

**SOSIAALISEN MEDIAN HYÖDYNTÄMINEN  
ASiantuntijaorganisaation  
asiakassuhteissa - CASE TILITOIMISTOT**

**Jyväskylän yliopisto  
Kauppakorkeakoulu**

**Pro gradu -tutkielma**

**2018**

**Tekijä: Paloniemi Essi  
Oppiaine: Markkinointi  
Ohjaaja: Munnukka Juha**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO



## TIIVISTELMÄ

Tekijä Essi Paloniemi	
Työn nimi Sosiaalisen median hyödyntäminen asiantuntijaorganisaation asiakassuhteissa - case tilitoimistot	
Oppiaine Markkinointi	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) Toukokuu 2018	Sivumäärä 77 + liitteet
Tiivistelmä <p>Sosiaalisen median ja digitaalisen vuorovaikutuksen tuomat mahdollisuudet ovat herättäneet mielenkiinnon myös B2B-markkinoilla. Digitaalisten vuorovaikutusmenetelmien suosion hyödyntäminen on huomioitu myös uusasiakashankinnassa sekä jo olemassa olevien asiakassuhteiden ylläpidossa.</p> <p>Tässä kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkittiin, miten asiantuntijaorganisaatiot hyödyntävät sosiaalista mediaa asiakassuhteissaan. Tämä tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena ja tapaukseksi valikoitui tilitoimistot. Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää sosiaalisen median asemaa tilitoimistoissa. Tutkimuksessa selvitettiin millainen motivaatio ja millaisia tavoitteita tilitoimistoilla oli lähteä toteuttamaan markkinointia sosiaalisessa mediassa. Lisäksi tutkittiin, millaista suhdearvoa tilitoimistot kokevat saavansa sosiaalisen median avulla. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluilla.</p> <p>Tutkimustuloksissa ilmeni, että tilitoimistojen tavoitteena lähteä toteuttamaan markkinointia sosiaalisessa mediassa ovat ilmenneet uusasiakashankinta, bränditietoisuuden leviäminen sekä myynnin lisääntyminen. Lisäksi tutkimustuloksista voidaan nähdä, että tilitoimistot saavat sosiaalisen median avulla suhdehyötyjä. Suhdehyötyjen taloudellisena ulottuvuutena voidaan nähdä kustannustehokkuus. Strategisena ulottuvuutena havaitaan bränditietoisuuden kasvaminen sekä sitä kautta tulleet uudet asiakkuudet. Sosiaalisena ulottuvuutena puolestaan korostuu digitaalisen vuorovaikutuksen helppous ja nopeus sekä luottamuksen rakentaminen ja ylläpitäminen. Tutkimuksen johtopäätösten perusteella voidaan todeta, että sosiaalisella mediallyllä on merkitystä tilitoimiston asiakassuhteissa. Eriytyisen tärkeänä sosiaalista mediaa voidaan pitää potentiaalisten asiakkaiden tavoittelussa.</p>	
Asiasanat Asiantuntijaorganisaatio, B2B-organisaatio, suhdearvo, asiakassuhteet, sosiaalinen media	
Säilytyspaikka	Jyväskylän yliopiston kirjasto



## KUVIOT

KUVIO 1 Palveluntoimittajan kokeman suhdearvon ulottuvuudet (mukaillen Songailiene ym. 2001).....	19
KUVIO 2 Arvonluonti asiakassuhteissa (mukaillen Walter ym. 2001) .....	23
KUVIO 3 Yrityksen sosiaalisen median päätöksentekoprosessi (mukaillen Tsimonis & Dimitriadis 2014) .....	35
KUVIO 4 Teoreettinen viitekehys .....	40

## TAULUKOT

TAULUKKO 1 Sosiaalisen median kanavien sisältö.....	51
TAULUKKO 2 Tilitoimiston asiakassuhteet .....	54
TAULUKKO 3 Sosiaalisen median tuomat suhdehyödyt.....	60

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ KUVIOT JA TAULUKOT SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	9
1.1	Tutkimuksen taustaa .....	9
1.2	Tutkimuksen tavoite .....	11
1.3	Tutkielman rakenne .....	11
2	SUHDEARVON MUODOSTUMINEN B2B-ASIAKASSUHTEISSA .....	13
2.1	Suhdearvon käsitteet .....	13
2.1.1	Asiakasarvo ja koettu arvo.....	13
2.1.2	Suhdearvo.....	14
2.2	Suhdenäkökulma B2B-asiakassuhteissa.....	15
2.3	Suhdearvon ulottuvuudet .....	16
2.3.1	Taloudellinen ja strateginen arvo .....	17
2.3.2	Sosiaaliset, henkilökohtaiset ja tietotaitoon pohjautuvat arvot	18
2.3.3	Yhteenvedo suhdearvon ulottuvuuksista.....	19
2.4	Asiakassuhteet B2B-markkinoilla ja niiden merkitys.....	20
2.4.1	Asiakassuhteiden rakentaminen ja laatu .....	20
2.4.2	Suorat ja epäsuorat toiminnot asiakassuhteessa.....	21
2.4.3	Asiakassuhteen luokat.....	22
2.4.4	Asiakassuhteiden tavoitteet markkinoinnissa .....	24
3	SOSIAALINEN MEDIA B2B-MARKKINOINNISSA / - ASIAKASSUHTEISSA .....	26
3.1	Sosiaalinen media markkinoinnissa.....	26
3.2	Sosiaalinen media B2B-organisaatiossa.....	27
3.2.1	Sosiaalisen median sisältö B2B-markkinoinnissa .....	30
3.2.2	Sosiaalisen median markkinoinnin tavoitteet ja päätöksentekoprosessi.....	33
3.3	Sosiaalinen media ja asiakassuhteet.....	35
3.3.1	Sosiaalisen median hyödyt ja haitat B2B-asiakassuhteessa .....	36
3.4	Teoreettinen viitekehys.....	38
4	METODOLOGIA.....	41
4.1	Laadullinen tutkimus .....	41
4.2	Tapaustutkimus .....	42
4.3	Haastattelu tutkimusmenetelmänä.....	42
4.3.1	Teemahaastattelu.....	44
4.4	Aineisto .....	44
4.4.1	Aineiston kerääminen.....	44

4.4.2	Aineiston analysointitapa .....	45
4.5	Tutkimuksen luotettavuus .....	46
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	48
5.1	Sosiaalinen media yrityksessä .....	48
5.1.1	Motivaatio ja tavoitteet .....	48
5.1.2	Kanavat, sisällöntuotto, aktiivisuus ja seuranta .....	50
5.2	Asiakassuhteet.....	53
5.2.1	Pitkäaikaiset asiakassuhteet.....	53
5.2.2	Uudet ja potentiaaliset asiakkaat .....	54
5.2.3	Myyntiin ja verkostoitumiseen pohjautuvat asiakkuudet .....	55
5.3	B2B-asiakassuhteet ja sosiaalinen media .....	55
5.3.1	Viestinnän kohdistaminen ja sisältö .....	56
5.3.2	Suhdearvo.....	57
5.3.3	Sosiaalisen median edut ja haitat sekä tulevaisuuden näkymät	
	60	
6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	63
6.1	Teoreettiset johtopäätökset.....	63
6.1.1	Tilitoimistojen motivaatio ja tavoitteet sosiaalisen median kautta tapahtuvalle markkinoinnille .....	63
6.1.2	Tilitoimiston asiakassuhteet .....	64
6.1.3	Sosiaalisen median viestinnän sisältö ja merkitys tilitoimistojen asiakassuhteissa .....	66
6.1.4	Tilitoimistojen sosiaalisesta mediasta kokema suhdearvo.....	67
6.2	Johtopäätökset liikkeenjohdolle .....	69
6.3	Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset.....	71
	LÄHTEET .....	73
	LIITTEET .....	78





# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Sosiaalisen median suosio on kasvanut valtavasti viime vuosien aikana, minkä vuoksi siitä on muodostunut ajankohtainen aihe yrityksissä. Sosiaalinen media luo yrityksille runsaasti uusia mahdollisuuksia, joista yleisimpinä nähdään uudenlainen viestintä- sekä vuorovaikutusmahdollisuus asiakkaiden kanssa. Sosiaalinen media nousee keskeiseksi tekijäksi myös asiakassuhteiden luomisessa ja ylläpidossa. (Michaelidou, Siamagka & Christodoulides 2011; Tsimonis & Dimitriadis 2014; Cawsay & Rowley 2016.) Felix, Rauschnabel ja Hirsch (2017) näkevät sosiaalisen median tärkeänä osana liiketoimintasuunnitelmaa. Sosiaalisen median on myös havaittu linkittyvän vahvasti kuluttajien pääomaan sekä asiakasuskollisuuteen ja -tyytyväisyyteen, minkä puolestaan nähdään heijastuvan suoraan ostoihin. Siksi nykypäivän yrityksiä kannustetaan sisällyttämään sosiaalisen median toiminnot osaksi heidän markkinointistrategiaansa (Michaelidou ym. 2011).

Sosiaalisen median hyödyntäminen on tullut tutuksi erityisesti kuluttajamarkkinoilla, mutta vähitellen se on lisääntynyt myös yritysmarkkinoinnissa (business-to-business marketing), eli B2B-yrityksissä. Suuri osa sosiaalisen median tutkimuksista on pohjautunut kuluttajamarkkinoihin. Kuitenkin tällä hetkellä mielenkiinnon kohteeksi ovat nousseet myös tutkimukset, joissa käsitellään B2B-yrityksien sosiaalisen median käyttöönottoa sekä sen tuomia etuja. (Michaelidou ym. 2011; Jussila, Kärkkäinen & Aramo-Immonen 2014; Siamagka, Christodoulides, Michaelidou & Valvi 2015; Lacka & Chong 2016.)

Useammat tutkimukset ovat osoittaneet, että markkinoinnin tärkeimpiin tehtäviin sisältyy vahvojen ja pitkäaikaisten asiakassuhteiden rakentaminen sekä suhteiden ylläpito. Asiakassuhteiden nähdään kehittävän yrityksen kilpailukykyä, mikä puolestaan parantaa taloudellisia tuloksia sekä suorituskykyä markkinoilla. Viime aikoina B2B-markkinoilla on korostunut vuorovaikutuksen merkitys, jolloin yritykset ovat ymmärtäneet palveluntoimittajan ja asiakkaan välisen

suhteen merkityksen. Yrityksien on olennaista luoda ja ylläpitää kannattavia asiakassuhteita. Yrityksen tulee tiedostaa, kuinka asiakassuhteen eri vaiheet tulee huomioida markkinoinnissa. Esimerkiksi uusien asiakkaiden houkuttelussa ja pitkäaikaisten uskollisten asiakkaiden kanssa toimitaan eri tavoin. Täten olennaiseksi nousee ajatus, miten yrityksen sosiaalisessa mediassa toteutettu viestintä vaihtelee eri asiakasryhmien välillä ja millaisten ulottuvuuksien kautta eri asiakasryhmät tuovat arvoa yritykselle. Tarkastelun kohteena on, miten sosiaalinen media auttaa luomaan arvoa asiakassuhteisiin, erityisesti suhdenäkökulmasta katsottuna, jolloin puhutaan suhdearvosta. (Biggemann & Buttle 2005; Songailiene ym. 2011; Walters ym. 2011.)

Suhdearvo pohjautuu palvelukeskeiseen näkemykseen, jossa arvo luodaan yhdessä erilaisten toimijoiden, resurssien ja sopimusten kautta. Tällöin arvo luodaan vuorovaikutuksessa. Suhdearvon ulottuvuuksina voidaan nähdä esimerkiksi taloudellinen, sosiaalinen ja strateginen ulottuvuus. (Eggert & Ulaga 2006; Eggert, Ulaga, & Schultz 2006; Songailiene ym. 2011; Iršič 2017.) Yritykset investoivat asiakassuhteiden rakentamiseen, koska sillä oletetaan olevan positiivisia seurauksia yrityksen myyntiin ja tuottoihin. Investointien nähdään kasvattavan kokonaisuudessaan asiakasarvoa palveluntoimittajayritykselle. (Palmatier 2008.)

Sosiaalisen median sisältämät mahdollisuudet ja hyödyt on otettu vastaan monissa B2B-organisaatioissa, myös asiantuntijaorganisaatioissa. Monipuoliset sosiaalisen median välineet, kuten LinkedIn, Facebook ja blogit, ovat olleet kasvavana kiinnostuksen kohteena B2B-markkinoinnissa, koska ne tarjoavat nopeampia ja yksilöllisempiä vuorovaikutustilanteita asiakkaiden ja yritysten välillä, mikä puolestaan syventää asiakassuhteita (Kho 2008). Asiantuntijaorganisaatioissa yrityksen ja asiakkaan välinen vuorovaikutus on pohjautunut lähes kokonaan kahdenkeskisiin, useimmiten kasvotusten tehtäviin neuvotteluihin. Tutkimusten mukaan usein sosiaalisen median käyttöönoston esteenä on havaittu olevan pelko siitä, että yrityksen julkaisut ymmärretään väärin. Toisena ratkaisuvana syynä nähdään, että yrityksellä ei ole riittäviä digitaalisia taitoja toteuttaa toivottua sisältöä. (Siamagka, ym. 2015; Keegan & Rowley 2017.)

Edellä mainituista esteistä huolimatta nykyisin myös asiantuntijaorganisaatioissa vuorovaikutus tapahtuu yhä enemmän digitaalisesti, minkä vuoksi yritykset pyrkivät lisäämään ja kehittämään sähköisiä viestintäkanaviaan. Tutkimusten mukaan B2B-yritykset, jotka eivät vielä panosta sosiaaliseen mediaan, ovat kuitenkin suunnitelleet investoivansa siihen lähitulevaisuudessa. Lisäksi uudemmissa tutkimuksissa on havaittu, että hyvin toteutettu markkinointiviestintä sosiaalisessa mediassa voidaan nähdä parempien asiakassuhteiden mahdollistajana ja näin ollen isona kilpailuetuna myös asiantuntijaorganisaatioissa. (Michaelidou ym. 2011; Siamagka, ym. 2015; Cawsey & Rowley 2016.)

Tässä tutkielmassa keskitytään tilitoimistojen toteuttamaan markkinointiviestintään sosiaalisessa mediassa. Tilitoimistoalalla toimii tällä hetkellä Suomessa lähes 4300 yritystä ja alalla työskentelee noin 12300 henkilöä, liikevaihdon ollessa noin 958 miljoonaa euroa. Taloushallinnon ala on muuttumassa, minkä seurauksena alan digitalisoituminen voidaan nähdä myös laajemmassa mittakaavassa. (Taloushallintoliitto 2017.)

Tilitoimistojen työtavat ovat vähitellen digitalisoituneet, jolloin heille avautuu useita mahdollisuuksia erikoistua. Tällä hetkellä nähdään, että tilitoimistojen tulisi tulevaisuudessa panostaa yhä enemmän digitaaliseen osaamiseen, vuoro-vaikutustaitoihin sekä markkinointiin. Täten tilitoimistojen kannalta on olennaista tietää, kuinka he voivat hyödyntää sosiaalista mediaa asiakassuhteissaan sekä myös omassa liiketoiminnassaan. Yritysten tulee myös syvällisesti ymmärtää sosiaalisen median luoma arvo asiakassuhteille. (Walters 2008; Michaelidou ym. 2011; Taloushallintoliitto 2017.)

## 1.2 Tutkimuksen tavoite

Tässä Pro Gradu -tutkielmassa tutkitaan, miten asiantuntijaorganisaatiot voivat hyödyntää sosiaalista mediaa asiakassuhteissaan. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää sosiaalisen median asemaa tilitoimiston asiakassuhteissa ja sen luomaa suhdearvoa palveluntoimittajayritykselle. Täten tavoitteena on tutkia, miten tilitoimistot ovat asiakassuhteissaan hyötyneet sosiaalisesta mediasta ja kokevatko he saaneensa vastinetta kustannuksille.

Tutkimukselle asetetaan seuraavat tutkimusongelmat:

- Mitkä ovat tilitoimistojen motivaatio ja tavoitteet sosiaalisen median kautta tapahtuvalle markkinoinnille?
- Mikä on sosiaalisen median merkitys tilitoimistojen asiakassuhteiden hoitamisessa?
- Millaista suhdearvoa tilitoimistot ovat saaneet sosiaalisen median avulla?

Tutkimuksen aineisto kerättiin kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluina neljälle case-organisaatioille. Jokaisesta tilitoimistosta haastateltiin henkilöä, joka on ollut mukana yrityksen sosiaalisen median sisällön kehityksessä ja toteuttamisessa. Haastatteluiden jälkeen haastatteluaineisto analysointiin haastattelurungon mukaan sisällönanalyysia hyödyntäen.

## 1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielman rakenne koostuu kuudesta pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa hahmotellaan yleisellä tasolla tutkimuksen taustaa sekä kerrotaan tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmä sekä käydään läpi tutkimuksen rakenne. Seuraavat kaksi lukua käsittelevät tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Tarkoituksena on

keskittyä tutkimuksen kannalta keskeisiin teorioihin sekä viime aikaisiin tutkimuksiin. Ensimmäisessä teorialuvussa käsitellään suhdearvoa, suhdearvon ulottuvuuksia sekä asiakassuhteita. Toinen teorialuku painottuu sosiaaliseen mediaan, sen ominaisuuksiin, tavoitteisiin ja hyötyihin yrityksessä. Sosiaalista mediaa käsitellään erityisesti B2B-yrityksen näkökulmasta.

Neljäs luku puolestaan sisältää tutkimuksen metodologian, eli käsitellään tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä ja tutkimuksen toteuttamista. Osiossa hahmotetaan, miksi kyseinen tutkimusmenetelmä sekä aineistokeruumenetelmä ovat valikoituneet. Lisäksi metodologiakappaleessa käsitellään yksityiskohtaisemmin aineiston keruuta sekä aineiston analysointia. Seuraavaksi viidennessä luvussa kerrotaan tutkimuksen tulokset. Tulososion alussa kerrotaan lyhyesti haastateltujen organisaatioiden sosiaalisen median sisällöstä ulkopuolisen silmin. Tutkija on ennen haastatteluita tarkastellut case-organisaatioiden toimintaa sosiaalisessa mediassa. Tämän jälkeen tulevat varsinaisen haastatteluaineiston tulokset. Ne ovat ryhmiteltyinä kolmeen pääluokkaan, jotka ovat sosiaalinen media yrityksessä, asiakassuhteet sekä B2B-asiakassuhteet ja sosiaalinen media. Viimeisessä, eli kuudennessa pääluvussa käsitellään tutkimustuloksia ja pohditaan tutkimusrajoitteita sekä tulevaisuuden jatkotutkimusaiheita.

## 2 SUHDEARVON MUODOSTUMINEN B2B-ASIAKASSUHTEISSA

### 2.1 Suhdearvon käsitteet

Arvo koetaan usein monimutkaisena ja abstraktina käsitteenä. Aiempi kirjallisuus on osoittanut, että arvo nähdään kokonaisvaltaisena arviointina tuotteen tai palvelun käytöstä. Arviointi perustuu näkemykseen tai tuntemukseen siitä, mitä asiasta on saatu ja mitä sen saamiseksi menetetty. (Zeithaml 1988.) Arvoa kuvaa esimerkiksi asiakkaan käsitys siitä, millaisia hyötyjä hän on kokenut saavansa tuotteesta tai palvelusta vastineeksi rahalliselle menetykselle (Ulaga & Eggert 2006). Lisäksi arvoa tarkasteltaessa tulee huomioida, että kokemus arvosta on lähes poikkeuksetta yksilöllinen ja subjektiivinen (Kortge & Okonkwo 1993).

Arvo nähdään moniulotteisena käsitteenä, jolloin se sisältää myös erilaisia osa-alueita (Ulaga & Eggert 2005; Wouters, Anderson & Wynstra 2005). Corsaro ja Snehota (2010) ovat tutkimuksessaan todenneet, että arvokäsite on aina suhteellinen. He kokevat, että arvoa ei voida määritellä absoluuttisessa mielessä. Heidän mukaan arvo tulisi määritellä ajattelemalla, mitä tai ketä varten arvo on. Toisena arvон määrittelynä he näkevät, että arvo on ”jonkun arvo jollekin”. Tällöin myös arvokäsitteen soveltaminen liikesuhteisiin on haastaavampaa, kun se ei perustu suoraan hyödykkeen tai palvelun vaihtosuhteeseen. (Corsaro & Snehota 2010.) Arvo nähdään olennaisena käsitteenä markkinoinnin alalla, mutta se on myös mielenkiintoinen osto- ja hankintajohtamisen näkökulma, jolloin arvolla nähdään olevan läheinen yhteys myös kokonaiskustannusten käsitteeseen (Wouters ym. 2005). Lisäksi on todettu, että arvopohjaisen lähestymistavan merkitys tulee huomioida myös B2B-kontekstissa (Hänninen & Karjaluoto 2016).

#### 2.1.1 Asiakasarvo ja koettu arvo

Kun tarkastellaan arvoa käsitteenä, olennaiseksi termiksi nousee myös asiakasarvo. Asiakasarvon käsite sisältää muun muassa arvon luomisen ja jakamisen asiakkaalle, asiakkaiden arvon organisaatiolle sekä asiakkaan kokeman arvon. (Payne & Holt 2001.) Asiakasarvo määritellään niin kutsuttuna kauppana hyötyjen (mitä saadaan) ja kustannusten (mitä annetaan) välillä (Zeithaml 1988; Anderson ym. 1993; Ulaga & Eggert 2006). Täten asiakasarvo käsitetään kompromissina saatujen etujen ja vaihtoon liittyvien kustannuksien välillä (Ulaga & Eggert 2006). Edut ja kustannukset nähdään subjektiivisena kokemuksena, jotka ovat muodostuneet asiakkaan mielessä (Payne, Storbacka & Frow 2008). Lisäksi edut ja kustannukset voidaan käsittää sekä rahallisina (esimerkiksi tulot ja kustannukset) että ei-rahallisina (esimerkiksi luottamus ja maine). (Biggemann & Buttle 2012; Keränen & Jalkala 2013.)

Useat aiemmat tutkimukset jakavat asiakasarvon kahteen osa-alueeseen, joista ensimmäinen on tavaroiden ja palveluiden tuoma arvo. Toisena nähdään

ostajan ja myyjän välisen suhteen arvo. Ensin mainittu tavaroiden ja palveluiden tuottama arvo keskittyy enemmän asiakasarvon konkreettiseen näkökulmaan, kun taas jälkimmäinen pohjautuu asiakasarvon aineettomaan näkökantaan. Tällöin käsittelyn alla ovat muun muassa maine, taidot sekä tietotaso. (Andersson ym. 1993; Walter ym. 2001; Lindgreen & Wynstra 2005.) Aineettomia hyödykkeitä saatetaan useimmiten pitää asiakasarvon ei-rahallisena lähteenä. Kuitenkin aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että myös asiakasarvon aineettomilla hyödykkeillä voidaan arvioida tuottoja. (Walter ym. 2001.)

Myös koettu arvo pohjautuu asiakasarvoon. Koettu arvo nähdään asiakkaan tekemänä vertailuna oston tuomien hyötyjen ja menetettyjen kustannusten välillä. Lisäksi arvo koetaan arviointina markkinoilla kilpailevien tarjousten välillä. (Zeithaml 1988.) Koettu arvo on kriittinen tekijä palveluntoimittajan kanssa saaduissa kokemuksissa ja täten se ei vaikuta pelkästään suhteen tuloksiin, vaan arvolla on oleellinen rooli myös vuorovaikutuksessa (Hänninen & Karjaluoto 2016). Sirdesmukh, Singh ja Sabol (2002) ovat todenneet, että koettua arvoa pidetään niin sanottuna perimmäisenä asiakkuuden arviointina.

Koettua arvoa käsitellään usein asiakkaan näkökulmasta, mutta tutkimuksissa on myös pohdittu, mistä tekijöistä koettu arvo muodostuu palvelun toimittajan näkökulmasta, jolloin puhutaan enemmän palveluntoimittajan kokemasta arvosta. Tutkimuksissa on havaittu, että myös palveluntoimittajien tulee ymmärtää potentiaali, jonka he saavat asiakassuhteista. (Walter ym. 2001.) Yritysmarkkinoilla arvo ollaan aiemmin nähty koettuna arvona suoraan rahallisessa muodossa. Tällöin kyseessä ovat toiselta yritykseltä saadut taloudelliset, tekniset, palvelulliset ja sosiaaliset hyödyt, jotka on vaihdettu rahaan tuotteesta / palvelusta, huomioiden myös muiden saatavilla olevien palveluntoimittajien tarjoukset ja hinnat. (Andersson ym. 1993.) Palveluntoimittajan kokeman arvon muodostuminen rakentuu kaikkien vaihtosuhteen osapuolten välisestä vuorovaikutuksesta, arvon yhdessä luomisesta ja yhteistuotannosta (Songailiene ym. 2011).

### 2.1.2 Suhdearvo

Aiemmissä tutkimuksissa on painotettu, että arvo perustuu fyysiseen tuotteen, jolloin on sivuutettu suhdeulottuvuudet, jotka myös linkittyvät asiakkaan kokemaan arvoon. Arvoaihepiiriä voidaan tarkastella myös suhdenäkökulmasta, jolloin tutkimuksissa on noussut esille myös suhdearvon käsite. Suhdenäkökulman nähdään perustuvan palvelukeskeiseen ajatukseen, jossa keskitytään yhteistyössä luomaan arvoa resurssien, sopimusten ja erilaisten toimijoiden kautta. Tutkijoiden mukaan tärkeintä on ymmärtää, että tällaisissa tapauksissa arvoa ei luoda vaihdon kautta, vaan se luodaan yhdessä. Tällöin tarkoitetaan, että arvo luodaan palveluntoimittajan ja asiakkaan välisessä vuorovaikutusprosessissa. (Eggert & Ulaga 2006; Eggert, Ulaga, & Schultz 2006; Iršič 2017.)

Anderssonin ja Narusin (1995) mukaan suhdenäkökulmasta katsottuna suhteiden keskeisen ideana on työskennellä yhdessä, mikä tuo lisäarvoa molemmille osapuolille. Suhdearvo voidaan nähdä myös arvon yhteisluonnin

prosessina. Palveluntoimittajan tehtävänä on luoda hyviä arvoehtotuksia ja asiakkaat puolestaan määrittävät arvoa, kun he käyttävät tuotetta tai palvelua. (Payne ym. 2001.)

Suhdearvon käsitteen tekee monimutkaiseksi se, että on usein epäselvää, kuinka suhdearvo luokitellaan tai mistä ulottuvuuksista se muodostuu (Wilson & Jantrania 1996; Biggemann & Buttle 2015). Eggert ja Ulaga (2005) ovat todenneet, että suhdearvo nähdään moniulotteisena korkeamman asteen rakenteena, josta haarautuu useita eri ulottuvuuksia. Esimerkiksi Sun ym. (2014) kuvailevat arvon taustatekijöiksi muun muassa taloudelliset (kustannussäästöt), toiminnalliset (toimitus) ja tekniset ulottuvuudet (luotettavuus). Lisäksi Andersson ym. (1993) ovat painottaneet, että suhdearvo on ”luonnollista havainnointia”, mikä tarkoittaa, että arvo sitoutuu myös sosiaalisiin tai henkilökohtaisiin arvoihin.

## 2.2 Suhdenäkökulma B2B-asiakassuhteissa

Asiakassuhteita on jo pitkään pidetty olennaisena yrityksen menestyksen kannalta (Biggemann & Buttle 2005). Kun yritysmarkkinoilla on käsitelty arvoa, keskeisimmäksi ajatukseksi on noussut kysymys siitä, mikä tekee liikesuhteista arvokasta ja miten suhteen arvoa voidaan arvioida. Tutkimukset ovat osoittaneet, että liikesuhteiden sisältö on yleensä monipuolinen, koska muun muassa tuotteet tai palvelut saattavat vaihdella. Lisäksi palveluntoimittajan ja asiakasorganisaation väliset vuorovaikutussuhteet saattavat myös muokata suhdetta. Tutkijat ovat yhä enemmän korostaneet arvon yhdessä luomisen merkitystä, joka luo myös uusia haasteita arvon analysoimiseen. Tutkijat ovat todenneet, että asiakassuhteet ovat merkittäviä, minkä on kiinnostuttu erityisesti suhteiden tuomasta arvosta. (Corsaro & Snehota 2010.) Aiemmissä tutkimuksissa on ehdotettu, että asiakassuhteet tarjoavat yritykselle useita eri arvoja. (Biggemann & Buttle 2005.) Wilson ja Jantrania (1996) ovat listanneet muutamia tekijöitä, jotka vaikuttavat arvon muodostumiseen asiakassuhteessa. Näitä tekijöitä ovat muun muassa luottamus, tyytyväisyys, sijoitukset sekä rakenteelliset ja sosiaaliset suhteet.

Suhdenäkökulman mukaan markkinointi nähdään prosessina, jonka tulisi jatkuvasti tukea koetun arvon luomista asiakkaille. Tällöin arvon luomisesta on tullut markkinoinnin tavoite. Yritysten tulisi tarjota ensiluokkaista arvoa asiakkailleen, jotta yritys voisi luoda ja ylläpitää pitkäaikaisia suhteita. Pitkäaikaisten asiakassuhteiden avulla yrityksellä on mahdollisuus saavuttaa kilpailuetua. (Eggert, Ulaga, & Schultz 2006; Iršič 2017.)

Iršič (2017) on tutkimuksessaan havainnut, että B2B-markkinoilla asiakassuhteista saatavalla arvolla on vaikutusta yrityksen liiketoiminnan tulokseen. Lisäksi hän on todennut, että B2B-yritysten olisi hyvä arvioida suhteiden etuja ja kustannuksia sekä suhteen suorituskykyä, sillä tällöin on mahdollista luoda korkealuokkaista suhdearvoa. (Iršič 2017.)

Eggert ym. (2006) käsittelevät tutkimuksessaan suhdearvon muodostumista B2B-markkinoilla. Heidän mukaan arvoon vaikuttavat positiivisesti kolme

tekijää, jotka ovat ydintuote, hankintaprosessi ja erilaiset asiakastoiminnot. Tutkimuksessa havaittiin, että arvon luomisessa suurin merkitys on hankintaprosessilla, joka sisältää muun muassa henkilökohtaisen vuorovaikutuksen sekä palvelutuen. Ydintuotteen, johon kuuluvat tuotteen / palvelun laatu ja toimituskyky, puolestaan nähtiin vaikuttavan kaikista vähiten arvon muodostumiseen B2B-kontekstissa. (Eggert ym. 2006.)

Corsaro ja Snehota (2010) ovat todenneet, että asiakassuhteen arvo syntyy aina osapuolten keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Tutkijat korostavat, että tulisi ymmärtää paremmin, miten arvonäkökulma muodostuu ja mikä on vuorovaikutuksen rooli B2B-asiakassuhteissa. Myös heidän mukaan suhteiden arvoa ei voida selittää pelkästään suhteen muodosta ja sisällöstä, vaan tarvitaan laajempaa analysointia. Arvon määrittäminen ja arviointi vaatii myös tilannetekijöiden huomioimista. Corsaro ja Snehota (2010) ovat ehdottaneet, että tarvitaan syvempää ymmärrystä, miten arvokäsitykset ovat muodostuneet ja kuinka ne ohjaavat käyttäytymistä vuorovaikutuksissa, jotka muodostavat suhteita.

