

**VAASAN YLIOPISTO**  
**MARKKINOINNIN JA VIESTINNÄN AKATEEMINEN YKSIKKÖ**

Ella Seppälä

**ACCOUNT-BASED -MARKKINOINTI**  
**SUURISSA TEOLLISUUSYRITYKSISSÄ**

Markkinoinnin  
pro gradu -tutkielma

Markkinoinnin johtamisen  
koulutusohjelma

**VAASA 2019**



| <b>SISÄLLYSLUETTELO</b>                                     | <b>sivu</b> |
|---|-------------|
| <b>KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO</b>                           | <b>7</b>    |
| <b>TIIVISTELMÄ</b>  | <b>9</b>    |
| <b>1. JOHDANTO</b>  | <b>11</b>   |
| 1.1. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet                    | 14          |
| 1.2. Tutkimusote ja metodologia                             | 16          |
| 1.3. Teoreettinen viitekehys                                | 16          |
| 1.4. Tutkielman rakenne                                     | 18          |
| 1.5. Keskeiset käsitteet                                    | 19          |
| <b>2. ACCOUNT-BASED -MARKKINOINTI</b>                       | <b>21</b>   |
| 2.1. Mitä on ABM?   | 21          |
| 2.1.1. Määritelmä   | 22          |
| 2.1.2. Historia ja kehittyminen                             | 24          |
| 2.1.3. Nykytila   | 28          |
| 2.2. ABM-ohjelmien tasot                                    | 31          |
| 2.2.1. Strateginen ABM ("one-to-one")                       | 32          |
| 2.2.2. Skaalattu ABM ("one-to-few")                         | 34          |
| 2.2.3. Ohjelmallinen ABM ("one-to-many")                    | 35          |
| <b>3. ACCOUNT-BASED -MARKKINOINTI B2B-YRITYKSISSÄ</b>       | <b>37</b>   |
| 3.1. B2B-markkinat  | 37          |
| 3.1.1. B2B-myynti   | 38          |
| 3.1.2. B2B-markkinointi                                     | 40          |
| 3.1.3. B2B-ostaminen  | 42          |
| 3.2. ABM-prosessi   | 44          |
| 3.2.1. Ideaaliasiakasprofiili                               | 46          |
| 3.2.2. Vaiheet  | 47          |
| 3.3. ABM-strategian käyttöönotto                            | 50          |
| 3.3.1. Organisaatiomallin muutos                            | 50          |
| 3.3.4. Mahdollistavat teknologiat                           | 53          |
| <b>4. SWOT-ANALYYSI ABM-STRATEGIAN KÄYTÖSTÄ YRITYKSISSÄ</b> | <b>60</b>   |
| 4.1. Vahvuudet  | 60          |
| 4.2. Heikkoudet   | 62          |
| 4.3. Mahdollisuudet   | 64          |



|   |            |
|---|------------|
| 4.4. Uhat   | 66         |
| <b>5. METODOLOGIA</b>   | <b>68</b>  |
| 5.1. Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen lähestymistapa                                  | 68         |
| 5.2. Aineiston keruu  | 69         |
| 5.3. Tutkimusaineiston analysointi  | 72         |
| 5.4. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi   | 74         |
| <b>6. ACCOUNT-BASED -MARKKINOINTI OSANA SUURTEN TEOLLISUUSYRITYSTEN MARKKINOINTIA</b> | <b>76</b>  |
| 6.1. Markkinointi suomalaisissa teollisuusyrityksissä                                 | 76         |
| 6.1.1. Yritykset ja resurssit   | 76         |
| 6.1.2. Markkinoinnin toimenpiteet   | 78         |
| 6.1.3. Prosessit  | 81         |
| 6.1.4. Teknologia   | 83         |
| 6.2. ABM suomalaisissa teollisuusyrityksissä  | 84         |
| 6.2.1. Yritysten nykytila   | 85         |
| 6.2.2. Markkinoinnin nykyisissä toimenpiteissä  | 86         |
| 6.2.3. Nykyisissä prosesseissa  | 87         |
| 6.2.4. Teknologiset valmiudet   | 91         |
| 6.3. Kooste empiirisen analyysin tuloksista   | 92         |
| <b>7. JOHTOPÄÄTÖKSET</b>  | <b>96</b>  |
| <b>LÄHDELUETTELO</b>  | <b>104</b> |



**LIITTEET**

LIITE 1. Teemahaastattelun runko

113





## KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

|  |    |
|--|----|
| <b>Kuvio 1.</b> ABM-tasot markkinoinnin laajemmassa kontekstissa                       | 12 |
| <b>Kuvio 2.</b> Tutkimuksen teoreettinen viitekehys                                    | 17 |
| <b>Kuvio 3.</b> Perinteinen markkinointi verrattuna ABM-markkinointiin                 | 22 |
| <b>Kuvio 4.</b> Keskeiset tekijät ABM-strategian toteuttamisessa                       | 23 |
| <b>Kuvio 5.</b> Account-based -markkinoinnin historia                                  | 27 |
| <b>Kuvio 6.</b> ABM-ohjelmien toteutuminen yritysten strategioissa                     | 29 |
| <b>Kuvio 7.</b> Markkinointibudjettien jakautuminen vuosina 2018 ja 2013               | 29 |
| <b>Kuvio 8.</b> ABM-ohjelmien osuus markkinoinnissa                                    | 30 |
| <b>Kuvio 9.</b> ABM-tasot  | 31 |
| <b>Kuvio 10.</b> Perinteinen myyntiprosessi  | 39 |
| <b>Kuvio 11.</b> Perinteinen myyntisuppilo ja ABM-prosessi                             | 45 |
| <b>Kuvio 12.</b> Ideaaliasiakasprofiliin huomioitavat tekijät                          | 46 |
| <b>Kuvio 13.</b> ABM-prosessin vaiheet   | 47 |
| <b>Kuvio 14.</b> Myynnin ja markkinoinnin integrointi                                  | 51 |
| <b>Kuvio 15.</b> Teknologiat ABM-strategian toteuttamista varten                       | 55 |
| <b>Kuvio 16.</b> Account-based -markkinoinnin SWOT-analyysin yhteenvedo                | 67 |
| <br>   |    |
| <b>Taulukko 1.</b> Haastattelut  | 71 |
| <b>Taulukko 2.</b> Yhteenvedo: Markkinointi ja ABM suomalaisissa teollisuusyrityksissä | 95 |



**VAASAN YLIOPISTO****Markkinoinnin ja viestinnän yksikkö**

|                              |   |                       |
|------------------------------|---|-----------------------|
| <b>Tekijä:</b>               | Ella Seppälä  |                       |
| <b>Pro gradu -tutkielma:</b> | Account-based markkinointi suurissa teollisuusyrityksissä |                       |
| <b>Tutkinto:</b>             | Kauppätieteiden maisteri                                  |                       |
| <b>Oppiaine:</b>             | Markkinoinnin johtaminen                                  |                       |
| <b>Työn ohjaaja:</b>         | Katja Lähtinen  |                       |
| <b>Aloitusvuosi:</b>         | 2014  |                       |
| <b>Valmistumisvuosi:</b>     | 2019  | <b>Sivumäärä: 113</b> |

**TIIVISTELMÄ**

Pareto-säännön mukaan B2B-markkinoilla, eli yritysten välillä käytävässä kaupankäynnissä 20 % asiakkaista tuottaa jopa 80 % yrityksen kokonaistuotoista. Markkinoinnin kohdentaminen tuottaville asiakkaille on täten kannattavampaa kuin suurille asiakasmassoille toteutettu massamarkkinointi. Nykyiset teknologiat mahdollistavat aiempaa tehokkaamman markkinoinnin kohdentamisen sekä tulosten mittaamisen ja analysoinnin, joiden avulla markkinoinnin toimenpiteitä pystytään jatkuvasti kehittämään ja tehostamaan. Kasvavan asiakasymmärryksen ja toimenpiteiden analysoinnin myötä myös asiakkaiden alati muuttuviin ja kasvaviin tarpeisiin pystytään vastaamaan paremmin. Yritysten strategisesti tärkeimpiin asiakkuuksiin keskittyvä account-based -markkinointi (ABM) onkin viime vuosien aikana noussut maailmalla B2B-yritysten keskuudessa houkuttelevaksi strategiamalliksi, jolla pyritään yhtenäistämään yritysten eri osastojen toimenpiteitä tärkeimpien asiakkuuksien tunnistamiseksi, tavoittamiseksi ja hoitamiseksi.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millainen rooli account-based -markkinoinnilla on suomalaisissa valmistavan teollisuuden yrityksissä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautui ABM-teorioihin ja -tutkimuksiin sekä alan johtavien tutkimusyritysten viime vuosina teettämiin selvityksiin. B2B-markkinoille suunnatun toimintamallin vuoksi tutkimuksen viitekehys rajattiin tarkastelemaan kyseisille markkinoille tyypillisiä piirteitä ja markkinoinnin toteuttamista. Tutkimuksessa analysoitava aineisto kerättiin kuudessa teemahaastattelussa, jotka toteutettiin suomalaisten valmistavan teollisuuden yritysten markkinoinnista vastaaville henkilöille. Teemahaastattelussa tarkasteltiin ABM- ja B2B-teorioissa nousseita teemoja, joiden pohjalta analysoitiin yritysten nykyisiä markkinointitoimenpiteitä ja account-based -markkinointia osana yritysten toimintaa.

Tutkimus osoitti, että account-based -markkinointi oli vielä hyvin alkuvaiheessa suomalaisissa teollisuuden yrityksissä. Nykyisissä markkinoinnin toimenpiteissä käytettiin ABM-ohjelmille tyypillisiä toimenpiteitä, mutta osastojen välinen yhteistyö, yhtenäinen asiakkuusstrategia, tavoiteasetanta ja teknologiat eivät vielä olleet haastatelluissa yrityksissä ABM-strategian vaatimalla tasolla. B2B-markkinoille ja yritysten toimintamalleihin ABM-tasot ja -prosessi nähtiin soveltuvan ja tuovan lisää systemaattisuutta, joskin käytönottaminen ja toteuttaminen koettiin käytännössä edelleen haasteellisena.

**AVAINSANAT:** ABM, account-based -markkinointi, B2B-markkinointi, myynnin ja markkinoinnin yhteistyö, suuret teollisuusyritykset



## 1. JOHDANTO

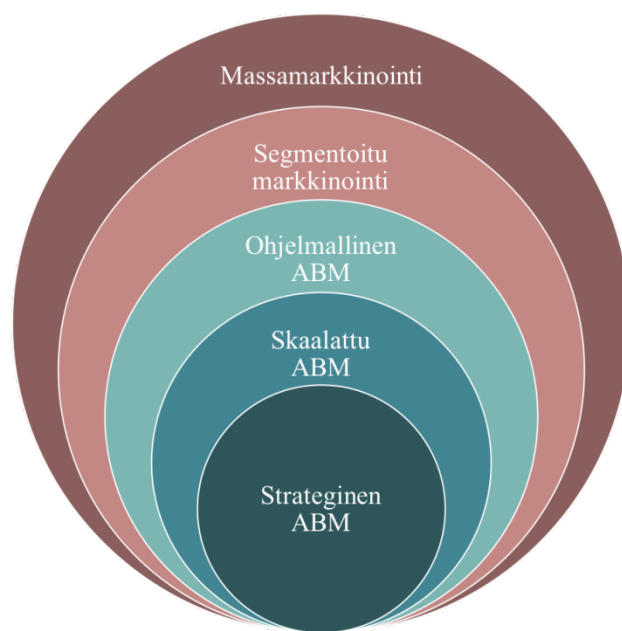
”Jokaiselle jotain on ei mitään kellekään”. Ruger Hauerin kappaleen sanat pätevät myös tämän päivän markkinointiin. Jotta yritykset tavoittavat asiakkaansa, täytyy niiden toteuttaa kohdennettuja toimenpiteitä – markkinointia, jonka vastaanottajat kokevat houkuttelevaksi ja tarpeelliseksi. (Engagio 2019.) Markkinointikanavien määrän lisääntyessä yritykset kamppailevat kilpailijoiden kanssa näkyvyydestä eri alustoilla ja markkinapaikoilla. Asiakkaan tavoittamiseksi vaaditaan erottautumista sekä kohderyhmiä kiinnostavaa ja sitouttavaa markkinointia. (West 2015.)

Viime vuosien aikana account-based -markkinointi on noussut vastaamaan B2B-sektorilla toimivien yritysten haasteisiin tavoittaa tärkeimmät asiakkaat, kasvattaa toteutuneiden kauppojen kokoa ja markkinoinnin toimenpiteiden tehokkuutta. (DemandBase 2018a; SiriusDecision 2017). Account-based -markkinoinnilla tarkoitetaan tarkoin valikoiduille asiakkaille kohdennettua markkinointia ja asiakassuhteen ylläpitoa myynnin ja markkinoinnin yhteistyössä. Kyseessä ei suinkaan ole täysin uudenlainen tapa toteuttaa markkinointia, vaan pikemminkin ajatusmallin muutos, joka yhdistää markkinoinnin ja myynnin strategian, tavoitteet, toimenpiteet ja mittarit. (DemandBase 2018a.)

Account-based -markkinoinnin määritelmät ovat hieman muuttuneet ajan saatossa. Tässä osastossa yhdistävässä toimintatavassa korostuu nykyisissä tutkimuslaitosten ja alan asiantuntijoiden määritelmässä vahvasti *myynnin ja markkinoinnin integrointi, asiakkaiden tarkka valinta, kohdeasiakkaiden syvälinen ymmärtäminen, päätöksentekoon vaikuttavien yksilöiden tunnistaminen ja heille kohdennettu markkinointi sekä syvän asiakassuhteen rakentaminen*. (DemandBase 2018a; ITSMA & ABM Leadership Alliance 2018; SiriusDecision 2017.) Termi on markkinoinnin teorioissa varsin uusi, eikä account-based -markkinoinnille ole toistaiseksi olemassa virallista suomennosta, joten tässä tutkimuksessa käytetään englanninkielestä lainattua käsitettä. Luettavuuden helpottamiseksi rinnalla käytetään myös lyhennettä ABM.

ABM-strategioita voidaan toteuttaa kolmella tasolla, joista yritys valitsee omiin tarpeisiinsa sopivimman tai sopivimmat. (Burgess ym. 2017: 16, 18; ITSMA ym. 2018; Engagio 2018.) ABM-tasot ovat *strateginen, skaalattu ja ohjelmallinen*. Nämä tasot kuvaavat massamarkkinointia ja segmentoitua markkinointia pidemmälle vietyä kohdennettua toimintaa, jolla pyritään tunnistamaan laajasta massasta yritykselle strategisesti tärkeimmät asiakkuudet. ABM-tasot on esitetty markkinoinnin laajemmassa kontekstissa kuviossa 1. *Ohjelmallisella ABM-tasolla* markkinoinnin ja myynnin toimenpiteet kohdennetaan

digitaalisin työkaluin valituille asiakkaille, mutta kyseessä on edelleen suhteellisen suuri joukko potentiaalisia asiakkuuksia tai yritysten päätöksentekoon vaikuttavia henkilöitä. Puhutaan myös ”one-to-many” -markkinoinnista. *Skaalatulla ABM-tasolla* puolestaan määritellään joukko samoja haasteita jakavia henkilöitä, joille räätälöidään ja kohdennetaan toimenpiteitä. Kaikkein kohdennetuimmalla ja asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa tapahtuvalla *strategisella ABM-tasolla* kohdeasiakkaiksi valitaan vain pieni joukko kaikkein strategisimpia yrityksiä, joille toteutetaan hyvin kohdennettuja toimenpiteitä. ABM-tasoilla yrityksen resurssit ovat kohdistettu sitä tiiviimmin yksittäisiin asiakkuuksiin mitä alemmas mallissa siirrytään. (Burgess ym. 2017: 18–20.)



