



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO
TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

JAAKKO PAALANEN

**STARTUP-YRITYKSEN SOSIAALISEN MEDIAN KÄYTTÖÖNOT-
TAMINEN B2B-MARKKINOINNISSA**

DIPLOMITYÖ

Tarkastaja: professori Hannu Kärkkäinen
Tarkastaja ja aihe hyväksytty tiedekunta-
neuvostossa 3. helmikuuta 2016

TIIVISTELMÄ

JAAKKO PAALANEN

Tampereen teknillinen yliopisto

Diplomityö, 78 sivua, 0 liitesivua

Huhtikuu 2016

Tietojohtamisen diplomi-insinöörin tutkinto-ohjelma

Pääaine: Tietojohtaminen

Tarkastaja: professori Hannu Kärkkäinen

Avainsanat: sosiaalinen media, b2b, startup-yritys, kypsyyssmallit, b2b-markkinointi, etenemissuunnitelma

Tämän työn tarkoituksena on määrittää, millä tavoin kansainvälisessä kentässä toimiva startup-yritys voi parhaiten hyödyntää sosiaalista mediaa B2B-markkinoinnissa ja miten käyttöönoton tulisi tapahtua. Tutkimuksen päätutkimuskysymys selvittää mitkä ovat kansainvälisen startup-yrityksen sosiaalisen median B2B-markkinoinnin käyttöönoton vaiheet ja mitkä ovat parhaat käytännöt tämän sosiaalisen median markkinointiin?

Sosiaalisen median käyttöönoton voidaan sanoa olevan helppoa, mutta sen tuloksellinen hyödyntäminen epäonnistuu lähes aina ilman oikeanlaista strategiaa. Sosiaalisen median markkinoinnista löytyy jo melko paljon tutkimusta, mutta itse sen käyttöönotossa kypsyyssmallien kautta sekä niin sanotussa “roadmap”-viitekehyksessä tutkimusta on kovin vähän. Organisaation innovatiivisuus sekä haettu hyöty ovat merkittävimpiä sosiaalisen median omaksumiseen vaikuttavia tekijöitä B2B-yrityksille. Tämän lisäksi päätöksentekijöiden, kuten ostajien ja kilpailijoiden aiheuttama paine vaikuttaa käyttöönoton päätökseen. Sosiaalisen median käyttöönotossa B2B-markkinointiin liittyy usein tilanne, jossa asiakkailta tulee painetta käyttää sitä kommunikointikanavana paremman viestinnän takaamiseksi, minkä lisäksi kilpailijoiden ottaessa uusia työkaluja käyttöön paine kasvaa entisestään.

Tässä työssä kuljetaan ensin teorialukujen läpi, joissa määritellään sosiaalisen median B2B-markkinoinnin ominaispiirteitä sekä menestystekijöitä. Tarkastelun kohteeksi otetaan myös kansainväliseksi syntyneiden startup-yritysten ominaispiirteet ja miten ne vaikuttavat sosiaalisen median B2B-markkinoinnin käyttöönottoon. Etenemissuunnitelman luomista ja kypsyyssuhteiden mittaamista varten käytetään kypsyyssmalleja antamaan rakennetta siihen, miten käyttöönottoa toteutetaan ja mitkä ovat siinä tärkeimmät osa-alueet. Työhön haastateltiin case study-tyylisten teemahaastatteluiden kautta 7 kansainvälisistä startup-yritystä niin Suomesta kuin myös ulkomailta.

Sosiaalisen median B2B-markkinoinnin käyttöönoton tärkeimmät osa-alueet olivat työkalut (kanavat, mittarit), ihmiset, organisaatiokulttuuri, prosessi sekä viesti. Todellista sosiaalisen median B2B-markkinointia ymmärtävä ja toteuttava yritys ymmärtää miten oikeanlainen prosessi määrittää koko markkinointitoimintaa erilaisten työkalujen ja mittareiden kautta, jossa toiminnan sydän on organisaatiokulttuurin kautta yrityksen omat työntekijät, jotka jakavat oikeanlaista viestiä, oikeissa kanavissa oikeaan aikaan.

ABSTRACT

JAAKKO PAALANEN

Tampere University of Technology

Master of Science Thesis, 78 pages

April 2016

Master's of Sciences Programme in Knowledge and Information Management

Major: Knowledge Management

Examiner: professor Hannu Kärkkäinen

Keywords: Social media, roadmap, startup, born global, b2b-marketing, maturity model

This Masters of Sciences thesis tries to uncover the right ways of how a startup-company can utilise social media in B2B-marketing and what is the roadmap for doing that. The main research question is to reveal that what are the main stages for international startup-company's social media utilisation in B2B-marketing and what are the best practices?

Social media is rather easy to start using, but its' utilisation with deliverable results has remain very problematic among many startup-companies. Social media marketing has been covered in many different research articles and books, but the roadmap how a startup-company should start utilising social media remains pretty much untouched. Main factors for successful social media utilisation is organisational innovativeness and desired outcome. On top of this the pressure coming from decision makers, buyers and competitors drives the need for social media marketing's utilisation for B2B-companies.

This thesis is structured as the following. Firstly it describes the social media B2B-marketing in general with insights into born global startup-companies and maturity models. The roadmap and full utilisation will be based on the maturity model and case study interviews conducted with seven international startup-companies.

This thesis uncovered that the most important factors for startup-company's social media utilisation for B2B-marketing were tools (channels, metrics), people, organisation culture, process and the message. A true startup-company that utilises social media for B2B-marketing understands how a right kind of process structures the whole social media marketing with right kinds of tools, channels and metrics. The base of these actions is employees and the organisational culture, where the message is well thought and structured with the receiver in mind.

ALKUSANAT

Kiitokset Hannu Kärkkäiselle oivallisesta työn ohjaamisesta. Nyt on aika siirtyä bisnesmaailmaan tekemään historiaa. Kiitos TTY, opetit paljon. Nyt yksi ovi sulkeutuu ja on aika avata uusi.

”Because the ones who are crazy enough to think that they can change the world, are the ones who do.” – Steve Jobs

Helsingissä 17.04.2016

Jaakko Paalanen

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO.....	1
1.1 Tutkimuksen tausta	1
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma	2
1.3 Työn rajaukset.....	2
1.4 Tieteenkäsitys ja tutkimusote.....	3
1.5 Työn rakenne.....	6
2. SOSIAALINEN MEDIA JA SEN ROOLI DIGITAALISESSA MARKKINOINNISSA	8
2.1 Sosiaalinen media ja Web 2.0	8
2.2 Sosiaalinen media B2B-markkinoinnissa	9
2.2.1 Sosiaalinen media ja B2B-markkinointi.....	9
2.2.2 Sosiaalisen median kanavat	10
2.2.3 Sosiaalisen median työkalut ja mittarit.....	14
2.2.4 Sosiaalinen media ja sisältömarkkinointi	15
2.3 Sosiaalisen median B2B-markkinoinnin erityispiirteet	16
2.3.1 Yritysten välisen markkinoinnin erityispiirteet	16
2.4 Sosiaalisen median implementoinnin menestystekijät B2B-markkinoinnissa 18	
2.4.1 Organisaation menestyminen ja asiakastyytyväisyys.....	19
2.4.2 Käytön koordinointi.....	20
2.4.3 Implementointivaiheen tekijät	21
2.4.4 Sosiaalisen median markkinoinnin omaksuminen	22
3. STARTUP-YRITYKSET JA NIIDEN OMINAISPIIRTEET	24
3.1 Mitä kansainvälisiksi syntyneet (born global) startup-yritykset ovat?	24
3.2 Kansainvälisiksi syntyneiden startup-yritysten erityispiirteet ja tarkoitus ..	25
4. KYPSYYSMALLIT JA NIIDEN ROOLI SOSIAALISEN MEDIAN KÄYTTÖÖNOTOSSA	28
5. SOSIAALISEN MEDIAN KÄYTTÖÖNOTTON MENESTYSTEKIJÄT B2B- MARKKINOINNISSA BORN GLOBAL STARTUP-YRITYKSELLE.....	33
6. CASETUTKIMUS	36
6.1 Tutkimusmenetelmä ja sen esittely	36
6.2 Sosiaalisen median kypsyyssmallin design B2B-markkinointiin.....	37
6.3 Karkea kypsyyssmalli.....	38
7. CASEHAASTATTELUT.....	44
8. CASEANALYYSIEN TULOKSET	49
8.1 Caseanalyysien tulokset	49
8.1.1 Leadfeeder	49
8.1.2 Pipedrive.....	51
8.1.3 Trackinno.....	53

8.1.4	Culinar	56
8.1.5	Lovented	58
8.1.6	Vainu.io	61
8.1.7	Ezyinsights.....	64
8.2	Tulosten analysointi	66
9.	PÄÄTELMÄT	68
9.1	Tutkimuksen tulosten tarkastelu ja etenemissuunnitelma.....	68
9.2	Tutkimuksen onnistuminen ja kriittinen arviointi.....	72
9.3	Jatkotutkimuskohteet	73
	LÄHTEET	74

KÄSITTEET

B2B Business-to-Business. Tarkoittaa yritysten välistä liiketoimintaa. Vrt. Business-to-Consumer, eli yritysten ja kuluttajan välistä kaupankäyntiä.

BORN GLOBAL Englanninkielinen termi, joka tarkoittaa kansainvälisyyteen alusta lähtien tähtäviä yrityksiä.

LIIDI Tarkoittaa potentiaalista myyntikontaktia, eli joko ihmistä tai organisaatiota, joka on ilmaissut kiinnostuksensa jollain tapaa yrityksen tarjoamiin tuotteisiin tai palveluihin.

STARTUP-YRITYS Tarkoittaa nuorta, kasvuhakuista yritystä. Startup-yrityksellä voidaan tarkoittaa myös yritystä, joka ei vielä tuota voittoa vaan kehittää ensimmäistä tuotetta tai palveluaan.

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Sosiaalinen media tarjoaa paljon erilaisia mahdollisuuksia digitaalisen markkinoinnin kentässä. Kuitenkin B2B-yrityksillä se on otettu käyttöön vasta lähivuosina alkuperäisen muutosvastarinnan takia. Sosiaalisen median käyttöönotto on verrattain helppoa, mutta sen tuloksellinen hyödyntäminen epäonnistuu lähes aina ilman oikeanlaista strategiaa (Habibi et al. 2015 ; Siamagka et al. 2015). Sosiaalisen median markkinoinnista löytyy jo melko paljon tutkimusta, mutta itse sen käyttöönotossa kypsyysmallien kautta sekä niin sanotussa “roadmap”-viitekehyksessä tutkimusta on kovin vähän. (Isokangas & Kankkunen, 2011; Kärkkäinen et al., 2010)

Sosiaalinen media on liiketoimintamalli, kokonaisuus joka muodostuu monista eri osa-alueista. Sosiaalisen median muotoa ja mallia ajavat periaatteet, jotka keskittyvät enimmäkseen käyttäjiin ja heidän luomaan sisältöön. Keskiössä ovat ihmisten väliset suhteet, ohjelmistojen väliset suhteet ja esimerkiksi nettisivujen väliset yhteydet, eikä niinkään vain sisällöt ja osat yksinään. (Levy 2013)

Tutkimusten mukaan kompleksissa ja pitkäaikaisessa omaksumisprosessissa, kuten isompien IT-järjestelmien tai hankkeiden läpiviemisessä, kypsyysmallit ovat olleet ratkaisevana tekijänä tukemassa organisaatiota kun se ottaa käyttöön uusia laajoja käyttäjiä tai järjestelmiä. Kypsyysmallit voidaankin nähdä niin sanottuina “roadmappeina”, eli etenemissuunnitelmina, kun uusia käytäntöjä jalkautetaan organisaatioihin (Kärkkäinen et al. 2012).

Levyn (2013) mukaan sosiaalisen median integroinnissa organisaatioihin on tapahtunut eräänlainen paradoksi, jossa sen implementoinnilla on suuri potentiaali vaikuttaa positiivisesti organisaation toimintaan. Kuitenkin usean vuoden jälkeen siitä kun sosiaalinen media tuli suuren joukon tietoisuuteen, on sen kokonaisvaltaisesti omaksuneiden yritysten lista hyvinkin lyhyt.

Startup-yritykset ovat kasvava ilmiö ympäri maailmaa ja sosiaalisen median ominaispiirteiden takia sen työkalujen ja kanavien käyttöönotto on verrattain helppoa markkinointitarkoituksiin. Työkaluja ja kanavia on paljon, jolloin ongelmaksi muodostuu usein se miten ne otetaan käyttöön ja missä yrityksen vaiheessa (Siamagka et al. 2015). Isommassa kuvassa erittäin tärkeää on se, minkälaisella strategialla sitä markkinointiin käytetään. Ei ole tarkoituksenmukaista ottaa kaikkia kanavia käyttöön samaan aikaan, tehden hieman kaikkea eri työkaluilla ilman suurempaa tarkoitusta, koska se ei ole tehokasta. Mittareiden käyttö on tärkeää ja se, miten kokonaisvaltaisesti strategia rakennetaan ottamalla huomioon Startup-yrityksen elinkaaren vaihe, saatavilla olevat resurssit, henkilöstö ja muut eri osa-alueet, jotka sosiaalisen median käyttöönottoon vaikuttavat.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Tämän diplomityön tavoitteena on selvittää millä tavoin kansainvälisessä kentässä toimiva startup-yritys voi parhaiten hyödyntää sosiaalista mediaa B2B-markkinoinnissa sen elinkaaren vaiheissa. Selvitetään mitkä ovat parhaat keinot, oikeat alustat ja työkalut sosiaalisen median käyttöön. Minkälaisilla resursseilla, minkälaisella analytiikalla ja kokonaisvaltaisesti minkälaisella etenemissuunnitelmalla (roadmap) startup-yritys voi parhain keinoin sosiaalista mediaa hyödyntää B2B-markkinointiin.

Tutkimuksen tavoitteisiin pohjautuen päätutkimuskysymykseksi on muodostunut seuraava:

Minkälaisessa järjestyksessä kansainvälisen Startup-yrityksen sosiaalisen median käyttöönotto etenee vaiheittain B2B-markkinoinnissa ja mitkä ovat parhaat käytännöt tämän sosiaalisen median markkinointiin?

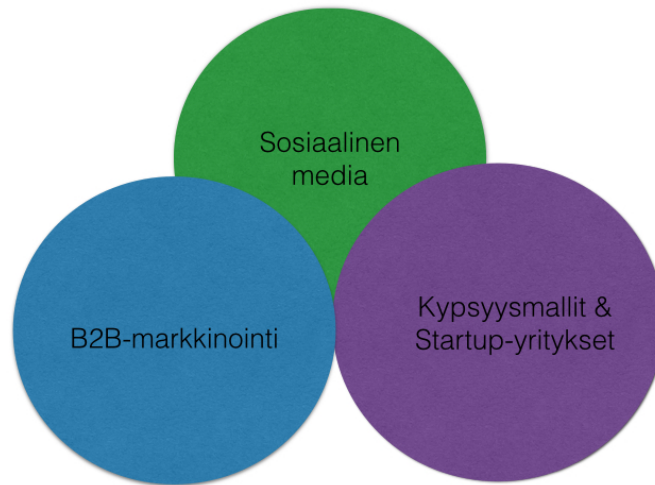
Työn päätutkimuskysymyksen laajuuden takia on laadittu myös tukevia alatutkimuskysymyksiä, jotka vastaavat päätutkimuskysymykseen. Ne ovat seuraavia:

- Mitkä ovat kansainvälisessä kentässä toimivien startup-yritysten ominaispiirteet?
- Mikä on sosiaalisen median rooli B2B-markkinoinnissa ja liiketoiminnassa?
- Miten kypsyysmallit tukevat sosiaalisen median käyttöönottoa a) yleisesti B2B-kentässä b) startup-yrityksen näkökulmasta?
- Mitkä ovat tärkeimmät osa-alueet sosiaalisen median B2B-markkinoinnin käyttöönotossa?
- Mitkä ovat parhaat käytännöt sosiaalisen median käyttöönottoon startup-yritykselle?

Pyrkimyksenä on löytää kansainvälisessä kentässä toimivalle startupille etenemissuunnitelma sosiaalisen median käyttöönottoon B2B-markkinointiin. Tavoitteena on löytää parhaat käytännöt siihen, mitä startup-yrityksen tulee huomioida sosiaalisen median B2B-markkinoinnissa ja mitkä ovat oikeat vaiheet sen käyttöönotossa huomioiden eri osa-alueet kuten prosessit ja työkalut, jotka vaikuttavat yrityksen sosiaalisen median käyttöönoton eri vaiheissa.

1.3 Työn rajaukset

Tämä diplomityö muodostuu kolmen suuremman aihepiirin ympärille, joita ovat sosiaalinen media, B2B-markkinointi, kypsyysmallit ja startup-yritykset. Työ keskittyy näiden teemojen alueelle ja fokuksena on yhdistää näitä osa-alueita sekä luoda lukijalle mieluinen kuva siitä, miten eri aihealueet liittyvät toisiinsa. Keskeiset teemat esitellään oheisessa kuvassa 1.1.



Kuva 1.1 Tutkimuksen keskeiset teemat.

Tutkimusta on rajattu useammista näkökulmista, koska esimerkiksi sosiaalisen median ja markkinoinnin aihepiirit ovat hyvin laajoja. Ensinnäkin sosiaalista mediaa tarkastellaan vain markkinoinnillisesta näkökulmasta, keskiön ollessa B2B-yritysten sosiaalisen median hyödyntämisessä. Markkinointia rajataan täysin B2B-yritysten puolelle B2C-markkinoinnin ollessa hyvin erilainen lähestymistapa markkinointiin. Työn fokus yrityksen kannalta rajataan startup-yrityksiin, joka on määritelty erikseen kappaleessa 3. Tämä siitä syystä, että työn fokuksena on löytää startup-vaiheessa olevalle yritykselle oikeat sosiaalisen median käyttöönoton keinot B2B-markkinointiin kypsyysmallien vaiheiden kautta.

Kypsyysmalleja rajataan yritysten sosiaalisen median käyttöönottoon liittyviin malleihin etenkin ohjelmistoyritysten näkökulmasta. Kypsyysmallit tuovat erittäin hyvän lisän työn uutuusarvoon ja kiinnostukseen, sillä kypsyysmallien käyttö sosiaalisen median markkinoinnin piirissä on varsin tutkimatonta.

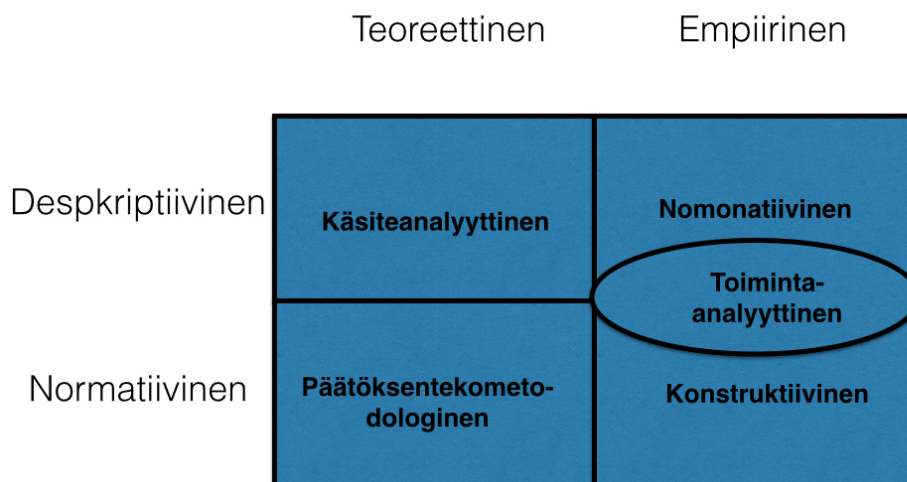
1.4 Tieteenkäsitys ja tutkimusote

Saundersin (2009, s.4) mukaan tieteellisellä tutkimuksella on selkeitä tavoitteita ja piirteitä, joista sen tunnistaa. Tavoitteena on pystyä keräämään ja hankkimaan tietoa sekä järjestämään sitä. Sen lisäksi selkeitä tavoitteita ja piirteitä tutkimuksessa ovat seuraavat:

- Tieto kerätään systemaattisesti
- Tieto tulkitaan systemaattisesti
- Tutkimuksella on selkeä tavoite: selvittää ja löytää uusia asioita.

Olkosen (1994, s. 26) mukaan tieteenkäsitteillä voidaan tarkoittaa eri aikoina vallinneiden käsitysten, tiedettä tutkineiden filosofien ja eri tieteenalojen perinteiden ja tavoitteiden muodostamaa käsitystä. Näistä merkittävimpiä ovat positivismi ja hermeneutiikka. Tutkimusotteisiin liittyen hermeneuttinen tutkimus korostaa Pitkärannan (2010, s. 78) mukaan laadullisia aineistoja ja ymmärtävää otetta. Saundersin et al. (2014, s. 108) & Pitkärannan (2010, ss.77-78) mukaan positivismi toimii kvantitatiivisen aineiston keruun pohjalta ja perustuu sen käsittelyyn. Hermeneuttisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään muutosprosesseja ja tutkittavan ilmiön sisäisiä yhteyksiä sellaisessa tilanteessa, jossa ei ole mahdollista kerätä laajaa aineistoa tutkimuksen tueksi (Olkonen 1994, s.33). Hermeneuttinen tutkimus tuottaa uutta tietoa empiirisen materiaalin pohjalta induktion avulla, kun taas positivistinen tutkimus nojaa laajaan kvantitatiiviseen dataan, esimerkiksi mittaustulosten pohjalta. Tästä syystä se sopii hyvin tähän tutkimukseen, jossa otanta on rajattu joukko yriytyksiä.

Liiketaloustieteissä käytettyjä tutkimusotteita voidaan mallintaa Kuvan 1.2 mukaisesti. Niitä ovat nomoteettinen, toiminta-analyyttinen, konstruktiiivinen sekä päätöksentekometodologinen tutkimusote. Tässä työssä käytetään kahdenlaista tutkimusotetta johtuen sen teoreettisen ja empiirisen osuuden jakautumisesta. Teoreettinen osuus perustuu deskriptiiviseen käsiteanalyyttiseen tutkimusotteeseen, joka sisältää kirjallisuuskatsauksen, jossa kuvataan tutkimuskohdetta valitun kirjallisuuden pohjalta. (Olkonen 1994, ss. 60-79)



Kuva 1.2. Liiketaloustieteen tutkimusotteiden keskinäiset suhteet (mukailtu lähteestä Neilimo & Näsi 1980, s. 50; Kasanen et al. 1993, s. 257)

Empiirinen osa pohjautuu toiminta-analyyttiseen tutkimusotteeseen, sillä se pohjautuu hermeneutiikkaan parhaiten, ja siten soveltuu tutkimustapaan. Tutkimusotteelle on omi-

naista, että tutkijan sekä kohteen välinen yhteys on vallitseva, ja tutkijan ymmärrykseen perustuvia tulkintoja tapahtuu tutkimuksen aikana. Toiminta-analyttiset tutkimukset toimivat hyvin esimerkiksi organisaatioiden päätöksentekoprosesseissa, sekä kehitys- ja muutosprosesseissa. Tämä sopii erittäin hyvin etenemissuunnitelman rakentamiseen, jonka takia se on valittu tutkimusotteeksi.

Pitkärannan (2010, s. 114) mukaan laadullisessa tutkimusta tehdessä on pyrittävä siihen, että tiedonkeruun kohdehenkilöillä olisi tarpeeksi kokemusta tutkittavasta ilmiöstä tai he tuntevat aihepiirin riittävän hyvin. Ei ole siis tarkoitus tehdä yleistyksiä tilastollisen tiedon perusteella, vaan antamalla teoreettinen tulkinta, jonka avulla ymmärretään tutkittavaa toimintaa tai ilmiötä.

Saunders et al. (2009, s. 139) jakaa kartoittavan tutkimuksen kolmeen eri päävaiheeseen. Niitä ovat kirjallisuusselvitys, aihealueen asiantuntijoiden haastattelut ja kohde-ryhmän haastattelut. Tähän tutkimukseen soveltuen aihealueen asiantuntijoiden haastattelut on sidottu osittain kohde-ryhmän haastatteluihin tutkittavan ilmiön luonteesta johtuen. Osa haastateltavista yrityksistä on aihealueen ammattilaisia joka tuo osansa asiantuntijoiden näkökulmasta.

Itse tieteenharjoitus voidaan jakaa Olkkosen (1994, s. 28-29.) mukaan myös kolmeen eri tieteeseen primääritiedon käsittelyyn perustuen. Niitä ovat laskennallinen, teoreettinen ja havainnoiva tiede. Laskennallinen tiede mallintaa ilmiöitä esimerkiksi simuloinnin kautta, kun taas teoreettisessa tieteessä ilmiötä tutkitaan deduktion kautta. Tutkittavan aiheen ilmiöstä johtuen havainnoiva tiede, joka kerää havaintoja ilmiöistä, jotka käsitellään johtamalla yksittäisistä tunnetuista asioista yleistettäviä väitteitä, oli sopiva käytettäväksi tavaksi. Tätä kutsutaan induktiiviseksi tavaksi käsitellä tutkittavaa ilmiötä (Olkkonen 1994, s. 28-29).

Saundersin (2009, s. 146) mukaan tapaustutkimus, eli *case study*, soveltuu tutkimuksiin, joissa pyrkimyksenä on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä sekä siihen liittyviä prosesseja syvällisesti. Yin (2013, s. 44-52) alleviivaa tapaustutkimuksen olevan empiirinen tutkimus, jossa reaali maailman kontekstissa tutkitaan jotakin tällä hetkellä olemassa olevaa ilmiötä, jolloin vallitsevan ympäristön ja ilmiön rajat eivät ole selkeitä. Tapaustutkimuksia on neljää erilaista tyyppiä. Niitä ovat holistinen yksittäistapaustutkimus, holistinen monitapaustutkimus, sulautettu tutkimus ja sulautettu monitapatutkimus. Tapaustutkimuksissa yksittäistapaustutkimus tutkii yksittäistä uniikkia tapausta, kun taas useamman tapauksen tilanteessa puhutaan sulautetusta tutkimuksesta. Monitapaustutkimuksessa voidaan ilmiötä tutkia sulautetusti tai kokonaisvaltaisesti, ja silloin analysoinnin kohteena on useampi kuin yksi tapaus.

Tässä työssä tutkimusmenetelmänä käytetään sulautettua monitapatutkimusta, sillä tarkastelun kohteena on useita startup-yrityksiä, joiden haastatteluiden pohjalta tehdään tuloksia ja johdetaan varsinaisia löydöksiä. Tutkimuksessa suoritettavat haastattelut tehdään teemahaastattelun tapojen ja tekniikoiden mukaan. Tässä pyrkimyksenä on löytää oikeanlaisia vastauksia, jotka ovat yhteneviä koko diplomityön tavoitteiden mukaisesti. Haastateltaville lähetettiin ennakkoon kysymysrunko, jota täydennettiin lisäkysymyksillä kasvotusten tai Skype-puheluiden välityksellä maantieteellisestä sijainnista riippuen. Tutkimuksen teemat luodaan tutkimuksen viitekehyksen pohjalta, jolloin voidaan käyttää hyväksi jo sitä mitä aiheesta tiedetään ennakkoon (Pitkäranta 2010, s. 107). Tämä tekniikka soveltuu hyvin työn luonteeseen, sillä esimerkiksi sosiaalista mediaa on jo ennakkoon tutkittu hyvin paljon eri viitekehyksissä.

1.5 Työn rakenne

Tutkimuksen kulku määritellään keskeisiltä kohdilta kuvassa 1.3. Tähän on hahmoteltu miten tutkimuskysymyksen luominen alkaa yhdessä Leadfeederin markkinoinnin kanssa, jonka jälkeen varsinainen tutkimus rakentuu ensin teorian ja sen jälkeen empirian ympärille.



Kuva 1.3. Työn rakenne.

Työn ensimmäisessä osassa luvussa 1 lukija johdatellaan tutkittavaan aiheeseen. Siinä jaotellaan tutkimuksen sisältö, esitetään tarkasteltavat tutkimuskysymykset ja tutkimusongelma. Tämän lisäksi käydään läpi käytettävä tutkimusmenetelmä ja -ote.

Toisesta luvusta alkaa työn teoriaosuus. Siinä syvennyttään sosiaalisen median aihepiiriin, sen termeihin ja etenkin sen rooliin digitaalisessa markkinoinnissa. Tässä luvussa käydään läpi siihen liittyviä yleispiirteitä, jonka lisäksi keskeisessä osassa on business-to-business markkinointi sosiaalisessa mediassa.

Kolmannessa luvussa otetaan tarkasteluun startup-yritykset ja niiden ominaispiirteet, joka on työn kannalta keskeisessä osassa. Tässä luvussa keskitytään etenkin niin sanottuihin born global startup-yrityksiin ja niiden kansainvälisen toimintakentän luomista erityispiirteistä.

Neljännessä luvussa tuodaan mukaan kypsyyssmallit ja niiden rooli sosiaalisen median käyttöönotossa. Tässä luvussa tarkastellaan kypsyyssmalleja ja miten ne soveltuvat sosiaalisen median markkinoinnin kaltaisen ilmiön etenemissuunnitelman rakentamiseen.

Viidennessä luvussa tiivistetään teoriaosio, jossa tarkastellaan sosiaalisen median hyödyntämistä startup-yritysten B2B-markkinoinnissa. Tämän pohjalta päästään työn empiriaosuuteen.

Kuudennessa luvussa esitellään case-tutkimuksen tutkimusmenetelmää ja luodaan pohjaa sosiaalisen median kypsyyssmallille B2B-markkinoinnin käyttöönottoon. Tässä vaiheessa tehdään myös sosiaalisen median kypsyyssmallista karkea hahmotelma. Luvussa seitsemän käsitellään casehaastattelut, haastattelurunko ja yleinen pohja minkä takia haastattelu tehtiin kyseisille yrityksille.

Tulokset kootaan erikseen luvussa kahdeksan, jossa jokainen case analysoidaan haastatteluiden pohjalta erikseen ja startup-yritysten kypsyyden tasot havainnollistetaan. Samalla tehdään kokoavaa analysointia haastatteluiden tulosten perusteella.

Viimeisessä luvussa käydään läpi työn tuloksien pohjalta saadut päätelmät, joiden mukana luodaan ehdotelmaa sosiaalisen median käyttöönoton etenemissuunnitelmaksi. Käydään läpi miten määriteltyihin tutkimuskysymyksiin on vastattu. Tässä luvussa tarkastellaan myös kriittisesti tutkimuksen onnistumista ja mahdollisia jatkotutkimuskohteita.

2. SOSIAALINEN MEDIA JA SEN ROOLI DIGITAALISESSA MARKKINOINNISSA

Sosiaalinen media on yleistynyt valtavasti viime vuosina ja ottanut paikkansa yhtenä tärkeimmistä osa-alueista liiketoiminnan kehittämisessä nykyaikana. Sosiaalinen media voidaan nähdä nykyaikaisen sähköisen markkinoinnin keskiössä, jonka tekniikoiden, kanavien ja työkalujen kehittyessä koko nykyaikainen markkinointi liikkuu eteenpäin. Tässä luvussa käsitellään sosiaalista mediaa ja sen roolia digitaalisessa markkinoinnissa.

2.1 Sosiaalinen media ja Web 2.0

Sosiaalinen media ja Web 2.0 ovat muokanneet merkittävästi organisaatioiden tapoja viestiä eri sidosryhmien välillä, sekä miten yksilöt ja yhteisöt viestivät organisaatioiden sisällä (Gillin & Schwartzman 2011, s. 101 ; Jussila et al. 2014 ; Kietzmann 2011). Sosiaalista mediaa voidaan kuvata verkostomallin avulla, jossa koostumus rakentuu verkostoksi, jonka osapuolet välittävät erilaista sisältöä kuten tekstiä, kuvia tai esimerkiksi videoita yksilöiden ja eri tahojen kesken. Sosiaalisen median menestyksen yksi keskeisistä syistä on se, että se on helposti saatavilla kaikille ja kaikki ihmiset voivat vaivattomasti olla sen kautta yhteydessä toisiinsa (! Lisää lähteet !). Myös Michaelidou et al. (2011) määrittelee sen käyttäjien luomana kommunikaatioverkostona, joka kuvaa hyvin sosiaalisen median mallia.

Sosiaalinen media voidaan myös määritellä olevan joukko erilaisia alustoja, joissa kaikki kenellä on pääsy Internetiin, voivat luoda sosiaalista kanssakäyntiä digitaalisessa ympäristössä (Thomas & Barlow 2011, s.1) Myös Kärkkäinen et al. (2014) liittävät sosiaaliseen mediaan kiinteästi termin Web 2.0, joka määritellään koostuvan teknologioista, joiden avulla eri käyttäjät voivat kommunikoida, luoda sisältöä ja jakaa sitä eri yhteisöissä tai sosiaalisissa online-verkostoissa. Sosiaalinen media erotetaan tästä määrittelemällä sen olevan ryhmä Internet-pohjaisia menetelmiä tai sovelluksia, jotka ovat rakentuneet Web 2.0:n ideologian ja teknologian päälle, ja jotka mahdollistavat käyttäjien tuottaman sisällön jakamisen ja luomisen. (Berthon et al. 2012 ; Kärkkäinen et al. 2014)

Viimeisen vuosikymmenen aikana digitaalinen muutos on ajanut markkinoinnin ammattilaisten siirtymistä offline-markkinoinnista ja yhdensuuntaisesta kommunikoinnista online-kommunikaatioon ja kaksisuuntaiseen vastavuoroiseen vaikuttamiseen markkinoinnissa (Lacka & Chong 2015 ; Leeflang et al. 2014). Sosiaalisen median sivustot, jotka rakentavat Web 2.0:n ideologiaa ja teknologista perustaa, ovat suosituimmat Internet-pohjaiset sovellukset markkinointikäytössä (Kaplan & Haenlein 2010).

