitoroinnin hieman kaukaisempaa tulevaisuutta, joten kommentin voidaan nähdä kuuluvan tavoiteltavaksi tulevaisuudeksi (scifiskenaario). ”Neutraali”-arvo on annettu kommentille, joka kuvaa monitoroinnin nykyhetkeä ja tulevaisuutta. Asiantuntijoiden mukaan viestintä jakaa joissain organisaatioissa jo tällä hetkellä markkinoinnin ja myynnin kanssa monitoroinnin kautta saamia tietoja. He näkivät tietojen jakamisen yleistyvän tulevaisuudessa, joten tutkija on tulkinnut kommentin olevan todennäköistä tulevaisuutta (ihanneskenaario). ”Merkityksetön”-arvo taas on annettu kommentille, joka kuvaa monitoroinnin menneisyyttä sekä nykyhetkeä. Tutkija on tulkinnut kommentin merkityksettömäksi, koska asiantuntijat näkivät monitoroinnin analysoinnin koneellistuvan yhä enemmän tulevaisuudessa. Näin ollen ei olisi toivottavaa, että monitorointi jatkuisi tulevaisuudessa pelkästään manuaalisesti toteutettuna (kauhuskenaario). Monitoroinnin nykyhetken tilannetta ei kirjoitettu enää auki skenaarioissa, koska se tulee esille jo aikaisemmin tehdyssä teemoitteluanalyysissä.

TAULUKKO 2 Esimerkki asiantuntijoiden kommenttien arvottamisesta

Kommentti	Koodi(t)	Pääteema	Skenaario-arvo
”Kuvan, äänen ja videon analysointi tulee kehittymään tulevaisuudessa”	→Analyysi	ANA-LYYSI	Merkittävä (Monitoroinnin tulevaisuutta)

"Viestintä jakaa monitorointitietojaan markkinoinnin ja myynnin kanssa"	→Data →Muutos	LÄHTEET	Neutraali (Nykyhetkeä ja tulevaisuutta)
"Monitoroinnin kautta saadun tiedon manuaalinen analysointi"	→Analyysi	ANALYYSI	Merkityksetön (Kuvaa monitoroinnin menneisyyttä ja nykyhetkeä)

5 MONITOROINNIN TULEVAISUUS

Seuraavissa luvuissa esitellään aineiston analyysin pohjalta johdettuja tuloksia. Tässä luvussa käsitellään asiantuntijoiden näkemyksiä monitoroinnin tulevaisuudesta ja luvussa 6 esitetään kolme monitoroinnin mahdollista tulevaisuuden skenaariota. Tutkimuksen tulosten ja läpinäkyvyyden tukena esitetään haastateltujen suoria lainauksia, jotka antavat mahdollisuuden arvioida tutkijan tekemiä päätelmiä. Suoria lainauksia muokattiin poistamalla niistä tekstin epäselvyyttä lisääviä täytesanoja.

5.1 Teknologian kehityksen suuri vaikutus

Asiantuntijat kokivat teknologian kehityksen olevan merkittävin monitoroinnin tulevaisuuteen vaikuttava tekijä. Haastateltavat katsoivat sen vaikuttavan moneen eri asiaan. Teknologian kehityksen nähtiin muuttavan erityisesti monitoroinnin lähteitä ja niiden analysointia. Monitorointityökalujen kehittyminen tulevaisuudessa kulkee kohti automatisoituneempaa suuntaa, joka taas vaikuttaa muun muassa monitoroinnin analysointiin ja organisaatioiden johtamiseen.

5.1.1 Kuvan, videon ja äänen monitorointi

Asiantuntijat näkivät kuvan, videon sekä äänen automaattisen analysoinnin olevan yksi isoimpia ja merkittävimpiä tulevaisuuden kehityssuuntia monitoroinnissa. Tällä hetkellä monitorointityökalujen hakuteknologiat perustuvat vain tekstiin ja sen analysointiin. Esi-

merkiksi kuviin perustuvista sosiaalisen median palveluista, kuten instagram, monitorointia voidaan toteuttaa vain kuviin liitettyjen tekstien perusteella. Tekstit eivät kuitenkaan kerro kaikkea kuvasta. Kuvien analysoinnin nähtiin myös aukaisevan mahdollisuudet videoiden analysointiin, koska videokuva muodostuu juuri yksittäisistä kuvista. Videot pitävät sisällään paljon enemmän informaatiota kuin yksittäiset kuvat.

”Yks muuten, mikä tulevaisuudessa kehittyy todella paljon on kuvan automaattinen analysointi. Tällä hetkellä se on vielä lapsenkengissä”. H1

”[--]kuvia ja niiden sisältöjä, niin sehän on varmasti jossain vaiheessa tulossa, että ymmärtään sieltä.[--]musta tuntuu, että kuvan ja videon merkitys vaan kasvaa. Kyllähän sitä koko ajan tulee yhä enemmän ja enemmän”. H2

Haastateltavat pohtivat maailman olevan menossa kokonaisuudessaan kohti visuaalisempaa suuntaa, sillä ihmiset ilmaisevat itseään yhä enemmän kuvien ja videoiden avulla. Tämä on havaittavissa muun muassa siitä, että monet tämän hetken sosiaalisen median palveluista perustuvat videoiden jakamiseen (esim. Snapchat, Periscope). Lisäksi tekstipohjaisten blogien pitämisen rinnalle on tullut videoblogien pitäminen, eli vloggaus. Kuvien ja videon haltuun saaminen monitoroinnin lähteenä olisi siis erittäin tärkeää. Analysointitekniikan kehittymiseen liittyy toisaalta monia haasteita. Yksi mainituista haasteista oli se, kuinka monin eri tavoin kuvan voi tulkita verrattuna tekstiin.

”Yksi iso asia, mikä on tulossa, on kuva. Sekin luo aika paljon mahdollisuuksia, että maailma menee kuvalliseen muotoon. Ihmiset ilmaisevat itseään kuvilla ja lyhyillä videoilla, joten se on varmaan yksi sellainen mitä haluttaisiin saada paremmin tietolähteenä haltuun”. H4

5.1.2 Reaaliaikaisuuden tarve

Haastateltavien mukaan tarve reaaliaikaisen tiedon saamiseen monitoroinnista vaikuttaa kasvaneen erityisesti mediamonitoroinnin alueella. Syitä kehityksen taustalla arveltiin olevan sosiaalisen median kanavien tärkeyden kasvu organisaatioissa sekä tietysti sosiaalisen median luonteeseen kuuluva nopeatahtisuus. Vaikka tarve reaaliaikaiseen monito-

rointiin vaikuttaisi kasvaneen, asiantuntijoita mietitytti organisaatioiden kyvykkyys hyödyntää tietoa reaaliaikaisesti. Asiantuntijat, jotka toimivat monitorointia palveluna tarjoavissa yrityksissä kertoivat pystyvänsä tarvittaessa tuottamaan reaaliaikaista tietoa organisaatioille. Tiedon tuottaminen ei ole siis ongelma vaan se, ovatko organisaatioiden toimintatavat sellaiset, että ne pystyvät itse hyödyntämään tiedot tarpeeksi nopeasti toiminnissaan.

”[--]yksi ihan selkeä trendi on reaaliaikaisuus, eli monitoroinnin ja sen jatkojalosteen tulisi valmistua tai olla saatavilla saman tien. [--] mediaseuranta ei voi olla täysin reaaliaikaista vaikka jotkut niin ehkä kuvittelevatkin”. H3

”Yhä entistä enemmän on kysyntää tällaiselle niin sanotusti reaaliaikaiselle seurannalle. Sen tarve on ehkä lisääntynyt just sitä myötä, kun kanavat toimivat muutenkin aika reaaliaikaisesti, nimenomaan kriisitilanteissa organisaatioille tulee se tarve, että niiden pitää heti tietää mitä vaikka jossain somekanavassa on kommentoitu”. H1

Haastateltavien kokemusten mukaan monitoroinnista saatavan reaaliaikaisen tiedon tarve tuntuu kasvavan asiakasorganisaatioissa erityisesti kriisitilanteissa. Monitoroinnin arveltiin olevan paljon aktiivisempaa vasta kriisitilanteen ollessa jo päällä ja ennakoivaa monitorointia harjoitettaisiin vähemmän. Muuttuuko organisaatioiden monitorointi tulevaisuudessa sitten kriisiviestinnän osalta enemmän ennakoivammaksi? Asiaa voi vain spekuloida, sillä kyseessä on hyvin organisaatiokohtainen asia. Haastateltavat toivat kuitenkin esiin, että tulevaisuus tuo mukanaan muutoksen organisaatioiden johtamiseen, mikä näkyisi muun muassa tiedosta ennustamisen kasvuna. Kenties tulevaisuusorientoituneisuus ulottuisi tulevaisuudessa myös viestinnän suunnitteluun, johtamiseen ja sitä kautta kriisiviestintään.

Mikäli reaaliaikaisuuden haasteeseen haluttaisiin vastata organisaatioissa, asiantuntijoiden mukaan seurannan ja analysoinnin tulisi olla systemaattista sekä jatkuvaa. Lisäksi monitoroinnin tulisi automatisoitua. Asiantuntijoiden näkemykset monitorointiteknologian kehittymisestä viittaisivat kehityksen olevan menossa automatisoidumpaan suuntaan, joten ehkä haasteeseen pystytään vielä tulevaisuudessa vastaamaan.

”Mitä tulee reaaliaikaiseen seurantaan ja analysointiin niin, siinä ehkä sen ihmisen tekemän työn merkitys vähenee. [--]että sen työn täytyy tapahtua automaattisesti, koska muuten se on niin kallista ja lähes mahdotonta lyhyellä aikaviiveellä jos ne haluaa saada reaaliaikaisesti ihmisen käsittelemää aineistoa”. H1

5.1.3 Monitoroijan roolin muutos

Ihmisen rooli monitoroinnissa tulee muuttumaan tulevaisuudessa. Monitorointiteknologioiden kehittyessä haastateltavat näkivät ihmisen siirtyvän monitorointiprosessissa niin sanottuihin ”työnjohtotehtäviin”, jolloin kone tekisi suurimman osan monitorointityöstä itsenäisesti. Tällä hetkellä monitorointia toteutetaan vain tietokoneavusteisesti, jolloin ihminen on aktiivisesti mukana koko prosessin alusta loppuun. Tulevaisuudessa koneen nähtiin tekevän suurimman osan työstä automaattisesti, jolloin ihmiselle jää aikaa tiedon strategisen käytön suunnitteluun sekä prosessin valvomiseen ja mahdolliseen korjailuun. Haastateltavat eivät uskoneet ihmisen jäävän kokonaan pois monitorointiprosessista, koska kone ei pystyisi korvaamaan ihmisen ainutlaatuista kykyä huomioida esimerkiksi tekstistä kielen pieniä vivahteita ja merkityksiä.

”[--]Jen näe sellaista vaihtoehtoa, että siitä (monitorointiprosessista) voitaisiin ihminen jättää pois välistä. Sen sijaan se muuttaa ehkä tavallaan muotoaan, että se ihminen menee siinä ketjussa tavallaan ylöspäin. Jos ihmisen täytyy nyt etsiä tietoa, niin sitten jatkossa se menee mun mielestäni enemmän sillä tavalla, että hänen tehtävänsä on vaan vähän analysoida ja korjata niitä koneen tekemiä analyyseja”. H4

5.1.4 Monitorointityökalujen ja analysoinnin kehittyminen

Asiantuntijat epäilivät, ettei monitorointityökaluissa tapahdu isompaa teknologista harppausta lähivuosina, mutta vuosikymmenen päästä asia voisi olla toinen. Monitorointityökalujen kehityksen jarruttajana nähtiin muun muassa suomen kieli ja sen mukanaan tuomat erityishaasteet sekä Suomen markkinarajallisuus. Tällä hetkellä monitorointityökalujen yleisinä ongelmina ovat kyvyttömyys tunnistaa ironiaa, sarkasmia ja muita kielen erikoispiirteitä sekä vajavaisuus rakenteettoman datan analysoinnissa, tiedon yhdistämisessä ja visuaalisempaan muotoon saattamisessa.

”Mä en usko, että kovin hyvää sentimenttiä pystyttäisiin tarjoamaan, että se kone oikeasti ymmärtäisi sarkasmit ja nää asiat. Mä en itse usko siihen ainakaan ihan vielä. Kyllä se tuntuu olevan vielä pidemmän matkan päässä. Sanoisin, että siihen vaikuttaa myös suomen kieli ja Suomen markkinarajallisuus sekä meidän tyyppisten palveluntarjoajien halukkuuteen investoida siihen, että se olisi todella laadukasta. Me ei uskota, että ne asiakkaat ovat loppujen lopuksi valmiita maksamaan ne eurot, mitä se vaatisi, että siitä tehtäisiin todella hyvä ja sitä kautta en näe, että se tulisi olemaan hyvällä tasolla esimerkiksi viidenkään vuoden päästä”. H6

Analyysien osalta sentimenttianalyysin nähtiin pysyvän tulevaisuudessa edelleen yhtenä tärkeimmistä ja suosituimmista monitoroinnin kautta saatavan tiedon analyyseista. Tätä perusteltiin sen kautta, että organisaatioiden kiinnostus omaa julkisuuttaan kohtaan tulee kasvamaan tulevaisuudessa. Näin ollen sidosryhmien sentimentit ja julkisuusanalyysit tulevat olemaan edelleen tärkeitä.

Vaikka monitoroinnin nähtiin automatisoituvan tulevaisuudessa yhä enemmän, koneiden kyvykkyyteen laadukkaan analyysin tuottajana ei uskottu. Asiantuntijat epäilivät erityisesti koneiden mahdollisuutta toteuttaa tulevaisuudessa laadukasta sentimenttianalyysia. Perusteluina esitettiin ihmisen ainutlaatuinen kyky hahmottaa kontekstia, suomen kielen vivahteikkoutta ja kulttuurille ominaista tapaa viestiä.

”Ihminen pystyy hienovaraisesti löytämään tietyt sävyt ja tavan käyttää sitä kieltä ja tavan oivaltaa minkälaisessa kontekstissa se teksti on puhuttu. Ihmisellä on kyky tunnistaa satiiria tai ironiaa. Ei me voida samalla lailla määrällisesti laskea jotain osumia tunnistamatta sitä, että miten kielelliseen tai tyylilliseen kontekstiin se tieto asettuu”. H5

Asiantuntijat arvelivat monitoroinnissa olevan nähtävissä tulevaisuudessa siirtymä käsin-tehdyistä analyyseistä kohti koneiden tuottamaa analytiikkaa. Heidän mukaansa organisaatiot pystyvät nykyään saavuttamaan sidosryhmänsä suoraan omien kanaviensa kautta. Journalistisen median välittämän tiedon merkitys on tämän myötä vähentynyt. Omien kanavien monitoroinnin kautta organisaatiot saavat itselleen uudenlaista kvantitatiivista tietoa, mikä auttaa niitä kehittämään toimintaansa.

”journalistisen median välittämän tiedon merkityshän on vähentynyt. Koko ajan puhutaan siitä, että medioilla menee huonommin kuin ennen, mutta se ei sinänsä vähennä sitä tietoa, koska median ei tarvitse olla se ainoa, joka sitä tietoa välittää. Nyt jokainen organisaatio pystyy itse ottamaan jonkun kanavan haltuun ja kertomaan itsestään ilman, että se joutuu ottamaan kolmannen osapuolen kautta. Niistä kanavista saa sitten suoraan jotain muutakin kuin laadullista, perinteistä media-analyysia tai julkisuusanalyysia, että siihen kohtaan tulee se analytiikka”. H7

Vaikka asiantuntijat enimmäkseen epäilivät teknologian mahdollisuutta kehittyä yhtä laadukkaaksi kuin ihminen, joukosta löytyi myös asiasta eri mieltä olevia asiantuntijoita. Heidän mukaansa tulevaisuuden monitorointityökalujen kehittymiseen vaikuttaisivat muun muassa koneoppiminen ja kvanttitietokoneet. Tietokoneet tulisivat muuttumaan yhä ihmismäisemmiksi. Niitä ei enää ohjelmoitaisi, vaan ne pystyisivät oppimaan sekä aistimaan samalla tavalla kuin ihminen. Mikäli koneet pystyisivät tulevaisuudessa aistimaan itsenäisesti organisaation ulkoisessa ympäristössä olevaa tietoa, se loisi aivan uudenlaisia mahdollisuuksia myös monitorointiin. Vastakohtaista mieltä olevien asiantuntijoiden mukaan tietokoneiden opettaminen veisi hyvin paljon aikaa ja resursseja. He eivät nähneet niiden tulevan ainakaan kaupalliseen käyttöön seuraavan vuosikymmenen aikana.

”[–]kognitiiviset järjestelmät opetetaan. Kun sä opetat alkuvaiheessa kognitiivista järjestelmää, sä annat sen palautteen takaisin, että hei tuo oli sarkasmia. Kone painaa mieleensä et okei, tässä on yksi malli sarkasmista. Otetaan huomioon, että se esiintyi tällaisessa lähteessä, tuollaisen instanssin sanomana, tässä asiayhteydessä ja niin edespäin. Mikä on uutta niin tällaiset atomitason tietokoneet. Ne toimivat hyvin eri tavalla. Niitä ei ohjelmoida, niitä opetetaan, ne sensoroivat ja aistivat, ihan samalla tavalla kuin ihminen”. H8

Asiantuntijat olivat yhtä mieltä siitä, etteivät vanhat mittarit sovellu kovinkaan hyvin uusista monitorointilähteistä saatavan tiedon analysointiin ja mittaamiseen. Esimerkiksi perinteisen median analysointiin käytetyt mittarit, kuten AVE, eivät sovellu sosiaalisen median ja digitaalisten ympäristöjen sisältöjen mittaamiseen. Asiantuntijat totesivat melko yksimielisesti, että palveluntarjoajien sekä organisaatioiden suorittamassa monitoroinnissa tullaan käyttämään tulevaisuudessakin laajaa skaalaa erilaisia itse keskittyjä tai vanhoja

sovellettuja mittareita. Eräs haastateltavista toi esille, että uusien monitorointilähteiden syntyminen ja sieltä saatava aineisto luo yhä enemmän painetta tulevaisuudessa mittareiden modernisoimiselle.

Asiantuntijat toivat lisäksi esiin toiveensa siitä, että tulevaisuudessa viestintäammattilaiset mittaisivat enemmän viestinnän vaikuttavuutta. Relevanttien mittareiden tunnistaminen vaatisi viestintäammattilaisilta parempaa tietoisuutta ulkoisesta ympäristöstä ja organisaation liiketoiminnasta. Asiantuntijoiden mukaan vaikuttaisi kokonaisuudessaan siltä, että monitoroinnin kautta saadun tiedon analysointi ja mittaaminen pysyvät haastavina asioina myös tulevaisuudessa. Taulukko 3 vetää yhteen tämän kappaleen asiantuntijoiden näkemykset monitoroinnin tulevaisuudesta.

TAULUKKO 3 koonti teknologian kehityksen vaikutuksista monitorointiin

Nyt	Tulevaisuudessa
Teknologia mahdollistaa tekstin monitoroinnin ja analysoinnin	Kuvan, videon ja äänen analysointi
Mennen ajan monitorointi	Reaaliaikainen monitorointi
Monitorointi koneiden avustamaa tai kokonaan ihmisten käsityönä tekemää	Monitorointi automatisoitunutta, ihmisen roolissa muutos monitorointiprosessin toteuttajasta sen valvojaksi
Monitorointityökaluissa ja niiden tekemisissä automaattisissa analyyseissa useita ongelmia	Automatisoituminen, koneoppiminen, kvanttietokoneet. Ihmismäinen kone, joka monitoroi ja analysoi itse
Monia eri analyyseja ja mittareita viestinnän monitorointiin	Käsintehdyistä analyyseista siirrytään entistä enemmän kohti koneiden tuottamaa analytiikkaa. Organisaatiot saavat haltuunsa yhä enemmän tietoa omien kanaviensa kautta. Analytiikka kehittyy. Mittareiden modernisoituminen

5.2 Organisaatioiden muutostarve

Monitoroinnin tulevaisuuden nähtiin vaativan paljon myös organisaatioilta. Erityisesti tiedolla johtaminen nousi useasti esiin asiantuntijoiden puheissa. Monitoroinnin kautta hankitulla tiedolla johtamisen nähtiin olevan tulevaisuutta, mutta haastateltavat arvelivat sen jalkautumisen vievän vielä paljon aikaa suomalaisissa organisaatioissa sekä vaativan suurempaa muutosta organisaatioissa kokonaisuudessaan. Organisaatioiden monitorointitavan nähtiin muuttuvan tulevaisuussuuntautuneemmaksi. Erityisesti organisaatioviestinnän kohdalla menneen ajan monitoroinnin rinnalle arveltiin nousevan tulevaisuuteen suuntautunut monitorointi.