**Kuvio 1.** ABM-tasot markkinoinnin laajemmassa kontekstissa. (ITSMA & Inverta 2014.)

Account-based -markkinoinnin taustalla on vaikuttanut taloudellisia, teknologisia ja sosiaalisia trendejä, kuten palvelullistuminen, asiakkaiden kasvavat odotukset, ostamisen ammattimaistuminen ja digitaalisaation mahdollistamat uudet toimintatavat. (Burgess ym. 2017: 5.) Kuluttajamarkkinoilla muutokset markkinoinnissa ovat näkyneet jo pidempään, mutta hiljalleen myös B2B-organisaatiot, eli yritysten välistä kauppaa käyvät organisaatiot ovat alkaneet muuttamaan toimintaansa asiakaslähtöisemmäksi. ABM on saanut vaikutteita näin ollen myös asiakassuhteisiin painottuvista suhdemarkkinoinnista, asiakassuhdejohtamisesta ja strategisesta markkinoinnista, joihin nykyiset teknologiat ovat tuoneet uusia mahdollisuuksia, kuten entistä tarkemmin kohdennetun markkinoinnin, toimenpiteiden skaalaamisen sekä myynti ja markkinointiosastojen syvällisemmän ja mutkattomamman yhteistyön. (DemandBase 2018a; SiriusDecision 2017; Burgess 2017: 13.)

Teknologian näkökulmasta todistamme tällä hetkellä luultavasti nopeinta vallankumousta teollistuneen maailman historiassa. Tämän digitaalisen vallankumouksen vaikutukset heijastuvat kaikkeen toimintaamme. (VTT 2015.) Teknologisilla ratkaisuilla pystytään kehittämään ja tehostamaan toimintaa, mutta yritykset eivät voi varmistaa kilpailuetua, ellei niitä pystytä sitouttamaan vahvasti strategioihin. Muutokset vaativat koko organisaation sitoutumista ja muutoshalukkuutta, mikäli niiden kautta halutaan saavuttaa tavoiteltuja tuloksia. (VTT 2015; Tanni & Keronen 2013; Teece & Linden 2017.)

Perinteisesti B2B-markkinoilla, eli yritysmarkkinoilla muutokset organisaatioissa tapahtuvat B2C-markkinoita, eli kuluttajamarkkinoita hitaammin. Digitaaliset työvälineet ja teknologiat on hiljalleen siirtyneet myös yritysliiketoiminnan puolelle – etenkin suuriin B2B-yrityksiin, ja niiden markkinointi- ja myyntiprosesseihin, mikä näkyy toimialojen tuoreissa strategioissa ja uusien toimintatapojen käyttöönotoissa. (VTT 2015; Tanni & Keronen 2013: 7; SAMA & Storbacka 2016; Teece & Linden 2017.) Uusien toimintamallien onnistunut käyttöönotto ja menestyminen suomalaisissa teollisuusyrityksissä on myös kansantaloutemme kannalta merkittävää, sillä valtaosa Suomen suurimmista yrityksistä on teollisuusyrityksiä ja niiden osuus Suomen viennistä on jopa 50%. Teollisuusalan yrityksissä työskentelee lähes 300 000 henkilöä, joten menestymisellä on suora vaikutus myös kotitalouksiemme taloustilanteisiin. (Tilastokeskus 2018; Largest Companies 2018; Havain 2018a.)

B2B-markkinoilla yrityksen mahdollisista tuloista jopa 80 % muodostuu usein vain muutamasta tärkeimmästä asiakkaasta. Markkinoinnin osalta onkin tärkeää kiinnittää erityistä huomioita näiden arvokkaiden asiakkaiden tavoittamiseksi ja sitouttamiseksi. (Koch 2011: 4, 104.) Perinteisessä liidiperustaisessa, eli uusien asiakkaiden hankintaan perustuvassa markkinoinnissa budjettia käytetään tehottomasti koko asiakaspolun läpi, jolloin panostukset eivät kohdistu vain tärkeimmille asiakkuuksille ja niiden ostopäätöksiin vaikuttaville päättäjille. Budjetit ja resurssit kuluvat myös kannattamattomiin asiakkuuksiin, mikä ei ole kustannustehokkain ratkaisu. (FlipMyFunnel 2018.)

Yrityksillä, joiden tarjoomat ovat monimutkaisia, ostoprosessit pitkiä ja joiden asiakkaat ovat suuria, yksittäisten kauppojen tärkeys korostuu (Kotler ym. 2002: 235). Account-based -markkinoinnin tehokkuus perustuu siihen, että sen avulla pyritään tunnistamaan yritykselle strategisesti tärkeimmät asiakkuudet, kohdentamaan resurssit näiden asiakassuhteiden kehittämiseksi sekä löytämään markkinoilta omalle yritykselle potentiaalisimmat uudet asiakkaat – ne, joihin kannattaa panostaa. (Engman 2016.) Tavoitteena on luoda tiiviimpää yhteistyötä markkinoinnin ja myynnin välille, siten että ne asettavat

yhteiset tavoitteet, määrittelevät houkuttelevimmat asiakasyritykset ja kohdentavat markkinointi- ja myyntipanostukset valittujen kohdeyritysten ostopäätökseen vaikuttaville henkilöille. Ja tämän odotetaan lopulta johtavan liiketoiminnan kannalta keskeisimmän mittarin – tuloksen nousuun. (Engman 2016; Marketo 2019.)

Noussut kiinnostus account-based -markkinointia kohtaan perustuu sen avulla yritysten saavuttamiin tuloksiin. Tutkimuslaitokset ovat selvittäneet ABM-ohjelmien kautta yritysten saavutettuja hyötyjä, joita ovat muun muassa korkeammat markkinoinnin tuotto prosentit, syvemmät asiakassuhteet, suuremmat yksittäiset kaupat, haastavien kauppohenonistuminen ja markkinoinnin strategisempi rooli. (ITSMA ym. 2018; Engagio 2019.) Aihe ei ole vielä levinnyt laajasti markkinoinnin teorioihin, mutta tieteellisiä ja kaupallisia julkaisuja, tutkimuksia ja malleja on saatavilla B2B-markkinointiin erikoistuneilta tutkimus- ja konsultointiyrityksiltä. Tämänkin tutkimuksen toteuttamisen aikana uusia julkaisuja ja selvityksiä ilmestyi jatkuvasti. Uusien teoreettisten näkökulmien tuottaminen onkin aiheen osalta relevanttia, sillä kiinnostus tätä markkinoinnin ja myynnin yhdistävää ajatusmallia kohtaan on selvästi kasvussa.

### 1.1. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tämä pro gradu -tutkielma toteutetaan toimeksiantona Havain Oy:lle. Digitaaliseen myyntiin ja markkinointiin erikoistuneen yrityksen tavoitteena on tarjota asiakkailleen vaikuttavien ja myyvien esitysten sekä ABM-strategioiden suunnittelua (Havain 2018a). Havain toteutti vuonna 2017 selvityksen teollisuusyritysten digitaalisen myynnin tilasta, jossa tutkittiin suomalaisten pienten ja keskisuurten valmistavan teollisuuden yritysten digitaalista markkinointia eri mittareilla (Havain 2018b). Tämän tutkimuksen myötä halutaan laajentaa B2B-myyntiprosessien tutkimuksen kenttää Suomen suurimpiin valmistavan teollisuuden yrityksiin tarkastelemalla näiden yritysten myynti- ja markkinointiprosesseja ABM-näkökulmasta.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, *millainen rooli account-based-markkinoinnilla on suomalaisissa teollisuusyrityksissä?* Jotta ymmärretään taustalla vaikuttavia tekijöitä, tutkitaan työssä tämän hetkistä markkinoinnin tilaa, ABM-strategian toteuttamisen laajuutta ja miten ABM linkittyy yritysten nykyisiin toimenpiteisiin. Vastausta tavoitteen selvittämiseen tutkitaan seuraavien tutkimuskysymysten kautta:



1. *Miten B2B-markkinointia toteutetaan suomalaisissa teollisuusyrityksissä?*
2. *Toteuttavatko suomalaiset yritykset account-based -markkinointia osana myynnin ja markkinoinnin prosesseja?*
3. *Millaisia haasteita ja mahdollisuuksia account-based -markkinoinnin toteuttamisessa on?*

Nykyinen tieto ja ymmärrys account-based -markkinoinnista perustuu suurelta osin kaupallisten tutkimuslaitosten kuten, Engagion, ITSMA:n, DemandBasen ja Allocadian tuotamiin raportteihin, sillä akateeminen tutkimus aiheesta on vasta alkuvaiheessa. Koska ABM on käsitteenä markkinoinnin tieteellisessä kirjallisuudessa varsin tuore suuntaus, tässä tutkimuksessa tutkitaan aihetta laajasti erilaisten empiiristen tutkimusten, alan johtavien asiantuntijoiden tuottamien materiaalien sekä tähän mennessä julkaistujen kirjallisten lähteiden pohjalta. Tutkimuksessa selvitetään syitä, miksi kyseinen markkinoinnin ja myynnin lähestymistapa on noussut suosioon monissa B2B-yrityksissä ja miten digitaalisten työkalujen lisääntyminen on siihen vaikuttanut.

Tutkielman erityisenä tarkastelukohteena ovat suuret suomalaiset, yli 300 miljoonan liikevaihdon kansainvälistä kauppaa käyvät teollisuusyritykset. Suurten valmistavan teollisuuden yritysten tuotteena on usein kompleksinen tuote, jonka myyntisykli on pitkä ja myyntiprosessi monimutkainen. B2B-markkinoilla ostajayrityksessä ostopäätökseen vaikuttavat useat henkilöt tai päättävät tahot, joiden tunnistaminen voi olla hyvinkin haastavaa. Kaupan syntyminen vaatii myyjäyritykseltä asiakkaan tuntemusta ja ostoprosessin ymmärtämistä, sillä tyypillistä on hyvinkin erilaisten ratkaisujen myynti. Teollisuudessa tuotteiden hinnat voivat olla hyvinkin korkeita ja yrityksessä tehdyt investoinnit kattavia – liikkuvat rahavirratt voivat olla yhtä kauppaa kohden jopa miljoonia euroja. Näin ollen yksittäiset päätökset ovat usein hyvinkin merkittäviä, mikä vaatii ostopäätöksen tekijöiltä usein pitkän päätösprosessin. (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2012: 153–158.) ABM:n nähdään soveltuvan parhaiten juuri tällaisten monimutkaisten ja pitkien myyntiprosesseiden tehostamiseen (Engman 2016), minkä vuoksi pienet ja keskisuuret yritykset jätetään tutkimuksen ulkopuolelle ja keskitytään yrityksiin, joille ABM on tällä hetkellä relevantti toimintastrategia käytössä olevien resurssien sekä yrityksen liiketoiminnan kannalta.

ABM-strategian toteuttamista tarkastellaan tässä työssä organisaatioiden markkinoinnin näkökulmasta. Nykytilanteen kartoittamiseksi haastatellaan suomalaisten teollisuusyritysten markkinoinnista vastaavia henkilöitä. Haastattelujen avulla pyritään luomaan kuva sekä yritysten nykyisistä markkinointitoimenpiteistä että account-based

-markkinoinnin nykytilanteesta Suomessa. Lisäksi muodostetaan käsitys siitä, onko ABM tällä hetkellä osa yritysten markkinointistrategiaa ja millaisia mahdollisuuksista ja haasteita se tarjoaa B2B-markkinoinnille.

## 1.2. Tutkimusote ja metodologia

Tämä tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena. Sen avulla pyritään ymmärtämään tutkimuskohdetta tutkimalla yksittäisiä tapauksia riittävän tarkasti, nostamaan esiin merkittävimmät ongelmakohdat ja yleistettävät lainalaisuudet. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007: 176–177.) Työn empiirinen aineisto kerätään teemahaastatteluin, sillä halutaan saada syvällistä tietoa tutkittavien yritysten toiminnasta ja toimenpiteistä sekä näiden taustalla vaikuttavista tekijöistä. Teemahaastattelu on tutkimushaastatteluna puolistrukturoitu menetelmä, jossa haastattelun teemat ovat jokaiselle haastateltavalle samat, mutta tutkijalla on vastuu haastattelutilanteen etenemisessä. (Hirsjärvi & Hurme 2001: 48.) Tutkimusmenetelmän valinnan taustalla on tavoite saada rakennettua kokonaisvaltainen ymmärrys tutkittavien tarkastelun kohteena olevien teemojen ympäriltä ja vertailukelpoista materiaalia tulosten analyysiin.

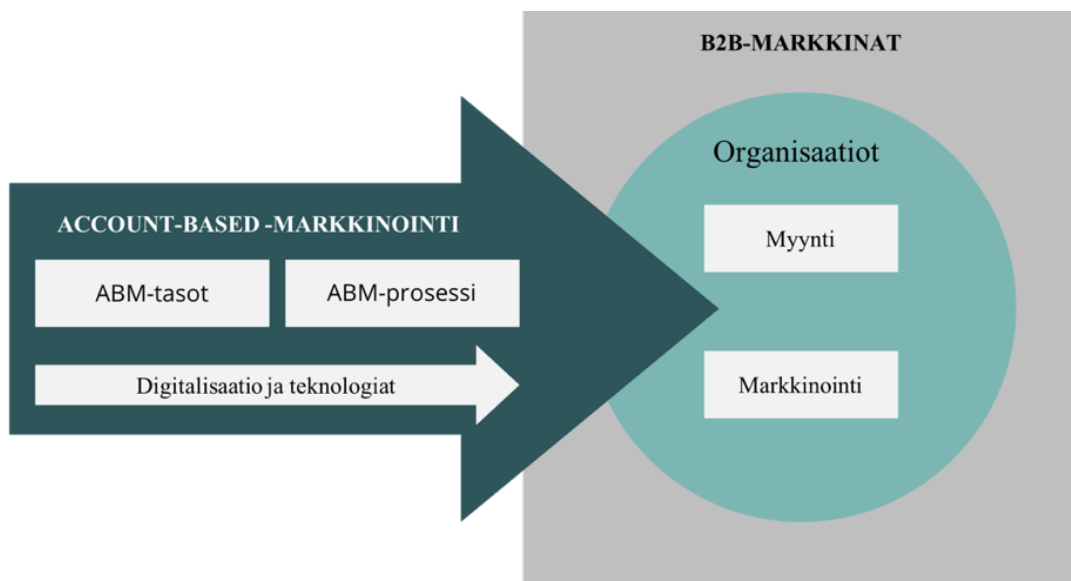
Haastateltaviksi on valittu Suomen suurimmista B2B-yrityksistä markkinoinnista vastaavia henkilöitä, jotka ovat asiantuntijoita omalla alallaan, ja joille ABM on jollain tasolla tuttu entuudestaan. Haastateltavat valittiin eliittiotantana, joka perustuu harkinnanvaraiseen otantaan, jossa valituilta henkilöiltä uskotaan saavan parhaiten tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2009: 88). Otantaa lähestyttiin etsimällä henkilöitä, jotka työskentelevät suomalaisissa suurissa valmistavan teollisuuden yrityksissä ja vastaavat organisaation markkinoinnista. Haastateltavien valinnan taustalla oli heidän jonkinasteinen ymmärrys ABM-ilmiöstä ja sen hyödyntämisestä omassa organisaatiossaan.

## 1.3. Teoreettinen viitekehys

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys (kuvio 2) rakentuu ABM-tasojen (kuvio 9), ABM-prosessin (kuvio 13) ja B2B-markkinoiden teorioiden ympärille. ABM-tasoja tarkastellaan teoriassa viime vuosien aikana vakiintuneen kolmijaottelun pohjalta, jossa tasot on jaoteltu asiakkuuksien tärkeyden mukaan. Tasot ovat strateginen ABM, skaalattu ABM ja ohjelmallinen ABM. (Burgess ym. 2017: 16.) ABM-prosessi puolestaan kuvataan perinteiseen myyntisuppiloon nähden käänteisenä, asiakkuuksien määrittelyyn

pohjautuvana toimintana, joka esitetään tässä tutkimuksessa luvussa 3.2. (FlipMyFunnel 2017.) Sekä ABM-tasojen että -prosessin toteuttamisen taustalla vaikuttavat digitalisaation myötä kehittyneet teknologiat, jotka mahdollistavat uusia toimintatapoja yritysten markkinointiin ja myyntiin. Näiden teknologioiden osalta tässä tutkimuksessa keskitytään yritysten teknologisen infrastruktuuriin, asiakkuuksien valintaan, sitouttamiseen, mittamiseen ja myynnin mahdollistamiseen (kuvio 15.).