Sosiaalinen media on herättänyt merkittävästi mielenkiintoa ja huomiota eri tutkimusaloilla, ja sen harjoittajat ovat jo pitkään pyrkineet ymmärtämään ja selvittämään sen mahdollisuuksia myynnin, asiakaspalvelun, tuotekehityksen ja markkinoinnin parantamiseksi (Michaelidou et al. 2011). Kuluttajat pitävät sosiaalista mediaa enemmän luo-

tettavana tiedonlähteenä kuin mitään muuta mediaa, ja kääntyvät aina sen puoleen etsiessään tietoa tuotteista ja palveluista (Foux 2006). Yhä enemmän sosiaalisen median suosio korostuu siinä, että jo valtaosalla organisaatioista on sosiaalisen median presenssi sen eri kanavissa, jotta asiakkaita voidaan palvella ja sitouttaa paremmin (Siamagka et al. 2015).

Empiiriset tutkimukset ovat korostaneet, että organisaatio voi hyötyä merkittävästi sosiaalisen median käyttöönotosta. Se mahdollistaa syvemmän brändin sitouttamisen asiakasta kohtaan kuin mikään muu käytetty media (Colliander & Dahlen 2011 ; Erdogmus & Cicek 2012). Sosiaalista mediaa ja erityisesti sosiaalisia verkostoja on käytetty etenkin markkinoinnin työkaluna, sen viestinnän viraali-elementin luomien mahdollisuuksien ja word-of-mouthin takia (Stewart & Wallace 2008; Trusov et al. 2009). Huolimatta siitä, että markkinointi tunnistaa yleisesti sosiaalisen median tuomat mahdollisuudet, epäonnistuu se hyvin usein saamaan siitä konkreettisia hyötyjä ja erityisesti mittaamaan niitä oikealla tavalla (Michaelidou et al. 2011). Vasta viime aikoina empiiriset tutkimukset ovat alkaneet enemmän käsittelemään sosiaalista mediaa B2B-kontekstissa, kun se aiemmin tunnistettiin lähinnä kuluttajamarkkinoinnin- ja viestinnän työkaluksi.

B2B-tutkijat ovat alkaneet arvostamaan tämänkaltaisia työkaluja uusien asiakkaiden hankinnassa ja nykyisten asiakkaiden sitouttamisessa. Esimerkiksi Waltersin (2008) mukaan B2B-organisaatiot voivat implementoida kolme arvoa tuovaa strategiaa Internetin käytössä. Niitä ovat ”informaatorikas” strategia, relationaalinen vaihdanta sekä yhdistävä oppimisen strategia. Yleisesti empiiristen tutkimusten perusteella on selvää, että sosiaalisen median markkinointi on samankaltaista ja arvokasta yhtä lailla B2B-puolelle kuin myös B2C:lle, huolimatta siitä, että sen käyttöönotto on ollut hitaampaa kuin kuluttajapuolella.

2.2 Sosiaalinen media B2B-markkinoinnissa

2.2.1 Sosiaalinen media ja B2B-markkinointi

Useat viimeaikaiset tutkimukset ovat todistaneet, että sosiaalisen median hyödyntäminen B2B-markkinoinnissa on edelleen jäljessä selkeästi kuluttajapuolta. Richterin (2015) mukaan toukokuussa 2015 tehdyssä tutkimuksessa vain 41-prosenttia B2B-markkinoijista ilmoitti LinkedInin olevan tärkeä markkinointiin käytettävä alusta, 30-prosenttia arvosti Facebookin arvoa ja vain 20-prosenttia Twitteriä B2B-markkinoinnin käytössä. Huolimatta siitä, että B2B-markkinoijat ovat osittain osoittaneet olevansa vastahakoisia sosiaalisen median sivustoja kohtaan, on Brennenin & Croftin (2013) mukaan näiden sivustojen rooli yhä tärkeämpi tulevaisuudessa B2B-markkinoinnille.

Tutkimukset todistavat kuitenkin hyödyt, joita B2B-organisaatiot saavat sosiaalisesta mediasta liidien generointiin, joka on markkinoinnin yksi päätehtäviä (Schultze 2013). Myös Hutchingsin (2012) mukaan sosiaalisella medialla on kyky vaikuttaa merkittävästi brändin-imagoon eri B2B-ostopäätöksen vaiheissa. Yleisimpiä B2B-sovelluskohteita esimerkiksi sisällön jakaminen yrityksen blogissa, suhteiden rakentaminen bloggaajien, vaikuttajien ja yhteisöjen ylläpitäjien kanssa sekä jakamalla sisältöä sosiaalisissa kanavissa kuten LinkedInissä, YouTubeissa tai SlideSharessa (Schulze 2013). Huolimatta siitä, että sosiaalisen median hyödyt B2B-markkinoinnille ovat selkeitä, moni akateemi-

nen kirjallisuus viittaa siihen, että B2B-markkinoijat ovat jäljessä B2C-puolen kollegoistaan (Moncrief et al. 2015).

Marxin (2013) mukaan yhä edelleen suurimpana haasteen monille B2B-yrityksille on se, että sosiaalinen media nähdään lähinnä ”kivana” lisäosana, kun se oikeasti voi tuoda merkittäviä hyötyjä yritykselle strategisesti käytettynä. Habibi et al. (2015) mukaan puutteellisten sosiaalisen median implementoinnin opastuksen takia B2B-markkinoinnille organisaationaalinen viitekehys tulisi kehittää jo yrityksen alkuvaiheessa, koska tämänlainen ohjaava malli auttaa B2B-markkinoijia pääsemään B2C-puolen tasolle sosiaalisen median hyödyntämisessä.

2.2.2 Sosiaalisen median kanavat

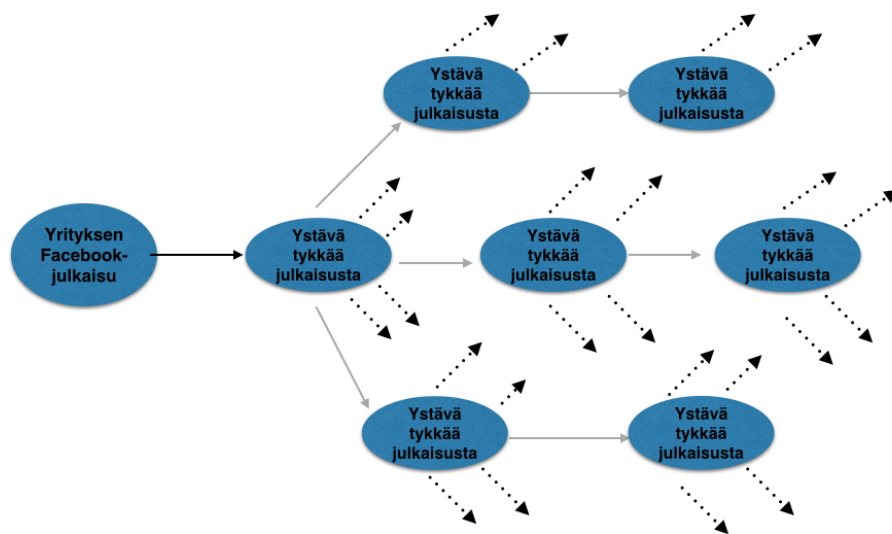
Sosiaalisen median kanavien valinta on usein tehtävä yrityksen sosiaalisen median markkinoinnin loppuvaiheessa. On valittava oikeat kanavat, joiden avulla päästään liikkeelle markkinointiviestien välittämisen kanssa. Jussilan et al. (2012) mukaan sosiaalisen median alustojen toimivuus riippuu keskeisesti siitä, minkälainen esimerkiksi palveluprosessi, palvelut tai asiakaskunnan rakenne ovat. Sosiaalisen median kanavista erottuu selkeästi viisi suurinta, joiden lisäksi jatkuvasti uusia alustoja ilmestyy sosiaalisen median markkinoinnin käyttöön. Suurimmat kanavat Gillinin & Schwartzmanin (2011, s.103-105) sekä Brennanin ja Croftin (2012, s.9) mukaan ovat LinkedIn, Facebook, Twitter, YouTube sekä hyvin tärkeänä B2B-markkinoinnissa olevat erilaiset blogit. Myös Mehmetin & Clarken (2015) mukaan Facebook, Twitter ja LinkedIn ovat merkittäviä B2B-markkinoinnin kanavia, joiden avulla voidaan suorittaa ja parantaa brändin rakentamista, liidien generointia sekä asiakaspalvelun ja -tyytyväisyyden kehittämistä.

Blogit ovat B2B-markkinoinnille erittäin tärkeä kanava jakaa tietoa pitkästyttämättä ostajaa tai päätöksentekijää. Blogit ovat keino luoda asiantuntijuutta kirjoittamalla aiheista, jotka koskevat yleisesti alaa, ja siten saada kohdeostajien kiinnostus ja luottamus heräämään. Tämä vaatii oikeanlaista sisältöä ja taitavaa kirjoitustaitoa, siitä huolimatta, että niiden luominen itsessään ei ole vaikeaa. Gillinin & Schwartzmanin (2011, s.104) mukaan joka päivä luodaan lähes 2 miljoonaa blogikirjoitusta, ja valtaosa näistä juuri B2B-markkinoinnissa. Blogien avulla voidaan eritoten luoda arvoa asiakkaille ja prospekteille. Yleisesti kirjoitukset, jotka kuvaavat miten tehdä jotakin, tai vaihtoehtoisesti tarjoavat arvokasta yleistietoa aihealueen ajankohtaisista aiheista, luovat yrityksestä positiivista ja asiantuntevaa mielikuvaa. Omalla alallaan on mahdollista saada paljonkin arvostusta hyvin kirjoitetuilla blog-sisällöillä, jolloin ihannetilanteessa oman yrityksen blogi on niin sanotusti de facto-standardi esimerkiksi liidien generoinnille B2B-markkinoinnissa.

Gillinin & Schwartzmanin (2011, s.104) mukaan blogikirjoitukset auttavat merkittävästi nostamaan verkkosivuja ja itse tekstejä hakukonetuloksissa, joka on yksi sosiaalisen median markkinoinnin päätarkoituksista; ajaa liikennettä yrityksen omille nettisivuille. Stey et al. (2010) sekä Brennan & Croft (2012, s.9) korostavat, että tutkimusten mukaan lähes kaikki B2B-markkinoijat tunnistavat blogien arvon, ja pitävät niitä hyödyllisinä tai erittäin hyödyllisinä. Markkinointiviestien ”jaettavuuden” kasvattaminen onnistuu blogitekstien kautta hyvin, mikä korostaa edelleen blogien hyötyjä. Asiakkaita ja potentiaalisia asiakkaita voidaan osallistaa kirjoittamaan blogiin kommentteja tai parhaassa tapa-

uksessa myös jakamaan sitä, toimien siten niin sanottuina puolesta puhujina tuotteelle tai palvelulle. Myös partnereita voidaan samaan tapaan osallistaa ja sitouttaa omaan tuotteeseen. Bloggauksen kustannukset ovat myös äärimmäisen matalat, ja mikäli teksti saa oikeisiin kanaviin sisään, joissa relevanttia yleisöä on jo valmiiksi, on siitä mahdollista saada merkittäviä hyötyjä esimerkiksi uusien nettisivukävijöiden muodossa, jonka kautta esimerkiksi SaaS (Software-as-a-Service) tuotteissa kävijät voivat päätyä suoraan käyttäjiksi asti.

Swani et al. (2014) tunnistavat Facebookin merkittävän tehokkaaksi B2B-markkinointialustaksi, kun positiiivista WOM-efektiä pyritään kehittämään. Tällöin toiminta lähenee B2C-markkinointia Facebook-ympäristön ominaispiirteistä johtuen. Myös Gillinin & Schwartzmanin (2011, s. 106) mukaan Facebook on erittäin hyvä alusta B2B-brändin luomiseen sen ihmisläheisyyden takia. Facebook-julkaisuiden tykkäminen, kommentointi sekä jakaminen ovat tapoja tuoda brändiä oman verkoston tietoisuuteen, ja sitä kautta luoda uskottavuutta sitä kohtaan. Swanin et al. (2014) mukaan se leviää hyvin tehokkaasti.



Kuva 2.1. WOM:n jakaminen Facebookissa. Mukailtu lähteestä Swani et al. (2014, s. 273)

Swanin et al. (2014) mukaan Facebook-tykkäyksen generoima viesti jakautuu keskimäärin noin 130 ystävälle, ottamatta huomioon jaettuja ystäviä. Yrityksen brändin kyvykkyyden ja asiantuntevuuden nostaminen esiin Facebookin kautta on helppo tehdä, jonka kautta mahdollisilla ostajilla on pienempi kynnys lähteä tutkimaan lisää yrityksestä. Bansalin & Voyerin (2000) mukaan asiantuntijuuden esiintuominen lisää selkeästi todennäköisyyttä sille, että yritykseen tutustutaan tarkemmin.

Huotari et al. (2015) korostaa Facebook-markkinoinnin suosion nousseen merkittävästi viime vuosina, koska se tarjoaa nopeamman ja personoidumman tavan interaktioon asiakkaiden ja toimittajien kanssa. Facebook tarjoaakin selkeästi ihmismäisemmän lähestymistavan jokapäiväiseen interaktioon tuttuun kanssa. Huotari et al. (2015) mainitsevatkin, että Facebookissa saatu suosittelu on selkeästi luotettavammalta taholta saatu, johon sen markkinoinnin tehokkuus myös B2B-puolella paljolti perustuu.

LinkedIn on B2B-markkinoinnin tunnettu tukijalka, jossa valtaosa B2B-ostajista myös vaikuttaa aktiivisesti. Gillinin & Schwartzmanin (2011, s.106) mukaan B2B-tutkimuksen mukaan yli 81-prosenttia B2B-markkinoinnin työntekijöistä käyttää LinkedIniä markkinointitarkoituksiin. LinkedIn on selkeästi tärkein alusta B2B-ympäristöön, jolla voidaan rakentaa suhteita, edistää erilaista asiantuntijajohtajuutta tai ajatusjohtajuutta, generoida liidejä, saada uusia näkökulmia, kehittää yrityksen ja henkilöbrändin mainetta sekä rakentaa online-yhteisöjä. LinkedIn on ideaali kanava oman online-presenssin luomiseen. LinkedInin erilaiset yksilö- ja ryhmätoiminnot mahdollistavat sekä yrityksen työntekijöille ja yritykselle itselleen näkyvyyden ja uskottavuuden luomisen. LinkedIn julkaisu säilyy myös merkittävästi kauemmin seuraajien uutisvirrassa sekä tykkäyksen tai jakamisen vaikutus on huomattavan suuri verrattuna Facebookiin (LinkedIn Marketing Blog 2015).

LinkedIn tarjoaa loistavan mahdollisuuden vaikuttajamarkkinointiin, jolloin asiantuntijoiden kautta verkostoitumalla voidaan saada esiin esimerkiksi omia ajatuksia, omaa tuotetta tai brändiä, joiden kautta parannetaan uskottavuutta ja yleistä näkyvyyttä omaan yritykseen liittyen positiivisessa mielessä. Hyvälaatuisen sisällön jakamisella voidaan saada näkyvyyttä ja luodaan asiantuntevuutta yritykselle, ohjaten mahdollisesti sen blogiin, jonka kautta verkkosivuille. Tutkimusten mukaan LinkedIn on yksi parhaista verkostoista B2B-liidien generointiin, mikä on markkinoinnin loppupään tärkein tehtävä. Tavallisten tekniikoiden lisäksi LinkedIn mahdollistaa erilaisia tapoja etsiä ja kerätä potentiaalisia liidejä, joiden kautta niitä voidaan kääntää asiakkuuksiksi. Verkostoituminen potentiaalisten asiakkaiden kanssa ja epäsuora markkinointi LinkedInin kautta luovat tilaisuuden myynnin kehittämiseen.

Twitter on keskeinen työkalu nykypäivän B2B-markkinoinnissa. Swani et al. (2014) tutki Twitterin erilaisia piirteitä B2B-markkinoinnissa, keskittyen siihen tulisiko Twiitien erota B2C-puolella käytettävästä tyylistä. Tuloksien mukaan B2B-markkinoijien tulee käyttää Twitteriä markkinoinnissaan. Eroja löytyi jonkun verran verrattuna B2C-markkinointiin, esimerkiksi yrityksen brändin maininta on B2B-puolella yleisempää twiiteissä. Twitterin hyödyt perustuvat nopeaan huomion herättämiseen jakamalla esimerkiksi linkkejä omaan blogikirjoitukseen tai muuhun materiaaliin. Gillinin & Schwartzmanin (2011, s.108) mukaan Twitter on B2B-markkinoijille ensinnäkin väylä jakaa linkkejä omaan blogisisältöön, kuin myös tarjota markkinoivaa asiakasvuorovaikutusta reagoimalla nopeasti mainintoihin yrityksestä.

Twitterin hyötynä on myös WOM-efektin luomisen helppous. Swanin et al. (2014) mukaan yritysten kannattaa mainita brändin nimi Twitter-julkaisuissaan, koska jos potentiaaliset asiakkaat sitoutuvat niihin, on heidän erittäin helppo edelleen jakaa sisältöä Twitterissä sen ominaisuuksista johtuen. Twitterissä on tärkeää muistaa että kaikki ei liity sinuun (yritykseesi). On keskityttävä siis jakamaan myös muutakin sisältöä kuin omaansa, jotta seuraajat ja potentiaaliset seuraajat eivät kyllästy jatkuvaan tuotteesta tai palvelusta puhumiseen. On kyettävä luomaan arvoa koko aihepiiristä. Jos esimerkiksi

tarjoat markkinoinnin automaatio-ohjelmistoa, on kannattavaa jakaa sisältöä markkinoinnin automaatiosta yleisesti, liidien generoinnista ja muusta aihepiiristä niiden ympärillä. Gillinin & Schwartzmanin (2011, s.108) mukaan lähes 90% B2B-yrityksistä on Twitterissä, jonka avulla markkinointikampanjoita ja muita markkinoinnin toimintoja tehostetaan.

Videosisällön puolelta YouTube on edelleen maailman käytetyin alusta, niin on myös B2B-puolella. Se tarjoaa helpon tavan tuoda sisältöä esille jo ennalta suurelle yleisölle, sekä sen jako-ominaisuudet mahdollistavat videon jaon tai upottamisen Blogeihin sekä muhin aiemmin mainittuihin sosiaalisen median kanaviin. Sisältömarkkinoinnin kannalta videot ovat erittäin tärkeässä asemassa niiden visuaalisuuden ja nopean havainnollistamisen takia. B2B-markkinoinnin asiantuntijatahon, Content Marketing Institutun (2014) selvityksen mukaan 76-prosenttia B2B-markkinoijista käyttää videosisältöä markkinointiin, ja 72-prosenttia markkinoijista käyttää YouTubea videosisältöjen jakoon.

Content Marketing Institutun (2014) tutkimuksessa selviää myös, että markkinoijat käyttävät keskimäärin kuutta erilaista sosiaalisen median kanavaa, Youtube mukaan lukien. Sosiaalinen media on käytettyjen markkinointitaktiikoiden kärjessä, sen käyttäjien ollessa 92-prosenttia kyselyyn vastanneista. Sosiaalisen median kanavia on useita edellä mainittujen lisäksi, esimerkiksi Instagram kuvien jakamisen alustana, sekä uutena myös B2B-markkinoinnissa paljon puhuttu Snapchat. Tämän työn kannalta nämä erikoisuudet pidetään tämän keskiön ulkopuolella, siitä huolimatta että tietyille yritykselle ne voivat olla erittäin toimivia.

Digitaalisella aikakaudella kotisivut toimivat kaiken keskipisteenä, jonne Gillinin & Schwartzmanin (2011, s.115) mukaan on sosiaalisen median kyettävä ajamaan liikennettä. B2B-ostaja saattaa vaihtaa toimittajaa kotisivuvierailun aikana muodostuneen päätöksen takia, joka on luvannut esimerkiksi parempia tuloksia tai kuvannut referenssejä selkeämmin. Myös Hanna et al. (2011) mainitsee, että sosiaalinen media tuo ihmisuhteiden luomisen kautta liikenteen kotisivuille, jossa ostaja tekee vielä tarkempaa valikointia tuotteesta tai palvelusta, esimerkiksi hintatietojen mukaan.

Sosiaalisen median alustoja käytettäessä on tarkalleen mietittävä mitä niistä hyödyntää, ja valittava ne, joista todennäköisimmin saadaan hyötyä yritykselle (Gillin & Schwartzman 2011, s.114). Työkalujen ja kanavien rajaton määrä asettaa haasteita niiden oikeinvalinnalle, ja koska B2B-kentässä ostopäätökset saattavat olla isompia ja useamman hengen tekemiä päätöksiä, on oikeiden kanavien kautta tehtävä päätöksentekijöiden tavoittaminen elintärkeää tehokkaan markkinoinnin luomiseksi (Gillin & Schwartzman 2011, s. 114).

Nykyaikana ei voida kiistää yrityksen nettisivun keskeisyyttä, ja kaiken sosiaalisen median toiminnan onkin tarkoitus ohjata liikenne yrityksen kotisivuille. Se on loppuvaiheessa ostajan päätöstä tukeva lähde, sen ollessa luotettavin tiedonlähde yrityksestä esimerkiksi Twitter ja LinkedIn näkyvyyden sijaan. Erityisen mielenkiintoisena näkökulmana Gillin & Schwartzman (2011, s. 115) korostavat, että noin 50-prosentissa ostopäätöksissä ostopäätös on kallistunut toiseen suuntaan toisen osapuolen kotisivujen ollessa parempia ja yleisesti informatiivisimpia, sekä luotettavamman tuntuksia. Tärkeää on ymmärtää, että sosiaalisen median avulla on luotava suhteita asiakkaisiin ja potentiaalisiiin asiakkaisiin, ja kun heidät ohjataan yrityksen kotisivuille, ovat he jo hyvin pitkälle tietoisia yrityksen yleisimästä ja kokemuksista yrityksen tuotteisiin liittyen.

Koska myynti ja markkinointi on yleisistä sidoksissa toisiinsa, olisi tärkeää, että myös sosiaalisen median markkinointi edistäisi liidien generointia ja sitä kautta myyntiä. Loppujen lopuksi se on markkinoinnin tärkein tehtävä (Kiritis & Karahan, 2011). Tutkimusten mukaan noin 30-prosenttia B2B-markkinoijista budjetoivat miljoonia euroja sosiaalisen median markkinointiin. Saman tutkimuksen vastapainona mielenkiintoisena löytönä voidaan pitää, että siitä huolimatta vain 30-prosenttia kertoo ettei sosiaalisen median tehokkuutta ja menestystä mitata millään tavalla myyntiin vaikuttavien tekijöiden suhteen (Bennet 2014).

2.2.3 Sosiaalisen median työkalut ja mittarit

Sosiaalisen median kanavat ovat keskeisessä asemassa sisällön jakamisessa ja asiakassuhteiden luomisessa online-kentässä. Kuitenkin niiden strateginen käyttö vaatii toimiakseen erilaisia työkaluja sekä mittaristoja. Näiden avulla eri toimintoja voidaan automatisoida ja hyvin tärkeänä osana myös mitata, joiden tulosten kautta sosiaalisen median markkinoinnin toimintaa voidaan aina kehittää. Seuraavana haasteena Andersonin (2015) mukaan on sosiaalisen median kampanjoiden sitominen tulokseen. Hänen mukaansa seuraavan viiden vuoden aikana markkinoijat kaksinkertaistavat budjettinsa sosiaalisen median markkinointiin. Tästä huolimatta vain joka kolmas markkinoija mittaa sosiaalisen median sijoitetun pääoman tuottoa prosenttia (ROI:ta) (Social Media Examiner 2014).

Gillinin & Schwartzmanin (2011, s. 116) mukaan sosiaalisen median markkinointia on tärkeää hyödyntää aina myyntiä silmälläpitäen, joka mahdollistaa liidien generoinnin tehokkaimmin, joka taas on B2B-markkinoinnin tärkein tehtävä loppuvaiheessa. Sen lisäksi neuvojen antaminen sosiaalisen median kanavissa muiden markkinointitoimintojen ohella tuovat kotisivuille liikennettä. Sosiaalista mediaa on kuitenkin hyvin vaikeaa käyttää strategisesti ilman oikeanlaisia työkaluja. Thomas & Barlow (2011, s.130) korostavat, että työkalujen valinnassa on huomioitava niiden elinkaaren pituus, jolloin heti seuraavana vuonna ei tarvitse siirtyä toiseen työkaluun sen takia, että käytetyt ominaisuudet jäävät vanhanaikaisiksi.

Bianchin & Andrewsin (2015) mukaan tutkimusten mukaan markkinointijohtajat hakevat sosiaalisen median voimasta kilpailuetua ja kehittävät yrityksen toimintaa. Käytettävien työkalujen hyödyntäminen ei kuitenkaan ole mahdollista ilman selkeää strategiaa. B2B-kentän luonteesta johtuen Gillinin & Schwartzmanin (2011, s. 67) mukaan seuranta on helpompaa kuin kuluttajapuolella, sillä asiakaskunta on huomattavasti pienempi ja keskusteluita, joita seurataan, on selkeästi vähemmän. Michaelidou et al. (2011) mukaan markkinoinnin metriikka on tärkeää sen jokaisella osa-alueella, joten myös sosiaalisen median vaikutuksia on hyvin tärkeää mitata tehokkaan strategian luomiseksi.

Kun sosiaalista mediaa otetaan käyttöön, on tärkeää, että seuranta rakennetaan heti toimimaan. Esimerkiksi Thomasin & Barlowin (2011, s. 93) huomauttavat kanavien keskusteluiden seuraamisen ja niihin reagoimisen yhdeksi sosiaalisen median markkinoinnin tärkeimmistä osa-alueista. Heidän mukaansa on tärkeää seurata ensinnäkin asiakkaita, jotka puhuvat yrityksestäsi. Tämän lisäksi seurataan ihmisiä, jotka puhuvat yrityksestäsi, toimittajista, partnereistasi tai kilpailijoistasi. Myös ihmisten, jotka puhuvat yrityksesi markkina-alueella ovat selkeitä kohteita seurata ja kuunnella sosiaalisen median kanavissa, koska heistä voidaan tehdä asiakkaita ja mahdollisesti brändin puolestapuhujia (Gillin & Schwartzman (2011, s. 79). Samasta syystä saman alan bloggareiden seu-

raaminen on tärkeää esimerkiksi tilanteissa, joissa he kirjoittavat omasta yrityksestäsi tai yleisesti liiketoimintaasi vaikuttavista asioista. Heitä voidaan myös kontaktoida ja saada mahdollisesti kirjoittamaan yrityksestäsi, jolloin esimerkiksi yhden blog-julkaisun näkyvyys isoissa medioissa kuten Forbes, TechCrunch, voi tuoda merkittävän kasvun liiketoimintaasi.

Sosiaalisen median kuunteluun ja sisällön jakamisen automatisointiin löytyy paljon hyviä työkaluja, kuten Hootsuite, Buffer, Tweetdeck, Trackur (Gillin & Schwartzman 2011, s. 76-77 ; Hinchcliffe & Kim 2012, 78 ; Thomas & Barlow 2011, s. 99) Hyviä työkaluja on yksinertaisesti valtavasti. Näillä työkaluilla on mahdollista seurata yhtä aikaa esimerkiksi blogeja, Twitteriä, sosiaalisia verkostoja sekä muita sosiaalisia sivustoja samanaikaisesti. Tweetdeckillä voidaan automatisoida Twitterin hyödyntämistä, ja työkalu on täysin ilmainen. Sen avulla voidaan myös helposti seurata mainintoja Twitterissä niin omasta yrityksestäsi, kuin myös kilpailijoista ja mistä tahansa sanoista, joita haluat seurata, esimerkiksi "marketing automation". Gillin & Schwartzman (2011, s. 19) korostavat, että sisällön uudelleen hyödyntäminen on hyvin tärkeää, jolloin sitä voidaan käyttää eri kulmilla eri kanavissa, joihin kyseinen viesti tai sisältö sopii.

Hootsuite on sosiaalisen median hallintaohjelmisto, jossa on integraatiot Twitteriin, Facebookiin, LinkedIniin, Google+:aan ja niin edelleen (Hootsuite 2016). Sen avulla voidaan tehdä kokonaisvaltaista seuraamista ja julkaisua eri sosiaalisen median kanaviin. Se on hyvin monipuolinen, mutta sen käyttö vaatii myös hyvin paljon sisältöä sekä edistyksellistä ymmärrystä sosiaalisen median markkinoinnista, ja siten sijoittuu parhaiten hieman myöhempään vaiheeseen käyttöönottavaksi. (Angeles 2014)

2.2.4 Sosiaalinen media ja sisältömarkkinointi

Järvisen & Taimisen (2015) mukaan kehitysaskeleet viime aikoina kommunikaatio- ja informaatioteknologiassa, sekä digitaalisen sisällön ja sosiaalisen median piirissä muuttavat sitä, miten yksilöt ja yritykset etsivät tietoa ja kommunikoiivat keskenään. B2B-puolella kasvava digitaalisen aikakauden vaikutus näkyy ostamisessa yhä enemmän ja enemmän vaikuttavana tekijänä. Adamsonin et al. (2012) mukaan 1400:lle B2B-ostajalle tehty tutkimus paljasti, että he luottavat vahvasti online-kanavien antamaan informaatioon, ja että 60-prosenttia ostoprosessista suoritetaan ennen kuin myyjän kanssa ollaan kontaktissa. Tämä toimintatapa on luonut pohjan, jonka kautta markkinointiin on liitetty uusi termi, johon viitataan nimellä (digitaalinen) sisältömarkkinointi.

Pulizzin & Handleyn (2015) mukaan sisältömarkkinointi on jo laajalle levinnyt käytäntö, jota todistaa esimerkiksi se, että Pohjois-Amerikassa 86-prosenttia B2B-markkinoijista ilmoitti käyttävänsä sitä. Handley & Chapman (2011) määrittelevät sisällön olevan kaikkea, joka on ladattu nettisivulle, kuten sanat, kuvat ja muut asiat joita niistä löytyy. Halvarson & Rach (2012) taas määrittelevät sen olevan kaikkea, mitä käyttäjä tuli (nettisivullesi) lukemaan, oppimaan, näkemään tai kokemaan. Sisältömarkkinoinnin roolin ymmärtäminen koko B2B-myyntien kentässä on hyvin tärkeää, jotta voidaan saada käsitys ainaisesta myyntien ja markkinoinnin konfliktitilanteesta, jossa myynti syyttää markkinoinnin huonoja liidejä, ja markkinointi myyntien heikkoja myyntitekniikoita (Rockley & Cooper 2012). Sisältömarkkinointi liittyy kiinteästi sosiaalisen median markkinointiin, koska niiden tehtävät ovat samanlaiset. Molemmissa pyritään

tarinankerronnan kautta luomaan markkinointiviestiä ennemmin kuin maksetun viestinnän sanomalla (Järvinen & Taiminen 2015).

Holliman & Rowley (2014) alleviivaavat sisällön olevan saapuvan (eng. inbound) markkinoinnin keskeisiä komponentteja, ja sen lisäksi, että ymmärretään miten sisältöä käytetään markkinoinnissa, on ymmärrettävä miten kehitetään tehokas saapuvan markkinoinnin lähestymistapa. Sisältömarkkinointia on ymmärrettävä sosiaalisen median markkinoinnin yhteydessä, sillä ne kulkevat käsi kädessä digitaalisen markkinoinnin kentässä. Sosiaalisen median avulla voidaan jakaa sisältöä, joka kokonaisuutena taas voidaan mieltää myös digitaalisena sisältömarkkinointina.

Hollimanin & Rowleyn (2014) mukaan sisältömarkkinointi yhdistettynä digitaalisen markkinoinnin tekniikoihin, on yksi nykyajan B2C- ja B2B-markkinointihenkilöiden tärkeysjärjestyksen kärjessä. Google esitteli myös uuden "Hummingbird"-nimisen algoritmin vuonna 2014, jonka avulla voidaan mainostaa sisältö- ja saapuvaa markkinointia (Lin & Yazdanifard 2014). Adamsonin et al (2012) mukaan digitaalisuuden vaikuttaessa yhä enemmän B2B-ostoprosessiin ostajien hakiessa tietoa jo aikaisessa vaiheessa, on sisältömarkkinointi kasvavissa määrin yhä tärkeämmässä roolissa digitaalisen markkinoinnin strategiassa. Hollimanin & Rowleyn (2014) mukaan sisältömarkkinoinnilla on erityinen rooli sosiaalisessa mediassa, tämän mahdollistaessa kustannustehokkaan kanavan sisällön jakamiseen.

2.3 Sosiaalisen median B2B-markkinoinnin erityispiirteet

2.3.1 Yritysten välisen markkinoinnin erityispiirteet

Sosiaalisen median implementoinnille B2B-markkinoinnissa on ominaista piirteet, jotka johtuvat valtaosin ostoprosessin eroista verrattuna B2C-kenttään. Esimerkiksi Millerin (2012) mukaan B2C puolella markkinoijat ilmoittivat saaneensa asiakkuuksista 77-prosenttia Facebookista, kun taas B2B-markkinoinnissa vastaava luku oli vain 43-prosenttia.