Eggert ym. (2006) selvittivät tutkimuksessaan myös suhteen elinkaaren vaikutusta arvon muodostumiseen. Suhteen elinkaaren sisältyy suhteen muodostuminen, kypsyyssvaihe ja heikentyminen. Heidän näkemyksensä mukaan arvon muodostumiseen vaikuttaa myös se, missä suhteen elinkaaren vaiheessa ollaan ja miten suhde on taustalla rakentunut. He havaitsivat, että yrityksiä tulee ennakoida ja vastata arvohaasteisiin, jotta he voivat välttää tyytymättömyyttä liiketoimintasuhhteissa. (Eggert ym. 2006.)

Tutkimuksissa on myös havaittu, että asiakassuhteen kestolla on merkittävä rooli asiakassuhteen arvon tarkastelussa (Wilson & Jantrania 1996; Eggert ym. 2006). Wilson ja Jantrania (1996) ovat todenneet, että lyhytaikaista arvoa on helpompi arvioida kuin pitkän aikavälin tuottamaa arvoa. Pitkäaikaista arvoa voidaan luoda koko asiakassuhteen ajan, jolloin sen yksittäinen tarkastelu ja arvioiminen nähdään haastavana (Wilson & Jantrania 1996).

### 2.3 Suhdearvon ulottuvuudet

Aiemman kirjallisuuden mukaan suhdearvo nähdään erittäin laajana käsitteenä. Eggert ja Ulaga (2005) ovat todenneet, että suhdearvo nähdään moniulotteisena korkeamman asteen rakenteena, josta haarautuu useita eri ulottuvuuksia, joiden avulla suhdearvon kokonaiskäsite saadaan helpommin hahmotettua. Arvoulottuvuudet vuorostaan määritellään asiakkaan kykyjen ja ominaisuuksien perusteella. Lisäksi arvoulottuvuuksiin vaikuttavat erilaiset ominaisuudet, jotka ovat kehittyneet asiakas-palveluntoimittaja -suhteen aikana. (Songailiene 2011.) Walters ym. (2011) ovat todenneet, että hyödyt ja kustannukset eivät tule pelkästään suhteesta itsestään, vaan siihen vaikuttavat myös ympärillä olevat suhteet.

Biggemannin ja Buttlen (2005) mukaan suhteet ovat riippuvaisia kontekstista, jolloin myös suhteisiin liittyvä arvo on riippuvainen kontekstista. Lisäksi suhdearvon käsitteen arviointi vaihtelee henkilön mukaan, sillä yksilöillä voi olla



hyvin erilaisia käsityksiä, mitä on suhdearvo. Tämä voi pohjautua esimerkiksi yksilön omiin kokemuksiin. Näin ollen kunkin suhdeulottuvuuden arvon painotus vaihtelee tapauksesta riippuen. Lisäksi vaihtelua voi tapahtua myös saman yksittäisen tutkimuksen sisällä. (Biggemann & Buttle 2005.)

### 2.3.1 Taloudellinen ja strateginen arvo

Useimmissa tutkimuksissa ensimmäiseksi esille nousee asiakassuhteen taloudellinen arvo (Andersson ym. 1993; Wilson ja Jantrania 1996; Biggemann & Buttle 2005; Ulaga & Eggert 2005; Songailiene ym. 2011). Ulagan ja Eggertin (2005) näkemyksen mukaan ensimmäisenä ulottuvuutena pidetään ydin tuotetta tai palvelua, jolloin se määrittelee olennaisimpana määritelmänä suhdearvoa. Keskeinen ajatus heijastuu eri termeissä, joita ovat muun muassa ekonomiset ja tekniset hyödyt, ydinratkaisu, taloudellinen arvo tai tuotteen ja palvelun laatu. Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että ostajat keskittyvät pääasiassa tuotteen / palvelun toimintaan sekä luotettavuuteen. Tuotteen / palvelun hyödyt ovat avainasemassa, kun tarkastellaan suhdearvoa sekä taloudellista hyötyä. (Ulaga & Eggert 2005.)

Erityisesti yritysmarkkinoilla arvokäsitteeseen liitetään usein ensimmäisenä taloudellinen arvo (Corsaro & Snehota 2010). Biggemannin ja Buttlen (2005) mukaan taloudellisella arvolla viitataan taloudellisiin hyötyihin ja kustannuksiin. Corsaro ja Snehota (2010) ovat puolestaan todenneet, että liikesuhteen taloudellinen arvo on toimijakohtainen, jolloin liikesuhteen taloudellinen arvo on peräisin toimijan sen hetkisestä kontekstista eikä sitä voida määrittää toimijoiden ominaisuuksien perusteella. Taloudellisella arvolla viitataan konkreettisiin hyötyihin verrattuna kustannuksiin (Wilson & Jantrania 1996). Wilsonin ja Jantranian (1994) mukaan suhdearvo tulisi arvioida alun perin taloudellisesta näkökulmasta. Songailiienen ym. (2011) mukaan taloudelliseen arvoon sisältyvät tuoton ja volyymin kasvattaminen sekä riskin vähentäminen.

Lisäksi taloudellinen arvo sisältää useita ulottuvuuksia. Kyseisiä ulottuvuuksia ovat muun muassa usko, että laadulliset suhteet auttavat yrityksiä kohtaamaan budjetoidut tavoitteet sekä usko siihen, että asiakkaat olisivat valmiita maksamaan enemmän. Taloudellisen arvon nähdään vaikuttavan esimerkiksi tehokkuuden lisääntymiseen ja markkinaosuuteen. (Biggemann & Buttle 2005.) Lisäksi taloudelliset seuraukset voivat syntyä myös muista syistä kuin tuotteiden tai palveluiden vaihdosta, mikä tekee liikesuhteiden taloudellisten seuraamusten ja myös arvon määrittämisestä huomattavasti monimutkaisempaa. (Corsaro ja Snehota 2010.) Corsaro ja Snehota (2010) ovat todenneet, että johtajat kohtaavat jatkuvasti ongelmatilanteita, joka kohdistaa rajalliset resurssit helposti siihen, jossa niin kutsuttu ”palkkio” on korkein. Liikesuhteiden arvokäsityksen monimutkaisuus ja epäselvyys ei kuitenkaan muuta tosiasiaa, että taloudellinen arvo on edelleen johdon keskeisin huolenaihe. Lisäksi tulee huomioida, että taloudelliset tulokset saavat alkunsa liikesuhteissa.

Suhtenäkökulmasta tarkasteltaessa tulee huomioida, että taloudellinen puoli (hyötyjen ja kustannusten välinen suhde) ei ole ainoa tarkastelun alla oleva kohde (Corsaro & Snehota 2010). On oleellista huomioida myös muut

suhdearvon ulottuvuudet (Biggemann & Buttle 2005). Aiemmissä tutkimuksissa toisena hyödyllisenä suhdearvon ulottuvuutena on nähty strateginen arvo (Wilson & Jantrania 1996; Biggemann & Buttle 2005; Songailiene ym. 2011). Strateginen arvo koetaan suhteen ydinosaamisen kehittämisenä (Wilson ja Jantrania 1996). Myös Songailiene ym. (2011) ovat todenneet, että strategiseen arvoon sisältyvät yrityksen maine ja nykyisten asiakkuuksien kehittäminen. Lisäksi he näkevät, että strategiseen arvoon lukeutuu osittain myös tietotaito, joka pitää sisällään muun muassa markkinaälykkyyden sekä palvelun toimitusprosessin ymmärtäminen (Songailiene ym. 2011). Biggemann ja Buttle (2005) näkevät strategisen arvon seurauksena lisääntyneestä vakaudesta ja vähentyneestä epävarmuudesta, jota suhteet nykyisin tarjoavat suhteen osapuolille. Tämän ansiosta myös suunnitteluaiakataulua voidaan pidentää, mikä johtaa parempaan suunniteluun. Lisäksi riskit vähenevät, mikä mahdollistaa sijoitusten paremman käytön sekä antaa hyvän perustan, jolle liiketoiminta voidaan rakentaa. Strateginen arvo on olemassa, jos yritys parantaa kilpailukykyään olemassa olevien suhteidensa ansiosta (Wilson ja Jantrania 1996; Biggemann & Buttle 2005). Lisäksi strateginen arvo auttaa pitkän aikavälin suunnittelussa sekä työskentelyä laajemmissa suhdeverkostoissa (Biggemann & Buttle 2005).

### **2.3.2 Sosiaaliset, henkilökohtaiset ja tietotaitoon pohjautuvat arvot**

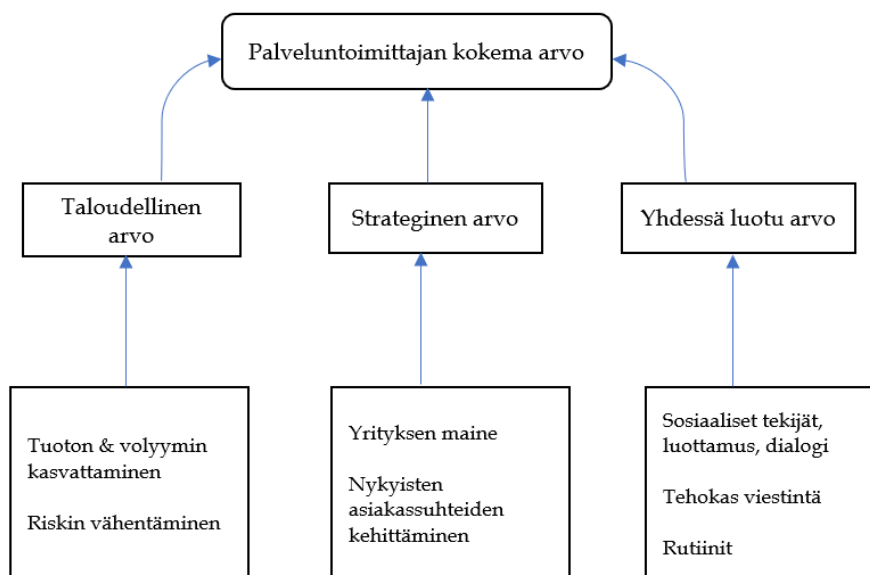
Kolmas yleinen ja usein mainittu suhdearvon ulottuvuus on sosiaalinen arvo. Henkilökohtaiset arvot ovat usein korostettuna ulottuvuushahmottelussa. (Andersson ym. 1993; Wilson & Jantrania 1996; Biggemann & Buttle 2005; Ulaga & Eggert 2005; Corsaro & Snehota 2010.) Yrityssuhteet ovat syntyneet yritysten välillä, mutta asiakassuhteita hallinnoivat yksilöt. Usein koetaan, että sosiaaliset edut ovat osa suhteellista vaihtoa. Aiemmat tutkimukset osoittavat, että erityisesti asiakkaat pitävät myös henkilökohtaisia suhteita tärkeänä osana ostoa. (Ulaga & Eggert 2005.) Myös Wilson ja Jantrania (1996) korostavat käyttäytymisulottuvuuteen liittyviä hyötyjä, johon heidän mukaansa sisältyvät sosiaaliset suhteet, luottamus ja kulttuuri.

Henkilökohtaisella arvolla viitataan siihen, että joskus yksilöt luovat arvon suhteille, jotka perustuvat heidän henkilökohtaisiin arvoihinsa ja omiin tulkintoihin tapahtumista. Henkilökohtainen arvo voidaan tunnistaa tilanteissa, joissa jompikumpi osapuoli hyväksyy muiden toiminnot, jotka eri olosuhteissa olisivat kiellettyjä tai kokonaan hylättyjä. Kun henkilökohtainen arvo on asiakassuhteessa korkealla tasolla, sen nähdään yleensä johtavan asiakaspysyvyyteen. (Biggemann & Buttle 2005.)

Myöskin tietotaitoon liittyvä ulottuvuus on tuotu esille aiemmissä tutkimuksissa (Biggemann & Buttle 2005; Ulaga & Eggert 2005; Songailiene ym. 2011). Tietotaitoon liittyvien hyötyjen nähdään olevan sidoksissa myös sosiaaliseen hyötyyn. Olennaista on huomioida henkilökohtainen vuorovaikutus, joka voi johtaa arvokkaaseen tietotaitoon. (Corsaro & Snehota 2010.) Songailiene ym. (2011) käsittelevät kokonaisuutta yhdessä luotuna arvona. Yhdessä luotuun arvoon nähdään sisältyvän rutiinit ja tehokas viestintä sekä sosiaaliset tekijät, kuten luottamus ja dialogi (Songailiene ym. 2011).

Tietotaitoon pohjautuvalla arvolla viitataan siihen, että suhteet voivat tuottaa arvoa myös tiedon luomisen ja siirron muodossa. Tähän lukeutuvat muun muassa uusien ideoiden luominen, yksityiskohtaisemman tiedon jakaminen tai markkinatiedon hankkiminen. Näistä syntyneet ajatukset ja ideat ovat tuloksia, jotka edustavat tietoon perustuvaa arvoa. Suhteiden avulla osapuolet pystyvät löytämään uusia tapoja hallita heidän liiketoimintaansa ja kehittää prosesseja. Tietotaitoon pohjautuva arvo mahdollistaa innovatiivisten ratkaisujen löytämisen, parantaa keskinäistä ymmärrystä ja markkinaälykkyyttä sekä edistää luotamusta. (Biggemann & Buttle 2005; Ulaga & Eggert 2005.)

Yllämainittujen osa-alueiden lisäksi suhdearvon ulottuvuutena voidaan pitää muun muassa palveluhyötyjä, joilla tarkoitetaan lisäominaisuuksia, jotka liittyvät ydintuotteeseen. Palveluelementit tuottavat lisähyötyä asiakkaalle, jolloin ne erottelevat palveluntoimittajan tarjouksen muista tuotteista. Lisäksi ne vaikuttavat merkittävästi asiakkaan arvokokemukseen. (Ulaga & Eggert 2005.)



KUVIO 1 Palveluntoimittajan kokeman suhdearvon ulottuvuudet (mukaillen Songailiene ym. 2001)

### 2.3.3 Yhteenveto suhdearvon ulottuvuuksista

Kuten aiemmin mainittua, suhdearvo koostuu saatujen hyötyjen ja menetettyjen kustannusten välisestä suhteesta. Myös B2B-yrityksissä kustannuksiin sisältyvät yleisimmin hinta ja muut prosessiin liittyvät kustannukset. (Ulaga & Eggert 2005.) Kuten aiempien tutkimusten perusteella voidaan havaita, suhdearvolla on useita muitakin ulottuvuuksia. Arvon muodostumiseen vaikuttavat vahvemmin suhteen hyödyt kuin haitat. On kuitenkin havaittu, että joillakin aloilla

palveluntoimittajilla saattaa olla epäselvä käsitys, mitä arvo suhteissa tarkoittaa. (Uлага & Eggert 2005.)

Tutkijat ovat arvioineet, missä järjestyksessä ulottuvuuksia tulisi tarkastella. Esimerkiksi Wilsonin ja Jantranian (1996) mukaan suhdearvo tulisi arvioida alun perin taloudellisesta näkökulmasta, jonka jälkeen tulisi pohtia strategista arvoa sekä viimeisenä tarkastella käyttäytymiseen pohjautuvaa arvoa. Kuitenkin Biggemann ja Buttle (2005) ovat todenneet, että ei voida määritellä, että yksi ulottuvuus olisi toista suhdearvoon vaikuttavaa ulottuvuutta tärkeämpi. Sen sijaan he ehdottavat, että B2B-suhteet voivat tuottaa arvoa yhdestä tai useammasta ulottuvuudesta. Heidän näkemyksensä mukaan suhdearvon muodostumisessa painotuvat myös muuttujat, jotka vaikuttavat suhdearvon ulottuvuuteen. Lisäksi he ovat todenneet, että muuttujien tärkeys riippuu kontekstista, jossa suhdetta tutkitaan.

Songailiinen ym. (2011) tutkimuksessa korostetaan, että palveluntoimittajan arvokäsitykset perustuvat aiempiin kokemuksiin sekä asiakassuhteen odotettuun kehitykseen. Palveluntoimittajayrityksen käsitys koetusta arvosta muodostuu valikoiduista muistoista, jotka pohjautuvat aiempiin vuorovaikutuksiin asiakkaan kanssa. Lisäksi palveluntoimijat korostavat erilaisia seurauksia ja vaikutuksia (Corsaro & Snehota 2010). Corsaron ja Snehotan (2010) mukaan yksilöiden käsitykset arvosta ovat hyvin erilaisia ja niitä on paljon. Käsitykset heijastavat, miten suhteessa toimijat ovat havainneet ja tulkinneet kontekstia.

Corsaro ja Snehota (2010) ovat ehdottaneet, että arvokäsityksen merkityksen liiallinen yleistäminen ja standardoiminen liikesuhteissa voi olla myös huono käytäntö. Heidän näkemyksensä mukaan arvokäsitykset ovat toimijakohtaisia, rajoittuneita, toisistaan riippuvaisia ja siksi jatkuvassa muutoksessa. Täten käy ilmi, että suhteiden tulosten arviointi ei voi perustua tiettyihin kriteereihin, jotka kuvaavat suhteen sisältöä liian pelkistetyksi. Kuitenkin Songailiinen (2011) mukaan arvoulottuvuudet ja -ominaisuudet ovat riittävän yleisiä hahmottamaan palveluntoimittajan kokemaa arvoa laajemmassakin B2B-kontekstissa. Songailiinen (2011) määrittelemiä palveluntoimittajan kokeman suhdearvon ulottuvuuksia on esitelty kuviossa 1.

## **2.4 Asiakassuhteet B2B-markkinoilla ja niiden merkitys**

### **2.4.1 Asiakassuhteiden rakentaminen ja laatu**

Palmatierin (2008) mukaan palveluntoimittajayritykset haluavat panostaa asiakassuhteiden rakentamiseen, sillä he olettavat panostuksen kasvattavan asiakkaan osuutta palveluntoimittajan myynteihin ja tuottoihin. Täten panostaminen kasvattaa asiakkaiden kokonaisarvoa palveluntoimittajayritykselle. Myös Berger ym. (2012) näkevät asiakasarvon hyötynä, jota asiakas tuottaa palveluntoimittajayritykselle. On olennaista tunnistaa tekijät, jotka vaikuttavat yritysten välisten suhteiden kykyyn tuottaa arvoa palveluntoimittajayritykselle (Palmatier 2008).

Morgan ja Hunt (1994) ovat esittäneet, että asiakkaan ja palveluntoimittajan välisellä sitoutumisella ja luottamuksella olisi suurimmat vaikutukset suhteen suorituskykyyn. Kuitenkin uudemmat tutkimukset ovat osoittaneet parannuksia tähän näkökulmaan. Palmatier (2008) on tutkimuksessaan osoittanut, että suhteen laadulla, kontaktitiheydellä ja yhteyshenkilöllä on suorat vaikutukset asiakasarvoon. Ensimmäisellä tekijällä, eli suhteen laadulla, tarkoitetaan, että markkinoijien tulisi tarkastella asiakassuhteita kokonaisvaltaisemmin. Markkinoijien tulisi huomioida, että asiakassuhde ei rakennu yhden tekijän varaan. Kontaktitiheydellä puolestaan viitataan siihen, kuinka usein palveluntoimittajan olisi hyvä olla yhteydessä asiakasryhmiin. Yhteyshenkilön vaikutuksella puolestaan tarkoitetaan, kuinka yhteyshenkilö pystyy vaikuttamaan päätöksentekoon ja kuinka hänellä on ainutlaatuista tietotaitoa ja valmiutta vaikuttaa resurssipäätöksiin. (Palmatier 2008.) Palmatier (2008) näkee, että aiemmissa tutkimuksissa on hyvin vähän tarkasteltu yhteyttä yhteydenoton tiheyden tai yhteyshenkilön välillä suhteessa tuloksiin. Hän toteaa tutkimuksessaan, että johdon tulisi korkealaatuisten suhteiden lisäksi pitää riittävästi yhteyttä ja säilyttää auktoriteetti-asema asiakassuhteessa.

Aiemmissa tutkimuksissa on keskusteltu myös viestinnän laadun merkityksestä asiakassuhteessa. Hyvälaatuinen viestintä merkityksellistä, mielekästä, ajankohtaista ja luotettavaa. Viestinnän laatu on tiedon laadun ja lähteiden yhdistelmä tai riittävän, ajankohtaisen, tarkan ja uskottavan viestinnän toimittaminen. Lisäksi hyvä viestintä on tiedon tuottamista sellaisella tavalla, josta asiakas henkilökohtaisesti hyötyy, mutta hän pystyy tulkitsemaan / vastaanottamaan viestintää mahdollisimman vaivatta. (Morgan & Hunt 1994; Ball, Simões Coelho & Machás 2004; Hänninen & Karjaluo 2016.)

Myös Palmatier (2008) on todennut, että asiakkaan halukkuus sitoutua keskinäiseen suhteeseen palveluntoimittajan kanssa vaikuttaa myös asiakkaan vuorovaikutusmieltymykseen asiakassuhteessa. Hyvän vuorovaikutuksen määrittelmä voi vaihdella paljon eri asiakkaiden välillä (Palmatier 2008). Kuitenkin on havaittu, että viestinnän laatu on yhteydessä uskollisuuden kasvamiseen palveluntoimittajayritystä kohtaan (Hänninen & Karjaluo 2017). Markkinointiviestintä on useimmiten palveluntoimittajasta lähtöisin oleva viestintämuoto. Palveluntoimittajayritys saa markkinointiviestinnästä positiivisia vaikutuksia, jos viestintä vastaa asiakkaan vuorovaikutusodotuksiin, jotka asiakas kokee hyödylliseksi suhteessa (Hänninen & Karjaluo 2017).

#### **2.4.2 Suorat ja epäsuorat toiminnot asiakassuhteessa**

Walter ym. (2001) mukaan useat asiakassuhteen arvoa luovat toiminnot voidaan erotella ja jaotella. He ovat jakaneet tekijät kahteen kategoriaan, jotka ovat asiakasarvon suorat ja epäsuorat toiminnot. Heidän näkemyksensä mukaan molemmat, eli suorat sekä epäsuorat toiminnot, vaikuttavat kokonaisvaltaisesti arvokäsitykseen.

Suorista toiminnoista ensimmäisenä esitellään voittoa tuottava toiminto, jolla tarkoitetaan positiivista kassavirtaa. Asiakassuhteen suoriin toimintoihin lukeutuu myös volyymitoiminto. Volyymitoiminnolla viitataan siihen, että

varmistetaan välttämätön volyymitaso, minkä ansiosta yrityksellä on mahdollisuus toimia markkinoilla. Viimeisimpänä suorana toimintona kuvataan turvatoimintoja, joilla tarkoitetaan vakauden ja myynnin kontrollin varmistamista. On todettu, että nämä toiminnot liittyvät suoraan yrityksen suorituskykyyn, jolloin ne nähdään suorina arvoa luovina toimintoina. (Walter ym. 2001.)

Walter ym. (2001) kuvailevat tutkimuksessa myös asiakassuhteen epäsuoria toimintoja, jotka vaikuttavat koettuun arvoon palveluntoimittajan näkökulmasta. Tällaisiksi tekijöiksi he ovat määritelleet innovaatiotoiminnot, joilla tarkoitetaan teknologista osaamista sekä asiakkaalta saatuja luovia ideoita. Toisena epäsuorana toimintona nähdään markkinoihin liittyvä toiminto, jolla viitataan uusille markkinoille pääsyyn, mikä voi tarkoittaa esimerkiksi uusien asiakkaiden saamista. Lisäksi tiedustelutoimintoa pidetään epäsuorana vaikuttajana. Asiakassuhteen tiedustelutoimintoon sisältyy mahdollisuus saada kriittistä tietoa asiakkaiden kautta.

Viimeisimpänä epäsuorana toimintona Walter ym. (2001) esittelevät niin sanotun pääsytoiminnon, jolloin puhutaan kolmannen osapuolen toimijoista. Pääsytoiminnolla viitataan siihen, että myös kolmannen osapuolen toimijat ovat helpommin tavoitettavissa. Tällöin nähdään, että kolmannen osapuolen toimijat ovat myös avoimia ja heitä on helpompi ymmärtää. He kokevat, että edellä mainitut neljä toimintoa eivät suoraan vaikuta yrityksen suorituskykyyn, mutta ne ovat kuitenkin tärkeitä, kun ajatellaan yrityksen kehittämistä tulevaisuudessa.

### **2.4.3 Asiakassuhteen luokat**

Walter ym. (2001) ovat havainneet, että yrityksen tulee ymmärtää edellä kuvatut suorat ja epäsuorat toiminnot. Yritykset tietävät, miten he voivat laajemmin hyötyä asiakkaistaan ja mitä he voivat pyytää asiakkailtaan. Tutkijat ovat kuvanneet arvon luontia eri asiakassuhteiden vaiheessa. Heidän näkemyksensä mukaan palveluntoimittajan roolissa olevan yrityksen tulee olla tietoinen neljästä asiakassuhteen muodosta, jotka on esitelty kuviossa 2.

Arvonluonnin suorat toiminnot asiakassuhteessa	Korkea	Myyntisuhteet	Korkean suorituskyvyn suhteet
	Matala	Matalan suorituskyvyn suhteet	Verkostoitumiseen pohjautuvat suhteet
		Matala	Korkea

Arvonluonnin epäsuorat toiminnot  
asiakassuhteessa

KUVIO 2 Arvonluonti asiakassuhteissa (mukaillen Walter ym. 2001)

Ensimmäisenä Walter ym. (2001) ovat esitelleet matalan suorituskyvyn suhteet. Ensimmäisenä nähdään suhteet, jotka voivat olla uusia ja eivät ole vielä kehittyneet selkeiksi toimintamalleisiksi. Lisäksi ryhmään kuuluvat suhteet, jotka ovat aiemmin olleet hyvän suorituskyvyn suhteita, mutta ne ovat muuttuneet ajan kuluessa monista mahdollisista syistä. Kyseiset suhteet nähdään sellaisina, että ne ovat joko lähellä hajoamista tai ne saattavat myöhemmin kehittyä toimiviksi suhteiksi. Tutkimuksessa nähdään, että osa heikosti toimivista suhteista on saattanut olla tehottomia alusta asti ja ajasta riippumatta. Tutkijoiden mukaan on olennaista hahmottaa, että jos asiakassuhde ei täytä suoria eikä epäsuoria toimintoja, on palveluntoimittajan hyvä kyseenalaistaa, kannattaako yhteistyötä jatkaa. Lisäksi on tärkeää arvioida kyseisten suhteiden tulevaisuuden potentiaalia. Tällöin saattaa ilmetä syitä, miksi asiakassuhteet olisi hyvä säilyttää tulevaisuutta ajatellen.

Seuraavana Walter ym. (2001) ovat tuoneet esille myyntisuhteet, joihin sisältyy suoria toimintoja. Myyjän eduksi ovat suuret myyntimäärät tuottavalla hinnalla, jolloin arvoa luodaan suoraan asiakassuhteesta. Tutkimuksessa on ehdotettu, että tällaisissa suhteissa olisi hyvä olla nelihenkinen myyjätiimi, jossa kullakin olisi oma roolinsa tiimissä. Tutkimuksen mukaan rooleina ilmenisivät tiimijohtaja, myyjä, sisäinen koordinaattori sekä asiakaspalveluvastaava. Täten yritys pystyisi hyödyntämään koko myyntipotentialinsa asiakassuhteessa.

Kolmantena asiakassuhteen muotona Walter ym. (2001) näkevät verkostoitumiseen pohjautuvat suhteet. Ne ovat asiakassuhteita, joilla on vahva vaikutus arvon luomiseen yhtenäisissä suhteissa. Verkostoitumiseen pohjautuvissa suhteissa arvokkaita resursseja kerätään ja / tai luodaan. Resursseina nähdään esimerkiksi markkinatieto, uudet tuotteet ja tietotaito / osaaminen. Tällöin palveluntoimittajan tehtävänä on muuntaa nämä resurssit arvoksi, jotka sulautuvat kytkettyihin suhteisiin. Suhteen menestys riippuu palveluntoimittajan kyvystä muuttaa suhteesta saadut tulokset ja hyödyt tuloksiksi myös muualla suhdeverkostossa. Walter ym. (2001) ovat kokeneet, että palveluntoimittajayrityksessä kyseisten suhteiden hallinnan vastuunjako ei ole helppoa. Asiakassuhteiden hallinnointitoimintojen monimutkainen kokonaisuus

on koordinoitava. Lisäksi toiminnot tulee sisällyttää laajemmin osaksi muita asiaankuuluvia suhteiden hallinnointitoimintoja.

Viimeisenä kuvataan asiakassuhteita, jotka ovat korkean suorituskyvyn suhteita. Kyseinen ryhmä täyttää sekä suorat että epäsuorat arvotoiminnot, jotka vaikuttavat suhteeseen. Tähän asiakasryhmään kuuluvat asiakassuhteet tuovat erittäin korkeaa arvoa palveluntoimittajalle, minkä vuoksi asiakassuhderyhmä on palveluntoimittajan kannalta toivotuin tilanne. Toisaalta, kun asiakassuhde sisältää useita arvoalueita toimintoja, itse suhde ja sen hallitseminen tulee monimutkaisemmaksi. Tällöin tarvitaan useita panostuksia, jotta asiakassuhdetta voidaan hyödyntää ja voidaan osoittaa osaamista useilla alueilla. Esimerkkinä ovat muun muassa olemassa olevien tuotteiden myynti sekä uusien tuotteiden kehittäminen. Palveluntoimittajaorganisaation erilaisten osastojen ja toimintojen tulee olla vuorovaikutuksessa potentiaalisten asiakkaiden kanssa. Siksi suhteet, jotka koostuvat palveluntoimittajayrityksen eri yksiköistä, voivat olla parhaita käsittelemään suhdetta. Tällöin tulee ymmärtää suhteen vastuunjako, minkä lisäksi suhteessa tulisi olla niin kutsuttu poikittainen tiimi, eikä yksittäistä osastoa, joka tekee yksin päätökset. (Walter ym. 2001.)

#### **2.4.4 Asiakassuhteiden tavoitteet markkinoinnissa**

Myös Motameni ja Nordstrom (2014) ovat tutkineet asiakassuhteita. He ovat tutkineet, millaisia eri markkinointitavoitteita yrityksillä on asiakassuhteissa. He esittelevät tutkimuksessaan viisi erilaista asiakassuhdetta, joilla kaikilla on markkinoinnin kannalta erilaiset tavoitteet.

