



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Anni Lukkala

# **Ohjeistus B2B-verkkoyhteisön käytännön johtamiseen**

Suunnittelutieteellinen tapaustutkimus

Tekniikan ja innovaatiojohtamisen akateeminen yksikkö  
Tietojärjestelmätieteen pro gradu -tutkielma  
Teknisen viestinnän maisteriohjelma

Vaasa 2024

---

**VAASAN YLIOPISTO****Tekniikan ja innovaatiojohtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Anni Lukkala		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Ohjeistus B2B-verkkoyhteisön käytännön johtamiseen: Suunnittelutieteellinen tapaustutkimus		
<b>Tutkinto:</b>	Kauppateiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Tietojärjestelmätiede, Teknisen viestinnän maisteriohjelma		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Juho-Pekka Mäkipää		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2024	<b>Sivumäärä:</b>	75

---

**TIIVISTELMÄ:**

Tämä tutkimus keskittyy kohdeyrityksen perustaman ja ylläpitämän, suljetun B2B-asiakasverkkoyhteisön käytännön johtamiseen. Tutkimus perustuu hypoteesiin, että systemaattisesti johdettuna verkkoyhteisö toimii tehokkaammin ja tuottaa enemmän hyötyä sekä sitä ylläpitävälle organisaatiolle itselleen, että yhteisön jäsenille. Tutkimuksen tavoitteena on ensinnäkin selvittää, miten organisaation tulisi johtaa toimivaa ja arvoa tuottavaa verkossa toimivaa asiakasyhteisöään. Toisena tavoitteena on täyttää aukko tietojärjestelmä-tutkimuksessa kehittämällä kattava ja yhtenäinen ohjeistus verkkoyhteisön käytännön johtamiseen.

Tutkielman teoreettinen tausta muodostuu kollektiivista älykkyyttä ja verkkoyhteisöjä käsittelevästä tutkimuksesta. Teoreettinen viitekehys käsittelee joukkoälyä, joukkoistamista ja verkkoyhteisöjä sekä yhteisömanageroinnin merkitystä verkkoyhteisön menestyksen kannalta. Tutkimus on toteutettu suunnittelutieteellisellä tutkimusmenetelmällä. Ohjeistuksen tietopohja rakentuu aiemmasta B2B-verkkoyhteisöjä koskevasta tutkimuksesta sekä kohdeverkkoyhteisön vuorovaikutuksen nykytilan analyysistä. Tutkimuksen aineisto koostuu verkkoyhteisön keskustelupalstalle vuonna 2023 lähetetyistä 201 keskusteluviestistä. Aineisto on analysoitu käyttäen vuorovaikutusprosessin analyysimenetelmää (Interaction Process Analysis, IPA). Lisäksi tietopohjaa on kasvatettu aineistolla, joka on kerätty kohdeyrityksen keskeisille henkilöille järjestetyssä demonstraatio- ja arviointityöpajassa.

Tutkimuksen tuloksena syntynyt artefakti on verkkoyhteisön johtamisen ohjeistus, joka on implementoitavissa tapausorganisaation käyttöön osaksi sen toimintajärjestelmää. Artefakti koostuu verkkoyhteisön käytännön johtamisen ohjeistuksesta ja siitä tehdystä infografiikasta. Ohjeistus sisältää toimintaohjeet verkkoyhteisön hoitamiseen päivittäisessä toiminnassa ja se keskittyy yhteisön seuraamiseen ja aktiiviseen läsnäoloon, tiedon jakamiseen, vastavuoroisuuden edistämiseen, jäsenten aktivointiin, keskustelujen ohjaamiseen ja positiivisen ilmapiirin sekä aktiivisen kulttuurin edistämiseen.

Tutkimustulos tukee kohdeyrityksen asiantuntijoita verkkoyhteisön johtamisessa ja kasvattamisessa sekä auttaa yrityksen johtoa varmistamaan organisaation riittävä tietotaito sekä yhteinen ymmärrys verkkoyhteisötoiminnan hyödyistä ja johtamisesta. Ohjeistusta voidaan soveltaa myös muissa organisaatioissa erityisesti ammattimaisista käyttäjistä koostuvan verkkoyhteisön toiminnan johtamiseen.

---

**AVAINSANAT:** verkkoyhteisöt, johtaminen, yhteissuunnittelu, keskusteluryhmät, vertaistoiminta, tekninen viestintä, joukkoäly

## Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Tutkimuksen tavoite	8
1.2	Tutkielman rakenne	10
2	Kollektiivinen älykkyys	12
2.1	Joukkoäly	12
2.2	Joukkoistaminen	16
3	Verkkoyhteisöt	20
3.1	Verkkokeskustelujen historiaa	20
3.2	Verkkoyhteisön määritelmä	22
3.3	B2B-verkkoyhteisöt	25
3.4	Verkkoyhteisötoiminnan hyödyt	28
3.5	Yhteisömanagerointi	30
3.6	Aiempi tutkimus	31
4	Tutkimusmenetelmä	38
4.1	Suunnittelutieteellinen tutkimus	38
4.2	Aineiston keruu ja analysointi	44
4.2.1	Sisällön erittely	44
4.2.2	Työpajan suunnittelu	48
5	Tulokset	49
5.1	Yleiskuva kohdeverkkoyhteisön nykytilasta	49
5.2	Demonstraatio- ja arviointityöpaja	52
5.3	Artefaktin kuvaus	54
6	Diskussio	62
6.1	Kontribuutio tieteelle ja käytäntöön	63
6.2	Tutkimuksen rajoitukset	65
6.3	Jatkotutkimusaiheita	66
	Lähteet	68

## **Kuviot**

<b>Kuvio 1.</b> Asioiden johtamiseen kuuluvia tehtäviä.	7
<b>Kuvio 2.</b> B2B-verkkoyhteisön menestyksen kannalta keskeiset ulottuvuudet.	27
<b>Kuvio 3.</b> Suunnittelutieteellinen tutkimusprosessi.	43
<b>Kuvio 4.</b> Keskusteluviestien luokat ja niiden esiintyminen aineistossa.	52
<b>Kuvio 5.</b> Infografiikka käytännön B2B-verkkoyhteisöjohtamisen ohjeistuksesta.	61

## **Taulukot**

<b>Taulukko 1.</b> Joukkoälyn sovellustapauksia ja -aloja.	15
<b>Taulukko 2.</b> Joukkoistamisen mahdollisuuksia ja riskejä.	19
<b>Taulukko 3.</b> Balesin vuorovaikutusprosessin analyysin luokat.	47
<b>Taulukko 4.</b> Verkkoyhteisöjohtamisen ohjeistuksen suunnitteluperiaatteet.	55

## 1 Johdanto

Digitaalisen aikakauden tarjoamat verkostoitumismahdollisuudet avaavat uusia näkymiä verkkovälitteisen yhteisöllisyyden hyödyntämiseen sekä arki- että liike-elämän useilla osa-alueilla. Verkkoyhteisöt kokoavat yhteen suuria määriä maantieteellisesti eri puolilla sijaitsevia yksilöitä yhteisen toiminnan tai kiinnostuksen kohteen ympärille (Faraj ja muut, 2016, s. 668). Yritysten perustamien ja ylläpitämien verkkoyhteisöjen suosio on kasvanut viime vuosien aikana, koska niiden aktiiviset jäsenet näyttävät käyttävän enemmän rahaa yritysten tuotteisiin. Verkkoyhteisöjen on myös huomattu edistävän myönteistä yrityskuvaa ja lisäävän asiakastyytyväisyyttä. (Simmons ja muut, 2010, s. 135.) Verkkoyhteisöt voivat tuottaa niitä ylläpitäville yrityksille hyötyä esimerkiksi vähentämällä perinteisen asiakastukipalvelun tarvetta (Bone, 2015, s. 23) ja vahvistamalla asiakasuskollisuutta (Bruhn ja muut, 2014, s. 164). Lisäksi ne voivat toimia arvokkaana resurssina organisaation tuotekehityksessä ja -testaamisessa (Andersen, 2005, s. 40–42).

Verkkoyhteisöt ovat yksinkertaisimmillaan verkkosivustoja, joiden käyttäjät voivat olla vuorovaikutuksessa toistensa kanssa käyttämällä välineitä kuten keskustelufoorumeita, blogeja, reaaliaikaista keskustelua tai kaupankäyntialueita. Verkkoyhteisöt mahdollistavat näin tehokkaasti valtaviin tietomäärien vaihtoon eri paikkoihin sijoittuneiden käyttäjien välillä. (Tickle ja muut, 2011, s. 296.) Verkkoyhteisöissä tieto on helposti saatavilla ja jäsenet voivat käyttää kehittyneitä hakukoneita löytääkseen juuri heitä kiinnostavan aiheen. Lisäksi verkkoyhteisö mahdollistaa jäsenilleen helpon pääsyn tutustumaan mielipidevaikuttajiin ja alan asiantuntijoihin, joiden luokse heillä ei muuten olisi pääsyä. (Tickle ja muut, 2011, s. 296.)

Verkkoyhteisöjen määrän ja niiden jäsenmäärien kasvaessa on myös akateeminen kiinnostus niiden luonnetta, organisointia, hallinnointia ja prosesseja kohtaan lisääntynyt (Faraj ja muut, 2016, s. 668). Verkkoyhteisöjä koskevassa tietojärjestelmätutkimuksessa on kuitenkin keskitytty pääasiassa siihen, miksi ihmiset osallistuvat verkkoyhteisöihin. Yleinen lähestymistapa on ollut analysoida yksilön

kognitiivisia prosesseja ja niiden vaikutusta verkkoyhteisöön osallistumiseen. Sen sijaan jäsenten toiminnasta, yhteisöjen sisäisestä toiminnasta tai niitä tukevista prosesseista ja teknologioista tiedetään huomattavasti vähemmän. (Faraj ja muut, 2016, s. 669.)

Johtaminen jaetaan tyypillisesti asioiden johtamiseen (engl. management) ja ihmisten johtamiseen (engl. leadership). Ihmisten johtamisella tarkoitetaan ihmisiin vaikuttamista heidän työtään suuntaamalla ja heidän onnistumisensa edellytyksiä vahvistamalla. Asioiden johtaminen puolestaan on toiminnan suunnittelua, organisointia ja valvontaa. Sen tavoitteena on toiminnan jatkuvuuden ja järjestelmällisen tekemisen varmistaminen. Sillä pyritään luomaan tavoitteiden saavuttamisen mahdollistavat olosuhteet ja työskentelytavat. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 19.) Viitalan ja Jylhän mukaan asioiden johtamiseen kuuluu useita tehtäviä tavoitteiden asettamisesta toteuttamisen seurantaan, arviointiin ja kehittämiseen. Näiden lisäksi asioiden johtaminen tarkoittaa käytännön toteuttamisen suunnittelua ja ohjeistamista, resurssien varmistamista sekä rakenteiden luomista, kuten vastuualueiden jakamista ja prosessien muodostamista sekä vakiinnuttamista. Kuviossa 1 on esitetty asioiden johtamiseen kuuluvia tehtäviä. Tässä tutkielmassa verkkoyhteisön johtamisella tarkoitetaan verkkoyhteisön johtamisen käytännön toteuttamista.



**Kuvio 1.** Asioiden johtamiseen kuuluvia tehtäviä (Viitala & Jylhä, 2019, s. 19).

Aiemmassa verkkoyhteisöjä koskevassa tutkimuksessa on osoitettu, että yhteisömanagerien sitoutuminen vaikuttaa myönteisesti yhteisön toimintaan. Yhteisön johtajien osoittamalla arvostuksella, motivoinnilla ja kannustuksella on ratkaiseva merkitys yhteisön jäsenten aktiiviselle osallistumiselle. Tästä huolimatta yhteisön johtajan rooli on usein laiminlyöty tai aliarvioitu. (Hornuf & Jeworrek, 2023, s. 223–224.) Huonosti johdetulla verkkoyhteisöllä voi olla organisaatiolle tuhoisia seurauksia. Verkkoyhteisön aktiiviset käyttäjät ovat halukkaita sitoutumaan organisaatioon, mutta voivat toisaalta nopeasti kääntää mielenkiintonsa kritiikin esittämiseen tai muuhun negatiiviseen käyttäytymiseen. Tällöin organisaatio voi menettää verkkoyhteisön sisällön hallinnan. Viestintä verkkoyhteisöön osallistuvien asiakkaiden kanssa edellyttää organisaatiolta tehokasta reagoitua ja yhteisiä ponnisteluja. (Di Gangi ja muut, 2010, s. 214.) Huonosti johdetulla verkkoyhteisöllä on vähemmän sitoutuneita ja aktiivisesti osallistuvia käyttäjiä, mikä voi tehdä verkkoyhteisön ylläpitämisestä organisaatiolle

resurssien tuhlausta. Puutteellisesti hallinnoitu verkkoyhteisö voi menettää yhden organisaation tärkeimmistä sidosryhmistä; aktiiviset ja sitoutuneet asiakkaat (Di Gangi ja muut, 2010, s. 227).

Yritys tarvitsee ohjeistuksen verkkoyhteisönsä johtamiseen monista syistä. Ohjeistus tarjoaa ensinnäkin selkeän suunnan verkkoyhteisön toiminnalle, mikä auttaa yritystä saavuttamaan halutut päämäärät. Lisäksi ohjeistus tarjoaa käytännön suuntaviivat siitä, miten verkkoyhteisöä tulisi hallita päivittäisessä toiminnassa. Tehokkaasti hoidettu verkkoyhteisö voi toimia merkittävänä välineenä asiakkaiden tukemisessa, asiakassuhteiden vahvistamisessa, brändin rakentamisessa sekä arvokkaan palautteen keräämisessä. Ohjeistuksen avulla voidaan varmistaa, että resurssit kohdistetaan tehokkaasti näihin tarkoituksiin. Lisäksi ohjeistus auttaa takaamaan, että verkkoyhteisön hallinta on johdonmukaista ja yhtenäistä. Kokonaisuudessaan verkkoyhteisön johtamisen ohjeistus voi toimia keskeisenä työkaluna yritykselle, joka pyrkii rakentamaan ja ylläpitämään toimivaa vuorovaikutusta verkossa yhteisönsä kanssa sekä varmistamaan, että verkkoyhteisö tuottaa arvoa sekä yritykselle että sen asiakkaille.

Tutkimuksen tarve juontuu myös aiemman tutkimuksen puutteista, sillä nykyinen tieteellinen kirjallisuus ei tarjoa kattavaa tai yhtenäistä ohjeistusta B2B-verkkoyhteisöjen hallintaan. Tämän seurauksena olemassa olevaa tietoa aiheesta on vaikea paikantaa. Tämä korostaa tarvetta toteuttaa tällä alueella systemaattinen tutkimus, joka voisi tarjota konkreettisia suosituksia alan ammattilaisille. Tutkimukselle on siten sekä käytännölliset että tieteelliset perusteet. Lähteiden perusteella voidaan päätellä, että kehittämällä ohjeistus B2B-verkkoyhteisön johtamiseen voidaan saavuttaa myönteisiä vaikutuksia sekä organisaation osaamisen että verkkoyhteisön menestyksen näkökulmasta.

## **1.1 Tutkimuksen tavoite**

Tutkimus toteutetaan tapaustutkimuksena B2B-liiketoimintaympäristössä toimivalle yritykselle ja sen tavoitteena on vastata kohdeyrityksen tarpeeseen kehittää ja



systematisoida yrityksen perustaman ja ylläpitämän, suljetun asiakasverkkoyhteisön johtamista. Perimmäisenä tavoitteena on aktivoida, kasvattaa ja kehittää verkkoyhteisötoimintaa, jotta se voisi auttaa kohdeyritystä saavuttamaan tavoitteitaan asiakaskuuntelun ja yhteissuunnittelun lisäämisestä liiketoiminnassa. Kehitystarve ratkaistaan kehittämällä B2B-verkkoyhteisön käytännön johtamisen ohjeistus, joka mahdollistaa kohdeyrityksen tarpeisiin vastaavan verkkoyhteisön johtamisen toimintaprosessin implementoinnin osaksi kohdeyrityksen toimintajärjestelmää. Ohjeistus on tarkoitettu yrityksen koko henkilöstön käyttöön vahvistamaan organisaation tietotaitoa ja yhteistä ymmärrystä verkkoyhteisötoiminnan tärkeydestä ja johtamisesta. Erityisesti ohjeistus on suunnattu niille henkilöille, jotka tulevat vastaamaan yhteisömanageroinnista ja käsittelemään sitä päivittäisessä työssään. He tarvitsevat ohjeita ja suuntaviivoja toiminnalleen varmistaakseen, että verkkoyhteisö toimii saumattomasti ja että sen jäsenten tarpeet ja odotukset täyttyvät.

Kohdeyritys on julkisomisteinen inhouse-yhtiö eli se toimii omistajiensa yhteisenä hankintayksikkönä ja on taloudellista voittoa tavoittelematon sidosyksikkö. Kohdeverkkoyhteisö perustettiin alkuvuodesta 2022 Microsoft Teams -viestintä- ja yhteistyöalustalle ja sen jäseniksi kutsuttiin liittymään kohdeyrityksen oma henkilöstö sekä kaikkien sen asiakasorganisaatioiden edustajat, jotka ovat työssään tekemisissä kohdeyrityksen tuotteiden ja palveluiden kanssa. Yhteisön tarkoitusta kuvattiin perustamisvaiheessa keskustelupaikaksi kohdeyrityksen tuotteisiin ja palveluihin sekä yleiseen kohdeyrityksen ja sen omistaja-asiakkaiden toimialaan liittyville aiheille. Jäsenille kerrottiin, että verkkoyhteisön ei ole tarkoitus toimia asiakaspalvelukanavana, vaan tukipyynnöt pyydettiin osoittamaan kohdeyrityksen asiakastuen kanaviin. Verkkoyhteisö koostuu tämän tutkielman kirjoittamisen hetkellä kymmenestä keskustelukanavasta, jotka on nimetty pääsääntöisesti kohdeyrityksen tarjoamien palveluiden mukaan.

Ohjeistus perustuu aikaisempaan tutkimukseen B2B-verkkoyhteisöistä tietojärjestelmätieteen alalla ja viitealoilla sekä yleiskuvaan vuorovaikutuksen

nykytilasta kohdeverkkoyhteisössä. Tutkielman lähtökohtana on hypoteesi, että suunnitelmallisella johtamisella verkkoyhteisöä voidaan aktivoida tuottamaan enemmän hyötyä sekä verkkoyhteisöä ylläpitävälle yritykselle, että yhteisön jäsenille. Tutkimuskysymys on ”Miten organisaation tulisi käytännössä johtaa toimivaa ja arvoa tuottavaa B2B-verkkoyhteisöä?”. Tähän vastaamiseksi suoritetaan ensin kohdeverkkoyhteisön nykytilan arviointi valittua menetelmää käyttäen. Arvioinnin avulla pyritään luomaan käsitys siitä, millaisia viestejä verkkoyhteisön keskustelupalstalla on julkaistu, keiden toimesta ja mitä tarkoitusta varten. Tämän pohjalta pyritään tunnistamaan niitä osa-alueita, joita suunnitelmallisilla verkkoyhteisöjohtamisen toimenpiteillä olisi mahdollista pyrkiä kehittämään. Lisäksi selvitetään mitä tehtäviä toimivan verkkoyhteisön hallinnoimiseen ja kasvattamiseen nykytietämyksen mukaan sisältyy. Tutkielmassa keskitytään B2B-verkkoyhteisön johtamisen käytännön toimenpiteisiin viestinnän näkökulmasta. Tutkimuksen fokuksen ulkopuolelle on rajattu verkkoyhteisöjohtamiseen liittyvät teknologiset valinnat, strategisen tason toimenpiteet sekä yhteisön perustamiseen liittyvät tehtävät ja vaiheet.

Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmänä on suunnittelutieteellinen tutkimus, ja siinä sovelletaan Peffersin ja muiden (2007) kehittämää suunnittelutieteellisen tutkimusmenetelmän prosessimallia (DSRM). Tietopohjaa laajennetaan analysoimalla kohdeverkkoyhteisöä vuorovaikutusprosessin analyysimenetelmää (Interaction Process Analysis, IPA) käyttäen. Tutkimusprojektin toteuttaminen esimerkiksi tutkimalla menestyneitä B2B-verkkoyhteisöjä kyselytutkimuksena olisi haastavaa, koska tietoa olemassa olevista suljetuista B2B-verkkoyhteisöistä ei ole julkisesti saatavilla.

## **1.2 Tutkielman rakenne**

Verkkoyhteisötoiminnan perustana toimii organisaation ympärille muodostunut verkosto, jota hyödynnetään monipuolisesti eri tarkoituksiin. Toiminnasta ammennettava hyöty perustuu joukoissa piileviin kyvykkyyksiin ja kykyyn toimia yhdessä. Tästä syystä tutkimuksen teoreettinen viitekehys alkaa tarkastelemalla kollektiivisen älykkyyden käsitteitä, sovelluskohteita, mahdollisuuksia ja haasteita. Kolmannessa

luvussa syvennyttään verkkokeskustelujen historiaan ja verkkoyhteisön määritelmiin. Lisäksi tarkastellaan verkkoyhteisöjä B2B-kontekstissa ja paneudutaan verkkoyhteisötoiminnan hyötyihin sekä yhteisömanagerointiin. Luvun lopuksi tehdään kattava katsaus B2B-verkkoyhteisöjä koskevaan aiempaan tutkimukseen. Neljäs luku käsittelee tutkimusmetodia sekä tutkimusaineiston keruu- ja analyysimenetelmiä. Viidennessä luvussa esitellään valmis artefakti ja sen suunnittelu-, kehitys- sekä arviointivaiheet. Viimeisessä luvussa arvioidaan tutkimuksen tuloksia ja rajoituksia sekä pohditaan aiheita jatkotutkimukselle.

## 2 Kollektiivinen älykkyys

Tässä luvussa tarkastellaan joukkoälyn ja joukkoistamisen käsitteitä sekä verkkoyhteisöjä. Kollektiivista älykkyyttä voidaan kuvata yhteistoiminnalliseksi ongelmanratkaisuksi ja päätöksenteoksi (Suran ja muut, 2020, s. 1). Se on kiinnostanut jo pitkään eri alojen tutkijoita (Malone & Bernstein, 2015, s. 2; Suran ja muut, 2020, s. 1) ja sille on annettu lähes yhtä monta määritelmää kuin on ollut määrittelijöitäkin (Malone & Bernstein, 2015, s. 2). Informaatio- ja viestintäteknologian kehitys on avannut ikkunan yhteisöllisen älykkyyden mahdollisuuksiin.

### 2.1 Joukkoäly

”[– –] soveliaissa olosuhteissa ryhmä on merkittävän älykäs ja usein terävämpi kuin sen teräväpäisimmät jäsenet” (Surowiecki & Häilä, 2007, s. 11).