Ensinnäkin ostotapahtuman päätöksenteossa tai siihen vaikuttamisessa on useampia henkilöitä osallisena. Tämä johtaa siihen, että B2B-markkinoinnissa on harkittava erilaisia medioita ja erilaisia viestejä riippuen siitä, kenelle heistä viestitään (Jussila et al. 2014). Erilaiset tutkimukset ovat korostaneet juuri ostotapahtumassa oikean päätöksentekijän saavuttamisen suurimmaksi haasteeksi. Zacharyn (2013) mukaan Forresterin tutkimus (2013) paljasti, että lähes 70-prosenttia B2B-markkinoijista piti tärkeimmän päätöksentekijän sitouttamista suurimpana haasteena. Mitä enemmän vaikuttajia ja ostoprosessin eri osapuolia yritetään sitouttaa keskusteluun luontevasti mukaan, sitä monimutkaisemmaksi markkinoinnin kommunikaatio rakentuu. Mitä enemmän ostopäätökseen osallistuvia, sitä enemmän erilaisia kommunikointikanavia ja viestejä tarvitaan.

Ostopäätöksen syklin hitaus on toinen vaikuttava tekijä, kun päätöksentekoprosessin eri vaiheista on pidettävä kirjaa. Esimerkiksi tarkan datan saaminen ostopäätöstä ennen tapahtuvasta toiminnasta mahdollistaa minimoimaan virheiden mahdollisuutta. Morrisonin (2014) mukaan keskiverron ostoprosessin pituus B2B-ostamisessa on viimeisen viiden vuoden aikana kasvanut 22-prosenttia, johtuen päätöksentekijöiden kasvaneesta määrästä.

B2B-vaihdannassa ostotapahtumat ovat yleisesti arvokkaampia kuin B2C-ostoissa (Chen 2015). Tämä johtaa Garberin & Dotsonin (2002) mukaan siihen, että ostotapahtumassa nousevat riskit nousevat korkeammiksi. B2B-markkinoijat voivat käyttää sosiaalista mediaa madaltamaan riskien tunnetta tarjoamalla ostajalle oikeanlaista sisältöä, ja siten vakuuttaa ostaja tarjottavan tuotteen tai palvelun laadusta. Sosiaalisen median monipuolisuudesta johtuen sillä voidaan viestiä hyvin laajoja ja kustomoituja tietosisältöjä, joka on muokattu juuri riskejä pelkäävän ostajan ostopäätöksen helpottamiseksi. Viestintäsisällön personointi on hyvin tärkeää, ja sosiaalinen media tarjoaa tähän B2B-kentän ominaispiirteeseen juuri oikeat välineet oikein käytettynä (Chang et al. 2015).

Jussilan et al. (2014) mukaan B2B-ostopäätös todennäköisesti sisältää enemmän intensiivistä suhdetta ostajan ja myyjän välillä, sekä parempaa ennakkotietoa ennen ostopäätöstä. Sosiaalinen media voi tehdä nykyaikana osittain myyjien puolesta jo ennakkoon kommunikoitavan viestin personointia tietyille kohteelle sopivaksi. Tällöin myynnin ja markkinoinnin välillä on oltava selkeä koordinointi, jossa tehdään selväksi milloin viestintä tulee markkinoinnilta ja milloin se siirtyy myyjän käsiin viimeisen personoinnin rakentamiseksi. B2B-asiakkaat ovat myös vähemmän mielihyvän tunteen vietävissä, kun taas B2C-puolella asiakas enemmän etsii juuri nautinnon tunnetta. Viesti ja käytettävän median viestin uskottavuus on Geehanin (2011, s. 167) mukaan tärkeämpää B2B-markkinoinnissa. On erittäin tärkeää löytää oikea tasapaino viestittävän sisällön viiheteellisen sitouttavuuden ja teknisen asiantuntijuuden välillä.

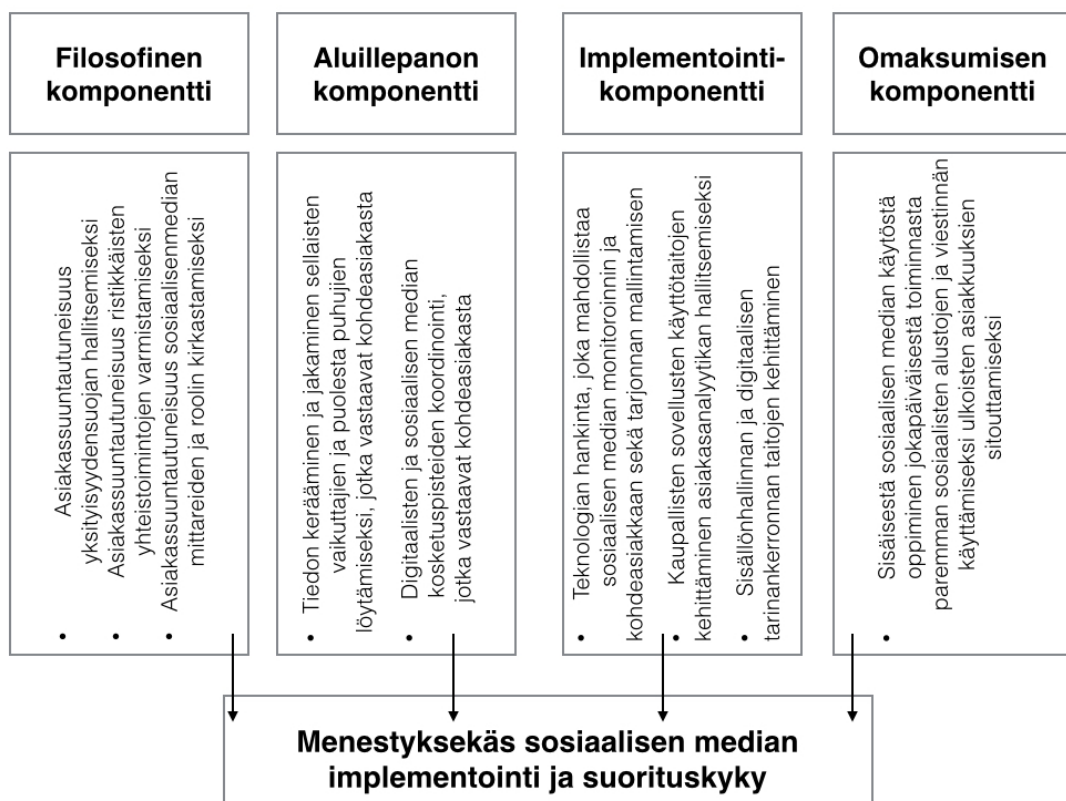
Habibi et al. (2015) alleviivaa B2B-tuotteiden olevan monimutkaisempia kuin kuluttajapuolella. Kompleksisuus vaikuttaa taas ostajaan siten, että he hakevat mahdollisimman paljon tietoa ennen ostopäätöstä (Jussila et al. 2014). Sosiaalisen median haasteena B2B-markkinoinnissa on käyttää oikeata alustaa, kuten SlideShare tai LinkedIn-blogit, yhdessä oikean alustan kanssa päätöksentekijän tavoittamiseksi. Markkinointiviesti on ajoitettava ja koordinoitava "myyntiputken" vaiheissa siten, että monet päätöksentekijät pääsevät viestittävään tietoon käsiksi riippuen siitä, minkälaisia ostajia he ovat (Habibi et al. 2015).

Yksi selkeä B2B-kentän vaikuttava tekijä on ostajien tietämyksen määrä, joka johtuu yleisesti korkeamman riskin olemassaolosta sekä tuotteiden tai palveluiden kompleksisuudesta. On kriittistä, että ostaja tai päätöksentekijä on hyvin asiantunteva siihen liittyen, mitä hankintaa ollaan tekemässä. Sosiaalinen media mahdollistaa asiakkaalle pääsyn vielä suurempaan tietomäärään etsimällä tietoa online-yhteisöistä, blogeista, käyttäjäfoorumeilta ja muista lähteistä. Habibin et al. (2015) mukaan negatiivinen WOM (word-of-mouth), jota tyytymättömiltä asiakkailta tulee, vaikuttaa merkittävästi ostopäätökseen. Haasteena on myös esittää omia tuotteita aidosti samaan aikaan kun hallinnoidaan käyttäjien tuottamaa sisältöä ja mielipiteitä. Kokonaisuudessaan B2B-ostot ovat persoonallisen myynnin tuloksia kuin suoran mainostuksen tuloksia. Tämän takia sisältömarkkinointi on tärkeä tekijä siinä miten B2B-markkinoijat saavuttavat onnistuneen lähestymisen moniulotteisia tarpeita vaativat päätöksentekijät B2B-kentässä.

2.4 Sosiaalisen median implementoinnin menestystekijät B2B-markkinoinnissa

Siamagkan et al. (2015) mukaan havaittu hyöty sosiaalisen median käytöstä oli yksi merkittävimmistä vaikuttavista tekijöistä sosiaalisen median käyttöönotossa B2B-organisaatioilla. Käyttöönotossa havaittuja etuja haastatteluiden pohjalta olivat esimerkiksi kilpailukyvyyn kasvattaminen, kustannustehokkuus, asiakassuhteiden rakentaminen sekä reaaliaikainen palaute. Lisäksi esteiksi sosiaalisen median käyttöönotolle etenkin B2B-markkinoinnissa luettiin olevan maineriskit ja lakiasiat, työntekijöiden tietotaidon puute sekä johdon tuen puute.

Habibi et al. (2015) mallintaa elektronisen markkinoinnin suuntautumista sekä sen kautta menestyksestä sosiaalisen median B2B-markkinoinnin käyttöönottoa neljän komponentin vaiheiden avulla. Näitä komponentteja ovat filosofinen-, aluillepanon, implementoinnin- ja omaksumisen komponentti.



Kuva 2.2. Sosiaalisen median käyttöönoton käsitteellinen malli. (Mukailtu lähteestä Habibi et al. 2015)

Mallin tarkoituksena on esittää asiakkaan digitaalisia tarpeita, teknologioihin liittyviä resursseja ja siihen liittyviä taitoja, sekä työntekijöiden kykyä oppia asiakkailta sosiaalisen median teknologioista sisäisen teknologian omaksumisen vaiheiden aikana.

Filosofinen komponentti heijastaa organisaatiokulttuurin ja sisäisen uskon siitä, että markkinointi on organisaation menestyksen kulmakivi. Organisaatiokulttuuri on tärkeää sosiaalisen median implementoinnin onnistumiseksi. Tätä tukee Dennigsin (2010) mukaan se, että monen sosiaalisen median implementoinnin haasteena on organisaation sitoutumisen taso. Kun sitoutumista sosiaaliseen mediaan saadaan aikaan, elektronisen markkinoinnin suuntautumisen malli voi tarjota optimaalisen organisaation ympäristön menestyksekkääseen sosiaalisen median implementointiin. Tämä luodaan asiakassuuntautuneella lähestymistavalla, joka korostaa asiakkaiden ymmärtämisen ja heille vastaamisen tärkeyttä.

2.4.1 Organisaation menestyminen ja asiakastytyvyys

Filosofinen komponentti korostaa sitä painoarvoa, joka digitaalisella markkinoinnilla ja sosiaalisella medialla on asiakastytyvyyteen ja organisaation menestymiseen. Sosiaalinen media edellyttää joustavaa organisaatiokulttuuria, jota myös eri kirjalliset lähteet korostavat (Dennigs 2010). Filosofisen komponentin omaavat organisaatiot voivat välttää sosiaalisen median implementoinnin haasteita, ja menestyvät sen toteutuksessa. Ensinnäkin yksityisyysasioista aiheutuvat huolet asiakkaiden kohdalla voidaan ratkaista rakentamalla luottamusta ja uskottavuutta, esimerkiksi palkitsemalla niitä, jotka tuottavat hyödyllistä tietoa markkinointikampanjasta tai markkinoinnista yleisesti (Habibi et al. 2015).

Yhtenäisen teknologiaan orientoituneen asiakasvetoisen kulttuurin korostaminen on myös mahdollista noudattamalla filosofisen komponentin arvoja. Tämä mahdollistaa yhteistyötä ja koordinaatiota eri yksiköiden välillä, jotka käyttävät sosiaalista mediaa, esimerkiksi PR:ään, myyntiin, asiakaspalveluun tai markkinointiin. Tämän komponentin kautta pystytään myös paremmin ymmärtämään asiakkaan sosiaalisen median käyttöä, esimerkiksi sosiaalisen median kanavien roolien selkeyttämiseksi eri päätöksentekijöiden käytössä. (Habibi et al. 2015) Filosofinen aspekti auttaa myös hallinnoimaan tasapainoa proaktiivisen ja reaktiivisen sisällön kanssa. Liian aggressiivinen tapa aiheuttaa ongelmia B2B-asiakkaille, jotka saavat muutenkin hyvin paljon markkinointiviestejä. Koordinointi eri sosiaalisen median alustojen välillä vaatii oikeaa ajoitusta, jolloin vältetään asiakkaalle viestimässä ylilyönnit. Myös suuren informaatiotulvan, jonka kohteeksi B2B-johto yleensä joutuu, voi sosiaalisen median työkalujen avulla filteröidä oikeanlaiseksi, merkitseväksi tiedoksi, jota johto voi helposti käsitellä. (Habibi et al. 2015)

Filosofinen komponentti on yleisesti organisaation ajattelutapaan liittyvä. Seuraavat kolme muuta komponenttia ovat enemmän itse prosesseihin ja tekoihin viittaavia.

Aluillepanon (*eng. Initiation*) komponentti viittaa jo toteutettuihin toimintoihin, eikä niinkään asenteisiin, joita niihin liittyy. Nämä toiminnot tukevat tiedonkeruuta ja sen jakamista, kuin myös toiminnallisten alueiden koordinointia. Onnistunut sosiaalisen median implementointi sisältää informaatiovirtoja asiakkailta organisaatioille kuten myös muiden toiminnallisten alueiden välillä. Tiedonkeruun osa-alue on ymmärrettävissä tutkimalla enemmän B2B-markkinoijien kohtaamia ongelmia, joita sosiaalisen medi-

an toteutuksessa kohdataan. Forresterin (2013) tutkimus korostaa korkealaatuisen ja oikeanlaisen tiedon merkitystä kun markkinointia kohdistetaan päätöksentekijöihin.

Myös SiriusDecisions:n (2014) tutkimus havaitsi, että monet B2B-markkinoijat “törmäävät” ongelmiin sosiaalisen median tiedon keräämisessä ja teknologioiden levittämisessä, jossa vain 15-prosenttia vastaajista kertoi olevansa tietoisia siitä, että tekevät sitä oikein. Forresterin (2013) tutkimuksen mukaan myös 7-prosenttia B2B-markkinoijista vastasi, että vain alle 4-prosenttia markkinoinnin tuottamista liideistä johtaa kauppiaan, tai he eivät edes tiedä kyseisestä metriikasta. Sosiaalisen median tiedon ymmärtämättömyys johtaa väistämättä vaikeuksiin implementoida sosiaalista mediaa tehokkaasti osaksi yritystä ja sen markkinointia. Kyvyttömyys tuottaa laadukkaita liidejä markkinoinnista aiheuttaa B2B-markkinoijille ongelmia ensinnäkin sosiaalisen median käytössä ja etenkin sen tuloksellisessa käytössä (Habibi et al. 2015).

2.4.2 Käytön koordinointi

Toinen osa-alue aluillepanon komponentissa on koordinointi, joka on osoittautunut olevan iso haaste onnistuneen sosiaalisen median implementoinnissa. Tehokas sosiaalisen median käyttö saattaa vaatia komplekseja yhteyksiä sisäisissä yksiköissä, uudenlaista kommunikointia ja organisaation yksiköiden keskinäistä vastuiden jakoa (Edosomwan et al. 2011). Marxin (2013) mukaan koordinaation puuttumisesta löytyi selkeitä todisteita esimerkiksi vuonna 2013 tehdystä markkinointitutkimuksesta, minkä mukaan sosiaaliseen mediaan investointi kasvoi noin 9,6-prosenttia, mutta valtaosa B2B-yrityksistä epäonnistui sen implementoinnissa yrityksen liiketoimintaan.

Ristiin toimivat yksiköt, joiden kulttuuriin kuuluu vapaampi tiedonkulku sekä lähemmät työskentelytavat niiden kesken, voivat olla yksi ratkaisu tähän ongelmaan. Koordinointi on myös implementoinnin ongelma, koska se tarvitsee toimiakseen toimintojen ulkoistamista, kuten eri sosiaalisen median alan spesialisteja (Habibi et al. 2015). Kuitenkin Schulzen (2013) mukaan vain 25-prosenttia B2B-markkinoijista ei ulkoista ollenkaan digitaalista markkinointia, joten suunta on oikea.

Mitä suurempi aluillepanon komponentin painotus on yrityksessä, sitä todennäköisemmin organisaatio onnistuu seuraavien sosiaalisen median implementoinnin haasteiden kanssa:

- Työskennellään kasvavan määrän kanssa erilaisia laitteita ja sosiaalisen median alustoja, sekä niiden tuoman useamman asiakasrajapinnan haaste. Kun näiden laitteiden ja kosketuspisteiden määrä kasvaa jatkuvasti, roolien selkeys ja tehokas koordinointi eri yksiköiden ja toimintojen välillä on edellytys.
- Informaation osa-alue tässä komponentissa saavutetaan 360-asteisellä näkemyksellä asiakkaan kulkemasta “polusta”, kun tietoa jaetaan tehokkaasti eri kosketuspisteissä kanavan vaiheissa. Tietoa voidaan käyttää saumattoman asiakaspolun kehittämiseen aina asiakkaan tiedon hakemisesta oston jälkeiseen toimintaan. Kaksi aluillepanon komponentin osa-aluetta ovat hyvin keskeisessä roolissa. Ristiin menevien toimintojen koordinointi voidaan hallinnoida oikeanlaisella sosiaalisen median monitoroinnista saadun tiedon keräämisellä ja levittämällä, sekä jakamalla asiakkailta kerättyä tietoa kosketuspisteistä ja polun ajalta.

- Sosiaalisen median informaation kerääminen ja levittäminen voi tunnistaa potentiaalisia ulkoisia vaikuttajia ja puolestapuhujia. Näiden vaikuttajien ja puolestapuhujien tiedetään voivan vaikuttaa positiivisesti WOM(word-of-mouth):n kautta kuin myös mahdollistaa paremman tiedon keruun eri median alustoilta, kuten yhteisöistä, joissa eri B2B-päätöksentekijät ovat.
- B2B-markkinoinnissa käytettyjen viestien uskottavuus on tärkeää, sekä itse tiedonkeruu ja -generointi. Asiakaskontaktit useamman kosketuspisteen kautta mahdollistavat näiden toimivien viestien välittämisen suoraan tai asiakkaissa olevien puolestapuhujien kautta. (Habibi et al. 2015)

Sisäisten markkinointitekniikoiden, kuten sosiaalisen median monitoroinnin ja asiakasanalytiikan nopea kehitys vaatii erilaisia taitoja kuin tavanomaisen markkinoinnin toteuttaminen. Tällä tavoin kolmas, eli implementointikomponentti, käsittelee rinnastamisen ja tiedon levittämisen osa-alueita.

2.4.3 Implementointivaiheen tekijät

Implementointikomponentti on siitä samankaltainen aluillepanon komponentin kanssa, että se myös yhdistää useita sisäisiä implementointiin liittyviä käytäntöjä, joita sosiaalisen median implementoinnista vaaditaan (Shaltoni & West 2010). Tämä komponentti liittyy vahvasti sähköisen markkinoinnin resursseihin, taitoihin ja teknologian mahdollistamiin kykyihin. Se vaatii investointeja oikeisiin taitoihin ja teknologiseen asiantuntijuuteen, joiden avulla voidaan vastata nopeasti muuttuvan digitaalisen markkinoinnin haasteisiin. Nopeasti muuttuva digitaalisen markkinoinnin ympäristö luo jatkuvan tarpeen strategian ja taktiikoiden päivittämiseksi, kun uusia sosiaalisen median alustoja ilmestyy, ja tavanomaisten alustojen kuten Facebookin, Twitterin ja LinkedInin ominaisuudet muuttuvat, kuten orgaanisten julkaisujen näkyvyyteen liittyvät piirteet. Yleisesti ongelma sosiaalisen median implementoinnissa johtuu siitä, että monet B2B-yritykset eivät ymmärrä siihen vaikuttavan molemmat, sekä teknologian että liiketoiminnan näkökulma.

Valitettavasti B2B-markkinoijat ovat ottaneet hitaasti käyttöön markkinoinnin automaatiojärjestelmiä, joiden avulla voidaan merkittävästi vauhdittaa markkinointitoiminnoista saatavia tuloksia ja mittareita, sekä ennen kaikkea liidejä. Iveyn (2014) mukaan tutkimuksissa tuli esiin, että vain 42-prosenttia B2B-markkinoijista käytti markkinoinnin automaatiojärjestelmiä. Näiden tutkimuksien ja tietojen perustella implementointivaiheen merkitys on tärkeä tietyissä kohdin sosiaalisen median implementoinnin vaiheita. Ensinnäkin oikeiden teknologioiden, kuten sosiaalisen median monitoroinnin ja markkinointianalytiikan hankkiminen on tärkeää. Nämä teknologiat hallitsevat oikean tiedon keräämistä ja välittämistä eri yksiköille ja toiminnan osa-alueille, siten varmistaen hyvän asiakaskokemuksen ja myynnin toiminnan (Kukko 2013). Näiden teknologioiden avulla voidaan myös keskittää sisältö tai viesti eri B2B-oston päätöksentekijöille. (Habibi et al. 2015)

Teknologioiden käyttöönotto, jotka auttavat mittaamaan sosiaalisen markkinoinnin tuloksia reaaliajassa. Tämän avulla voidaan tehdä pikatestejä ja muita kokeita, ja oppia

niistä markkinointia kehittämällä. Tällaiseen vaaditaan erityisiä digitaalisia teknologioita sekä niihin liittyviä taitoja. On myös tärkeää kehittää ja ylläpitää taitoja asiakasanalytiikkaan liittyen, jossa pitää pystyä ymmärtämään datasta saatuja kuvioita sekä ymmärtämään niiden merkitys myös kaupalliselta ja liiketoiminnallisesta kulmasta. Usein työntekijät ovat kaupallisesti orientoituneita mutta ongelmia tulee datan analysoinnin kanssa, tai toisinpäin. (Habibi et al. 2015)

Digitaalisen sisällön rakentamisen taidot ovat myös keskiössä, ja se kuuluu implementointivaiheen tärkeimpiin menestystekijöihin. Jokainen B2B-päätöksentekijä tarvitsee erilaista sisältöä sen mukaan, mitä sosiaalisen median alustoja hän käyttää, ja onko hän esimerkiksi mobiili tai desktop-käyttäjä (Kaplan 2012). Infograafit, digitaalinen tarinankerronta, sisältömarkkinointi, asiakaskanavat, videotuotanto sekä online-yhteisöjen hallinnointi ovat tärkeitä B2B sosiaalisen median implementoinnissa. Online-yhteisöt ovat erittäin tärkeitä B2B:lle, sillä ne sisältävät paljon rikasta sisältöä ja word-of-mouth-tekstejä ja referenssejä, jotka ovat hyvin arvokkaita B2B-liiketoiminnalle. Jos viestintä tämän tapaisissa kanavissa on huumoripitoista tai muuten kasuaalia, on tärkeää pystyä sisältö silti pitämään organisaation yleiseen toimintaan sopivana. (Habibi et al. 2015)

Aluillepanon- ja implementointikomponentin ollessa yleisiä julistuksia liittyen kulttuuriin ja ajattelutapoihin, korostaa neljäs, omaksumisen komponentti, todellista sähköisen markkinoinnin käyttöä ja erityisesti digitaalista puolta, jossa korostetaan resurssien, taitojen ja teknologisten kykyjen välttämättömyyttä.

2.4.4 Sosiaalisen median markkinoinnin omaksuminen

Omaksumisen komponentti viittaa työntekijöiden käyttämään sähköiseen markkinointiin jokapäiväisessä työskentelyssä. Komponentti korostaa Habibin et al. (2015) mukaan sitä, miten työntekijät oppivat sosiaalisen median sisäisistä käytännöistä ja käytöstä, jonka jälkeen taitoja voidaan hyödyntää ulkoiseen sosiaalisen median markkinointiin asiakkaille. Kironin (2012) mukaan IBM on ohjelmistoyrityksistä hyvä esimerkki siihen, miten sisäisen sosiaalisen median alustoita on käytetty menestyksekkäästi aivoriihiin, kulttuurin muutokseen ja jakamaan parhaita käytäntöjä eri toimistojen ja maayksiköiden välillä.

Mitä paremmin tämän komponentin toiminnot ovat hallussa, sitä paremmin voidaan ensinnäkin ymmärtää menestyvien online-yhteisöjen rakentamisen ominaispiirteitä, pohjautuen yrityksen oman sisäisen käytön kokemukseen Sisäisen käytön kautta B2B-markkinoijat voivat paremmin ymmärtää motiiveja, joita eri yhteisön jäsenillä on liittyäkseen yhteisöön. Voidaan ymmärtää myös sisällön uudelleenkäytön tärkeys, jonka kautta voidaan vähentää kustannuksia rakennettaessa presenssiä eri sosiaalisen median alustoille eri B2B-päätöksentekijöitä varten. Toisaalta jotkut kanavat vaativat erilaista sisältöä kuin toiset, joten tiedon käyttö vaatii uudelleen muokkaamista. (Habibi et al. 2015) Esimerkiksi LinkedInissä infograafien käyttö on hyvin toimivaa, kun taas siinä käytetty tietosisältö voidaan muokata vaikka blogitekstin muotoon.

Omaksumisen komponentilla voidaan myös ymmärtää miten tärkeää on välttää epäoleellisen sisällön käyttämistä sosiaalisessa mediassa, koska päätöksentekijät saavat jo nyt liikaa informaatiota eri kanavista yrittäessään löytää sitä mitä etsivät. Infograafien ja videoiden teossa on ymmärrettävä niiden parhaat käytännöt, jotta niiden sisältämä viesti

on juuri oikeanlainen. Brändin personointi eri tarpeita varten on myös tärkeää, jossa viestin sävyn ja käytettävän median “mix” on hyvin tärkeää hahmottaa oikealla tavalla. Arvokkaiden brändin puolesta puhujien, jotka levittävät sanomaa ja positiivista word-of-mouthia, on tärkeää tunnistaa ja antaa heille myös tunnustusta siitä eri tavoin. (Habibi et al. 2015)

Sosiaalisen median kanavien käyttö korostuu vielä enemmän omaksumisen komponentissa, minkä avulla voidaan parantaa palvelun tasoa ja kommunikoinnin uskottavuutta. Tämä voidaan tehdä läpi online-yhteisöjen kuin myös jatkuvasti seuraamalla sosiaalisen median alustoja kuten Twitteriä. Tällöin organisaatio voi reagoida nopeasti asiakkaiden kommentteihin verkossa ja siten estää asioiden eskaloituminen. (Habibi et al. 2015)

3. STARTUP-YRITYKSET JA NIIDEN OMINAISPIIRTEET

Tässä kappaleessa kuvataan mitä ovat kansainvälisiksi syntyneet startup-yritykset ja mitkä ovat niiden ominaispiirteet.

3.1 Mitä kansainvälisiksi syntyneet (born global) startup-yritykset ovat?

Startup-yritykset ovat yhä nopeammin kasvava ilmiö ympäri maailmaa. Erityisesti niin kutsuttujen born global-yritysten ilmiön kasvaminen tehokkaina pieninä ja keskisuurina yrityksinä, jotka ovat kansainvälisyyteen nopeasti tähtääviä, on vaikuttanut siihen miten nykyaikaiset startup-yritykset kuvautuvat. niistä valtaosa tavoittelee nopeaa kansainvälistä kasvua, ja tuote tai palvelu suunnitellaan alusta lähtien kansainväliseen kenttään sopivaksi (Sullivan et al. 2012). Mort et al. (2010) mukaan yksi päätekijöitä nopeaan kansainvälistymiseen pienillä ja keskisuurilla yrityksillä on niiden erityinen taito markkinoida tuotetta tai palveluaan.

Eri tutkimukset osoittavat, että kasvavissa määrin yhä useammat yritykset tähtäävät kansainvälisille markkinoille aivan alusta asti, joka taas on aiheuttanut erityisiä haasteita itse kasvamisen tasolle (Danis & Cavusgil 2012 ; Keupp & Gassmann 2009). Nämä yritykset ovat yleensä pieniä ja teknologia-suuntautuneita, jotka omaksuvat globaalin näkemyksen markkinasta jo aikaisessa vaiheessa, jonka tavoitteena on vauhdikas ja kansainvälisyyteen tähtäävä kasvu (Cannone & Ughetto 2013 ; Chwolka & Raith 2012). Tässä mallissa on ominaista, että ohitetaan tiettyjä vaiheita normaalista kansainvälisen kasvun mallista. Yleisin termi kuvaamaan vastaavia yrityksiä, on born global, eli syntynyt globaaliksi. (Madsen & Servais 1997 ; Rennie 1993)

Born global-yritys ymmärretään tässä tutkimuksessa sellaisena yrityksenä, joka on aloittanut kansainvälisen toimintansa viimeistään kolme vuotta yrityksen perustamisen jälkeen ja joiden liikevaihdosta ainakin 25-prosenttia on tullut perustamiseen ulkopuolelta. Cannonen & Ughetton (2014) mukaan tutkimuksissa born global-yrityksiä on voitu selkeästi jakaa kahteen ryhmään, joita ovat yritykset, joilla on korkea kansainvälisyyden syntymisen aste, ja ne, joilla sen voidaan sanoa olevan matala. Mort et al. (2010) kuvaa born global-startup yrityksiä sellaisina organisaatioina, jotka jo alussa etsivät ja johtavat merkittäviä kilpailuetuja käyttäen resursseja ja tuotteidensa myyntiä useissa eri maissa.

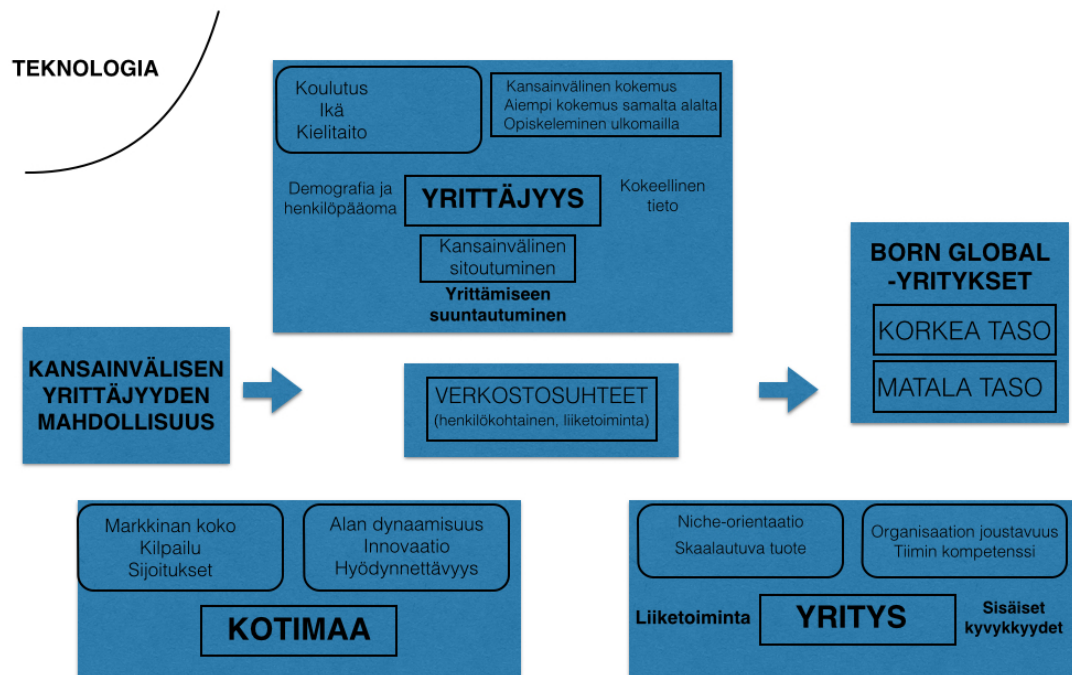
3.2 Kansainvälisiksi syntyneiden startup-yritysten erityispiirteet ja tarkoitus

Kuvassa X nähdään prosessi, jonka kautta yritys aloittaa kansainvälistymisen, ja joka alkaa siitä kun tunnistetaan mahdollisuus yrittäjyydelle kotimaan ulkopuolelta. Kansainvälisyyden astetta voidaan Cannonen & Ughetton (2014) mukaan määrittää viiden pääkategorian avulla, joita ovat teknologia, kotimaan olosuhteet, yrittäjyys, verkostojen suhteet ja yrityksen ominaisuudet. Nämä dimensiot voivat auttaa ymmärtämään erilaisia asteita ja niiden vaikutuksia born global-yrityksiin, niiden kansainvälisyyteen syntyneen kypsyyssasteen mukaan.

Todennäköisyys sille, että yritys kansainvälistyy, voi olla riippuvainen sosiaalisesta ja ekonomisesta muutoksesta, vaihdellen uusista markkinapaikoista aina globalisaatioon ja kasvavaan kansainväliseen henkilöpääoman liikkuvuuteen. Nämä muutokset aiheutuvat teknologian kehityksestä kommunikoinnissa, informaatiossa ja kuljetuksessa. Nopea teknologinen muutos pakottaa myös teknologiakeskeiset yritykset keskittymään ulkomaalaisia markkinoita jo alkuvaiheessa, jotta teknologian rajoittavuutta ei tulisi vastaan. (Cannonen & Ughetto 2014) Gleason & Madura (2016) argumentoi tutkimuksessaan, että vaikka born global-yrityksellä on korkeammat riskit liiketoiminnassaan, on pidemmän ajan tulokset selkeästi tuottoisampia osakkeenomistajille.