5.2.1 Tiedolla johtaminen ja tiedon hyödyntäminen

Haastateltujen asiantuntijoiden mukaan tiedolla johtaminen on tulevaisuutta myös Suomessa. Asiantuntijat pohtivat, että itse monitorointi ja oikeanlaisen tiedon saaminen ulkoisesta ympäristöstä ei ole kaikista suurin haaste, vaan juuri se, käyttävätkö organisaatiot monitoroinnin kautta saatua tietoa hyödykseen. Tällä hetkellä monitoroidun tiedon menestyksekkäästä käsittelystä ja hyödyntämisestä suomalaisissa organisaatioissa ei ole tarkempaa tietoa. Asia vaatisi lisätutkimusta.

Asiantuntijat näkivät monitoroinnin kautta saadun tiedon hyödyntämisen olevan pidemmällä esimerkiksi Pohjois-Amerikassa, missä monitoroitua tietoa hyödynnetään muun muassa asiakaspalvelussa. Suomalaisten organisaatioiden uskottiin menevän kohti samantilaista kehityssuuntaa tulevaisuudessa.

”Se, että ulkoisesta ympäristöstä monitoroitu tieto otetaan mukaan siihen arkeen ja tekemiseen ja päättämiseen on yhä voimakkaammin näkyvissä. [--]haaste jokaiselle osa-alueelle organisaatioissa on tällä hetkellä se, että dataa pitäisi hyödyntää ja päätösten pitäisi perustua ymmärrykseen ja dataan eikä pelkästään siihen ihmisen hunchiin. Silloin se korostuu, että ihmisillä ei ole tietoja tai osaamista käsitellä sitä dataa”. H2

Asiantuntijat olivat kaikki samaa mieltä siitä, että ulkoisessa ympäristössä piilevän tiedon kasvava määrä ja sen hyödyntäminen luovat yhä enemmän paineita organisaatioissa. He näkivät organisaatioiden johtamisen muuttuvan kokonaisuudessaan tulevaisuudessa, kun intuition varassa tehtyjen päätösten tueksi saadaan analytiikkaa. Myöhemmin tulevaisuudessa päätöksenteon nähtiin joillain osa-alueilla myös automatisoituvan. Tämä tarkoittaisi, että jotkin asiat tapahtuisivat organisaatioissa täysin automaattisesti monitoroinnin kautta saadun tiedon ja siitä tuotetun analytiikan pohjalta.

”Tämmöisestä diskriptiivisestä analytiikasta, joka on kuvailevaa, niin se kehittyy prediktiiviseksi ja preskriptiiviseksi analytiikaksi ja tämä kehitys on meneillään. Ja se tarkoittaa sitä, että analytiikan avulla ohjataan automaattista päätöksentekoa. Eli se, että ihminen tekee päätöksen intuition varassa, tulee vähenemään ja alkaa tulemaan sitä, että päätökset tehdään ensin analytiikkaan ja sitten intuition liittyen. Myöhemmin automaattinen päätöksenteko alkaa lisääntyä, se on väistämätöntä”. H8

Osa asiantuntijoista näki monitoroidun tiedon integroimisen tai sen viemisen laajemmalle organisaatioon olevan tärkeää tulevaisuudessa. Perinteisesti organisaation eri osa-alueet ovat monitoroineet itsenäisesti, koska tiedon tarpeet ulkoisesta ympäristöstä ovat vaihdelleet. Asiantuntijat kokivat perinteisen suunnan olevan muuttumassa ja tiedontarpeiden yhtenäistyvän yhä enemmän tulevaisuudessa. Tämä näkyy jo nyt muun muassa siinä, että viestinnän suorittamasta mediamonitoroinnista saadaan yhä enemmän tietoa myös myynnin ja markkinoinnin tarpeisiin. Tällaista tietoa voivat olla esimerkiksi myyntiliidit.

”Meidän mielestä mediaseurannasta saatavaa tietoa pitäisi pystyä hyödyntämään myös liiketoiminnassa. Se on just se, mistä me ollaan puhuttu jo vaikka kuinka monta vuotta, että se pitäisi saada se tieto vietyä laajemmalle sinne organisaatioon. Ja meidän näkökantahan on se, että jokainen, joka istuu johtoryhmässä, niin heillä pitäisi olla se mediaseurannan tuottama tieto käytössä. Se on taas sitten toisaalta sellainen paine niille viestinnän ammattilaisille yrityksissä, että heidän pitäisi vielä vahvemmin työntää sitä tietoa joka puolelle”. H6

Viestinnän suorittaman monitoroinnin kautta saatu tieto tulisi olla paremmin organisaation ylimmän johdon ja koko organisaation tiedossa. Asiantuntijat kokivat, ettei viestinnän

ammattilaisilla ole kuitenkin tarpeeksi liiketoimintatietoutta, mitä vaadittaisiin johtoryhmään kuulumisen edellytyksenä. Viestinnän ammattilaisten tulisikin omata tulevaisuudessa laajan viestintätietämyksensä lisäksi liiketoimintatietoutta. Näkökulma monitoroinnissa tulisi olla siis tulevaisuudessa laajempi. Pelkän viestinnän näkökulman pohtimisen lisäksi monitoroitua tietoa tulisi siis pohtia myös organisaation kokonaisliiketoiminnan ja muiden organisaation osa-alueiden tarpeiden kannalta.

5.2.2 Taustapeilistä kristallipalloon

Asiantuntijoiden mukaan monissa organisaatioissa monitorointia suoritetaan vain tarkastelemalla mennyttä aikaa. Asiantuntijat näkevät, että menneen ajan monitoroinnin rinnalle tulee nousemaan ennakoivampi tai tulevaisuussuuntautunut monitorointi. Tämän muutoksen haasteet ja jarruttajat liittyvät organisaatioiden omien prosessien muutostarpeisiin ja erityisesti tiedolla johtamiseen.

”Liian paljon tällä hetkellä monitoroidaan, että katsotaan taaksepäin. [--]tulevaisuuden ennustaminen ja tietynlainen tiedolla johtaminen on mun mielestä sellainen tulevaisuuden juttu, sillä aika harva sitä nyt kuitenkaan vielä systemaattisesti tekee. Se on kuitenkin puheissa jo organisaatioissa, mutta vielä hakusessa. Tämä taas liittyy tiedon keräämiseen, työstämiseen ja hyödyntämiseen. Tulevaisuudessa tullaan varmasti katsomaan entistä enemmän eteenpäin ja tekemään ennusteita siitä tiedosta”. H4

Organisaatioviestinnän mediamonitorointi keskittyy menneeseen aikaan. Sen kautta toteutetaan viestinnän mittaamista ja analysoidaan onnistumista. Asiantuntijoiden mukaan tulevaisuussuuntautuneemman näkökannan mukaan ottaminen menneisyyden tarkastelun rinnalle olisi erittäin tärkeää. Monitoroinnin kautta saadulla tiedolla ei tulisi pelkästään katsoa, miten viestinnällä on mennyt vaan myös suunnitella, ideoida ja ennakoida tulevaa viestintää. Viestinnän tulisi pyrkiä monitoroinnin avulla tunnistamaan ulkoisessa ympäristössä piilevät mahdollisuudet ja tarttua niihin. Menneen ajan monitoroinnissa tämä ei onnistu. Ennakointi vaatii organisaatioilta jatkuvaa ja reaaliaikaista monitorointia.

Eräs asiantuntijoista totesi, että tulevaisuussuuntautuneen monitoroinnin mukaan ottaminen menneen ajan tarkastelun rinnalle keventäisi parhaimmassa tapauksessa viestintä-

ammattilaisten työmäärää ja toisi paremmat mahdollisuudet työssä onnistumiseen. Hän mainitsee myös mahdollisuuden käyttää viestinnän toteuttaman monitoroinnin kautta saatua ennakkotietoa hyväksi muilla organisaation osa-alueilla, kuten myynnissä tai markkinoinnissa. Tiedon integroiminen saattaisi auttaa parantamaan organisaation tulosta ja viestintä saataisiin aivan uudella tasolla osaksi liiketoimintaa.

”No sanotaan näin, että jos olet viestinnässä töissä, niin sillä pystyisi aika paljon vaikuttamaan siihen omaan työmääräänsä ja työn onnistumiseen jos sitä käytettäisiin molempiin suuntiin. Tulevaisuuden suunnittelu ei poista sitä, että on aina hyöä tarkastaa miten meni omasta mielestä ja muiden mielestä”. H7

”Mediamonitorointia pitäisi nimenomaan hyödyntää viestinnän ideointiin ja viestinnän suunnitteluun. Esimerkiksi siten, että pystytään seuraamaa milloin on juuri oikea aika meidän yritykselle tiedottaa. Voidaan myös nähdä, että milloin meidän kannalta tärkeä asia alkaa vaikka joillain tietyillä alueilla nousta puheisiin. Siinä voidaan tehdä johtopäätöksiä vaikka siitä, että meidän olisi syytä mainostaa kyseisellä alueella. Osataan lukea sitä julkista keskustelua siten, että osataan nähdä milloin on meille oikea hetki vaikuttaa”. H5

5.2.3 Ulkoistuksesta sisäiseksi toiminnoksi

Tällä hetkellä organisaation eri osa-alueet monitoroivat itsenäisesti ja niillä kaikilla on omat tiedontarpeensa. Esimerkiksi organisaatioiden viestinnässä monitoroinnin kohteena on usein pelkästään digitaalinen media. Analytiikan ja ulkoisen ympäristön tietomäärän kasvaessa asiantuntijat arvelivat organisaatioiden sisälle syntyvän tulevaisuudessa omia monitorointiin keskittyviä erikoisyksiköitä. Siellä monitorointia toteuttaisi joukko erikoisasiantuntijoita, niin sanottuja data scientisteja. Tämä voisi tarkoittaa, että kyseinen ryhmä monitoroisi jokaiselle organisaation osa-alueelle sen tarvitsemaa tietoa. Toinen vaihtoehto olisi, että eri osa-alueet jatkaisivat silti itsenäisesti monitorointia erikoisasiantuntijaryhmän keskittyessä laajempiin kokonaisuuksiin.

”Nyt 2010-luvulla, kun teknologia on kehittynyt, on opetettu yliopistoissa, korkeakouluissa ja työpaikoilla ammattikuntaa, esimerkiksi analyttikkoja datatieteilijöitä ja niin edespäin, tarttumaan

tähän dataan, joka tulee hyvin pitkälti organisaation ulkopuolelta. Ja lähtee sitä louhimaan ja analysoimaan ja ymmärtämään ehkä paremmin uudesta näkövinkkelistä asioita”. H8

Eräs asiantuntijoista mainitsi, että monitorointi kuuluu hyvin luontaisesti juuri viestinnän tehtäviin. Vaihtoehtoisena tulevaisuuden kuvana voitaisiin tämän myötä nähdä, että viestinnän ammattilaiset toimisivat tulevaisuudessa organisaation tiedon louhijoina tai tiedon tulkkeina. Toinen asiantuntija taas pohti viestinnän työnkuvan olevan hyvin laaja. Monitoroinnin osalta sitä on lisännyt viime vuosina sosiaalisen median tärkeyden korostuminen. Sen sijaan, että viestinnän työtä lisättäisiin tiedonlouhinnan tehtävällä tulevaisuudessa, viestintäammattilaisten voitaisiin nähdä tekevän tiivistä yhteistyötä data scientistien kanssa.

Monitoroinnin uskottiin kokonaisuudessaan muuttuvan tulevaisuudessa yhä enemmän organisaation sisäiseksi toiminnoksi ulkoistamisen sijaan. Asiantuntijat perustelivat huomiotaan sillä, että taustalla vaikuttavat muun muassa teknologian ja tee-se-itse -työkalujen kehittyminen, organisaatioiden taloudellinen tilanne sekä uusi viestintäammattilaisten sukupolvi. Teknologian kehityttyä monitoroinnin manuaalisuus on vähentynyt ja monitoroinnin tee-se-itse -tyyppisistä työkaluista on tullut halvempia ja niitä on saatavilla markkinoilla enemmän kuin koskaan ennen. Asiantuntijat uskovat työkalujen yleistyvän organisaatioissa tulevaisuudessa ja uuden sukupolven viestintäammattilaisten myötä.

”Mä olen koko ajan ollut pistävinäni merkille, että organisaatioissa alkaa olla sisäisiä resursseja tämän tyyppisiin tehtäviin (monitorointiin). -- digitalisaation myötä tarjolla on sellaisia tee-se-itse -ratkaisuja ja niitä aletaan jossain vaiheessa myös käyttää. Tässä on myös pieni ikäpolvikysymys, kun sieltä vanhemmasta päästä ihmisiä poistuu markkinointiviestinnän ammattilaisia niin hieman nuoremmat ihmiset lähtee tähän työkalupuolelle mukaan”. H3

Asiantuntijoiden kokemusten mukaan viestintäammattilaisten on hankalampaa perustella monitoroinnin ulkoistamista budjetin näkökulmasta, kun he voivat tehdä saman itse tarjolla olevilla työkaluilla. Vaikuttaa siltä, että organisaatioiden näkökulmasta monitorointia

tulisi toteuttaa tulevaisuudessa enemmän tietokoneiden kautta kuin manuaalisesti, mikä taas olisi kustannustehokkaampaa.

”Yksi trendi on mun mielestä se investoitava raha, mitä yritykset käyttää esimerkiksi medianseurantapalveluihin. Se on paljon pienempi tänä päivänä kuin mitä se oli viis tai kymmenen vuotta sitten. Asiakkaat haluavat tehdä monitorointia hieman kustannustehokkaammin, eli he ovat ottaneet sen taakan omille harteilleen. [--]koneellinen ja automaattinen medianseurantapalvelu on tehnyt sen, että sitä pystytään helpommin löytämään itse tietoa”. H6

5.2.4 Tulevaisuuden eettiset kysymykset

Ulkoisessa ympäristössä olevan tiedon kasvava määrä sekä uudenlaiset mahdollisuudet ottaa sitä haltuun herättävät kysymyksiä monitoroinnin eettisyyteen liittyen. Asiantuntijat näkivät monitoroinnin eettisyyteen liittyviksi haasteiksi tulevaisuudessa erityisesti tiedon arvon kasvun organisaatioiden pääomana sekä internet of thingsin ja sen myötä esiin nousevat yksilönsuojan kysymykset. Pohtimisen kohteena olivat myös yleisesti yksilön ja massojen monitoroinnin erot.

Monitoroinnin kohteena ovat usein massat, kuten joukko twiittejä, eivätkä yksittäisen yksilön mielipiteet. Asiantuntijoiden mukaan tulevaisuudessa monitoroinnin etiikkaan liittyvät kysymykset tulevat koskemaan internet of things -teknologian luomia monitorointimahdollisuuksia. Internet of thingsin myötä organisaatiot voivat halutessaan monitoroida hyvin yksityiskohtaistakin tietoa yksilöistä. Keskustelun aiheiksi uskottiin nousevan erityisesti yksilönsuojan ja tietoturvan kysymykset. Esimerkiksi se, miten organisaatiot pystyvät pitämään huolen monitoroimistaan tiedoista siten, etteivät ne joudu toisten osapuolten käsiin. Esiin nousi myös ajatus organisaatioiden keräämän tiedon myymisestä toisille tai kolmansille osapuolille ilman, että henkilöt joilta tietoja on kerätty, tietävät asiasta.

Internet of thingsin tuomien tiedonkeruumahdollisuuksien takia tiedosta nähtiin tulevan organisaatioille arvokasta pääomaa. Tämä taas herättää kysymyksiä siitä, kenelle tieto kuuluu, kuka sen omistaa ja kenellä on oikeus poistaa tai hävittää sitä.

”[--]jos seurataan esimerkiksi internet of thingsin hengessä ihmisten, niitten autojen tai muita liikkeitä ja muuta niin onhan siinä iso riski. [--]jokaisen pitäisi saada valita mitä niistä seurataan”.

H2

”Internet of thingsin tuo mukanaan sellaisen riskin, että joku muu, jonka ei pitäisi päästä tietoihin käsiksi, pääsee niihin käsiksi ja pystyy vääristämään dataa, käyttämään sitä sinua vastaan tai tekemään asioita, jotka eivät ole enää ok. Ne edellyttävät sitten esimerkiksi, että tulee lupamenetettyä. Mitä tietoja kullakin kenestä onkin, miten niitä käytetään, miten ne on suojattu, kuka niihin pääsee käsiksi ja niin edelleen. Sanoisin, että siitä tulee aika iso haaste.”. H8

Monitoroinnissa pätee yleinen eettinen sääntö, jonka mukaan kaikki julkisesti saatavilla oleva tieto on monitoroitavissa. Tähän liittyen eräs asiantuntijoista toi haastattelussaan esiin huomaamansa trendin. Hänen mukaansa yksilöt ovat alkaneet siirtyä kaikille julkisesti nähtävien viestien lähettelystä takaisin yksityisviestittelyn suuntaan.

”Trendi on ilmeisesti nyt muuttumassa siihen suuntaan, että kaiken ei tarvitsekaan olla julkista. Ei ole tärkeää olla suurien joukkojen seuraama henkilö vaan jonkun pienen joukon. Miten sellaiset suljetut ryhmät ja yhteisöt saadaan kiinni? Just tällaiset WhatsApp-keskustelut, suljetut ryhmät, pienryhmät... Tavallaan palataan siihen aikaan kun yksilön tieto ei ole niin helposti saatavilla”. H7

Mikäli sidosryhmien mielipiteet ja ajatukset katoavat tulevaisuudessa pienten WhatsApp-keskusteluryhmien uumeniin, tulee monitoroinnin etiikkaa miettiä uudelleen. Herää kysymys siitä, missä monitoroitavan tiedon raja oikein kulkee tulevaisuudessa. Entiset eettiset normit voivat rikkoutua nopeasti, mikäli tietoon tulee jäämään aukkoja trendin kehityssuunnan toteutuessa.

Lainsäädännön tärkeyttä pohdittiin myös hartaasti. Asiantuntijoilla oli hyvin eriäviä mielipiteitä tulevaisuuden lakeihin ja säädöksiin liittyen. Useat kokivat, ettei juuri monitorointiin ole olemassa tarkkoja lakeja ja säädöksiä vaan jokainen monitoroija toimii oman tai organisaationsa moraalikäsitysten ja yleisten eettisten normien varassa. Kaksi asiantuntijaa koki lakien ja säädösten pysyvän tarpeeksi ajan hermolla, kun taas yksi asiantuntijoista epäili lainsäätäjien tarpeeksi nopeaa reagointia tulevaisuudessa ympäristön muutoksiin.

”Jossain kohdassa tulee esiin tällaiset asiat, ja ne on oikeastaan alkaneet jo näkyä, kuin regulaatio ja sääntely. EU:n lainsäädäntö tarttuu hanakasti näihin yksityisyyskysymyksiin. Mikä on hyvä juttu. Sama tulee koskemaan myös tätä asioiden internetmaailmaa siksi, että näiden erilaisten vempelien kautta voidaan hyvin paljon päätellä tietoa niiden käyttäjistä. Uskon, että siihen tulee varmasti aika paljon rajoituksia jatkossa, eikä pelkästään yksilönsuojan takia vaan myös sen takia, että tietoturvasta tulee oikeastaan seuraava iso haloo”. H8

”Kyllä niitä lakeja ja säädöksiä tulee yhä enemmän ihmisten suojaamiseksi. Mielestäni sen lainsäädännön pitääkin tulla siinä hyvinkin iholla, että eihän kaikkea voi jättää markkinavoimien mietittäväksi, että mitä kaikkea voi tehdä”. H2

Tekijänoikeudet nousivat usein esiin haastatteluiden aikana, sillä ne ovat tärkeitä erityisesti monitorointia palveluna tarjoaville yrityksille. Yksi asiantuntijoista toi esiin myös liiallisen rajoittamisen vaarat. Mikäli monitorointia rajoitetaan tulevaisuudessa liikaa, sen hyödyt menetetään. Kokonaisuudessaan organisaatioiden tulisi siis parantaa monitoroinnin kautta saadulla tiedolla johtamistaan, monitoroida menneen ajan lisäksi myös ulkoisen ympäristön tulevaisuuden näkymiä, miettiä kuinka monitorointi tulisi tulevaisuudessa organisaatiossa toteuttaa sekä pohtia monitoroinnin eettisyyttä entistä tarkemmin. Taulukko 4 kokoaa yhteen tämän kappaleen asiantuntijoiden näkemykset organisaatioiden muutostarpeesta monitoroinnin tulevaisuuteen liittyen.