Ensimmäisenä markkinointitavoitteena Motameni ja Nordstrom (2014) tuovat esille olemassa olevien asiakassuhteiden säilyttämisen. He näkevät tällaisen asiakassuhteen ideaalitalanteena kummallekin asiakassuhteen osapuolelle, jos olemassa olevia asiakassuhteita on kehitetty molemmin puolisessa luottamuksessa. Myös odotukset ovat molemmilla osapuolilla korkeat. Pitkäaikaiset suhteet nähdään hyvin todennäköisinä, kun molemmat osapuolet kykenevät säilyttämään saman käsityksen suhteesta.

Seuraavana esitellään markkinointitavoitteet suhteessa, jossa etuja pyritään edistämään lisäämällä hyötysuhteita. Tämä on tilanne, jossa sekä asiakas että markkinoija jakavat näkemyksen, jossa hyöty-kustannussuhde on täsmälleen samanlainen. Tilannetta pidetään markkinoiden dynamiikan vuoksi hyvin haavoittuvaisena asemana, sillä molemmat osapuolet ovat heikossa asemassa. Todennäköisyys pitkän aikavälin suhteisiin paranee, jos jompikumpi osapuoli saavuttaa tilanteen, jossa hyödyt ovat suuremmat kuin kustannukset. Markkinoijien tulisi tutkia mahdollisuutta, jossa he lisäisivät tyytyväisyyttä asiakkaissaan. Yrityksen kannalta olisi olennaista, että tämä tapahtuisi kasvattamalla asiakkaiden tuottavuutta ja vähentämällä kustannuksia, esimerkiksi ulkoistamisen tai automaation avulla. (Motameni ja Nordstrom 2014.)

Kolmantena markkinointitavoitteena nähdään tilanne, jossa etsitään uusia asiakassuhteita. Yleisesti kumpikin suhteen osapuoli yrittää lopettaa suhteen, ellei käsitys hyödyistä ja kustannuksista muutu niin, että hyödyt ovat suuremmat kuin kustannukset. Tästä johtuen markkinoija sekä asiakas alkavat



tarkastella sellaisia vaihtoehtoja tai mahdollisuuksia, joissa koetut hyödyt ovat suuremmat kuin koetut kustannukset. (Motameni ja Nordstrom 2014.) Motameni ja Nordstrom (2014) ovat esittäneet, että kun edut ylittävät kustannukset, on mahdollista tarkastella uusia vaihtoehtoja. Voidaan esimerkiksi tarjota uusia palveluita, jotka näyttävät vastaavan asiakkaiden tarpeita.

Neljäntenä markkinointitavoitteena on tutkittu asiakasryhmää, jossa ideana on olemassa olevien asiakassuhteiden parantaminen. Tavoitteena on muuttaa asiakkaiden käsityksiä enemmän positiivisiin hyötyihin. Tai vaihtoehtoisesti voidaan muuttaa asiakkaiden näkemystä, että kustannukset ovat alhaisemmat. Tällaisessa tilanteessa tarjoukset tulee tehdä edullisemmiksi (muun muassa ulkoistamalla tai automaation avulla), vähemmän riskialttiiksi tai aiempaa hyödyllisemmäksi. Usein saadut kokemukset ovat subjektiivisia, jolloin tavoitteena on parantaa asiakkaiden käsitystä. Markkinointiresursseja tulisi käyttää siihen, että parannetaan asiakkaiden näkemystä suhteesta. Ideana on, että asiakkaat kokisivat suurempaa arvoa ja pienempiä kustannuksia, mikä myös houkuttelisi asiakkaita vaihtosuhteeseen. Näin tuotetaan asiakkaille syitä, miksi kannattaa käyttää juuri kyseisen yrityksen palveluita. (Motameni ja Nordstrom 2014.)

Viimeisenä markkinointitavoitteena tutkijat näkevät tehokkuuden lisäämisen. Tämä tilanne nähdään hyödyllisenä asiakkaalle, koska kustannukset ovat yhtä suuret tai pienemmät kuin saadut hyödyt. Kuitenkin markkinoijalle tilanne on päinvastainen. Olemassa oleva suhde voidaan katsoa myös markkinoijalle kestäväksi, jos markkinointikustannuksia voidaan alentaa. Tämä onnistuu, kun tarkastellaan nykyisen toiminnan menoja ja toteutetaan toimia, kuten esimerkiksi parannetaan tuottavuutta ja jaetaan tehokkaasti myynninedistämiskustannukset. (Motameni ja Nordstrom 2014.)

### 3 SOSIAALINEN MEDIA B2B-MARKKINOINNISSA / -ASIAKASSUHTEISSA

#### 3.1 Sosiaalinen media markkinoinnissa

Sosiaalinen media on kasvattanut suosiotaan, kun sen merkitys ja potentiaali yrityksille on huomattu. Yleisesti sosiaalinen media nähdään yhtenä digitaalisen median tai Internetin kulutusmuotona. (Felix ym. 2017.) Kaplan ja Haenlein (2010) määrittelevät sosiaalisen median Internet-pohjaisiksi alustoiksi, jotka mahdollistavat kuluttajien välisen vuorovaikutuksen. Sosiaalinen media perustuu käyttäjien luomaan sisältöön tai käyttäjien merkittävään rooliin ja aktiivisuuteen alustan tai palvelun arvon kasvattamisessa. Mangoldin ja Fauldsin (2009) mukaan sosiaalinen media koostuu Internetissä olevasta uudenlaisesta tiedosta, joka ilmenee muun muassa keskustelualustoina ja blogeina. Sosiaalisen median alustat antavat jokaiselle mahdollisuuden luoda sisältöä, jakaa sitä ja vaihtaa ajatuksia vuorovaikutuksellisissa puitteissa.

Felix ym. (2017) määrittelevät sosiaalisen median markkinoinnin monitehteenä konseptina, joka käyttää sosiaalista mediaa yhdessä muiden viestintäkanavien kanssa saavuttaakseen organisaation tavoitteet ja luomalla samalla arvoa myös sidosryhmille. Tuten ja Solomon (2017, 50) puolestaan kuvailevat sosiaalisen median markkinointia siten, että sosiaalisen median tekniikoiden, kanavien ja ohjelmistojen hyödyntämisessä on tarkoitus luoda, toimittaa ja vaihtaa tarjouksia, joilla on arvoa organisaation sidosryhmille.

Tutkimusten mukaan Internetillä on ollut suuri vaikutus markkinoinnin kehityksessä viime vuosikymmenenä. Internet tarjoaa uudenlaisia mahdollisuuksia yritysten väliseen vuorovaikutukseen asiakkaidensa kanssa, joista erityisesti sosiaalisen median vaikutukset ovat olleet laajat. (Walters 2008; Michaelidou ym. 2011.) Sosiaalinen media vaikuttaa laajasti koko liiketoimintaprosessiin, aina markkinoinnista ja käytännön toimista myös taloudelliseen puoleen (Luo ym. 2013). Online-yhteisöt nähdään potentiaalisena mediamuotona, jonka avulla yritykset voivat olla vuorovaikutuksessa ja rakentaa suhteita asiakkaidensa kanssa (Alavi ym. 2011). Sosiaalinen media mahdollistaa uudenlaisen kommunikoinnin ja vuorovaikutuksen yrityksen, yhteistyökumppaneiden sekä asiakkaiden välillä. Sosiaalisen median avulla yritykset pystyvät sujuvampaan yhteydenpitoon nykyisten asiakkaidensa kanssa. Lisäksi sosiaalinen media nähdään potentiaalisena vuorovaikutusväylänä mahdollisten uusien asiakkaiden kanssa. Sosiaalisen median nähdään lisäävän myös bränditietoisuutta sekä parantavan yrityksen kilpailukykyä. Yleisimpiä yritysten käyttämiä sosiaalisen median kanavia ovat LinkedIn, Facebook ja blogit. (Kho 2008; Walters 2008; Michaelidou ym. 2011; Tsionis & Dimitriadis 2014; Cawsey & Rowley 2016.) Kietzmann ym. (2011) ovat luetelleet toimintoja, jotka sopivat kaikkiin sosiaalisen media muotoihin. Näitä toimintoja ovat esimerkiksi keskusteleminen, suhteet, ryhmät, läsnäolo ja jakaminen (Kietzmann ym. 2011).

Sosiaalisen median markkinointi voidaan määritellä myös strategisten tasojen kautta. Tutkimuksen mukaan tasoihin lukeutuvat organisaation päätökset sosiaalisen median laajuudesta, kulttuurista, rakenteesta sekä hallintotavasta. Ensimmäinen taso, eli sosiaalisen median markkinoinnin laajuus, käsittelee ajatusta siitä, käyttävätkö yritykset sosiaalisen median markkinointia ensisijaisesti viestintään yhden tai muutaman sidosryhmän kanssa vai laajemmin yhteistyövälineenä. Tutkimuksen mukaan osa yrityksistä käyttää sosiaalisen median markkinointia pääasiassa viestinnän välineenä, jonka avulla tiedotetaan asiakkaille tai sidosryhmille. Tutkimuksessa ehdotetaan, että nykyisin sosiaalista mediaa tulisi laajuudessaan hyödyntää myös työntekijöiden sekä yhteisöryhmien integrointiin. (Felix ym. 2017.)

Toisena strategisena tasona on havaittu olevan sosiaalisen median markkinointikulttuuri, jolla viitataan siihen, että erotetaan toisistaan perinteinen, massamainontaan perustuva lähestymistapa sekä avoimempi ja joustavampi sosiaalisen median markkinointikulttuuri. Tällöin tähdennetään, että yritysten kannalta olisi suositeltavampaa lähestyä modernimpaa sosiaalisen median markkinointikulttuuria. (Felix ym. 2017.)

Kolmanneksi on nostettu esille sosiaalisen median markkinointirakenne, joka käsittelee sitä, kuinka osastoida / jaotella sosiaalisen mediaan liittyvät työtehtävät yrityksessä. Tutkijat suosittelivat yrityksiä siirtymään hierarkkispainotteisesta lähestymistavasta jaettuun vastuuseen, jolloin useat työntekijät ovat vastuussa sosiaalisen median markkinoinnista. Heidän näkemyksensä mukaan yrityksen tulisi jakaa vastuuta sosiaalisen median markkinointitehtävistä työntekijöiden välillä. He kokevat negatiivisena, että yrityksessä on yksi omistautunut sosiaalisen median markkinointijohtaja, joka on ainoana vastuussa yrityksen sosiaalisen median prosesseista. (Felix ym. 2017.)

Viimeisimpänä strategisena tasona on esitetty sosiaalisen median hallintotapaa, jolla viitataan siihen, kuinka yritys laatii sääntöjä ja ohjeita, sekä miten sosiaalisen median markkinointivastuut ohjataan yrityksessä. Tutkijoiden mukaan on pyrittävä siihen, että ei anneta täsmällisiä määräyksiä, kuka yrityksessä saa olla vuorovaikutuksessa sosiaalisessa mediassa. Sosiaalisen median markkinointia tulisi tehdä vapaammin, ilman ehdottomia sääntöjä tai suuntaviivoja. (Felix ym. 2017.)

### **3.2 Sosiaalinen media B2B-organisaatiossa**

Kuten aiemmin mainittua, sosiaalista mediaa on jo pitkään käytetty markkinointikeinona kuluttajamarkkinoilla, mutta sen rooli ja merkitys on lisääntynyt myös yrityssektorilla. Aiempien tutkimusten valossa voidaan todeta, että sosiaalinen media on yhtä lailla arvokas markkinointikeino sekä B2C- että B2B-yrityksissä. Erona kuitenkin nähdään, että sosiaalisen median käyttö markkinointikeinona on jalkautunut B2B-organisaatioihin huomattavasti kuluttajamarkkinoita hitaammin. (Michaelidou ym. 2011; Jussila ym. 2014.)

Aiemmissä tutkimuksissa on todettu, että yrityksen toimiala tulee huomioida. Tämän nähdään vaikuttavan oleellisesti sosiaalisen median toimintoihin sekä hyödyntämiseen. (Michaelidou ym. 2011; Jussila ym. 2014.) Tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena olevat asiantuntijaorganisaatiot ovat ymmärtäneet sosiaalisen median potentiaalin heidän liiketoiminnassaan. Asiantuntijaorganisaatiolla tarkoitetaan organisaatiota, jossa suurin osa työstä on uuden tiedon soveltamista ja kehittämistä, esimerkiksi suunnittelu ja konsultointi. Tyypillisiä asiantuntijoita ovat asianajajat, konsultit, suunnittelijat ja tutkijat. (Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 49.) Asiantuntijaorganisaatioon liitetään vahvasti myös tietointensiivisyys, jolloin ne luokitellaan korkeamman tietointensiivisyyden luokkaan (Lönnqvist ym. 2006 49-50). Asiantuntijayrityksiä tarkastellessa tulee huomioida, että niiden toimintaprosessit eroavat perinteisistä tuotantoyrityksistä (Lönnqvist ym. 2006, 50-51). Michaelidou ym. (2011) ovat todenneet, että Internet helpottaa huomattavasti asiakassuhteiden luomista sekä hallintaa, mikä nähdään olennaisena myös asiantuntijaorganisaatioissa.

Myös B2B-markkinoilla on huomattu sosiaalisen median tärkeys yrityksen markkinoinnissa (Michaelidou ym. 2011; Cawsey & Rowley 2016). Kuitenkin Jussila ym. (2014) mukaan sosiaalisen median kokonaisvaltaista vaikutusta sekä sen hyötyjä ei ole vielä täysin ymmärretty. Siamagka ym. (2015) ovat tutkimuksessaan todenneet, että B2B-yrityksiin liittyvissä tutkimuksissa on pitkälti keskitytty sosiaalisen median toimintojen käyttöönottoon. He ovat myös huomanneet, että on vähemmän tutkimusta siitä, kuinka B2B-yritykset lopulta käyttävät sosiaalista mediaa markkinoinnissaan. Lisäksi B2B-yrityksissä sosiaalisen median tehokkuuden mittaaminen on vielä vähäisellä tasolla verrattuna kuluttajamarkkinoihin (Michaelidou ym. 2011).

Sosiaalisen median sovellukset ovat vaikuttaneet uudenlaiseen viestintään B2B-kontekstissa (Wang ym. 2016). Dennis ym. (2008) ovat tutkimuksessaan käsitelleet median synkronointiteoriaa (media synchronicity theory, jäljempänä MST). He ovat tutkineet, miten median ominaisuudet vaikuttavat B2B-organisaatioiden viestintään ja miten viestintä puolestaan vaikuttaa liiketoiminnan suorituskykyyn (Dennis ym. 2008; Wang ym. 2016). Onnistuneen viestinnän nähdään johtavan parempaan liiketoiminnan suorituskykyyn (Dennis ym. 2008). Viestinnän suorituskyky määräytyy mediaominaisuuksien ja viestintäprosessin välisen yhteensopivuuden perusteella, mitkä vaaditaan tietyn tehtävän suorittamiseksi. Mediaominaisuuksilla tarkoitetaan potentiaalisia rakenteita, jotka on aikaansaatava jollain välineillä. Rakenteet puolestaan vaikuttavat tapaan, jolla yksilöt voivat lähettää ja käsitellä tietoja. (Dennis ym. 2008.)

MST-teoria näyttää keinoja johdonmukaisella tavalla median vaikutusta erilaisilla välineillä, mikä voi antaa tietoa erilaisten tehtävien hoitamisesta (Dennis 2008). Wang ym. (2016) puolestaan heijastavat tutkimuksessaan nämä sosiaalisen median ominaisuuksiin. Aiemman tutkimuksen mukaan mediakapasiteetti voidaan jakaa kahteen kategoriaan, jotka ovat lähetysominaisuudet ja prosessiominaisuudet. Lähetysominaisuuksiin sisältyvät lähetysnopeus ja rinnakkaisuus. Prosessiominaisuuksiin puolestaan lukeutuvat harjoitettavuus ja

uudelleen käsittely. Molempiin ominaisuuskategorioihin sisältyvät myös symbolit. (Dennis ym. 2008.)

Lähtönopeudella tarkoitetaan nopeutta, jolla media voidaan siirtää lähettäjältä vastaanottajalle (Dennis ym. 2008). Wang ym. (2016) mukaan sosiaalisen median toiminnot mahdollistavat tiedon nopean välittämisen, minkä lisäksi pystytään nopeasti lähettämään myös muita symboleita, kuten kuvia ja videoita. Wang ym. (2016) ovat kokeneet, että sosiaalisen median mahdollisuudet parantavat viestinnän suorituskykyä.

Rinnakkaisuudella puolestaan viitataan samanaikaisten viestien määrään, jotka on mahdollista lähettää saman keinon välityksellä. Tästä esimerkkinä toimivat muun muassa sähköpostilistat. (Dennis ym. 2008; Wang ym. 2016.) Wang ym. (2016) mukaan rinnakkaisominaisuus on hyödyllinen erityisesti reaaliaikaisessa viestinnässä, kun viestitään yhdelle tai useammalle vastaanottajalle. Sosiaalisen median toimintojen ansiosta pystytään luomaan ryhmiä ja listoja, joille lähettää viestejä samanaikaisesti.

Harjoitettavuudella tarkoitetaan, missä määrin lähettäjä voi harjoitella tai hienosäätää viestin sisältöä ennen sen lähettämistä (Dennis ym. 2008). Wang ym. (2016) mukaan sosiaalisen median toiminnoissa hienosäätö voi liittyä esimerkiksi emojiin lisäämiseen viestin loppuun, mikä tapahtuu nopeasti. Lisäksi muun muassa viestiin vastaamista voi helpommin lykätä ja viestiä muokata, kunnes viesti on valmis. Myös viestin hienosäätö onnistuu kätevästi sosiaalisen median toimintojen ansiosta.

Uudelleen käytettävyydellä viitataan siihen, missä määrin käytetty viestintäväline mahdollistaa viestin uudelleen tarkasteltavaksi tai uudelleen käsiteltäväksi sen aikana tai viestinnän jälkeen (Dennis ym. 2016). Wang ym. (2016) ovat havainnet, että uudelleen käytettävyys voidaan kokea haastavammaksi, koska joitakin viestinnän tietoja voi olla vaikea käyttää uudestaan, jos ne häviävät. Toisaalta Wang ym. (2016) kokevat, että sosiaalisen median viestintävälineiden kautta tulleet tiedot dokumentoituvat ja niiden sisältö voidaan helposti purkaa muiden ohjelmistojen avulla. Tällöin viestien turvallisuuden kanssa saattaa ilmetä ongelmia.

Symbolit puolestaan ovat erilaisia tapoja, joilla voidaan laittaa lisätietoa viestiin. Tällaisia ovat esimerkiksi emojiit tai kuvat ja videot (Dennis ym. 2008). Wang ym. (2016) mukaan emojiit ja kuvat auttavat hahmottamaan paremmin lähettäjän aikomusta ja ilmaisua. Tästä huolimatta koetaan, että viestit ovat hyvin rajoittuneita verrattuna kasvojen tehtävään vuorovaikutukseen.

Wang ym. (2016) ovat todenneet, että viestinnän suorituskyky parantaa B2B-liiketoiminnan suorituskykyä markkinoinnin, innovaation ja yhteistyön kannalta. Markkinoinnin kannalta viestinnän suorituskyvyn nähdään vaikuttavan positiivisesti erityisesti asiakassuhteiden johtamiseen. Innovaatioiden näkökulmasta katsottuna viestinnän suorituskyky auttaa valmistuksen suunnitteluvaiheessa ja projektien hallinnassa. Vahvin vaikutus sosiaalisella medialla viestinnän suorituskykyyn on yhteistyöhön liittyvissä tapauksissa. Sosiaalisen median toiminnot helpottavat viestintää ja täten yhteistyötä ja yhteensovittamista monenlaisten liiketoimintaprosessien kanssa. (Wang 2016.)

### 3.2.1 Sosiaalisen median sisältö B2B-markkinoinnissa

Ryanin ja Jonesin (2009, 191-192, 199) sekä Huotarin ym. (2015) mukaan yrityksen toiminta ja viestien sisältö sosiaalisessa mediassa koostu kahdesta keskeisestä toimintatavasta. Ensimmäisenä he ovat kokeneet, että yrityksen tulee osallistua online-keskusteluihin, jotta liiketoiminnan, tuotteiden ja palveluiden online-profiilin kasvattaminen onnistuu. Toisena toimintatapana he ovat havainneet, että yrityksen tulee hallita sen mainetta seuraamalla, arvioimalla, vastaamalla sekä vaikuttamalla online-keskusteluissa. Ryan ja Jones (2009, 164-165) ovat havainneet, että esimerkiksi blogi voi olla hyvä viestintäväline. Sen avulla luodaan keskusteluja asiakkaiden kanssa, kysytään asiakkaiden mielipiteitä ja arvioidaan asiakkaiden reaktioita yrityksen ja alan muutoksiin.

Yrityksen käyttäjätilejä käytetään yritykseen liittyvän tiedon viestimiseen sosiaalisen median alustojen kautta (Huotari ym. 2015). Ryan ja Jones (2009, 164-165) ovat todenneet, että esimerkiksi yrityksen blogi tarjoaa asiakkaille paljon henkilökohtaisempaa viestintää, verrattuna esimerkiksi yrityksen verkkosivustoon. Brennan ja Croft (2012) tunnistavat kaksi sosiaalisen median markkinoinnin taktiikkaa, joita B2B-yrityksen käyttävät. Ensimmäisenä he näkevät, että yrityksen tulisi olla tiukempi valvoessaan sosiaalisen median sisältöä, jotta varmistetaan johdonmukaiset viestit. Toisena he kokevat, että henkilöstöä tulisi valtuuttaa osallistumaan avoimemmin sosiaalisen median käyttöön (Brennan & Croft 2012). Tutkimusten mukaan sosiaalisen median käyttö yrityksissä riippuu suuresti myös työntekijöiden iästä. Nuoret ovat kiinnostuneempia hyödyntämään sosiaalista mediaa kuin vanhempi sukupolvi (Dubihlela & Rundora 2015). Ryan ja Jones (2009, 199) ovat todenneet, että sosiaalisen median sisällön luomisen kontrolloiminen nähdään markkinoinnin kannalta kriittisenä asiana. Blogissa tai keskustelualustalla oleva yksittäinenkin osuus voi vaikuttaa yrityksen maineeseen pitkällä aikavälillä. Lisäksi yritykset helposti kokevat, että heillä ei ole kontrollia, kun markkinoidaan sosiaalisessa mediassa, koska myös yleisö osallistuu sisällön luontiin. (Ryan & Jones 2009, 193-195.)

Huotari ym. (2015) mukaan sosiaalisessa mediassa on kahdenlaisia rooleja, jotka luovat sisältöä. Toimijat voidaan jakaa luojaan ja kriitikoihin (Kieztmann ym. 2011; Huotari ym. 2015). Luojana pidetään henkilöä, joka on yhteisön jäsen ja osallistuu aloittamalla keskustelut. Kriitikko puolestaan vastaa keskusteluihin ja vaikuttaa sisällönluomiseen. Yritys voi vaikuttaa sisällön luomiseen toimimalla luojaan tai kriitikkona ja olla vuorovaikutuksessa muiden yhteisöjen jäsenten kanssa. (Kieztmann ym. 2011; Huotari ym. 2015.)

Huotari ym. (2015) jakavat sosiaalisen median käyttäjät myös sisäisiin ja ulkoisiin käyttäjiin. B2B-kontekstissa sisäisiä käyttäjiä ovat kollegat. Sisäiset käyttäjät voidaan jakaa kahteen alaryhmään, jotka ovat yrityskäyttäjät sekä työntekijäkäyttäjät. Työntekijäkäyttäjät eivät käytä sosiaalista mediaa vain kommunikointiin henkilökohtaisella tasolla, vaan myös perinteisenä massamedian viestintävälineenä (Lee ym. 2006; Huotari ym. 2015).

Yrityskäyttäjät edustavat yrityksen kantaa, eikä heitä voida tunnistaa yksittäisiksi työntekijöiksi. Yrityskäyttäjä voi olla yritys itse tai sen B2B-

markkinoinnista vastaava. Työntekijäkäyttäjä puolestaan voidaan tunnistaa ja yhdistää hänen työnantajaansa. Työntekijäkäyttäjällä on inhimillinen persoonallisuus, minkä ansiosta hän voi kommunikoida henkilökohtaisella tavalla sosiaalisessa mediassa. (Huotari ym. 2015.)

Ulkoiset käyttäjät koostuvat asiakaskäyttäjistä, ammattikäyttäjistä, siviilikäyttäjistä sekä muista yrityskäyttäjistä. Tässä tapauksessa yrityskäyttäjät ovat yritykset, jotka käyttävät heidän yrityksensä ääntä kohdeyrityksen sisällön luomiseen. Asiakaskäyttäjät ovat yksilöt, jotka ovat tämän hetkisiä tai potentiaalisia asiakkaita B2B-markkinoilla. Asiakaskäyttäjät ovat kiinnostavin ryhmä B2B-markkinoijille, sillä he nähdään potentiaalisina päätöksentekijöinä. Yritysten tulisi myös sitouttaa mahdolliset ja nykyiset asiakkaat aloittamaan sosiaalisen median sisällön luomisen. B2B-kontekstissa sitouttaminen liittyy erityisesti ole-massa oleviin asiakkaisiin, jotka antavat suosituksia sisällönluontiin, joka nähdään mahdollisten myyntien kannalta tärkeänä. (Huotari ym. 2015.)

Ammattikäyttäjänä ovat muut liiketoimintaan liittyvät sidosryhmät. Siviilikäyttäjät puolestaan ovat yksilöitä, jotka ovat kiinnostuneita yrityksestä, mutta he eivät liity ammatillisesti yritykseen. Siviiliyhteisöt edustavat sosiaalisen median yhteisöjä, joissa siviilit keskustelevat aiheista, jotka liittyvät B2B-yrityksiin tai -toimialoihin. Ammatilliset yhteisöt edustavat yhteisöä, jossa ammatillaiset keskustelevat ja joihin siviileillä ei todennäköisesti ole pääsyä. Mikäli B2B-yritys pyrkii vaikuttamaan siviilien välisiin keskusteluihin, tehtävään tulee varautua ja keskittyä paremmin. Siviilien välisiin keskusteluihin vaikuttaminen koetaan haastavampana kuin kommunikointi B2B-yhteisöissä. (Huotari ym. 2015.)

Ammatilliset yhteisöt nähdään arvokkaina B2B-yrityksille, koska heidän työntekijät voivat edistää heidän ammattitaitoaan muille ammatillisille. Ammatillisissa yhteisöissä käyttäjien identiteetit ja heidän työnantajansa ovat muiden käyttäjien käytettävissä. B2B-yritysten työntekijät voivat luoda henkilökohtaisia suhteita sosiaalisen median kautta ja mainostaa heidän tuotteitaan ja palveluitaan kohdeyleisölle. Lisäksi nähdään tärkeänä, että yritysten tulee kontrolloida sosiaalisen median valintaa, jossa työntekijät saavat edustaa kyseistä yritystä. Esimerkiksi tietyt siviiliyhteisöt voivat olla sopimattomia paikkoja edistää ammattitaitoa ja keskustella alaan liittyvistä kysymyksistä. (Huotari ym. 2015.)

B2B-yritykset, jotka harjoittavat sosiaalista mediaa osana heidän markkinointipanostuksiaan, tulisi huolellisesti harkita eri käyttäjien rooleja ja toimintoja, jotka kohdistuvat erilaisiin sisäisiin ja ulkoisiin käyttäjätileihin. (Huotari ym. 2015). B2B-yritysten tulisi ensisijaisesti keskustella heidän työntekijöidensä kanssa siitä, minkälaista sisältöä heidän pitäisi tai ei pitäisi lisätä sosiaaliseen mediaan (Lee ym. 2006; Huotari ym. 2015). Dubihlelan & Rundoran (2015) mukaan sosiaalisen median käyttö on työpaikoilla rajoitettua. He ovat havainneet, että työntekijät useimmiten kokevat haasteelliseksi sosiaalisen median käytön työtar-koituksessa. Monet yritykset yrittävät vähentää sosiaalisen median väärinkäytön riskiä asettamalla heidän työntekijöilleen sääntöjä, kuinka sosiaalista mediaa tulisi käyttää työhön liittyvässä kontekstissa (Rokka, Karlsson & Tienari 2014). Kuitenkin Huotari ym. (2015) ovat havainneet, että on tärkeämpää tukea ja rohkaista työntekijöitä sosiaalisen median käyttöön kouluttamalla työntekijöitä sen

käyttöön kuin rajoittamalla ja valvomalla sitä. Myös Lee ym. (2006) ovat todenneet, että markkinoijan näkökulmasta on oleellista määritellä työntekijöille, kuinka luoda ja valvoa ammattimaista sisältöä yritykselle. Brennan ja Croft (2012) ovat havainneet, että valvonnan taso riippuu yrityksen sosiaalisen median taktiikasta. Huotari ym. (2015) ovat todenneet, että sosiaalinen media on uudenlainen viestintämuoto, jota tulee käyttää menestyksekkäästi, mikä vaatii työntekijöiden koulutusta.

B2B-kontekstissa sosiaalisen median sisältöä luodaan yrityksen, työntekijöiden, ammatillisten ja siviilikäyttäjien avulla. Kaikki edellä mainitut ovat tärkeässä roolissa monimutkaisessa sosiaalisen median ja sisällöntuotannon kokonaisuudessa. (Huotari ym. 2015). B2B-yritykset voivat suoraan vaikuttaa sisällönluontiin sosiaalisessa mediassa lisäämällä uutta sisältöä, osallistumalla keskusteluihin tai poistaa sisältöä yrityskäyttäjätilien kautta. Lisäksi yritykset voivat kontrolloida työntekijöiden käyttäytymistä sosiaalisessa mediassa. Epäsuoria vaikutustapoja ovat esimerkiksi työntekijöiden kouluttaminen, jolloin työntekijät oppivat suoriutumaan markkinointitoiminnoista ja luomaan yritykselle suotuisaa viestintää. Tutkijat myös kehottavat yritystä näkemään eron ammatillisten ja siviiliyhteisöjen välillä, ja suosittelevat yrityksiä harkitsemaan molempia yhteisöjä sosiaalisissa markkinointistrategioissaan. (Huotari 2015.)

Swani ym. (2017) puolestaan ovat tarkastelleet sosiaalisen median viestien sisältöä ja jakavat viestien sisällön neljään eri strategiaan. Ensimmäisenä nähdään brändivihjeitä sisältävä viestintä, jolloin viestit sisältävät brändin tai tuotteen nimen. Toisena nähdään viestin sisältö ja sen vetoavuus, joka jaotellaan toiminnalliseen ja tunnepitoiseen vetoavuuteen. Kolmantena sosiaalisen median viestintästrategiana koetaan olevan myyntiin pohjautuva strategia. Neljäntenä puolestaan on informaation etsintään perustuva strategia. Aiemmissä tutkimuksissa on havaittu, että B2B-yrityksien asiakkaat eivät kovin todennäköisesti kommentoi yrityksen viestejä, verrattuna B2C-yrityksien asiakkaisiin. Näin ollen B2B-viestisisällön suosio herätetään ensisijaisesti tykkäyksien kautta. (Swani ym. 2017.)