Kotimaa saattaa vaikuttaa yrityksen kansainvälisyyden syntymisen todennäköisyyteen. Oviatt & McDougall (2005) tunnistivat kilpailun olevan vaikuttava tekijä ja niin sanotusti "ajava" voima kansainvälistymisen nopeudessa. Sisäinen markkina, joka nähdään liian pienenä, vaikuttaa yritysten kansainvälistymiseen jo aivan yrityksen alkuvaiheessa. Kova kilpailu kotimarkkinassa on keskeinen tekijä kansainvälisyyteen siirtymisessä. Isompien ja järjestelmällisten yritysten asettama kilpailu kotimarkkinassa houkuttaa startup-yrityksiä pyrkimään kohti kansainvälistä kasvua heti alusta asti. Teknologinen dynaamisuus ja kasvupotentiaali kotimaassa voidaan laskea myös yhdeksi vaikuttavaksi tekijäksi. Yritykset, jotka toimivat alalla, jossa teknologia muuttuu nopeasti, siirtyvät nopeasti kotimaan ulkopuolelle väistämällä rajoittavia tekijöitä, joita kotimarkkina saattaa asettaa Cannone & Ughetto (2013).

Kuten kilpailun asettama haaste etenkin edistyneisimmässä maissa on muuttunut siihen, että kilpaillaan kyvystä luoda ja kaupallistaa tuotteita ja prosesseja, on maan kyky innovointiin yksi tärkeimpiä vaikuttavia tekijöitä, jotka vaikuttavat teknologiaorientoituneiden startup-yritysten kasvuun. Yleisesti tämä kyky viittaa olosuhteisiin, sijoituksiin ja käytäntöjen valintoihin, jotka luovat ympäristön innovoinnille. Ottaen huomioon born global-yritysten tietointensiivisen luonteen ja niiden vahvan pyrkimyksen kansainväliseen toimintaan, on hyvin epätodennäköistä, että sillä olisi innovatiivisia vaikutuksia kotimaahan. Gleasonin & Maduran (2016) mukaan born global-yritykset kohtaavat riskejä enemmän kuin vastaavat kotimaassa toimivat yritykset. Toisaalta globaalien startup-yritysten riskit eivät ole merkittävästi suurempia kuin maantieteellisesti keskittyneiden startup-yritysten.



Kuva 3.1. Teoreettinen viitekehys born global-yritykseen vaikuttavista tekijöistä. (Mukailtu lähteestä Cannone & Ughetto (2014).

Kansainvälinen yrittämisen mahdollisuus tunnistetaan, arvioidaan ja todennetaan aina jokaisen yrittäjän omien henkilökohtaisten ominaisuuksien ja asenteiden kautta. Yrittäjä päättää itse kannattaako kansainvälinen mahdollisuus käyttää, peilaamalla omaan kokemukseen, koulutukselliseen taustaansa sekä oman yrittämisen tapoihin tehdessään päätöstä. Näissä tärkeimpiä osatekijöitä Cannonen & Ughetton (2014) mukaan ovat henkilöpääoma, kansainvälinen sitoutuminen ja kokeellinen tietotaito. Monet tutkimukset ovat todistaneet yrittämisen ominaispiirteiden tärkeyden kansainvälisessä kehityksessä, joita ovat koulutustausta, kansainvälinen asenne, motivaatio, kokemus ja asiantuntijuus (Atherton 2016).

Henkilöpääoman vaikutus, kuten ikä, koulutustaustan taso sekä ulkomaisten kielten hallitseminen ovat asioita, joiden uskotaan olevan kansainvälisten valintojen takana, erityisesti dynaamisissa startup-yrityksissä, joiden tavoitteena on kansainvälisyys (Cannone & Ughetto 2014). Luonnollisesti ulkomaisiin tavoitteisiin liittyy suoraan riskinotto-kyky, yleisesti proaktiivisuus sekä se miten korkea on motivaation ja innovaatiokyvyn taso. Myös ulkomailla suoritettu opiskelu tai koulutus ovat tekijöitä, jotka Oviattin & McDougallin (2005) mukaan vaikuttavat kansainvälisyyden syntymiseen.

Verkostosuhteet korostavat yrittämisen kasvukykyä kansainvälisessä yhteisössä siinä, miten nopeasti kansainvälinen kenttä voidaan saavuttaa. Asiantuntijat tunnistavat tässä kolme kohtaa, jotka ovat verkostosuhteiden vahvuus, verkoston koko sekä tiheys. Ensinnäkin on lähestyttävä kansainvälisiä henkilökohtaisia ja liiketoiminnallisia verkostoja, jotka voivat jälleen lisätä verkostoasi omien verkostojen kautta. Toiseksi verkostot ovat yrityksen tiedonlähteitä kansainvälisistä markkinoista, esimerkiksi tietystä maasta, mikä tekee niistä tärkeitä. Kolmanneksi verkosto auttaa yrittäjiä luomaan strategisia

yhteistyöverkostoja ja luomaan heidän kauttaan uskottavuutta uusiin markkinoihin (Cannone & Ughetto 2014).

Muut yritykseen liittyvät tekijät, niin liiketoiminnalliset kuin sisäiset kyvykkyydet, vaikuttavat myös kansainväliseksi syntymisen todennäköisyyttä. Strategia ja sen fokusointi, myytävän tuotteen luonne, monitaitoinen johtoryhmä ja organisaation joustokyky ovat asioita, jotka voivat vaikuttaa yrityksen kansainvälistymisen kykyyn organisaation näkökulmasta. Niche-markkinastrategia saattaa esimerkiksi vaikuttaa suoraan yrityksen kansainvälistymisen todennäköisyyteen. Startup-yritykset pitävät vaikeana saavuttaa taloudellisia mittakaavaetuja kilpailussaan isompien ja kokeneempien tiimien kanssa. (Cannone & Ughetto 2014) Kun kohdemarkkina on riittävän pieni, yrityksillä on tapana tavoitella useampaa markkinaa samanaikaisesti, ja sitä kautta saavuttaa kansainvälistymistä nopeasti (Oviatt & McDougall 1995).

Jotta voidaan saavuttaa merkittävää menestymistä ulkomaisessa niche-markkinassa, born global-yritysten on tarjottava uniikkeja ja hyvin erikoistuneita tuotteita ja palveluita sekä teknologiajohtajuutta hyödyntämällä innovatiivisuutta, tietoa ja sisäisiä kyvykkyyksiä. Organisaation joustavuus ja kyky mukautua ovat tärkeimpiä asioita varmistamaan markkinapotentiaalin, kansainvälistymisstrategian menestymisen sekä kansainvälistymisen nopeuden ja luonteen (Cannone & Ughetto 2014). Markkinoinnin kommunikaation resurssit ovat ratkaisevassa asemassa organisaation kyvyssä tehdä markkinoille tulo ja kehittää liiketoimintaa (Mort et al. 2010).

Born global-yrityksiin liitetään myös tiiviisti resurssien vaikutus, joka vaikuttaa merkittävästi niiden markkinoinnin kyvykkyyksiin. Morris et al. (2002) määrittelee resurssien vaikutuksen seuraavasti; ”kyky käyttää toisten ihmisten resursseja saavuttaakseen markkinan tavoitteen.” Esimerkkejä tästä ovat vaihtaminen, lainaaminen, vuokraaminen, leasing, jakaminen, kierrätys ja ulkoistaminen. Mortin et al. (2010) mukaan resurssien tehostaminen on strategia, jota born global-yritykset pyrkivät käyttämään hyväksi saavuttaakseen markkinan. Esimerkiksi Mortin et al. (2010) tutkimuksessa käytettyjen startup-yritysten markkinoinnin takana oli strategisesti luotu julkisuus ja sen hakeminen, joiden kautta voitiin tavoittaa potentiaaliset asiakkaat. Resursseista puhuttaessa on huomioitava, että näillä yrityksillä on ulkoisten resurssien hyödyntämisen lisäksi erityisen vahva sisäisten resurssien käyttäminen, joskin ne ovat rajallisia verrattuna isompiin yrityksiin.

Uskottavuuden saaminen yrityksen tuotteelle on Mortin et al. (2010) mukaan on born global-yrityksille tavanomainen este. Isoja yrityksiä vastaan kilpaillessa nämä yritykset käyttävät menestyäkseen markkinoinnin tekniikoita, jotka auttavat uskottavuuden saamiseen, joka taas luo mahdollisuuden luottamukselle ja hyväksynnälle. Born global-yritykset pyrkivät menestykseen näkyvillä markkinoilla tai hyödyntämällä omia käyttäjiään tuotteen uskottavuuden luomisessa. Tämä on erityisesti korkean teknologian tuotteissa B2B-markkinoilla, jossa ostajat ovat vastahakoisia ilman selkeää luotettavuutta teknologiasta ja sen toimimisesta (Mort et al. 2010). Born global-yritys voi luoda uskottavuutta tuotteelle esimerkiksi sertifikaateilla, palkinnoilla ja median tunnustusten kautta. Tämän tärkeys on niin ikään tunnustettu korkean teknologian yrityksille tärkeäksi B2B-ostajasta johtuen, mutta myös matalamman teknologian alalla.

4. KYPSYYSMALLIT JA NIIDEN ROOLI SO- SIAALISEN MEDIAN KÄYTTÖNOTOS- SA

Kypsyysmallit luovat pohjaa tämän työn tuloksien taustalle, jonka takia niitä käsitellään tässä teorialuvussa. Satoja kypsyysmalleja on tutkittu tieteenekijöiden toimesta eri informaatioteknologian aloilla ja niiden käytön on arvioitu kasvavan entisestään lähivuosina. Ennalta arvattavien muutosten ja evoluution kautta kypsyysmallit sisältävät usein sarjan eri tasoja jotka yhdessä muodostavat odotetun tai halutun, loogisen polun alkutasosta kypsyytteen asti. Kypsyysmallit näyttävät organisaation nykyisen tilan ja kyvykkyudet yhtenäisenä kokonaisuutena. Näitä malleja käytetään yleisesti tilanteissa, joissa priorisoidaan, johdetaan sekä yleisesti kontrolloidaan prosessia (Pöppelbuß & Röglinger (2011). Becker et al. (2009) määrittelyn mukaan kypsyysmalli kuvaa tarkoituksen asioille, jossa tarkastellaan kokonaisuuden arviointia tiettyjä ennalta määriteltyjä kriteereitä vastaten.

Taulukko 4.1. Kypsyysmalli ja dimensiotasojen vaikutukset toisiinsa.

Kypsyysden taso	Dimensio 1	Dimensio 2	Dimensio 3	Dimensio 4	Dimensio 5
Taso 0					
Taso 1		Dimensiot eivät yhtenäisiä, saattaa aiheuttaa pullonkaulan tai vast. ongelmaa			
Taso 2					
Taso 3					
Taso 4				Esim. eri dimensio 4:n kypsyystaso liian paljon edellä muita	

Wendlerin (2012) mukaan kypsyysmallit tarjoavat organisaatioille yksinkertaisen, mutta tehokkaan mahdollisuuden mitata prosessiensa laatua. Lehmkuhl et al. (2013) kertoo myös, että yhdistettyjä lähestymistapoja laaja-alaisen asioiden tutkimiseen voidaan

tukea parhaiten käyttämällä kypsyysmalleja. Jussilan et al. (2012) mukaan on etenkin IT-liiketoiminnassa havaittu, että yritykset ovat voineet tukea sosiaalisen meidän käyttöönottoa kypsyysmalleja hyödyntämällä. Ne auttavat ongelmanratkaisussa paljastamalla yrityksen nykytilanteen ja sen jälkeen saavutetut tasot jossakin tutkittavassa aihepiirissä. Kypsyysmallit tarjoavat jäsennellyt ohjeet kehityksen aikaansaamiseksi tiettyjen valittujen dimensioiden puitteissa. Yleisesti tässä kontekstissa kypsyydellä tarkoitetaan siis sellaista “tasoa”, joka on valmis tai täydellinen (Lehmkuhl et al. 2013).

Kypsyysmallien esittäessä teorioita tasopohjaisesta evoluutioista, niiden perimmäinen tarkoitus on kuvailla tasoja ja kypsyiden polkuja. Jokaisen tason ominaisuudet sekä loogiset suhteet eri tasojen välillä on selitettävä hyvän kypsyysmallin rakentamiseksi. Mallien tarkoituksena on esittää nykyinen ja tavoiteltavat kypsyiden tasot sekä tuoda kehitysehdotuksia niiden lisäksi. (Pöppelbuß & Röglinger (2011) Tarkoituksena on siis diagnosoida ja eliminoida puutteellisia kyvykkyyksiä. Jussila et al. (2012) määrittelee myös kypsyysmallit kuvaamalla niitä roadmap-kehityksessä, eli etenemissuunnitelmina asioiden implementointiin organisaatioissa.

Kypsyysmalleilla voidaan ajatella olevan kolmea erilaista tyyppiä, joita ovat kuvaileva, ohjaileva sekä vertaileva. Rummeler & Brache (1990) vertaavat kuvaileviin kypsyysmalleihin viitattaessaan vastaavia työkaluja koneina jatkuvalla parantamisella, kehityssuunnitelmina organisaatioiden ohjaamiselle, sekä toimintasuunnitelmina uusien kokonaisuuksien kehittämiseksi. Ohjaileva kypsyysmalli toimii siten, että se tunnistaa tavoitellut kypsyysmallien tasot ja tarjoaa kehitysehdotuksia niiden parantamiseksi (Becker et al. 2009). Vertaileva ominaisuus tarkoittaa sitä, että kypsyysmallin avulla voidaan tehdä sekä sisäistä että ulkoista vertailua eri kriteerien mukaan. Esimerkiksi historialliseen dataan viitaten voidaan vertailla kypsyiden tasoja samanlaisten liiketoimintayksiköiden tai yritysten välillä.

Kypsyysmallinen kehittäminen nähdään usein design tieteen tutkimuksena (Becker et al. 2009 ; Metter & Rohner 2009) Design tieteen tutkimus pyrkii luomaan innovatiivisia artefakteja joita voidaan käyttää ratkaisemaan ihmisten ja organisaatioiden haasteita. Kypsyysmalleja rakennettaessa ja käytettäessä on niiden pystyttävä tarjoamaan kokoelmaa siihen liittyvistä perustiedoista. Esimerkiksi käytön tarkoitus, kohderyhmä ja kokonaisuuteen liittyvät luokat on syytä dokumentoida selkeästi. Kohderyhmään liittyvä dokumentaatio tulisi sisältää tiedot siitä kenelle malli on tarkoitettu sekä keneltä siihen kerätty tieto on peräisin. (Pöppelbuß & Röglinger (2011) Tiedon keräämiseen voidaan käyttää erilaisia tapoja haastatteluiden kautta, kuten case study, focus groupit tai muut tutkimustavat.

Kypsyysmalleja on hyödynnetty vain vähän sosiaalisen median moniulotteisten komponenttien arvioimisessa ja erityisesti sosiaalisen median markkinoinnissa tutkimusta ei juurikaan ole. Yleisesti selkeää linjaa siihen, milloin yritys on “valmis” sosiaalisen median käyttöönottoon, ei löydy (Greyer & Krumay 2015). Kuten johdannossa mainittiin, sosiaalinen media koostuu kahdesta eri ulottuvuudesta, missä sana sosiaalinen korostaa käyttäjiä, kommunikaatiota ja heidän suhteitaan, kun taas media keskittyy sitä ympäröivään teknologiaan ja organisaationallisiin piirteisiin, kuten dynamiaan, interaktioon ja jakamiseen. Sosiaalinen media voidaankin määritellä Internet-pohjaisiksi sovelluksiksi, jotka mahdollistavat käyttäjien luoman sisällön tekemisen ja jakamisen. (Geyer & Krumay 2015) Tällaisella interaktiolla yhteisöjen välillä voidaan saavuttaa merkittävää arvoa yritykselle, mikäli se on hyvin suunniteltua ja johdonmukainen yhdessä yrityksen liiketoiminnan kanssa.

Sosiaalisen median käyttöön liittyviä riskejä voidaan tunnistaa yleisesti esimerkiksi markkinointikanavien konfliktit, kommunikoinnin kontrollin menettäminen, tietoturva ja yksityisyysasiat, maineen menettäminen sekä sisäisen yhteistoiminnan heikentyminen (Geyer & Krumay 2015).

Tutkimusten mukaan eri asiat, kuten mainostaminen, markkinointi, pr, asiakastuki, myynti ja jakelu, sisäinen kommunikointi, markkinatutkimus, yhteistyö, sosiaalinen rekrytointi ja tuotekehitys kuuluvat yritysten top 10 listalle, miksi he käyttävät sosiaalista mediaa (Geyer & Krumay 2015). Tämä monimuotoisuus organisaation sosiaalisen median käyttötavoissa selittää jo sitä, miten monipuolinen kokonaisuus sosiaalinen media itsessään on. Malli, joka mahdollistaisi generisen mutta selittävän näkemyksen sen käyttönotosta niin yrityksissä kuin erityisesti startup-yrityksissä born global-kentässä puuttuu.

Kypsyysmallien kanssa sosiaalisen median markkinoinnin monimuotoisuutta voidaan jäsentää, jolloin voidaan vähentää koordinoimattomien sosiaalisen median käyttöyritysten riskiä. Geyerin & Krumayn (2015) mukaan sosiaalisen median kypsyysmalleja on tutkittu lähinnä erittäin yksityiskohtaisessa käytössä esimerkiksi vain yhdellä tietyllä kanavalla innovointikäytössä. Mallit keskittyvät kypsyysmallin vaiheeseen, jossa yritys on, jolloin idea keskittyy esimerkiksi innovoinnin diffuusioon, jolloin arviointia on vaikeaa tehdä. Heidän mukaansa kypsyysmalli on tehokasta rakentaa siten, että tiedon pohjana käytetään mahdollisimman monipuolista haastattelupohjaa, mikä koostuu aihepiirin kohderyhmästä sekä asiantuntijoista.

Lehmkuhlin et al. (2013) & Geyerin & Krumayn (2015) mukaan kypsyysmallien teoriaan ja designiin liittyy useita näkökulmia, joista niin kutsuttu alhaalta-ylös sekä ylhäältä-alas metodologia järjestää kypsyysmalleja niiden dimensioiden ja tasojen määritysten avulla. Mikäli tarkasteltava aihe on verrattain uusi, on ylhäältä-alas lähestymistapa parempi, koska ei ole välttämättä täysin selkeää mikä määrittää kypsyys tason (Lehmkuhl et al. 2013). Tässä ensimmäisessä vaiheessa määritetään ensin kypsyys tason, joissa erityisesti keskitytään määrittämään jokaisen tason ominaisuudet ja piirteet. Näin voidaan lisätä painoarvoa juuri sille, mikä määrittää tietyn kypsyys tason ja miten sitä voidaan mitata. Tämänlainen ylhäältä-alas metodologia toimii hyvin erilaisissa tilanteissa, joka sopii yleistämiseen ja mahdollistaa standardoinnin. (Lehmkuhl et al. 2013)

Lehmkuhl et al. (2013) perustaa Bruin et alin. (2005) määrittämän 6-vaiheisen metodologian perustaksi mallin kehittämisen. Kehitysprosessin vaiheet ovat kuvattu seuraavassa taulukossa.

Taulukko 4.2. Kypsyysmallin kehitysprosessin vaiheet. Mukailtu lähteestä Lehmkuhl et al. (2013)

Vaihe	Kuvaus
Laajuus	Sovellusala ja kohdeyleisö määritetään
Design	Design-vaatimukset määritellään ja mallin ominaisuudet hahmotellaan mukaan lukien tasojen kuvaukset ja määrittäykset

Rikastus	Jokaisen tason ominaisuudet määritellään ja arviointitapa määritetään
Testaus	Malli testataan sen valmiuden ja tarkkuuden suhteessa. Arviointityökaluja käytetään luotettavuuteen ja validointiin
Käyttöönotto	Malli käyttöönotetaan kohdeyleisölle ja yksittäisille yhteisöille
Ylläpito	Mallia ylläpidetään, jotta siihen voidaan tuoda uusia näkökulmia, kehityksiä ja kokonaisuudessaan sillä varmistetaan sen kehityskulku

Sovellettava laajuus kypsyysmallissa voi olla erittäin tarkka tai vaihtoehtoisesti melko geneerinen. Tämä päätös tehdään sen mukaan mitä kypsyysmallilta tavoitellaan. Esimerkiksi Lehmkuhlin et al. (2013) tutkiessa sosiaalisen median kypsyysmalleja innovoinnissa, laajuuden pohjana toimii valinta, jossa analyysin keskiössä ovat organisaatiot, jotka tekevät jo jonkinlaisia sosiaalisen median aktiviteetteja. Yksi tärkeimpiä sovelluksia mallin rakentamisessa on nykytilanteen (status quo:n) määrittäminen.

Lehmkuhlin et al. (2013) mukaan yksinkertaisen ja pragmaattisen mallin kehittäminen mahdollistaa tutkimuksen näkökulmasta syvällisemmän ymmärryksen geneeriseen asiaan. Kun tällaisella lähestymistavalla voidaan ”piilottaa” kompleksisuudet tarkasteltavasta alueesta, voidaan ensimmäisen sovelluksen jälkeen tehdä yksityiskohtaisempaa tutkimusta aiheesta. Malli mahdollistaa myös hieman geneerisempien organisaatioiden tutkimisen, jolloin voidaan enemmän yleistää lopputuloksia.

Design-vaihe korostaa kohdeyleisön tarpeita ja miten nämä tarpeet tyydytetään. Kvalitatiiviset tutkimusmetodologiat, kuten case studyt, sopivat hyvin tähän tarkoitukseen (de Bruin et al. 2005 ; Becker et al. (2009). Kypsyiden mittaaminen suoritetaan yleisesti eri dimensioiden suhteen, jolloin näiden määrittämiseksi Lehmkuhl et al. (2013) määrittelee sosiaalisen median IT-innovaation yhdeksi tyypiksi. Sosiaalisen median sovellusten kaltaisten teknologioiden kokonaisvaltainen implementointi, integraatio sekä johtaminen vaativat koko yrityksen laajuisia toimia, jotta käyttöönotto onnistuu. Lehmkuhl et al. (2013) pilkkoo design-vaiheen neljän kypsyiden päätekijän mukaan, joita ovat strategia, prosessi, IT-järjestelmät sekä kulttuuri. Lisäksi siihen tuodaan dimensioiden hallinto yhtenä osa-alueena mukaan, minkä avulla kontrolloidaan kypsyiden tasojen määrittämistä ja saavuttamista.

Kypsyiden dimensioita määriteltäessä tasojen määrä on yleensä 3-7 tason luokkaa riippuen sen mallista ja tarkoituksesta (Jussila et al. 2012). Kypsyiden tasojen määrittelyn Lehmkuhl et al. (2013) jakaa viiteen eri tasoon sosiaalisen median innovaatioita tarkasteltaessa. de Bruin et al. (2005) mukaan viiden tason käyttö kypsyysmalleissa on tutkijoiden kesken todettu hyvin toimivaksi, koska sillä voidaan mallintaa tarkasteltavaa asiaa tarpeeksi eri näkökulmista, tekemättä siitä kuitenkaan liian kompleksia. Ohessa taulukko X mallintaa eri tasoja.

Taulukko 4.3. *Kypsyysden tasot. Mukailtu lähteestä Lehmkühl et al. (2013).*

Mallin taso	Määritelmä
Taso 0	Ei kypsyysastetta
Taso 1	Matala kypsyysaste
Taso 2	Verrattain matala kypsyysaste
Taso 3	Keskitason kypsyysaste
Taso 4	Melko korkea kypsyysaste
Taso 5	Korkea kypsyysaste

Tasojen avulla voidaan tarkastella eri kypsyysasteisiin liittyviä tekijöitä, arvioimalla esimerkiksi sosiaalisen median prosessien mittaamista, kontrollointia, johtamista ja tehokkuutta. Näiden lisäksi Lehmkühl et al. (2013) arvioi teknologian kypsyyttä sekä ihmisiin ja yleisesti kulttuuriin liittyvää kypsyyttä.

Rikastusvaihe täsmentää oikean mallin kehittämistä. Ala-dimensiot määritellään tässä vaiheessa, jolloin voidaan lisätä jokaisen viiden dimension tarkkuutta, mikä mahdollistaa yksityiskohtaisempaa kypsyysden analysointia. Strategia-dimensiossa arvioidaan sosiaalisen median näkökulmaa ja hyväksyntää organisaatiossa. Sen integrointi yhdeksi tukevaksi elementiksi tietyn strategisen tavoitteen saavuttamiseksi on määritelty tason kaksi kypsyysasteeksi Lehmkühl et al. (2013) mukaan. Ylhäältä-alas ja strategisesti suunnattu lähestyminen määrittää tason 3 kypsyysden, koska siinä on keskitetty ja järjestäytynyt näkökulma tutkittavaan asiaan liittyen. Taso 4 voitaisiin tässä esimerkissä määrittää olevan saavutettu silloin, kun sosiaalinen media on täysin integroitu toimintoihin, jolloin ei ole tarvetta erillisille strategisille määrittäyksille. Taso 5 voitaisiin saavuttaa kun sosiaalisesta mediasta tulee kokonaan uusi liiketoimintamalli yritykselle. Lehmkühl et al. (2013) käyttää argumentoinnin keinonaan myös Porterin geneeristä arvoketjua määrittämään milloin sosiaalisen median toiminnoista voidaan saada kilpailuetua.

Sosiaalisen median kypsyysmalleja rakennettaessa on huomioitava myös yleisesti sen omaksumiseen vaikuttavat ominaispiirteet. Web 2.0 on erittäin kompleksi ja monimuotoinen kenttä, jonka sovellukset vaativat jatkuvaa mukautumista ja ylläpitoa, esimerkiksi niin online-yhteisöissä kuin myös asiakkaille tarjotussa arvossa.

5. SOSIAALISEN MEDIAN KÄYTTÖNOTON MENESTYSTEKIJÄT B2B-MARKKINOINNISSA BORN GLOBAL STARTUP-YRITYKSELLE

Siamagkan et al. (2015) mukaan organisaation innovatiivisuus sekä haettu hyöty ovat merkittävimpiä sosiaalisen median omaksumiseen vaikuttavia tekijöitä B2B-yrityksille. Tämän lisäksi päätöksentekijöiden, kuten ostajien ja kilpailijoiden aiheuttama paine vaikuttaa käyttöönoton päätökseen. Sosiaalisen median käyttöönotossa B2B-markkinointiin liittyy usein se, että asiakkailta tulee painetta käyttää sitä kommunikointikanavana, minkä lisäksi kilpailijoiden ottaessa uusia työkaluja käyttöön paine kasvaa entisestään.

B2B-organisaatiot, jotka ottavat sosiaalista mediaa käyttöön markkinoinnissa, hakevat vahvasti johdon tukea ja uskottavuutta sosiaalisen median hyödyntämiselle, joita voidaan vahvistaa esimerkiksi tarjoamalla erilaisia koulutuksia työntekijöiden tietotaitojen kehittämiseksi. Ne B2B-yritykset, jotka ovat käyttäneet tehokkaasti sosiaalisen median alustoja, saattavat myös kehittää niin sanottuja case study-tyyppisiä tutkimuksia tai bloggauksia, joka taas vahvistaa uskoa muiden yritysten käyttöönoton aloittamiselle. (Chen et al. 2015 ; Siamagka et al. 2015)

Sosiaalinen media tarjoaa uusia mahdollisuuksia markkinoinnille, mutta sen käyttöönotto eritoten B2B-ympäristössä on ollut hidasta. Sosiaalisen median käyttöönoton kypsyysmalleille ominaisia osia ovat olleet esimerkiksi demografia, organisaation valmius sekä ja kypsyys itsessään. Dimensioita, joiden suhteessa kypsyyttä tarkastellaan, on Geyerin & Krumayn (2015) mukaan operationaalinen sosiaalisen median hallinnointi, HR:ään liittyvät asiat, sosiaalinen kuuntelu ja monitorointi, sosiaalisen median strategia sekä säännökset vastuulliseen toimintaan. Jussila et al.(2012) löytää sosiaalisen median innovaatiokäyttöön dimensioita, kuten innovaatioon liittyvät prosessit, sosiaalisen median käytännöt, tietoturvallisuus, insentiivit ja motiivit osallistumiselle sekä vaaditut taidot ja osaaminen.

Dimensioista voidaan johtaa selkeää yhtäläisyyttä yleisesti siinä, mikä sosiaalisen median käyttöönotossa on tärkeää ja kriittistä sen onnistuneelle läpiviennille. Yleisesti kokonaisvaltainen strategia sosiaalisen median käytölle on tärkeää, minkä lisäksi taidot ja osaaminen liittyen kanaviin ja työkaluihin, sekä sosiaalisen median kuuntelu yrityksen ominaispiirteiden lisäksi nousevat tärkeiksi hallita. Kuten luvussa 3 todettiin, on nyky-

aikaisten born global startup-yritysten toimintaympäristölle tyypillistä kansainvälisyyteen välittömästi tähtäävä suuntaus, jolloin kulttuuri ja demografia on otettava huomioon B2B-markkinointia tehtäessä.

Näiden yritysten keskeisiä vaikuttavia tekijöitä ovat ensinnäkin yrittäjäyys itsessään johon liittyy kansainvälinen kokemus sekä esimerkiksi koulutus, ikä ja kielitaito. Myös verkostosuhteet, kotimaa ja yritys itsessään liiketoiminnallisesta ja sisäisten kyvykkyyksien näkökulmista ovat born global-polulle ohjaavia tekijöitä (Cannone & Ughetto 2014). B2B-markkinoinnin käyttöönotossa ja implementoinnissa nämä tekijät vaikuttavat kokonaisuudessaan siihen minkälaisilla resursseilla esimerkiksi markkinointia ja sosiaalista mediaa siinä voidaan hyödyntää.

B2B-markkinoinnissa on aina muistettava, että se on hyvin pitkälti ihmisten välistä vuorovaikutusta, vaikka kyseessä onkin yritysten välisestä liiketoiminnasta. Geehanin (2011, s. 150) mukaan B2B-kentän päätöksentekijät ovat aina ammattilaisia, joka luo erityispiirteitä ja vaatimuksia markkinointiin. Kärkkäinen et al. (2014) myös korostaa sosiaalisen median vaikutuksia markkinoillepääsyn aikaan liittyen. McKinsleyn tutkimuksen mukaan aika on pienentynyt noin 20-prosenttia sekä luonut yli 15-prosentin kasvun yrityksen tuotoille. Sosiaalisen median kanavien kautta välitettävän viestin merkitys korostuu selkeästi kun kohdehenkilöitä pyritään tavoittamaan esimerkiksi Facebookissa tai Twitterissä (Chang et al. 2015).

Lisäksi Geehan (2011, s. 149) jakaa B2B-markkinoinnin menestystekijät neljään osaan, joissa ensimmäinen korostaa sitä, että asiakas kontrolloi yrityksen brändiä ja positiota. Toinen päätekijä korostaa markkinointiin liittyvää sijoitetun pääoman tuotto prosenttia, ROI:ta. Tämä on saatava maksimoitua, jotta tehokasta markkinointia voidaan toteuttaa. B2B-ympäristössä on myös aina ymmärrettävä, että käyttäjän kommentit ja mielipiteet on yleensä erikseen asiakkaan kommentteista ja mielipiteistä. Tällä tarkoitetaan sitä, että päätöksentekoprosessissa asiakkaan päässä on esimerkiksi ostaja, joka tekee lopullisen ostopäätöksen, kun taas itse ohjelmiston käyttäjä saattaa olla vain osittain mukana päätöksenteossa.

Koko markkinointi rakentuu loppujen lopuksi siihen, miten hyvin sillä voidaan edesauttaa myyntiä tekemään kauppaa. Geehan (2011, s.149) listaakin neljänneksi oikean ohjelman implementoinnin myynnin ja liidien generoinnin tehostamiseksi. Tämä on otettava huomioon myös kypsyyksimallin rakentamisessa, jolloin fokus saadaan ohjattua siihen, mikä markkinoinnin perimmäinen tarkoitus B2B-kentässä on.

Seuraavaksi työn empiriavaiheessa on tarkoituksena rakentaa sosiaalisen median B2B-markkinoinnin käyttöönottoon etenemissuunnitelmaehdotus. Tätä varten rakennetaan erikseen kypsyyksimalli, jonka kautta tarkoitus on löytää käyttöönoton tärkeimmät osat alueet sekä niihin liittyvät haasteet ja parhaat käytännöt. Tämä luodaan täydentämällä teoriavaiheessa kerättyä kirjallista tietoa case study-haastatteluilla erilaisista born glo-

bal-startup yrityksistä, jolloin voidaan tarkemmin määrittää kypsyysmallin rakenne, dimensiot sekä kypsyiden tasot. Tätä kautta voidaan luoda ehdotus etenemissuunnitelmaksi startup-yritykselle, joka toimii suositteluna sosiaalisen median käyttöönottoon B2B-markkinointiin.

6. CASETUTKIMUS

Kirjallisuuskatsauksen ja teorian pohjalta työssä tullaan empiriaosuuteen, jossa vastaan työn alatutkimuskysymyksiin tukien niitä teoriavaiheessa löydetyillä havainnoilla. Tämä luku sisältää empiriaosuuden tutkimusmenetelmien esittelyn sekä tiedonkeruutaan, jolla empiriavaihe koostetaan. Luku vie lukijan tutkimuksen empiriaosaan, jonka kautta tullaan caseanalyysiin ja sen vaiheisiin.