TAULUKKO 4 koonti organisaation muutostarpeiden vaikutuksesta monitorointiin

Nyt	Tulevaisuudessa
Monitoroinnin kautta saadulla tiedolla johtaminen heikkoa	Analytiikkaa intuition tueksi päätöksentekoon. Päätöksenteko automatisoituu osittain
Organisaation eri osa-alueet (esim. viestintä, markkinointi, ym.) monitoroivat erikseen tietoa omiin tarpeisiinsa	Monitoroinnin kautta saatua tietoa integroidaan viestinnän, markkinoinnin ja myynnin tarpeisiin. Viestintäammattilaisten siirtyessä johtoryhmiin monitoroitu tieto leviää paremmin johdon tietoisuuteen ja

	koko organisaatioon. Viestintää yhdistetään paremmin liiketoiminnan suunnitteluun. Syntyy uusi monitoroinnin erikoisiantuntijaryhmä: data scientistit. Toinen vaihtoehto: Viestintäammattilaisesta tiedonlouhija. Vai kenties näiden kahden yhteistyö?
Menneen ajan monitorointi	Viestintä ryhtyy harjoittamaan ennakkoivampaa monitorointia menneen ajan monitoroinnin lisäksi
Viestintäbudjettien tulee riittää monitoroinnin osalta sekä perinteisen median että sosiaalisen median monitorointiin. Monitorointi ulkoistettu.	Monitorointi muuttuu yhä enemmän ulkoistetusta toiminnosta organisaation sisäiseksi tehtäväksi. Taustalla mm. resurssit, monitorointityökalujen kehitys ja uusi sukupolvi.
Monitoroinnin kohteena julkinen tieto ja ihmismassat. Sidosryhmien viestintä tapahtuu julkisilla alustoilla.	Internet of thingsin myötä ryhdytään monitorimaan yksilöitä. Sidosryhmät siirtyvät viestimään pienryhmäkeskusteluiden sisään. (Etiikan uudelleen pohdinta).
Tietoa kaikilla tasapuolisesti	Tiedosta tulee arvokas pääoma organisaatioille. Kaikilla ei ole yhtä hyvää taitoa haalia sitä.

5.3 Ulkoinen ympäristö

Asiantuntijoiden mukaan tulevaisuuden avainkysymyksenä on organisaatioiden kyky luoda itselleen selkeyttä ulkoisen ympäristön kaaoksessa. Monitoroinnin kautta saadun ulkoisen tiedon hyödyntäminen ja nopea muuntautumiskyky tulevat olemaan merkitseviä asioita tulevaisuudessa.

5.3.1 Tulevaisuuden kaoottinen ulkoinen ympäristö

Asiantuntijat näkivät ulkoisen ympäristön pääosin kaoottisena ja saman tilan jatkuvan edelleen tulevaisuudessa. Kaoottisuuden pohdittiin tulevaisuudessa monitoroinnin osalta vaikuttavan muun muassa tietomäärän sekä monitorointilähteiden lisääntyminen. Organisaatiolle relevantin tiedon monitorointi ja sen hyödyntäminen nähtiin tulevaisuudessa toimivan elinehtona ulkoisessa ympäristössä selviytymiselle. Lähteiden lisääntyessä relevantin tiedon löytämisestä tulee organisaatioille yhä haastavampaa. Erään asiantuntijan mukaan organisaatiot tulevat kuitenkin selviytymään kaaoksessa hyvin, sillä hän uskoi tiedon käsittelyn ja jäsentelyn tulevan tutummaksi ja kehittyvän nopeasti.

”Datan, kanavien ja lähteiden määrän lisääntyminen luo kompleksisuutta. Yritysten ja yksittäisen ihmisenkin kohdalla välillä tuntuu, että niitä kanavia on niin paljon. Ei tiedä mitä pitäisi seurata ja niin edelleen. Totta kai se näkyy kompleksisuutena. Pitäisi osata tunnistaa ne itselle relevantit kanavat ja niistä kanavista vielä se itselle relevantti tieto. Se on se perimmäinen haaste”. H1

Asiantuntijat myös pohtivat monitoroinnin muuttuvan ikään kuin normiksi. Muiden organisaatioiden monitoroidessa eivät muutkaan organisaatiot voi olla monitoroimatta ulkoista ympäristöään. Ne ketkä eivät monitoroi, putoavat niin sanotusti kelkasta.

”Maailma on kompleksinen ja on vaan menossa kompleksisempaan suuntaan, ei missään tapauksessa yksinkertaisemmaksi. [--]sitä mukaan kun monitoroidaan ja kerätään ja niitä mahdollisuuksia on entistä enemmän, niin sitä mukaa myös se kompleksisuus lisääntyy. Toinen, mikä lisääntyy on se, että muutkin monitoroi. Tulee uusi normaali, ja uusi normaali on se et hei, muut analysoi, miksi te ette analysoi?”. H8

”[--]muidenkin täytyy monitoroida myös tavallaan perässä, se on sillä tavalla kyllä muuttunut. Muuttiko viisikymmentä luvulla moottorisaha metsurin työtä, niin kyllä se muutti. Kaikkien piti ottaa moottorisaha käyttöön, koska ne eivät pärjänneet muuten”. H4

Sidosryhmien käyttäytymisen muutos nousi myös esiin haastateltavien vastauksista ulkoisen ympäristön kaaokseen liittyen. Asiantuntijoiden mukaan monitoroinnin tulisi keskittyä tulevaisuudessa yhä enemmän sidosryhmien ajatusten seuraamiseen. Esimerkkeinä

käytettiin muun muassa kuluttajakäyttäytymisen muutosta, jonka myötä on tärkeää käyttää monitoroinnin kautta saatua tietoa asiakaspalvelun, tuotteiden sekä palveluiden suunnittelussa ja kehityksessä. Sidosryhmät haluavat olla mukana kehittämässä ja jakavat ajatuksiaan mielellään, mitä organisaatioiden tulisi käyttää hyödykseen.

Internetin ja sosiaalisen median nähtiin olevan myös yksi merkittävimmistä kaaoksen tuntua aiheuttavista asioista. Sidosryhmillä on mahdollisuus jakaa ajatuksiaan monia eri kanavia pitkin itsenäisesti, minkä nähtiin tekevän edelleen tulevaisuudessa maineenhallinnasta haastavaa. Monitoroinnin koettiin olevan muun muassa näiden syiden valossa hyvin tärkeässä asemassa tulevaisuudessa.

”Aikaisemmin organisaatio pystyi hyvin tarkkaankin hallitsemaan omaa mediakuvaansa sanomalehtien kautta. Nykyisin se on tavallaan aika mahdotonta toimia pelkästään sanomalehtien kautta. Jos asiakkaat eivät ole tyytyväisiä, niin asiakkaat kertovat sen nykyään kyllä itse. Tällaiset kaikki kyllä sitä kaottisuutta lisää”. H4

5.3.2 Ulkoisen ympäristön lähteet

Asiantuntijat näkivät internet of thingsin olevan yksi merkityksellisimmistä tulevaisuuden monitoroinnin lähteistä. Se antaisi organisaatioille mahdollisuuden kerätä sidosryhmistään hyvin yksityiskohtaista tietoa. Yhden asiantuntijan mukaan internet of things-tekniikan kautta organisaatiot pystyisivät saamaan paljon todennukaisempaa tietoa sidosryhmistään kuin esimerkiksi kyselyiden avulla. Hän perusteli näkemystään sillä, että internet of things-tekniikan kautta saatava tieto yksilön käyttäytymismalleista ei valehtele. Sen sijaan kyselyiden kautta suoritettavat selvitykset voivat antaa virheellistä tietoa.

”Kuinka moni tällä hetkellä sanoo ”en ole riippuvainen matkapuhelimestani tai sosiaalisesta mediasta” ja kuitenkin kaikessa mahdollisissa väleissä selaa kännykkää ja somea. Se käytös, jos se on mahdollista saada kiinni, kertoo ihmisestä ehkä enemmän kuin esimerkiksi viestintä”. H7

Suomalaisen mediamaisemassa jo alkanut muutos tulee luonnollisesti vaikuttamaan tulevaisuudessa myös mediamonitoroinnin toteuttamiseen. Muutokseen liittyen puheeksi

nousivat oma, ostettu ja ansaittu media. Organisaatioiden oman julkisuuden monitorointi tulee tulevaisuudessa lisääntymään.

Lisäksi asiantuntijat näkevät aineistojen käsittelyn sekä tavan mieltää olennaisia kanavia kehittyvän tulevaisuudessa. Kehityksen taustalla vaikuttaisi kokemuksen karttumisen lisäksi organisaatioihin jalkautuvat uudet sukupolvet, jotka toimivat luontevammin kasvavien kanavamäärien keskellä sekä niiden käsittelyssä ja sen myötä monitoroinnissa.

Asiantuntijat uskoivat myös sosiaalisen median seurannan ja analyysin lisääntyvän tulevaisuudessa. Tietoa sidosryhmien ajatuksista ja mielipiteistä pidettiin tärkeänä organisaation suuntaa ohjaavana tekijänä.

”Sosiaalisen median seuranta ja analyysi on lisääntynyt jatkuvasti. Suomessa sosiaalinen media on tullut hitaammin varsinkin sinne yritysmaailmaan. [--]mutta kaiken kaikkiaan myös medialähteiden määrä on lisääntymässä, ehkä myös se uniikin sisällön määrä kasvaa”. H1

Eräs asiantuntija taas ei nähnyt sosiaalisen median kasvattavan merkitystään kovinkaan paljoa monitoroinnin lähteenä tulevaisuudessa. Hänen mukaansa esimerkiksi sentimenttianalyysien teko sosiaalisesta mediasta ei tule olemaan kannattavaa, koska sosiaalinen media on ominaisuudeltaan hyvin negatiivinen, mikä vääristää tuloksia. Sen sijaan hän uskoi digitaalisen median seurannan ja analysoinnin olevan tärkeää tulevaisuudessa. Kokonaisuudessaan asiantuntijoiden vastausten perusteella voisi todeta perinteisen ja sosiaalisen median tärkeyden monitoroinnin lähteenä olevan tasoissa myös tulevaisuudessa.

Uutena tulevaisuuden monitorointilähteenä mainittiin säädädata. Yksi asiantuntijoista uskoi, että säädädata avulla pystyttäisiin kenties tulevaisuudessa ennakoimaan sidosryhmien käyttäytymistä. Säädädata toimisi ikään kuin aputietona, jota verrattaisiin johonkin jo organisaatiolla olevaan tietoon, kuten myyntitilastoihin. Jos pystyttäisiin ymmärtämään, miten säät ja olosuhteet vaikuttavat sidosryhmien käyttäytymiseen, organisaatiot pystyisivät suunnittelemaan toimintaansa paremmin. Viestinnän näkökulmasta tämä tarkoittaisi esimerkiksi oikeanlaista ajankohtaa viestiä tai kampanjoida jostain asiasta.

5.3.3 Big data

Big datan nähtiin olevan tärkeä osa tulevaisuutta, mutta sen tulemisen organisaatioihin uskottiin vievän vielä aikaa. Eräs asiantuntijoista uskoi taustalla vaikuttavan muun muassa se, että sosiaalisesta mediasta saatava tieto on jo hyvin sirpaleista ja sitä ollaan vasta pikkuhiljaa saamassa haltuun organisaatioissa. Big data on sirpaleisempaa kuin sosiaalisen median tieto, joten se pitää sisällään vielä paljon suurempia haasteita, mihin organisaatiot eivät vielä ole valmiita.

”Big data ei ole oikeastaan hypeä, big data on ihan täyttä totta ja realiteettia, enemmänkin kysymys on siinä, ketkä pystyvät ja kenelle kasvaa ymmärrys, miten sitä hyödynnetään. Ne joille ei kasva, niin ne joutuvat sitten perinteisin keinoin kilpailemaan tässä muuttuvassa ja haasteellisessa maailmassa”. Mielestäni epävarmuus kasvaa samassa suhteessa kuin datan tuomat uudet mahdollisuudet.” H8

Organisaatioviestinnän osalta big datan uskottiin olevan hyvin kaukainen asia, koska mediamonitoroinnin kautta saatavat tietomäärät eivät ole suuruudeltaan vielä big datan luokkaa. Niiden ei myöskään uskottu kasvavan tulevaisuudessa big datan mittoihin, sillä suomen kielen alue on hyvin rajallinen verrattuna esimerkiksi englannin, saksan tai espanjan kielen alueisiin. Asiantuntijat sen sijaan pohtivat globaalia mediaympäristöä monitoroivien yritysten kohtaavan tulevaisuudessa big dataa, mutta näin ei tulisi käymään Suomessa suomen kielen alueella.

Haastateltavat olivat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että ulkoisessa ympäristössä olevan datan määrä on kasvanut ja tulee kasvamaan edelleen. Relevantin tiedon löytäminen big datan valtavasta tietomassasta on tulevaisuudessa yksi monitoroinnin ydinongelmista. Ongelman ratkaisu vaatisi sen, että tietokoneiden tulisi kehittyä tulevaisuudessa isoin harppauksin eteenpäin, mikä on asiantuntijoiden mukaan jo tapahtumassa.

”Se [big data] vaikuttaa niin, että lähteitä tulee lisää ja on aikaisempaa enemmän aineistoa, koneiden datan käsittelykyvyn täytyy lisääntyä jatkossa ja näin. Organisaation näkökulmasta se

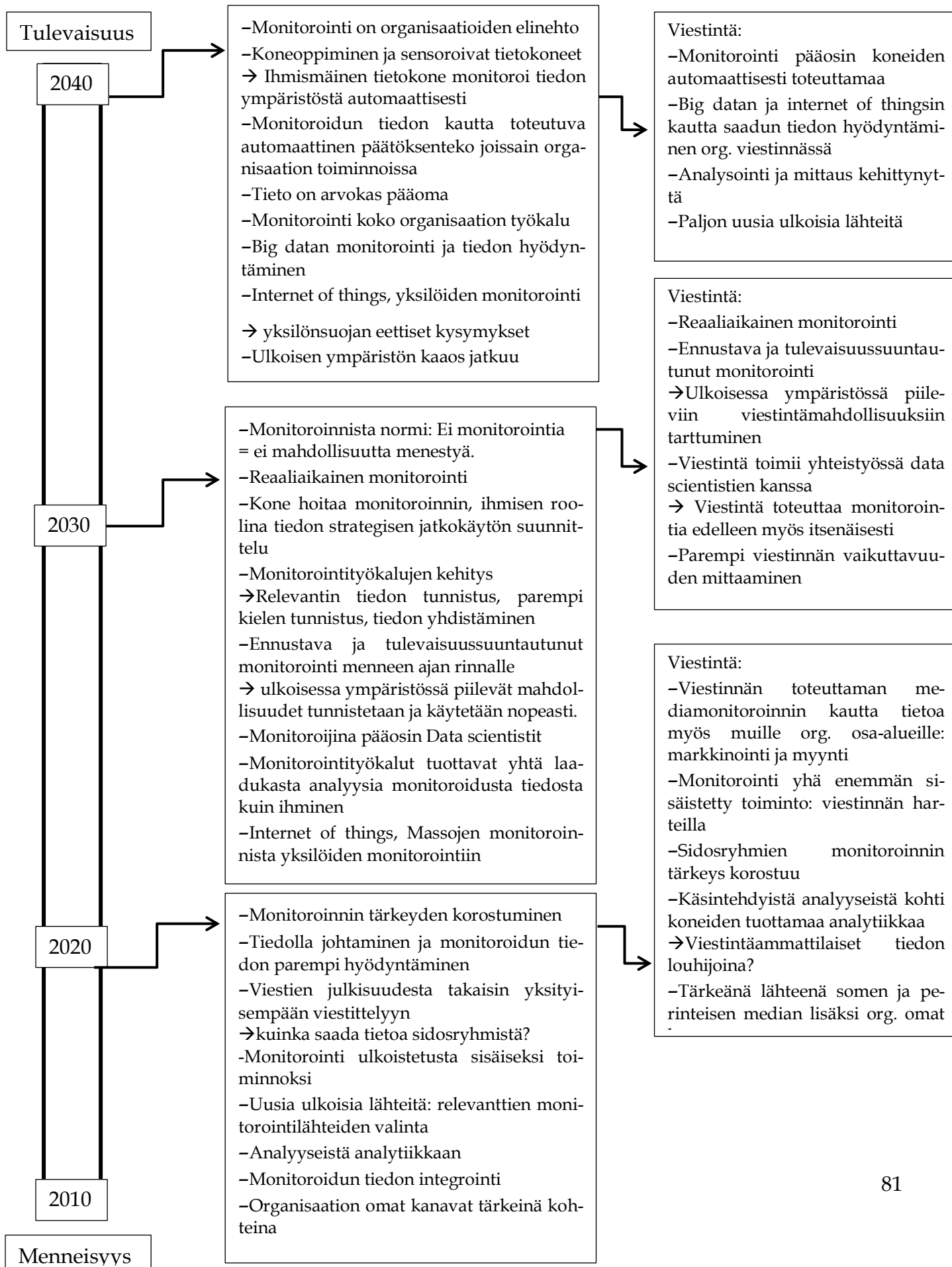
tarkoittaa sitä, että niiden pitää kehittää niitten omia prosesseja sen tiedon käsittelyyn ja hyödyntämiseen”. H1

Big datan hyödyntämisen osaaminen nähtiin olennaisena menestystekijänä tulevaisuudessa. Se tulee kuitenkin vaatimaan asiantuntijoiden mukaan paljon organisaatioilta. Organisaatioiden tulee kehittää omia prosessejaan tiedon käsittelyssä ja sen hyödyntämisessä. Monet mainitsivat jälleen tiedolla johtamisen big datan yhteydessä. Tästä voidaan päätellä, että monitoroinnin tärkeys tulee säilymään ja jopa korostumaan tulevaisuudessa. Taulukko 5 kokoaa yhteen tämän kappaleen asiantuntijoiden näkemykset ulkoisen ympäristön vaikutuksesta monitoroinnin tulevaisuuteen. Lisäksi luku 5.4 kokoaa yhteen aikajanelle monitoroinnin tulevaisuuden kehittymisen.

TAULUKKO 5 koonti ulkoisen ympäristön vaikutuksesta monitorointiin

Nyt	Tulevaisuudessa
Kaoottinen ympäristö	Kaaos jatkuu. Syntyy uusia lähteitä, enemmän tietoa ja painetta sen hyödyntämiseen
Paljon tietoa ympäristössä, ensiaskeleita sen hyödyntämisessä	Tiedon hyödyntämisestä tulee organisaation elinehto
Monitorointia suoritetaan vaihtelevasti	Monitoroinnista syntyy normi. Organisaatiot harjoittavat jatkuvaa monitorointia
Sidosryhmät jakavat mielipiteensä internetissä ja sosiaalisessa mediassa	Sidosryhmien monitoroinnin tärkeys korostuu
Monitoroinnin lähteinä organisaatioiden viestinnässä sosiaalinen media ja perinteinen media	Lisäksi internet of things ja säädata
Ulkoisen ympäristön big data ja sen hyödyntämisen mahdollisuuksien selvittely	Big dataa hyödynnetään organisaation toiminnassa. Relevantin tiedon löytämisessä onnistutaan, mistä tulee menestystekijä

5.4 Yhteenveto tuloksista aikajanalla



6 TULEVAISUUDEN SKENAARIOT

Tässä luvussa esitellään kolme mahdollista tulevaisuuden skenaariota monitoroinnin tulevaisuudesta. Skenaariot luotiin skenaariomenetelmän avulla jatkoanalyysina teemoitteluanalyysille. Skenaariot on rakennettu tulkitsemalla asiantuntijoiden kommentteja.

Ensimmäisenä esiteltävä ihanneskenaario edustaa todennäköisintä monitoroinnin tulevaisuudentilaa. Se on skenaario, jota kohti tulevaisuudessa organisaatioiden toivottaisiin pyrkivän. Toinen skenaarioista on kauhuskenaario, joka esittää monitorointia uhkaavan tulevaisuudentilan. Viimeisenä esiteltävä scifi-skenaario pyrkii esittämään, miltä monitoroinnin tulevaisuus mahdollisesti näyttää useamman vuosikymmenen päästä. Se edustaa tavoiteltavaa tulevaisuudenkuvaa. Skenaarioiden rakenne on muotoiltu siten, että ne kuvaavat ensin koko organisaation monitoroinnin kehitystä ja painottuvat lopulta tarkastelemaan monitoroinnin tulevaisuutta organisaatioviestinnän näkökulmasta.

