

# **AJATUSJOHTAJUUS PELIALALLA**

**Mistä se koostuu ja miten siitä viestitään?**

Katri Koponen

Yhteisöviestinnän pro gradu -tutkielma

Viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

Huhtikuu 2015

## JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta HUMANISTINEN	Laitos VIESTINTÄTIETEIDEN
Tekijä Katri Koponen	
Työn nimi AJATUSJOHTAJUUS PELIALALLA Mistä se koostuu ja miten siitä viestitään?	
Oppiaine Yhteisöviestintä	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Huhtikuu 2015	Sivumäärä 125 + 2
<p><b>Tiivistelmä</b></p> <p>Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkittiin ajatusjohtajuutta pelialalla. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisia näkemyksiä pelialan yritysten viestinnästä vastaavilla henkilöillä on ajatusjohtajuudesta alallaan. Erityisesti oltiin kiinnostuneita siitä, millaista ajatusjohtajuuden viestintä on ajatusjohtajuusprosessin eri vaiheissa. Tutkimusongelmaa lähestyttiin kahden tutkimuskysymyksen avulla: 1) millaisista ominaisuuksista ajatusjohtajuus koostuu pelialalla ja 2) millaista ajatusjohtajuuden viestintä on pelialalla.</p> <p>Ajatusjohtajuutta on tarkasteltu tieteellisen tutkimuksen kentässä jonkin verran, mutta empiirisesti aihetta ei tutkijan tiedon mukaan ole aikaisemmin tutkittu. Tämän tutkimuksen suurin anti syntyi empiirisen tutkimustiedon yhdistämisestä ajatusjohtajuuden aikaisempaan tutkimukseen. Teoreettisessa viitekehyksessä esiteltiin ajatusjohtajuuden teorian lisäksi valikoituja viestinnän teorioita ja ajatusjohtajuuden lähikäsitteitä.</p> <p>Peliala valittiin tutkimuskohteeksi, koska ala on ollut vahvassa nousussa jo pitkään. Alalla on nähty useita suomalaisia menestystarinoita ja vuonna 2013 peliala oli viihdeteollisuuden voimakkaimmin kasvava alue Suomessa. Lisäksi pelialan toiminnassa korostuu sidosryhmien huomioiminen, mikä nähdään olennaisena myös ajatusjohtajuuden viitekehyksessä. Tutkimuksen kohdeyrityksiksi valikoitui seitsemän yritystä Suomen kahdeksan suurimman pelialan yrityksen joukosta.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena ja aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Haastateltavaksi pyydettiin kohdeyritysten viestinnästä vastaavia henkilöitä. Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin teoriasidonnaista teemoittelua. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että pelialan ajatusjohtajuudessa on sekä useita yhteneväisyyksiä että joitain eroja aikaisempaan tutkimukseen verrattuna. Pelialalla ajatusjohtajuutta esiintyy sekä yksilö- että yritystasolla, ja ollakseen ajatusjohtaja yrityksen tai yksilön on täytettävä tiettyjä edellytyksiä: sen on erottauduttava muista pelialan toimijoista ja nähtävä ajatusjohtajuus pitkän aikavälin strategisena toimintana, joka vaatii runsaasti aikaa ja muita resursseja. Ajatusjohtajuus rakentuu pelialalla menestyksen, osaamisen tai aktiivisen viestinnän pohjalle ja siitä voi koitua useita hyötyjä. Ajatusjohtajuutta toteutetaan pelialalla pitkälti viestinnällisin keinoin. Ajatusjohtajan viestintä eroaa muista pelialan toimijoista siinä, että se on systemaattisempaa, tavoitteellisempaa ja monipuolisempaa. Viestinnän tärkeimmiksi ominaisuuksiksi nousivat kaksisuuntaisuus ja kohderyhmälähtöisyys. Pelialan ajatusjohtajuudessa tunnistettiin useita kohderyhmiä ja viestintäkanavia, jotka esiteltiin tutkimuksen tulososiossa. Ajatusjohtajuus voi pelialalla pohjata monenlaisiin teemoihin: tuotekeskeisiin teemoihin, alan trendeihin ja liiketoimintamalleihin sekä yrityksen tarinaan ja historiaan liittyviin teemoihin.</p>	
Asiasanat Ajatusjohtajuus, johtajuus, organisaatioviestintä, peliala, strategia, viestintästrategiat	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos	
Muita tietoja	

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
2	AJATUSJOHTAJUUS .....	3
2.1	Yksilö- ja organisaatiotason ajatusjohtajuus .....	3
2.2	Ajatusjohtajuuden määrittely .....	5
2.2.1	Ajatusjohtajuuden edellytykset.....	5
2.2.2	Asiakaslähtöisyys .....	7
2.2.3	Kriteerit ajatusjohtajan tunnistamiseen.....	11
2.3	Viestintä ja ajatusjohtajuus .....	13
2.3.1	Viestinnän strateginen rooli organisaatioissa .....	14
2.3.2	Viestinnän ammattilaisen strateginen rooli.....	17
2.3.3	Kaksisuuntainen, symmetrinen viestintä .....	18
2.3.4	Strateginen viestintä sidosryhmäsuhteiden ylläpitämisenä .....	20
2.3.5	Operatiivinen viestintä ajatusjohtajuudessa .....	22
2.4	Ajatusjohtajuuden hyödyt.....	23
2.5	Ajatusjohtajuuden yhteenveto .....	24
3	AJATUSJOHTAJUUDEN LÄHIKÄSITTEET .....	27
3.1	Ajatusten johtaminen .....	28
3.2	Asiantuntijuus .....	30
3.3	Mielipidejohtajuus .....	32
3.4	Edelläkävijyys .....	35
3.5	Suunnannäyttäjäyys .....	37
3.6	Maine .....	38
3.7	Koonti ajatusjohtajuudesta ja sen lähikäsitteistä.....	40
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	42
4.1	Tutkimusongelma ja -kysymykset .....	42
4.2	Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä .....	44
4.3	Pelialan yritykset kohdeorganisaatioina .....	46
4.4	Teemahaastattelujen toteutus .....	48
4.5	Teemoittelu aineiston analyysimenetelmänä .....	51
5	AJATUSJOHTAJUUDEN OMINAISUUDET PELIALALLA.....	56
5.1	Yksilöt ja yritykset ajatusjohtajina.....	56
5.2	Ajatusjohtajuuden edellytykset pelialalla .....	59

5.2.1	Erottautuminen keskeisessä asemassa .....	59
5.2.2	Strategialähtöisyys tukee ajatusjohtajuuden saavuttamista .....	60
5.2.3	Pitkäjänteistä, resursseja vaativaa työtä.....	61
5.2.4	Menestyminen, osaaminen ja aktiivisuus ajatusjohtajuudessa .....	62
5.3	Ajatusjohtajuuden kriteerit .....	64
5.4	Ajatusjohtajuuden hyödyt.....	66
6	AJATUSJOHTAJUUDEN VIESTINTÄ PELIALALLA.....	70
6.1	Viestinnän rooli ajatusjohtajuudessa .....	70
6.2	Ajatusjohtajan viestinnän ominaispiirteet .....	72
6.2.1	Ajatusjohtajuus vuorovaikutuksena.....	73
6.2.2	Viestinnän systemaattisuus, tavoitteellisuus ja selkeys .....	74
6.2.3	Rohkeus ajatusjohtajan viestinnässä .....	75
6.2.4	Mahdollisuus entistä vaikuttavampaan viestintään.....	76
6.3	Viestinnän teemat .....	77
6.4	Viestinnän kohderyhmät .....	81
6.5	Viestintäkanavat .....	84
6.6	Pyrkimisvaiheen viestinnän erityispiirteet.....	90
7	PÄÄTÄNTÖ .....	93
7.1	Johtopäätökset ja keskustelu .....	93
7.2	Tutkimuksen arviointi .....	110
7.3	Jatkotutkimuskohteet.....	117
	KIRJALLISUUS .....	119
	LIITTEET .....	126

## TAULUKOT JA KUVIOT

TAULUKKO 1 Ajatusjohtajuuden edellytykset .....	7
TAULUKKO 2 Lähikäsitteiden määritelmät, yhtenevyydet ja erot ajatusjohtajuuteen verrattuna.....	41
TAULUKKO 3 Kohdeorganisaatioiden liikevaihdot, työntekijämäärät ja perustamisvuodet.....	48
TAULUKKO 4 Ajatusjohtajuuden kriteerit pelialalla .....	66
TAULUKKO 5 Ajatusjohtajuuden hyödyt pelialalla.....	69
TAULUKKO 6 Ajatusjohtajuuden teemat pelialalla.....	80
TAULUKKO 7 Ajatusjohtajuuden kohderyhmät pelialalla .....	84
TAULUKKO 8 Ajatusjohtajuuden viestintäkanavat pelialalla .....	90
TAULUKKO 9 Ajatusjohtajuuden edellytykset teoriassa ja pelialalla .....	97
TAULUKKO 10 Ajatusjohtajuuden kriteerit teoriassa ja pelialalla.....	99
TAULUKKO 11 Ajatusjohtajuuden hyödyt teoriassa ja pelialalla .....	101
TAULUKKO 12 Ajatusjohtajuuden viestinnän ominaisuudet teoriassa ja pelialalla .....	104
TAULUKKO 13 Ajatusjohtajuuden viestintäkanavat teoriassa ja pelialalla	107
KUVIO 1 Asiakaslähtöisyys ajatusjohtajuudessa.....	11
KUVIO 2 Strategisen päätöksenteon tasot .....	16
KUVIO 3 Ajatusjohtajuusprosessi .....	26
KUVIO 4 Aineiston analyysin eteneminen .....	55
KUVIO 5 Ajatusjohtajuusprosessi pelialalla.....	109

# 1 JOHDANTO

Entistä haastavammat asiakkaat, kasvava kilpailu ja talouskasvun hidastuminen ovat saaneet yritykset etsimään keinoja saavuttaa kilpailuetua alallaan (Aula & Heinonen 2011, 111–112; Gibbins-Klein 2011, 8). Kun perinteiset markkinoinnin muodot ovat osoittautuneet toimimattomiksi, ovat yritykset päätyneet etsimään uusia keinoja myynnin aikaansaamiseksi ja liiketoiminnan kasvattamiseksi. Ajatusjohtajuus onkin tarjonnut uuden näkökulman yrityksen liiketoimintaan, mikä yhdistää viestinnän, markkinoinnin ja liiketoiminnan yhdeksi tavoitteelliseksi kokonaisuudeksi.

Mitä ajatusjohtajuus sitten tarkoittaa? Yksi ajatusjohtajuuden määritelmä kuvastaa ajatusjohtajuutta liiketoimintakategoriassa saavutettuna asiantuntija-asemana sidosryhmien silmissä (Aapola 2012, 12). Aapolan (2012, 19) mukaan thought leadership -käsite syntyi 1994, jolloin sillä viitattiin karismaattisiin henkilöihin, jotka olivat tuoneet uusia ajatuksia yritysmaailmaan. Sen sijaan suomen kielellä thought leadership -käsitteelle on tarjottu useita käännöksiä, joista mikään ei vielä ole täysin vakiintunut. Suora suomennos ”ajatusjohtajuus” ei ole vielä aihetta suomen kielellä käsittelevien ammattilaisten mielestä täysin vakiintunut suomenkielisenä vastineena thought leadership -käsitteelle (ks. Aapola 2012, 18; Aula & Heinonen 2011, 114). Tässä tutkimuksessa englanninkielisestä käsitteestä thought leadership käytetään kuitenkin suoraa suomennosta ajatusjohtajuus, koska sen koetaan parhaiten kuvastavan englanninkielisen käsitteen sisältöä ja sen käyttö on yleistynyt yritysten ja viestintäalan omissa kirjoituksissa, kuten blogeissa (ks. esim. AC-Sanafor Oy 2014; Johansson 2013; Keynotes 2014; Lintulahti 2014; Nurmi, Haanpää-Liukko & Manu 2014).

Vaikka ajatusjohtajuutta on käsitelty tutkimuksen kentässä jonkin verran, ei ajatusjohtajuutta empiirisesti käsitelleitä tutkimuksia ole tutkijan tiedon mu-

kaan vielä tehty. Empiirisen tutkimuksen puutteellisuudesta johtuen ajatusjohtajuudelle ei ole vielä syntynyt tieteellistä viitekehystä tai yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Koska käsitteestä kuitenkin puhutaan yritysmaailmassa melko paljon (Gibbins-Klein 2011, 8) ja jotkut organisaatiot ovat asettaneet ajatusjohtajuuden strategiseksi tavoitteekseen (ks. esim. Jackson 2012, 10), on empiiriselle tutkimukselle selvä tarve. Ajatusjohtajuuden tutkijat näkevät ajatusjohtajuudessa useita yritysten kannalta houkuttelevia hyötyjä, kuten liiketoiminnan ja myynnin kasvua sekä sidosryhmien luottamuksen ja yrityksen tunnettuuden nousua (ks. esim. Aula & Heinonen 2011, 118; Beck 2012, 20–21). Nykyisen talouden taantumana aikana jo liiketaloudellisten hyötyjen mahdollisuutta voidaan pitää hyvänä syynä tutkia ajatusjohtajuuden ilmiötä hieman tarkemmin.

Onko ajatusjohtajuutta sitten oikeasti hyödynnetty käytännössä ja jos on, miten? Muun muassa näihin kysymyksiin tässä tutkimuksessa pyritään vastaamaan tarkastelemalla ajatusjohtajuutta suuressa nousujohteessa olevalla toimialalla eli pelialalla. Peliala koetaan kiinnostavaksi tutkimuskohteeksi useammastakin syystä. Ensinnäkin peliteollisuus on Suomessa ollut merkittävässä kasvussa jo useita vuosia ja se on viihdeteollisuuden voimakkaimmin kasvava alue. Vuonna 2013 pelialan liikevaihto oli 860 miljoonaa euroa ja alalla toimii yli 300 yritystä. (Vähäkainu, Mononen & Neittaanmäki 2014, 4.) Alalla on nähty myös useita suomalaisia menestystarinoita, joista mobiilipelialan yritys Supercell voidaan mainita tuoreimpana esimerkkinä. Kovaa vauhtia kasvavaa pelialaa koskeva tutkimustieto nähdäänkin sellaiseksi, joka voisi kiinnostaa viestinnän ammattilaisia myös alan ulkopuolella. Lisäksi pelialalla korostuu alan tutkimuksen mukaan sidosryhmien huomioiminen (Wesley & Baczak 2010, 211–212, 216), mikä nähdään olennaisena myös ajatusjohtajuuden viitekehyksessä (ks. esim. Kauffman & Howcroft 2003, 215–216).

Viestinnän rooli nähdään ajatusjohtajuutta käsitelleessä tutkimuskirjallisuudessa merkittäväksi (ks. esim. Aapola 2012, 33; Beck 2012, 19). Tässä tutkimuksessa ollaankin erityisen kiinnostuneita siitä, millaiseksi ajatusjohtajuuden viestintä nähdään tutkimuskirjallisuudessa ja toisaalta pelialalla käytännössä. Tutkimuksen seuraavassa luvussa (luku 2) tehdään katsaus ajatusjohtajuuden aikaisempaan tutkimukseen, jonka jälkeen luvussa 3 esitellään ajatusjohtajuuden lähikäsitteitä. Luvussa 4 esitellään tutkimuksen toteutusta ja luvuissa 5 ja 6 tämän tutkimuksen tuloksia. Lopuksi luvussa 7 päätetään tutkimus johtopäätöksien, tutkimuksen arvioinnin ja jatkotutkimuskohteiden esittelyllä.

## 2 AJATUSJOHTAJUUS

Monissa artikkeleissa (ks. esim. Dearlove 2004; Jevons 2013; Ulmer 2012) käytetään käsitettä ajatusjohtajuus tai ajatusjohtaja ilman, että sille tai sen sisällölle tarjotaan selvää määritelmää. Ajatusjohtajuus-sanaa käytetään teksteissä kuvastamaan organisaation edistyksellistä ajattelua tai johtavaa asemaa tietyllä alalla. Ajatuksena on, että tätä johtavaa tai edistyksellistä ajattelua seuraamalla kyseinen ala tai yksittäinen organisaatio voi saavuttaa liiketoiminnallista voittoa. Se, mitä ajatusjohtajuus tarkalleen ottaen sisältää, jää artikkeleissa kuitenkin usein täysin määrittelemättä.

Empiirisissä tutkimuksissa ajatusjohtajuutta on käsitelty hyvin vähän, mistä johtuen käsitteelle ei ole syntynyt tieteellistä viitekehystä tai hyväksyttyä määritelmää. Ajatusjohtajuudella nähdäänkin olevan useita toisistaan eroavia määritelmiä eri aloilla. (Kauffman & Howcroft 2003, 214–215.) Empiirisen tutkimuksen vähyydestä huolimatta ajatusjohtajuudesta on kirjoitettu sekä tieteen piirissä että viestinnän ammattilaisten keskuudessa. Seuraavissa luvuissa käsitellään ajatusjohtajuuden käsitettä aiempien kirjoitusten pohjalta ja kootaan sen pohjalta yhteen ajatusjohtajuusprosessin keskeisemmät kohdat.

### 2.1 Yksilö- ja organisaatiotason ajatusjohtajuus

Eri tutkijoiden määritelmät ajatusjohtajuudesta eroavat selvästi siinä, voiko organisaatio kokonaisuudessaan olla ajatusjohtaja, vai nouseeko ajatusjohtajuus aina yksittäisten henkilöiden kautta (Aasmundsen 2011, 18). Roachin (2008) näkemyksen mukaan ajatusjohtajat ovat aina yksittäisiä asiantuntijoita organisaatiossa, eikä hän puhu organisaatioista ajatusjohtajina. Hänen mukaansa ajatusjohtajan aseman saavuttaminen on korkein ammatillinen



saavutus, jonka yksittäinen henkilö voi saavuttaa. Ajatusjohtaja-asema on siis menestyksen mittari, joka ei ole sidoksissa liiketoiminnalliseen voittoon, kasvuun tai yrityksen kokoon. Ajatusjohtajat ovat ammattitaidollaan ansainneet vaikutusvaltaisen aseman, jota hyödyntäen he voivat saada aikaan jopa koko toimialaa tai ammattikuntaa koskevia muutoksia. (Roach 2008.)

Monet muutkin tutkijat (ks. esim. Brosseau 2013; Goldsmith & McLeod 2008; Ramos 2013) määrittävät ajatusjohtajan olevan nimenomaan yksityinen henkilö. Goldsmithin ja McLeodin (2008) mukaan ajatusjohtajalla on useimmiten merkittävä asiantuntijuus omasta kapea-alaisesta osaamisalueestaan, eikä yhden henkilön osaaminen usein laajene paljon tämän erikoisosaamisalueen ulkopuolelle. Yrityksen ajatusjohtajuus puolestaan muodostuu yksittäisten työntekijöiden osaamisen kokonaisuudesta (Goldsmith & McLeod 2008, 12).

Osassa ajatusjohtajuuden määritelmiä puolestaan uskotaan, että ajatusjohtajuutta voi olla sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Gibbins-Klein (2011) näkee, että kilpailun kovetessa organisaatioiden kannattaa luoda työntekijöistään oman alansa ajatusjohtajia. Hän huomioi kuitenkin, että ajatusjohtajan maine ja asema voi syntyä myös organisaatiolle kokonaisuudessaan. Ajatusjohtajastrategia soveltuukin toteutettavaksi läpi koko organisaation. (Gibbins-Klein 2011, 8.)

Myös Aapola (2012) puhuu kirjassaan sekä yksilö- että organisaatiotasoisesta ajatusjohtajuudesta. Aapola keskittyy käsittelemään ajatusjohtajuutta yritysten näkökulmasta, mutta huomioi, että käsite on alun perin kuvannut lähinnä yksittäisiä johtohenkilöitä. Hänen mukaansa yrityksen ei tarvitse olla suuri tavoitellakseen ajatusjohtajan asemaa, vaan kaikenkokoiset yritykset voivat hyötyä ajatusjohtajuudesta. Ajatusjohtajuuden strateginen tavoittelu voi tukea myös pienen, mutta osaavan organisaation kasvupyrkimyksiä. (Aapola 2012, 19, 22.)

Beck (2012) käsittelee ajatusjohtajuutta artikkelissaan vain organisaatioiden näkökulmasta. Hänen näkee ajatusjohtajuuden yritysten liiketoiminnan kehittämisen työkaluna. Vaikka Beck uskoo, että ajatusjohtajuudesta voi olla hyötyä kaikille yrityksille, hän painottaa silti, ettei ajatusjohtajuusstrategia välttämättä sovellu kaikkiin yrityskonsepteihin yhtä hyvin (Beck 2012, 19).

Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan ajatusjohtajuutta pelialalla, eikä aihetta rajata etukäteen yksilö- tai organisaatiotason ajatusjohtajuuteen. Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita selvittämään haastateltavien kokemuk-

sia pelialan ajatusjohtajuuteen liittyen. Tutkimuksen kohteeksi valittiin seitsemän pelialan yritystä, jotka esitellään tarkemmin luvussa 4.3.

## 2.2 Ajatusjohtajuuden määrittely

Tässä luvussa pyritään määrittelemään ajatusjohtajuuden käsitteen tärkeimmät ominaisuudet aikaisemman kirjallisuuden pohjalta. Ensimmäiseksi esitellään niitä edellytyksiä, jotka yrityksen on täytettävä pystyäkseen saavuttamaan ajatusjohtajuuden. Tämän jälkeen käsitellään asiakaslähtöisyyden merkitystä ajatusjohtajuudessa, ja lopuksi kuvataan vielä kahta hyvin erilaista kriteeristöä ajatusjohtajan tunnistamiseen saman alan muiden toimijoiden joukosta.

### 2.2.1 Ajatusjohtajuuden edellytykset

Vaikka ajatusjohtajuuden määritelmässä on eroja tutkijoiden välillä, on kirjoitusten välillä tunnistettavissa myös yhtäläisyyksiä. Tutkimuskirjallisuudessa esiintyy viidenlaisia edellytyksiä, joita yrityksellä on oltava pystyäkseen näkymään ajatusjohtajana alallaan – yritys tarvitsee ainakin osaamista, näkemystä, strategialähtöisyyttä, pitkäjänteisyyttä ja resursseja. Monissa kirjoituksissa ajatusjohtajuuden lähtökohdaksi kerrotaan se, että vahva ja kestävä ajatusjohtajuus voi perustua vain aitoon *osaamiseen*: yrityksen vahvuuksiin ja hyviin tuotteisiin sekä niistä johdettuun strategiaan (Aapola 2012, 24–25; Beck 2012, 21; Ramos 2013, 10). Oletuksena on, että yritys on osoittanut ammattitaitonsa liiketoimintasegmentissään ja että se haluaa aidosti omaksua yhteiskunnallisen vaikuttajan roolin, jossa kaikki toiminta ei välttämättä tuo suoraa tulosta yritykselle (Beck 2012, 21). Ajatusjohtajuutta ei voi pohjata tyhjiin lupauksiin, eikä omasta asiantuntijuudesta viestimisellä pystytä peittämään laadultaan tai ominaisuuksiltaan huonoa tuotetta tai palvelua (Ramos 2013, 10).

Pelkkä hiljainen osaaminen ei tutkijoiden mukaan kuitenkaan riitä, vaan ajatusjohtajalla on oltava *ajatuksia ja näkemyksiä* oman alansa kehittämisestä. Pystyäkseen olemaan ajatusjohtaja jollain alalla, yrityksellä on oltava uusia, kilpailijoista erottuvia viestejä ja ajatuksia. (Beck 2012, 21; McLaughlin 2010, 3; Wolf 2009, 19.) Tämä puolestaan vaatii kattavaa ymmärrystä kyseisestä alasta ja siihen vaikuttavasta toimintaympäristöstä (Beck 2012, 21). Yrityksille karttuu ymmärrystä toimialansa erityispiirteistä kokemuksen kautta, mutta nopeasti muuttuvan toimintaympäristön vuoksi monet yritykset myös kartoittavat toimintaympäristöään säännöllisesti.

Myös *strategialähtöisyys* mainitaan aikaisemmissa tutkimuksissa yhtenä ajatusjohtajuuden edellytyksenä. Tutkijoiden mukaan ajatusjohtajuus lähtee liikkeelle ylimmän johdon strategisesta päätöksestä tavoitella ajatusjohtajan asemaa (Aapola 2012, 33; Aula & Heinonen 2011, 114; Beck 2012, 19). Organisaation täytyy siis määritellä se asia, josta he haluavat tulla tunnetuksi (Goldsmith & McLeod 2008, 12). Ajatusjohtajuudella yritys hakee vahvempaa tunnettuutta, uskottavuutta ja tunnustusta kohderyhmässään valitsemassaan osaamisalueessa (Aapola 2012, 125). Yritys ei voi saavuttaa ajatusjohtajan asemaa, jos sen tavoittelu ei ole ylimmän johdon tukema strateginen valinta (Aula & Heinonen 2011, 117). Strategialähtöisyyttä voidaan ajatusjohtajuuden määrittelyssä tarkastella myös kriittisesti: onko kaiken ajatusjohtajuuden oltava tietoisesti strategialähtöistä, vai voiko ajatusjohtajaksi päätyä "vahingossa" eli tekemällä oikeita asioita ilman tietoista ajatusjohtajuuden tavoittelua?

Ajatusjohtajuutta on tutkijoiden mukaan lisäksi rakennettava *pitkäjänteisesti* (ks. esim. Aapola 2012; Beck 2012; Kauffman & Howcroft 2003). Ajatusjohtajuus nähdään pitkän aikavälin projektina, joka vaatii tarkistuspisteitä ja mittaamista matkan varrella (Aapola 2012, 23, 125). Ajatusjohtajuusstrategian tulokset eivät välttämättä näy heti, vaan pitkäjänteisyys vaatii kärsivällisyyttä yrityksen johdolta (Beck 2012, 19). Tunnustetun ajatusjohtajan aseman saavuttaminen viekin useimmiten useita vuosia (Brosseau 2013, xix) ja yrityksen täytyy pystyä tuottamaan asiakkailleen lisäarvoa pitkällä aikavälillä (Kauffman & Howcroft 2003, 215).

Ajatusjohtaja-aseman pitkäjänteinen ja strategialähtöinen tavoittelemineen vaatii organisaatiolta runsaasti *aikaa ja muita resursseja* (Aula & Heinonen 2011, 117; Beck 2012, 21). Ajatusjohtajuutta ei voi syntyä ilman tekoja ja panostuksia. Resursseja kuluu tunnettuuden kasvattamiseen ja viestintään: kirjoittamiseen, puhumiseen, verkostoitumiseen ja suhteiden luontiin. (Aula & Heinonen 2011, 117.) Koska ajatusjohtajuus on pitkän aikavälin tavoite, täytyy yrityksen varata toiminnalle riittävästi resursseja pitkäjänteisesti, vaikkei toiminnalla välttämättä saavutettaisikaan nopeita, lyhyen aikavälin tuloksia (Goldsmith & McLeod 2008, 13).

TAULUKKO 1 Ajatusjohtajuuden edellytykset

Edellytys	Kuvaus
Osaaminen	Vahva ja kestävä ajatusjohtajuus voi perustua vain aitoon osaamiseen: yrityksen vahvuuksiin ja hyviin tuotteisiin (ks. esim. Beck 2012, 21). Ajatusjohtajuutta ei voi pohjata tyhjiin lupauksiin, eikä viestinnällä pystytä peittämään laadultaan tai ominaisuuksiltaan huonoa tuotetta tai palvelua (Ramos 2013, 10).
Näkemyks	Pystyäkseen olemaan ajatusjohtaja jollain alalla, yrityksellä on oltava kilpailijoista erottuvia viestejä ja näkemyksiä alansa kehittämistä (McLaughlin 2010, 3).
Strategialähtöisyys	Yritys ei voi päästä ajatusjohtajaksi, jos sen tavoittelu ei ole ylimmän johdon tukema strateginen valinta (ks. esim. Aapola 2012, 33).
Pitkäjänteisyys	Ajatusjohtajuusstrategian tulokset eivät välttämättä näy heti, vaan ajatusjohtajuus vaatii pitkäjänteisyyttä ja kärsivällisyyttä yrityksen johdolta (Beck 2012, 19).
Resurssit	Ajatusjohtaja-aseman tavoittelemisen vaatii organisaatiolta runsaasti aikaa ja muita resursseja. Resursseja kuluu tunnettuuden kasvattamiseen ja viestintään. (Ks. esim. Aula & Heinonen 2011, 117.)

Taulukkoon 1 on koottu yhteen ajatusjohtajuuden edellytyksiä tutkimuskirjallisuuden mukaan. Ajatusjohtajan asemaa tavoiteltaessa on myös tiedostettava, ettei sen saavuttaminen ole koskaan varmaa, vaan ajatusjohtajuutta tavoittelevan yrityksen on käytävä jatkuvaa ja pitkäjänteistä keskustelua markkinan ja erityisesti niiden ihmisten kanssa, joilta hän haluaa tunnustusta (Goldsmith & McLeod 2008, 12). Usein tunnustusta haetaan asiakkailta, joiden toivotaan puolestaan suosittelavan yritystä eteenpäin omille verkostoilleen. Asiakslähtöisyyttä ja asiakkaiden tarpeidensa huomioon ottamista käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.

### 2.2.2 Asiakslähtöisyys

Entistä haastavammat asiakkaat, kasvava kilpailu ja talouskasvun hidastuminen ovat saaneet yritykset etsimään keinoja saavuttaa kilpailuetua alallaan (Woodruff 1997, 139). Monet tutkijat (Aula & Heinonen 2011, 116; Kauffman & Howcroft 2013, 215; McLaughlin 2010, 3; Ramos 2013, 5; Singh & Koshy 2011, 69; Woodruff 1997, 140) ovat sitä mieltä, että yritysten onkin suunnattava toimintansa sisäisestä ajattelutavasta asiakslähtöisyyteen pystyäkseen saavuttamaan ajatusjohtajan aseman ja sitä myötä kilpailuetua. Asiaksläh-

töisyydellä tarkoitetaan sitä, kun yritykset käyttävät asiakasta liiketoimintastrategiansa lähtökohtana ja pyrkivät jatkuvasti löytämään uusia keinoja viestiä heidän kanssaan (Singh & Koshy 2011, 70).

Asiakaslähtöisyys on ajatusjohtajuudessa olennaista myös siksi, että ajatusjohtajaksi ei voi itse julistautua, vaan ajatusjohtajalla on oltava sidosryhmiensä tunnustus asiantuntijuudestaan (Aapola 2012, 19; Brosseau 2013, xiii). Juuri tämä ansaittu tunnustus erottaa ajatusjohtajan muista alan yrityksistä (Aapola 2012, 19). Muutos sisäisestä ajattelutavasta asiakaslähtöisyyteen ei kuitenkaan tule helpolla vaan vaatii usein organisaatiokulttuurin, rakenteen ja johtamistavan muutosta (Woodruff 1997, 151).

Asiakaslähtöisyyttä on käsitelty tieteellisen tutkimuksen piirissä runsaasti. Ne tutkijat, jotka käsittelevät asiakaslähtöisyyttä ajatusjohtajuuden viitekehyksessä, korostavat erityisesti viestinnän merkitystä ja sitä, että ajatusjohtajuudessa viestinnän lähtökohta ja painopiste täytyy olla asiakkaiden, ei yritysten maailmassa (Aula & Heinonen 2011, 116; McLaughlin 2010, 3; Ramos 2013, 5). Ajatusjohtajuudessa on siis loppujen lopuksi kyse siitä, että yritys on keskustelun kautta mukana vaikuttamassa yleiseen mielipiteeseen jostain asiasta, joka hyödyttää yrityksen asiakkaita ja sitä kautta yrityksen omaa liiketoimintaa (Beck 2012, 19). Asiakkaan hyödyn ja kiinnostuksen kautta ajatusjohtaja saavuttaa itselleen uskottavuutta (Ramos 2013, 4).

Aapolan (2012) mukaan asiakaslähtöisyys toimii asiakkaan nopeasti muuttuvien tarpeiden ja kysynnän myötä myös takeena yrityksen uudistumiskyvyille. Joustavuus ja uudistumiskyky tukevat kestävän ajatusjohtaja-aseman rakentamista, jolloin vältytään tavoittelemasta vain yksittäisiä saavutuksia. (Aapola 2012, 50.) Myös Kauffman ja Howcroft (2013) käsittelevät asiakaslähtöisyyttä ajatusjohtajuuden viitekehyksessä. Investointipankkiala on heidän mukaansa hyvin tuote- ja markkinaosuusorientoitunutta – ajatusjohtaja on se yritys, joka keskittyy keskustelemaan asiakasta kiinnostavista aiheista ja kehittämään koko alaa eteenpäin, ei vain omaa markkinaosuuttaan (Kauffman & Howcroft 2003, 215–216).

Yllä kuvattiin asiakaslähtöisyyttä ajatusjohtajuuden viitekehyksestä käsin. Asiakaslähtöisyyttä on kuitenkin käsitelty myös ajatusjohtajuuden ulkopuolella, jolloin tutkimuksen painopiste on usein ollut yrityksen myyntihenkilöstön asiakaslähtöisyydessä (ks. esim. Boles, Babin, Brashear & Brooks 2001; Pousa & Mathieu 2013; Singh & Koshy 2011). Vaikka ajatusjohtajuudessa myyntihenkilöstö on harvoin ainut viestiä eteenpäin vievä osasto organisaa-

tiosta, esitellään tässä lyhyesti Singhin ja Koshyn (2011) artikkelissaan esittelemä määritelmä myyntihenkilöstön asiakaslähtöisyydestä. Määritelmän vahvuus on siinä, että tutkijat jaottelevat asiakaslähtöisyyden kuuteen eri painopisteeseen, jotka tuovat lisäarvoa ja laajuutta asiakaslähtöisyyden tarkasteluun myös ajatusjohtajuuden viitekehyksessä.

Ensimmäinen Singhin ja Koshyn (2011) määrittelemistä asiakaslähtöisyyden ulottuvuuksista koostuu *tiedon keräämisestä ja jakamisesta*. Asiakaslähtöinen myyjä kerää asiakkaan puolesta tietoa useista lähteistä ja jakaa ne asiakkaalle auttaakseen tätä ostopäätöksen teossa. Myyjän olisi hyvä tarjota laajasti tietoa omasta yrityksestään ja tuotteestaan, mutta myös asiakkaan markkinasta ja toimintaympäristöstä. Myös asiakaslähtöisyyden toinen painopiste on vahvasti sidoksissa tiedon etsimiseen ja jakamiseen: myyntihenkilöiden on tärkeää *ymmärtää asiakkaiden tarpeita*. Asiakkaan tarpeet jakautuvat Singhin ja Koshyn mukaan lyhyen aikavälin tarpeisiin, jotka asiakkaat helpommin ilmaisevat myyntihenkilöille, ja pitkän aikavälin tarpeisiin, jotka puolestaan ovat usein myyjän kannalta piileviä ja vaativat suurta ymmärrystä asiakkaan lähtökohdista ja markkinasta. Asiakaslähtöisyys vaatiikin sekä asiakkaan ilmaistujen että piilevien tarpeiden ymmärtämistä.

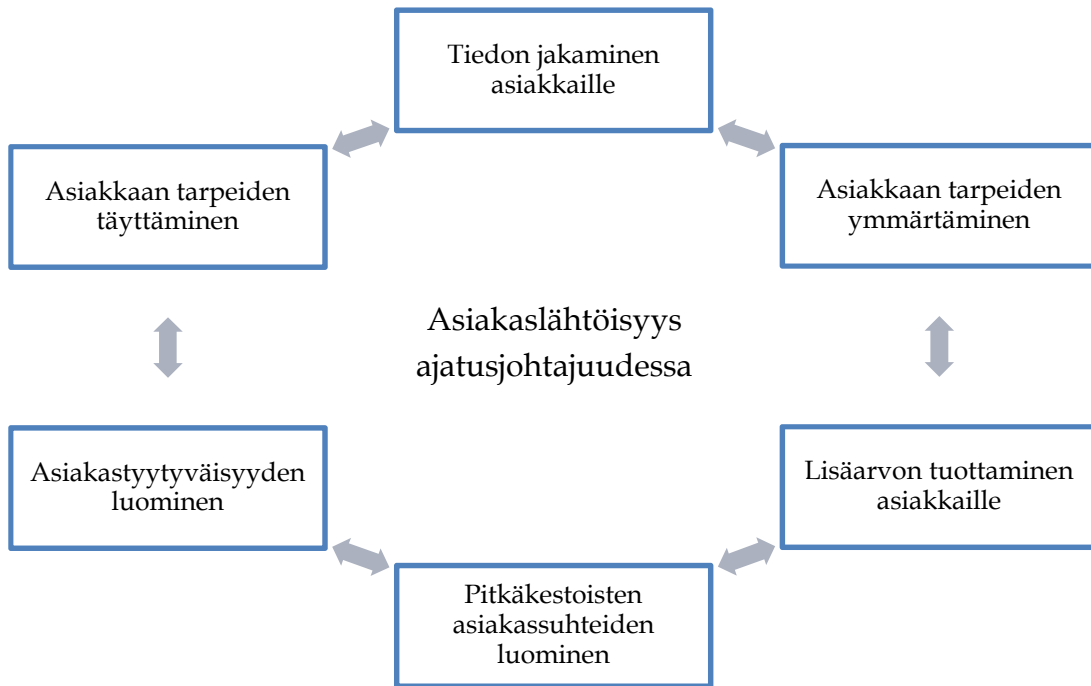
Kolmantena asiakaslähtöisyyden piirteenä Singh ja Koshy mainitsevat *asiakkaiden tarpeiden täyttämisen yhä uudestaan*. Asiakaslähtöisyyden tavoitteena ei siis ole vain yksittäisen myynnin saavuttaminen, vaan asiakkaan tarpeet pyritään täyttämään jatkuvasti niin, että asiakas tuntee myyntihenkilön olevan hänen apunaan kun hän sitä tarvitsee. (Singh & Koshy 2011, 73–75.) Asiakaslähtöisyyden pitkäjänteisyys ja asiakkaan hiljaisten tarpeiden ymmärtäminen ovatkin näkökulmia, jotka voivat tuoda lisäarvoa asiakaslähtöisyyteen myös ajatusjohtajuuden viitekehyksessä.

Neljäs asiakaslähtöisyyden painopistealue on arvon tuottaminen asiakkaalle myynnin avulla. Myyjä *tuottaa asiakkaalleen lisäarvoa* ymmärtämällä asiakkaan monen tasoiset tarpeet ja osaamalla tarjota asiakkaalle tuotetta tai palvelua, joka täyttää nämä tarpeet mahdollisimman hyvin (Singh & Koshy 2011, 75). Yrityksen tarjoamat tuotteet ja palvelut ovatkin asiakkaan kokeman arvon keskiössä. Asiakkaan kokema arvo koostuu niistä ominaisuuksista, joita hän tuotteelta haluaa, ja siitä, kuinka hyvin nämä tuotteen ominaisuudet toimivat. Lisäksi lisäarvoon vaikuttaa se, kuinka hyvin asiakkaan odotukset ja halut täyttyvät kyseisellä tuotteella ominaisuuksineen. Asiakkaan ostaman tuotteen arvo voi olla joko määrällistä, kuten hinta tai palvelun nopeus, tai laadullista, kuten tuotteen muotoilu tai tuotteen käytöstä saatava kokemus.

Asiakas suhteuttaa kokemansa arvon aina häneltä vaadittuun panokseen, eli hän päätyy arvioimaan tuotteen tuomaa arvoa suhteessa hänelle siitä koituneisiin kustannuksiin tai muihin uhrauksiin. (Woodruff 1997, 141–142.) Asiakkaan kokema arvo koetaan olennaiseksi myös ajatusjohtajuudessa, sillä omasta asiantuntijuudesta viestimisellä ei tutkijoiden mukaan pystytä peittämään laadultaan tai ominaisuuksiltaan huonoa tuotetta tai palvelua (Ramos 2013, 10).

Viidennessä Singhin ja Koshyn (2011) määrittelemässä asiakaslähtöisyyden ominaisuudessa korostuu *pitkäkestoisen asiakassuhteen rakentaminen*. Pitkäkestoinen asiakassuhde syntyy asetelmasta, jossa molemmat osapuolet hyötyvät yhteistyöstä pitkällä aikavälillä. Yrityksen kannalta tämä vaatii usein suuria panostuksia etukäteen, koska yritys joutuu usein räätälöimään tarjontaansa asiakkaan tarpeiden mukaan. Räätälöity tarjonta kertoo asiakkaalle hänen tärkeydestään ja nostaa yrityksen mahdollisuuksia jatkaa yhteistyötä myös tulevaisuudessa. Pitkäkestoinen asiakassuhde liittyy myös olennaisesti asiakaslähtöisyyden viimeiseen alueeseen eli *asiakastyytyväisyyden rakentamiseen*. Asiakastyytyväisyys ei pitäisikään olla myynnin henkilöille vain asia, joka syntyy jälkikäteen tuotteen tai palvelun käytöstä, vaan myyntihenkilöiden tavoite, joka syntyy asiakkaiden tarpeiden syvällisestä ymmärryksestä etukäteen ja tarpeisiin vastaamisesta oikeanlaisella tuote- tai palvelutarjonnalla. (Singh & Koshy 2011, 75–76.)

Vaikka Singhin ja Koshyn (2011) asiakaslähtöisyyden malli on kirjoitettu myynnin näkökulmasta, on samat asiat helposti käännettävissä myös muihin asiakaslähtöisyyttä vaativiin tilanteisiin. Singhin ja Koshyn mallin mukainen asiakaslähtöisyys on tiivistetty kuviossa 1 ajatusjohtajuuden viitekehykseen sovellettuna. Myynnillinen lähtökohta korostaa kyllä viestinnän ja asiakasymmärryksen tärkeyttä, mutta se painottaa myös konkreettisten tuotteiden ja palveluiden myyntiä liaksi asiakaslähtöisyyden lopullisena tavoitteena, jos mallia sovelletaan ajatusjohtajuuteen. Jos myynnillisessä asiakaslähtöisyydessä tavoitteena on asiakkaiden tarpeiden täyttäminen yrityksen tuotteiden ja palveluiden avulla, voitaisiin ajatusjohtajuuden asiakaslähtöisyyden tavoitteeksi asettaa asiakkaiden ongelmien ja tarpeiden täyttäminen yrityksen osaamisen avoimella jakamisella asiakkaiden kanssa käytävässä keskustelussa.



KUVIO 1 Asiakaslähtöisyys ajatusjohtajuudessa (Singh & Koshy 2011, 77)

Vaikka ajatusjohtajuutta käsitelleessä kirjallisuudessa onkin käytetty asiakas-sanaa (engl. customer tai client), ei asiakas-sanan käyttö välttämättä ole täysin ongelmatonta. Ajatusjohtajuuden kohdeyleisö ei välttämättä aina koostu yrityksen tai yhteisön asiakkaista, vaan ajatusjohtajuus voi olla rakennettu esimerkiksi sijoittajakohderyhmälle. Asiakaslähtöisyyden sijaan voisikin olla järkevää puhua kohderyhmälähtöisyydestä. Koska ajatusjohtajuuden kohderyhmät voivat koostua useista erilaisista sidosryhmistä, puhutaan tässä tutkimuksessa asiakaslähtöisyyden sijaan kohderyhmälähtöisyydestä.

### 2.2.3 Kriteerit ajatusjohtajan tunnistamiseen

Ajatusjohtajuus-käsitettä käytetään yritysmaailmassa melko paljon, mutta vielä ei ole syntynyt kriteerejä, joiden avulla voitaisiin määritellä, mikä yritys ajatusjohtaja-aseman on saavuttanut ja mikä ei (Gibbins-Klein 2011, 8). Osittain kriteerien puutteesta johtuen yritykset saattavat itse julistautua ajatusjohtajaksi, vaikka todellisuudessa ajatusjohtajuus syntyy sidosryhmien huomiosta ja tunnustuksesta (Aapola 2012, 19).

Kriteerityhjiön täyttämiseksi Gibbins-Klein (2011) tarjoaa artikkelissaan oman ehdotuksensa ajatusjohtajuuden kriteerilistaksi. Hänen mukaansa kriteerien puute vaikeuttaa ajatusjohtajuudesta puhumista, koska tällöin puuttuu keino erotella ajatusjohtajat muista toimialan yrityksistä. Lisäksi



epäselvyys saattaa laskea yritysten kiinnostusta hyödyntää ajatusjohtajastrategiaa, koska prosessin etenemistä voi ilman kriteereitä olla hankala mitata. (Gibbins-Klein 2011, 8.)

Gibbins-Kleinin (2011) ajatusjohtajuuden kriteeristö koostuu neljästä ajatusjohtajuuden kriteeristä. Kriteerien englanninkielisistä nimityksistä muodostuu kirjainyhdistelmä REAL, joten Gibbins-Klein viittaa kriteeristöönä REAL-kriteeristöönä (engl. real = tosi, todellinen). Myös tässä tutkimuksessa viitataan kyseiseen kriteeristöön jatkossa käyttäen termiä REAL-kriteeristö. Kriteeristön ensimmäinen kriteeri liittyy ajatusjohtajan kykyyn *saavuttaa* (engl. reach) kohdeyleisönsä. Saavuttamisella tarkoitetaan sitä, että yritys tunnustetaan ja huomataan potentiaalisten asiakkaiden keskuudessa, eli ajatusjohtaja saavuttaa kohdeyleisönsä tehokkaasti.

Yrityksen tunnustettavuus ei kuitenkaan riitä erottamaan ajatusjohtajaa muista, vaan yrityksen tarvitsee myös ansaita potentiaalisten asiakkaiden luottamus niin, että he ovat sitoutuneita yrityksen toimintaan. Toisena ajatusjohtajuuden kriteerinä mainitaan siis *sitoutuminen* (engl. engagement). Luottamus ansaitaan helpoiten henkilökohtaisella, kahdensuuntaisella viestinnällä asiakkaiden kanssa. Kolmas kriteeri eli *auktoriteetti* (engl. authority) kuvastaa ajatusjohtajan auktoriteettista asemaa alallaan. Ajatusjohtaja on siis sellainen, jota kuunnellaan ja sen sanomisilla on merkitystä. Viimeisenä kriteerinä Gibbins-Klein mainitsee *kestävyyden* (engl. longevity): kestävyydellä tarkoitetaan sitä, että ajatusjohtajayrityksen viestinnän on jäätävä vastaanottajien mieliin pidemmäksi aikaa. Viestien täytyy siis olla hyvin muotoiltuja ja muistettavia. (Gibbins-Klein 2011, 8-9.)

Gibbins-Klein (2011) ei tarjoa tarkkoja mittareita kriteeriensä todentamiseksi, mistä johtuen kriteeristö jää melko abstraktille tasolle. Hän ei väitäkään kriteeristön olevan niin kattava, että sen täytyessä yritys voitaisiin varmuudella nimetä ajatusjohtajaksi. Hän sanoo ainoastaan, että kriteerien täytyessä yrityksellä tai yksilöllä on suurempi mahdollisuus tulla nähdyksi ajatusjohtajana alallaan. (Gibbins-Klein 2011, 8.) Sellaisenaan kriteeristö olisi ennemminkin käytettävissä muistilistana asioihin, jotka kannattaa ajatusjohtajuutta tavoitellessa pitää mielessä, kuin varsinaisena standardina erottelemaan ajatusjohtajat muista yrityksistä.

Myös Klavans ja Boyack (2008) tarjoavat artikkelissaan oman kriteerinsä ajatusjohtajuudelle. He käsittelevät ajatusjohtajuutta tieteellisen tutkimuksen kentällä ja asettavat tutkimuksen tuoreuden ajatusjohtajuuden kriteeriksi.

Ajatusjohtajuus kumpuaa siis siitä, kuinka tuoreisiin havaintoihin uudet tutkimuspaperit viittaavat. Ajatusjohtajan tutkimukset viittaavat täten alan tuoreimpiin tutkimuksiin ja löytöihin, kun taas seuraajan asemassa olevat käyttävät tutkimuksensa lähteinä vanhempaa tietoutta. (Klavans & Boyack 2008, 239–240.)

Klavansin ja Boyackin (2008) määritelmän mukaan ajatusjohtajuutta voidaan hyödyntää monella tasolla tutkimuksen kentässä: sitä voidaan käyttää tutkimusten vertailuun valtioiden, oppilaitosten tai tutkimusryhmien tasolla. Ajatusjohtajaa voidaan kuvata kahdella piirteellä: ensinnäkin ajatusjohtaja on sitoutunut alan tuoreimpaan tieteeseen ja toiseksi hän on kykenevä vaihtamaan painopisteensä vanhemmasta tiedosta uudempaan siinä vaiheessa, kun uusi tieto on tieteellisesti todennettu. (Klavans & Boyack 2008, 240.)

Klavansin ja Boyackin (2008) kriteerin heikkous on sen rajoittuneisuudessa: heidän tarjoamansa ajatusjohtajuuden kriteeri kuvastaa ajatusjohtajuutta vain tutkimuksen kentässä, eikä se vastaa sitä ajatusjohtajuuden laajaa kirjoa, mikä aiemmasta kirjallisuudesta kuvastuu. Klavansin ja Boyackin ajatusjohtajuuden määritelmää voidaankin kritisoida siitä, sopiiko ajatusjohtajuuden käsite laisinkaan kuvastamaan heidän kuvailemaansa tutkimuksen tuoreutta.

### **2.3 Viestintä ja ajatusjohtajuus**

Nykypäivän yritykset pyörivät pitkälti ihmisten varassa. Yritykset menestyvät ja vahvistuvat verkostoidensa ansiosta ja niiltä on opittu odottamaan vuorovaikutteisuutta, jossa yksittäisten ihmisten kysymyksiin tai ongelmiin vastataan ennennäkemättömän nopeasti ja avoimesti. (Goodman 2006, 210.) Viestinnällä onkin suuri rooli yrityksen menestyksen kannalta, koska se auttaa yrityksiä luomaan pitkäaikaisia suhteita strategisesti tärkeiden kohde-ryhmiensä kanssa (Grunig & Grunig 1998, 149). Viestinnän rooli tunnistetaan myös ajatusjohtajuutta käsitelleessä tutkimuskirjallisuudessa. Tutkijoiden mukaan ajatusjohtajan aseman saavuttaminen edellyttää hyvin johdettua ja pitkäjänteistä vuorovaikutusta sidosryhmien kanssa sekä avoimuutta markkinoilla (Aapola 2012, 17, 33; Beck 2012, 19; Brosseau 2013, xiii). Vaikka tutkijat tunnistavat viestinnän tärkeäksi osaksi ajatusjohtajuutta, ei aikaisemmassa tutkimuksessa ole suhteutettu ajatusjohtajuuden viestintää osaksi laajempaa viestinnän tutkimusperinnettä.