6.1 Tutkimusmenetelmä ja sen esittely

Kuten työn alussa mainittiin, on työn tavoitteena selvittää millä tavoin kansainvälisessä kentässä toimiva startup-yritys voi parhaiten käyttöönottaa sosiaalista mediaa sen elinkaaren vaiheissa.

Työn päätutkimuskysymyksen laajuuden takia on laadittu myös tukevia alatutkimuskysymyksiä, jotka vastaavat päätutkimuskysymykseen. Ne ovat seuraavia:

- Miten kypsyysmallit tukevat sosiaalisen median käyttöönottoa B2B-kentässä toimivan startup-yrityksen näkökulmasta?
- Mitkä ovat tärkeimmät osa-alueet sosiaalisen median käyttöönotossa B2B-markkinointiin?
- Mitkä ovat parhaat käytännöt sosiaalisen median käyttöönottoon startup-yritykselle?

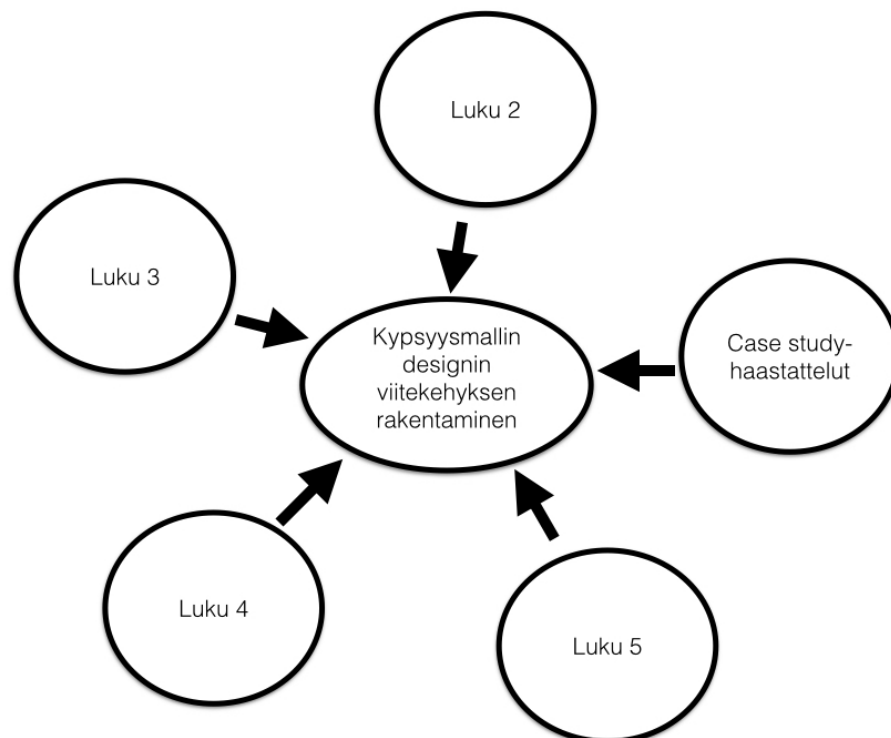
Empiirinen vaihe tutkimuksessa pohjautuu toiminta-analyyttiseen tutkimusotteeseen, johtuen sen soveltavuudesta hermeneutiikkaan. Tutkimusote soveltuu tutkittavaan aiheeseen, sillä tutkijan sekä kohteen yhteys on vallitseva, ja antaa vapautta tutkijan ymmärryksen varassa tehtäviin tulkintoihin tutkimuksen aikana.

Seuraavassa luvussa käydään läpi kahdeksan born global startup-yritystä, joiden sosiaalisen median markkinoinnista vastaavia henkilöitä haastateltiin sosiaalisen median B2B-markkinoinnin käyttöönottoon liittyen. Haastattelut suoritettiin aina kahdessa vaiheessa, jossa ensimmäisessä vaiheessa haastateltavalle lähetettiin kysymyspatteristo, johon hän vastasi ensin kirjallisesti. Tämän jälkeen suoritettiin syvennetty haastattelu näiden vastausten perusteella, joko kasvotusten paikan päällä tai Skype-puhelun välityksellä. Kaikki haastattelut myös nauhoitettiin ylös tarkempien tulosten saamiseksi.

6.2 Sosiaalisen median kypsyyssmallin design B2B-markkinointiin

Sosiaalisen median kypsyyssmallin rakentamiselle luotiin pohja teoriaosuudessa, jonka avulla kypsyyssmallia roadmap-tarkoitukseen voidaan rakentaa. Jussilan et al. (2012) mukaan sosiaalisen median kypsyyssmalliin liittyy viisi päätekijää, joita ovat kypsyyssmallien kirjallisuuden tutkiminen, systemaattinen sosiaalisen median kypsyyssmallien kirjallisuuden tutkiminen, kypsyyssmallien validisointi samalta alalta, tavoitteiden ja kriteerien asettaminen kypsyyssmallille, sekä case-haastatteluiden käyttö.

Kypsyyssmalleihin liittyvää kirjallisuutta tarkasteltiin teoriaosion luvussa 4, jossa myös keskityttiin juuri sosiaalisen median kypsyyssmalleihin ja niihin liittyviin erityispiirteisiin. Yleisesti havaittiin, että kypsyyssmallit soveltuvat laaja-alaisten asioiden, kuten markkinoinnin tutkimiseen, ja että IT-liiketoiminnassa on havaittu kypsyyssmallien hyödyntämisen edut sosiaalisen median toimintojen käyttöönotossa (Jussila et al 2012 ; Lehmkuhl et al. 2013).



Kuva 6.1. Työn osien vaikutus kypsyyssmallin viitekehyksen designiin.

Kypsyyssmallien havaittiin tarjoavan jäsennellyt ohjeet kehityksen aikaansaamiseksi tiettyjen valittujen dimensioiden puitteissa. Näiden kautta kypsyyssmallille voidaan mää-

rittää tasot Lehmkuhlin et al. (2013) sekä Pöppelbußin & Röglingerin (2011) mukaan. Kypsyysmallien designiin liittyen Greyerin & Krumayn (2015) mukaan mikäli tarkastettava aihe on uusi, on ylhäältä-alas lähestymistapa käsiteltävään aiheeseen hyvä, jolloin täyttää selkeyttä kypsyysden tasoista ei ole etukäteen. Näin ollen sosiaalisen median B2B-markkinoinnin käyttöönottoon liittyvän kypsyysmallin kehittämiseen sovelletaan tätä mallia, jolloin itse kirjallisuuden ja tavoitteiden pohjalta määritettyä kypsyysmallia tullaan täydentämään luvun 7 haastatteluiden perusteella kokonaisvaltaiseksi.

Sosiaalisen median käyttöönottoa B2B-markkinoinnissa käsiteltiin luvuissa 2, minkä lisäksi luku 3 toi born global startup-yritysten ominaispiirteet esiin ja sen, miten ne vaikuttavat sosiaalisen median käyttöönottoon.

Sosiaalisen median käyttöönoton käsitteellinen malli jakaa käyttöönoton neljään osaan, joita ovat filosofinen-, aluillepanon-, implementoinnin- sekä omaksumisen komponentti. Näissä korostuvat asiat ja kriittiset pisteet menestyksekkään sosiaalisen median implementoinnin luomiseen jaoteltiin näiden pääalueiden alle. Esiin tulivat esimerkiksi asiakkassuuntautuneisuus sosiaalisen median mittareiden ja roolin kirkastamiseksi, tiedon kerääminen ja jakaminen sellaisten vaikuttajien ja puolestapuhujien kanssa, jotka vastaavat kohdeasiakasta.

Digitaalisten ja sosiaalisen median kosketuspisteiden koordinointi havaittiin myös tärkeäksi, minkä lisäksi teknologian hankkimisen sekä siihen liittyvän käyttötaidon, tietotaidon sekä sisällönhallinnan merkitys määriteltiin yhdeksi tärkeimpiä osa-alueita. Sisäinen sosiaalisen median käytöstä oppiminen jokapäiväisestä toiminnasta paremman sosiaalisten alustojen ja viestinnän käyttämiseksi ulkoisten asiakkuuksien sitouttamiseksi, oli viimeisen, eli omaksumisvaiheen komponentin yhteen vetävä tekijä implementoinnin kokonaisuudesta.

6.3 Karkea kypsyysmalli

Kypsyysmalli rakennetaan teorialuvussa esiteltyjen vaiheiden mukaisesti, kuten oikeasta taulukosta 6.3 näkyy.

Taulukko 6.1 Kypsyysmallin kehitysprosessin vaiheet. Mukailtu lähteestä Lehmkuhl et al. (2013)

Vaihe	Kuvaus
Laajuus	Sovellusala ja kohdeyleisö määritetään
Design	Design-vaatimukset määritellään ja mallin ominaisuudet hahmotellaan mukaan lukien tasojen kuvaukset ja määrittelyt
Rikastus	Jokaisen tason ominaisuudet määritellään ja arviointitapa määritetään

Testaus	Malli testataan sen valmiuden ja tarkkuuden suhteessa. Arviointityökaluja käytetään luotettavuuteen ja validointiin
Käyttöönotto	Malli käyttöön otetaan kohdeyleisölle ja yksittäisille yhteisöille
Ylläpito	Mallia ylläpidetään, jotta siihen voidaan tuoda uusia näkökulmia, kehityksiä ja kokonaisuudessaan sillä varmistetaan sen kehityskulku

Malli rajattiin vastaamaan born global startup-yritysten ominaispiirteitä, jotka toteuttavat sosiaalisen median B2B-markkinointia edes jollain tasolla. Teoriassa luodun pohjan avulla ja seuraavan kappaleen case study-haastattelujen kautta malli täydennetään juuri tähän kohderyhmään sopivaksi.

Sosiaalisen median markkinoinnin kypsyysmalli jaetaan 5 tasoon, joka havaittiin sosiaalisen median kypsyysmallille sopivaksi, koska viidellä tasolla saadaan aikaiseksi tarpeeksi laaja kuva eri tasojen eroista, mutta se ei ole myöskään liian monimutkainen. Dimensiot valikoituivat teoriassa havaittujen born global startup-yritysten ominaispiirteiden ja sosiaalisen median B2B-markkinoinnin menestystekijöiden kautta. Näistä nostettiin esiin *työkalut (kanavat, mittarit)*, *ihmiset*, *organisaatiokulttuuri*, *prosessi ja viesti*. Näistä kaikista näkökulmista siis tarkastellaan sosiaalisen median markkinoinnin kypsymistä.

Taulukko 6.2. Kypsyysmallin tasot ja dimensiot hahmoteltuina.

	Työkalut (kanavat, mittarit)	Työntekijät	Organisaatio- kulttuuri	Prosessi	Viesti
Taso 0					
Taso 1					
Taso 2					
Taso 3					
Taso 4					
Taso 5					

Seuraavissa kappaleissa avataan jokaisen dimension tasojen määrittelyä ja sitä miten niiden kautta arvioidaan eri kypsyystasoja.

Työkalut, kanavat ja mittarit

Työkalujen, kanavien ja mittaamisen ymmärretään olevan sosiaalisen median keskiössä merkittävällä tavalla liittyen siihen, miten työkaluja ja kanavia käytetään sisällön jakamiseen ja kuunteluun (Anderson 2015 ; Gillin & Schwartzman 2011, s. 116). Kuten teoriavaiheessa todettiin, työkaluilla rakennettava seuranta ja kuuntelu ovat keskeisessä osassa kun sosiaalista mediaa käyttöön otetaan yrityksessä (Thomas & Barlow 2011, s.93). Ilman työkalujen käyttöä sosiaalisen median kanavien hyödyntäminen ei voi kasvaa merkittävän tehokkaaksi. Työkalu-dimension kypsyystasot määritellään seuraavalla tavalla. Tasolla 0 ei ole minkäänlaista työkalujen käyttöä. Tasolla 1 toimitaan niin sanotusti ad-hoc toimintatavoilla, eli työkaluja käytetään täysin sattumanvaraisesti. Tämän lisäksi käytössä olevat työkalut ovat ilmaisia, eli niihin ei ole käytetty rahaa. Tasolla 2 käytössä on jo ainakin yksi maksullinen työkalu, joka kuuluu keskeisenä osana sosiaalisen median markkinointitoimintaan. Koordinointia ei vielä ole ja markkinointiviestien jakelu on täysin epäsuunniteltua.

Taso 3 sisältää jo tarkempaa sosiaalisen median työkaluihin liittyvää sijoitussuunnitelua ja saatetaan käyttää jonkun tasoista konsultointipalvelua. Myös sisältöä suunnitellaan tarkemmin etukäteen sekä sitä miten sitä jaetaan eri kanavissa. Tällä tasolla koulutetaan jo jollain tasolla käyttämään sosiaalista mediaa, mikä osaltaan liittyy konsultointipalveluihin. Taso 4 on ylemmän koordinoinnin taso. Startup-yrityksen koko henkilöstö ymmärtää sosiaalisen median työkalujen tärkeyden ja se on erinomaisen toiminnan keskiössä. Saadusta datasta luodaan tietoa työkaluja käyttämällä. Tasolla 5 työkalujen avulla saadusta informaatiosta luodaan syvempää ymmärrystä ja niillä on strateginen merkitys koko sosiaalisen median toteuttamisessa.

Ihmiset

Ihmiset ovat luonnollisesti myös sosiaalisen median markkinoinnin käyttöönotossa keskeisenä tekijänä. Kuten born global-yritysten teoriassa kävi myös ilmi, on yritysten menestyminen kansainvälisesti työntekijöiden taustasta ja osaamisesta merkittävästi riippuvainen. Tämä yhdistettynä siihen, että sosiaalisen median tehokas käyttö vaatii erityistaitoja työntekijöiltä, kuvastaa hyvin kuinka keskeisessä asemassa ihmiset ovat.

Taso 0 voidaan mieltää noviisitasoksi, jossa työntekijät eivät juurikaan ymmärrä sosiaalisen median markkinoinnin käyttövoimaa, ja siten sen käyttö on minimaalista. Tasolla 1 työntekijät ymmärtävät jollakin tasolla sosiaalisen median edut B2B-markkinoinnille, ja ovat esimerkiksi saaneet jonkun asteista opastusta asiaan liittyen. Tasolla 2 he ovat saaneet koulutusta jo jollakin tasolla ja ymmärtävät jo sosiaalisen median analytiikan

tärkeyden, mutta eivät vielä osaa hyödyntää sitä. Tasolla 3 henkilökunnassa on sosiaalisen median vastuuhenkilö, joka ymmärtää sen käytön tärkeyden. Tällöin päätöksiä voidaan tehdä sosiaalisen median dataan liittyen ja siten parantaa yrityksen liiketoimintaa.

Taso 4 yrityksessä sosiaalisella medialla on jo useampi käyttäjä ja se on hajautettu moneen työntekijän kesken. Yrityksen johto myös ymmärtää sen tärkeyden. Päätöksiä tehdään sosiaalisen median perusteella katsomalla analytiikkaa ja liiketoiminta tehostuu sitä kautta merkittävästi. Useat henkilöt ovat mukana sosiaalisen median markkinoinnissa välillisesti tai välittömästi. Tasolla 5 yrityksen jokaisella tasolla osallistutaan sosiaalisen median markkinointiin. Se on yrityksen kulminaatiopiste B2B-markkinoinnin ja erityisesti koko liiketoiminnan suhteen. Ihmisistä myös johto seisoo tiiviisti sosiaalisen median takana ja hyödyntää sitä myös itse jokapäiväisessä toiminnassa sanoman levittämiseen.

Organisaatiokulttuuri

Yrityskulttuuri itsessään vaikuttaa valtavasti siihen, miten eri teknologioita tai toimintatapoja voidaan käyttöönottaa (Habibi et al. 2015). Vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi se, kuinka joustava organisaatio on ja minkälaista liiketoimintaa suoritetaan. Sosiaalisen median tulee olla yritykselle keskeisessä asemassa, dynaamisessa muodossa, jotta voidaan saavuttaa täyden kypsyyden taso.

Tasolla 0 startup-yrityksen sosiaalinen media ei ole tärkeää markkinointiin tai muuhun toimintaan liittyen. Sitä ei pidetä ollenkaan tärkeänä yrityksen menestymisen kannalta, ja markkinointia tehdään täysin muita kanavia ja toimintatapoja hyödyntäen. Sosiaaliseen mediaan liittyvästä tiedosta tai datasta ei puhuta ollenkaan. Tasolla 1 sosiaaliseen mediaan on yksinkertainen lähestymistapa ja markkinointikäytössä sen ominaisuuksista tiedetään hyvin vähän. Tasolla 2 aletaan sosiaalisen median markkinoinnille rakentamaan jo sääntöjä sekä yleisiä toimintatapoja miten sitä käytetään. Sen käyttöön osallistumista pidetään hyvänä asiana.

Tasolla 3 sosiaalinen media on luotettu yrityksen henkilöiden toimesta markkinoinnin välineenä, uskottavasti hyödyttäen organisaatiota. Dataa jaetaan jo melko laajasti yrityksen henkilöiden kesken toiminnan parantamiseksi. Tasolla 4 sosiaalisen median markkinoinnista saatu data kulkee läpi koko organisaation ja se on systemaattista, suunniteltua toimintaa keskustelun herättämiseksi ja markkinoinnin parantamiseksi. Tasolla 5 koko toiminta on dynaamista ja koko yritys on sosiaalisen median liiketoimintatietoa käyttävä kokonaisuus. Ilman sosiaalista mediaa ymmärtävää organisaatiokulttuuria on käyttöönotto mahdotonta rakentaa B2B-markkinoinnin suhteen, minkä takia tämä dimensio on hyvin tärkeä osa-alueineen.

Prosessit

Kuten teorialuvussa jo havaittiin, Habibin et al. (2015) & Marxin (2013) mukaan prosessi koko sosiaalisen median markkinoinnissa on hyvin tärkeää, sillä ilman sitä koko toiminta on sekalaista vailla selkeää tavoitetta. Data on siiloutunutta ja tehdään yksilöllisiä julkaisuja ilman suurempaa strategista suunnitelmaa sosiaalisen median markkinoinnista.

Tasolla 0 ei yrityksellä ole ollenkaan prosesseja. Toiminta on täysin epäloogista ja kaikki sosiaalisen mediaan liittyvä toiminta on yksittäistä julkaisua ilman tarkempaa harkintaa. Tarkoituksena on vain lähinnä tehdä ”jotain”. Tasolla 1 tehdään yksilöllistä julkaisua tietyillä summittaisesti valituilla kanavilla ja tieto siitä jää lähinnä julkaisevalle henkilölle. Tasolla 2 tehdään jo systemaattisempaa toimintaa, jossa yksinkertainen prosessi tuo käytettävän sisällön julkaisuun, ja julkaisu tapahtuu tiettyihin valittuihin kanaviin. Yleisesti markkinointitoimintaa suoritetaan brändin nimen esilletuomiseksi ilman erikoisempia mittareita.

Tasolla 3 yrityksellä on määritelty jonkinlainen sosiaalisen median kalenteri / prosessi, jossa julkaisuajankohdat ja kanavat ovat tarkemmin harkittuja perustuen markkinoinnin kohteiden käyttäytymisen analysointiin. Tasolla 4 toimintaan liittyy selkeät sosiaalisen median ohjesäännöt, jonka pohjalta rakentuu prosessi, miten sosiaalisen median markkinointia toteutetaan siten, että siitä saatava tieto käytetään läpinäkyvästi yrityksen jollain osa-alueella. Taso 5 on sosiaalisen median markkinoinnin prosessimallin jatkuvaa hyödyntämistä ja kehittämistä, jonka kautta saatu tieto käytetään läpinäkyvästi yrityksen jokaisen osa-alueen kehittämiseksi.

Viesti

Kokonaisuudessaan sosiaalisen median markkinointia tehtäessä B2B-kentässä, on tärkeää jatkuvasti muistaa minkälaisella viestillä yritys haluaa olla liikkeellä markkinointitoimissaan, ja kuinka pitkälle tämä on suunniteltua. Tässä on erityisen tärkeää ottaa huomioon responssivisuus, eli miten viestiin kohde voi esimerkiksi reagoida tai vastata. On myös otettava huomioon koordinointi ja se miten rakennettu viesti kokonaisuudessaan on. Tämä liittyy vahvasti myös brändin luomiseen sekä sisältömarkkinointiin. Pulizzin & Handley (2015) mukaan Pohjois-Amerikassa 86-prosenttia B2B-markkinoijista ilmoitti käyttävänsä sisältömarkkinointia sosiaalisen median markkinoinnissaan. Kuten teoriassakin havaittiin, on ymmärrettävä miten sisältömarkkinointia käytetään ja miten se vaikuttaa yrityksen lähettämään ”viestiin” sosiaalisissa kanavissa.

Tasolla 0 ei viestiä ole. Se miten yritys näyttäytyy ulospäin sosiaalisessa mediassa ei edusta mitään yhtenäistä linjaa, ja siitä ei voida tunnistaa minkälaista viestiä yritys haluaa itsestään levittää. Käytännössä mitään sanomaa ei ole. Tasolla 1 viesti on sekalainen ja eri kanavissa viesti saattaa näyttää yrityksestä täysin erilaista kuvaa, mikä ei ole tarkoituksenmukaista. Tasolla 2 viesti on jo osittain strukturoitua ja siitä haetaan responssiivisuutta kohderyhmän suhteen, jolloin siihen on helppo samaistua ja reagoida. Tasol-

la 3 viestiä koordinoidaan selkeämmin. Jokaisella kanavalla on omat käytännöt miten viestiä levitetään. Myös esimerkiksi maakohtaisia eroja aletaan ottaa huomioon viestin suunnittelussa.

Tason 4 viestin suunnitelmallisuus on jo hyvin pitkälle vietyä. Sisältö on tarkoin harkittua ja eri kielialueille suunnataan omaa materiaalia. Eri kanavissa otetaan myös huomioon seuraajien ja yleisön kansalaisuus, jonka mukaan viestiä saadaan ohjattua vielä enemmän oikeanlaiseksi. Tasolla 5 viesti on täysin strukturoitu ja sillä on selkeät säännöt eri kanavien kesken. Voidaan puhua sosiaalisen median viestistrategiasta, jolloin viestin kaikki ominaisuudet ja siihen reagointi on ohjeistettua. Myös sosiaalisen median kanavien kautta jaettu sisältömarkkinointi noudattaa selkeää viestiä määriteltyjen suositusten mukaan.

Taulukko 6.3. Sosiaalisen median B2B-markkinoinnin kypsyyssmalli.

	Työkalut (kanavat, mittarit)	Työntekijät	Organisaatio-kulttuuri	Prosessi	Viesti
Taso 0	Ei työkalua, jokin kanava	Noviisi	Ei pidetä tärkeänä yritykselle	Ei prosessia	Ei viestiä
Taso 1	Ad-hoc	Perustason ymmärrys	Yksinkertainen lähestymistapa, markkinoinnista pieni ymmärrys	Yksittäisiä toimia suunnittelematta	Viestissä ei yhtenäisyyttä
Taso 2	Yksi työkalu, johon käytetään rahaa. 2kpl kanavia	Ymmärrys ja mahdollinen opastus käytön taustalla	Yleiset toimintatavat käyttöön	Yksinkertainen toimintamalli	Viestissä yhteneväisyys, strukturoitua
Taso 3	Työkalujen ja kanavien suunnitelmallinen käyttö	Sosiaalisen median vastuhenkilö ohjaa käyttöä	Sosiaalinen media luotettu yrityksen henkilöiden toimesta	Sosiaalisen median prosessi määritelty	Koordinoitu viesti, suunnitelmallisuutta
Taso 4	Työkalujen tuottamasta analytiikasta päätöksiä	Useampia käyttäjiä, eri osa-alueita, käyttö koordinoitua	Markkinoinnin tieto kulkee läpi yrityksen toiminnan parantamiseksi	Selkeä prosessi ja ohjesäännöt, joita noudatetaan	Suunniteltu viesti, yrityksen brändi tulee selkeästi läpi
Taso 5	Työkalujen strateginen käyttö, analytiikasta ymmärrykseen	Kaikka käyttävät sosiaalista mediaa edistään yrityksen markkinointia	Sosiaalisen median liiketoimintatietoa käyttävä kokonaisuus	Jatkuva, oppiva ja kokonaisvaltainen prosessimalli	Strukturoitu, suunniteltu, responsiivinen malli

Yllä olevassa taulukossa 6.3.3 nähdään miten kypsyyssmalli rakentuu eri tasojen ja dimensioiden mukaan.

7. CASEHAASTATTELUT

Tässä kappaleessa avataan seitsemän born global startup-yrityksen kuvaukset ja itse haastattelut. Haastatteluihin valittiin tarkoituksella hieman eri vaiheen startup-yrityksiä, jotta case-haastatteluiden tuloksista saadaan mahdollisimman kattavat. Leadfeeder on yritys, jossa tämän diplomityön kirjoittaja työskentelee myös itse.

Haastatteluun valitut yritykset valittiin seuraavien kriteereiden perusteella. Ensinnäkin ne ovat luonnollisesti kaikki startup-yrityksiä, jotka toimivat tai tähtäävät toimimaan globaalissa kentässä. Yrityksistä kaikki olivat myös ohjelmistoalalla, jolla tuotiin yhteinäisyyttä ja mielekkyyttä vertailun suorittamiseen. Yrityksiin poimittiin mukaan myös ulkomaisia yrityksiä, jolloin saatiin tuotua lisää syvyyttä ja näkökulmia haastattelun odotettuihin tuloksiin.

Kyselypatteristo lähetettiin haastateltaville viikkoa ennen itse haastattelun toteuttamista, jotta he voivat tutustua pääpiirteittäin aihealueeseen, johon haastattelu perustui. Kysymyspatteristo oli englanniksi, mutta haastattelu suoritettiin suomenkielisille henkilöille täysin suomeksi. Oheisessa taulukossa näkyvät haastattelurungon kysymykset.

Taulukko 7.1. Haastattelurunkoa kysymyksineen.

Mitä yrityk- sesi te- kee?	Kauanko olette olleet markki- noilla?	Milloin ensimmäi- sen kerran sosiaalista mediaa käytettiin markki- nointiin?	Miksi olette liit- tyneet sosiaali- seen mediaan?	Mikä on yri- tyksen tavoite sosiaaliselta medialta?	Mitä työka- luja käytätte sosiaalisessa mediassa?
Miten työkalu- jen käyt- tö on muuttu- nut yri- tyksen aikana?	Suunni- telma työkalu- jen suh- teen seu- raavan 3 vuoden aikana?	Mitä kana- via käytätte sosiaalis- sa medias- sa?	Miksi juuri näitä kanavia?	Mitä sosiaali- sen median kanavia asi- akkaanne käyttää?	Kuka on kohdeostaja /päätojsente- kijä organi- saatiossa?

Miten mittaatte sosiaalisen median menestystä?	Onko teillä avainlukuja tai muita mittareita tähän?	Miten määritätte sosiaalisen median markkinoinnin sijoitetun pääoman tuottoprosentin?	Miten mittamuutokset yrityksen aikana?	Mikä on teidän markkina-alue?	Miten markkina-alue vaikuttaa sosiaalisen median markkinointiin?
Miten työntekijät suhtautuvat sosiaalisen median käyttöön?	Miten työntekijät käyttävät sosiaalista mediaa?	Minkälainen prosessi sosiaalisen median markkinoinnille on?	Miten yrityskulttuuri vaikuttaa sosiaalisen median markkinointikäyttöönne?	Minkälainen viesti ja sisältö sosiaalisen median markkinoinnissa on?	Missä ovat mielestänne suurimmat haasteet sosiaalisen median käytössä?

Oheisella kysymyspatteristolla voitiin määrittää yleisesti tunnistettujen sosiaalisen median markkinoinnin ongelmien osa-alueita ja niihin liittyviä asioita. Yleisesti kypsyysasteisiin liittyen voitiin teorian valossa peilata kysymyksiä ja niiden vastauksia siten, että kysymysten avulla saatiin esimerkiksi hyvä käsitys siitä onko sosiaalisen median markkinoinnin toiminta jäseneltyä mitenkään. Tämä loi pohjan esimerkiksi prosessin kypyyden arvioinnille. Kysymyksiä muodostettiin myös tunnistettujen B2B-markkinoinnin menestystekijöiden pohjalta.

Leadfeeder on suomalainen ohjelmistoyritys, joka on perustettu vuonna 2012 ja itse ohjelmistotuotteen lanseeraus tapahtui 2014. Yrityksen konttori sijaitsee Helsingin keskustassa ja työllistää tällä hetkellä 7 työntekijää. Leadfeeder on myös saanut rahoituskierroksella kasaan kaikkineen noin miljoonan euron sijoituskierroksen, joka vaikuttaa vuoden 2016 markkinointiin myös merkittävästi. Yritys operoi tällä hetkellä täysin globaalisti ja asiakkaita on jo useassa kymmenessä eri maassa. Yrityksen on tarkoitus kolminkertaistaa tuloksensa vuoden 2016 aikana ja nostaa työntekijöiden määrää noin kahteenkymmeneen.

Yrityksen työntekijöistä haastateltiin toimitusjohtaja Pekka Koskista, hänen omatessaan vakaan taustan markkinoinnin analytiikan taustalta jo useammalta vuodelta. Myös sisäl-
tömarkkinoinnista vastaava Peter Seenan oli mukana haastattelun aikana.

Leadfeederin tarkoituksena on tehdä yritysten myynnistä älykkäämpää web-
analytiikasta saadun datan avulla. Koskinen kertoo Leadfeederin kehittävän työkalua,
jolla myynti näkee mitkä yritykset käyvät oman yrityksen verkkosivuilla ja mitä ne siel-
lä tekevät. Yrityksen työkalu on ollut markkinoilla nyt kahden vuoden ajan.

Pipedrive on Virosta lähtöisin oleva startup-yritys, joka toimii jo globaalissa kentässä
päätoimistojen ollessa Tallinnassa sekä New Yorkissa. Kesällä 2015 yritys sai noin 9
miljoonan dollarin rahoituskierroksen, ja on nopeasti kasvanut tällä hetkellä 146 työntekijän
kokoiseksi yritykseksi. Yritys on perustettu vuonna 2010 ja sillä on jo yli 10 000
asiakasta ympäri maailmaa. Yrityksen tuote on CRM-työkalu, joka on rakennettu yritysten
myynti silmälläpitäen palvelemaan etenkin myyjien tarpeita.

Haastattelu suoritettiin yrityksen sosiaalisen median vastuuhenkilö Eric Ho:n kanssa
Skype-puhelun välityksellä New Yorkiin. Yhteys Ericiin saatiin Pipedriven markkinoin-
tijohtaja Andrus Purden kautta, mikä mahdollisti tämän haastattelun suorittamisen. Pi-
pedrive valittiin haastateltavaksi yritykseksi juurikin siitä syystä, että se on tällä hetkellä
yksi maailman kiinnostavimpia ja menestyvimpiä born global startup-yrityksiä.

Trackinno on Tamperelaislähtöinen startup-yritys, joka tarjoaa ohjelmistoa työkalujen
hallintaan. Yrityksen työntekijät ovat melko tuoreeltaan Teknillisen Yliopiston jälkeen
perustaneet yrityksen. Työkokemusta ohjelmistotalta on parin vuoden ajalta ennen yrittä-
jäyteen siirtymistä. Yrityksessä on kolme täyspäiväistä työntekijää. Trackinnon oh-
jelmiston avulla voidaan helposti puhelimella lukea työkaluja käyttöön, jolloin tiedetään
kenellä tämä on käytössä ja saadaan myös helposti tietoa sen käyttöhistoriasta. Tämä
parantaa työkalujen hallinnan tehokkuutta. Trackinno on tällä hetkellä ollut markkinoil-
la noin 12 kuukautta. Trackinnolta haastateltiin toimitusjohtaja Timo Ruostilaa.

Culinar on digitaalista ruuantilauspalvelua tarjoava startup-yritys, jonka tavoitteena on
olla ainoa digitaalinen rajapinta kuluttajan ja ravintolan välillä. Culinarin tarkoituksena
on käytännössä luoda ravintoloille uusi kanava ruokatilauksille ja siten siirtää liiketoi-
mintaa verkkoon esimerkiksi puhelinsoittojen sijaan.

Työhön haastateltiin yrityksen perustajaa ja toimitusjohtajaa Reetu Kainulaista. Kainu-
lainen on ollut opiskeluaikanaan Hollannissa vaihdossa, jonka kertoi myös vaikuttavan
siihen, miten hän näkee ulkomaat liiketoiminnan kannalta positiivisena mahdollisuute-
na. Hänellä sekä koko tiimillä on taustalla teknillinen yliopisto ohjelmistoliiketoiminnan
alalta.

Lovented on mobiiliapplikaatiota valmistava suomalainen startup-yritys, jonka tavoit-
teena on tehdä online-äänestyksistä hauskoja ja helppoja siten, että yritykset voivat

myös upottaa kilpailuita kotisivuilleen, ja applikaation kautta saada näkyvyyttä aina uusista kuluttajista. Lovented toimii siis osaksi B2C-puolella ja myy tuotettaan yrityksille, eli B2B-ympäristöön, johon tässä haastattelussa keskityttiin.

Vainu.io on suomalainen pilvipohjainen ohjelmisto, joka yhdistää yritystietokannan avoimeen ja julkiseen dataan. Vainun ohjelmiston avulla voidaan tunnistaa yrityksen kohderyhmään sopivat yritykset ja siten parantaa myynnin tehokkuutta B2B-kentässä. Startup on perustettu vuonna 2014 ja tuote on lanseerattu elokuussa 2014. Tähän diplomityön haastatteluun valittiin Vainun markkinointipäällikkö, Veera Virintie. Yrityksen perustajilla on taustalla jo vankka kokemus kansainvälisestä liiketoiminnasta.