6.1 Ihanneskenaario

Monitoroinnin merkitys on kasvanut yritysten lisäksi voittoa tavoittelemattomien julkis- ja yleishyödyllisten organisaatioiden keskuudessa. Luonteeltaan monitorointi on useimmissa organisaatioissa laajaa. Tiedonkeruu ei pysähdy vain Suomen rajoihin vaan relevanttia tietoa haetaan yhä enemmän globaalisti esimerkiksi liiketoiminnan ja innovatiivisen ajattelun tueksi. Monitorointi on koko organisaation työkalu sekä tärkeän kilpailuedun luoja. Organisaatioiden joukosta löytyy myös joitain, joilla ei ole vielä tarvittavia resursseja, tie-

totaitoa tai halua käyttää monitorointia hyödykseen. Nämä organisaatiot pärjäävät heikommin ulkoisen ympäristön luomassa muutospaineessa.

Suurimmat kansainväliset suomalaisyritykset ovat ryhtyneet muodostamaan sisälleen eräänlaisia tiedonlouhintakeskuksia, joissa työskentelee data scientisteja. Nämä erikoisasiantuntijat louhivat organisaation ulkoisessa ympäristössä olevaa big dataa ja yhdistävät sitä organisaation sisällä olevaan small dataan, kuten erilaisiin tilastoihin. Isoimmissa edelläkävijäorganisaatioissa toteutetaan tiedonlouhintakeskusten lisäksi perinteistä eri osa-alueiden itsenäisesti toteuttamaa monitorointia. Tietoa integroidaan ja käytetään koko organisaation hyödyksi.

Teknologian kehityksen myötä tietokone toteuttaa kokonaisuudessaan monitoroinnin operatiivisen osan. Tietokoneet pystyvät tunnistamaan yhä paremmin organisaatiolle relevanttia tietoa ulkoisesta ympäristöstä. Ne myös yhdistävät ja analysoivat tiedon itsenäisesti sekä tuottavat monipuolisia raportteja. Ihmisen roolina on toimia prosessin valvojana sekä koneiden tuottaman tiedon strategisen jatkokäytön suunnittelijana. Vaikka koneet tekevät suurimman osan työstä, niiden tuottamien analyysien rinnalle on syntynyt yhä enemmän analytiikkaa, mikä vaatii myös uudenlaista osaamista ihmisiltä. Tulkintojen tekeminen monitoroidusta tiedosta on kokonaisuudessaan kehittynyttä.

Ulkoisessa ympäristössä vallitsee tietynlainen kaaos, sillä tiedon määrä kasvaa koko ajan ja organisaatiot tuntevat painetta sen hyödyntämiseksi. Tiedonkulun nopeuden vuoksi monitorointia toteutetaan useimmissa organisaatioissa reaaliaikaisesti. Tämän lisäksi kohteena ei ole pelkästään menneen ajan tieto vaan ulkoisesta ympäristöstä pyritään löytämään tietoa, jonka kautta organisaatio pystyisi suunnittelemaan ja ennakoimaan toimintaansa. Suomen markkinarajallisuus sekä suomen kieli ovat suurimpia haasteita monitorointiin liittyvän teknologian kehitykselle. Maailmalla vallalla olevat trendit ja teknologiat monitoroinnissa saavuttavat aina lopulta myös Suomen, mutta hitaammin.

Viestinnän näkökulmasta katsottuna monitoroinnin kehitys on luonut tiiviimpää yhteistyötä muiden organisaatioiden osa-alueiden, kuten markkinoinnin ja myynnin, kanssa. Kunkin osa-alueen itsenäisesti toteuttamasta monitoroinnista löytyy paljon hyödyllistä

tietoa toisen osapuolen tarpeisiin. Yhteistyötä tehdään myös tiedonlouhinnan erikoisasiantuntijoiden kanssa sellaisissa organisaatioissa, jotka ovat muodostaneet itselleen tiedonlouhintakeskuksia. Organisaatioiden viestintäammattilaiset ovat monitoroinnin analytiikkapainotteisuuden myötä oppineet tiedonlouhintataitoja. Vaikka monitorointi on tärkeä viestinnän työkalu, se on kuitenkin vain pieni osa viestintäammattilaisen työkuva.

Viestinnän toteuttaman monitoroinnin kautta saatuja tietoja hyödynnetään taidokkaammin organisaation kokonaisliiketoiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa. Viestintäammattilaisista on tullut luonnollinen osa organisaation ylintä johtoa. Viestinnän suorittaman monitoroinnin kautta saatava tieto saavuttaa tämän vuoksi organisaation johdon erittäin hyvin.

Teknologian kehityksen myötä monitorointia pystytään suorittamaan hyvin älykkäästi ja kustannustehokkaasti. Lisäksi viestintä harjoittaa menneen ajan monitoroinnin ohella ennakoivampaa monitorointia. Näiden tekijöiden myötä viestinnällä on yhä paremmat mahdollisuudet onnistua ja viestintäammattilaisten työtaakka on hiukan keventynyt.

Viestinnässä on keksitty myös uusia keinoja mitata ja analysoida monipuolisemmin viestinnän vaikuttavuutta. Sosiaalisen median ja perinteisen median lisäksi kohteena ovat organisaation omat kanavat. Monitoroinnin kohteena on yhä useammin se, kuinka organisaation omien kanavien kautta tuotettuja viestejä on luettu, koettu ja jaettu ja kuinka kanavien kautta toteutettu viestintä vaikuttaa pidemmällä aikajänteellä sidosryhmiin. Lisäksi perinteiset tunne- ja julkisuusanalyysit ovat suosiossa.

6.2 Kauhuskenaario

Ulkoinen ympäristö on olemukseltaan kaoottinen ja organisaatiot kokevat hyvin haastavaksi pysyä mukana sen muutostahdin tuomissa vaatimuksissa. Useimmissa organisaatioissa monitorointia harjoitetaan vain silloin tällöin, mikäli siihen löytyy aikaa. Tästä johtuen ulkoisen ympäristön muutokset ja jopa kriisit tulevat monille organisaatioille yllätyksi-

nä. Monitorointia pidetään yleisesti organisaatioissa melko tärkeänä, mutta sen nähdään toisaalta vievän liian paljon resursseja. Organisaatioiden joukosta löytyy toki poikkeuksia, jotka ovat ymmärtäneet jatkuvan monitoroinnin luovan arvoa pitkällä aikavälillä. Nämä organisaatiot saavat paremmin selkoa ulkoisesta ympäristöstään ja erottuvat joukosta menestyksensä johdosta.

Monitorointia toteuttavat vain voittoa tavoittelevat organisaatiot ja useimmat niiden johtajista eivät koe monitoroinnin sopivan koko organisaation työkaluksi. Sen sijaan sitä harjoittavat vain tietyt organisaation osa-alueet, eikä kerättyä tietoa haluta tai osata integroida muille alueille. Organisaatioiden päätöksenteko perustuu kokemukseen, intuitioon ja arvailuihin. Monitoroinnin kautta saadulla tiedolla johtaminen ontuu kokonaisuudessaan monissa organisaatioissa.

Monitorointiin liittyvän teknologian kehitys on hidasta ja sen uusimpia tuotoksia ovat pystyneet ottamaan käyttöönsä vain isoimmat kansainväliset edelläkävijäorganisaatiot. Ne ovat tahoillaan yrittäneet edistää monitorointiteknologian kehitystä jo vuosia. Tästä huolimatta kehittynein monitorointitekнологia ei ole vielääkään sillä asteella, että sitä voitaisiin kaupallistaa ja käyttää hyödyksi jokaisessa organisaatiossa.

Tietokoneen sijaan ihminen on pääroolissa koko monitorointiprosessin ajan. Suurin osa ulkoisesta ympäristöstä haalitusta tiedosta monitoroidaan käsin, jolloin saadaan laadukasta tietoa ja tarkkoja analyyskejä menneestä ajasta. Toisaalta myös yksilön vaikutukset saattavat näkyä monitoroinnin tuloksessa. Tietokoneen kautta tuotettu monitorointianalyysi sisältää useimmiten virheitä ja se ylittää parhaimmillaan vain käsin tuotetun analyysin tuelleksi. Monissa organisaatioissa ennakoivaa monitorointitietoa ei ole mahdollista saada teknologian kehittymättömyyden, tietotaidon ja resurssien vähyyden vuoksi.

Viime vuosina ulkoisten sidosryhmien monitorointiin liittyen on syntynyt ylitsepääsemätön haaste. Yksilöt ovat ryhtyneet viestimään yhä enemmän pienryhmäkeskusteluissa, joihin organisaatioilla ei ole pääsyä. Tietoa pyritään tästä huolimatta saamaan, mikä asettaa organisaatiot kulkemaan yksilönsuojan harmaalla alueella. Mahdollisuutena ongelman

ratkaisuksi on mietitty yhteiskunnallisellakin tasolla lupamenettelyä, jonka myötä organisaatiot pystyisivät monitoroimaan sidosryhmiensä viestintää esimerkiksi puhelimesta.

Viestinnän osalta monitorointi on useimmiten ulkoistettu toiminto, mikä takaa laadukkaan tiedon saamisen ulkoisesta ympäristöstä. Resurssien tiukentumisen myötä monitorointia on ryhdytty kuitenkin ajamaan yhä useammassa tapauksessa sisäiseksi toiminnoksi. Tämä luo viestinnälle paineita. Viestinnällä ei ole muiden tehtäviensä lisäksi aikaa toteuttaa tarvittavaa määrää usean eri kanavan seurausta, mittausta ja analysointia. Sisäisesti tuotettua monitorointia tehdäänkin olemassa olevien resurssien puitteissa niin hyvin kuin mahdollista. Joissain tapauksissa supistus on vähentänyt merkittävästi organisaatioiden tietoisuutta ulkoisten sidosryhmiensä luomista vaatimuksista, mikä on saattanut organisaatioiden legitimitetin ja sen myötä koko toiminnan uhan alaiseksi.

Monitoroinnin kautta toteutetussa viestinnän mittauksessa ja analysoinnissa vanhat euromääräiset mittarit pitävät pintansa. Ne soveltuvat huonosti uusiin ulkoisen ympäristön kanaviin, mutta parempien ratkaisujen puuttuessa niiden käyttöä jatketaan. Viestintämattilaiset eivät ole saaneet ylintä johtoa ymmärtämään viestinnän abstraktia arvoa ja vaikutusta moneen eri organisaation osa-alueeseen. Tämän vuoksi monitoroinnin kautta saatua tietoa raportoidaan mieluiten johdon ymmärtämällä euromäärillä. Viestintä tekee kaikesta huolimatta jatkuvasti työtä asian muuttamiseksi.

6.3 Scifiskenaario

Monitorointi on kehittynyt huimasti uudenajan tietokoneiden myötä. Organisaatioissa käytetään itseoppivia tietojärjestelmiä, jotka muistuttavat rakenteeltaan ihmisen hermoverkostoa. Ne ovat kehittyneet hoitamaan samoja tehtäviä, jotka vaatisivat ihmisillä pitkää koulutusta ja kokemusta. Niiden päätehtävänä on hoitaa tietoa koko organisaatiolle ulkoisen ympäristön valtavasta tietomassasta. Kone hakee itsenäisesti tiedon relevanteista tietolähteistä, organisoii sen ja tuottaa helposti ymmärrettävän raportin. Määrällistä tietoa sisältävän raportin lisäksi kone pystyy raportoimaan myös laadullista aineistoa ennusteiden ja skenaariomallien muodossa. Ulkoisen ympäristön monitoroinnista on vastuussa organi-

saatioiden ytimessä toimiva aivokeskus, jonka toimintaa pyörittävät tiedonlouhinnan erikoisasantuntijat.

Monitoroinnin merkitys on kasvanut vuosien mittaan kilpailuvaltista välttämättömyydeksi. Tietoa monitoroidaan ulkoisesta ympäristöstä reaaliaikaisesti 24/7. Uusinta monitorointiteknologiaa omaavalla organisaatiolla on paremmat mahdollisuudet olla selvillä ympäristön muutoksista nopeammin. Tämän myötä organisaatioihin on syntynyt eräänlaista kilpavarustelua. Työkalut tiedonlouhintaan kehittyvät jatkuvasti ja vaativat sen vuoksi päivitystä. Organisaatio, jolla on uusin monitorointiteknologia ja tietotaito hyödyntää sitä, menestyy parhaiten. Ulkoisessa ympäristössä oleva tieto on pääosin hyvin pirstaloitunutta, mutta joukosta löytyy myös yksinkertaista tietoa, mikä ei välttämättä vaadi koneen analytiikkaa.

Isot suomalaisorganisaatiot toimivat monitoroinnin kautta saadulla tiedolla johtamisen mestareina ja taito ulottuu pikkuhiljaa myös pienempiin organisaatioihin. Koneiden tuottamasta monitorointianalyysiin perustuvasta päätöksenteosta on tullut arkipäivää. Kehittynein teknologia luo useita mahdollisia skenaarioita ulkoisesta ympäristöstä saatavaan tietoon nojaten, jonka pohjalta ylin johto pyrkii ohjaamaan organisaatiota. Isoimmat kansainväliset organisaatiot ovat muuttaneet joitain päätöksentekoa vaativia toimintojaan toteutumaan suoraan monitorointitietoon pohjautuen automaattisesti.

Uudenlaisena monitorointilähteenä organisaatiot ovat ryhtyneet ostamaan sääpalveluita, joiden kautta saatua tietoa yhdistetään organisaatioiden sisäiseen dataan. Organisaatiot ovat löytäneet sidosryhmien käyttäytymisen ja sään väliltä tilastollisia yhteyksiä, joiden kautta se pystyy suunnittelemaan toimintaansa. Internet of things-teknologian arkipäiväistymisen myötä organisaatiot saavat myös hyvin yksityiskohtaista tietoa sidosryhmien edustajista. Monitorointiin on tämän myötä tullut rajoituksia yksilönsuojan osalta niin Suomen kuin Euroopan Unioninkin tasolla. Valitettavasti organisaatioiden joukosta löytyy myös monitoroinnin etiikan rajamailla kulkevia yksittäistapauksia, jotka menevät tiedonjanossaan monitoroinnin sijaan hakkeroinnin puolelle.

Organisaatioissa on taitavasti omaksuttu ja sovellettu teknologiaa myös viestinnän tueksi. Koneiden kehityksen myötä viestintäasiantuntijat pystyvät halutessaan samaan tietoa tekstin lisäksi myös digitaalisista kuvista, puheesta tai videoista. Organisaatioon liittyviä teemoja monitoroidaan globaalisti eri kielialueiden medioista ja viestintä on reaaliaikaisesti tietoinen ulkoisessa ympäristössä tapahtuvista muutoksista. Organisaation toimintamallit antavat viestinnälle mahdollisuuden puuttua muutoksiin tarvittaessa salamannopeasti.

Internet of things -teknologian kautta saatavaa sidosryhmätietoa on ryhdytty hyödyntämään yhä enemmän viestinnän, markkinoinnin ja myynnin suunnittelussa ja toteutuksessa. Markkinointi ja myynti toimivat kokonaisuudessaan tiiviissä monitorointiyhteistyössä viestinnän kanssa. Tiedolla johtaminen on arkipäivää myös viestinnässä. Markkinoinnin tapaan viestintä on olennainen osa organisaation kokonaistoimintaa ja johto ymmärtää sen merkityksen. Seuraavassa taulukossa (6) esitellään yhteenveto skenaarioista organisaation sekä viestinnän näkökulmista eriteltynä.

TAULUKKO 6 koonti tulevaisuuden skenaarioista

Skenaariot	Organisaation näkökulmasta	Viestinnän näkökulmasta
Ihanneskenaario	<ul style="list-style-type: none"> -Monitoroinnin merkitys kasvaa -Laaja ulkoisen ympäristön monitorointi -Monitorointi koko organisaation työkalu -Monitoroinnista syntyy normi ja tärkeä kilpailuedun luoja -Tiedonlouhintakeskukset ja niissä työskentelevät data scientistit -Ihmisen rooli monitorointiprosessin toteuttajasta sen valvojaksi 	<ul style="list-style-type: none"> -Monitorointiyhteistyö muiden org. osa-alueiden kanssa -Viestintäammattilaisten tiedonlouhintataidot kehittyneet -Viestinnän ammattilaiset johtoryhmissä -Monitorointitietoa yhdistetään paremmin org. kokonaisliiketoimintaan -Ennakoiva monitorointi menneen ajan rinnalle -Org. omien kanavien monitoroinnin lisääntyminen

	<ul style="list-style-type: none"> -Organisaatioilla paineita käyttää ulkoisen ympäristön tietoja hyödyksi -Analyyseista kohti koneiden tuottamaa analytiikkaa -Monitorointityökalujen kehityksessä haasteita, vaikka kehitys mennytkin eteenpäin 	<ul style="list-style-type: none"> -Uusia keinoja mitata viestinnän vaikuttavuutta
Kauhuskenaario	<ul style="list-style-type: none"> -Ulkoisen ympäristön kaootisuus ylivoimaista monille organisaatioille -Monitorointi vähäistä, jaksottaista -Monitorointi ei ole koko organisaation työkalu -Päätöksenteko perustuu monitoroidun ulkoisen tiedon sijaan intuitioon -Monitorointitekнологia kehittymätöntä -Monitorointia toteutetaan pääosin manuaalisesti -Pelkästään menneen ajan monitorointi -Org. liikkuvat monitoroinnissa eettisesti harmaila alueilla 	<ul style="list-style-type: none"> -Monitorointi ulkoistetusta sisäiseksi toiminnoksi: viestinnällä ei riitä aika sen suorittamiseen -Sidosryhmien ajatuksista ei olla niin hyvin tietoisia, kuin pitäisi: vaarantaa org. olemassaolon -Käytössä vanhat mittarit, jotka eivät sovellu uusien lähteiden monitorointiin -Johto ei ymmärrä viestinnän toteuttaman monitoroinnin arvoa
Scifiskenaario	<ul style="list-style-type: none"> -Monitorointi välttämättömyys -Ihmismäiset tietokoneet hoitavat ulkoisen ympäristön monitoroinnin: ihminen vain lopullinen strategisten toimien päätöksentekijä -Reaaliaikainen 24/7 moni- 	<ul style="list-style-type: none"> -Paljon uusia lähteitä, kuten internet of things -Kuvien, äänen ja videon monitorointi -Entistä enemmän monitoroidaan tietoa globaalisti -Ulkoisen ympäristön tietoihin osataan ja pystytään

	<p>torointi</p> <ul style="list-style-type: none"> -Monitoroinnista vastuussa org. "aivokeskus" -Monitorointiteknologian kilpavarustelu -Monitoroinnin kautta saadulla tiedolla johtaminen hyvin hallussa -Päätöksenteon automatisoituminen -Internet of things- teknologian kautta saatavan tiedon monitorointi -Yksilöiden suojaa lisätty, jotkut org. liikkuvat silti eettisesti harmailla alueilla 	<p>reagoimaan hyvin nopeasti</p> <ul style="list-style-type: none"> -Monitorointiyhteistyö org. eri osa-alueiden kanssa entistä tiivimpää -Tiedolla johtaminen arkipäivää myös viestinnässä -Johto ymmärtää viestinnän ja sen toteuttaman monitoroinnin merkityksen
--	--	--

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä organisaation ulkoisen ympäristön monitoroinnin tulevaisuus on tiedon uudella aikakaudella. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi asetettiin kaksi tutkimuskysymystä: 1. Mitä teemoja organisaation ulkoisen ympäristön monitoroinnin tulevaisuuteen liittyy? 2. Minkälaisia tulevaisuuden skenaarioita monitorointiin liittyen on mahdollista rakentaa?

Vastausta näihin kysymyksiin etsittiin teemahaastattelemalla kahdeksaa monitoroinnin asiantuntijaa viidestä eri organisaatiosta. Haastatteluaineiston pohjalta tehdyn teemoitteluanalyysin kautta saatiin selville vastaukset ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Tämän jälkeen asiantuntijoiden ajatuksiin pohjautuvaa teemoitteluanalyysia syvennettiin vielä sovelletun skenaariomenetelmän avulla, joka tarjosi vastauksen toiseen tutkimuskysymykseen.

Tässä luvussa esitellään tarkemmin tutkimuksen tuloksia ja tehdään niistä päätelmiä. Ensimmäiseksi paneudutaan aineiston teemoitteluanalyysin pohjalta syntyneisiin teemoihin, joita suhteutetaan tutkimuksen teoriaan. Lisäksi pohditaan skenaariomenetelmän avulla luotujen skenaarioiden toteutumisvaatimuksia organisaation ja viestinnän näkökulmista. Toisessa alaluvussa nostetaan esille viestinnän ammattilaisten kannalta tärkeimpiä tuloksia ja pohditaan niiden vaikutusta viestinnän ammattiin. Lopuksi arvioidaan tutkimusta vielä kokonaisuudessaan ja tehdään muutamia jatkotutkimusehdotuksia.