Kun tarkastellaan brändivihjeitä sisältävää viestintää, on huomattu, että B2B-asiakkaat ovat todennäköisemmin motivoituneita tykkäämään sisällöstä, joka sisältää yritysten brändien nimiä. Siksi suositellaan, että B2B-markkinoijat korostavat heidän yrityksensä brändinimiä heidän sosiaalisen median viesteissään. B2B-markkinoijat voivat hyödyntää yrityksen brändimielikuvaa sosiaalisessa mediassa, koska katsojat haluavat liittyä arvostettuihin brändeihin. B2B-asiakkaat saattavat epäröidä jakaa sisältöä, joka sisältää pelkkien tuotteiden brändien nimiä. Tämän nähdään johtuvan siitä, että B2B-asiakkaat ovat vahvemmin assosioituneita yrityksen brändinimeen. (Swani ym. 2017.)

Kun puhutaan viestien sisällöstä ja vetoavuudesta, B2B-markkinoijat voivat hyötyä käyttämällä molempia, sekä toiminnallisia että emotionaalisia vetoavuuksia. Tutkimukset osoittavat, että B2B-asiakkaat ovat todennäköisemmin motivoituneita tykkäämään sisällöstä, joka sisältää molempia edellä mainittuja vetoavuuksia. B2B-markkinoijat saattavat hyötyä suorista toiminnallisten vetoavuuksien ohjaamisesta potentiaalisille asiakkaille, jotka ovat etsimässä tietoa



uusista tarjouksista. Tunnepitoiset viestit puolestaan kannattaa suunnata asiakkaille, jotka haluavat rakentaa ja parantaa olemassa olevia asiakassuhteita. B2B-markkinoijat voivat korostaa sekä funktionaalisia että tunnepitoisia brändiarvoja, jotta he voivat saavuttaa kestäviä ja erilaisia etuja heidän kilpailijoihinsa verrattuna. (Swani ym. 2017.)

Swani ym. (2017) osoittavat tutkimuksessaan, että myyntiin pohjautuvassa strategiassa B2B-markkinoijien tulisi välttää käyttämästä suoraa ostotapaa tai kovaa myyntitapaa sosiaalisessa mediassa. B2B-asiakkaat eivät ole kovin alttiita impulsiiviselle ostokäyttäytymiselle, koska ostoprosessit ovat usein vaativia ja niihin osallistuu useampi henkilö. Lisäksi B2B-asiakkaat eivät vastaa myönteisesti sosiaalisen median viesteihin, jotka käyttävät hyökkäävämpiä lähestymistapoja.

Viimeisenä käsitellään viestejä, jotka perustuvat B2B-asiakkaiden tiedonetsintään. B2B-asiakkaat ovat siirtyneet käyttämään sosiaalista mediaa, kun heidän pitää etsiä tietoa brändeistä ja tarjouksista. B2B-asiakkaat ovat myös motivoituneita sitoutumaan B2B-viesteihin, kun he käyttävät linkkejä ja merkkejä etsiessään tietoa brändeistä. Tutkimuksen mukaan B2B-markkinoijat käyttävät sosiaalisen median viestinnässään myös informaation sisältöä, jota ovat muun muassa uutisartikkelit sekä tiedot uusista tuotteista ja niiden ominaisuuksista. (Swani ym. 2017.)

### **3.2.2 Sosiaalisen median markkinoinnin tavoitteet ja päätöksentekoprosessi**

Sosiaalisen median markkinoinnin tavoitteita nähdään olevan lukuisia. Niihin lukeutuvat muun muassa brändituntemuksen lisääntyminen ja brändimielikuvan parantaminen, myynnin edistäminen, markkinointikustannusten väheneminen sekä vuorovaikutuksen lisääntyminen asiakkaiden ja yrityksen keskuudessa. Näiden tavoitteiden lisäksi yritysten olisi hyvä hyödyntää sosiaalista mediaa esimerkiksi siten, että he analysoivat sosiaalisessa mediassa olevia keskusteluja, jotta he ymmärtäisivät paremmin asiakkaiden näkökantoja yrityksestä tai yrityksen toiminnoista. (Schlutz & Peltier 2013; Tsimonis & Dimitriadis 2014; Ashley & Tuten 2015.)

Tsimonis ja Dimitriadis (2014) ovat tarkastelleet yrityksen päätöksentekoprosessia sosiaalisessa mediassa. Päätöksentekoprosessia on kuvattu kuviossa 3. Tutkimuksen mukaan on useita ulkoisia tekijöitä, jotka saavat yritykset käyttämään sosiaalista mediaa. Ensimmäisenä tekijänä nähdään sosiaalisen median kasvu ja suosio. Tsimonisin ja Dimitriadisin (2014) mukaan sosiaalinen media on nopein Internet-trendi, joka on jatkuvasti suosittu ihmisten keskuudessa. He toteavat, että yritysten tulee pysyä teknologian kehityksessä mukana. Toisena ulkoisena tekijänä nähdään, että myös kilpailijat ovat sosiaalisessa mediassa. Kolmantena tekijänä puolestaan koetaan, että sosiaalinen media on virallimarkkinointia, jolloin viestit kulkevat nopeasti. Yrityksen johto tietää, että sosiaalisen median avulla brändin nimi ja tietoisuus leviävät nopeasti. Viimeisenä ulkoisena tekijänä nähdään kustannusten luoma paine. Sosiaalisen median avulla yritykset löytävät edullisempia ratkaisuja brändin edistämiseksi.

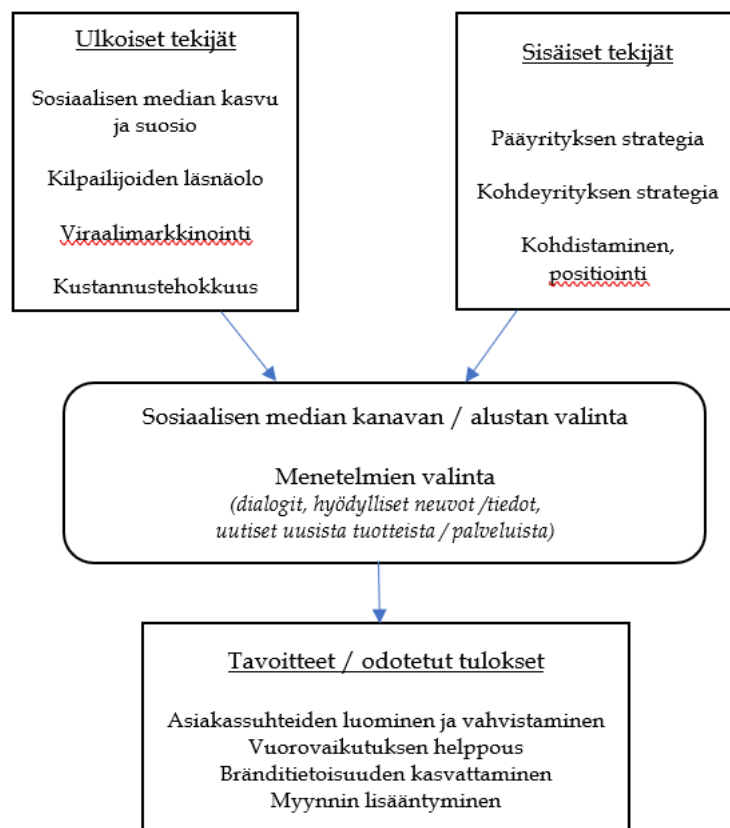
Tutkimusten mukaan myös sisäiset tekijät vaikuttavat päätökseen tehdä markkinointia sosiaalisessa mediassa. Kyseisiä tekijöitä ovat muun muassa strategia, johon sisältyy sekä pääyrityksen että kohdeyrityksen strategiat. Myös kohdistaminen ja positiointi koetaan sisäisinä tekijöinä. Näiden ulkoisten ja sisäisten tekijöiden pohjalta yritys päättää, alkaako se toteuttamaan markkinointia sosiaalisessa mediassa. Seuraava pohdinnan aihe on, mitkä sosiaalisen median alustat soveltuvat parhaiten heidän toimintaansa / kampanjaansa. Lisäksi yrityksen tulee miettiä keinot, joita he käyttävät sosiaalisessa mediassa. Mahdollisia keinoja ovat esimerkiksi dialogit, uutiset uusista tuotteista / palveluista sekä neuvot ja hyödylliset tiedot. (Tsimonis & Dimitriadis 2014.)

Sosiaalisen median markkinoinnin suunnittelussa on olennaista tunnistaa ja asettaa arvioitavat tavoitteet. Tavoitteiden tulee olla selkeitä ja tarkkaan luokiteltuja. Lisäksi niiden tulee myös tukea yrityksen markkinointia kokonaisvaltaisesti sekä sulautua muihin yrityksen liiketoiminnan tavoitteisiin. (Keegan & Rowley 2017.) Tutkimusten perusteella tavoitteita ja sosiaalisen median odotettuja tuloksia on useita (Tsimonis & Dimitriadis 2014).

Yhtenä suurena tavoitteena on luoda ja vahvistaa asiakassuhteita. Sosiaalisen median kanavien kautta kehitetään myös henkilökohtaisia suhteita yrityksen ja käyttäjien (asiakkaiden) välillä. Näin yritys voi kommunikoida päivittäin asiakkaidensa kanssa, mikä auttaa luomaan 'suhteen tunteen' sekä käyttäjälle että yritykselle. Asiakassuhdetta vahvistaa se, että sosiaalisen median ansiosta viestintä voi olla yksilöllisempää ja kustomoitu kullekin asiakkaalle. (Tsimonis & Dimitriadis 2014.)

Lisäksi hyötynä koetaan, että vuorovaikutus on helppoa, jolloin myös asiakkaiden sitouttaminen sekä heidän tarpeidensa kuunteleminen onnistuu helpommin. Sosiaalisen median kautta myös asiakkaiden on helpompi lähestyä esimerkiksi uutta yritystä ja yritys pystyy vastaamaan asiakkaiden mahdollisiin kysymyksiin ja ideoihin nopeasti. (Tsimonis & Dimitriadis 2014.)

Myös bränditietoisuuden kasvattaminen on havaittu isona etuna. Tämä onnistuu muun muassa positiivisten asiakasarvioiden kautta, jotka leviävät sosiaalisessa mediassa. Lisäksi sosiaalisen median ansiosta asiakkailla on hyvä mahdollisuus tutustua brändiin / yritykseen. Tällöin on mahdollista saada uusia asiakkaita, koska sosiaalinen media tavoittaa laajemman kohderyhmän. Uusien asiakkaiden saaminen nähdään myös sosiaalisen median tuomana hyötynä. Sosiaalisen median avulla yritykset pystyvät myös profiloimaan asiakkaitaan, jolloin voidaan toteuttaa sosiaalisen median strategiaa kohderyhmän profiloinnin perusteella. Lisäksi sosiaalinen media tuo yrityksille uuden keinon mainostaa tuotteitaan tai palveluitaan. Mainostaminen onnistuu myös epäsuorasti, esimerkiksi erilaisten kilpailujen kautta. Yritykset käyttävät sosiaalista mediaa muistuttamaan, edistämään ja kehittämään heidän tuotteidensa tai palveluidensa käyttöä. Yhdeksi tärkeimmistä sosiaalisen median hyödyistä yritykset kokevat sitoutumisen. Yritykset odottavat asiakkailtaan sitoutumista, jonka oletetaan johtavan brändiuskollisuuteen, myynnin kasvuun ja uusien asiakkaiden hankintaan. (Tsimonis & Dimitriadis 2014.)



KUVIO 3 Yrityksen sosiaalisen median päätöksentekoprosessi (mukaillen Tsimonis & Dimitriadis 2014)

### 3.3 Sosiaalinen media ja asiakassuhteet

Tutkimusten mukaan on ensisijaisen tärkeää, että markkinoijat ovat huomioineet sosiaalisen median markkinointistrategiassaan myös erilaiset asiakassuhteet. Tällöin markkinointistrategian tulee sopia myös asiakassuhteen tavoitteeseen. Tutkimuksissa on hahmoteltu, kuinka yritykset pystyvät saavuttamaan tavoitteet ja tuottamaan asiakassuhteisiin arvoa sosiaalisen median toimintojen kautta. (Motameni & Nordstrom 2014.)

Ensimmäisenä strategiavaihtoehtona nähdään strategia, jolla tuotetaan arvoa luovia hyötyjä. Yrityksen tulee ylläpitää sellaisten asiakkaiden kanssa muodostettuja suhteita, jotka on saatavettu strategialla, joka tarjoaa jatkuvasti arvokkaaksi koettuja hyötyjä. Lisäksi voidaan parantaa kokemusta, joka syntyy arvon tuomasta hyödystä. Yritykset voivat myös yrittää minimoida riskiherkkyyttä. Riskien vähentämistä vaihtoehtoja voidaan käyttää siihen, että

hyödyt näyttävät edullisemmilta. Esimerkiksi alennuksia voidaan käyttää säästeliäästi ja maltillisesti ylläpitää asiakaskuntaa. (Motameni ja Nordstrom 2014.)

Seuraavana strategiana Motameni ja Nordstrom (2014) ovat havainneet arvoehdotusten tarjoamisen. Yrityksen tulee jakaa tietoa, joka houkuttelee asiakkaita, jotka eivät ole koskaan käyttäneet yrityksen tuotteita. Motameni ja Nordstrom (2014) kuvailevat, että tässä voidaan käyttää apuna sosiaalista mediaa, jonka kautta voidaan tarjota kiinnostuneille ilmaisia näytteitä tai ilmaista kokeilua. Samoin tietoa voidaan kehittää niille, jotka ovat yrityksen asiakkaita tällä hetkellä, mutta ovat heikommassa asiakassuhteessa. Tavoitteena on siirtää asiakkaiden käsityksiä kohti positiivisempaa hyötyä tai kohti käsitystä alhaisemmista kustannuksista. Motameni ja Nordstrom (2014) tuovat esille, että nykyaikaisen tietokannan ansiosta on olemassa tekniikoita, joiden avulla on mahdollista suunnitella yksilöllisesti toteutettua viestintää asiakkaalle tai potentiaaliselle asiakkaalle. Lisäksi voidaan luoda tietoa yrityksestä kasvattamaan ja herättämään tietoisuutta, tai luomaan halua pyytää lisätietoa yrityksestä (Motameni ja Nordstrom 2014; Tsimonis & Dimitriadis 2014). Tässä strategiassa nähdään myös tehokkaana, että nykyisiä asiakkaita palkitaan rahallisesti siitä, että he houkuttelevat uusia asiakkaita. (Motameni ja Nordstrom 2014).

Kolmantena vaihtoehtona esitellään strategia, jossa rakennetaan luottamusta kohdennetulla viestinnällä. Tutkijoiden mukaan muun muassa blogi nähdään helppona viestintävälineenä markkinoijille kommunikoida tämän hetkisten ja potentiaalisten asiakkaiden kanssa. Lisäksi esimerkiksi mikrobloggauksella tarkoitetaan bloggausmuotoa, joka rajoittaa julkaisun kokoa (esimerkiksi Twitter, LinkedIn). Tällaisten toimintojen käytön perusideana on rento ja avoin viestintä. Myös lojaalisuuden luomisessa tulee huomioida, että lojaajius tarkoittaa eri asiaa kuin vain niin kutsuttu rutiini tai tarve tehdä yhteistyötä yrityksen kanssa. Muun muassa brändisitoutuminen nähdään erilaisena kuin tilanne, jossa asiakkaan niin sanotusti täytyy tehdä yhteistyötä yrityksen kanssa. Markkinoijat voivat sitouttaa asiakkaita käyttämällä vuorovaikutuksellisia sovelluksia sekä käyttää käyttäjien luomia sisältökampanjoita. Lisäksi yritykset voivat hyödyntää sosiaalista mediaa, jotta he voivat kommunikoida suoraan asiakkaidensa kanssa heidän huolenaiheistaan. Kommunikoinnilla nähdään olevan vaikutusta myös lojaalisuuteen. (Motameni ja Nordstrom 2014).

### **3.3.1 Sosiaalisen median hyödyt ja haitat B2B-asiakassuhteessa**

Kuten aiemmin mainittua, sosiaalinen media tuo useita hyötyjä yritykselle. Sosiaalisen median suurimpina hyötyinä nähdään muun muassa yrityksen brändin ja maineen laajentuminen, parempi kilpailukyky markkinoilla sekä asiakkaiden helpompi lähestyttävyyys (Michaelidou 2011; Tsimonis & Dimitriadis 2014; Cawsay & Rowley 2016; Rugova & Prenaj 2016). Ensisijainen syy, miksi yritykset käyttävät sosiaalisen median alustoja, on luoda näkyvyyttä nykyisten ja tulevien asiakkaiden joukossa sekä pitää yhteyttä heihin (Kahar ym. 2012). Tällöin

sosiaalinen media nähdään suurena hyötynä asiakassuhteiden muodostamisessa. B2B-yrityksille sosiaalisen median sivustot mahdollistavat vuorovaikutuksen asiakkaidensa kanssa, mikä puolestaan mahdollistaa asiakasarvon luomisen sekä asiakassuhteiden rakentamisen ja edistämisen. (Michaelidou ym. 2011; Tsimonis & Dimitriadis 2014; Cawsay & Rowley 2016.)

B2B-yritys voi ajatella sosiaalisen median käytössään myös asiakkaidensa hyötyä. Asiakkaat hyötyvät sosiaalisesta mediasta, sillä sen avulla heillä on uudella tapaa mahdollisuus kommunikoida yrityksen kanssa sekä antaa palautetta suoraan yritykselle. (Michaelidou ym. 2011.) Michaelidou ym. (2011) ovat todenneet, että uusien asiakkaiden houkuttelemisen ja olemassa olevien asiakassuhteiden ylläpitäminen on sosiaalisen median tärkein tavoite sekä siitä saatu hyöty. Tällöin Internetin avulla saadaan luotua myös suhdenäkökulmasta lisäarvoa asiakassuhteisiin (Walters 2008; Michaelidou ym. 2011).

Lisäksi sosiaalisen median käyttö nähdään kustannustehokkaana markkinointikeinona. (Tsimonis & Dimitriadis 2014; Rugova & Prenaj 2016). Myös Michaelidou ym. (2011) ovat tutkimuksessaan havainneet, että sosiaalinen media ei vaadi yritykseltä suurta investointia. Kuitenkin tulee huomioida, että kustannukset riippuvat pitkälti valitusta sosiaalisen median kanavasta (Rugova & Prenaj 2016).

Sosiaalisen median yleisimpänä haasteena koetaan, että asiakkaat eivät välttämättä ymmärrä sosiaalista mediaa markkinointikanavana. (Keegan & Rowley 2017.) Yritykset saattavat olla huolissaan Internet-pohjaisesta tiedosta, minne kuka tahansa voi luoda tietoa ja keskustelua. Yritykset ovat erityisesti huolissaan negatiivisista verkkokeskusteluista, jotka voivat tuoda huonoa julkisuutta yritykselle. (Ryan & Jones 2009, 194.) Sosiaalisessa mediassa oleva negatiivinen julkisuus koetaan haasteena erityisesti B2B-kontekstissa. Tällöin B2B-yritykset saattavat kokea, että heidän asiakkaat eivät ota yritystä vakavasti, jos he ovat mukana sosiaalisen median toiminnassa. Lisäksi osa B2B-yrityksistä saattaa kokea, että heillä ei ole riittävää digitaalista osaamista luoda kannattavaa sosiaalisen median markkinointia. (Michaelidou ym. 2011; Siamagka ym. 2015.) Kuitenkin Siamagka ym. (2015) ovat tutkimuksessaan todenneet, että B2B-yritykset, jotka eivät ole vielä ottaneet sosiaalista mediaa osaksi markkinointiaan, kohtaavat paineita asiakkailta, jotka ovat tottuneet ja haluaisivat keskustella yrityksen kanssa sosiaalisen median alustojen välityksellä.

Myös sosiaalisen median sovellusten turvallisuusongelmat näyttävät estävän yritysten tehokkaimman sosiaalisen median applikaatioiden käytön B2B-kontekstissa. Yrityksiä kannustetaan kehittämään käytännön strategioita, jotta voidaan helpottaa käyttäjien turvallisuushuolia, esimerkiksi luomalla toimintatapoja ja parantamalla sosiaalisen median sovelluksia vastaamaan nykyisiä viestintäalustoja. Sosiaalisen median sovellusten palveluntarjoajat haluavat mahdollisesti myös harkita tapoja, joiden avulla voidaan parantaa tietoturvaominaisuuksia heidän yritysasiakkailleen. (Wang ym. 2016.)

Sosiaalisen median havaittujen hyötyjen ja todellisen toteutuksen välillä on havaittu olevan kuilu. Kyseisen kuilun on tutkittu johtuvan siitä, että B2B-yrityksissä sosiaalisen median mahdollisuuksien ja toimintojen ei ole havaittu olevan

korvaamattomia niin kutsutuille offline-työkaluille. Tällöin on koettu, että sosiaalisen median käyttö toimii vain lisäresurssina markkinointi- ja viestintätavoitteiden saavuttamiseksi. (Michaelidou ym. 2011; Cawsey & Rowley 2016; Hänninen & Karjaluoto.) Tutkimuksissa on havaittu, että pelkkä sosiaalisen median käyttö ei suoraan vaikuta asiakassuhteeseen tai johda suhdehyötyihin. Yrityksen tulee kehittää asiakaslähtöisiä viestintäominaisuuksia sosiaalisen median avulla. Näin voidaan lisätä ja parantaa myös asiakastyytyväisyyttä ja -uskollisuutta, jolloin asiakassuhteen voidaan nähdä kehittyvän. (Trainoret ym. 2014; Cawsey & Rowley 2016.)

### 3.4 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksessa keskitytään B2B-asiakassuhteisiin sekä sosiaalisen median vaikutukseen kyseisissä asiakassuhteissa. Näkökulmaa tarkastellaan palveluntoimittajayrityksen kannalta. Kuviossa 4 on kuvattuna tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Seuraavana kerrataan tarkemmin sen osa-alueet.

Kuten aiemmin teoriaosiossa mainittiin, yrityksillä voidaan havaita olevan useita erilaisia asiakassuhteita. Ne voivat pohjautua asiakassuhteen elinkaaren vaiheisiin, jolloin voidaan puhua erottelusta potentiaalisten, uusien ja vanhojen asiakkaiden välillä. Lisäksi B2B-asiakassuhteita voidaan ryhmitellä suhteen toimintojen perustella. Tällöin viitataan siihen, mihin asiakassuhteen toiminnot pohjautuvat. (Walter ym. 2001; Eggert ym. 2006.) Walter ym. (2001) ovat kokeneet, että suhteen toiminnot voivat pohjautua esimerkiksi myyntiin tai verkostoitumiseen, tai jopa molempiin.

Täten palveluntoimittajayrityksen on hahmotettava, millaista suhdearvoa erilaiset asiakassuhteet tuovat yritykselle. Suhdearvon nähdään koostuvan suhteen tuomista hyödyistä sekä suhteen aiheuttamista kustannuksista. Lisäksi suhdearvoa pidetään moniulotteisena rakenteina, jonka ulottuvuuksina voidaan nähdä esimerkiksi taloudelliset, strategiset ja sosiaaliset ulottuvuudet. (Ulaga & Eggert 2006; Songailiene ym. 2011.) Suhdearvoa pohjustaa myös ajatus, jonka mukaan palveluntoimittajan ja asiakkaan välisellä sitoutumisella sekä luottamuksella on suuri vaikutus suhteen suorituskykyyn (Morgan & Hunt 1994).

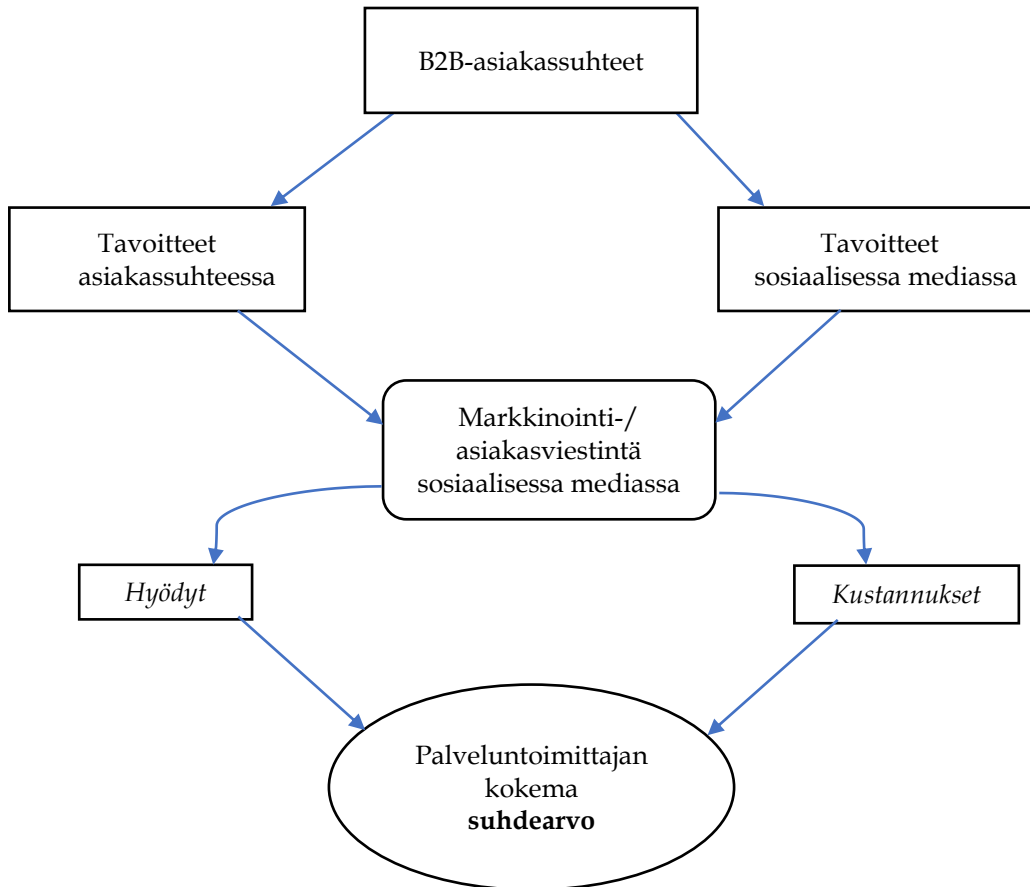
Lisäksi yrityksen asiakassuhteisiin liittyy myös tavoitteita. Yrityksen asiakassuhteiden tavoitteina voidaan nähdä esimerkiksi uusien asiakassuhteiden luominen ja olemassa olevien asiakassuhteiden kehittäminen ja ylläpito. Kuitenkin nykypäivän teknologian ansioista B2B-asiakassuhteissa voidaan hyödyntää myös sosiaalista mediaa. Tällöin myös asiakassuhteiden tavoitteet heijastetaan sosiaalisen median toimintojen kautta. Sosiaalisen median markkinoinnin sekä viestinnän avulla yritykset pystyvät nopeammin olemaan vuorovaikutuksessa asiakkaidensa kanssa, jolloin muun muassa uusien asiakkaiden sitouttaminen sekä nykyisten asiakassuhteiden vahvistaminen onnistuu helpommin. (Michaelidou ym. 2011; Motameni ja Nordstrom 2014; Tsimonis & Dimitriadis 2014.)

Täten myös suhdearvon ulottuvuudet voidaan yhdistää sosiaalisen median tarjoamiin hyötyihin. Kuten aiemmin mainittua, sosiaalisen median käyttö on

kustannustehokasta, jolloin se voidaan nähdä suhdearvon positiivisena taloudellisenä ulottuvuutena (Michaelidou ym. 2011; Songailiene ym. 2011). Huotari ym. (2015) ovat todenneet, että henkilökohtaisten suhteiden ja vuorovaikutuksen rooli nykyisillä markkinoilla on tehnyt sosiaalisen median työkaluista mielenkiintoisen osan B2B-markkinointia. Tällöin voidaan havaita, että myös suhdearvon sosiaaliset ja henkilökohtaiset ulottuvuudet ovat esillä sosiaalisen median kautta (Songailiene ym. 2011). Myös strateginen ulottuvuus tulee esille, sillä sosiaalinen media parantaa yrityksen kilpailukykyä markkinoilla sekä auttaa kehittämään nykyisiä asiakassuhteita. (Wilson ja Jantrania 1996; Michaelidou ym. 2011; Songailiene ym. 2011.) Näin ollen erityisesti palveluntoimittajan näkökulmasta suhdearvon ulottuvuudet muodostuvat myös sosiaalisen median kontekstissa.

Palveluntoimittajayrityksen tulee myös pohtia, millaista sisältöä he luovat sosiaaliseen mediaan ja mitä kanavia he hyödyntävät asiakasviestinnässään. Yritys voi vaikuttaa sosiaalisessa mediassa muun muassa osallistumalla, arvioimalla ja seuraamalla. Lisäksi yrityksen tulee päättää, ketkä yrityksen sisällä osallistuvat sosiaalisen median luontiin sekä miten toimintoja arvioidaan. (Ryan & Jones 2009, 199; Huotari ym. 2015; Keegan & Rowley 2017; Swani ym. 2017.)

Palveluntoimittajayritykset pyrkivät panostamaan asiakassuhteisiinsa erilaisten sosiaalisen median toimintojen avulla. Täten palveluntoimittajayritys arvioi sosiaalisen median asiakasviestinnän hyötyjä ja kustannuksia, kun yritys pohtii toiminnasta saatua suhdearvoa. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan, millaista hyötyä palveluntoimittajayritys kokee saavansa asiakassuhteisiinsa sosiaalisen median avulla.



KUVIO 4 Teorettinen viitekehys



## 4 METODOLOGIA

Seuraavaksi tarkastellaan tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmää, aineistonkeruu- ja analysointimenetelmiä sekä tutkimuksen luotettavuutta. Ensimmäisenä esitellään laadulliselle tutkimukselle ominaisia piirteitä. Tämän jälkeen käsitellään tapaustutkimukselle yleisiä ominaisuuksia sekä esitellään haastattelua aineistonkeruumenetelmänä. Seuraavaksi käsitellään aineistonkeruu sekä -analysointi, jossa eritellään tarkemmin tutkimuksen toteutuksen vaiheet sekä hahmotetaan, miten aineiston analysointi tehtiin. Luvun lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

### 4.1 Laadullinen tutkimus

Tämä tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena eli laadullisena tutkimuksena. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana nähdään todellisen elämän kuvaaminen. Lisäksi laadullisessa tutkimuksessa pyrkimyksenä on tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita aiheista, joita ei voi yksinkertaisella tavalla mitata määrällisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157.) Laadullisessa tutkimuksessa mielenkiinto kohdistuu kielen piirteisiin, tekstin tai toiminnan merkityksen ymmärtämiseen ja reflektioon (Hirsjärvi ym. 2007, 161). Koska laadullisen tutkimuksen tavoitteena on aiheen kokonaisvaltainen ymmärrys, sopii kvalitatiivinen menetelmä hyvin tähän tutkimukseen. Tässä tutkimuksessa keskeisenä ajatuksena on ymmärtää sosiaalisen median asemaa ja merkitystä tilitoimiston asiakassuhteissa.