Akateemisessa ja liiketaloudellisessa kirjallisuudessa on nykyään yleisesti tunnustettu, että joukkoäly (engl. *wisdom of crowds*, *crowd wisdom*) toimii perustana suurille liiketoimintapäätöksille ja muovaa yhteiskuntamme elämäntapaa (Bhimani ja muut, 2019, s. 251). Joukkoälyllä tarkoitetaan ”ryhmän jäsenten keskinäiseen vuorovaikutukseen perustuvaa kykyä oppia, ymmärtää, muodostaa tietoa ja suorittaa muita älyyn pohjautuvia toimintoja” (Sanastokeskus ry, 2023a). Joukkoälyn käsitteen teki tunnetuksi James Surowiecki vuonna 2004 ilmestyneessä kirjassaan *The Wisdom of Crowds* (suom. *Joukkojen viisaus*). Joukkoäly viittaa ajatukseen, että suuret ihmisryhmät ovat kollektiivisesti älykkäämpiä kuin yksittäiset asiantuntijat (Hosseini ja muut, 2015, s. 121).

Surowieckin mukaan joukkoäly ei perustu ratkaisujen keskiarvoon, vaan niiden yhteen kokoamiseen. Hän kertoo esimerkin: jos lasketaan sadan ihmisen 100 metrin juoksun tulosten keskiarvo, se on huonompi kuin nopeimpien juoksijoiden aika. Mutta jos sataa ihmistä pyydetään vastaamaan kysymykseen tai ratkaisemaan ongelma, keskimääräinen vastaus on usein vähintään yhtä hyvä kuin paras yksittäinen vastaus. Meidät on ikään

kuin ohjelmoitu olemaan kollektiivisesti älykkäitä (Surowiecki & Häilä, 2007, s. 27–28). Surowiecki kuitenkin asettaa joukkoälyn toiminnalle seuraavat ehdot: joukon jäsenten on oltava näkemyksissään riippumattomia, joukon on oltava monipuolinen, sen on toimittava hajautetusti ja näkemykset on koottava yhteen (Surowiecki & Häilä, 2007).

Joukkoälyä hyödynnetään monenlaisissa käyttökohteissa. Sovellusalat ulottuvat monipuolisesti pörssikurssien ennustamisesta ja hyväntekeväisyydestä aina viestintäkampanjoihin ja tuotesuunnitteluun ja niille on tyypillistä palautteen tai ideoiden kerääminen tai jonkin ongelman ratkaiseminen. Organisaatiot ovat hyödyntäneet joukkoälyä muun muassa pyrkimällä parantamaan uusien tuotteiden kehitysprosessia pyytämällä tuote- ja palveluideoita eri yleisöiltä (Zahay ja muut, 2018, s. 41).

Internetin myötä suurten joukkojen tavoittamisesta on tullut helppoa ja joukkoälyn hyödyntämisestä mahdollista kaiken kokoisille toimijoille. Joukkoälyä ja sen mahdollisuuksia erilaisten ongelmien ratkaisumekanismina on tutkittu paljon ja sen soveltamista on sovitettu esimerkiksi markkinoinnin, sisällöntuotannon, ennusteiden tekemisen ja verkkokaupankäynnin tarpeisiin. Vähemmän huomiota on kiinnitetty sellaisten alustojen ja sosiaalisten verkostojen suunnitteluun, jotka on nimenomaisesti räätälöity joukkoälyä varten ja täyttävät sen monimuotoisuutta, riippumattomuutta, hajauttamista ja yhdistämistä koskevat periaatteet. (Hosseini ja muut, 2015, s. 122.)

Monissa yhteyksissä esimerkkinä joukkoistamisesta mainitaan vuonna 2000 perustettu chicagolainen t-paitayhtiö Threadless, joka hyödyntää suurta verkkoyhteisöään markkinatutkimuksen tekoon ja markkinointiin. Yhteisö koostuu taiteilijoista ja taiteen ystäväistä, jotka voivat äänestää ja ostaa suosikkikuvituksiaan painettuina laajenevaan tuotevalikoimaan, joka kattaa nykyisin vaatteita, asusteita ja sisustustuotteita (Threadless, 2024). Joukkoälyn voima on havaittu erityisesti kampanjointi- ja tuotekehityskonteksteissa. Tällaiset strategiat tarjoavat lisäarvoa niin yrityksille kuin

kuluttajillekin, ja ne ovat osa laajempaa liiketoimintamurrosta, jossa joukkoälyn voimaa ymmärretään ja hyödynnetään entistä systemaattisemmin.

Hosseini ja muut (2015) selvittivät tutkimuksessaan, miten joukkoälyä hyödynnetään brittiläisessä liiketoimintaympäristössä ja millaisia käytäntöjä sekä haasteita siihen liittyy johdon näkökulmasta. Tulosten perusteella joukkoälyä hyödynnetään yrityksissä, kun tarvitaan lisää tai parempaa tietoa tietyistä aiheista, kun halutaan ulkopuolista näkökulmaa "itsestään selvissä" ja siksi riskialttiissa asioissa, päätettäessä tulevasta kehityksestä, kun tarvitaan rakentavaa kritiikkiä ja kun tarvitaan palautetta laadun ylläpitämiseksi ja parantamiseksi. Joukkoälyn hyödyntämisen esteitä puolestaan olivat toimintaa haittaavat epäluotettavat osallistujat, väkijoukkojen kulttuurierot esimerkiksi viestintätavoissa, skaalautuvien lähestymistapojen puute ja automaattisen tuen puute. (Hosseini ja muut, 2015, s. 124.)

Taulukossa 1 on kuvattu joukkoälyn sovellusaloja ja edellä mainittuja Hosseinin ja muiden tutkimukseen perustuvia sovellustapauksia. Bonabeau (2009, s. 51) mukaan yritykset voivat hyödyntää joukkoälyä erityyppisissä käyttökohteissa. Niistä hänen esille nostamiinsa lukeutuvat tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta, markkinatutkimus, ennusteiden tekeminen, asiakaspalvelu, tiedonhallinta, kriisinhallinta ja järjestelmien testaaminen. Kussakin käyttökohteessa on määriteltävä tapauskohtaisesti ne mittarit ja kriteerit, joiden perusteella hankkeiden tehokkuutta arvioidaan (Bonabeau, 2009, s. 51).

**Taulukko 1.** Joukkoälyn sovellustapauksia ja -aloja (Bonabeau, 2009, s. 51; Hosseini ja muut, 2015, s. 124).

<b>Joukkoälyn soveltaminen</b>	
<b>Joukkoälyn sovellustapauksia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiedon tarve</li> <li>• Ulkopuolisen näkökulman tarve</li> <li>• Tulevaisuutta koskevat päätökset</li> <li>• Rakentavan kritiikin tarve</li> <li>• Palautteen tarve</li> </ul>
<b>Joukkoälyn sovellusaloja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta</li> <li>• Markkinatutkimus</li> <li>• Ennusteiden tekeminen</li> <li>• Asiakaspalvelu</li> <li>• Tiedonhallinta</li> <li>• Kriisinhallinta</li> <li>• Järjestelmien testaaminen</li> </ul>

Joukkoälyn ilmenemistä erilaisissa verkostoissa on käsitelty useissa tutkimuksissa (ks. Becker ja muut, 2017; Almaatouq ja muut, 2020). Becker ja muut (2017, s. E5075) päättelivät tutkimuksessaan, että sosiaalinen oppiminen verkostoissa voi vahvistaa yksittäisten henkilöiden tarkkuutta, mikä johtaa tarkempiin arvioihin kuin pelkällä joukon näkemysten yhdistämisellä saavutettaisiin. Heidän mukaansa tämä osoittaa, että poliittisessa keskustelussa ja organisaatioiden päätöksenteossa saattaa olla enemmän hyötyä lähestymistavoista, jotka huomioivat viestintäverkostojen johtamisen, kuin niistä, jotka pyrkivät lisäämään joukon näkemysten riippumattomuutta toisistaan.

Almaatouq ja muut (2020, s. 11380) puolestaan tutkivat tekijöitä, jotka edistävät verkoston kollektiivista älykkyyttä. He korostavat, että joukkoälyn syntymisen kannalta

on merkitystä ensinnäkin ryhmän jäsenten mahdollisuudella vaikuttaa siihen, kenen kanssa he verkostossa kommunikoivat. Toisena keskeisenä tekijänä on laadukas palaute, joka parantaa yksilöllisiä arvioita ja mahdollistaa sellaisen joukkoälyn, jonka avulla ryhmä voi ylittää yksittäiset jäsenensä.

## 2.2 Joukkoistaminen

Joukkoistaminen (engl. crowdsourcing) on prosessi, jossa joukkoälyä hyödynnetään erilaisissa tehtävissä. Joukkoistamisen käsitteen esitti ensimmäisen kerran Jeff Howe Wired-lehden artikkelissa vuonna 2006 (Howe, 2006). Hän viittaa joukkoistamisella toimintaan, jossa yritys tai muu organisaatio ulkoistaa tietyn toiminnon laajalle, määrittelemättömälle joukolle internetin välityksellä. Osallistumisen kannustin voi olla luonteeltaan rahallinen ja/tai ei-rahallinen (Hammon & Hippner, 2012, s. 163). Yritysten on allokoitava merkittäviä sisäisiä resursseja joukkoistamishankkeiden toteuttamiseen. Hankkeen vetäjien sitoutuminen ja osaaminen ovat keskeisiä menestystekijöitä. Organisaatioiden, jotka tavoittelevat joukkoistamisen käyttöä innovaatiotoiminnassaan, on tunnistettava sopivat henkilöt ja määriteltävä selkeät roolit hankkeen vetäjille jo varhaisessa vaiheessa. (Lüttgens ja muut, 2014, s. 367.)

Organisaatiot voivat soveltaa joukkoistamista eri tavoin luodakseen arvoa ja vahvistaakseen kilpailukykyään markkinoilla (Hammon & Hippner, 2012, s. 165). Hammon ja Hippner (2012, s. 163) toteavat joukkojen valtavan tietopotentialin hyödyntämisen tarjoavan mahdollisuuden saada tehokkaampia ja laadukkaampia ratkaisuja kuin jos ongelmaa tai tehtävää lähestyttäisiin organisaation omin, määrällisesti ja laadullisesti rajallisin resurssein. Joukkoistamisen suosion kasvua voidaan osittain selittää teknologian kehityksellä, mikä mahdollistaa ideoiden keräämisen verkkoyhteisöjen kautta nopeasti ja tehokkaasti perinteisiin menetelmiin, kuten kohderyhmiin, kokouksiin ja muihin foorumeihin verrattuna (Zahay ja muut, 2018, s. 41–42).



Hammonin ja Hippnerin (2012, s. 164) mukaan joukkoistamishankkeet voidaan jakaa kahteen luokkaan. Ensinnäkin on innovointiin liittyviä joukkoistamishankkeita. Heidän mukaansa tähän luokkaan kuuluvat hankkeet ovat yleisimpiä ja joukkoistettavat tehtävät voivat useimmiten liittyä innovaatioprosessin alkuvaiheisiin. Toiseen luokkaan kuuluvat joukkoistamishankkeet, joissa ei pyritä aikaansaamaan uusia innovaatioita. Tähän luokkaan kuuluvat hankkeet ovat Hammonin ja Hippnerin mukaan vähemmän merkityksellisiä, sillä niitä toteutetaan käytännössä harvemmin. Zahay ja muut (2018, s. 41) sen sijaan omaan tutkimukseensa pohjautuen päinvastoin väittävät, että joukkoistamisen avulla tuotettuja ideoita käytetään yleensä enemmän tuotekehitysprosessin kaupallistamisvaiheessa kuin epämääräisessä alkuvaiheessa. Heidän aineistonsa perusteella joukkoistamisella saadut ideat johtivat pikemminkin tuotelaajennuksiin kuin uusiin tuotteisiin.

Joukkoistamisen käyttöä ja mahdollisuuksia on tutkittu erikseen myös business-to-business -yritysten näkökulmasta (Kärkkäinen ja muut, 2012). Joukkoistamista voidaan hyödyntää esimerkiksi ideoiden, tuote- ja palvelukonseptien, visuaalisen suunnittelun, ohjelmistokoodin ja jopa liiketoimintasuunnitelmien luomiseen, alustavaan seulontaan, kehittämiseen ja testaamiseen. Joukkoistamista harjoittaneet yritykset ovat saavuttaneet useita hyötyjä innovaatiotoiminnassaan joukkoistamisen keinoin. Näitä ovat muun muassa tuotteiden laadun ja asiakslähtöisyyden parantuminen sekä innovaatioprosessin tehostuminen ja nopeutuminen. (Kärkkäinen ja muut, 2012, s. 139.) Joukkoistamisen avulla B2B-markkinoilla luotua arvoa voidaan tarkastella myös suorana ja epäsuorana arvona hankkeen käynnistäneelle yritykselle. Suoraa arvoa on syntynyt esimerkiksi lisääntyneen taloudellisen voiton sekä tuotteen hylkäämisen välttämisen ja asiakassuhteiden säilyttämisen muodossa. Epäsuoraa arvoa on puolestaan muodostunut liittyen muun muassa hyödyllisten tietojen saamiseen asiakkailta ja perinteisen asiakastuen tarpeen vähenemiseen johtaneisiin innovaatioihin. (Helander, 2014, s. 35.)

Joukkoistamiseen liittyvässä tutkimuksessa on perehdytty muun muassa ideoijien ja ideoiden piirteisiin toteuttamiskelpoisten ideoiden tunnistamiseksi (Schemmann ja muut, 2016). Osallistujat, jotka ehdottavat paljon ideoita joukkoistamisalustoilla, eivät välttämättä ole tehokkaimpia yrityksen tavoittelemien ideoiden saavuttamiseksi. Tämän vuoksi kannustimet, jotka perustuvat suuren ideamäärän palkitsemiseen, voivat johtaa useampiin vähemmän toteuttamiskelpoisiin ideoihin. Sen sijaan osallistujia olisi kannustettava kiinnittämään huomiota muiden ehdottamiin ideoihin, koska tämä näyttää parantavan ehdotettujen ideoiden laatua. Joukkoälyn toimiessa yksinkertaisetkin verkkoäänestysjärjestelmät voivat auttaa yritystä tunnistamaan arvokkaimmat ja toteuttamiskelpoisimmat ideat. (Schemmann ja muut, 2016, s. 1153.)

Viime vuosina tutkimuksissa on tarkasteltu myös B2B-yritysten joukkoistamishankkeiden haasteita uusien tuotteiden kehittämisessä (Zahay ja muut, 2018, s. 49). Näitä ovat olleet tietojen todentaminen, yhteisön osallistujien sääntely ja toimintaprosessien yhdenmukaistaminen. Eräs joukkoistamishankkeiden keskeinen haaste näyttää olevan joukon mobilisointi ratkaisujen tuottamiseen. Käynnistämisen yhteydessä tarvitaan aktiivisia markkinointitoimenpiteitä lehdistötiedotteista sosiaalisen median markkinointiin kävijöiden houkuttelemiseksi joukkoistamisen verkkosivustolle. Yhteisön aktivoiminen edellyttää vaikutelmaa vilkkaasta ja osallistuvasta yhteisöstä. (Brabham, 2009, s. 256.) Brabhamin (2009, s. 256) mukaan ”verkkoyhteisöillä näyttää olevan oma pulssinsa, ja joukkoistamishankkeissa avainasemassa on sen käynnistäminen”.

Taulukossa 2 on esitetty joukkoistamisen mahdollisuuksia ja riskejä yrityksille. Joukkoistamishankkeet voivat auttaa yrityksiä kehittämään paremmin asiakkaiden tarpeisiin vastaavia tuotteita sekä alentamaan tuotantokustannuksia. Toimintaan kuitenkin liittyy hankkeiden konkreettista toteuttamista koskevia riskejä, kuten projektin suunnitteluun ja joukkojen hallintaan sekä motivointiin liittyvät haasteet. (Hammon & Hippner, 2012, s. 165.)

**Taulukko 2.** Joukkoistamisen mahdollisuuksia ja riskejä (Brabham, 2009, s. 256; Hammon & Hippner, 2012, s. 165; Helander, 2014, s. 35; Kärkkäinen ja muut, 2012, s. 139; Lüttgens ja muut, 2014, s. 367; Schemmann ja muut, 2016, s. 1153).

Joukkoistamisen mahdollisuuksia	Joukkoistamisen riskejä
<ul style="list-style-type: none"> <li>• arvon luominen</li> <li>• kilpailukyvyyn vahvistaminen</li> <li>• pääsy valtavaan osaamis- ja tietopooliin</li> <li>• nopea ja tehokas ideoiden kerääminen</li> <li>• organisaation ja asiakkaiden välisen suhteen vahvistuminen</li> <li>• tiedon saaminen asiakkailta</li> <li>• brändiuskollisuuden lisääntyminen</li> <li>• kuluttajien tarpeiden ennakoiminen</li> <li>• innovatiivisemmat, tehokkaammat, asiakaslähtöisemmät ja laadukkaammat ratkaisut</li> <li>• modulaariset ja joustavat prosessit</li> <li>• lyhyempi markkinoille tuloaika</li> <li>• tehokkaammat ja nopeammat innovaatioprosessit</li> <li>• matalammat kustannukset</li> <li>• korkeampi taloudellinen voitto</li> <li>• asiakastuen tarpeen väheneminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hankkeen kustannusten laskemisen vaikeudet</li> <li>• hankkeen täsmällisen määrittelyn välttämättömyys</li> <li>• säännöllisen palautteen välttämättömyys viestinnässä osallistujien kanssa</li> <li>• epävarmuus joukon rakenteesta (esim. osaamisen suhteen)</li> <li>• hallinnan menettämisen riski (esim. boikotit tai esteet)</li> <li>• sisäisen osaamisen menetys</li> <li>• oikeudellisten rajausten huomioiminen</li> <li>• motivoivan kannustinrakenteen luominen</li> <li>• merkittävä sisäisten resurssien sitovuus</li> <li>• sopivien henkilöiden tunnistaminen</li> <li>• selkeiden roolien määrittelemine</li> <li>• arvokkaiden ideoiden tunnistaminen</li> <li>• tietojen todentaminen</li> <li>• toimintaprosessien yhdenmukaistaminen</li> <li>• joukon aktivoiminen ja sääntely</li> </ul>

### 3 Verkko yhteisöt

Verkkoyhteisö (engl. online community, virtual community, web community) on yhteisö, jonka jäsenet ovat vuorovaikutuksessa keskenään pääosin tietoverkon välityksellä (Sanastokeskus ry, 2023b). Vuorovaikutuksen alustana voi toimia esimerkiksi keskustelupalsta, verkkoyhteisöpalvelu, blogi, pikaviestisovellus tai sähköposti (Salmi, 2014, s. 206). Tässä luvussa tarkastellaan lähemmin verkkoyhteisöjä. Lisäksi luvussa luodaan katsaus verkkoyhteisötutkimuksen pirstaleiseen tutkimuskenttään.

#### 3.1 Verkkokeskustelujen historiaa

Verkkokeskusteluun osallistumiseen liittyy monenlaisia syitä. Keskustelufoorumeilta voi etsiä tietoa ja esittää kysymyksiä muille keskustelijoille. Verkkokeskusteluun osallistuminen voi auttaa oman mielipiteen muodostamisessa tai siellä voidaan pyrkiä vaikuttamaan toisten osallistujien mielipiteisiin. (Suominen ja muut, 2019, s. 16–17.) Verkkokeskustelut mahdollistavat osallistumisen sekä ajasta ja paikasta riippumattoman vuorovaikutuksen. Jotkut kokevat verkkokeskustelut tärkeinä vertaistuen lähteinä, kun taas toisille ne voivat olla helppo ja kätevä tapa kommunikoida sekä osallistua sosiaaliseen vuorovaikutukseen. Niihin on kuitenkin alusta asti liittynyt myös kielteisiä piirteitä, kuten vihapuhetta ja käyttämistä kiusaamisen välineenä (Suominen ja muut, 2019, s. 27).

Salmi (2014, s. 203) määrittelee verkkokeskustelun viittaavan tilanteeseen, jossa kaksi tai useampi käyttäjä vaihtaa viestejä keskustelupalstalla. Heidän mukaansa termi liittyy yleensä sellaiseen verkkoviestintään, joka ei tapahdu reaaliajassa. Suominen ja muut (2019, s. 16) puolestaan ymmärtävät verkkokeskustelun tekstimuotoisten viestien vaihtamiseksi vähintään kahden osapuolen, yleensä ihmisen, kesken tietokoneympäristössä. Verkkokeskustelun osapuolena voi heidän mukaansa olla myös virtuaalinen hahmo, kuten tekstibotti.

Heinonen (2008, s. 61) jaottelee verkkoyhteisöt vapaa-ajan verkkoyhteisöihin ja työelämän sekä koulutuksen verkkoyhteisöihin niiden tarkoituksen mukaan. Useimmiten toimiminen työelämän verkkoyhteisössä ei perustu yksilön omaan valintaan, vaan velvoitteeseen. Se on osa toimenkuvaa, keino saavuttaa haluttuja tavoitteita tai suorittaa omia työtehtäviä. Toisaalta työhön liittyvässä verkkoyhteisössä toimimiseen voi liittyä myös yksilön omia henkilökohtaisia tavoitteita ja motiiveja. (Heinonen, 2008, s. 61–62.)

Verkkokeskustelujen erityispiirre on niihin liittyvien osapuolten vaihtelevat roolit. Verkkokeskustelua voi seurata lukemalla viestejä, mutta osallistumatta itse aktiivisesti keskusteluun. On osoitettu, että verkkoyhteisöjen jäsenistä enemmistö on tällaisia tarkkailijoita ja suurin osa verkkoyhteisöjen sisällöstä on käyttäjien vähemmistön luomaa (ks. Sun ja muut, 2014, s. 110; Suominen ja muut, 2019, s. 17). Toinen verkkokeskusteluja leimaava ominaisuus on keskustelijoiden identiteetin julkisuus. Verkkokeskusteluun voi osallistua omalla nimellä ja identiteetillä tai nimimerkin takaa. Tutkimuksissa on todettu, että omilla nimillä käyty verkkokeskustelu on korkeatasoisempaa ja tehokkaammin hyvää keskustelukulttuuria edistävää kuin anonyymi keskustelu. (Laaksonen & Matikainen, 2013, s. 199.)

Verkkokeskustelujen esivaiheena voidaan pitää 1980–1990-luvuilla tietokoneharrastajien käyttämiä BBS:iä eli purkkeja (engl. Bulletin Board System) (Suominen ja muut, 2019, s. 23). Käyttöön tarvittiin purkkiohjelmistolla varustettu tietokone, jolla käyttäjä pystyi ottamaan modeemin välityksellä yhteyttä BBS-palvelimiin lankapuhelinverkkoa pitkin (Suominen ja muut, 2019, s. 38). Purkit tarjosivat monipuolisia toimintoja ja mahdollisuuksia vuorovaikutukseen tiedostojen jakamisen ja keskustelupalstojen kautta. Ne synnyttivät laajoja ja vilkkaita sosiaalisia yhteisöjä niin maailmanlaajuisesti kuin Suomessakin. (Laaksonen & Matikainen, 2013, s. 196.)