Tutkimuksessa käsitellään account-based -markkinointia B2B-markkinoiden kontekstissa, sillä sen on nähty soveltuvan erityisesti yrityksille, joiden myytävät tuotteet ovat monimutkaisia, myyntisyklit pitkiä ja sidottavat sopimukset pitkäkestoisia. (Engagio 2019.) Nämä B2B-markkinoille tyypilliset piirteet näkyvät niin myynti- kuin ostoprosesseissakin. Tutkimuksen kannalta keskeisessä asemassa on tarkastella, miten ABM pystytään ottamaan käyttöön yrityksissä, jotka toimivat B2B-markkinoilla digitalisaation ja teknologisen murroksen aikakaudella. Tilannetta tarkastellaan erityisesti markkinoinnin näkökulmasta haastatteleamalla markkinoinnista vastaavia henkilöitä suomalaisissa teollisuusyrityksissä. Näin ollen tämän tutkimuksen ulkopuolelle jätetään yritysten muiden osastojen näkemykset ABM-strategiasta ja sen käyttöönotosta.



**Kuvio 2.** Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Account-based -markkinoinnin tämän hetkisen tilanteen selvittämiseksi käytettiin tutkimuksen aineistona teemahaastatteluja, joilla kerättiin tietoa suomalaisten teollisuusyritysten markkinoinnin nykyisistä toimenpiteistä sekä account-based -markkinoinnin nykyisestä tilasta. Haastateltavat valittiin eliittitottamalla, perustuen heidän työnsä kautta

kartoittamaan ymmärrykseen ja näkemykseen markkinoinnin nykyisistä toimenpiteistä ja tulevaisuuden suunnitelmista. (Tuomi ym. 2009: 88.) Haastateltaviksi valittiin kuuden suomalaisten teollisuusyritysten markkinoinnista vastaavaa henkilöä, jolla oli vähintäänkin jonkinasteinen käsitys myös account-based -markkinoinnin periaatteista. Haastattelupyyntöjen aikana käytyjen keskustelujen pohjalta osattiin olettaa, ettei yrityksissä ole vielä määritelty kovin pitkälle vietyjä ABM-strategioita tai -ohjelmia. Näin ollen tutkimukseen valittiin ne yritykset, joilla koettiin olevan vahvin potentiaali tulevaisuudessa toteuttaa ABM-ohjelmia osana yrityksen markkinointia. Tutkimus keskittyy täten ABM-ohjelmien toteutukseen yleisenä ilmiönä ja tutkimuksen ulkopuolelle jätetään prosessin tekninen toteuttaminen ja yksittäisten yritysten ABM-ohjelmien yksityiskohtainen toteutus.

Kirjallisuudessa nousseiden teemojen perusteella muodostettiin tutkimuksen haastattelurunko. Tutkimuksessa käytetyn analysointitavan, teemoittelun periaatteita noudattaen haastattelujen teemoiksi valittiin ne aihepiirit, jotka korostuivat teoriassa. Teemoittelussa tekstistä etsittiin ja merkattiin värikoodein tiettyihin teemoihin liittyvät asiat, jotka kerättiin kokonaisuuksiksi analyysia varten. Teemoittelussa käytettiin jaottelua pää- ja alakategorioihin. Pääkategorioiksi valittiin markkinointi ja ABM, joiden molempien alle jaoteltiin alakategoriat yritys, toimenpiteet, prosessit ja teknologia. Teemoja analysoitiin jäsennellysti kategorioittain suhteuttamalla tutkimuksen teoriaan ja korostamalla ilmenneitä eroavaisuuksia. Tämän avulla pyrittiin samalla vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Lopulta tulokseksi saatiin järjestelty ja selkeä kokonaisuus tutkimuksessa ilmenneistä tuloksista, jota pystyttiin hyödyntämään analyysin kirjoittamisen tukena.

#### 1.4. Tutkielman rakenne

Tutkielma koostuu kuudesta pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa lukija johdatetaan tutkimuksen. Luvussa esitetään syitä tutkimuksen toteuttamiselle, tutkielman tarkoitus ja tavoitteet sekä käytetyt tutkimusmenetelmät ja tutkielman rakenne.

Toisessa pääluvussa avataan tutkimuksen pääteeman, eli account-based -markkinointia, kuvataan, miten ABM on kehittynyt nykyiseen muotoonsa ja mitkä tekijät siihen ovat vaikuttaneet. Luvussa esitetään myös kolme ABM-ohjelmien toteuttamisen tasoa: strateginen ABM, skaalautuva ABM ja ohjelmallinen. Luvun lopussa käydään SWOT-analyysin avulla läpi ABM-strategian hyötyjä, heikkouksia, vahvuuksia ja mahdollisuuksia yleisesti.

Kolmannessa pääluvussa syvennyttään B2B-markkinoihin ja ABM-prosessin toteuttamiseen. Luvussa käsitellään, miten myynti, markkinointi ja ostaminen ovat perinteisesti toteutettu B2B-markkinoilla sekä miten ABM kääntää perinteisen myyntiprosessin ylösalaisin keskittämällä toimenpiteet massamarkkinoinnin sijaan strategisesti tärkeille asiakkuuksille.

Neljännessä pääluvussa keskitytään tutkielman empiiriseen osioon. Luvussa esitellään tutkimuksessa käytetyt menetelmät, haastateltavat, aineiston kerääminen ja sen analysointi. Viidennessä luvussa analysoidaan tehdyt teemahaastattelut ja muodostetaan niiden perusteella kuva suomalaisten valmistavan teollisuuden suuryritysten nykyisistä markkinoinnin toimenpiteistä sekä ABM-ohjelmien nykytilanteesta, mahdollisuuksista ja haasteista. Haastattelujen kautta saatuja tuloksia peilataan tutkielmassa aiemmin esitettyihin teorioihin. Tutkimuksen viimeisessä luvussa esitetään johtopäätökset ja nostetaan esiin mahdollisia jatkotutkimusaiheita teemaan liittyen.

### 1.5. Keskeiset käsitteet

**Asiakkuus (Account):** Yritykselle strategisesti tärkeä yritysasiakas. (McDonald, Millman & Rogers 1997: 737.) Strategisesti tärkeitä asiakkuuksia ovat ne, joihin yritys on kohdistanut lisätoimenpiteitä tai niiden johtamiseen on luotu erityisiä rakenteita. Strategiasia asiakkuuksia ovat ne, joihin on panostettu korkeampi määrä investointeja. (Sullivan, Peterson, Krishnan 2012)

**Account-based -markkinointi eli ABM:** Markkinoinnin näkökulma, jossa yksittäisiä asiakastilejä käsitellään omina markkinoinaan. Kyseessä on strukturoitu lähestymistapa, jolla halutaan kehittää ja toteuttaa erittäin kohdennettuja markkinointikampanjoita kohdeasiakkaalle. ABM yhdistää markkinoinnin ja myynnin määrittelemään tarkasti kohdeasiakkaan liiketoiminnan tarpeet, kohdentamaan nämä jokaiselle päättäjälle ja räätälöimään kampanjoita näiden ongelmien ratkaisemiseksi. (ITSMA ym. 2018; SiriusDecision 2017.)

**B2B eli Business-to-Business:** Yritysten välillä käytävää liiketoimintaa. B2B-markkinoilla yritykset käyvät kauppaa keskenään siten, että sekä myyjä että ostaja ovat yrityksiä. B2B-markkinoilla toimivat yritykset hankkivat tuotteita ja palveluita omaan käyttöön, tuotantoa varten tai niitä myydään edelleen toisille yrityksille. Yksittäisiä asiakkaita on

huomattavasti kuluttajamarkkinoita vähemmän, joten asiakkaiden merkitys korostuu ja heidän yksilöllinen kohtelu mahdollistuu. (Puusa ym. 2012: 153–154, 158.)

**Digitaaliset teknologiat:** Digitalisaation mahdollistamat uudet toimintatavat. Näitä ovat muun muassa analytiikka, big data, mobiiliteknologiat, pilvipalvelut robotiikka, sosiaalinen media ja asioiden internet. (Valtiokonttori 2015.)

**Digitalisaatio:** Digitalisaatiolle ei ole yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Tutkijat käyttävät digitalisaatiosta eri käsitteitä, joissa toistuu digitaalinen teknologia, liiketoiminta, yhteiskunnalliset vaikutukset sekä uudet mahdollisuudet. Gartnerin määritelmän mukaan digitalisaatio on digitaalisten teknologioiden käyttöä liiketoimintamallin muuttamiseksi ja uusien tulo- ja arvonluontimahdollisuuksien tarjoamiseksi – prosessi, jolla siirrytään digitaaliseen liiketoimintaan. (Gartner 2019.) Valtiokonttori puolestaan määrittelee digitalisaation kokonaisvaltaiseksi toimintatapojen uudistamiseksi, joka sisältää myös uusien digitaalisten teknologioiden käyttöönottoa. (Valtiokonttori 2015).

## 2. ACCOUNT-BASED -MARKKINOINTI

Account-based -markkinointi on herättänyt kiinnostusta viime vuosina etenkin B2B-markkinoijien keskuudessa. Kyseessä on strateginen toimintamalli, jonka avulla myynnin ja markkinoinnin toimenpiteet pyritään tuomaan lähemmäs toisiaan ja tämän avulla tekemään toiminnasta tehokkaampaa keskittämällä toimenpiteet vain strategisesti tärkeimpiin asiakkuuksiin. (Golec ym. 2019: 12.) Kyseessä ei suinkaan ole uusi toimenpide, tekniikka tai alusta, vaan pikemminkin ajatusmallin muutos, joka tuo aiemmin tunnettuihin toimintatapoihin digitalisaation ja teknologian kehittymisen tarjoamat työkalut ja mahdollisuudet. (DemandBase 2018a.)

### 2.1. Mitä on ABM?

Account-based -markkinointi, eli ABM on kokonaisvaltainen markkinointistrategia, joka asettaa organisaatiolle yhteiset ajattelutavat (Lenati 2018). ABM-strategian avulla koko organisaation toiminta pyritään sitouttamaan vain strategisesti tärkeimpien asiakkuuksien tunnistamiseen, kasvattamiseen ja ylläpitämiseen (DemandBase 2018a; Burgess ym. 2018). Kyseessä on lähestymistapa, joka käsittelee yksittäisiä asiakkaita ikään kuin omina markkinoinaan. Parhaimmillaan toteutettuna ABM-strategiassa markkinointi- ja myyntiosastot keskittävät toimintansa yhteistyössä täysin vain tärkeimpien kohdeasiakkaiden tarpeiden tunnistamiseen ja tyydyttämiseen, jolloin yrityksen resurssit eivät ole hajaautusti käytössä laajalle joukolle mahdollisia potentiaalisia asiakkaita. (Sands 2006; SAMA ym. 2016: 55.) Markkinoinnin keskittyessä samoihin yrityksiin, joihin myynti suuntaa toimenpiteitään pystytään rakentamaan tiiviimpi yhteistyö osastojen välille, kasvattamaan parempaa asiakaskokemusta toteuttamalla strategian mukaista prosessia ja sen kautta lisäämään myyntiä, nopeuttamaan kauppojen toteutumista tai asiakastyytyvyyttä. (Corselli 2015.)

Erona perinteiseen markkinointiin, jossa pyritään tavoittamaan mahdollisimman laaja joukko potentiaalisia asiakkuuksia, ABM-strategiassa valitaan niiden joukosta vain muutamaiset, yrityksen liiketoiminnan kannalta tärkeimmät asiakkuudet. Siinä missä perinteinen markkinointi keskittyy suureen potentiaalisten asiakkaiden ryhmään, ABM-strategiassa valikoidaan näiden yritysten joukosta vain kaikkein potentiaalisimmat ja kannattavimmat (kuvio 3). (Albacross 2019.) Asiakkuuksien valinta onkin keskeinen tekijä ABM-strategian menestymiselle. (Burgess ym. 2017: 17). Keskittymällä pienempään, mutta laadukkaampaan määrään asiakkuuksia, markkinointiin käytetyt budjetit pystytään

kohdistamaan kannattaviin asiakkuuksiin, minkä on nähty parantavan markkinointiin käytettyjen toimenpiteiden tuotto prosentteja. Parhaimmillaan ABM-strategian käyttöönottoaminen siis säästää yritysten aikaa, resursseja ja työmäärää keskittämällä toimenpiteet vain niihin asiakkuuksiin ja prospekteihin, jotka koetaan yritykselle strategisesti kannattaviksi. (Engagio 2018.)



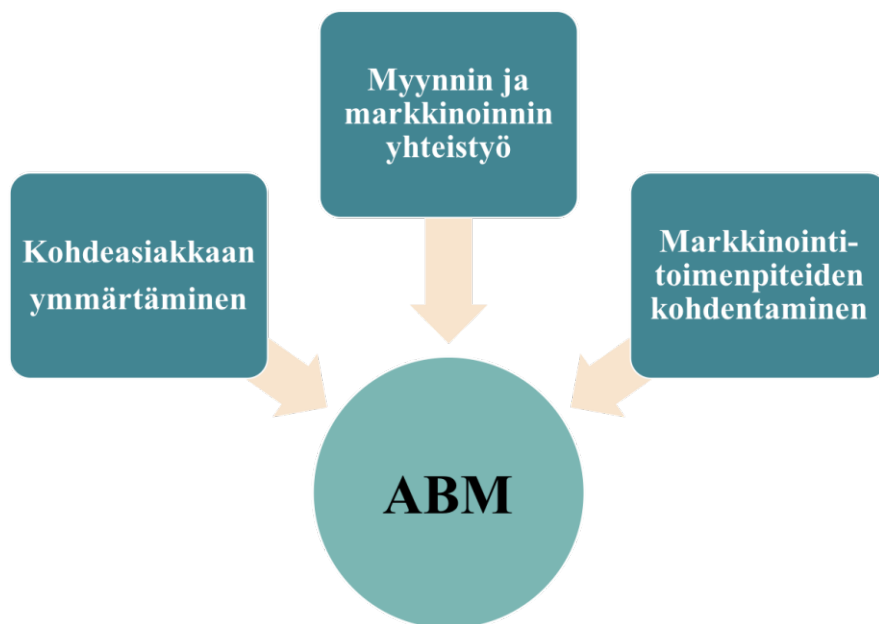
**Kuvio 3.** Perinteinen markkinointi verrattuna ABM-markkinointiin (Mukaiillen Albacross 2019).

#### 2.1.1. Määritelmä

Account-based -markkinoinnille on olemassa useita määritelmiä, jotka ovat muuttuneet vuosien saatossa. Kaikissa määritelmässä ovat kuitenkin aina korostuneet *myynnin ja markkinoinnin yhteistyö, kohdeasiakkaan ymmärtäminen ja markkinointitoimenpiteiden kohdentaminen tarkoin valituille kohdeasiakkaille* (kuvio 3). (Burgess ym. 2017: 6.) Kirjallisuudessa monet pitävät ITSMA-tutkimusorganisaatiota ABM-edelläkävijänä, mutta määritelmiä ovat antaneet nykyisin useat muutkin tahot. ITSMA:n määritelmän mukaan ABM on markkinoinnin näkökulma, jossa asiakkuuksia käsitellään omina markkinoinnina. Heidän mukaansa ABM on strukturoitu lähestymistapa, jolla halutaan kehittää ja toteuttaa erittäin kohdennettuja markkinointikampanjoita strategisesti tärkeille asiakkuuksille ja luoda heille kohdennettuja arvolupauksia ja markkinointitoimenpiteitä. ABM yhdistää ITSMA:n mukaan markkinoinnin ja myynnin osastot määrittelemään tarkasti kohdeasiakkaan liiketoiminnan tarpeet, kohdentamaan toimenpiteet päättäjille ja räätälöimään kampanjoita heidän tarpeisiinsa ja ongelmiensa ratkaisemiseen. (ITSMA ym. 2018.)



Toinen B2B-markkinoinnin alalla tunnettu tutkimusyritys SiriusDesicion (2017) määrittelee account-based -markkinoinnin ajatusmallin muutoksena ja strategisena kehyksenä, joka määrittää lähestymistavan tärkeimpien kohdeasiakkaiden sitouttamiseen. Toimintamallin tavoitteena on heidän mukaansa ostosprosessien ja asiakaskokemuksen parantaminen sekä myynnin ja markkinoinnin yhteistyön vahvistaminen. Terminus (2019) puolestaan kuvaa ABM:n kohdennettuna lähestymistapana B2B-markkinointiin, jossa markkinointi- ja myyntitiimit työskentelevät yhdessä kohdennettuja toimenpiteitä parhaiten sopivien asiakkuuksien kohdentamiseksi ja heidän muuttamiseksi asiakkaita.