Vainu.io on nopeasti kasvava startup, joka työllistää tällä hetkellä 35 henkilöä. Toimistoja on Suomessa, Ruotsissa ja juuri avattu kolmas toimisto Hollannissa Amsterdamissa. Tällä hetkellä päämarkkina-alueet ovat Suomi ja Ruotsi, mutta tänä vuonna yritys pyrkii Pohjoismaiden lisäksi Isoon-Britanniaan sekä Hollantiin.

Taulukko 7.2. Yhteenvedo haastateltavista startup-yrityksistä.

	Perustamismaa	Henkilöstömäärä	Teollisuudenala	Markkinoillaoloaika (vuotta)
Leadfeeder	Suomi	11	IT	2
Pipedrive	Viro / USA	150+	IT	6
Trackinno	Suomi	3	IT	<1
Culinar	Suomi	3	IT	1
Lovented	Suomi	7	IT	1
Vainu.io	Suomi	40	IT	2
Ezyinsights	Uusi-Seelanti	15	IT	5

Ezyinsights on mediayrityksille tarkoitettu työkalu, jonka avulla voidaan nähdä maailmalla leviävät suositut uutisaiheet, jolloin media-yritykset ehtivät löytämään ne ennen muita ja julkaisemaan siten oman versionsa niistä, päästän ”viraaliefektiin” mukaan.

Tuote on ollut markkinoilla nyt hieman yli vuoden ajan, ja yrityksen päämarkkina on tällä hetkellä Pohjoismaat, joista Suomen ja Ruotsin mediatatot ovat pääosin jo saavutettu. Markkinan on arvioitu kasvavan seuraavan vuoden aikana Norjaan, Tanskaan sekä benelux-maihin. Yrityksen perustajien taustat ovat Nokialta, jossa he työskentelivät ohjelmistokehittäjinä. Kaikki haastateltavat yritykset ovat esitelty myös koostettuna taulukossa 7.2.

Seuraavassa luvussa keskitytään tarkastelemaan case-haastatteluiden tuloksia ja jokaiselle haastateltavalle yritykselle määritetään kypsyystasot dimensioiden suhteen.

8. CASEANALYYSIEN TULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi caseanalyysien tuloksia jokaisen startup-yrityksen kohdalta. Nämä yritykset asetetaan kypsyyssmallin eri tasoilla ja sen kautta arvioidaan yritysten sosiaalisen median B2B-markkinoinnin kypsyyden tasoa.

8.1 Caseanalyysien tulokset

8.1.1 Leadfeeder

Ensimmäisessä haastattelussa Leadfeederin sosiaalisen median markkinoinnin toimintaa käytiin läpi yrityksen toimitusjohtaja Pekka Koskisen sekä osaltaan sisältömarkkinoinnista vastaavan Peter Seenanin kanssa.

Koskisen mukaan sosiaalinen media on markkinoinnissa ollut mukana aivan yrityksen alusta asti. Heti alussa luotiin Facebook-sivu yritykselle ja alettiin toteuttamaan Facebook-mainontaa myös maksetussa muodossa. Leadfeeder aloitti myös tuotteensa sanoman levittämisen yrityksen työntekijöiden henkilökohtaisten sosiaalisen median profiilien kautta. Seenan ja Koskinen mainitsevat, että sosiaaliseen mediaan liittyminen johdetaan alun perin siitä, että he luottavat mitä yrityksestä puhutaan sosiaalisissa kanavissa, ja on tärkeää olla 2-suuntaisessa yhteydessä eri sidosryhmien kanssa.

Tällä hetkellä työkaluja, joita yrityksellä on käytössä, ovat Facebookin, Twitterin ja LinkedInin maksulliset ominaisuudet. Tweetdeckiä käytetään Twitterin kuunteluun ja Mention.com:a käytetään kokonaisvaltaiseen seurantaan oman yrityksen maininnoista. Leadfeeder on kokeillut myös muita työkaluja, kuten Hootsuitea, mutta sen käyttöä ei jatkettu vähäisen tarpeen takia noin vuosi sitten. Seuraavan kolmen vuoden aikana tavoitteena on lisätä massiivisesti sisältömarkkinointiin panoksia, joiden jakelussa ja reaktiivisuudessa sosiaalinen media tulee näyttelemään tärkeää roolia.

Jakelukanavista käytössä ovat tällä hetkellä Facebook, Twitter sekä LinkedIn. Näistä ensimmäisenä käyttöön otettiin Facebook ja sen jälkeen lisätty niiden käyttöä. Koskinen korostaa, että nämä kanavat ovat siksi tärkeitä, koska ostajien on havaittu käyttävän niitä myös ahkerasti. Kohdeostaja Leadfeederille on yleisesti joko ”marketing manager/director” tai ”sales manager/director”.

Sosiaalisen median menestystä mitataan fanien ja liikenteen määrillä, joita sosiaalisista kanavista tulee. Tässä tärkeimpänä on liikenne omalle nettisivulle, joka Leadfeederille on liiketoimintamallin kannalta elintärkeä. Lisänä mittareita menestyksestä ovat sivu-

vierailijoiden määrä ja kuinka monta rekisteröintiä tulee sosiaalisen median kanavista Leadfeeder-työkalulle nettisivulla.

Leadfeederille sosiaalisen median prosessin tehokkuuden mittaamisen tulosta on helppo mitata rekisteröitymisten määrillä. Vaikeana pidetään taas sijoitetun pääoman tuotto-prosentin laskemista, sillä sosiaaliseen mediaan käytetyn ajan määrittäminen on vaikeaa. Tämä johtuu ensinnäkin siitä, että välillisesti sen käyttöön osallistuu useampi työntekijä, ja yrityksessä ei ole selkeää sosiaalisen median vastuuhenkilöä. Google Analyticsiä käytetään keskeisempänä työkaluna mittaamiseen, jolloin liikennettä, rekisteröintejä ja ostoja voidaan mitata hyvin pitkältä aikaväliltä.

Leadfeederin päämarkkina-alueet ovat tällä hetkellä Pohjois-Amerikka ja Eurooppa. Tietoisuutta on tarkoitus levittää näillä alueilla seuraavina vuosina. Tavoitteena on menestyä käyttämällä sosiaalista mediaa yhdessä sisältömarkkinoinnin ja ”kasvuhakke-roinnin” keinoja. Kasvuhakkeerointi tarkoittaa Koskisen mukaan sitä, että ketterästi ratkotaan markkinointihaasteita innovatiivisilla keinoilla, hylkäämällä ne asiat heti jotka eivät toimi ja lisäämällä ne, jotka toimivat. Tämä liittyy usein vahvasti kerätyn datan käyttämiseen toimintojen tehostamiseksi.

Taulukko 8.1. Leadfeederin sosiaalisen median B2B-markkinoinnin kypsyyden taso

	Työkalut (kanavat, mittarit)	Työntekijät	Organisaatio-kulttuuri	Prosessi	Viesti
Taso 0	Ei työkalua, jokin kanava	Noviisi	Ei pidetä tärkeänä yritykselle	Ei prosessia	Ei viestiä
Taso 1	Ad-hoc	Perustason ymmärrys	Yksinkertainen lähestymistapa, markkinoinnista pieni ymmärrys	Yksittäisiä toimia suunnittelematta	Viestissä ei yhtenäisyyttä
Taso 2	Yksi työkalu, johon käytetään rahaa. 2kpl kanavia	Ymmärrys ja mahdollinen opastus käytön taustalla	Yleiset toimintatavat käyttöön	Yksinkertainen toimintamalli	Viestissä yhteneväisyys, strukturoitua
Taso 3	Työkalujen ja kanavien suunnitelmallinen käyttö	Sosiaalisen median vastuuhenkilö ohjaa käyttöä	Sosiaalinen media luotettu yrityksen henkilöiden toimesta	Sosiaalisen median prosessi määritelty	Koordinoitu viesti, suunnitelmallisuutta
Taso 4	Työkalujen tuottamasta analytiikasta päätöksiä	Useampia käyttäjiä, eri osa-alueita, käyttö koordinoitua	Markkinoinnin tieto kulkee läpi yrityksen toiminnan parantamiseksi	Selkeä prosessi ja ohjesäännöt, joita noudatetaan	Suunniteltu viesti, yrityksen brändi tulee selkeästi läpi
Taso 5	Työkalujen strateginen käyttö, analytiikasta ymmärrykseen	Kaikka käyttävät sosiaalista mediaa edistään yrityksen markkinointia	Sosiaalisen median liiketoimintatietoa käyttävä kokonaisuus	Jatkuva, oppiva ja kokonaisvaltainen prosessimalli	Strukturoitu, suunniteltu, responsiivinen malli

Leadfeederin sosiaalisen median B2B-markkinoinnissa huomattiin haastattelun pohjalta ja heti sen aikana, että analyttinen ymmärrys ja sen hyödyntäminen oli hyvin pitkälle

vietyä tässä yrityksessä. Google Analyticsin ja sosiaalisesta mediasta saatavan tiedon yhdistämisen kautta voitiin tehdä paljon erilaisia päätöksiä niin sosiaalisen median markkinointiin kuin myös koko liiketoiminnalle. Työntekijöillä oli selkeä ymmärrys sosiaalisen median B2B-markkinoinnin hyödyistä ja sen käyttöä koordinointiin melko selkeällä tavalla, tarjoten näin hyvän asetelman eri kanavien ja työkalujen käytölle.

Sosiaalisen median menestymisen mittaamiseen oli erilaisia keinoja, ja B2B-markkinoinnin suuntaaminen oli hyvin tarkasti mietittyä Leadfeederillä. Taulukossa 8.1.0 nähdään Leadfeederin sosiaalisen median B2B-markkinoinnin kypsyyden tasoja dimensioiden suhteen. Markkinoinnin tiedon voidaan sanoa kulkevan koko yrityksen läpi, jonka kautta parannetaan esimerkiksi blogien sisältöjä, julkaistavaa sisältöä sekä työkalujen automatisoitua käyttöä.

8.1.2 Pipedrive

Pipedrive oli selkeästi edistynein startup-yritys yli 150:llä työntekijällään, ja se myös näkyi sosiaalisen median käytössä B2B-markkinoinnissa. Sosiaalisen median toimintoihin oli selkeät ohjesäännöt, minkä lisäksi työkalujen käyttö automatisointiin ja mittamiseen oli erittäin pitkälle vietyä. Analytiikkaa saatiin ulos kaikista kanavista, ja tämä tieto tuotiin esiin koko markkinointitiimille, sekä myös muille organisaation osaluille, kuten asiakaspalvelulle.

Ho:n mukaan Pipedrive perustettiin siis vuonna 2010, jossa perustajahenkilöitä oli viisi. Heillä oli vahva tausta Viron yhden tunnetuimman yrityksen Skypein ajoilta, jossa he olivat pitkään työskennelleet myynnin parissa. Sosiaaliseen mediaan liityttiin alunperin yleisen presenssin luomiseksi online-kanavissa. Pipedriven markkinointitiimiin kuuluu kuusi ihmistä New Yorkista sekä seitsemän Tallinnassa. Eric on erikoistunut sosiaalisen median spesialisti, joka vastaa sen kehittämisestä. Metriikoita ja tuloksia sosiaalisen median markkinoinnista jaetaan päivä- ja viikkotasolla markkinointitiimin kesken, jonka lisäksi isomman tason tuloksia viedään myös muille yrityksen yksiköiden puolelle läpinäkyvyyden lisäämiseksi.

Yritys on juuri rakentanut työntekijöiden ohjeiston sosiaalisessa mediassa toimimiseen, jossa kerrotaan selkeitä pelisääntöjä yrityksen omasta sosiaalisen median käytöstä, sekä myös siitä miten henkilökohtaisessa käytössä sosiaalisessa mediassa tulisi toimia, jotta se ei vahingoita yrityksen omaa brändiä. Siinä kannustetaan myös työntekijöitä jakamaan yrityksen materiaalia omissa sosiaalisissa kanavissa. Eric Ho mainitsee myös tämän olevan yksi tehokkaimpia markkinoinnin keinoja varsinkin kun työntekijämäärät kasvavat. ”Meillä myös kaikki työntekijät sosiaalisen median profiileineen ovat lähes parhaita markkinointilähettiläitä siitä mitä teemme”, Ho sanoo.

Pipedrivellä on laaja kattaus työkaluja, joita käytetään aktiivisesti. Moz on sosiaalisen median markkinointiohjelmisto, joka on yrityksellä laajasti käytössä kaikessa sosiaali-

sen median tekemisessä ja automatisoinnissa. Tämän lisäksi käytössä on Google Analytics, Facebook Analytics ja Twitter Analytics mittaamiseen ja kuunteluun. Myös Buzzsumoa käytetään paljon, jolla voidaan löytää eniten jaetut sisällöt yritykseen liittyen ja esimerkiksi suurimpien yrityksen puolestapuhujien tunnistamiseen.

Kanavista Pipedrivellä on käytössä Cora, Reddit, Niche blogit, Facebook-ryhmät ja LinkedIn-ryhmät. Näitä kanavia pidetään yrityksen nettisivun jatkeena, jossa sosiaalisen kokemuksen kautta tarjotaan heidän tuotetta vastaavaa viestintää ja imagoa. Facebook ryhmän mainitaan olevan verrattain uusi, mutta myös hyvin tehokas. Pipedrivellä on paljon faneja esimerkiksi Brasiliassa, jolloin blogeja ja muita sivustoja käännetään paikallisille kielille, tarjoten näin mahdollisimman hyvää sosiaalisen median markkinointia eri markkina-alueille.

Tulevaisuuden kehityksenä on tarkoitus lisätä ryhmien ja yhteisöjen määrää ja tehostaa niitä, ja siten saada asiakkaat puhumaan ja levittämään sanomaa yrityksestä. Ho mainitsee myös MailChimpin ja Shopifyyn olevan sellaisia yrityksiä, joiden sosiaalisen median markkinointia he seuraavat ja kehittävät omaansa kopioimalla parhaita käytäntöjä näistä.

Keskeisiä metriikoita ovat seuraajamäärät, ”referral”-liikenne, eli liikenne, jota tulee eri lähteistä missä yritystä mainostetaan tai mainitaan, kuten blogitekstien linkit ja asiakkaiden jakamat linkit, mitkä tuovat liikennettä yrityksen sivulle. Yleisesti sosiaalisen median markkinoinnin prosessi rakentuu siten, että eri sisältöä rakennetaan eri kanavia varten. Twitterissä esimerkiksi 80-prosenttia seuraajista on englanninkielisiä, kun taas Facebookissa on suurempi Brasilialainen yleisö. Tämä vaatii sisältösuunnittelua niin kielellisesti kuin myös muilla tavoin ottamalla kohdehenkilön tarpeet ja kiinnostuksen kohteet huomioon. Brändimainintoja seurataan ja niihin pyritään myös aktiivisesti reagoimaan. Asiakaspalvelutiimi on myös läsnä sosiaalisessa mediassa vahvasti. Kokonaisuudessaan yhteisöjen rakentaminen, vaikuttajien saaminen puhumaan yrityksestä ja sosiaaliseen mediaan pohjautuva suhteiden rakentaminen yleisesti ovat Pipedriven prosessin keskiössä.

Yrityksen viesti on ensinnäkin ”keep it human”-miehellä suunniteltua, eli on tarkoitus muistaa, että loppujen lopuksi ihminen viestii toiselle ihmiselle, joten sisällön ei ole syytä olla turhan monimutkaista. Myös yleisesti läsnäolo sosiaalisissa kanavissa on mahdollisimman ihmisläheistä, jolloin yrityksen brändiä on helppo lähestyä.

Taulukko 8.2. Pipedriven sosiaalisen median B2B-markkinoinnin kypsyyden taso

	Työkalut (kanavat, mittarit)	Työntekijät	Organisaatio-kulttuuri	Prosessi	Viesti
Taso 0	Ei työkalua, jokin kanava	Noviisi	Ei pidetä tärkeänä yritykselle	Ei prosessia	Ei viestiä
Taso 1	Ad-hoc	Perustason ymmärrys	Yksinkertainen lähestymistapa, markkinoinnista pieni ymmärrys	Yksittäisiä toimia suunnittelematta	Viestissä ei yhtenäisyyttä
Taso 2	Yksi työkalu, johon käytetään rahaa. 2kpl kanavia	Ymmärrys ja mahdollinen opastus käytön taustalla	Yleiset toimintatavat käyttöön	Yksinkertainen toimintamalli	Viestissä yhteneväisyys, strukturoitua
Taso 3	Työkalujen ja kanavien suunnitelmallinen käyttö	Sosiaalisen median vastuhenkilö ohjaa käyttöä	Sosiaalinen media luotettu yrityksen henkilöiden toimesta	Sosiaalisen median prosessi määritelty	Koordinoitu viesti, suunnitelmallisuutta
Taso 4	Työkalujen tuottamasta analytiikasta päätöksiä	Useampia käyttäjiä, eri osa-alueita, käyttö koordinoitua	Markkinoinnin tieto kulkee läpi yrityksen toiminnan parantamiseksi	Selkeä prosessi ja ohjesäännöt, joita noudatetaan	Suunniteltu viesti, yrityksen brändi tulee selkeästi läpi
Taso 5	Työkalujen strateginen käyttö, analytiikasta ymmärrykseen	Kaikka käyttävät sosiaalista mediaa edistään yrityksen markkinointia	Sosiaalisen median liiketoimintatietoa käytävä kokonaisuus	Jatkuva, oppiva ja kokonaisvaltainen prosessimalli	Strukturoitu, suunniteltu, responsiivinen malli

Yritys oli rakentanut juuri työntekijöiden ohjeiston sosiaalisessa mediassa toimimiseen, jota noudatetaan koko organisaation kaikkien työntekijöiden kohdalla aina toimitusjohtajasta asti. Sosiaalisen median kanavia oli useampia, ja käyttäjiä oli myös koordinoitusti eri osa-alueiden mukaan. Tieto käytettiin merkittävän hyvin markkinoinnin toimiin, ja responsiivinen viestiminen asiakkaiden kanssa oli hyvin pitkälle vietyä. Pipedrivelä oli myös selkeä prosessi siihen miten sosiaaliseen mediaan julkaistaan ja miten sen jälkeen tuloksiin reagoidaan. He tunnistivat myös eri maa-alueiden erot käyttämällä eri kanavia tietyissä maissa eri tavoin, mikä osoitti erittäin kypsää tapaa käyttää sosiaalista mediaa B2B-markkinoinnissa. Yllä olevassa taulukossa 8.1.1 kuvataan kokonaisvaltaisesti kypsyyden tasot.

8.1.3 Trackinno

Trackinnon asetelma oli melko tyypillinen noin vuoden vanhalle startup-yritykselle, joka on niin sanotusti ”keskittynyt bisneksen tekoon eikä ole ollut hirveästi aikaa tehdä sosiaalista mediaa tai markkinointia”.

Timo Ruostila aloitti kertomalla, että sosiaalisen median avulla saadaan helppo tapa levittää tietoa ja saada näkyvyyttä. LinkedIn:n mainittiin olevan tärkeää liidien generoinnin kannalta. Tästä ei vielä kuitenkaan oltu saatu käytännön hyötyä irti.

”Tällä hetkellä sosiaalisen median työkaluja ei ole oikeastaan ollenkaan käytössä”, Ruostila toteaa.

Tweetdeck mainittiin, mutta sitä ei ole hyödynnetty järjestelmällisesti. Facebook, Twitter ja LinkedIn ovat käytössä, mutta niiden työkaluja ei ole käytetty juurikaan.

Twitter ja Facebook on näkyvyyden levittämistä varten perustettu, kertoo Ruostila (2016). Ne ovat hyviä ”ovenavauspaikkoja” keskusteluiden käymiseen ja tiedon levittämiseksi ystävien ja tuttujen kautta. LinkedInistä on tarkoitus tehdä tulevaisuudessa myyntikanava, koska se on tunnistettu hyväksi paikaksi, jossa myös kohdeostajat ovat. Sinne on tarkoituksena luoda sisältöä, joka tavoittaisi oikeita ihmisiä.

”Sales Navigator olisi hieno lisä työkaluihin, uskoisin sillä tehtyä markkinoivaa myyntiä LinkedInissä”, Ruostila sanoo. Yleisesti työkalujen käytöstä ei hirveästi ollut tietoa tai kokemusta. Kanavissa käytössä mainittiin olevan Facebook, Twitter ja LinkedIn. Kysyttäessä prosessista tai tarkemmasta käytöstä, todettiin, ettei mitään selkeää ideaa ole. Sisältöä lisätään joskus Facebookiin ja joskus LinkedIniin. Tätä on Ruostilan mukaan tarkoitus lisätä jatkossa.

Analytiikan suhteen sosiaalisen median markkinointiin olleen tehty joitain karkeita suunnitelmia, mutta niitä ei ole ehditty vielä laittamaan täytäntöön. Kiinnostavaa olisi tietää miten liidit generoituvat sosiaalisen median kanavista. Teemoina liidien generoinnin automatisointi ja markkinoinnin kokonaisprosessi näissä, kysymyksenä vielä se, että kuinka syvälle tasolle se viedään ja miten.

Markkina-alue on tällä hetkellä vahvasti Suomessa. Tarkoituksena yrityksellä on toimia tänä vuonna EU-alueella esimerkiksi Saksassa, Espanjassa ja Italiassa jälleenmyyjien kautta. Ihmisistä Timo ja operatiivinen johtaja Jukka käyttävät sosiaalista mediaa aktiivisesti. Sosiaalisen median kanavista tulee kaikille viestit sähköpostiin. Prosessista puhuttaessa LinkedIniin on pyritty luomaan caseja, joita julkaistaan. Myös yksi video on julkaistu sinne tuote-esittelyn muodossa. Tarkoituksena on luoda säännöllisesti jokin case, jossa kerrotaan yrityksestä joka hyödyntää Trackinno:a. Myös yleisluontoisten uutisten julkaiseminen tuotteen kehityksestä ja palvelusta yleisesti ovat ajateltu olevan keskeisiä tässä.

Sosiaalisen median markkinoinnin kautta tuleva viesti on suunniteltu melko karkeasti. Tarkoituksena on luoda viestejä, jotka näyttävät, että tuote toimii oikeasti ja luodaan siten lukijoille kuva siitä, mikä on palvelun lisäarvo. Tarkoitus on viestiä ”edelläkävijyyttä” yrityksen imagona.

Taulukko 8.3. Trackinnon sosiaalisen median B2B-markkinoinnin kypsyyden taso

	Työkalut (kanavat, mittarit)	Työntekijät	Organisaatio- kulttuuri	Prosessi	Viesti
Taso 0	Ei työkalua, jokin kanava	Noviisi	Ei pidetä tärkeänä yritykselle	Ei prosessia	Ei viestiä
Taso 1	Ad-hoc	Perustason ymmärrys	Yksinkertainen lähestymistapa, markkinoinnista pieni ymmärrys	Yksittäisiä toimia suunnittelematta	Viestissä ei yhtenäisyyttä
Taso 2	Yksi työkalu, johon käytetään rahaa. 2kpl kanavia	Ymmärrys ja mahdollinen opastus käytön taustalla	Yleiset toimintatavat käyttöön	Yksinkertainen toimintamalli	Viestissä yhteneväisyys, strukturoitua
Taso 3	Työkalujen ja kanavien suunnitelmallinen käyttö	Sosiaalisen median vastuuhenkilö ohjaa käyttöä	Sosiaalinen media luotettu yrityksen henkilöiden toimesta	Sosiaalisen median prosessi määritelty	Koordinoitu viesti, suunnitelmallisuutta
Taso 4	Työkalujen tuottamasta analytiikasta päätöksiä	Useampia käyttäjiä, eri osa-alueita, käyttö koordinoitua	Markkinoinnin tieto kulkee läpi yrityksen toiminnan parantamiseksi	Selkeä prosessi ja ohjesäännöt, joita noudatetaan	Suunniteltu viesti, yrityksen brändi tulee selkeästi läpi
Taso 5	Työkalujen strateginen käyttö, analytiikasta ymmärrykseen	Kaikka käyttävät sosiaalista mediaa edistään yrityksen markkinointia	Sosiaalisen median liiketoimintatietoa käyttävä kokonaisuus	Jatkuva, oppiva ja kokonaisvaltainen prosessimalli	Strukturoitu, suunniteltu, responsiivinen malli

Sosiaalisen median työkaluja ei ollut ollenkaan käytössä, mikä johtui ensinnäkin ajan puutteesta ja toiseksi siitä, että niitä ei tunnettu yleisesti. Tweetdeck oli tuttu, mutta sitä ei oltu hyödynnetty järjestelmällisesti, koska itse Twitter-tili oli myös lähes täysin hiljainen. Yrityksellä oli kuitenkin kohtalainen perustason ymmärrys sosiaalisen median mahdollisuuksista, ja tulevaisuuden varalle oli jo tehty joitain suunnitelmia. Esimerkiksi LinkedInin käytön mahdollisuudet ymmärrettiin B2B-markkinointiin liittyen, ja tunnistettiin, että lopulta markkinoinnin tavoitteena on liidien generointi ja sitä kautta parempi myynti.

Prosessia ei siis oltu suunniteltu sosiaalisen median markkinointiin liittyen, mutta siitä oltiin kovasti kiinnostuneita, sekä eri työkalujen mahdollisuuksista. Markkina-alue oli tällä hetkellä Suomessa, ja haasteiksi voisi olettaa tulevan kansainvälisen kentän markkinoinnin piirteet. LinkedIniin on pyritty luomaan joitain case-yrityksiä, joiden kautta saataisiin näkyvyyttä siitä miten ja mitkä yritykset Trackinnon tuotetta ja palvelua käyttävät. Viestissä ei ollut vielä suunniteltu kattavasti. Mainittiin kuitenkin, että tarkoituksena on luoda ”edelläkävijyyttä” yrityksen imagona. Tässä pohja-ajatuksen voidaankin sanoa olevan hyvä, mutta sinne pääseminen vaatii vielä paljon tarkempaa suunnitelmallisuutta sosiaalisen median hyväksikäytöltä yrityksen markkinointiin ja brändin luomiseen.

8.1.4 Culinar

Culinarin haastattelussa tuli heti alkuun esiin sosiaalisen median B2B-markkinoinnin perustason ymmärrys, ja sitä hieman edistyneellisempi näkemys tietyillä osa-alueilla.

Kainulainen mainitsee, että sosiaalista mediaa on käytetty alusta alkaen yrityksen toiminnassa niin kuluttajamarkkinointiin kuin myös tässä työssä keskittyvään B2B-markkinointiin, tällöin siis ravintoloille ja ravintolaketjuille, jotka toimivat palvelun ostajina. Sosiaalisen median markkinoinnista kysyttäessä Kainulainen mainitsee myös, että kuluttajille mainostaminen näkyy myös muille, tarkoittaen sitä, että myös B2B-ostajat löytyvät henkilökohtaisilta profiileiltaan esimerkiksi myös Facebookista ja Twitteristä.

Sosiaalisen median markkinointikanavista Facebook ja Twitter olivat käytössä ilman erityistä B2B-fokusta, ja LinkedInin mainittiin olevan käyttöönottovaiheessa ja tarkoituksena tuoda lähiaikoina mukaan toimintaan. Lisäksi blogin perustamista on alettu miettimään, jolla voitaisiin luoda mielipidevaikuttaajuutta ravintola-alan digitalisaatiosta. Markkinoinnin fokusta ollaan siirtämässä enemmän pois kuluttajista.

”Facebook jätetään omaan nojaansa ja keskitytään muihin kanaviin, koska Facebookin kautta on vaikeampi tavoittaa isompia bisnesasiakkaita”, Kainulainen sanoo.

Asiakkaiden mainittiin käyttävän arvioiden mukaan LinkedIniä ja Twitteriä.

Sosiaalisen median työkaluista ensimmäisenä esiin nousi Buffer, jonka avulla on ajastettu sosiaalisen median julkaisuja Facebookiin. Tämän lisäksi on käytetty Facebookin, Twitterin ja LinkedInin omia analytiikka-alustoja, ja sattumanvaraisesti esimerkiksi mainostettu maksullisesti Facebook-julkaisuja. Notify yhdessä Slack-chattiohjelmiston kanssa auttaa sosiaalisen median kuuntelussa, ja tämä on läpinäkyvää koko tiimille. Google Alertsia on myös käytetty, tosin siitä todettiin olevan ristiriitaisia kokemuksia. Google Analyticsillä seurataan hieman, mistä liikennettä tulee, mutta siinäkin ei ole mitään tarkempaa toimintatapaa käytön suhteen.

”Kanavien omilla työkaluilla mitataan miten mikäkin postaus pärjää verrattuna muihin, vähän sellaista musta tuntuu-meininkiä”, Kainulainen kertoo.

Kainulainen sanoo, ettei tällä hetkellä käytetä mitään mittaamisen mittareita sosiaalisen median menestyksen tai siihen sijoitetun pääoman suhteen. Hän lisää kuitenkin, että aina kun mainostetaan, niin katsotaan tuloksia, mutta niistä ei tehdä mitään johtopäätöksiä tai pidemmän ajan tulkintoja. Culinar keskittyy tällä hetkellä Suomeen ja Pohjoismaiden markkina-alueeseen. Suomi on tarkoituksena ottaa kokonaisvaltaisesti haltuun ennen Pohjoismaihin siirtymistä.

Tulevaisuuden tavoitteista puhuttaessa Kainulainen kertoo, että potentiaalisia asiakkaita on monissa maissa. Tärkeää on mennä niin sanotusti asiakkaat edellä ja saada yksi maa kerralla haltuun. Sosiaalisen median käyttämisestä Culinarissa kysyttäessä Kainulainen vastasi seuraavanlaisesti: ”Minä käytän oikeastaan itse ja muut ei koske, koska itsellä on enemmän se yrityksen visio päässä ja kyky tuottaa sisältöä sosiaaliseen mediaan”. Tii-miin kuuluu siis toimitusjohtaja, teknologiajohtaja sekä tuotteesta vastaava johtaja. Sen lisäksi on ollut kaksi osa-aikaista myyntihenkilöä. Kainulainen kuvaa, että yrityksessä ymmärretään sosiaalisen median iso potentiaali, koska sillä voidaan viedä omaa sanaa hyvin isolle yleisölle, mikä ei muilla keinoin olisi mahdollista.

Koko sosiaalisen median käytön prosessista puhuttaessa Kainulainen sanoo, että mietitään kenelle viestiä lähetetään ja segmentoidaan sitä käyttämällä eri sosiaalisen median kanavia. Viesti voi olla todella myyvä ja siihen tehdään sisältö valmiiksi, tai julkaisu voi olla enemmän impulsiivista ja se vain julkaistaan kanavaan. Mietitään minkälainen sisältö kiinnostaa asiakasta, ja viikon alussa on tarkoituksena tuottaa sisältö ja sitten ajastetaan se tulemaan viikottain.

Taulukko 8.4. Culinarin sosiaalisen median B2B-markkinoinnin kypsyyden taso

	Työkalut (kanavat, mittarit)	Työntekijät	Organisaatio-kulttuuri	Prosessi	Viesti
Taso 0	Ei työkalua, jokin kanava	Noviisi	Ei pidetä tärkeänä yritykselle	Ei prosessia	Ei viestiä
Taso 1	Ad-hoc	Perustason ymmärrys	Yksinkertainen lähestymistapa, markkinoinnista pieni ymmärrys	Yksittäisiä toimia suunnittelematta	Viestissä ei yhtenäisyyttä
Taso 2	Yksi työkalu, johon käytetään rahaa. 2kpl kanavia	Ymmärrys ja mahdollinen opastus käytön taustalla	Yleiset toimintatavat käyttöön	Yksinkertainen toimintamalli	Viestissä yhteneväisyys, strukturoitua
Taso 3	Työkalujen ja kanavien suunnitelmallinen käyttö	Sosiaalisen median vastuuhenkilö ohjaa käyttöä	Sosiaalinen media luotettu yrityksen henkilöiden toimesta	Sosiaalisen median prosessi määritelty	Koordinoitu viesti, suunnitelmallisuutta
Taso 4	Työkalujen tuottamasta analytiikasta päätöksiä	Useampia käyttäjiä, eri osa-alueita, käyttö koordinoitua	Markkinoinnin tieto kulkee läpi yrityksen toiminnan parantamiseksi	Selkeä prosessi ja ohjesäännöt, joita noudatetaan	Suunniteltu viesti, yrityksen brändi tulee selkeästi läpi
Taso 5	Työkalujen strateginen käyttö, analytiikasta ymmärrykseen	Kaikka käyttävät sosiaalista mediaa edistään yrityksen markkinointia	Sosiaalisen median liiketoimintatietoa käyttävä kokonaisuus	Jatkuva, oppiva ja kokonaisvaltainen prosessimalli	Strukturoitu, suunniteltu, responsiivinen malli

Sosiaalisen median markkinoinnin viestinä haluttiin saavuttaa se, että pyritään viestimään kaikkea asiakastietoon liittyvää sisältöä, eli miten sitä voidaan kerätä ja miten siitä voidaan hyötyä. Viestin suunnittelussa ei oltu arvioitu sitä miltä se tarkalleen vaikuttaa tai kuulostaa. Lähinnä sitä ajateltiin sisällöllisestä näkökulmasta.