BBS-purkkien rinnalle syntyi 1990-luvun loppupuolella uusia verkkokeskusteluympäristöjä, kuten IRC ja uutisryhmät (Suominen ja muut, 2019, s. 30.) IRC (engl. Internet Relay Chat) perustui reaaliaikaiseen viestintään ja mahdollisti ensimmäistä

kertaa kansainvälisen verkkokeskustelun (Suominen ja muut, 2019, s. 74–77). Uutisryhmät eli nyssit olivat verkkokeskusteluryhmiä, joissa jaettiin ja vaihdettiin pääasiassa tekstipohjaista informaatiota. Niiden toiminta perustui palvelinverkkoon, jossa jokainen viesti välitettiin kaikille palvelimille ja käyttäjät pystyivät lukemaan viestejä haluamaansa palvelimeen kytkeytyneenä. (Suominen ja muut, 2019, s. 93.)

Vuosituhanen vaihteessa alkoivat yleistyä selainpohjaiset verkkokeskusteluympäristöt (Suominen ja muut, 2019, s. 30). Niitä olivat suomenkielisille käyttäjille suunnatut yleisportaalit ja aikakauslehtien keskustelufoorumit, jotka jakautuivat aihealueiden mukaisiin kategorioihin (Suominen ja muut, 2019, s. 128). Samoihin aikoihin, internetliittymien yleistyessä suomalaistekniikoissa, syntyi myös runsaasti verkkoyhteisöjä tiettyjen kiinnostuksenkohteiden, kuten musiikin, urheilun ja tietotekniikan ympärille (Suominen ja muut, 2019, s. 160–167). Myös blogit yleistyivät ja toimivat alustoina verkkovälitteiselle vuorovaikutukselle (Laaksonen & Matikainen, 2013, s. 197).

2000-luvun alun jälkeen verkkovuorovaikutus on keskittynyt merkittävästi sosiaalisen median palveluihin (Laaksonen & Matikainen, 2013, s. 197). Niihin lukeutuu monia keskustelu- ja pikaviestipalveluita, joista useat, perinteisistä keskustelufoorumeista poiketen, rakentuvat käyttäjien profiilien varaan keskustelukategorioiden sijaan (Suominen ja muut, 2019, s. 128). Sosiaalista mediaa verkkokeskusteluympäristönä leimaavia 2020-luvun teemoja ovat muun muassa viraalisuus ja algoritmit. Viraalisuus viittaa ilmiöön, joka syntyy, kun verkkosisältö, kuten video, leviää nopeasti ja laajalle internetissä käyttäjien alkaessa jakaa ja levittää sitä edelleen (Laaksonen ja muut, 2013, s. 368). Algoritmit puolestaan määrittävät, mitä sisältöä käyttäjälle näytetään sosiaalisessa mediassa perustuen hänen aiempaan toimintaansa ja kontakteihinsa palvelussa sekä palveluntarjoajan tavoitteisiin (Suominen ja muut, 2019, s. 16).

### **3.2 Verkkoyhteisön määritelmä**

Yhteisö syntyy, kun ryhmä ihmisiä muodostaa kokonaisuuden yhdistävän tekijän perusteella (Sanastokeskus ry, 2023c). Yhteisön jäsenten keskinäiset vuorovaikutus-

suhteet ovat yleensä molemminpuolisia (Salmi, 2014, s. 209). Yhteisön muodostavat esimerkiksi perhe, työtiimi, kouluryhmä tai harrastusporukka. Casen ja muiden (2001, s. 64) mukaan yhteisö viittaa paikkaan, jossa ihmiset, joilla on yhteisiä kiinnostuksen kohteita, kokoontuvat jakamaan kokemuksia, esittämään kysymyksiä tai tekemään yhteistyötä. Heidän mielestään yhteisö voi muodostua myös siten, että ihmiset, joilla on yhteisiä kiinnostuksen kohteita, tapaavat säännöllisissä esimerkiksi ammattiin liittyvissä tapahtumissa, jotka toimivat foorumeina tiedon ja ajatusten vaihtamiselle.

Leen ja muiden (2003) mukaan verkkoyhteisöjen tutkimus oli kaksikymmentä vuotta sitten vielä lapsenkengissä (s. 57) ja käsitteen perusymmärryksestä oli eriäviä mielipiteitä (s. 47). Verkkoyhteisöjä on tutkittu eri tieteenaloilla, ja niistä on esitetty erilaisia määritelmiä ainakin johtamisen, sosiaalipsykologian ja tietojärjestelmätieteen tutkimuskirjallisuudessa. Lee ja muut (2003, s. 51) päätyivät siihenastisen tutkimuksen ja erilaisten määritelmien tarkastelun pohjalta määrittelemään verkkoyhteisön *tietokonepohjaisen tietotekniikan tukemaksi kyberavaruudeksi, jonka keskiössä on osallistujien välinen viestintä ja vuorovaikutus jäsenlähtöisen sisällön tuottamiseksi sekä suhteiden rakentuminen.*

Hammond (2017, s. 17–18) puolestaan keskittyi määritelmässään enemmän verkkoyhteisötoiminnan tavoitteisiin ja arvonluontiin. Hänen esittämän määritelmän mukaan *verkkoyhteisö muodostuu ihmisistä, jotka tapaavat toisiaan verkkoteknologian välityksellä pyrkiäkseen saavuttamaan välineellisiä ja affektiivisiä tavoitteita ja toisinaan luomaan yhteisiä artefakteja.* Jotta yhteisö muodostuisi, jäsenten on osoitettava sitoutumista muihin, koettava yhteenkuuluvuuden tunnetta, osoitettava vastavuoroisuutta, kehitettävä havaittavia, pysyviä vuorovaikutusmalleja toisten kanssa ja osoitettava tarvittavaa toimijuutta vuorovaikutuksen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Yhteisö luo seurauksia, joilla on arvoa jäsenille. (Hammond, 2017, s. 17–18.)

Faraj ja muut (2016, s. 669) korostavat verkkoyhteisöjä tiedon luomisen paikkoina ja määrittelevät verkkoyhteisön seuraavasti: *Verkkoyhteisöt ovat kollektiivisia tietovirtojen*

*tiloja, joille on ominaista jatkuva muuntuminen ja jotka muodostuvat vastavuoroisesti digitaalisen teknologian ja osallistujien välityksellä.* Tämä määritelmä eroaa muista siten, että verkkoyhteisöjä ei nähdä pelkkinä sosiaalisina yhteisöinä tai taloudellisen arvonluonnin välineinä, vaan ne syntyvät osallistujien keskittyessä vuorovaikutuksessaan tietovirtojen ylläpitämiseen (Faraj ja muut, 2016, s. 669).

Kuluttajatieteessä ja markkinoinnin tutkimuksessa verkossa toimiviin yhteisöihin viitataan usein termillä *brändiyhteisö* (engl. brand community) (ks. esim. Bruhn ja muut, 2014). Munizin ja O'Guinnin (2001, s. 412) esittämän määritelmän mukaan brändiyhteisö on erikoistunut, maantieteellisesti rajoittumaton yhteisö, joka perustuu brändin ihailijoiden välisiin sosiaalisiin suhteisiin. Tutkimuskirjallisuudessa brändiyhteisön käsitteen rinnalla esiintyvät usein myös termit *käyttäjyhteisö* ja *asiakasyhteisö*. Englanninkielisessä tutkimuskirjallisuudessa B2B-kontekstissa esiintyy myös termi *P3-yhteisö*, jolla tarkoitetaan yrityksen isännöimää vertaisyhteisöä ongelmanratkaisutarkoitukseen (ks. Bone, 2015, s. 23).

Verkkoyhteisön synonyymina käytetään termiä virtuaaliyhteisö. Virtuaaliyhteisön käsitettä käytetään korostamaan verkkoyhteisön virtuaalista luonnetta: verkkoyhteisö koostuu jäsentensä luomista tai kuvitteellisista henkilöllisyyksistä tai hahmoista, joiden ominaisuudet voivat erota todellisista henkilöllisyyksistä ja piirteistä. Toisinaan virtuaaliyhteisöllä viitataan myös virtuaalisissa ympäristöissä toimivaan, käyttäjien luomiin hahmoihin perustuvaan yhteisöön; esimerkiksi verkkopelin hahmojen muodostamaan perheeseen. (Salmi, 2014, s. 206.)

Tämän tutkielman kohdeorganisaation hallinnoima verkkoyhteisö on luonteeltaan työhön liittyvä yhteisö, jonka jäsenet toimivat yhteisössä omilla henkilöllisyyksillään. Näin ollen käytän tässä tutkielmassa verkossa toimivista yhteisöistä suomen kielessä yleisempää (Salmela, 2021, s. 43–44) termiä *verkkoyhteisö*. Tässä tutkielmassa verkkoyhteisöllä tarkoitetaan kohdeyrityksen hallinnoimaa, suljettua, Microsoft Teams



-viestintä- ja yhteistyöalustalla toimivaa yhteisöä, jonka jäsenenä on kohdeyrityksen oman henkilöstön lisäksi asiakasorganisaatioiden henkilöstöön kuuluvia henkilöitä.

### **3.3 B2B-verkkoyhteisöt**

DiMauron (2013) esittämän määritelmän mukaan B2B-verkkoyhteisöt ovat ammatillisia verkostoja, jotka rakentuvat yhteisen liiketoiminnallisen kokemuksen ympärille. Hänen mukaansa B2B-verkkoyhteisöt tarjoavat jäsenilleen suljetun, yksityisen ympäristön sekä mahdollisuuden jakaa sisältöä ja luoda yhteistyösuhteita. Tämä erottaa ne yritysten ja kuluttajien välisestä B2C-verkkoyhteisöistä ja korostaa niiden merkitystä ammattimaisille käyttäjille ja yrityksille. Bruhn ja muut (2014, s. 166) puolestaan määrittelevät B2B-verkkoyhteisön joukoksi toisiinsa liittyviä asiantuntijoita, jotka kokoontuvat internetin virtuaalitullassa ja ovat vapaaehtoisesti vuorovaikutuksessa perustuen yhteisiin, brändiin liittyviin taloudellisiin intresseihin ja tavoitteisiin. Chompisin ja muiden (2014, s. 167) mukaan B2B-verkkoyhteisö on internet-teknologiaan perustuva sosiaalisten suhteiden kokonaisuus, jossa käyttäjät kommunikoivat ja kehittävät yhteyksiä ammatillisten tavoitteidensa tukemiseksi.

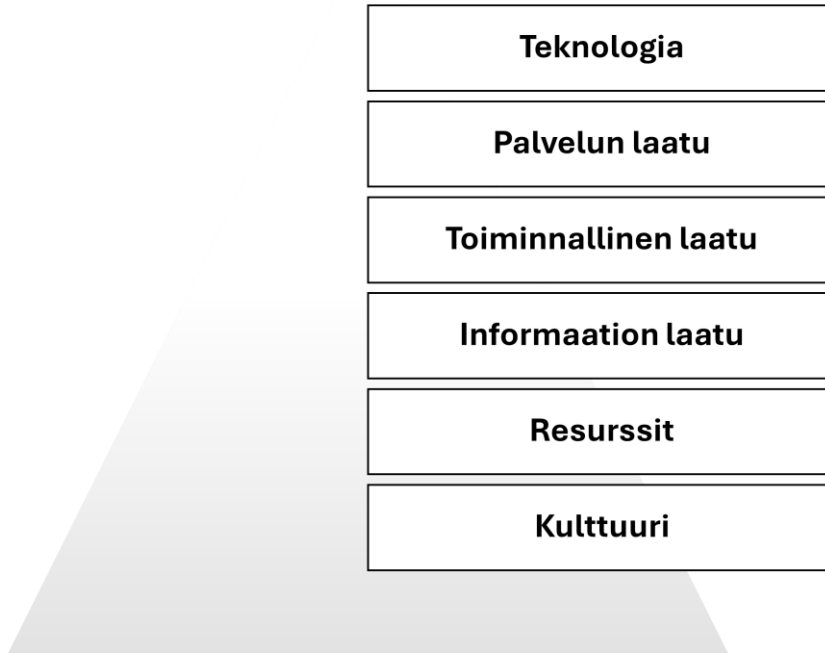
B2B-verkkoyhteisö perustetaan yleensä yrityksen ja sen yritysasiakkaiden tai samanhenkisten ammattilaisten välille. Monet B2B-yhteisöt eivät näy suurelle yleisölle, koska ne palvelevat tiettyä kohderyhmää ja voivat olla muilta suljettuja. B2B-yhteisöt ovat yleensä pienempiä kuin B2C-yhteisöt, ja niiden jäsenmäärä voi olla sadasta jäsenestä ylöspäin, mutta harvoin miljoonia käyttäjiä, kuten joissakin B2C-yhteisöissä maailmalla. (DiMauro, 2013.) B2B-verkkoyhteisön koolla on havaittu olevan merkitystä osallistumisaktiivisuudelle. Gharib ja muut (2017, s. 525) pohtivat oman tutkimuksensa perusteella, että pienemmässä B2B-verkkoyhteisöryhmässä jäsenet voivat tutustua toisiinsa paremmin kuin suuremmissa B2B-verkkoyhteisöissä, ja osallistuvat sen takia aktiivisemmin. B2B-verkkoyhteisöjen jäseneksi tullaan useimmiten suoran kutsun tai vertaissuosituksen kautta. Jäsenet kehittävät usein pitkäaikaisia työsuhteita ja jatkuvaa yhteistyötä. Monet B2B-yhteisöt ovat vertikaalisesti keskittyneitä, ja niiden jäsenet ovat samalta toimialalta, samalta erikoisalalta tai samassa työtehtävässä. Usein he tuntevat

toisensa jo aiempien henkilökohtaisten tapaamisten kautta, ja siksi on todennäköisempää, että he jakavat tietoa ja tarjoavat vertaistukea kollegoiden kesken. (DiMauro, 2013.)

Gharib ja muut (2017) selvittivät tutkimuksessaan B2B-verkkoyhteisöihin aktiiviseen osallistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Heidän tutkielmansa korostaa kolmen laatutekijän; informaation laadun, järjestelmän laadun ja palvelun laadun merkitystä B2B-verkkoyhteisöjen kehittämisessä (Gharib ja muut, 2017, s. 526). Informaation laadulla tarkoitetaan lähetettyjen viestien oikeellisuutta, mielekkyyttä, tarkoituksenmukaisuutta, merkityksellisyttä, täydellisyyttä, ajantasaisuutta ja formaattia. Järjestelmän laadulla puolestaan viitataan B2B-verkkoyhteisön verkkosivuston yleisiin ominaisuuksiin, kuten käytettävyyteen, luotettavuuteen, mukautuvuuteen, vakauteen ja turvallisuuteen. Palvelun laatu liittyy moderaattoreiden tarjoamiin palveluihin, kuten jäsenten kannustamiseen osallistumaan. (Gharib ja muut, 2017, s. 520.)

Tickle ja muut (2011, s. 306) tunnistivat tutkimuksessaan neljä keskeistä ulottuvuutta, jotka ovat merkittäviä B2B-verkkoyhteisön menestyksellisen kehittämisen kannalta: kulttuuri, teknologia, resurssit ja yhteisön toiminnallisuus. Kulttuuri nousee esiin neljästä tunnistetusta ulottuvuudesta keskeisimpänä. Oikeanlainen kulttuuri rohkaisee jäseniä aktiiviseen osallistumiseen ja säännölliseen vuorovaikutukseen, mikä on välttämätöntä kriittisen jäsenmassan saavuttamiseksi ja siten sellaisen hyvinvoivan yhteisön luomiseksi, josta on hyötyä jäsenilleen. Tutkimustulokset korostavat myös teknologian valinnan tärkeyttä. Resurssien osalta havaittiin, että riittävät henkilöresurssit yhteisön kehittämiseen ja johtamiseen ovat olennaisia. Verkkoyhteisön toiminnallisuuden tuttuus nousee erityisen tärkeäksi, koska se todennäköisesti vähentää yhteisön käytön oppimiseen kuluvaan aikaan. Sen sijaan ympäristö, joka koetaan vieraaksi ja monimutkaiseksi, saattaa aiheuttaa käyttäjien turhautumista ja vähentää heidän halukkuuttaan palata. (Tickle ja muut, 2011, s. 305–306.) Kuvioon 2 on koottu edellä mainittuja B2B-verkkoyhteisön menestyksen kannalta tärkeitä tekijöitä. Järjestelmän

laatu ja yhteisön toiminnallisuus on yhdistetty molempia kuvaavan yhteisen käsitteen *toiminnallinen laatu* alle.



**Kuvio 2.** B2B-verkkoyhteisön menestyksen kannalta keskeiset ulottuvuudet (Gharib ja muut, 2017, s. 526; Tickle ja muut, 2011, s. 305–306).

B2B-verkkoyhteisöjä on tutkittu selvästi vähemmän kuin B2C-verkkoyhteisöjä (ks. Bruhn ja muut, 2014, s. 165; Gharib & Philpott, 2014, s. 56; Roy Bhattacharjee ja muut, 2022, s. 19). Poul Homan Andersen loi perustan akateemiselle keskustelulle B2B-verkkoyhteisöistä vuonna 2005 hahmottelemalla tutkimuksessaan mallin, jonka avulla voidaan yhdistää verkkoyhteisötoiminta ja asiakassuhteiden rakentaminen B2B-markkinoilla (Roy Bhattacharjee ja muut, 2022, s. 19). Myös Klein (2022, s. 627) toteaa oman tutkimuksensa perusteella näyttävän siltä, että vaikka sosiaalisen median käytöstä B2B-ympäristössä on olemassa hyvä ja kehittynyt ymmärrys, niin aidosti hallittujen digitaalisten B2B-asiakasyhteisöjen luomista tai ylläpitoa tutkitaan, arvioidaan tai käsitellään akateemisessa kirjallisuudessa harvoin. Syynä tähän saattaa hänen mukaansa olla se, että B2B-organisaatiot eivät vielä ole syvästi perehtyneet asiakasyhteisöjen käytön hyötyihin, jotta esimerkiksi tapaustutkimuksia voitaisiin tutkia akateemisesti. Hän

kuitenkin näkee digitaalisten työkalujen käytön lisääntyneen koronapandemian myötä ja arvelee organisaatioiden olevan nykyään avoimempia ottamaan käyttöön digitaalisia asiakasyhteisöjä.

### **3.4 Verkko yhteisötoiminnan hyödyt**

Sosiaalisen vaihdon teoriaa on useissa verkko yhteisöjä koskevissa tutkimuksissa (ks. esim. Bruhn ja muut, 2014; Simmons ja muut, 2010, s. 135) käsitelty teoreettisena lähtökohtana verkko yhteisötoimintaan osallistumiselle. Sen mukaan ihmisten väliset vaihdot perustuvat subjektiiviseen kustannushyötyyn (Simmons ja muut, 2010, s. 135) ja vuorovaikutussuhde on arvokas, kun se on hyödyllinen kaikille osapuolille (Bruhn ja muut, 2014, s. 165). Mitä arvokkaampaa vaihdossa saatu tieto on, sitä tiheämmin vuorovaikutus tapahtuu ja päinvastoin (Simmons ja muut, 2010, s. 135–136). Simmons ja muut (2010, s. 136) pohtivat tämän osaltaan selittävän, miksi menestyvät verkko yhteisöt ovat synonyymeja erittäin aktiivisille verkko yhteisöille.

Verkko yhteisötoiminnasta voi olla monia hyötyjä sekä verkko yhteisöä ylläpitävälle yritykselle, että yhteisön jäsenille. Asiakkaat voivat tarjota hyviä ideoita palvelujen ja tuotteiden parannuksia ja innovaatioita varten. Yritykset eivät ainoastaan hyödynnä asiakkaidensa ideoita ja opi heidän palautteestaan, vaan saavat myös tilaisuuden tehdä asiakkaisiin hyvän vaikutuksen ja kehittää tuotteisiinsa ja brändiinsä liittyviä mielikuvia. (Nohutlu ja muut, 2022, s. 652.) Simmonsin ja muiden (2010) tutkimuksen mukaan B2B- verkko yhteisössä mukana oleminen ennustaa vahvasti taloudellista hyötyä yhteisöä ylläpitävälle yritykselle. Asiakkaiden osallistuminen ongelmanratkaisuun yhteisössä vähentää muun muassa osallistujien perinteisen asiakastukipalvelun käyttöä (Bone, 2015, s. 23). Verkko yhteisöjen avulla organisaatiot voivat hyödyntää käyttäjien ideoita ja tarjota käyttäjille mahdollisuuden olla yhteydessä organisaatioon (Di Gangi ja muut, 2010, s. 227).

Nambisan ja Baron hyödynsivät verkko yhteisöjä koskevassa tutkimuksessaan (2007) teoreettisena perustana viestinnän alalta Elihu Katzin U&G (Uses and Gratifications)

-teoriaa. U&G-viitekehystä on sovellettu mediatutkimuksissa tunnistamaan erityyppisiä hyötyjä, joita voidaan saada median käytöstä, ja tutkimaan, miten nämä hyödyt muokkaavat mediakäyttäytymistä. Nambisan ja Baron esittävät (s. 44), että U&G-viitekehysten neljä erityyppistä vuorovaikutukseen perustuvaa hyötyä – kognitiivinen, sosiaalinen, henkilökohtainen ja hedoninen – edustavat niitä hyötyjä, joita jäsenet voivat saada osallistumalla verkkoyhteisön toimintaan. *Kognitiiviset eli oppimishyödyt* heijastavat tuotteeseen liittyvää oppimista eli parempaa ymmärrystä ja tietämystä tuotteista, niiden perustana olevista teknologioista ja niiden käytöstä. *Sosiaaliset hyödyt* heijastavat hyötyjä, jotka ovat seurausta sosiaalisista suhteista, jotka kehittyvät ajan mittaan verkkoyhteisöön osallistuvien tahojen välille. *Henkilökohtaiset hyödyt* liittyvät yksilön maineen tai aseman parantumiseen ja oman tehokkuuden tunteen saavuttamiseen. Auttamalla toisia käyttäjiä asiakkaat voivat parantaa asiantuntijuuttaan ja mainettaan vertaisasiakkaiden sekä isäntärytymisen keskuudessa. Toisten auttaminen sekä vuorovaikutus muiden kanssa voivat tuottaa *hedonista tai affektiivista hyötyä* miellyttävien kokemusten ja henkisen tai älyllisen stimulaation kautta. (Nambisan & Baron, 2007, s. 45.)