**Kuvio 4.** Keskeiset tekijät ABM-strategian toteuttamisessa.

Monissa yrityksissä suurimpana ongelmana toiminnan kehittämisessä ja toteutumisessa koetaan eri osastojen välisen yhteistyön vähäisyys ja niiden välisten toimenpiteiden heikkous, mikä näkyy strategisten tavoitteiden, käytäntöjen ja käytettyjen taktiikoiden eroavaisuuksissa (Sombultawee & Boon-itt 2018). Markkinointi on perinteisesti nähty yhtenä erillisenä osastona tuotanto-, talous-, henkilöstö- ja tietohallinnon ohella, mutta nykyisin markkinoinnin rooli koko yrityksen strategiassa on entistä tärkeämpiä. (Bergström & Leppänen 2016: 18.) ABM-strategian tavoitteena onkin tuoda markkinointia lähemmäksi yrityksen strategiaa ja mukaan liiketoimintaa ohjaavaan päätöksentekoon. (Engagio 2019; ITSMA ym. 2018). ABM on ajatustavan vaihto, jossa halutaan kehittää myyntiprosesseja tiiviimmiksi ja yhtenäisemmiksi, vahvistamalla yhteistyötä markkinoinnin ja myynnin välillä sekä tehostaa kauppajen syntymistä. ABM-strategian avulla voidaan määritellä organisaatioon yhteinen pelikirja kohti yhteisiä tavoitteita. (Del Rowe 2017.)

Toisin kuin account-based -markkinointi terminä antaa olettaa kyse ei ole vain markkinoinnista vaan koko organisaation yhtenäisestä mallista, josta on viimeisen vuoden aikana puhuttu myös account based everything -muodossa. ABM on nähty toimivan parhaiten yrityksissä, joissa liiketoimintaan vaikuttavat osastot toimivat tiiviissä yhteistyössä. (Engagio 2019.)

Asiakassuhteen rakentaminen ja vuoropuhelun aikaansaaminen asiakkaan kanssa ovat nousseet tärkeiksi tekijöiksi nykypäivän markkinoinnissa (Bergström ym. 2016: 13). Asiakkaan tarpeiden syvälinen ymmärtäminen vaatii kokonaisvaltaisen asiakkuuden liiketoiminnan ja ostoprosessin tutkimisen. (SAMA ym. 2016.) ABM-strategian avulla pyritään sitouttamaan asiakas pitkäaikaiseen asiakassuhteeseen nimenomaan huolellisesti tehdyn asiakastutkimuksen ja sen pohjalta määriteltyjen räätälöityjen arvolupauksen myötä. (FlipMyFunnel 2017.) Asiakastyytyväisyyden on nähty parantuvan, silloin kun yritys ymmärtää asiakkaiden tarpeita ja pystyy tarjoamaan kohdennettuja arvolupauksia perustuen asiakkaan haasteisiin. Samanaikaisesti yrityksen kannattavuus paranee, kun ostosyklit lyhenevät ja luotettavan asiakassuhteen kautta kauppohen syntyminen vahvistuu. (Sands 2006; Engagio 2018.)

ABM-strategian avulla nykyiset markkinointitoimenpiteet organisoidaan uudelleen ja perinteinen liidiperustainen, eli uusiin asiakkaisiin perustuva strategia muutetaan liiketoimintaperusteiseksi. Syyt siihen, miksi perinteisten markkinointitoimenpiteiden uudelleenorganisointi on noussut pinnalle ja ABM-markkinoijien puheisiin, ovat digitalisaatio ja sen mukana lisääntyneet teknologiset työkalut digitaalisen markkinoinnin toteuttamiselle. Nykyisin markkinointitoimenpiteiden kohdentamiseen ja skaalaamiseen on tarjolla lukuisia työkaluja, joista markkinoijien tulee löytää omaan liiketoimintaan ja organisaation eniten hyötyjä tarjoavat. (DemandBase 2018a; DemandBase 2018b) Esimerkiksi kehittyneet CRM-ohjelmat, markkinoinnin automaatiotyökalut ja pitkälle kehittynyt analytiikka tukevat ABM-ohjelmien toteuttamista ja auttavat tehostamaan ohjelmien läpiviennin, mutta niitakin tärkeämpää on ensin luoda suunnitelma – strategia, jonka tueksi teknologiset työkalut otetaan käyttöön. (SAMA ym. 2016; Burgess 2018.)

### 2.1.2. Historia ja kehittyminen

Markkinointiajattelu ja markkinoinnin toimintatavat ovat muuttuneet viimeisten vuosikymmenien aikana voimakkaasti kilpailun, tarjonnan ja asiakkaiden käytöksen muuttamisen myötä. Markkinoinnin kehittymisen historiasta voidaan tunnistaa viimeisen vuosisadan ajalta ainakin seuraavat viisi vaihetta: tuotantosuuntainen ajattelu,

myyntisuuntainen ajattelu, kysyntäsuuntainen ajattelu, asiakassuuntainen ajattelu ja suhdeajattelu (Bergström ym. 2016: 9–13.) Nykyisen suhdesuuntautuneen ajattelun aikakaudella asiakassuhteiden hoitaminen ja asiakkuuksien hallinta ovat nousseet korostettuun rooliin. 1990-luvulta lähtöisin olevan ajatustavan taustalla on tavoite pyrkiä pitkäaikaisista asiakassuhteisiin ja ymmärtää asiakkaita kokonaisvaltaisesti. (Puusa ym. 2012: 28–29.)

Jo vuosikymmenien ajan yritykset ovat pyrkineet luomaan suhteita asiakkaisiinsa vahvemman vuorovaikutuksen, pienempien riskien ja vakaamman kaupankäynnin toivossa (Woodburn & McDonald 2012: 16–17). Suhdeajattelun myötä yksittäisistä markkinointikampanjoista on siirrytty pitkäkestoiseen asiakassuhdetta rakentavaan markkinointiin (Bergström ym. 2016: 13). Siirtyminen transaktionaalisesta ajattelumallista pidemmän aikavälin ajatteluun ja sen myötä suhdemarkkinointiin perustuu pitkän aikavälin suhteiden tuottoihin ja tehokkuuteen (Puusa ym. 2012: 163–164). Pitkäaikaisten asiakassuhteiden on todettu olevan uusasiakashankintaa kannattavampia, sillä niiden on nähty tuottavat yritykselle enemmän tuloja kuin asiakassuhteen syntymiseen ja ylläpitoon investoidaan. Onnistuneiden pitkäaikaisten asiakassuhteiden myötä asiakkaat sitoutuvat yritykseen, pitävät yritystä pääostopaikkanaan, ostavat säännöllisesti ja suosittelevat yritystä ja sen tarjoomaa muille. (Bergström ym. 2016: 9–13.)

Onnistuneet asiakassuhteet vaativat strategista suunnittelua ja johtamista. Puusi, Reijonen, Juuti ja Laukkanen (2012: 165–170) kuvaavat asiakassuhteen johtamista yrityksen toiminta- ja johtamistavaksi, jossa keskeistä on tunnistaa strategisesti tärkeät asiakkaat, asettaa tavoitteet, toteuttaa toimenpiteet ja kehittää niitä. Paynen ja Frown (2004) puolestaan kuvaavat asiakassuhteiden johtamista johtamisen näkökulmaksi, jonka avulla luodaan, kehitetään ja ylläpidetään tarkoin kohdennettujen asiakkaiden suhteita, jotta asiakkuuden arvo, yrityksen tulos ja sidosryhmien arvo pystytään maksimoimaan. Heidän mukaansa nykyisin asiakassuhteiden johtamiseen yhdistyy teknologian hyödyntäminen ja sen avulla suhdemarkkinointistrategioiden käyttöönotto. Keskiöön nousee asiakassuhteen johtaminen uusien teknologioiden ja uusien markkinointiajattelumallien kautta kannattaviin pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin.

Aiempiä kohdennetumpi, kaikkein tärkeimpiin asiakkuuksiin keskittyvä *avainasiakkuusjohtaminen* on etenkin B2B-yritysten omaksuma toimintamalli, jossa myyntiyritysten tavoitteena on kasvattaa strategisesti tärkeiden asiakkuuksien portfolioa ja tarjota räätälöityjä ratkaisuja heidän tarpeisiinsa. Menestyminen riippuu kahdesta tekijästä: asiakkaan strategisesta tärkeydestä ja heidän tarpeidensa ymmärtämisestä. (McDonald ym. 1997:

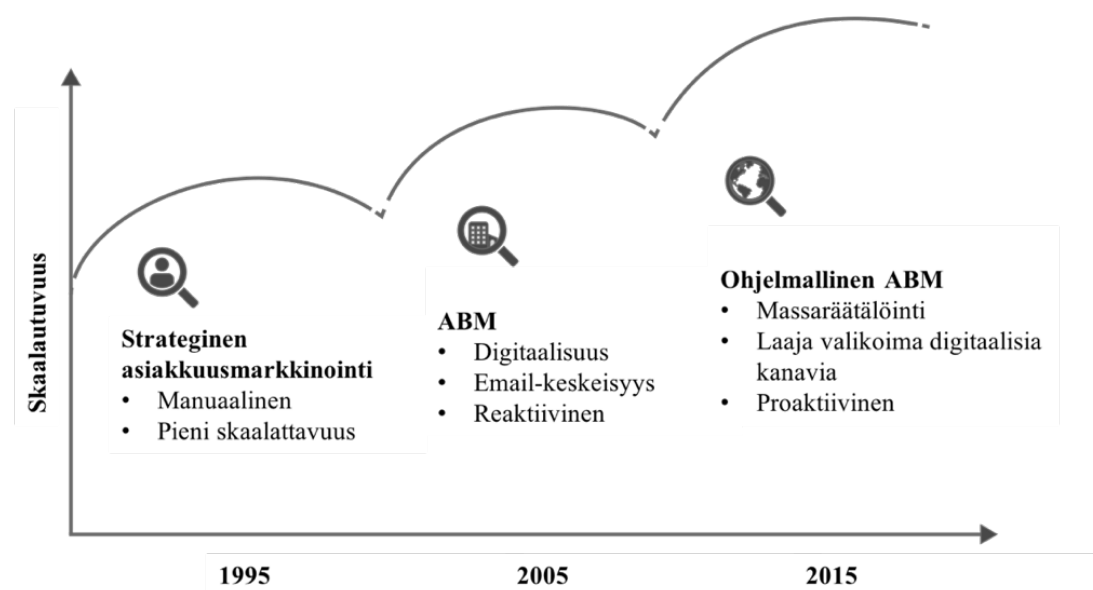
737, 742.) Onnistuneen avainasiakasjohtamisen myötä pystytään tarjoamaan hyötyjä ja mahdollisuuksia molemmille osapuolille, sekä myyjälle että ostajalle ja sitä myötä kehittämään molempien liiketoimintaa. (McDonald ym. 1997: 737, 742.) Pyrkimyksenä on löytää entistä enemmän tietoa asiakkaista, hyödyntää sitä ja tunnistaa markkinoilta ne asiakkaat, jotka ovat yritykselle kaikkein kannattavimpia ja sen myötä tärkeimpiä – aivan kuten account-based -markkinoinnissa.

2000-luvun alussa tutkimus markkinoinnin yhteistyöstä organisaatioiden muiden osastojen kanssa kasvoi, kun tutkimuksissa korostui asiakasarvon rooli, integraation tasot ja yhteistyön vaikutukset yrityksen toimintoihin. Hiljalleen organisaation eri osastojen toimintaa pyrittiin tuomaan lähemmäs toisiaan. (Sombultawee ym. 2018.) Samaan aikaan digitalisaatio yleistyi markkinoinnissa tuoden mukanaan kaksi yritysten toimintaan merkittävästi vaikuttanutta tekijää: markkinoinnin automaatiojärjestelmät ja asiakkuushallinnanjärjestelmät (CRM). Alkuvaiheessa työkalut ja ohjelmat olivat silloisessa muodossaan kuitenkin vielä hyvin reaktiivisia ja keskittyivät pääosin sähköpostin hyödyntämiseen markkinoinnin keinona. (Golec ym. 2019: 7.)

Nykyisen markkinointiajattelun mukaisesti account-based -markkinoinnin ajatusmalli perustuu asiakkaiden tarpeiden ymmärtämiseen ja asiakassuhteisiin keskittyvään markkinointiin – tarkemmin asiakassuhdemarkkinointiin ja avainasiakkuuksien johtamiseen. (Grönroos 1990; Puusa ym. 2012: 165-170; Woodburn ym. 2017: 737, 742.) ABM-strategiassa hyödynnettävät toimenpiteet ovat siis olleet osa yritysten strategioita jo vuosikymmenten vaihteesta lähtien ja jopa vuosikymmenien ajan yritykset ovat keskittyneet enenevässä määrin vain pieneen määrään nimettyjä asiakkuuksia. On puhuttu myös muun muassa strategisesta asiakkuusmarkkinoinnista ja kohdeasiakkuusmarkkinoinnista, joka on yhdistetty yritysten kohdeasiakkuusmyyntiin. (Golec ym. 2019: 7.) Account-based markkinoinnin historian (kuvio 5.) voidaan nähdä alkaneen 1990-luvun puolivälissä, jolloin nähtävillä ensimmäisiä ABM-viitteitä, mutta kyse oli edelleen pitkälti manuaalisesta toimintamallista, jonka skaalautuvuus, eli tuotannon tai volyymin kasvattaminen siten, että tuotannon keskimääräiset kustannukset laskevat oli hyvin pientä. (Golec ym. 2019: 10; Puusi ym. 2012: 33.) Digitalisaation kehittyessä aiemmin tunnetut markkinoinnin toimintatavat ovat saaneet tuekseen teknologiaa ja toimenpiteet on kohdistettu tärkeimpiin asiakkuuksiin. (Olenski 2018.)

ABM-käsite esiteltiin ensimmäisen kerran vuonna 2003 ITSMA: toimesta, mikä oli ABM-näkökulman kehitykselle merkittävä lähtökohta. Charles Doyle loi asiakaskeskeisen markkinoinnin mallin, joka korosti strategisesti tärkeimpien asiakkuuksien ja niille

luotujen markkinointisuunnitelmien kautta syntyviä monitahoisempia asiakassuhteita. (Burgess ym. 2017: 10.) ABM toi suhdemarkkinoinnin, asiakasjohtamisen ja avainasiakkuuksien johtamisen ja strategisen asiakkuusmarkkinoinnin nykypäivään yhdistämällä suhdemarkkinoinnin suhteen tunnistamisen, solmimisen, vaalimisen ja kehittämisen, asiakassuhteiden johtamisessa korostetun strategianäkökulman, avainasiakkuusjohtamisen strategisesti tärkeiden asiakkaiden valinnan ja pitkän aikavälin suunnittelun sekä liitti strategiseen asiakkuusmarkkinointiin teknologiset työkalut (Puusi ym. 2012: 164–165, 168; Golec ym. 2019: 7–9.) ABM yhdisti myynnin ja markkinoinnin strategian, datan, teknologian sekä ihmiset. (ABM Leadership Alliance 2019.)



**Kuvio 5.** Account-based -markkinoinnin historia (Havain 2019.)

Vielä vuosia sitten useat yritykset toteuttivat ABM-strategiaa hyvin yksinkertaisella tavalla, sillä teknologia ei ollut vielä valmis toimenpiteiden skaalaamiseen ja proaktiiviseen toteuttamiseen. Tarkoin suunniteltua ja kohdennettua markkinointia pystyttiin toteuttamaan vain muutamalle tärkeimmälle asiakkaalle. (Olenski 2018.) Kehittyneet työkalut muun muassa datan hallinnan ja markkinoinnin automaation osalta tekivät aiemmin manuaalisista prosesseista skaalattavia ABM-ohjelmia. Uudet teknologiat ja työkalut loivat strategian läpiviennille toimivan infrastruktuurin. Vasta viime vuosien aikana teknologian taso on yltänyt riittävän korkealle tasolle skaalautuvien ABM-strategioita toteuttamiselle satoihin tai jopa tuhansiin kohdeasiakkaisiin. (Golec ym. 2019: 9; Ellett 2017; Engagio 2018.) Account-based -markkinoinnin potentiaali markkinoinnin strategiana konkretisoituu mittakaavaetujen ja skaalautuvuuden myötä. (Olenski 2018.)