Ajatusjohtajuuden käsitteen laajuuden vuoksi monet viestinnän ja johtamisen teoriat sopisivat käsiteltäväksi ajatusjohtajuuden viitekehyksessä. Ajatusjohtajuuden tutkimuksissa ulkoisen viestinnän lisäksi korostuu myös sisäisen viestinnän merkitys ajatusjohtajuuden kannalta (ks. esim. Aapola 2012, 12–13, 33; Gibbins-Klein 2011, 10). Ajatusjohtajuutta voisikin käsitellä ainakin yrityskulttuurin, johtamisviestinnän ja henkilöstön sitouttamisen näkökulmista. Sisäinen viestintä on tärkeä yrityksen sisäinen edellytys onnistuneelle ajatusjohtajuudelle, mutta tässä tutkimuksessa ollaan kuitenkin kiinnostuneita nimenomaan ajatusjohtajuuden ulkoisesta ulottuvuudesta.

Aiemmin luvussa 2 todettiin, että strategialähtöisyys nähdään aikaisemmassa tutkimuksessa yhtenä edellytyksenä ajatusjohtajuuden onnistumiseksi. Siksi viestinnän strateginen rooli on valittu yhdeksi tässä tutkimuksessa käsiteltävistä viestinnän aihepiireistä. Viestintästrategian lisäksi tehdään katsaus viestinnän ammattilaisen strategiseen rooliin organisaatioissa ja esitellään lyhyesti kaksisuuntaisen, symmetrisen viestinnän malli. Lopuksi esitellään vielä sitä, kuinka yritys ylläpitää sidosryhmäsuhteitaan strategisessa viestinnässä ja millaisin keinoin viestintää toteutetaan operatiivisella tasolla.

### **2.3.1 Viestinnän strateginen rooli organisaatioissa**

Viestinnän ja strategian suhde on pitkään ollut kiinnostava tutkimuskohde yhteisöviestinnän kentässä. Strategisen viestinnän tarkastelu kannattaakin aloittaa kysymyksestä: mikä on viestinnän rooli strategisessa prosessissa? Vaikka viestinnän tutkimusperinne asettaa viestinnän usein strategisen päätöksenteon kannalta avainasemaan, on viestinnän roolin käsittely jäänyt strategian tutkimuksessa vähälle huomiolle. Strategiakirjallisuudessa viestintä nähdäänkin usein vain taktisena ja toimeenpanevana funktiona. (Moss & Warnaby 1998, 131.) Viestinnän tieteenkentässä strategian ja viestinnän suhteen tutkimisella on kuitenkin ollut merkittävä rooli viimeisten vuosikymmenten aikana (Grunig 2006, 153).

Steyn (2003) kokee, että strategian pitäisi sisältyä olennaisena osana viestinnän suunnitelmiin, mutta silti vain harvat viestinnän ammattilaisista ymmärtävät strategian käsitteen merkityksen. Ymmärryksen puutteesta johtuen useat viestinnän ammattilaiset käsittelevät viestinnän strategisessa suunnittelussa vain viestinnällisiä aihepiirejä, eivätkä ota riittävästi huomioon organisaation strategian kannalta olennaisia teemoja. Viestinnän ammattilaisilla ei lisäksi ole usein riittävästi valtaa organisaatiossa vaikuttaa yrityksen strategiseen päätöksentekoon. Strategia on tässä tutkimuksessa määritelty "organi-

saation ennalta valituiksi keinoiksi saavuttaa sen tavoitteet ja päämäärät samalla ottaen huomioon organisaation nykyisen ja tulevan toimintaympäristön vaatimukset". (Steyn 2003, 168–170, 177.)

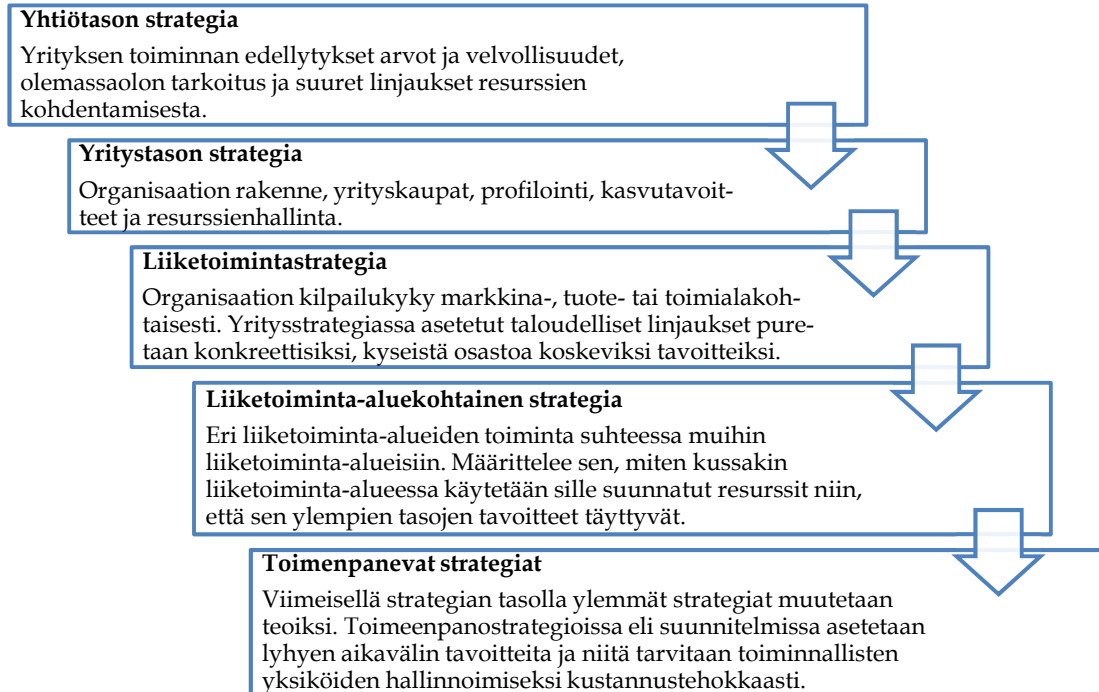
Strategian tutkijat ovat aikaisemmassa tutkimuksessa tarjonneet useita tapoja jaotella strategioita eri tasoille sen mukaan, millaisiin teemoihin strategiassa pyritään tarjoamaan vastaus. Syntyneitä jaotteluja on hyödynnetty myös viestinnän strategisessa tutkimuksessa. Yksi usein esiintyvistä jaotteluista erottelee toisistaan yhtiö-, yritys- ja liiketoimintastrategiat sekä liiketoiminta-aluekohtaiset ja toimeenpanevat strategiat. Strategian eri tasot on lisäksi suunnattu palvelemaan yrityksen eri sidosryhmiä. (Steyn 2003, 168, 172.)

Strategian ylimmällä tasolla eli *yhtiötasolla* (engl. enterprise strategy) käsitellään yrityksen toiminnan edellytyksiä, arvoja ja velvollisuuksia. Tällä strategiatasolla määritellään siis yrityksen olemassaolon tarkoitus ja tehdään suuret linjaukset yrityksen resurssien kohdentamisen suhteen. *Yritystason strategiassa* (engl. corporate strategy) päätetään organisaation rakenteesta, yrityskaupoista, profiloinnista, kasvutavoitteista ja resurssienhallinnasta. Yritysstrategia on siis yrityksen ylimmän johdon määrittelemä strategia yrityksen taloudellisille suuren linjan päätöksille ja näin sen tärkein kohderyhmä on yrityksen osakkaat. (Steyn 2003, 172–173.)

*Liiketoimintastrategia* (engl. business strategy) puolestaan pureutuu entistä syvemmälle organisaation toimintaan eli organisaation kilpailukykyyn markkina-, tuote- tai toimialakohtaisesti. Perinteisesti liiketoimintastrategiassa tehdään valintoja yksittäisiin tuotteisiin tai tuoteryhmiin liittyen. Tällä tasolla yritysstrategiassa tehdyt taloudelliset linjaukset puretaan konkreettisiksi, kyseistä osastoa koskeviksi tavoitteiksi. Liiketoimintastrategian olennaisin kohderyhmä on yleensä asiakkaat ja muut sidosryhmät tuotteiden arvoketjussa, kuten toimittajat, jälleenmyyjät ja yrityksen työntekijät. (Steyn 2003, 173.)

Neljäs strategisen päätöksenteon taso eli *liiketoiminta-aluekohtainen strategia* (engl. functional strategy) käsittelee eri liiketoiminta-alueiden, kuten markkinoinnin, talousosaston tai tuotannon, toimintaa suhteessa muihin liiketoiminta-alueisiin. Tämä strategia määrittelee sen, miten kussakin liiketoiminta-alueessa käytetään sille suunnatut resurssit niin, että sen toiminta parhaiten auttaa yritystä saavuttamaan ylemmissä strategiatasoissa määritellyt tavoitteet. Viimeisellä strategian tasolla eli *toimeenpanealla tasolla* (engl. operational strategy) strategiat muutetaan teoksi. Toimeenpanostrategioissa eli

suunnitelmissa asetetaan lyhyen aikavälin tavoitteita ja niitä tarvitaan toiminnallisten yksiköiden hallinnoimiseksi kustannustehokkaasti. (Steyn 2003, 173–174.)



KUVIO 2 Strategisen päätöksenteon tasot (Steyn 2003, 172–174)

Kuvioon 2 on tiivistetty strategisen päätöksenteon tasot Steyn (2003) mukaan. Steyn kokee, että viestinnätutkimuksessa strategian käsitteellä viitataan usein vain toimeenpanevan strategiatason päätöksentekoon eikä viestinnälle aseteta roolia ylempien tasojen strategian muodostuksessa. Viestintästrategian määrittelyissä painopiste on siis usein ylempien tasojen strategioiden jalkauttamisessa ja rungon luomisessa viestinnän toimenpiteille alimmalla, toimeenpanevalle strategiatasolla. (Steyn 2003, 174, 178.) Steyn (2003, 168, 174) sekä Raupp ja Hoffjann (2012, 157) asettaisivat viestintästrategian liiketoiminta-aluekohtaiseksi strategiaksi, jossa huomioidaan organisaation ylempien tasojen strategiset tavoitteet. Liiketoiminta-aluekohtainen viestintästrategia muodostaa myös linkin käytännönläheisten, toimeenpanevan tason viestintäsuunnitelmien ja yhtiötason strategian välille (Steyn 2003, 179).

Viestintästrategia tarjoaa organisaation viestinnälle keinon keskittyä ja suunnata panostuksia ylempien tasojen strategioiden mukaisesti. Viestintästrategia toimii siis viestinnän ammattilaisen ohjenuorana valintojen tekemisessä ja auttaa heitä päättämään, 'mistä aiheista' viestintää kannattaa tehdä, sen sijaan että he keskittyisivät toimeenpanevalle tasolla eli viestintäsuunnitel-

missa keskeiseen kysymykseen 'miten viestiä'. Hyvin laadittu viestintästrategia voi tuoda yrityksille kilpailuetua, sillä sen avulla voidaan tunnistaa yrityksen strategian kannalta olennaiset teemat ajoissa ja pystytään sitouttamaan myös tärkeät sidosryhmät osaksi ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa. (Steyn 2003, 179–180).

Viestinnällä on siis tutkimuskirjallisuuden mukaan selvä ja tärkeä rooli strategisessa päätöksenteossa ja strategian jalkauttamisessa. Koska ajatusjohtajuutta ei nähdä aikaisemmassa tutkimuksessa pelkästään viestinnällisenä päämääränä vaan laajempaan yrityksen liiketoiminnallisen erottautumisen strategiana, täytyy ajatusjohtajastrategia ymmärtää viestintästrategiaa korkeampana strategisena tavoitteena. Steyn määrittelyn mukaan ajatusjohtajuus osuisi parhaiten liiketoimintastrategian tasolle: teorian mukaan ajatusjohtajuus on organisaatioiden erottautumisen väline, jota täytyy mitata matkan varrella (Aapola 2012, 125). Liiketoimintastrategian tasolla painotetaan yrityksen kilpailukykyyn, jolla on merkittävä paino myös ajatusjohtajuuden viitekehityksessä. Seuraavassa luvussa paneudutaan tarkemmin viestinnän ammattilaisen rooliin organisaation strategisessa päätöksenteossa.

### **2.3.2 Viestinnän ammattilaisen strateginen rooli**

Viestinnän ammattilaisten rooli yrityksen strategisessa päätöksenteossa on kaksijakoinen: vaikka tutkimuksessa korostetaan ammattilaisen tärkeyttä strategisena päättäjänä korkeimmalla strategisella tasolla, jäävät ammattilaiset kuitenkin käytännössä usein ylemmän tason päätöksenteon ulkopuolelle (Grunig 2006, 160; Steyn 2003, 178). Viestinnän ammattilaisten rooli on usein neuvoa ylintä johtoa viestintään liittyvissä teemoissa, mutta he pääsevät harvoin osallistumaan ylemmän tason strategian muodostukseen kokonaisuudessaan (Steyn 2003, 178). Grunigin (2006, 160) mukaan onkin tärkeää, että viestinnän ylin johto on edustettuna yrityksen johtoryhmässä tai muuten niin auktoriteettisessa asemassa, että viestinnän näkökulmat tulevat varmasti otetuksi huomioon ylimmän tason strategisessa suunnittelussa. Myös Steyn (2003, 179) kokee, että yrityksen viestinnälliset tarpeet optimoidaan vain, jos viestinnän johto kuuluu myös yrityksen ylimpään johtoon ja osallistuu tätä kautta yhtiötason strategian muodostukseen.

Viestinnän ammattilaisten strateginen rooli on otettava huomioon myös tulevien viestinnän ammattilaisten koulutuksessa niin, että he ymmärtävät strategian eri tasot ja sen, kuinka yrityksen strategiset tavoitteet otetaan huomioon viestinnän toteuttamisessa (Goodman 2006, 211). Grunig (2006, 157)

painottaa kuitenkin, etteivät viestinnän ammattilaiset pysty saavuttamaan strategisesti tärkeää roolia, jos he eivät osaa mitata viestinnän tehokkuutta. Viestinnän mittaamisen ymmärtäminen onkin toinen olennainen asia, joka viestinnän johtohenkilöiden on ymmärrettävä oman asemansa parantamiseksi yrityksissä.

Usein viestintäosasto on kuitenkin sidottu osaksi jotain toista liiketoimintaa eli käytännössä joko henkilöstöhallinnon tai markkinoinnin alaisuuteen. Grunigin (2006) mukaan viestinnän alisteinen rooli kuitenkin johtaa siihen, että viestintästrategiassa otetaan huomioon vain kyseiselle liiketoiminnalle olennaiset sidosryhmät, ja näin viestinnän suurin potentiaali yrityksen kannalta jää saavuttamatta. Viestinnän asettaminen toisen liiketoimintaa-alueen alaisuuteen aiheuttaa usein sen, että viestintä jää yksisuuntaiseksi tiedottamiseksi kapealle kohderyhmälle. (Grunig 2006, 160.) Koska viestinnällä on niin merkittävä rooli ajatusjohtajuusosaston tavoittelussa ja ylläpitämisessä, koetaan tässä tutkimuksessa, että viestinnän ammattilaisten itsenäinen ja auktoriteettinen rooli organisaatiossa saattaisi auttaa ajatusjohtajastrategian toteuttamisessa. Seuraavassa luvussa esitellään neljä viestinnän mallia, joissa ulkoista viestintää jaotellaan kaksi- tai yksisuuntaisuuden lisäksi symmetrisyyden tai epäsymmetrisyyden perusteella.

### **2.3.3 Kaksisuuntainen, symmetrinen viestintä**

Tutkimuksen mukaan viestinnän on strategisen roolin lisäksi hyvä pyrkiä *kaksisuuntaisuuteen ja symmetrisyyteen* tiedottavan, yksisuuntaisen viestinnän sijaan. Viestintäosastot eivät siis vain jaa tietoa sidosryhmille vaan myös kuuntelevat heitä sekä epävirallisesti että virallisesti määrällisen ja laadullisen tutkimuksen keinoin. Symmetrisyydellä tarkoitetaan sitä, että viestinnässä otetaan organisaation tavoitteiden lisäksi aidosti huomioon sidosryhmien tarpeet ja pyritään tasapainottamaan nämä kaksi yhdeksi kokonaisuudeksi. (Grunig & Grunig 2003, 40.) Ajatuksena on, että organisaatiot muokkaavat omia toimintatapojaan ja ajatuksiaan vastaamaan sidosryhmien ajatuksia sen sijaan, että yrittävät hallita muiden ajatuksia ja käyttäytymistä (Grunig 2006, 156). Erinomainen strateginen viestintä on siis vuorovaikutteista keskustelua, jonka tavoitteena on luoda, rakentaa, ylläpitää ja kehittää toimivia suhteita organisaation ydinsidosryhmiin (Grunig & Grunig 2003, 40). Viestinnän muodostuminen vuorovaikutteiseksi keskusteluksi sopii hyvin myös ajatusjohtajuuden viitekehykseen, jossa ajatusjohtajuuden saavuttamisen ja ylläpitämisen koetaan vaativan nimenomaan avointa vuorovaikutusta kohderyhmien kanssa (Aapola 2012, 17, 33; Beck 2012, 19).

Kaksisuuntaisen, symmetrisen viestinnän malli on yksi Grunigin vuonna 1984 määrittelemästä neljästä ulkoisen viestinnän mallista. Grunig jaottelee mallit kahteen yksisuuntaisen ja kahteen kaksisuuntaisen viestinnän malliin. Ensimmäinen yksisuuntaisen viestinnän malleista on *julkisuustyö* (engl. press agency & publicity). Tässä viestinnän mallissa totuudella ei ole suurta painoarvoa, vaan viestintä koostuu kampanjoista ja muusta julkisuudesta, joka on subjektiivisesti rakennettu palvelemaan yrityksen tavoitteita. Toisessa yksisuuntaisen viestinnän mallissa eli *tiedotustoiminnassa* (engl. public information) viestintä suuntautuu julkisuustyön tavoin organisaatiolta sidosryhmille. Tässä mallissa viestinnän ammattilainen on ikään kuin organisaation sisäinen toimittaja, joka tiedottaa organisaation asioista objektiivisesti julkisuuteen. (Laskin 2009, 38–40.)

Kaksisuuntaisen, symmetrisen viestinnän ohella toinen kaksisuuntaisen viestinnän malli on *kaksisuuntainen, epäsymmetrinen viestintä*. Kuten symmetrisen viestinnän mallissa, suuntautuu epäsymmetrisenkin viestintä sekä organisaatiolta sidosryhmille että toisinpäin. Epäsymmetrisen viestinnän mallin ero symmetriseen viestintään tulee kuuntelun aitoudessa: epäsymmetrisessä mallissa sidosryhmät pyritään saamaan keskustelun kautta hyväksymään organisaation näkemykset ja toimimaan organisaatiolle edullisella tavalla. Symmetrisen viestinnän mallissa sen sijaan pyritään kehittämään omaa näkemystä keskustelun saatossa kohti ympäristön näkemyksiä. Ideaalitulanteessa avoimen keskustelun johdosta sekä organisaatio että sen yleisö muuttavat ajatteluaan niin, että lopputuloksena saavutetaan jonkintasoinen kompromissi ja yhtenevä näkemys aiheesta. (Laskin 2009, 40.)

Grunigin neljän viestinnän mallin tavoitteena on herättää viestinnän ammattilaiset pyrkimään kohti erinomaista, kaksisuuntaista ja symmetristä viestintää. Mallit ovat kohdanneet viestinnän tutkimuksen kentässä myös monenlaista kritiikkiä. Yksi suurimmista kritiikeistä liittyy kaksisuuntaisen, symmetrisen viestinnän mallin sovellettavuuteen käytännössä. Grunig itse pitää symmetrisen viestinnän mallia tietynlaisena ihanteena viestinnän toteutukselle, mutta tutkimuskirjallisuudessa on sittemmin kyseenalaistettu mallin yhteyttä viestinnän toteutukseen käytännössä. Tutkijoiden mukaan viestintä on tosielämässä harvoin niin symmetristä, että sidosryhmien tavoitteet olisivat tasa-arvoisia organisaation tavoitteiden kanssa. Itse asiassa juuri tämä epätasa-arvoisuus mahdollistaa sen, että yritykset pystyvät tavoittelemaan omia päämääriään hyödyntäen valta-asemaansa suhteessa sidosryhmiin. Siksi symmetrisyyden tavoite nähdään vain teoreettisena ihanteena, jonka toteuttaminen käytännössä on mahdottomuus. (Laskin 2009, 40, 45.)



Kaksisuuntaisen, symmetrisen viestinnän mallin kantavana ajatuksena on, että aidosti kuuntelemalla ja keskustelemalla organisaatiot pystyvät rakentamaan pitkäkestoisia ja toimivia suhteita strategisesti olennaisten sidosryhmiensä kanssa. Vaikka mallia on kritisoitu paljon sen sovellettavuudesta käytäntöön, nähdään tässä tutkimuksessa kaksisuuntaisen, symmetrisen viestinnän mallin soveltuvan hyvin ajatusjohtajuuden viitekehykseen, jossa ajatusjohtajan aseman saavuttamisen nähdään edellyttävän pitkäjänteistä vuorovaikutusta ja keskustelua sidosryhmien kanssa sekä avoimuutta markkinoilla (ks. esim. Aapola 2012; Beck 2012; Brosseau 2013). Seuraavassa luvussa pureudutaan strategiseen viestintään tarkemmin sidosryhmäsuhteiden näkökulmasta.

### **2.3.4 Strateginen viestintä sidosryhmäsuhteiden ylläpitämisenä**

Tutkimuksen mukaan viestinnän roolin kasvattaminen strategisessa päätöksenteossa kasvattaa myös organisaatiolle tärkeiden sidosryhmien huomiointia ja luo heille mahdollisuuden vaikuttaa organisaation strategian muodostukseen (Grunig 2006, 165). Steynin (2003) mukaan yritysviestinnän tarkoitus onkin rakentaa ja ylläpitää suhteita niihin sidosryhmiin, joista yrityksen taloudelliset ja yhteiskunnalliset tavoitteet riippuvat. Viestintäosasto auttaa organisaatiota sopeutumaan toimintaympäristöönsä tuomalla tasapainon kaupallisten tavoitteiden ja vastuullisen toiminnan välille. Viestintä palvelee yritystä tunnistamalla sen tärkeät sidosryhmät ja heitä kiinnostavat teemat sekä kyseisten teemojen kannalta tärkeimmät vaikuttajat. (Steyn 2003, 178, 180.)

Yksi sidosryhmiin keskittyvän strategisen viestinnän taustalla vaikuttavista teorioista on tilanneteoria eli ajatus siitä, että ihmiset kuuntelevat ja etsivät aktiivisesti sellaista tietoa, joka jollain tavalla palvelee heitä heidän nykyisessä päätöksentekotilanteessaan. Näin ollen viestintää ei kannata suunnata persoonattomalle massalle, vaan organisaatiolle strategisesti tärkeitä sidosryhmiä pystytään palvelemaan paremmin ymmärtämällä heidän päätöksentekotilanteitaan ja tarjoamalla heille apua ongelmissaan. Epäonnistunut viestintä ei siis tilanneteorian perusteella johdu kohderyhmän ymmärtämättömyydestä, vaan siitä, etteivät organisaation viestit puhutelleet kohderyhmiä heidän päätöksentekotilanteissaan. (Grunig 2006, 155.)

Viestinnän ja sidosryhmien merkitys korostuu myös ajatusjohtajuuden kirjallisuudessa. Aapolan (2012) mukaan, yrityksen ei kannata suunnata viestiään koko maailmalle, vaan tärkeämpää on olla tunnettu ajatusjohtajana niiden

kohderyhmien keskuudessa, jotka ovat yritykselle olennaisimpia liiketoiminnan ja strategian kannalta. Ajatusjohtajuus ei siis vaadi yleistä tunnettuutta, vaan riittää, että yritys on tunnettu oman kohdeyleisönsä keskuudessa. Yrityksen täytyy kuitenkin tiedostaa, ettei pienikään kohdeyleisö ole homogeeninen ryhmä, vaan ostajia on erilaisia ja heitä kaikkia on puhuteltava heidän omalla kielellään. (Aapola 2012, 64–65.)

Viestinnän liiketoiminta-alueen vastuu sidosryhmien suhteen on kaksipuolainen: ensin viestinnän ammattilaisten on tunnistettava ja segmentoitava sidosryhmät erilaisiksi strategisiksi yleisöiksi ja sen jälkeen luotava symmetrisellä viestinnällä hyvät suhteet tärkeimpien yleisöjen kanssa. Jos organisaatio onnistuu luomaan toimivat suhteet olennaisimpien sidosryhmiensä kanssa, pystytään sen strategiset tavoitteet muodostamaan niin, että ne palvelevat sekä organisaatiota itseään että myös sen sidosryhmiä. Näin toimittaessa organisaation mahdollisuudet saavuttaa asettamansa tavoitteet nousee, sillä se jakaa ne sidosryhmiensä kanssa. (Grunig 2006, 158–159.)

Grunig (2006) huomioi myös, että eri liiketoiminta-alueilla saattaa organisaation sisällä korostua eri sidosryhmät. Viestinnän liiketoiminta-alueen onkin toimittava yhdessä muiden liiketoiminta-alueiden kanssa auttaakseen myös niitä luomaan toimivat suhteet omiin sidosryhmiinsä. Näin toimimalla organisaatioon saadaan Grunigin mukaan luotua toimintamalli, jossa eri liiketoiminta-alueet eivät niinkään kilpaile organisaation sisällä rajallisista resursseista vaan keskittyvät tekemään yhteistyötä keskenään olennaisten sidosryhmien palvelemiseksi. (Grunig 2006, 160.)

Sidosryhmien palveleminen viestinnän keinoin nähdään tärkeänä myös ajatusjohtajuuden kirjallisuudessa. Aula ja Heinonen (2011) kokevat, että markkinoinnin toimintaympäristön muutos on saanut ostajat entistä vahvemmin vaatimaan yrityksiltä avoimuutta ja luotettavaa toimintaa. Ajatusjohtaja-asemaan pyrkivät yritykset jakavat tietoa avoimesti ja nostavat aktiivisesti esiin tulevaisuuden trendejä ja teemoja, kun taas monet perinteisemmät yritykset haluavat pitää oman osaamisensa tiukasti salassa ja keskittyvät liiketoiminnassaan vain nykyhetkeen. Perinteisestä markkinoinnista siirrytään siis ajattelumalliin, jossa asiakkaita pyritään viestinnän keinoin palvelemaan mahdollisimman hyvin. Asiakkaita palvellaan tarjoamalla heille kilpailijoiden viesteistä erottuvaa informaatiota, näkemyksiä, ideoita ja innovaatioita. (Aula & Heinonen 2011, 114, 116–117.)

Hartman ja Lenk (2001) huomioivat myös organisaation sisäisten sidosryhmien merkityksen organisaation menestykselle. Heidän mukaansa viestinnän on hankala luoda liiketoiminnallista etua organisaatiolle, jos se puolestaan ei näe työntekijöitä älyllisenä voimavarana ja yhtenä sidosryhmänä, jonka kanssa organisaation on luotava toimivat suhteet. (Hartman & Lenk 2001, 152.) Koska tämän tutkimuksen painopiste on organisaatioiden ulkoisessa viestinnässä, ei sisäisten sidosryhmien puhuttelemista käsitellä tässä tutkimuksessa syvällisemmin.

### 2.3.5 Operatiivinen viestintä ajatusjohtajuudessa

Aiemmin tässä luvussa on käsitelty strategisen viestinnän eri tasoja ja viestinnän tutkimuskirjallisuutta niin ajatusjohtajuuden viitekehyksessä kuin yleisten strategiaviestinnän teorioidenkin osalta. Ajatusjohtajuutta käsitelty kirjallisuus tarjosi edellä mainittujen lisäksi konkreettisia, operatiivisia keinoja, joilla ajatusjohtajuutta voidaan toteuttaa käytännössä. Aulan ja Heinosen (2011) mukaan monet ajatusjohtajuuden keinoista ovat organisaatiolle tuttuja ja monilla ne ovat jo ainakin osittain käytössä. Nämä viestinnälliset keinot jäävät silti helposti irrallisiksi toimenpiteiksi, joille ei välttämättä ole asetettu kokonaisvaltaisia tavoitteita. Ajatusjohtajuus tuo viestintään suunnitelmallisuutta ja nivoo irralliset toimenpiteet yhdeksi kokonaisuudeksi. (Aula & Heinonen 2011, 121–122.)

Kirjallisuudessa esiintyvät viestinnän operatiiviset keinot voi jaotella karkeasti seitsemään ryhmään: esiintyminen ja verkostoituminen, mediajulkisuus, sosiaalinen media, tutkimukset, erilaiset julkaisut sidosryhmille, yhteishankkeet erilaisten tahojen kanssa sekä sisäinen viestintä. *Esiintymiseen ja verkostoitumiseen* kuuluvat vaikuttajaviestinnän eri keinot, kuten toimialajärjestössä vaikuttaminen, seminaariesitykset ja muut puhujamahdollisuudet, asiakas- ja kumppanikokoukset sekä muut verkostoitumistilaisuudet, kuten alan messutapahtumat. Myös verkkoseminaarit ovat digitalisoitumisen myötä luoneet uuden vaihtoehdon fyysisesti samassa tilassa yleisön kanssa pidetyille puheenvuorolle. *Mediajulkisuus* (journalistinen media) koetaan myös olennaiseksi kanavaksi ajatusjohtajuuden viestien levittämiseen. Tutkijoiden mukaan alan ajatusjohtajalta kysytään mediaan helpommin kommentteja, haastatteluita ja asiantuntijakirjoituksia. *Sosiaalisen median kanavat*, kuten blogit, Twitter ja videopalvelut, nousevat kirjallisuudesta yhdeksi digitaalisen ajan keinoista levittää viestiä eteenpäin valituille kohderyhmille. (Aapola 2012, 100–106, 111–115; Aula & Heinonen 2011, 122.)

Tutkimuskirjallisuudessa korostetaan erityisesti *tutkimuksien hyödyntämistä* osana ajatusjohtajuutta (Aapola 2012, 108–109; Aula & Heinonen 2011, 122; Beck 2012, 21; Ramos 2013, 1). Beckin (2012, 21) mukaan ajatusjohtajuus vaatii ennen kaikkea näkemystä alan kehityksestä, joten tutkimuksella on väistämätön rooli riittävän asiantuntijuuden ja näkemyksen saavuttamisessa suhteessa kilpailijoihin. Viidentenä viestinnän keinona ajatusjohtajuuskirjallisuudessa mainitaan *erilaiset sidosryhmille suunnatut julkaisut*: tähän ryhmään kuuluu muun muassa sidosryhmälehdet, sähköiset uutiskirjeet, kirjat, asiantuntijakirjoitukset, referenssikuvaukset ja yrityksen nettisivut. (Aapola 2012, 92–94; Aula & Heinonen 2011, 122.)

*Yhteishankkeet erilaisten tahojen kanssa* mainitaan ajatusjohtajuuden kirjallisuudessa kuudentena keinona ajatusjohtajuuden viestinnässä. Aula ja Heinonen (2011) kokevat erilaisten alan sisäisten tai ulkopuolisten tahojen kanssa toteutetut ennakkoluulottomat hankkeet yhdeksi haastavimmista keinoista ajatusjohtajuuden viestimiseksi, mutta toisaalta erinomaiseksi keinoksi luoda uusia liiketoimintakonsepteja. Yhteishankkeita voidaan toteuttaa muun muassa oppilaitosten kanssa alan stipendien tai akateemisten tutkimushankkeiden muodossa. (Aula & Heinonen 2011, 122.) Viimeinen ajatusjohtajuuden viestinnän operatiivinen keino on yrityksen *sisäinen viestintä*. Sisäisestä viestinnästä Aapola (2012, 95–98, 110) nostaa esimerkiksi myynnin tukimateriaalit.

## 2.4 Ajatusjohtajuuden hyödyt

Yritysten kannalta varmasti yksi merkittävimmistä syistä lähteä tavoittelemaan ajatusjohtajan asemaa on se, että ajatusjohtajuudella voi saavuttaa *liiketoiminnallista kasvua ja laajentumista* (Aapola 2012, 125; Beck 2012, 19, 21). Ajatusjohtajuuden aiheuttama liiketoiminnallinen kasvu puolestaan syntyy kirjallisuuden mukaan asiakaslähtöisestä periaatteesta. Asiakaslähtöinen ajatusjohtajuus toimiikin pitkällä aikavälillä *vakauden ja kestävän kilpailuedun* takaajana (Kauffman & Howcroft 2003, 215).

Aulan ja Heinosen (2011) mukaan useilla toimialoilla ostaja on jo tehnyt ostopäätöksen ennen kuin yrityksen myyntiosasto on ollut häneen yhteydessä. Tämä tarkoittaa sitä, että monilla aloilla ostopäätös pohjautuu vahvasti ostajan aikaisempiin kokemuksiin ja alalla liikkuviin suosituksiin. Ajatusjohtajan asemassa yrityksellä on suurempi todennäköisyys päästä ostajan harkintalistalle, mikä puolestaan nostaa yrityksen mahdollisuuksia kaupantekoon. Ajatusjohtajuus siis *lisää yrityksen markkina-arvoa sekä kasvattaa myyntiä ja markkinoinnista saatavaa lisäarvoa*. (Aula & Heinonen 2011, 118.) Myynnillise-

nä etuna voidaan pitää myös sitä, että ajatusjohtajuus nopeuttaa kauppohen solmimista, sillä yritys tunnetaan ja sitä arvostetaan (Aapola 2012, 126).

Kun yritys on sidosryhmiensä silmissä saavuttanut ajatusjohtajan aseman, yritykseen luottavat asiakkaiden lisäksi media, alan muut ammattilaiset, viranomaiset ja päättäjät (Aula & Heinonen 2011, 116). *Luottamuksesta ja tunnettuudesta* seuraa se, että media ja muut sidosryhmät käyttävät ajatusjohtajaorganisaatiota asiantuntijana alaan liittyvissä aihepiireissä. Ajatusjohtajuuden koetaankin helpottavan yrityksen *uusien kontaktien muodostusta* ja mahdollistavan sellaisten suhteiden ja kontaktien luomisen, joita voisi olla vaikea toteuttaa ilman ajatusjohtaja-asemaa. (Aapola 2012, 126; Beck 2012, 20–21.) Haastattelu- ja luennointikutsuja voikin pitää merkinä siitä, että yritys tekee ajatusjohtajuuteen liittyen oikeita asioita (Goldsmith & McLeod 2008, 12). Luottamuksen ja tunnettuuden kasvun myötä ajatusjohtajuus voi Beckin (2012, 20) mukaan parantaa yrityksen mahdollisuuksia *vaikuttaa yleiseen mielipiteeseen* liiketoiminnastaan tai jopa *lainsäädäntöön* yritykselle tärkeissä asioissa.

Vaikka useat ajatusjohtajuuden tutkijat näkevät ajatusjohtajuuden erittäin hyödyllisenä yrityksen kannalta, jää hyötyjen käsittely kirjallisuudessa melko kevyeksi. Tutkijat ovatkin tyytyneet ennemmin luettelemaan mahdollisia hyötyjä kuin perustelevaan, miten juuri mainitut hyödyt liittyvät ajatusjohtajuuteen. Kevyestä käsittelystä kertoo myös se, ettei tarjotuille hyödyille annettu kirjallisuudessa mitään mittareita – millaisin mittarein ajatusjohtajuuden hyötyjä pystyttäisiin vertailemaan suhteessa panostuksiin?

## 2.5 Ajatusjohtajuuden yhteenveto

Tässä luvussa on käsitelty ajatusjohtajuuden käsitettä aikaisemman kirjallisuuden pohjalta. Aiemmasta tutkimuksesta selviää, että ajatusjohtajuus voidaan nähdä joko yksilön tai organisaation ominaisuutena (ks. esim. Beck 2012, 19; Gibbins-Klein 2011, 8). Ajatusjohtajuuden nähdään sopivan kaikenkokoisille yrityksille (Beck 2012, 19). Eräät tutkijat tarjoavat teksteissään erilaisia kriteereitä ajatusjohtajan erottelukseen muista alan toimijoista, mutta kaikki tarjotut kriteerit määrittelivät ajatusjohtajuuden hyvin kapeasti eikä teksteissä tarjottu kunnon mittareita ajatusjohtajuuden todentamiseksi (ks. esim. Gibbins-Klein 2011, 8–9).

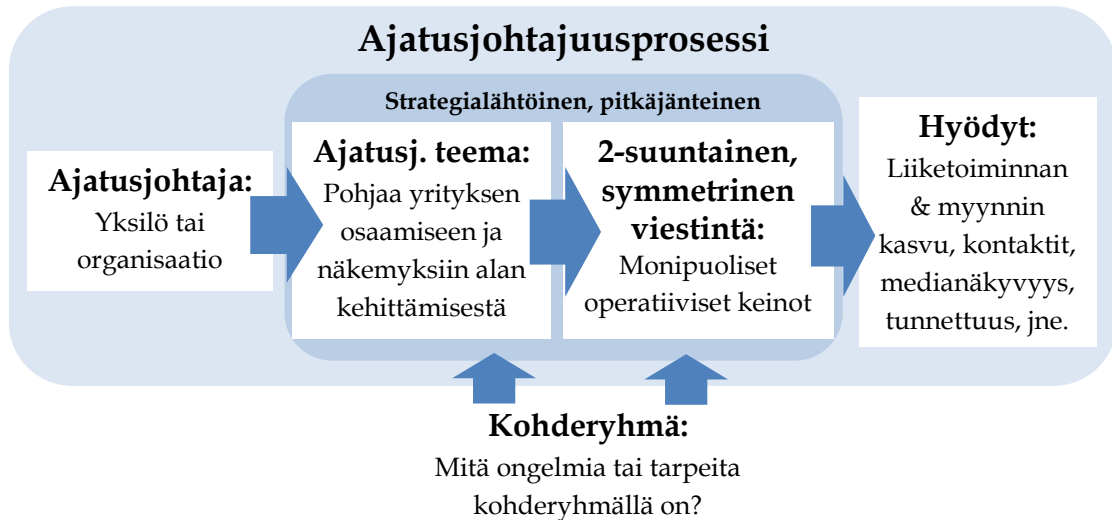
Ajatusjohtajuudelle tarjotaan tutkimuskirjallisuudessa useita edellytyksiä. Monet kirjoitukset asettavat ajatusjohtajuuden lähtökohdaksi yrityksen osaa-

misen ja näkemykset alaansa liittyen. Lisäksi ajatusjohtajuutta pitäisi kirjallisuuden mukaan rakentaa strategialähtöisesti ja pitkäjänteisesti samalla tiedostaen, että ajatusjohtajuuden tavoittelu ja ylläpitäminen vaatii runsaasti resursseja. (Ks. esim. Aula & Heinonen 2011, 114, 117; Beck 2012, 19, 21.) Ajatusjohtajuus koetaan asiakaslähtöisenä toimintana, jossa asiakkaan ongelmat ja maailma asetetaan toiminnan keskiöön (ks. esim. Kauffman & Howcroft 2003, 215–216). Asiakaslähtöisyys, tai kuten tässä tutkimuksessa tarkennetaan, kohderyhmälähtöisyys, on ajatusjohtajuudessa olennaista myös siksi, ettei ajatusjohtajaksi voi itse julistautua, vaan ajatusjohtajalla on oltava sidosryhmiensä tunnustus asiantuntijuudestaan (ks. esim. Aapola 2012, 19).

Tutkijoiden mukaan viestinnällä on suuri rooli yrityksen menestyksen kannalta (Grunig & Grunig 1998, 149). Tässä tutkimuksessa viestinnän ja ajatusjohtajuuden suhdetta lähestyttiin sekä ajatusjohtajuuden viitekehuksesta että valikoiduista viestinnän teorioista käsin. Tutkimuksen teoriaosassa korostuu viestinnän ja viestinnän ammattilaisen tärkeys yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamisessa sekä se, että viestinnän on ajatusjohtajuuden kannalta oltava kaksisuuntaista ja symmetristä sekä sidosryhmät huomioivaa (ks. esim. Grunig 2006; Steyn 2003). Aiemmassa kirjallisuudessa korostuu myös se, että ajatusjohtajuutta voi operatiivisella tasolla toteuttaa monin eri keinoin, joista monet ovat organisaatioille jo ennestään tuttuja (ks. esim. Aula & Heinonen 2011, 121–122).

Ajatusjohtajuuden tutkijat näkevät, että ajatusjohtajuudesta voi koitua yritykselle monenlaisia hyötyjä. Ajatusjohtajuuden hyödyiksi nähtiin yrityksen liiketoiminnan ja myynnin kasvu, sidosryhmien luottamuksen ja yrityksen tunnettuuden nousu, uusien suhteiden luomisen helpottuminen sekä vaikutusvallan kasvu jopa lainsäädäntöön liittyvissä asioissa (ks. esim. Aula & Heinonen 2011, 118; Beck 2012, 20–21).

Ajatusjohtajuuden tutkimuskirjallisuuden perusteella on kuviossa 3 havainnollistettu ajatusjohtajuuden määritelmää teoreettisena kokonaisuutena. Tutkija pyrkii kuviossa asettamaan aikaisemman tutkimuksen keskeisimmät löydökset ajatusjohtajuuden prosessin kuvaukseksi. Kuvio on tarkoitettu tämän tutkimuksen keinoksi tiivistää tutkimuskirjallisuuden olennaiset osat yhdeksi kokonaisuudeksi, eikä tutkija pyri kuviolla kuvastamaan ilmiön kaikkia piirteitä moninaisuudessaan.



KUVIO 3 Ajatusjohtajuusprosessi

Kuvion 3 ajatusjohtajuusprosessin alkupäässä on ajatusjohtaja, joka puolestaan strategialähtöisesti ja pitkäjänteisesti valitsee ensin ajatusjohtajuuden teemat ja sitten viestii niistä kohderyhmälleen. Kohderyhmä on kuvattu sekä ajatusjohtajuuden teeman valintaan että sen viestintään vaikuttavana tekijänä. Ajatusjohtajuusprosessin lopputuloksena pitäisi ajatusjohtajuuskirjallisuuden mukaan koitua yksilölle tai organisaatiolle erilaisia hyötyjä.

Luvussa 2 on luotu silmäys ajatusjohtajuuden tutkimuskirjallisuuteen ja käsitelty ajatusjohtajuuden ominaisuuksia ja siihen liittyviä viestinnän teorioita. Ajatusjohtajuudelle on kuitenkin olemassa useita läheisiä käsitteitä, jotka sekoittuvat markkinoinnin ja viestinnän ammattilaisten kielenkäytössä helposti ajatusjohtajuuden kanssa. Luvussa kolme esitellään kuusi eri ajatusjohtajuuden lähikäsitettä ja vertaillaan, mitä yhteistä, ja mitä eroa niillä on ajatusjohtajuuteen verrattuna.

### 3 AJATUSJOHTAJUUDEN LÄHIKÄSITTEET

Ajatusjohtajuuden tieteellistä ja ammatillista ymmärtämistä osittain vaikeuttaa läheisten käsitteiden määrä ja niiden vakiintumattomat suomenkieliset käännökset. Varsinkin viestinnän ja markkinoinnin ammattilaiset käyttävät läheisiä käsitteistä ristiin ja toistensa synonyymeinä. Tämän tutkimuksen aiheena on englanninkielinen käsite *thought leadership*, jonka tutkimista hankaloittaa käsitteen kaksijakoinen ongelma: toisaalta *thought leadership* -käsite on tutkimuksen kentässä englannin kielellä ymmärretty kahdella eri tavalla ja toisaalta käsitettä on suomenkielisen tieteellisen tutkimuksen piirissä suomennettu toisistaan poikkeavilla tavoilla. Ensimmäinen tässä luvussa käsiteltävä ajatusjohtajuuden lähikäsite on *ajatusten johtaminen*. Vaikka käsitteessä on samat sanat ajatusjohtajuuden kanssa (*thought* ja *leadership*), on se niin irrallinen määritelmältään, että on helppo sanoa sen itse asiassa olevan eri käsite.

Aapola (2012) käsittelee suomenkielisessä kirjassaan *thought leadership*in käsitettä käyttäen joko termin englanninkielistä nimitystä tai suomenkielistä käsitettä "tunnustettu asiantuntijuus". Aapola mainitsee tekstissään myös "ajatusjohtajuuden" vaihtoehtoisena suomennoksena *thought leadership*ille, mutta toteaa sen olevan käsitteenä niin vakiintumaton, ettei se herätä kaikissa lukijoissa oikeansuuntaista mielikuvaa (Aapola 2012, 18). Tunnustettu asiantuntijuus on siis Aapolan mukaan synonyymi ajatusjohtajuudelle, mutta *asiantuntijuus* itsessään on valittu toiseksi tutkimuksessa käsiteltävistä ajatusjohtajuuden lähikäsitteistä. Kolmas määriteltävistä ajatusjohtajuuden lähikäsitteistä on *suunnannäyttäjäisyys*. Ajatusjohtajuutta suomen kielellä käsitelleet Aula ja Heinonen (2011, 114) mainitsevat suunnannäyttäjäisyyden omassa kirjassaan synonyyminä ajatusjohtajuuden käsitteelle, jonka he kokivat liian vakiintumattomaksi käsitteeksi kuvaamaan ilmiötä. Aula ja Heinonen sivuavat myös *mielipidejohtajuuden* käsitettä, joka on valittu myös tähän tutkimuk-



seen neljänneksi lähikäsitteeksi. Edeltävien käsitteiden lisäksi tässä tutkimuksessa tarkastellaan ajatusjohtajuuden suhdetta *edelläkävijyyden ja maineen* käsitteisiin.

Seuraavissa luvuissa paneudutaan hieman tarkemmin ajatusjohtajuuden lähikäsitteisiin ajatusten johtaminen, asiantuntijuus, mielipidejohtajuus, edelläkävijyys, suunnannäyttäjä ja maine.

### 3.1 Ajatusten johtaminen

Ajatusten johtaminen on ensimmäinen ajatusjohtajuuden lähikäsitteistä. Terminä se muistuttaa lähikäsitteistä eniten ajatusjohtajuutta, sillä siinä esiintyvät sanat ovat samat kuin ajatusjohtajuudessa. Englannin kielellä ajatusten johtamisesta käytetään samaa termiä kuin ajatusjohtajuudesta eli "thought leadership", mutta sisällöllisesti nämä kaksi eroavat toisistaan monella tapaa.

McCrimmon (2005) määrittelee ajatusten johtamisen uusien ideoiden eteenpäin viemiseksi organisaatiossa. Ajatusten johtaminen pohjautuu ideoiden voimalle muokata ihmisten ajattelutapaa ja ajatuksia, ja siksi innovaatiokyky onkin ajatusten johtamisen ytimessä. McCrimmonin mukaan kuka tahansa, kenellä on uusia ajatuksia, voi olla ajatusten johtaja riippumatta siitä, missä roolissa hän toimii organisaation sisällä. Uudet ajatukset voivat nousta myös organisaation ulkopuolelta, jolloin esim. alan asiantuntijoiden ajatukset tulevat organisaation sisälle jonkun työntekijän tuomana. Ajatusten johtaminen voikin suuntautua organisaation sisällä sekä ylös- että alaspäin. Ajatusten johtamisen nähdään päättyvän, kun henkilön ajama uusi idea tulee hyväksytyksi. Ajatusten johtaminen on McCrimmonin mukaan ainut johtajuuden muoto, johon ei kuulu hallinnollisia elementtejä eli varsinaista esimies-alais-suhdetta. (McCrimmon 2005, 1064–1068.)

Myös Ryde (2008) käyttää käsitettä thought leadership tarkoittaen sillä ajatusten johtamista. Ryde määrittelee artikkelissaan kuusi erilaista dominoivaa ajattelumallia, joita niin johtajat kuin kaikki muutkin henkilöt seuraavat usein tiedostamattaan keskustellessaan jostain aiheesta. Kuudesta dominoivasta ajattelumallista ensimmäinen, *vajausajattelu* (engl. deficit thinking), on eniten käytetty kuudesta ajattelumallista. Siinä ajatukset ohjautuvat riskien, puutteiden ja heikkouksien tunnistamisen ja tarkastelun kautta. Vaikka riskien ja puutteiden arviointi onkin ihmiselle usein luontaista, muistuttaa Ryde, että sen käyttäminen saattaa hajottaa keskustelun kulkua ja keskustelukumppanien motivaatiota. Toinen ajattelumalli, *rationaalinen ajattelu* (engl. rational

thinking), perustuu loogiseen, rationaaliseen ja objektiiviseen analyysiin. Kolmannessa dominoivassa ajattelumallissa ajatukset sen sijaan pohjaavat maalaisjärkeen. *Maalaisjärjellisessä ajattelussa* (engl. common sense thinking) tilanteita peilataan aikaisempiin kokemuksiin vastaavanlaisista tilanteista ja päätöksiä tehdään oman ymmärryksen pohjalta. (Ryde 2008, 22–25.)

Ryden kuudesta dominoivasta ajattelumallista neljäs eli *joko-tai-ajattelu* (engl. binary thinking) tarjoaa ongelmiin tai mahdollisuuksiin toisensa poissulkevia vaihtoehtoja, joista tyypillisimmin päädytään joko-tai-valinnan äärelle. Viidentenä ajattelumallina Ryde mainitsee *oikeudenmukaisuusajattelun* (engl. equity thinking), jossa ajattelu pohjautuu tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden periaatteille. Viimeisessä dominoivassa ajattelumallissa, linkittävässä ajattelussa (engl. sticky thinking), ajatukset kehittyvät keskustelun edetessä: henkilö liittää omia mielikuviaan keskustelussa nousseisiin näkökulmiin, jolloin ajatukset "linkittyvät" toisiinsa muodostaen usein sattumanvaraisia ajatusprosesseja ja lopputuloksia. Ryden mukaan ajatusten johtaminen on sitä, kun johtajat tiedostavat nämä kuusi dominoivaa ajatusmallia ja ohjaavat organisaatiotaan kohti dominoivien ajatusmallien vastaisia, positiivisempia ja tuottavampia ajatusmalleja. (Ryde 2008, 26–30.)