Työkaluista käytössä olivat peruskanavien analytiikkatyökalut, ja LinkedIn oli käyttöönottovaiheessa. Markkinoinnissa ei ollut kuitenkaan vielä hirveän pitkälle vietyä B2B-fokusta, jonka takia kypsyys jäi tasolle 2 kokonaisvaltaisesti. Myös toimitusjohtajan omistajuus sosiaalisen median markkinoinnissa saattaa tuntua nyt järkevältä, mutta pidemmällä aikajaksolla se, että muut työntekijät eivät vaikuta mitenkään sosiaalisessa mediassa tai sen toimintaan, on resurssien tuhlaamista.

Sosiaalisen median käytöstä oli melko hyvä yleiskuva ja siihen liittyvää prosessia oli hahmoteltu jo jonkin verran. Mittaaminen oli jo osana sosiaalisen median markkinoinnin prosessia, mutta prosessin kypsyudessa on vielä merkittävästi varaa parempaan. Asetettu viesti oli jo melko hyvin mietitty ja sitä osattiin myöskin segmentoida eri kanaviin eri tavoin, mikä osoitti tason 2 kypsyyttä.

8.1.5 Lovented

Loventedin markkinoillaoloajan sosiaalisen median B2B-markkinoinnin toiminta on ollut vaihtelevaa. B2C-puolelle sitä on tehty aggressiivisesti, mutta B2B:n jakaminen on jäänyt hieman toisen jalkoihin.

Lovented on tällä hetkellä ollut markkinoilla noin 3 kuukauden ajan, ja haastateltava yrityksen toimitusjohtaja Kaius Meskanen kertoo, että sosiaalisen median käyttö aloitettiin heti kun yrityksen tuote julkistettiin markkinoille. Mainittakoon myös, että Meskanen on käynyt ulkomaanvaihdossa opiskeluaikoinaan, joka tukee myös born global-asetelmaa. Meskanen kertoo, että sosiaalista mediaa hyödynnetään markkinoinnissa ensinnäkin siksi, että se sopii sinne erinomaisesti. Liiketoiminta rakentuu kilpailuiden ja äänestysten ympärille, joita tehdään sosiaalisen median-ympäristössä. Tuote on tarkoitus integroida kokonaisuudessaan sosiaaliseen mediaan. Yrityksillä, jotka ovat Loventedin kohderyhmää, on omat fanikanavansa jo valmiina, jolloin mahdollisuutena on saada valmiiksi iso osa käyttäjiä applikaatioon. Tällöin on myös luonnollista, että B2B-markkinointi toimii osaltaan tätä väylää pitkin.

Sosiaalisen median markkinointikanavista käytössä ovat Facebook ja LinkedIn tällä hetkellä. Instagramia käytetään kuluttajamarkkinointiin, mutta sitä ei ole vielä ajateltu B2B-puolelle, vaikka sen potentiaali myös siinä osaltaan tunnustetaan, Meskanen kertoo. LinkedIn ja Twitter on ajateltu otettavan seuraavana käyttöön, sillä niiden yrityspuolen markkinoinnin potentiaali tunnustetaan. Loventedin yrityspuolen kohdeostaja on markkinointijohtaja tai ”digiimi” yleisesti, joita ajateltiin saavutettavan hyvin juuri LinkedInin ja Facebookin kautta.

”Tarkoitus on myös tavoittaa bisneksiä somen kautta tietynlaisella bloggaamisella”, Meskanen avaa.

Työkaluista tällä hetkellä käytössä ei ollut juuri mitään. Facebook analytiikkaa kerrottiin käytettävän ”joskus”. Ajatukset olivat melko vahvasti markkinoinnin automaation työkalujen suuntaan, kuten MailChimpin (sähköpostimarkkinointi) ja Intercom (markkinoinnin automaatio) käyttöönotossa. Google Analytics tiedettiin, mutta sen käytöstä ei ollut vielä mitään suunnitelmaa. Seuraavien vuosien aikana tarkoituksena on rakentaa oma brändi sellaisen toiminnan ympärille, että on yksi paikka johon kaikki toiminta keskittyisi.

”Kahden kuukauden päästä on tarkoitus blogien ja videoiden avulla tuoda Loventedin ideoita esille käyttämällä esimerkkejä jo tehdyistä kauneuskilpailuista, joissa Lovented on ollut mukana. Näitä markkinoidaan ulkomaisille kauneuskilpailuille sosiaalisen median kautta, esimerkiksi LinkedInissä”, Meskanen kertoo.

B2B-puolella sosiaaliseen mediaan ei ole erikseen tehty vielä yhtään julkaisua. Analytiikasta ei ollut myöskään vielä mitään käytössä tällä hetkellä. Meskanen kertoo kuitenkin, että tulevaisuudessa on tarkoitus mitata miten jokin kampanja toimii sosiaalisessa mediassa, jonka kautta mitataan koko ostoprosessi. Tällä hetkellä 90-prosenttia liikenteestä tulee Suomesta, mutta sen arvioidaan kääntyvän ympäri seuraavan vuoden aikana. Tällöin tavoitteena on suunnata markkina-alueita Yhdysvaltoihin, Britanniaan ja muihin Euroopan suurimpiin maihin.

Loventedin työntekijöistä ja sosiaalisesta mediasta puhuttaessa Meskanen mainitsee, että hän itse tekee eniten sosiaalista mediaa ja muutama työntekijä tekee julkaisuita ja ”markkinoi huvikseen” kevyitä julkaisuja omissa kanavissaan. Työntekijät käyttävät myös Loventedin omaa äänestystä ja jakavat omia kilpailujaan sosiaaliseen mediaan. Itse sosiaalisen median markkinoinnin prosessista puhuttaessa Meskanen sanoo seuraavasti:

”Sosiaalisen median markkinointi perustuu pieneen aikaan ja tehdään sitä silloin kun ehditään. Kokeillaan ja testataan miten eri asiat toimii. Tulevaisuudessa sen hoitamiseen varmasti palkataan kokonaan oma työntekijä.”

Prosessi pyörii kampanjoiden ympärillä. On tarkoituksena rakentaa systemaattinen kulttuuri tähän, ja kun kampanjoita on enemmän, niin voidaan hyödyntää niitä sosiaalisen median markkinointia hyväksikäyttäen. Tällöin tiimi jakaa ja mahdolliset omat ryhmät, joita rakennetaan. Sosiaalisen median mahdollisuudet B2B-puolella ymmärretään Meskanen mukaan hyvin Loventedissa.

”Kilpailuja kun ihmiset menevät klikkailemaan, niin voidaan matkan varrella opettaa miten systeemi toimii. Tässä osa käyttäjistä on bisnespäättäjiä, jotka voidaan näin myös tavoittaa. Seurataan myös ihmisiä, jotka käyvät lovented.com/business-osiossa, ja näille kohdistetaan markkinointia siitä miten yritykset hyötyvät Loventedistä.

Sosiaalisen median kautta tuotavaa pääviestiä mietitään päivittäin ja sitä hiotaan kohdilleen. ”Applikaation nimikin saattaa vielä vaihtua, ja toisaalta se vaikuttaa siihen, miten tarkasti viestiä pystytään suunnittelemaan”, Meskanen toteaa. Lisäksi Lovented haluaa lähettää uudenlaista viestiä sosiaalisesta äänestysalustasta. Se miten tätä tarkalleen on tarkoitus viestiä, ei ole strategisesti mitenkään mietittyä.

Taulukko 8.5. Loventedin sosiaalisen median B2B-markkinoinnin kypsyyden taso

	Työkalut (kanavat, mittarit)	Työntekijät	Organisaatio-kulttuuri	Prosessi	Viesti
Taso 0	Ei työkalua, jokin kanava	Noviisi	Ei pidetä tärkeänä yritykselle	Ei prosessia	Ei viestiä
Taso 1	Ad-hoc	Perustason ymmärrys	Yksinkertainen lähestymistapa, markkinoinnista pieni ymmärrys	Yksittäisiä toimia suunnittelematta	Viestissä ei yhtenäisyyttä
Taso 2	Yksi työkalu, johon käytetään rahaa. 2kpl kanavia	Ymmärrys ja mahdollinen opastus käytön taustalla	Yleiset toimintatavat käyttöön	Yksinkertainen toimintamalli	Viestissä yhteneväisyys, strukturoitua
Taso 3	Työkalujen ja kanavien suunnitelmallinen käyttö	Sosiaalisen median vastuhenkilö ohjaa käyttöä	Sosiaalinen media luotettu yrityksen henkilöiden toimesta	Sosiaalisen median prosessi määritelty	Koordinoitu viesti, suunnitelmallisuutta
Taso 4	Työkalujen tuottamasta analytiikasta päätöksiä	Useampia käyttäjiä, eri osa-alueita, käyttö koordinoitua	Markkinoinnin tieto kulkee läpi yrityksen toiminnan parantamiseksi	Selkeä prosessi ja ohjesäännöt, joita noudatetaan	Suunniteltu viesti, yrityksen brändi tulee selkeästi läpi
Taso 5	Työkalujen strateginen käyttö, analytiikasta ymmärrykseen	Kaikka käyttävät sosiaalista mediaa edistään yrityksen markkinointia	Sosiaalisen median liiketoimintatietoa käyttävä kokonaisuus	Jatkuva, oppiva ja kokonaisvaltainen prosessimalli	Strukturoitu, suunniteltu, responsiivinen malli

Tämä johtune osaksi siitä, että uskotaan myös kuluttajamarkkinoinnin tuovan yritysasiakkuuksia ja imagon luontia näiden ostajien suuntaan. Facebookin ja LinkedInin mainittiin olevan käytössä olevat kanavat, ja niiden työkaluja ei käytetä juuri ollenkaan. Tulevaisuudessa tavoitteena on rakentaa markkinointia automaatiotyökalujen avulla, mutta sosiaalisen median roolista tässä ei ollut selkeää käsitystä.

Kohdeostajan ollessa yritysten ”digitiimin”, oli tavoitteena tavoittaa yrityksiä näiden kanavien kautta. Kuitenkin niistä ei löytynyt vielä hirveän tarkkaa B2B-fokusta Meskanen kommentteista huolimatta, vaan toiminta oli hyvin kuluttajapainotteista. B2B-puolelle ei julkaisuita oltu vielä tehty, mutta tulevaisuudessa oli tarkoitus blogitekstien ja niiden jakamisen avulla eri kanavissa saavuttaa tiettyä ajatusjohtajan asemaa markkinoilta, ja tuoda esiin miten Loventedin tarjoamaa äänestystoimintaa nykyaikana tehdään.

Työntekijöille käyttö ei ole hirveästi vielä jakautunut, mutta moni heistä ymmärtää sosiaalisen median markkinoinnin roolin myös B2B-puolella, ja sieltä saadaan todennäköisesti tehostusta nykytilanteeseen, kun aikaa riittää. Prosessi pyörii kampanjoiden ympärillä, joten sitä ei olla hirveä pitkälle rakennettu. Voidaan puhua yksinkertaisesta sosiaalisen median markkinoinnin prosessin osa-alueen kierrosta, mutta sitäkään ei vielä ole jalkautettu kunnolla B2B-puolelle. Pääviestiä mietitään paljon, mutta yritys on niin alkuvaiheessa, että ei olla vielä täysin varmoja miten se tullaan rakentamaan.

8.1.6 Vainu.io

Vainu.io:lla markkinointi toimii tällä hetkellä markkinointipäällikkö Veera Virintien toimesta, jonka lisäksi yrityksen perustaja ja toimitusjohtaja Mikko Honkanen vastaa joistain markkinointitoimista. Sosiaalisen median käytön aloituksesta kysyttäessä Virintie kertoo, että jo ennen tuotteen julkaisemista Honkanen kirjoitti blogeja suomeksi aiheen ympärille, jonka avulla saatiin kerättyä jo kiinnostuneita prospekteja ennen kuin tuotetta oli vielä edes markkinoilla. Tällöin julkaistiin noin 1 blogi viikossa, joka on edelleen ollut suurin piirtein julkaisutahtina.

Sosiaaliselta medialta tavoitteena on tulevaisuudessa saavuttaa enemmän inbound-liikennettä sekä lisätä brändin tunnettavuutta ja avoimuutta kertomalla mitä yritys tekee ja minkälaisia työntekijöitä yrityksessä on.

”Pyrkimyksenä on, ettei oltaisi kasvottomia, ja sosiaalinen media on oiva keino tämän ratkaisemiseksi”, Virintie linjaa.

Tällä hetkellä käytössä on Twitter ja Facebook tilit Suomelle ja Ruotsille erikseen, joiden lisäksi LinkedIn-tili on englanniksi. Blogi on näiden lisäksi tehokkaassa käytössä, jonne pyritään saamaan sisältöä viikottain. Periscopea ja Quoraa on harkittu kanaviksi, mutta niitä ei toistaiseksi ole aktiivisesti otettu käyttöön. Podcast on tulossa kevään aikana ja Instagramia käytetään jollakin tasolla luomaan brändistä mielikuvia.

”Jos miettii LinkedIniä, niin alkuvaiheessa oli vaan suomeksi, ja nyt kolmessa eri maassa toimintaa, joten on pakko miettiä kansainvälistymistä. Kanavista on tullut myös paikka markkinoida rekrytointeja”, Virintie sanoo.

Kohdeasiakkaiden käyttämistä kanavista keskusteltaessa arvioitiin LinkedInin ja Twitterin olevan oikeimmat kanavat näiden saavuttamiseen. Kohdeostajat ovat myyntijohtajia, toimitusjohtajia tai myyntipäälliköitä. Työkaluista käytössä on Facebookin ja Twitterin omat julkaisutyökalut ja niiden analytiikka. Näiden lisäksi Hubspot on otettu hallitsemaan kaikkia sosiaalisen median tilejä, jolloin voidaan myös automatisoida julkaisemista monella kanavalla yhtä aikaan. Hubspotista saadaan myös hyvää analytiikkaa Virintien mukaan, jolloin toiminta tehostuu, kun yhdestä lähteestä voidaan nähdä monen kanavan julkaisujen tulokset. Hubspot on otettu käyttöön joulukuussa 2015.

Tavoitteena tulevaisuudessa on kehittää systemaattisempi tapa siihen miten henkilökunta jakaa sisältöä. Työntekijöiden olisi hyvä sitoutua enemmän sisällön jakamiseen. Nyt ongelmana on, että tietynlaista omistajuutta ei koeta niin vahvasti, kun yritys on kasvanut. Sosiaalisen median markkinoinnin mittaamista tehdään siten, että katsotaan julkaisuiden kattavuutta ja seurataan miten tykkäysmäärät kasvavat, ja miten liikennettä luodaan kotisivuille.

”Seurataan sivustolla kävijöitä ja sosiaalinen media on tässä tärkeä työkalu”, Virintie mainitsee.

Yksittäisissä kampanjoissa voidaan laskea Virintien mukaan kattavuutta, mutta käytössä on ollut niin pieniä summia, että erityisesti sijoitetun pääoman tuotto prosenttia on vaikeaa kohdistaa rahan sekä myös ajan suhteen. Uskotaan kuitenkin, että käytetty aika on ollut hyvinkin tehokasta sosiaalisen median suhteen.

Prosessista puhuttaessa Hubspot-työkalu helpottaa ja systematisoi koko julkaisuprosessia. Kun on paljon kanavia ja vielä eri kielillä, niin se helpottaa toimintaa ja voidaan välttää myös eri palveluihin kirjautumisesta aiheutuvaa ajanhukkaa. Yleisesti esimerkiksi blogikirjoituksen jälkeen se jaetaan Facebookissa, jonka jälkeen katsotaan miten se kerää tykkäyksiä. Mikäli se lähtee hyvin liikkeelle, sitä voidaan vauhdittaa maksetulla mainonnalla. Sisältöä jaetaan itse ja kannustetaan myös työntekijöitä jakamaan. Tämän jälkeen seurataan lukuja ja katsotaan toiko liikennettä sivuille. Esimerkkinä E-kirjan mainostaminen Twitterissä maksetusti toi todella hyvin liikennettä ja latauksia sivuille, jolloin saatiin myös yhteystiedot kerättyä.

Yrityksessä tunnustetaan sosiaalinen media tärkeänä, mutta täysin selkeää kuvaa kaikista sen hyödyistä ei ole käytännössä. Joitain ohjeistuksia on luotu myös sen käyttöön, mutta toistaiseksi niitä ei ole aktiivisesti otettu käytäntöön. Virintie kertoo myös, että kaikilla yrityksen työntekijöillä on henkilökohtaiset Twitter-tilit, mutta sisällön jakamiseen kannustaminen ei välttämättä aina toimi. Viestiä itsessään on mietitty, mutta kahtiajaon sanottiin tuovan siihen hieman haasteita.

”Kyllä se viesti on mietitty, mutta kahtiajako, eli se että Vainu on tosi siisti työpaikka, on pehmeämpää viestiä, ja toisaalta se, että halutaan olla asiantuntijoita big datan hyödyntämisessä, on hieman kovempi näkökulma välitettävään viestiin”, Virintie kertoo.

Vainu.io on ollut markkinoilla vajaan kahden vuoden ajan, ja tässä ajassa heille on myös määritelty erikseen markkinointipäällikkö, jota tähän työhönkin haastateltiin. Tämän voisi olettaa nostavan sosiaalisen median markkinoinnin kypsyyden tasoa, ja niin se myös vaikutti tähän työhön. Mikä erityisesti yllätti Vainun kohdalla, oli toimitusjohtajan kyky ennakoita myyntiä ja markkinointia jopa ennen kuin yrityksen tuotetta oltiin edes julkaistu markkinoille. Sosiaalisen median kanavia ja työkaluja hyödynnettiin jo

melko hyvin B2B-markkinointiin, ja siitä vastuussa olivat markkinointipäällikkö Veera Virintie pääsoin sekä toimitusjohtaja Mikko Honkanen.

Sosiaaliselle medialle oli jo asetettu selkeitä tavoitteita niin myynnin kasvattamisen kuin brändin tunnettavuuden kehittämiseksi. Sosiaalisen median tärkeys B2B-markkinoinnissa ymmärrettiin hyvin, ja pyrkimyksenä oli sen avulla lisätä avoimuutta kertomalla mitä yritys tekee ja minkälaisia työntekijöitä yrityksellä on. Erityistä tason 3 kypsyyttä osoitti myös se, miten eri kielialueiden piirteet ja vaatimukset oli otettu huomioon sosiaalisessa mediassa, esimerkiksi suomen- ja ruotsinkielisten Facebook sivujen ollessa eriteltyjä toisistaan.

Vainun blogi on ollut tehokkaassa käytössä ja kuten aiemmin sanottiin, blogikirjoituksia yrityksen tuotteesta kertomiseksi ja brändin rakentamiseksi oli aloitettu tekemään jo ennen kuin tuotetta julkaistiin.

Taulukko 8.6. *Vainu.io:n sosiaalisen median B2B-markkinoinnin kypsyyden taso*

	Työkalut (kanavat, mittarit)	Työntekijät	Organisaatio-kulttuuri	Prosessi	Viesti
Taso 0	Ei työkalua, jokin kanava	Noviisi	Ei pidetä tärkeänä yritykselle	Ei prosessia	Ei viestiä
Taso 1	Ad-hoc	Perustason ymmärrys	Yksinkertainen lähestymistapa, markkinoinnista pieni ymmärrys	Yksittäisiä toimia suunnittelematta	Viestissä ei yhtenäisyyttä
Taso 2	Yksi työkalu, johon käytetään rahaa. 2kpl kanavia	Ymmärrys ja mahdollinen opastus käytön taustalla	Yleiset toimintatavat käyttöön	Yksinkertainen toimintamalli	Viestissä yhteneväisyys, strukturoitua
Taso 3	Työkalujen ja kanavien suunnitelmallinen käyttö	Sosiaalisen median vastuhenkilö ohjaa käyttöä	Sosiaalinen media luotettu yrityksen henkilöiden toimesta	Sosiaalisen median prosessi määritelty	Koordinoitu viesti, suunnitelmallisuutta
Taso 4	Työkalujen tuottamasta analytiikasta päätöksiä	Useampia käyttäjiä, eri osa-alueita, käyttö koordinoitua	Markkinoinnin tieto kulkee läpi yrityksen toiminnan parantamiseksi	Selkeä prosessi ja ohjesäännöt, joita noudatetaan	Suunniteltu viesti, yrityksen brändi tulee selkeästi läpi
Taso 5	Työkalujen strateginen käyttö, analytiikasta ymmärrykseen	Kaikka käyttävät sosiaalista mediaa edistäten yrityksen markkinointia	Sosiaalisen median liiketoimintatietoa käyttävä kokonaisuus	Jatkuva, oppiva ja kokonaisvaltainen prosessimalli	Strukturoitu, suunniteltu, responsiivinen malli

Kokonaisuudessaan Vainulla on hyvä etenemissuunnitelma sosiaalisen median käytön suhteen, ja se on myös strategisessa roolissa koko yritykselle. Työntekijöiden sitouttaminen on myös yksi tekijä, joka taas nostaa kypsyyden tasoa, kun Vainu onnistuu tämän tekemään. Haasteeksi saattaa osoittautua se, miten kasvavan yrityksen työntekijät saadaan tuntemaan ”omistajuutta” yritystä kohtaan mahdollisimman paljon.

Hubspot-työkalun käyttö toi koko toimintaan prosessimaisuutta, ja kanavien tuominen yhteen tämän työkalun avulla selkeytti koko sosiaalisen median B2B-markkinoinnin toimintaa.

Välitettävä viesti on kaksijakoinen, ja sen ratkaisemiseksi eri kanavien kesken mietitään vielä ratkaisua. Joitakin ohjeistuksia on otettu käyttöön, mikä sinänsä tuo kypsyyttä yrityksen sosiaalisen median näkemyksen näkökulmasta. Vainu.io:n sosiaalisen median B2B-markkinointi on edennyt kypsyydessä tasolle 3 asti, ja sille on rakentunut hyvä pohja edetä yhä vahvemmin kohti kokonaisvaltaista sosiaalisen median B2B-markkinointia toteuttavaa startup-yritystä.

8.1.7 Ezyinsights

Ezyinsights oli mielenkiintoinen kohdeyritys, ja haastattelu avasi muun muassa sen fak-tan esiin, että vaikka yritys tarjoaisi itse sosiaaliseen mediaan liittyviä tuotteita, ei oma markkinointi sen avulla välttämättä ole pitkälle vietyä. Ezyinsightin työkalujen ja kana-vien käyttö oli melko ad-hoc-painotteista, jolloin kanavia käytettiin jonkin verran hy-väksi. Esimerkiksi Facebookin markkinointityökalua käytettiin jonkun verran hyväksi.

Haastateltavaksi valittiin toimitusjohtaja Duane Atkinsin ehdotuksesta yrityksen digijoh-taja, Praven Govender. Tällä hetkellä yrityksessä työskentelee noin 14 henkilöä, joista 3 henkilöä osallistuu jollakin tavalla sosiaalisen median markkinoinnin käyttöön. Ezyin-sights on käyttänyt sosiaalista mediaa markkinointiin jollakin tapaa heti yrityksen alusta lähtien. Facebook-markkinointia ja sitä kautta uudelleenmarkkinointia (retargeting) on käytetty hyväksi, ja sen on havaittu olevan hyvin keskeinen osa Ezyinsightin markki-nointia.

”Kuka vain mediatalojen johdosta tai keskijohdosta voi olla potentiaalinen ostaja digi-puolelta, ongelmana on se, että asiakkaat ovat hyvin tarkoin rajattuja ja ovat vain tie-tyissä paikoissa”, Govender kertoo.

Kanavista tällä hetkellä on käytössä LinkedIn ja Facebook, sekä yrityksen oma blogi. Yleisesti blogin käytölle ei annettu hirvesti arvoa, ja myös Facebookin tehokkuutta epäiltiin siitä syystä, että ostajat ovat niin niche-ryhmää. Sosiaalisen median käytöstä puhuttaessa Govender sanoo, että sitä ei ole toteutettu niin kuin pitäisi. Kuitenkin melko yllättävänä voidaan pitää, että sosiaalista mediaa ei Govenderin mukaan pidetä hirveän tärkeänä osana yrityksen toimintaa.

”Se ei ole hirveän tärkeää. Se on enemmänkin pieni osa, koska teemme kylmäsoittoja ja kylmä-sähköposteja pääasiassa asiakkaiden saavuttamiseen suoraan.”, Govender mai-nitsee.

Ezyinsight ei käytä sosiaalista mediaa uusien asiakkaiden tavoittamiseen tällä hetkellä oikeastaan mitenkään. LinkedInillä on kokeiltu joitain kampanjoita, mutta havaittiin,

että tarvittaisiin enemmän rahaa kuin vain 200 euroa, jotta siitä saisi tehoja irti. Goven-der arvioi kuitenkin, että paremmalla suunnitelmallisuudella voisi saada aikaan jotakin merkittävämpää. Facebook-sivu löytyy ja sinne julkaistaan jotakin sisältöä kerran viikossa ilman suurempaa suunnitelmallisuutta. Työkaluja ei ole käytetty erikseen muuta kuin Facebookin ja LinkedInin omia julkaisutyökaluja. Konversiotasoja tarkastellaan nettisivuvierailun ja demoon kirjautumisen välillä, mutta sosiaalisesta mediasta ei erikseen mitata lukuja.

Ezyinsight on palkkaamassa juuri henkilöä, joka ottaa koko sosiaalisen median ja sisältömarkkinoinnin suunnittelemisen haltuunsa. Yritys on tehnyt joitain blogijulkaisuja, ja tämän uuden henkilön tulisi myös ottaa tämä haltuunsa. Prosessista puhuttaessa keskityttiin paljon uudelleentargetointiin, ja sosiaalisen median hyötyjä ei hirveästi havaittu. Myös yhteisöiden rakentamista oltiin mietitty, mutta siinäkin ei ollut mitään selkeää kuvaa miten se tehtäisiin. Kokonaisuudessaan sosiaalisen median hyödyntäminen omaan B2B-markkinointiin oli hyvin suunnittelematonta ja melko vähäistä, johon odotettiin tulevan muutos kun uusi henkilö aloittaa työtehtävässään.

Sosiaalisen median viestiä ei oltu mietitty juurikaan. Tällä hetkellä markkinointi liittyy lähinnä banner-mainontaan tietyillä nettisivuilla, missä kohdeasiakkaiden oletetaan käyvän. Kaiken kaikkiaan sosiaalisen median roolia omassa B2B-markkinoinnissa ei nähty toimivana siitä syystä, että asiakkaita ei arveltu löydettävän näin tehokkaimmin.

Taulukko 8.7. Ezyinsightsin sosiaalisen median B2B-markkinoinnin kypsyyden taso

	Työkalut (kanavat, mittarit)	Työntekijät	Organisaatio-kulttuuri	Prosessi	Viesti
Taso 0	Ei työkalua, jokin kanava	Noviisi	Ei pidetä tärkeänä yritykselle	Ei prosessia	Ei viestiä
Taso 1	Ad-hoc	Perustason ymmärrys	Yksinkertainen lähestymistapa, markkinoinnista pieni ymmärrys	Yksittäisiä toimia suunnittelematonta	Viestissä ei yhtenäisyyttä
Taso 2	Yksi työkalu, johon käytetään rahaa. 2kpl kanavia	Ymmärrys ja mahdollinen opastus käytön taustalla	Yleiset toimintatavat käyttöön	Yksinkertainen toimintamalli	Viestissä yhteneväisyys, strukturoitua
Taso 3	Työkalujen ja kanavien suunnitelmallinen käyttö	Sosiaalisen median vastuhenkilö ohjaa käyttöä	Sosiaalinen media luotettu yrityksen henkilöiden toimesta	Sosiaalisen median prosessi määritelty	Koordinoitu viesti, suunnitelmallisuutta
Taso 4	Työkalujen tuottamasta analytiikasta päätöksiä	Useampia käyttäjiä, eri osa-alueita, käyttö koordinoitua	Markkinoinnin tieto kulkee läpi yrityksen toiminnan parantamiseksi	Selkeä prosessi ja ohjesäännöt, joita noudatetaan	Suunniteltu viesti, yrityksen brändi tulee selkeästi läpi
Taso 5	Työkalujen strateginen käyttö, analytiikasta ymmärrykseen	Kaikka käyttävät sosiaalista mediaa edistäen yrityksen markkinointia	Sosiaalisen median liiketoimintatietoa käyttävä kokonaisuus	Jatkuva, oppiva ja kokonaisvaltainen prosessimalli	Strukturoitu, suunniteltu, responsiivinen malli

Eräs yllättävä tekijä oli se, ettei yritys nähnyt hirveän paljon potentiaalia sosiaalisesta mediasta heidän B2B-markkinointiin. Syyksi laskettiin se, että kohdeyrityksiä on hyvin rajallinen määrä, ja niihin liittyviä henkilöitä tavoitetaan kylmäpuhelukauden avulla tällä hetkellä. Toisaalta haastattelussa kävi myös ilmi, että yritys on juuri palkkaamassa markkinoinnista ja sosiaalisesta mediasta vastaavaa henkilöä, joten muutosta voisi olla odotettavan tulevaisuudessa.

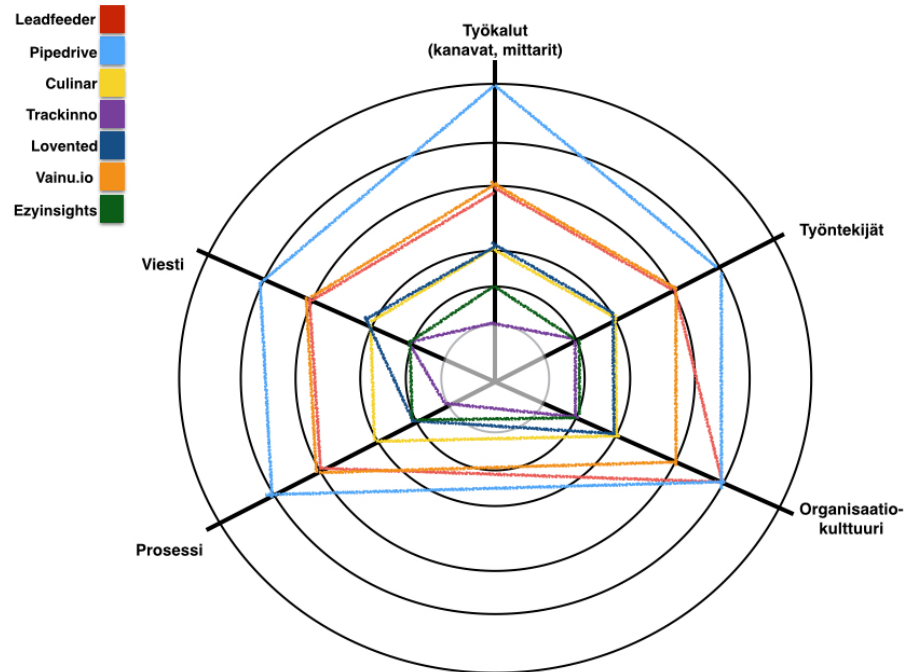
Erilaiset kokeilut eivät olleet tuottaneet tuloksia, ja voidaankin sanoa, että työntekijöillä on yleistasonen ymmärrys sosiaalisesta mediasta, ja se koettiin joissain tilanteissa jopa epärelevantiksi B2B-markkinointiin liittyen. Sosiaalisen median viestiä ei oltu juurikaan mietitty ja prosessia sosiaalisen median suhteen ei erityisesti ollut. Jotain prosessimaisuutta saatiin sähköpostimarkkinoinnin ja sosiaalisen median yhteiskäytöstä, mutta muuten se oli hyvin irrallista ja epä johdannaista. Ezyinsightin sosiaalisen median markkinoinnin kypsyystasoksi määriteltiin taso 1.

8.2 Tulosten analysointi

Startup-yritysten kypsyysaste sijoittuivat seuraavasti hämähäkkipuuvaihe-kentässä, kuten huomataan kuvasta 8.2 alempana tekstissä. Kuten kuvasta nähdään, startup-yritysten kesken ei voida nähdä minkään tietyn dimension oleva hallitsevan vahva tai heikko sosiaalisen median B2B-markkinoinnin käyttöönottoon liittyen.

Kuvasta havaitaan hyvin Pipedrive yrityksen edelläkävijyyttä verrattuna muihin yrityksiin, esimerkiksi työkalujen käytön erossa näkyvät erot selvästi Pipedriven ja vaikkapa Trackinnon välillä. Yrityksistä yleisesti huomattiin, että millään yrityksellä ei yksittäinen dimensio ollut toista edellä kun maksimissaan yhden kypsyysasteen verran. Tämä saattaa osittain johtua siitä, että mikään yritys ei ollut keskittynyt sosiaalisen median markkinoinnissa erittäin paljoa tiettyyn osa-alueeseen käyttöönoton aikana, vaan eteneminen on ollut tasaista kaikilla rintamilla.

Kypsyysaste korreloi jonkin verran sen kanssa, kuinka kauan yritys on ollut markkinoilla. Toisaalta aivan alkuvaiheen startup-yrityksissä on eroa siitä huolimatta, että markkinoilla on oltu suurin piirtein saman verran. Tämä johtikin mielenkiintoiseen havaintoon, jossa huomataan, että startup-yritysten perustajien ja yrityksen alkuaikojen henkilöstöllä on suuri merkitys siihen, kuinka hyvin sosiaalista mediaa saadaan käyttöönotettua B2B-markkinoinnin tarpeisiin. Toki myöhemmin yritykseen voidaan palkata henkilö toteuttamaan tätä, mutta yrityksen muiden osa-alueiden muokkaaminen suotuisaan kuntoon tätä varten saattaa olla hyvin hankalaa ja johtaa ongelmiin sosiaalisen median käytössä.



Kuva 8.1. Yritysten kypsyyden tasot kootusti.