7.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen tulosten mukaan tulevaisuuden taustalla vaikuttavat useat eri teemat. Ne ovat toisistaan riippuvaisia, eli muutos yhdessä teemassa voi vaikuttaa toiseen ja siten koko tulevaisuuden kehittymiseen. Tulokset vastaavat Mannermaan (1993, 21) kuvausta tulevaisuustiedon olemuksesta. Hänen mukaansa tulevaisuutta koskeva tieto on lajiltaan kontingenttia, eli erilaisista muuttujista ja niiden vaihtelevista tiloista riippuvaista tietoa (Mannermaa 1993, 21). Teemoissa on paljon tekijöitä, jotka viittaavat monitoroinnin tulevaisuuden myönteiseen kehitykseen. Joukosta löytyi myös tekijöitä, joiden toteutuminen tai toteutumatta jääminen saattaa vaikuttaa monitoroinnin tulevaisuuteen negatiivisesti. Kokonaisuudessaan tulosten pohjalta voidaan väittää, että monitorointi tulee olemaan tulevaisuudessa organisaatioille sekä viestinnälle entistä tärkeämpi työkalu.

Ulkoisen ympäristön monitoroinnin tulevaisuuteen vaikuttavia teemoja ovat Aika, Analyysi, Big data, Johtaminen, Organisaatio, Teknologia, Ulkoinen ympäristö, Lähteet ja Etiikka. Tuloksista nousseet teemat vaikuttavat toinen toisiinsa ja pitävät sisällään päällekkäisyyksiä. Seuraavaksi käydään läpi jokaisen teeman tärkeimpiä tuloksia suhteutettuna tutkimuksen teoriaan.

Aika

Aika-teemaan liittyi monitoroinnin reaaliaikaisuuden tarpeen kasvu tulevaisuudessa. Asiantuntijoiden mukaan taustalla vaikuttavana tekijänä on erityisesti sosiaalisen median tärkeyden kasvu monitoroinnin lähteenä (ks. myös esim. Moe & Schweidel 2014; Zhang & Vos 2014). Sosiaalisen median piirteisiin kuuluu olennaisesti tiedon nopeus. Viisi minuuttia voi olla jo pitkä aika, mikä on merkittävää viestinnän näkökulmasta erityisesti kriisiviestinnän (Bekkers, Edwards & de Kool 2013, 340; González-Herrero & Smith 2008, 145) ja maineenhallinnan osalta (Barnes & Jacobsen 2014, 150). Reaaliaikainen seuraaminen antaisi myös organisaatioille paremman mahdollisuuden luoda dialogia sidosryhmiensä kanssa (Macnamara 2015, 8). Tulosten mukaan reaaliaikainen seuraaminen olisi tulevaisuudessa helpompaa monitorointityökalujen kehityksen myötä. Työkalujen kehitys on riippuvainen teknologiasta sekä organisaatioiden halusta osoittaa resursseja monitoroinnin kehittä-

tämiseen. Reaaliaikaisen tiedon hyödyntäminen on lisäksi riippuvainen organisaatioiden tiedolla johtamisen kyvyistä. Organisaatioiden tulisi olla valmiita hyödyntämään reaaliaikaista tietoa hyödykseen.

Tällä hetkellä etenkin viestinnän toteuttama mediamonitorointi on keskittynyt menneeseen aikaan. Kiinnostuneita ollaan siitä, kuinka viestintä on onnistunut ja kuinka organisaatiolla on mennyt tietynä aikana. Tulosten mukaan tulevaisuudessa kiinnostuksen kohteena tulee olemaan menneen ajan monitoroinnin lisäksi ennakoivampi ja tulevaisuus-suuntautuneempi monitorointi. Asiantuntijat näkivät, että viestintä tulee tulevaisuudessa ennakoimaan ja tarttumaan ulkoisesta ympäristöstä löydettäviin viestintämahdollisuuksiin nykyistä paremmin. Jotta tässä onnistuttaisiin, organisaatioiden tulisi tulevaisuudessa toteuttaa systemaattista sekä jatkuvaa monitorointia ja lisätä tietotaitoaan hiljaisten signaalien havaitsemiseksi (ks. myös esim. Branthwaite & Patterson 2011, 431; Hiltunen 2012, 129; Mannermaa 1999, 92). Aiemmat tutkimukset tukevat asiantuntijoiden näkemystä ennakoivan ja jatkuvan monitoroinnin merkittävydestä organisaation menestystekijänä (Albright 2004, 40; Bekkers, Edwards & de Kool 2013, 335; Choo 2001, 14; Hiltunen 2012, 129; Luoma-aho, Tirkkonen & Vos 2013, 242).

Analyysi

Monitoroidun tiedon analysoinnissa ollaan tulevaisuudessa siirtymässä kohti koneiden tuottamaa analytiikkaa. Tulosten mukaan taustalla vaikuttavina syinä ovat ulkoisen ympäristön jatkuvasti kasvava tietomäärä, jota voidaan kutsua myös big dataksi (Gandomi & Haider 2014, 138; Goes, 2014, 5-6). Monitorointityökalut tulevat perustumaan yhä enemmän analytiikkaan, joten myös viestinnän ammattilaisilta tullaan kenties vaatimaan analytiikkaan liittyvää osaamista tulevaisuudessa.

Asiantuntijat tosin uskovat monitorointityökalujen kehityksen olevan hidasta, joten merkittäviä kehityksen etenemisen tuloksia nähdään vasta myöhemmin. Tutkimuskirjallisuus tukee asiantuntijoiden näkemystä, sillä monitorointityökalut sisältävät tällä hetkellä melko isoja vajavaisuuksia (Macnamara 2015, 26; Moe & Schweidel 2014, 10, 139). Kehitys on tulosten mukaan sidoksissa myös organisaatioiden tiedolla johtamiseen, jossa päätöksenteko

perustuisi tulevaisuudessa ensin analytiikkaan ja vasta sen jälkeen intuitioon. Kokonaisuudessaan analytiikan tuleminen osaksi monitorointia ja organisaatioiden arkipäivää on ensisijaisesti riippuvainen teknologian kehityksestä.

Viestinnän toteuttaminen ilman välikäsiä, kuten perinteistä mediaa (González-Herrero & Smith 2008, 144; Lehtonen 2008, 14), johtaa tulosten mukaan organisaation omien kanavien analysoinnin kasvuun ja itse tuotettuun sisältöön (myös esim. Zerfass ym. 2015, 17). Omista kanavista tullaan saamaan analytiikkaan perustuvien työkalujen ja osaamisen kautta aikaiseksi täysin uudenlaista tietoa.

Big data

Asiantuntijoiden ajatukset olivat melko yhteneväisiä tutkimuksen teorian kanssa Big Data -teemaan liittyen. Big datan uskottiin olevan organisaatioiden monitorointiin liittyvää tulevaisuutta ja merkittävä menestystekijä (mm. Goes 2014, 3). Big datan hyödyntämisen nähtiin kuitenkin olevan arkipäivää organisaatioissa vasta hyvin pitkän ajan kuluttua. Big dataan liittyy tällä hetkellä monia teknisiä sekä eettisiä kysymyksiä, joiden tulisi ratketa kehityksen tieltä. Esiin nousseita kysymyksiä, asiantuntijoiden sekä teorian osalta, olivat muun muassa yksityisyyden suoja, tiedon heterogeenisyys sekä monitorointityökalujen vajavaisuus datan käsittelyssä (Bottles, Begoli & Worley, 2014, 10; Gandomi & Haider 2014, 139; Goes 2014, 4). Erityisesti yksityisyydensuojan uskotaan nousevan ykköspuheenaiheeksi niin sidosryhmien, organisaatioiden kuin lainsäätäjienkin keskuudessa. Tulevaisuus on siis riippuvainen sekä teknologian kehityksestä että organisaatioista.

Asiantuntijat eivät kuitenkaan nähneet viestinnän kohtaavan big datan haasteita samassa mittakaavassa kuin organisaation muut osa-alueet. Tämä johtuu siitä, ettei viestintää kiinnostavan ja suomen kielellä luodun ulkoisen tiedon uskota nousevan big datan mittoihin edes tulevaisuudessa. Viestinnän uskottiin kohtaavan big dataa vain siinä tapauksessa, mikäli monitorointi ulottuu Suomen rajojen ulkopuolelle.

Johtaminen

Asiantuntijoiden mukaan organisaatiot ja viestintä ovat tällä hetkellä melko kehnoja monitoroidun tiedon jatkohyödyntämisessä. Moen ja Schweidelin (2014) näkemykset organisaatioiden suorittaman monitoroinnin mittauksen ja analysoinnin haasteista ovat samansuuntaisia asiantuntijoiden väitteiden kanssa. Tutkijoiden mukaan organisaatioilla on vaikeuksia löytää itselleen relevanttia tietoa ulkoisesta ympäristöstä sekä tietoon sopivia mittareita, jotka olisi kytketty organisaation kokonaisstrategiaan. Tietoa monitoroidaan kaiken varalta varastoon tietämättä tarkemmin, kuinka sitä voitaisiin hyödyntää. (Moe & Schweidel 2014, 4, 131, 180.) Tutkimusraportti viestinnän mittaamisen tilasta suomalaisissa organisaatioissa (2016) vaikuttaisi tukevan viestinnän osalta asiantuntijoiden näkemystä mittaamisen kehnosta tilasta. Tulee kuitenkin ottaa huomioon, että tulos on syntynyt asiantuntijoiden näkökulmasta katsottuna. Monitorointia organisaatioissa suorittavien viestinnän ammattilaisten näkökulma asiaan saattaisi olla täysin toisenlainen. Asia vaatisi lisätutkimusta. Vaikka tiedon jatkohyödyntäminen vaikuttaisi olevan tällä hetkellä vielä heikkoa, asiantuntijat näkivät suunnan muuttuvan vastakkaiseksi tulevaisuudessa. Organisaatiot tulevat luottamaan yhä enemmän ulkoisen ympäristön tietoon (Lichtenthaler 2009, 822) ja saavat tiedolla johtamisen haltuunsa paremmin vuosien saatossa. Myöhemmässä tulevaisuudessa johtaminen tulee perustumaan intuition ja kokemuksen lisäksi yhä enemmän ulkoisesta ympäristöstä saatavaan analytiikkaan. Samalla päätöstenteko tulee automatisoitumaan osittain.

Asiantuntijoiden mukaan viestinnän toteuttaman monitoroinnin kautta saatava tieto saavuttaisi paremmin organisaation johdon, mikäli johtoryhmissä istuisi enemmän viestinnän ammattilaisia. Johtoryhmään kuulumisen vaatisi kuitenkin parempaa tietoa organisaation liiketoiminnasta, jotta yhteistyö johdon kanssa onnistuisi. Monitoroinnin kautta saatavat tiedot aineettomien resurssien kehittämisestä pystyttäisiin tämän myötä yhdistämään paremmin liiketoimintatietoon ja hyödyntämään organisaation toiminnassa.

Organisaatio

Monitorointi on tulevaisuudessa muuttumassa yhä enemmän ulkoistetusta sisäiseksi toiminnoksi. Asiantuntijat näkivät kehitykseen vaikuttavan monitorointityökalujen kehitty-

misen sekä resurssien tiukentumisen. Organisaatiot pystyvät suorittamaan monitorointiaan yhä kehittyvien tee-se-itse -työkalujen kautta (Macnamara 2015, 8), joten ulkoistetun monitoroinnin perusteleminen viestintäbudjeteissa tulee heidän mukaansa vaikeutumaan.

Viestinnän monitoroinnin kohteena olevan perinteisen median rinnalle on vuosien saatossa noussut sosiaalinen media. Tutkimuksen tulosten sekä tutkimuskirjallisuuden mukaan (Moe & Schweidel 2014; Zhang & Vos 2014) sen rooli tulee korostumaan entistä enemmän tulevaisuudessa. Tämä tarkoittaisi viestinnän ammattilaisille enemmän työtä. Asiantuntijat pohtivat, että viestinnän on ehkä pakko vähentää perinteisen median monitorointiin tarkoitettua aikaa sosiaalisen median tarpeisiin. Asiantuntijat eivät kuitenkaan uskoneet, että monitorointityökalut kehittyisivät vielä lähitulevaisuudessa niin hyviksi, että ne voisivat vastata ihmisten tuottaman analyysin laatuun. Työkalujen kehittymättömyys ja resurssien vähentyminen yhdessä heikentäisivät monitoroinnin laatua ja mahdollisuuksia toteuttaa ennakoivampaa monitorointia. Vaikutukset näkyisivät lopulta myös viestinnän eri osa-alueilla. Asiantuntijoiden mukaan monitorointityökalut eivät kehity jos organisaatiot eivät ole valmiita omilta osiltaan maksamaan sen kehittymisestä.

Organisaatioiden nähtiin tulevaisuudessa käyttävän monitorointitietoa laajemmin hyväksien. Eri osa-alueiden suorittaman monitoroinnin tietoja integroitaisiin ja käytettäisiin hyväksi koko organisaatiossa. Asiantuntijat näkivät, että viestinnän toteuttaman monitoroinnin tiedoista olisi hyötyä esimerkiksi markkinoinnin ja myynnin tarpeisiin. Teorian pohjalta katsottuna yhteistyöstä voitaisiin nähdä olevan hyötyä myös henkilöstöpuolen sekä tuotteiden- ja palveluiden kehityksessä sekä asiakaspalvelussa (Barnes & Jacobsen 2014, 155). Kehitys vaatii viestinnän ammattilaisilta enemmän tietoa yhteistyön eri osapuolten, kuten markkinoinnin ja myynnin, toiminnoista. Mikäli kattavaa tietoa ei ole, monitoroinnin kautta saadun tiedon hyödyllisyyttä yhteistyön toiselle osapuolelle ei osata tunnistaa.

Lisäksi big datan, analytiikan ja monitoroinnin roolin korostuessa organisaatioiden uskotaan tarvitsevan tulevaisuudessa tiedonlouhinnan asiantuntijoita. Ratkaisuvaihtoehtoina olisivat joko kokonaan uusi erikoisasiantuntijaryhmä data scientistit, viestinnänammattilaisten taitojen laajentaminen tiedonlouhintaan tai näiden kahden välinen yhteistyö.

Teknologia

Teknologia -teema oli kaikista eniten yhteydessä muihin esiin nousseisiin teemoihin. Teknologian kehityksen myötä ulkoisessa ympäristössä olevasta tiedosta ja uusista lähteistä, kuten internet of things, pystytään luomaan paremmin arvoa organisaatioille (Groopman 2015, 3 - 4). Teknologia vaikuttaa myös monitoroidusta tiedosta tehtyjen analyysien, analytiikan ja mittauksen kehitykseen. Etiikassa teknologia taas luo haasteita, kun organisaatiot ryhtyvät saamaan sidosryhmistään entistä yksityiskohtaisempaa tietoa (Barocas & Nissenbaum, 2014, 31 - 32). Ulkoisen ympäristön teemassa teknologian voidaan nähdä antavan organisaatioille paremmat mahdollisuudet vastata ympäristöstä nouseviin muutoksiin. Aika-teeman näkökulmasta noihin muutoksiin pystytään taas vastaamaan yhä nopeammin. Lisäksi teknologia kehittää organisaatioiden johtamista tarjoamalla sen tueksi analytiikkaa ja lopulta osittaista automaatiota. Lopuksi teknologia vaatii organisaatioilta sisäistä muutosta, jotta kehityksestä saataisiin kaikki hyöty irti.

Kaikista merkittävintä monitoroinnin tulevaisuudessa tulee olemaan teknologian kehityksen myötä monitorointiprosessin muuttuminen yhä tietokonepainotteisemmaksi, jolloin ihmisen rooli muuttuu monitoroijasta monitorointiprosessin valvojaksi. Tutkimuskirjallisuuden esiin tuoma yksilön vaikutus monitorointiprosessissa (Choo 2001, 3; Hiltunen 2012, 128; Ilmola-Sheppard 2014, 20 - 21) tulisi koneiden kehityksen myötä vähenemään tai katoamaan kokonaan. Teknologian kehityksen tulisi olla kuitenkin nykyhetkeen nähden merkittävä, jotta koneet pääsisivät samalle tasolle ihmisen tuottaman analyysin tarkkuuden kanssa. Lisäksi kehitys antaa mahdollisuuden uudenlaisten lähteiden kuten kuvan, videon ja puheen tai äänen monitorointiin ja analysointiin. Sidosryhmien viestinnän muuttuessa yhä visualisoituneemmaksi, kyseinen kehitys loisi erityisesti organisaatioiden viestinnälle jännittäviä mahdollisuuksia.

Ulkoisen ympäristö

Asiantuntijat näkivät organisaatioiden kohtaavan tulevaisuudessa useita bifurkaatiopisteitä (Sellnow, Seeger & Ulmer 2002, 270 - 271) ulkoisissa ympäristöissään, mikä lisää monitoroinnin tarpeellisuutta. Bifurkaatiopisteinä nähtiin muun muassa tiedonkulun nopeus, uudet lähteet, tiedon valtava määrä ja sen jatkuva lisääntyminen sekä muut eri ulkoisen

ympäristön osa-alueilta nousevat muutosvaatimukset, joista ei ole vielä tietoa. Asiantuntijoiden näkemykset ulkoisesta ympäristöstä tukevat perhosefektin kaltaisten olosuhteiden toteutumista (Aula 2000, 62, 70). Kokonaisuudessaan ulkoisen ympäristön uskottiin olevan tulevaisuudessa yhtä kaoottinen tai jopa kaoottisempi kuin nykyhetkenä. Ulkoisen tiedon merkitys lisääntyy organisaatioissa entisestään tulevaisuudessa. Tiedosta tulee olennainen osa organisaatioiden kehittymistä ja selviytymistä (Choo 1998, 71; Lichtenthaler 2009, 822; Uhl ym. 2007, 299). Aikaisempien tutkimusten mukaan kehityssuunnan toteutuminen alkaa jo näkyä organisaatioiden toiminnassa (Ilmola-Sheppard 2014, 5; Lichtenthaler 2009, 822).

Lähteet

Perinteinen media tulee olemaan tärkeä monitoroinnin lähde myös tulevaisuudessa. Sen lisäksi sekä asiantuntijat että tutkimuskirjallisuus uskovat sosiaalisen median nostavan arvoaan monitoroinnin lähteenä tulevaisuudessa (Zhang & Vos 2014; Moe & Schweidel 2014). Kysymykseksi nousikin, onko viestinnän ammattilaisilla vähentyvien resurssien myötä tarpeeksi aikaa molempien kanavien tehokkaaseen monitorointiin. Asiantuntijat arvelivat, ettei kummankin lähteen kattavaan monitorointiin olisi enää aikaa. Perinteisen median monitoroinnista olisi pakko supistaa resursseja sosiaalisen median monitoroinnin tarpeisiin. Organisaation omat kanavat tulevat olemaan entistä tärkeämpiä monitoroinnin lähteitä tulevaisuudessa. Teknologian kehitys luo organisaatioille mahdollisuuden saada omista kanavistaan entistä monipuolisempaa ja kattavampaa tietoa kuin aikaisemmin.

Maailma on muuttumassa visuaalisempaan suuntaan. Monitorointityökalujen sekä analyysien ja analytiikan kehityksen myötä organisaatiot tulevat monitoroimaan yhä enemmän kuvaa, videota ja ääntä. Niiden monitorointi ja analysointi sisältää kuitenkin tällä hetkellä paljon ongelmia (Gandomi & Haider 2014, 141), joiden selättämiseen tarvitaan asiantuntijoiden mukaan vielä paljon aikaa. Uusia lähteitä tulevat olemaan myös Big data ja internet of things, joiden kautta saatavaa tietoa tultaisiin hyödyntämään tehokkaammin vasta myöhemmin tulevaisuudessa. Asiantuntijoiden mukaan viestintä ei kuitenkaan tulisi käsittelemään big dataa tulevaisuudessa, ainakaan mediamonitoroinnin osalta. Teorian mukaan Internet of things-teknologiat luovat organisaatioille sekä viestinnälle uudenlaisia

monitorointimahdollisuuksia. Kehityssuunnasta on jo alettu puhua esimerkiksi viestinnän ammattilaisten keskuudessa (Groopman 2015, 3 - 4). Lisäksi uutena monitorointilähteenä mainittiin vielä säädata, jonka avulla uskotaan tulevaisuudessa pystyvän ennakoimaan sidosryhmien toimintaa.