Sekä McCrimmonin (2005) että Ryden (2008) määritelmät kuvaavat siis ajatusten johtamista konkreettisenä toimintana, jossa henkilö johtaa joko organisaation muiden henkilöiden ajatuksia tai omia ajatuksiaan kehittääkseen organisaation toimintaa haluamaansa suuntaan. Tässä tutkimuksessa ajatusjohtajuus ja ajatusten johtaminen nähdään kahtena toisistaan erillisenä ilmiönä. Kun ajatusten johtamisessa pyritään johtamisen keinoin vaikuttamaan toisten ajatteluun, on ajatusjohtajuudessa sen sijaan kyse laajemmasta käsitteestä, jossa omaa toimintaa muokataan suhteessa ympäristöön, kuten kilpailijoihin ja asiakkaisiin. Ajatusten johtamisessa henkilö voi siis käyttää omaa karismaansa ja ajattelumalleja saadakseen muut ajattelemaan hänelle itselleen tai organisaatiolle edullisella tavalla. Ajatusjohtajuudessa painopiste ei ole muiden ajattelutapojen muuttamisessa niinkään kuin kohderyhmän ymmärtämisessä ja heidän palvelemisessaan avoimen viestinnän keinoin. McCrimmonin määritelmässä puhutaan lisäksi yksittäisistä ideoista tai ajatuksista, joita ajatusten johtaja vie eteenpäin kunnes ne toteutuvat. Ajatusjohtajuudessa puolestaan pyritään muodostamaan yritykselle kilpailun kannalta edullinen ajatusjohtaja-asema koko liiketoiminnan tueksi.

## 3.2 Asiantuntijuus

Asiantuntijuus on toinen ajatusjohtajuuden lähikäsitteistä. Asiantuntijuutta on tutkittu paljon yksilöllisen asiantuntijuuden näkökulmasta eli keskittyen siihen, kuinka ihminen selviytyy työssään ja oppii tai ratkaisee ongelmia tietyn osaamisalueen sisällä (Hakkarainen, Lallimo & Toikka 2012, 246). Aapola (2012) puolestaan käsittelee asiantuntijuutta ajatusjohtajuuden viitekehyyksessä ja yrityksen asiantuntijuuden näkökulmasta. Aapolan mukaan 'tunnustettu asiantuntijuus' on käsitteenä ajatusjohtajuuden synonyymi, mutta asiantuntijuus itsessään koostuu kolmesta tasosta: substanssista, asiakasymmärryksestä ja avoimuudesta. Näistä ensimmäinen eli *substanssi* on ajatusjohtajuuden ytimessä. Se koostuu yrityksen ja sen henkilöstön osaamisesta, konseptoinnista ja työkaluista. Osaamisen näkyvin osa on yrityksen tarjoama tuote, mutta substanssiin kuuluvat Aapolan mukaan myös yrityksen kyky konseptoida osaaminen ymmärrettävästi sekä työkalut (verkkotyökalut, ohjelmistot, portaalit), joiden avulla asiakkaan saama arvo tehdään näkyväksi asiakkaille ja muille sidostyhmille. (Aapola 2012, 60–61.)

Asiantuntijuuden toinen taso eli *asiakasymmärrys* puolestaan koostuu Aapolan mallissa kuuntelusta, yhdessä oppimisesta ja ammattimaisuudesta. Nämä ovat edellytyksiä sille, että yritys osaa hyödyntää osaamistaan asiakasta palvelevalla tavalla. Kolmas asiantuntijuuden taso on Aapolan (2012) mukaan *avoimuutta*: asiantuntija jakaa asiantuntijuuttaan avoimesti ja pelkäämättä. Asiantuntija on lisäksi toiminnassaan johdonmukainen ja tarttuu aktiivisesti ajankohtaisiin aiheisiin tarjoten asiakkailleen vastauksia heidän ongelmiinsa. (Aapola 2012, 60–61.)

Hakkarainen, Lallimo ja Toikka (2012) tarjoavat artikkelissaan neljä toisistaan poikkeavaa lähestymistapaa asiantuntijuuteen. He käsittelevät asiantuntijuutta yksilöllisenä tiedonhankintana, kulttuuriin osallistumisena, yhteisöllisenä tiedonluomisena ja kollektiivisena asiantuntijuutena. *Asiantuntijuus yksilöllisenä tiedonhankintana* tarkoittaa sitä, että asiantuntijan suoriutuminen haastavissa tilanteissa perustuu kykyyn hakea, organisoida ja käsitellä laajaa tietoa, joka auttaa ongelmanratkaisussa olennaisten tekijöiden erottamisessa epäolennaisista. Tietämys kristallisoituu, kun uudet toimintatavat ja -käytännöt muuttuvat tiedon jäsentelyn myötä rutiiniksi. Osallistumisen näkökulmassa asiantuntijuus kehittyy *kulttuuriin osallistumisen* kautta. Aloittelijan rooli on aluksi osaamisyhteisön reunalla, josta se kokemuksen ja osallistumisen myötä muuntuu keskeisemmäksi. Asiantuntijoiden kristallisoitunut tietämys ei siis osallistumisen näkemyksen mukaan synny henkilöiden omassa mielessä,

vaan tieto omaksutaan ja sisäistetään osallistumalla tiedon prosessointiin muiden henkilöiden kanssa yhdessä. (Hakkarainen, Lallimo & Toikka 2012, 246–247.)

Ihmiset työskentelevät yhä useammin moniammatillisissa tiimeissä, joissa pelkkä oman alan asiantuntijuuden kehittäminen ei riitä, vaan ihmisten täytyy suhteuttaa ja sulattaa oma osaamisensa muiden tiiminjäsenten osaaamiseen. *Yhteisöllisen tiedonluomisen* näkökulmasta asiantuntijuuden keskiössä on tietoinen pyrkimys vallitsevan ja olemassa olevan tiedon ja käytänteiden muuttamiseen, eikä se ensisijaisesti liity olemassa olevan tiedon hankkimiseen tai asiantuntijuuden kasvattamiseen osallistumisen kautta. Kaikki edeltävät kolme asiantuntijuuden näkökulmaa yhdistyvät viimeisessä asiantuntijuuden mallissa eli *kollektiivisessa asiantuntijuudessa*, joka muodostuu asiantuntijuuden yksilöllisistä, yhteisöllisistä ja verkostuneista ulottuvuuksista. (Hakkarainen, Lallimo & Toikka 2012, 246–247.)

Myös Koivunen (2005) käsittelee artikkelissaan kollektiivista asiantuntijuutta ja sitä, kuinka se muodostuu organisaatioissa. Kollektiivinen asiantuntijuus muodostuu sekä asiantuntijoiden käytännön ammatillisesta osaamisesta että hänen vuorovaikutustaidoistaan, sillä asiantuntijan osaaminen näkyy vasta hänen kyvyssään tuoda sitä esiin erilaisissa tilanteissa. Kollektiivista asiantuntijuutta voi Koivusen havaintojen mukaan syntyä seitsemällä eri tavalla, joista tässä esitellään neljä ajatusjohtajuuden kannalta keskeisintä. Ensinnäkin kollektiivisessa asiantuntijuudessa myös jonkinasteinen *yksilöllisyyden ja autonomian säilyttäminen* on olennaista, vaikka asioita tehdään tiiviisti yhdessä. Itsenäisyys on olennainen osa asiantuntijuutta, sillä se motivoi ihmistä oppimaan lisää, ja siksi yksilöllisyyden poistaminen estää kollektiivisen asiantuntijuuden syntyä. (Koivunen 2005, 33, 43.)

Jotta yhteisöllistä osaamista voi syntyä, pitää yksilöiden kuitenkin osata myös olla anteliaita ja valmiita *jakamaan omaa ymmärrystään* myös muille. Koivusen (2005) tutkimus osoitti, että yksi toimiva keino jakaa osaamistaan on *tarinankerronta*, joka on kolmas kollektiivisen asiantuntijuuden muodostumisen keinoista. Usein tarinan muodossa jaettu tieto on helpommin ymmärrettävissä ja muistettavissa kuin perinteisemmät, formaalit ohjeistukset. Viimeisenä kollektiivista asiantuntijuutta synnyttävänä tekijänä Koivunen mainitsee organisaation rakenteet: kollektiivinen asiantuntijuus vaikuttaa olevan erityisen vahvaa löyhästi organisoiduissa rakenteissa. (Koivunen 2005, 43–44.)

Asiantuntijuuden eri tasoilla voidaan nähdä olevan sekä useita yhtymäkoh-  
tia että useita eroja ajatusjohtajuuden käsitteeseen verrattuna. Kuten ajatus-  
johtajuutta, voi asiantuntijuuttakin muodostua sekä yksilötasolla että jaetusti  
tai kollektiivisesti isommissa ryhmissä tai koko organisaation tasolla. Myös  
avoin tiedon jakaminen korostuu sekä ajatusjohtajuudessa että asiantuntijuu-  
dessa niitä ylläpitävänä voimana. Asiantuntijuus nähdään kuitenkin kaikissa  
määritelmässä joko yksilön ominaisuutena tai jaettuna ymmärryksenä, joka  
kehittyy yksilön tai ryhmän sisäisistä toiminnoista, kuten tiedon hankinnasta  
ja jakamisesta, eikä sillä ole välttämättä mitään tekemistä organisaation stra-  
tegian, viestinnän tai positioinnin kanssa. Ajatusjohtajuus sen sijaan nähdään  
nimenomaan ulkoisten kohderyhmien kautta syntyvänä ilmiönä, jossa orga-  
nisaation tai yksilön on kyettävä tekemään asioita oikein saavuttaakseen  
ulkoisten kohderyhmiensä tunnustuksen ajatusjohtajuudelleen. Ajatusjohta-  
juus luokin käsitteenä asiantuntijuutta kokonaisvaltaisemman kuvan organi-  
saation toiminnasta, jossa osaaminen on vain yksi osa kokonaisuutta. Voi siis  
olla olemassa esimerkiksi asiantunteva pieni organisaatio, joka ei välttämättä  
ole varsinaisesti alan ajatusjohtajan asemassa, vaan sen menestys johtuu  
yksinomaan yrityksen tuotteesta tai palvelusta.

### 3.3 Mieli-pidejohtajuus

Mieli-pidejohtajuuden käsite on myös yksi tässä tutkimuksessa käsiteltävistä  
ajatusjohtajuuden lähikäsitteistä. Mieli-pidejohtajuus muistuttaa terminä  
ajatusjohtajuutta siinä, että molemmissa käsitteissä toinen osa on johtajuus ja  
toinen abstraktimpi sana eli ajatus ja mieli-pide. Tämän vuoksi käsitteitä voi  
nähdä käytettävän ammattilaisten kielenkäytössä osittain sekaisin, vaikka  
tieteellisesti käsitteet eroavatkin toisistaan jonkin verran. Mieli-pidejohtaju-  
della tarkoitetaan henkilöihin liitettävää ominaisuutta, joka kuvastaa, kuinka  
paljon ihmisellä on epävirallista vaikutusvaltaa muiden ihmisten asenteisiin,  
mieli-piteisiin tai toimintaan. He ovat siis ikään kuin johtajia muiden mieli-pi-  
teisiin vaikuttamisessa ja siten heidän reaktionsa uusiin tuotteisiin vaikutta-  
vat suoraan tuotteiden menestykseen. (Rogers 2003, 300.) Mieli-pidejohtajat  
vaikuttavat siis epävirallisoin keinoin siihen, miten muut kuluttajat etsivät,  
ostavat ja käyttävät yritysten tuotteita (Lyons & Henderson 2005, 326).

Tutkimuksen kentässä mieli-pidejohtajuutta on kuvattu usein eri ominaisuuuk-  
sin. Mieli-pidejohtajan asemaan päättymiseen vaikuttaa ensinnäkin mieli-pide-  
johtajien *oma aktiivisuus*: he seuraavat aktiivisesti omaan alaansa liittyviä  
aihepiirejä ja päivittävät ymmärrystään säännöllisesti etsien tietoa useista  
lähteistä. Heidän ymmärryksensä, kiinnostuksensa ja itseluottamuksensa

ansiosta he ovat päätyneet asiantuntijan rooliin alallaan, ja ovat usein myös itse tietoisia vaikutusvaltaisesta asemastaan. Yleensä mielipidejohtajalla on kuitenkin erityisosaamista vain yhdeltä alalta, eivätkä he ole asiantuntijoita tämän alan ulkopuolella. Toinen mielipidejohtajuuden ominaisuuksista on se, että mielipidejohtajat *seuraavat perinteisesti muita aktiivisemmin medioita* (Rogers 2003, 316–317; Weinmann 1994, 23), erityisesti niitä, jotka liittyvät heidän omaan erityisosaamisalueeseen. Aktiivinen median seuranta liittyy mielipidejohtajien uteliaisuuteen ja tarpeeseen pysyä tietoisena alansa uusimmista kehityssuunnista. (Weinmann 1994, 104–105.) Mielipidejohtajat myös usein ovat henkilöitä, jotka *sijaitsevat erilaisten sosiaalisten ryhmittymien reunoilla*, ja tuovat ryhmänsä ulkopuolelta uutta tietoa ryhmänsä jäsenille. He eivät siis ole ryhmänsä johtajia vaan toimivat enemminkin tiedon välittäjänä eri ryhmien välillä. (Rogers 2003, 317.)

Rogersin (2003, 318) mukaan mielipidejohtajat *kuuluvat usein seuraajiaan korkeampaan yhteiskuntaluokkaan ja ovat muita innokkaampia omaksumaan ja kokeilemaan uusia innovaatioita*. Mielipidejohtajat eroavat muista myös *tiedonkäsittelytaidoissaan*: he omaksuvat helpommin tietoa mediasta, käsittelevät ja muistavat helpommin yksityiskohtia, ja ovat kykenevämpiä käyttämään prosessoimaansa tietoa hyväkseen vaikutusvaltaisen asemansa ylläpitämisessä. Viimeinen mielipidejohtajien ominaisuuksista liittyy heidän laajaan sosiaaliseen verkostoonsa. Koska mielipidejohtajat ovat sosiaalisesti aktiivisia ja osallistuvat moniin oman alansa verkostoihin, on heillä myös muita *laajemat tietolähteet*. Weinmann (1994) kumoo aikaisissa mielipidejohtajuutta käsitelleissä tutkimuksissa vallitsevan käsityksen, jonka mukaan mielipidejohtajat saavat tietonsa joukkomediasta ja välittävät sitten oman versionsa viestistä eteenpäin vähemmän aktiivisille median seuraajille. Hänen mukaansa mielipidejohtajat hyödyntävät laajoja verkostojaan viestin välittämisen lisäksi tiedonhankintaan, jolloin he itse asiassa hankkivat tietoa median lisäksi muilta mielipidejohtajilta, seuraajiltaan ja muilta henkilöiltä. (Weinmann 1994, 24–25, 105)

Perinteisesti mielipidejohtajien vaikutusvallan on nähty rajoittuvan hänen henkilökohtaiseen verkostoonsa ja perheenjäseniinsä, eikä mielipidejohtajien näin ollen nähty tavoittavan laajaa yleisöä mielipiteillään (Lyons & Henderson 2005, 319; Weinmann 1994, 23). Lyons ja Henderson (2005) väittävätkin, että internetin ja digitalisoitumisen myötä mielipidejohtajien vaikutusmahdollisuudet ovat kasvaneet merkittävästi ja he pystyvät nykyisin tavoittamaan maailmanlaajuisesti rajattoman määrän muita internetin käyttäjiä. Lyons ja Henderson kokevatkin, että nykyaikana yritysten kannattaisi koh-

dentaa viestintäänsä suoraan verkossa toimiville mielipidejohtajille, sillä heidän kauttaan yrityksen viestit voivat saavuttaa laajan yleisön ympäri maailmaa. Vaikka internetin verkostojen merkitys on suuri, on verkossa tapahtuvaa mielipidejohtajuutta ja sen mahdollisuuksia yritysten markkinoinnin kannalta kuitenkin tutkittu yllättävän vähän. (Lyons & Henderson 2005, 319, 326.)

Lyons ja Henderson (2005) löysivät tutkimuksessaan mielipidejohtajuudelle aikaisempien tutkimusten määrittelemien ominaisuuksien lisäksi joitain ominaisuuksia, jotka linkittyivät juuri verkkopohjaiseen mielipidejohtajuuteen. Ensinnäkin verkossa toimivat mielipidejohtajat ovat usein teknisesti muita parempia tietokoneiden käytössä ja he myös viettävät verkossa muita käyttäjiä enemmän aikaa. Lisäksi verkossa toimivat mielipidejohtajat arvioivat itse oman ymmärryksensä internetin käyttöön liittyen korkeammaksi kuin muut käyttäjät ja osoittivat suurempaa uteliaisuutta ja kiinnostusta internetin tuomia uusia mahdollisuuksia kohtaan. Verkossa toimivat mielipidejohtajat saattavat siis selailla eri verkkosivuja vain tutkiakseen uusia verkkosivuja ja löytääkseen uutta tietoa. Verkon mielipidejohtajat ovat myös usein olleet ensimmäisten joukossa kokeilemassa uusia viestintämahdollisuuksia ja he viettävät netissä muita enemmän aikaa. (Lyons & Henderson 2005, 325.)

Kuten aikaisemmissakin lähikäsitteissä, on myös mielipidejohtajuudessa sekä yhtenevyyksiä että eroja ajatusjohtajuuteen verrattuna. Molemmissa käsitteissä on keskeistä se, että henkilö tai yritys on saavuttanut vaikutusvaltaisen aseman, jossa sen näkemyksiä ja mielipiteitä kuunnellaan. Aulan ja Heinosen (2011) mukaan ajatusjohtajuus muistuttaakin yksilötason mielipidejohtajuutta, mutta on kuitenkin mielipidejohtajuutta laajempi käsite: kun mielipidejohtajuudessa kyse on vaikutusvallasta muiden mielipiteisiin, menee ajatusjohtajuus yksisuuntaista mielipiteisiin vaikuttamista syvemmälle, ja asettaa lähtökohdakseen avoimen vuorovaikutuksen yrityksen kohderyhmien kanssa. (Aula & Heinonen 2011, 114.) Lisäksi ajatusjohtajuus ja mielipidejohtajuus ovat molemmat käsitteitä, joita on käsitelty ja hyödynnetty eniten markkinoinnin ja viestinnän aloilla (Weinmann 1994, 109).

Ajatusjohtajuudessa ja mielipidejohtajuudessa on käsitteinä kuitenkin myös eroja. Yksi suurimmista eroista käsitteiden välillä on se, että kun mielipidejohtajuudessa puhutaan aina yksilön mahdollisuuksista vaikuttaa muihin ihmisiin omien verkostojensa kautta, voi ajatusjohtajuus kuvata sekä yksilön että organisaation strategista valintaa positioida itsensä ajatusjohtajaksi jossain tietyssä asiassa. Mielipiteiden sanelemisen sijaan ajatusjohtajuudessa

painottuu avoin vuorovaikutus sidosryhmien kanssa. Ajatusjohtajuus ei siis ole ihmisen ominaisuus vaan laajempi kokonaisuus, joka tuo yhteen yrityksen liiketoimintastrategian, viestinnän, yrityskulttuurin ja markkinoinnin.

### 3.4 Edelläkävijyys

Edelläkävijyyden käsite on neljäs tähän tutkimukseen nostetuista ajatusjohtajuuden lähikäsitteistä ja sitä on aikaisemmassa tutkimuksessa määritelty useasta eri näkökulmasta. Suomalaisissa tutkimuksissa edelläkävijä-sanaa on käytetty suomennoksena ainakin kahteen toisistaan poikkeavaan englanninkieliseen käsitteeseen eli *lead user* (Heinisuo 2013; von Hippel 1986) ja *pioneer*-käsitteisiin (Cahill 1996; Lowe & Alpert 2010; Rettie, Hilliar & Alpert 2002; Wallin, Tähtinen & Nuutinen 2012), jotka eroavat toisistaan myös merkitykseltään.

Käsite *lead user* on peräisin von Hippelin artikkelista vuodelta 1986. Suora suomennos termille olisi ensikäyttäjä tai kärkikäyttäjä, mutta väitöskirjassaan Heinisuo (2013) valitsi edelläkävijyyden käsitteen suomenkieliseksi vastineeksi von Hippelin *lead user* -käsitteelle. Von Hippel (1986, 791) ja Heinisuo (2013, 5) määrittelevät edelläkävijän henkilöksi, joka on muita edellä uuden tuotteen tai palvelun omaksumisessa. Edelläkävijöitä käytetäänkin tämän määritelmän mukaan usein apuna yritysten tuotekehityksessä, koska heidän tarpeensa edeltävät suuren yleisön tarpeita (Von Hippel 1986, 791). Tämä edelläkävijyyden määritelmä on hyvin kapea, eikä tätä määritelmää voida nähdä ajatusjohtajuuden lähikäsitteenä.

Useat muut tutkimukset sen sijaan ovat määritelleet edelläkävijän (engl. pioneer) yritykseksi, joka tuo oman tuotteensa tai palvelunsa ensimmäisenä markkinoille (Cahill 1996, 5; Lowe & Alpert 2010, 506; Rettie, Hilliar & Alpert 2002, 895). Kun tuote on ensimmäinen kategoriassaan, se muistetaan kilpailijoitaan paremmin, sen toimintaperiaate luo odotukset vastaaville tuotteille tulevaisuudessa ja se herättää uteliaisuutta ja positiivisempia asenteita kohderyhmän keskuudessa (Rettie, Hilliar & Alpert 2002, 895–896). Tässä edelläkävijyyden määritelmässä painopiste on edellisen tavoin hyvin kapea, koska määritelmässä korostetaan ensimmäisenä markkinoille ehtimistä ja siitä koituvia etuja. Näin kapea edelläkävijyyden määrittely jää edelleen hyvin kauas ajatusjohtajuuden käsitteen monimuotoisuudesta ja sitä on hankala pitää ajatusjohtajuuden lähikäsitteenä.



Wallin, Tähtinen ja Nuutinen (2012) ymmärtävät edelläkävijyyden kahta ensimmäistä määritelmää laajemmin. He puhuvat edelläkävijyydestä palveluliiketoiminnan maailmassa ja määrittelevät edelläkävijän yritykseksi, joka luo, kerää tai jakaa asiakkailleen arvoa uudella tavalla siten, että siitä syntyy yritykselle kaupalliseen menestykseen johtavaa kilpailuetua. Kilpailuetu syntyy kilpailijoista erottautumisella, jonka yritys voi tehdä erottuvan palvelutarjoaman lisäksi esimerkiksi innovatiivisuutta korostavalla organisaatiokulttuurilla tai uudella tavalla hyödyntää verkostoja liiketoiminnassa. Olennaista on siirtyminen pois tuotokeskeisestä ajattelutavasta. (Wallin, Tähtinen & Nuutinen 2012, 5.)

Markkinoille ensimmäisenä ehtimisen sijaan Wallin, Tähtinen ja Nuutinen (2012) painottavat siis strategiaa, jonka avulla yritys erottautuu kilpailijoista ja ansaitsee edelläkävijän aseman. Edelläkävijyyden saavuttamiseksi riittää, että yritys on ensimmäisten joukossa käynnistämässä uudenlaista palvelutoimintaa, ja että yritys menestyy uudessa palvelutoiminnassa kilpailijoitaan paremmin. Edelläkävijyyden voi saavuttaa usealla eri tavalla, kuten kaupallistamalla jonkun liikeidean, jota muut eivät vielä ole hyödyntäneet. Edelläkävijyyden saavuttaminen ei kuitenkaan ole kaikille yrityksille yhtä helppoa, ja esimerkiksi pitkään pelkkiin tuotteisiin keskittyneiden yritysten osalta palvelulla erottautuva edelläkävijyys vaatii yrityksen historian huomioimista sekä tarkkaa mahdollisuuksien kartoitusta. Tärkeintä on, että jokainen edelläkävijä "löytää oman polkunsa". Muita kopioimalla voi kyllä Wallinin, Tähtisen ja Nuutisen mukaan saavuttaa menestystä, mutta edelläkävijän asemaan saakka ei muita seuraamalla pysty nousemaan. (Wallin, Tähtinen & Nuutinen 2012, 5, 14.)

Wallinin, Tähtisen ja Nuutisen (2012) edelläkävijyyden määritelmässä on useita yhtymäkohtia ajatusjohtajuuden käsitteen kanssa. Molemmissa käsitteissä korostetaan kilpailuedun tavoittelua ja selkeän positioinnin merkitystä. Molemmat käsitteet korostavat myös tuotokeskeisyyden unohtamista ja keskittymistä palvelualltimeen toimintaan. Edelläkävijyys poikkeaa kuitenkin kaikissa määritelmässään ajatusjohtajuudesta siinä, että niissä korostetaan ensimmäisenä ehtimistä ja yksittäisiä palveluita toiminnan keskiössä, kun taas ajatusjohtajuuden idea on luoda yritykselle kokonaisuudessaan uskottavuutta pitkällä aikavälillä, eikä ajatusjohtajuutta monesti siksi sidota yksittäisiin tuotteisiin tai palveluihin.

### 3.5 Suunnannäyttäjyys

Suunnannäyttäjyyden käsitettä sivuttiin kahdessa ajatusjohtajuutta käsitelleessä kirjoituksessa ja se on valittu tähän tutkimukseen viidenneksi ajatusjohtajuuden lähikäsitteeksi. Aula ja Heinonen (2011) määrittivät suunnannäyttäjyyden kirjassaan suomennokseksi englanninkielisestä käsitteestä *thought leadership* eli ajatusjohtajuus. Heidän määritelmänsä mukaan ajatusjohtajuus ja suunnannäyttäjyys ovat siis synonyymejä, mutta he valitsivat sanan suunnannäyttäjyys ajatusjohtajuuden vakiintumattomuuden vuoksi (Aula & Heinonen 2011, 114, 121). Aapola (2012, 18) puolestaan tekee eron ajatusjohtajuuden ja suunnannäyttäjyyden välille: "Se [suunnannäyttäjyys] ei vastaa täysin omaa tulkintaani, sillä sen painopiste on viestinnällinen. Se ei myöskään mielestäni riittävästi korosta yrityksen vahvaa osaamista *Thought Leadershipin* perustana." (Aapola 2012, 18.) Tämän pidemmälle Aapola ei kuitenkaan mene suunnannäyttäjyyden ja ajatusjohtajuuden erojen tai yhtenevyyksien määrittelyssä.

Suunnannäyttäjän käsitettä käytetään jonkin verran eri alojen markkinointiteksteissä muun muassa finanssi-, kiinteistö-, turvallisuus- sekä henkilöstönvälitysalalla (ks. esim. Huoneistokeskus 2014; Oksanen 2014; Tekes 2009). Yritykset itse tuntuvat käyttävän suunnannäyttäjän käsitettä tarkoittaessaan samankaltaisia käsitteitä, kuin ajatusjohtajuus ja edelläkävijyys. Osa yrityksistä itse asiassa käyttääkin käsitteitä sekaisin samoissa teksteissä käsitteitä sen tarkemmin määrittelemättä (ks. esim. Huoneistokeskus 2014). Sen sijaan suunnannäyttäjyyttä tieteellisesti käsitelleitä kirjoituksia ei juuri ole.

Yhtenä syynä tieteellisten kirjoitusten vähyydelle on varmasti se, että suunnannäyttäjä-sanalle ei ole englannin kielellä suoranaista vastinetta, vaan sanakirjan antamat käännökset, kuten *trendsetter* (suom. trendin luoja), korostavat hieman eri näkökulmia kuin suomenkielinen käsite suunnannäyttäjä. Lisäksi sanakirjat tarjoavat suunnannäyttäjän käsitteelle käännöksiä, kuten *pioneer* ja *forerunner*, jotka puolestaan ovat merkitykseltään lähempänä suomenkielistä termiä edelläkävijä, joka käsiteltiin edellisessä luvussa. Ajatusjohtajuuden läheisistä käsitteistä suunnannäyttäjyyttä oli käsitelty selvästi vähiten tutkimuskirjallisuudessa ja se näyttäisikin esiintyvän lähinnä yritysmaailman omissa markkinointiteksteissä.

Koska suunnannäyttäjyydelle ei ole olemassa varsinaista tieteellistä määritelmää, on myös erojen ja yhtenevyyksien määrittely suhteessa ajatusjohtajuuteen hyvin hankalaa. Joitain huomioita voidaan kuitenkin tehdä suunnan-

näyttäjyyden käsitteestä sanana. Yksi merkittävä ero on se, että käsitteestä puuttuu sana johtajuus. Sana johtajuus ajatusjohtajuudessa viittaa nimenomaan ajatusjohtajuuden strategiseen lähtökohtaan ja painottaa johtamisen merkittävää roolia ajatusjohtajuuden saavuttamisessa. Suunnannäyttäjyys keskittyykin sanana suunnan näyttämiseen ja tästä voisi johtaa sen, että organisaatio voi "näyttää muille suuntaa" osallistumatta itse osoittamaansa toimintaan. Suunnannäyttäjä voisi näin ollen toimia alan konsultin roolissa ilman, että sen tarvitsee itse johtaa alaa osoittamaansa suuntaan. Edellä mainitut erot suunnannäyttäjyyden ja ajatusjohtajuuden välillä jää kuitenkin tutkijan omien mielikuvien esittelyksi, eikä mainittuja eroja voida käsitellä tieteellisenä suunnannäyttäjyyden määrittelynä.

### **3.6 Maine**

Maine on viimeinen tähän tutkimukseen valituista ajatusjohtajuuden lähikäsitteistä. Markkinoinnin ammattilaiset ja tutkijat ovat jo pitkään olleet erittäin kiinnostuneita yritysten maineesta tutkimuskohteena. Vaikka mainetta tutkitaan paljon, ei käsitteelle ole kuitenkaan vuosien varrella syntynyt yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää. (Gotsi & Wilson 2001, 24.)

Yrityksen maine määritellään tutkimuskirjallisuudessa usein sidosryhmien kokonaisvaltaiseksi arvioksi yrityksestä, mikä muodostuu ajan saatossa (Fombrun 1996, 386; Gotsi & Wilson 2001, 29; Luoma-aho 2006, 36). Sidoryhmien arvio muodostuu kolmesta asiasta: henkilöiden aikaisemmista, suorista kokemuksista yrityksen kanssa; muusta viestinnästä ja symboliikasta, mitä yrityksestä ja sen toiminnasta on tarjolla; sekä vertailusta, jota sidoryhmät tekevät yrityksestä suhteessa muihin alan johtaviin toimijoihin (Gotsi & Wilson 2001, 29). Maine voi olla positiivinen tai negatiivinen tai kaikkea siltä väliltä, ja sitä on mitattu niin tieteen kuin yritysmaailmankin piirissä (Shamma 2012, 162).

Fombrun (1996, 81, 387) kokee, että maineella on suora yhteys yrityksen liiketoiminnalliseen kannattavuuteen kolmella tavalla: se houkuttelee asiakkaita ostamaan yrityksen tuotteita, sijoittajia osallistumaan yrityksen rahoitukseen ja osaavia työntekijöitä hakemaan yritykseen töihin. Yang ja Grunig (2005, 321) esittävät lisäksi omassa tutkimuksessaan, että yrityksen maine muotoutuu sen muodostamien sidoryhmäsuhteiden laadun mukaan, ja siksi yritysten kannattaisikin pyrkiä hallitsemaan mainettaan panostamalla pitkäaikaisten ja avointen suhteiden muodostamiseen kohderyhmiensä kanssa.

Maineen merkityksen kasvu tieteen ja markkinoinnin ammattilaisten keskuudessa pohjaa samoille yritysmaailman muutoksille, jotka ovat nostaneet myös ajatusjohtajuuden ammattilaisten keskusteluun. Kilpailun koveneminen ja liiketoimintaympäristön nopeat muutokset ovat saaneet yritykset etsimään uusia tapoja erottautua kilpailijoistaan ja synnyttää positiivisia suhteita sidosryhmiinsä (Fombrun 1996, 386; Shamma 2012, 151). Maine on tieteellisessä kirjallisuudessa nimetty tärkeäksi keinoksi yritykselle ylläpitää kilpailuetuaan ja muodostaa pitkäaikaisia suhteita eri sidosryhmien kanssa (Adeosun & Ganiyu 2013, 221; Boyd, Bergh & Ketchen Jr 2010, 605). Hyvä maine luo lisäksi uskottavuutta (Fombrun 1996, 3) ja voi auttaa organisaatiota selviämään kriisitilanteista (Shamma 2012, 151). Hyvä maine ansaitaan kovalla työllä, mutta tutkijat muistuttavat myös, että hyväkin maine saataan menettää nopeasti (Adeosun & Ganiyu 2013, 221). Koska yrityksen maine eri sidosryhmien silmissä muodostuu ajan mittaan, ei yritys pystykään vaikuttamaan siihen kovin helposti (Bennett & Kottasz 2000, 225).

Yrityksen omien toimien lisäksi aikaisemmassa tutkimuksessa on määritelty useita muitakin tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa yrityksen maineeseen. Muun muassa yrityksessä toimivien henkilöiden, eritoten johtajien, maineet saattavat vaikuttaa yrityksen kokonaisvaltaiseen maineeseen. Lisäksi toimialan yleinen maine ja yrityksen kotimaan tai tuotteiden valmistusmaan maine saattavat vaikuttaa yrityksen maineeseen. (Shamma 2012, 158.)

Kuten aikaisempienkin lähikäsitteiden kohdalla, on ajatusjohtajuudella yhtymäkohtia myös maineeseen verrattuna. Positiivista mainetta ja ajatusjohtajuutta saatetaan lähteä tavoittelemaan hyvin samoista syistä: niillä halutaan saavuttaa kilpailuetua ja erottautumista kovenevassa taloudellisessa tilanteessa ja kilpailussa. Hyvä maine voi myös ajatusjohtajuuden tavoin luoda kohderyhmien keskuudessa luottamusta yrityksen tekemisiin. Kohderyhmien huomioiminen nousikin esille molemmissa käsitteissä.

Maineella on käsitteenä myös selkeitä eroja ajatusjohtajuuteen nähden. Yksi selvimmistä eroista on se, että kaikilla yrityksillä on jonkinlainen maine. Maine toimii eräänlaisella jatkumolla hyvästä maineesta huonoon maineeseen, mutta ajatusjohtajaksi yritys pääsee vasta, kun se on sidosryhmiensä tunnustama. Toki eri yrityksetkin voivat olla toisiinsa nähden eri asteissa ajatusjohtajuuteen pyrkimisessä, toiset lähempänä ja toiset kauempana, mutta ajatusjohtaja yritys on vasta, kun se on jossain kohderyhmässä sellaiseksi tunnustettu. Yritys ei siis automaattisesti ole ajatusjohtaja, kun taas jonkintasoinen maine on kaikilla yrityksillä automaattisesti. Lisäksi erona on se, että mai-

neen käsitteessä keskiössä on yritys itse: maine liittyy sidosryhmien arvioihin yrityksestä ja sen toiminnasta. Vaikka ajatusjohtajuuskin liitetään aina kyseessä olevaan yritykseen tai henkilöön, on siinä yrityksen ominaisuuksia keskeisemmässä asemassa yrityksen viestintä ja se ajatusjohtajuuden teema, jossa halutaan erottautua muista.

### **3.7 Koonti ajatusjohtajuudesta ja sen lähikäsitteistä**

Edellisissä luvuissa käsiteltiin kuutta ajatusjohtajuuden lähikäsitettä: ajatus-ten johtamista, asiantuntijuutta, mielipidejohtajuutta, edelläkävijyyttä, suunnannäyttäjäjyyttä ja mainetta. Käsitteiden määritelmät, erot ja yhtenevyydet on koottu yhteen seuraavalla sivulla taulukossa 2. Tarkastelussa selvisi, että vaikka monilla lähikäsitteistä on yhtymäkohtia ajatusjohtajuuden kanssa, kuvaavat kaikki lähikäsitteistä myös selkeästi erillistä ilmiötä, eikä niitä siksi voida pitää synonyymeinä ajatusjohtajuudelle.

Kuten taulukko 2 kuvastaa, on ajatusjohtajuudella monia yhteneväisyyksiä ja eroja suhteessa sen kuuteen lähikäsitteeseen. Yleisimmin yhteneväisyyksissä painottuu avoimen viestinnän, positioinnin ja kilpailuedun korostuminen määritelmässä. Sen sijaan eroja käsitteiden väleillä on yhteneväisyyksiä runsaammin. Yleisesti ottaen suurin ero ajatusjohtajuuden ja sen lähikäsitteiden välillä on muiden käsitteiden määritelmien kapeus ajatusjohtajuuteen verrattuna. Ajatusjohtajuus ottaa huomioon laajasti yrityksen strategiaan, positiointiin, osaamiseen ja viestintään liittyvät piirteet pyrkien tuomaan nämä kaikki yhden käsitteen alle, yhteisen ajatusjohtajuuspyrkimyksen taakse. Seuraavassa luvussa siirrytään käsittelemään tämän tutkimuksen toteutusta ja kohteeksi valikoituneita yrityksiä.

TAULUKKO 2 Lähikäsitteiden määritelmät, yhtenevyydet ja erot ajatusjohtajuuteen verrattuna

	Määritelmä	Yhtenevyydet	Erot
<b>Ajatusten johtaminen</b> (Ks. esim. Ryde 2008, 22–30)	Konkreettista toimintaa, jossa henkilö johtaa joko omia tai muiden ajatuksia kehittääkseen organisaation toimintaa haluamaansa suuntaan.	Samat sanat muodostavat molemmat käsitteet. Englannin kielellä termi on sama eli thought leadership, vaikka sisällöllisesti käsitteet eroavat toisistaan.	Ajatusten johtamisessa henkilö käyttää karismaansa ja ajattelumalleja saadakseen muut ajattelemaan itselle tai organisaatiolle edullisella tavalla. Ajatusjohtajuudessa painopiste ei ole muiden ajattelutapojen muuttamisessa vaan kohderyhmän ymmärtämisessä ja palvelemisessa avoimen viestinnän keinoin.
<b>Asiantuntijuus</b> (Ks. esim. Hakkarainen, Lallimo & Toikka 2012, 246–247)	Yksilön tai organisaation ominaisuus, joka koostuu osaamisesta, asiasymmäryksestä ja avoimuudesta.	Voivat muodostua sekä yksilötasolla että kollektiivisesti ryhmä- tai yritystasolla. Korostetaan avointa tiedon jakamista.	Asiantuntijuus kehittyy yksilön tai ryhmän sisäisistä toiminnoista; ajatusjohtajuus taas ulkoisten kohderyhmien kautta. Ajatusjohtajuus kuvaa organisaation toimintaa asiantuntijuutta kokonaisvaltaisemmin, osaaminen vain yksi osa.
<b>Mielipidejohtajuus</b> (Ks. esim. Rogers 2003, 300, 316–317)	Henkilöihin liitetävä ominaisuus, joka kuvastaa, kuinka paljon ihmisellä on vaikutusvaltaa muiden asenteisiin, mielipiteisiin tai toimintaan.	Henkilö tai yritys on saavuttanut vaikutusvaltaisen aseman, jossa sen näkemyksiä ja mielipiteitä kuunnellaan. Eniten hyödynnetty markkinoinnin ja viestinnän aloilla.	Mielipidejohtajuus kuvaa yksilöitä, ajatusjohtajuus myös yrityksiä. Mielipiteiden yksisuuntaisen sanelemisen sijaan ajatusjohtajuudessa painottuu avoin vuorovaikutus sidosryhmien kanssa. Ajatusjohtajuus ei ole ominaisuus vaan laajempi kokonaisuus, joka tuo yhteen yrityksen liiketoimintastrategian, viestinnän, yrityskulttuurin ja markkinoinnin.
<b>Edelläkävijyys</b> (Ks. esim. Wallin, Tähtinen & Nuutinen 2012, 5, 14)	Yritys, joka erottautuu kilpailijoistaan olemalla ensimmäisten joukossa käynnistämässä uudenlaista palvelutoimintaa ja menestymällä siinä kilpailijoitaan paremmin.	Korostetaan kilpailuedun tavoittelua, selkeän positioinnin merkitystä, tuotekeskeisyyden unohtamista ja palvelualttiimpaa toimintaa.	Edelläkävijyydessä korostetaan ensimmäisenä ehtimistä ja yksittäisiä palveluita toiminnan keskiössä, kun taas ajatusjohtajuuden idea on luoda yritykselle kokonaisuudessaan uskotavuutta pitkällä aikavälillä, eikä ajatusjohtajuutta monesti sidota yksittäisiin tuotteisiin tai palveluihin.
<b>Suunnannäyttäjyys</b> (Ks. esim. Aapola 2012, 18)	Ajatusjohtajuutta ja edelläkävijyyttä muistuttava käsite, joka esiintyy lähinnä yritysten omisissa markkinointiteksteissä.	Ei kirjallisuudesta tai käsitteestä nousevia yhteneväisyyksiä.	Suunnannäyttäjyyden painopiste on vain viestinnällinen, eikä korosta yrityksen osaamisen merkitystä. Suunnannäyttäjyys ei välttämättä vaadi johtamista, vaan organisaatio voi "näyttää" muille suuntaa" osallistumatta itse osoittamaansa toimintaan.
<b>Maine</b> (Ks. esim. Gotsi & Wilson 2001, 29)	Sidosryhmien kokonaisvaltainen arvio yrityksestä, mikä muodostuu ajan saatossa. Maine voi olla positiivinen, negatiivinen tai kaikkea siltä väliltä.	Tavoitellaan usein samoista syistä. Synnyttävät luottamusta kohderyhmien keskuudessa. Korostavat kohderyhmien huomiointia.	Kaikilla yrityksillä on jonkinlainen maine, hyvä tai huono, mutta ajatusjohtajuus syntyy vasta kohderyhmän tunnustuksesta. Maineeseen käsitteessä keskiössä on yritys itse, kun taas ajatusjohtajuudessa korostuu yrityksen viestintä ja se ajatusjohtajuuden teema, jossa halutaan erottautua muista.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa esitellään tarkemmin tutkimuksen toteutusta tutkimusongelman ja -kysymysten sekä tutkimusmenetelmän tarkastelun kautta. Lisäksi tässä luvussa esitellään tutkimuksen kohteeksi valikoitunutta pelialaa ja osallistuneita yrityksiä sekä käydään läpi teemahaastatteluiden toteutus ja aineiston analyysin eteneminen tässä tutkimuksessa.

### 4.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Ajatusjohtajuudessa riittää laajuudessaan ja ajankohtaisuudessaan paljon erilaisia näkökulmia tieteellisen tutkimuksen aiheiksi. Mm. Aapola (2012) ja Gibbins-Klein (2011) painottavat kirjoituksissaan sitä, että ajatusjohtajuus lähtee yrityksen sisäisistä prosesseista, kuten johtamisesta ja yrityskulttuurista. Yrityksen on onnistuakseen ajatusjohtajuuden tavoittelussa kyettävä innostamaan yrityksen koko henkilöstö ajatusjohtajuusteemojen taakse. (Aapola 2012, 12–13, 33; Gibbins-Klein 2011, 10.)

Vaikka ajatusjohtajuuden sisäisen viestinnän teemoissa on paljon mahdollisuuksia tutkimukselle, ollaan tässä tutkimuksessa erityisesti kiinnostuneita ajatusjohtajuudesta ulkoisen viestinnän näkökulmasta. Koska ajatusjohtajuutta ei ole tutkittu tieteen piirissä empiirisesti, on tärkeää pyrkiä selvittämään, kuinka ajatusjohtajuutta todellisuudessa hyödynnetään, ja kuinka se ymmärretään käytännössä.

Ajatusjohtajuutta lähestytään rajaamalla tarkastelu yhdelle toimialalle. Tarkoituksena on muodostaa laaja ymmärrys tällä kyseisellä toimialalla vallitsevasta tilanteesta ajatusjohtajuuden suhteen. Tutkimuksessa ei ole tarkoitus ottaa kantaa siihen, onko kohdeorganisaatioiksi valikoidut yritykset ajatus-

johtajan asemassa vai ei. Sen sijaan tutkimuksessa annetaan alan toimijoiden itse kertoa ajatusjohtajuudesta alallaan.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan ajatusjohtajuutta pelialalla. Peliala on kiinnostava tutkimuskohde ajatusjohtajuuden kannalta, koska ala on suhteellisen nuori ja nykyaikainen moniin muihin aloihin verrattuna. Peliteollisuus on Suomessa ollut merkittävässä kasvussa jo useita vuosia ja se onkin viihdeteollisuuden voimakkaimmin kasvava alue. Vuonna 2013 pelialan liikevaihto oli 860 miljoonaa euroa, mikä tarkoittaa pelialan liikevaihdon kolminkertaisuutta edellisen vuoden liikevaihtoon, 250 miljoonaan, verrattuna. Kasvun odotetaan jatkuvan myös vuonna 2014, jolloin liikevaihdon ennustetaan olevan 2,5 miljardia euroa.

Pelialalla toimii yli 300 yritystä, joista noin 100 on uusia, vasta aloittavia yrityksiä. (Vähäkainu, Mononen & Neittaanmäki 2014, 4.) Koska toimijoita on paljon, nousee kilpailijoiden seuraaminen olennaiseksi. Alalla on nähty myös useita suomalaisia menestystarinoita, joista mobiilipelialan yritykset Rovio ja Supercell voidaan mainita esimerkkeinä. Pelialan suuren noususuuntauksen takia alan ajatusjohtajuutta koskeva tutkimustieto voidaan nähdä myös muiden toimialojen kannalta kiinnostavaksi.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisia näkemyksiä pelialan yritysten viestinnästä vastaavilla henkilöillä on ajatusjohtajuudesta alallaan. Erityisesti ollaan kiinnostuneita siitä, millaista organisaatioiden viestintä on ajatusjohtajuusprosessin eri vaiheissa. Tutkimusongelmaan pyritään löytämään vastaus seuraavilla kysymyksillä:

1. Millaisista ominaisuuksista ajatusjohtajuus koostuu pelialalla?
2. Millaista ajatusjohtajuuden viestintä on pelialalla?

Tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi tutkimuskohteiksi valittiin seitsemän pelialalla toimivaa yritystä. Kaikkiin tutkimuskysymyksiin pyrittiin muodostamaan vastaus yritysten viestinnästä vastaavien henkilöiden näkökulmasta. Tutkimuksen kohdeorganisaatiot on tarkemmin esitelty luvussa 4.3.



## 4.2 Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, ja siinä todellisuus ymmärretään subjektiivisena ja moninaisena. Tuloksena laadullisesta tutkimuksesta saadaan siis ehdollisia selityksiä tutkittavasta asiasta, jotka ovat sidonnaisia aikaan ja paikkaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 139, 162.) Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään usein määrällistä tutkimusta pienempään määrään tutkimuskohteita, joista sen sijaan pyritään muodostamaan mahdollisimman perusteellinen kokonaiskuva (Eskola & Suoranta 2008, 18). Tässä tutkimuksessa tutkimuskohteita on seitsemän ja lähestymistavaksi valittiin laadullinen tutkimus, koska tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita nimenomaan yritysten viestinnästä vastaavien henkilöiden subjektiivisista näkemyksistä ja kokemuksista ajatusjohtajuuteen liittyen.

Tutkimusmenetelmäksi tässä tutkimuksessa valittiin teemahaastattelu. Haastattelu on kyselyiden, havainnoinnin ja valmiisiin dokumentteihin nojaavien tutkimusten ohella yksi laadullisen tutkimuksen yleisimmistä tutkimusmenetelmistä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71). Tutkimusmenetelmänä haastattelun suurin etu on Tuomen ja Sarajärven (2009, 73) mukaan joustavuus. Haastattelussa tutkija on suorassa vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa, minkä vuoksi tutkija voi itse suunnata haastattelun kulkua ja tiedonhankintaa omalla toiminnallaan (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34). Koska ajatusjohtajuus ei aihepiirinä ole kaikille tuttu, koettiin haastattelun tuoma liikkumavara myös merkittäväksi eduksi tämän tutkimuksen onnistumisen kannalta. Lisäksi haastatteluun voidaan joustavasti valita henkilö, jolla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä, tai eniten tietoa tutkimuksen aihealueista (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74). Tässä tutkimuksessa tätä etua hyödynnettiin antamalla haastatteluihin kutsuttujen yritysten itse päättää tutkimukseen sopiva, viestinnästä vastaava henkilö, eikä osallistumista rajoitettu esimerkiksi viestinnän nimikkeellä toimiviin henkilöihin.

Haastattelun haittapuoliin puolestaan kuuluu Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 35) mukaan muun muassa se, että ihmisillä on haastatteluissa taipumus antaa sosiaalisesti hyväksytyjä vastauksia. Tämä riski tiedostettiin myös tätä tutkimusta tehdessä ja pyrittiin minimoimaan luomalla haastattelutilanteeseen anonyymi ja avoin ilmapiiri, jossa haastateltavien olisi helppo keskustella ajatusjohtajuuteen liittyvistä aiheista. Haastattelu on metodina myös aikaa vievä ja kallis (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35; Tuomi & Sarajärvi 2009, 74) sekä vaatii haastattelijalta taitoa onnistuakseen (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35).

Tässä tutkimuksessa tutkijan kokemattomuutta pyrittiin tasaamaan huolella valmistetulla haastattelurungolla ja vahvalla pohjatiedolla ajatusjohtajuuteen ja sen lähikäsitteisiin liittyen.