Laadullisessa tutkimuksessa kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, jolloin ei käytetä satunnaisotosta (Hirsjärvi ym. 2007, 160). Kyseisessä tutkimuksessa pääideana ei ole yleistettävyyys, kuten kvantitatiivisessa tutkimuksessa (Hirsjärvi ym. 2007, 177). Näin ollen laadullisessa tutkimuksessa aineiston kriteerinä korostuu enemmän laatu kuin määrä. Laadullisessa tutkimuksessa käsitellään aineiston teoreettista, harkinnanvaraista tai tarkoituksenmukaista poimintaa. Tällöin voidaan puhua myös harkinnanvaraisesta näytteestä. Yleisesti katsoen nähdään, että laadullisessa tutkimuksessa aineiston koolla ei ole havaittu olevan suoraa vaikutusta tai merkitystä tutkimuksen onnistumiseen. Sopiva koko tutkimukselle on aina tapauksesta riippuvainen. Oleellista on valita tutkimuksen kannalta sellaiset tutkittavat, jotka tuottavat tarvittavaa tietoa tutkimukselle. (Eskola & Suoranta 1998, 60-62.) Tässä tutkimuksessa haastateltavat valittiin tarkasti harkiten. Haastatteluihin valittiin henkilöt, joilla oli kokemusta ja näkemystä tutkimuksen aiheesta, jolloin he pystyivät tuottamaan tutkimuksen kannalta arvokasta sisältöä.

Tutkimuksen lähestymistavan ja menetelmien tulisi olla sellaisia, jotka tukevat tutkimustavoitteita. Aineiston rajausta tehdään teoriaa mukaillen. (Eskola &

Suoranta 1998, 60-62.) Laadullisessa tutkimuksessa käytettäviä tutkimusmetodeja ovat yleisimmin teemahaastattelu, ryhmähaastattelu, osallistuva havainnointi sekä erilaisten tekstien ja dokumenttien diskursiiviset analyysit (Hirsjärvi ym. 2007, 160). Tässä tutkimuksessa metodina käytettiin teemahaastattelua.

Laadullisessa tutkimuksessa mennään niin sanotusti syvemmälle tutkituun aiheeseen / ilmiöön, jolloin tutkimuksessa tulee kiinnittää enemmän huomioita aineiston analyysiin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 68). Olennaisinta kvalitatiivisessa tutkimuksessa on huomioida, että tapauksia käsitellään ainutlaatuisina sekä tulkitaan myös aineistoa sen mukaisesti (Hirsjärvi ym. 2007, 160).

## 4.2 Tapaustutkimus

Tapaustutkimus nähdään yhtenä laadullisen tutkimuksen muotona. Tapaustutkimuksessa keskeisenä ideana pidetään tutkittavaa tapausta tai tapauksia, joiden määrittelylle tutkimuskysymys, tutkimusasetelma ja aineiston analysointi perustuvat. (Eriksson & Koistinen 2005, 1.) Näin ollen tapaustutkimuksessa on kyse erityisesti tutkimusstrategiasta tai lähestymistavasta, jolla tutkimus on aikomus toteuttaa. Lisäksi tapaustutkimus nähdään monimuotoisena prosessina, joka ei välttämättä etene suoraviivaisesti. (Eriksson & Koistinen 2005, 19.)

Tutkittavan tapauksen valinta sekä täsmentäminen ovat kyseisen tutkimusmuodon tärkeimpiä vaiheita. Olennaisimpana tulisi huomioida, mitä tapauksesta voidaan oppia. Täten tapaustutkimus kehittää ymmärrystä valitusta tapauksesta. Tapaukset tulisi valita niiden ainutlaatuisuuden, erityisyyden ja teoreettisen mielenkiinnon vuoksi. Lisäksi on hyvä huomioida tutkimukseen käytettävissä olevat resurssit. (Eriksson & Koistinen 2005, 22-23.) Tässä tutkimuksessa tapaukseksi valikoituivat tilitoimistot. Tämä johtui siitä, että aiempaa tutkimusta tilitoimistojen sosiaalisen median markkinoinnista oli hyvin vähän. Näin ollen tapauksen avulla voidaan paremmin ymmärtää sekä oppia, miten tilitoimistot voivat hyödyntää sosiaalista mediaa asiakassuhteissaan.

Tapaustutkimuksessa voidaan hyödyntää monenlaisia aineistolähteitä sekä aineistoja, minkä lisäksi niitä voidaan käyttää rinnakkain. Tapaustutkimuksella yleisiä aineistolähteitä ovat muun muassa erilaiset haastattelut, tilastot, dokumentit ja (osallistuva) havainnointi. (Eriksson & Koistinen 2005, 27.) Tässä tapaustutkimuksessa aineistolähteinä toimivat haastattelut.

## 4.3 Haastattelu tutkimusmenetelmänä

Erilaiset haastattelut ovat yleisiä aineistolähteitä laadullisissa tutkimuksissa (Eriksson & Koistinen 2005, 27). Haastattelulla tarkoitetaan henkilökohtaista haastattelua, jossa haastattelijä esittää kysymykset ja laittaa muistiin haastateltavan vastaukset (Hirsjärvi & Hurme 2000, 42; Tuomi & Sarajärvi 2009, 73). Eskola

ja Suoranta (1998, 85) näkevät haastattelun keskusteluna, joka tapahtuu tutkijan aloitteesta ja tutkija johdattelee keskustelua.

Haastattelu valikoitui tähän tutkimukseen tutkimusmenetelmäksi, koska haastattelun avulla oli mahdollisuus selvittää tilitoimistojen näkemyksiä sosiaalisen median käytöstä markkinoinnissa. Hirsjärvi ja Hurme (2000, 35) näkevät, että haastattelu syventää ja selvittää tietoja. Myös lisäkysymyksiä voidaan tarpeen mukaan esittää. Lisäksi tässä tutkimuksessa haluttiin selvittää sosiaalisen median merkitystä asiakassuhteissa. Hirsjärvi & Hurme (2000, 35) esittelevätkin haastattelun tutkimusmenetelmänä, jossa ihminen on aktiivinen osapuoli, joka luo merkityksiä.

Haastattelun tavoitteena on selvittää, mitä yksilö ajattelee asiasta. Lisäksi haastattelun tavoitteena on tiedon kerääminen, jolloin se koetaan ennalta suunniteltuna ja päämäärähakuisena toimintana. (Eskola & Suoranta 1998, 85; Hirsjärvi & Hurme 2000, 42.) Tutkimusmetodina haastattelu tulee ymmärtää systemaattisena tiedonkeruuna, jonka avulla pyritään samaan mahdollisimman päteviä sekä luotettavia tietoja (Hirsjärvi ym. 2007, 202-203). Tässä tutkimuksessa tarkoituksena oli kerätä moninaista tietoa tilitoimistojen asiakassuhteista sekä käyttäytymisestä sosiaalisessa mediassa, jotta näitä tekijöitä pystyttiin yhdistelemään.

Haastattelun etuna koetaan joustavuus, sillä haastattelijalla on mahdollisuus muun muassa toistaa kysymys, selvittää ilmausten sanamuotoa ja oikaista väärinkäsityksiä (Hirsjärvi & Hurme 2009, 34; Tuomi & Sarajärvi 2009, 73). Haastattelun etuna koetaan myös se, että haastatteluun voidaan valita henkilöt, joilla on kokemusta ja tarvittavaa tietoa tutkitusta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74). Tässä tutkimuksessa haluttiin valita haastateltavat tarkasti, jotta saadaan alan asiantuntijoilta arvokkaita näkemyksiä aiheesta. Täten kyseessä oli asiantuntijahaastattelu. Alastalo ja Åkerman (2010, 373-374) kuvailevat tapaustutkimuksessa olevaa asiantuntijahaastattelua tilanteeksi, jossa päämääränä on saada haastateltavilta tietoa tutkittavasta tapauksesta. Tällöin tutkimuksen mielenkiinnon kohteena ei ole asiantuntija, vaan häneltä saatu tieto tapaukseen liittyen. Olennaista on, että haastateltavilla henkilöillä on mahdollisimman paljon tietoa ja kokemusta tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 85-86).

Alasuutarin (2012, 149-151) havaintojen perusteella haastateltava pyrkii ennen vastaamista ja haastattelun aikana rakentamaan käsityksen siitä, mikä on tutkimuksen perimmäinen tarkoitus. Tämä johtaa siihen, että lopulta haastateltavan omaan harkintaan jää se, mitä hän haluaa aiheesta tuoda esille. Tässä tutkimuksessa haastateltaville pyrittiin kertomaan etukäteen ennen haastattelua, miksi haastattelua tehdään ja mihin aineistoa käytetään. Tällöin haastateltavien ei tarvinnut tulkita tutkimuksen tarkoitusta haastattelutilanteessa. Tämän nähdään luovan luottamusta haastateltavan ja haastattelijan välillä, jolloin haastattelutilanteesta pyritään tekemään mahdollisimman luonnollinen. Eskolan ja Suoranan (1998, 93) mukaan luottamus nähdään tutkimushaastattelun keskeisenä tekijänä, jolloin haastattelun anti riippuu siitä, saavuttaako haastatteliija haastateltavan luottamuksen.

### 4.3.1 Teemahaastattelu

Teemahaastattelussa (eli puolistrukturoidussa haastattelussa) edetään keskeisten ja etukäteen valittujen teemojen mukaan. Lisäksi haastattelua täydentää keskeisiä teemoja tarkentavat kysymykset. Teemahaastattelun perimmäisenä ideana on löytää oleellisia vastauksia tutkimuksen tarkoituksen perusteella. Etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehukseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

Teemahaastattelulle nähdään tyypillisenä, että haastattelun aihepiirit (teemat) on jo etukäteen tiedossa, mutta kysymyksien tarkka muoto sekä järjestys puuttuu tai se saattaa vaihdella (Hirsjärvi ym. 2007, 203). Lisäksi puolistrukturoidussa haastattelussa koetaan, että kysymysten muoto on kaikille sama, mutta haastattelijalla on mahdollisuus vaihdella kysymysten järjestystä tilanteen mukaan (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47). Vaikka kysymykset ovat puolistrukturoidussa haastattelussa kaikille samat, niin haastateltavat voivat kertoa asiat omin sanoin, eikä vastauksia ole suoraan sidottu vastausvaihtoehtoihin (Eskola & Suoranta 1998, 86). Teemahaastattelu sopi tähän tutkimukseen, sillä tässä tutkimuksessa oli kolme selkeää isompaa teemaa (sosiaalinen media yrityksessä, asiakassuhteet sekä B2B-asiakassuhteet ja sosiaalinen media), joita haluttiin käsitellä tutkimuksen onnistumisen vuoksi. Kuitenkin suurien teemojen sisällä olevat haastattelukysymyksien järjestys saattoi vaihdella haastateltavan oman kerronnan mukaan. Tämä oli tutkimukselle sopivaa, koska oli tärkeää, että haastateltava saa omalla vapaalla kerronnalla vastata kysymyksiin.

Teemahaastattelun ominaispiirteisiin kuuluu, että tutkija on alustavasti selvittänyt tutkittavaa ilmiötä, mitä voidaan kutsua sisällön- tai tilanneanalyysiksi. Analyysin perusteella tutkija on kehittänyt haastattelurungon. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47.) Tällöin teemahaastattelussa keskustelun aihepiirit sekä teemat ovat ja pysyvät kaikille samanlaisina (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48). Teemahaastattelussa ydinajatuksena on, että haastattelija varmistaa, että kaikki etukäteen määritellyt teemat käsitellään. Tässä tutkimuksessa haastattelurunko rakennettiin alustavan sisällön- / tilanneanalyysin perusteella, millä varmistettiin, että tutkimuksen kannalta olennaiset teemat tulevat käsitellyiksi.

## 4.4 Aineisto

### 4.4.1 Aineiston kerääminen

Ennen haastateltavien valintaa tutkija perehtyi laajasti tilitoimistojen verkkosivuihin sekä sosiaalisen median kanaviin. Tällä tavoin tutkija tarkasteli, mitkä olisivat tutkimuksen kannalta moderneja ja digitaalisia mahdollisuuksia hyödyntäviä tilitoimistoja, jotka soveltuisivat tähän tutkimukseen. Tarkoituksena oli haastatella yrityksestä henkilöä, joka vastaa ja / tai hoitaa tilitoimiston sosiaalisen median markkinointia. Haastatteluun voidaan valita henkilöt, jotka tietävät tai joilla on kokemusta tutkittavasta aiheesta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73). Tämän

vuoksi koettiin parhaaksi haastatella henkilöitä, jotka olivat jollain tavalla mukana yrityksen sosiaalisen median markkinoinnin prosessissa. Kun tutkimukseen sopivat tilitoimistot olivat valikoituneet, lähestyttiin kyseisiä yrityksiä joko sähköpostitse tai puhelimitse. Yhteydenotossa kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta ja pyydettiin halukkuutta osallistumiseen. Kun haastatteluun oli saatu suostumispyyntö, haastateltaville lähetettiin haastattelun teemat sekä haastattelurunko etukäteen, jolloin heillä oli halutessaan aikaa hahmotella vastauksiaan ennen haastattelutilannetta.

Haastatteluja pidettiin yhteensä neljä kappaletta. Valitut yritykset eivät rajautuneet tietylle maantieteelliselle alueelle, vaan tilitoimistot olivat valikoitu laajemmalla alueella. Haastateltavat henkilöt vastaavat kyseisen tilitoimiston markkinoinnista sekä ovat mukana sosiaalisen median markkinoinnin toteutuksessa. Kaikki haastattelut pidettiin 19.3.-5.4. välisenä ajankohtana haastateltavien organisaatiossa. Haastattelut toteutettiin henkilökohtaisesti suljetussa tilassa, millä pyrittiin minimoimaan mahdolliset häiriötekijät. Lisäksi haastateltavat pystyivät keskustelemaan aiheesta vapaasti. Haastattelut nauhoitettiin ja niiden kesto oli noin 30-45 minuuttia.

Haastattelutilanteessa edettiin lähtökohtaisesti haastateltaville etukäteen lähetetyn haastattelurungon mukaisesti (liite 1). Haastattelun kolme keskeistä teemaa (sosiaalisen median hyödyntäminen yrityksessä yleisellä tasolla, yrityksen asiakassuhteet sekä sosiaalisen median hyödyntäminen yrityksen asiakassuhteissa) käsiteltiin alkuperäisessä järjestyksessä. Pääteemojen alakysymysten järjestys saattoi hieman vaihdella haastateltavan oman kerronnan ja vastauksien mukaan. Haastattelun aikana esitettiin myös muutamia lisäkysymyksiä, jotka useimmiten liittyivät haastateltavan esiin tuomaan uuteen näkökulmaan. Haastattelussa kysymykset esitettiin melko yleisellä tasolla, minkä jälkeen haastateltavalla oli mahdollisuus yleiseen kerrontaan ilman tarkkoja rajauksia. Jos haastateltavalla ei ollut johonkin kysymykseen paljoa kerrottavaa, kysymystä pyrittiin täsmentämään apukysymyksillä, jotta vastauksesta saisi yrityksen näkökulman paremmin esille.

Haastatteluiden aikana ilmeni jonkin verran saturaatiota, mikä tarkoittaa, että aineisto alkoi toistaa itseään. Jo lähtökohtaisesti oli tiedossa, mitä aineistolta haettiin. Jokaisen haastattelun jälkeen voitiin havaita, että haastatteluista oli saavutettu se, mitä lähdettiin hakemaan.

#### **4.4.2 Aineiston analysointitapa**

Asiantuntijahaastatteluille nähdään tyypillisenä, että aineistonkeruu sekä analyysi lomittuvat. Tämän nähdään pohjautuvan siihen, että asiantuntijahaastatteluissa haastattelurunko laaditaan tyypillisesti sen perusteella, ketä haastatellaan. Näin ollen haastattelujen analyysin voidaan todeta alkavan jo silloin, kun haastattelurunkoa suunnitellaan. (Alastalo ja Åkerman 2010, 378-379.) Ennen haastattelurungon suunnittelua tutkija perehtyi, millaisia sosiaalisen median kanavia tilitoimistoilla on käytössään ja millaista materiaalia siellä julkaistaan. Kun haastateltavat yritykset olivat valikoituneet ja haastattelut sovittu, tutkija perehtyi vielä tarkemmin haastateltavan tilitoimiston sosiaalisen median

hyödyntämiseen. Täten tutkijalla oli ennen haastattelua jo vähän taustatietoa, miten yritys on toiminut sosiaalisessa mediassa. Näistä on lisätty lyhyet osiot tulosluvun alkuun. Haastattelurungon perustana oli, että kaikki keskeisimmät teemat tulevat esitetyiksi. Tällöin jokainen tutkimuksen kannalta oleellinen aihealue käsiteltiin myös haastattelutilanteessa. Haastattelurunko oli kaikille haastateltaville sama.

Kun haastatteluaineisto oli saatu kerättyä, aineisto litteroitiin pian jokaisen haastattelun jälkeen. Alastalo ja Åkerman (2010, 425) ovat todenneet, että kun mielenkiinto on haastattelun asiasisällössä, yksityiskohtainen litterointi ei ole tarpeen. Täten äänenpainoja, taukoja ja täytesanoja ei huomioitu litteroinnissa, koska keskittyminen oli asiasisällössä. Myöskin haastateltavia koskevat tunnistetiedot poistettiin litteroinnin aikana. Litteroinnin jälkeen aineistoa luettiin useamman kerran läpi ja analysointia alettiin rakentamaan haastattelurunkoa mukaillen. Asiasisällön painottumisen vuoksi aineiston analysointimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysia. Tuomen ja Sarajärven (2009, 91) mukaan sisällönanalyysi nähdään perusanalyysimenetelmänä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 108) toteavat, että sisällönanalyysin ideana on järjestää aineisto selkeämpään ja tiiviimpään muotoon. Sisällönanalyysia tehdessä tulee kuitenkin huomioida, että aineistosta ei katoa olennaista informaatiota. Tällöin analyysin tarkoituksena on luoda selkeä, sanallinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä.

Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin teoriasidonnaista analyysitapaa. Tällöin analyysin ei nähdä suoraan pohjautuvan teoriaan, mutta siitä voidaan löytää teoreettisia kytkentöjä. Teoriasidonnaiselle analyysille on tyypillistä, että teoriaosuus ei rakennu yhdestä suuresta teoriasta. Teoriaosuudessa on yleensä hyödynnetty useita aiheeseen perustuvia teorioita sekä aiempia tutkimustuloksia. Täten tutkimus etenee aineistopohjaisesti ja tutkija tulkitsee aineistoa erilaisten teorioiden kautta. Näin ollen tutkija hyödyntää useita teorioita, eikä käytä vain yhtä lähtökohtaisesti valitsemaansa teoriaa. (Eskola 2010, 182-184.) Asiantuntijaorganisaation sosiaalisen median käytöstä ei löydy yhtä ainoaa teoriaa, minkä vuoksi teoria rakennettiin useasta eri osa-alueesta.

Tulososiossa koottiin ja esitettiin tutkimustulokset haastattelurungon järjestystä mukaillen. Lisäksi tulososiossa on käytetty sitaatteja haastatteluista selkeyttämään tutkimustuloksia. Sitaatit ovat numeroituina haastattelijärjestyksen mukaan H1-H4. Johtopäätöksissä saatuja tuloksia yhdisteltiin ja sovellettiin aikaisempiin tutkimuksiin ja teorioihin. Lisäksi johtopäätöksissä vastattiin tuloksien avulla tutkimuskysymyksiin. Johtopäätöksissä esitettiin myös käytännöllisemmät johtopäätökset liikkeenjohdolle.

## 4.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusmenetelmän luotettavuutta arvioidessa tarkastellaan yleensä tutkimuksen toistettavuutta (reliabiliteetti) ja luotettavuutta (validiteetti). Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa reliabiliteetin sekä validiteetin käsitteitä

on kritisoitu, jolloin laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan eri tavoin. (Eskola & Suoranta 1998, 208; Tuomi & Sarajärvi 2009, 136.) Kvalitatiivista tutkimusmenetelmiä hyödyntäviä tutkimuksia on kritisoitu luotettavuuskriteerien epäselvyydestä. Tutkimusmenetelmässä aineiston analyysia ja luotettavuuden arviointia ei voida eritellä toisistaan yhtä selkeästi kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Lisäksi tutkimuksessa tutkijan täytyy jatkuvasti miettiä tekemiään päätöksiä, jolloin tutkija ottaa samanaikaisesti kantaa analyysin kattavuuteen sekä tekemänsä työn luotettavuuteen. (Eskola & Suoranta 1998, 208.)

Kun arvioidaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta, olisi olennaista perustella tutkimuksen kohdetta ja tarkoitusta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140). Tämän tutkimuksen kohde on valittu sen ajankohtaisuuden, moninaisuuden sekä käytännön hyödyn vuoksi. Aihe on rajattu siten, että tutkimuksessa nousisi esille merkittävimmät asiat. Tutkimus on myös herättänyt mielenkiintoa tutkimusta koskevissa tahoissa. Lisäksi tutkijan sitoutuminen sekä tutkimuskohteen valinta pohjustavat tutkimuksen luotettavuutta.

Tuomen ja Sarajärven (2009, 141) mukaan tutkijan on annettava tutkimukselle lukijalle riittävästi tietoa, kuinka tutkimus on toteutettu. Myöskin Eriksson ja Koistinen (2005, 28) ovat todenneet, että tapaustutkimuksen luotettavuutta lisää aineiston järjestelmällinen dokumentointi ja sen esittäminen tutkimusraportissa. Tässä tutkimuksessa noudatettiin hyvää raportointitapaa sekä tieteellistä tutkimusta ohjaavia periaatteita. Tutkimuksessa raportoitiin tutkimusprosessin vaiheet ja perusteltiin aineistonkeruumenetelmät selkeästi. Lisäksi mahdollisimman monet luotettavuuteen vaikuttavat tekijät huomioitiin.

Lisäksi tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tarkastellaan, miten aineisto on kerätty. Menetelmien valinta ja aineiston keruu tulee perustella tarkasti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140.) Tässä tutkimuksessa kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän valintaa sekä teemahaastatteluita on perusteltu aiemmissa kappaleissa. Lisäksi aineistonkeruu on kuvattu yksityiskohtaisesti.

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että tutkija on toiminut puolueettomasti. Tämä näkyy esimerkiksi siten, kuinka tutkija pyrkii kuuntelemaan sekä ymmärtämään tiedonantajaa ja mikä rooli tutkijan omalla kiinnostuksella on aineistoon. Kuitenkin kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija on tutkimusasetelman luoja sekä tulkitsija, jolloin aineiston analyysin ja tuloksien nähdään olevan sidoksissa tutkijaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136.) Tässä tutkimuksessa haastattelurunko oli suunniteltu huolella ja kaikille haastateltaville esitettiin samat kysymykset. Haastattelutilanteessa haastateltava sai kertoa aiheesta vapaasti, eikä kysymyksillä pyritty ohjaamaan vastauksia.

Haastattelujen luotettavuutta heikentävänä tekijänä voidaan pitää sitä, että haastateltavalla saattaa olla taipumusta antaa sosiaalisesti sopivia vastauksia tai todellisuutta parempi näkemys käsiteltävästä aiheesta (Hirsjärvi ym. 2009, 206). Tämä nähdään myös tässä tutkimuksessa mahdollisena, mutta sen arvioidaan olevan hyvin vähäinen. Pientä riskiä puoltaa se, että haastateltavat ovat vapaaehtoisesti osallistuneet tutkimukseen sekä haastateltavilla oli henkilökohtainen kiinnostus aiheeseen. Nämä asiat tukevat vastauksien oikeellisuutta, että haastattelukysymyksiin on vastattu aidosti ja rehellisesti.

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä osiossa käsitellään haastattelututkimuksen tulokset. Ennen haastatteluja tutkija tutustui ulkopuolisen silmin, mitä sosiaalisen median kanavia yrityksillä on käytössä ja mitä valituissa kanavissa julkaistaan.

Ensimmäisellä haastateltavalla (H1) oli käytössään Facebook, LinkedIn ja blogi. Kanavista selkeästi aktiivisemmin oli päivitetty blogia, joiden julkaisut olivat myös linkitetty Facebook-julkaisuihin. Blogisisältö koostui suurelta osin talouteen liittyvistä muutoksista ja tiedotettavista asioista sekä lyhyistä opastyylisistä kirjoituksista. LinkedInin yrityssivu oli vähäisemmällä käytöllä.

Toisella haastateltavalla yrityksellä (H2) sosiaalisen median näkyvyys painottui LinkedInin puolelle, yritystilillä näkyi enemmän julkaisuja. Facebook näyttäytyi suurelta osin tunnelman sekä työilmapiirin välityskanavana. Yrityksellä on käytössään myöskin Instagram, mutta sieltä löytyi vähemmän julkaisuja, päivitysväli on suhteellisen väljä ja julkaisut painottuivat enemmän rekrytointiin.

Kolmas haastattelu (H3) tehtiin yritykselle, jolla oli käytössään Facebook, LinkedIn sekä Instagram. Lisäksi tilitoimistolla oli käytössään myös webinaarit. Facebook-sivu näyttäytyi enemmän ilmapiirin ja tunnelman välityskanavana. LinkedIn-sivustolla oli yritysesittely sekä päivityksiä tapahtumista ja linkkejä webinaareihin. Instagram painottui tapahtumiin sekä työnantajamielikuvaan ja rekrytointiin.

Neljännellä haastateltavalla (H4) oli käytössään Facebook sekä blogi. Myös LinkedIn-tili löytyi. Selkeämpi painopiste näkyi blogin puolella, jossa oli enimmäkseen tilitoimiston aihepiireihin liittyviä julkaisuja. Facebookin sisältö painottui suurelta osin blogijulkaisujen ja oppaiden linkitykseen sekä tervehdysteksteihin. LinkedInin puolella näkyi yritysesittely sekä myöskin asiantuntijatekstien (blogikirjoitukset ja oppaat) linkitys.

Haastatteluiden jälkeen tulokset analysoitiin aihepiireittäin haastattelurunгон mukaan. Keskeisinä suurempina osioina toimivat sosiaalinen media yrityksessä, asiakassuhteet sekä B2B-asiakassuhteet ja sosiaalinen media.

### 5.1 Sosiaalinen media yrityksessä

Haastattelun ensimmäinen laajempi osio käsitteli yleisesti yrityksen näkökulmaa sosiaalisesta mediasta ja sen käytöstä. Tarkempina tarkastelukohteina olivat yrityksen motivaatio sekä tavoitteet sosiaalisen median käyttöön. Lisäksi käsiteltiin valittuja viestintäkanavia, sisällöntuottoa ja seurantamenetelmiä.

#### 5.1.1 Motivaatio ja tavoitteet

Useissa haastatteluissa nousi selkeästi esille, mikä on ollut yrityksen motivaatio lähteä toteuttamaan markkinointia sosiaalisessa mediassa. Suurimpana tekijänä



koettiin yleinen sosiaalisen median suosion kasvu B2B-yrityksissä. Tämä pohjautui myös vahvasti ajatukseen, että iso osa kilpailijoista toimii sosiaalisessa mediassa. Useammassa haastattelussa nousi esille, että yritykset kokivat olevansa ulkona koko liiketoiminnasta, mikäli he eivät ole sosiaalisessa mediassa.

Silloin kun me aloitettiin, niin sosiaalista mediaa ei oikeestaan edes vielä tunnettu viitisentoista vuotta sitten. Sitten alkoi vähitellen tulla Facebookia ja muuta, oltiin vähän sitä mieltä, että ei näissä niin tarvi mukana olla. Mutta kyllä sitten aikaa myöten jossain vaiheessa havahduttiin. (H1)

Seurattu markkinoita ja kilpailijoita ja katsottu, että mitä kukin tahollaan tekee ja sitten ollaan tykönämme arvioitu, että mitkä näistä sosiaalisen median väylistä olisi sitten niitä, jotka ehkä sopisi tällaiseen tilitoimistomaailmaan parhaiten. (H2)

Lisäksi korostettiin, että yritykset haluavat näyttäytyä moderneina tilitoimistoina. He ovat huomanneet, että myös kaikki heidän asiakkaat toimivat verkossa. Tilitoimistot haluavat viedä eteenpäin ajatusta, että he ovat oikeasti sähköinen tilitoimisto, jolloin sosiaalinen media myös tukee kyseistä pääajatusta. Tilitoimistot haluavat panostaa tietotekniseen osaamiseen ja tekniikan hyödyntämiseen, minkä vuoksi myös palveluiden markkinointi ja myynti täytyy tapahtua verkossa. Lisäksi verkossa vuorovaikutus on helppoa ja kustannustehokasta, ja sieltä kautta päästään helpommin ja nopeammin olemaan yhteydessä asiakkaisiin. Kuitenkin yhtenä tärkeimpänä motivaationa koetaan, että sosiaalisen median avulla voitaisiin olla paremmin mukana tarjouskilpailussa.

Siinä on kuitenkin sellainen motivaatio, että uskon, että kaikki on siellä (sosiaalisessa mediassa) jollain tavalla. (H3)

Tavallaan se motivaatio, että oltaisiin mukana tarjouskilpailussa yksiselitteisesti, sehän se loppumotivaatio on. (H4)

Seuraavaksi haastatteluissa pohdittiin, millaisia tavoitteita tilitoimistoilla on sosiaalisen median käyttöön. Tilitoimistojen tavoitteet kytkeytyivät vahvasti edellä käsiteltyyn motivaatioon lähteä toteuttamaan markkinointia sosiaalisessa mediassa. Vastauksissa painottui uusien asiakkaiden tavoittelu, minkä toivotaan johtavan myös myynnin lisääntymiseen. Lisäksi yrityksillä saattoi olla yksityiskohdaisempia tavoitteita esimerkiksi erilaisissa kampanjoissa.

Yhdeksi selkeäksi tavoitteeksi (ja samalla myös motivaatioksi) koettiin yrityksen maineen digitalisoituminen ja modernisoituminen. Lisäksi toivottiin, että sosiaalisen median ansiosta yrityksen bränditietoisuus leviäisi, mikä auttaisi uusien asiakkaiden saamisessa. Haastatteluissa nousi kuitenkin esille, että tilitoimistoalalla on haastavampaa saada pelkästään sosiaalisen median kautta luotua vahvaa brändiä, vaan sosiaalisen median nähdään enemmän auttavan jo ennestään tutun brändin leviämässä sekä myynnin lisääntymisessä. Näin ollen tavoitteiksi voidaan kuvata bränditietoisuuden leviäminen, uusasiakashankinta sekä tarjouspyyntöjen ja myynnin lisääntyminen.