Etiikka

Asiantuntijoiden mukaan tiedon kasvava määrä, sen haltuunotto ja hyödyntäminen ovat organisaatioiden avainmenestystekijöitä tulevaisuudessa (myös esim. Choo 1998, 71; Ilmola-Sheppard 2014, 5; Lichtenthaler 2009, 822; Uhl ym. 2007, 299). Tiedosta tulee arvokas pääoma, jota ei ole välttämättä tarjolla kaikille tasapuolisesti. Tämä voi lisätä organisaatioiden liikkumista etiikan harmailla alueilla. Mikäli tuloksista esiin nousut trendi sidosryhmien viestintäkäyttäytymisen muutoksesta yksityisempään suuntaan toteutuu, organisaatiot joutuvat miettimään omia näkemyksiään monitoroinnin etiikasta uudelleen. Mahdollisuus herättää kuitenkin kysymyksiä yksityisyydensuojasta. Kehityssuunta luo myös painetta organisaation läpinäkyvyyteen ja legitimitettiin (Groopman 2015, 25; Weber 2015, 619 - 620). Teorian mukaan organisaatioiden tulisi olla tulevaisuudessa avoimempia, mihin sidosryhmistä kerättyjä tietoja käytetään, jaetaan ja säilytetään sekä kuinka tiedon salassapito toteutetaan. (Bekkers 2013, 348; Weber 2015, 619). Taulukko 7 kokoaa yhteen monitoroinnin tulevaisuuteen vaikuttavat teemat, niihin liittyvät tärkeimmät tulokset ja vertauksen tutkimuksen teoriaan.

TAULUKKO 7 Monitoroinnin tulevaisuuden teemat ja tärkeimmät tulokset

TEEMA	TULOKSET (Asiantuntijat)	TEORIA
Aika	-Reaaliaikaisen monitoroinnin tarpeen kasvu -Ennustava ja tulevaisuussuuntaunut monitorointi viestinnässä sekä koko organisaatiossa	Vahvistui: -Tutkijoiden mukaan reaaliaikainen seuraaminen loisi paremman pohjan dialogin luomiselle sidosryhmien kanssa (Macnamara 2015, 8) ja vaikuttaisi kriisiviestinnän toteuttamiseen (Bekkers, Edwards & de Kool 2013,

		<p>340; González-Herrero & Smith 2008, 145)</p> <p>-Tutkijat puhuvat systemaattinen ja jatkuva monitoroinnin puolesta hiljaisten signaalien havaitsemiseksi (ennakoiva monitorointi) (Branthwaite & Patterson 2011, 431; Hiltunen 2012, 129; Mannermaa 1999, 92).</p>
Analyysi	<p>-Kohti analytiikkaa</p> <p>-Monitorointityökalujen kehitys</p> <p>-Organisaation omien kanavien monitorointi</p>	<p>Vahvistui yhdeltä osalta:</p> <p>-Monitorointityökalut pitävät sisällään haasteita kehitykselle (Macnamara 2015, 26; Moe & Schweidel 2014, 10, 139)</p>
Big data	<p>-Merkittävä menestystekijä haltuun otettaessa</p> <p>-Kaukaisempaa tulevaisuutta</p> <p>-Suomen kielen rajallisuuden vuoksi viestinnän ei uskota käsittelevän big dataa tulevaisuudessa</p> <p>-Ratkaisemattomia teknisiä ja eettisiä kysymyksiä</p>	<p>Vahvistui osittain:</p> <p>-Myös tutkijoiden mukaan big data olisi merkittävä menestystekijä tulevaisuudessa (Goes 2014, 3)</p> <p>-Ratkaisemattomia teknisiä ja eettisiä kysymyksiä (Bottles, Begoli & Worley, 2014, 10; Gandomi & Haider 2014, 139; Goes 2014, 4)</p>
Johtaminen	<p>-Monitoroinnin kautta saadulla tiedolla johtaminen ja yleinen tiedon jatkokäyttö vaatii kehittymistä</p> <p>-Ulkoisen tiedon merkitys päätöksenteon tukena kasvaa</p> <p>-Viestintäammattilaisten liiketoimintatiedon omaksumisen myötä paikka johtoryhmään</p>	<p>Vahvistui osittain:</p> <p>-Organisaatioilla vaikeuksia tiedon etsimisessä ja jatkokäytössä (Moe & Schweidel 2014, 4, 131, 180.)</p> <p>- Ulkoisen tiedon merkitys päätöksenteon tukena kasvaa (ks.esim. Lichtenthaler 2009, 822)</p>

	→monitoroinnin kautta saatu tieto paremmin johdon tietoisuuteen	
Organisaatio	<ul style="list-style-type: none"> -Monitorointi ulkoistetusta sisäiseksi toiminnoksi -Resurssien vähentyminen →Monitoroinnin laatu? -Monitoroinnin kautta saadun tiedon käyttäminen hyväksi muilla osaluilla ja kokonaisuudessaan kattavammin organisaatiossa. -Tiedonlouhinnan erikoisasantuntijoiden tarve: kenen rooli? Data scientistien vai viestinnän? 	<p>Vahvistui osittain:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Tee-se-itse -työkalut antavat mahdollisuuden toteuttaa monitorointia entistä paremmin org. sisäisesti (Macnamara 2015, 8) -Monitorointi ei vain johdon työkalu (Dyer 1996, 148)
Teknologia	<ul style="list-style-type: none"> -Teemalla merkittävin yhteys kaikkiin muihin teemoihin: -Uusista lähteistä ja ulk.ymp.tiedosta uudenlaista arvoa organisaatioille (Lähteet & Big data) -Analyysien, analytiikan ja mittauksen kehitys (Analyysi) -Luo haasteita (Etiikka) -Päätöksenteon tueksi intuition ja kokemuksen ohelle analytiikkaa ja automaatiota (Johtaminen) -Org. pystyy vastaamaan nopeammin ulkoisen ympäristön haasteisiin (Aika & Ulkoinen ympäristö) -Vaatii org. sisäistä muutosta (Organisaatio) 	<p>Vahvasti osittain:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Internet of thingsistä uudenlaista arvoa organisaatioille (Groopman 2015, 3 - 4) -Teknologia luo uusia eettisiä haasteita (Barocas & Nissenbaum, 2014, 31 - 32)
Ulkoinen ympäristö	<ul style="list-style-type: none"> -Organisaatioiden ulkoinen ympäristö kaottinen edelleen tulevaisuudessa. -Ulkoisesta ympäristöstä saatavan tiedon merkityksen kasvu 	<p>Vahvistui:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Organisaatiot kohtaavat useita bifurkaatiopisteitä toiminnassaan (Sellnow, Seeger & Ulmer 2002, 271) -Perhosefektin toteutumisi-

		<p>seen suotuisat olosuhteet (Aula 2000, 62, 70)</p> <p>-Ulkoisesta ympäristöstä saatavan tiedon merkitys kasvaa (mm. Lichtenthaler 2009, 822)</p>
Lähteet	<ul style="list-style-type: none"> -Perinteinen media -Sosiaalinen media -Organisaation omat kanavat -Kuva, video ja ääni -Internet of things -Big data -Säädata 	<p>Vahvistui ja kumoutui:</p> <p>-Sosiaalisen median kasvattaa merkitystään monitoroinnin lähteenä tulevaisuudessa (Zhang & Vos 2014; Moe & Schweidel 2014)</p> <p>-Kuvan, videon ja äänen monitorointi tulevaisuudessa mahdollista (Gandomi & Haider 2014, 140)</p> <p>-Internet of things sekä big data luovat viestinnälle sekä organisaatioille täysin uudenlaisia mahdollisuuksia monitorointiin (Groopman 2015, 3 - 4; Sicari ym. 2015, 146) → Asiantuntijat eivät uskoneet viestinnän olevan tekemisissä big datan kanssa tulevaisuudessa (teoria kumosi mielipiteen)</p>
Etiikka	<ul style="list-style-type: none"> -Yksityisyydensuoja -Internet of things -Eettisten dilemموjen kohtaaminen monitoroinnissa 	<p>Vahvistui:</p> <p>-Yksityisyydensuoja (mm. Barocas & Nissenbaum, 2014, 31 - 32)</p> <p>-Avoimuus internet of thingsin kautta saadun tiedon käytöstä (Weber 2015, 619)</p> <p>-Eettisiä dilemmoja (mm.</p>

Tutkimuksen toiseen tutkimuskysymykseen, ”*Minkälaisia tulevaisuuden skenaarioita monitorointiin liittyen on mahdollista rakentaa?*”, etsittiin vastausta skenaariomenetelmän avulla. Sen tuloksena luotiin kolme mahdollista skenaariota monitoroinnin tulevaisuudesta.

Ensimmäisen (ihanne) skenaarion mukaan monitoroinnin kehitys tulee jatkumaan asiantuntijoiden esiin nostamien teemojen vaikutusten mukaisesti myönteisenä. Monitoroinnin merkitys korostuu, organisaatiot onnistuvat monitoroinnin toteutuksessa sekä tiedon hyödyntämisessä, teknologia kehittyy ja sen luomat mahdollisuudet otetaan haltuun. Skenaario edustaa todennäköisintä kuvaa monitoroinnin tulevaisuudesta. Toisessa (uhka) skenaariossa nykytilan kehitys jatkuu hitaana tai taantuu, mikä luo monitoroinnin tulevaisuudesta negatiivisen. Monitoroinnin merkitys ymmärretään organisaatioissa vaihtelevasti, mikä puolestaan hidastaa kokonaisuudessaan monitoroinnin kehitystä eri osa-alueilla. Skenaario edustaa siis uhkakuvaa, jota organisaatioiden tulisi välttää. Kolmannessa (scifi) skenaariossa monitorointi on välttämättömyys organisaatioiden toiminnalle teknologian pitkälle kehittyneisyyden ansiosta. Monitoroinnin normi luo kuitenkin organisaatioille paineita. Skenaario edustaa monitoroinnin tavoiteltavaa tulevaisuudenkuvaa.

Seuraavaksi pohditaan skenaarioiden toteutumiseen tarvittavia toimia. Pohdinnasta koottu taulukko (8) kappaleen lopussa vetää yhteen kunkin tulevaisuuden toteutumiseen vaadittavat toimet.

Ihanneskenaario

Jotta organisaatiot pystyisivät luomaan monitoroinnin kautta saatavalla tiedolla yhtä paljon hyötyä kuin skenaariossa kuvaillaan, niiden tulisi tutkimuksen tulosten mukaan muuttua. Ensinnäkin monitoroinnin kautta saatavan tiedon arvo tulisi ymmärtää ja ottaa paremmin haltuun. Monitoroinnin tärkeyden ymmärtäminen lähtee organisaation johdosta. Kun johto ymmärtää monitoroinnin merkityksen, sen rooli koko organisaation työkaluna

on todennäköisempi ja siihen myös ohjattaisiin resursseja. Monitoroinnin tulisi olla olemukseltaan systemaattista, ennakoivaa ja reaaliaikaista.

Toisekseen tiedon jatkokäyttämisen tulisi olla organisaatioiden hallussa. Koko organisaatiolta se vaatisi yleistä tiedolla johtamisen kehitystä. Viestinnän ammattilaisilta taas enemmän tietoutta organisaation liiketoiminnasta ja kykyä suhteuttaa monitoroinnin kautta saamaansa tietoa siihen. Taito saattaisi asiantuntijoiden mukaan mahdollistaa useammalle viestinnän ammattilaiselle paikan organisaation johtoryhmässä. Tällöin viestinnän toteuttaman monitoroinnin kautta saatava tieto leviäisi paremmin organisaatiossa.

Kolmanneksi olisi tärkeää luoda yhteistyötä ja tehokkaampaa viestintää eri osa-alueiden välille organisaation sisällä. Tämä tarkoittaisi viestinnän kohdalla monitorointitiedon jakamista vaikkapa markkinoinnin, myynnin, asiakaspalvelun, HR:n ja tuote- ja palvelukehityksen kanssa. Tiedon virtaaminen kunkin osa-alueen tiedontarpeista sekä monitoroinnin kautta esiin nousseista aiheista tulisi olla sujuvaa jokaiseen suuntaan. Jotta monitoroidusta tiedosta osattaisiin tunnistaa kullekin osa-alueelle tarpeellista tietoa ja heikkoja signaaleja, osa-alueilla tulisi olla kattavammat tiedot toisistaan. Tämä tarkoittaisi viestinnän ammattilaisten kohdalla sille läheisten osa-alueiden, kuten markkinoinnin, tuntemista paremmin. Yhteistyö ja integroituminen organisaatioiden sisällä olisivat väistämättömiä toimenpiteitä, mikäli monitoroinnista haluttaisiin luoda koko organisaation toimiva työkalu.

Monitorointiin liittyvän teknologian kehitys on olennainen osa skenaarion toteutumista. Teknologian kehitys vaatisi monitoroinnin tärkeyden korostumista ja organisaatioiden halua sijoittaa kehitykseen. Tulosten mukaan kehityksen mukanaan tuomat mahdollisuudet olisivat sijoituksen arvoiset. Teknologian kehittyminen vaatisi toisaalta myös uusien taitojen omaksumista. Mikäli organisaatioihin syntyisi skenaarion kuvaamia tiedonlouhintakeskuksia, data scientistit hoitaisivat monitoroinnin. Toisaalta on mahdollisuus myös välimuotojen syntymiseen, eli tiedonlouhintakeskus olisi olemassa, mutta organisaation eri osa-alueet harjoittaisivat myös itsenäisesti monitorointia. Tällöin data scientistien ja viestinnän ammattilaisten tulisi tehdä yhteistyötä. Kehitys saattaisi vaatia viestintäammattilaisilta tiedonlouhinnan ja analytiikan taitoja.

Organisaation sisäisten toimenpiteiden lisäksi viestinnän näkökulmasta alan ammattijärjestöjen tehtävänä olisi vahvistaa viestinnän asiantuntijuuden arvostusta. Järjestöjen tulisi tarjota monipuolisesti ammattilaisille mahdollisuuksia hankkia kehityksen vaatimia uusia tietoja ja taitoja. Näitä voisivat olla liiketoimintatiedon yhdistäminen ulkoisesta ympäristöstä monitoroituun tietoon, tiedonlouhinnan taidot, organisaation eri osa-alueiden yhteistyön kehittämiseen liittyvät taidot sekä ulkoisen tiedon leviämiseen organisaation sisällä liittyvät keinot. Sama vastuu lankeaisi myös korkeakouluille, joissa uusille viestintäsukupolville opettavien asioiden tulisi luonnollisesti pystyä vastaamaan työelämän kehityksen vaatimia taitoja.

Kauhuskenaario

Skenaarion toteutuminen vaatisi monitoroinnin nykytilanteen kehityksen taantumisen ja positiivisiin tulevaisuuskuviin nähden vastakkaisia toimia. Tulevaisuuden toteutumisen avainasemassa on monitoroinnin tärkeyden vähättely tai ymmärtämättömyys sen mahdollisuuksista sekä tiedolla johtamisen hidas kehittyminen.

Jotta skenaario toteutuisi, monitorointia ei pitäisi nähdä koko organisaation työkaluna vaan lähinnä kulueränä, josta ei ole merkittävää hyötyä. Organisaatioiden tulisi siirtää omat ulkoisen tiedon tarpeensa syrjään ja toteuttaa monitorointia vain silloin tällöin pienen budjetin rajoissa ja ilman minkäänlaisia tavoitteita. Rajallisen budjetin vuoksi monitorointi tulisi muuttaa organisaation sisäiseksi toiminnoksi ulkoistuksen sijaan, missä sitä voitaisiin toteuttaa johdon mielestä organisaation tarpeisiin vastaavalla tavalla. Monitoroinnin tulisi myös olla vain joidenkin osa-alueiden toiminto ja niiden ei tulisi jakaa monitoroinnin kautta saamansa tietoa toistensa kanssa.

Ulkoinen ympäristö tulee kehittymään omaa tahtiaan, mutta organisaation ei tulisi piitata siitä. Resursseja ei tule myöntää uuteen monitorointiteknoologiaan vaan monitorointia toteutettaisiin vajavaisten työkalujen ja rajallisen ajan puitteissa. Organisaation ja viestinnän tulisi sulkea silmänsä siitä, etteivät ne saa tarpeeksi tietoa ulkoisesta ympäristöstä. Viestinnän työ saattaisi pahimmassa tapauksessa lisääntyä ja viestinnän laatu heikentyä, mikä

näkyisi lopulta kokonaisuudessaan organisaation toiminnan eri osa-alueilla. Yhteys kehnon monitoroinnin ja organisaation suoriutumiskyvyn heikentymisen välillä tulisi kieltää.

Viestinnän tulisi varautua vain ulkoisesta ympäristöstä nouseviin negatiivisiin asioihin, kuten kriiseihin, eikä ennakoida niitä tai tehdä suunnitelmia ympäristön tarjoamien mahdollisuuksien varalle. Rajoitetun monitoroinnin kiinnostuksena tulisi olla vain mennyt aika ja siitä tulisi tehdä raportit, jotka pölyttyvät kansioissa. Mikäli viestintä löytäisikin rajoitetun monitoroinnin kautta jotain organisaation kehittämistä hyödyntävää tietoa, sitä ei kannattaisi viedä päätöksentekijöille. Organisaation johto ei ymmärrä viestinnän ehdottamia aineettoman arvon kehittämiseen liittyviä tietoja, mikäli niiden esityksen tukena ei ole numeraalista tietoa. Viestinnän tulisikin toteuttaa monitorointia vain raportoidakseen johdolle, minkälaista hyötyä viestintään asetettujen resurssien tuloksena on syntynyt.

Scifiskenaario

Skenaarion toteutuminen vaatisi monitoroinnilta vielä merkittävämpää asemaa organisaatioiden toiminnassa kuin ihanneskenaarion kuvaama tulevaisuus. Asiantuntijoiden näkemykset ulkoisen tiedon merkittävyyden sekä tiedon määrän ja lähteiden kasvusta antaisi viitteitä tämänkaltaiseen mahdollisuuteen kaukaisemmassa tulevaisuudessa. Skenaarion toteutuessa monitorointi ei olisi enää vain vaihtoehto vaan sääntö ja elinehto.

Skenaario perustuu teknologian pitkälle edenneen kehityksen tuomiin mahdollisuuksiin. Mikäli monitorointiteknologiaan liittyen syntyisi kilpavarustelua organisaatioiden välillä, se vaatisi organisaatioilta paljon resursseja uusimman monitorointiteknologian hankkimiseen sekä haltuunottoon. Organisaatioiden jäseniltä tulisi myös löytyä kykyjä ottaa haltuun uusimman tiedonlouhintateknologian vaatimia taitoja.

Vaikka koneet olisivat päävastuussa monitorointiprosessista ja osa päätöksenteosta tapahtuisi automaation kautta, monitorointitiedon nopea ja tehokas hyödyntäminen vaatisi silti kattavia tietoja ja taitoja tiedon strategisesta jatkohyödyntämisestä. Se voisi tarkoittaa viestinnän näkökulmasta esimerkiksi internet of things -teknologian kautta monitoroidun tiedon jatkokäytön innovatiivista suunnittelua viestinnän ja koko organisaation hyödyntämi-

seksi. Lisäksi vaatimus tiedon nopeasta hyötykäytöstä tarkoittaisi, että organisaation johdon tulisi antaa enemmän vastuuta ja vapautta viestinnälle, jotta ulkoisen ympäristön viestintämahdollisuuksiin pystyttäisiin vastaamaan nopeasti ja tehokkaasti.

Toisekseen skenaarion toteutuminen vaatisi kokonaisvaltaista muutosta organisaatioissa. Mikäli organisaatioiden toiminnan keskuksena toimisivat data scientistien hallinnoimat ”aivokeskukset”, tulisi pohtia miten keskuksen hermottaminen onnistuisi parhaiten. Organisaation eri osa-alueiden pitäisi lisätä yhteistyötään tai jopa sulautua toisiinsa ja muodostaa tiivis sidos keskustaan. Eri osa-alueiden tiedontarpeisiin ja monitoroinnin kautta saatuihin tietoihin liittyvän viestinnän tulisi kulkea osapuolelta toiselle vaivattomasti ja nopeasti.

Skenaarion mukaan organisaatiot pystyisivät teknologian kehityksen myötä monitoroimaan monipuolisempaa ja yksityiskohtaisempaa tietoa sidosryhmistään. Tämä lisäisi samalla vaatimusta organisaatioiden läpinäkyvyydestä. Onnistuakseen organisaatioiden tulisi viestiä enemmän toimistaan monitorointiin liittyen sekä tehdä kokonaisvaltaisesti entistä tiiviimpää yhteistyötä sidosryhmiensä kanssa legitimitetin säilyttämiseksi. Taulukko 8 kokoaa vielä yhteen skenaarioiden toteutumisen vaatimukset.