Haastattelu voidaan toteuttaa strukturoidusti, puolistrukturoidusti tai avoimena haastatteluna. Strukturoidussa haastattelussa haastattelijan tulee noudattaa tarkasti etukäteen suunniteltua kysymyslistaa, jolloin kysymykset ovat samat haastateltavasta tai haastattelijasta riippumatta (Frey, Botan & Kreps 2000, 101). Toisessa ääripäässä on avoin haastattelu tai syvähaastattelu, jossa haastattelijan päätehtävänä on syventää haastateltavan vastauksia. Avoimessa haastattelussa haastattelijalla on täysi vapaus päättää kysymysten järjestyksestä ja hän monesti johtaa seuraavan kysymyksen edelliseen kysymykseen saamansa vastauksen pohjalta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 45–46.)

Tämä tutkimus toteutettiin kuitenkin puolistrukturoidusti teemahaastattelulla. Puolistrukturoidulle haastattelulle on ominaista se, että haastattelun jokin näkökohta on lyöty lukkoon ja jotain jätetään avoimeksi. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 46–47.) Näin tutkija voi esimerkiksi muuttaa suunniteltujen kysymysten järjestystä tai kysyä lisäkysymyksiä vastauksen selventämiseksi (Frey, Botan & Kreps 2000, 101). Teemahaastattelussa haastattelun aikana käsiteltävät teemat on ennalta valittu, mutta tarkkoja kysymysten sanamuotoja tai vastausvaihtoehtoja ei ole asetettu (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48; Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1995, 138). Teemahaastattelu on menetelmänä lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua, koska siinä haastattelu etenee vapaasti ennalta valittujen teemojen mukaan. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48.)

Tutkijan on teemahaastattelussa omaksuttava aktiivisen kuuntelijan rooli. Aktiivisena kuuntelijana tutkija seuraa haastateltavan vastauksia tarkasti ja esittää niiden pohjalta jatkokysymyksiä päästäkseen syvemmälle tutkittavaan aiheeseen. (Syrjälä ym. 1995, 137.) Myös tämän tutkimuksen haastattelurunko toteutettiin teemoihin pohjaten, eikä haastatteluiden etenemistä sidottu tiukasti haastattelurunon järjestykseen. Vapaalla etenemisellä pyrittiin antamaan haastateltavan mahdollisimman vapaasti kertoa aiheesta itselleen luonnollisessa järjestyksessä. Teemoihin pohjautuva rakenne vapauttaa tutkijoiden mukaan haastateltavat suurelta osin tutkijan omasta näkökulmasta, sillä haastateltavat saavat itse muotoilla vastauksensa. Teemahaastattelu tuo siis haastateltavien oman äänen esiin strukturoitua haastattelua enemmän, mikä on olennaista, kun tutkitaan ihmisten henkilökohtaisia kokemuksia jostain aiheesta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48.) Eskola ja Vastamäki (2010, 26)

muistuttavat kuitenkin, että teemahaastattelu tapahtuu silti tutkijan asettamien teemojen ehdoilla ja aloitteesta, eikä haastateltavalla ole yhtä suurta vapautta kuin strukturoimattomassa haastattelussa. Teemat koettiin kuitenkin tässä tutkimuksessa olennaiseksi apukeinoksi saada ajatusjohtajuudesta riittävän monipuolista tietoa tutkimustulosten koostamista varten.

Yksilöhaastatteluilla on tiettyjä heikkouksia ryhmähaastatteluihin verrattuna: tietoa saadaan vain yhdeltä haastateltavalta kerrallaan, eivätkä haastateltavat saa tukea toisilta haastateltavilta (Hirsjärvi & Hurme 2001, 63). Tässä tutkimuksessa haastattelut toteutettiin kuitenkin yksilöhaastatteluina, koska haastateltavat edustivat eri yrityksiä pelialalla. Yksilöhaastatteluilla pyrittiin varmistamaan, että haastateltavat voivat avoimesti keskustella ajatusjohtajuudesta alallaan, kun muiden kilpailevien yritysten henkilöitä ei ole paikalla. Lisäksi tutkimukseen osallistuminen haluttiin tehdä kohdeyrityksille helpoksi, minkä vuoksi haastattelut toteutettiin kunkin haastateltavan toivomassa paikassa. Haastatteluiden toteutus esitellään tarkemmin luvussa 4.4.

### **4.3 Pelialan yritykset kohdeorganisaatioina**

Tässä tutkimuksessa tutkitaan ajatusjohtajuutta pelialalla. Pelialalla toimii Suomessa yli 300 yritystä ja vuonna 2013 alan liikevaihto oli 860 miljoonaa euroa (Vähäkainu, Mononen & Neittaanmäki 2014, 4). Vertailun vuoksi voidaan mainita, että Ruotsin pelialan liikevaihto oli samana vuonna noin 400 miljoonaa euroa (Lindeberg 2014) ja Tanskan 110 miljoonaa (Interactive Denmark 2014). Peliala työllistää Suomessa noin 2 500 ihmistä, joista suuri osa työskentelee alle kymmenen hengen yrityksissä (Lehto 2014). Vaikka toimijoita onkin Suomessa runsaasti, saavutti kolmestasadasta pelialan yrityksestä vain 11 vuonna 2013 yli miljoonan euron liikevaihdon (Lappalainen 2014, 33).

Pelialaa on tutkittu paljon, etenkin viime vuosina. Tutkimuksista löytyy useita tapoja jaotella pelejä genren, teknologisen alustan tai maksullisuuden mukaan (ks. esim. Apperley 2006; Osathanunkul 2015). Monet tutkimuksista keskittyvät johonkin tiettyyn teknologiseen alustaan, kuten videopeleihin tai mobiilipeleihin. Tässä tutkimuksessa tiedostettiin, että eri alustoilla toimivien peliyritysten toiminta saattaa myös viestinnän osalta poiketa toisistaan, mutta päädyttiin kuitenkin tutkimaan suomalaista pelialaa kokonaisuutena. Tähän päädyttiin, koska suurin osa suomalaisista peliyrityksistä on hyvin pieniä, eikä niissä välttämättä toteuteta viestintää kovin strategisesti tai aktiivisesti. Kohdeorganisaatioiksi tässä tutkimuksessa pyrittiin saamaan pelialan

suurimpia toimijoita, lähtökohtaisesti niiden yritysten joukosta, joiden liikevaihto oli vuonna 2013 yli miljoona euroa. Tutkimuksessa oletettiin lisäksi, että vaikka eri alustoille pelejä valmistavien yritysten toiminnasta saattaa löytyä eroja, on alan suurempien yritysten välillä silti enemmän yhtäläisyyksiä viestinnän ja ajatusjohtajuuden kannalta.

Peliala on erittäin kilpailtu ala, osittain juuri kasvuodotuksiensa vuoksi, ja uusia yrityksiä nousee alalle kovaa tahtia. Suomen kolmesta sadasta pelialan yrityksestä arviolta sata onkin niin kutsuttuja start-up-yrityksiä eli liiketoimintaansa uutena aloittavia yrityksiä (Vähäkainu, Mononen & Neittaanmäki 2014, 4). Kansainvälisesti kilpailu on luonnollisesti vielä kovempaa. Wesley ja Baczak (2010) käsittelivät tutkimuksessaan videopelialan historiaa analysoiden erityisesti sitä, miksi toiset tuotteet ovat pärjänneet ja toiset eivät. Heidän mukaansa videopelien historia on täynnä lupaavia tuotteita, jotka eivät kuitenkaan syystä tai toisesta menestyneet (Wesley & Baczak 2010, 211–212).

Wesley ja Baczak (2010) korostavat, että myös erittäin tarkasti suunnitellut pelit ja muut pelialan tuotteet, kuten pelikonsolit, epäonnistuvat, jos ne eivät vastaa sidosryhmien tarpeisiin. Tämän vuoksi viestintä ja markkinointi ovat olennaisessa roolissa tuotteiden menestyksen kannalta. Yritysten on tunnettava kohderyhmänsä läpikotaisin ja osattava ottaa heidän toiveensa huomioon jo pelin kehitysvaiheessa pystyäkseen menestymään tiukassa kilpailussa. (Wesley & Baczak 2010, 211–212, 216.) Kohderyhmälähtöisyys on siis yksi pelialalla menestymisen edellytyksistä, ja koska kohderyhmien tärkeys on myös ajatusjohtajuuden ytimessä, nostaa tämä entisestään pelialan kiinnostavuutta ajatusjohtajuuden tutkimuskohteena.

Talouselämä käsitteli 19.6.2014 ilmestyneessä lehdessään Suomen pelialan yrityksiä. Artikkelin ohessa olleessa taulukossa listattiin Suomen 20 suurinta peliyritystä vuoden 2014 työntekijämäärän mukaan jaoteltuna. Työntekijöiden määrän lisäksi taulukossa lueteltiin yritysten perustamisvuosi, liikevaihto ja liikevoitto vuodelta 2013, omistajuustiedot sekä muita huomioita. (Lappalainen 2014, 33.) Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin Talouselämän tekemää listausta Suomen suurimpien yritysten valikoimisesta tutkimuksen kohteiksi. Suuruuden mittariksi valittiin kuitenkin työntekijämäärän sijasta yritysten liikevaihto vuodelta 2013. Yritykset listattiin liikevaihdon mukaan, koska ajatusjohtajuus linkittyy teorian mukaan vahvasti yrityksen taloudelliseen menestykseen ja sen kasvattamiseen (Aapola 2012, 126–128). Se, että yritys oli vuonna 2013 liikevaihdollisesti Suomen suurimpien pelialan yritysten

joukossa, varmistaa myös sen, että yritys on toiminut alalla ainakin vuoden. Näin ollen yrityksen viestinnästä vastaavilla henkilöillä voi olla parempi kokemus ajatusjohtajuudesta alalla kuin yrityksissä, jotka ovat vasta aloittaneet toimintansa.

Tutkimuksen osallistumiskutsu lähetettiin Suomen kahdeksalle suurimmalle pelialan yritykselle. Kahdeksasta kutsutusta yrityksestä seitsemän osallistui tutkimukseen. Taulukossa 3 esitellään tutkimukseen osallistuneet yritykset tarkemmin vuoden 2013 liikevaihdon järjesteltynä. Jos tutkimuksessa olisi käytetty suuruuden määrittäjänä liikevaihdon sijaan työntekijämäärää, kuten Talouselämä käytti, olisi kahdeksasta suurimmasta yrityksestä kaksi yritystä ollut eri kuin liikevaihdon mukaan tehdyssä listauksessa.

TAULUKKO 3 Kohdeorganisaatioiden liikevaihdot, työntekijämäärät ja perustamisvuodet (ks. Lappalainen 2014, 33)

Yritys	Liikevaihto vuonna 2013 (miljoonaa euroa)	Työntekijämäärä vuonna 2014	Perustamisvuosi
Supercell	519	150	2010
Rovio Entertainment	156	800	2005
Fingersoft	15,4	12	2012
Remedy Entertainment	10,5	115	1995
Frozenbyte	3,6	70	2001
Housemarque	3,4	53	1995
Star Arcade	3,3	25	2010

Tutkimukseen osallistuivat siis Supercell, Rovio, Fingersoft, Remedy, Frozenbyte, Housemarque ja Star Arcade. Osallistuneiden yritysten edustajien kommentit käsitellään tutkimuksessa täysin anonymisti. Seuraavassa luvussa esitellään sitä, miten tutkimusmenetelmäksi valitut teemahaastattelut toteutettiin tässä tutkimuksessa.

#### 4.4 Teemahaastattelujen toteutus

Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Yhteydessä oltiin kahdeksaan vuoden 2013 liikevaihdollisesti suurimpaan yritykseen. Yhteyttä pyrittiin ottamaan lähtökohtaisesti puhelimitse, sillä eri vastaanottajilla oletettiin olevan hyvin eritasoisia ennakkokäsityksiä ajatusjohtajuudesta. Puhe-

limessa kuulijan ymmärrystä pystyttiin paremmin tunnustelemaan. Jos puhelinumeroa ei kuitenkaan ollut saatavilla, oltiin vastaanottajiin yhteydessä sähköpostilla. Kahdeksasta kutsutusta yrityksestä yhteen oltiin ensisijaisesti yhteydessä sähköpostilla. Yritykselle sähköpostilla lähetetty kutsuviesti on tutkimuksen liitteenä 1. Viestissä tutkija esittelee lyhyesti itsensä ja tutkimusaiheensa, kertoo haastatteluiden kestosta ja mahdollisuudesta tulla haastateltavan toivomaan paikkaan tutkimushaastattelua varten sekä mainitsee tutkimukseen liittyvästä anonymiteetistä. Lisäksi puhelimesta sovitusta haastatteluista lähetettiin vielä osallistujille muistutusviesti sähköpostilla, joka muotoiltiin liitteenä 1 olevan kutsuviestin sisällöstä. Tutkimuksen anonymiteetistä mainittiin sähköpostin lisäksi tutkimukseen kutsutuille henkilöille myös puhelimesta. Anonymiteetistä mainittiin lisäksi jokaisen haastattelun alussa.

Kaikilta seitsemältä tutkimukseen osallistujalta varmistettiin joko kutsuttaessa tai haastattelun aikana, että yrityksen nimi saadaan mainita osallistujien listassa lyhyen yritysesittelyn kanssa. Kutsutut yritykset saivat itse määrittää sen, kuka olisi sopivin henkilö heidän yrityksensä vastaamaan viestintään ja ajatusjohtajuuteen liittyviin kysymyksiin. Tutkija tarjoutui saapumaan haastateltavan toivomaan sijaintiin haastattelun järjestämiseksi. Viisi haastatteluista toteutettiin yritysten omissa tiloissa ja kaksi tutkijan työpaikalla. Kaikki haastatteluista toteutettiin rauhallisessa huoneessa, jossa ei ollut muita henkilöitä.

Haastateltavista kaksi oli naisia ja viisi miehiä. Haastateltavien roolit yrityksessä vaihtelivat toimitusjohtajasta viestinnän ja markkinoinnin ammattilaisiin. Koska peliala Suomessa on melko pieni ja toimijat tuntevat paljon ihmisiä alalta, ei haastateltavien titteleitä tai nimiä myöskään haluttu julkaista. Näin osallistujat pystyivät varmistumaan siitä, että keskustelu jää tutkijan ja haastateltavan väliseksi. Haastateltaville ei etukäteen tarjottu muuta tietoa, kuin mitä liitteen 1 kutsuviestissä lukee, vaan heille kerrottiin, että tutkimukseen osallistuminen ei vaadi heiltä erillistä valmistautumista. Näin toimimalla pyrittiin mahdollistamaan se, etteivät haastateltavat pohjaisi näkemyksiään tutkijan etukäteen tarjoamaan tai verkosta löytyviin määritelmiin, vaan tutkimuksessa päästäisiin mahdollisimman hyvin käsittelemään haastateltavien omia näkemyksiä aiheesta.

Haastattelut toteutettiin 8.10.2014 - 13.11.2014 välisenä aikana haastateltavien aikataulujen mukaisesti. Haastattelut nauhoitettiin äänentallentimella, josta haastattelut siirrettiin myöhemmin tietokoneelle. Lisäksi tutkija varmisti

äänentallennuksen ottamalla toisen äänitallenteen puhelimen nauhoittimella. Kaikissa tutkimushaastatteluissa nauhoitus laitettiin käyntiin ennen keskustelun aloittamista ja suljettiin vasta haastattelun loputtua, jotta kaikki haastatteluaineisto varmasti tallentui nauhoituksiin.

Liitteeksi 2 on liitetty tässä tutkimuksessa käytetty teemahaastattelurunko. Haastatteluiden aluksi haastateltavia pyydettiin kertomaan omasta työnimikkeestään ja työnkuvansa yhteyksistä viestintään ja markkinointiin. Tämän jälkeen haastateltavilta tiedusteltiin heidän ennakkotiedoistaan ajatusjohtajuuden käsitteeseen liittyen selventäen, että käsitteen englanninkielinen termi on *thought leadership*. Tutkimuksen seitsemästä haastateltavasta neljä kertoi, että ajatusjohtajuuden käsite on heille jollain tasolla ennestään tuttu. Tämän jälkeen näitä haastateltavia pyydettiin omin sanoin nykyisen käsityksensä mukaan määrittelemään ajatusjohtajuuden käsite. Niitä kolmea haastateltavaa, jotka kertoivat ajatusjohtajuuden olevan heille käsitteenä vieras, pyydettiin puolestaan kertomaan, millaisia mielikuvia käsite heissä herättää.

Tutkimuksessa pyrittiin siis saamaan haastateltavat ensin itse määrittelemään ajatusjohtajuuden omasta näkökulmastaan, koska tutkimuksen pyrkimyksenä on käsitellä haastateltavien omia näkemyksiä pelialan ajatusjohtajuudesta. Jos haastateltava ei kuitenkaan kyennyt tarjoamaan määritelmää tai jos hänen tarjoamansa määritelmä kuvaili selvästi jotain muuta aihetta kuin tässä tutkimuksessa käsiteltävää ajatusjohtajuutta, tarjosi tutkija haastattelun aluksi lyhyen määritelmän ajatusjohtajuudelle. Tämän tutkimuksen seitsemästä haastattelusta lyhyt määritelmä tarjottiin neljässä. Määritelmän tarjoamisella pyrittiin varmistamaan, että haastatteluissa saataisiin oikeansuuntaista tietoa tutkimuksen ongelmaan ja tutkimuskysymyksiin liittyen.

Haastattelut etenivät taustatietojen selvittämisen jälkeen varsinaiseen teemahaastattelurunkoon, joka jaettiin tutkimuskysymysten mukaan kahteen teemaan. Teemassa 1 käsiteltiin ajatusjohtajuuden ominaisuuksia ja teemassa 2 ajatusjohtajuuden viestintää pelialalla. Näiden kahden teeman alle nostettiin apukysymyksiä aikaisemmassa tutkimuksessa esiintyneiden aihepiirien pohjalta. Teorian pohjalta nousseiden apukysymyksien lisäksi varsinkin viestintää käsitteleviä apukysymyksiä täydennettiin niin, että haastatteluissa saataisiin mahdollisimman kattavasti selville haastateltavien näkemykset käsiteltävään aihepiiriin, kuten viestinnässä käytettäviin viestintäkanaviin, liittyen.

Tutkija pyrki seuraamaan haastattelun kulkua ajallisesti niin, että noin puolella välissä haastatteluille varattua aikaa pystyttäisiin siirtymään teemaan 2.

Noin puolessa välissä haastattelua pidettiin kahdessa haastattelussa lisäksi pieni tauko, jonka jälkeen jatkettiin siitä teemasta, johon oltiin ennen taukoa jääty. Teemahaastattelurunkoa ei missään vaiheessa haastattelua näytetty haastateltaville, vaan haastattelurunko pidettiin tutkijan kädessä olevassa kansiossa. Tutkija asettautui kaikissa haastatteluissa kasvotusten haastateltavan kanssa niin, ettei haastateltava näe haastattelurunkoa. Tällä pyrittiin varmistamaan se, että haastateltavat pystyivät keskittymään vain kyseessä olevaan aiheeseen eivätkä ennakoineet tulevia aihepiirejä. Haastatteluiden lopuksi tutkija kiitti haastateltavia vielä osallistumisesta ja kertoi tutkimuksen alustavasta aikataulusta. Tutkija myös lupautui lähettämään tutkimusraportin nähtäväksi kaikille haastateltaville, kun tutkimus valmistuu. Haastatteluiden kestot vaihtelivat 47 minuutin ja 74 minuutin välillä. Seuraavassa luvussa esitellään tutkimuksen analyysimenetelmä teemoittelu ja kerrotaan analyysin etenemisestä tässä tutkimuksessa.

#### **4.5 Teemoittelu aineiston analyysimenetelmänä**

Haastattelujen jälkeen ääninauhat siirrettiin tietokoneelle ja litteroitiin. Litteroinnissa aineisto siirretään nauhoilta kirjoitettuun muotoon puhtaaksi kirjoittamalla. Eskola ja Suoranta (2008, 150) käyttävät tästä prosessista nimitystä aineiston purkaminen ja siirtäminen ja ymmärtävät litteroinniksi tarkemman, keskustelunanalyysissä käytettävän koodausjärjestelmän, jossa kirjoitetaan auki puheen tauot ja intonaatiotkin. Tarkimpaan litterointiin ryhtyvät keskustelunanalyysiä käyttävät tutkijat (Hirsjärvi & Hurme 2001, 140). Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan ollut tarpeen litteroida aineistoa näin yksityiskohtaisesti, sillä tutkimuksen kohteena ei ollut tutkittavien käyttämä kieli vaan keskusteltavat aihepiirit.

Äänitiedostoja käsiteltiin litteroinnin helpottamiseksi Audacity-nimisellä äänieditoriohjelmalla. Ohjelma helpotti äänitiedoston käsittelyä, ja sen avulla ääniraidasta pystyttiin tarkemmin tunnistamaan kohdat, joissa lauseet tai yksittäiset sanat alkavat ja loppuvat. Litterointi toteutettiin keskittyen lauseiden asiasisältöön. Selvästi puhekielisiä ilmauksia, kuten äännähdyksiä oiottiin niin, että lauseen asiasisältö tulisi mahdollisimman hyvin lauseesta selville, kuitenkin pitäen lause rakenteeltaan mahdollisimman lähellä alkuperäistä puhetta. Auki ei siis kirjoitettu haastateltavan mahdollisesti käyttämiä äänneitä, kuten "öö" tai "tota", ja lauseet, jotka selvästi liittyivät muihin aiheisiin, kuten tauon aikana käyty keskustelu säästä, jätettiin litteroimatta. Aineiston käsittelyyn ja analyysivaiheeseen on tutkimuskirjallisuuden mukaan hyvä siirtyä mahdollisimman nopeasti haastattelun jälkeen (Hirsjärvi &



Hurme 2001, 135). Niin tehtiin myös tässä tutkimuksessa: ensimmäisten haastattelujen litterointi aloitettiin heti haastattelun jälkeen. Litteroitua tekstiä haastatteluista kertyi yhteensä noin 34 800 sanaa eli 95 sivua.

Laadullisen aineiston analyysin tarkoituksena on selkeyttää aineistoa ja selkeytyksen myötä tehdä tutkimustulosten muodostaminen mahdolliseksi. Analyysissä hajanainen ja laaja aineisto tiivistetään tutkimuksen kannalta mielekkäämpään ja analysoitavampaan muotoon. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysi koetaan kuitenkin usein aineiston hajanaisuuden vuoksi vaikeaksi. Toisaalta aineiston yhdeksi rikkaudeksi nähdään erilaisten analyysimahdollisuuksien runsaus. (Eskola & Suoranta 2008, 137, 161–162.)

Myös tässä tutkimuksessa aineisto olisi sallinut useamman eri analyysimenetelmän käyttämisen. Haastateltua aineistoa on laadullisen tutkimuksen piirissä tutkittu muun muassa keskittyen haastateltavien puhetapoihin tai haastattelussa esiintyviin diskursseihin. Tässä tutkimuksessa analyysimenetelmän valinnan haasteeksi koettiin haastateltavien poikkeavat lähtötiedot tutkimuksen aiheeseen eli ajatusjohtajuuteen liittyen. Seitsemästä haastattelusta neljässä koettiin tarpeelliseksi tarjota lyhyt määritelmä käsiteltävästä aiheesta haastattelun alussa, joten haastateltavilla ei välttämättä ollut selkeää mielikuvaa ajatusjohtajuuden kokonaisuudesta haastattelun alkaessa. Näin ollen käytetyn kielen liian syvälinen analyysi olisi saattanut itse asiassa ylitulkita haastateltavien yksittäisiä sanomisia. Tässä tutkimuksessa haluttiin keskittyä käytetyn kielen sijaan ajatusjohtajuuden ominaispiirteiden käsitteelyyn, jotta tutkimus tarjoaisi mahdollisimman laajan ymmärryksen ajatusjohtajuuden luonteesta tulevalle tutkimukselle.

Tämän tutkimuksen aineiston analyysimenetelmäksi valittiin teemoittelu, joka tarjoaa tutkijan näkemyksen mukaan monia muita analyysimenetelmiä paremman mahdollisuuden tulkita käytetyn kielen ja merkitysten lisäksi lauseiden kontekstia ja haastatteluista kokonaisuutena. Teemoittelulla tarkoitetaan sitä, että analyysivaiheessa etsitään aineistosta sellaisia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle (Hirsjärvi & Hurme 2001, 173). Loppujen lopuksi tarkoituksena on laadullisen aineiston pilkkominen ja ryhmittely valittujen aihepiirien mukaan. Sillä, kuinka monta kertaa kukin haastateltava teeman mainitsee, ei välttämättä ole niin suurta merkitystä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.) Analyysistä esiin nostetut teemat pohjautuvat tutkimuskirjallisuuden mukaan aina tutkijan omaan tulkintaan, sillä on hyvin epätodennäköistä, että eri haastateltavat puhuvat samasta aiheesta täysin samoin sanoin (Hirsjärvi & Hurme 2001, 173).

Laadullista analyysiä on perinteisesti jaoteltu teorialähtöiseen, teoriasidonnaiseen ja aineistolähtöiseen lähestymistapaan (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Nämä toimivat hyvin myös teemoittelun lähtökohtana. Teorialähtöisessä eli deduktiivisessä tutkimuksessa tutkimusaineiston analyysi perustuu jo olemassa olevaan teoriaan tai malliin. Aineistolähtöisessä analyysissä pääpaino on puolestaan aineistossa, mikä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi analyysiyksiköt eivät ole ennalta määrättyjä ja tutkimuksen tulokset pohjaavat puhtaasti aineistoon. Aineistolähtöisestä päättelystä käytetään myös nimitystä induktiivinen päättely. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96–99.)

Tässä tutkimuksessa aineiston analyysissä hyödynnettiin teoriasidonnaista eli abduktiivista lähestymistapaa. Teoriasidonnainen analyysi asettuu teoria- ja aineistolähtöisen analyysin välimaastoon, ja siinä aineiston analyysi ei suoraan perustu teoriaan, mutta kytkennät siihen ovat havaittavissa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96–99). Tutkimuksessa ei siis muodostettu teorian pohjalta valmiita teemavaihtoehtoja, joiden alle aineistoa olisi jäsennelty. Oli kuitenkin jo ennen analyysin aloittamista ennakoitavissa, että aineistossa käsiteltäisiin osittain samoja teemoja kuin tutkimuksen teoriaosassa, sillä tutkimuksen teemahaastattelurunko oli rakennettu osittain aikaisemman tutkimuksen pohjalta. Toisaalta selvää oli myös se, etteivät kaikki haastatteluissa käsitellyt aihepiirit tulisi linkittymään teoriassa käsiteltyihin teemoihin, joten analyysiä ei haluttu liittää liian tiukasti teorialähtöisyyteen. Teemahaastatteluissa pyrittiin antamaan haastateltaville mahdollisimman suuri vapaus keskustella teemarungon aihepiireistä haluamassaan järjestyksessä ja omin sanoin.

Teoriasidonnaisella teemoittelulla pyrittiin tässä tutkimuksessa varmistamaan, ettei laajasta aineistosta jää huomioimatta materiaalia, joka voisi auttaa asetettuihin tutkimuskysymyksiin vastaamisessa. Analyysi aloitettiin lukemalla litteroitu aineisto ensin kertaalleen läpi kokonaisuudessaan, haastattelu haastattelulta. Teemoittelu aloitettiin sen jälkeen muodostamalla analyysille tutkimuskysymyksien mukaisesti kaksi pääteemaa: 1) ajatusjohtajuuden ominaisuudet pelialalla ja 2) ajatusjohtajuuden viestintä pelialalla.

Tämän jälkeen haastattelut jäsenneltiin yksi kerrallaan kahden pääteeman alle alateemoihin. Alustavat alateemat syntyivät sitä mukaa kuin aineistoa käytiin läpi: Aina kun keskusteltava aihepiiri liittyi johonkin ajatusjohtajuuden teoriassa esiintyneeseen teemaan, muodostettiin kyseiselle aihepiirille oma teemansa, jonka alle samaa teemaa koskevat sitaatit kerättiin. Tällaisia teorialähtöisiä teemoja olivat esimerkiksi ajatusjohtajuuden kriteerit ja hyö-

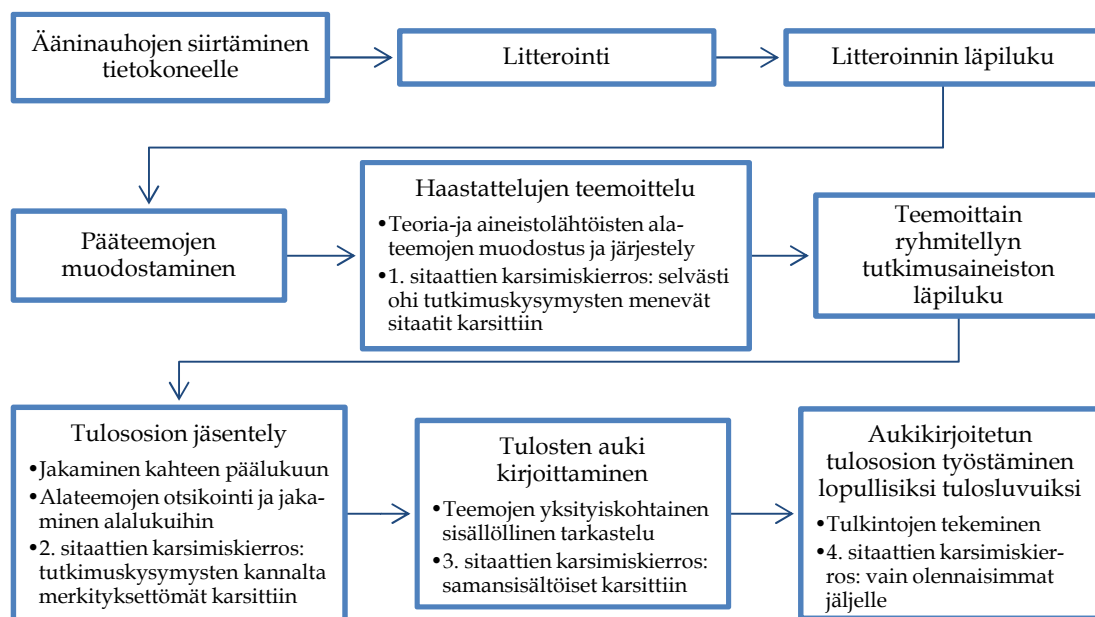
dyt. Toisaalta aina kun jossain haastattelussa esiintyi aihepiirejä, jotka eivät suoraan liittyneet aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa esiintyneisiin teemoihin mutta jotka olivat kuitenkin olennaisia tutkimuskysymysten kannalta ja liittyivät ajatusjohtajuuteen ilmiönä pelialalla, muodostettiin tälle aihepiirille oma teemansa.

Aineistolähtöisyys korostui varsinkin ajatusjohtajuuden viestintää käsittelevän pääteeman kohdalla, mikä johtunee ainakin osittain siitä, että ajatusjohtajuuden aikaisempi kirjallisuus on käsitellyt ajatusjohtajuuden viestinnällistä näkökulmaa ajatusjohtajuuden ominaisuuksia vähemmän. Alateemoja pyrittiin jo tässä vaiheessa analyysiä jäsentelemään pääteemojen alle loogiseen järjestykseen, jotta aineiston työstäminen olisi jatkossa mahdollisimman helppoa. Tässä vaiheessa aineistosta jätettiin pois sellainen materiaali, joka ei liittynyt edes etäisesti tutkimuskysymysten aiheisiin.

Kun kaikki haastattelut oli kertaalleen analysoitu ja niiden sisältö oli jäsenelty kahden pääteeman alle alateemoihin, luettiin näin ryhmitellyt aineistoesimerkit kertaalleen läpi alusta loppuun. Analyysiä jatkettiin järjestelemällä luotuja teemoja uudestaan nyt, kun kokonaisuus alkoi hahmottua. Pääteemoista muodostui tulososion kaksi päälukua. Tässä vaiheessa analyysiä alateemoille annettiin otsikot, joista muodostettiin tulososion alalukuja samalla karsien vielä sitaattien joukosta pois sellaisia, joiden koettiin olevan sisällöltään merkityksettömiä tutkimuskysymysten kannalta. Ennen yksittäisten sitaattien poistamista ja niitä teemoitellessa palattiin säännöllisesti lukemaan litteroitua aineistoa sitaatin ympäriltä, että varmistuttiin sitaatin merkityksestä suhteessa keskustelun kontekstiin.

Aineiston työstämistä edellä kuvatulla tavalla jatkettiin niin pitkään, kunnes tutkija koki tulososion rungon etenevän loogisesti ja oli tyytyväinen alustavaan otsikointiin. Daymon ja Holloway (2011, 305) painottavat laadullisen tutkimuksen menetelmiä käsittelevässä artikkelissaan aineiston perusteellisen organisoinnin tärkeyttä ennen varsinaisen kirjoittamisen aloittamista. Tässä tutkimuksessa pyrittiin teemoittelemaan ja järjestelemään aineiston raakamateriaali perusteellisesti ennen varsinaisten tutkimustulosten kirjoittamista. Tutkija palasi myös säännöllisesti kirjoittamisen edetessä litteroituihin haastatteluihin varmistuakseen tekemiensä päätelmien oikeellisuudesta. Tuloksia kirjoitettaessa karsittiin lisäksi sitaattien joukosta toistensa kanssa samansisältöisiä sitaatteja.

Eskolan ja Suorannan (2008, 174–175) mukaan teemoittelun riskinä on se, että analyysi jää pelkäksi sitaattikokoelmaksi, eikä analyysissä siksi päästä kovin syvälle. Syvälinen teemoittelu ennen tutkimustulosten kirjoittamista mahdollisti tässä tutkimuksessa sitaattien määrän minimoimisen niin, että vain tulosten ymmärtämisen kannalta olennaisimmat sitaatit jätettiin lopulliseen tulososioon. Lopuksi aukikirjoitettua tulososiota työstettiin edelleen ja tekstiä jaoteltiin eri alalukujen alle niin, ettei jäljellä olisi liian lyhyitä tai toisaalta liian massiivisia alalukuja. Aineiston analyysin eteneminen tässä tutkimuksessa on kuvattu kuviossa 4.



KUVIO 4 Aineiston analyysin eteneminen

Seuraavat kaksi lukua käsittelevät tämän tutkimuksen aineistonanalyysin pohjalta johdettuja tuloksia. Luvussa 5 käsitellään ajatusjohtajuuden ominaisuuksia pelialalla ja luvussa 6 ajatusjohtajuuden viestinnän ominaispiirteitä pelialalla.

## 5 AJATUSJOHTAJUUDEN OMINAISUUDET PELIALALLA

Tässä tulososion ensimmäisessä pääluvussa pyritään vastaamaan tutkimuskysymykseen 1: ”millaisista ominaisuuksista ajatusjohtajuus koostuu pelialalla?”. Luku on jaettu useampiin alalukuihin, joista ensimmäisessä esitellään haastateltavien käsityksiä yksilö ja yritystasoisesta ajatusjohtajuudesta pelialalla. Sen jälkeen esitellään pelialan ajatusjohtajuuden edellytyksiä, ja lopuksi käsitellään vielä ajatusjohtajuuden kriteereitä sekä hyötyjä haastateltavien näkökulmasta.

### 5.1 Yksilöt ja yritykset ajatusjohtajina

Tätä tutkimusta varten kerätyn aineiston mukaan pelialalla esiintyy sekä yksilö- että yritystasoisesta ajatusjohtajuutta. Lisäksi eräs haastateltava mainitsi, että myös pelaajien ja pelinkehittäjien muodostama yhteisö (engl. community) voidaan nähdä alalla ajatusjohtajana suhteessa muihin yhteisöihin. Tässä tutkimuksessa yhteisötasoisesta ajatusjohtajuudesta ei käsitelty tarkemmin, koska tämänkaltaiset yhteisöt nähtiin vahvasti alalukun mukaisesti eikä niiden tutkimista koettu siksi yleisesti kiinnostavaksi. Haastattelussa pureuduttiin sen sijaan tarkemmin yksilö- ja yritystasoisesta ajatusjohtajuuteen.

Yksilöajatusjohtajuutta nähtiin pelialalla olevan yritystasoisesta ajatusjohtajuutta enemmän, ja haastateltavat tarjosivat runsaasti esimerkkejä juuri yksilötason ajatusjohtajuudesta. Kansainvälisesti esiin nousivat ”legendaariset” pelinkehittäjät, jotka ovat nousseet ajatusjohtajaksi sen jälkeen, kun he ovat kehittäneet jonkun maailman tunnetuimmista peleistä. Myös kuuluisien peliyhtösten perustajat nähtiin monesti ajatusjohtajina pelialalla. Yksilötason

ajatusjohtajuutta nähtiin myös henkilöillä, jotka ovat onnistuneesti pystyneet ennakoimaan tulevia suuntauksia pelialalla ennen muita. Tällaisesta visio-  
näärisyydestä eniten mainittuina esimerkkeinä nousivat Supercellin toimi-  
tusjohtaja Ilkka Paananen ja hollantilaisen peliyrityksen Vlambeerin perusta-  
ja Rami Ismail.

*”Ehdottomasti voi yksilökin olla ajatusjohtaja. Ja mä näkisin jopa, että yksilöitä on  
enemmän kuin yrityksiä ja yritysten sisälläkin voi olla paljon yksilöajatusjohtajia.”*

*”Jos joku pelimediassa kysyy mitään mistään, niin tältä Ramilta aina kysytään, koska  
hän on vienyt sitä omaa agendaansa eteenpäin. Hän on ollut aina edelläkävijänä siellä,  
oli se sitten oikeestaan mikä tahansa asia. Hän on niin paljon pystynyt viestittämään  
asioita, jakamaan. Eli tällaisten asioiden eteenpäinviemisellä hän on saavuttanut  
sellaisen aseman, joka on käytännössä ajatusjohtajuutta parhaimmillaan pelialalla.”*

Yksilötason ajatusjohtajuuden saavuttaminen on haastateltavien mukaan pelialalla yritystasoista helpompaa, koska yksilöihin on helpompi samaistua. Yritys saatetaan nähdä persoonattomana ja sitä kautta vaikeammin seurattavana. Tämän vuoksi ajatusjohtajuus usein liitetään pelialalla tietoisesti joihinkin henkilöihin, jotka vievät ajatusjohtajuutta omilla kasvoillaan ja nimellään eteenpäin koko yrityksen puolesta, ikään kuin aiheen puhemiehenä. Teeman liittäminen yksittäisiin puhemiehiin koettiin tehokkaaksi keinoksi viestiä ai-  
hetta eteenpäin. Haastateltavien mukaan puhemiehen valinta on strateginen päätös ja valittu teema osaltaan vaikuttaa siihen, ketkä yrityksen kannattaa valita teeman puolestapuhujiksi. Yritys voi myös valita teemalle useamman puhemiehen yhden henkilön sijaan.

*”Yrityksiin on vaikeampi samaistua. Jos sulla on joku yhden henkilön yritys, niin se on  
silti enemmän lähellä henkilöperspektiiviä; kahen henkilön, niin silloin se on silti niistä  
kahdesta henkilöstä, että sä pystyt tutustumaan niihin henkilöihin; jos sulla on sadan tai  
tuhannen ihmisen yritys niin silloin se on niin paljon yritysviestinnästä kiinni. Niillä  
saattaa olla joku keulahahmo tai kaks, mutta sä et ikinä pysty tuntemaan sellaista tunne-  
sidosta, mikä sulla ois johonkin tiettyyn henkilöön.”*

Yritystason ajatusjohtajuus jakautui suomalaisten yritysten kohdalla kahtia: toisaalta haastatteluissa nousivat esimerkeiksi suurimmat suomalaiset yritykset ja toisaalta luovat start-up-yritykset. Kaksi suurta suomalaista mobiilipelialan yritystä, Rovio ja Supercell, nousivat haastatteluissa suomalaisten yritysten joukosta eniten esimerkeiksi yritystason ajatusjohtajuudesta. Rovion ajatusjohtajuuden nähtiin liittyvän yrityksen tapaan laajentaa liiketoimintaansa pelien ulkopuolelle täysin uudella tavalla. Supercell sen sijaan nähtiin

yhtenä ajatusjohtajista, jotka olivat tuomassa pelialaa mullistanutta free-to-play bisnesmallia alalle.

*"Mun mielestä Suomessa on paljon start-uppeja nyt, jotka voisi ehkä laittaa siihen ajatusjohtajuuskategoriaan. Petri Järvilehdon Seriously, niin heillä on selvästi erilainen lähtökohta siinä, että ne tekee tämmöisiä isompia brändejä. Siellä lähetään tuoteistamaan sitä alusta asti, jolloin se peli on ehkä siinä semmonen sivuseikka jopa. Eli ei niinkään nähdä sitä semmoisena, että tehdään peli ja katsotaan, mihin sillä voidaan mennä, vaan tehdään brändi ja peli on keskeinen käyttäjäkokemus osana sitä."*

Haastateltavat kokivat suomalaisen pelialan koon ajatusjohtajuuden kannalta kaksijakoisesti. Toisaalta vastauksissa korostui se, että pelialan yrityksiä on Suomessa paljon, mutta toisaalta se, ettei näistä yrityksistä kuin muutama voi nousta kansainvälisesti ajatusjohtaja-asemaan. Ala on siis Suomessa menestyvien yritysten osalta niin pieni, että journalistisen median haastatteluihin nousevat aina samat henkilöt.

*"Tää on äärimmäisen kova ja kilpailtu markkina ja vain muutamat pärjää, ne toki pärjää tosi hienosti ja on hurjan suuria juttuja. Mutta jopa meillä Suomessa on massaa, mitä meillä nyt on kaksi sataa pelifirmaa tässä maassa, niin ei kaksi sataa pelifirmaa tuu Suomesta kansainvälisesti menestymään, vaan niitä on ehkä muutamia."*

Vaikka haastateltavat erottelivatkin toisistaan yksilö ja yritystason ajatusjohtajuuden esimerkkien kautta ja aiheesta kysyttäessä, ei tässä tutkimuksessa varsinaisesti keskitytty käsittelemään näiden välisiä eroja jokaisen teeman kohdalla. Yksilö- ja yritystason ajatusjohtajuuden erot eivät näin ollen korostuneet myöskään tutkimuksen haastattelurungossa (ks. liite 2). Koska haastateltavia ei pyydetty jäsentelemään kuvailemaansa ajatusjohtajuuden tai sen viestinnän piirrettä suhteessa joko yksilö- tai yritystason ajatusjohtajuuteen, ei heidän oletettu kuvailevan vain jompaakumpaa, vaikka hän käyttäisikin kuvaillessaan esimerkiksi yritys sanaa subjektina. Yksilö- ja yritystason ajatusjohtajuuden välisiä eroja käsitellään seuraavissa luvuissa siis vain niissä tapauksissa, kun haastateltava on itse nostanut eroavaisuuksia esiin. Seuraavassa luvussa esitellään ajatusjohtajuuden edellytyksiä pelialalla.

## 5.2 Ajatusjohtajuuden edellytykset pelialalla

Tässä luvussa käsitellään niitä ajatusjohtajuuden ominaispiirteitä, jotka haastateltavat kokivat ajatusjohtajuuden edellytyksiksi pelialalla. Ensimmäisessä alaluvussa (luku 5.2.1) paneudutaan erottautumisen tärkeyteen pelialan ajatusjohtajuudessa, jonka jälkeen luodaan katsaus haastateltavien näkemyksiin strategialähtöisestä ajatusjohtajuudesta (luku 5.2.2). Luvussa 5.2.3 käsitellään ajatusjohtajuusprosessin kestoa ja sen vaatimia resursseja, kun taas luvussa 5.2.4 niitä tapoja, joilla pelialan ajatusjohtajaksi voidaan päätyä. Lopuksi käsitellään vielä haastateltavien näkemyksiä pelaajien roolista pelialalla (luku 5.2.5).

### 5.2.1 Erottautuminen keskeisessä asemassa

Ajatusjohtajuuden edellytyksistä haastateltavat painottivat eniten sitä, että ajatusjohtajan on tavalla tai toisella kyettävä *erottautumaan* joukosta ja tekemään jotain erilaista. Haastateltavien mukaan huomion saaminen ja ajatusjohtajuuden saavuttaminen on hankalaa, jos tekee asioita täysin samalla tavalla kuin muut. Osa haastateltavista oli jopa sitä mieltä, että pelialalla täytyisi erottautua reilusti, mielellään hieman radikaaleillakin ajatuksilla:

*”Sitten hullut ajatukset on sellainen, mikä herättää mielenkiintoa varsinkin meidän alalla, ja me hyöäksytään hulluja ajatuksia paljon enemmän kun monet muut alat. Että mitä hullumpi sen mielenkiintoisempi meidän alalla. Varsinkin pelialalla ihmiset haluaa uskoa noihin hulluihin ajatuksiin. Ja taas sitten, jos on ihminen jolla on uskottavuutta ja se heittää jonkun hullun ajatuksen, sehän vasta pistää ihmiset ajattelemaan, että hetkinen, miksi mä en ymmärrä tätä.”*

Innovatiivisuus puolestaan nähtiin tärkeänä osana ajatusjohtajuutta, koska se auttaa erottautumisessa. Toisaalta innovatiivisuus ja asioiden tekeminen eri tavalla voi olla myös riski, johon kaikilla pelialan yrityksillä ei ole varaa:

*”Mä sanoisin, että nykypäivän start-upeissa ja vanhemmissakin firmoissa voi helposti olla vähän sitä massan seuraamista. Nykyään voidaan helposti kopioida muita toimintamalleja ja innovaatio on aina riskitekijä, mikä on ymmärrettävää, että ei haluta kokeilla jotain ihan uutta, koska todennäköisesti ei saada sitä rahaa takaisinkaan siitä investoinnista.”*

Vaikka osa haastateltavista koki radikaalien näkemysten olevan paras tapa erottautua ajatusjohtajana pelialalla, ei erottautumiseen kaikkien haastateltavien mielestä vaadita täysin uusia ja ennennäkemättömiä ajatuksia. Erottau-



tumiseen riittää, että yritys tai henkilö pystyy tuomaan keskusteluun omia muista erottuvia näkökulmiaan. Samassa aihepiirissä voi siis olla pelialalla useampia ajatusjohtajia. Haastateltavat eivät kuitenkaan ottaneet kantaa siihen, kuinka monta ajatusjohtajaa samassa aihepiirissä voi olla.

*"No mä sanoisin, että pitää olla erilainen, mutta voi olla myös sillai, että sä oot osa isompaa tällästä liikettä tai muuta. Mä en usko, että välttämättä tarvi aina olla just yksi tyyppi joka on samaa mieltä, vaan totta kai voi olla useampikin, jotka on samaa mieltä, ja jolla on samanlaisia ideoita ja ajaa sitä samaa asiaa eteenpäin."*

### 5.2.2 Strategialähtöisyys tukee ajatusjohtajuuden saavuttamista

Myös *strategialähtöisyys* nousi tutkimuksen aineistosta yhdeksi ajatusjohtajuuden edellytykseksi pelialalla. Ajatusjohtajuuden tarkoitus on tukea yrityksen liiketoimintaa, ja valitun ajatusjohtajuuden teeman on siksi tuettava yrityksen strategisia tavoitteita jopa visiotasolla. Ilman selvää strategiaa, teemojen valintaa ja suunnitelmallisuutta ajatusjohtajuuden tavoittelu saattaa näytettyä ulospäin satunnaisena "mediaräiskintänä" ilman selkeitä ydinviestejä.

*"No ensinnäkin yrityksen täytyy valita joku tällainen teema, josta he katsoo, että olisi tällainen heidän teemansa. Ja sit tietenkin viestinnällisesti strategian näkökulmasta han sen teeman täytyy linkittyä hyvin vahvasti siihen yrityksen strategiaan. Mä jopa näkisin, että sen täytyisi olla visiotasolla, jos puhutaan isosta... Mut kyllä mä näkisin, että vaikka se ois tuotekohtanen, niin sen täytyisi silti olla siellä visiotasolla, että kyllä sen täytyy mennä sen strategian kanssa käsi kädessä."*

Vaikka strategialähtöisyys korostui haastatteluissa tärkeänä ajatusjohtajuuden edellytyksenä, koki eräs haastateltava, että ajatusjohtajuuden strategialähtöisyyden määrä riippuu toisaalta yrityksen koosta. Hänen näkemyksensä mukaan strategian merkitys nousee, kun yritys on suurempi ja sillä on selvä tulosvastuu. Pienemmissä yrityksissä, joissa rahallinen tuotto ei ole toiminnan ytimessä vaan pelejä tehdään "rakkaudesta lajiin", ei strategialähtöisyydellä ole niin merkittävää roolia ajatusjohtajuuden kannalta.

Tutkimuksen aineistossa korostui toisaalta myös toinen näkemys, joka on osittain jopa ristiriidassa strategialähtöisyyden näkökulman kanssa. Haastateltavat kokivat, että pelialalla ajatusjohtajaksi päädytään pitkälti ikään kuin vahingossa eli tekemällä oikeita asioita ilman tietoista pyrkimystä ajatusjohtajan asemaan. Aineiston mukaan pelialalta kyllä löytyy sekä yksilö- että yritystason ajatusjohtajia, mutta haastateltavat eivät uskoneet, että aseman

saavuttaminen on ollut strateginen pyrkimys. Toisaalta strategialähtöisyys koettiin silti järkevimmäksi tavaksi ajatusjohtajuuden tavoittelemiseen.