Jouny-Rivier puolestaan selvitti tutkimuksessaan (2016), mitä hyötyjä B2B-asiakkaat kokevat osallistumisestaan palvelujen yhteiskehittämiseen palveluntarjoajien kanssa. Tutkimuksen mukaan B2B-asiakkaat kokevat suurimmiksi hyödyiksi palvelun yhteiskehittämishankkeeseen osallistumisestaan organisatoriset ja sosiaaliset hyödyt, kuten tietojen ja taitojen parantumisen, yhteisöön kuulumisen ja suhteiden kehittymisen palveluntarjoajaan (s. 69). Jouny-Rivier suosittelee organisaatioita, jotka haluavat edistää yhteiskehittämishankkeita, korostamaan viestinnässään, että yhteiskehittämishanke ei ole organisaatiolle hyödyllinen ainoastaan taloudelliselta ja/tai organisatoriselta kannalta. Se on myös osallistujalle mahdollisuus saada uutta ammatillista kokemusta, joka muun muassa avaa hänelle uusia toimintatapoja, kehittää hänen suhdettaan palveluntarjoajaan ja antaa hänelle mahdollisuuden jakaa omaa kokemustaan ja asiantuntijuuttaan. Tällä tavalla organisaatio voi kannustaa myös muita asiakkaitaan osallistumaan yhteiskehittämiseen. (Jouny-Rivier, 2016, s. 70.)

### 3.5 Yhteisömanagerointi

Yhteisömanagerointi tarkoittaa verkkoyhteisön rakentamista, kasvattamista ja hallinnoimista. Sen tarkoituksena on ylläpitää, lisätä ja parantaa yrityksen vuoropuhelua ja suhteita asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin verkossa. *Yhteisömanagerit* ovat verkkoyhteisöjen johtajia ja vastaavat verkkoyhteisön päivittäisestä toiminnasta (Garrigos-Simon ja muut, 2012, s. 1885). Hornuf ja Jeworrek (2023, s. 237) toteavat, että yhteisömanagerilla on keskeinen rooli yhteisön osallistumisen edistämässä ja että yhteisöjohtaminen on monin tavoin samanlaista kuin hierarkkisesti organisoitujen yritysten tiimien johtaminen. Yhteisömanagereita on koulutettava ja tuettava, jotta heidän toimintansa vastaa myös yhteisön odotuksia ja edistää siten yrityksen menestystä. Johdon on puolestaan myös jatkuvasti varmistettava ja ylläpidettävä yhteisömanagerien panosta. (Hornuf & Jeworrek, 2023, s. 224.)

Yhteisömanagerin synonyymina puhutaan kirjallisuudessa myös verkkoyhteisöjen *moderaattoreista* (ks. Nohutlu ja muut, 2022; Frith, 2014). Verkkoyhteisön moderaattorilla eli yhteisömanagerilla on tärkeä rooli myönteistä vuorovaikutusta edistävän sosiaalisen ympäristön tarjoamisessa yhteisön jäsenille (Nohutlu ja muut, 2022, s. 635). Salmen (2014, s. 196) mukaan moderaattorin eli valvojan tehtäviin kuuluu keskustelufoorumin sisällön ja sääntöjen eli netiketin noudattamisen valvominen sekä tarvittaessa viestien siirtäminen ja poistaminen. Moderaattorilla on merkittävä rooli sekä verkkokeskustelun sävyn määrittelyssä että sen määrittämisessä, mikä on ja mikä ei ole sopivaa (Frith, 2014, s. 180). Moderaattorin tehtäviin kuuluu toimiminen tarvittaessa tulkkina asiantuntijoiden ja yleisön välillä. Moderaattorin on myös pystyttävä järjestämään sisältöä luomalla tarvittaessa uusia alafoorumeita ja siirtämällä viestejä oikeisiin alafoorumeihin, koska keskustelufoorumin toimivalla rakenteella on havaittu olevan keskeinen merkitys sen suosion kannalta. (Frith, 2014, s. 181.) Hornufin ja Jeworrekin (2023, s. 237) mukaan yhteisömanagerointi voidaan myös ulkoistaa, jolloin yhteisömanageri voi tulla yrityksen ulkopuolelta hoitamaan verkkoyhteisöä.

Yhteisömanagerin tehtävää on kuitenkin tutkimuskirjallisuudessa kuvattu myös edellä esiteltyä laajempaan ja tärkeitä johtamiseen ja useisiin yrityksen toimintoihin liittyviä näkökohtia sisältävänä. Ensinnäkin yhteisömanageri toimii organisaation tuotteiden ja tapahtumien markkinoijana sekä organisaation maineen kehittäjänä. Tämä vaatii huomion kiinnittämistä osallistumiseen, yhteistyöhön ja eri sidosryhmien väliseen vuorovaikutukseen verkkoyhteisössä. Lisäksi yhteisömanagerin on otettava huomioon asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeet ja mielipiteet sekä seurattava ja valvottava toimintaa, erityisesti "suusanallisen" viestinnän osalta. (Garrigos-Simon ja muut, 2012, s. 1885–1886.)

Toiseksi yhteisömanagerilla on johtamistehtävä, sillä hänen on välitettävä verkkoyhteisön tila yritykselle laatimalla mittareita ja tulkitsemalla tietoja ja keskeisiä menestystekijöitä, jotka auttavat organisaatiota suunnittelemaan tuote- ja prosessistrategioitaan. Kolmantena tehtävänä on edistää sidosryhmien osallistumista ja yhteistyötä, jotta voidaan kehittää joukkoresurssiprosesseja organisaatioiden arvoketjujen eri kohdissa tai arvoverkostoissa. Yhteisömanageri pyrkii siten luomaan synergiaa eri toimintojen välillä ja tukemaan organisaation kokonaisvaltaista menestystä. (Garrigos-Simon ja muut, 2012, s. 1885–1886.) Garrigos-Simonin ja muiden (2012, s. 1886) mukaan kaiken kokoisten yritysten olisi tärkeää tiedostaa yhteisömanagerien merkitys organisaatioiden johtamisen parantamisessa, ei ainoastaan markkinoinnissa.

### **3.6 Aiempi tutkimus**

Tämän tutkimuksen tuloksena syntyvän artefaktin tietopohja koostuu B2B-verkkoyhteisöjä tai niihin rinnastettavia verkkoyhteisöjä koskevasta valikoidusta ja relevantista tutkimuskirjallisuudesta. Verkkoyhteisöihin, ja erityisesti B2B-verkkoyhteisöihin liittyvää tutkimusta, jonka päätelmänä on syntynyt näkemyksiä verkkoyhteisöjen käytännön johtamiseen liittyen, on löydettävissä voittopuolisesti vuodesta 2006 alkaen julkaistusta tutkimuksesta. Kuten aiemmin todettiin, B2B-verkkoyhteisöjen tutkimusta on toistaiseksi vielä vähän ja erityisesti B2B-verkkoyhteisöjen johtamiseen keskittyvää tutkimuskirjallisuutta erittäin niukasti.

Aiemmassa tutkimuksessa on kuitenkin esitetty tutkimustuloksiin pohjautuen päätelmiä ja käytännön suosituksia alan ammattilaisille verkkoyhteisöjen johtamiseen.

Aiempi tutkimus on perehtynyt muun muassa tekijöihin, jotka vaikuttavat yksilöiden aktiiviseen osallistumiseen (Gharib ja muut, 2017) ja tiedon jakamiseen (Chiu ja muut, 2006) verkkoyhteisöissä. Tutkijat ovat selvittäneet verkkoyhteisöjen hyötyjä sekä osallistujille (Dholakia ja muut, 2009; Simmons ja muut, 2010) että isäntäorganisaatioille (Simmons ja muut, 2010). Tutkimuksen kohteena on ollut myös se, miten asiakkaiden osallistuminen B2B-vertaisongelmanratkaisuyhteisöihin vaikuttaa perinteisen asiakastukipalvelun tarpeeseen (Bone ja muut, 2015). Lisäksi on pyritty hahmottamaan eri ulottuvuuksia, jotka ovat keskeisiä B2B-verkkoyhteisöjen onnistuneen kehittämisen kannalta (Tickle ja muut, 2011) ja niitä arvonlähteitä, joihin käyttäjätyytyväisyys B2B-verkkoyhteisössä perustuu (Chompis ja muut, 2014). On tutkittu myös asiakkaiden välisen (C2C) vuorovaikutuksen merkitystä B2B-verkkoyhteisölle (Bruhn ja muut, 2014; Sethi ja muut, 2024) sekä sitä, missä määrin yhteisömanagerit voivat edistää yhteisön toimintaa omalla sitoutumisellaan verkkoyhteisöön (Hornuf & Jeworrek, 2023).

Verkkoyhteisötoiminta tulisi nähdä olennaisena osana yrityksen asiakassuhteiden johtamisen kokonaisstrategiaa (Nambisan & Baron, 2007, s. 58). Organisaatiolla tulisi olla suunnitelmallinen malli ja riittävät resurssit verkkoyhteisön kehittämiseen ja johtamiseen (Tickle ja muut, 2011, s. 307). Organisaatorakenne pitäisi muotoilla tukemaan verkkoyhteisön johtamista. Käytännössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi uusien organisaatioyksiköiden tai roolien, kuten *verkkoyhteisöpäällikkö* tai *online-asiakasyhteisöpäällikkö*, perustamista. (Nambisan & Baron, 2007, s. 57.) Verkkoyhteisöä ylläpitävän yrityksen tulisi määritellä työntekijöidensä roolit yhteisön sisällön tuottamisessa. Työntekijöiden tehtäviä voivat olla esimerkiksi keskustelujen ohjaaminen ja aktivoiminen sekä avun tarjoaminen käyttäjille silloin, kun sitä ei tule muilta yhteisön jäseniltä ajoissa. Yritykset voivat käyttää erilaisia työntekijöiden osallistumisen tasoja, jotka vaihtelevat aktiivisesta tukipalvelun tuottamisesta passiiviseen keskustelujen moderointiin "kulissien takana". (Dholakia ja muut, 2009, s. 220.)



Verkkoyhteisölle olisi laadittava selkeät ohjeet (Gharib ja muut, 2017, s. 526) ja niiden noudattamista tulisi valvoa (Bruhn ja muut, 2014, s. 174). Yhteisöä tutkimalla ylläpito voi saada tietoa siitä, minkä tyyppiset vuorovaikutustilanteet vähentävät jäsenten tarvetta olla vuorovaikutuksessa perinteisen asiakastuen kanssa. Tällaista tietämystä voidaan hyödyntää ohjeistuksen tuottamisen perustana. Näitä tietoja voidaan käyttää myös verkkoyhteisön jäsenten parhaiden käytäntöjen tunnistamiseen ja asiakaskokemuksen parantamiseen sekä yhteisössä että yrityksen tukipalveluissa. (Bone ja muut, 2015, s. 34.) Yhteisömanagerin olisi tehtävä yhteistyötä verkkoyhteisön jäsenorganisaatioiden kanssa asianmukaisen koulutuksen järjestämiseksi, jotta yhteisön käyttäjät osaavat navigoida yhteisössä ja käyttää sitä tehokkaasti (Bone ja muut, 2015, s. 34).

Useat tutkijat ovat nostaneet esille laaja-alaisen, ajantasaisen ja laadukkaan tiedon yhdeksi tärkeimmistä asioista B2B-verkkoyhteisöissä (ks. Chompis ja muut, 2014, s. 174; Dholakia ja muut, 2009, s. 220). Jatkuva ja avoin tiedonvaihto on avainasemassa verkkoyhteisön koetun hyödyllisyyden ja luotettavuuden näkökulmasta (Bruhn ja muut, 2014, s. 174). Mitä enemmän tietoa verkkoyhteisössä julkaistaan, sitä parempi. Tiedon jakamiseen kannustavan kulttuurin edistäminen onkin tärkeää. (Tickle ja muut, 2011, s. 306–307.) Verkkoyhteisöä isännöivän organisaation tulisi myös itse tarjota arvokasta, merkityksellistä ja ajankohtaista tietoa yhteisön jäsenille (Simmons ja muut, 2010, s. 140). Yhteisömanagerin on tärkeää varmistaa, että lähetetyt viestit ovat aina ajantasaisia, paikkansa pitäviä, täsmällisiä, yhteisön kannalta merkityksellisiä ja että ne esitetään esteettisesti sopivassa muodossa. Tämä edellyttää lähetettyjen viestien jatkuvaa ja säännöllistä seuraamista sekä tarvittaessa yhteisön kannalta merkityksettömien viestien poistamista. (Bruhn ja muut, 2014, s. 174 ; Gharib ja muut, 2017, s. 526.) Sisällön vertaisarvioinnin toteuttaminen esimerkiksi pisteytysjärjestelmällä tai asiantuntevan moderaattorin asettaminen arvioimaan sisältöä ovat keinoja valvoa verkkoyhteisön informaation laatua (Chompis ja muut, 2014, s. 174). Yhteisön ylläpidon tulee myös varmistaa, ettei yhteisöön lähetetä negatiivisia kommentteja (Sethi ja muut, 2024). Yhteisön jäsenten tietoisuutta viestien laadun tärkeydestä pitäisi pyrkiä lisäämään jatkuvasti. (Gharib ja muut, 2017, s. 526.)

Luottamuksella on keskeinen rooli B2B-verkkoyhteisöjen toiminnan edistämässä. Yrityksen ja jäsenten välinen sekä jäsenten keskinäisen luottamus ennustavat isäntäorganisaation menestystä. (Simmons ja muut, 2010, s. 140.) Verkkoyhteisölle on kehitettävä ja otettava käyttöön käytännöt brändiyhteisön luottamuksen hallintaa varten. Luottamukseen voivat vaikuttaa yhteisön jäsenten käsitykset muiden responsiivisuudesta, luottavaisuudesta ja se, missä määrin jäsenet ovat valmiita antamaan henkilökohtaisia tietoja itsestään. (Bruhn ja muut, 2014, s. 174.) Uusia jäseniä olisi kannustettava esittäytymään yhteisölle ja ylipäätään olisi rohkaistava yhteisön jäseniä tuomaan esille itsestään tietoa, mikä mahdollistaa muiden jäsenten tutustumisen heihin paremmin (Chiu ja muut, 2006, s. 1885).

Tiedon jakaminen verkkoyhteisössä ei onnistu ilman jäsenten aktiivista osallistumista (Chiu ja muut, 2006, s. 1876). Yhteisömanagerien ja moderaattoreiden on tärkeää kehittää strategioita, jotka parantavat jäsenten käsityksiä yhteisöstä saatavista eduista. Yhteisömanagerien tulisi kannustaa vastavuoroiseen osallistumiseen muistuttamalla jäseniä säännöllisesti muilta jäseniltä saamastaan avusta ja kannustamalla heitä jatkuvasti tarjoamaan apua ja tukea muille sitä tarvitseville jäsenille. (Gharib ja muut, 2017, s. 526.) Sun ja muut (2014) selvittivät tutkimuksessaan tekijöitä, jotka vaikuttavat käyttäjien halukkuuteen viettää aikaa verkkoyhteisössä ja osallistua verkkoyhteisön toimintaan aktiivisesti. He löysivät viisi keskeistä tekijää, jotka olivat verkkoyhteisön ryhmäidentiteetti, käytettävyys, jakamista edistävä normi, vastavuoroisuus ja maine. (Sun ja muut, 2014, s. 111.) He myös esittävät aiempaan kirjallisuuteen perustuen keinoja niin sanottujen tarkkailijoiden aktivoimiseen. Näitä olivat palkitseminen, rohkaisevan tiedon tarjoaminen, käytettävyyden parantaminen ja uusien tulokkaiden opastaminen. (Sun ja muut, 2014, s. 115.) Chiu ja muut (2006, s. 1885) nostavat esille kannustamisen vastavuoroisuuteen käyttämällä ulkoisia motivaattoreita, kuten palkkioita tiedon jakamisesta. Palkintojen lisäksi voidaan myöntää titteleitä parhaille osallistujille mielekkäistä keskusteluista (Sethi ja muut, 2024) tai laatia listoja parhaista tiedonantajista viikoittain ja kuukausittain ydinjäsenten sitouttamiseksi ja heidän maineensa kasvattamiseksi verkkoyhteisössä (Chiu ja muut, 2006, s. 1885). Lisäksi näille

huippuasiantuntijoille voitaisiin antaa mahdollisuus tutustua varhaisessa vaiheessa uusiin tuotejulkaisuihin, ja heidän palautteensa voitaisiin sisällyttää uusien tuotteiden esittelyyn. (Sethi ja muut, 2024.) Kannustimena aktiivisuuteen voisi toimia myös kokempisteiden antaminen sellaisille käyttäjille, jotka pyrkivät ratkaisemaan toisten kysymyksiä (Sethi ja muut, 2024).

Yhteisömanagerilla on keskeinen rooli yhteisön osallistumisen edistämisessä. Yhteisömanagerin osoittama arvostus ja kannustaminen lisäävät yhteisön jäsenten osallistumista verkkoyhteisön toimintaan. Lisäksi yhteisömanagerin sitoutumisella on havaittu olevan myönteinen vaikutus yhteisön aktiivisuuteen: kohtalainen mutta vakaa yhteisömanagerin toiminta, toisin sanoen noin 6–10 kontribuutiota päivässä, riittää lisäämään yhteisön osallistumista. (Hornuf & Jeworrek, 2023, s. 223.) Jäseniltä saadun palautteen on todettu olevan positiivisessa yhteydessä sekä isäntäyrityksen taloudellisiin hyötyihin että yhteisön koettuun hyödyllisyyteen, mikä osoittaa tarvetta kannustukselle palautteen antamiseen (Simmons ja muut, 2010, s. 140). Lisäksi on havaittu, että yhteisömanagerin tekemät medialataukset, eli esimerkiksi kuvien ja videoiden julkaisut verkkoyhteisössä, ovat vahvasti yhteydessä käyttäjien antamien kommenttien ja ehdotusten määrään (Hornuf & Jeworrek, 2023, s. 234). Toimivassa verkkoyhteisössä ylläpidon tehtäviin kuuluu keskustelujen tarkka seuraaminen sen varmistamiseksi, että suurin osa yhteisön jäsenten esittämistä teknisistä kysymyksistä ratkaistaan joko moderaattoreiden tai muiden jäsenten toimesta (Sethi ja muut, 2024).

Verkkoyhteisön jäseniä tulisi kannustaa vastapalveluksena vastaamaan toisten lähettämiin kysymyksiin, kun he saavat vastauksia omiin kysymyksiinsä. (Sethi ja muut, 2024). Nopeiden vastausten edistäminen erityisesti niissä yhteisön osissa, joissa käyttäjät voivat esittää kysymyksiä ja nostaa esiin ongelmia, parantaa yhteisön koettua hyödyllisyyttä sekä luottamusta ja tyytyväisyyttä siihen (Chompis ja muut, 2014, s. 174). Tutkimuksen mukaan yhteisömanagerin olisi vältettävä yhteisön "mikromanagerointia", sillä liialliset säännöt ja määräykset karkottavat jäseniä (Tickle ja muut, 2011, s. 307). Gharib ja muut (2017, s. 526) suosittelevat, että verkkoyhteisön isäntäorganisaatio

tunnustaisi moderaattoreiden panoksen ja kannustaisi heitä osallistumaan enemmän yhteisön toimintaan ja rekrytoimaan lisää moderaattoreita kokeneista yhteisön jäsenistä. Bonen ja muiden (2015, s. 34) ongelmanratkaisuun keskittynyttä verkkoyhteisöä tarkastelleen tutkimuksen mukaan päinvastoin ei näyttänyt siltä, että suurempi aktiivisuus olisi välttämättä parempi. Tällaisessa kontekstissa johtajien tulisi sen sijaan pyrkiä luomaan yhteisöjä, jotka mahdollistavat käyttäjien ongelmanratkaisua ajoissa ja vähentää tarvetta kirjautua sisään verkkoyhteisöön liian usein. Bruhn ja muut (2014, s. 174) ovat päätyneet tutkimuksensa perusteella samankaltaisiin johtopäätöksiin väittäessään, että yrityksen ei välttämättä tarvitse itse toimia aktiivisesti, vaan se voi antaa henkilökunnalle välittäjinä toimivien tarkkailijoiden ja laadunvalvojien roolit koordinoitakseen korkealaatuista vuorovaikutusta B2B-verkkoyhteisöissä.

Isäntäorganisaation tulisi kehittää strategioita tai mekanismeja vahvistamaan verkkoyhteisön jäsenten välistä vuorovaikutusta ja suhteita. Tutkimuksessa eräänä keinona mainitaan verkkoyhteisön aktiivisille jäsenille järjestettävät tapaamiset ja seminaarit joko kasvotusten (Chiu ja muut, 2006, s. 1885; Nambisan & Baron, 2007, s. 58) tai verkossa (Sethi ja muut, 2024). Tilaisuuksissa voidaan osoittaa huomiota yhteisön aktiivisille jäsenille ja motivoida heitä siten jatkamaan arvokasta panostustaan yhteisön eteen. Yritys voi myös järjestää alueellisia kokoontumisia lähistöllä asuville verkkoyhteisön jäsenille sosiaalisten yhteyksien ja lisäarvon luomiseksi (Sethi ja muut, 2024). Verkkoyhteisöön sitoutumista voidaan B2B-kontekstissa kannustaa myös luomalla verkkoyhteisöön alafoorumeita, joilla jäsenet voivat tehdä yhteistyötä samalla toimialalla tai samassa toiminnossa työskentelevien kesken. Näitä ryhmiä voidaan mainostaa verkkoyhteisössä "kerhoina" synnyttämään yhteisön jäsenille tunnetta omistajuudesta. (Sethi ja muut, 2024.) Tällaiset yhteisten kiinnostusten tai asiantuntemuksen perusteella syntyneet, samanhenkisten asiakkaiden suljetut ympäristöt voivat edesauttaa tuotetietämyksen ja ideoiden avoimempaa jakamista sekä parantaa vuorovaikutuskokemusta ja siihen liittyviä hyötyjä (Nambisan & Baron, 2007, s. 57). Jäsenten väliseen yhteistyöhön voidaan kannustaa myös ohjeistamalla käyttäjiä osoittamaan positiivisia tunteita esimerkiksi tykkäämällä toisten viesteistä tai kiittämällä

avusta hyimiötä käyttäen (Sethi ja muut, 2024). Verkko yhteisön kokonaistyytyväisyyteen vaikuttavat informaation laadun ohella järjestelmän laatutekijät, jotka ovat enemmän toiminnallisiin liittyviä seikkoja (Chompis ja muut, 2014, s. 174). B2B-verkkoyhteisön isäntäorganisaation on tärkeää varmistaa, että yhteisön verkkosivusto on helppokäyttöinen ja luotettava. Ylläpidon olisi tärkeää kerätä jäseniltä säännöllisesti palautetta heidän kokemuksistaan verkkosivustoon liittyen ja tehdä tarvittaessa muutoksia yhteisön verkkosivuston ominaisuuksiin ja toimintoihin. (Gharib ja muut, 2017, s. 526.)

## 4 Tutkimusmenetelmä

Tämä luku käsittelee tutkielman tutkimusmetodia sekä tutkimusaineiston keruu- ja analyysimenetelmiä. Työn tutkimusmetodi on suunnittelutieteellinen tutkimus ja tutkimusstrategia on tapaustutkimus.