TAULUKKO 8 Tulevaisuuden skenaarioiden toteutumisen vaatimukset

Skenaario	Organisaation näkökulmasta	Viestinnän näkökulmasta
Ihanneskenaario	<ul style="list-style-type: none"> -Monitoroinnin merkityksen ymmärtäminen -Tiedolla johtaminen haltuun -Resursseja -Teknologian kehitys -Monitorointi olemukseltaan systemaattista, reaaliaikaista ja ennakkoivaa -Eri osa-alueiden tiivistä yhteistyötä ja parempaa viestintää 	<ul style="list-style-type: none"> -Liiketoimintatietoutta ja kykyä yhdistää monitorointitietoa siihen -Viestinnän arvostuksen lisääminen ja johtoryhmään pääseminen -Yhteistyötä eri osa-alueiden kanssa, esim. markkinointi, myynti, asiakaspalvelu, HR, tuote- ja palvelukehitys -Tiedonlouhinnan ja analytiikan

		taitoja -Viestinnän ammattijärjestöjen panostusta
Kauhuskenaario	-Monitoroinnin tarpeellisuuden vähättely -Tiedolla johtamisen kehityksen hitaus/ kehittymättömyys -Monitorointi vain tiettyjen osalueiden toiminto -Silmien sulkeminen organisaation tiedontarpeilta ja ulkoisen tiedon mahdollisuuksilta -Ei yhteistyötä	-Rajallinen aika ja välineet monitoroinnin toteuttamiseen -Monitoroinnin keskittyminen vain menneeseen tietoon -Ennakoimattomuus -Ei yhteistyötä muiden osalueiden kanssa tiedon hyödyntämisessä -Tyydytään siihen ettei johto arvosta
Scifiskenaario	-Organisaatioiden kokonaisvaltainen muutos -Tiivis sisäinen yhteistyö, sulautuminen -Resursseja -Uuden teknologian vaatimien taitojen nopea omaksuminen -Uusista lähteistä saatavan tiedon innovatiivinen jatkokäyttö	-Vapaus ja vastuu tehdä päätöksiä ulkoiseen tietoon perustuen -Sisäisen viestinnän parantaminen, jotta ulkoinen tieto voidaan hyödyntää tehokkaasti -Läpinäkyvyydestä viestiminen -Uusista lähteistä saatavan tiedon innovatiivinen jatkohyödyntäminen

7.2 Viestinnän ammattilaisten muuttuvat taidot

Monitoroinnin tulevaisuus vaikuttaisi tutkimuksen tulosten perusteella muuttavan viestinnän ammattilaisten työnkuvaa ja taitovaatimuksia. Tässä luvussa pohditaan viestinnän ammattilaisten kannalta tutkimuksen tärkeimpiä tuloksia.

Asiantuntijat arvelivat organisaatioiden omien kanavien analysoinnin tulevan kasvamaan tulevaisuudessa. Kehitys tulisi varmasti muuttamaan jollain tavalla organisaatioiden suhdetta perinteiseen mediaan. Tulevaisuudenkuvan toteutuessa organisaatiot tarvitsisivat

entistä enemmän apua omien kanaviensa sisällöntuotannossa. Kenties organisaatiot ryhtyisivät tekemään yhä enemmän yhteistyötä perinteisen median tai mediatalojen ja journalistien kanssa. Viestinnän ammattilaisten tulisi myös pohtia uusia tapoja mitata ja analysoida organisaation omia kanavia. Lisäksi uusia taitoja vaatisivat organisaation omista kanavista kerättyjen tilastotietojen käsittely ja niiden jatkohyödyntäminen. Omien kanavien tärkeyden kasvu tulisi luonnollisesti näkyä myös viestintästrategioissa, mikä tarkoittaisi uusia haasteita strategiselle ajattelulle.

Asiantuntijoiden mukaan organisaatioiden viestinnässä tullaan tulevaisuudessa toteuttamaan menneen ajan monitoroinnin rinnalla yhä enemmän ennakoivaa monitorointia. Menneen ajan, kuten perinteisen median, monitorointia voidaan ajatella melko passiivisena. Sen ajatuksena on, että jo tapahtuneista asioista mitataan ja analysoidaan onnistumista ja tehdään suunnitelmia tulevan varalle. Ennakoiva monitorointi saattaisi tehdä organisaatioiden viestinnästä aktiivisempaa, koska se antaisi mahdollisuuden suunnitella, ideoida ja ennakoida viestintää reaaliaikaisesti. Ennakoivassa monitoroinnissa viestinnän tulisi monitoroida ulkoista ympäristöä laajasti ja systemaattisesti. Tämä tarkoittaisi, että monitorointi korostuisi viestintäammattilaisten työtehtävissä aiempaa enemmän.

Ennakoiva monitorointi vaatisi viestinnän ammattilaisilta taitoa huomata ulkoisen ympäristön heikkoja signaaleja ja niiden luomia mahdollisuuksia. Nopeasti muuttuvan ulkoisen ympäristön mahdollisuuksien hyödyntäminen vaatisi kykyä strategiseen ajatteluun ja rohkeutta toimenpiteiden toteuttamiseen. Ennakoivan monitoroinnin kannalta olisi olennaista, että viestinnän ammattilaiset osaisivat hahmottaa mahdollisuudet osana organisaation kokonaisliiketoimintaa. Ennakoivan monitoroinnin toteuttaminen vaatisi viestinnän ammattilaisilta kykyä suunnitella tilanneherkkiä ja joustavia viestintästrategioita. Viestinnän tulisi myös yhteistyössä johdon kanssa rakentaa keskinäistä luottamusta, jonka kautta viestintä saisi mahdollisuuden ja vastuuta toteuttaa strategisia toimenpiteitä koko organisaation hyväksi.

Viestinnän ammattilaisten arveltiin myös tekevän yhä enemmän yhteistyötä monitoroinnin osalta muiden organisaation osa-alueiden kanssa. Asiantuntijoiden mukaan tämä nä-

kyy jo nyt siinä, että viestinnän toteuttamasta mediamonitoroinnista saadaan esimerkiksi markkinoinnille ja myynnille tarpeellisia tietoja. Viestinnän ammattilaisilla tulisikin olla tulevaisuudessa monipuolisemmin tietoa esimerkiksi markkinoinnista ja myynnistä, jotta niitä kiinnostavat heikot signaalit osattaisiin huomata ulkoisesta ympäristöstä. Viestinnän monitorointiyhteistyö ei varmastikaan rajoittuisi vain markkinoinnin ja myynnin osalle, vaan sitä voisi kuvitella syntyvän myös henkilöstöhallinnon kanssa rekrytointiin liittyen tai vaikkapa tuotekehityksen kanssa liittyen sidosryhmien ajatuksiin tuotteista ja palveluista. Tiedonkulkua monitoroinnin yhteistyösapuolten välillä tulisi myös osata kehittää, jotta se olisi mahdollisimman tehokasta.

Lisäksi asiantuntijat pohtivat, että organisaatioihin syntyy tulevaisuudessa kokokaan uusi ammattiryhmä, jota kutsutaan data scientisteiksi. Heidän tehtävänään olisi käsitellä muun muassa ulkoisesta ympäristöstä monitoroitavia tietomassoja. Pohdinnassa nousi esiin myös ajatus siitä, että monitorointi on hyvin keskeinen osa viestinnän ammattilaisen työkalupakkia. Lankeaisiko tehtävä joissain organisaatioissa data scientistien sijaan viestinnän ammattilaisille? Mikäli näin on, viestinnän ammattilaisten tulisi hallita tulevaisuudessa myös tiedonlouhinnan taitoja.

7.3 Tutkimuksen arviointi

Perinteisesti tutkimuksen arvioinnin työkaluina käytetään validiteetin ja reliabiliteetin käsitteitä. Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta. Validiteetilla taas puolestaan sitä, onko tutkimuksessa tutkittu sitä, mitä oli tarkoituskin tutkia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 231). Käsitteiden perimmäisenä ajatuksena on, että tutkija pääsee käsiksi objektiiviseen totuuteen ja todellisuuteen (Hirsjärvi & Hurme 2015, 185). Käsitteet onkin alun perin luotu kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden mittaukseen, eivätkä ne sovi sellaisenaan kvalitatiivisen tutkimuksen arviointiin (Daymon & Holloway 2002, 89). Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan jotkut soveltavat perinteisiä reliabiliteetin ja validiteetin käsitteitä kvalitatiivisen tutkimuksen arvioinnissa mahdollisuuksien mukaan. He toteavat, että kvalitatiivisen tutkimusprosessin pääasiallinen luotettavuuden kri-

teeri on kuitenkin tutkija ja näin ollen luotettavuuden arviointi koskee tutkimusprosessin kokonaisuutta. (Eskola & Suoranta 1998, 211 - 212.) Tämän tutkimuksen arvioinnissa on päädytty siihen, että reliabiliteetin ja validiteetin käsitteitä voidaan soveltaa koko tutkimusprosessin kriittisen arvioinnin ja pohdinnan tukena.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija on keskeinen tutkimusväline ja objektiivisuuden sijaan lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti. Tutkimusprosessin luotettavuutta pystytään arvioimaan tarkkojen kuvauksien ja subjektiviteetin myöntämisen kautta. (Daymon & Holloway 2002, 90; Eskola & Suoranta 1998, 211.) Tässäkin tutkimuksessa tutkimuksen tulokset ovat syntyneet tutkijan ja haastateltavien vuorovaikutuksen ja tutkijan tulkintojen kautta. Reliabiliteettia on pyritty myös saavuttamaan tutkimuksessa tarkoilla kuvauksilla tutkimuksen toteutuksesta sekä tutkijan valinnoista. Tarkat kuvaukset antavat keinon arvioida tutkimuksen luotettavuutta sekä tarvittaessa mahdollisuuden toteuttaa tutkimus uudelleen (Daymon & Holloway 2002, 90). Uudelleen toteutuksessa on otettava huomioon tutkijan sekä haastateltujen asiantuntijoiden subjektiivisuuden lisäksi tulevaisuudentutkimuksen erikoisominaisuudet. Tulevaisuuden suunta voi muuttua hyvin nopeasti, kuten jo teorialuvussa esitelty perhosefekti (Aula 2000, 62) antaa ymmärtää. Tämä seikka saattaisi vaikuttaa tutkimuksen tulosten mahdolliseen erilaisuuteen. Se ei olisi kuitenkaan merkki tämän tutkimuksen reliabiliteetin puutteesta.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen validius kytkeytyy valittuihin tutkimusmetodeihin ja siihen, pysytäänkö niillä todella mittaamaan tutkijan valitsemaa tutkimuskohdetta. (Daymon & Holloway 2002, 90). Hirsjärvi ja Hurme (2015) jakavat validiteetin käsitteen kolmeen osaan: rakennevalidiuteen, sisäiseen validiuteen ja ulkoiseen validiuteen.

Rakennevaliditeetilla tarkoitetaan sitä, käsitteleekö tutkimus sitä ilmiötä tai käsitettä, jota sen oli tarkoitus käsitellä. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 187). Tässä tutkimuksessa käsiteltäväksi valittiin monitoroinnin tulevaisuus. Tulevaisuus on ilmiönä ja tutkimuksen kohteena melko haastava. Metsämuurosen (2010) mukaan tulevaisuutta koskevaa tietoa voidaan hankkia joko laskennallisesti tai asiantuntija-arvioiden avulla (Metsämuuronen 2010, 281). Tässä tutkimuksessa päädyttiin jälkimmäiseen vaihtoehtoon, koska tutkijan ennako-

oletusten mukaan asiantuntijoilla olisi paras käsitys monitoroinnin tulevaisuuteen vaikuttavista teemoista. Mannermaa (1999) taas näkee, että asiantuntemus ei johda automaattisesti heikkojen signaalien tunnistamiseen. Lisäksi hänen mielestään asiantuntijoiden näkökulma voi olla hyvin kapea (Mannermaa 1999, 89.) Hän ei siis näe, että asiantuntijat olisivat välttämättä tietoisia tulevaisuuteen vaikuttavista teemoista tai kehityssuunnista. Asiantuntijamenetelmien käyttöä monitoroinnin tulevaisuuden selvittämisessä voidaan siis kritisoida.

Tässä tutkimuksessa päädyttiin Mannermaan (1999) kritiikistä huolimatta keräämään aineisto monitoroinnin asiantuntijoilta. Menetelmäksi valikoitui teemahaastattelumenetelmä. Tulevaisuudentutkimuksen asiantuntijamenetelmistä kenties tunnetuin on kuitenkin delfoi-menetelmä. Mannermaa (1999) mainitsi asiantuntijoita koskevassa kritiikissään juuri delfoi-menetelmän, mikä sai tutkijan pohtimaan menetelmän käyttöä. Metodikirjallisuuden tutustumisen jälkeen tutkimusongelman ratkaiseminen vaikutti onnistuvan parhaiten teemahaastattelumenetelmällä. Sen avulla haastateltavat pystyivät pohtimaan tutkimuksen haasteellista aihetta omilla sanoillaan. Menetelmä antoi myös tutkijalle mahdollisuuden esittää tarpeen vaatiessa selventäviä kysymyksiä.

Delfoi -menetelmässä tutkimusta varten muodostetaan asiantuntijapaneeli, jonka asiantuntijat kertovat kantansa tutkittavasta asiasta tutkijalle erikseen. Tutkija välittää anonyymisti tietoa toisten paneeliin kuuluvien ajatuksista ja niiden perusteluista. Menetelmä vaatii puhtaana toteutuksena vähintään kaksi kysymyskierrosta. Mikäli tavoitteena on paneelin konsensus, kysymyskierroksia on useampia. (Kuusi 1993, 135.) Tutkijan tulisi siis olla yhteydessä asiantuntijoihin säännöllisin väliajoin ja melko pitkän aikaa. Teemahaastattelumenetelmän avulla asiantuntijoiden ajatukset saatiin kerättyä delfoi -menetelmään verrattuna nopeammin ja vähintään yhtä laadukkaasti. Haastatteluita toteutettiin yhteensä kahdeksan kappaletta ja niitä pystyttiin tulkitsemaan ja analysoimaan teemoittelun kautta hyvin syvällisesti. Delfoi-menetelmässä taas asiantuntijapaneelin koon olisi tullut olla kenties suurempi (Kuusi 1993, 136). Teemahaastattelu, ja siihen luonnollisena jatkumona sopiva teemoittelu, olivat parempi valinta tutkimuksen aikaresurssin sekä menetelmän puhtauden näkökulmasta.

Tutkimuksen teemoitteluanalyysia syvennettiin vielä skenaariomenetelmän avulla. Menetelmä oli sovellus Coatesin (2000) skenaariomenetelmästä. Menetelmän soveltaminen voidaan nähdä validiteettiin vaikuttavana asiana. Täytyy kuitenkin huomauttaa, että Coatesin (2000) menetelmää soveltamalla sekä teemoittelun avulla onnistuttiin vastaamaan ennalta asetettuun tutkimusongelmaan sekä tutkimuskysymyksiin. Näin ollen niitä voidaan pitää onnistuneina valintoina.

Tutkimus on aineistolähtöinen, joten sen teoria-osuutta rakennettiin vaiheittain (Eskola & Suoranta 1998, 82). Aluksi tutkija perehtyi ilmiötä koskevaan tieteelliseen kirjallisuuteen, jonka kautta saatiin muodostettua käsitys tutkittavasta ilmiöstä. Aineistonkeruun ja analysoinnin jälkeen teoriaosuus kirjoitettiin lopulliseen muotoonsa. Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan tutkimuskirjallisuuden tehtäviä on kaksi: teoria keinona ja teoria päämääränä. Tässä tutkimuksessa teoria toimi keinona ja auttoi tutkimuksen tekemistä (Eskola & Suoranta 1998, 82.) Tutkimuskirjallisuus muodostettiin siten, että se käsittelee monitorointia ensin koko organisaation näkökulmasta tarkentuen lopulta viestinnän näkökulmaan. Tutkimukseen valitun aihepiirin laajuutta voidaan kritisoida. Laajuuden tavoitteena oli kuitenkin saavuttaa mahdollisimman kokonaisvaltainen näkemys monitoroinnin tulevaisuudesta. Laajan näkökannan valinnan taustalla oli ajatus siitä, että monitorointiin liittyvä kehitys, esimerkiksi teknologian saralla, vaikuttaisi luonnollisesti myös organisaatioviestinnän ammattilaisiin ja heidän suorittamaansa monitorointiin.

Hirsjärven ja Hurmeen (2015) validiteetin jaon toinen osa on sisäinen validiteetti. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan sitä, ovatko tutkimuksen tulokset ”oikeita” eli onko tutkija tehnyt oikeanlaisia päätelmiä haastateltavien sanomisista liittyen tutkittavaan ilmiöön ja vastaavatko ne tutkimuksen tavoitteeseen (Daymon & Holloway 2002, 90; Hirsjärvi & Hurme 2015, 187;).

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2010) huomauttavat, että aineiston keruuseen vaikuttaa tutkijan oppineisuus siitä, kuinka paljon hän voi löytää ja huomata uusia näkökulmia aineistoa kerätessään (Hirsjärvi ym. 2010, 182). Lisäksi Metsämuurosen (2010) mukaan laadullisessa tutkimuksessa piilee virhepäätelmien vaara. Kvantitatiiviseen tutkimuksen meto-

diikkaan on luotu useita erilaisia keinoja hallita virhepäätelmiä. Kvalitatiivinen tutkimus sen sijaan perustuu tutkijan omaan intuitioon, järkeilykykyyn, tulkintaan sekä yhdistämis- ja luokittamiskykyyn. Aineistosta on mahdollista tehdä monia erilaisia päätelmiä – jopa ristiriitaisia (Metsämuuronen 2010, 213 - 214).

Metsämuurosen (2010) ja Hirsjärven ym. (2010) ajatusten pohjalta katsottuna voidaan siis nähdä, että tutkijan vähäinen kokemus tieteellisentutkimuksen tekemisessä voi olla haaste tämän tutkimuksen validiteetille. Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan tutkimuksen uskottavuutta tuskin voitaisiin kuitenkaan lisätä vaikka aineistot ja niistä tehty analyysi viettäisiin haastateltujen arvioitaviksi. Heidän mukaansa haastatellut olisivat todennäköisesti sokeita kokemukselleen ja tilanteelleen. (Eskola & Suoranta 1998, 212.) Tutkimuksessa tulkintojen oikeellisuus yritettiin varmistaa muun muassa analyysivaiheessa aineistoon syvällisellä perehtymisellä ja siihen useaan kertaan palaamisella. Aineistosta tehtiin myös kattavasti muistiinpanoja ennen tulkintojen tekoa. Koko tutkimusprosessin ajan myös paneuduttiin säännöllisesti tieteellistä tutkimusta käsittelevään metodikirjallisuuteen, joka toimi tutkijan valintojen tukena. Lisäksi tutkijan tekemien tulkintojen tukena toimivat viidennessä luvussa tekstin seasta löytyvät haastateltujen suorat sitaatit. Hirsjärven (ym. 2010) esittämää huomautusta taas voidaan puolustaa sillä, että kulloinkin toteutetun haastattelun myötä pyrittiin löytämään uusia näkökulmia, jotka tuotiin esille seuraavissa haastatteluissa. Näkökulmia kertyi lopulta kiitettävästi, mikä näkyy teemojen määränä sekä luotujen skenaarioiden monipuolisuutena.

Ulkoinen validiteetti on viimeinen Hirsjärven ja Hurmeen (2015) validiteetin osista. Sillä tarkoitetaan tutkimustulosten yleistettävyyttä erilaisiin henkilöihin, tilanteisiin tai aikaisempaan tutkimukseen (Hirsjärvi & Hurme 2015, 188). Daymon ja Holloway (2002) toteavat yleistettävyyden olevan ongelmallista kvalitatiivisen tutkimuksen tapauksessa, koska siinä harvoin saadaan tulokseksi yleispäteviä tuloksia vaan jokainen tutkimus on olemukseltaan yksilöllinen. Ulkoista validiteettia voidaankin pitää kiistanalaisena arvioinnin kriteerinä. (Daymon & Holloway 2002, 90.) Tämän tutkimuksen tapauksessa yleistettävyyys on erityisen ongelmallista, koska tulevaisuutta koskeva tieto on lajiltaan kontingenttia, eli erilaisista muuttujista ja niiden vaihtelevista tiloista riippuvaista tietoa (Mannermaa 1993,

21). Lisäksi tulevaisuuden tutkimukselle tyypillisesti tutkimuksen tavoitteena ei ole ollut yhden totuuden tavoittelu (Mannermaa 1999, 19) vaan se tarjoaa sen sijaan kolme mahdollista totuutta. Tutkimustulosten paikkansapitävyyttä voidaan arvioida vasta vuosien kulluttua. Ulkoisen validiteetin osalta tulee myös vedota siihen, että sosiaalisen todellisuuden monimuotoisuudesta johtuen yleistyksen teko on mahdotonta (Eskola & Suoranta 1998, 213).