*"Mä luulen, että se [ajatusjohtajuus] ei ole ensisijainen tavoite. Että mä luulen, että se on vaan asia, joka on tapahtunut sillä tavalla, kun ollaan tehty oikeita päätöksiä, tai niinkun monta oikeeta päätöstä."*

*"Mä en usko, että siellä [pelialalla] hirveästi on tietoista [ajatusjohtajuutta]. Peliala on niin uusi, ja se on niin... En tiedä onko kauheeta sanoa, mutta suhteessa muihin aloihin, niin jopa vähän epäammattimaista. Että se on sellaista start-up -meininkiä, ja siinä on huikea intohimo ja draivi. Että mä en ainakaan tiedä, että missään yrityksessä tietoisesti tehtäisiin ajatusjohtajuutta, ja sillä nimellä. Että voidaan puhua pääviesteistä ja voidaan puhua tämmöisistä teemoista ja muista, mutta en tiedä, että ois tietoista ajatusjohtajuutta."*

### 5.2.3 Pitkäjänteistä, resursseja vaativaa työtä

Kolmas edellytys, mitä haastateltavat korostivat, on ajatusjohtajuuden *pitkäjänteisyys*. Haastateltavat näkivät ajatusjohtajuuden saavuttamisen ja saavutetun aseman ylläpitämisen siis pitkäjänteisenä työnä. Osan haastateltavista mielestä ajatusjohtajuuden voi pienemmässä aihepiirissä kuitenkin saavuttaa melko nopeastikin. Myös nopeasti saavutettu menestys yksittäisellä pelillä voi tuoda yritykselle lyhyessä ajassa runsaasti seuraajia, mikä voi toimia hyvänä lähtökohtana pitkäaikaisen ajatusjohtajuuden tavoitteluun:

*"No se riippuu. Yleensä se on toki hyvin pitkäkestoinen prosessi, mutta esimerkiksi, jos sä yhdessä yössä teet jonkun hittipelin ja se jostain kumman syystä leviää ympäri maailmaa ja saat miljoonia latauksia, niin sitä kautta voi tavallaan saada semmoisen äkkilähdön siihen. Että jos sä saat yhtäkkiä tosi paljon seuraajia ja ihmiset näkee sun tuotteen, niin sitä kautta voi myös saada sellaisen statuksen, että hei sua seurataan."*

Haastatteluissa korostui kuitenkin se, että yleensä ajatusjohtajuus vaatii runsaasti ajatusjohtajuuden teemojen toistoa, eikä kerran saavutettu asema säily, jos työtä ei jatketa systemaattisesti. Ajatusjohtajuuden aihepiiriin tai teemaan on jatkuvasti keksittävä ja liitettävä uusia näkökulmia. Viestinnän toteuttaminen ja suunnittelu puolestaan vaativat *resursseja*. Eräs haastateltava huomautti kuitenkin, ettei ajatusjohtajuuden vaatima työn määrä ole aina sama kaikille, vaan toisille yrityksille huomion saaminen saattaa olla helpompaa.

*"Se vaatii hyvin paljon aikaa ja on otettava huomioon, että mitä resursseja se vaatii. Mä monesti, kun mä pidän puheita tästä nollabudjettimarkkinoinnista, niin sanon, että ei se*

*vaadi kun aikaa. Mut sit kun kaikkee muutakin pitäs tehä siinä, niin pitää ymmärtää, että se viestintä on duuni itessään.”*

#### **5.2.4 Menestyminen, osaaminen ja aktiivisuus ajatusjohtajuudessa**

Tämän tutkimuksen aineiston perusteella ajatusjohtajaksi voi päätyä kolmella tavalla: menestyksen, osaamisen tai aktiivisuuden kautta. Ensimmäinen tapa päätyä ajatusjohtajaksi on *menestyksen* kautta. Pelialan menestyneimmät yritykset kiinnostavat niin mediaa kuin suurta yleisöäkin, joten menestyneillä yrityksillä on usein muita laajempi seuraajakunta. Suuren seuraajamäärän avulla ajatusjohtajan on helpompi edistää haluamiaan viestinnän teemoja. Pelialalla kiinnostusta herättää erityisesti nopeasti saavutettu, poikkeuksellisen suuri menestys. Toisaalta osa haastateltavista koki, ettei yksittäinen menestyspeli vielä riitä ajatusjohtajan aseman saavuttamiseen. Aineiston mukaan pelialalla erityisen seurattuja ovat yritykset ja henkilöt, jotka kykenevät menestymään toistuvasti. Menestyksellä nähtiin olevan merkitystä ajatusjohtajuuden kannalta niin Suomessa kuin kansainvälisestikin.

*”No kaikkein yksinkertaisimmillaan ja tietyllä tavalla raadollisimmillaan se, jos yritystä mieltii, niin se joka on sillä hetkellä menestynein tai pinnalla, ja nimenomaan taloudellisesti menestynein, niin usein tietyllä tavalla ne saa ajatusjohtajuuden sillä.”*

*”Historia on yksi, että jos on menestynyt jatkuvasti, tekee juttuja, jotka menestyvät, niin sitä kautta ihmiset rupeaa uskomaan ja seuraamaan tavallaan ihan mitä vaan, mitä se yritys tai henkilö tekee. Että se merkitsee tosi paljon.”*

Vaikka menestys nousikin tutkimuksen aineistosta esiin ajatusjohtajuuteen vaikuttavana tekijänä, eivät kaikki haasteltavista uskoneet, että yrityksen tai henkilön on oltava menestynyt pystyäkseen pääsemään ajatusjohtajan asemaan. Menestys voi haastateltavien mukaan syntyä pelialalla hyvin erisyistä, eikä menestyminen välttämättä vaadi erottautumista tai uudenlaista ajattelua. Sen sijaan johtavaa ajattelua ja innovatiivisuutta saattaa löytyä pienemmästä yrityksestä, vaikka se ei tuotteillaan olisikaan vielä saavuttanut menestystä.

*”Että ei tietenkään, että jos sä oot menestynyt, niin ei sun välttämättä oo tarvinnut tehdä mitään erilaista, tai mitään uutta, tai mitään, mikä ois millään tavalla massasta poikkeavaa, tai näin. Ihan hyvin joku ei-menestynytkin voi olla omalla tavallansa edelläkävöijä ja ajatusjohtaja jossain asemassa. Että se menestys voi tulla ihan mistä vaan tällä alalla, että sä voit tehdä täysin samanlaisen pelin kuin joku muu ja sitten jostain syystä sä saat megamenestyksen siitä pelistä.”*

Eräs haastateltava jaotteli menestyksen pelialalla pienempiin osiin. Hänen mukaansa ajatusjohtajuus ei välttämättä vaadi yrityksen kokonaisvaltaista menestystä vaan riittää, että yrityksellä on joitain osa-alueita, joissa sillä on erityisosaamista. Tämä haastateltava näkikin menestystä tärkeämpänä sen, että ajatusjohtajuus ja siitä tehty viestintä pohjaa aidosti yrityksen toimintaan, ei vain puheisiin:

*"Ei se ajatusjohtajuus välttämättä sitä menestystä vaadi. Mutta se vaatii sen, että toimii sen opin mukaisesti. Ja ehkä siellä on jotain tiettyjä osa-alueita, jotka on niitä menestyksellisiä, että sehän riippuu ihan siitä, että mitä sieltä nostetaan. Että kyllä siinä täytyy mun mielestä olla joku tällainen omakohtainen kokemus olla, vaikka se ajatusjohtajuus menisi aika paljon pidemmälle siellä etunenässä. Mutta mun mielestä se ei tunnu uskottavalle, jos siellä ei oo jotain noista taustalla."*

Menestystä voi pelialalla hyödyntää myös ennakoivasti. Vaikka yritys olisi vasta suunnitteluvaiheessa jonkun projektin kanssa, eikä menestystä ole vielä kertynyt, voidaan aiheesta ennakkoon puhumalla ja myöhemmin lupaukset toteuttamalla saavuttaa kiinnostusta tulevaan toimintaan jo etukäteen:

*"Se voi toimia niin, että sanotaan etukäteen, että me tullaan tekemään näin. Siinä pitää olla niinkun joku proof-pontti jossain vaiheessa mediassa tai jossain muualla, että on sanottu näin, ja sitten myöhemmin toteuttaa sen. Eli se on tavallaan sun "stake in the ground", joka on luvattu tossa ja sit se on saavutettu myöhemmin. Ja jengi näkee sitten, että sehän sanoi, että se saavuttaa sen tossa ja nyt se on toteuttanut sen, ja wau, itse asiassa mä haluan seurata tota kaveria ja mä haluan ymmärtää, että mitä se sanoo seuraavaksi, koska toi juttu on nyt menestynyt."*

Toinen keino saavuttaa ajatusjohtajuus pohjaa konkretiaan ajatusjohtajuuden taustalla. Tämän näkemyksen mukaan ajatusjohtajuus nousee yrityksen tai yksilön erityisosaamisesta ja asiantuntemuksesta. Osaaminen voi pelialalla olla haastateltavien mukaan hyvin rajattua, ja yrityksen tai yksilön kannattaa pyrkiä erottautumaan omalla osaamisalueellaan. Haastateltavat uskoivat, ettei ajatusjohtajuutta voi syntyä, jos viestinnän takana ei ole aitoa osaamista. Pelialalla huomataan muut huomaavat helposti, jos joku ei oikeasti ymmärrä ja osaa asioita, joista keskustelea. Osaaminen on kuitenkin usein yhteydessä menestykseen, ei niinkään siitä irrallinen keino saavuttaa ajatusjohtajuus:

*"Kyllä mä uskon, että se [osaaminen] on yksi tärkeämmistä [ajatusjohtajuuden edellytyksistä], koska silloin, jos sulla ei ole osaamista, niin ei sulla ole menestystäkään. Että kyllähän se varmasti paljon määrittää sitä kiinnostavuutta."*

Haastateltavat näkivät toisaalta osaamisen tekijänä, jota yritysten pitää pystyä tarvittaessa kehittämään, sillä peliala muuttuu ja kehittyy nopeasti:

*"Mä luulen, että se osaaminen on kokonaisuutena sellainen komponentti, mikä on suhteellisen muuttuva tekijä. Jos aatellaan, että meillä on tietyn ohjelman tai tyyllisuunnan osaajia niin heidän pitää pystyä myös muuttamaan sitä jos tulee uusia tuotteita tai kuvioita tai kun ala kehittyy kummiskin aika paljon."*

Kolmas keino saavuttaa ajatusjohtajuus pelialalla liittyy *aktiivisuuteen*. Osa haastateltavista näki, että aktiivinen viestintä eri puolilla käytävissä keskusteluissa nostaa yrityksen tai henkilön mahdollisuuksia nousta ajatusjohtajaksi jossain teemassa. Tämä kolmas tapa koostuu haastateltavien mukaan aktiivisesta viestinnästä ja PR:stä. Ajatusjohtajuuden viestintää pelialalla käsitellään tarkemmin tulososion toisessa pääluvussa eli luvussa 6.

### 5.3 Ajatusjohtajuuden kriteerit

Mistä sitten tietää, onko yritys ajatusjohtaja vai ei? Tämän tutkimuksen aineiston mukaan pelialalla ajatusjohtaja on ensinnäkin *seurattu*. Haastateltavien mukaan yritys tai henkilö ei voi olla ajatusjohtaja, jos sillä ei ole seuraajia, joiden kanssa se voi keskustella. Seuraajien määrän lisäksi haastatteluissa korostui se, että seuraajien täytyy olla *sitoutuneita* yrityksen tai henkilön viestintään, jotta ajatusjohtajuuden kriteerit täytyisivät. Sitoutumisella haastateltavat tarkoittivat keskusteluun osallistumista ja ajatusjohtajuuden tunnistamista yrityksessä tai henkilössä. Eräs haastateltava muistuttaa kuitenkin, että joskus suuren seuraajamäärän mukana tulee myös negatiivista huomiota.

*"Kyllä mä sanoisin, että siitä seuraajajoukosta tietää ketkä on ajatusjohtajia. Koska ihan niinkun pelialallakin, no pelit on hyviä esimerkki, että eihän peli ole yhtään mitään, jos sillä ei ole niitä pelaajia eli niitä faneja, niin ihan samalla lailla, niin en mä näe, että yritys tai joku henkilö voi olla ajatusjohtaja, jos sillä ei ole niitä, jotka seuraa, tai jotka, englanniksi käytetään engaged, eli sen dialogin täytyy olla koukuttavaa, että se saavuttaa sen aseman."*

Myös *auktoriteetti* mainittiin aineistossa yhtenä ajatusjohtajuuden kriteereistä. Ajatusjohtaja on asemassaan ansainnut tietynlaisen auktoriteetin, jonka ansiosta sen viestit ja ehdotelmat saavat perinteisesti muita enemmän huomiota ja paremman vastaanoton. Auktoriteetin myötä asioiden edistäminen ja omien ajatusten tarjoaminen ulkopuolisille kohderyhmille helpottuu. Viestinnässä ensireaktion positiivisuus onkin hyvä merkki ajatusjohtajuudesta.

Neljänneksi ajatusjohtajuuden kriteeriksi nousi *kohderyhmän tunnustus*. Haastateltavien näkemykset ajatusjohtajaksi julistautumisen suhteen jakautuivat kahtia. Suurin osa haastateltavista koki, ettei yrityksen tai henkilön kannata itse julistautua ajatusjohtajaksi. Heidän mielestään ajatusjohtajuus täytyy lunastaa ja se kumpuaa nimenomaan ulkoisten sidosryhmien tunnustuksesta. Ajatusjohtajaksi tullaan siis omien tekojen ja avoimen keskustelun perusteella, ei ajatusjohtajaksi julistautumalla.

*"Mä oisin aika varovainen ylipäänsä [ajatusjohtajaksi julistautumisessa]. Että mä oon sitä mieltä, että se täytyy lunastaa ja sen täytyy tulla ensin jostain muualta. No siihenkin on tietty keinoja, mutta kyllä mä sanoisin, että se on sellainen, että se ansaitaan."*

*"No voi toki julistautua, mutta jos muut ei välitä paskaakaan, niin mitäs se sellainen ajatusjohtajuus on?"*

Osa haastateltavista sen sijaan ajatteli, että ajatusjohtajaksi julistautuminen voi kansainvälisellä tasolla toimia ajatusjohtajuudesta viestimisessä. Esimerkkinä julistautumisesta mainittiin amerikkalaisten peliyritysten viestintä ja markkinointi, jossa itsekehu ja omien tekojen korostaminen on hyvin yleistä. Haastateltavien mielestä itsekehu ei sen sijaan kuulu suomalaiseen kulttuuriin, joten Suomessa ajatusjohtajaksi ei kannata itse julistautua.

*"Amerikkalaiset on aina olleet hyviä siinä niinkun kehumaan itse itseänsä, että tietyllä tavalla kannattaa varmaan jonkin verran sellaista itsekehua meidän mittakaavalla aika rankastikin harrastaa. Mutta sit se, että ehkä me suomalaiset ei tulla Suomessa julistamaan, että minä olen ajatusjohtaja, mutta vois noin niinkun kansainvälisesti jopa kannattaakin."*

Tutkimuksen aineistosta selviää myös, että vaikka tunnustus onkin ajatusjohtajuuden kriteeri, ei kyseessä tarvitse olla yleinen, laaja tunnustus. Tärkeää on vain, että ajatusjohtajuusteeman kannalta olennainen kohderyhmä tunnustaa yrityksen tai henkilön ajatusjohtajaksi kyseisessä teemassa. Ajatusjohtajuutta on siis pelialalla monen tasoista, osa suuremmalle yleisölle suunnattua ja osa hyvinkin pientä yleisöä kiinnostavaa. Ajatusjohtajan ei välttämättä kannatakaan pyrkiä kaikkien tietoisuuteen, sillä liian laajalle yleisölle suunnattu viesti saattaa jäädä niin yleiseksi, ettei se lopulta herätä kenenkään kiinnostusta.

*"Ei sen tarvitse olla massajulkisuus, vaan se voi olla tietyille kohderyhmälle, se voi olla esimerkiksi omalle asiakaskunnalle, tai se voi olla vaikka tietyille tradelle [business to*

*business]. Niin ei se välttämättä tarkoita, että sen tarvitsee olla maailmalla tunnustettu yritys, että kyllähän sitä voi tehdä myös pienemmässä mittakaavassa.”*

*”Ja ehdottomasti, yksi iso virhe, mitä monet tekee, on että ne yrittää tyydyttää kaikkia ja yleensä se aiheuttaa sen, että sun viesti on taas geneerinen. Että valitsee sen tietyn kohderyhmän, joka voi olla erittäin niche ja mitä nichempi itse asiassa sen parempi. Meitä on yllättävän paljon ihmisiä tässä maailmassa loppupeleissä, niin se niche on sit loppupeleissä aika iso. Sieltä se sitten lähtee itse asiassa kasvamaan ja kiinnostamaan useampia ihmisiä.”*

Yrityksen tai henkilön on siis täytettävä useita kriteereitä ennen kuin tämä voidaan nähdä ajatusjohtajana pelialalla. Ajatusjohtajuuden kriteerit on koottu yhteen alla olevaan taulukkoon 4.

TAULUKKO 4 Ajatusjohtajuuden kriteerit pelialalla

Kriteeri	Kuvaus
Seuraajien määrä	Yritys tai henkilö ei voi olla ajatusjohtaja, jos sillä ei ole seuraajia, joiden kanssa se voi keskustella.
Kohderyhmien sitoutuneisuus	Seuraajien on oltava sitoutuneita ja kiinnostuneita keskustelemaan ajatusjohtajuuden teemoista.
Auktoriteetti	Ajatusjohtaja on asemassaan ansainnut tietynlaisen auktoriteetin, jonka ansiosta sen viestit ja ehdotelmat saavat perinteisesti muita enemmän huomiota ja paremman vastaanoton.
Kohderyhmien tunnus	Ajatusjohtajuus täytyy lunastaa ja se kumpuaa ulkoisten sidosryhmien tunnustuksesta. Ajatusjohtajaksi tullaan siis omien tekojen ja avoimen keskustelun perusteella, ei ajatusjohtajaksi julistautumalla.

Jos yritys täyttää taulukossa 4 esiteltyt kriteerit, on se tämän tutkimuksen tulosten mukaan saavuttanut ajatusjohtajan aseman oman kohderyhmänsä silmissä. Seuraavassa luvussa esitellään haastateltavien näkemyksiä ajatusjohtajuuden hyödyistä pelialalla.

## 5.4 Ajatusjohtajuuden hyödyt

Tämän tutkimuksen haastateltavien mukaan ajatusjohtajuudesta voi pelialalla koitua monenlaisia hyötyjä sekä yritys- että yksilötasolla. *Liiketoiminnallisesti* ajatusjohtajuuden nähdään helpottavan yrityksen profilointia ja parantavan sen markkinaosuutta. Ajatusjohtajuudella voi myös olla suora vaikutus yrityksen myyntiin ja sijoittajien kiinnostukseen, koska ajatusjohtaja tunnetaan pelialalla oman teemansa asiantuntijana ja on ansainnut kohderyhmän-

sä luottamuksen. Peliala on haastateltavien mukaan hyvin kilpailtu ala, joten erottautuminen ja ajatusjohtajuus voivat merkitä paljon yrityksen liiketoiminnalle. Toisaalta eräs haastateltava korostaa myös, ettei ajatusjohtajuus itsessään takaa liiketoiminnallista menestystä, se voi vain edesauttaa sitä.

*"Kyllä mä nään, että se [liiketoiminnallinen hyöty] tulee siitä volyyymista, että sun nimi on kaikkien huulilla, oli se ajatusjohtaja sitten yritys tai henkilö. Sitten sitten... No mä jotenkin nään, että jos yritys on jollakin tasolla ajatusjohtaja ja se tunnustetaan omassa kohderyhmässään sellaiseksi, niin mä näen, että se herättää sen mahdollisten asiakkaiden ja kumppanien mielenkiinnon. Että sehän on vähän myös sellaista oman hännän nostamista, että mä haluan tehdä ton kanssa töitä, kun toi on niin makea tyyppi ja tolla on tollaisia ajatuksia."*

*"Ja monet firmat tarvitsee rahoitusta, niin jos yritys on esillä jollain tavalla, niin sieltä kautta se helpottuu. Eli joo, ajatusjohtajuudessa on varmasti suoraan liiketoimintaa helpottavia asioita, mutta en mä usko, että kenenkään liiketoiminta on olla ajatusjohtaja."*

Yksi haastateltava oli kuitenkin osittain eri mieltä ajatusjohtajuuden liiketoiminnallisesta hyödystä. Hänen mukaansa peliala on niin tuotokeskeinen, että peliyritysten liiketoiminnallinen tulos riippuu täysin peleistä ja niiden vastaanotosta, eikä ajatusjohtajuudella juuri voi luoda muuta kuin ennako-odotuksia tulevia pelejä kohtaan.

*"Ei [ajatusjohtajuudesta] välttämättä oo liiketoiminnallista hyötyä. En mä usko sitten, kun toi peliala on kuitenkin niin tuotokeskeistä, että ei ne pelaajat välitä, että mikä pelistudio tai mikä yritys sen on tehnyt. Ne keskittyy vaan kuluttamaan sen tuotteen, ei ne fanita sitä studiota, joka sen on tehnyt sen pelin."*

Toinen hyöty, joka ajatusjohtajuudesta voi haastateltavien mukaan koitua pelialalla liiketoiminnallisten hyötyjen lisäksi, on *kasvanut vaikutusvalta*. Kun yritys tai yksilö saavuttaa ajatusjohtajan aseman, se saavuttaa myös aseman, jossa sillä on paljon vaikutusvaltaa alan sisällä ja kohderyhmästä riippuen myös alan ulkopuolella. Suomessa ei erään haastateltavan mukaan kuitenkaan täysin osata hyödyntää vaikutusvallan kasvua yrityksen liiketoiminnan edistämiseksi.

Myös *tunnettuuden ja yleisen kiinnostuksen kasvaminen* nousi tämän tutkimuksen aineistossa yhdeksi ajatusjohtajuuden merkittävimmistä hyödyistä. Ajatusjohtajat tunnetaan ja heidän viestinnälleen on kysyntää. Siinä vaiheessa, kun yritys tai henkilö tunnustetaan ajatusjohtajana jossain kohderyhmässä, saattaa kiinnostus levitä sieltä myös kyseisen kohderyhmän ulkopuolelle.



Peliala pyörii haastateltavien mukaan pitkälti pelaajien ja muiden sidosryhmien huomion varassa ja siksi tunnettuuden kasvaminen on erittäin merkittävä hyöty yrityksen näkökulmasta. Ajatusjohtajat kutsutaan haastateltavien mukaan muita helpommin puhumaan sekä mediaan että erilaisiin pelialan tapahtumiin. Ajatusjohtajat voivat jopa saada kutsuja sellaisiin kansainvälisiin yleismedioihin, joihin vain harvat pelialan yritykset pääsevät:

*”Eli se pyrkivä voi vaan unelmoida jostakin niinkun BBC:n tv-lähetyksestä tai Good Morning America, tai joku tällöinen näin, kun taas sitten tunnustettu saattaa saada näitä mahdollisuuksia.”*

Ajatusjohtajuudella voidaan siis ansaita median huomio. Erään haastateltavan mukaan tilanne voi olla myös toisin päin. Hänen mukaansa ajatusjohtajat päätyvät kyllä helpommin median haastateltaviksi, mutta toisaalta media myös luo ajatusjohtajia nostamalla valikoituja yrityksiä tai henkilöitä toistuvasti julkisuuteen.

*”Mitä suositumpi brändi tai suositumpi yritys tai suositumpi henkilö niin totta kai niitä tähän halutaan puhumaan ja niistä luodaan tavallaan sellaisia esikuvia tai jopa idoleita välillä. Siinä on mun mielestä vähän semmoinen muna-kana tilanne, että ovatko he ajatusjohtajia ja sen takia heidät nostetaan sinne [mediaan], vai luodaanko heistä ajatusjohtajia nostamalla heidät sinne jalustalle.”*

Haastateltavien mukaan ajatusjohtajuus voi myös *helpottaa yrityksen viestien läpimenoa* eri medioissa. Ajatusjohtajia seurataan, joten ajatusjohtajana yrityksen tai henkilön ei tarvitse nähdä yhtä paljon vaivaa saadakseen viesteilleen huomiota. Haastateltavat huomioivat kuitenkin, että myös ajatusjohtajuuden ylläpitäminen vaatii työtä, mutta lähtökohtaisesti ajatusjohtajan viestit ovat muita kiinnostavampia, eikä viestintämahdollisuuksien etsiminen vaadi yhtä paljon vaivaa kuin muilta alan yrityksiltä.

*”Ei välttämättä oo niin hirveesti eroa, mutta tietysti, jos on saavuttanut tietynkaltaisen aseman, niin sen oman viestin kuuluville saattamiseen ei ehkä tarvitse nähdä niin paljon vaivaa, jolloin voi ehkä vähän kevyempiäkin aiheita käsitellä, siis kevyempiä sisällöltään, koska sen saa ehkä helpommin kuuluviin.”*

Haastateltavat näkivät ajatusjohtajuudesta koituvan pelialalla myös merkittäviä *rekrytointihyötyjä*. Peliala koettiin nopeasti muuttuvaksi ja haastateltavat kertoivat, että hyvistä työntekijöistä kilpaillaan. Jos yritys nähdään pelialalla jonkun tietyn osa-alueen ajatusjohtajana, voi se haastateltavien mukaan helpottaa oikeiden ihmisten löytämistä rekrytointimielessä.

*”Sit totta kai rekrytointihyöty, että kyllä mä nään, että tällaisella tunnustetulla ajatusjohtajalla, että se on päässyt siihen asemaan, niin on muutenkin asiat kunnossa, niin se katsotaan myös hyvänä työnantajana.”*

Haastateltavat kokivat ajatusjohtajuudesta voivan koitua yritykselle tai henkilölle monenlaisia etuja. Ajatusjohtajuuden hyödyt pelialalla on koottu taulukkoon 5.

TAULUKKO 5 Ajatusjohtajuuden hyödyt pelialalla

Hyöty	Kuvaus
Liiketoiminnalliset hyödyt	Ajatusjohtajuudella voi olla suora vaikutus yrityksen myyntiin ja sijoittajien kiinnostukseen. Peliala on hyvin kilpailtu ala, joten erottautuminen ja ajatusjohtajuus voivat merkitä paljon yrityksen liiketoiminnan kannalta.
Kasvanut vaikutusvalta	Ajatusjohtajalla on paljon vaikutusvaltaa alan sisällä ja kohderyhmästä riippuen myös alan ulkopuolella.
Tunnettuuden ja yleisen kiinnostuksen kasvaminen	Ajatusjohtajat tunnetaan ja heidän viestinnälleen on kysyntää. Kun yritys tai henkilö tunnistetaan ajatusjohtajana jossain kohderyhmässä, saattaa kiinnostus levitä sieltä myös kyseisen kohderyhmän ulkopuolelle.
Viestien läpimenon helpottuminen	Ajatusjohtajaa seurataan, joten yrityksen tai henkilön ei tarvitse nähdä yhtä paljon vaivaa saadakseen huomiota. Ajatusjohtajien viestit ovat muita kiinnostavampia, eikä viestintämahdollisuuksien etsiminen vaadi heiltä yhtä paljon vaivaa kuin muilta.
Rekrytointihyödyt	Peliala nähdään nopeasti muuttuvana ja kilpailu hyvistä työntekijöistä on kovaa. Ajatusjohtajana oikeiden ihmisten löytäminen voi helpottua.

Luku 5 kuvasi ajatusjohtajuuden ominaisuuksia pelialalla. Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että ajatusjohtajuutta esiintyy pelialalla ja siitä voi koitua yrityksille tai henkilöille monenlaisia hyötyjä. Haastatteluissa korostui kuitenkin myös se, että ajatusjohtajuudella ja viestinnällä on selvä yhteys toisiinsa. Seuraavassa luvussa keskitytään ajatusjohtajuuden viestinnän ominaispiirteisiin pelialalla.

## 6 AJATUSJOHTAJUUDEN VIESTINTÄ PELIALALLA

Edellisessä luvussa keskityttiin ajatusjohtajuuden ominaisuuksiin pelialalla eli tutkimuskysymykseen 1. Tässä tulososion toisessa pääluvussa pyritään puolestaan vastaamaan tutkimuskysymykseen 2: ”millaista ajatusjohtajuuden viestintä on pelialalla?”. Painopisteenä tässä luvussa on siis ajatusjohtajuuden viestinnällinen puoli, ja luku jakautuu useampaan alalukuun. Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään haastateltavien näkemyksiä viestinnän roolista ajatusjohtajuudessa. Seuraavaksi keskitytään ajatusjohtajan viestinnän ominaispiirteisiin pelialalla. Tämän jälkeisissä kolmessa alaluvussa esitellään ajatusjohtajuuden teemoja, kohderyhmiä ja viestintäkanavia pelialalla. Luvun lopuksi tehdään vielä katsaus sellaisten yritysten viestinnän erityispiirteisiin, jotka ovat vasta pyrkimässä ajatusjohtajuuteen.

### 6.1 Viestinnän rooli ajatusjohtajuudessa

Viestinnän rooli ajatusjohtajuuteen pyrkimisessä ja sen ylläpitämisessä on haastateltavien mukaan erittäin merkittävä. Ajatusjohtajuuden nähtiin koostuvan hyvin pitkälti pelkästä viestinnästä, eikä viestintää haastateltavien mukaan pysty erottamaan ajatusjohtajuudesta. Viestintä nähtiin yritysten ja henkilöiden keinona tuoda ajatusjohtajuutensa teemat esiin ja keskusteltavaksi. Pelialan ajatusjohtajuudessa viestintää toteutetaan monella tasolla ja useissa eri kanavissa. Markkinoinnin ja maksetun viestinnän mahdollisuudet ajatusjohtajuuden saavuttamisessa sen sijaan nähtiin rajalliseksi:

*”Viestintä on aina tärkeää. Sitä ei voi ottaa pois yhtälöstä, kun miten muuten se ajatus tai muukaan saisi yleisöä? Mutta, se että miten sitä hyödyntää on mun mielestä a ja o. Tavallaan aina se kaikki maksettu viestintä tai se viestinnän työntäminen on mun mielestä ongelmallista. Jos voidaan luoda sellaista viestintämateriaalia, mitä porukka hakee ja yleisö haluaa, niin silloin ollaan oikealla saralla.”*

Viestinnästä vastaavien henkilöiden rooli ajatusjohtajuuden tavoittelussa ja ylläpitämisessä koostuu haastateltavien mukaan ajatusjohtajuuden teemojen ympärille rakennettavien ydinviestien muodostamisesta ja niiden henkilöiden tukemisesta, jotka viestivät ajatusjohtajuuden teemoista yrityksestä ulospäin. Viestinnän ammattilaisten on siis tunnettava yrityksensä hyvin, että he pystyvät tukemaan kaikkia yrityksen työntekijöitä ajatusjohtajuuden teemoista viestimisessä. Lisäksi viestinnän ammattilaisten on kyettävä jatkuvasti keksimään uusia näkökulmia ajatusjohtajuuden teemoihin liittyen auttaakseen yritystä ajatusjohtaja-aseman saavuttamisessa ja ylläpitämisessä:

*"No viestinnän rooli ylläpitämisessä on aikalailta samanlainen, kun sen luomisessakin, että jos sä lopetat puhumisen, niin se seuraaminenkin loppuu. Että ei kukaan jaksa tehdä uutisia monta vuotta sitten tapahtuneista asioista, vaan se on aina se, että ylläpidetään sitä tilannetta ja tuodaan uusia asioita esille ja jatketaan sitä keskustelua."*

Viestinnän ja tekojen suhteeseen liittyen haastateltavilla oli kaksi toisistaan eroavaa näkökulmaa. Toisaalta haastateltavat olivat vahvasti sitä mieltä, että ajatusjohtajuuden on pohjattava oikealle toiminnalle ja yrityksen osaamiselle, eikä se voi olla pelkkää "sanahelinää". Ajatusjohtajuus ei siis ole vain viestinnällinen kampanja, vaan yrityksen on aidosti toimittava viestintänsä mukaisesti:

*"Ehkä se, että se kulttuuri siinä yrityksessä on oikeasti aitoa, että se ei oo vaan mikään PR-stuntti, vaan se yritys oikeasti pohjaa sille kulttuurille ja sitä vaalitaan. Ja se ei oo mikään päälleliimattu asia, että joku ois nyt yhtäkkiä keksinyt kesken kaiken tällaisen. Että se on tosi tärkeää, että se lähtee sieltä yrityksen sisältä niistä työntekijöistä, muuten sillä ajatusjohtamisella ei ole oikeasti mitään väliä."*

Toisaalta osa haastateltavista koki, että yritykset saattavat pelialalla myös liioitella ja suurennella yrityksen toimia viestinnässä saadakseen paljon huomiota. Liioittelu tai jopa valehtelu toimii erään haastateltavan mielestä alalla yllättävän hyvin ajatusjohtajuuden tavoittelun apuna, jos valehtelu ei ole liian räikeää. Suomalaiset pelialan yritykset pitäytyvät haastateltavan mukaan liikaa vain varmoissa totuuksissa, kun taas kansainvälisesti liioittelu ja "värittäminen" on yleisemmin käytetty innostamisen keino:

*"Siis monet valehtelee. Ja se kyllä toimii yllättävästi hyvin. Mutta siinä on monta tapaa valehdella. Yksi tapa on valehdella suoraan ja kertoa jostain ominaisuuksista tai featureista eli sanoa, että ne tulee ja sitten ne ei tule. Mut sit on hyvä tapa valehdella. Tai se ei ehkä ole valehtelua, mut se on enemmän juttujen värittämistä. Ehkä se on se hyvä tapa. Kun kyllähän kaikki haluaa innostua jostain. Me ei saataisi olla liian suomalaisia*

*näissä jutuissa. Jos me ollaan liian suomalaisia, niin me ollaan liian insinöörimäisiä ja kerrotaan asiat, miten ne on. Ketään ei kiinnosta sellainen. Ne pelaajat ja community haluaa innostua. Ja meidän pitää antaa myös se mahdollisuus innostua siitä.”*

Osa haastateltavista koki, että ajatusjohtajuuden saavuttaminen vaatii sen, että yrityksellä on vapaus viestiä avoimesti kohderyhmänsä kanssa. Viestinnän vapauden olennaisuus korostuu pelialalla sellaisissa yrityksissä, jotka tekevät paljon yhteistyötä jonkun suuremman yrityksen, kuten pelilaitteiden valmistajan tai kansainvälisen peliyrityksen kanssa. Viestinnän vapaus luo yrityksille mahdollisuuden ottaa nopeasti kantaa mihin vaan keskusteluun, joka taas parantaa yrityksen mahdollisuuksia näkyä jonkun tietyn teeman aktiivisena ajatusjohtajana.

Tutkimuksen aineistossa korostui ulkoisen viestinnän lisäksi sisäisen viestinnän merkitys. Ajatusjohtajuudessa on haastateltavien mukaan olennaista se, että koko yritys seisoo ajatusjohtajuuden teemojen takana ja pystyy viestimään niistä eteenpäin. Ajatusjohtajuus pohjaa haastateltavien mukaan yrityksen kulttuurille, ja sen lähtökohtana ovat yrityksen työntekijät ja heidän osaamisensa.

*”Että jos mulla on joku hyvä visio jostain asiasta, niin se ei todellakaan riitä, että mä pystyn itse sitä viemään eteenpäin, vaan mun täytyy saada se koko tiimi ymmärtämään ja näkemään se.”*

Vaikka aineistossa viitattiinkin sisäisen viestinnän merkitykseen ajatusjohtajuudessa, ei sisäisen viestinnän näkökulma kuitenkaan ole tämän tutkimuksen kiinnostuksen kohteena, vaan tarkastelussa keskitytään ulkoiseen viestintään. Seuraavassa luvussa tutustutaan tarkemmin ajatusjohtajan ulkoisen viestinnän ominaispiirteisiin pelialalla.

## **6.2 Ajatusjohtajan viestinnän ominaispiirteet**

Tässä luvussa käsitellään ajatusjohtajuuden viestinnän ominaispiirteitä pelialalla ja luku jakautuu useampaan alalukuun. Ensimmäisessä alaluvussa (luku 6.2.1) paneudutaan haastatteluissa nousseeseen näkemykseen ajatusjohtajuudesta vuorovaikutuksena. Luvussa 6.2.2 puolestaan kuvataan kolmea ajatusjohtajuuden viestinnän ominaispiirrettä pelialalla eli systemaattisuutta, tavoitteellisuutta ja selkeyttä. Tämän jälkeen luvussa 6.2.3 esitellään haastateltavien näkemyksiä ajatusjohtajan viestinnän uskaliaisuuteen liitty-

en, ja lopuksi luvussa 6.2.4 sitä, kuinka ajatusjohtajuus luo yrityksille ja henkilöille mahdollisuuksia entistä vaikuttavampaan viestintään.

### 6.2.1 Ajatusjohtajuus vuorovaikutuksena

Tämän tutkimuksen haastateltavat asettivat pelialan ajatusjohtajan viestinnälle useita ominaispiirteitä suhteessa alan muihin toimijoihin. Ensinnäkin haastateltavat kokivat, että ajatusjohtajuuden viestinnän on oltava *kaksisuuntaista*. Ajatusjohtajuutta ei pysty heidän mukaansa saavuttamaan pelialalla pelkällä massaviestinnällä, kuten perinteisillä lehdistötiedoilla. Ajatusjohtajuus nähdään avoimena keskusteluna, jota yritys ja sen edustajat käyvät eri sidosryhmien kanssa. Ilman kaksisuuntaisuutta viestintä jää haastateltavien mukaan yrityksen omien viestien toistamiseksi, jota he eivät puolestaan nähneet aidoksi ajatusjohtajuudeksi:

*”Mä nään sen [ajatusjohtajuuden] hyvin vahvasti dialogina. Ei tietenkään niin, että ryöstöviljellään fanien ajatuksia, tai muuta, mutta kyllä mä nään sen, että se on tietynlainen peilaaminen, että sehän on prosessi. Että sitten, jos se menee semmoiseen, niinkun sanelemiseksi, niin sittenhän se on puhtaasti vaan pääviesti, että sillonhan se on vaan sen yrityksen mantraa.”*

Kaksisuuntaiselle viestinnälle on haastateltavien mukaan ominaista, että viestintä saattaa aiheuttaa myös kritiikkiä. Haastateltavat eivät kuitenkaan kokeneet kritiikkiä pelkästään negatiivisena asiana vaan huomioivat, että viestien haastaminen tarjoaa yritykselle mahdollisuuden perustella omaa näkökulmaansa. Lisäksi yritykset pystyvät kritiikin avulla monipuolistamaan omaa viestintäänsä tuomalla esiin myös näitä eroavia näkökulmia. Yritysten kannattaakin haastateltavien mukaan nostaa aktiivisesti esiin myös muiden sanomisia samasta aihepiiristä ja osoittaa sillä kokonaisvaltainen ymmärryksensä aiheesta. Haastateltavat kokivat lisäksi, että ajatusjohtajayrityksen kannattaa keskustella teemoistaan avoimesti myös alan muiden ajatusjohtajien kanssa saadakseen ajatuksilleen palautetta.

*”Mutta ehkä [ajatusjohtajuus] myös vaatii kykyä keskustella ja löytää hyöää tai semmosta järkevää myös muilta, jolloin voi sitä omaa visiotansa sitten siihen kokonaisuuteen ja myöskin muiden näkemyksiin sitten yhdistää ja jollain tavalla nivoa. Että ei niinkun pelkästään sitä omaa, irrallista asiaa ajeta tai tuoda esille.”*

## 6.2.2 Viestinnän systemaattisuus, tavoitteellisuus ja selkeys

Myös viestinnän *systemaattisuus* mainittiin tämän tutkimuksen haastatteluisissa olennaisena piirteenä pelialan ajatusjohtajien viestinnässä. Haastateltavien mukaan pelialan viestintä ei usein ole kovin systemaattista tai tavoitteellista, vaan viestintä keskittyy melko paljon peleihin ja yrityksen omiin kuulumisiin. Ajatusjohtajan viestinnän täytyy sen sijaan olla systemaattista, ja viestinnästä on selvittävä ajatusjohtajuuden teemat. Viestinnän on lisäksi oltava *tavoitteellista* ja ajatusjohtajan on tiedostettava tavoitteensa viestinnän taustalla: miksi tästä teemasta kannattaa ylipäättään viestiä?

*”Mutta kyllä se [ajatusjohtajan erottava tekijä] on nimenomaan se, että siellä tehdään systemaattista viestintää ja siellä on ne valitut teemat, eikä niin, että se on pelkkä ”osta osta, pelaa pelaa pelaa, lataa meidän peli” tai jotain muuta, vaan että sieltä nousee selkeitä teemoja.”*

*”Yksi merkittävä ajatusjohtajayrityksen ero viestinnässä muihin alan yrityksiin verrattuna on tietysti aktiivisuus, että sitä tapahtuu, että jos meillä on 200 pelialan yritystä, niin 150 on varmaan sellaisia, että ne ei juuri viestintää tee. Tai toi on ehkä väärin sanottu: eivät tee semmoista ulospäin suunnattua, tavoitteellista viestintää. Kaikkihan me tietyllä tavalla tai toisella tietysti viestitään.”*

Viestinnän tavoitteellisuuteen liittyy myös ajatusjohtajan kyky ymmärtää, missä medioissa ja kohdeyleisöissä sen on ajatusjohtajuutensa teemojen ja tavoitteiden kannalta olennaista näkyä. Ajatusjohtajana yhteydenottoja tulee pelialalla paljon, joten ajatusjohtajan on tärkeä tiedostaa, ettei kaikessa tarvitse olla mukana:

*”Ne [ajatusjohtajat] osaa sanoa ei. Se ero on siinä, että choose your battles, että siinä vaiheessa sitä pyyntöä rupeaa tulemaan jo niin paljon, että sulla on oltava tosi kirkkaana se, että mitä sä haluat.”*

Systemaattisen ja tavoitteellisen viestinnän lähtökohtana on haastateltavien mukaan *selkeät ja ymmärrettävät ajatusjohtajuuden pääviestit*. Samoin kuin viestinnän mahdollisuuksien valikoimisessa, täytyy ajatusjohtajan pystyä keskittymään myös sisällöllisesti ajatusjohtajuuden kannalta olennaisiin keskusteluihin, eikä niinkään pyrkiä ottamaan kantaa kaikkiin aihepiireihin. Tiettyihin teemoihin keskittymisen avulla kohderyhmän on helpompi ymmärtää ja seurata yrityksen viestintää, koska teemat luovat viestintään selkeän punaisen langan. Ajatusjohtajan viestien on haastateltavien mukaan oltava helposti ymmärrettävissä ja jaettavissa. Erään haastateltavan mukaan

viestien ytimen tiivistäminen yhdeksi helposti sisäistettäväksi lauseeksi on hyvä keino selkeyttää ajatusjohtajuuden teemoja kohderyhmien silmissä:

*”No viestinnän rooli on ehdottomasti se, että vahvistaa sitä viestiä. Että jos meillä on joku uusi idea ja siinä täytyy ne kriteerit, että se kiinnostaisi ihmisiä, ja mulla on henkilö, joka haluaa kertoa tästä viestistä, niin kyllä se pitää saada leviämään niin, että ihmiset näkevät sen viestin ja ymmärtävät sen suht nopeasti ilman, että heidän tarvitsee lukea kymmenen sivua, tai edes yhtä sivua tai edes yhtä kappaletta, vaan mielummin yksi lause, josta jo ymmärtää ja joka herättää sen mielenkiinnon. Mutta se on tarkkaa hommaa, että myös tekee niistä viesteistä bite-sized. Niissä viesteissä on sitten paljon enemmän syvyyttä siellä takana, mutta se, että se on helppo ymmärtää.”*

### 6.2.3 Rohkeus ajatusjohtajan viestinnässä

Ajatusjohtajuuden viestinnän rohkeuden suhteen haastateltavien mielipiteet jakautuivat kahtia. Toisaalta erottautumisen tärkeys korostui haastatteluissa myös viestinnästä keskusteltaessa: ajatusjohtajalla on oltava muista erottuvia näkemyksiä ja mielipiteitä, joita hänen on oltava valmis perustelemaan keskusteluissa. Ajatusjohtajien viestintä nähtiin siis alan muita toimijoita *monipuolisempana ja kantaaottavampana*. Kantaaottavalla viestinnällä voikin haastateltavien mukaan saavuttaa merkittävästi suuremman yleisön ja kiinnostuksen aiheelleen. Ajatusjohtajan on siksi uskallettava tuoda omat mielipiteensä esiin ja pystyttävä avoimesti keskustelemaan näkemyksistään, vaikka aihepiiriin liittyisikin joitain riskejä. Jos yritys ei pysty avoimesti keskustelemaan omista näkemyksistään, voi sidosryhmät haastateltavien mukaan ajatella, että aiheessa on jotain hävettävää tai salattavaa. Ajatusjohtaja voi kuitenkin päivittää kantaansa keskustelun edetessä:

*”Hyvin tärkeätä on se, että sulla on se oma näkökulma. Ja se ei tarkoita, että sun pitäisi aina absoluuttisesti pitää se, vaan sun pitää pystyä systemaattisesti muuttamaan sitä ja olla mukana keskustelussa. Eli silloin, kun sulla on joku agenda, niin sun pitää ensinnäkin ajaa sitä keskustelua osatekijänä ja sun pitää aina ottaa siihen oma rooli ja pystyä myös muuttamaan sen kanssa.”*

Vaikka osa haastateltavista koki, että ajatusjohtajalta vaaditaan radikaaleja kannanottoja eri keskusteluissa, oli osa toisaalta sitä mieltä, että ajatusjohtajan asema tuo yritysten viestintään *varovaisuutta ja harkitsevaisuutta* seuraajien suuren määrän vuoksi. Erityisesti sosiaalinen media koettiin riskialttiiksi kanavaksi, sillä siellä pelialan ajatusjohtajat saavat helposti rajuakin kritiikkiä viestinnästään ja toiminnastaan. Haastateltavien mukaan alan ajatusjohtajien viestintätäytyylit eroavat keskenään siinä, kuinka paljon halutaan ottaa kantaa



vallalla oleviin keskusteluihin. Varovaisuutta ajatusjohtajuus tuo haastateltavien mukaan erityisesti yritysten viestintään, kun taas henkilötason ajatusjohtaja voi vapaammin ottaa kantaa kärjistetyilläkin mielipiteillä.

*"No ehkä, tääkin on ehkä tapauskohtaista, mutta mä sanoisin, että siinä vaiheessa, kun sua seurataan paljon, silloin pitää olla varovaisempi siinä, mitä sä sanot, tai muuten voi tulla isoja ongelmia, jos sä sanot jotain väärää."*

*"Firmalla on ehkä se suurempi tarve pitää se linja sellaisena tosi asiallisena. Sellaiset yksityishenkilöt, jotka on jo saavuttanut ison menestyksen ja paljon seuraajia ja tällaisen statuksen, voi vähän vapaammin heittää kaikkea. Että siinä vaiheessa, kun on tosi menestynyt ja muuta, mutta siltikin, ei välttämättä lähde sanomaan mitään tosi kontroversiaalista, mutta voi olla silti tosi kärjistettyjä mielipiteitä."*

Varovaisuutta ajatusjohtajan viestintään tulee myös siitä, että nämä ovat jo tulleet tunnetuiksi jossain teemassa. Kun ajatusjohtajalla on jo historia ja sen seuraajilla on ennestään joku mielikuva kyseisen yrityksen tai henkilön näkemyksistä, voivat radikaalit suunnanmuutokset viestinnässä suututtaa vakiintuneita seuraajia. Siksi ajatusjohtajien saattaa olla muita alan yrityksiä hankalampaa tehdä viestinnässään suunnanmuutoksia.

#### **6.2.4 Mahdollisuus entistä vaikuttavampaan viestintään**

Haastateltavat toivat esiin myös useita tapoja, joilla ajatusjohtajuus jossain teemassa voi luoda yrityksille ja henkilöille mahdollisuudet entistä vaikuttavampaan viestintään. Haastateltavat kokivat, että kun yritys tai henkilö on saavuttanut ajatusjohtajan aseman jossain kohderyhmässä tai aihealueessa, voi ajatusjohtajuus sitä kautta levitä laajemmalle. Ajatusjohtajuus luo siis haastateltavien mukaan yritykselle tai yksilölle mahdollisuuden laajentaa vaikutusvaltaansa: pienemmästä kohderyhmästä muihin kohderyhmiin tai yhdestä aihealueesta useampaan.

*"Siinä vaiheessa, kun sut tunnustetaan siinä omassa kohderyhmässä ajatusjohtajana, niin silloin rupeaa tulemaan myös sieltä muualta sitä kiinnostusta ja sittenhän se tietenkin kasvaa."*

Toisaalta eräs haastateltava näki ajatusjohtajuudessa laajemmat mahdollisuudet myös pelialan ulkopuolella. Hänen mukaansa pelialan ajatusjohtaja-aseman saavutettuaan yritys voi lähteä laajentamaan ajatusjohtajuuttaan myös pelialan ulkopuolelle. Muiden toimialojen kautta yrityksellä on mahdollisuus luoda laajempia yleisesti vaikuttavampia trendejä:

*”Mä jotenkin nään sen [ajatusjohtajuuden], että se ois tavallaan jopa tälläisen trendin luomista omalta osaltaan. Ja sehän just tarkoittaa sitä, että sitä pitää vahvistaa myös muualta, että se ei oo vaan pelialan trendi, mikä sitten tekee siitä kovin kapean. Että totta kai se voi aluksi olla vaan pelialan trendi, mutta että sä pystyt lunastamaan sitä, että tää oikeasti on iso juttu, eikä vaan pelialalla, niin kyllä mä lähtisin tuomaan sitä jostain ihan eri alalta, vaikka autoalalta.”*

Ajatusjohtajille tarjoutuu myös helpommin mahdollisuuksia medioiden kanssa tehtyyn yhteistyöhön. Haastateltavien mukaan mediat ovat kiinnostuneempia ajatusjohtajista, joten ajatusjohtajana mahdollisuuksia tarjoutuu enemmän myös suurien medioiden kanssa tehtävään yhteistyöhön.

### **6.3 Viestinnän teemat**

Tämän tutkimuksen aineiston mukaan ajatusjohtajuus voi pohjautua pelialalla monenlaisille teemoille eli aihepiireille. Teema on se asia, missä yritys tai henkilö haluaa erottautua muista, eli se, missä ajatusjohtajuus halutaan saavuttaa. Ajatusjohtajuuden teema nousee yrityksen vahvuuksista ja liittyy usein sen strategiaan tavoitteisiin. Teema voi myös liittyä johonkin pelaajien kokemaan ongelmaan tai toiveeseen, johon yritys pyrkii ajatusjohtajuudellaan tuomaan ratkaisun. Selkeiden teemojen valitseminen nähtiin ajatusjohtajuudessa olennaiseksi, sillä ilman ydinajatusta viestintään voi olla hankala tarttua.