### 4.1 Suunnittelutieteellinen tutkimus

Suunnittelutiede on luonteeltaan ongelmanratkaisuprosessi, jonka peruseriaate on, että tieto ja ymmärrys tutkimusongelmasta ja sen ratkaisusta saavutetaan rakentamalla ja soveltamalla artefaktia (Hevner ja muut, 2004, s. 82). Suunnittelutieteellinen tutkimus (engl. Design Science Research) on kirjallisuudessa määritelty seuraavasti: "Suunnittelutiede [– –] luo ja arvioi tietoteknisiä artefakteja, joiden tarkoituksena on ratkaista yksilöityjä organisatorisia ongelmia" (Hevner ja muut, 2004, s. 77; Peffers ja muut, 2007, s. 49).

Hyvä suunnittelutieteellinen tutkimus alkaa usein tunnistamalla ja esittämällä mahdollisuuksia tai ongelmia todellisessa sovellusympäristössä. Menetelmän sovellusalue koostuu ihmisistä, organisaatiojärjestelmistä ja teknisistä järjestelmistä, jotka toimivat vuorovaikutuksessa tavoitteen saavuttamiseksi. (Hevner, 2007, s. 3.) Suunnittelutieteellisessä tutkimuksessa tavoitteena on suunnitella ratkaisuja eli artefakteja havaitun ongelman ratkaisemiseksi, tehdä tutkimuskontribuutioita, arvioida artefakteja ja viestiä tuloksista asianmukaisille yleisöille. Tällainen artefakti voi olla esimerkiksi konstruktio, malli, menetelmä tai mikä tahansa suunniteltu objekti, joka sisältää ratkaisun ymmärrettyyn tutkimusongelmaan. (Peffers ja muut, 2007, s. 49.) Artefaktin on oltava tarkoituksenmukainen ja siitä on oltava hyötyä määritellyn ongelman kannalta (Hevner ja muut, 2004, s. 82).

Suunnittelutieteellisen tutkimuksen perustan muodostaa laaja tietopohja, joka koostuu tieteellisistä teorioista, suunnittelumenetelmistä, sovellusalueen nykytilan määrittelystä ja sovellusalueella olemassa olevista artefakteista ja prosesseista (Hevner, 2007, s. 3).

Artefaktin kehittäminen perustuu olemassa olevien teorioiden ja tiedon hyödyntämiseen (Peppers ja muut, 2007, s. 49) ja täsmällisten menetelmien soveltamiseen sekä artefaktin rakentamisessa että arvioinnissa (Hevner ja muut, 2004, s. 83). Suunnittelutieteellisessä tutkimuksessa täsmällisyys saavutetaan tietopohjan teoreettisten perusteiden ja tutkimusmenetelmien tehokkaalla ja taitavalla käytöllä (Hevner ja muut, 2004, s. 88).

Hevnerin (2007, s. 2–3) mukaan suunnittelutieteellisessä tutkimushankkeessa on oltava läsnä ja selkeästi tunnistettavissa kolme sykliä; relevanssisykli, suunnittelusykli ja täsmällisyysykli. *Relevanssisykli* käynnistää suunnittelutieteellisen tutkimuksen tutkimusongelman ja tutkimuksen vaatimusten määrittelyllä sekä hyväksymiskriteerien asettamisella tutkimustulosten lopullista arviointia varten. Parantaako tutkimuksen tuotos ympäristöä ja miten tätä parannusta voidaan mitata? Vastausten saamiseksi artefaktin käyttökelpoisuutta käytännössä on tutkittava ja arvioitava siinä ympäristössä, johon se on kehitetty. Artefaktissa voi olla esimerkiksi toiminnallisuuteen, suorituskykyyn tai käytettävyyteen liittyviä puutteita tai se täyttää asetetut vaatimukset, mutta ei silti vastaa tutkimusongelmaan. Kenttätestauksen tulosten perusteella määritetään, tarvitaanko lisää iteraatioita. Toinen iteraatio alkaa kenttätestauksesta saadun palautteen ja todellisen kokemuksen perusteella havaittujen tutkimusvaatimusten uudelleenmäärittelyllä.

*Täsmällisyysykli* pyrkii varmistamaan tutkimushankkeen innovatiivisuuden ja sen, että tutkija valitsee ja soveltaa taitavasti asianmukaisia teorioita ja menetelmiä artefaktin rakentamiseen ja arviointiin. Tietopohja on tutkittava perusteellisesti ja siihen on viitattava, jotta voidaan taata, että tuotetut mallit ovat tutkimustuloksia eivätkä perustu ainoastaan tunnettujen prosessien soveltamiseen. Suunnittelutieteellisen tutkimuksen tuloksena syntyviin tietopohjan lisäykseen kuuluvat kaikki tutkimuksen aikana tehdyt laajennukset alkuperäisiin teorioihin ja menetelmiin, suunnitellut tuotteet ja prosessit sekä kaikki kokemukset, jotka on saatu tutkimuksen suorittamisesta ja artefaktin

kenttätestauksesta sovellusympäristössä. Tutkimuksessa on kuvattava tutkimuksen kontribuutio sekä tieteelle että käytäntöön. (Hevner, 2007, s. 4.)

*Suunnittelusyklissä* luodaan ja arvioidaan suunnitteluvaihtoehtoja suhteessa vaatimukseen, kunnes tyydyttävä lopputulos on saavutettu. Artefaktia on testattava perusteellisesti laboratorio- ja koetilanteissa ennen varsinaista kenttätestausta. Tämä edellyttää suunnittelusyklin useita iteraatioita. Sekä artefaktin rakentamisen että arvioinnin on perustuttava relevanssisyklin vaatimukseen ja täsmällisyssyklin suunnittelu- ja arviointiteorioihin ja -menetelmiin. (Hevner, 2007, s. 4–5.) Hevnerin (2007, s. 5) mukaan hyvän suunnittelutieteellisen tutkimuksen määrittelevät käytännöllisen hyödyn ohella relevanssin ja täsmällisyyden välinen synergia ja näiden syklien puitteissa syntyvät tulokset.

Suunnittelutieteellinen tutkimus voidaan toteuttaa noudattamalla erilaisia tutkimusmenetelmiä (Peffer ja muut, 2007, s. 73). Tässä tutkimuksessa sovelletaan Pefferin ja muiden (2007) kehittämää suunnittelutieteellistä tutkimusmenetelmää (engl. Design Science Research Methodology, DSRM). Se sisältää periaatteet ja käytännöt suunnittelutieteellisen tutkimuksen tekemiseen, esittämiseen ja arviointiin tietojärjestelmätieteen alalla. Menetelmä perustuu seitsemään suunnittelutieteellistä tutkimusta käsittelevään tutkimusjulkaisuun ja käsittää kuusi vaihetta. Vaiheet on havainnollistettu kuviossa 3 ja esitely alla tähän tutkimukseen peilaten.

**1) Ongelman tunnistaminen ja perustelu.** Tämä vaihe sisältää tutkimusongelman määrittelemisen ja ratkaisun arvon perustelemisen. Tarvittavia resursseja ovat muun muassa tieto ongelman tilasta ja sen ratkaisun tärkeydestä. (Peffer ja muut, 2007, s. 52–55.) Tämän tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa perustellaan, miksi verkkoyhteisön johtamiseen tarvitaan ohjeistus. Tässä tutkimuksessa tieto ongelman tilasta perustuu kirjoittajan työskentelyyn kohdeyrityksessä, kohdeverkkoyhteisön tuntemiseen ja kohdeyrityksen tavoitteisiin. Tutkimusongelma pyrittiin määrittelemään



mahdollisimman täsmällisesti, koska tämä vaihe toimi perustana ratkaisun tavoitteiden määrittelemiselle.

**2) Tavoitteiden määritteleminen.** Ratkaisun tavoitteet voivat olla määrällisiä tai laadullisia ja niiden määrittelemisessä on tiedostettava mikä on mahdollista ja toteuttamiskelpoista. Tarvittavia resursseja ovat tiedot mahdollisista nykyisistä ratkaisuista ja niiden tehokkuudesta. (Peffer ja muut, 2007, s. 55.) Tässä vaiheessa selvitettiin, minkälaiseen käyttöön B2B-verkkoyhteisön johtamisen ohjeistus tultaisiin kehittämään ja millainen sen tulisi olla ominaisuuksiltaan. Tavoitteiden määrittelemisen tukena käytettiin aikaisempaa kirjallisuutta, kohdeverkkoyhteisön nykytilan ja vuorovaikutuksen analyysia ja kohdeorganisaation toimintajärjestelmän dokumentaatioon perehtymistä.

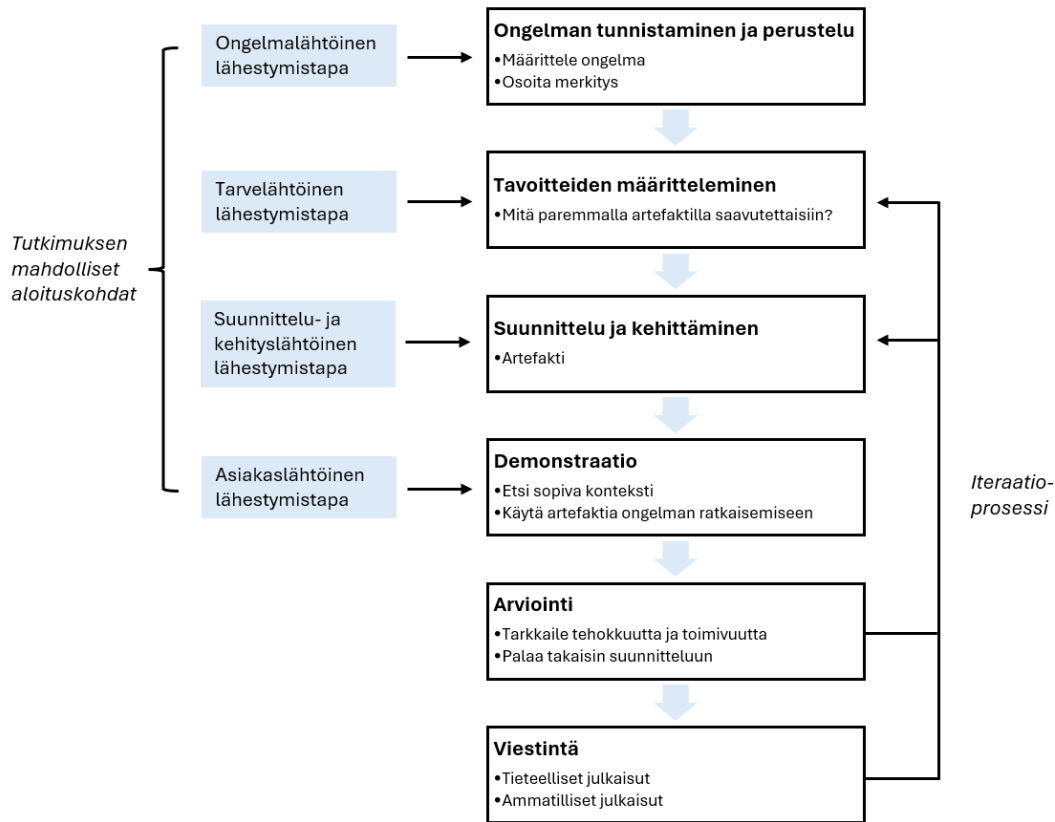
**3) Suunnittelu ja kehittäminen.** Jotta tavoitteista voidaan siirtyä suunnitteluun ja kehittämiseen tarvitaan teoretieto, jota voidaan hyödyntää ratkaisussa (Peffer ja muut, 2007, s. 55). Tässä vaiheessa kehitettiin aiemman tutkimuksen ja tutkimusprosessin edellisten vaiheiden pohjalta kohdeyrityksen kehitystarpeeseen vastaavan artefaktin eli B2B-verkkoyhteisön johtamisen ohjeistuksen ensimmäinen versio.

**4) Demonstraatio.** Kehitetyn artefaktin käyttöä esitellään kokeilemalla, simuloimalla tai muulla sopivalla tavalla (Peffer ja muut, 2007, s. 55). Tässä tutkimuksessa artefakti esiteltiin kohdeyrityksen keskeisille henkilöille demonstraatio- ja arviointityöpajassa, jossa heiltä kerättiin samalla palautetta siitä.

**5) Arviointi.** Tässä vaiheessa havainnoidaan ja mitataan artefaktin tehokkuutta ja toimivuutta. Pefferin ja muiden (2007, s. 56) mukaan arviointi voi tapahtua monessa eri muodossa ja se voi sisältää mitä tahansa asianmukaista empiiristä näyttöä tai loogisia todisteita. Tämän vaiheen lopussa tutkijat voivat päättää, palaavatko he vaiheeseen kolme yrittämään parantaa artefaktia vai jatkavatko he viestintään ja jättävät parantamisen myöhempisiin hankkeisiin. Venable ja muut (2016) ovat perehtyneet

tutkimuksessaan suunnittelutieteellisen tutkimuksen tuotoksena syntyneiden artefaktien arvioimiseen ja tunnistaneet erilaisia strategioita arvioinnin suorittamiseen. Strategian valintaan vaikuttavat tutkimushankkeen tarpeet ja käytettävissä olevat resurssit sekä hankkeeseen liittyvät riskit ja epävarmuudet. Yleisesti ottaen ratkaisun arviointi sen todellisessa ympäristössä kestää kauemmin ja on kalliimpaa kuin niin sanottu keinotekoinen arviointi. Suorittamalla arviointi muilla arviointimenetelmillä kuin todellisilla ihmisillä, järjestelmillä ja ympäristöillä, saadaan monissa tapauksissa suuria säästöjä. (Venable ja muut, 2016, s. 83.) Keinotekoisessa ympäristössä suoritettavan prototyypin arvioimisen tavoitteena on ratkaisun soveltuvuuden osoittaminen. Arviointiperusteina voivat toimia esimerkiksi artefaktin toteutettavuus, helppokäyttöisyys, tehokkuus, vaikuttavuus, vastaavuus todellisen maailman ilmiöihin, toimivuus ja kestävyys. Arvioinnissa käytettäviä menetelmiä voivat olla demonstraatiota tai kokeilua prototyypin avulla, kokeilua järjestelmällä, vertailuanalyysia, kyselytutkimusta, asiantuntijahaastattelua tai fokusryhmähaastattelua. (Sonnenberg & vom Brocke, 2012.) Tässä tutkimuksessa artefaktin arviointi toteutetaan antamalla B2B-verkkoyhteisön johtamisen ohjeistuksen ensimmäinen versio demonstraatio- ja arviointityöpajassa kohdeyrityksen keskeisten henkilöiden kommentoitavaksi. Artefakti on valmis ja tehokas, kun se täyttää määritellyn ongelman vaatimukset ja rajoitukset (Hevner ja muut, 2004, s. 85).

**6) Viestintä.** Viestintävaiheella tarkoitetaan ongelmasta ja sen tärkeydestä, artefaktista, sen hyödyllisyydestä ja uutuudesta sekä suunnitteluprosessin täsmällisyydestä viestimistä tutkijoille ja asiaankuuluville yleisöille (Peffers ja muut, 2007, s. 56). Erilaisia yleisöjä ovat esimerkiksi aihetta tutkiva tutkimusyhteisö sekä käytännön toimijat, jotka päättävät, otetaanko tutkimustulokset käyttöön heidän omassa organisaatiossaan (Hevner ja muut, 2004, s. 82). Tämän tutkimuksen tulokset esitellään Vaasan yliopiston diplomityö- ja pro gradu -tutkielmaseminaarissa. Lisäksi tutkimus on saatavilla Vaasan yliopiston Osuva-tietokannassa. Verkkoyhteisöjohtamisen ohjeistus on toimitettu kohdeyrityksen johdolle tiedoksi ja käyttöön.



**Kuvio 3.** Suunnittelutieteellinen tutkimusprosessi (mukailen Peffers ja muut, 2007, s. 54).

DSRM-menetelmä on rakennettu sarjaksi toisiaan seuraavia vaiheita, mutta tutkimuksessa ei tarvitse edetä järjestyksessä ensimmäisestä vaiheesta kuudenteen vaiheeseen. Sen sijaan tutkija voi aloittaa lähes mistä tahansa vaiheesta ja edetä eteenpäin. (Peffers ja muut, 2007, s. 56.) Ensimmäisestä vaiheesta voivat käynnistyä havainnoinnin perusteella tai aiemman tutkimuksen jatkona syntyneet tutkimusprojektit. Toisesta vaiheesta voi puolestaan alkaa teollisuuden tai tutkimuksen tarpeeseen perustuva hanke, jossa kehitetään ratkaisuksi artefakti. Kolmannesta vaiheesta voi käynnistyä suunnittelu- ja kehityskeskäinen lähestymistapa, joka perustuu sellaisen artefaktin olemassaoloon, jota ei ole vielä virallisesti harkittu ratkaisuksi sille ongelma-alueelle, jossa sitä käytetään. Kyseinen artefakti voi olla peräisin toiselta tutkimusalueelta, sitä on ehkä jo käytetty toisen ongelman ratkaisemiseen tai se voi olla ilmestynyt rinnakkaisideana. Neljännestä vaiheesta voi käynnistyä asiakas- tai

kontekstilähtöinen ratkaisu, joka pohjautuu havaintoon toimivasta käytännön ratkaisusta. (Peffer ja muut, 2007, s. 56.)

DSRM-menetelmän on ollut tarkoitus täyttää kaksi tärkeää tehtävää. Ensisijaisesti se toimii oppaana tutkijoille, jotka haluavat käyttää suunnittelutieteellistä tutkimusta tietojärjestelmätieteen alalla. Toiseksi DSRM pyrkii strukturoidun prosessin avulla legitimoimaan suunnittelutieteellisen tutkimuksen laajemman tutkijayhteisön silmissä ja yhdenmukaistamaan sen empiirisen tietojärjestelmätutkimuksen hyväksytyjen ja ymmärrettyjen prosessien kanssa. (Peffer ja muut, 2007, s. 50.)

## **4.2 Aineiston keruu ja analysointi**

Laaja tietopohja muodostaa perustan suunnittelutieteelliselle tutkimukselle. On olennaista, että tietopohja sisältää myös lisätietoa, joka kuvaa tutkimuksen sovellusalueen nykytilan. (Hevner, 2007, s. 3.) Tärkeää on myös todistaa kehitettävän ratkaisun hyödyllisyys, laatu ja tehokkuus huolellisesti toteutettujen arviointimenetelmien avulla. Koska suunnittelu etenee luonnollisesti iteratiivisesti ja vaiheittain, arviointivaihe tarjoaa tärkeää palautetta suunnitteluprosessin ja kehitteillä olevan artefaktin laadusta. (Hevner ja muut, 2004, s. 85.)

### **4.2.1 Sisällön erittely**

Kun pyritään hahmottamaan yleiskuva laajan aineiston pohjalta tai luomaan tarkka erittely esimerkiksi keskustelufoorumista, sopii analyysimenetelmäksi määrällinen sisällön erittely (Hakala & Vesa, 2013, s. 220). Sisällön erittelyllä pyritään kuvaamaan aineiston ilmisältöä ja tuomaan siitä esiin olennainen. Menetelmänä on aineiston järjestelmällinen läpikäynti ja luokittelu siten, että toinen tutkija pystyisi toistamaan luokittelun samoihin luokkiin. (Hakala & Vesa, 2013, s. 218.) Sisällön erittely käynnistyy tutkimusaineistoon tutustumisella ja analysoitavan aineiston valinnalla ja keräämisellä. Tutkimuskysymysten tulee ohjata aineiston valintaa ja luokittelua sekä niistä johdettuja päätelmiä. Aineiston valinnan perusteena voi olla esimerkiksi

keskustelufoorumien kävijämäärät, teemoiltaan sopiva keskusteluketju tai tietty keskustelufoorumi. (Hakala & Vesa, 2013, s. 219.)

Aitojen verkkokeskustelujen kerääminen ja tallentaminen tutkimusta varten voidaan suorittaa joko manuaalisesti tai ohjelmoidusti. Suurten tai hyvin erilaisissa ympäristöissä sijaitsevien keskustelujen keräämiseen ja tallentamiseen on tarkoituksenmukaista käyttää ohjelmoitua keräämistä. Jos käsiteltävä aineisto on pieni, tarkasti rajattu ja selkeästi tekstimuodossa, voidaan tutkimusaineiston kerääminen ja tallentaminen tehdä käsin. Tällöin tutkija hakee ja valikoi tutkimukselle sopivan verkkokeskustelun ja tallentaa sen valitsemallaan tavalla. (Laaksonen & Matikainen, 2013, s. 203.) Ennen aineiston keräämistä ja tallentamista tutkijan on päätettävä, onko tutkimuksen kannalta tarpeen poimia mukaan myös mahdolliset visuaaliset elementit, kuten kuvat ja hymiöt, vai riittääkö pelkän tekstisisällön tallentaminen. Tämä edellyttää tutkittavaan verkkokeskusteluun tutustumista ennen aineiston keräämistä. (Laaksonen & Matikainen, 2013, s. 204.)

Tunnisteellisen tutkimusaineiston käsittelyn on oltava systemaattista ja tarkkaa. Tieto on tunnistettava, mikäli sen avulla voidaan tunnistaa yksittäinen henkilö tai tietty havaintoryhmä, kuten saman kotitalouden henkilöt. Tutkittavien yksityisyyden suoja ei saa vaarantaa esimerkiksi aineiston huolimattomalla säilyttämisellä tai suojaamattomilla sähköisillä siirroilla. Henkilötietojen käsittelyssä voidaan käyttää suojoitavia, kuten minimointia, pseudonymisointia ja anonymisointia. (Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto, n.d.)

Aineiston valinnan jälkeen laaditaan luokittelukriteereistä koostuva luokittelurunko ja luokitellaan aineisto sen mukaan niin johdonmukaisesti ja systemaattisesti kuin mahdollista. (Hakala & Vesa, 2013, s. 219.) Selkeiden luokkien hahmottaminen polveilevasta verkkokeskusteluaineistosta ei välttämättä ole helppoa, minkä takia aikaisempaan teoriaan pohjautuvat luokittelurungot voivat toimia hyvänä lähtökohtana (Laaksonen & Matikainen, 2013, s. 208).

Robert Balesin vuorovaikutusprosessin analyysimenetelmä (Interaction Process Analysis, IPA) soveltuu sekä kasvokkaisen että verkkokeskustelun analysointiin. Sen avulla voidaan muodostaa kattava käsitys vuorovaikutuksen luonteesta ja siitä, miten eri kategorioiden mukaiset toiminnot jakautuvat ryhmän jäsenten kesken. (Laaksonen & Matikainen, 2013, s. 206.) Vuorovaikutusprosessin analyysissa aineisto koodataan teoreettisesti perusteltuihin kategorioihin ja koodausyksikkönä voi toimia yksittäinen keskustelukommentti tai lause. Metodi sisältää kaksitoista luokkaa, jotka jakautuvat neljään alueeseen: positiiviseen sosioemotionaaliseen alueeseen, negatiiviseen sosioemotionaaliseen alueeseen, aktiiviseen tehtäväalueeseen ja riippuvaan tehtäväalueeseen (Laaksonen & Matikainen, 2013, s. 205).