### 2.1.3. Nykytila

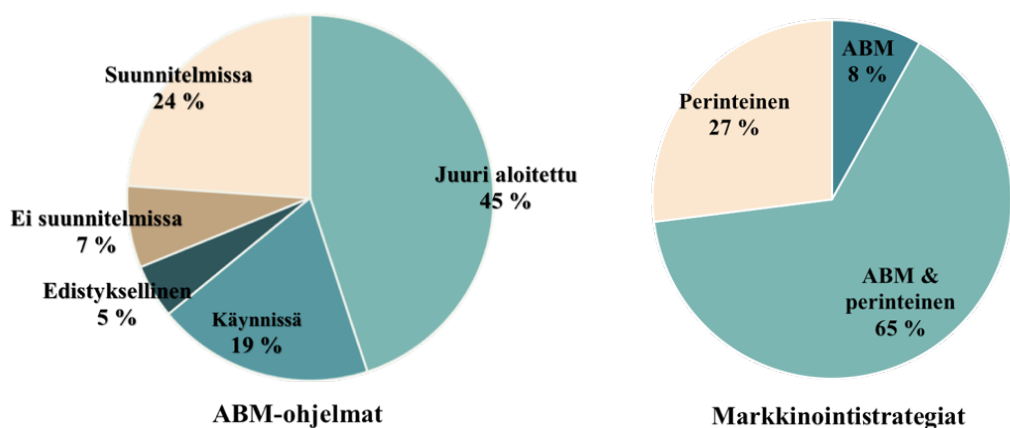
Digitaalisuus on tuonut ABM-strategioiden toteuttamisen tämän päivän tarpeiden ja vaatimusten mukaiseksi. Tutkimusten mukaan ABM-ohjelmien käyttöönotto on aloitettu maailmalla useissa B2B-yrityksissä, mutta sen hyödyntäminen on edelleen hyvin alkuvaiheessa. Tällä hetkellä käytössä pääosin vain pilotteja ja ABM-ohjelmiin käytetyt budjetit ovat vielä melko pieniä. (SiriusDecisions 2017; ITSMA ym. 2018.)

Tutkimuslaitos ITSMA kartoitti vuoden 2018 lopulla lähes 200 globaalin B2B-yrityksen ABM-markkinoijien kokemuksia. Tutkimuksen tarkoituksena oli mitata ABM-ohjelmien käyttöönoton nykytilaa B2B-markkinointiorganisaatioissa ja selvittää ABM:n vaikutuksia markkinoinnin ja myynnin menestykseen. Tutkimukseen vastanneista vain kuudennes oli toteuttanut ABM-ohjelmia osana markkinointiaan yli kolme vuotta, joista suurin osa vasta ensimmäistä vuottaan. (Demand Gen Report 2018; ITSMA ym. 2018.) Valtaosa niistä, jotka ovat hyödyntäneet ABM-ohjelmia vähintään vuoden, olivat tunnistaneet vaikutuksia tuloksessa. Ja edelleen, mitä pidempään ABM oli ollut käytössä, sitä vahvemmin vaikutus näkyi myyntiprosessin kaikkien vaiheiden tehokkuudessa. Kyselyyn vastanneista useat aikovatkin tulevaisuudessa laajentaa panostuksiaan ABM-ohjelmiin, sillä jopa 80 % ABM-ohjelmia hyödyntäneistä aikoi lisätä käyttöä tulevan vuoden aikana. Huomattavaa oli myös se, että yksikään yritys ei aikonut vähentää ABM-ohjelmien käyttöä. (ITSMA ym. 2018.)

Vuonna 2018 markkinointiyritys Engagio toteutti niin ikään yli 1 200 yritykselle tutkimuksen, jossa selvitettiin B2B-yritysten tämän hetkisiä trendejä ja account-based -markkinoinnin tilaa. Myös kyseisen tutkimuksen pohjalta voidaan todeta ABM-strategioiden olevan vielä suhteellisen alkuvaiheessa valtaosalla vastanneista yrityksistä. Suurin osa vastanneista (45 %) oli nimittäin juuri aloittanut ABM-strategian toteuttamisen. Neljänneksellä ABM oli vahvasti osana yrityksen strategiassa ja toinen neljännes vasta suunnittelei aloittavansa ABM-ohjelmien toteuttamista. Tutkimuksen mukaan vain noin 5 % yrityksistä oli yltänyt kehittyneelle tasolle ABM-strategioiden toteuttamisen osalta. Vastanneista toista ääripäätä edusti 7 % osuus, joka ei ollut suunnitellut lainakaan aloittavansa ABM-ohjelmia (kuvio 6). (Engagio 2018.)

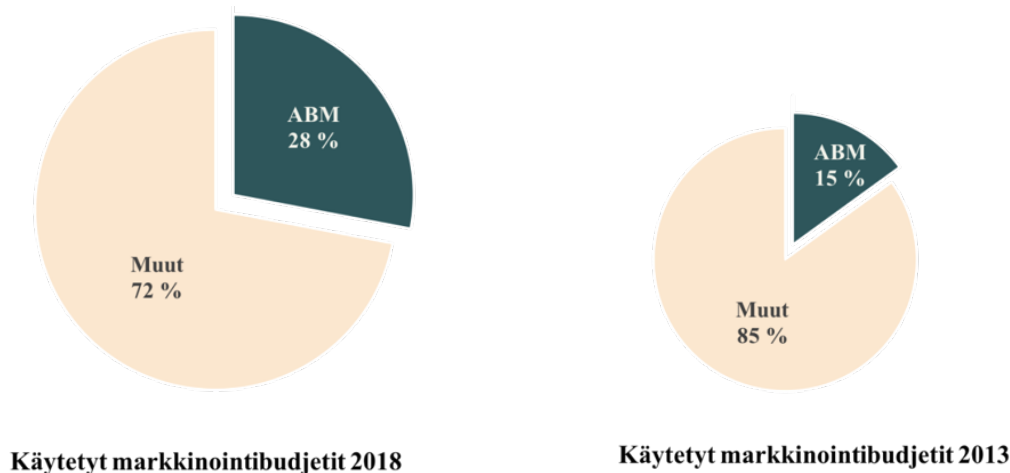
Engagion tutkimuksessa selvitettiin myös sitä, miten vahvasti ABM kattaa kaikki nykyiset markkinoinnin toimenpiteet. Engagion teettämän tutkimuksen mukaan suurimmalla osalla vastanneista yrityksistä ABM oli joiltain osin käytössä. Tällä hetkellä alle 10 % vastanneista yrityksistä käytti markkinoinnissaan ainoastaan ABM-strategioita. Toisaalta

vain reilu neljännes käytti ainoastaan perinteistä kysyntäperusteista markkinointistrategiaa. Suurimmalla osalla olikin strategioinaan ABM- ja perinteisen strategian yhdistelmiä (kuvio 6). (Engagio 2018.)



**Kuvio 6.** ABM-ohjelmien toteutuminen yritysten strategioissa. (Engagio 2018)

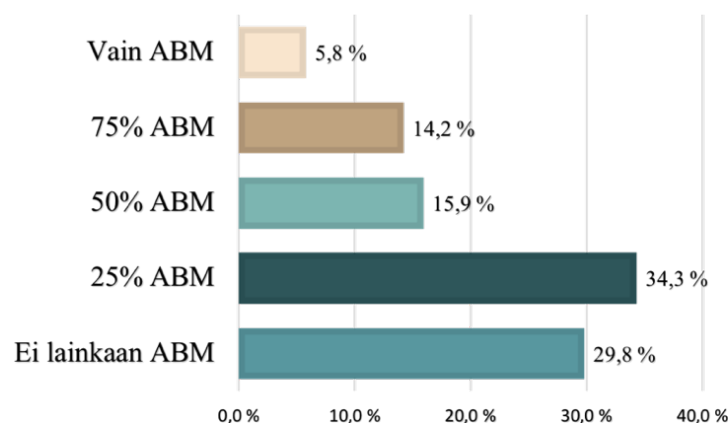
Markkinointibudjettien osalta tällä hetkellä vain suhteellisen pieni osuus käytetään ABM-ohjelmiin. ITSMA:n tutkimuksen mukaan yritykset, jotka olivat jo panostaneet ABM-ohjelmiin kertovat suuntaavansa niihin tällä hetkellä hieman yli neljänneksen (28 %) markkinointibudjeteistaan. Nousua oli kuitenkin nähtävillä viime vuosiin nähden, sillä vuonna 2013 vastaava luku oli 15 %. (ITSMA ym. 2018.) Hyvin samalle tasolle asettuu myös Engagion teettämän tutkimuksen ABM-budjettiosuudet, sillä sen mukaan vastaajien käyttämistä markkinointibudjeteista 20 % oli käytetty ABM-ohjelmiin. Muutos seuraavalle vuodelle oletettiin kasvavan noin 10 % (kuvio 7). (Engagio 2018.)



**Kuvio 7.** Markkinointibudjettien jakautuminen vuosina 2018 ja 2013. (ITSMA ym. 2018.)

ABM-strategioiden kehittymiselle on nähty olevan mahdollisuuksia ja tulevaisuuden ABM-budjettien oletetaan kasvavan, sillä tähän mennessä toteutettujen ABM-ohjelmien kautta saadut tulokset oli nähty positiivisina. Markkinoinnin ROI (return on investment), eli sijoitetun pääomantuotto, eli luku, jolla mitataan markkinointi-investointien absoluuttista tehokkuutta, on ollut ABM-ohjelmissa perinteisiin markkinointitoimenpiteisiin verrattuna korkeampi. ROI-luku saadaan jakamalla mainonnan kautta tulleet tulot siihen käytetyillä menoilla. (Puusa ym. 2012: 116.) Näin ollen tuotot kohdennettujen markkinointitoimien kautta ovat olleet niihin käytettyjä menoja suuremmat. Myös asiakastytyväisyyden ja osastojen yhteistyön myötä syntyneet innovaatiot liiketoiminnan kehittämiseksi antavat positiivisia viitteitä ABM-strategioiden hyödyistä. ITSMA:n teettämän tutkimuksen mukaan lähes puolet ovat saaneet markkinointipanostuksilleen kaksinkertaisen tuoton verrattuna muihin markkinoinnin keinoihin. (ITSMA ym. 2018.)

Kolmanteen vuonna 2018 tehtyyn tutkimukseen oli niin ikään haastateltu B2B-markkinoijia laajasti tämän hetkisestä markkinoinnin tilanteesta, jossa ABM oli yhtenä osa-alueena. Allocadian teettämään tutkimukseen vastasi yli 400 B2B-markkinoijaa, joista suurin osa oli jossain määrin ottanut account-based markkinoinnin osaksi omaa markkinointiaan. Vastaajista vajaa kuusi prosenttia sanoi kaiken markkinoinnin olevan ABM-ohjelmia ja suurin osa vastaajista (34,3 %) kertoi neljänneksen markkinointiohjelmista olevan ABM-ohjelmia. Lähes 30% yrityksissä ABM ei ollut lainkaan osa markkinointia (kuvio 8). Vuoden 2017 lukuihin verrattuna käyttöasteet olivat nousseet kuitenkin kaikilla osa-alueilla. (Allocadia 2018.)

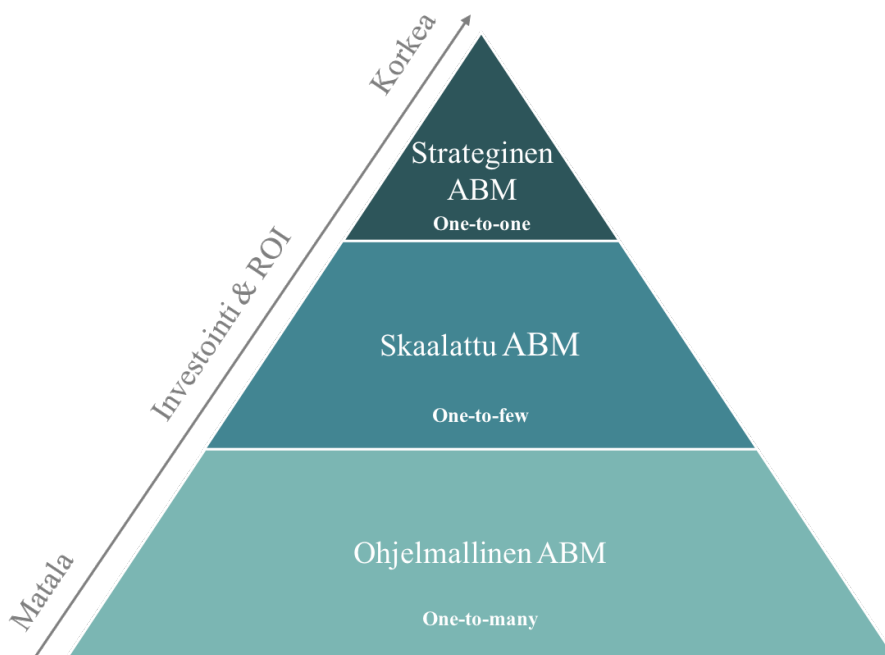


**Kuvio 8.** ABM-ohjelmien osuus markkinoinnissa. (Allocadia 2018.)



## 2.2. ABM-ohjelmien tasot

ABM-ohjelmat kohdistuvat myynnin ja markkinoinnin yhdessä määrittelemiin asiakkuuksiin. Koko yleisöä tavoittelevaa massamarkkinointia ja suuremmille segmenteille suunnattua markkinointia ei luokitella ABM-strategioihin, vaan vaaditaan kohdennettumpaa – valituille asiakkuuksille kohdennettua toimintaa. (Burgess ym. 2017: 18.) ITSMA:n luoman mallin mukaan ABM-ohjelmia voidaan toteuttaa kolmella tasolla: *strategisella, skaalatulla ja ohjelmallisella tasolla* (kuvio 9). Tasot kuvaavat, millaisille kohdeasiakkuuksille ABM-ohjelmia toteutetaan ja miten suuret panostukset yhtä asiakkuutta kohden toteutetaan. Ohjelmallisella ABM-tasolla nimettyjä kohdeasiakkuuksia tavoitellaan pääosin ohjelmallisen markkinoinnin avulla, skaalatulla ABM-tasolla keskitytään klustereihin tai avainasiakkuuksiin, joilla on yhteisiä tekijöitä ja strategisella tasolla valitaan vain muutama yritykselle strategisesti tärkeä asiakkuus, joille kohdistetaan hyvin kohdennettuja markkinointi- ja myyntitoimenpiteitä. (ITSMA ym. 2018.) Näistä etenkin skaalautuvalla ja ohjelmallisella tasolla markkinointiteknologian kehittyminen on mahdollistanut ohjelmien skaalautuvuuden. (Burgess ym. 2017: 16.)



**Kuvio 9.** ABM-tasot (Burgess & Munn 2017:16.)

Mitä korkeampaa tasoa pyramidista tarkastellaan, sitä vähemmän on valittuja asiakkuuksia ja investointien suuruus yhtä asiakkuutta kohden nousee. Luonnollisesti samalla myös asiakkuuksiin kohdistuvat tuotto-odotukset nousevat. Korkeammalla tasolla panostukset

kohdistuvat suurelta osin nykyisiin asiakkuuksiin, kun taas alemmille tasoille siirryttäessä voidaan kohdejoukkoa laajentaa kyseisen tason toimenpiteiden mukaisesti myös uusiin asiakkuuksiin. (Burgess & Munn 2018: 16.)

Kaikki kohdeasiakkaat eivät luonnollisesti tarjoa yritykselle samanlaista tuloa eikä tulopotentiaalia. Yksi ABM-ohjelma ei useinkaan riitä, sillä yrityksillä on eri tasoisia asiakkuuksia. Täten yritykset voivat räätälöidä ja valita eri tasoisista ohjelmista itselleen sopivimman tai sopivimmat yhdistelmät. (Ellett 2017.) Yritykset voivat toteuttaa ABM-strategianaan joko yhden tason ABM-ohjelmia tai yhdistellä niitä omaan asiakasportfolioonsa sopivaksi. (Burgess ym. 2017: 16.) ITSMA:n teettämän tutkimuksen mukaan tällä hetkellä B2B-markkinoilla strategisia ABM-ohjelmia markkinoinnissaan hyödynsi 56 % vastaajista. Vastaava luku skaalatuille tasolle oli 60 % ja ohjelmalliselle tasolle 52 %. Suurin osa oli kohdistanut toimenpiteensä vain yhdelle tasolle, mutta jopa 22 % vastaajista oli ottanut ABM-ohjelmat laajasti käyttöön eri tasoisiin asiakkuuksiin ja hyödynsivät kaikkia ABM-tasojen ohjelmia. (ITSMA ym. 2018.)