Eihän uusi tilitoimisto pysty brändiä luomaan heti, vaan se perustuu niiden siellä työskentelevien ihmisten osaamiseen ja osaamisen tunnettavuuteen ja sitä kautta se peruspohja on tullut. (H1)

On lähdetty siitä, että uusia asiakkaita saataisiin ja sitten tietysti yritetään vanhat pitää, liikevaihdon kasvua on haettu sitä kautta. (H2)

Ihan konkreettisia mittareita asetettu, että sivulla kävijät, sieltä liidien määrä per kuukausi ja niistä generoitu tarjousten määrä per kuukausi on sitten ne ultimate tavoitteet. (H4)

### 5.1.2 Kanavat, sisällöntuotto, aktiivisuus ja seuranta

Haastateltavia pyydettiin kertomaan käytössä olevista sosiaalisen median kanavista. Haastatteluissa nousivat esille LinkedIn, Facebook ja blogi. Lisäksi Instagramin mahdollista käyttöä myös sivuttiin. Taulukossa 1 on koottuna haastateltavien yritysten käyttämät sosiaalisen median kanavat sekä niiden sisältö.

Jokaisella haastatteluun osallistuneella yrityksellä on käytössään Facebook-sivu. Suurimmaksi osaksi haastateltavat kokivat Facebookin enemmän tunnelman välitykseen vaikuttavana kanavana. Haastatteluissa tuli ilmi, että Facebookissa julkaistaan kirjoituksia, kuvia ja videoita, joilla pyritään informoimaan erilaisista tapahtumista ja blogiteksteistä. Lisäksi sen avulla pyritään viestimään rennosta ja ystävällisestä tunnelmasta. Facebookia hyödynnetään myös työnantajamielikuvan luomisessa ja kehittämisessä. Yksi haastateltavista kertoi, että Facebookin avulla tilitoimiston työntekijät ovat myös soluttautuneet erilaisiin yrittäjäryhmiin. Yrittäjäryhmien kautta saatetaan auttaa toisia yrittäjiä esimerkiksi kirjanpitoasiassa, minkä yhteydessä nämä yrittäjät ohjataan tilitoimiston Facebook-sivulle.

Lisäksi LinkedIn oli haastateltavien mukaan aktiivisessa käytössä. Erityisesti kaksi haastateltavista kokivat LinkedInin erittäin hyödylliseksi asiantuntijaorganisaation sosiaalisen median markkinoinnissa. LinkedIniä kuvailtiin asiantuntijaksi kanavaksi, jossa tarkoituksena on saada huomiota muun muassa asiantuntijatekstien kautta. Pääpaino LinkedInissä ei ole tilitoimiston yrityssivussa, vaan työntekijöiden / asiantuntijoiden omissa profiileissa. Haastateltavat selvensivät, että yrityssivua on yritetty hyödyntää, on tehty erilaisia päivityksiä sekä koitettu aiheuttaa keskustelua, mutta on havaittu, ettei se ole toiminut toivotusti. On todettu, että LinkedInissä ihmiset eivät keskustele kasvottoman tilitoimiston (yrityssivu) kanssa, vaan ihmiset ovat kiinnostuneempia henkilökohtaisesta verkostoitumismahdollisuudesta. Täten LinkedInissä yrityssivu on lähinnä sitä varten, että ihmiset voivat katsoa, mikä tilitoimisto on kyseessä sekä ketkä siellä työskentelevät. LinkedInissä tarkoituksena on, että tilitoimiston työntekijät tuovat oman henkilökohtaisen brändin kautta tilitoimistoa esille.

Myös blogien käyttö tilitoimiston markkinointitoimenpiteenä on suosittua. Tärkeimpänä korostettiin, että blogisissa olennaista ovat asiasisältö sekä asiantuntijatestit. Blogissa on julkaisuja esimerkiksi uudistuksia kirjanpitoon ja verotukseen liittyen. Lisäksi blogissa on uutisia ja muutoksia talous- ja yritys-elämästä. Myös erilaiset oppaat sisällytettynä blogeihin ovat olleet suosittuja. Uudet blogisällöt pyritään julkaisemaan heti myös Facebookin ja LinkedInin puolella (joko yritys- tai henkilöprofiilissa).

Tuntuu, että vähän kaikki toittottaa sitä, että blogeja pitää olla ja jos ei niitä ole, niin on ihan pihalla. (H4)

Useampi haastateltava mainitsi myös Instagramin käytön, mutta se koetaan hyvin haastavaksi tilitoimistoympäristössä luotettavan ja asiallisen mielikuvan luomiseen. Täten Instagramia käytetäänkin yleensä ainoastaan rekrytoinnissa työnantajamielikuvan luomiseen.

Ehkä tilitoimisto ei voi kauheesti ottaa kuvia siitä, että meillä on hyvä kirjanpito. (H3)

TAULUKKO 1 Sosiaalisen median kanavien sisältö

<b>LinkedIn</b>	<b>Blogi</b>
Yritysprofiili ja työntekijöiden henkilökohtaiset profiilit	Asiasisältö, asiantuntijatekstit
Yritysprofiilissa tiedot yrityksestä sekä linkitetty työntekijöiden henkilökohtaiset profiilit	Uudistuksista kertovat julkaisut, ajankohtaiset aiheet vuoden ajan mukaan
Joitakin julkaisuja, tiedottaminen ja blogitekstien linkittäminen	Kirjanpitoon, verotukseen sekä talous- ja yrityselämään liittyvät muutokset / julkaisut
Painotus asiantuntijoiden / työntekijöiden omissa profiileissa > oman henkilöbrändin kautta tilitoimistoa esille	Oppaat aloittaville yrityksille sekä controller-palveluihin
Asiantuntijatekstit, kommentointi, verkostoitumispyynnöt	
<b>Facebook</b>	<b>Instagram</b>
Tunnelman välitykseen pohjautuva kanava; tekstit, kuvat videot	Haastava hyödyntää alalla
Blogijulkaisuista ja tapahtumista tiedottaminen	Sisältö useimmiten työilmapiiriin, rekrytointiin ja työnantajamielikuvaan pohjautuvaa
Yrittäjäryhmät	Ei suuressa käytössä tilitoimistoissa
Työnantajamielikuva, rekrytointi	

Kaikki neljä tilitoimistoa, joita tutkimusta varten haastateltiin, ovat jossain vaiheessa käyttäneet ulkopuolista kumppania avustamassa markkinoinnissa. Kaikilla haastateltavilla oli sama näkemys, että ulkoa ostettu markkinointi tai sisältötuotto on suhteellisen kallista sekä hieman vaikeasti toteutettavissa. Tällä hetkellä yksi haastateltavista kertoi, että he toteuttavat kaiken sosiaalisen median

sisällön itse. Kaksi haastateltavaa hahmottivat, että heille tulee vaihtelevasti ulkopuolelta visuaalisia ja / tai teknisiä toteutuksia, mutta tekstien ja päivityksien sisällöt he tuottavat kokonaan talon sisällä. Neljäs haastateltavista kertoi, että heillä on tällä hetkellä kumppani, joka avustaa sekä teknisessä puolella että sisällönlunnissa. Jokainen haastateltavista korosti, että tilitoimistoalalla asiasisällön luominen ulkoistettuna on haastavaa, sillä onnistunutta sisältöä luodessa tulee tuntee hyvin alan käytännöt, erikoisuudet, lainsäädännöt sekä myös asiakkaat.

Aluksi meillä oli harkinnassa semmoinen, että se olisi joku ulkopuolinen, joka lupasi ostopalveluna näitä kirjoittaa, mutta me ei oltu kauheen tyytyväisiä siihen, kun se on kuitenkin niin, että se pitäisi olla täsmällisesti oikein ja niitä ei oikein voi mainoksina kirjoittaa, vaan se tieto ja asia joka sinne laitetaan, niin se täytyy olla totta ja siinä saattaa kaikenlaisia vahingonkorvausvaateita ja muutakin tulla, jos ne on sitten väärin kirjoitettu. (H2)

Sisällöntuoton päivitystiheys ja aktiivisuus vaihteli suuresti yrityksestä sekä sosiaalisen median kanavasta riippuen. Tilitoimistot, jotka panostavat erityisesti LinkedIniin, käyttivät kyseistä kanavaa päivittäin. Blogin päivitys vaihteli yrityksestä riippuen, yleensä päivitysaktiivisuus oli 1-4 kertaa kuukaudessa. Lisäksi sosiaalisen median päivitystiheyden kuvailtiin vaihtelevan myöskin tiedotettavien asioiden tai uusien muutosten ja säännösten mukaan.

Aina kun jotain tiedotettavaa on, niin se tieto laitetaan heti eteenpäin, ettei jäädä siihen odottelemaan, että joku muu kerkee kertomaan ensin, että tämä laki ja sääntö muuttuu. (H1)

Pyritään julkaseen kaikissa kanavissa ehkä kaksi kertaa kuukaudessa...Se on aika hyvä tahti tällä hetkellä. (H3)

Lisäksi haastateltavia pyydettiin kuvaamaan, miten sosiaalisen median markkinoinnin toimivuutta tilitoimistoissa seurataan. Sosiaalisen median toiminnan toimivuuden seurantaväli vaihteli tilitoimistojen välillä. Haastatteluissa nousi esille, että seuranta tehdään kuukausi-, kvartaali- ja vuositasolla. Haastatteluissa tuli ilmi, että paljolti käytetään sosiaalisen median omia seurantatyökaluja sekä Googlen työkaluja. Yrityksissä tehdään muun muassa säännöllistä seuranta siitä, kuinka päivitys sekä linkitetty verkkosivut pelaavat yhteen. Seurannan avulla pyritään hahmottamaan, minä päivänä, kellonaikana ja vuodenaikana kannattaa julkaista mitään materiaalia. Lisäksi myös sähköpostilla lähetettyjä linkkejä eri teksteihin, niin niiden luettavuutta seurataan.

On katsottu, että kun lähetellään näille meidän nykyisille asiakkaille, että meillä on blogiteksti nyt jossain, niin katsotaan sitten myös vähän, että ketkä niitä käy lukemassa, että niitä seurataan. (H2)

Ulkoista kumppania käyttävä haastateltava kertoi, että heillä seuranta ja mittarit tulevat kumppanin kautta. Kyseisten mittareiden avulla mitataan muun muassa kävijöitä ja sitä verrataan asetettuihin tavoitteisiin.

Eräs haastateltavista kuvasi, että aina kun uusia asiakkaita tulee, niin pyritään selvittämään asiakkaiden taustat muun muassa rahanpesun estämistä

koskevan lainsäädännön vuoksi. Samoilla kysymyksillä pyritään myös selvittämään, mitä kautta asiakkaat ovat päätyneet kyseiseen tilitoimistoon. Samalla selvitetään sisäisesti, että mitä kautta tilitoimistoon on oltu yhteydessä tai mitä kautta tilitoimisto on löydetty. Haastateltavan mukaan tällaisen seurannan avulla seurataan tilitoimiston omassa kirjapidossa, että mikä on uusasiakashankinnan liikevaihtoa. Lisäksi pyritään jaottelemaan, että minkä tyyppisiin asioihin uusasiakashankinta on perustunut.

## 5.2 Asiakassuhteet

Haastattelutilanteessa haastateltavia pyydettiin hahmottelemaan erilaisia asiakassuhteita potentiaalisten, uusien ja pitkäaikaisten asiakkaiden kautta. Heitä pyydettiin kuvailemaan, millainen on niin sanotusti tyypillinen asiakas kussakin ryhmässä ja minkälaisia palveluita kukin asiakas tarvitsee. Taulukkoon 2 on koottu tilitoimiston asiakassuhteiden yleiset ominaisuudet. Lisäksi haastateltavia pyydettiin pohtimaan, nähdäänkö asiakassuhteet enemmän myynti- vai verkostoitumisorientoituneina. Tässä vaiheessa tavoitteena oli kuvailla yrityksen eri asiakasryhmiä ja -suhteita. Sosiaalisen median käyttö asiakassuhteissa käsiteltiin vasta tämän jälkeen.

### 5.2.1 Pitkäaikaiset asiakassuhteet

Haastatteluissa tuli ilmi, että pitkäaikaiset asiakassuhteet ovat hyvin tyypillisiä tilitoimistoalalla, mikä voidaan nähdä myös alan hyvänä puolena. Asiakassuhteet nähdään keskimäärin poikkeuksellisen pitkinä ja pitkäaikaisia asiakkaita on usein enemmistö tilitoimiston asiakkaista. Pitkäaikaisten asiakassuhteiden koetaan rakentuvan pääasiassa peruspalveluihin, joita ovat muun muassa kirjanpidon hoitaminen, palkanlaskenta sekä tilinpäätöksen ja veroilmoituksen tekeminen.

Tilitoimistossa on muuten varmaankin poikkeuksellisen pitkiä asiakassuhteita keskimäärin, se on tämän bisneksen paras puoli. (H4)

Haastatteluissa nousi esille, että pitkäaikaisissa asiakkaissa voidaan nähdä sekä hyviä että huonoja puolia. Hyvinä puolina koetaan, että pitkäaikaiset asiakkaat ovat useimmiten tyytyväisiä, kun palvelu toimii sopimusten ja sovittujen hintojen mukaan. Ehtona pitkäaikaisten asiakassuhteiden säilymisille on, että työt hoidetaan kunnolla ja myös asiakkaat säilyvät rehellisinä tilitoimistoa kohtaan. Toisena havaintona tuli esille, että pitkäaikaiset asiakkaat hakevat ja rakentavat myös luottamusta henkilökohtaisten suhteiden kautta. Lisäksi pitkäaikaiset asiakkaat saattavat toivoa, että tuttu ja turvallinen tilitoimisto tarjoaa jotain ylimääristä, esimerkiksi erilaiset tapahtumat, kuten aamupalat, ovat olleet suosittuja.

Haastatteluissa tuli myös ilmi, että pitkäaikaisten asiakkaiden huonompina puolina koetaan esimerkiksi se, että pitkäaikainen asiakas ei välttämättä ole

kannattavin asiakas, koska asiakkaalla voi olla vanha sopimus. Lisäksi pitkäaikaiset asiakkaat saattavat odottaa ja vaatia enemmän. Asiakas voi myös olla niin sanotusti sidoksissa johonkin asiantuntijaan, jolloin jos tämä lähtee yrityksestä, voi asiakas olla hieman harmissaan.

## 5.2.2 Uudet ja potentiaaliset asiakkaat

Haastatteluiden perusteella tilitoimiston potentiaaliset ja uudet asiakkuudet voidaan jaotella karkeasti kahteen ryhmään. Uusiin asiakkaisiin kuuluvat yritykset, jotka ovat vasta aloittaneet toimintansa tai ovat perustamisvaiheessa. Heille löytyy useimmiten omat perustamispaketit, joista lähdetään liikkeelle. Toiseen niin sanottuun ryhmään lukeutuvat asiakkaat, jotka ovat toimineet jo pidempään ja haluavat vaihtaa tilitoimistoa. Yhdessä haastatteluista tuli esille, että uusissa tulokkaissa korostuu controller-palveluiden kysyntä. Heidän kohdallaan uusille asiakkaille ei välttämättä riitä peruspalvelut, vaan he haluavat myös kattavampaa palveluvalikoimaa, johon sisältyvät myös controller-palvelut. Haastatteluissa nousi myös esille, että uudet asiakkaat saattavat olla tympääntyneitä vanhaan tilitoimistoonsa, esimerkiksi sen vuoksi, että edellisessä tilitoimistossa sähköisyys tai tekniikka eivät ole olleet toivotulla tasolla. Lisäksi voi olla henkilökohtaisia ongelmia tai he haluavat kilpailuttaa tilitoimistoja.

Haastateltavat kokivat, että vasta aloittavat yritykset eivät ole niin kiinnostuneita hinnasta. Sen sijaan jo pidempään alalla toimineille yrityksille, jotka haluavat vaihtaa tilitoimistoa, hinta on usein tärkeimpiä tekijöitä uuden tilitoimiston valinnassa. Yksi haastateltavista toi esille, että joskus voi olla haastavampaa määrittellä, milloin kilpailutukseen osallistuminen ja halvemmän tarjouksen tekeminen on kannattavaa. Haastateltava pohjusti tätä, että on parempi, kun asiakkaita tulee verkostoitumisen kautta, jolloin asiakkaat uskovat siihen, että tilitoimistossa osataan tehdä työt ja hoidetaan asiat nykyaikaisesti, innostuneesti ja luotettavasti. Lisäksi potentiaalisten asiakkaiden kohdalla on aluksi hyvä selvittää asiakkaiden taustoja sekä minkälaisia laskutuksia saadaan tehtyä.

TAULUKKO 2 Tilitoimiston asiakassuhteet

Pitkäaikaiset asiakkaat	Uudet asiakkaat
Useimmiten enemmistö asiakkaista	Voidaan jakaa kahteen ryhmään
Keskimäärin poikkeuksellisen pitkäaikaiset asiakassuhteet	1) Vasta-aloittaneet yritykset
Peruspalvelut, muun muassa kirjanpito, palkanlaskenta, tilinpäätökset ja veroilmoituksen tekeminen	2) Kilpailuttavat yritykset
	Vasta-aloittaneille peruspalvelut
	Kilpailuttavilla usein toiveissa kattavampi palveluvalikoima, controller-palvelut

Haastateltavilta tiedusteltiin, kokevatko he tärkeimmäksi asiakasryhmäksi pitkäaikaiset vai uudet asiakkaat. Vastauksissa korostui pitkäaikaisten asiakkuuksien merkitys. Kuitenkin myös uusia asiakkaita tarvitaan jatkuvasti, sillä aina myös pitkäaikaiset asiakasyhtiöt lopettavat, ne myydään tai palvelutarjoama poistuu. Täten uusia asiakkaita pitää koko ajan hakea, sillä vasta-aloittaneissa yrittäjissä nähdään myös hyvät kasvupotentiaalit.

Molemmat on tärkeitä, mutta ehkä tietyllä tapaa se, että vanha pohja ei pääse rapautuun, että se olisi huonompi asia, jos niin pääsis käymään. Uusia asiakkuuksia ei ole niin helppo voittaa, että helpompi on pitää vanhoja tyytyväisinä. (H1)

### 5.2.3 Myyntiin ja verkostoitumiseen pohjautuvat asiakkuudet

Haastateltavia pyydettiin arvioimaan, kokevatko he asiakkuuksien pohjautuvan enemmän myyntiin, verkostoitumiseen vai molempiin. Haastatteluissa painotettiin lähtökohtaisesti myyntiin pohjautuvat asiakassuhteet. Haastateltavat kokivat, että erityisesti vanhimmat asiakkaat ovat myyntipohjan kautta tulleita. Haastateltavat kokivat, että peruspohja ja perusasiakaskunta on eri tavalla tullut kuin iso osa uusista asiakkaista. Haastateltavat toivat esille, että myyntiin pohjautuvat toiminnot vaikuttavat suurelta osin esimerkiksi kannattavuuteen. Kuitenkin haastateltavat kokivat, että nykyisin myös verkostoituminen on noussut olennaiseksi toiminnoksi, jolloin havaitaan, että asiakkuudet sisältävät paljon sekä myyntiin että verkostoitumiseen pohjautuvia piirteitä.

Haastattelussa tuli ilmi, että suuntautuminen riippuu myös asiakkaastakin. Tällä tarkoitetaan sitä, että haluaako asiakas itse verkostoitua muiden yrittäjien kautta. Lähes jokaisessa haastatteluissa todetaan, että nykyisin iso osa asiakkaista tulee erilaisten yritys-/yrittäjäverkostojen kautta. Lisäksi yhdessä haastattelussa tuotiin esille, että verkostoitumishyöty tulee erityisesti vastaan tietyn tyyppisillä toimialoilla tai maantieteellisillä alueilla. Myöskin jos samassa toimistotalossa on eri yrityksiä, usein sana leviää ja sitä kautta saattaa saada uusia asiakkaita.

...henkilö, jolla on monta yritystä meillä ja kun (hänen) kaveri päättää perustaa yrityksen, niin kyllä ne yleensä aika hyvin tulee ryppäissä. Että kun hoitaa hommat hyvin, niin sana kiirii. (H3)

Hyvä kello kauas kuuluu ja nyt se kuuluu vielä ehkä enemmän sieltä somen kautta, kun joskus aiemmin. (H1)

## 5.3 B2B-asiakassuhteet ja sosiaalinen media

Haastattelun kolmannessa osuudessa yhdistettiin aiemmin käsitellyt sosiaalisen median käyttö tilitoimistossa sekä tilitoimiston asiakassuhteet. Ideana oli yhdistellä syntyneitä kokemuksia sekä miettiä sosiaalisen median asemaa ja merkitystä yrityksen asiakassuhteissa tulevaisuudessa.

### 5.3.1 Viestinnän kohdistaminen ja sisältö

Jokaisessa haastattelussa korostui, että sosiaalista mediaa käytetään lähtökohtaisesti ja suurilta osin potentiaalisten asiakkaiden houkutteluun. Myöskin uusia asiakkaita ajatellen pyritään luomaan mielenkiintoista sisältöä, jos asiakas esimerkiksi haluaa varmistusta tilitoimistosta tai on kiinnostunut esimerkiksi jonkun blogikirjoituksen tai webinaarin aiheesta.

Pari haastateltavaa kuvaili, että he kokevat potentiaalisten asiakkaiden houkutteluun ehdottomasti parhaimmaksi kanavaksi LinkedInin. Tämä perustuu ajatukseen, että LinkedInissä on helpoin luoda ja muodostaa tilitoimistoalalle tyypillisiä henkilökohtaisia suhteita. Esimerkiksi blogikirjoitukset sekä Facebookissa olevat tervehdykset ovat haastateltavien mukaan luonteeltaan hyvin erilaisia. Haastatteluissa nousi esiin, että LinkedInissä osallistutaan tietoisesti erilaisiin keskusteluihin, käydään kommentoimassa sekä lähetetään verkostoitumispyyntöjä. Ideana on lähestyä ihmisiä tarjoamalla heille apua, jolloin esimerkiksi jälkikäteen lähestyminen koetaan helpommaksi. Haastatteluissa tuli esille, että LinkedInissä toimiminen vaatii omaa aktiivisuutta. Tarkoituksena on seurata, jos jossain keskustelussa jollain henkilöllä ilmenee kysyttävää tai ongelmaa, niin tilitoimiston edustajat pystyisivät mahdollisimman hyvin auttamaan asiassa. Haastateltavat kokivat, että myös edellä kuvatulla viestinnän muodolla voidaan löytää asiakkaita, jotka saattavat olla hyvää tilitoimistoa vailla.

Potentiaaliset pitää löytää sieltä sosiaalisesta mediasta jossain määrin itse, että ei voida täysin tuudittautua siihen, että he löytää aina meidät. (H2)

Yksi haastateltavista piti potentiaalisille asiakkaille tärkeimpänä kanavana blogia. Tällöin Facebookia ja LinkedIniä pidettiin enemmän blogijulkaisujen linkkauspaikkana. Lisäksi osa haastateltavista koki, että blogin ansiosta heidän verkkosivuille syntyy liikennettä Googlen kautta. Haastattelun mukaan blogitekstissä pystytään välittämään haluttu aihepiiri, esimerkiksi verotukseen liittyvät muutokset, selkeästi yhdessä julkaisussa. Tällöin teksti on myös varmasti asiassisältöä. Lisäksi jos jollain tekstin lukijalla on ollut kysyttävää, niin se on kysytty suoraan tilitoimistolta, eikä keskustelua ole alettu käymään julkisesti, koska asiat ovat kuitenkin henkilökohtaisia. Haastateltava myös kertoi, että tilitoimistoalan vuoksi heillä ei ole blogeissaan julkista kommentointimahdollisuutta käytössä, vaan asiasta ollaan suoraan yhteydessä yritykseen. Haastateltava myös kuvaili, että välillä on haastavaa kirjoittaa tekstiä ymmärrettävästi ja kansantajuisesti, mutta kuitenkin niin, että asia pysyy oikealla linjalla.

Tämä on tietysti semmosta alaa, että sitten siellä joku viisastelija saattaa sanoa, kun ollaan kuitenkin jonkun verolainsäädännön kanssa tekemisissä, niin jos yrittää kirjoittaa kansantajuisesti jotain blogia, niin siinä voi sitten olla jonkun verolain muotoseikka, joka tulee sanottua pikkusen väärin, niin siinä voi sitten joku pian todeta, että tämä on väärin kirjoitettu, vaikka on vaan yritetty kirjoittaa kansantajuisesti, että asiat ymmärrettäis paremmin. (H1)

Lisäksi haastatteluissa ilmeni, että viestinnän sisältö riippui myös siitä, minkälaisia, minkä kokoisia tai miltä toimialalta asiakkaita tavoitellaan. Jos ajatellaan



esimerkiksi potentiaalisia asiakkaita, niin vasta-alkaneille yrityksille ja kilpailutaville yrityksille tulisi suunnitella houkuttelevuuden kannalta erilaisia blogikirjoituksia.

Pitkäaikaisissa asiakassuhteissa sosiaalisen median kanavia käytetään vähemmän. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että olemassa oleville asiakkaille ei ole suurta merkitystä sillä, onko yritys sosiaalisessa mediassa vai ei. Heidän mukaansa pitkäaikaiset asiakkaat näkevät sen etuna, jos heidän tilitoimisto näyttyy modernina, mutta se ei haastateltavien mukaan asiakkuutta ratkaise.

On varmasti ihan kiva, että tilitoimisto näyttyy modernina, mutta mä vähän luulen, että ne (pitkäaikaiset asiakkaat) ei meidän sivuilla paljon surffaile, että kyllä se on enemmän nämä, jotka hakee itselleen uutta kumppania. (H4)

Haastatteluiden perusteella pitkäaikaisille asiakkaille työntekijä viestii usein itse, jos kyseessä on esimerkiksi henkilökohtaisempia mainoksia tai tapahtumia, joihin asiakkaita kutsutaan. Työntekijät lähettävät kutsut / viestit mieluummin itse, millä pyritään henkilökohtaiseen palveluun. Lisäksi tapahtumiin kutsuminen saattaa tapahtua perinteisin keinoin, kuten puhelinsoitolla tai asiakkaita henkilökohtaisesti tavattaessa.

Yhdessä haastattelussa puolestaan tuli esiin, että he pitävät hyvin vähän niin sanottua ylimääräistä yhteyttä pitkäaikaisiin asiakkaisiin, minkä vuoksi yhteydenpito pyörii enemmän kuukausittaisen raportoinnin ja talouslukujen seuraamisen ympärillä. Toisessa haastattelussa taas pohjustettiin, että pitkäaikaisillekin asiakkaille pyritään viestimään, mitä muutoksia talousasioissa, kirjanpidossa ja verotuksessa tapahtuu. Toisaalta todettiin, että oli asiakas uusi tai vaha, niin esimerkiksi verolaki on molemmille sama, jolloin viestinnän sisältö on tästä näkökulmasta samankaltaista.

### 5.3.2 Suhdearvo

Seuraavaksi haastateltavia pyydettiin pohtimaan sosiaalisesta mediasta saatuja hyötyjä asiakassuhteisiin, eli suhdearvoa. Haastateltavia pyydettiin tarkastelemaan suhdearvoa taloudellisten, sosiaalisten ja strategisten hyötyjen kautta.

Suurimpana taloudellisena hyötynä haastateltavat kokivat kustannustehokkuuden. He kuvailivat sosiaalista mediaa kustannustehokkaimmaksi kanavaksi, jota on mahdollista käyttää markkinoinnissa tällä hetkellä. Sosiaalisen median avulla pystytään luomaan asiakkaille kiinnostavaa sisältöä, tiedotuksia, tapahtumakutsuja sekä verkostoitumaan hyvin helposti ja kustannustehokkaasti. Sosiaalisessa mediassa tehty kohdennettu markkinointi on koettu tehokkaaksi, sillä sen avulla on säästeliäästi saatu myös tuotua kotisivuille toivottua liikennettä, mikä on myös tuonut tilitoimiston asiantuntijoille suoria yhteydenottoja. Yhteydenotot puolestaan ovat lisänneet tarjouspyyntöjä ja sitä kautta myynnin lisääntymistä, mikä nähdään yksiselitteisesti taloudellisena hyötynä. Kun sosiaalisen median sisällöntuotto tehdään yrityksen sisällä, eikä ole ulkoistettua, koetaan se erittäin suurena etuna. Tällöin ei varsinaisesti synny ylimääräisiä kuluja, jolloin päästään katteen puolelle.

Aina kun tulee näitä uusia lakeja ja säännöksiä, niin ne täytyy itse opetella ja kun ne itse opettelee, niin yksi hyvä tapa opetella on, että sen itse kirjoittaa, nimenomaan kirjoittamalla opettelee asian ja samalla kun sen kirjoittaa, niin siitä tulee jo hyvä esimerkiksi blogiteksti. (H1)

Se (sosiaalinen media) on tuonu trafiikkia meidän nettisivuille, niin ehkä sitä kautta tuonu meidän asiantuntijoille suoria ihan puhelinsoittoja, että ollaan päästy keskusteleen asioista, niin se kustannustehokkuus on siellä niin hyvä. (H3)

Haastateltavista tilitoimistoissa yhdellä oli käytössä kumppani, joka toteuttaa ison osan sosiaalisen median markkinoinnista. Tässä kohtaa kyseisen haastateltavan näkemys hieman erosi muista. Hänen mielestään sosiaalisen median markkinointi voisi olla erittäin kustannustehokasta, mutta koska heillä on kumppani toteuttamassa, aiheuttaa sosiaalisen median markkinointi myös kuukausittain suhteellisen isoja kustannuksia. Kuitenkin kaikki haastateltavat kokivat, että jos sosiaalisen median markkinoinnin ulkoistaisi kokonaan, tällöin kustannustehokkuutta ei nähtäisi sosiaalisen median suurena taloudellisena etuna.

Seuraavaksi haastateltavat miettivät sosiaalisen median tuomia sosiaalisia hyötyjä. Suurena sosiaalisena hyötynä haastateltavat kokivat sähköisten yhteydenottojen tuoman vuorovaikutuksen nopeuden sekä helppouden. Uudistuneiden vuorovaikutusmahdollisuuksien avulla pyritään rakentamaan myös pohjaa henkilökohtaisille suhteille sekä luottamukselle. Haastatteluissa nousi vahvasti esille, että nykyisin asiakkaat haluavat henkilökohtaista palvelua välittömästi. Haastateltavien mukaan sosiaalisen median sekä sähköisen viestinnän avulla nopeat yhteydenotot sujuvat kätevästi jopa viikonloppuisin. Lisäksi haastateltavat olivat huomanneet, että potentiaalisen asiakkaan on todennäköisesti helpompi lähestyä, jos asiakasta on niin sanotusti lämmitelty tietoisesti aiemmin, esimerkiksi LinkedIn-keskusteluissa.