Tutkimuksen arviointiin kuuluu myös tutkimuksen eettisyyden pohtiminen. Tutkijan on hyvä olla tietoinen tutkimuseettisistä kysymyksistä jo ennen tutkimuksen aloittamista. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 19). Tutkimukseen osallistuvien yksilöiden anonymiteetti kuuluu keskeisesti tutkimuksen etiikkaan (Daymon & Holloway 2002, 79). Haastateltaville kerrottiin jo tutkimuksen alkuvaiheessa heidän mahdollisuudestaan esittää ajatuksensa täysin anonymisti. He saivat lisäksi mahdollisuuden saada lisätietoa tutkimuksesta ja sen tavoitteista niin halutessaan. Haastateltavilta tiedusteltiin vielä haastatteluiden lopuksi heidän haluamastaan anonymiteetin tasosta. Tasoja pidettiin yllä koko tutkimuksen ajan sen jokaisessa vaiheessa. Haastatteluiden lopuksi kerrottiin vielä puhelinnauhoitteiden tarkka tuhoamisajankohta ja ettei nauhoitetta tule kuulemaan muu kuin tutkija.

7.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin teemahaastattelemalla monitoroinnin asiantuntijoita, joista suurin osa (6) työskentelee monitorointia palveluna tarjoavissa organisaatioissa. Tutkimusta olisi ollut mielenkiintoista jatkaa keräämällä toiseksi aineistoksi organisaatioiden viestintäammattilaisten näkemyksiä monitoroinnin tulevaisuudesta. Tämä ei kuitenkaan ollut mahdollista ajanhallinnallisista ja tutkimuksen rajaukseen liittyvistä syistä johtuen. Sen sijaan se olisi hyvä jatkotutkimuksen aihe. Organisaatioiden sisällä monitorointia suorittavien ammattilaisten pohdinnat tulevaisuudesta saattaisivat kenties poiketa tämän tutkimuksen asiantuntijoiden ajatuksista. Näin ollen ammattilaisten ja asiantuntijoiden haastatteluista nousevien teemojen ja niiden pohjalta luotujen skenaarioiden vertailu olisi erittäin mielenkiintoista.

Kuten aikaisemmassa luvussa tuotiin jo esille, tulevaisuuden kulku voi muuttua hyvin helposti siihen vaikuttavien monien eri tekijöiden toimesta. Tästä syystä olisikin jatkotutkimuksen kannalta mielenkiintoista, mikäli tutkimus toteutettaisiin samanlaisella tutkimusasetelmalla viiden tai kymmenen vuoden päästä. Jatkotutkimuksen kautta voisi joko todentaa tai torjua tämän tutkimuksen tuloksena syntyneitä tulevaisuuskuvia ja tuoda samalla esiin uutta tietoa monitoroinnin tulevaisuudesta.

Mikäli tutkimuksen haluaisi toteuttaa uudelleen, siinä voisi myös kokeilla teemahaastattelun sijaan Delfoi-menetelmää. Asiantuntijaraadin muodostamisen ja useampien pohdintakierrosten myötä saataisiin varmasti aikaiseksi hyvin monipuolista ja laadultaan rikasta aineistoa. Asiantuntijaraadin kokoaminen saattaa tosin olla melko työlästä ja aikaa vievää yhdelle tutkijalle, joten tutkimukseen kannattaisi kysyä mukaan jotain viestinnän asiantuntijajärjestöä, kuten ProCom, ja toteuttaa tutkimus yhteistyössä heidän kanssaan. Tällöin olisi parempi mahdollisuus saada kokoon isompi asiantuntijajoukko, jonka myötä Delfoi-menetelmän toteutus olisi puhtaimmillaan.

Tässä tutkimuksessa monitoroinnin tulevaisuutta lähestyttiin melko laajan näkökulman kautta. Mikäli tutkimuksen toteuttaisi uudelleen, sen voisi rajata koskemaan kapeampaa näkökulmaa monitoroinnista. Yhteisöviestinnän kannalta katsottuna rajatumpana alueena voisi toimia esimerkiksi mediamonitoroinnin tulevaisuus. Tämän tutkimuksen toteuttamisen aikaan suomalainen mediamaisema käy edelleen läpi muutosta, jonka taustalla vaikuttavat hyvin monet eri asiat. Tutkimuksen tuloksista olisivat varmasti kiinnostuneita erityisesti mediamonitorointipalveluita tarjoavat organisaatiot.

KIRJALLISUUS

Agbim, K. C., Oriarewo, G. O. & Zever, T. A. 2014. Moderating effects of individual entrepreneur and enterprise characteristics on the relationship between business environmental scanning behaviour and entrepreneurial performance. *Journal of Business Studies Quarterly* 6 (1), 248 - 268.

AMEC. 2015. Barcelona principles 2.0. Saatavilla [www-muodossa: http://amecorg.com/wp-content/uploads/2015/09/Barcelona-Principles-2.0-development-and-detailed-changes.-7-September-2015.pdf](http://amecorg.com/wp-content/uploads/2015/09/Barcelona-Principles-2.0-development-and-detailed-changes.-7-September-2015.pdf), viitattu 1.11.2015.

Albright, K. S. 2004. Environmental scanning: radar for success. *The Information Management Journal* 38 (3), 38 - 45.

Groopman, J. 2015. Altimeter Groupin tutkimusraportti. Customer experience in the internet of things. Saatavana: <http://www.altimetergroup.com/pdf/reports/Customer-Experience-in-the-Internet-of-Things-Altimeter-Group.pdf>, Viitattu 9.10.2015.

Aula, P. 2000. Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen? Juva: WSOY.

Aula, P. 1999. Organisaation kaaos vai kaaoksen organisaatio? Dynaamisen organisaatioviestinnän teoria. Helsinki: Loki-Kirjat.

Balshetwar, S. V. 2014. Big data: text analytics. *International Journal of Research in Advent Technology* 2 (6), 166 - 169.

Barnes, N. G & Jacobsen, S. L. 2014. Missed eWOM opportunities: a cross-sector analysis of online monitoring behavior. *Journal of Marketing Communications* 20 (1/2), 147 - 158.

Bartlett, J. 2005. Strategic use of media in public relations: relationships between media coverage, public relations and organizational strategy. New York: Proceedings Public Relations Division of International Communication Association.

Barocas, S. & Nissenbaum, H. 2014. Computing ethics big data's end run around procedural privacy protections, recognizing the inherent limitations of consent and anonymity. *Communications of the ACM* 57 (11), 31 - 33.

Bekkers, V., Edwards, A. & de Kool, D. 2013. Social media monitoring: responsive governance in the shadow surveillance? *Government Information Quarterly* 30 (4), 335 - 364.

Bottles, K., Begoli, E. & Worley, B. 2014. Understanding the pros and cons of big data analytics. *Physician Executive*, 40 (4), 6 - 12.

Branthwaite, A. & Patterson, S. 2011. The power of qualitative research in the era of social media. *Qualitative Market Research* 14 (4), 430 - 440.

Brown, M. E. & Gioia, D. A. 2002. Making things click: distributive leadership in an online division of an online organization. *The Leadership Quarterly* 13 (4), 397 - 419.

Chen, H., Chiang, R. H. L, & Storey, V. C. 2012. Business intelligence and analytics: from big data to big impact. *MIS Quarterly* 36 (4), 1 - 24.

Choo, W. C. 1998. Information management for the intelligent organization. The art of scanning the environment. New Jersey: Information Today Inc.

Choo, W. C. 1999. The art of scanning the environment. *Bulletin of the American Society for Information Science and Technology* 25 (3), 21 - 24.

- Choo, W. C. 2001. Environmental scanning as information seeking and organizational learning. *Information Research* 7(1), 1 - 25.
- Coates, J. 2000. Scenario planning. *Technological Forecasting & Social Change* 65 (1), 115 - 123.
- Coombs, T. & Holladay, S. J. 2015. Public relations' "relationship identity" in research: Enlightenment or illusion. *Public Relations Review* 41 (5), 689 - 695.
- Daymon, C. & Holloway, I. 2002. *Qualitative research methods in public relations and marketing communications*. London: Routledge.
- D'Aveni, A. R. & MacMillan, I. C. 1990. Crisis and the content of managerial communications: a study of the focus of attention of top managers in surviving and failing firms. *Administrative Science Quarterly* 35 (4), 634 - 657.
- Donaldson, L. 2001. *The contingency theory of organizations*. London: Thousand Oaks, Calif. SAGE
- Dyer, S. C. 1996. Descriptive modeling for public relations environmental scanning: a practitioner's perspective. *Journal of Public Relations Research* 8 (3), 137 - 150.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Gandomi, A. & Haider, M. 2015. Beyond the hype: big data concepts, methods and analytics. *International Journal of Information Management* 35 (1), 137 - 144.
- George, G., Haas, M. R. & Pentland, A. 2014. Big data and management. *Academy of Management Journal* 57 (2), 321 - 326.
- Goes, P. B. 2014. Big data and IS research. *MIS Quarterly* 38 (3), 3 - 8.

González-Herrero, A. & Smith, S. 2008. Crisis communication management on the web: how internet-based technologies are changing the way public relations professionals handle business crises. *Journal of Contingencies and Crisis Management* 16 (3), 143 - 153.

Harisalo, R. 2009. *Organisaatioteoriat*. Tampere University Press

Hiltunen, E. 2012. *Matkaopas tulevaisuuteen*. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S. ja Hurme, H. 2015. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus. University Press Helsinki. Painopaikka: Tallinna Raamatutrukikoda.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

Hoffman, D. & Fodor, M. 2010. Can you measure the ROI of your social media marketing. *MIT Sloan Management Review* 52 (1), 41 - 49.

Ilmola-Sheppard, L. 2014. *Increasing flexibility environment scanning of the early signs of change in the complex environment*. Helsinki: Aalto Yliopisto.

Jardish, H. V., Gehrke, J., Labrinidis, A., Papakonstantinou, Y., Patel, J. M, Ramakrishnan, R. & Shahabi, C. 2014. Big data and its technical challenges. *Communications of the AMC* 57 (7), 86 - 94.

Juholin, E. 2008. Mittaamisen sietämätön välttämättömyys: työyhteisömittarit uuden edessä. Teoksessa P. Aula (toim.) *Kivi vai katedraali. Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön*. Helsinki: Infor, 237 - 254.

Kamppinen, M., Kuusi, O. & Söderlund, S. 2003. *Tulevaisuuden tutkimus. Perusteet ja sovelluksia*. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Katz, D. & Kahn, R. L. 1966. *The social psychology of organizations*. New York: Wiley & Sons.

Koivunen, H. & Koski, J.T. 1996. Tulevaisuuden filosofiaa. *Informaatiotutkimus* 15 (2), 64 - 75.

Ksethri, N. 2014. Big data's impact on privacy, security and consumer welfare. *Telecommunications Policy* 38 (11), 1134 - 1145.

Kuusi, O. 1993. Delfoi-tekniikka tulevaisuuden tekemisen välineenä. Teoksessa M. Vapaa-vuori (toim.) *Miten tutkimme tulevaisuutta?* Helsinki: Painatuskeskus Oy, 132 - 140.

Lau, R., Liao, S., Wong, K. F., Chiu, D. 2012. Web 2.0 Environmental scanning and adaptive decision support for business mergers and acquisitions. *MIS Quarterly* 36 (4), 1239 - A6.

Lichtenthaler, U. 2009. Absorptive capacity, environmental turbulence, and the complementarity of organizational learning processes. *Academy of Management Journal* 52 (4), 822 - 846.

Lehtonen, J. 2008. Kyberavaruus ja organisaatiotiedottamisen haasteet. Teoksessa P. Aula (toim.) *Kivi vai katedraali. Organisaatiaviestintä teoriasta käytäntöön*. Helsinki: Infor, 138 - 149.

Luoma-aho, V. 2015. Understanding stakeholder engagement: faith-holders, hateholders & fakeholders. *Research Journal of the Institute for Public Relations* 2 (1), 1 - 28.

Luoma-aho, V., Tirkkonen, P. & Vos, M. (2013). Monitoring the issue arenas of the swine-flu discussion. *Journal of Communication Management* 17 (3), 239 - 251.

Luoma-aho, V. & Vos, M. 2010. Towards a more dynamic stakeholder model: acknowledging multiple issue arenas. *Corporate Communications: an International Journal* 15 (3), 315 - 331.

Luoma-aho, V. 2008. Viha, rakkaus ja stakeholder-suhteet. Teoksessa P. Aula (toim.) *Kivi vai katedraali. Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön*. Helsinki: Infor, 79 - 95.

Luoma-aho, V. 2006. Lupa toimia. Julkisorganisaatioiden sidosryhmäsuhteet. *Tiedotustutkimus* 23 (3), 38 - 51.

Malaska, P. 1993. Tulevaisuustietoisuus ja tulevaisuuteen tunkeutuminen. Teoksessa M. Vapaavuori (toim.) *Miten tutkimme tulevaisuutta?* Helsinki: Painatuskeskus Oy, 6 - 12.

Mannermaa, M. 1999. *Tulevaisuuden hallinta: skenaariot strategiatyöskentelyssä*. Porvoo: WSOY

Macnamara, J. 2015. Creating an 'architecture of listening' in organizations: The basis of engagement, trust, healthy democracy, social equity, and business sustainability. Sydney, NSW: University of Technology Sydney, 2 - 76.

Metsämuuronen, J. 2010. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 4 -Tutkijalaitos. Helsinki: International Methelp Oy.

Meristö, T. 1991. *Skenaariotyöskentely yrityksen johtamisessa. Tulevaisuuden tutkimuksen seura*. Helsinki: VAPK-Kustannus.

Moe, W. W. & Schweidel, D. A. 2014. Listening in on social media: a joint model of sentiment and venue format choice. *Journal of Marketing Research* 51 (4), 387 - 402.

Niiniluoto, I. 1993. Tulevaisuudentutkimus -tiedettä vai taidetta? Teoksessa M. Vapaavuori (toim.) *Miten tutkimme tulevaisuutta?* Helsinki: Painatuskeskus Oy, 13 - 18.

Richard, H., Rohm, A. & Crittenden, V. L. 2011. We're all connected: The power of the social media ecosystem. *Business Horizons, Special Issue: Social Media* 54 (3), 265 - 273.

Rubin, A. 2014. Skenaariotyöskentely tulevaisuuksientutkimuksessa. Metodix- metoditietämystä kaikille. Saatavilla *www-muodossa*: <https://metodix.wordpress.com>, viitattu 4.1.2016.

Saaranen-Kauppinen, S. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavilla *www-muodossa*: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>, viitattu 26.8.2015.

Saunders, M., Lewis, P. & Tornhill, A. 2007. *Research methods for business students*. Essex: Pearson Education Limited.

Seeger, M. W. 2002. Chaos and crisis: propositions for a general theory of crisis communication. *Public Relations Review* 28 (14), 329 - 337.

Sellnow, T. L., Seeger, M. W. & Ulmer, R. R. 2002. Chaos theory, informational needs, and natural disasters. *Journal of Applied Communication Research* 30 (4), 269 - 292.

Sicari, S., Rizzardi, A., Grieco, L. A. & Coen-Porisini, A. 2015. Security, privacy, and trust in internet of things: The road ahead. *Computer Networks* 76 (15), 146 - 164

Smith, B. G. 2012. Communication integration: an analysis of context and conditions. *Public relations review* 38 (4), 600 - 608.

TechAmerica Foundation's Federal Big Data Commission 2012. *Demystifying big data: a practical guide to transforming the business of government*. Washington: TechAmerica Foundation. Saatavilla *www-muodossa*: <https://www304.ibm.com/industries/publicsector/fileserv?contentid=239170>, viitattu 10.11.2015.

Uhl-Bien, M., Russ, M. & McKelvey, B. 2007. Complexity leadership theory: shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly* 18 (4), 298 - 318.

Viestinnän ammattilaiset 2015. ProCom – Viestinnän ammattilaiset tutkimusraportti. Helsinki: Taloustutkimus Oy. Saatavilla [www-muodossa: http://procom.fi/wp-content/uploads/2015/11/Viestinn%C3%A4n-ammattilaiset-2015.pdf](http://procom.fi/wp-content/uploads/2015/11/Viestinn%C3%A4n-ammattilaiset-2015.pdf), viitattu 3.11.2015.

Viestinnän mittaamisen tila suomalaisissa organisaatioissa 2016. STT Viestintäpalvelut Oy & ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry tutkimusraportti. Helsinki: IROResearch Oy. Saatavilla [www-muodossa: http://procom.fi/wp-content/uploads/2016/02/Viestinn%C3%A4n-mittaaminen_tutkimusraportti.pdf](http://procom.fi/wp-content/uploads/2016/02/Viestinn%C3%A4n-mittaaminen_tutkimusraportti.pdf), viitattu 29.3.2016.

Watson, T. 2013. Advertising value equivalence –PR's orphan metric. *Public Relations Review* 39 (2), 139 - 146.

Weber, R. 2015. Internet of things: privacy issues revisited. *Computer law & Security review* 31(5), 618 - 627

Ying, L. (2014). Big Data and predictive business analytics. *Journal of Business Forecasting* 33 (4), 40 - 42.

Zerfass, A., Verčič, D., Verhoeven, P., Moreno, A., & Tench, R. 2015. European communication monitor 2015. Creating communication value through listening, messaging and measurement. Results of a Survey in 41 Countries. Brussels: EACD/EUPRERA, Helios Media. Saatavilla [www-muodossa: http://www.zerfass.de/ECM-WEBSITE/media/ECM2015-Results-ChartVersion.pdf](http://www.zerfass.de/ECM-WEBSITE/media/ECM2015-Results-ChartVersion.pdf), viitattu 3.11.2015.

Zhang, B. & Vos, M. 2014. Social media monitoring: aims, methods, and challenges for international companies. *Corporate Communications: An International Journal* 19 (4), 371 - 383.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Taustakysymyksiä:

Asema ja tehtävä organisaatiossa

Monitoroinnin määrittely

Big datan määrittely

Pääteema 1 Monitorointi	Pääteema 2 Big data
Alateemat	Alateemat
Monitoroinnin syyt	Datan analysointi
Monitoroinnin lähteet/kohteet	Datan lähteet
Monitoroidun tiedon analysointi	Datan säilytys
Monitorointitavat/työkalut	Datan raportointi
Monitoroija	Small data
Monitoroidun tiedon jatkokäyttö	Etiikka
Ulkoinen ympäristö	Ulkoinen ympäristö
Monitoroinnin etiikka	

Liite 2. Haastateltaville lähetty haastattelupyynnö sekä ajattelua herättelevä viesti

Haastattelupyynnö:

Hei,

Etsin asiantuntijoita haastateltaviksi pro gradu -tutkielmaani varten. Graduni aiheena on organisaation ulkoisen ympäristön monitoroinnin (environmental scanning) tulevaisuus. Teen graduani Jyväskylän yliopistossa yhteisöviestinnän pääaineeseen.

Porkkanana tarjoan haastatteluihin osallistuneille yrityksille ns. "yhteenvetona" gradusta, eli kattavaa tietoa monitoroinnin tulevaisuudesta, jota yritykset voivat käyttää halutessaan kilpailuetuna/ideoiden herättäjänä.

Kaipaisin luovaa ja innostavaa keskusteluhetkeä (n. 1h) mahdollisimman pian, miten teille vain sopii.

Tiedän, että aikataulunne on varmasti tiivis, mutta auttaisitte tieteen etenemistä ja valmistumistani jakamalla ajatuksenne kanssani

Ystävällisin terveisin, Katriina Kaikkonen, Yhteisöviestinnä, JYU

Myöhemmin lähetetty ajattelua ruokkiva viesti:

Hei,

Tässä hieman lisää tietoa tulevasta. Graduni aiheena on ulkoisen ympäristön monitoroinnin tulevaisuus. Kerään asiantuntijoiden ajatuksia tähän liittyen. Tarkastelen aihetta gradussa organisaatioiden sekä viestinnän ammattilaisen näkökulmasta katsottuna.

Haastattelusta sen verran, että se toteutetaan teemahaastattelu -menetelmällä, eli minulla on lista teemoista, mutta voitte kertoa näkemyksiänne aiheesta kuitenkin vapaasti. Voitte esittää ajatuksenne halutessanne täysin anonymisti.

Jotta harmaat aivosolut saisivat jo hieman tekemistä aiheeseen liittyen, voisitte (mikäli ehditte) miettiä seuraavia asioita ennen haastattelua:

Mitä organisaatioiden ulkoisen ympäristön monitorointi on nyt ja kuinka näette sen kehittyvän tulevaisuudessa? Mitä big data voi kenties tarjota organisaatioviestinnän ulkoisen ympäristön monitorointiin? Minkälaisina näkisitte monitoroinnin esim. kymmenen vuoden päästä?

Mikäli teillä heräsi kysymyksiä haastatteluun liittyen, niin vastaan niihin mielelläni. Muuten olen teihin yhteydessä X.X kello XX.XX.

Mukavaa viikon alkua/loppua! Yst.terv. Katriina Kaikkonen.