Taulukossa 3 on kuvattu Balesin vuorovaikutusprosessin analyysin luokat alueittain (Keyton & Beck, 2009, s. 18). Positiiviseen sosioemotionaaliseen alueeseen kuuluvat luokat, jotka osoittavat myönteistä suhtautumista toista henkilöä kohtaan, vähentävät vuorovaikutuksessa esiintyvää jännitettä tai osoittavat toisen henkilön sanojen hyväksymistä. Aktiivinen tehtäväalue koostuu luokista, joissa annetaan ehdotuksia, ohjeita, mielipiteitä tai tietoa. Riippuvaan tehtäväalueeseen sisältyvät luokat, joissa pyydetään tietoa, kysytään mielipiteitä tai pyydetään neuvoa tai apua. Negatiiviseen sosioemotionaaliseen alueeseen kuuluvat luokat osoittavat erimielisyyttä tai jännitettä vuorovaikutuksessa tai vaikuttavat negatiiviselta toista henkilöä kohtaan. (Keyton & Beck, 2009, s. 18.)

**Taulukko 3.** Balesin vuorovaikutusprosessin analyysin luokat (Keyton & Beck, 2009, s. 18).

<b>Positiivinen sosioemotionaalinen alue</b>	<b>1. Osoittaa solidaarisuutta tai vaikuttaa ystävälliseltä:</b> Mikä tahansa teko, joka osoittaa myönteisiä tunteita toista henkilöä kohtaan
	<b>2. Osoittaa jännitteen lieventymistä:</b> Mikä tahansa teko, joka vähentää henkilön tai ryhmän mahdollisesti kokemaa ahdistusta
	<b>3. Hyväksyy:</b> Mikä tahansa teko, joka osoittaa toisen henkilön sanojen hyväksymistä
<b>Aktiivinen tehtäväalue</b>	<b>4. Antaa ehdotuksia tai ohjeita:</b> Mikä tahansa teko, joka tarjoaa ohjeita siitä, miten tehtävään tulisi ryhtyä
	<b>5. Antaa mielipiteitä:</b> Kaikki toimet, jotka edistävät tehtävän kannalta merkityksellistä näkemystä tai arvoja
	<b>6. Antaa tietoa:</b> Mikä tahansa teko, jossa raportoidaan tosiasioihin perustuvia havaintoja tai kokemuksia
<b>Riippuva tehtäväalue</b>	<b>7. Pyytää tietoa:</b> Mikä tahansa teko, jossa pyydetään tosiasioihin perustuvia havaintoja tai kokemuksia
	<b>8. Kysyy mielipiteitä:</b> Kaikki toimet, jotka edellyttävät tehtävän kannalta merkityksellistä näkemystä
	<b>9. Pyytää ehdotuksia tai ohjeita:</b> Kaikki toimet, joissa pyydetään ohjeita, miten tehtävään tulisi ryhtyä
<b>Negatiivinen sosioemotionaalinen alue</b>	<b>10. On eri mieltä:</b> Mikä tahansa teko, joka osoittaa torjuntaa toisen henkilön sanomisille
	<b>11. Osoittaa jännitettä:</b> Mikä tahansa teko, joka osoittaa, että henkilö kokee ahdistusta
	<b>12. Osoittaa vihamielisyyttä tai vaikuttaa epäystävälliseltä:</b> Mikä tahansa teko, joka osoittaa kielteisiä tunteita toista henkilöä kohtaan

#### 4.2.2 Työpajan suunnittelu

Kehitettävän artefaktin laatua ja tarkoituksenmukaisuutta koskevan palautteen hankkiminen ja hyödyntäminen on olennaista iteratiivisessa suunnitteluprosessissa (Hevner ja muut, 2004, s. 85).

Työpajaa voidaan luonnehtia intensiiviseksi tapaamiseksi tai palaveriksi, joka on omistettu tietylle aiheelle (Nummi, 2022, s. 237). Työpajan suunnittelun tulisi käynnistyä työpajan tarkoituksen ja toivotun lopputuloksen selvittämisellä. Sen jälkeen päätetään työpajan vaiheet (Nummi, 2022, s. 238–239). Nummi (2022, s. 239–241) on todennut käytännön kokemuksen perusteella toimivaksi työpajan kolmivaiheisen rakenteen, joka koostuu selkeytysvaiheesta, ratkaisuvaiheesta ja toimenpidevaiheesta.

Selkeytysvaiheen tarkoituksena on selkeyttää käsiteltävänä oleva ongelma tai tavoite ja siinä päätetään kysymykset, joihin halutaan löytää yhdessä vastaukset. Ratkaisuvaihe sisältää vaihtoehtojen ja vastausten etsimisen näihin kysymyksiin. Toimenpiteiden suunnitteluvaiheessa valitaan ja hyväksytään toimenpiteet, joihin sitoudutaan. Nummen (2022, s. 262) mukaan on suositeltavaa kutsua työpajaan ne henkilöt, joita asia suoraan koskee. Tähän ryhmään kuuluvat ne, jotka ovat vastuussa toimenpiteiden toteuttamisesta tai joiden tehtäviin asia vaikuttaa suoraan, sekä heidän esimiehensä. Lisäksi on tärkeää kutsua työpajaan mukaan ne henkilöt, jotka päättävät työtehtävistä ja niiden resursoinnista.



## 5 Tulokset

Tämän tutkimuksen tuotos, ohjeistus B2B-verkkoyhteisön käytännön johtamiseen, on syntynyt iteraatioprosessin lopputuloksena alan aiemman tutkimuskirjallisuuden pohjalta yhdistämällä nykyinen tietämys tämän tutkimuksen tarkoitukseen sopivaksi. Tutkimuksen tuotoksena syntyvä artefakti koostuu varsinaisesta ohjeistuksesta sekä sen pohjalta laaditusta infografiikasta.

### 5.1 Yleiskuva kohdeverkkoyhteisön nykytilasta

Kohdeverkkoyhteisön analyysin tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä tutkimusongelman ympäristöstä ja kasvattaa tietopohjaa. Tavoitteena oli selvittää, millaista vuorovaikutusta verkkoyhteisön keskustelijoiden välillä esiintyy ja muodostaa kokonaiskuva verkkoyhteisön jäsenten välisestä vuorovaikutuksesta ja sen tarkoituksista. Aineistona oli yhteensä 201 keskusteluviestiä kohdeverkkoyhteisön keskustelupalstalta. Aineiston keräämisessä käytettiin otantamenetelmänä temporaalista eli tiettyyn ajanjaksoon perustuvaa otantatekniikkaa ja se koostui kaikista verkkoyhteisön keskustelufoorumille aikavälillä 1.1.–31.12.2023 lähetetyistä tekstisisältöä sisältävistä viesteistä, joita ei ollut poistettu aineiston keräämisen ajankohtaan mennessä. Kohdeverkkoyhteisö on yksityinen ja vaatii kirjautumisen, joten muut kuin verkkoyhteisön jäsenet eivät pääse tarkastelemaan keskusteluja.

Aineistoon ei sisällytetty pelkästään visuaalista sisältöä edustavia julkaisuja tai reaktioita, kuten hymiöitä, peukutuksia, tykkäyksiä ja kuvia. Myös pelkän linkin muualle verkossa sisältävät ja henkilön tai ryhmän merkitsemisen eli tägäyksen sisältävät viestit rajattiin aineiston ulkopuolelle. Laaksosen ja Matikaisen (2013, s. 204) mukaan visuaalisella sisällöllä on monilla alustoilla merkittävä rooli. Kohdeverkkoyhteisön tapauksessa pelkän tekstisisällön analyysi riittää tavoitellun tarkkuuden saavuttamiseen. Aineiston kerääminen ja tallentaminen suoritettiin manuaalisesti, koska valittu aineisto oli kooltaan verrattain pieni ja tarkasti rajattu. Aineiston luokittelun ja analysoinnin

menetelmänä sovellettiin Robert Balesin vuorovaikutusprosessin analyysia (Interaction Process Analysis, IPA) ja koodausyksikkönä käytettiin yksittäistä keskusteluviestiä.

Tutkimusaineiston käsittelyyn sovellettiin Aineistonhallinnan käsikirjassa (Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto, n.d.) esitettyjä suojatoimia. Tutkimusaineisto anonymisoitiin niin, että verkkokeskustelijat eivät ole aineistosta tunnistettavissa. Anonymisoinnilla tarkoitetaan niitä tapoja ja välineitä, joilla tiedosta tehdään anonyymia. Täysin anonyymia tietoa ei voida saavuttaa, mutta huolellisesti suoritettulla anonymisoinnilla voidaan saavuttaa tilanne, jossa kohtuullisilla keinoilla yksittäistä henkilöä ei voi tutkimusaineistosta tunnistaa. (Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto, n.d.) Onnistunut anonymisointi edellyttää yleensä useiden erilaisten anonymisointimenetelmien tai -tekniikoiden käyttämistä. Aineiston anonymisointiin sovellettiin kahta yleistävää eli rajoittavaa anonymisointimenetelmää. (Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto, n.d.) Ensimmäiseksi aineistosta poistettiin verkkoyhteisön jäsenten työorganisaatioihin viittaavat tunnisteet. Seuraavaksi vähennettiin tietojen yksityiskohtaisuutta luokittelemalla viestien kirjoittajat kohdeyrityksen oman henkilökunnan jäseniin ja verkkoyhteisön muihin jäseniin. Lisäksi sovellettiin tutkimusaineiston säilytyksen rajoittamista. Tämä tarkoittaa tutkimuksen toteuttamiselle tarpeettomien henkilötietojen poistamista heti, kun se on mahdollista. (Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto, n.d.) Tätä periaatetta noudatettiin hävittämällä aineiston keruuvaiheessa tarvittavat nimitiedot heti, kun ne eivät enää olleet välttämättömiä tutkimuksessa. Näiden toimenpiteiden jäljelle jäivät ainoastaan tunnistetietoja sisältämättömät keskusteluviestit, joista yksittäiset henkilöt eivät ole tunnistettavissa.

Viestit jaoteltiin kappaleessa 4.2 kuvattuihin Balesin vuorovaikutusprosessin analyysin mukaisiin luokkiin (Keyton & Beck, 2009, s. 18). Kuviossa 4 on koottuna aineiston keskusteluviestien luokat ja esiintyminen jaettuna kohdeorganisaation oman henkilöstön lähettämiin ja yhteisön muiden jäsenten lähettämiin viesteihin sekä niiden esiintymisen prosentuaaliset osuudet aineistossa.

**Aktiivinen tehtäväalue** oli aineistossa yleisin luokka ja siihen lukeutui 61 prosenttia aineiston viesteistä. Tämän alueen viestit jakautuivat melko tasaisesti eri kirjoittajaryhmien välillä, kohdeyrityksen oman henkilöstön lähettämien viestien osuuden ollessa 32,5 % ja muiden jäsenten kirjoittamien viestien osuuden 28,5 %. Aineiston viesteistä 7 % oli sellaisia, joissa annettiin ehdotuksia tai ohjeita muille. Mielipiteen ilmaisemiseen keskittyviä viestejä oli 4 % aineistosta. Suurin osa aktiivisen tehtäväalueen ja 50 % koko aineiston viesteistä oli tarkoitukseltaan tietoa antavia. Esimerkin (1) viesti on tyypillinen aktiivisen tehtäväalueen viesti. Siinä pyritään antamaan muille verkkoyhteisön jäsenille tietoa auttamaan tilannekuvan hahmottamisessa potentiaaliseen häiriötilanteeseen liittyen.

- (1) Meillä on myös parin viime viikon aikana tullut tietoomme puolenkymmentä vastaavaa tapausta.

Aineiston toiseksi yleisin keskustelukommenttien luokka oli **riippuva tehtäväalue**. Viesteistä 31,5 % edusti tätä luokkaa. Valtaosa tämän luokan viesteistä oli tarkoitukseltaan tietoa pyytäviä ja suurin osa niistä oli muiden kuin kohdeyrityksen oman henkilöstön kirjoittamia. Vain 0,5 % aineiston viesteistä oli tyypiltään mielipiteitä kysyviä ja 1 % sellaisia, joissa pyydettiin ehdotuksia tai ohjeita. Riippuvan tehtäväalueen viesteissä oli useita sellaisia, jotka olisi voitu osoittaa myös asiakastuelle, kuten esimerkiksi (2).

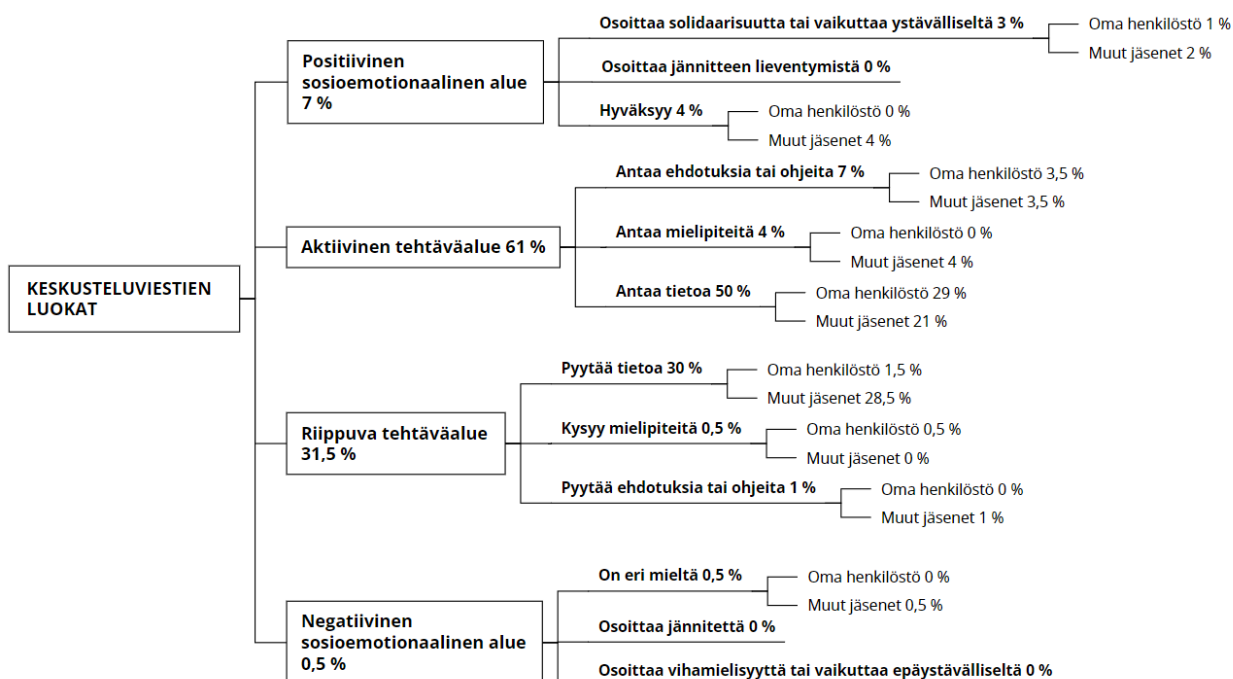
- (2) Tiedote-systeemi herjaa myös, että jotain pitäisi lisätä Authority-kenttään, mutta siinä on vain viivaa.

**Positiivinen sosioemotionaalinen alue** -luokkaan lukeutui 7 % aineiston viesteistä. Suurin osa näistä viesteistä oli muiden kuin kohdeyrityksen omaan henkilöstöön kuuluvien jäsenten kirjoittamia. Suurin osa tämän luokan viesteistä oli luonteeltaan sellaisia, joissa kiitettiin saadusta tiedosta tai avusta, kuten esimerkissä (3).

- (3) [nimi] kiitos tästä, laitanpa sivuillemme sitten vain linkin suoraan tänne.

**Negatiivinen sosioemotionaalinen alue** -luokkaa edusti 0,5 % aineistosta ja tämä osuus koostui kokonaan muiden kuin kohdeyrityksen oman henkilöstön viesteistä. Jännitettä, vihamielisyyttä tai epäystävällisyyttä ilmentäviä viestejä ei löytynyt aineistosta. Esimerkissä (4) kirjoittaja osoittaa erimielisyyttä ketjun aiempien kirjoittajien keskustelukommentteja kohtaan.

- (4) Olen siis ymmärtänyt, että toi on toiminut [nimi] laitteilla noin aiemmin kuten [nimi] kirjoittaa, mutta ei toimi enää nykyään, kun arvoliputkin ovat ID-maailmassa..



**Kuvio 4.** Keskusteluviestien luokat ja niiden esiintyminen aineistossa.

## 5.2 Demonstraatio- ja arviointityöpaja

Artefaktin prototyyppiä tarkasteltiin ja arvioitiin kohdeyrityksen keskeisille henkilöille järjestetyssä demonstraatio- ja arviointityöpajassa. Työpaja järjestettiin keskiviikkona 13.3.2024 kohdeyrityksen toimitiloissa ja siihen osallistuivat kohdeyrityksen toimitusjohtaja, kehitysjohtaja, asiakkuusjohtaja, muutoksen tuen johtaja ja tuotannon tukitiimin tiimipäällikkö. Työpajan tavoitteena oli kasvattaa tietopohjaa yritysjohdon

näkemyksillä verkkoyhteisötoiminnan käytännön johtamiseen liittyen. Lisäksi haluttiin validoida verkkoyhteisöjohtamisen käytännön toteuttamisen ohjeistuksen selkeys, ymmärrettävyys ja soveltuvuus tarkoitukseensa.

Työpaja käynnistyi keskustelulla kohdeverkkoyhteisön nykytilasta. Osallistujille esitettiin analytiikkaa verkkoyhteisön aktiivisuudesta ja vuorovaikutuksen laadusta sekä tarkoituksesta. Osallistujat saivat sen jälkeen listata asioita, jotka heidän mielestään verkkoyhteisössä jo sujuvat hyvin, sekä asioita, joissa olisi heidän mielestään eniten kehitettävää. Tarkoituksena oli syventää ymmärrystä kohdeverkkoyhteisön nykytilasta. Keskustelu oli vilkasta ja esille nousi useita haasteita sekä mahdollisuuksia verkkoyhteisötoiminnan kehittämiseen liittyen. Myönteisenä nähtiin useamman osallistujan mainitsemana se, että yhteisön jäsenet vastaavat melko aktiivisesti toistensa viesteihin ja se, että verkkoyhteisö toimii hyvin tiedonjakokanavana. Tärkeimpinä haasteina puolestaan nousivat esiin verkkoyhteisön vajaakäyttö sekä tarve selkiyttää verkkoyhteisön roolia asiakastukipyynnöjen osalta. Kaksi osallistujaa nosti esille verkkoyhteisön matalan viestien määrän jäsenmäärään suhteutettuna. Tutkimuksen tuloksena syntyvä verkkoyhteisöjohtamisen ohjeistus pyrkii kokonaisuudessaan kasvattamaan verkkoyhteisön aktiivisuutta ja lisäämään aktiivisten jäsenten sekä viestien määrää. Useampi osallistuja ilmaisi haasteeksi verkkoyhteisöön lähetetyt viestit, jotka kuuluisivat ennemmin asiakastuen ratkaistaviksi. Tämän perusteella keskustelujen ohjaamista koskevaa ohjetta 5 täydennettiin lisäyksellä "Ohjaa tarvittaessa kysymys oikeaan kanavaan.". Esille nousi myös toive verkkoyhteisön hyödyntämisestä nykyistä aktiivisemmin tiedon keräämisen kanavana. Tähän liittyen tehtiin ohjeen 4. kohtaan täydennys, josta kerrotaan tarkemmin seuraavalla sivulla.

Seuraavaksi työpajassa osallistujille esiteltiin verkkoyhteisöjohtamisen ohjeistuksen prototyyppi ja heille annettiin mahdollisuus keskustella sekä esittää kommentteja siitä anonymisti interaktiivisen verkkotyökalun avulla. Palautteen perustella ohjeistuksen selkeys ja ymmärrettävyys olivat hyvällä tasolla. Yksi kommentoija ehdotti joidenkin ohjeiden yhdistämistä ja toinen ohjeistuksen tiivistämistä. Toisaalta kommentteissa

todettiin myös ohjeistuksen olevan jo ilmaisultaan sopivan tiivis, kuten esimerkeistä (1) ja (2) voidaan päätellä. Ohjeiden rakenne sai myönteistä palautetta ja tärkeänä pidettiin sitä, että kunkin ohjeen otsikko kuvaa ohjeen ydintä ja sitä täydentävät lisätiedot, kuten esimerkissä (2) esitetään.

- (1) Hyviä kiteytyksiä!
- (2) Sopivan pituinen, ehkä voisi vielä tiivistää jos mahdollista. Otsikoilla tärkeää korostaa ydinohjeita.

Palautteen perusteella ohjeen 4 kirjoitusasu tiivistettiin hieman, säilyttäen kuitenkin itse pääviesti ennallaan. Yksi kommentoijista ehdotti ohjeistukseen lisäystä, joka ohjaisi tavoittelemaan vuorovaikutusta verkkoyhteisön jäsenten kanssa sparrailun tai kysymysten muodossa tuotekehityksen tueksi. Ohjeeseen 4 lisättiin kohta ”Hyödynnä yhteisöä kehitystyössä – kysy jäsenten mielipiteitä ja pyydä ehdotuksia.”. Yhden kommentoijan mielestä ohjeistus on sellaisenaan valmis käyttöön otettavaksi, kuten seuraavassa esimerkissä (3) ilmaistaan.

- (3) Hyvä setti! Confluun vaan työohjeeksi sopivaan kohtaan forumin perustiedot + nämä ohjeet.

Esimerkit (2) ja (3) työpajan aineistosta antavat vahvistusta ohjeistuksen selkeydestä sekä tarkoituksenmukaisuudesta.

### **5.3 Artefaktin kuvaus**

Artefaktin tietopohja koostuu aiemman tutkimuksen tuottamasta tiedosta sekä kohdeverkkoyhteisön vuorovaikutuksen nykytilan analyysistä. Verkkoyhteisöjohtamisen ohjeistus rakentuu sen varaan, millaisia käytännön suosituksia tutkijat ovat keskeisessä aiemmassa kirjallisuudessa esittäneet verkkoyhteisöjohtamisen ammattilaisille. Ohjeistuksen laatimisessa on noudatettu rakentavaa lähestymistapaa, joka perustuu

laajaan yhteisymmärrykseen tutkijoiden kesken yhteisistä elementeistä. Tämä osaltaan on mahdollistanut synteessin, josta on muodostunut tässä esiteltävä ohjeistus.

Taulukossa 4 on esitetty B2B-verkkoyhteisön käytännön johtamisen ohjeistuksen suunnitteluperiaatteet Gregorin ja muiden (2020) kehittämän mallin mukaan. Sen avulla voidaan esittää it-artefaktien suunnitteluperiaatteet niin, että ne ovat ymmärrettäviä ja käyttökelpoisia todellisissa suunnittelutilanteissa. Malli sisältää suunnittelu-periaatteiden tunnetut osatekijät, mukaan lukien tavoitteet tietyssä kontekstissa ja mekanismit, joilla tavoite saavutetaan. (Gregor ja muut, 2020, s. 1622–1623.)