*”No kyllä, kun me puhuttiin tossa aikaisemmin, niin kyllä sen [ajatusjohtajan] pitää ensin tietoisesti tunnistaa ne teemat. Kyllä mä nään, että jos joku yritys haluaa rakentaa profiiliaan ajatusjohtajaksi, niin kyllähän sieltä valitaan tietyt vahvuudet ja ne täytyy tunnistaa ja sit täytyy miettiä, että mikä se on se, mihin sitä halutaan viedä, millä tavalla se tulee tukemaan sen yrityksen strategiaa, tukeeko se jotenkin bisnestä.”*

Ajatusjohtaja ei kuitenkaan voi takertua valittuihin teemoihin liikaa, vaan haastateltavien mukaan ajatusjohtajan täytyy säännöllisesti tarkistaa, että valitut teemat kiinnostavat kohdeyleisöä edelleen. Viestiä pitää siis uudistaa matkan varrella. Myös liian yksipuolinen viestintä vain yhdestä teemasta voi pitkällä aikavälillä lakata kiinnostamasta yleisöä, joten ajatusjohtajan on aina löydettävä uusia näkökulmia aiheeseensa.

*”Ja sit se, että aika-ajoin aina tsekataan, että onko tää sit yhä edelleen, mistä me halutaan puhua. Että pitää myös tehdä sellaisia check-pointeja, että me ollaan puhuttu nyt tästä, mutta onko tää oikeasti hyödyllistä, että onko tää se viesti, millä me saavutetaan se oikea kohdeyleisö. Sit jos sä koet että vaikka se tuntuisi vähän vanhalta ja käytetyltä, mut siinä*

*on silti jotain hyvää, niin pidä ne ja jätä ne pois, jotka sit tuntuu, että ne kaipaa refresh-austa."*

Millaisiin teemoihin ajatusjohtajuus sitten voi pelialalla pohjata? Osa haastateltavista koki, että ajatusjohtajuudessa täytyy aina nousta oman yrityksen yläpuolelle ja pyrkiä viemään koko alaa eteenpäin. Jos teema on liian kaupallinen tai subjektiivinen, ei se sovi aidon ajatusjohtajuuden teemaksi. Suurin osa haastateltavista koki kuitenkin, että ajatusjohtajuus voi liittyä monenlaisiin teemoihin, eikä teeman välttämättä tarvitse olla koko alaa edistävä.

Haastateltavat kokivat pelialan ylipäättään tuotekeskeisenä ja yksi haastatelluissa käsitelty teemaluokka onkin *tuotteisiin eli peleihin* liittyvät teemat. Suurin osa haastateltavista koki, että ajatusjohtajuus voi pelialalla olla tuotekeskeistä ja että jotkut yritykset ovat selvästi valinneet erottavaksi tekijäkseen tulla tunnetuksi tietynlaisista peleistä. Toisaalta huomioitiin, että myös tuotekeskeinen ajatusjohtajuus voi käsitellä korkeamman ja yleisemmän tason aihepiirejä, eikä välttämättä ole sidottu yksittäiseen peliin.

*"Siis voi olla [tuotekeskeistä], mutta voihan olla myös tuotetasolla sitä ylätason maalailua, että sehän riippuu ihan siitä, että mikä se on se lähtötaso. Että jos puhutaan vaikka viihdealasta, niin totta kai se on vielä maalailevampaa, mutta jos puhutaan vaikka yhdestä tuotteesta, niin totta kai se voi olla silloin pienemmässä mittakaavassa ja se voi olla tietyille kohderyhmälle suunnattua."*

Tuotekeskeinen ajatusjohtajuus herätti haastateltavissa myös kritiikkiä. Osa haastateltavista koki, että jos ajatusjohtajuuden teema on pelkästään tuotekeskeinen, voi ajatusjohtajuus itsessään jäädä "ohueksi". Ajatusjohtajuus koettiin nimenomaan syvemmäksi ajatus- ja ideatason johtajuudeksi, jossa teemaan liittyy aina jotain tuotetasoa laajempaa. Eräs haastateltavista koki, että Suomessa ajatellaan liian usein yrityksen erottautumisen tulevan vain tuotteista, vaikka syvällisemmällä ajatusjohtajuuden teemoilla pystyttäisiin paremmin erottumaan massasta. Tuotekeskeinen ajatusjohtajuus pystytään puolestaan myös liittämään laajempaan kokonaisuuteen, jos viestitään tuotteen ominaisuuksien sijaan siitä, millaisia pelaajien ongelmia se tulee ratkaisemaan:

*"Sanotaan näin, että suurin osa yrityksistä miettii sen tuotteen kautta. Ja niiden viestit pyörii sen tuotteen ympärillä, eikä sitä kautta, että mitä se tuote tulee saavuttamaan. Nähdään se ongelma ja se saavutus ja niinkun se maali tavallaan, että tää on ongelma tänä päivänä ja me tullaan ratkaisemaan se tulevaisuudessa."*

Toinen teema, johon ajatusjohtajuus voi pelialalla liittyä, on *alan trendit ja liiketoimintamallit*. Tässä teemassa olennaista on ennakoida alan tulevia muutoksia: mitkä liiketoimintamallit tulevat toimimaan tulevaisuudessa ja mitkä trendit vaikuttavat alan kehitykseen? Suurimmaksi viime aikojen mullistukseksi pelialalla koettiin free-to-play -liiketoimintamalli. Haastateltavien mukaan free-to-play on mullistanut varsinkin mobiilipelialan täysin ja myös Suomessa on ollut tämän liiketoimintamallin ajatusjohtajia, kuten Supercell ja sen toimitusjohtaja Ilkka Paananen.

Monet haastateltavista nostivat myös oman yrityksensä esimerkiksi juuri trendeihin liittyvästä ajatusjohtajuudesta, eli he kokivat yrityksensä erottuvan muista juuri liiketoiminnallisissa valinnoissaan. Erään haastateltavan mukaan suomalaisista pelialan yrityksistä löytyykin nimenomaan vahvaa liiketoiminnallista osaamista. Tässä ajatusjohtajuuden teemassa ajatusjohtajaksi nousee se, joka on valinnut oman liiketoimintamallinsa tulevia trendejä ennakoiden ja on pystynyt saavuttamaan sillä menestystä ennen kuin suurin osa pelialan yrityksistä on ymmärtänyt trendin suuruutta.

*"Eli yks puoli on ihan tietenkin tää creative-puoli eli ajatuksia siitä, mitkä creative-asiat tulee toimimaan tulevaisuudessa ja toinen on bisnesmallit, eli mikä tässä meidän alassa toimii tulevaisuudessa: onko se episodic-malli, onko se free-to-play-malli, tuleeko paid-malli takasin?"*

Kolmas teema, joka korostui tutkimuksen temahaastatteluissa, oli *ajatusjohtajan tarina ja historia*. Useampi haastateltava kertoi, että varsinkin kansainvälinen media on kiinnostunut tarinoista ajatusjohtajan ympärillä eikä niinkään esimerkiksi yritykseen liittyvistä faktoista. Jos tarinassa on jotain poikkeavaa, on se erityisen kiinnostava median kannalta. Myös yrityksen historian merkitys linkittyy tarinankerrontaan. Haastateltavien mukaan pelialalla arvostetaan yrityksiä, jotka ovat olleet alalla pitkään ja ovat menestyneet omassa liiketoiminnassaan. Erityisesti yritykset, joilla on pitkän historian lisäksi muista alan yrityksistä poikkeavaa ajattelua, kiinnostavat usein niin mediaa kuin pelialan muitakin yrityksiä:

*"Mutta sitten, jos katsoo kansainvälisesti, niin kyllä mä sanoisin näin, että medioita kiinnostaa sellaiset firmat, jotka on ollut pitkään alalla, jotka on joskus menestynyt, tekee omaa juttua, se on erittäin kiinnostavaa kansainväliselle medialle. Että niitä kiinnostaa enemmän firmat, joilla on omaa ajattelua, tekee omaa juttua, joka ei ole sama kun kaikilla muilla, kun se ei oo kiinnostava tarina. Ne hakee niitä kiinnostavia tarinoita, että miksi joku on tekemässä jotain, ja mitä hullumpi ajatus sitä parempi."*

Yritys tai henkilö voi siis haastateltavien mukaan pohjata ajatusjohtajuutensa pelialalla monenlaisille teemoille. Alla olevaan taulukkoon 6 on tiivistetty aihepiirit, jotka ainakin voivat haastatteluiden perusteella toimia ajatusjohtajuuden teemana pelialalla.

TAULUKKO 6 Ajatusjohtajuuden teemat pelialalla

Teema	Kuvaus
Tuotekeskeiset teemat	Ajatusjohtajuus voi pelialalla olla tuotekeskeistä, ja osa yrityksistä on valinnut erottavaksi tekijäkseen tulla tunnetuksi tietyn tyylisistä peleistä. Toisaalta myös tuotekeskeinen ajatusjohtajuus voi käsitellä korkeamman tason aihepiirejä, eikä välttämättä ole sidottu yksittäiseen peliin.
Alan trendit ja liiketoimintamallit	Tässä teemassa olennaista on ennakoita alan tulevia muutoksia: mitkä liiketoimintamallit tulevat toimimaan tulevaisuudessa ja mitkä trendit vaikuttavat alan kehitykseen? Monet haastateltavista nostivat oman yrityksensä esimerkiksi juuri trendeihin ja liiketoimintamalleihin liittyvästä ajatusjohtajuudesta.
Ajatusjohtajan tarina ja historia	Varsinkin kansainvälinen media on kiinnostunut tarinoista ajatusjohtajan ympärillä, eikä niinkään yritykseen liittyvistä faktoista. Pelialalla arvostetaan yrityksiä, jotka ovat olleet alalla pitkään ja ovat menestyneet omassa liiketoiminnassaan. Erityisesti yritykset, joilla on pitkän historian lisäksi muista alan yrityksistä poikkeavaa ajattelua, kiinnostavat niin mediaa kuin pelialan muitakin yrityksiä.

Haastatteluissa korostui se, ettei valittujen teemojen takana seisominen ole aina riskitöntä ja kriittisten kommenttien kohtaaminen vaatii rohkeutta. Varsinkin, jos yritys ajatusjohtajaksi pyrkiessään lupaa ratkaista jonkun asiakkaiden ongelma tai tehdä jotain täysin erilaista, voi uhkana olla se, ettei lupauksia saadakaan toteutettua. Erään haastateltavan mielestä ei ole ongelma, jos yritys lähtee tavoittelemaan jotain, jossa se sitten epäonnistuu, jos se myös kertoo avoimesti, miksi asiassa ei menestytty. Ajatusjohtaja onkin haastateltavien mukaan sellainen, kuka myös uskaltaa puhua valitsemastaan teemasta, riskeistä huolimatta.

*”Joo, mitä enemmän sitä toistaa, niin toki niinkun sitä enemmän ihmiset muistaa, että se oli se juttu, mitä toi firma oli tekemässä. Mut siinä on sitten se vaara, että pitää menestyä siinä sitten. Että jotkut menettää uskoa siihen. Mut sekään ei oo ongelma, jos nostaa kissan pöydälle. Eli jos multa kysyttäisiin, niin se, että tehdään jotain, mutta ei menestytä siinä, niin siinä epäonnistumisessa ei mun mielestä ole mitään häviävää, mut se on tärkeää, että nostaa sen kissan pöydälle ja kertoo ihmisille, että miksi me ei menestytty*

*jossain. Ja siitä tulee taas myös rispektii, että ihmiset rupeaa seuraamaan, että okei, noi myös oppii paljon.”*

## 6.4 Viestinnän kohderyhmät

Pelialan ajatusjohtajuudessa ei haastateltavien mukaan ole tunnistettavissa yhtä kohderyhmää, joka olisi muita tärkeämpi. Sen sijaan ajatusjohtajuuden viestinnän kohderyhmä riippuu valitusta teemasta ja siitä, mitä ajatusjohtajuudella halutaan saavuttaa. Viestinnässä ei siis haastateltavien mukaan kannata pyrkiä miellyttämään kaikkia, vaan ajatusjohtajan on ymmärrettävä, millä tavalla valittu tema kiinnostaa sen kohderyhmää, ja suunniteltava viestinsä sen mukaan.

Tämän tutkimuksen aineistossa esiintyi viisi erilaista kohderyhmää, joille ajatusjohtajuuden viestintää voidaan pelialalla suunnata: kuluttajat, pelinkehittäjät, B2B-kohderyhmät, henkilöstö ja journalistinen media. Ensimmäinen ryhmä eli *kuluttajat* koostuu lähinnä peliyritysten asiakkaista eli pelaajista. Haastateltavat käyttivät usein laajempaa käsitettä kuluttajat viitatessaan pelejä kuluttaviin henkilöihin, joten kuluttaja-käsitettä käytetään myös tässä yhteydessä. Kuluttajat ovat kohderyhmänä hyvin yleinen pelialan ajatusjohtajuudelle, sillä ala itsessään on hyvin tuotekeskeinen. Ajatusjohtajuuden teema keskittyykin usein juuri ennakoimaan sitä, minkälaisia pelejä kuluttajat tulevaisuudessa haluavat.

*”Eli [ajatusjohtajat ovat] ihmisiä, jotka pystyy miettimään laatikon ulkopuolella ja ajattelee, mitä kuluttaja mahdollisesti haluaa tulevaisuudessa.”*

Kuluttajilla on tutkimuksen aineiston mukaan nykyisen digitaalisen viestinnän aikakaudella suuri vaikutus peliyritysten toimintaan. Erityisesti Youtube-videopalvelun kautta suosituimmat pelaajat tavoittavat peliarvosteluillaan suuren määrän ihmisiä, ja siksi heidän mielipiteensä merkitsee muiden kuluttajien lisäksi hyvin paljon myös pelinkehittäjille. Kuluttajien rooli ajatusjohtajuudessa on keskusteluun osallistuminen, ajatusjohtajien haastaminen, yritysten seuraaminen ja viestien välittäminen eteenpäin. Yritykset myös kysyvät kuluttajilta mielipiteitä ja palautetta peleistään. Haastateltavien mukaan ajatusjohtajuus onkin nykyään yhä vähemmän median kiinnostuksesta kiinni, koska kanavia ja viestin välittäjiä löytyy nykypäivänä paljon.

*”Nykyään [pelaajat ovat] ehkä isommassa roolissa kuin koko maailman historiassa ja Youtubessa on pelaajia, jotka on nykyään se markkinointikoneisto.”*

*”Se [pelaajat] on ihan merkittävä osa sitä kokonaisuutta, että entistä vähemmän se on ehkä kuitenkin sitten median rakentamaa. Että ehkä se on enemmän koko ajan niin, että kun se yleinen keskustelu on sellaista, että siihen voi osallistua niin kauhean moni.”*

Kuluttajien roolin kasvamisessa piilee haastateltavien mielestä myös riskinsä. Erän haastateltavan mukaan kuluttajat ovat hyvin tarkkoja siitä, mitä heille on luvattu, ja mistä on aikaisemmin puhuttu. Koska pelaajilla on nykyään suora mahdollisuus vaikuttaa muihin pelaajiin ja sitä kautta yritysten liikevaihtoon, on tärkeää, että heille annetut lupaukset pidetään tai ainakin selitetään, miksi joku asia ei toteutunut luvatusi.

*”Joo ehdottomasti voi päästä ajatusjohtajaksi liioitteleamalla. Kyllä. Jos vaikka niinkun tosta sadasta prosentista saavuttaa vaikka puolet, niin se ehkä niinkun riittää. Se ajatus oli kuitenkin sen verran iso, että kaikki arvoistaa sitä yritystä myös. Yritettiin tietenkin saavuttaa näin iso juttu, mutta sitten ei saavutettu kuin tän verran, mut ens kerralla me ehkä saavutetaan se koko juttu.”*

Toinen haastateltavista puolestaan nosti esiin sen, että ajatusjohtajuuden teeman ja omien viestien rakentaminen pelaajien toiveiden ja mielipiteiden varaan voi itsessään olla ongelmallista. Tämän haastateltavan mukaan ajatusjohtajuutta ei voi rakentaa muiden mielipiteiden varaan, vaan sen sijaan pelaajat pitäisi ottaa huomioon osallistamalla heidät keskusteluun yritykselle itselleen tärkeistä aihepiireistä.

Nykyaikana kenen tahansa on kuitenkin mahdollista hypätä pelaajan rooliin ja pelialalla tuotteen valmistajan ja asiakkaan välinen kuilu on melko pieni moniin aloihin verrattuna. Toinen ajatusjohtajuuden kohderyhmä pelialalla onkin *pelinkehittäjät*. Haastateltavien mukaan se, mitä yritykset tai henkilöt viestivät pelinkehittäjille, leviää helposti sieltä myös kuluttajien tietoisuuteen. Pelinkehittäjät muodostavat pelialalla ikään kuin sisäpiirin ja kuluttajat puolestaan alan laajan yleisön. Viestintää voidaankin kuljettaa joko pelinkehittäjiltä pelaajille tai päinvastoin pelaajilta pelinkehittäjien tietoisuuteen.

*”Mut samantyylinen ajattelutapa pätee pelintekijöiden keskuudessa, että se ei oo niin iso ero, että mä voisin ite mennä Youtubeen pelaamaan ja puhua siitä kokemuksesta ja siitä kokonaisuudesta. Että mä itse voin myös toimia myös pelaajana ja siitä näkökulmasta. Se on ehkä tärkeätä myös yhteisön ylläpitämisessä, että ymmärretään, että se ei oo niin iso silta pelintekijästä pelaajaan, vaan että me ollaan kaikki pelaajia ja me vaan tehdään myös niitä tuotteita.”*

Myös yritystenväliset kohderyhmät eli niin kutsutut *B2B-kohderyhmät* voivat muodostua ajatusjohtajuuden avainkohderyhmäksi. Haastatteluissa B2B-puolen kohderyhmistä mainittiin esimerkkeinä muiden alojen yritykset, sijoittajat, kilpailijat, potentiaaliset ostajat ja yhteistyökumppanit.

*”Sitten paljon tehdään tietenkin sijoittajaviestintää, kilpailijaviestintää ja sit kaikki firmat käyttää viestinnässä sitä, että pyritään luomaan mielikuvia, suurin osa pelifirmoista on kuitenkin myynnissä tavallaan koko ajan, niin pyritään luomaan niille potentiaalisille ostajakandidaateille sitä viestintää siinä sitten kanssa.”*

Myös *henkilöstö* nousi tutkimuksen aineistossa yhdeksi ajatusjohtajuuden kohderyhmäksi. Henkilöstölle suunnatun viestinnän tarkoituksena on haastateltavien mukaan saada ajatusjohtajuuden teemoille yrityksen sisäinen hyväksyntä, jotta henkilöstö voi myös omalta osaltaan osallistua keskusteluun ajatusjohtajuuden teemoista. Vaikka sisäinen viestintä on yksi olennainen osa ajatusjohtajuutta pelialalla, ei se ole tämän tutkimuksen kiinnostuksen kohteena, joten henkilöstölle suunnattua viestintää ei ole tässä tutkittu syvällisemmin.

Viidentenä kohderyhmänä tutkimushaastatteluissa mainittiin *journalistinen media*. Median rooli poikkeaa muista kohderyhmistä siinä, että se on itse harvoin viestinnän lopullinen kohdeyleisö, vaan media toimii välikätenä viestin välittämisessä muille kohdeyleisöille. Journalistisen median avulla viesti saadaan usein levitettyä laajemmalle yleisölle kuin yrityksen tai yksilön omien kanavien kautta olisi mahdollista. Vaikka journalistinen media on harvoin tarkoitettu viestin lopulliseksi päämääräksi, on se silti laskettava erilliseksi kohderyhmäksi, sillä journalistisilla medioilla on omat prioriteettinsa ja toiveensa yrityksen viestinnälle, jotka ajatusjohtajan on otettava huomioon viestejä suunnitellessa. Erään haastateltavan mukaan suoraan kuluttajille suunnatulla viestinnällä pyritään ylläpitämään kuluttajien suhdetta yritykseen ja viestintä on hyvin rentoa ja henkilökohtaista. Suoraan kuluttajille suunnatun viestinnän tarkoituksena ei siis usein ole suoranaisesti myydä. Median kautta tapahtuvan viestinnän avulla voidaan sen sijaan helpommin kertoa yrityksen tarinasta ja osaamisesta.

Ajatusjohtajuuden viestinnällä voi siis olla pelialalla useita erilaisia kohderyhmiä viestinnän tavoitteista ja teemoista riippuen. Tämän tutkimuksen aineistossa esiintyneet kohderyhmät on koottu yhteen taulukkoon 7.



TAULUKKO 7 Ajatusjohtajuuden kohderyhmät pelialalla

Kohderyhmä	Kuvaus
Kuluttajat	Kuluttaja-kohderyhmä koostuu peliyritysten asiakkaista eli pelaajista. Kuluttajat ovat kohderyhmänä hyvin yleinen pelialan ajatusjohtajuudelle, sillä ala itsessään on hyvin tuotokeskeinen.
Pelinkehittäjät	Pelinkehittäjät muodostavat pelialalla sisäpiirin ja kuluttajat alan laajan yleisön. Viestintää voidaan kuljettaa joko pelinkehittäjiltä pelaajille tai päinvastoin pelaajilta pelinkehittäjien tietoisuuteen.
B2B-kohderyhmät	Yritystenväliset kohderyhmät eli niin kutsutut B2B-kohderyhmät koostuvat pelialalla muiden alojen yrityksistä, sijoittajista, kilpailijoista, potentiaaliset ostajista ja yhteistyökumppaneista.
Henkilöstö	Henkilöstölle suunnatun viestinnän tarkoituksena on haastateltavien mukaan saada ajatusjohtajuuden teemoille yrityksen sisäinen hyväksyntä, jotta henkilöstö voi myös omalta osaltaan osallistua keskusteluun ajatusjohtajuuden teemoista.
Journalistinen media	Journalistinen media on itse harvoin viestinnän lopullinen kohdeyleisö, vaan se toimii välikätenä viestin välittämisessä muille kohdeyleisöille. Journalistiselle medialle suunnatuilla viesteillä on kuitenkin omat erityispiirteensä, jotka on otettava huomioon viestejä suunnitellessa.

Seuraavassa luvussa käsitellään ajatusjohtajuuden viestinnässä käytettäviä viestintäkanavia pelialalla.

## 6.5 Viestintäkanavat

Tämän tutkimuksen aineiston mukaan ajatusjohtajuuden viestinnässä voidaan pelialalla hyödyntää monipuolisia viestintäkanavia. Viestintäkanavien valintaan puolestaan vaikuttaa se, mikä kohderyhmä viestinnällä halutaan saavuttaa. Ajatusjohtajalla on usein alan muita toimijoita laajemmat mahdollisuudet viestintäkanavien monipuoliseen hyödyntämiseen. Ajatusjohtajan viestinnässä onkin erään haastateltavan mukaan kaksi puolta: toisaalta ajatusjohtajana pystyy osallistumaan moneen keskusteluun, mutta toisaalta tältä odotetaan keskusteluissa aina "aika syvällistäkin imputtia koko ajan", eli odotukset ajatusjohtajien keskustelun tasosta ovat myös korkealla.

Tämän tutkimuksen aineistossa esiintyi viidenlaisia kanavia, joita pelialalla voidaan hyödyntää ajatusjohtajuuden viestinnässä: kahdenkeskiset keskustelut, alan tapahtumat ja seminaarit, journalistinen media, sosiaalinen media sekä blogit ja nettisivut. Osa haastateltavista korosti *kahdenkeskisten keskusteluiden* merkitystä pelialan ajatusjohtajuuden kannalta. Kahdenkeskisissä keskusteluissa ajatusjohtajuuden teemoja tuodaan suoraan kohdeyleisön kanssa käytävään keskusteluun ja pyritään näin vakuuttamaan heidät yrityksen näkemyksistä ja toisaalta jakamaan tietonsa eteenpäin. Keskusteluja voidaan käydä myös toisten ajatusjohtaja-asemassa olevien kanssa, jolloin heiltä saadaan palautetta ajatusjohtajuuden teemaan liittyen.

*”Ja sitten ihan jalkatyönä se, että me jutellaan aika monien pelinkehittäjien kanssa, jotka tavalla tai toisella on osoittaneet kiinnostusta tähän meille tärkeään tai meidän mielestä tärkeään teemaan. Ja me pyritään käymään sitten ihan myös one-on-one keskustelua myöskin heidän kanssaan ja sitä kautta ehkä tuomaan itseämme esille ja meidän omaa näkemystä, ja sit taas toiselta puolen sit ehkä sitä kautta sitten saamaan ihmisiä kuuntelemaan sitä, mitä meillä on sanottavaa.”*

Tutkimuksen aineistossa toisena ajatusjohtajuuden viestintäkanavana pelialalla mainittiin puhuminen erilaisissa *alan tapahtumissa ja seminaareissa*. Eriyisesti kansainvälisissä tapahtumissa puhuminen nähtiin hyväksi keinoksi saada omille näkemyksille seuraajia. Erään haastateltavan mukaan Suomi on pelialalla niin pieni markkina, että tapahtumia täytyy pystyä kiertämään ympäri maailman. Suurimpiin pelialan tapahtumiin, kuten Game Developer's Conferenceen (GDC) kutsutaan haastateltavien mukaan puhujiksi henkilöitä, jotka ovat juuri silloin alan kiinnostuksen kohteena. Siksi puhujaksi pääseminen suuriin pelialan tapahtumiin on haastateltavien mukaan jo itsessään merkki siitä, että yritystä seurataan ja siitä ollaan kiinnostuneita:

*”Kyllä tapahtumissa puhumista käytetään ja se on tosi tärkeä juttu tavallaan. Ne on näitä pelieventtejä ja peliseminaareja. Että se on itse asiassa varmaan aika hyvä tapa bongata niitä ajatusjohtajia, kun katsoo, että ketä sinne on kutsuttu puhumaan, niin sieltähän näkee ne nimet ja kasvot suurin piirtein, että ketä industry arvostaa tällä hetkellä, koska tietenkin ne messujärjestäjät haluaa sinne ne mielenkiintoiset tyypit. Joo, kyllä se, että jos on tommosen vaikka GDC:n, Game Developer's Conferencen, kerran vuodessa San Fransiscossa, puhujalistalla, niin se on aika vahva merkki siitä, että nää onkin joku jo sillä alalla.”*

Myös *journalistinen media* nähtiin yhdeksi ajatusjohtajuuteen sopivista viestintäkanavista. Pelialalla journalistinen media kiinnostuu haastateltavien mukaan yrityksestä tai henkilöstä vasta, kun tämä on jo saavuttanut alalla jotain.

Yrityksen mahdollisuudet yhteistyöhön median kanssa laajenevat ajatusjohtajan asemassa, koska yritys on jo tunnettu jossain teemassa. Ajatusjohtajan kannattaakin haastateltavien mukaan pyrkiä rohkeasti kaikkiin oman ajatusjohtajuuden teeman tai kohderyhmän kannalta olennaisiin journalistisen median kanaviin omilla viesteillään. Tunnustettuna ajatusjohtajana tarjouksia saattaa tulla myös sellaisilta medioilta, joihin pääsee vain harvat pelialan edustajat. Kun journalistinen media ja varsinkin suuremmat mediat kiinnostuvat, nopeutuu ajatusjohtajuusprosessi haastateltavien mukaan sen myötä.

*"Varmaan sekin tulee sillai orgaanisesti, että kun sua aletaan tunnustamaan asiantuntijana jossain asiassa, niin uusia kanavia aukeaa, niinkun Helsingin Sanomia, valtakunnan pääuutisia, Wall Street Journalia ja tämmösiä. Että kun ne isot kanavat sitten kiinnostuu, että mitä sulla on sanottavaa, niin se tulee melko orgaanisesti sitten."*

Haastateltavat painottivat kuitenkin viestinnän kaksisuuntaisuutta myös median kanssa toimittaessa. Haastatteluita voidaan ajatusjohtajuuden viestinnässä joko antaa suoraan ajatusjohtajuuden teemoihin liittyen tai sitten teemoja voidaan liittää keskusteluun hienovaraisesti muista aiheista keskusteltaessa. Tärkeää on pitää viestintä myös median kanssa kaksisuuntaisena:

*"Ja sitten tietynlainen lehdistö ja keskustelut siellä, ja nimenomaan keskustelut, että se ei oo niinkun yksipuoleinen haastattelu tai lehdistötiedote, vaan keskustelu."*

Tutkimuksen haastateltavat pitivät journalistista mediaa hyvänä keinona tuoda ajatusjohtajuuden teemoja laajemman yleisön tietoisuuteen. Erään haastateltavan mielestä media onkin ajatusjohtajan tehokkain keino saada teemoilleen näkyvyyttä. Kiinnostavien medioiden valinta perustuu pelialalla aineiston mukaan muutama asiaan: valittuun teemaan ja kohdeyleisöön, median kattavuuteen (lukija-, kuulija- tai katsojamäärä), journalistien aikaisempiin kiinnostuksen kohteisiin sekä pelialan yritysten henkilökohtaisiin suhteisiin eri medioiden edustajien kanssa. Osa haastateltavista koki, että pelialalla viestintää tehdään paljon henkilökohtaisiin suhteisiin pohjaten, koska viestintään on käytössä vain rajallinen määrä resursseja. Toisaalta suuremmissa yrityksissä, joiden viestinnälle on paljon kysyntää, ei henkilökohtaisten suhteiden merkitystä koettu yhtä suureksi.

*"Että me ollaan valittu tiettyjä pelialan medioita, joiden kanssa me ollaan yhteyksissä, perustuen ehkä useampaankin juttuun: yksi on se, että kuinka laajan peiton ne saa, toinen on, ehkä meille vielä tärkeämpi, kun me ei olla käytetty aikaa siihen, on se että ketä me satutaan tuntemaan. Meidän on helpompi olla yhteyksissä niihin, jotka tuntee helposti, kun ei taroitse nähdä ehkä niin paljon vaivaa siinä hommassa. Sit tietysti me*

*ollaan lähdetty siitä, että on tiettyjä medioita, jotka on osoittanut enemmän kiinnostusta sille meidän viestille, niin toki sitten niiden kanssa me jatketaan enemmän.”*

Haastateltavat jaottelivat journalistisen median pelialan ajatusjohtajuuden kannalta paikalliseen mediaan ja kansainväliseen mediaan. Näistä kahdesta haastateltavat kokivat kansainvälisen median tärkeämmäksi ajatusjohtajuuden kannalta, sillä pelialalla liiketoiminta on suurimmalta osin kansainvälistä eikä ajatusjohtajuuttakaan usein tavoitella vain Suomen tasolla. Suomessa ei haastateltavien mukaan ole paljon pelimedioita, mikä osaltaan vaikuttaa kansainvälisen median suurempaan rooliin pelialan ajatusjohtajuudessa. Suomalaisen yleismedioiden puolestaan koettiin olevan enemmän kiinnostuneita yritykseen liittyvistä faktoista ja numeroista, kuten liiketoiminnan kasvuluvuista, eikä näitä medioita siksi koettu hyväksi kanavaksi usein ideoiden tasolla liikkuvien ajatusjohtajuuden teemojen levittämiseksi.

*”Mutta mä koen, että se [paikallismedia] on hyöinkin pitkälti sellaista sekundaarista sit sen brändin oikeinkasvun kannalta, tai sitten jopa henkilökohtaiselta, koska se ei vie sitä firman ideologiaa vaikka niin paljon välttämättä eteenpäin vaan enemmänkin tiedottaa sitä faktaa siihen ympäristölle, missä ollaan. Mutta sitten se, mitä halutaan viestittää muualle, niin siinä vaiheessa ruvetaan tuomaan sellaisia ideoita ja asioita esille, mitkä ehkä tavallaan lähiympäristön kannalta saattaa tuntua hyöinkin marginaalisilta.”*

Eräs haastateltava oli kuitenkin eri mieltä paikallismedian merkityksestä ajatusjohtajuudessa. Hänen mukaansa Suomessa kiinnitetään niin paljon huomiota paikallisiin yrityksiin ja niiden menestykseen, että on erittäin tärkeää ylläpitää positiivista yrityskuvaa myös Suomessa. Haastateltavan mukaan se, että ajatusjohtaja ei tekisi ollenkaan viestintää paikallisella tasolla, saattaa aiheuttaa yritykselle negatiivista julkisuutta.

Tutkimuksen aineistossa kansainvälinen media jaoteltiin pelialan kannalta vielä kolmeen luokkaan: alakohtaiseen erikoistuneeseen mediaan, kuluttajille suunnattuun pelimediaan ja kansainväliseen yleismediaan. *Alakohtaisella erikoistuneella mediolla* tarkoitettiin niitä medioita, jotka ovat suunnattuja lähinnä pelintekijöille ja aktiivisimmille pelialan harrastajille. Näissä medioissa kerrotaan syvällisemmin pelien tekemisestä ja yritysten taustoista. Erikoistunut media onkin aineiston mukaan hyvä kanava tuoda esiin uusia peleihin liittyviä innovaatioita ja jopa tieteellisiä artikkeleita pelialaan tai pelinkehitykseen liittyen.

*Kuluttajille suunnattu pelimedia* nähtiin puolestaan monen pelialan ajatusjohtajan tärkeimpänä kohdemediana. Pelimedioiden yleisö koostuu sellaisista

henkilöistä, jotka tietoisesti etsivät tietoa peleihin ja pelialaan liittyen. Pelimediat nähtiinkin hyväksi kanavaksi viestittää sellaisesta ajatusjohtajuudesta, jonka kohderyhmä painottuu peleistä kiinnostuneisiin kuluttajiin tai pelinkehittäjiin.

Kolmas kansainvälisen median luokista on *kansainvälinen yleismedia*. Näissä medioissa haetaan haastateltavien mukaan kiinnostavia tarinoita yritysten taustalla. Kansainväliset yleismediat koettiin erityisen houkutteleviksi ajatusjohtajuuden kannalta ja niihin pääseminen nähtiin monen ajatusjohtajan viestinnälliseksi tavoitteeksi. Haastateltavien mukaan vain harvat pelialan yritykset pääsevät keskustelemaan ajatusjohtajuuden teemoistaan suuriin kansainvälisiin yleismedioihin ja siksi siellä näkyminen voi toimia hyvänä markkinointina ajatusjohtajuuden teemoille.

*”Mut mä veikkaan, että se on aika usein myös se tavoite, että olisi hienoa, jos kansainvälinen valtamedia huomaisi myös sen, mitä mä haluan sanoa. Siis en mä usko, että se ikinä on sellainen, että haluttaisiin pitää se vaan pelialan sisällä, vaan se on sit vaan bonusta, jos jotkut isommatkin mediat huomaa sen.”*

Myös *sosiaalinen media* nähtiin yhdeksi keinoksi levittää ajatusjohtajuuden viestejä eteenpäin. Sosiaalisessa mediassa voidaan haastateltavien mukaan jakaa yrityksen omien viestien lisäksi linkkejä yrityksen ajatusjohtajuudesta kertoviin uutisiin muissa medioissa ja saada siten niille lisää näkyvyyttä. Eräs haastateltava näki sosiaalisen median jopa journalistista mediaa tärkeämmäksi kanavaksi ajatusjohtajuuden kannalta, koska siellä keskustelua voidaan käydä sellaisten henkilöiden kanssa, jotka ovat aiheesta kiinnostuneita. Sosiaalisen median merkitys korostuu etenkin siinä vaiheessa, kun yritys vasta pyrkii ajatusjohtajaksi, sillä ajatusjohtajuuteen pyrkivällä yrityksellä ei ole vielä laajaa kysyntää journalistisessa mediassa.

*”Sosiaalinen media on varmasti jopa tärkeämpää [kuin journalistinen media], koska siellä se yleisö on tietoisesti mukana ja silloin pystytään puhumaan sellaisten henkilöiden kanssa, jotka ymmärtää sitä. Siinäkin puhutaan, että se lähtee ehkä jostain yhteisöstä laajenemaan eteenpäin muualle.”*

Sosiaalinen media koettiin enemmän henkilökohtaisen keskustelun jatkeeksi kuin keinoksi välittää virallista tietoa laajalle yleisölle. Erään haastateltavan mukaan sosiaalinen media tulisikin nähdä ennemmin henkilöiden välisenä viestintäkanavana kuin virallisena tiedostuskanavana. Haastateltavat uskoivat kuitenkin, että tarpeeksi kiinnostavat viestit leviävät pelialalla helposti yhdestä sosiaalisen median yhteisöstä toisiin ja sitä kautta laajemman yleisön

tietoisuuteen. Alalla on haastateltavien mukaan myös yleistynyt se, että yrityksen päivitykset leviävät sosiaalisen median kanavista toimittajien tietoisuuteen ja sitä kautta myös journalistiseen mediaan.

*"Mekin saatetaan tehdä joku uutisjuttu, laitetaan se Twitteriin ja seuraavana päivänä on jonkun lehden etusivulla. Ja tätä tapahtuu paljon muillekin firmoille."*

Viimeisenä pelialan ajatusjohtajuudessa käytettynä viestintäkanavana mainittiin *pelialan blogit ja yrityksen omat nettisivut*. Pelialalla ajatusjohtajat voivat kirjoittaa sekä yrityksensä omaan blogiin että pelimedioiden ylläpitämiin blogeihin, joita on haastateltavien mukaan alalla jonkin verran. Peliblogeja seuraavat ihmiset ovat usein kiinnostuneita keskustelemaan pelialaan liittyvistä aiheista, joten blogien kautta yritysten on mahdollista herättää keskustelua ajatusjohtajuutensa teemoista. Myös yrityksen omat nettisivut ovat tärkeä väylä välittää tietoa eteenpäin. Nettisivut ja muut yrityksen omat kanavat tukevat myös viestintää journalistisen median kanssa:

*"Ja silloin, kun lähdet puhumaan medialle, niin on tärkeää, että niillä ihmisillä, joita kiinnostaa sun viestit, niin on myös mahdollisuus palata sun omiin kanaviin, joissa viestitetään ja kerrotaan lisää siitä aiheesta. Videot on äärimmäisen tärkeitä nykypäivänä, kun ihmiset eivät juuri jaksa lukea mitään. Että jos sulla on hyvä video tai jotain stillasetteja, joka kommunikoi sen sun ydinviestin, niin se auttaa tosi paljon."*

Yksi tämän tutkimuksen haastateltavista jaotteli itse ajatusjohtajuudessa käytettävät viestintäkanavat lisäksi kanavan "formaaliuden" eli virallisuuden perusteella. Hän koki toiset kanavista, kuten mediaviestinnän ja blogikirjoitukset, virallisemmiksi kanaviksi kun taas toiset kanavat, kuten sosiaalisen median kanavat ja tapahtumissa puhumisen, epävirallisemmiksi ja henkilökohtaisemmiksi:

*"Voi olla tämmöstä formaalista viestintää, joka on jo enemmän mietittyä, voi olla vaikka lehdistötiedotetta tai blogikirjoittelua, mutta tietysti on paljon tällaista epäformaalia viestintää, on se sitten Twitteristä tapahtuvaa tai ehkä Facebookista, ja erilaisissa keskusteluissa tai tapahtumissa esiintymisen osalta tapahtuvaa viestintää"*

Tämän tutkimuksen aineiston perusteella ajatusjohtajuuden tukena voidaan pelialalla käyttää monipuolisia viestintäkanavia. Taulukkoon 8 on koottu ne viestintäkanavat, jotka esiintyivät tämän tutkimuksen aineistossa.

## TAULUKKO 8 Ajatusjohtajuuden viestintäkanavat pelialalla

Viestintäkanava	Kuvaus
Kahdenkeskiset keskustelut	Kahdenkeskisissä keskusteluissa ajatusjohtajuuden teemoja tuodaan suoraan kohdeyleisön kanssa käytävään keskusteluun ja pyritään näin saada heidät ymmärtämään ja jakamaan viestejä eteenpäin. Keskusteluja voidaan käydä myös toisten ajatusjohtajien kanssa.
Alan tapahtumat ja seminaarit	Tapahtumissa ja seminaareissa puhuminen on hyvä keino saada näkemyksille seuraajia. Puhujaksi pääseminen suuriin pelialan tapahtumiin on itsessään merkki siitä, että yritystä seurataan ja siitä ollaan kiinnostuneita.
Journalistinen media	Journalistinen media jakautuu paikallismediaan ja kansainväliseen (kv) mediaan. Näistä kv-media koettiin tärkeämmäksi pelialan ajatusjohtajuuden kannalta, ja se jaoteltiin vielä kolmeen luokkaan: alakohtainen erikoistunut media, kuluttajille suunnattu pelimedia ja kv-yleismedia.
Sosiaalinen media	Sosiaalisessa mediassa voidaan jakaa yrityksen omien viestien lisäksi linkkejä yrityksen ajatusjohtajuudesta kertoviin uutisiin muissa medioissa ja saada niille lisänäkyvyyttä. Sosiaalinen media koettiin henkilökohtaisen keskustelun jatkeeksi.
Blogit ja nettisivut	Ajatusjohtajat voivat kirjoittaa sekä yrityksen omaan blogiin että pelimedioiden ylläpitämiin blogeihin. Peliblogeja seuraavat ihmiset ovat usein kiinnostuneita pelialaan liittyvistä aiheista, joten niiden kautta on mahdollista herättää keskustelua ajatusjohtajuuden teemoista. Myös yrityksen omat nettisivut ovat tärkeä väylä välittää tietoa.

Seuraavassa luvussa esitellään niitä erityispiirteitä, joita ajatusjohtajuuden viestintään liittyy siinä vaiheessa, kun yritys on vasta pyrkimässä ajatusjohtajaksi.

### 6.6 Pyrkimisvaiheen viestinnän erityispiirteet

Luku kuusi on tähän asti käsitellyt ajatusjohtajan aseman jo saavuttaneiden yritysten ja henkilöiden viestintää pelialalla. Tässä luvussa esitellään puolestaan niitä erityispiirteitä, joita haastateltavat antoivat sellaisen yrityksen tai henkilön viestinnälle, joka on vasta pyrkimässä ajatusjohtajuuteen pelialalla. Ajatusjohtajuuteen pyrkivä yritys on päättänyt tavoitella ajatusjohtajan asemaa omassa ajatusjohtajuuden teemassaan, mutta ei ole vielä saavuttanut pyrkimystään.

Ensimmäinen ajatusjohtajuuteen pyrkivän yrityksen viestinnän erityispiirre liittyy yrityksen tilanteeseen: yritystä ei ole vielä tunnustettu ajatusjohtajaksi jossain tietyssä teemassa, joten sillä on haastateltavien mukaan vapaammat kädet rakentaa yrityksen viestintää ja kokeilla erilaisia asioita:

*”Sellainen yritys, joka on vasta pyrkimässä ajatusjohtajuuteen, niin ne on vasta rakentamassa niiden yrityksen viestejä, niin ne pystyy tekemään ihan mitä vaan. Ne aloittaa puhtaalta pöydältä ja pystyy sanomaan ihan mitä vaan, niin hullua kuin haluaa. Toivotavasti ne sanoo jotain järkevää, jonka ne pystyy toteuttamaankin jollain tavalla, mut ne aloittaa ilman mitään historiaa, mikä on huikea etu.”*

Ajatusjohtajuuden pyrkimisvaiheessa yritys tai henkilö valitsee ajatusjohtajuutensa teemat ja pyrkii viestimään niistä kohderyhmilleen. Teema pyritään valitsemaan niin, että se tukee yrityksen visiota. Pyrkimisvaiheessa asetetaan myös viestinnän tavoitteet ja päämäärät. Ajatusjohtajuuteen pyrkiminen vaatii haastateltavien mukaan paljon proaktiivista työtä esimerkiksi median kanssa toimimisessa ja keskusteluihin osallistumisessa. Viestejä joudutaan pyrkimisvaiheessa toistamaan paljon, jotta kohdeyleisö alkaisi yhdistää valitut teemat kyseiseen yritykseen. Pyrkimisvaiheessa yritys pyrkii usein hyödyntämään kaikki sille tarjoutuvat viestinnän mahdollisuudet saadakseen viestinsä kuuluviin. Tästä johtuen pyrkivän yrityksen viestintä on usein vähemmän systemaattista kuin ajatusjohtajan viestintä.

*”Kyllä semmoinen, joka pyrkii, joutuu tekemään aika paljon enemmän työtä. Tai sanotaan, että erilaista työtä sen eteen, että hyvin tällaista proaktiivista ja kaivamaan mahdollisuuksia ja koko ajan ottamaan sitä esille eri paikoissa ihan vaan sen takia, että tuo sitä omaa ajatusmaailmaansa julki.”*

Vaikka haastateltavat tiedostivat kaikkien medioiden olevan tärkeitä ajatusjohtajuuteen pyrkimisessä, näkivät he silti journalistisen median huomion saamisen pyrkimisvaiheessa vaikeampana kuin tunnustettuna ajatusjohtajana. Haastateltavien mukaan media kiinnostuu usein yrityksistä ja henkilöistä vasta siinä vaiheessa, kun he ovat jo tunnettuja jostain tai saavuttaneet taloudellista menestystä. Ajatusjohtajuuteen pyrkivän yrityksen voi taustastaan riippuen olla aluksi hankala saada media kiinnostumaan aiheistaan. Pyrkivän yrityksen on siksi haastateltavien mielestä muistettava pysyä nöyränä viestinnässään. Pyrkivän yrityksen viestintä saattaa pelialalla kohdata myös ajatusjohtajan viestintää helpommin kyseenalaistuksia ja kritiikkiä.

*”Se, joka vasta pyrkii, niin se riippuu tosi paljon siitä tiimistä. Että jos on sellainen firma, joka vasta pyrkii, ja sanotaanko vaikka näin, että ne on just valmistunut Jyväskylän*



*yliopistosta, eikä niillä ole aikaisempaa kokemusta pelialalta, niin niiden on äärimmäisen vaikea saada median huomiota.”*

Luvut 5 ja 6 ovat käsitelleet tämän tutkimuksen tuloksia ajatusjohtajuuden ominaisuuksiin ja viestinnän ominaispiirteisiin liittyen pelialalla. Aineistosta selvisi ajatusjohtajuuden olevan ilmiö, jota esiintyy pelialalla niin yksilö- kuin yritystasollakin, ja jonka rakentamisessa ja ylläpitämisessä viestintä on keskeisessä roolissa. Pelialan ajatusjohtajuudessa on havaittavissa myös monia yhtäläisyyksiä ja eroja tutkimuksen teoriaosassa esitellyn tutkimuskirjallisuuden kanssa. Seuraavassa luvussa pohditaan pelialan ajatusjohtajuuden suhdetta tutkimuskirjallisuuteen sekä tarjotaan kritiikkiä tutkimuksen toteutuksesta ja ehdotuksia jatkotutkimuskohteiksi.

## 7 PÄÄTÄNTÖ

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin ajatusjohtajuutta pelialalla. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisia näkemyksiä pelialan yritysten viestinnästä vastaavilla henkilöillä on ajatusjohtajuudesta alallaan ja millaista yritysten viestintä on ajatusjohtajuusprosessin eri vaiheissa. Tavoitteena oli haastatteluvien omien näkemysten selvittäminen ja löydettyjen havaintojen peilaaminen ajatusjohtajuuden tutkimuskirjallisuuteen. Empiirisen tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastatteluilla ja analyysimenetelmänä käytettiin teoriasidonnaista teemoittelua.

Tutkimuskohteiksi valikoitui seitsemän kahdeksasta Suomen liikevaihdollisesti suurimmasta peliyrityksestä. Tutkimuskysymyksiä tutkimusongelmaan vastaamiseksi asetettiin kaksi, joista ensimmäinen käsitteli ajatusjohtajuutta ja sen ominaisuuksia pelialalla kun taas toinen keskittyi ajatusjohtajuuden viestinnän erityspiirteisiin pelialalla. Molempiin tutkimuskysymyksiin saatiin tutkimustulosten perusteella vastaukset, jotka esitellään seuraavassa luvussa 7.1 tarkemmin ajatusjohtajuuden teoreettisesta viitekehystä käsin. Tämän jälkeen luvussa 7.2 tehdään katsaus tutkimuksen arviointiin liittyviin aiheisiin ja lopuksi (luku 7.3) tarjotaan vielä ehdotuksia tämän tutkimuksen jatkotutkimuskohteiksi.

### 7.1 Johtopäätökset ja keskustelu

Ajatusjohtajuutta on käsitelty tieteellisen tutkimuksen piirissä melko vähän eikä käsitteelle ole näin ollen vielä syntynyt tieteellistä viitekehystä tai yleisesti hyväksyttyä määritelmää (Kauffman & Howcroft 2003, 214–215). Tämän tutkimuksen tulokset osoittivat, että ajatusjohtajuutta esiintyy pelialalla myös käytännössä ja sillä on sekä merkittäviä yhtenevyyksiä että joitain eroja

suhteessa tämän tutkimuksen teoriaosassa esiteltyyn ajatusjohtajuuden viitekehukseen. Tässä luvussa käsitellään ensin ajatusjohtajuuden ominaisuuksiin liittyviä tuloksia, jonka jälkeen edetään ajatusjohtajuuden viestinnän tarkasteluun pelialalla.

Tutkijoiden käsitykset vaihtelevat siinä, koskeeko ajatusjohtajuus yksilöitä vai ihmisryhmiä, kuten yrityksiä (ks. esim. Beck 2012, 19; Goldsmith & McLeod 2008). Osa tutkijoista puolestaan kokee, että ajatusjohtajuus voi olla sekä yksilö- että yritystasoisista (ks. esim. Aapola 2012, 19, 22). Tämän tutkimuksen tuloksista ilmeni, että pelialalla ajatusjohtajuutta nähdään esiintyvän niin yksilö- kuin yritystasolla, tosin aineistosta selvisi myös se, että yksilötason ajatusjohtajuutta esiintyy alalla yritystasoisista enemmän. Yksilötason ajatusjohtajaan on haastateltavien mukaan helpompi samaistua ja pelialan yritykset saattavatkin tietoisesti valikoida ajatusjohtajuuden teemoilleen yhden tai useamman puhemiehen, jotka vievät keskustelua eteenpäin omilla kasvoillaan.