Ihmiset on ehkä vähän laiskoja, eikä ne välttämättä halua ottaa yhteyttä, jos ne menee nettisivuille kattoon, että uskallanko mä soittaa, että ne kokee sosiaalisesti helpomaksi lähestyä, että mä oon mennyt vaikka kommentoimaan johonkin, että laitan hei mä voin vaikka soittaa sulle jos sä haluat, ja ollaan periaatteessa lämmitelty (asiakasta) sitä kautta jossain keskustelussa. (H3)

Se ihminen ei välttämättä edes itse tajua, että minkä takia joku ihminen (tilitoimiston edustaja) on helposti lähestyttävä, vaikka se (asiakas) olis lukenu tilitoimiston juttuja, niin se ei välttämättä muista sitä...ollaan huomattu, että ei välttämättä ole ollut mitään syytä, miksi tietyt asiakkaat on lähestynyt, mutta ollaan itse tiedetty, että ollaan tietoisesti jaettu jotain materiaalia ja lähestytty jotain toimijaa sitä kautta. (H3)

Haastatteluissa korostui sähköisen vuorovaikutuksen tuoma helppous luoda kahdenkeskistä vuorovaikutusta ja sitä kautta myös luottamusta. Haastateltavat olivat silti havainneet, että asiakassuhteen viimeistely ja lopullinen luottamuksen vahvistuminen tapahtuu vielä kasvokkaisissa kohtaamisissa. Yhdessä haastattelussa tuli myös esille, että joillakin toimialoilla asiakkaat suosivat vielä perinteistä puhelimella tavoittelua, jolloin he edelleen soittavat mieluummin kuin ovat yhteydessä sähköisesti. Lisäksi yksi haastateltavista totesi, että sähköisen viestinnän käyttö riippuu pitkälti myös asiakasyrityksestä ja ihmistyyppistä. Toiset suosivat edelleen enemmän puhelinsoittoja.

Haastatteluissa pidettiin tärkeänä sitä, että asiakkaiden viesteihin vastataan nopeasti, jo saman päivän sisällä, jolloin asiakassuhteesta saa sähköisten menetelmien avulla luotua tiiviimmän. Lisäksi koettiin, että luottamus perustuu vuorovaikutukseen ja nopeuteen. Tämä nähtiin myös tärkeänä markkinointikeinona, että kysymyksiin vastataan ja ne hoidetaan aktiivisesti eteenpäin.

Meitähän on erilaisia sosiaalisen median käyttäjiä ja sähköpostin käyttäjiä, toiset lukee ja vastailee nopeammin ja toiset hitaammin, mutta se että kyllä se vuorovaikutus, minäkin pyrin aina vastaamaan saman päivän aikana kaikkiin kysymyksiin ja asioihin ja minä pidän sitä kauheen tärkeänä, semmonen nopeus ja vuorovaikutus, siihen se luottamus perustuu ja se on kyllä yks markkinointikeinokin, että asioihin vastataan ja hoidetaan aktiivisesti eteenpäin. (H2)

Haastattelutilanteissa huomasin, että strategisten hyötyjen arviointi saattoi olla osittain hieman haastavaa. Haastateltavat perustelivat, että sosiaalinen media on auttanut yritystä vahvistamaan tilitoimiston mainetta modernina, sähköisenä ja digitaalisena tilitoimistona. Lisäksi sosiaalinen media on parantanut kilpailukykyä markkinoilla, sillä se on auttanut tuomaan yritystä paremmin esille, minkä ansiosta on tullut enemmän tarjouspyyntöjä sekä uusia asiakkuuksia. Haastateltavat kuitenkin pohtivat, että sosiaalinen media ei ole ainakaan vielä suurilta osin auttanut jo olemassa olevien asiakassuhteiden kehittämisessä. Sosiaalisen median tuomat hyödyt ovat enemmän uusasiakashankinnassa. Tämä saattaa johtua siitä, että tilitoimistoilla on usein jo valmiiksi tietynlainen, luotettava ja hyväksi havaittu maine, jolloin sosiaalisella medially ei ole vielä tähän mennessä ollut suurta roolia pitkäaikaisten asiakassuhteiden kehittämisessä. Strategisia hyötyjä pohtiessa tärkeänä elementtinä pidettiin uusien sekä pitkäaikaisten asiakkaiden kohdalla myös sitä, että koska sosiaalisessa mediassa on ehkä helpompi lupailta asioita, mutta oleellista on myös yrityksen maineen kannalta se, että annetut lupaukset myös pidetään ja toteutetaan. Taulukkoon 3 on koottuna sosiaalisen median tuomat hyödyt arvoulottuvuuksien pohjalta.

TAULUKKO 3 Sosiaalisen median tuomat suhdehyödyt

Taloudelliset hyödyt	Sosiaaliset hyödyt	Strategiset hyödyt
Kustannustehokkuus	Henkilökohtaisten suhteiden merkitys	Mielikuva modernista ja digitaalisesta tilitoimistosta
Yhteydenottojen lisääntyminen	Vuorovaikutuksen nopeus ja helppous	Maineen / brändin edistäminen
Tarjouspyyntöjen lisääntyminen	Vuorovaikutuksen lisääntyminen	Kilpailukyky, uusasiakashankinta
Myynnin lisääntyminen	Asiakassuhteen luottamuksen rakentaminen	

### 5.3.3 Sosiaalisen median edut ja haitat sekä tulevaisuuden näkymät

Yleisesti koettiin, että mitä aktiivisempaa markkinointi sosiaalisessa mediassa on, sitä enemmän siitä myös tulee hyötyjä. Sosiaalisen median avulla on pystytty vahvistamaan rentoa ja luotettavaa kuvaa, johon asiakkaat ovat olleet tyytyväisiä. Lisäksi haastatteluissa nousi esiin, että asiakkaat ovat usein jälkepäin kommentoineet positiivisesti jotakin sosiaalisessa mediassa toteutettua tervehdysvideota tai webinaareja. Resurssipuolta ajateltuna on todettu, että sosiaalisen median toiminnan ylläpitäminen on hyvin kustannustehokasta. Suurimmaksi resurssihaasteeksi yrityksillä on noussut sosiaalisen median päivittämiseen sekä siellä verkostoitumiseen käytettävä aika. Tilitoimistoalalla sisällöntuotto rakentuu asiasisällöstä, jota ei pystytä hetkessä luomaan. Ulkopuoliselta ostettu sisällöntuotto on todettu kalliiksi. Toisaalta, kun sisältö tuotetaan yrityksen sisällä, tulee siihen varata tarpeeksi aikaa, jotta saadaan tuotettua kiinnostavaa ja asiapi-toista sisältöä. Haastatteluissa kuitenkin tuotiin myös esille, että jos uusia (tiedotettavia) asioita tai aiheita ei ole, esimerkiksi lainsäädännöt ei muutu ja mitään uutta ei tule, niin silloin tulee tarkemmin harkita, mistä saadaan rakennettua hyödyllistä ja kiinnostavaa sisältöä.

Se, että kirjoittaa vaan sinne, että hyvää pääsiäistä ja hyvää vappua, niin en tiedä onko siitä sitten mitään iloa oikeesti. (H2)

Yhdessä haastatteluista nousi myös esille se, kuinka tulevaisuudessa pyritään entistä enemmän rohkaisemaan ja kannustamaan tilitoimiston kaikkia työntekijöitä sosiaalisen median käyttöön. Tällöin sosiaaliseen mediaan panostaminen ei olisi vain yhden henkilön vastuulla. Yrityksessä pyritään kannustamaan työntekijöitä, että työaika saa käyttää sosiaaliseen mediaan sekä autetaan työntekijöitä asiantuntijatekstien sisällön luomisessa sekä esimerkiksi LinkedIn-profiilin kehittämisessä.

Toisessakin haastattelussa tuli ilmi, että jos joku kirjanpitäjistä on perehtynyt esimerkiksi tiettyyn toimialaan, niin silloin on vain kaikille hyödyksi, että hän kirjoittaa toimialaan liittyvistä huomioista. Lisäksi jos yrityksessä havaitaan, että joku työntekijöistä on hyvä kirjoittamaan niin hänelle annetaan siihen aikaa. Keskeisenä ideana on pyrkiä rohkaisemaan työntekijöitä julkaisemaan henkilökohtaisessa profiilissa asiantuntijatekstejä, joiden avulla pyritään myös kehittämään työntekijöiden henkilöbrändiä. Haastateltavista yksi toi esiin, että heillä oli myös ollut käytössä kampanja, jossa palkittiin aina kuukauden sosiaalisen median käyttäjä. Kampanja oli yhdistänyt henkilöstöä ja se koettiin positiiviseksi aluksi siihen, että henkilöstö on myös enemmän sosiaalisessa mediassa.

Aika pitkään kehitetty tätä, että koitetaan saada työntekijöitä ymmärtämään, että sosiaalinen media on myös heidän kanava, että he voi vaikka työajalla käydä seuraan kaikki yrittäjäverkotot, että sulla (työntekijällä) menee vaan puoli tuntia. (H3)

Tulevaisuutta pohtiessa haastatteluissa nousivat myös esille webinaarien sekä videoiden mahdollisuus. Yhdessä haastateltavista tilitoimistoista oli jo käytössä webinaarit, ja parissa muussa webinaarit oltiin pian aloittamassa. Jo julkaistuista webinaareista on tullut kiitosta asiakkailta, jotka ovat kuvailleet webinaareja mielenkiintoisiksi. Webinaareihin on voinut käytännössä osallistua kuka vaan. Webinaareista on ilmoitettu esimerkiksi Facebookissa ja LinkedInissä sekä myös vinkattu omille asiakkaille suoraan sähköpostilla. Webinaareista on usein tullut jälkikäteen soittoja tai sähköpostia, kun on herännyt jotain kysymyksiä. Tämä johtuu pitkälti siitä, että kysymykset ovat usein henkilökohtaisia ja liikesalaisuuksia sisältäviä, minkä vuoksi osallistujat eivät halua kysyä kysymyksiä avoimessa chat-keskustelussa.

Videoiden mahdollisuudet nähtiin moniulotteisina tulevaisuudessa. Haastatteluiden mukaan videoiden avulla pystyttäisiin tuottamaan entistä monipuolisempaa sisältöä, jolloin se kohdistuisi myös erilaisille potentiaalisille asiakkaille. Videoiden ansioista olisi mahdollista saada luotua informatiivista materiaalia sekä myöskin rennommalla ajatuksella tehtyjä videoita. Lisäksi haastatteluiden mukaan videot voisivat olla osittain englanninkielisiä, jolloin pystyttäisiin luomaan sisältöä myös kansainvälisille asiakkaille.

Eräs haastateltava toi myös esiin, että kun tilitoimistoalakin jatkuvasti teknistyy sekä muuttaa hieman muotoaan, niin löytyykö tulevaisuudessa mahdollisesti kokonaan uusia vaihtoehtoja sosiaalisen median ja kirjapidon yhteishyödyntämiseen. Haastatteluissa painotettiin, että koko ajan sähköistyvässä toiminnassa tulee olla tilanteen tasalla ja pyrkiä toimimaan mieluummin ennen kuin kilpailijat. Lisäksi haastattelussa tuli ilmi, että vaikka sosiaalinen media ja sähköistyminen ovat nyt suuressa suosiossa, niin edelleen pitkäaikaisissa asiakasyrityksissä, joissa henkilökunta on iäkkäämpää, tiedotetaan mieluummin kirjeitse, koska iäkkäämmät ihmiset ovat todenneet, että he eivät välttämättä näe lukea sähköpostia. Lisäksi yhtenä tulevaisuuden haasteena pidettiin sitä, että jotkut asiakkaat eivät vielä ymmärrä sosiaalista mediaa markkinointikanavana.

Lähes jokaisessa haastattelussa painotettiin, että tulisi olla nykyistä aktiivisempi sosiaalisessa mediassa, jotta siitä saataisiin enemmän hyötyä

asiakassuhteisiin. Lisäksi korostettiin, että alalla on hyödyllistä, että sosiaalisen median toimintoja pystytään yhdistämään myös muihin markkinointitapahtumiin.

(Markkinointi) koostuisi monesta osasta ja sillä tavalla näkisin, että meidän pitäis pystyä viedä meidän markkinointia luovempaan suuntaan. (H4)

Mä uskon siihen, että mitä aktiivisempia ollaan, niin se parantaa ehdottomasti meidän kilpailukykyä siellä (sosiaalisessa mediassa). (H3)

Olennaisena tulevaisuuden näkemyksenä ilmeni, että jatkossa työntekijöitä tulee kannustaa ja rohkaista sosiaalisen median käytössä. Tällöin sisällöntuotto tulee yrityksen sisältä, jolloin sosiaalisessa mediassa viestiminen on kustannustehokasta ja asiantuntijoiden tuottamaa sisältöä. Haastateltavien mukaan omalla aktiivisuudella pystytään myös jatkossa hyödyntämään sosiaalista mediaa asiakassuhteissa, erityisesti uusasiakashankinnassa, mikä puolestaan näkyy positiivisena liikevaihdossa.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimustulosten pohjalta tehtyjä johtopäätöksiä. Ensimmäiseksi vastataan tutkimuskysymyksiin sekä muodostetaan johtopäätöksiä teoreettisesta näkökulmasta. Tämän jälkeen esitellään johtopäätöksiä liikkeenjohdolle. Luvun lopuksi tarkastellaan tutkimuksen rajoituksia ja jatkotutkimusehdotuksia.

### 6.1 Teoreettiset johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää sosiaalisen median asemaa tilitoimiston asiakassuhteissa sekä sosiaalisen median luomaa suhdearvoa palveluntoimittajayritykselle. Tutkimusongelmiksi asetettiin 1) Mitkä ovat olleet tilitoimistojen motivaatio ja tavoitteet sosiaalisen median kautta tapahtuvalle markkinoinnille? 2) Mikä on sosiaalisen median merkitys tilitoimistojen asiakassuhteiden hoitamisessa? 3) Millaista suhdearvoa tilitoimistot ovat saaneet sosiaalisen median avulla? Seuraavaksi esitetään vastaukset edellä mainittuihin tutkimusongelmiin.

#### 6.1.1 Tilitoimistojen motivaatio ja tavoitteet sosiaalisen median kautta tapahtuvalle markkinoinnille

Aiempien tutkimusten perusteella yritysten motivaatioon lähteä toteuttamaan markkinointia sosiaalisessa mediassa ovat vaikuttaneet useat eri tekijät. Kyseisinä tekijöinä on havaittu muun muassa sosiaalisen median kasvu ja suosio, viiraalimarkkinointi, kilpailijoiden läsnäolo sekä kustannustehokkuus. (Tsimonis & Dimitriadis 2014.) Myös tässä tutkimuksessa samat piirteet korostuivat. Erityisesti sosiaalisen median kasvu ja suosio sekä kilpailijoiden läsnäolo painottuivat tuloksissa. Tilitoimistot kokivat tärkeänä, että heidän tulee näyttäytyä modernina ja sähköisenä tilitoimistona. Lisäksi tilitoimistoissa oli havaittu, että iso osa kilpailijoista sekä asiakkaista toimii sosiaalisessa mediassa, jolloin myös tilitoimiston on oltava tavoitettavissa sosiaalisen median kautta. Yrityksissä oli kiinnostuttu myös kustannustehokkuudesta, joka onnistuu, mikäli markkinointi hoidetaan yrityksen sisältä. Sosiaalista mediaa pidettiin lähtökohtaisesti kustannustehokkaana markkinointikanavana.

Tutkimuksessa ilmeni myös tilitoimistojen asettamia tavoitteita sosiaalisen median kautta tapahtuvalle markkinoinnille. Tavoitteina korostuivat modernin ja digitaalisen tilitoimiston esille tuominen, joka voidaan nähdä bränditietoisuuden lisääntymisenä. Bränditietoisuuden lisäämisen puolestaan havaittiin vaikuttavan uusasiakashankintaan, jolloin kun tilitoimisto on esillä myös sosiaalisen median kautta, myös potentiaaliset asiakkaat löytävät tilitoimiston helpommin. Lisäksi yritys voi itse aktiivisella toiminnallaan löytää uusia asiakkaita. Myös Tsimonis ja Dimitriadis (2014) totesivat, että sosiaalinen media auttaa bränditietoisuuden lisäämisessä, sillä sosiaalisen median ansiosta potentiaalisilla asiakkailla

on mahdollisuus tutustua yritykseen. Lisäksi Tsimoniksen ja Dimitriadiksen (2014) mukaan sosiaalinen media auttaa uusien asiakkaiden tavoittelussa, sillä sosiaalinen media tavoittaa laajemman kohderyhmän. Tutkimuksen mukaan tavoitteena on ollut myös tarjouspyyntöjen ja myynnin lisääntyminen, joka koetaan pitkälti tulevan bränditietoisuuden kasvamisesta sekä uusien asiakkaiden tuomasta liikevaihdosta. Aiemman teorian pohjalta myös myynnin lisääntymisen on koettu olevan yksi tekijä sosiaalisen median markkinoinnille tavoitteita asettaessa. (Tsimonis & Dimitriadis 2014.)

### 6.1.2 Tilitoimiston asiakassuhteet

Tutkimustulosten perusteella voidaan havaita, että tilitoimistoalalla pitkäaikaiset asiakassuhteet ovat erittäin yleisiä. Kyseisten asiakassuhteiden tyypillisyyttä voidaan pitää alan parhaimpina puolina. Poikkeuksellisen pitkät asiakassuhteet pohjautuvat pitkälti peruspalveluihin. Lisäksi tilitoimistoalalla nämä asiakassuhteet sisältävät usein sekä myyntiin että verkostoitumiseen pohjautuvia toimintoja. Walter ym. (2001) ryhmittelivät tutkimuksessaan asiakassuhteita neljään eri luokkaan. Tähän luokitteluun soveltaen tilitoimistoalalla pitkäaikaiset asiakassuhteet olisivat korkean suorituskyvyn asiakassuhteita. Ne sisältävät suoria ja epäsuoria arvoja luovia toimintoja, jotka voidaan heijastaa myös tilitoimistojen asiakassuhteisiin.

Walter ym. (2001) mukaan suorina arvoja luovia toimintoja ovat muun muassa voittoa tuottava toiminto, volyymitoiminto sekä niin sanottu turvatoiminto. Kaikki nämä suorat toiminnot koskevat myös tilitoimiston asiakassuhteita, sillä tutkimuksen mukaan asiakassuhteista tavoitellaan positiivista kassavirtaa ja välttämätöntä volyymitasoa, jotta voidaan toimia markkinoilla. Lisäksi arvostetaan toimintoja, joilla varmistetaan vakauden ja myynnin kontrolli. Tutkimuksen perusteella havaittiin, että tilitoimiston pitkäaikaisissa asiakassuhteissa ilmeni myös epäsuoria arvoja luovia toimintoja. Epäsuorista toiminnoista selkeimmin nousi esiin niin sanottu pääsytoiminto, eli kolmannen osapuolen toimijat. Pääsytoiminnolla viitataan siihen, että myös kolmannen osapuolen toimijat ovat helpommin tavoitettavissa (Walter ym. 2001). Pääsytoiminto näkyy tilitoimiston asiakassuhteissa siten, että alalle on hyvin tyypillistä, että nykyiset asiakkaat tuovat yritykselle myös uusia asiakkaita. Tutkimuksen tuloksista ilmeni, että merkittävä osa uusista asiakkaista tulee jonkun nykyisen asiakkaan kautta, kun suositellaan tilitoimistoa muillekin tarvitseville.

Walterin ym. (2001) tutkimukseen peilaten myös tilitoimistoalan pitkäaikaiset asiakassuhteet ovat pitkälti korkean suorituskyvyn asiakassuhteita. Korkean suorituskyvyn asiakassuhteiden nähdään tuovan hyvin korkeaa arvoa palveluntoimittajayritykselle, minkä vuoksi tämänlainen asiakassuhde on erittäin toivottu palveluntoimittajan kannalta (Walter ym. 2001). Täten myös tutkimustulokset osoittivat, että pitkäaikaiset suhteet nähdään alan positiivisena puolena. Walter ym. (2001) toivat myös esiin, että kun asiakassuhde sisältää useita arvoja luovia toimintoja, asiakassuhde ja sen hallitseminen voi tulla monimukaisemmaksi. Myös tutkimuksen tuloksissa tuli esille tämä piirre. Tutkimustulosten mukaan pitkäaikainen asiakas saattaa joskus vaatia palveluntoimittajayritykseltä



enemmän tai asiakas saattaa olla enemmän sidoksissa jonkun yksittäisen työntekijän palveluihin ja työntekijän kanssa luotuu asiakassuhteisiin. Tällöin koetaan, että asiakkuuden eteen tulee myös tehdä töitä, minkä myös Walter ym. (2001) ovat tutkimuksessaan tuoneet esille.

Tutkimustuloksista ilmeni, että vaikka suurin osa asiakassuhteista on korkean suorituskyvyn asiakassuhteita, eli sisältävät myyntiin ja verkostoitumiseen pohjautuvia toimintoja, löytyy tilitoimistoalalta kuitenkin myös pelkästään myyntiin pohjautuvia suhteita. Tulosten perusteella alalla ei ole ainoastaan verkostoitumiseen pohjautuvia asiakassuhteita. Mutta erityisesti aiemmin hyvin monet suhteet voitiin luokitella myyntiin pohjautuviksi. Walter ym. (2001) havainnollistavat, että myyntisuhteet sisältävät pelkästään asiakassuhteen suorita toimintoja, eli muun muassa voittoa tuottava toiminto sekä volyymitoiminto. Tutkimustuloksissa ilmeni, että olennaisina tekijöinä yrityksessä tarkastellaan myyntiin pohjautuvista toiminnoista esimerkiksi kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä.

Tässä tutkimuksessa nousi esille myös uusien asiakassuhteiden rooli tilitoimistoalalla. Walterin ym. (2001) tutkimukseen soveltaen uudet asiakassuhteet voidaan luokitella matalan suorituskyvyn suhteiksi. He myös korostavat, että matalan suorituskyvyn suhteissa (uudet asiakkuudet) on tärkeää arvioida asiakkuuksien tulevaisuuden potentiaalia, jolloin saattaa löytyä syitä, miksi asiakkuutta kannattaa jatkaa. Myös tutkimustuloksista voidaan päätellä, että potentiaalisten / uusien asiakkaiden kohdalla pyritään arvioimaan, minkälaisia laskutuksia uusille asiakkaille saataisiin tehtyä. Lisäksi tulosten perusteella tilitoimistoissa mietitään, millaiset ovat asiakkuuden tulevaisuuden näkymät. Tutkimuksessa nousi esille, että esimerkiksi vasta-aloittaneissa yrityksissä voidaan nähdä suuret kasvupotentiaalit, jolloin uudetkin asiakassuhteet koetaan hyödyllisiksi palveluntoimittajayritykselle.

Erilaisilla asiakassuhteilla voidaan nähdä olevan myös erilaisia tavoitteita markkinoinnissa. Motameni ja Nordstrom (2014) kuvailevat yhdeksi tavoitteeksi olemassa olevien asiakassuhteiden säilyttämisen. He näkevät tämän ideaalitulanteena, jolloin asiakassuhteita on kehitetty molemmin puolisessa luottamuksessa. Myös tutkimustuloksissa korostui asiakassuhteen luottamuksen rakentamisen ja olemassaolon merkitys. Lisäksi tuloksissa painottui, että tilitoimistoalalla asiakassuhteet ovat kunnossa sekä kannattavia, kun molemmilla osapuolilla on sama käsitys asiakassuhteesta. Yhteisymmärryksen säilyttäminen on myös Motamenin ja Nordstrom (2014) mukaan yksi olennaisimmista tekijöistä toimivassa asiakassuhteessa. Toinen markkinointitavoite, jonka Motameni ja Nordstrom (2014) ovat nostaneet esille, on uusien asiakkaiden hankkiminen. Tutkimustulosten mukaan tilitoimistot tarvitsevat aina myös uusia asiakkaita, sillä pitkäaikaiset yritykset saattavat esimerkiksi lopettaa toimintansa. Täten on oleellista, että myös toisesta suunnasta tulee uusia asiakkaita. Tutkimustulosten perusteella tilitoimiston tavoitteet asiakassuhteissa ovat melko yleiset, eli jo olemassa olevat asiakkaat pyritään pitämään tyytyväisinä sekä säilyttämään, mutta samalla tavoitteena on myös saada uusia asiakkaita. Lisäksi tutkimustulosten mukaan asiakassuhteesta

pyritään rakentamaan kestävä ja luottamuksellinen, panostamalla erityisesti henkilökohtaisiin suhteisiin.

### **6.1.3 Sosiaalisen median viestinnän sisältö ja merkitys tilitoimistojen asiakassuhteissa**

Tutkimustulosten perusteella voidaan huomata, että sosiaalinen media nähdään olennaisena markkinointivälineenä erityisesti uusille asiakkaille. Sosiaalisen median avulla pystytään houkuttelemaan uusia asiakkaita sekä kohdentamaan viestintää halutulle kohderyhmälle, esimerkiksi vasta-aloittaville yrityksille tai kilpailuttaville yrityksille. Lisäksi sosiaalisen median nähdään lisäävän näkyvyyttä.

Kuten aiemmin mainittua, tutkimuksessa nousi esille, että tilitoimistoalalla henkilökohtaiset suhteet ovat erittäin tärkeä osa-alue asiakassuhteissa. Tutkimustuloksissa tuli ilmi, että erityisesti pitkäaikaisille asiakkaille tekijä viestii yleensä henkilökohtaisesti, mikä perustuu asiakassuhteessa olevaan luottamukseen. Asiakkaat ovat korostaneet tilitoimistossa olevan yhteyshenkilön merkitystä sekä yhteyshenkilön kanssa luotuja suhteita. Palmatier (2008) on todennut, että asiakassuhteen laadulla, yhteyshenkilöllä ja kontaktitiheydellä nähdään olevan suora vaikutus asiakasarvoon. Kyseistä näkemystä voidaan peilata myös tämän tutkimuksen tuloksiin. Tutkimustuloksissa painottui henkilökohtaisten suhteiden merkitys asiakassuhteessa sekä niiden pohjalta rakennettu luottamus asiakassuhteeseen.

Lisäksi on todettu, että viestinnän laadulla on vaikutusta asiakassuhteisiin. Viestinnän tulee olla ajankohtaista ja uskottavaa, jotta se nähdään positiivisena tekijänä asiakassuhteessa (Morgan & Hunt 1994; Hänninen & Karjaluoto 2016). Tutkimustulosten perusteella viestinnän tulee olla suunniteltua, jotta toivottua ja sopivaa viestintää saadaan tuotettua tavoitellulle segmentille. Aiemman tutkimuksen perusteella hyvä viestintä on tiedon tuottamista tavalla, josta asiakas henkilökohtaisesti hyötyy. Lisäksi asiakkaan tulee pystyä tulkitsemaan ja vastaanottamaan viestintää mahdollisimman vaivatta. (Hänninen & Karjaluoto 2016.) Tämänkin tutkimuksen tuloksissa korostettiin, että joskus tilitoimistoalalla olevat tekstit tai julkaisut saattavat olla kankeita ja jäykkiä. Kuitenkin, jotta asiakkaat kiinnostuvat ja pystyvät lukemaan esimerkiksi sosiaalisessa mediassa julkaistuja tekstejä paremmin, niiden tulee olla ymmärrettävässä muodossa. Kuitenkin tutkimustuloksissa nousi myös esille, että alalla tulee olla hyvin tarkka siinä, minkälaista tekstiä julkaisee, ettei tule väärinymmärryksiä tai vahingonkorvausvelvoitteita.

Sosiaalisen median viestinnän sisältöä tarkastellessa nousi esiin, että tilitoimistot käyttävät pääpiirteittäin vetoavaa viestintää sekä informaation etsintään pohjautuvaa viestintää. Swani ym. (2017) ovat todenneet, että B2B-markkinoijat käyttävät sosiaalisessa mediassa toiminnallista sekä tunnepohjaista viestintää. Swanin ym. (2017) mukaan toiminnallisia viestejä käytetään usein potentiaalisille asiakkaille, jotka etsivät tietoa. Tunnepohjainen viestintä puolestaan on tarkoitettu enemmän asiakkaille, jotka haluavat rakentaa ja parantaa olemassa olevia asiakassuhteita.

Tutkimustuloksiin peilaten voidaan todeta, että tilitoimistot käyttävät tunnepohjaisia vetoavia viestejä erityisesti tunnelmanvälityskanavissa, kuten Facebookissa, joista löytyy esimerkiksi erilaisia tervehdyksiä. Kyseisillä tervehdysviesteillä pyritään luomaan ja välittämään asiakkaalle rentoa, mukavaa ja luotettavaa kuvaa yrityksestä. Toiminnallisina viesteinä voidaan nähdä esimerkiksi erilaiset asiapitoiset blogijulkaisut sekä asiantuntijatekstit. Informaatioon pohjautuvalla viestinnällä Swani ym. (2017) ovat tarkoittaneet muun muassa uutisartikkeleita sekä tietoja uusista palveluista ja niiden ominaisuuksista. Tutkimustulosten mukaan informaatioon perustuvan viestinnän nähdään olevan aika lähellä toiminnallisia viestejä. Täten informaatioisisältönä voidaan pitää myöskin asiiasältöisiä blogijulkaisuja ja työntekijöiden henkilökohtaisissa profiileissa olevia asiantuntijatekstejä. Tutkimustulosten mukaan erityisesti potentiaaliset asiakkaat ovat nykyisin verkossa ja etsivät tietoa yrityksistä ja brändeistä. Myös Swani ym. (2017) ovat tutkimuksessaan todenneet, että B2B-asiakkaat ovat siirtyneet käyttämään sosiaalista mediaa ja he ovat motivoituneita etsimään sieltä tietoa.

Tutkimustulokset osoittavat, että pitkäaikaisissa asiakassuhteissa sosiaalisella medially eri ole niin suurta roolia. Tällöin voidaan todeta, että sosiaalisella medially ei ole yhtä suurta merkitystä olemassa olevien asiakassuhteiden hoitamisessa kuin uusasiakashankinnassa. Tutkimuksen mukaan olemassa olevat asiakkaat saattavat olla kiinnostuneita yksittäisistä asiantuntijateksteistä tai webinaareista, sekä lisäksi joistakin tervehdyksistä tai tapahtumista. Sähköiset viestintämenetelmät puolestaan nopeuttavat ja helpottavat ja ovat lisänneet viestintää pitkäaikaisissa asiakassuhteissa. Näin ollen voidaan todeta, että sähköinen viestintä on parantanut pitkäaikaisten asiakassuhteiden hoitoa. Michaelidou ym. (2011) ovat todenneet, että myös asiakkaiden koetaan hyötyvän sosiaalisesta mediasta, sillä sen avulla heillä on uudella tapaa mahdollisuus kommunikoida yrityksen kanssa sekä antaa palautetta suoraan yritykselle.

Tämän tutkimuksen mukaan pääsääntöisesti sosiaalisen median sisältö on kohdistettu potentiaalisiin ja uusiin asiakkaisiin. Potentiaalisille asiakkaille kohdistetaan viestintää, joka lisää yrityksen bränditietoisuutta. Viestinnällä pyritään houkuttelemaan uusia asiakkaita. Potentiaalisille asiakkaille olevaa viestisisältöä ovat muun muassa blogijulkaisut tai webinaarit, joilla pyritään välittämään asiakkaalle tietoa, että yrityksessä osataan, tiedetään ja tunnetaan aihepiiri. Lisäksi tutkimustuloksista ilmeni, että tilitoimistot etsivät myös itse mahdollisuutta lähestyä ja keskustella potentiaalisten asiakkaiden kanssa, esimerkiksi LinkedInissä. Kokonaisuudessaan sosiaalinen media voidaan nähdä merkityksellisenä tilitoimiston asiakassuhteissa.