**Taulukko 4.** Verkkoyhteisöjohtamisen ohjeistuksen suunnitteluperiaatteet.

<b>Ohjeistus B2B-verkkoyhteisön käytännön johtamiseen</b>	
<b>Tavoite, toteuttaja ja käyttäjä</b>	Auttaa yrityksen johtoa varmistamaan organisaation riittävä tietotaito sekä yhteinen ymmärrys verkkoyhteisötoiminnan hyödyistä ja johtamisesta sekä tarjoaa verkkoyhteisöjohtamisesta työssään vastaaville asiantuntijoille käytännön suuntaviivat siitä, miten verkkoyhteisöä tulisi hallita päivittäisessä toiminnassa.
<b>Konteksti</b>	Yrityksen ylläpitämä ja hallinnoima suljettu asiakasverkkoyhteisö B2B-liiketoimintaympäristössä.
<b>Mekanismi</b>	Mahdollistaa verkkoyhteisötoiminnan aktivoimisen, kasvattamisen ja kehittämisen, jotta se voisi auttaa kohdeyritystä saavuttamaan tavoitteitaan liittyen asiakaskuuntelun ja yhteissuunnittelun lisäämiseen liiketoiminnassa.
<b>Perustelut</b>	Verkkoyhteisön menestyksellä rakentaminen ja johtaminen vaatii tarkkaan harkittua ja systemaattista kehittämismenetelmää, joka perustuu akateemiseen tutkimukseen (Tickle ja muut, 2011, s. 307).

Verkkoyhteisöjohtamisen ohjeistuksen tarkoituksena on varmistaa, että verkkoyhteisö toimii tehokkaasti, jäsenet tuntevat itsensä arvostetuiksi sekä osallisiksi ja että yhteisössä vallitsee positiivinen ilmapiiri. Ohjeistus on pyritty pitämään mahdollisimman tiiviinä, jotta verkkoyhteisöjohtamisen tehtäviä hoitavien olisi helppo sisäistää ja muistaa tehtävät. Infografiikka ohjeistuksesta auttaa tehtäväkokonaisuuden viestinnässä ja hahmottamisessa. Ohjeistuksen tehtävät on jaettu kuuden ohjeen alle, joista jokainen keskittyy yhteen yhteisöjohtamisen kannalta keskeiseen painopisteeseen. Ohjeistuksessa on huomioitu aiemmin esitelty kohdeverkkoyhteisön vuorovaikutuksen nykytilan analyysi ja sen perusteella on tehty valintoja ohjeistuksen painopisteisiin liittyen. Ohjeistuksesta on esimerkiksi jätetty pois negatiivisen vuorovaikutuksen hallinnan ohje, koska analyysin perusteella tällaista ei esiinny tutkimuksen kohteena olevassa verkkoyhteisössä. Ohjeistuksen kohdat eivät ole tärkeys- tai toteuttamisjärjestyksessä, vaan niiden on tarkoitus toimia suuntaviivoina ohjaamaan verkkoyhteisöjohtamisesta vastaavien henkilöiden päivittäistä verkkoyhteisön hallinnointia.

### **Ohje 1: Yhteisön seuraaminen ja aktiivinen läsnäolo**

- Seuraa yhteisöä ja ole näkyvillä päivittäin. Huolehdi sijaisjärjestelystä, kun et ole paikalla.
- Aseta hälytykset ilmoittamaan uusista viesteistä.
- Huolehdi omalta osaltasi yhteisöjohtamisen osallistumistavoitteen täyttymisestä.

Yhteisömanagerin aktiivisuus vaikuttaa positiivisesti yhteisön osallistumiseen: kohtuullinen, mutta johdonmukainen panos, noin 6–10 osallistumista päivässä, edistää merkittävästi yhteisön aktiivisuutta (Hornuf & Jeworrek, 2023, s. 223). Toimivassa verkkoyhteisössä ylläpitäjien tulee seurata keskusteluja tarkasti varmistaakseen, että suurin osa jäsenten esittämistä teknisistä kysymyksistä tulee ratkaistuksi joko moderaattoreiden tai muiden jäsenten toimesta (Sethi ja muut, 2024).



## Ohje 2: Tiedon jakaminen

- Jaa tietoa aktiivisesti ja sisällytä viesteihin kuvia sekä videoita.
- Kannusta yhteisön jäseniä jakamaan tietoa.
- Valvo ja varmista, että jaettu tieto on ajantasaista, luotettavaa ja korkealaatuista.
- Painota viestien laadun merkitystä ja kannusta ymmärrettävään sekä visuaalisesti selkeään ilmaisuun.

Jatkuva ja avoin tiedonvaihto on ratkaiseva tekijä verkkoyhteisön hyödyllisyyden ja luotettavuuden kannalta (Bruhn ja muut, 2014, s. 174). Verkkoyhteisöä isännöivän organisaation keskeinen tehtävä on tarjota arvokasta, merkityksellistä ja ajanmukaista tietoa yhteisön jäsenille (Simmons ja muut, 2010, s. 140). Yhteisömanagerin tekemät medialataukset, kuten kuvien ja videoiden julkaisut, ovat vahvasti kytköksissä käyttäjien antamien kommenttien ja ehdotusten määrään (Hornuf & Jeworrek, 2023, s. 234). Yhteisömanagerin tehtävänä on varmistaa, että kaikki lähetetyt viestit ovat ajantasaisia, paikkansapitäviä, täsmällisiä ja yhteisön kannalta merkityksellisiä, esitettynä esteettisesti sopivassa muodossa (Bruhn ja muut, 2014, s. 174; Gharib ja muut, 2017, s. 526). Lisäksi yhteisömanagerin tulisi pyrkiä jatkuvasti lisäämään yhteisön jäsenten tietoisuutta viestien laadun tärkeydestä (Gharib ja muut, 2017, s. 526). Toinen ohje pyrkii ylläpitämään jatkossakin tiedon antamiseen tähtäävien viestien lähtötilanteen suurta osuutta (50 %) kohdeverkkoyhteisössä.

## Ohje 3: Vastavuoroisuuden edistäminen

- Kannusta jäseniä osallistumaan vastavuoroisesti yhteisössä.
- Muistuta jäseniä pyytämään ja tarjoamaan apua ja tukea toisilleen.
- Kannusta jäseniä reagoimaan toisten viesteihin kommentoimalla ja/tai hymiöillä.

Vastavuoroisuus verkkoyhteisössä vaikuttaa jäsenten halukkuuteen viettää aikaa ja olla aktiivinen yhteisössä (Sun ja muut, 2014, s. 111). Yhteisömanagerien olisi hyvä rohkaista

jäseniä osallistumaan vastavuoroisesti muistuttamalla heitä säännöllisesti verkkoyhteisössä saamastaan avusta sekä rohkaisemalla heitä jatkuvasti tarjoamaan neuvoja ja opastusta toisille jäsenille, jotka sitä tarvitsevat (Gharib ja muut, 2017, s. 526). Positiivista vuorovaikutusta voidaan tukea ohjaamalla käyttäjiä ilmaisemaan tukensa toisten viesteille esimerkiksi tykkäämällä niistä tai kiittämällä hymiöitä käyttäen (Sethi ja muut, 2024). Kolmas ohje pyrkii kasvattamaan ehdotusten ja ohjeiden pyytämisen (1 %) sekä antamisen (7 %) osuutta verkkoyhteisön vuorovaikutuksesta. Verkkoyhteisössä syntyneet ratkaisut voivat tarjota muuallakin sovellettavaa tietoa ja olla siten hyödyllisiä yhteisön muillekin jäsenille.

#### **Ohje 4: Jäsenten aktivointi**

- Toivota tervetulleiksi ja opasta uusia jäseniä sekä kannusta heitä esittäytymään.
- Kerro jäsenille mahdollisuudesta toivoa perustettavia kanavia eri aihealueiden ympärille heidän tarpeidensa mukaan. Rohkaise jäseniä osallistumaan näihin kanaviin.
- Hyödynnä yhteisöä kehitystyössä – kysy jäsenten mielipiteitä ja pyydä ehdotuksia.
- Kannusta jäseniä antamaan palautetta yhteisöstä.

Verkkoyhteisön uusia jäseniä tulisi opastaa yhteisössä toimimisessa (Sun ja muut, 2014, s. 115) ja rohkaista esittelemään itsensä yhteisölle (Chiu ja muut, 2006, s. 1885). Sitoutumista ja omistajuuden tunnetta yhteisöön voidaan edistää luomalla alafoorumeita, joissa jäsenet voivat tehdä yhteistyötä saman alan tai tehtävän parissa työskentelevien kanssa (Sethi ja muut, 2024). Tällaiset foorumit edistävät tiedon ja ideoiden avointa jakamista sekä parantavat vuorovaikutuskokemusta (Nambisan & Baron, 2007, s. 57). Lisäksi keskustelufoorumin rakenteen toimivuus vaikuttaa merkittävästi sen suosioon (Frith, 2014, s. 181). Aktivoimalla jäseniä esittämään ehdotuksia ja mielipiteitään kerätään arvokasta tietoa ja luodaan edellytyksiä asiakasymmärryksen hankkimiselle tuote- ja palvelukehityksen tarpeisiin. Jäsenten antamalla palautteella on myös yhteys verkkoyhteisön koettuun hyödyllisyyteen

(Simmons ja muut, 2010, s. 134). Ylläpidon tulisi kerätä säännöllisesti palautetta jäseniltä verkkosivuston käyttökokemuksesta ja tehdä tarvittaessa muutoksia parantaakseen yhteisön verkkosivuston ominaisuuksia ja toimintoja (Gharib ja muut, 2017, s. 526). Neljäs ohje tähtää näin ollen aktiivisen tehtäväalueen ja erityisesti mielipiteitä ilmaisevien viestien määrän kasvattamiseen lähtötilanteesta (4 %).

#### **Ohje 5: Keskustelujen ohjaaminen**

- Varmista, että jäsenten esittämät kysymykset saavat nopeita vastauksia joko muilta jäseniltä tai isäntäorganisaatiolta. Ohjaa tarvittaessa kysymys oikeaan kanavaan.
- Aktivoi etenemättömiä keskusteluja ja ohjaa keskustelujen kulkua tarvittaessa.

Yhteisömanageroinnin tehtäviin voi kuulua muun muassa keskustelujen ohjaaminen ja elävöittäminen sekä käyttäjien tukeminen, kun muilta jäseniltä ei saada ajoissa vastauksia (Dholakia ja muut, 2009, s. 220). Nopean reagoinnin edistäminen parantaa yhteisön käyttökokemusta ja koettua hyödyllisyyttä sekä jäsenten luottamusta ja tyytyväisyyttä yhteisöön (Chompis ja muut, 2014, s. 174). Näin ollen viides ohje kuuluu seuraavasti:

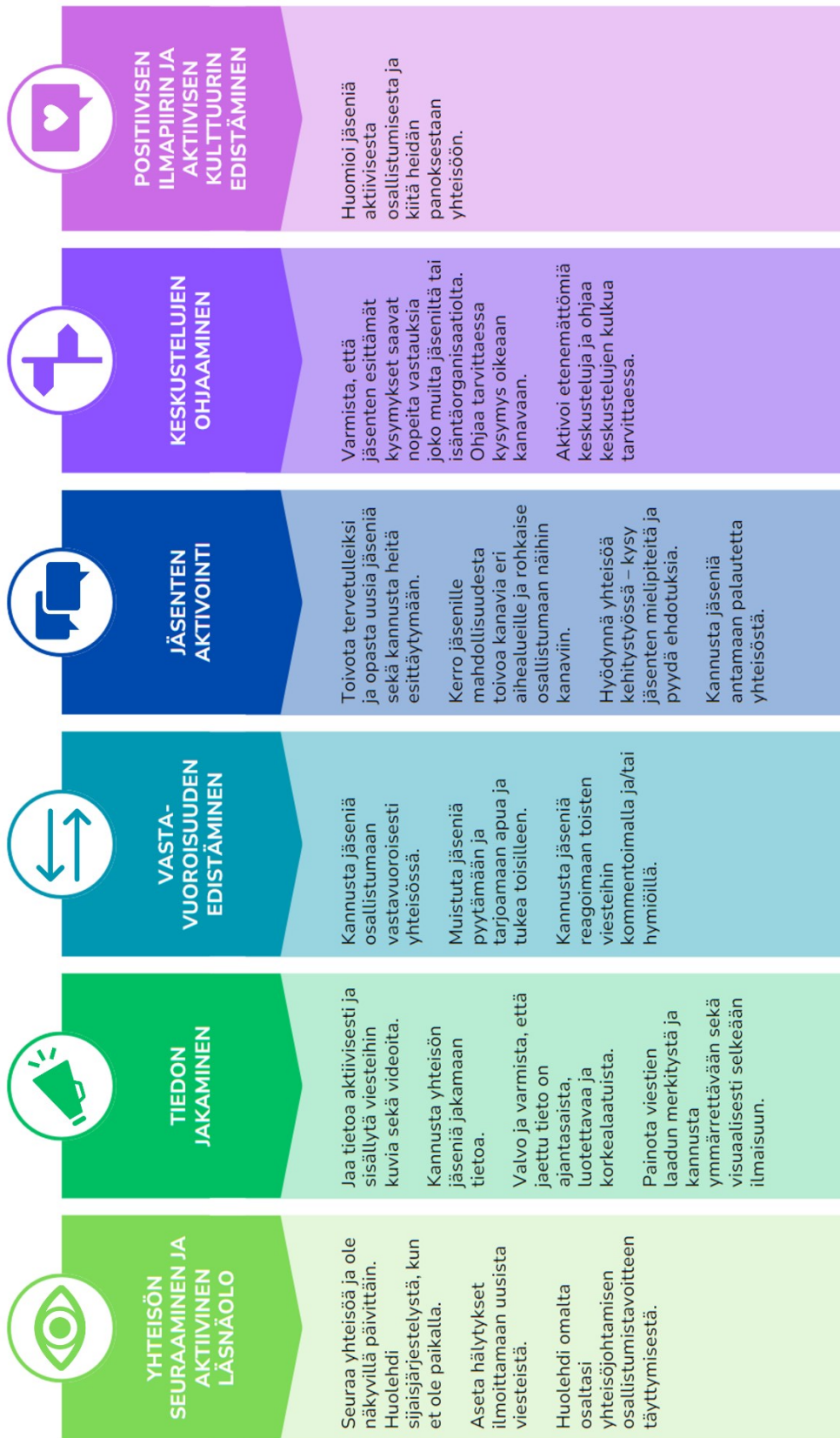
#### **Ohje 6: Positiivisen ilmapiirin ja aktiivisen kulttuurin edistäminen**

- Huomioi jäseniä aktiivisesta osallistumisesta ja kiitä heidän panoksestaan yhteisöön.

Kulttuuri on keskeinen ulottuvuus B2B-verkkoyhteisön onnistuneessa kehittämisessä (Tickle ja muut, 2011, s. 306). Informaation jakamista edistävä normi lisää jäsenten aktiivisuutta ja verkkoyhteisössä viettämää aikaa (Sun ja muut, 2014, s. 111). Oikeanlainen kulttuuri kannustaa jäseniä osallistumaan ja palaamaan takaisin, mikä on välttämätöntä kriittisen jäsenmassan saavuttamiseksi ja toimivan sekä jäsenilleen

hyödyllisen yhteisön luomiseksi (Tickle ja muut, 2011, s. 306–307). Yhteisömanagerin osoittamalla huomiolla ja arvostuksella on ratkaiseva merkitys jäsenten osallistumiselle (Hornuf & Jeworrek, 2023, s. 223–224). Kohdeverkkoyhteisössä ei lähtötilanteessa ole esiintynyt negatiiviseen tai epäystävälliseen ilmapiiriin viittaavaa vuorovaikutusta. Kohdeyrityksessä olisi pyrittävä aktiivisin toimin myönteisen ilmapiirin ylläpitämiseen myös jatkossa.

Kuviossa 5 on esitetty yllä kuvattu ohjeistus infografiikan muodossa. Infografiikan tarkoituksena on esittää tietoa selkeällä ja ymmärrettävällä tavalla ja helpottaa sisällön hahmottamista sekä muistamista.



Kuvio 5. Infografiikka käytännön B2B-verkkoyhteisöjohtamisen ohjeistuksesta.

## 6 Diskussio

Tämän tutkimuksen käynnistäneenä tekijänä oli tunnistettu mahdollisuus parantaa kohdeorganisaation perustaman ja ylläpitämän verkkoyhteisön aktiivisuutta ja koettua hyödyllisyyttä käytännön verkkoyhteisöjohtamista tukemalla. Tutkimuskysymys oli "Miten organisaation tulisi käytännössä johtaa toimivaa ja arvoa tuottavaa B2B-verkkoyhteisöä?". Tutkimuksen tuloksena syntyi ohjeistus B2B-verkkoyhteisön käytännön johtamiseen, jonka tietopohjana toimii kattava kirjallisuuskatsaus aiempaan B2B-verkkoyhteisöjä koskevaan tutkimukseen. Tietopohjaa kasvatettiin lisäksi suorittamalla kohdeverkkoyhteisön nykytilan analyysi keskittyen erityisesti siinä esiintyvän vuorovaikutuksen tarkoitukseen.

Koottuun tietoon pohjautuen laadittiin ohjeistuksen ensimmäinen versio. Kohdeyrityksen keskeiset henkilöt arvioivat ja antoivat palautetta prototyypistä demonstraatio- ja arviointityöpajassa. Artefaktin arvioinnin tarkoituksena oli ratkaisun soveltuvuuden osoittaminen. Arviointiin sovellettiin nopeaa ja yksinkertaista arviointistrategiaa, jossa artefaktia arvioidaan simuloidussa ympäristössä ja joka sopii sovellettavaksi tutkimuksissa, joihin ei liity suuria riskejä ja epävarmuutta. (Venable ja muut, 2016, s. 81.) Ohjeistuksen käytettävyyttä, selkeyttä, ymmärrettävyyttä ja vastaavuutta kohdeyrityksen tarpeisiin arvioitiin keskustelemalla ratkaisusta ryhmässä sekä pyytämällä työpajan osallistujilta kommentteja siitä. Tämän arviointitavan valitsemisen perusteena oli sen nopeus, joka mahdollisti arvioinnin toteuttamisen tämän tutkimuksen puitteissa. Artefaktin lopullinen versio syntyi hyödyntäen iteratiivista prosessia, jossa ohjeistusta kehitettiin työpajassa esiin nousseiden huomioiden ja kehitysehdotusten pohjalta. Valmis artefakti täyttää määritellyn ongelman vaatimukset sekä rajoitukset ja on tehokas aiottuun tarkoitukseensa.

Artefakti koostuu kuusikohtaisesta ohjeistuksesta, joka tarjoaa käytännön ohjeet verkkoyhteisön johtamiseen. Ohjeistuksessa kuvataan, miten yhteisöä tulisi hoitaa päivittäisessä toiminnassa keskittyen seuraaviin näkökohtiin: yhteisön seuraaminen ja aktiivinen läsnäolo, tiedon jakaminen, vastavuoroisuuden edistäminen, jäsenten

aktivointi, keskustelujen ohjaaminen sekä positiivisen ilmapiirin ja aktiivisen kulttuurin edistäminen. Infografiikka verkkoyhteisöjohtamisen ohjeistuksesta auttaa hahmottamaan kokonaisuutta ja toimii sisäisen viestinnän työkaluna.

Tutkimuksen aikana pidettiin Gregorin ja Hevnerin (2013, s. 352) suosituksen mukaisesti projektin päiväkirjaa. Tästä oli apua erityisesti artefaktin tietopohjan kokoamisvaiheessa ja tutkimusraportin kirjoittamisessa läpi projektin. Asioiden ylös kirjaaminen voi myös auttaa tärkeiden suunnitteluperiaatteiden myöhemmässä tunnistamisessa (Gregor & Hevner, 2013, s. 352). Tutkimusaineiston käsittelyssä sovellettiin Aineistonhallinnan käsikirjassa (Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, n.d.) esitettyjä suoja-toimia tutkimusaineistoon sisältyneen tunnisteellisen tiedon suojaamiseksi.

## **6.1 Kontribuutio tieteelle ja käytäntöön**

Tutkimus paikkaa aukon tietojärjestelmätutkimuksessa kokoamalla yhteen aiempaa hajallaan ja erilaisten termien alla ollutta tutkimustietoa eri aloilta. Aiempi tieteellinen kirjallisuus ei tarjoa kattavaa ja yhtenäistä ohjeistusta B2B-verkkoyhteisöjen hallintaan tai konkreettisia suosituksia alan ammattilaisille. Tämän suunnittelutieteellisen tutkimuksen kontribuutio tieteelle on lisäys tietopohjaan B2B-verkkoyhteisötoimintaa tukevista prosesseista, tarkemmin käytännön johtamiseen liittyen. Tutkimus avaa uuden näkökulman, sillä tähän mennessä tietojärjestelmätutkimus on keskittynyt pääasiassa ihmisten motiiveihin osallistua verkkoyhteisöihin (Faraj ja muut, 2016, s. 669; Klein, 2022, s. 627).

Tutkielma valottaa lisäksi mitä hyötyjä toimivasta verkkoyhteisöstä voi olla sitä ylläpitävälle organisaatiolle ja yhteisön jäsenille. Tutkimus myös auttaa hahmottamaan, minkälaista osaamista ja henkilöresursseja toimivan B2B-verkkoyhteisön rakentaminen, kasvattaminen ja ylläpitäminen organisaatiolta vaatii. Näin ollen tutkimus edistää ymmärrystä aiheesta ja tarjoaa käytännön suosituksia alan ammattilaisille sekä jatkotutkimukselle. Tutkimuksen merkitystä korostaa lisäksi kasvava käytännön ja akateeminen kiinnostus B2B-verkkoyhteisötoimintaa kohtaan.

Käytännön ohjeistuksen lisäksi tutkimuksen yhteydessä syntyi kuva kohdeverkkoyhteisön lähtötilanteesta. Kohdeverkkoyhteisön keskeisiä piirteitä ovat vuorovaikutuksen nykytilaa koskevan analyysin perusteella tiedonvaihto ja positiivinen ilmapiiri. Suurin osa viesteistä (50 %) on joko tietoa antavia ja tai tietoa pyytäviä, mikä viittaa siihen, että jäsenet käyttävät yhteisöä tiedonlähteenä ja ovat myös halukkaita jakamaan tietoaan muiden kanssa. Vaikka mielipiteitä kysytään melko vähän (0,5 %), yhteisön jäsenet antavat silti mielipiteitään aktiivisesti (4 %). Tämä saattaa viitata siihen, että vaikka mielipiteitä ei erityisesti pyydetä, jäsenet ovat tilaisuuden tarjoutuessa halukkaita jakamaan näkemyksiään. Ehdotuksia ja mielipiteitä voitaisiin kysyä nykyistä enemmän, koska se on avain asiakasymmärryksen kasvattamiseen ja asiakaslähtöiseen tuote- ja palvelukehitykseen. Yhteisön yleisestä positiivisesta ilmapiiristä ja hyväksyvästä kulttuurista saattaa kertoa negatiivisten viestien pieni osuus (0,5 %), mikä on tyyppistä ammattimaisille verkkoyhteisöille (DiMauro, 2013).