Sekä ajatusjohtajuuden teoriassa että tämän tutkimuksen tuloksissa ajatusjohtajuudelle asetettiin tiettyjä edellytyksiä, jotka yrityksen on täytettävä pystyäkseen saavuttamaan tunnustetun ajatusjohtajan aseman toimialallaan. Tämän tutkimuksen tulosten ja aikaisemman teorian välillä on paljon yhtäläisyyksiä ajatusjohtajuuden edellytyksiin liittyen – myös joitain eroja löytyy. Ensimmäinen ero liittyy *erottautumisen* merkitykseen ajatusjohtajuudessa. Tämän tutkimuksen tuloksissa erottautumisen tärkeys korostui vahvasti sekä ajatusjohtajuuden edellytyksenä että viestinnän ominaispiirteenä, ja haastateltavat kokivat massasta erottautumisen olennaisena osana ajatusjohtajuutta pelialalla. Tutkimuskirjallisuudessa erottautumisen merkitys ei korostunut yhtä paljon ja sitä käsiteltiinkin vain viestinnällisestä näkökulmasta, jota esitellään myöhemmin tässä luvussa.

*Strategialähtöisyyden* edellytys korostui sen sijaan vahvemmin tutkimuskirjallisuudessa: tutkijoiden mukaan ajatusjohtajuus lähtee liikkeelle ylimmän johdon strategisesta päätöksestä tavoitella ajatusjohtajan asemaa eikä sitä voi saavuttaa ilman, että sen tavoittelu on ylimmän johdon tukema strateginen valinta (Aapola 2012, 33; Aula & Heinonen 2011, 114, 117; Beck 2012, 19). Tämän tutkimuksen tuloksissa strategialähtöisyyden edellytys ei sen sijaan korostunut yhtä selvästi. Haastateltavat kyllä tiedostivat, että ajatusjohtajuuden tavoittelun ja sen teemojen on oltava linjassa yrityksen strategian kanssa, mutta he korostivat samalla, ettei ajatusjohtajaksi usein päädytä pelialalla

strategialähtöisen tavoittelun kautta vaan tekemällä oikeita asioita ilman tietoista ajatusjohtajuuspyrkimystä.

Strategialähtöisen ajatusjohtajuuden puuttuminen pelialalla linkittyy ainakin kahteen tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä esiteltyyn teemaan. Aulan ja Heinosen (2011) mukaan monet ajatusjohtajuuden operatiiviset keinot ovat organisaatiolle tuttuja ja usein jopa käytössä olevia asioita. Näin ollen pelialallakin voisi päätyä ajatusjohtajaksi, vaikkei ajatusjohtajuutta tietoisesti tavoiteltaisikaan, koska yritys tai henkilö tekee oikeita asioita tiedostamatta ajatusjohtajuuspyrkimystä. Aula ja Heinonen korostavat kuitenkin, että nämä toimenpiteet jäävät monella yrityksellä strategiasta irrallisiksi teoiksi ja ajatusjohtajuuden avulla näihin toimenpiteisiin saataisiin tavoitteellisuutta. (Aula & Heinonen 2011, 121–122.)

Toinen syy strategialähtöisen ajatusjohtajuuden puuttumiselle pelialalta voi liittyä viestinnän toimeenpanevaan rooliin yrityksissä. Tämän tutkimuksen viitekehyksessä esiteltiin Steyn (2003, 168, 172–174) määrittelemät strategisen päätöksenteon tasot, joista viestinnän roolin todettiin usein jäävän alimmalle, toimeenpanevalla tasolla painopiste on operatiivisissa toimenpiteissä eikä kokonaisvaltaisen strategian luomisessa. Jos siis viestinnän rooli nähdään myös pelialalla enemmän toimeenpanevana kuin strategisena, on melko todennäköistä, ettei ajatusjohtajuuttakaan toteuteta strategisena tavoitteena ja liiketoiminnallisena kokonaisuutena, vaan toiminnassa korostetaan käytännön toimenpiteitä. Haastatteluissa korostui lisäksi yrityksen koon merkitys ajatusjohtajuuden strategialähtöisyydessä pelialalla: strategian merkitys korostuu usein suuremmissa yrityksissä, kun taas pienemmät yritykset, joita on alalla paljon, tekevät töitä pelinkehityksen parissa enemmän "rakkaudesta lajiin".

Sekä ajatusjohtajuuden tutkimuskirjallisuus että tämän tutkimuksen tulokset korostivat *pitkäjänteisyyttä* yhtenä ajatusjohtajuuden edellytyksenä. Beckin mukaan ajatusjohtajuusstrategian tulokset eivät välttämättä näy heti, vaan pitkäjänteisyys vaatii kärsivällisyyttä yrityksen johdolta (Beck 2012, 19). Tämän tutkimuksen tuloksista selvisi, että ajatusjohtajuus on pelialallakin pääsääntöisesti pitkän aikavälin tavoite, joka vaatii valtavan määrän ajatusjohtajuuden teemojen toistoa ja vuorovaikutusta kohderyhmän kanssa. Pelialalla yritys voi kuitenkin saada myös alkupyrahdyksen ajatusjohtajuuteen, jos se saavuttaa yllättävää menestystä nopeasti, koska kaikki ovat heistä hetkellisesti kiinnostuneita.

Ajatusjohtajuuden pitkäjänteinen ja strategialähtöinen tavoittelemine vaatii organisaatiolta kuitenkin ajatusjohtajuuden teorian mukaan runsaasti *aikaa ja muita resursseja* (Aula & Heinonen 2011, 117; Beck 2012, 21). Resurssien tarve tunnistettiin myös pelialan ajatusjohtajuudessa. Eräs haastateltava kuvasi resurssien tarvetta sanomalla, että viestintä on "duuni jo itsessään". Haastateltavien mielestä resurssitarve on vielä suurempi pyrkimisvaiheessa, kun yritys ei vielä ole tunnettu jonkun aihepiirin ajatusjohtajana. Yritysten johdon onkin tärkeää ymmärtää ja ottaa huomioon ajatusjohtajuuden vaatimat resurssit jo ajatusjohtajuusstrategiaa suunnitellessaan.

Ajatusjohtajuuden aikaisempi tutkimus asettaa myös *osaamisen* ajatusjohtajuuden edellytykseksi: vahva ja kestävä ajatusjohtajuus voi perustua vain aitoon osaamiseen (Aapola 2012, 24–25; Beck 2012, 21; Ramos 2013, 10). Ajatusjohtajuutta ei voi pohjata tyhjiin lupauksiin, eikä sillä pystytä peittämään laadultaan tai ominaisuuksiltaan huonoa tuotetta tai palvelua (Ramos 2013, 10). Osaamisen merkitys korostui myös tämän tutkimuksen tuloksissa, joiden perusteella ajatusjohtajuus nousee pelialalla yrityksen tai yksilön usein hyvin rajatusta erityisosaamisesta ja asiantuntemuksesta. Haastateltavien mukaan ajatusjohtajuutta ei voi syntyä, jos viestinnän takana ei ole aitoa osaamista. Yritysten on myös kyettävä muokkaamaan osaamistaan vastaamaan markkinoiden muuttuviin tarpeisiin.

Pelialalla osaaminen ei ollut teorian tapaan ainut ajatusjohtajuuden taustatekijöistä, vaan tutkimustuloksissa korostui myös menestyksen ja aktiivisuuden rooli osaamisen ohella keinoina saavuttaa ajatusjohtajuus. Haastateltavien mukaan *menestyneimmät* yritykset kiinnostavat pelialalla niin mediaa kuin suurta yleisöäkin, joten niillä on muita yrityksiä laajempi seuraajakunta. Menestyksen osalta osa haastateltavista kuitenkin koki, ettei yksittäinen menestyspeli vielä riitä ajatusjohtajuuden saavuttamiseen, vaan ajatusjohtajaksi menestyksen avulla pääsevät ne, jotka kykenevät menestymään toistuvasti omassa liiketoiminnassaan. Yrityksen ei kuitenkaan ole pakko olla menestynyt voidakseen saavuttaa ajatusjohtajan aseman – menestys voi vain edesauttaa aseman saavuttamista. Osaamisen ja menestyksen lisäksi *aktiivisuus* mainittiin haastatteluissa keinona saavuttaa ajatusjohtaja-aseman pelialalla. Osa haastateltavista näki, että aktiivinen viestintä eri puolilla käytävissä keskusteluissa voi nostaa yrityksen tai henkilön mahdollisuuksia nousta ajatusjohtajaksi jossain teemassa.

Ajatusjohtajuuden teoriassa ja tämän tutkimuksen tuloksessa esiintyi seitsemänlaisia edellytyksiä ajatusjohtajuudelle: erottautuminen, strategialähtöi-

syys, pitkäjänteisyys, resurssien tarve, osaaminen, menestys ja aktiivisuus. Nämä edellytykset on tiivistetty taulukkoon 9.

TAULUKKO 9 Ajatusjohtajuuden edellytykset teoriassa ja pelialalla

Edellytys	Ajatusjohtajuuden teoria	Pelialan ajatusjohtajuus
Erottautuminen	Ei korostu teoriassa.	Erottautuminen nähdään olennaiseksi osaksi ajatusjohtajuutta ja sen viestintää.
Strategialähtöisyys	Ajatusjohtajuus lähtee liikkeelle ylimmän johdon strategisesta päätöksestä tavoitella ajatusjohtajan asemaa (ks. esim. Beck 2012, 19).	Ajatusjohtajuuden tavoittelun ja teemojen on oltava linjassa yrityksen strategian kanssa, mutta ajatusjohtajaksi päädytään usein tekemällä oikeita asioita ilman tietoista ajatusjohtajuuspyrkimystä.
Pitkäjänteisyys	Ajatusjohtajuusstrategian tulokset eivät välttämättä näy heti, vaan onnistuminen vaatii pitkäjänteisyyttä (ks. esim. Beck 2012, 19).	Ajatusjohtajuus on pääsääntöisesti pitkän aikavälin tavoite, mutta yritys voi saada alkupyrahdyksen ajatusjohtajuuteen, jos se saavuttaa yllättävää menestystä nopeasti.
Resurssit	Ajatusjohtajuuden pitkäjänteinen ja strategialähtöinen tavoittelu vaatii organisaatiolta runsaasti aikaa ja muita resursseja (ks. esim. Aula & Heinonen 2011, 117).	Ajatusjohtajuus vaatii resursseja ja toistoa. Resurssitarve on vielä suurempi pyrkimisivaiheessa, kun yritys ei vielä ole tunnettu ajatusjohtajana.
Osaaminen	Vahva ja kestävä ajatusjohtajuus voi perustua vain aitoon osaamiseen (ks. esim. Aapola 2012, 24-25). Ajatusjohtajuutta ei voi pohjata tyhjiin lupauksiin (Ramos 2013, 10).	Ajatusjohtajuus nousee pelialalla yrityksen tai yksilön usein hyvin rajatusta erityisosaamisesta ja asiantuntemuksesta. Ajatusjohtajuutta ei voi syntyä, jos viestintän takana ei ole aitoa osaamista.
Menestys	Ei esiinny teoriassa.	Menestyneimmät yritykset kiinnostavat niin mediaa kuin suurta yleisöäkin. Yksittäinen menestyspeli ei riitä: ajatusjohtajaksi pääsevät ne, jotka kykenevät menestymään toistuvasti.
Aktiivisuus	Ei esiinny teoriassa.	Aktiivinen viestintä eri puolilla käytävissä keskusteluissa nostaa yrityksen tai henkilön mahdollisuuksia nousta ajatusjohtajaksi jossain teemassa.

Tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä esiteltiin ajatusjohtajan tunnistamiseksi ehdotettu REAL-kriteeristö, joka koostuu neljästä eri kriteeristä, joiden avulla ajatusjohtajan pystyy tunnistamaan muista alan toimijoista. Myös tämän tutkimuksen tuloksissa mainittiin ajatusjohtajuudelle pelialalla tiettyjä kriteereitä, jotka muistuttavat hyvin pitkälti Gibbins-Kleinin (2011) ehdottamia REAL-kriteereitä. Ensimmäinen REAL-kriteeristön ajatusjohtajuudelle asettama kriteeri ajatusjohtajan tunnistamiseksi liittyy ajatusjohtajan kykyyn *saavuttaa* kohdeyleisönsä. Saavuttamisella tarkoitetaan sitä, että yritys tunnistetaan ja huomataan potentiaalisten asiakkaiden keskuudessa, eli sillä on kyky saavuttaa kohdeyleisönsä. (Gibbins-Klein 2011, 9.) Myös tämän tutkimuksen haastateltavat asettivat saavuttamisen ajatusjohtajuuden

kriteeriksi, mutta he puhuivat aiheesta seuraajien määrän kautta. Ajatusjohtajalla on siis pelialalla oltava seuraajia, joiden kanssa se voi keskustella ajatusjohtajuuteensa liittyvistä teemoista.

Toisena ajatusjohtajuuden kriteerinä mainitaan *sitoutuminen*. Yrityksen tunnistettavuus ei yksistään riitä erottamaan ajatusjohtajaa muista, vaan yrityksen tarvitsee myös ansaita potentiaalisten asiakkaiden luottamus niin, että he ovat sitoutuneita yrityksen toimintaan. (Gibbins-Klein 2011, 9.) Sitoutumisen kriteeri nousi esille myös tutkimushaastatteluissa: seuraajien on pelialalla oltava sitoutuneita ja kiinnostuneita keskustelemaan ajatusjohtajuuden teemoista, jotta yritys tai henkilö voisi saavuttaa ajatusjohtajuuden kohderyhmiensä silmissä.

Gibbins-Kleinin (2011) kolmas kriteeri ajatusjohtajan tunnistamiseksi muista toimijoista on *auktoriteetti*, joka kuvastaa ajatusjohtajan auktoriteettista asemaa alallaan. Ajatusjohtaja on siis sellainen, jota kuunnellaan ja sen sanomilla on merkitystä kohderyhmän silmissä. (Gibbins-Klein 2011, 9.) Myös auktoriteetti nousi esiin tämän tutkimuksen tuloksissa. Tulosten mukaan ajatusjohtaja saa auktoriteettisen asemansa ansiosta muita toimijoita enemmän huomiota ja positiivisemmän vastaanoton viesteilleen ja ajatuksilleen. REAL-kriteeristön viimeinen kriteeri on *kestävyys*, jolla tarkoitetaan sitä, että ajatusjohtajayrityksen viestinnän on jäätävä vastaanottajien mieliin, eli sen on oltava puhuttelevaa. (Gibbins-Klein 2011, 9.) Kestävyyden kriteeri oli ainut REAL-kriteereistä, josta haastateltavat eivät varsinaisesti keskustelleet kuvaillessaan pelialan ajatusjohtajuutta.

Tämän tutkimuksen tuloksissa neljänneksi kriteeriksi pelialan ajatusjohtajuudelle annettiin sidosryhmien *tunnustus*. Haastateltavat kokivat, että ajatusjohtajuus täytyy lunastaa ja se kumpuaa ulkoisten sidosryhmien tunnustuksesta, eikä ajatusjohtajaksi voi näin ollen itse julistautua. Toisaalta osa haastateltavista koki ajatusjohtajaksi julistautumisen keinoksi nostaa seuraajien innostus- ja kiinnostustasoa keskusteltavaa teemaa kohtaan. Vaikkei Gibbins-Klein (2011, 9) nostanutkaan tunnustettua asemaa omassa tutkimuksessaan ajatusjohtajuuden kriteeriksi, nousi se esimerkiksi Aapolan (2012, 19) tekstissä erittäin merkittävään rooliin ajatusjohtajuuden ominaisuutena. Näin ollen teorian ja tämän tutkimuksen tulosten perusteella ajatusjohtajuudelle voidaan ehdottaa viittä kriteeriä, jotka on tiivistetty taulukkoon 10: saavuttaminen, sitoutuneisuus, auktoriteetti, kestävyys ja tunnustus.

## TAULUKKO 10 Ajatusjohtajuuden kriteerit teoriassa ja pelialalla

Kriteeri	Ajatusjohtajuuden teoria	Pelialan ajatusjohtajuus
Saavuttaminen	Saavuttamisella tarkoitetaan sitä, että yritys tunnustetaan ja huomataan potentiaalisten asiakkaiden keskuudessa, eli sillä on kyky saavuttaa kohdeyleisönsä (Gibbins-Klein 2011, 8–9).	Ajatusjohtajalla on pelialalla oltava seuraajia, joiden kanssa se voi keskustella ajatusjohtajuuteensa liittyvistä teemoista.
Sitoutuminen	Yrityksen tarvitsee myös ansaita potentiaalisten asiakkaiden luottamus niin, että he ovat sitoutuneita yrityksen toimintaan (Gibbins-Klein 2011, 9).	Seuraajien on pelialalla oltava sitoutuneita ja kiinnostuneita keskustelemaan ajatusjohtajuuden teemoista, jotta yritys tai henkilö voisi saavuttaa ajatusjohtajuuden.
Auktoriteetti	Ajatusjohtaja on siis sellainen, jota kuunnellaan ja sen sanomisilla on merkitystä kohderyhmän silmissä (Gibbins-Klein 2011, 9).	Ajatusjohtaja saa auktoriteettisen asemansa ansiosta lähtökohtaisesti muita toimijoita enemmän huomiota ja positiivisemmän vastaanoton viesteilleen ja ajatuksilleen.
Kestävyys	Ajatusjohtajayrityksen viestinnän on jätävä vastaanottajien mieliin, eli sen on oltava puhuttelevaa (Gibbins-Klein 2011, 9).	Ei esiinny tutkimustuloksissa.
Tunnustus	Ajatusjohtajaksi ei voi itse julistautua, vaan ajatusjohtajalla on oltava sidosryhmiensä tunnustus asiantuntijuudestaan. Juuri tämä ansaittu tunnustus erottaa ajatusjohtajan muista alan yrityksistä. (Aapola 2012, 19.)	Ajatusjohtajuus täytyy lunastaa ja se kumpuaa ulkoisten sidosryhmien tunnustuksesta. Toisaalta osa haastateltavista koki ajatusjohtajaksi julistautumisen myös keinoksi nostaa seuraajien kiinnostustasoa keskusteltavaa teemaa kohtaan.

Sekä ajatusjohtajuuden tutkimuskirjallisuudessa että tämän tutkimuksen tuloksissa mainittiin ajatusjohtajuudesta voivan koitua erilaisia hyötyjä. Mainittuihin hyötyihin kuului ensinnäkin *liiketoiminnalliset hyödyt*. Ajatusjohtajuudella voi aikaisemman kirjallisuuden mukaan saavuttaa liiketoiminnallista kasvua ja laajentumista, joka puolestaan syntyy asiakaslähtöisestä toimintamallista (Aapola 2012, 125; Beck 2012, 19, 21). Tämän tutkimuksen haastateltavat puolestaan kokivat, että liiketoiminnallinen hyöty koituu pelialalla ajatusjohtajuuden positiivisesta vaikutuksesta yrityksen myyntiin ja sijoittajien kiinnostukseen. Ajatusjohtajuuden vaikutukset *yrityksen myyntiin* mainittiin myös ajatusjohtajuuden teoriassa yhtenä, liiketoiminnallisista hyödyistä erillisenä etuna (Aula & Heinonen 2011, 118). Peliala nähtiin hyvin kilpailtuna alana, joten erottautuminen ja ajatusjohtajuus voivat merkitä paljon yrityksen liiketoiminnan kannalta. Yksi haastateltavista kuitenkin koki, ettei ajatusjohtajuudella voi pelialalla vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan, koska ala on niin tuotokeskeinen, etteivät pelaajat ole kiinnostuneita yrityksistä pelien taustalla.

Vahvasti liiketoiminnallisiin etuihin linkittyä myös teoriassa esitelty näkemys ajatusjohtajuudesta *vakauden ja kestävän kilpailuedun* takaajana pitkällä



aikavälillä (Kauffman & Howcroft 2003, 215). Tässä tutkimuksessa haastateltavat eivät pohtineet ajatusjohtajuutta kestäväen kilpailuedun näkökulmasta. Tulokset osoittivat, että peliala nähdään nopealiikkeisenä, mikä puolestaan voi aiheuttaa sen, ettei alan yrityksillä juuri ole pitkän aikavälin vakautta. Tuotokeskeisyys puolestaan korostuu jatkuvana tarpeena kehittää yhä uusia tuotteita, jotka pärjäävät kilpailussa.

Aapolan (2012, 125) mukaan yritys lähtee tavoittelemaan ajatusjohtajuutta saadakseen vahvempaa tunnettuutta, uskottavuutta ja tunnustusta kohderyhmässään. *Tunnettuuden kasvaminen* mainittiin yhtenä ajatusjohtajuuden eduista sekä aikaisemmassa kirjallisuudessa että tämän tutkimuksen tuloksissa. Aulan ja Heinosen (2011, 116) mukaan ajatusjohtajan asemassa yritykseen luottavat asiakkaiden lisäksi media, alan muut ammattilaiset, viranomaiset ja päättäjät. Sama pätee tulosten mukaan myös pelialalla: ajatusjohtajat tunnetaan ja heidän viestinnälleen on kysyntää. Kun yritys tai henkilö tunnistetaan ajatusjohtajana jossain kohderyhmässä, saattaa kiinnostus levitä sieltä myös kyseisen kohderyhmän ulkopuolelle.

Ajatusjohtajuuden kirjallisuuden mukaan ajatusjohtajuus voi lisäksi helpottaa sellaisten *suhteiden ja kontaktien luomista*, joiden luominen ilman ajatusjohtaja-asemaa saattaisi olla hankalaa. Lisäksi ajatusjohtajuus voi parantaa yrityksen mahdollisuuksia *vaikuttaa yleiseen mielipiteeseen* liiketoiminnastaan tai jopa *lainsäädäntöön* yritykselle tärkeissä asioissa. (Beck 2012, 20–21.) Kontaktien muodostuksen helpottuminen ei tämän tutkimuksen haastatteluissa nousut pelialan ajatusjohtajuuden hyödyksi. Sen sijaan haastateltavat kokivat ajatusjohtajuuden kasvattavan yrityksen tai henkilön vaikutusvaltaa, joka puolestaan linkittyy vahvasti teoriassa mainittuun vaikuttamisen helpottamiseen.

Tämän tutkimuksen tuloksissa mainittiin lisäksi kaksi käytännönläheistä hyötyä, jotka eivät korostuneet ajatusjohtajuuden teoriassa. Ensinnäkin haastateltavat kokivat, että ajatusjohtajuus voi pelialalla helpottaa ajatusjohtajan *viestien läpimenoa eri medioissa*, eikä yrityksen tai henkilön näin ollen tarvitse nähdä yhtä paljon vaivaa saadakseen viesteilleen huomiota. Toiseksi käytännönläheiseksi hyödyksi tuloksista nousi *rekrytointihyödyt*: pelialalla kilpailu hyvistä työntekijöistä on kovaa ja ajatusjohtajana oikeiden ihmisten löytäminen voi helpottua. Aikaisemman kirjallisuuden ja tämän tutkimuksen tulosten pohjalta voidaan todeta, että ajatusjohtajuudesta voi koitua ainakin kahdeksanlaisia hyötyjä, jotka on tiivistetty taulukkoon 11: liiketoiminnalliset hyödyt, myynnin ja markkina-arvon nousu, vakauden ja kestäväen kilpailu-

edun takaaminen, tunnettuuden kasvaminen, suhteiden luomisen helpottuminen, vaikutusvallan kasvu, viestien läpimenon helpottuminen ja rekrytointihyödyt.

TAULUKKO 11 Ajatusjohtajuuden hyödyt teoriassa ja pelialalla

Hyöty	Ajatusjohtajuuden teoria	Pelialan ajatusjohtajuus
Liiketoiminnalliset hyödyt	Ajatusjohtajuudella voi saavuttaa liiketoiminnallista kasvua ja laajentumista, joka puolestaan syntyy asiakaslähtöisestä toimintamallista (ks. esim. Aapola 2012, 125).	Ajatusjohtajuus voi tuottaa liiketoiminnallisia hyötyjä. Peliala on kilpailtu ala, joten ajatusjohtajuus voi merkitä paljon yrityksen liiketoiminnan kannalta.
Myyntin nousu	Ajatusjohtajan asemassa yrityksellä on suurempi todennäköisyys päästä ostajan harkintalistalle, mikä nostaa yrityksen mahdollisuuksia kaupantekoon (Aula & Heinonen 2011, 118).	Liiketoiminnallinen hyöty koituu ajatusjohtajuuden positiivisesta vaikutuksesta yrityksen myyntiin ja sijoittajien kiinnostukseen.
Vakauden ja kestävä kilpailuedun takaaminen	Asiakaslähtöinen ajatusjohtajuus toimii pitkällä aikavälillä vakauden ja kestävä kilpailuedun takaajana (Kauffman & Howcroft 2003, 215).	Ei esiinny tutkimustuloksissa.
Tunnettuuden kasvaminen	Yritys lähtee tavoittelemaan ajatusjohtajuutta saadakseen vahvempaa tunnettuutta, uskottavuutta ja tunnustusta kohderyhmässään (Aapola 2012, 125).	Ajatusjohtajat tunnetaan ja heidän viestinnälleen on kysyntää. Kun yritys tai henkilö tunnustetaan ajatusjohtajana jossain kohderyhmässä, saattaa kiinnostus levitä sieltä.
Suhteiden luomisen helpottuminen	Ajatusjohtajuus voi helpottaa sellaisten suhteiden ja kontaktien luomista, joiden luominen ilman ajatusjohtaja-asemaa saattaisi olla hankalaa (Beck 2012, 20-21).	Ei esiinny tutkimustuloksissa.
Vaikutusvallan kasvu	Ajatusjohtajuus voi parantaa yrityksen mahdollisuuksia vaikuttaa yleiseen mielipiteeseen liiketoiminnastaan tai jopa lainsäädäntöön yritykselle tärkeissä asioissa (Beck 2012, 20-21).	Haastateltavat kokivat ajatusjohtajuuden kasvattavan yrityksen tai henkilön vaikutusvaltaa.
Viestien läpimenon helpottuminen	Ei esiinny teoriassa.	Ajatusjohtajuus voi helpottaa ajatusjohtajan viestien läpimenoa eri medioissa, eikä yrityksen tai henkilön tarvitse nähdä yhtä paljon vaivaa saadakseen viesteilleen huomiota.
Rekrytointihyödyt	Ei esiinny teoriassa.	Pelialalla kilpailu hyvistä työntekijöistä on kovaa ja ajatusjohtajana oikeiden ihmisten löytäminen voi helpottaa.

Tutkimuskysymyksessä 1 kysyttiin siis sitä, millaisista ominaisuuksista ajatusjohtajuus koostuu pelialalla. Edellä kuvattujen tutkimustulosten perusteella ensimmäiseen tutkimuskysymykseen tarjotaan seuraavaa tiivistettyä vastausta:

*Pelialalla ajatusjohtajuutta esiintyy niin yksilö- kuin yritystasollakin, ja ollakseen ajatusjohtaja yrityksen tai yksilön on täytettävä tiettyjä edellytyksiä: sen on erottau-*

*duttava muista pelialan toimijoista ja nähtävä ajatusjohtajuus pitkän aikavälin strategisena toimintana, joka vaatii runsaasti aikaa ja muita resursseja, erityisesti pyrkimisvaiheessa. Yllättävää menestys saattaa tarjota äkkilähdön ajatusjohtajuuteen, mutta lähtökohtaisesti pelialalla ollaan kiinnostuneita yrityksistä, jotka pystyvät menestymään toistuvasti. Menestyksen lisäksi ajatusjohtajaksi voi pelialalla päätyä erityisosaamisen ja asiantuntemuksen tai aktiivisen viestinnän avulla. Ajatusjohtajuudelle on pelialalla ainakin neljä kriteeriä: ajatusjohtaja on seurattu, sen kohderyhmät ovat sitoutuneita keskustelemaan ajatusjohtajan teemoista, sillä on auktoriteettia ja sen ajatusjohtajuus on kohderyhmien tunnustamaa. Ajatusjohtajuudesta voi lisäksi koitua pelialalla erilaisia hyötyjä, joihin kuuluvat ainakin liiketoiminnalliset ja myynnilliset hyödyt, vaikutusvallan ja tunnettuuden kasvu, viestien läpimenon helpottuminen ja rekrytointiin liittyvät hyödyt.*

Tämän tutkimuksen toinen tutkimuskysymys käsitteli ajatusjohtajuuden viestinnän ominaispiirteitä pelialalla. Koska ajatusjohtajuuden aikaisemmassa tutkimuksessa ei ole liitetty ajatusjohtajuuden viestintää osaksi viestinnän tutkimusperinnettä, otettiin tämän tutkimuksen teoriaosassa viestinnän tarkasteluun mukaan myös joitain yleisiä viestinnän teorioita. Pelialan ajatusjohtajuuden viestinnästä löytyikin tämän tutkimuksen tulosten perusteella sekä yhtenevyyksiä että eroja suhteessa viestinnän teoriaan. Ensimmäinen yhtenevyys liittyy viestinnän rooliin ajatusjohtajuudessa. Aikaisemman tutkimuksen perusteella ajatusjohtajan aseman saavuttaminen ja ylläpitäminen edellyttää *hyvin johdettua ja pitkäjänteistä viestintää* valituille kohderyhmille (Aapola 2012, 17, 33; Beck 2012, 19; Brosseau 2013, xiii). Viestinnän rooli korostui myös tämän tutkimuksen tuloksissa: haastateltavat näkivät, että ajatusjohtajuutta toteutetaan pitkälti juuri viestinnän avulla.

Tämän tutkimuksen teoriaosassa esiteltiin Grunigin kuuluisat neljä viestinnän mallia, joista ajatusjohtajuuteen sopivimmaksi ehdotettiin *kaksisuuntaisen, symmetrisen viestinnän* mallia. Kaksisuuntaisessa, symmetrisessä viestinnässä yritykset sekä jakavat tietoa että kuuntelevat aidosti kohderyhmiään muokatakseen omaa toimintaansa heidän tarpeidensa mukaan (Laskin 2009, 40). Vaikka kaksisuuntaisen, symmetrisen viestinnän mallia on kritisoitu paljon sen sovellettavuudesta käytäntöön, nähtiin sen soveltuvan hyvin ajatusjohtajuuden viitekehykseen, jossa ajatusjohtajan aseman saavuttamisen nähdään edellyttävän pitkäjänteistä vuorovaikutusta ja keskustelua sidosryhmien kanssa sekä avoimuutta markkinoilla (ks. esim. Aapola 2012; Beck 2012). Tämän tutkimuksen tuloksista selvisi, että kaksisuuntaisuus nähdään olennaiseksi myös pelialan ajatusjohtajuuden viestinnässä. Haastateltavat kokivat, ettei ajatusjohtajuutta pysty saavuttamaan pelkällä massaviestinnällä,

vaan ajatusjohtajuus on avointa keskustelua, jota yritys ja sen edustajat käyvät eri sidosryhmien kanssa. Ilman kaksisuuntaisuutta viestintä jää vain yrityksen omien viestien toistamiseksi, joka puolestaan ei ole aitoa ajatusjohtajuutta. Ajatusjohtajuus ei siis ole vain viestinnällinen kampanja, vaan yrityksen toiminnan on vastattava sen puheita. Näin kuvattuna ajatusjohtajuuden viestinnän voisi nähdä pelialalla sopivan kaksisuuntaisen, symmetrisen viestinnän malliin, joka korostui teoreettisessa viitekehyksessä.

Tämän tutkimuksen tuloksissa korostui kuitenkin toisaalta myös se, että osa yrityksistä saattaa pelialalla liioitella ja suurennella saavutuksiaan viestinnässä saadakseen huomiota. Liioittelu tai jopa valehtelu toimii erään haasteltavan mielestä alalla yllättävän hyvin ajatusjohtajuuden tavoittelun apuna, jos valehtelu ei ole liian räikeää. Tämänkaltaisen, yrityksen tavoitteiden korostaminen viestinnässä puolestaan kuvastaisi enemmän kaksisuuntaisen, epäsymmetrisen viestinnän mallia, jossa viestintä kyllä suuntautuu sekä organisaatiolta sidosryhmille että toisinpäin, mutta viestinnän painopisteenä on saada sidosryhmät keskustelun kautta hyväksymään organisaation näkemykset ja toimimaan organisaatiolle edullisella tavalla (Laskin 2009, 40). Tämän tutkimuksen tulosten perusteella kaksisuuntaisen, symmetrisen viestinnän mallin saama kritiikki sen sovellettavuudesta käytäntöön vaikuttaisi pelialalla ainakin osin ansaitulta: pelialalla ajatusjohtajuuden viestintää voisi kuvailla sekä symmetrisen että epäsymmetrisen viestinnän malleilla niin, että viestintä kuitenkin nähdään kaksisuuntaisena.

Myös viestinnän *systemaattisuus* korostui haastatteluissa olennaisena piirteenä ajatusjohtajien viestinnässä pelialalla. Haastateltavien mukaan pelialan yritysten viestintä ei usein ole kovin systemaattista tai tavoitteellista vaan viestintä keskittyy melko paljon peleihin ja yrityksen omiin kuulumisiin. Ajatusjohtajan viestinnän täytyy sen sijaan olla aktiivista ja systemaattista, ja viestinnästä on selvittävä ajatusjohtajuuden teemat. Systemaattisuutta ei käsitelty ajatusjohtajuuden tutkimuskirjallisuudessa ajatusjohtajuuden viestinnän ominaispiirteenä, mutta sen sijaan viestinnän *tavoitteellisuus* mainittiin sekä haastatteluissa että teoriassa. Tämän tutkimuksen tuloksien mukaan ajatusjohtajuuden viestinnän on pelialalla oltava tavoitteellista ja ajatusjohtajan on tiedostettava tavoitteensa viestinnän taustalla. Aapola (2012, 125) puolestaan näki ajatusjohtajuuden projektina, joka vaatii tarkistuspisteitä ja mittaamista matkan varrella, eli hän lähestyi tavoitteellisuutta mittaamisen näkökulmasta. Tämän tutkimuksen haastateltavat korostivat myös *viestinnän selkeyden* merkitystä eli sitä, että ajatusjohtajuuden teemoille rakennetaan ymmärrettävät ja tiiviit pääviestit.

Ajatusjohtajien viestintä nähtiin pelialalla lisäksi alan muita toimijoita *monipuolisempana ja kantaaottavampana*. Ajatusjohtajalla on pelialalla oltava muista erottuvia näkemyksiä ja mielipiteitä, joita hänen on oltava valmis perustelemaan keskusteluissa. Ajatusten ja näkemysten tärkeys korostui myös ajatusjohtajuuden aikaisemmassa tutkimuksessa: pystyäkseen saavuttamaan ajatusjohtajuuden toimialallaan, yrityksellä on oltava uusia, kilpailijoista erottuvia viestejä ja ajatuksia (Beck 2012, 21; McLaughlin 2010, 3).

## TAULUKKO 12 Ajatusjohtajuuden viestinnän ominaisuudet teoriassa ja pelialalla

Ominaisuus	Ajatusjohtajuuden teoria	Pelialan ajatusjohtajuus
Viestinnän rooli ajatusjohtajuudessa	Ajatusjohtajan aseman saavuttaminen ja ylläpitäminen edellyttää hyvin johdettua ja pitkäjänteistä viestintää valituille kohderyhmille (ks. esim. Aapola 2012, 17, 33)	Viestinnän rooli on merkittävä: haastateltavat kokivat, että ajatusjohtajuutta toteutetaan pitkälti juuri viestinnän avulla.
Kaksisuuntaisuus ja symmetrisyys	Kaksisuuntainen, symmetrinen viestintä sopii parhaiten ajatusjohtajuuden viitekehykseen. Siinä yritykset sekä jakavat tietoa että kuuntelevat kohderyhmiään muokatakseen omaa toimintaansa heidän tarpeidensa mukaan. Epäsymmetrisessä viestinnässä sidosryhmät yritetään keskustelun kautta saada toimimaan yritykselle edullisella tavalla. (Laskin 2009, 40.)	Kaksisuuntaisuus nähdään olennaiseksi pelialan ajatusjohtajuuden viestinnässä, joka voidaan nähdä toisaalta myös symmetrisenä: ajatusjohtajuutta ei pystytä saavuttamaan pelkällä massaviestinnällä, vaan se on avointa keskustelua sidosryhmien kanssa. Toisaalta pelialalla saatetaan liioitella tai jopa valehdella viestinnässä huomion vuoksi, mikä kuvastaa enemmän epäsymmetrisen viestinnän mallia.
Systemaattisuus	Ei esiinny teoriassa.	Pelialan yritysten viestintä ei usein ole kovin systemaattista vaan keskittyy melko paljon peleihin ja yrityksen omiin kuulumisiin. Ajatusjohtajan viestinnän täytyy sen sijaan olla aktiivista ja systemaattista.
Tavoitteellisuus	Ajatusjohtajuus on projekti, joka vaatii tarkistuspisteitä ja mittaamista matkan varrella (Aapola 2012, 125).	Ajatusjohtajuuden viestinnän on pelialalla oltava tavoitteellista ja ajatusjohtajan on tiedostettava tavoitteensa viestinnän taustalla.
Selkeys	Ei esiinny teoriassa.	Ajatusjohtajan viestintä on selkeää ja teemoille rakennetaan ymmärrettävät ja tiiviit pääviestit.
Monipuolisuus ja kannanotto	Pystyäkseen saavuttamaan ajatusjohtajuuden toimialallaan, yrityksellä on oltava uusia, kilpailijoista erottuvia viestejä ja ajatuksia (ks. esim. McLaughlin 2010, 3)	Ajatusjohtajien viestintä on pelialalla alan muita toimijoita monipuolisempaa ja kantaaottavampana. Ajatusjohtajalla on oltava muista erottuvia näkemyksiä ja mielipiteitä, joita hänen on oltava valmis perustelemaan keskusteluissa. Toisaalta ajatusjohtajan asema tuo yritysten viestintään myös varovaisuutta seuraajien suuren määrän vuoksi.

Toisaalta osa haastateltavista oli myös sitä mieltä, että ajatusjohtajan asema tuo yritysten viestintään varovaisuutta ja harkitsevaisuutta seuraajien suuren määrän vuoksi. Varovaisuutta ajatusjohtajuus tuo haastateltavien mukaan erityisesti yritysten viestintään, kun taas henkilötason ajatusjohtaja voi vapaammin ottaa kantaa kärjistetyilläkin mielipiteillä. Näyttäisikin tutkimustulosten perusteella siltä, että pelialalla ajatusjohtajan on tasapainoiltava sen kanssa, että toisaalta kantaaottavalla viestinnällä tavoitetaan suurempia yleisöjä mutta toisaalta ajatusjohtajana radikaalin viestinnän riskit ovat suuremmat. Pelialan ajatusjohtajuuden viestinnällä on siis nähtävissä useita ominaisuuksia, joita on käsitelty myös aikaisemmassa tutkimuksessa. Nämä ominaisuudet on tiivistetty taulukkoon 12.

Aikaisemmassa ajatusjohtajuutta käsitelleessä kirjallisuudessa ei otettu tarpeeksi kantaa siihen, millaisia *teemoja* ajatusjohtajuuden taustalla voisi olla. Tutkimuskirjallisuudessa aihe sivuutettiin vain mainitsemalla, että ajatusjohtajuuden teemat pitää valita asiakaslähtöisesti niin, että niillä vastataan asiakkaan ongelmiin (Aula & Heinonen 2011, 116). Tämän tutkimuksen tuloksista selviää kuitenkin, että pelialalla ajatusjohtajuus voi pohjata monenlaisiin teemoihin, jotka tässä tutkimuksessa jaoteltiin kolmeen ryhmään: tuotekeskeisiin teemoihin, alan trendeihin ja liiketoimintamalleihin sekä yrityksen tarinaan ja historiaan liittyviin teemoihin.

Pelialan ajatusjohtajuus voi siis haastateltavien mukaan olla *tuotekeskeistä* ja jotkut yritykset ovatkin valinneet erottavaksi tekijäkseen tulla tunnetuksi tietyn tyylistä peleistä. Myös tuotekeskeinen ajatusjohtajuus voi haastateltavien mukaan käsitellä korkeamman tason aihepiirejä ja vastata pelaajien tiettyihin ongelmiin. Toinen teemaryhmä pelialalla liittyy *alan trendeihin ja liiketoimintamalleihin*. Tällaisessa teemassa ajatusjohtajan erottava tekijä liittyy heidän näkemyksiinsä alan tulevista trendeistä. Kolmanneksi pelialan ajatusjohtajuus voi liittyä ajatusjohtajan omaan *tarinaan tai historiaan*. Pelialalla arvostetaan erityisesti yrityksiä ja henkilöitä, joilla on pitkän historian lisäksi muista alan yrityksistä poikkeavaa ajattelua tai kiinnostava tarina toimintansa taustalla.

Viestinnän rooli ajatusjohtajuudessa on tunnistaa yrityksen tärkeät sidosryhmät sekä heitä kiinnostavat teemat (Steyn 2003, 180). Ajatusjohtajuuden saavuttaminen ei tutkimuskirjallisuuden mukaan ole koskaan varmaa, vaan ajatusjohtajuutta tavoittelevan yrityksen on käytävä jatkuvaa ja pitkäjänteistä keskustelua markkinan ja erityisesti niiden ihmisten kanssa, joiden tunnetuksen hän haluaa saavuttaa (Goldsmith & McLeod 2008, 12; Steyn 2003,

178). Yritysten on siis suunnattava toimintansa sisäisestä ajattelusta *asiakaslähtöisyyteen* pystyäkseen saavuttamaan ajatusjohtajan aseman ja sen tuoma kilpailuetua (ks. esim. Aula & Heinonen 2011, 116; Kauffman & Howcroft 2013, 215). Asiakaslähtöisyyden periaate korostui myös tämän tutkimuksen tuloksissa pelialan ajatusjohtajuuden viestintää ohjaavana periaatteena. Pelialan yritysten asiakkailta eli pelaajilla tai kuluttajilla on haastateltavien mukaan nykyään suurempi merkitys peliyritysten toimintaan kuin koskaan aikaisemmin. Kuluttajien rooliksi ajatusjohtajuudessa koettiin keskusteluun osallistuminen, ajatusjohtajien haastaminen, yritysten seuraaminen ja viestien välittäminen eteenpäin.

Tämän tutkimuksen tuloksissa korostui kuitenkin se, etteivät kuluttajat ole kuin yksi kohderyhmä muiden joukossa. Kuluttajien lisäksi pelialan ajatusjohtajuudessa tunnistettiin neljä muuta kohderyhmää: B2B-kohderyhmät, pelinkehittäjät, henkilöstö ja journalistinen media. Ajatusjohtajuuden tutkimuskentässä kohderyhmiä ei sen sijaan ole eritelty vaan teoriassa painottui asiakaslähtöisyys. Pelialalla ajatusjohtajuuden kohderyhmän valinta riippuu valitusta ajatusjohtajuuden temasta ja siitä, mitä ajatusjohtajuudella halutaan saavuttaa. Haastateltavien mukaan ajatusjohtajan onkin ymmärrettävää, millä tavalla valittu ajatusjohtajuuden tema on kiinnostava kyseiselle kohderyhmälle. Näin ollen pelialan ajatusjohtajuudessa kannattaisikin asiakaslähtöisyyden sijaan puhua *kohderyhmälähtöisyydestä*. Myös Aapolan (2012) mukaan, yrityksen ei kannata suunnata viestiään koko maailmalle, vaan tärkeämpää on olla tunnettu ajatusjohtajana niiden kohderyhmien keskuudessa, jotka ovat olennaisimpia yrityksen liiketoiminnan ja strategian kannalta. Ajatusjohtajuus ei siis vaadi yleistä tunnettuutta, vaan viestintä kannattaa kohdentaa valitulle kohdeyleisölle. (Aapola 2012, 64–65.)

Tämän tutkimuksen teoriaosassa esiteltiin joitain *operatiivisia keinoja*, joilla ajatusjohtajuutta voidaan rakentaa ja ylläpitää. Nämä viestinnän operatiiviset keinot muistuttavat puolestaan monelta osin tämän tutkimuksen tuloksissa käsitellyjä pelialan ajatusjohtajuuden *viestintäkanavia*. Aulan ja Heinosen (2011, 121–122) mukaan monet ajatusjohtajuuden keinoista ovat organisaatiolle tuttuja ja monilta osin jo käytössä olevia asioita. Kirjallisuudessa esiintyvät viestinnän operatiiviset keinot jaoteltiin karkeasti seitsemään ryhmään: esiintyminen ja verkostoituminen, lehdistöviestintä, sosiaalinen media, tutkimukset, erilaiset julkaisut sidosryhmille, yhteishankkeet erilaisten tahojen kanssa ja sisäinen viestintä (Aapola 2012, 100–106, 111–115; Aula & Heinonen 2011, 122). Sen sijaan tämän tutkimuksen aineistossa viestintäkanavia on mainittu viisi: kahdenkeskiset keskustelut, alan tapahtumat ja seminaarit,

journalistinen media, sosiaalinen media sekä blogit ja nettisivut. Teorian operatiivisten keinojen ja pelialan ajatusjohtajuuden viestintäkanavien yhtäläisyydet ja erot on tiivistetty taulukkoon 13.

TAULUKKO 13 Ajatusjohtajuuden viestintäkanavat teoriassa ja pelialalla

Viestintäkanava	Ajatusjohtajuuden teoria	Pelialan ajatusjohtajuus
Esiintyminen ja verkostoituminen	Vaikuttajaviestinnän eri keinot, kuten toimialajärjestössä vaikuttaminen, seminaariesitykset ja muut puhujamahdollisuudet sekä verkostoitumistilaisuudet.	Eritoten kansainvälisissä tapahtumissa, kuten alan tapahtumissa ja seminaareissa puhuminen nähtiin hyväksi keinoksi saada omille näkemyksille seuraajia.
Journalistinen media	Mediajulkisuus on yksi vahvimmita keinoista. Tutkijoiden mukaan ajatusjohtajalta kysytään mediaan helpommin kommentteja, haastatteluja ja asiantuntijakirjoituksia. (ks. esim. Aula & Heinonen 2011, 122.)	Tunnustettuna ajatusjohtajana tarjouksia saattaa tulla myös sellaisilta medioilta, joihin pääsee vain harvat. Journalistinen media jaettiin paikallismediaan ja kansainväliseen mediaan: kansainväliset koettiin tärkeämmäksi ajatusjohtajuuden kannalta.
Sosiaalinen media	Sosiaalisen median kanavat, kuten blogit, Twitter ja videopalvelut, nousevat kirjallisuudesta yhdeksi digitaalisen ajan keinoista levittää viestiä eteenpäin valituille kohderyhmille (ks. esim. Aula & Heinonen 2011, 122).	Sosiaalisessa mediassa voidaan jakaa yrityksen omien viestien lisäksi linkkejä yrityksen ajatusjohtajuudesta kertoviin uutisiin muissa medioissa ja saada niille lisänäkyvyyttä. Käytetään usein varsinkin ajatusjohtajuuden pyrkimisvaiheessa, kun yrityksellä ei vielä ole laajaa kysyntää muissa medioissa.
Yhteishankkeet	Yhteishankkeet erilaisten alan tahojen kanssa ovat yksi haastavimmista keinoista ajatusjohtajuuden viestimiseksi, mutta voivat toimia uusin liiketoimintakonseptien luomisessa.	Ei esiinny tutkimustuloksissa.
Sidosryhmä-julkaisut	Mm. sidosryhmälehdet, sähköiset uutiskirjeet, kirjat, asiantuntijakirjoitukset, referenssikuvaukset ja yrityksen nettisivut (ks. esim. Aapola 2012, 92–94).	Tuloksissa esiintyi blogit ja yrityksen nettisivut: pelialalla ajatusjohtajat voivat kirjoittaa sekä yrityksensä omaan blogiin että pelimedioiden ylläpitämiin blogeihin.
Kahdenkeskiset keskustelut	Ei esiinny teoriassa.	Ajatusjohtajuuden teemoja kannattaa pelialalla tuoda suoraan kohdeyleisön kanssa käytävään keskusteluun ja pyrkiä saamaan heidät ymmärtämään ja jakamaan viestejä eteenpäin.
Tutkimukset	Ajatusjohtajuus vaatii näkemystä alan kehityksestä: tutkimuksella on väistämätön rooli asiantuntijuuden ja näkemysten saavuttamisessa suhteessa kilpailijoihin (Beck 2012, 21).	Ei esiinny tutkimustuloksissa.

Sekä aikaisempi tutkimus että tämän tutkimuksen tulokset korostivat siis *esiintymistä ja verkostoitumista* alan tapahtumissa yhtenä keinona viedä ajatusjohtajuuden viestejä eteenpäin. Myös *journalistinen media* ja *sosiaalinen media* nähtiin toimiviksi kanaviksi ja keinoiksi ajatusjohtajuuden edistämiseksi niin

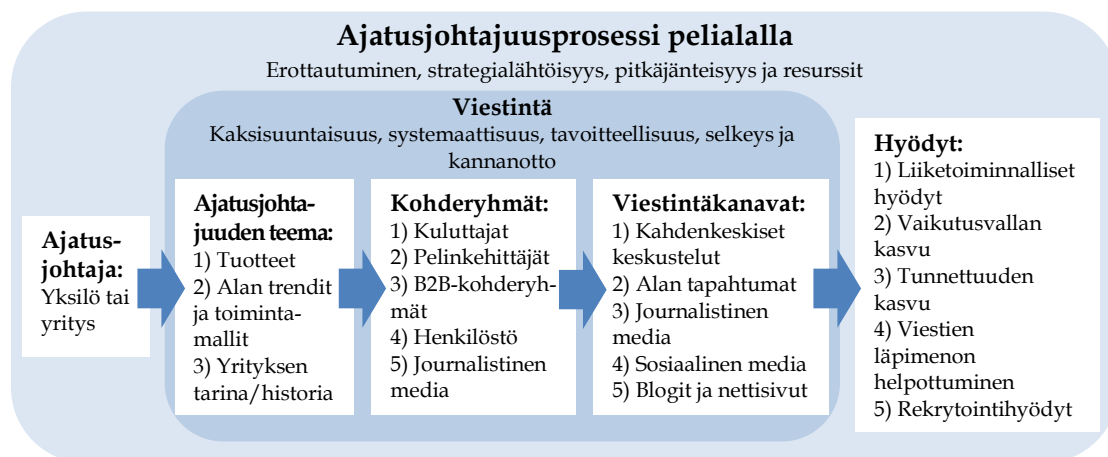


teorian tasolla kuin myös pelialalla käytännössä. Teoriassa operatiivisena keinona mainittiin myös *yhteishankkeet* ja erilaiset *julkaisut sidosryhmille*. Sidoryhmäjulkaisut linkittyvät osittain tämän tutkimuksien haastateltavien näkemyksiin yrityksen *nettisivuista ja blogeista* ajatusjohtajuuden viestintäkanavana, mutta sidoryhmäjulkaisuihin voi näiden lisäksi kuulua muitakin julkaisuja, kuten sidoryhmälehtiä tai esitteitä. Haastatteluissa korostuneiden *kahdenkeskisten keskusteluiden* tärkeys sen sijaan jäi ajatusjohtajuuden teoriassa täysin huomioimatta. Haastateltavien mukaan ajatusjohtajuuden teemoja kannattaisikin pelialalla tuoda suoraan kohdeyleisön kanssa käytävään keskusteluun ja pyrkiä sitä kautta saamaan heidät ymmärtämään ja jakamaan viestejä eteenpäin. Tutkimuskirjallisuudessa sen sijaan korostettiin erityisesti *tutkimusten* merkitystä ajatusjohtajuuden kannalta, mikä taas tämän tutkimuksen tuloksissa ei noussut esille. Beckin (2012, 21) mukaan ajatusjohtajuus vaatii ennen kaikkea näkemystä alan kehityksestä, jonka vuoksi tutkimuksella on väistämätön rooli asiantuntijuuden ja näkemysten saavuttamisessa suhteessa kilpailijoihin. *Sisäinen viestintä* esiintyi sekä ajatusjohtajuuden viitekehityksessä että tämän tutkimuksen haastatteluissa, mutta sitä ei tarkasteltu tässä tutkimuksessa tarkemmin.