### 2.2.1. Strateginen ABM ("one-to-one")

Pareto-säännön mukaan 20 % asiakkaista tuo 80 % yrityksen myynneistä tai tulovirrasta. Näihin tärkeimpiin asiakkaisiin kohdennetut panokset tuottavat näin ollen huomattavasti suurempaa tulovirtaa ja tehostavat yrityksen resurssien käyttöä. Markkinoinnin osalta onkin tärkeää kiinnittää erityistä huomioita näiden arvokkaiden asiakkaiden tavoittamiseksi ja sitouttamiseksi. (Koch 2011: 4, 104.) ABM-pyramidin ylimmällä, eli strategisella ABM-tasolla keskitytään yrityksen kannalta strategisesti tärkeimpiin asiakkuuksiin. Kohdeasiakkuuksiksi valitaan myynnin ja markkinoinnin yhdessä määrittelemät tärkeimmät asiakkuudet, joista oletetaan saatavan suurimmat tuotot nyt tai tulevaisuudessa. Tavoitteena on kasvattaa kohdeyrityksen osuutta yrityksen salkussa tai kasvattaa jo nykyisin suurta osuutta vieläkin suuremmaksi. (Burgess ym. 2017: 18; Ellett 2017.) Strategista markkinointia on toki tehty jo vuosikausien ajan, mutta nykypäivänä sen tekee tehokkaammaksi datan ja teknologian tarjoamat mahdollisuudet päätöksentekijöiden tunnistamiseen, arvolupausten antamiseen sekä tarpeiden tunnistamiseen. (Golec ym. 2019: 18.)

Markkinointisuunnitelma nousee erityisen tärkeään rooliin strategisella ABM-tasolla toteutettavissa ohjelmissa. Sen tulee tukea ja seurata tarkkaan suunniteltua asiakkuuden hallintaprosessia. (Burgess ym. 2017: 19.) Yritys luo kustakin strategisesta asiakkuudesta yhden asiakkaan segmentin, jolle toteuttaa erittäin kohdennettua markkinointia yksilöllisten arvolupausten kautta. Markkinointikampanjat suunnitellaan juuri kyseiselle

yrittäjälle ja asiakkaan kanssa integroidutaan vahvasti. (Burgess ym. 2017: 16; Ellett 2017; Sherpa 2019.) Tehokkaita strategisen ABM-ohjelman taktiikat jakautuvat tasaisesti sekä online- ja offline-markkinointiin, sisältäen kasvokkain tapahtuvat tapaamiset, asiantuntijasuhteiden luomisen, yhteisluomisen, sähköpostit, suoramainonnan ja kustomoidut sisällöt, kuten videot, podcastit ja webinaarit. (ITSMA ym. 2018; Golec ym. 2019: 18.)

Strategisella ABM-tasolla panostukset kohdistuvat suurelta osin jo olemassa oleviin asiakkuuksiin. Strategisen ABM-ohjelman investoinnit ovat suuret ja riskialttiit, sillä suuri osa budjetista kohdistetaan vain yksittäisiin asiakkuuksiin. Strategisella tasolla toteutettu ABM on hyvin resurssi-intensiivistä, sillä se vaatii tarkkoja toimenpiteitä asiakkaan ja markkinan syvälliseen ymmärtämiseen sekä niihin liittyvän tiedon hyödyntämistä myynnin ja markkinoinnin toimenpiteissä. (Burgess ym. 2017: 18; ITSMA ym. 2018) NykYTEKNOLOGIOIDEN ansiosta asiakkuuksista pystytään muodostamaan aiempaa tarkempia kuvauksia ja tunnistamaan niiden ostopäätäjiä paremmin. Datan avulla tiedetään mitä ostajat etsivät, mistä etsivät ja miksi etsivät. Pystytään tunnistamaan asiakkaiden tarpeet jo hyvissä ajoin ja vaikuttamaan ostoprosessiin jo sen alkuvaiheessa. (Golec ym. 2019: 18.)

Yksittäisille asiakkuuksille kohdennettu markkinointi on nähty menestyksekkäänä, ja monet B2B-yrityksiä investoivatkin strategisiin ABM-ohjelmiin kasvun ja innovoinnin edistämiseksi. Strategisten ABM-ohjelmien on todettu tuovan ABM-tasoista eniten tuotteita yhteen asiakkuuteen kohdistetuista toimenpiteistä, mutta haasteeksi nousee resursien tarve ja budjetit. (Burgess ym. 2017: 18–19.) Mitä ylemmältä tasolta ABM-pyramidissa on kyse, sitä suurempaa lisäarvoa ja pidempiä asiakassuhteita pyritään aikaansaamaan. Tyypillisesti strategisen ABM-tason asiakkuudet ovat potentiaalisia pitkäaikaisia yhteistyökumppaneita, joiden kanssa solmitaan suuria kauppia. Mitä suuremmista kaupoista on kyse, sen pidempi on usein myös ostoprosessi ja strategisella tasolla ostoprosessiin saattaa kuluakin jopa vuosia. (Sherpa 2019.)

Yhden markkinoijan vastuulla on strategisella tasolla yhdestä viiteen asiakkuutta ja hän toimii integroituna osana asiakkuustiimiä (Burgess ym. 2017: 16). Tässä yhteydessä puhutaan myös ”one-to-one” -markkinoinnista. Peppers, Rogers ja Dorf (1991: 151) esittävät ”one-to-one” -markkinoinnin osoittavan yrityksen halua suunnata ja mukauttaa käyttäytymistään yksittäisen asiakkaan mukaan hyödyntämällä asiakasymmärrystään. Taustalla vaikuttaa asiakassuhteiden muodostaminen tärkeimpien asiakkaiden kanssa, mikä vaatii koko organisaatiolta sitoutumista jokaisen yksittäisen asiakkaan ymmärtämiseen ja kaikkien osastojen keskittymisen tiettyihin asiakkuuksiin. (Fowler, Pitta, Leventhal 2013: 510.)

### 2.2.2. Skaalattu ABM ("one-to-few")

Pyramidin toisella, eli skaalatulla ABM-tasolla ohjelmia toteutetaan strategiseen ABM-tasoon verrattuna kapeammin resurssein. Edelleen tavoitellaan strategisesti tärkeitä asiakkuuksia, mutta yhteen asiakkuuteen käytettävät resurssit ja panostukset eivät ole strategisella tasolla toteutettujen toimenpiteiden suuruusluokkaa. Kohdeyrityksiksi valitaan pieni joukko yritykselle strategisesti tärkeitä kohdeasiakkaita, jotka jakavat yhteisiä haasteita tai niillä on muita yhteisiä nimittäjiä. (Burgess ym. 2017: 19) Kyse on klusterimarkkinoinnin mallista, jossa kohdeasiakkaita yhdistävät tietyt tekijät esimerkiksi maantieteellisestä tai toimialakohtaisesta näkökulmasta (Porter 1998; Schmitz 1999).

Skaalatulla ABM-tasolla arvolupaukset suunnitellaan niille kohderyhmille, joilla on saman tyyppiset tarpeet, haasteet tai jotkin muut yhdistävät attribuutit. (Sherpa 2019). Yhdistävien tekijöiden kautta voidaan edelleen asettaa tarkoin määritellyt tavoitteet, jotka eivät kohdistu vain yhteen yritykseen, vaan ovat skaalattavissa useampaan kohdeasiakkuuteen. (Golec ym. 2019: 18–19.) Puhutaan myös "one-to-few" ABM-markkinoinnista. Kohdeasiakkuuksiksi valitaan strategista tasoa useampia yrityksiä, joista markkinoija pystyy hoitamaan noin 25 asiakkuutta, jaottelemaan niistä pienempiä klustereita ja toteuttamalla niille kohdennettuja markkinointitoimenpiteitä. Yhteistyö myynnin kanssa painottuu päätöksentekopisteisiin, kuten asiakkuuksien valintaan, arvolupausten luomiseen ja räätälöidyn sisällön tuottamiseen kampanjoita varten. (Burgess ym. 2017: 19.)

Skaalatulla tasolla kohdeyritysten tuottaman asiakkuuden arvo on strategista ABM-tasoa vähäisempää ja samalla myös myyntisyklit ovat lyhyempiä. (Sherpa 2019.) Skaalatulla tasolla tehtävien toimenpiteiden ei oleteta tuottavan samanlaista arvoa kuin strategisella tasolla. (Golec ym. 2019: 19.) Asiakkuuden painottuvat hieman enemmän nykyisiin kuin potentiaalsiin asiakkuuksiin, mutta skaalatun ABM-ohjelman on kuitenkin todettu toimivan tehokkaasti myös uusasiakashankinnassa. Uusien asiakkuuksien hankintaan hyödynnettävässä skaalatussa ABM-ohjelmassa puolestaan tavoitellaan asiakkuuksia, joiden profiileista löytyy samankaltaisuuksia kuin valituista klustereista. (Burgess 2017: 19; Golec ym. 2019: 19.)

Markkinointi on siirtynyt skaalatulla ABM-tasolla strategiseen ABM-tasoon verrattuna vahvemmin digitaalisille alustoille. Suoramarkkinointi sähköpostitse ja suoraviestit kustomoidulla sisällöllä ja personoidulla viestinnällä ovat tehokkaimpia skaalatun ABM:n toimenpiteitä. Myös mahdolliset tapahtumat soveltuvat skaalatun ABM-strategian toteuttamiseen. (ITSMA ym. 2018.) Teknologian avulla kohdeasiakkaasta etsitään tietoa ja

pyritään ymmärtämään ostoprosessia, mutta panostukset ovat maltillisemmat kuin strategisella ABM-tasolla. (Ellett 2017.) Teknologia helpottaa skaalattuja ABM-ohjelmia muun muassa kohdeyritysten valintaprosessissa, kampanjoiden toteuttamisessa ja mittauksissa. Resursseja, niin aikaa kuin rahaakin käytetään vähemmän kuin strategisessa ABM:ssa. (Burgess & Munn 2017: 16.) Teknologian mahdollistama skaalaaminen kasvattaa kohdeyritysten määrää ja samalla sekä investoinnit että ROI-luvut jokaista kohdeyritystä kohtaan laskevat. Teknologian rooli korostuu, sillä se tuo mahdollisuuksia yhteistyöhön useampien avainyritysten kanssa, joskaan sitä ei viedä vielä ohjelmalliselle tasolle. (Burgess & Munn 2017: 16.)

### 2.2.3. Ohjelmallinen ABM ("one-to-many")

Pyramidin alimmalla tasolla eli ohjelmallisella ABM-tasolla automatisaation rooli kasvaa ylempiin tasoihin nähden. Asiakastiedon ja -ymmärryksen hankintaan ei käytetä panostuksia samalla volyymilla kuin ylemmillä tasoilla, vaan kampanjat kohdistetaan hyvin pitkälti ohjelmallisesti toimiala- tai henkilötasoille. (Ellett 2017.) Tällä tasolla luotetaan vahvemmin digitalisaation mahdollistamaan analytiikkaan ja teknologiaan oikeiden henkilöiden löytämisessä, viestin kohdentamisessa, asiakkaiden sitouttamisessa sekä potentiaalisten asiakkaiden ostoprosessin tehokkaassa läpiviennissä. (ITSMA ym. 2018.)

Ohjelmallisella ABM-tasolla kohdeasiakkaiksi valitaan ne, joiden ei nähdä olevan strategisesti yhtä tärkeitä kuin ylemmille ABM-tasoille valitut. Suuria investointeja yksittäisiin asiakkuuksiin ei koeta niin kannattaviksi, että resursseja kannattaisi sijoittaa kovin vahvasti kyseisiin asiakkuuksiin. (Burgess ym. 2017: 20.) Tavoitteena on enemmänkin kasvattaa kohdeasiakkuuksien määrää ja uusia mahdollisuuksia (Golec ym. 2019: 19). Ohjelmallisella ABM-tasolla keskitytäänkin vahvemmin uusiasiakashankintaan (ITSMA ym. 2018). Suurempien asiakkuuksien ja kauppojen osalta ohjelmallista ABM-tasoa voidaan hyödyntää segmentoinnin vahvistamisessa tai tukena suuremmissa brändi- tai tarjouskampanjoissa. Sen avulla voidaan myös tehostaa strategisen tai skaalatun tason toimenpiteitä. (Burgess ym. 2017: 20.)

Kohdeasiakkuuksien tuottama tulovirta on suhteessa alhaisempaa, mutta myös myyntisyklit ovat lyhyempiä. Nopeammat myyntiprosessit vaativat pienempiä panostuksia ja ohjelmallisella tasolla kaupat syntyvät usein alle kolmen kuukauden aikajaksolla. (Sherpa 2019.) Kohdistetuista markkinointitoimenpiteistä suurin osa toteutetaan ohjelmallisella ABM-tasolla verkossa. Tehokkaimpia markkinointitoimenpiteitä ovat sähköpostimarkkinointi, kohdennetut mainokset ja uudelleen kohdentaminen sekä asiakasdatan

pohjalta kohdennetun sisällön kohdentaminen. Kerättyä dataa hyödynnetään tulevien kampanjoiden suunnittelussa. (ITSMA ym. 2018.) Markkinoija voi toteuttaa strategisia toimenpiteitä automatisoidusti valituille kohdeasiakkaille esimerkiksi IP-osoitteiden pohjalta kohdennettuna mainontana. Teknologian avulla kerättynä asiakasdatan hyödyntämistä voidaan ohjelmallisissa ABM-ohjelmissa hyödyntää muun muassa asiakasymmärryksen kasvattamiseksi. (Burgess ym. 2017: 20.) Analytiikan ja automaation avulla markkinointitoimenpiteiden skaalaaminen kymmenille, jopa sadoille tunnistetuille asiakkaille mahdollistuu ja yksi markkinoija pystyy tukemaan myynnin prosesseja jopa tuhansille asiakkaille. Näin ollen resurssit pystytään pitämään tehokkaasti käytössä asiakkuusportfolion hallinnassa. (Burgess ym. 2017: 16, 20.)

### 3. ACCOUNT-BASED -MARKKINOINTI B2B-YRITYKSISSÄ

Account-based -markkinointi on B2B-markkinoille suunnattu myynnin ja markkinoinnin yhdistävä ajattelumalli (Compton 2016). B2B-markkinoilla toimijoita, niin myyjiä kuin ostajiakin on kuluttajamarkkinoihin verrattuna vähemmän, joten keskittyminen strategisesti tärkeimpiin asiakkaisiin on liiketoiminnan kannalta keskeistä. (Puusa ym. 2012: 153–154.) ABM haastaa perinteisen myynti- ja markkinointiajattelun kohdentamaan toimenpiteet vain valituille, tärkeimmille asiakkuuksille. ABM-prosessin läpivienti ja ABM-strategian käyttöönotto vaatii organisatorisesti hitailta, usein joustamattomiltakin B2B-yrityksiltä pitkän aikavälin suunnitelmaa.

#### 3.1. B2B-markkinat

B2B eli ”business-to-business” viittaa yritysmarkkinoihin – markkinoihin, joilla yritykset harjoittavat liiketoimintaa muiden organisaatioiden tai yritysten kanssa (Bergström ym. 2016: 128). B2B-markkinoilla organisaatiot ostavat ansaintatarkoituksessa erilaisia tuotteita ja palveluita muilta organisaatioilta omaan käyttöön, tuotantoaan varten tai myyvät niitä edelleen toisille yrityksille (Puusa ym. 2012: 153–154). Myös B2B-yritysten loppukäyttäjät ovat kuitenkin kuluttajia, joten yritysten kysyntä on lopulta loppuasiakkaiden kysynnästä johdettua. Tällaisen johdetun kysynnän vuoksi sekä omien asiakkaiden ja heidän liiketoiminnan ymmärtäminen – ja edelleen, loppuasiakkaiden ymmärtäminen on B2B-liiketoiminnan kannalta tärkeää. (Kotler ym. 2002: 236; Bergström ym. 2016: 128.)