Tutkimustuloksena syntynyt ohjeistus on tarkoitettu kohdeyrityksen koko organisaation ja erityisesti verkkoyhteisön päivittäisestä hoitamisesta vastaavien asiantuntijoiden tueksi auttamaan heitä verkkoyhteisön johtamisessa. Ohjeistus pyrkii lisäämään verkkoyhteisön aktiivisuutta, koska toimivan sekä jäsenilleen hyödyllisen yhteisön luominen edellyttää riittävää määrää aktiivisia jäseniä (Tickle ja muut, 2011, s. 306–307). Ilman systemaattista johtamista tai osaamattomasti johdettuna verkkoyhteisöstä ei ole hyötyä. Pahimmassa tapauksessa isäntäorganisaatio voi menettää verkkoyhteisön jäsenet, mikä puolestaan saattaa johtaa yhteisön olemassaolon lakkaamiseen (Di Gangi ja muut, 2010, s. 227).

Tutkimustuloksena syntynyt artefakti on selkeä ja konkreettinen ohjeistus verkossa toimivan asiakasyhteisön käytännön johtamiseen B2B-liiketoimintaympäristössä. Ohjeistus on demonstraatio- ja arviointityöpajan tulosten perusteella kohdeyrityksen tarpeita vastaava ja hyödyllinen. Sen avulla kohdeorganisaatiossa pystytään suorittamaan toimivan verkkoyhteisön käytännön johtamiseen kuuluvia tehtäviä ja varmistamaan organisaation riittävästä tietotaidosta sekä yhteisestä ymmärryksestä



verkkoyhteisötoiminnan hyötyihin ja johtamiseen liittyen. Systemaattisesti johdettu verkkoyhteisö voi toimia merkittävänä välineenä asiakkaiden tukemisessa, tuotekehityksessä, asiakassuhteiden vahvistamisessa, brändin rakentamisessa ja arvokkaan palautteen keräämisessä. Ohjeistuksen avulla varmistetaan resurssien tehokas kohdentaminen näihin tarkoituksiin. Lisäksi ohjeistus auttaa organisaatiota varmistamaan, että verkkoyhteisöjohtaminen on johdonmukaista ja yhtenäistä. Asiakkaiden näkökulmasta toimiva verkkoyhteisö voi tuottaa jäsenille monimuotoista kognitiivista, sosiaalista, henkilökohtaista ja hedonista hyötyä (Nambisan & Baron, 2007, s. 45).

Ohjeistus tulee todennäköisesti lisäämään kohdeverkkoyhteisön aktiivisuutta ja koettua hyödyllisyyttä, joita voidaan mitata jatkossa verkkoyhteisön analytiikkaa tarkastelemalla ja jäsenille sekä kohdeorganisaation henkilöstölle suunnattujen tyytyväisyyskyselyiden avulla. Ohjeistusta voidaan soveltaa ja kehittää myös muissa organisaatioissa osana verkkoyhteisötoiminnan kehittämistyötä erityisesti ammattimaisista jäsenistä koostuvan verkkoyhteisön rakentamiseen, kasvattamiseen ja hallinnoimiseen. Viime kädessä optimaalisesti toimiva verkkoyhteisö voi merkitä organisaatiolle taloudellista hyötyä, toiminnan tehostumista ja korkeampaa asiakasuskollisuutta sekä -tyytyväisyyttä.

## **6.2 Tutkimuksen rajoitukset**

Osana tutkimuksen aineistoa on käytetty suljetusta verkkoyhteisöstä peräisin olevaa aineistoa, joka ei ole avoimesti saatavilla. Tutkimuksen rajoitteeksi voidaan näin ollen katsoa se, ettei tuloksia ole tähän aineistoon perustuvalta osalta mahdollista todentaa riippumattomasti. Monet verkon ja sosiaalisen median tutkimukset kuitenkin perustuvat suljettujen aineistojen käyttöön (Ukkonen, 2013, s. 299), joten tämä ei välttämättä merkitse tutkimuksen heikompaa luotettavuutta. Lisäksi tässä tutkimuksessa ratkaisuehdotus perustuu pääasiassa aikaisempaan tutkimukseen, aineiston analyysin tarjotessa tarkennusta ymmärrykseen tutkimusympäristöstä.

Toinen kohdeverkkoyhteisön analyysiin liittyvä rajoitus on vuorovaikutusprosessien analyysimenetelmän jäykkyys, mikä johtuu aineiston luokittelusta ennalta määriteltäviin luokkiin (Laaksonen & Matikainen, 2013, s. 206). Keskustelupalstalle lähetettyjä viestejä on myös voitu muokata tai poistaa niiden kirjoittamisen jälkeen, jolloin ne eivät ole päätyneet tämän tutkimuksen aineistoon tai ne ovat voineet tulla muokattuna luokitelluksi eri luokkaan. Aineiston luokittelun pohjalta tehdyssä analyysissä ei myöskään huomioitu viestien sisältämiä hymiöitä tai mahdollisia muita visuaalisia elementtejä, mikä voi osaltaan vaikuttaa kohdeverkkoyhteisöstä syntyneeseen yleiskuvaan.

Tutkielman muita rajoituksia ovat lisäksi tutkimustulosten yleistettävyyden erilaisia tavoitteita toiminnalleen asettaneiden verkkoyhteisöjen johtamiseen sekä rajoittuneet mahdollisuudet arvioida tutkimuksessa kehitettyä ohjeistusta todellisessa käytössä tämän opinnäytetyön puitteissa. Tutkimuksen rajoitukseksi voidaan laskea myös kirjoittajan tutkimusaineistosta tekemät johtopäätökset esimerkiksi kohdeverkkoyhteisön ilmapiiristä.

### **6.3 Jatkotutkimusaiheita**

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin operatiivisen tason verkkoyhteisöjohtamista B2B-kontekstissa. Tutkimuksen demonstraatio- ja arviointityöpajassa kuitenkin nousi esille tarve myös strategisen tason verkkoyhteisöjohtamisen ohjeistukselle. Jatkotutkimus voisi perehtyä etsimään ratkaisua siihen, miten organisaation tulisi strategisella tasolla johtaa toimivaa ja arvoa tuottavaa B2B-verkkoyhteisöä. Tällöin huomio voisi kiinnittyä pidemmän aikavälin johtamisen tehtäviin, jotka liittyvät suurempiin linjanvetoihin. Tällaisia ovat muun muassa verkkoyhteisötoiminnan päämäärien ja tavoitteiden asettaminen, arvolupausten määrittäminen, rakenteiden luominen ja resurssien varmistaminen.

Tuleva tutkimus voisi myös selvittää tässä tutkimuksessa kehitetyn B2B-verkkoyhteisön käytännön johtamisen mallin tehokkuutta ja toimivuutta tai pohtia esimerkiksi B2B-

verkkoyhteisön koettuja hyötyjä asiakasnäkökulmasta. Verkkoyhteisöjohtaminen yritysten välisissä verkostoissa vaatii mielestäni lisää tutkimusta eri näkökulmista, jotta erilaisten organisaatioiden tarpeisiin löytyy toimivia malleja verkkoyhteisötoiminnan käynnistämiseksi ja kasvattamiseksi.

## Lähteet

- Almaatouq, A., Noriega-Campero, A., Alotaibi, A., Krafft, P. M., Moussaid, M. & Pentland, A. (2020). Adaptive social networks promote the wisdom of crowds. *Proceedings of the National Academy of Sciences (PNAS)*, 117(21), 11379–11386. <https://doi.org/10.1073/pnas.1917687117>
- Andersen, P. H. (2005). Relationship marketing and brand involvement of professionals through web-enhanced brand communities: The case of Coloplast. *Industrial Marketing Management*, 34(1), 39–51. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.07.002>
- Becker, J., Brackbill, D. & Centola, D. (2017). Network dynamics of social influence in the wisdom of crowds. *Proceedings of the National Academy of Sciences (PNAS)*, 114(26), E5070–E5076. <https://doi.org/10.1073/pnas.1615978114>
- Bhimani, H., Mention, A., & Barlatier, P. (2019). Social media and innovation: A systematic literature review and future research directions. *Technological Forecasting & Social Change*, 144, 251–269. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.10.007>
- Bonabeau, E. (2009). Decisions 2.0: the Power of Collective Intelligence. *MIT Sloan Management Review*, 50(2), 45–52. Noudettu 28.12.2023 osoitteesta <https://www.proquest.com/scholarly-journals/decisions-2-0-power-collective-intelligence/docview/224962498/se-2>
- Bone, S. A., Fombelle, P. W., Ray, K. R. & Lemon, K. N. (2015). How Customer Participation in B2B Peer-to-Peer Problem-Solving Communities Influences the Need for Traditional Customer Service. *Journal of Service Research*, 18(1), 23–38. <https://doi.org/10.1177/1094670514537710>
- Brabham, D. C. (2009). Crowdsourcing the Public Participation Process for Planning Projects. *Planning Theory*, 8(3), 242–262. <https://doi.org/10.1177/1473095209104824>
- Bruhn, M., Schnebelen, S. & Schäfer, D. (2014). Antecedents and consequences of the quality of e-customer-to-customer interactions in B2B brand communities.

- Industrial marketing management*, 43(1), 164–176.  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.08.008>
- Case, S., Azarmi, N., Thint, M. & Ohtani, T. (2001). Enhancing e-communities with agent-based systems. *Computer*, 34(7), 64–69. <https://doi.org/10.1109/2.933505>
- Chiu, C., Hsu, M. & Wang, E. T. (2006). Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories. *Decision Support Systems*, 42(3), 1872–1888.  
<https://doi.org/10.1016/j.dss.2006.04.001>
- Chompis, E., Bons, R. W. H., Hooff, B. van den, Feldberg, F. & Horn, H. (2014). Satisfaction with virtual communities in B2B financial services: Social dynamics, content and technology. *Electronic Markets*, 24(3), 165–177.  
<https://doi.org/10.1007/s12525-014-0160-z>
- Dholakia, U. M., Blazevic, V., Wiertz, C. & Algesheimer, R. (2009). Communal service delivery: How customers benefit from participation in firm-hosted virtual P3 communities. *Journal of Service Research*, 12(2), 208–226.  
<https://doi.org/10.1177/1094670509338618>
- Di Gangi, P. M., Wasko, M. & Hooker, R. (2010). Getting Customers' Ideas to Work for You: Learning from Dell how to Succeed with Online User Innovation Communities. *MIS Quarterly Executive*, 9(4), 213–228. Noudettu 19.1.2024 osoitteesta  
<https://aisel.aisnet.org/misqe/vol9/iss4/4>
- DiMauro, V. (2013, 21. elokuuta). *B2B versus B2C: an online community taxonomy*. Social Media Today. Noudettu 11.10.2023 osoitteesta  
[www.socialmediatoday.com/content/b2b-versus-b2conline-community-taxonomy](http://www.socialmediatoday.com/content/b2b-versus-b2conline-community-taxonomy)
- Faraj, S., von Krogh, G., Monteiro, E. & Lakhani, K. R. (2016). Online community as space for knowledge flows. *Information systems research*, 27(4), 668–684.  
<https://doi.org/10.1287/isre.2016.0682>
- Frith, J. (2014). Forum moderation as technical communication: The social web and employment opportunities for technical communicators. *Technical Communication*, 61(3), 173–184.

- Garrigos-Simon, F. J., Alcami, R., Lapiedra, R. & Barbera, T. (2012). Social networks and Web 3.0: Their impact on the management and marketing of organizations. *Management Decision*, 50(10), 1880–1890. <https://doi.org/10.1108/00251741211279657>
- Gharib, R. K. & Philpott, E. (2014). Towards understanding members' participation behaviour in Business to Business (B2B) Virtual Communities: A socio-technical approach. *Central European Conference on Information and Intelligent Systems (CEIIS)*. (56–61).
- Gharib, R. K., Philpott, E. & Duan, Y. (2017). Factors affecting active participation in B2B online communities: An empirical investigation. *Information & Management*, 54(4), 516–530. <https://doi.org/10.1016/j.im.2016.11.004>
- Gregor, S., Chandra Kruse, L. & Seidel, S. (2020). Research perspectives: The anatomy of a design principle. *Journal of the Association for Information Systems*, 21(6), 1622–1652. <https://doi.org/10.17705/1jais.00649>
- Gregor, S. & Hevner, A. R. (2013). Positioning and Presenting Design Science Research for Maximum Impact. *MIS Quarterly*, 37(2), 337–355. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37.2.01>
- Hakala, S. & Vesa, J. (2013). Verkkokeskustelut ja sisällön erittely. Teoksessa Laaksonen, S., Matikainen, J. & Tikka, M. (toim.), *Otteita verkosta: Verkon ja sosiaalisen median tutkimusmenetelmät* (s. 216–244). Vastapaino.
- Hammon, L. & Hippner, H. (2012). Crowdsourcing. *Business & Information Systems Engineering*, 4(3), 163–166. <https://doi.org/10.1007/s12599-012-0215-7>
- Hammond, M. (2017). What is an online community? A new definition based around commitment, connection, reciprocity, interaction, agency, and consequences. *International Journal of Web Based Communities*, 13(1), 118–136. <https://doi.org/10.1504/IJWBC.2017.082717>
- Heinonen, U. (2008). *Sähköinen yhteisöllisyys: Kokemuksia vapaa-ajan, työn ja koulutuksen yhteisöistä verkossa* [väitöskirja, Turun yliopisto]. Noudettu 18.1.2024 osoitteesta <https://www.utupub.fi/handle/10024/39380>

- Helander, N., Kärkkäinen H. & Jussila, J. (2014). Value Creation in Business-To-Business Crowd Sourcing. *International Journal of Knowledge Society Research*, 5(1), 28–39. <https://doi.org/10.4018/ijksr.2014010103>
- Hevner, A. R. (2007). A Three Cycle View of Design Science Research. *Scandinavian journal of information systems*, 19(2), 4.
- Hevner, A. R., March, S. T., Park, J. & Ram, S. (2004). Design Science in Information Systems Research. *MIS Quarterly*, 28(1), 75–105. <https://doi.org/10.2307/25148625>
- Hornuf, L. & Jeworrek, S. (2023). The Effect of Community Managers on Online Idea Crowdsourcing Activities. *Journal of the Association for Information Systems*, 24(1), 222–248. <https://doi.org/10.17705/1jais.00777>
- Hosseini, M., Moore, J., Almaliki, M., Shahri, A., Phalp, K. & Ali, R. (2015). Wisdom of the Crowd within enterprises: Practices and challenges. *Computer Networks*, 90, 121–132. <https://doi.org/10.1016/j.comnet.2015.07.004>
- Howe, J. (2006). The rise of crowdsourcing. *Wired magazine*, 14(6), 176–183.
- Jouny-Rivier, É. (2016). Quels intérêts pour des clients B2B à co-créeer un service ? *Gérer & comprendre*, 124(2), 62–73. <https://doi.org/10.3917/geco1.124.0062>
- Keyton, J. & Beck, S. J. (2009). The Influential Role of Relational Messages in Group Interaction. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 13(1), 14–30. <https://doi.org/10.1037/a0013495>
- Klein, C. (2022). Using digital customer communities as a marketing tool to connect and educate customers in the manufacturing industry. *International Journal on Social and Education Sciences*, 4(4), 620–633. <https://doi.org/10.46328/ijonses.419>
- Kärkkäinen, H., Jussila, J. & Multasuo, J. (2012). Can crowdsourcing really be used in B2B innovation? *16th International Academic MindTrek Conference (MindTrek '12)*. (134–141). <https://doi.org/10.1145/2393132.2393159>
- Laaksonen, S., Matikainen, J. & Tikka, M. (toim.). (2013). *Otteita verkosta: Verkon ja sosiaalisen median tutkimusmenetelmät*. Vastapaino.
- Laaksonen, S. & Matikainen, J. 2013. Tutkimuskohteena vuorovaikutus ja keskustelu verkossa. Teoksessa Laaksonen, S., Matikainen, J. & Tikka, M. (toim.), *Otteita*

*verkosta: Verkon ja sosiaalisen median tutkimusmenetelmät* (s. 193–215).  
Vastapaino.

- Lee, F. S., Vogel, D. & Limayem, M. (2003). Virtual Community Informatics: A Review and Research Agenda. *Journal of Information Technology Theory and Application*, 5(1), 47–61. Noudettu 4.1.2024 osoitteesta <https://aisel.aisnet.org/jitta/vol5/iss1/5>
- Lüttgens, D., Pollok, P., Antons, D. & Piller, F. (2014). Wisdom of the crowd and capabilities of a few: internal success factors of crowdsourcing for innovation. *Journal of Business Economics*, 84(3), 339–374. <https://doi.org/10.1007/s11573-014-0723-7>
- Malone, T. W. & Bernstein, M. S. (toim.). (2015). *Handbook of Collective Intelligence*. MIT Press.
- Muniz, A. M. & O'Guinn, T. C. (2001). Brand Community. *Journal of Consumer Research*, 27(4), 412–432. <https://doi.org/10.1086/319618>
- Nambisan, S. & Baron, R. A. (2007). Interactions in virtual customer environments: Implications for product support and customer relationship management. *Journal of Interactive Marketing*, 21(2), 42–62. <https://doi.org/10.1002/dir.20077>
- Nohutlu, Z. D., Englis, B. G., Groen, A. J. & Constantinides, E. (2022). Customer cocreation experience in online communities: antecedents and outcomes. *European Journal of Innovation Management*, 25(2), 630–659. <https://doi.org/10.1108/EJIM-08-2020-0313>
- Nummi, P. (2022). *Ammattifasilitaattorin käsikirja*. Grape People.
- Peppers, K., Tuunanen, T., Rothenberger, M. A. & Chatterjee, S. (2007). A Design Science Research Methodology for Information Systems Research. *Journal of Management Information Systems*, 24(3), 45–77. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222240302>
- Roy Bhattacharjee, D., Pradhan, D. & Swani, K. (2022). Brand communities: A literature review and future research agendas using TCCM approach. *International Journal of Consumer Studies*, 46(1), 3–28. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12758>



- Salmela, E. (2021). *"Ajattelin kysyä palstan asiantuntijoilta ennen kääntymistä lipevien myyntimiesten puoleen."*: Erikoisalaan liittyvien neuvojen ja tiedon pyytäminen verkkoyhteisöissä [väitöskirja, Vaasan yliopisto]. Osuva. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-985-3>
- Salmi, L. (2014). Digitaalisen vuorovaikutuksen sanastoa. Teoksessa Helasvuo, M., Johansson, M. & Tanskanen, S. (toim.), *Kieli verkossa: Näkökulmia digitaaliseen vuorovaikutukseen* (s. 185–209). Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Sanastokeskus ry. (2023a). Noudettu 14.10.2023 osoitteesta <https://termipankki.fi/tepa/fi/haku/joukko%C3%A4ly>
- Sanastokeskus ry. (2023b). Noudettu 3.11.2023 osoitteesta <https://termipankki.fi/tepa/fi/haku/verkkoyhteis%C3%B6>
- Sanastokeskus ry. (2023c). Noudettu 9.11.2023 osoitteesta <https://termipankki.fi/tepa/fi/haku/yhteis%C3%B6>
- Schemmann, B., Herrmann, A. M., Chappin, M. M. & Heimeriks, G. J. (2016). Crowdsourcing ideas: Involving ordinary users in the ideation phase of new product development. *Research Policy*, 45(6), 1145–1154. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2016.02.003>
- Sethi, A. R., Dash, S., Mishra, A. & Cyr, D. (2024). Role of community trust in driving brand loyalty in large online B2B communities. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 39(2), 256–272. <https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2022-0469>
- Simmons, L. L., Simmons, C. B., Ammeter, A. P. & Ghosh, K. (2010). Understanding the Benefits of Social Exchange in B2B Communities. *Issues in Information Systems*, 11(1), 134–141. [https://doi.org/10.48009/1\\_iis\\_2010\\_134-141](https://doi.org/10.48009/1_iis_2010_134-141)
- Sonnenberg, C. & vom Brocke, J. (2012). Evaluations in the Science of the Artificial – Reconsidering the Build-Evaluate Pattern in Design Science Research. Teoksessa: Peffers, K., Rothenberger, M. & Kuechler, B. (toim.), *Design Science Research in Information Systems: Advances in Theory and Practice* (s. 381–397). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-29863-9\\_28](https://doi.org/10.1007/978-3-642-29863-9_28)

- Sun, N., Rau, P. P. & Ma, L. (2014). Understanding lurkers in online communities: A literature review. *Computers in Human Behavior*, 38, 110–117.  
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.05.022>
- Suominen, J., Saarikoski, P. & Vaahensalo, E. (2019). Digitaalisia kohtaamisia: Verkkokeskustelut BBS-purkeista sosiaaliseen mediaan. Gaudeamus.
- Suran, S., Pattanaik, V. & Draheim, D. (2020). Frameworks for Collective Intelligence: A Systematic Literature Review. *ACM computing surveys*, 53(1), 1–36.  
<https://doi.org/10.1145/3368986>
- Surowiecki, J. & Häilä, A. (2007). *Joukkojen viisaus: Miksi monet ovat viisaampia kuin harvat*. Terra cognita.
- Threadless. (2024). About Threadless. Noudettu 5.1.2024 osoitteesta <https://www.threadless.com/about-us/>
- Tietosuojavaltuutetun toimisto. (2023). *Pseudonymisoidut ja anonymisoidut tiedot*. Noudettu 12.10.2023 osoitteesta <https://tietosuoja.fi/pseudonymisointi-anonymisointi>
- Tickle, M., Adebajo, D. & Michaelides, Z. (2011). Developmental approaches to B2B virtual communities. *Technovation*, 31(7), 296–308.  
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2011.04.002>
- Ukkonen, A. 2013. Big data ja laskennalliset menetelmät. Teoksessa Laaksonen, S., Matikainen, J. & Tikka, M. (toim.), *Otteita verkosta: Verkon ja sosiaalisen median tutkimusmenetelmät* (s. 274–304). Vastapaino.
- Venable, J., Pries-Heje, J. & Baskerville, R. (2016). FEDS: A Framework for Evaluation in Design Science Research. *European journal of information systems*, 25(1), 77–89.  
<https://doi.org/10.1057/ejis.2014.36>
- Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit (1. painos.)*. Edita.
- Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. (n.d.). *Aineistonhallinnan käsikirja*.  
<http://urn.fi/urn:nbn:fi:fsd:V-201504200001>

Zahay, D., Hajli, N. & Sihi, D. (2018). Managerial perspectives on crowdsourcing in the new product development process. *Industrial marketing management*, 71, 41–53. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.11.002>