Tutkimuskysymyksessä 2 tarkasteltiin ajatusjohtajuuden viestinnän ominaispiirteitä pelialalla. Yllä kuvattujen tutkimustulosten perusteella tämän tutkimuksen toiseen tutkimuskysymykseen tarjotaan seuraavaa tiivistettyä vastausta:

*Viestinnällä on merkittävä rooli ajatusjohtajuudessa pelialalla, sillä ajatusjohtajuutta toteutetaan pitkälti viestinnällisin keinoin. Ajatusjohtajuuden viestinnässä korostuu kaksisuuntaisuus, sillä yksisuuntainen viestintä koetaan yritysten omien viestien toistamiseksi, mikä ei ole aitoa ajatusjohtajuutta. Myös kohderyhmälähtöisyys nähdään olennaiseksi pelialan ajatusjohtajuuden viestinnässä: viestintä kannattaa suunnata sille kohderyhmälle, jonka silmissä ajatusjohtaja haluaa saada tunnustusta. Ajatusjohtajuuden viestintää voi pelialalla suunnata ainakin viidelle kohderyhmälle: kuluttajille, pelinkehittäjille, B2B-kohderyhmille, henkilöstölle ja journalistiselle medialle. Ajatusjohtajan viestintä eroaa muista pelialan toimijoista siinä, että se on systemaattisempaa, tavoitteellisempaa ja monipuolisempaa. Lisäksi ajatusjohtajalla on oltava muista erottuvia näkemyksiä ja mielipiteitä. Toisaalta ajatusjohtajuus saattaa tuoda viestintään myös varovaisuutta suuren seuraajamäärän vuoksi. Valittujen ajatusjohtajuuden teemojen on erotuttava selvästi viesteistä, minkä vuoksi teemoille kannattaa rakentaa ymmärrettävät ja tiiviit pääviestit. Ajatusjohtajuus voi pelialalla pohjata monenlaisiin teemoihin: tuotekeskeisiin teemoihin, alan trendeihin ja liiketoimintamalleihin sekä yrityksen tarinaan ja historiaan liittyviin teemoihin.*

Viestinnässä voidaan lisäksi hyödyntää monenlaisia viestintäkanavia eli kahdenkeskisiä keskusteluja, alan tapahtumia, journalistista ja sosiaalista mediaa sekä pelialan blogeja ja yrityksen nettisivuja.



KUVIO 5 Ajatusjohtajuusprosessi pelialalla

Tässä luvussa tarkasteltiin tutkimuksen tuloksia suhteessa ajatusjohtajuuden teoreettiseen viitekehykseen ja tarjottiin tiiviit vastaukset tutkimuksen kahteen tutkimuskysymykseen. Tutkimustulokset koostettiin vielä olennaisimmilta osiltaan kuvioon 5, joka kuvastaa ajatusjohtajuuden prosessia pelialalla. Tulokset hyödyttävät paitsi viestinnän ammattilaisia ja tutkijoita myös yritysjohdon strategista suunnittelua. Tulokset kuvastavat yhden kuluttajakentässä toimivan toimialan näkökulmasta sitä, mitä ajatusjohtajuus voi käytännössä olla, mitä hyötyjä sillä voidaan saavuttaa ja minkälaisin viestinnällisin keinoin yrityksen ajatusjohtajuuspyrkimyksiä voidaan tukea.

Tieteellisesti tämän tutkimuksen tulokset tarjoavat nykyistä tutkimuskirjallisuutta syvemmän katsauksen ajatusjohtajuuteen ilmiönä ja yrityksen erottautumisen keinona. Vaikka tämä tutkimus oli vasta pintaraapaisu ajatusjohtajuuteen, voi tulokset tuoda yrityksille, erityisesti kuluttajapuolella, uusia ajatuksia viestinnän ja liiketoiminnan käytännön toteuttamiseen esimerkiksi ajatusjohtajuuden teemojen tai viestintäkanavien suunnittelun kautta. Ajatusjohtajuus vaatii kuitenkin vielä merkittävästi lisätutkimusta ilmiönä niin tieteen piirissä kuin eri toimialoilla käytännössä. Jatkotutkimuskohteita tälle tutkimukselle esitellään tarkemmin luvussa 7.3, mutta ennen sitä luvussa 7.2 arvioidaan tutkimuksen etenemistä ja tutkijan suoriutumista tässä tutkimuksessa.

## 7.2 Tutkimuksen arviointi

Tieteellisen tutkimuksen piirissä on tärkeää, että tutkimus on toteutettu yleisiä eettisiä ja tutkimuksen luotettavuutta kuvaavia perinteitä kunnioittaen. Nämä periaatteet eivät aina ole yksiselitteisiä ja varsinkin laadullisen tutkimuksen piirissä on käyty runsaasti keskustelua tutkimuksen arviointiin liittyen (Aaltio & Puusa 2011, 153). Tässä tutkimuksessa arvioinnissa tarkastellaan erikseen tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä.

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi on olennainen osa laadullisen tutkimuksen arviointia (Aaltio & Puusa 2011, 153). Laadullisia menetelmiä ja laadullista tutkimuksen arviointia on usein arvosteltu hämäräksi ja epätieteelliseksi, koska perinteiset luonnontieteistä periytyneet määrällisen tutkimuksen laadun kriteerit reliabiliteetti ja valideetti eivät pysty kattavasti kuvastamaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Siksi laadullisen tutkimuksen tekijä joutuu pohtimaan tekemiään valintoja jatkuvasti tutkimuksen edetessä. (Eskola & Suoranta 2008, 208.)

*Reliabiliteetilla* tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin tutkimuksen tulokset olisivat toistettavissa, jos tutkimus toteutettaisiin samalla tavalla uudestaan (Daymon & Holloway 2011, 78). Laadullisessa tutkimuksessa on perinteisesti ehdotettu kolmea tapaa reliabiliteetin tarkistamiseen: tutkittaessa samaa henkilöä saadaan kahdella tutkimuskerralla sama tulos; kaksi eri arvioijaa päätyy samanlaiseen tulokseen; tai kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä saadaan sama tulos (Aaltio & Puusa 2011, 156; Hirsjärvi & Hurme 2008, 186). Tässä tutkimuksessa tulosten reliabiliteettia ei resurssisyistä lähdetty testamaan toisen arvioijan tai toisen tutkimusmenetelmän avulla, mikä osaltaan laskee tutkimuksen reliabiliteettia. Hirsjärvi ja Hurme (2008) kuitenkin toteavat, että koska tutkimustulokset ovat laadullisessa tutkimuksessa aina sidoksissa haastateltavan kontekstiin ja myös tutkijan subjektiiviseen tulkintaan, ei kahdella eri kerralla olisi mahdollistakaan saada täysin samoja tuloksia.

Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetti kannattaisi Hirsjärven ja Hurmeen mukaan nähdä enemmän tutkijan toimintaa kuvaavana kriteerinä. Näin tarkasteltuna reliabeli tutkimus tarjoaisikin mahdollisimman tarkan kuvauksen tutkijan toiminnasta ja valinnoista tutkimuksen aikana. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 186, 189.) Tämän tutkimuksen reliabiliteetti pyrittiin varmistamaan tarjoamalla tutkimuksen eri vaiheista, kuten litteroinnista, teema-haastatteluiden toteutuksesta ja aineiston analyysin etenemisestä, mahdolli-

simman tarkat kuvaukset. Myös aiheen valintaa on perusteltu monissa kohdin tutkimusta.

Laadullisen tutkimuksen kannalta *validiteetin* voi Hirsjärven ja Hurmeen (2008) mukaan jakaa kolmeen osaan: rakennevaliditeettiin sekä sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. *Rakennevaliditeetilla* tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin tutkimuksessa on pystytty vastaamaan siihen aiheeseen, johon sen oli tarkoitus, tai käsittelemään sitä ilmiötä, jota haluttiin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 187.) Rakennevaliditeetti kuvastaa pitkälti Aaltion ja Puusan (2011, 155) käsitystä siitä, että laadullisessa tutkimuksessa validiteetin pitäisi kuvata sitä, kuinka eheä tutkimuksen kohteeksi valittu ilmiö on. Tässä tutkimuksessa käsiteltäväksi ilmiöksi valittiin ajatusjohtajuus, josta haluttiin muodostaa käsitys sekä suhteessa aikaisempaan kirjallisuuteen ja läheisiin käsitteisiin että käytännön yritysmaailmaan viemällä käsite pelialan kontekstiin. Koska ajatusjohtajuudesta ei ennestään ole empiiristä tutkimustietoa, on tämän tutkimuksen rakennevaliditeetin tarkastelu erittäin tärkeää.

Vaikka ajatusjohtajuudesta ei ole empiiristä tutkimustietoa ennen tätä tutkimusta, on aihetta kuitenkin käsitelty tutkimuksen kentässä, mikä puolestaan tuntuisi kuvastavan ajatusjohtajuuden validiutta käsitteenä ja sitä myötä tutkimusaiheena. Lisäksi tässä tutkimuksessa havaittiin, että ajatusjohtajuudella on lähikäsitteisiinsä nähden niin merkittäviä määritelmällisiä eroja, ettei sitä voida nähdä synonyyminä jollekin näistä käsitteistä. Ajatusjohtajuuden eheyttä käsitteenä puoltavat myös tämän tutkimuksen tulokset, joissa todennettiin ajatusjohtajuudella olevan ainakin pelialalla myös käytännössä monia niistä ominaisuuksista, joita ajatusjohtajuuden aikaisemmassa tutkimuskirjallisuudessa esitettiin. Jos ajatusjohtajuutta on tunnistettavissa myös käytännön yritysmaailmassa, voidaan käsitteen todeta olevan rakenteellisesti riittävän validi opinnäytetyön tutkimuskohteeksi.

*Sisäinen validiteetti* puolestaan tarkoittaa sitä, kuinka hyvin tutkijan tekemät päätelmät haastateltavien näkemyksistä ja tutkittavasta ilmiöstä pitävät paikkansa (Daymon & Holloway 2011, 79; Hirsjärvi & Hurme 2008, 188). Se siis kuvastaa pitkälti tutkijan ammattitaitoa ja tieteellistä ja käsitteellistä kyvykkyyttä. Tässä tutkimuksessa tutkijan kokemattomuus tieteellisen tutkimuksen kentässä voidaankin nähdä yhtenä haasteena sisäisen validiteetin kannalta. Validiteetin varmistamiseksi tutkija pyrki koko tutkimusprosessin ajan hyödyntämään tutkimuskirjallisuutta valintojensa taustalla. Ennen tutkimusta ja tutkimuksen aikana tutkija myös pyrki tarkistamaan toimintaansa

laadullisen tutkimuksen metodikirjallisuudesta ja opinnäytetyön tekemistä koskevista ohjeistuksista.

Puusan ja Kuittisen (2011, 171–172) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa tulee pohtia myös valittujen metodien soveltuvuutta tutkimuksen kohdeilmion tarkastelemiseen ja tutkimukselle asetettujen tavoitteiden täyttämiseen. Tämä tutkimus toteutettiin käyttäen aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelua. Teemahaastattelu valittiin osittain tutkimuksen sisäisen validiteetin varmistamiseksi: se antaa metodina suuren vallan haastateltaville kertoa käsityksistään omin sanoin ja itselleen sopivin käsittein (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48). Tämän tutkimuksen kannalta haastatteluiden toteutuksessa haasteeksi oli ennakoitu haastateltavien vaihtelevaa pohjatietotasoa ajatusjohtajuuteen liittyen. Jos haastateltavat eivät ymmärrä keskusteltavaa aihetta, saattaa myös tutkimuksen aineisto käsitellä vääriä asioita tai jäädä tyngäksi. Tämä pyrittiin estämään varmistamalla tutkimuksen alussa se, miten haastateltava aiheen ymmärtää ja tarjoamalla lyhyt määritelmä käsitteeseen, jos se koettiin tarpeelliseksi. Tämän tutkimuksen seitsemästä haastattelusta lyhyt määritelmä tarjottiin neljässä haastattelussa.

Teemahaastattelu soveltui hyvin tämän tutkimuksen aineistonkeruun menetelmäksi, koska se antoi haastateltavalle mahdollisuuden kertoa ajatusjohtajuudesta omilla sanoillaan ja tutkijalle puolestaan mahdollisuuden esittää varmentavia kysymyksiä, jos haastateltavan vastaus koettiin epäselväksi. Aaltion ja Puusan (2011, 161) mukaan haastattelutilanne on aina yksilöllinen, eikä tutkija koskaan pysty välittämään haastateltavien näkemyksiä juuri sellaisinaan, vaan tekee niistä aina oman tulkintansa. Tässä tutkimuksessa pyrittiin aina varmistamaan yksittäisen kommentin merkitys suhteessa siihen kontekstiin, missä siitä keskusteltiin, eikä tulkintoja siis pohjattu kontekstistaan irrallisille kommenteille. Teemahaastatteluilissa huomattiin, että haastateltavat olivat monissa asioissa samaa mieltä keskenään ja puhuivat ajatusjohtajuudesta samoin käsittein ja ominaisuuksin – toisaalta myös eroavia mielipiteitä nousi esiin, mikä kuvaa haastateltavien vapautta itse määrittellä oma kantansa.

Teemahaastatteluita toteutettiin tässä tutkimuksessa seitsemän. Aineiston määrä koettiin riittäväksi ja tutkimuskysymyksiin saatiin vastattua aineiston pohjalta. Tutkimuskohteiden määrää ei olisi kannattanut kasvattaa myöskään sen takia, etteivät kohdeyritykset vaihtelisi liikaa kokonsa puolesta. Tutkimuksen kohdeyritykset poikkesivat silti jo seitsemällä kohdeyrityksellä melko paljon toisistaan liikevaihdon perusteella. Tässä tutkimuksessa ei

selvitetty, olivatko vastaukset yhteneviä läpi kaikkien kohdeyritysten, vai olisiko vastauksissa ollut havaittavissa merkittäviä eroja yrityksen koon mukaan. Koon mukainen jaottelu ei ollut tämän tutkimuksen kiinnostuksen kohteena, mutta se olisi voinut tuoda lisätietoa ajatusjohtajuuden luonteesta pelialalla. Jos sen sijaan tutkimuksessa olisi haastateltu esimerkiksi vain viisi kohdeyritystä, olisi joitain olennaisia näkökulmia saattanut jäädä huomioimatta, sillä kahdessa viimeisessä haastattelussa nousi vielä esiin hyviä, uusia näkemyksiä pelialan ajatusjohtajuuteen liittyen. Kaiken kaikkiaan tutkija on tyytyväinen tutkittavien yritysten määrään ja aineiston laajuuteen.

Pelialaa tarkasteltiin tässä tutkimuksessa lisäksi kokonaisuutena, eikä kohdeyrityksiä jaoteltu esimerkiksi valmistamiensa pelien teknisen alustan mukaan. Eri alustoille pelejä tekevien yritysten välillä saattaisikin olla joitain näkemuseroja ajatusjohtajuuteen liittyen, mitkä jäivät tässä tutkimuksessa analysoimatta. Kuitenkin yksi haastateltavista totesi, että vaikka eroja olisi, on yhtäläisyyksiä pelialan yritysten välillä vielä enemmän alustasta huolimatta. Lisäksi tutkimuksessa ei pyydetty haastateltavia rajaamaan ajatusjohtajuuden pohdintaansa vain oman yrityksensä alustaa käyttäviin yrityksiin, joten haastateltavat päätyivät antamaan esimerkkejä laajasti erilaisista yrityksistä. Jaottelu alustan perusteella ei tästä näkökulmasta olisikaan ollut tarpeen, ellei koko tutkimusta olisi haluttu rajata vain tiettyä alustaa koskevaksi.

Tässä tutkimuksessa analyysimenetelmän valinnan haasteeksi koettiin haastateltavien poikkeavat lähtötiedot ajatusjohtajuuteen liittyen. Tämän tutkimuksen aineiston analyysimenetelmäksi valittiinkin teoriasidonnainen teemoittelu, joka tarjosi tutkijan näkemyksen mukaan monia muita analyysimenetelmiä paremman mahdollisuuden tulkita käytetyn kielen ja merkitysten lisäksi lauseiden kontekstia ja haastatteluita kokonaisuutena. Teoriasidonnaisella lähestymistavalla puolestaan pyrittiin varmistamaan, ettei laajasta aineistosta jäänyt huomioimatta materiaalia, joka olisi voinut auttaa asetettuihin tutkimuskysymyksiin vastaamisessa.

*Ulkoinen validiteetti* on kolmas laadullisen tutkimuksen validiteetin arvioinnin osista. Sillä tarkoitetaan tutkimustulosten yleistettävyyttä eri tilanteisiin tai henkilöihin (Hirsjärvi & Hurme 2008, 188). Daymon ja Holloway (2011) kokevat juuri ulkoisen validiteetin olevan kiistanalaisin validiteetin osista laadullisen tutkimuksen kriteerinä: laadullisessa tutkimuksessa harvoin saadaan sellaisia tuloksia, joita voitaisiin pitää yleispätevinä totuuksina jostain ilmiöstä, vaan tulokset liittyvät aina kyseisen tutkimuksen uniikkiin konteks-

tiin. Tutkijat kehottavatkin unohtamaan yleispätevyyden ulkoisen validiteetin määrittelemisestä ja tarjoavat useita aihepiirejä joiden siirrettävyyteen voidaan ulkoisen validiteetin tarkastelussa sen sijaan keskittyä. Yksi tällaisista aihepiireistä on tutkimuksen muodostamat määritelmät tai mallit. (Daymon & Holloway 2011, 79–81.)

Tässä tutkimuksessa on käsitelty ajatusjohtajuuden käsitettä aikaisempaan tutkimukseen verrattuna varsin syvällisesti. Tästä tutkimuksesta olisikin tulevaan tutkimukseen varmasti siirrettävissä sekä teoriaosassa tarjottu ajatusjohtajuuden määrittely ja prosessikuvaus että tulososiossa tehdyt huomiot ajatusjohtajuudesta käytännössä. Käytännön tulosten hyödyntämisessä täytyy kuitenkin huomioida, että ajatusjohtajuus voi esimerkiksi toisella alalla poiketa melkoisesti ajatusjohtajuudesta pelialalla. Kuitenkin useat tutkimuskirjallisuudessa esiin nousseet ajatusjohtajuuden ominaisuudet, kuten kohderyhmälähtöisyys ja strategisuus, saivat vahvistusta myös empiirisesti. Tällaiset yhtenevyydet tutkimuskirjallisuuden ja empirian kesken voivatkin olla juuri niitä ajatusjohtajuuden ominaisuuksia, jotka todennäköisimmin kuvaisivat ajatusjohtajuutta myös muissa konteksteissa.

Laadullisen tutkimuksen laatua on reliabiliteetin ja validiteetin lisäksi tarkasteltu myös monin muin kriteerein. Daymonin ja Hollowayn (2011, 83) mukaan tutkimuksen on luotettavuuden lisäksi oltava muun muassa relevantti niille henkilöille, jotka sen lukevat, eli niille, joille tutkimus on kohdennettu. Tämän tutkimuksen relevanttius viestinnän ammattilaisten näkökulmasta liittyy sen urauurtavuuteen: tutkimus on tutkijan tietämyksen ja kirjallisuuskatsauksen mukaan ensimmäinen ajatusjohtajuutta empiirisesti käsitellyt tutkimus. Tässä tutkimuksessa mennään lisäksi ajatusjohtajuuden määrittelyssä syvemmälle kuin aikaisemmissa tutkimuksissa on menty.

Kuten aikaisemmin todettiin, on ajatusjohtajuudesta viestinnän ammattilaisten keskuudessa syntynyt paljon keskustelua ja osa yrityksistä on myös asettanut ajatusjohtajuuden viralliseksi tavoitteekseen toimialallaan. Ajatusjohtajuuden tarkemmalle määrittelylle ja empiiriselle tutkimukselle on viestinnän alalla selvästi kysyntää, sillä vaikka ammattilaisten kesken keskustelua olisikin, ei toistaiseksi ole syntynyt tarpeeksi syvällistä tietoa, johon viestinnän ammattilaiset ja yrityksen johto voisivat pohjata toimiaan ja päätöksentekoaan ajatusjohtajuusstrategiassa. Tämä tutkimus ei kuitenkaan pysty luomaan ajatusjohtajuudesta tyhjentävää ja kaikkiin tilanteisiin sopivaa tieteellistä teoriaa. Siksi myös jatkotutkimus aihepiiristä on tarpeen. Ehdotelmia jatkotutkimuskohteiksi on esitelty tarkemmin seuraavassa luvussa 7.3.

Myös tutkimuksen eettisyydelle on tieteen piirissä asetettu monenlaisia periaatteita. Monet asetetuista ohjeistuksista liittyvät ihmistieteissä siihen, kuinka toimitaan eettisesti tutkittavina olevia henkilöitä kohtaan. Eettiset periaatteet korostuvat silloin, kun tutkimuksessa on käsitelty tutkittavalle henkilökohtaisia tai arkaluontoisia aihepiirejä (Eskola & Suoranta 2008, 52–56, 58). Koska tämän tutkimuksen painopiste oli pelialan ajatusjohtajuuden tarkkailussa, ei tutkimusongelman ratkaisemiseksi ollut tarvetta saada haastateltavilta vastauksia sellaisiin henkilökohtaisiin aiheisiin, jotka saattaisivat tuottaa heille stressiä tai eettisiä haasteita. Tutkimuksen teossa tulee kuitenkin vastaan useita vaiheita, joissa eettisyyden varmistaminen on tärkeää.

Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 20) mukaan eettisiä valintoja tehdään jo haastattelututkimuksen suunnitteluvaiheessa, kun tutkijan on saatava osallistujilta suostumus haastatteluun osallistumiseen. Lisäksi jo tässä vaiheessa olisi hyvä selventää haastateltaville luottamuksellisuuteen liittyvät toimintatavat. Tässä tutkimuksessa haastatteluun osallistumisessa painotettiin vapaaehtoisuutta ja osallistujille kerrottiin jo kutsumisvaiheessa anonymiteetistä, joka pätee kaikissa haastatteluvastauksissa läpi koko tutkimuksen. Haastattelutilanteessa haastateltaville korostettiin lisäksi sitä, ettei ajatusjohtajuuteen liittyen ole olemassa oikeita tai väriä vastauksia, vaan he voivat keskustella teemasta täysin oman näkemyksensä pohjalta. Myös tällä pyrittiin minimoimaan haastattelutilanteen aiheuttama stressi.

Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 20) mukaan myös tutkimuksen purkamisvaiheeseen ja analyysiin voi liittyä eettisiä kysymyksiä: purkamisvaiheessa litteroinnin luottamuksellisuus ja tarkkuus sekä analyysivaiheessa analyysin kriittisyys ja tutkijan tulkintojen paikkansapitävyys voivat aiheuttaa tutkimuksen eettisyydelle haasteita. Tässä tutkimuksessa litteroiminen toteutettiin tutkijan kotona ja litteroitu aineisto säilytetään salasanalla suojatulla kovalevyllä, ettei litterointien luottamuksellinen sisältö voi päätyä väärin käsiin. Erittäin yksityiskohtainen, myös äänenpainot ja tauot huomioonottava litterointi koettiin tässä tutkimuksessa tarpeettomaksi, sillä tutkimuksen kohteena ei ollut kieli vaan keskusteltavat aihepiirit. Vaikka litterointi toteutettiin samalla tarkkuudella kaikissa haastatteluissa, aiheutuu aihepiireihin keskittyvästä litteroinnista suurempi mahdollisuus tutkijan tulkintavirheille analyysivaiheessa. Litterointiprosessi onkin pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti, jotta tutkijan käyttämä logiikka olisi mahdollisimman läpinäkyvä.



Analyysin eettisyys pyrittiin puolestaan varmistamaan aineiston perusteellisella teemoittelulla ennen tutkimustulosten kirjoittamista. Analyysin toteutus on lisäksi pyritty tekemään mahdollisimman läpinäkyväksi kirjoittamalla analyysiprosessin eteneminen auki luvussa 4.5. Koska tutkimushaastattelut analysoitiin yhtenä kokonaisuutena, ei yksittäisen haastattelun analyysiä pystytty todentamaan näyttämällä sitä kyseiselle haastateltavalle. Jos haastattelut olisi ensin analysoitu yksitellen, vastaisivat tutkijan tulkinnat varmemmin haastateltavan kokemuksia, koska ne olisi voitu varmistaa haastateltavalta itseltään.

Myös tutkimuksen raportointivaiheessa eli lopullisessa tutkimustekstissä on otettava eettisyys huomioon: luvattu luottamuksellisuus täytyy turvata mahdollisimman hyvin (Eskola & Suoranta 2008, 57; Hirsjärvi & Hurme 2008, 20). Tähän tutkimukseen osallistuneilta haastateltavilta varmistettiin, että osallistuneen yrityksen nimi saadaan mainita kohdeyritysten listassa. Koska osallistuneet yritykset nimettiin, ei tutkimusraporttiin päätyneitä sitaatteja numeroitu haastateltavien mukaan, jottei kommenttien antaja olisi pääteltävissä. Lisäksi haastateltavien anonymiteetti pyrittiin varmistamaan sillä, ettei osallistuneiden henkilöiden titteleitä eritelty yleistä tasoa tarkemmin – osallistunut henkilö voisi olla pääteltävissä tittelinsä perusteella.

Eskola ja Suoranta (2008, 57) muistuttavat kuitenkin, että vaikei tutkimusraportissa olisikaan haastateltavien nimiä, saattaa ainakin osallistuneiden henkilöiden lähipiiri silti pystyä tunnistamaan vastaajat esimerkiksi puhetyylin tai keskusteltavien aiheiden perusteella. Tunnistettavuus pyrittiin tutkimusraporttiin jääneiden sitaattien osalta minimoida poistamalla kommentteista kaikki sellainen sisältö, josta vastaaja olisi tunnistettavissa. Vastaajien kielenkäyttö vaikutti lisäksi tutkijan mielestä yhtenevältä, eikä kenenkään haastateltavista pitäisi olla tunnistettavissa esimerkiksi murteen perusteella. Pelialan työntekijät saattavat kuitenkin tuntea toisensa hyvin, joten on mahdollista, että joku kommentti on yhdistettävissä tiettyyn vastaajaan esimerkiksi annetun mielipiteen perusteella.

Seuraavassa luvussa käsitellään tämän tutkimuksen perusteella ehdotetut jatkotutkimuskohteet ajatusjohtajuuden tieteelliseen käsittelyyn.

### 7.3 Jatkotutkimuskohteet

Tämä tutkimus on tutkijan tiedon mukaan ensimmäinen ajatusjohtajuutta empiirisesti tarkastellut tieteellinen tutkimus. Näin ollen ajatusjohtajuuden tieteelliselle käsittelylle on pystytty tarjoamaan vasta hyvä pohja ja aikaisempaa tutkimusta syvällisempi määritelmä, jota on syytä myös jatkossa syventää tulevilla tutkimuksilla. Tässä luvussa pyritään tarjoamaan joitain näkemyksiä tulevien tutkimusten pohjaksi – mahdollisuuksia ajatusjohtajuuden tieteelliselle tarkastelulle nähdään olevan runsaasti.

Ensinnäkin ajatusjohtajuuden määritelmä ja käsite tarvitsevat tulevassa tutkimuksessa vielä tarkempaa tarkastelua ja testausta eri konteksteissa: kuinka hyvin ajatusjohtajuudelle tarjotut ominaisuudet pätevät käytännön yritysmaailmassa erilaisissa konteksteissa? Ajatusjohtajuuden ominaisuuksien tarkasteluun voisi tuoda syvyyttä myös eri tutkimusmenetelmien käyttäminen. Ajatusjohtajuutta olisikin hyvä päästä tutkimuksen edetessä tarkastelemaan myös triangulaation tai määrällisten menetelmien keinoin. Ajatusjohtajuuden määritelmä on lisäksi itsessään hyvin laaja ja myös sen sisällä voitaisiin aihetta rajata tähän tutkimukseen verrattuna vielä tarkemmin.

Esimerkiksi seuraavat kysymykset voisivat olla kiinnostavia tulevan tutkimuksen kannalta: mikä on yrityksen johdon rooli ajatusjohtajuuden viestinnässä, tai miten jotain yksittäistä viestintäkanavaa hyödynnetään ajatusjohtajuudessa jollain rajatulla toimialalla? Sisäisen viestinnän näkökulma ajatusjohtajuuteen jäi myös tämän tutkimuksen tarkastelun ulkopuolelle, joten sisäisessä viestinnässä riittäisi kyllä tieteellisiä aihepiirejä jatkotutkimukselle, esimerkiksi yrityskulttuurin näkökulmasta.

Myös ajatusjohtajuuden ja lähikäsitteiden, erityisesti maineen, yhteyttä olisi tutkijan mielestä kiinnostavaa päästä tarkastelemaan tätä tutkimusta tarkemmin. Maineen suhde ajatusjohtajuuteen on mielenkiintoinen, eikä tässä tutkimuksessa pystytty vastaamaan esimerkiksi siihen, onko ajatusjohtajalla aina oltava myös hyvä maine. Mainetta on myös mitattu sekä tieteen että yritysmaailman puolella jo pitkään. Maineen mittaamisen puolelta voisikin löytyä hyvää pohjaa myös ajatusjohtajuuden mittareiden luomiseksi. Ajatusjohtajuuden mittareiden luominen on olennaista ajatusjohtajuuden hyödyntämisen ja tulevaisuuden kannalta, koska ilman, että saadaan mittareiden avulla todennettua ajatusjohtajuuden merkitystä liiketoiminnan kannalta, saattaa muutoin hyödyllisen käsitteen syvälinen hyödyntäminen jäädä käytännössä vähäiseksi. Mittareiden luomisen pohjalla voitaisiinkin ajatusjohtajuudessa

hyödyntää tässä tutkimuksessa esiteltyä ajatusjohtajuuden kriteeristöä. Myös menestyksen ja ajatusjohtajuuden suhde nousi tutkimuksen tuloksista esiin. Kiinnostavaa olisikin tutkia menestyksen ja ajatusjohtajuuden eroja tarkemmin niin, että ajatusjohtajuuden määritelmä tarkentuisi myös näiden kahden ilmiön yhteyden osalta.

Tämän tutkimuksen tuloksia olisi lisäksi mielenkiintoista päästä tarkastelemaan toteuttamalla tutkimus uudestaan kuitenkin rajaamalla kohdeyritykset eri tavalla. Tässä tutkimuksessa kohdeorganisaatiot valikoitiin liikevaihdon perusteella, koska näin uskottiin saatavan ajatusjohtajuuden kannalta sellaiset henkilöt haastateltavaksi, joilla olisi näkemystä alalla menestymiseen ja ajatusjohtajuuteen ylipäättäen. Jos organisaatiot rajattaisiinkin toisin, voisi olla kiinnostavaa tarkkailla, päädyttäisiinkö lopulta samankaltaisiin tuloksiin. Empiirisen tutkimuksen kentässä myös toimialan vaihtaminen toisi ajatusjohtajuuden tarkasteluun syvyyttä ja loisi mahdollisuuden tarjota yrityksille juuri heidän toimialaansa liittyvää tietoa ajatusjohtajuuden hyödyntämisestä.

Jatkotutkimusaiheita riittää siis ajatusjohtajuuden ympärillä paljon ja aihepiiriä on vasta raapaistu empiirisen tutkimuksen saralla. Toivottavasti tämä tutkimus luo kuitenkin hyvän pohjan ja ensiaskeleen tulevan tutkimuksen kehittämiseksi ajatusjohtajuuden saralla.

## KIRJALLISUUS

Aaltio, I. & Puusa, A. 2011. *Laadullisen tutkimuksen luotettavuus*. Teoksessa A. Puusa & P. Juutti (toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Vantaa: HansaBook, 153–166.

Aapola, S. 2012. *Tunnustettu asiantuntijuus - Thought leadership*. Jyväskylä: Docendo.

Aasmundsen, M. S. 2011. *Thought leadership: Defining the role and scope of thought leadership as a reputation management strategy*. Southampton Solent University. Department of Film, Media & Journalism. Master's thesis.

AC-Sanafor Oy. 2014. *Ajatusjohtajuus*. Viestintätoimisto AC-Sanaforin palvelukuvaus. Saatavana: <http://www.acsanafor.fi/osaaminen/palvelut/ajatusjohtajuus/> [Viitattu 17.11.2014].

Adeosun, L. P. K. & Ganiyu, R. A. 2013. *Corporate reputation as a strategic asset*. *International Journal of Business and Social Science* 4 (2), 220–225.

Apperley, T. H. 2006. *Genre and game studies: Toward a critical approach to video game genres*. *Simulation & Gaming* 37 (1), 6–23.

Aula, P. & Heinonen, J. 2011. *Maineen uusi aalto*. Helsinki: Talentum.

Beck, J. 2012. *Thought leadership: Making it a development tool*. *Franchising World* 44 (12), 19–21.

Bennett, R. & Kottasz, R. 2000. *Practitioner perceptions of corporate reputation: An empirical investigation*. *Corporate Communications: An International Journal* 5 (4), 224–234.

Boles, J. S., Babin, B. J., Brashear, T. G. & Brooks, C. 2001. *An examination of the relationships between retail work environments, salesperson selling orientation-customer orientation and job performance*. *Journal of Marketing Theory and Practice* 9 (3), 1–13.

Boyd, B. K., Bergh, D. D. & Ketchen Jr. D. J. 2010. *Reconsidering the reputation-performance relationship: A resource-based view*. Journal of Management 36 (3), 588-609.

Brosseau, D. 2013. *Ready to be a thought leader: How to increase your influence, impact, and success*. Somerset, NJ: John Wiley & Sons, Incorporated.

Cahill, D. J. 1996. *Pioneer advantage: Is it real? Does it matter?* Marketing Intelligence & Planning 14 (4), 5-8.

Daymon, C. & Holloway, I. 2011. *Qualitative research methods in public relations and marketing communications*. New York: Routledge.

Dearlove, D. 2004. *Origins and blasphemies*. Business Strategy Review 15 (2), 2-4.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2010. *Teemahaastattelu: Opit ja opetukset*. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1*. Juva: PS-Kustannus, 26-44.

Fombrun, C. J. 1996. *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press.

Frey, L. R., Botan, C. H. & Kreps, G. L. 2000. *Investigating communication: An introduction to research methods*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.

Gibbins-Klein, M. 2011. *Winning by thinking: How to create a culture of thought leadership in your organization*. Development and Leading in Organizations 25 (1), 8-10.

Goldsmith, M. & McLeod, M. 2008. *Thought leadership*. Leadership Excellence 25 (2), 12.

Goodman, M. B. 2006. *Corporate communication practice and pedagogy at the dawn of the new millennium*. Corporate Communications: An International Journal 11 (3), 196-213.

- Gotsi, M. & Wilson, A. M. 2001. *Corporate reputation: Seeking a definition*. *Corporate Communications: An International Journal* 6 (1), 24–30.
- Grunig, J. E. 2006. *Furnishing the edifice: Ongoing research on public relations as a strategic management function*. *Journal of Public Relations Research* 18 (2), 151–176.
- Grunig, J. E. & Grunig, L. A. 2003. *Public relations in strategic management and strategic management of public relations: theory and evidence from the IABC Excellence project*. *Journal of Communication Management* 7 (1), 34–42.
- Grunig, J. E. & Grunig, L. A. 1998. *The relationship between public relations and marketing in excellent organizations: evidence from the IABC study*. *Journal of Marketing Communications* 4 (3), 141–162.
- Hakkarainen, K., Lallimo, J. & Toikka, S. 2012. *Kollektiivinen asiantuntijuus ja jaetut tietokäytännöt*. *Aikuiskasvatus* 32 (4), 246–256.
- Hartman, J. & Lenk, M. M. 2001. *Strategic communication capital as an intangible asset*. *The International Journal of Media Management* 3 (3), 147–153.
- Heinisuo, J. 2013. *Edelläkävijöiden määrittäminen seulontamenetelmän ja sisällönanalyysin avulla*. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Huoneistokeskus Oy. 2014. *Suunnannäyttäjää*. Huoneistokeskus Oy:n historiakuvaus yrityksen nettisivuilla. Saatavana: <http://yritys.huoneistokeskus.fi/suunnannayttaja.php> [Viitattu 17.11.2014].
- Interactive Denmark. 2014. *Danish digital industries*. 14.11.2014. Saatavana: <http://danishgameindustry.com/danish-digital> [Viitattu 5.1.2015].
- Jackson, H. 2012. *Campaign highlights thought leadership*. *HRMagazine* 57 (8), 10.

Jevons, C., Buil, I., Merrilees, B. & de Chernatony, L. 2013. *Introduction: Thought leadership in brand management*. Journal of Business Research 66, 1-3.

Johansson, S. 2013. *Ajatusjohtajuus ei ole sisältömarkkinointia*. Tulos Helsinki Oy:n blogikirjoitus. Saatavana: <http://www.tulos.fi/artikkelit/ajatusjohtajuus-ei-ole-sisaltomarkkinointia/> [Viitattu 17.11.2014].

Kauffman, R. & Howcroft, B. 2003. *Thought leadership in investment banking: The beginning of a new era*. Journal of Financial Services Marketing 7 (3), 214-218.

Keynotes Oy. 2014. Keynotes Oy:n etusivu. Saatavana: <http://www.keynotes.fi/> [Viitattu 17.11.2014].

Kirjonen, J. 1997. *Johdanto*. Teoksessa J. Kirjonen, P. Remes & A. Etäpelto (toim.) *Muuttuva asiantuntijuus*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino, 11-27.

Klavans, R. & K. W. Boyack. 2008. *Thought leadership: A new indicator for national and institutional comparison*. Scientometrics 75 (2), 239-250.

Koivunen, N. 2005. *Miten kollektiivinen asiantuntijuus organisoituu?* Hallinnon tutkimus 24 (3), 32-45.

Lappalainen, E. 2014. *Peliyritykset 2014. Peliala aikuistui*. Talouselämä 77 (24), 27-33.

Lehto, T. 2014. *Peliyritysten yhdistys: "Suomen peliala ei ole taantumassa"*. Tekniikka & Talous 2.10.2014. Saatavana: <http://www.tekniikkatalous.fi/ict/peliyritysten+yhdistys+quotsuomen+peliala+ei+ole+taantumassaquot/a1016570> [Viitattu 5.1.2015].

Lindeberg, A. 2014. *Suomen peliteollisuudella pyyhkii hyvin - nyt taakse jää Ruotsi*. Yle 14.12.2014. Saatavana: [http://yle.fi/uutiset/suomen\\_peliteollisuudella\\_pyyhkii\\_hyvin\\_-\\_nyt\\_taakse\\_jai\\_ruotsi/7087398](http://yle.fi/uutiset/suomen_peliteollisuudella_pyyhkii_hyvin_-_nyt_taakse_jai_ruotsi/7087398) [Viitattu 5.1.2015].

Lintulahti, M. 2014. *Mitä, miksi ja miten olla oman toimialan mielipidejohtaja? Lyhyet vastaukset tärkeisiin kysymyksiin*. Kubo Oy:n blogikirjoitus. Saatavana: <http://www.kubo.fi/mita-miksi-ja-miten-olla-oman-toimialan-mielipidejohtaja-lyhyet-vastaukset-tarkeisiin-kysymyksiin/> [Viitattu 17.11.2014].

Lowe, B. & Alpert, F. 2010. *The relative influence of pioneer and follower price on reference price and value perceptions*. *Journal of Product & Brand Management* 19 (7), 504–511.

Luoma-aho, V. 2006. *Intangibles of public organizations: Trust and reputation*. Teoksessa V. Luoma-aho & S.-M. Peltola (toim.) *Public organizations in the communication society*. University of Jyväskylä. Publications of the Department of Communication 29, 11–58.

Lyons, B. & Henderson, K. 2005. *Opinion leadership in a computer-mediated environment*. *Journal of Consumer Behaviour* 4 (5), 319–329.

McCrimmon, M. 2005. *Thought leadership: A radical departure from traditional, positional leadership*. *Management Decision* 43 (7), 1064–1070.

McLaughlin, M. W. 2010. *Thought leader marketing*. *Partner's report* 10 (3), 2–3.

Moss, D. & Warnaby, G. 1998. *Communications strategy? Strategy communication? Integrating different perspectives*. *Journal of Marketing Communications* 4 (3), 131–140.

Nurmi, K., Haanpää-Liukko, S. & Manu, T. 2014. *B2B on nyt B&B - Aito vuoropuhelu rakentaa ajatusjohtajuutta*. Aida Consultingin ja Faster Horsen slideshare esitys. Saatavana: <http://www.slideshare.net/AidaCon1/ajatusjohtajuus-ja-miksi-b2-b-on-nyt-bb> [Viitattu 17.11.2014].

Oksanen, E. 2014. *Securitas: Turvallisuuden suunnannäyttäjä*. Taloudenvuosi. Saatavana: <http://www.taloudenvuosi.fi/fi/tyoelama/securitas-turvallisuuden-suunnannayttaja> [Viitattu 17.11.2014].

Osathanunkul, C. 2015. *A classification of business models in video game industry*. *International Journal of Management Cases* 17 (1), 35–44.

Pirttilä, I. 1997. *Teoria, markkina-analyysi ja futurologinen silmä eksperttiyden ehtona*. Teoksessa J. Kirjonen, P. Remes & A. Eteläpelto (toim.) *Muuttuva asiantuntijuus*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino, 73–81.

Pousa, C. & Mathieu, A. 2013. *Boosting customer orientation through coaching: a Canadian study*. *The International Journal of Bank Marketing* 32 (1), 60–81.



Puusa, A. & Kuittinen, M. 2011. *Laadullisen tutkimuksen luotettavuus- ja arviointikysymyksistä*. Teoksessa A. Puusa & P. Juutti (toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Vantaa: HansaBook, 167–180.

Ramos, L. 2013. *Nurture thought leadership to nurture your brand*. Cambridge: Forrester Research Inc. Saatavana: <http://www.forrester.com/Nurture+Thought+Leadership+To+Nurture+Your+Brand/fulltext/-/E-RES93921> [Viitattu 17.7.2014].

Raupp, J. & Hoffjann, O. 2012. *Understanding strategy in communication management*. *Journal of Communication Management* 16 (2), 146–161.

Rettie, R., Hilliar, S. & Alpert, F. 2002. *Pioneer brand advantage with UK consumers*. *European Journal of Marketing* 36 (7), 895–911.

Roach, T. J. 2008. *Thought leadership*. *Rock Products* 111 (10).

Rogers, E. M. 2003. *Diffusion of innovations*. New York: Free Press

Ryde, R. 2008. *Thought leadership – Moving hearts and minds*. *The International Journal of Leadership in Public Services* 4 (2), 22–31.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. *KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Saatavana: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus> [Viitattu 18.3.2015].

Shamma, H. M. 2012. *Toward a comprehensive understanding of corporate reputation: Concept, measurement and implications*. *International Journal of Business and Management* 7 (16), 151–169.

Shelton, K. 2007. *Best minds on leadership*. *Leadership Excellence* 24 (11), 2.

Singh, R. & Koshy, A. 2011. *A new conceptualization of salesperson's customer orientation*. *Marketing Intelligence & Planning* 30 (1), 69–82.

Steyn, B. 2003. *From strategy to corporate communication strategy: A conceptualisation*. *Journal of Communication Management* 8 (2), 168–183.

- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1995. *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Rauma: Kirjayhtymä.
- Tekes. 2009. *Hiipuva haarakonttori vai globaali suunnannäyttävä? Suomalaisen finanssialan tulevaisuus*. Helsinki: Tekes. Saatavana: [http://www.tekes.fi/Julkaisut/hiipuva\\_haarakonttori.pdf](http://www.tekes.fi/Julkaisut/hiipuva_haarakonttori.pdf) [Viitattu 17.11.2014].
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Ulmer, R. 2012. *Increasing the impact of thought leadership in crisis communication*. *Management Communication Quarterly* 26 (4), 523–542.
- von Hippel, E. 1986. *Lead users: A source of novel product concepts*. *Management Science* 32 (7), 791–806.
- Wallin, A., Tähtinen, J. & Nuutinen, M. 2012. *Paths towards pioneering in service business*. Espoo: VTT.
- Weinmann, G. 1994. *The influentials: People who influence people*. Albany: State University of New York Press.
- Wesley, D. & Barczak, G. 2010. *Innovation and Marketing in the Video Game Industry*. Farnham, Surrey, GBR: Ashgate Publishing Group.
- Wolf, D. 2009. *Thought leadership should be declared useless jargon*. *Media*, 19.
- Woodruff, R.-F. 1997. *Customer value: The next source for competitive advantage*. *Journal of the Academy of Marketing Science* 25 (2), 139–144.
- Vähäkainu, P., Mononen, L. & Neittaanmäki, P. 2014. *Suomen pelialan koulutuksen kartoitus*. Jyväskylän yliopisto: Informaatioteknologian tiedekunta. Saatavana: [https://www.jyu.fi/it/tutkimus/192014\\_Suomenpelialankoulutuksenkartoitus\\_NETTI.pdf](https://www.jyu.fi/it/tutkimus/192014_Suomenpelialankoulutuksenkartoitus_NETTI.pdf) [Viitattu 5.1.2015].
- Yang, S.-U. & Grunig, J. E. 2005. *Decomposing organisational reputation: The effects of organisation-public relationship outcomes on cognitive representations of organisations and evaluations of organisational performance*. *Journal of Communication Management* 9 (4), 305–325.

# LIITTEET

## Liite 1 Haastattelukutsu

Hei,

Olen yhteisöviestinnän maisteriopiskelija Jyväskylän yliopistosta ja teen pro gradu - tutkielmaa aiheenani ajatusjohtajuus ja edelläkävijyys pelialalla.

Tutkimukseni tavoitteena on selvittää, millaisia näkemyksiä pelialan yritysten viestinnästä vastaavilla henkilöillä on ajatusjohtajuudesta alallaan. Erityisesti ollaan kiinnostuneita siitä, millaista organisaatioiden viestintä on ajatusjohtajuusprosessin eri vaiheissa.

Haluaisin päästä haastattelemaan teitä sillä uskon, että xx yhtenä Suomen suurimmista pelialan edelläkävijöistä olisi mielenkiintoinen ja tärkeä osa tutkielmaani. Pyrkimyksenäni on haastatteluiden myötä saada muodostettua kattava kokonaiskuva ajatusjohtajuudesta pelialalla Suomessa, alan yritysten näkökulmasta.

Ajan ja paikan suhteen ei ole niin väliä, kunhan se on teille sopiva ja pääsemme istumaan alas noin tunnin ajaksi. Vaihtoehtoisesti haastattelu voidaan toteuttaa AC-Sanaforin toimistolla Helsingin keskustassa. Tutkimukseen osallistuminen ei vaadi teiltä muita valmisteluita. Kaikkia antamianne tietoja käsitellään anonymisti läpi koko tutkimuksen. Halutessanne saatte kopion tutkimusraportista itsellenne.

Luuletko, että sinulta tai nimetyltä viestinnän vastuuhenkilöltä löytyisi noin tunti aikaa lokakuussa haastatteluun? Kerron mielelläni aiheesta lisää puhelimitse. Haastattelu onnistuu tarvittaessa sujuvasti myös englanniksi.

Ystävällisin terveisin,  
Katri Koponen  
Jyväskylän yliopisto  
Yhteisöviestintä  
050 xxx xxx  
[katri.koponen@xxx.fi](mailto:katri.koponen@xxx.fi)

## **Liite 2 Teemahaastattelurunko**

### **Taustatiedot:**

- Asema ja tehtävä organisaatiossa, yhteydet viestintään ja markkinointiin?
- Onko ajatusjohtajuus tuttu käsite?
- Millainen mielikuva syntyy ajatusjohtajuudesta? Mitä voisi tarkoittaa?

### **Teema 1. Ajatusjohtajuuden ominaisuudet pelialalla**

- Millaista ajatusjohtajuus on?
- Mihin linkittyy (tuote, muu?)
- Yksilö vai yritys?
- Miten saavutetaan?
- Pelaajien rooli?
- Mistä tietää, onko ajatusjohtaja?
- Hyöty?

### **Teema 2. Ajatusjohtajuus ja viestintä**

#### **Pyrkimisvaiheen viestintä**

- Millaista?
- Mistä asioita?
- Kenelle?
- Kanavat?
- Viestinnän rooli pyrkimisessä?

#### **Saavutettu asema**

- Miten eroaa pyrkivästä? Entä alan toimijoista yleisesti?
- Millaista?
- Mistä asioista?
- Kenelle?
- Kanavat?
- Viestinnän rooli ylläpitämisessä?