B2B-markkinat ovat joiltain osin kuluttaja- eli B2C-markkinoiden (”business-to-customer”) kaltaiset, mutta erojakin löytyy. Molemmilla markkinoilla ihmiset tekevät eri rooleissa ostopäätöksiä ja pyrkivät tyydyttämään tarpeitaan. Päätöksenteko B2B-markkinoilla on kuitenkin kuluttajamarkkinoita rationaalisempaa ja muodollisessa ostopäätösprosessissa päätöksiä tekevät ostamisen ammattilaiset, joiden motiivit ostamiseen perustuvat kuluttajamarkkinoita rationaalisempiin päätöksentekoprosesseihin. Kuluttajat kun tekevät ostopäätöksensä usein omien halujen tai tarpeiden pohjalta – joskus hyvinkin spontaanisti. (Kotler ym. 2002: 235.) Molemmilla markkinoilla peruseriaate on, että myyjä tuntee asiakkaan tarpeet, ongelmat ja ostomotivaatiot ja niihin pyritään löytämään ratkaisuja. (Puusa ym. 2012: 153.) Erona on, että B2B-markkinoilla yritykset haluavat kauppohen kautta todennettavaa hyötyä, kun taas B2C-markkinoilla kuluttajien yksilölliset arvo-odotukset ohjaavat ostopäätöksentekoa. Yrityksille onkin kuluttajia tärkeämpää, että ostettava tuote tai palvelu tuottaa yritykselle mitattavaa lisäarvoa joko ajallisesti tai

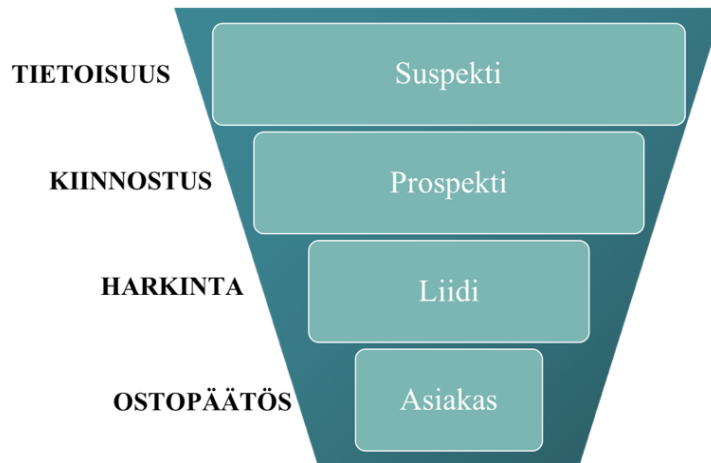
taloudellisesti, sillä ostopäätöksen taustalla vaikuttaa aina vastuu yrityksen budjetista, joten jokaisen päätöksen tueksi vaaditaan perusteluja ja dataa. (Kotler ym. 2002: 233–235.)

Tyypillisiä piirteitä B2B-markkinoilla toimiville yrityksille ovat suuret ostomäärät tai hinnaltaan korkeat tuotteet tai palvelut, jotka ovat usein teknisesti monimutkaisia. Kyse voi olla useiden miljoonien ostopäätöksistä, jolloin riskit ovat luonnollisesti korkeita. Yritysten välillä tehdyt kaupat vaativatkin usein pitkän ostoprosessin, jonka aikana monita- hoiset päätöksentekoyksiköt tekevät tarkkaan harkittuja päätöksiä. (Minett 2002: 2–3.) B2B-markkinoilla yksittäisiä asiakkaita on myös huomattavasti kuluttajamarkkinoita vähemmän, joten asiakkaiden merkitys yksittäiselle yritykselle korostuu, mutta myös samalla heidän yksilöllisempi kohtelu mahdollistuu. (Puusa ym. 2012: 153–154, 158.) Yritysten välillä ostoja tehdään harvemmin, mutta kun kaupat toteutuvat, ostojen summat ovat korkeita. Näin ollen yksittäiset kaupat voivat muodostua yrityksille hyvinkin merkittäviksi. (Kotler ym. 2002: 235.) Myytävät ja ostettavat tuotteet eivät useinkaan ole valmiita, vaan ratkaisuja räätälöidä asiakaskohtaisesti tarpeiden ja vaatimusten mukaan, mikä vaatii syvällistä asiakasymmärrystä. (Bergström ym. 2016: 129.) Samaan aikaan läheiset ostaja- myyjäsuhteet ja vastavuoroisuuden tarve tekevät asiakassuhteista erityisen keskeisiä sekä suhteiden luomisen ja ylläpidon yritysten merkittäviksi kilpailueduiksi. (Kotler ym. 2002: 235–236.)

### 3.1.1. B2B-myynti

B2B-markkinoilla myyjät pyrkivät aktiivisesti löytämään ja tunnistamaan potentiaalisia asiakkaitaan, joille heidän tuotteensa tai palvelunsa voivat tarjota lisäarvoa (Puusa ym. 2012: 160). Perinteisesti B2B-myyntiä on kuvattu prosessina, jossa myyjä hoitaa myyntityön potentiaalista asiakkaista askeleelta kohti myyntitapahtumaa ja myynnin seuranta. (Mocrief & Marshall 2005.) Se on kuvattu liidiperustaisena mallina, jossa suuresta joukosta todennäköisiä potentiaalisista asiakkaita, joita kutsutaan myös suspekteiksi ja prospekteiksi, pyritään saamaan liidejä, eli potentiaalisia asiakkaita ja heistä edelleen ostavia asiakkaita (kuvio 10). (FlipMyFunnel 2018). Järvinen ja Taiminen (2016) puolestaan kuvaavat nelivaiheista prosessia kehänä, jossa otetaan huomioon myös nykyiset asiakkaat, jotka voivat tehdä uudelleen ostoja, lisämyyntiä ja ristikkäismyyntiä. Heidän mallissaan nykyiset asiakkaat voivat siis palata prosessiin uudelleen ja uudelleen, muodostaen eräänlaisen asiakaspolun kehän.





**Kuvio 10.** Perinteinen myyntiprosessi. (Mukaillen D’Haen & Van Del Poel 2013 & Flip-MyFunnel 2017.)

Myyntiprosessi on kuvaus asiakkaan hankinnanpolusta, joka on jaoteltu vaiheisiin. Alussa on lista suspekteja, joihin luetaan mukaan kaikki mahdolliset uudet asiakkaat. Teoriassa suspekteja voivat B2B-markkinoilla olla kaikki muut yritykset, mutta käytännössä ja seuraavien vaiheiden helpottamiseksi listalle ei valita kaikkia yrityksiä, vaan ainoastaan oman liiketoiminnan kannalta mahdolliset asiakkaat. (D’Haen & Van Del Poel 2013.) Suspekti on myyntiprosessin ensimmäinen vaihe, jossa seulotaan suuresta joukosta mahdollisia asiakkaita todennäköiset kohdeasiakkaat, jotka pyritään saamaan tietoiseksi yrityksen tarjoomasta. Yritys määrittelee markkinasegmenttiinsä sijoittuvat mahdolliset asiakkaat, joiden mielenkiintoa yrityksen tarjontaa kohtaan ei kuitenkaan ole vielä selvitetty. (Roune & Joki-Korpela 2008: 54.) Seuraavassa vaiheessa suspekteista erotellaan prospektit, eli potentiaaliset asiakkaat, jotka täyttävät ennalta määritellyt kriteerit. Kun yritys tunnistaa asiakasjoukosta prospektinsa, niiden kiinnostus yritystä kohtaan pyritään herättämään. Prospektit, jotka osoittavat kiinnostuksensa muuttuvat ne liideiksi, eli potentiaalisimmiksi asiakkaiksi – sellaisiksi, joita yrityksen kannattaa tavoitella. Nurturointiprosessin, eli liidien hoitoprosessin kautta kiinnostuneet pyritään saamaan entistä kiinnostuneimmiksi ja ottamaan yhteyttä tai muuten harkitsemaan ostopäätöstä. Lopulta osa näistä liideistä tekee lopullisen ostopäätöksen ja heistä tulee yrityksen asiakkaita. (D’Haen & Van Del Poel 2013.)

Myynti nähdään usein enemmänkin taiteena kuin tieteenä, sillä tuskin on olemassa kahta toimialaa tai myyntiprojektia, joissa myyntiprosessi toteutuisi täysin samanlaisena. Sen esittäminen prosessin muodossa onkin nähty jokseenkin haastavana. Yleistetty esitys ja kokonaisvaltainen näkemys prosessista auttavat kuitenkin sekä myyjää että myynnin

johtoa tulevien tilanteiden ennakoinnissa, oikea-aikaisessa päätöksenteossa ja myynnin seurannassa. (Roune ym. 2008: 53–54.) Perinteisesti noin 10 % prospekteista siirtyy asiakaspolulla laadukkaiksi liideiksi ja prospekteista asiakkaiksi vain alle 5 %. Mitä tarkemmin vaikuttavat tekijät pystytään määrittelemään ja liidin laatutarkastusta toteuttamaan eri vaiheissa, sitä tehokkaammin myyntiprosessin viimeiset vaiheet pystytään läpiviemään. (D’Haen & Van Del Poel 2013.)

B2B-markkinoilla myyjäyritys on aina vastuussa siitä, että ratkaisu toimii lopullisen yrittäjäasiakkaan liiketoimintaprosesseissa ja että käyttäjät saavat siitä vähintään odottamansa hyödyn. (Roune ym. 2008: 41.) Asiakkaiden tyytyväisyys ja sen myötä syventyvä asiakassuhde ovat myynnin ja näin ollen myös myyjän kannalta merkittäviä tekijöitä liiketoiminnan ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Ajan saatossa tehokkaammaksi myynnin toimintatavaksi onkin muodostunut asiakaslähtöisempi ajatusmalli. Painopiste on kannattavien asiakkaiden kanssa luotavien suhteiden turvaamisessa, rakentamisessa ja pitkän aikavälin ylläpitämisessä. (Mocrief & Marshall 2005.) Leibtag (2013: 38) määrittelee perinteisen myyntitunnelin asiakasnäkökulmasta asiakassilmukkana (”customer loop”), joka kuvaa myyntiä jatkuvana asiakkaan sitouttamisprosessina yrityksen tarjoamaan. Asiakassilmukassa eri kosketuspisteissä pyritään vaikuttamaan päätöksentekoon annettujen arvolupausten kautta ja sitouttamaan asiakas kiinnostavan sisällön avulla. Myyjän tavoitteena on vaikuttaa asiakkaan ostopäätöksiin ja tehdä sen kautta omasta liiketoiminnasta kannattavaa. Asiakassilmukassa asiakasymmärrys korostuu, mikä vaatii entistä syvällisempää asiakkaan tarpeiden, ongelmien ja ostomotivaation ymmärtämistä. (Puusa ym. 2012: 153.)

### 3.1.2. B2B-markkinointi

Markkinoijan rooli on onnistua kertomaan syyt sille, miksi asiakkaan kannattaa valita juuri kyseisen yrityksen tarjoama, sekä perustelut sille, mikä tekee siitä kilpailijoita paremman vaihtoehdon. Toisin sanoen tehtävänä on luoda ja viestiä uskottava, vakuuttava ja houkutteleva arvolupaus. (Bergström ym. 2016: 24–25.) Yrityksen arvolupaukset perustuvat siihen, mitä arvoa asiakas saa yrityksen tarjoomasta – toisin sanoen, miten hyvin yritys pystyy vastaamaan asiakkaan odotuksiin (Payne & Frow 2014). Arvonluontiprosessissa otetaan huomioon yrityksen asiakkaalle tarjoaman hyödyn lisäksi myös arvo, jonka yritys saa asiakkailtaan. Koska syvälliset asiakassuhteet luonnollisesti tehostavat asiakassuhteen muodostumista, B2B-markkinoinnin tehtävänä on arvolupausten lisäksi luoda, kehittää ja syventää asiakassuhteita. (Rope 2004: 24–25.)

Paynen ja Frown (2014) mukaan onnistuneet arvolupaukset toimivat kriittisinä tekijöinä markkinoilla erilaistumiselle ja nykyisten asiakassuhteiden johtamiselle. Arvo asiakkaalle muodostuu heidän saamistaan hyödyistä ja niiden vaikutuksista omaan liiketoimintaan. (Arantola & Simonen 2009.) Kotler ja Keller (2012: 149) sisällyttävät arvolupauksen määritelmään kaikki yrityksen lupaamat hyödyt ja lupauksen kokemuksesta, jotka asiakas voi olettaa saavansa yrityksen tarjoomasta. Viestimällä selkeästi ja tehokkaasti omat arvolupauksensa kohderyhmilleen, yritys pystyy vahvistamaan kilpailuetuaan markkinoilla ja tuomaan esiin vahvuutensa ja kilpailijoista erottavat tekijät. Onnistuakseen tämä vaatii taustalle syvää ymmärrystä kohdeasiakkaiden haasteista ja tarpeista. (Payne & Frow 2014.)

Lehmann ja Winer (2008) puolestaan kuvaavat arvolupausten olevan kokonaiskuvaus yrityksen ydinstrategiasta. Monimutkaisten tuotteiden markkinoinnissa myös yrityksen teknisillä osaajilla, kuten insinööreillä, suunnittelijoilla ja tuotantopäälliköillä on suuri rooli onnistuneiden markkinointiviestien toteuttamisessa. Heidän osaamisensa ja yksityiskohdaisen ammattitaitonsa avulla tekninen tieto saadaan markkinointiviestintään ja sen myötä ostajien päätöksenteon tueksi. (Morris, Pitt & Honeycutt 2001: 7.) Perinteisesti markkinointi B2B-markkinoilla on tapahtunut myyjän ja asiakkaan henkilökohtaisessa tapaamisessa myynnin ohella ja henkilökohtaiset suhteet ja itse myyntitapahtuma ovat olleet hyvin keskeisessä roolissa (Puusa ym. 2012: 153–154.) Etenkin digitaalisten kanavien myötä markkinoinnin suurempi rooli myyntiprosessissa on mahdollistunut muun muassa sisällöntuotannon osalta. Sisällöntuotanto onkin noussut etenkin digitaalisen markkinoinnin myötä yhdeksi B2B-markkinoinnin tärkeimmistä osa-alueista. (Järvinen & Taiminen 2016.) Tarjoamalla vakuuttavaa ja osuvaa sisältöä kohderyhmille digitaalisten kanavien kautta pystytään mahdollistamaan esimerkiksi potentiaalisten asiakkaiden siirtyminen yrityksen nettisivuille ja tutustumaan tarjoomaan paremmin. Onnistuneen sisällöntuotannon avulla heidät saadaan kiinnostumaan, ostamaan ja sitoutumaan yrityksen tuotteisiin ja palveluihin. Sisältömarkkinointi mahdollistaa B2B-markkinoijille uudenlaiset tavat asiakassuhteiden luomiseen ja vahvistamiseen. (Järvinen & Taiminen 2016.)

Arvonluontiprosessin lisäksi B2B-markkinoijan on pystyttävä antamaan asiakkailleen asiantunteva, mutta samalla selkeä kuva yrityksen tarjoomasta. Teknisen tiedon lisäksi on löydettävä tehokkaat keinot tavoittaa oikeat kohderyhmät, oikeissa kanavissa ja vieläpä oikeaan aikaan. B2B-markkinoilla markkinointimix eroaa kuluttajamarkkinoiden perinteisestä 4P-mallista, joka määrittelee yrityksen kilpailuedun tuotteen (product), hinnan (price), jakelun (place) ja markkinointiviestinnän (promotion) mukaan. (Puusa ym. 2012: 153–154.) B2B-markkinoilla ostopäätökseen vaikuttaa tuotteen lisäksi vahvasti myös sen

saatavuus, hinnoista käydään neuvotteluja, koska muutamankin sentin vaikutus suurissa tilausmäärissä voi olla merkittävä ja viestinnässä korostuu rationaaliset ja taloudelliset edut, joita on perinteisesti pyritty tuomaan esiin myynnin toimesta henkilökohtaisen myyntityön kautta. (Puusa ym. 2012: 153–154.) Harvard Business Review -artikkelissa perinteinen 4P-malli on muokattu B2B-markkinoille paremmin soveltuvaksi SAVE-malliksi, jossa tuotteen korvaa ratkaisu (solution), jakelun korvaa saatavuus (access), hinnan korvaa arvo (value) ja markkinointiviestinnän korvaa koulutus (education). Malli keskittyy B2B-markkinoille perinteisempään ratkaisumyyntiin, jossa asiakas nostetaan keskiöön. (Ettenson, Conrado & Knowles 2013.)