#### **6.1.4 Tilitoimistojen sosiaalisesta mediasta kokema suhdearvo**

Palveluntoimittajayritys voi arvioida asiakassuhteestaan saamaa suhdearvoa, jolla tarkoitetaan asiakassuhteesta saatujen hyötyjen ja koettujen haittojen välistä suhdetta (Eggert & Ulaga 2006; Songailiene ym. 2011). Tässä tutkimuksessa suhdearvoa tarkasteltiin sosiaalisen median välityksellä. Suhdearvon rakentumista hahmotettiin tutkimuksessa suhdearvon ulottuvuuksien kautta. Ulottuvuuksien tarkastelussa hyödynnettiin muun muassa Biggemannin ja Buttlen (2005),

Ulagan ja Eggertin (2005), Corsaron ja Snehota (2010) sekä Songailiinen ym. (2011) tutkimusta, jossa suhdearvon nähdään koostuvan taloudellisesta, strategisesta ja sosiaalisesta ulottuvuudesta. Tämän tutkimuksen perusteella nämä ulottuvuudet voidaan heijastaa myös sosiaalisen median kontekstiin.

Tutkimustulosten perusteella suhdearvon niin sanottu ensimmäinen ulottuvuus, taloudellinen arvo, nousi vahvasti esille. Tutkimustuloksista voidaan nähdä, että tilitoimistoille taloudellinen hyöty heijastuu vahvimmin ja sitä tulkitaan ja arvioidaan ensimmäisenä. Myös aiempi teoria on osoittanut, että arvokäsitteeseen liitetään yleensä ensimmäisenä taloudellinen arvo (Wilson & Jantrania 1996; Corsaro & Snehota 2010). Tutkimuksessa ilmeni, että sosiaalisesta mediasta koettu merkittävin taloudellinen hyöty oli sen kustannustehokkuus, joka voidaan myös jakaa useampaan ulottuvuuteen. Tuloksien perusteella tilitoimistot kokivat, että sosiaalisen median käyttö asiakassuhteissa oli erittäin kustannustehokasta. Kustannustehokkuus näkyi muun muassa siinä, että sosiaalisen median sisällöntuotto ja kohdentaminen yrityksen sisältä tehtynä koettiin kustannustehokkaaksi. Lisäksi kyseisten toimenpiteiden ansiosta yrityksille tuli yhteydenottoja sekä myös tarjouspyyntöjen määrät olivat nousseet. Täten yhteydenottojen ja tarjouspyyntöjen määrän kasvu on johtanut myynnin lisääntymiseen. Myös aiemman tutkimuksen perusteella suhdearvon taloudellisen arvon yhdeksi osa-alueeksi on määritelty tuoton ja volyymin kasvaminen (Songailiine ym. 2011). Lisäksi Michaelidou ym. (2011), Tsimonis ja Dimitriadis (2014) sekä Rugova ja Prenaj (2016) ovat todenneet, että sosiaalisen median käyttö on kustannustehokas markkinointikeino. Kuten tässäkin tutkimuksessa nousi esiin, kustannustehokkuus saattaa kuitenkin hieman vaihdella sen perusteella, mitä kanavaa käytetään tai miten sisältöä tuotetaan. Aiemmassa tutkimuksessa tästä olivat myös maininneet Rugova ja Prenaj (2016).

Toisena arvoulottuvuutena tarkasteltiin sosiaalisia hyötyjä. Sosiaalisen median avulla tulleista sosiaalisista hyödyistä selkeimmin esille nousivat sosiaalisen median tuoma apu vuorovaikutukseen. Tutkimustulosten perusteella sosiaalinen media on tehnyt vuorovaikutuksesta helppoa ja nopeaa, minkä ansiosta myös asiakassuhteiden yhteistyö ja luottamus on lähtenyt rakentumaan nopeasti. Täten on koettu, että sosiaalinen media on toiminut ponnahduslautana asiakassuhteiden syntymisen ja kahdenkeskisen vuorovaikutuksen käynnistymiselle. Lisäksi tutkimustuloksista voidaan nähdä, että vuorovaikutuksen määrä ja tehokkuus on lisääntynyt merkittävästi. Tässä tutkimuksessa henkilökohtaisten suhteiden merkitys on korostunut. Myös Ulaga ja Eggert (2005) ovat havainneet, että erityisesti asiakkaat kokevat henkilökohtaiset suhteet tärkeänä osana ostoa. Lisäksi henkilökohtaisen arvon olleessa korkealla tasolla asiakassuhteessa, sen on koettu johtavan asiakaspysyvyyteen (Biggemann & Buttle 2005). Tutkimustulosten perusteella tämä ilmiö näkyi selkeästi myös tilitoimistoalalla. Aiemman tutkimuksen perusteella sosiaalisiin hyötyihin lukeutuvat muun muassa sosiaaliset suhteet, luottamus, dialogi ja tehokas viestintä (Wilson ja Jantrania 1996; Songailiine 2011 ym.). Tutkimustulosten mukaan vuorovaikutuksen lisääntyminen ja tehokkuus auttavat myös uusien asiakkaiden houkuttelussa ja pitkäaikaisien asiakkaiden kanssa viestiessä. Tsimonis ja Dimitriadis (2014) ovat todenneet,

että sosiaalisen median yritykselle tuomiin hyötyihin sisältyy vahvasti myös vuorovaikutuksen helppous ja asiakassuhteiden luominen ja vahvistaminen. Myös Michaelidou ym. (2011) ovat havainneet, että uusien asiakkaiden houkuttelu sekä pitkäaikaisten asiakassuhteiden ylläpito nähdään sosiaalisen median tärkeimpinä tavoitteina ja siitä saatuna hyötynä.

Kolmantena arvoulottuvuutena tässä tutkimuksessa tarkasteltiin palveluntoimittajayrityksen kokemia strategisia hyötyjä. Aiemman teorian mukaan strategisella arvolla viitataan yrityksen maineeseen sekä nykyisten asiakassuhteiden kehittämiseen (Wilson & Jantrania 1996; Songailiene ym. 2011). Tutkimustulosten mukaan tilitoimistot kokivat saavansa vähemmän strategisia hyötyjä sosiaalisen median avulla. Yhdeksi sosiaalisen median tavoitteeksi yritykset määrittivät, että heitä pidettäisiin moderneina ja sähköisinä tilitoimistoina, minkä ansiosta myös yrityksen bränditietoisuus lisääntyisi. Bränditietoisuus voidaan liittää strategiaan hyötyihin lukeutuvaan maineeseen, joten sitä kautta yritykset kokivat saavansa strategista hyötyä sosiaalisesta mediasta. Kuitenkin nykyisten asiakkuuksien kehittäminen sosiaalisen median avulla koettiin vähäisemmäksi. Tutkimustulosten perusteella sähköinen vuorovaikutus ja tiedotusmahdollisuudet auttavat yrityksiä viestimään entistä nopeammin ja helpommin. Tästä näkökulmasta katsottuna voidaan ajatella, että sosiaalisen median avulla pystytään kehittämään ja parantamaan nykyisiä asiakassuhteita.

Tutkimustulosten perusteella kokonaisuudessaan sosiaalisesta mediasta koettu suhdearvo on kattava, kun suhdearvo on muodostunut useita eri ulottuvuuksista. Taloudelliset, sosiaaliset ja strategiset ulottuvuudet ovat rakentaneet perustan suhdearvon hyödyille. Täten voidaan todeta, että tutkimuksen mukaan tilitoimistot kokevat, että he ovat pystyneet hyödyntämään sosiaalista mediaa asiakassuhteissaan.

## 6.2 Johtopäätökset liikkeenjohdolle

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli ymmärtää sosiaalisen median asemaa tilitoimistoissa sekä miten tilitoimistot ovat hyödyntäneet sosiaalista mediaa asiakassuhteissaan. Tutkimustulokset osoittavat, että sosiaalisen median käyttö on yleistynyt myös tilitoimistojen markkinoinnissa. Tilitoimistot ovat hyödyntäneet muun muassa LinkedIniä, Facebookia sekä blogeja, joiden avulla yritykset ovat houkuttelleet uusia asiakkaita sekä hyödyntäneet digitaalisen vuorovaikutuksen nopeutta ja helppoutta asiakassuhteissaan.

Tämä tutkimus osoittaa, että tilitoimistojen sosiaalisen median sisällönluonnissa yksi olennaisimmista asioista on asiantuntijasisällön tuottaminen. Asiantuntijasisällön tuottamisessa on hyvä hyödyntää eri kanavia sekä eri julkaisumuotoja. Osa sisällöstä voi olla tekstimuodossa, mutta nykypäivänä myös kuvat sekä erityisesti webinaarit ja videot nousevat esille myös tilitoimistopuolella. Tilitoimistoista on saattanut aiemmin välittyä jäykkä ja vakava kuva. Kuitenkin nykyisin myös sosiaalisen median kanavien avulla tilitoimistosta voidaan välittää rennompia ja helposti lähestyttävää kuvaa, kuitenkin luotettavuutta ja tarkkuutta

unohtamatta. Tutkimuksen perusteella tulevaisuudessa pyritään keskittymään asiantuntevan, informatiivisen sekä rennolla otteella toteutettuun viestintään. Tutkimuksissa on osoitettu, että myös B2B-asiantuntijaorganisaation asiakkaat etsivät nykyisin uusia yrityksiä sosiaalisen median avulla (Swani ym. 2017).

Jotta sosiaalisen median markkinointi saadaan tuotettua mahdollisimman kustannustehokkaasti, niin tutkimuksen perusteella olisi hyvä, jos yrityksen oma henkilöstö pystyisi tuottamaan sisältöä. Tällöin sisältö olisi tiedoiltaan varmasti oikeaa sekä esimerkiksi vuodenajan mukaan tärkeimmät pääpiirteet saataisiin tuotua esille. Lisäksi tuloksista ilmeni, että yritykset pääpiirteittäin kokevat, että mitä aktiivisempi itse on sosiaalisessa mediassa, sitä enemmän sieltä on mahdollista saada irti. Siten tilitoimistot voisivat tihentää ja säännöllistää päivitysaktiivisuuttaan. Tämä vie enemmän aikaa tilitoimiston henkilöstöltä, mutta tutkimuksen perusteella se on koettu kannattavaksi ajankäytöksi.

Kuten tuloksissakin nousi esille, on äärimmäisen tärkeää kannustaa työntekijöitä sosiaalisen median käyttöön. Työntekijät tarvitsevat koulutusta sekä tietoa, minkälaista sisältöä heidän kannattaa tai minkälaista sisältöä yritys toivoo henkilöstön julkaisevan. Tilitoimistoalalla pyritään henkilökohtaiseen palveluun, jolloin asiakkuudet ovat myös sidoksissa henkilökohtaisiin suhteisiin. Tämä antaa lisäpiirteitä asiantuntijatyölle. Täten sosiaalisen median markkinointitoimenpiteissä olisi hyödyllistä keskittyä myös työntekijöiden eli asiantuntijoiden henkilökohtaisen brändin kehittämiseen. Nykyisin asiakkaat ovat esimerkiksi LinkedInissä kiinnostuneempia asiantuntijan näkemyksistä, julkaisuista ja kommentista kuin yrityksen (yritysprofiilin) tekemistä päivityksistä. Jos esimerkiksi potentiaalinen asiakas kiinnostuu jonkun asiantuntijan kirjoituksista ja ajatuksista, niin potentiaalinen asiakas todennäköisesti myös kiinnostuu, missä yrityksessä kyseinen asiantuntija on töissä. Täten yrityksen olisi hyvä hyödyntää henkilöstöä myös uusasiakashankinnassa.

Työntekijöillä ei kuitenkaan välttämättä ole selkeätä tietoa tai kuvaa, millaista sisältöä heidän pitäisi tuottaa, tai he pelkäävät negatiivista vastaanottoa. Lisäksi yritykset yrittävät vähentää sosiaalisen median väärinkäytön riskiä sillä, että he asettavat työntekijöille tarkkoja rajoja, kuinka heidän tulisi käyttää sosiaalista mediaa (Rokka ym. 2014). Tämän vuoksi olisi ensisijaisen tärkeää kannustaa ja selventää työntekijöille, minkälaista sosiaalisen median käyttäytymistä heiltä toivotaan. Myös Huotari ym. (2015) ovat todenneet, että työntekijöitä tulisi rohkaista ja kouluttaa sosiaalisen median käyttöön, sen sijaan että rajoitetaan siellä toimimista. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella pidettiin tärkeänä, että työntekijät ymmärtävät sosiaalisen median myös työntekijöiden itsensä kanava. Sosiaalisen median kautta työntekijät pystyvät välittämään osaamistaan sekä saamaan uusia asiakkaita.

Asiakassuhteiden kannalta olennaisinta on, että sosiaalisen median markkinoinnissa tulee huomioida erilaiset asiakassuhteet. Motameni ja Nordstrom (2014) ovat todenneet, että markkinointistrategian tulee sopia myös asiakassuhteen tavoitteeseen. Kuten tutkimustuloksissakin ilmeni, pitkäaikaisille ja uusille asiakkaille tulee suunnitella kyseiselle kohderyhmälle sopivaa viestintää. Lisäksi tulee huomioida erilaiset potentiaaliset / uudet asiakkaat, jotka voivat olla eri

lähtökohdista liikkeellä etsimässä itselleen sopivaa tilitoimistoa. Tällöin tilitoimiston tulee pohtia, minkälaista sosiaalisen median markkinointia he tuottavat eri asiakasryhmille. Harkitulla asiasisällön suunnittelulla sekä ajankäytöllä ja aktiivisuudella tilitoimistot pystyvät hyödyntämään sosiaalista mediaa asiakassuhteissaan.

### 6.3 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen rajoituksena voidaan pitää valittua tutkimusmenetelmää, haastatteluiden lukumäärää ja käytettävissä olleita resursseja. Lisäksi myös valittu teoreettinen viitekehys voidaan lukea tutkimuksen rajoitukseksi. Seuraavaksi esitellään tarkemmin edellä mainittuja rajoituksia. Tämä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena käyttäen teemahaastatteluja. Teemahaastattelut koettiin sopiviksi, kun tarkoituksena oli saada valituista isommista teemoista asiantuntijoiden syvällisiä näkökulmia. Yhtenä rajoituksena voidaan pitää tutkimuksen aineiston otosta. Haastatteluita toteutettiin neljä kappaletta, mitä voidaan pitää melko pienenä määränä. Vastaajia ei myöskään luokiteltu demograafisilla tekijöillä, kuten sukupuolella, iällä tai koulutustaustalla. Lisäksi tutkimusta ei rajattu maantieteelliselle alueelle, koska tutkimuksessa haluttiin saada laajempi kuva tilitoimistojen sosiaalisen median hyödyntämisestä. Tulokset saattaisivat olla erilaiset ja tarkemmat, jos tutkimus olisi rajattu tiettyyn maantieteelliseen alueeseen.

Tutkimus käsitteli tilitoimiston sosiaalisen median käyttöä asiakassuhteiden kannalta. Tämä oli jo tutkimuksen viitekehystä rakennettaessa tehty raja. Tutkimuksessa haluttiin tuoda esiin B2B-markkinoiden asiakkuuksien eri puolia sekä sosiaalisen median hyödyntämistä B2B-asiakassuhteissa. Tämän vuoksi tutkimus heijastuu vahvasti asiakassuhteisiin sekä palveluntoimittajan kokemaan suhdearvoon. Tässä tutkimuksessa ei huomioitu tilitoimistojen asiakkaiden näkökulmaa sosiaalisen median käyttöön. Tästä syystä tutkimus tarjoaa vain palveluntoimittajan näkökulman. Lisäksi tämä tutkimus oli tapaustutkimus, jolloin tutkimustuloksia ei voida yleistää muihin toimialoihin.

Tutkimusprosessin mukana nousi esiin mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia. Tämä tutkimus pohjautui tilitoimiston asiakassuhteisiin. Yksi tulevaisuuden jatkotutkimusehdotus voisi olla, miten tilitoimistot hyödyntävät sosiaalista mediaa rekrytoinnissaan. Tutkimushaastatteluissa sivuttiin sosiaalisen median tuomia hyötyjä rekrytointiin sekä työnantajamielikuvan kehittämiseen. Tämän vuoksi asiantuntijaorganisaation sosiaalisen median käytön ja rekrytoinnin välistä yhteyttä voisi olla kannattavaa tutkia.

Lisäksi jatkotutkimus voisi soveltua sosiaalisen median käytännön toteutukseen sekä seurantaan. Tutkimuksessa voitaisiin hahmottaa, miten julkaisuiden suunnittelu ja toteutus etenee vaihe vaiheelta sekä miten eri seurantamenetelmiä hyödynnetään. Tällöin saataisiin syvempää tietoa siitä, miten pystyttäisiin kustannustehokkaasti luomaan asiakkaita miellyttävää ja houkuttelevaa sisältöä. Tässä tutkimuksessa keskityttiin palveluntoimittajayrityksen näkökulmaan, joten tulevaisuudessa sosiaalisen median hyödyntämisestä asiakassuhteissa voisi

saada enemmän irti, kun tutkimuksessa otettaisiin huomioon myös asiakkaiden ajatukset ja kokemukset sosiaalisen median markkinoinnista ja sähköisestä vuorovaikutuksesta.

Tilitoimistoalalla sosiaalisen median hyödyntäminen on päässyt vähitellen käyntiin. Tämä vuoksi olisi myös mielenkiintoista tutkia muutaman vuoden päästä, millaisia menetelmiä heillä on silloin käytössään. Kuten tutkimustuloksissakin ilmeni, sekä tilitoimistoala että digitaaliset viestintämenetelmät kehittyvät koko ajan. Täten olisi mielenkiintoista nähdä, miten tilitoimistot hyödyntävät digitaalisia mahdollisuuksia asiakassuhteissaan muutaman vuoden kuluttua.



## LÄHTEET

- Alastalo, M. & Åkerman, M. 2010. Asiantuntijahaastattelun analyysi: faktojen jäljillä. Teoksessa Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 372-392.
- Alasuutari, P. 2012. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.
- Alavi, S., Ahuja, V. & Medury, Y. 2011. ECRM using online communities The IUP Journal of Marketing Management 10 (1), 35-44.
- Anderson, J. C., Jain, D.C. & Chintagunta, P.K. 1993. Customer value assessment in business markets: A state-of-practice study. Journal of Business-to-Business Marketing 1, 3-29.
- Anderson, J. C. & Narus, J. A. 1995. Capturing the value of supplementary services. Harvard Business Review 73 (1), 75-83.
- Ashley, C. & Tuten, T. 2015. Creative strategies in social media marketing: An exploratory study of branded social content and consumer engagement. Psychology & Marketing 32 (1), 15-27.
- Ball, D., Simões Coelho, P. & Machás, A. 2004. The role of communication and trust in explaining customer loyalty: an extension to the ECSI model. European Journal of Marketing 38 (9/10), 1272-1293.
- Berger, P. D., Bolton, R. N., Bowman, D., Briggs, E., Kumar, V., Parasuraman, A., & Terry, C. 2002. Marketing Actions and the Value of Customer Assets. Journal of Service Research 5 (1), 39-54.
- Biggemann, S. & Buttle, F. 2005. Conceptualising business-to-business relationship value. The 21st IMP Conference, Rottendam The Netherlands.
- Biggeman, S. & Buttle, F. 2012. Intrinsic value of business-to-business relationships: An empirical taxonomy. Journal of Business Research 65, 1132-1138.
- Brennan, R. & Croft, R. 2012. The use of social media in B2B marketing and branding: an exploratory study. Journal of Customer Behaviour 11 (2), 101-115.
- Cawsey, T. & Rowley, J. 2016. Social media brand building strategies in B2B companies. Marketing Intelligence & Planning 34 (6), 754-776.
- Corsaro, D. & Snehota, I. 2010. Searching for relationship value in business markets: Are we missing something. Industrial Marketing Management 39 (6), 986-995.
- Dennis, A. R., Fuller, R. M. & Valacich, J. S. 2008. Media, tasks, and communication processes: A theory of media synchronicity. MIS Quarterly 32 (3), 575-600.
- Dubihlela, J. & Rundora, R. 2015. Role of social media, its adoption and usage patterns within accounting firms. Studia Universitatis Babeş-Bolyai 60 (1), 23-35.
- Eggert, A., Ulaga, W. & Schultz, F. 2006. Value creation in the relationship life cycle: A quasi-longitudinal analysis. Industrial Marketing Management 35, 20-27.

- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kerava: Savion Kirjapaino Oy.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2016. Qualitative methods in business research. Second edition. London: Sage Publications.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J. 2010. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Aaltola & Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus. 179-203.
- Felix, R., Rauschnabel, P. A. & Hinsch, C. 2017. Elements of strategic social media marketing: A holistic framework. *Journal of Business Research* 70, 118-126.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. (13.-14. osin uudistettu painos) Helsinki: Tammi.
- Huotari, L., Ulkuniemi, P., Saraniemi, S. & Mäläskä, M. 2015. Analysis of content creation in social media by B2B companies. *The Journal of Business & Industrial Marketing* 30 (6), 761-770.
- Hänninen, N. & Karjaluoto, H. 2017. The effect of marketing communication on business relationship loyalty. *Marketing Intelligence & Planning* 35 (4), 458-472.
- Iršič, M. 2017. The effect of adaption and trust on positional advantage of companies in B2B relationships: the moderating role of relationship value. *Economic Research – Ekonomska Istraživanja* 30 (1), 76-90.
- Jussila, J. J., Kärkkäinen, H. & Aramo-Immonen, H. 2014. Computers in Human Behavior 30, 606-613.
- Kahar, R., Yamimi, F., Bunari, G. & Habil, H. (2012). Trusting the social media in small business. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 66, 564-570.
- Kaplan, A. M. & Haenlein, M. 2010. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons* 53 (1), 59-68.
- Kho, N. 2008. B2B gets social media. *EContent31* (3), 26-30.
- Keegan, B. J. & Rowley, J. 2017. Evaluation and decision making in social media marketing. *Management Decision* 55 (1), 15-31.
- Keränen, J. & Jalkala, A. 2013. Towards a framework of customer value assessment in B2B markets: An exploratory study. *Industrial Marketing Management* 42, 1307-1317.
- Kietzmann, J., Hermkens, K., McCarthy, I. & Silvestre, B. 2011. Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons* 54 (3), 241-251.
- Kortge, D. G. & Okonkwo, P. A. 1993. Perceived value approach to pricing. *Industrial Marketing Management* 22, 122-140.

- Lacka, Ewelina & Chong, A. 2016. Usability perspective on social media sites' adoption in the B2B context. *Industrial Marketing Management* 54, 80-91.
- Lee, S., Hwang, T. & Lee, H.-H. 2006. Corporate blogging strategies of the Fortune 500 companies. *Management Decision* 44 (3), 316-334.
- Lindgreen, A. & Wynstra, F. 2005. Value in business markets: What do we know? Where are we going? *Industrial Marketing Management* 34, 732-748.
- Luo, X., Zhang, J. & Duan, W. 2013. Social media and firm equity value. *Information Systems Research* 24 (1), 146-163.
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen: tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. 2. uudistettu painos. Edita.
- Mangold, W. G. & Faulds, D. J. 2009. Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons* 52 (4), 357-365.
- Michaelidou, N., Siamagka, N. T. & Christodoulides, G. 2011. Usage, barriers, and measurement of social media marketing: An exploratory investigation of small and medium B2B brands. *Industrial Marketing Management* 40, 1153-1159.
- Morgan, R. & Hunt, S. 1994. The commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing* 58 (3), 20.
- Motameni, R. & Nordstrom, R. 2014. Correlating the social media functionalities to marketing goals and strategies. *Journal of Marketing Management* 2, 3-4.
- Palmatier, R. W. 2008. Interfirm relational drivers of customer value. *Journal of marketing* 72 (4), 76-89.
- Payne, A. & Holt, S. 2001. Diagnosing customer value: Integrating the value process and relationship marketing. *British Journal of Management* 12, 159-182.
- Payne, A., Storbacka, K. & Frow, P. 2008. Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36 (1), 83-96.
- Rokka, J., Karlsson, K. & Tienari, J. 2014. Balancing acts: Managing employees and reputation in social media. *Journal of Marketing Management* 30 (7/8), 802-827.
- Rugova, B. & Prenaj, B. 2016. Social media as marketing tool for SMEs: opportunities and challenges. *Academic Journal of Business* 2 (3), 85-97.
- Ryan, D. & Jones, C. 2009. Understanding digital marketing: Marketing strategies for engaging the digital generation. Marketing Industry Network. Glasgow.
- Schultz, D. E. & Peltier, J. 2013. Social media's slippery slope: Challenges, opportunities, and future research directions. *Journal of Research in Interactive Marketing* 7 (2), 86-99.
- Siamaga, N.-T., Christodoulides, G., Michaelidou, N. & Valvi, A. 2015. Determinants of social media adoption by B2B organizations. *Industrial Marketing Management* 51, 89-99.
- Sirdeshmukh, D., Singh, J. & Sabol, B. 2002. Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. *Journal of Marketing* 66 (1), 15-37.

- Sun, P.-C., Pan, F.-T., Wu, P.-C & Kuo, C.-C. 2014. An empirical study of B2B relationships value - offering type as a moderator. *Journal of Business Studies Quarterly* 6 (1), 79-97.
- Songailiene, E., Winklhofer, H. & Mckechnie, S. 2011. A conceptualization of supplier-perceived value. *European Journal of Marketing* 45 (3), 383-418.
- Swani, K., Milne, G. R., Brown, B. P., Assaf, A. G. & Donthu, N. 2017. What messages to post? Evaluating the popularity of social media communications in business versus consumer markets. *Industrial Marketing Management* 62, 77-78.
- Taloushallinto. 2017. [Viitattu 12.2.2018]. <https://taloushallinto.fi/tietoa-meista/tutkimuksia-ja-tietoa-alasta/tilitoimistoala-suomessa>
- Thackeray, R. Neiger, B. L. & Keller, H. 2012. Integrating social media and social marketing. *Health promotion practice* 13 (2), 165-168.
- Trainor, K. J., Andzulis, J. M., Rapp, A. & Agnihotri, R. 2014. Social media technology usage and customer relationship performance: a capabilities-based examination of social CRM. *Journal of Business Research* 67 (6), 1201-1208.
- Tsimonis, G. & Dimitriadis, S. 2014. Brand strategies in social media. *Marketing Intelligence & Planning* 32 (3), 328-344.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 5. uudistettu painos Helsinki: Tammi.
- Tuten, T. L. & Solomon, M. R. 2017. *Social Media Marketing*. Sage.
- Uлага, W. & Eggert, A. 2005. Relationship value in business markets: The construct and its dimensions. *Journal of Business-to-Business Marketing*
- Uлага, W. & Eggert, A. 2006. Value-based differentiation in business relationships: gaining and sustaining key supplier status. *Journal of Marketing* 70 (1), 119-136.
- Uлага, W., Eggert, A. & Schultz, F. 2006. Value creation in the relationship life cycle: A quasi-longitudinal analysis. *Industrial Marketing Management* 35 (1), 20-27.
- Walter, A., Ritter, T. & Gemünden, H. G. 2001. Value creation in buyer-seller relationships: Theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective. *Industrial Marketing Management* 30 (4), 365-377.
- Walters, P. G. P. 2008. Adding value in global B2B supply chains: Strategic directions and the role of the Internet as a driver of competitive advantage. *Industrial Marketing Management* 37 (1), 59-68.
- Wang, W., Pauleen, D. & Zhang, T. 2016. How social media applications affect B2B communication and improve business performance in SMEs. *Industrial Marketing Management* 54, 4-14.
- Wilson, D. T. & Jantrania, S. 1996. Understanding the value of a relationship. *Asia-Australia Marketing Journal* 2 (1), 55-66.
- Wouters, M., Anderson, J. C. & Wynstra, F. 2005. The adoption of total cost of ownership for sourcing decisions - A structural equations analysis. *Accounting, Organizations and Society* 20 (2), 167-191.

- Zeithaml, V. 1988. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing* 52 (3), 2-22.
- Walter, A., Ritter, T. & Gemünden, H. G. 2001. Value creation in buyer-seller relationships: Theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective. *Industrial Marketing Management* 30 (4), 365-377.

## LIITTEET

### LIITE 1

#### Haastattelurunko / -kysymykset

##### 1. Perustietoa yrityksen sosiaalisen median strategiasta

- Motivaatio lähteä toteuttamaan markkinointia / viestintää sosiaalisessa mediassa?  
*- Mistä lähdetty liikkeelle, millainen suunnitelma pääpiirteittäin?*
- Mitkä ovat olleet tavoitteet sosiaalisen median markkinoinnissa?
- Mitä kanavia on käytössä?  
*- Miksi valitut kanavat?*
- Millaista sisällöntuotto on?  
*- Kuka tekee, sisäinen vai ulkoistettu? Päivitystiheys, aktiivisuus?*
- Palaute ja seuranta?  
*- Kuka tekee? Miten? Millaista?*

##### 2. Asiakassuhteet

- Kuvaile yrityksen eri asiakkuuksia / asiakasryhmiä
  - *Potentiaaliset / uudet / pitkäaikaiset asiakkaat*
    - *Millainen on ns. tyypillinen asiakas edellä mainituissa ryhmissä?*
    - *Mikä on kunkin ryhmän merkitys yritykselle?*
  - *Myyntiin / verkostoitumiseen pohjautuvat asiakassuhteet?*

##### 3. Sosiaalinen media & B2B-suhteet

- Kuinka yrityksen asiakassuhteissa käytetään? Miten aktiivista?  
*- Miten riippuu eri asiakasryhmistä? Kohdistetaanko viestintää erityisesti jollekin asiakasryhmälle? (Potentiaaliset / uudet / pitkäaikaiset asiakkaat?)*
- Millaista viestintää kullekin asiakasryhmälle?
  - *Onko eroa sosiaalisen median kanavissa tai viestin sisällössä?*
  - *Nouseeko joku kanava ylitse muiden toimivuudessaan B2B-suhteissa?*

- Miten kuvailisit sosiaalisesta mediasta saatuja taloudellisia, sosiaalisia ja strategisia hyötyjä?
  - *Taloudelliset esim. kustannustehokkuus, riskin vähentäminen*
  - *Sosiaaliset esim. kahdenkeskinen vuorovaikutus, luottamuksen rakentamien*
  - *Strategiset esim. yrityksen maine / brändi, kilpailukyky markkinoilla*
  
- Miten sosiaalinen media on vaikuttanut asiakassuhteisiin?
  - *Ovatko saatu hyöty ja käytetyt resurssit oikeassa suhteessa?*
  
- Millaisena näet sosiaalisen median aseman yrityksessä tulevaisuudessa?
  - *Tarvitaanko jossain erityisesti parannusta tulevaisuudessa? Missä toimii hyvin, mikä kaipaa kehitystä?*
  
- Muuta aiheeseen liittyvää kommentoitavaa, jonka haluaisi tuoda esiin