Yllä olevassa kuvassa on koottuna siis kypsyyden tasot kaikista haastateltavista yrityksistä. Millään yrityksellä ei eri dimensioiden tasojen välinen ero ollut enempää kuin yhden dimensiotason verran. Esimerkiksi Pipedrivellä havaittiin työkalujen käytön olevan kypsyyden viimeisellä tasolla viisi, ja muiden dimensioiden ollessa tasolla neljä. Tämä saattaa kuvata sitä, että vaikka työkaluja otetaan käyttöön nopeasti ja kattavasti hyödyntäen kanavia ja mittauksia, on esimerkiksi itse prosessin ja yrityksen kulttuurin ja työntekijöiden seuraaminen työkalujen mukana toimivana kokonaisuutena haastavaa.

Loventedilla taas huomattiin prosessin olevan perässä muita tasoja. Tämä taas johtuu todennäköisesti siitä, että työntekijöillä oli hyvä ymmärrys johtoa myöden sosiaalisen median eduista, ja jonkunlaista toimintaakin oli tehty muiden dimensioiden ollessa tasolla kaksi. Prosessi on jäänyt jälkeen tasolle yksi siitä syystä, että sosiaalisen median B2B-markkinoinnin ajankäytölle ja suunnitelmallisuudelle ei ole kokonaiskuvassa uhtrattu välttämättä hirveästi aikaa, jolloin prosessi jää kypsyystasoilla jälkeen muista. Vainulla taas nähdään miten tasaisesti kypsyyden tasot ovat tasolla kolme, ja sosiaalisen median B2B-markkinointia on tehty alusta alkaen suunnitelmallisesti ja edetty maltillisesti eteenpäin.

Sosiaalisen median käyttöönotto B2B-markkinointiin menestyksekkäästi vaatii tasaisen etenemisen kaikilla osa-alueilla, jolloin työkalujen käyttö työntekijöiden toimesta sosiaalisen median tietoa käyttävän organisaation kautta toimii prosessimaisen, jatkuvasti kehittyvän B2B-markkinoinnin kautta, jossa välitetty viesti on tarkkaan harkittu.

9. PÄÄTELMÄT

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen tulosten tarkastelu ja siihen liittyvien johtopäätösten tuominen esiin. Työtä arvioidaan myös heijastamalla tuloksia tutkimuksessa asetettujen tutkimuskysymysten kautta arvioiden kuinka niihin on onnistuttu vastaamaan. Työtä tarkastellaan myös kriittisesti ja määritetään sen onnistuminen. Viimeisessä vaiheessa esitellään mahdollisia jatkotutkimuskohteita.

9.1 Tutkimuksen tulosten tarkastelu ja etenemissuunnitelma

Sosiaalisen median käyttöönotto kansainvälisiksi syntyneille startup-yrityksille ei ollut siis mikään itsestäänselvyys, kuten edelliskappaleen tuloksista huomattiin. Monille yrityksille ja yrittäjille oli epäselvää tarkemmin miten erityisesti B2B-markkinointia tehdään ja miten työkaluja, analytiikkaa, ihmisiä, prosessia, viestiä ja yritystä itsessään käytetään siten, että sosiaalisen median käytöllä edistettäisiin liiketoimintaa. Sosiaalisen median käytöstä oli paljon yksittäisiä oivalluksia, mutta kokonaisvaltainen ymmärrys puuttui. Pidemmälle edenneissä yrityksissä kuten Pipedrive, Vainu ja Leadfeeder, sosiaalinen media ja sen luoman datan arvo ymmärrettiin hyvin eri tasolla kuin monissa muissa haastateltavissa yrityksissä. Tämä osoittautuikin olevan keskeinen tekijä siinä, miten sosiaalisen median käytöstä osattiin irrottaa hyötyjä irti muulle liiketoiminnalle.

Työn tuloksien tarkastelua helpottamaan työn alatutkimuskysymykset näyttivät siis seuraavilta:

- Mitkä ovat kansainvälisessä kentässä toimivien startup-yritysten ominaispiirteet?
- Mikä on sosiaalisen median rooli B2B-markkinoinnissa ja liiketoiminnassa?
- Miten kypsyysmallit tukevat sosiaalisen median käyttöönottoa a) yleisesti B2B-kentässä b) startup-yrityksen näkökulmasta?
- Miltä kovat tärkeimmät osa-alueet sosiaalisen median B2B-markkinoinnin käyttöönotossa?
- Mitkä ovat parhaat käytännöt sosiaalisen median käyttöönottoon startup-yritykselle?

Yleisesti kypsyysmallia tarkasteltaessa tason 3 kypsyys osoittautui olevan merkki jos suuremmasta kypsyudesta, tietynlaisesta taitekohdasta siinä miten sosiaalisen median B2B-markkinointia toteutetaan tai minkälaiset mahdollisuudet sen toteuttamiselle on. Alkuvaiheen startup-yritysten kypsyysdimensoiden alhainen taso osoittautui johtuvan usein siitä, ettei sosiaalisen median markkinoinnille tai jopa markkinoinnille ollenkaan

ollut aikaa, vaan keskityttiin ainoastaan myymään tuotetta myyjien kautta. Omakohtaisten kokemusten mukaisesti voisin sanoa tämänlaisen ajattelutavan johtavan ennen pitkää suurin ongelmiin, kun myyntikasvu pysähtyy tietyn vaiheen jälkeen tuotteen tai palvelun tuntemattomuuden takia.

Startup-yritykset jotka ymmärtävät sosiaalisen median työkalujen, kanavien ja mittauksen hyödyt keskeisessä osassa nykyaikaisen digitaalisen maailman menestysehtona, tulevat todennäköisemmin menestymään markkinoinnissa ja sitä kautta liiketoiminnassa kansainvälisessä kentässä. Toisessa vaiheessa on ymmärrettävää, että sosiaalinen media edesauttaa koko yrityksen liiketoimintaa oikein käytettynä, joten yleisesti tason 4 kypsyyden saavuttaneet yritykset ymmärsivät miten tärkeää ja käytettävää tietoa sosiaalisen median kautta saadaan ja miten se käytetään läpinäkyvästi koko yrityksen hyväksi.

Työntekijöiden ymmärrys sosiaalisen median käytöstä ja sosiaalisen median vastuuhenkilön löytyminen startup-yrityksessä jo aikaisessa vaiheessa osoittautui tärkeäksi. Ilman vastuuhenkilöitä ja ymmärrystä koulutuksen tai muiden apujen kautta sosiaalisen median käytöstä B2B-markkinointiin, tulee markkinointitoiminnoista epäkoordinoituja ja sitä kautta liiketoiminta vaikeutuu.

Organisaatiokulttuurin rooli sosiaalisen median hyväksynnän ja yleisen vastaanoton kautta vaikuttaa valtavasti sosiaalisen median käyttöönottoon startup-yrityksissä. Mikäli yrityksen perustajat eivät näe sitä hyödyllisenä yritykselle, pysähtyy koko digitaalisen markkinoinnin kehittäminen siihen pisteeseen sosiaalisen median osalta, mikä on merkittävä riski koko markkinointimixiä ajateltaessa.

Startup-yritykset, jotka näkevät prosessin tärkeyden kokonaisvaltaisessa digitaalisen ajan B2B-markkinoinnissa omaavat avaimet menestyksekkääseen sosiaalisen median markkinointiin. Jo alkuvaiheen sosiaalisen median prosessin määrittely auttoi selkeästi niitä startup-yrityksiä toteuttamaan sosiaalista mediaa, joilla sitä oltiin edes jollakin tavalla hahmoteltu.

Sosiaalisen median markkinoinnissa tärkeäksi havaitun viestin rooli niin sisältömarkkinoinnillisesta kuin itse sosiaalisen median käyttöönoton kautta tuo oman menestystekijänsä tähän kokonaisuuteen. Ilman selkeää viestiä on hyvin vaikeaa saada nykyaikainen ostaja tai päätöksentekijä kiinnostumaan tarjottavasta tuotteesta online-kanavissa, joten oikeanlainen viesti, joka on strukturoitu, suunniteltu ja responsiivinen, edesauttaa menestyksekkääseen käyttöönottoon.

Menestyksekkään sosiaalisen median käyttöönoton born global startup-yrityksen näkökulmasta voidaan sanoa jakautuvan määritetyn kypsyyksimallin dimensioiden suhteen. Seuraavassa määritellään dimensioiden kautta jokaiselle osa-alueelle suositeltavaa etenemissuunnitelmaa born global startup-yrityksen sosiaalisen median käyttöönottoon B2B-markkinointiin.

Kanavien, työkalujen ja mittareiden käyttöönottossa on heti alusta alkaen tärkeä ymmärtää mihin niillä pyritään, ja miten eri kanavat palvelevat B2B-markkinoinnin erikoispiirteitä. Koska startup-yrityksiä voidaan edistää usein erilaisten innovatiivisten markkinointisisältöjen keinoin, on Facebook kanavana hyvä valinta heti yrityksen alkuun. Siellä voidaan tuoda ihmisläheistä imagoa esiin yrityksestä ja se on oiva paikka jakaa sisältöä, jotka ovat kevyempää vastaanottajan käsittellä, ja siten se soveltuu yrityksille ”pehmeämmän” markkinoinnin toteuttamista. LinkedIn ja Twitter tuovat vielä vahvemman B2B-fokuksen mukaan kanaviin, ja näiden kolmen työkalun avulla voidaan tehdä jo hyvin pitkälle vietyä sosiaalisen median markkinointia.

Tärkeänä on ymmärtää ensinnäkin kanavien omien työkalujen hyödyntäminen, jolloin maksettujen julkaisujen nostaminen esiin tiettyinä aikoina voi ajaa merkittävästi enemmän huomiota yritykselle. Myös erilaiset ilmaiset ajastustyökalut julkaisuun, kuten Buffer, ovat hyviä ottaa käyttöön näiden perustyökalujen lisäksi. Tällöin voidaan luoda prosessimaista mallia kanavien käytölle.

Analytiikan ja mittareiden käyttö on ehdottoman tärkeässä asemassa markkinointia tehtaessa. Kaiken sosiaalisen median markkinoinnin tulisi olla mitattavissa, jolloin julkaisuiden tulosten seuraaminen ja niistä johtopäätösten tekeminen on hyvin tärkeää. Tällöin myös koko organisaation on helpompi ymmärtää sosiaalisen median tärkeys, kun voidaan nähdä esimerkiksi kotisivuvierailujen määrän kasvaminen suoraan sosiaalisen median avulla tehtyjen julkaisuiden kautta. Heti alusta alkaen on ymmärrettävä se, miten työkaluja käytetään strategisesti, ja sen analytiikan perusteella tehdään selkeitä päätöksiä liiketoiminnan ja markkinoinnin parantamiseksi.

Myöhemmissä vaiheissa voidaan tuoda mukaan uusia laajempia työkaluja, sekä ottaa käyttöön esimerkiksi yhteisöjen rakentaminen. Myös kanavien maa- ja kielivaatimusten ottaminen huomioon on tärkeää myöhemmässä vaiheessa, jotta sosiaalisen median käytöstä voidaan saada mahdollisimman paljon irti eri markkina-alueilla.

Työntekijöiden ja varsinkin perustajajäsenten kansainvälisen taustan huomattiin vaikuttavan keskimäärin hyvin positiivisesti born global startup-yrityksen sosiaalisen median ymmärrykseen liittyen B2B-markkinointiin. Etenemissuunnitelmaan työntekijöiden suhteen on ensinnäkin tärkeää, että kaikki työntekijät ymmärtävät sosiaalisen median roolin markkinoinnissa ja ymmärtävät myös sitä kautta saatavaa tietoa, kuten asiakaspalautetta, jota markkinoinnin kautta myös saadaan. Yrityksessä voisi olla suositellusti mukana kansainvälistä kokemusta omaava henkilö, joka ymmärtää tästä aiheutuvat ominaispiirteet ja vaatimukset oikeasti.

Todellista sosiaalisen median B2B-markkinointia rakentava ja harjoittava startup-yritys ymmärtää, että työntekijät ovat sen sosiaalisen median markkinoinnin sydän. Kun kaikki työntekijät vaikuttavat omien verkostojensa kautta sosiaalisessa mediassa, voidaan oikeita käytäntöjä noudattamalla saada erittäin paljon resursseja käyttöön käytännössä

ilmaiseksi. Tämä vaatii yritykseltä erilaisia kannustusjärjestelmiä, jotta työntekijälähettiläisyyttä voidaan edistää.

Jo yrityksen alusta alkaen on tärkeää sopeuttaa työntekijät tutuiksi sosiaalisen median liiketoimintahyötyjen kanssa ja auttaa heitä ymmärtämään, miten paljon startup-yritys voi hyötyä työntekijöiden sosiaalisen median käytöstä markkinoinnissa. Etenkin startup-yrityksen rajalliset resurssit huomioon ottaen on tärkeää ymmärtää, miten paljon tehokkuutta sosiaalisen median oikeanlaiseen käyttöön sitoutuneista työntekijöistä voidaan saada irti. Työntekijöiden pitää myös ymmärtää sen mielekkyys ja hyöty pidemmällä tähtäimellä kaikilla yrityksen osa-alueilla.

Se miten yritys näkee kokonaisuudessaan sosiaalisen median markkinoinnin hyödyt, on hyvin kriittistä koko toiminnalle. Jos sosiaalista mediaa ei arvosteta tärkeäksi johdosta alkaen, on sen kokonaisvaltainen hyödyntäminen hyvin vaikeaa. Siihen ei saada resursseja niin ajan kuin rahankaan suhteen. Sosiaalisen median tulee olla luotettu kaikkien yrityksen henkilöiden toimesta ja yritys on parhaimmillaan sosiaalisen median tarjoama liiketoimintatietoa käyttävä kokonaisuus.

Erinomaiselle sosiaalisen median markkinoinnille ominainen organisaatiokulttuuri sallii ja edesauttaa markkinoinnista saatavan tiedon jakamista läpi yrityksen työntekijöiden, jolloin kerätyn datan hyötykäyttö on maksimaalista. Tämä parantaa myös osaltaan organisaation asiakaslähtöisyyttä kun koko yrityksen toiminta on tekemisissä sidosryhmien kanssa sosiaalisen median kautta. Etenemissuunnitelman alusta alkaen sosiaalisen median markkinointi on sidottu yrityksen liiketoimintaan ja sen avulla voidaan kehittää yritystä koko ajan eteenpäin. Yleiset ohjeet sosiaalisen median käytölle on tärkeää luoda, jolloin uusien työntekijöiden ottaminen mukaan osaksi toimintaa on huomattavasti helpompaa, ja koko yrityksen sosiaalisen median toiminnot ovat koordinoitumpia.

Sosiaalisen median B2B-markkinoinnin onnistuneelle käyttöönotolle on hyvin keskeistä, että kokonaisvaltainen prosessi on hallinnassa. Heti ensiaskeleista alkaen yksinkertaisen toimintamallin kehittäminen on edellytys pidemmän tähtäimen onnistuneelle sosiaalisen median B2B-markkinoinnille. Milloin julkaistaan, missä julkaistaan, mitä julkaistaan, kuka julkaisee, miten julkaistaan ja miten tämä kaikki hallitaan? Näiden kysymyksien miettiminen heti alussa luo mahdollisuudet toimivalle sosiaalisen median markkinoinnin kokonaisuudelle.

Edistyneemmässä prosessissa otetaan huomioon jo se, miten toimintaa kehitetään jatkuvasti oppimalla prosessin eri vaiheiden aikana. Pitkälle edenneessä sosiaalisen median käyttöönotossa prosessi on hyvin tarkkaan määritelty, jolloin julkaisuun on selkeät aikataulut esimerkiksi eri markkina-alueiden suhteen ja sisältö on hyvin pitkälle mietittyä. Työkaluja käytetään järjestelmällisesti ja käytössä voi olla myös laajempia työkaluja kokonaisvaltaisen toiminnan hallitsemiseksi. Näin prosessi muodostuu automaattisemmaksi ja sitä on helpompi hallita.

B2B-markkinoinnissa on kyse aina ihmisten välisestä kommunikoinnista, jolloin viestin merkitystä ei ole syytä väheksyä käyttöönotettaessa sosiaalista mediaa markkinointiin. Viestin tulee olla mietitty tarkoin ja sen välittäminen sosiaalisen median kanavissa on pidemmälle edetessä olla yhä suunnitelmallisempaa. Viesti on koordinoitu siten, että yrityksen brändi ja ilme tulee esiin eri kanavissa oikein erikseen vastaanottavalla kohdeyleisölle oikein. Sosiaalisten kanavien luonteesta johtuen viestin tulee olla mahdollisimman responsiivista, jolloin sillä voidaan sitouttaa kohdeyleisöä ja näin levittää yrityksen tietoisuutta yhä paremmin.

9.2 Tutkimuksen onnistuminen ja kriittinen arviointi

Tutkimuksen onnistumista arvioitaessa voidaan parhaiten lähteä liikkeelle asetetuista tutkimuskysymyksistä ja niihin vastaamisesta. Kansainvälisessä kentässä toimivien startup-yritysten ominaispiirteet kartoitettiin mielestäni riittävän hyvin teoriaosiossa, sekä sosiaalisen median rooli ja tärkeys B2B-markkinoinnille ja liiketoiminnalle tuotiin teorian kautta vahvasti esiin. Tämä loi hyvän pohjan empiriavaiheen kysymyksille ja tuloksille. Sosiaalisen median B2B-markkinointia olisi voinut tutkia vielä tarkemmin sosiaalisen organisaation ominaispiirteiden takaa, ja tuoda sieltä suosituksia miten sosiaalinen organisaatio toimii myös markkinointia kehittäen ja tukien. Toisaalta aihetta sivuttiin läpi teorian eri kohdissa, jolloin siitä saatiin yleistasonen kuvaus myös empiriavaiheen pohdintojen kautta.

Kypsyysmallien tuki sosiaalisen median B2B-markkinoinnin käyttöönottoon oli silmiä avaava kokemus läpi tutkimuksen. Kypsyysmalleilla pystyi jäsentämään ja hahmottamaan kokonaisuudessaan koko sosiaalisen median markkinoinnin kypsyyttä ja muiden tietojen pohjalta jäsentämään kokonaisuutta eri vaiheisiin ja osiin. Kontribuutiona mielestäni mainittavaa on se, että sosiaalisen median B2B-markkinoinnin kehittämiseen tai tutkimiseen kypsyysmalleja ei ole hyödynnetty, joten tämä saattaa olla ensimmäisiä, ellei ensimmäinen kerta, kuin näin tapahtuu.

Dimensioiden valintaa, eli sosiaalisen median käyttöönoton osa-alueiden valintaa olisi voinut vielä syvemmin tutkia, mutta yleisesti valitut viisi kokoavat hyvin kokonaisvaltaisesti sosiaalisen median B2B-markkinoinnin tärkeimmät piirteet yhteen. Syvyyttä näihin olisi voinut hakea ehkä vielä enemmän, mutta niistä jatkotutkimuskohteissa lisää. Sosiaalisen median etenemissuunnitelman hahmottelu syntyi melko luontevasti kypsyysmallien ja case-haastatteluiden pohjalta, jolloin siihen saatiin johdonmukainen koonti jokaisen osa-alueen ehdotuksista etenemiseen. Tätä oltaisiin voitu pohtia vieläkin tarkemmin, ja tuoda syvempi etenemismalli siitä miten sosiaalista mediaa vaihteittain käyttöönotetaan. Esimerkiksi työkalujen ja kanavien käyttöönotosta yhdessä prosessin kanssa olisi voinut piirtää tarkempaa kuvaa ja esittää miten siellä työntekijät ja sosiaalinen organisaatiokulttuuri kehittyvät.

Tutkimuksen olisi voinut myös rakentaa siten, että ensin olisi haastateltu empiriavaiheen alussa sosiaalisen median B2B-markkinoinnin asiantuntijoita aiheeseen liittyen. Tästä olisi saanut vahvan tuen teorian ohelle, jonka jälkeen oltaisiin voitu tehdä vielä syvempää analyysiä sosiaalisen median käyttöönoton vaiheisiin ja osa-alueisiin. Tämän jälkeen yrityshaastattelut olisivat saattaneet johtaa vielä hieman tarkempiin tuloksiin ja analyysihin, toisaalta tutkimus olisi myös laajentunut tämän johdosta merkittävästi.

9.3 Jatkotutkimuskohteet

Tutkimus osoitti, että sosiaalisen median B2B-markkinoinnin ymmärryksessä ja hyödyntämisessä on edelleen useita puutteita startup-yrityksillä. Jos otetaan vielä huomioon, että kaikki yritykset olivat IT-alalta, jotka ovat yleensä aikaisia omaksujia tämänkaltaisille ilmiöille, oli ongelmien laajuus ilmiselvää. Jatkotutkimuskohteeksi ensinnäkin voitaisiin syventyä erikseen jokaiseen sosiaalisen median B2B-markkinoinnin dimensioon, ja tutkia niitä käyttöönoton ja etenemissuunnitelman kannalta. Esimerkiksi minkälainen tulee sosiaalisen organisaation olla, jotta sosiaalisen median markkinointia voidaan oikeasti toteuttaa tehokkaasti. Kuinka paljon ihmisiä voidaan opettaa siihen? Kuinka paljon pitää startup-yrityksessä alun perin olla sosiaalisen median piirteet ymmärättäviä ihmisiä?

Viestiin liittyen voidaan hyvin vahvasti ajaa tutkimusta sisältömarkkinointiin ja miten kansainväliseksi syntyneen startup-yrityksen tulisi toteuttaa sisältömarkkinointia sosiaalisen median eri kanavia hyödyntäen. Mitkä ovat vaikutukset sellaisten startup-yritysten välillä, joista puolet toteuttavat vahvasti ammattitaitoista sisältömarkkinointia ja toinen puoli ei tee sitä ollenkaan? Tuleeko myyntiputkeen ongelmia? Onko brändin tunnettavuus olematon?

Kokonaisuudessaan itse etenemissuunnitelmaa voisi jatkokehittää ja syventää erittäin paljon, ja siitä voisi rakentaa hyvin kiinnostavan tutkimuksen siitä, miten vaihe vaiheelta otetaan eri asioita käyttöön ja huomioon, ja miksi joku ei toimi jossakin kohtaa ja miksi taas joku toinen osa-alue toimii? Tähän voisi kehittää erillisen ”porrasmallin” sosiaalisen median B2B-markkinoinnin etenemissuunnitelmaksi esimerkiksi vuosi vuodelta edistäen koko markkinointitoimintaa.

Tulen varmasti työni puitteissa käyttämään työni tuloksia hyväksi ja jatkojalostamaan näitä tietoja eri muodoissa Leadfeederin digitaalisen markkinoinnin kehittämisessä päivittäin. Jo nyt on työstä ollut koko sen tekemisen ajan hyötyä eri näkökulmista niin itselle, kuin myös kollegoilleni.

Toivottavasti työstä on iloa myös muille ja aiheesta kiinnostuneille opiskelijoille.

LÄHTEET

Adamson, B., Dixon, M., & Toman, N. (2012). The end of solution sales. *Harvard Business Review*, 90(7–8), pp. 60–68.

Anderson, B. 2015. B2B Marketers Tap Analytics To Identify Social Media's ROI. Demand Gen Report. Social & Mobile. [www] Saatavissa (viitattu 22.02.2016): <http://www.demandgenreport.com/industry-topics/social-a-mobile/3198-b2b-marketers-tap-analytics-to-identify-social-medias-roi.html>

Angeles, S. 2014. 22 Social Media Marketing Solutions for Small Businesses. *Business News Daily*. [www] Saatavissa (viitattu 11.01.2016): <http://www.businessnewsdaily.com/5782-social-media-marketing.html>

Atherton, A. 2007. Preparing for Business Start-Up. "Pre-start" Activities in the New Venture Creation Dynamic. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol 14. Iss 3. pp. 404-417

Bennett, S. 2014. 79% of Marketers Say Social Media is the Most Effective Channel for B2B [Study]. *Adweek. Social Times*. [www] Saatavissa (viitattu 3.3.2016): <http://www.adweek.com/socialtimes/social-media-b2b-works/501484>

Becker, J., Niehaves, B., Pöppelbuß, J. 2009. Developing Maturity Models for IT Management. *Business & Information Systems Engineering*. Vol. 1. No. 3. pp. 213-222.

Berthon, P., Pitt, L., Plangger, K., Shapiro, D. 2012. Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: Implications for international marketing strategy. *Business Horizons*. Vol 55. Iss 3. ss. 261-271.

Bianchi, C., Andrews, L. 2015. Investigating marketing managers' perspectives on Social Media in Chile. *Journal of Business Research*. Vol 68. Iss 12. pp. 2552-2559

Brennan, R. Croft, R. 2012. The Use of Social Media in B2B Marketing and Branding: An Exploratory Study. *Journal of Customer Behavior*. 20 s.

Cannone, G., Ughetto, E. 2014. Born Globals. A cross-country survey on high-tech start-ups. *International Business Review*. Vol 23. Iss 1. pp. 272-283

Cannone, G., Ughetto, E. 2013. Internationalization Flows of high-tech start-ups: A gravity model. *European Business Review*. Vol 27. Iss 1. pp. 60-79

Chwolka, A., Raith, M. 2012. The Value of Business Planning before Start-Up – A decision-theoretical perspective. *Journal of Business Venturing*. Vol 27. Iss 3. pp. 385-399

Geehan, S., 2011. *The B2B Executive Playbook. The Ultimate Weapon for Achieving Sustainable, Predictable and Profitable growth*. 245 s.

- Chang, Y., Yu, H., Lu, H. 2015. Persuasive messages, popularity cohesion, and message diffusion in social media marketing. *Journal of Business Research*. Vol 68. Iss 4. ss. 777-782.
- Chen, Y., Fay, S., Wang, Q. 2015. The Role of Marketing in Social Media: How Online Consumer Reviews Evolve. *Journal of Interactive Marketing*. Vol 25. Iss 2. ss. 85-94.
- Gillin, P., Schwartzman, E., 2011. Social Marketing to the Business Customer. Listen to your B2B market, generate major account leads, and build client relationships. 250 s.
- Erdogmus, I., Cicek, M. 2012. The Impact of Social Media Marketing on Brand Loyalty. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. Vol 58. October 2012. ss.1353-1360.
- Habibi, F., Hamilton, C., Valos, M., Callaghan, M., 2015. E-marketing Orientation and Social Media Implementation in Business Marketing. *European Business Review*. Vol. 27. Iss 6. pp. 638-655
- Hanna, R., Rohm, A., Crittenden, V. 2011. We're all connected: The power of the social media ecosystem. *Business Horizons*. Vol 54. ss. 265-273
- Hinchcliffe, D., Kim, P., 2012. Social Business by Design. Transformative social media strategies for the connected company. 240 s.
- Holliman, G., Rowley, J. 2014. Business to Business Digital Content Marketing: Marketers' perceptions of best practices. *Journal of Research in Interactive Marketing*. Vol 8. Iss 4. pp. 269-293
- Huotari, L., Mäläskä, M., Saraniemi, S., Ulkuniemi, P. 2015. Analysis of content creation in social media by B2B companies. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol 30. Iss 6. pp. 761-770
- Hutchings, C. 2012. Commercial use of Facebook and Twitter – Risks and rewards. *Computer Fraud & Security*. Vol 2012. Iss 6. ss. 19-20.
- Järvinen, J., Taiminen, H. 2015. Harnessing Marketing Automation for B2B Content Marketing. *Industrial Marketing Management*. Vol 22. Iss 3. pp. 443-451
- Jussila, J., Kärkkäinen, H., Multasuo, J., Allen, E., Anttila, S., Isokangas, A. 2012. Sosiaalinen media asiakaskokemuksessa. 34 s.
- Kaplan, A., Haenlein, M. 2010. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*. Vol 53. Iss 1. ss. 59-68.
- Kaplan, A. 2012. If you love something, let it go mobile: Mobile marketing and mobile social media 4x4. *Business Horizons*. Vol 55. Iss 2. ss. 129-139.
- Kietzmann, J., Hermkens, K., McCarthy, I., Silvestre, B. 2011. Social Media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*. Vol 54. Iss 3. ss. 241-251.

- Kiritis, A., Karahan, F. 2011. To Be or Not to Be in Social Media Arena as the Most Cost Efficient Marketing Strategy after the Global Recession. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. Vol 24. 2011. ss. 260-268
- Kukko, M. 2013. Knowledge Sharing Barriers in Organic growth. A case study from a software company. *Journal of High Technology Management Research*. Vol 24. Iss 1. ss. 18-29
- Kärkkäinen, H. Jussila, J. Aramo-Immonen, H. 2014. Social Media Utilization in Business-to- Business Relationships of Technology Industry Firms. *Computers in Human Behavior*. Vol 30. ss. 606-613
- Lacka, E., Chong, A. 2015. Usability Perspective on Social Media Sites' Adoption in B2B Context. *Industrial Marketing Management*.
- Lehmkuhl, T., Baumöl, U., Reinhard, J. 2013. Towards a Maturity Model for the Adoption of Social Media as a Means of Organizational Innovation. 46th Hawaii International Conference on System Sciences.
- Leeflang, P. Verhoef, P. Dahlström, P. Freundt, T. 2014. Challenges and Solutions for Marketing in Digital Era. *European Management Journal*. Vol 32. ss. 1-12
- Levy, M. 2013. Stairways to heaven: Implementing Social Media in Organizations. *Journal of Knowledge Management*. Vol 17. Iss 5. Pp. 741-754
- Lin, C.O.Y. and Yazdanifard, R. 2014. How Google's new algorithm, Hummingbird, promotes content and inbound marketing. *American Journal of Industrial and Business Marketing*. Vol. 4 No. 1. pp. 51-57.
- Michaelidou, N. Siamagka, N. Christodoulides, G. 2011. Usage, barriers and measurement of social media marketing: An exploratory investigation of small and medium B2B brands. *Industrial Marketing Management*. Vol 40. ss. 1153-1159
- Miller, J. 2012. Does Facebook Work for B2B Generation? Marketo Blog. Saatavissa (viitattu 22.02.2016): <http://blog.marketo.com/2012/11/does-facebook-work-for-b2b-lead-generation-hell-yes.html>
- Mort, G., Weerawardena, J., Liesch, P. 2012. Advancing Entrepreneurial Marketing: Evidence from born global firms. *European Journal of Marketing*. Vol 46. Iss 4. pp. 542-561
- Moncrief, W. Marshall, G. Rudd, J. 2015. Social media and related technology. Drivers of change in managing the contemporary sales force. *Business Horizons*. Volume 58. Issue 1. ss. 45-55
- Neilimo, K., Näsi, J. 1980. Nomoteettinen tutkimusote ja suomalaisen yrityksen taloustiede: tutkimus positivismin soveltamisesta. Tampereen Yliopiston Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisut. Sarja A2: Tutkielmia ja raportteja 12. 82 s.

- Olkkonen, T. 1994. Johdatus Teollisuustalouden Tutkimustyöhön. Toinen painos. Espoo, Teknillinen Korkeakoulu. 143 s.
- Oviatt, B., McDougall, P. 2005. Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol 29. Iss 5. pp. 537-554
- Pitkäranta, A. 2010. Laadullisen tutkimuksen tekijälle-työkirja. Satakunnan Ammattikorkeakoulu. 168 s.
- Pulizzi, J., Handley, A. 2015. B2B Content Marketing. Benchmarks, Budgets and Trends – North America. Content Marketing Institute. [www] Saatavissa (viitattu 11.01.2016): http://contentmarketinginstitute.com/wp-content/uploads/2014/10/2015_B2B_Research.pdf
- Pöppelbuß, J., Röglinger, M. 2011. What Makes a Useful Maturity Model? A Framework of General Design Principles for Maturity Models and Its Demonstration in Business Process Management. Association for Information Systems. ECIS 2011. Proceedings. Paper 28.
- Rockley, A., Cooper, C. 2012. Managing Enterprise Content. A Unified Content Strategy. 2nd Edition. Voices That Matter. 347 s.
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. 2009. Research Methods For Business Students. 5th Edition. Pearson Education Limited. 649 s.
- Savarnakumar, M. Suganthalakshmi, T. 2012. Social Media Marketing. *Life Science Journal*. Vol9. ss. 4444-4451
- Schulze, H. 2013. B2B Lead Generation Trends. Slideshare Business. 24 s. Saatavissa (viitattu 11.01.2016): <http://www.slideshare.net/hschulze/b2-b-lead-generation-report-2013>
- Siamagka, N., Christodoulides, G., Michaelidou, N., Valvi, A. 2015. Determinants of social media adoption by B2B organizations. *Industrial Marketing Management* 51. ss. 88-99
- Steyn, P. Salehi-Sangari, E. Pitt, L. Parent, M. Berthon, P. 2010. The Social Media Release as a public relations tool: Intentions to use among B2B bloggers. *Public Relations Review*. Vol 36. ss. 87-89
- Swani, K. Brown, B. Milne, G. 2014. Should tweets differ for B2B and B2C? An Analysis of Fortune 500 companies' Twitter communications. *Industrial Marketing Management*. Vol 43. ss. 873-881
- Thomas, D., Barlow, M., 2011. The Executive's Guide to Enterprise Social Media Strategy. How Social Networks Are Radically Transforming Your Business. Wiley & SAS Business Series. 204 s.

Wendler, R. 2012. The Maturity of Maturity model research. A systematic mapping study. *Information and Software Technology* 54. ss. 1317-1339

Yin, R. 2013. *Case Study Research - Design and Methods*. SAGE Publications, London. 5th Edition. 181 s.

Zachary, R-S. 2013. In Business, Everybody Uses Social Media For Work; The Question is How. Forrester blog. [www] Saatavissa (viitattu 11.03.2016): http://blogs.forrester.com/zachary_reiss_davis/13-07-17-in_business_everybody_uses_social_media_for_work_the_question_is_how