Parempi tieto ja ymmärrys B2B-ostajan ostokäyttäytymisestä ja sen eri vaiheista voi auttaa markkinoijaa luomaan liiketoiminnan kannalta oleellista arvoa asiakkaalle ja samalla parantamaan omaa asemaansa kannattavan liiketoiminnan luomisessa (McMaster 2010: 61). Jos yritys haluaa menestyä, sen täytyy varmistaa, että tarjoaa asiakkaille yhtenäisen viestinnän kaikissa kontaktipisteissä. Toisin sanoen kaikissa kanavissa, joissa yritys ja asiakas kohtaavat, täytyy arvolupausten tulee näyttäytyä yhtenäisenä. (Payne & Frow 2004.) Viestintä B2B-markkinoilla eroakin kuluttajamarkkinoista joiltain osin, sillä rajallisempi asiakaskunta ja sen myötä helpompi tavoitettavuus johtaa suurempiin markkinointikanaviin kuin kuluttajamarkkinoilla. (Rope 2004: 127.)

### 3.1.3. B2B-ostaminen

B2B-markkinoilla tärkeintä ei ole luoda myyntistrategiaa, vaan ymmärtää kokonaisvaltaisesti asiakkaan ostoprosessia ja siihen vaikuttavien henkilöiden päätöksenteon motiiveja. (Minett 2002: 24.) Menestyminen B2B-markkinoilla vaatii asiakkaiden ostokäyttäytymisen syvällistä ymmärtämistä. (Johnston & Lewin 1996; Webster ym. 1996). Ostokäyttäytymisen ymmärtämiseksi on tunnettava asiakkaiden liiketoiminta sekä heidän ostoprosessinsa vaiheet ja päättäjät. (Puusa ym. 2012: 155–157.) Syvällinen asiakasymmärrys saavutetaan, kun tunnistetaan ostoprosessiin vaikuttavien tekijöiden, kuten ympäristön, organisaation sisäisten, sosiaalisten tai ryhmän sekä yksilöllisten voimien tai muutujien vaikutukset (Hutt & Speh 2007: 69; Webster ym. 1996).

Organisaatioiden ostokäyttäytymisen teoriat ovat keskittyneet perinteisesti kuvaamaan B2B-ostopäätöksentekoa monivaiheisena ja monimutkaisena prosessina, joihin osallistuu useampia päätöksentekijöitä (Johnston ym. 1996). Päätöksentekijöistä puhutaan myös ostajakomiteana ja ostopäätöksentekoyksikkönä. Kyseessä ei suinkaan ole päätöksiä tekevä fyysinen yksikkö, vaan ryhmä henkilöitä, joiden päätöksillä on vaikutusta lopulliseen

ostopäätökseen. (Bergström ym. 2016: 128–129.) Tähän ostopäätöskomiteaan kuuluu portinvartijoita, vaikuttajia, päätöksentekijöitä ja sponsoreita. Heidän tehtävänä on roolinsa mukaan tunnistaa tarpeita, vertailla vaihtoehtoja, ymmärtää haasteita ja tehdä päätöksiä. (Minett 2002: 24–25.) B2B-markkinoilla kauppaa käyvien yritysten tuleekin huomioida ostavan yrityksen päätöksentekoyksikkö, joka koostuu eri vastuualueilla työskentelevistä ostopäätökseen osallistuvista henkilöistä ja pyrkiä vaikuttamaan heihin markkinoinnin ja myynnin toimenpitein (Vitale ym. 2011: 56). Toisaalta on hyvä muistaa, että vaikka B2B-markkinoilla kauppaa käydään yritysten välillä, päätöksentekijät ovat kuitenkin kuluttajia, joihin vaikuttavat rationaalisten tekijöiden lisäksi laadulliset asiakassuhteisiin liittyvät tekijät, kuten asiakassuhteen syvyys ja henkilökohtaiset suhteet (Puusa ym. 2012: 156–158).

Lähtökohtaisesti organisaatioiden ostaminen on kuluttajien päätöksentekoa suunnitelmallisempaa ja organisoidumpaa, sillä ostojen taustalla on tarkkoja ostamisen ammattilaisten tekemiä tarkkoja laskelmia, joissa punnitaan usein kalliiden ostopäätösten mahdollisia riskejä ja tuottoja. (Bergström ym. 2016: 128.) Päätökset perustuvat taloudellisiin arviointeihin ja varsinaista ostopäätöstä edeltää usein pitkä ja muodollinen prosessi, johon vaikuttaa niin yrityksen sisäiset kuin ulkopuolisetkin tekijät. Mutta vaikka ostaminen on B2B-markkinoilla ammattimaisempaa ja päätöksentekijöitä on useita, ostoprosessin perustana on kuluttajapuolelleen tyypillinen tarpeiden tyydyttämisen tarve. Ostoprosessi noudattaakin suurelta osin samaa prosessia kuluttajan ostoprosessin kanssa aina kiinnostuksen herättämisestä ostoprosessiin asti, liittäen prosessin alkuun kuitenkin raaka-aineen hankinnan ja jalostuksen. (Puusa ym. 2012: 153, 156–158.)

Viimeaikaiset teoriat tuovat B2B-yritysten ostokäyttäytymiseen ja markkinointiin mukaan teknologioiden ja Internetin vaikutuksen. Barley (2016: 16) toteaa artikkelissaan, että 1980-luvulla ja sen jälkeen syntynyt Y-sukupolvi ottaa jatkuvasti käyttöön teknologioita, jotka muuttavat tiedonetsintää, ostamisen käytänteitä, vuorovaikutusta organisaatioiden kanssa sekä odotetun palvelun laatua. Nämä muutokset vaikuttavat suoraan yritysten liiketoiminnan menestymiseen, joten vaaditaan reagointia ja muutosvalmiutta oman toiminnan ja markkinoinnin muovaamiseksi asiakkaiden tarpeita palvelevaksi. Myös Porter (2001: 5) toteaa asiakkaiden ja ostajien vallan vahvistuvan markkinoiden neuvotteluvoiman siirtyessä Internetin myötä yhä enemmän heidän suuntaansa. Markkinointitoimenpiteet eivät risteä enää samalla tavalla ostajan prosessin kanssa. Aiemmin B2B-markkinoilla myyjät toteuttivat ”outbound”-markkinointia, eli potentiaaliin asiakaskäyttöön kohdistettuja markkinointitoimenpiteitä yrityksen näkökulmasta. Nykyisin esimerkiksi sosiaalinen media tuo asiakkaat koko markkinointiprosessin keskiöön ja heillä

on valtaa valita, miten reagoivat vai reagoivatko lainkaan yritysten markkinointiin. (Barley 2016: 16.)

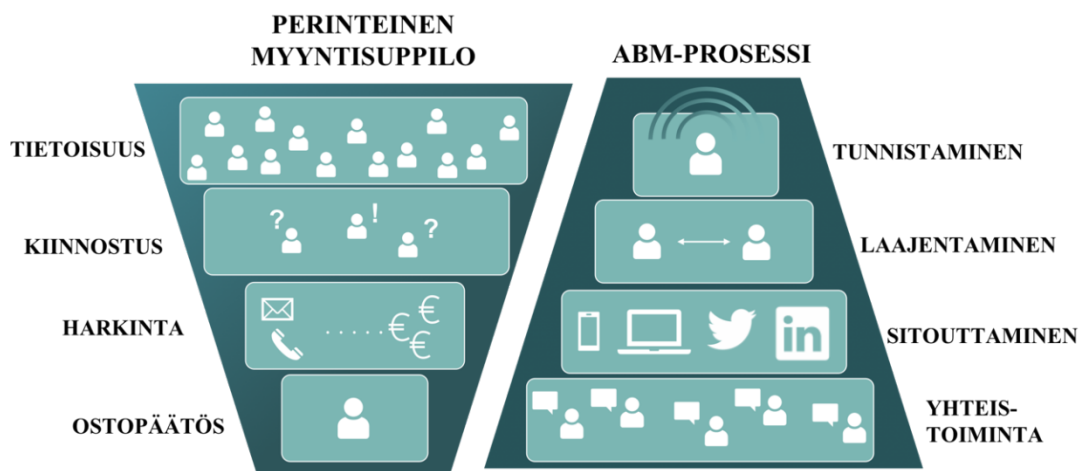
Laineen (2015) mukaan perinteinen lineaarinen ja ennustettava ostokäyttäytyminen ei enää päde B2B-markkinoilla. Hänen mukaansa ostoprosessi ei noudata enää perinteisiä vaiheita ja järjestystä, vaikka ne osittain pystytäänkin yhä tunnistamaan. Ostokäyttäytymisessä keskeisimmät muutokset näkyvät vahvistuneessa omatoimisuudessa ja aktiivisuudessa, muuttuneissa ostoprosesseissa sekä kasvaneissa odotuksissa ja vaatimuksissa toimittajia kohtaan. Ostajien tavoittelu keskeyttävällä ja häiriköivällä markkinoinnilla on muuttunut laadukkaiden ja heitä kiinnostavien sisältöjen tuotannoksi ja markkinoinniksi. Sisältömarkkinoinniksikin kutsutun markkinointitavan avulla pystytään tarjoamaan lisätietoa ja tukea monimutkaisten B2B-ostopäätösten tueksi. Tämän vuoksi sen on todettu olevan tehokas toimenpide vastahakoisten B2B-ostajien sitouttamisessa. (Murthy 2011.)

Kurvinen ja Seppä (2016: 24) nostavat esiin yritysten välisen kaupankäynnin muuttumisen kuluttajamarkkinoille tyypilliseen suuntaan. Yrityksiin ja kuluttajiin kohdistuvien myyntitoimintojen väliset raja-aidat ovat heidän mukaansa kaatumassa ja asiakkaiden ostoprosesseissa muutosten tapahtuvan aiempaa nopeammin. Ostokäyttäytymisen muutoksen ajurina toimiva digitalisaatio mahdollistaa kasvavan tiedon määrän eri kanavissa, helpomman saavutettavuuden ja vertailun sekä mahdollisuuden vaivattomaan ostotoimintaan ja viestintään. (Aminoff & Rubanovitsch 2015: 23–25.) Asiakkaat pyrkivätkin olemaan vain niissä kanavissa ja sisällöissä, jotka kokevat itselleen arvokkaaksi, mikä vaatii yrityksiltä oman markkinoinnin ja myynnin siirtämistä omille asiakkaille tärkeisiin kanaviin. (Tanni ym. 2013: 21). Myös ostopuolella tapahtuva sukupolven vaihdos muuttaa ostajien käyttäytymistä tuoden digitaalisten työkalujen ja internetin mukaan omaan ostoprosessiinsa. Entistä suurempi osa ostoprosessista tapahtuu asiakkaan etsiessä tietoa itsenäisesti netistä. (Williams 2017.) Merkittävää onkin, että nykyisin B2B-ostajat ovat käyneet läpi jo yli puolet, jopa 70 % omasta ostoprosessistaan ennen ensimmäistä kontaktiaan myyjäyritykseen. (Aminoff & Rubanovitsch 2015: 88; Kurvinen & Seppä 2016: 172).

### 3.2. ABM-prosessi

ABM kääntää perinteisen myyntiprosessin nurinpäin – suppilon pyramidiksi (kuvio 11). Perinteisen myyntiprosessin mukaan myynti tavoittelee suuren asiakasmassan tietoisuutta. Kiinnostuksen ja harkinnan vaiheissa potentiaalisten asiakkaiden määrä hiljalleen vähenee ja lopullisesta asiakasmäärästä vain pieni osa päätyy tekemään ostopäätöksen.

(FlippedFunnel 2017.) ABM-prosessissa suuren uusasiakasjoukon sijaan keskitetään resurssit olemassa oleviin, kannattaviin ja uusiin strategisesti potentiaalisiin asiakkuuksiin – niihin, jotka yritys kokee itselleen strategisesti tärkeiksi ja joita halutaan tavoitella. (Golec ym. 2019: 53–54.) Strategisesti tärkeimpiin asiakkuuksiin käytettyjen resurssien on todettu vaikuttaneen positiivisemmin yrityksen suorituskykyyn ja tuottavuuteen kuin uusien potentiaalisiin asiakkaisiin käytettyjen panostusten. (Mocrief & Marshall 2005) Siihen perustuu myös ABM-strategian tavoite kerryttää lisää tuottoja ja pidempiä asiakassuhteita ennalta määriteltyjen strategisten asiakkuuksien kanssa. (Golec ym. 2019: 53–54.)



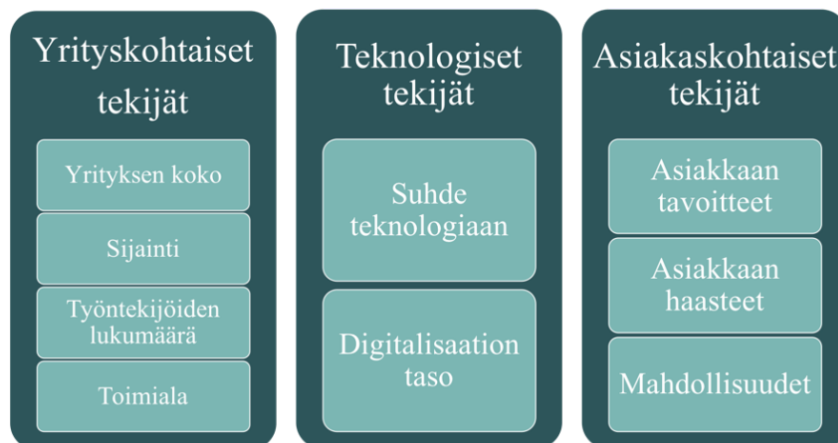
**Kuvio 11.** Perinteinen myyntisuppiilo ja ABM-prosessi (FlipMyFunnel 2017)

ABM-ajattelun taustalla on tarkoituksellinen siirtyminen pois viime aikoina valloilla olleiden markkinoinnin automaation käytännöistä, jotka keskittyvät pääosin liideihin ja mahdollisten asiakkaiden löytämiseen. ABM-strategian kautta halutaan panostaa liidien laatuun ja tavoitteena on löytää ja keskittyä suunnitelmallisen strategian avulla yritykselle tärkeimpiin asiakkuuksiin – sekä niiden kautta syntyviin tuottoihin ja tulovirtaan. (Compton 2016.) ABM-prosessi (kuvio 11) alkaa potentiaalisten asiakkuuksien tunnistamisesta, jotka täyttävät myynnin ja markkinoinnin asettamat kriteerit. Kun asiakkuudet on tunnistettu ja listattu, siirrytään laajentamaan ymmärrystä asiakkaan ostopäätäjistä. Tunnistetuille ostopäätöksen tekijöille toteutetaan merkityksellistä sisältöä ja pyritään sitouttamaan heidät pitkäaikaiseen ja sen kautta kannattavaan asiakassuhteeseen. Lopuksi tulosten mittaaminen on keskeistä ABM-ohjelman toteutuksessa ja tulosten analysoinnissa seuraavia ohjelmia varten. (FlipMyFunnel 2017.)

### 3.2.1. Ideaaliasiakasprofiili

Ennen varsinaisen ABM-prosessin toimenpiteiden aloittamista yrityksen tulee määrittellä ihanneasiakkaan profiili. Ideaaliasiakasprofiili (Ideal Customer Profile, ICP) vastaa kysymykseen: millainen on paras mahdollinen prospekti, perustuen tehtyihin myynteihin ja tyytyväisimpiin nykyisiin asiakkaisiin. (SAMA ym. 2016). Ideaaliasiakasprofiili on siis tarkka kuvaus tärkeimmistä tekijöistä, jotka markkinointi ja myynti ottavat huomioon prospektien analysoinnissa. (Mohr 2018.) Vainu puolestaan määrittelee sivuillaan ideaaliasiakasprofiilin kuvaukseksi fiktiivisestä asiakkaasta, jolle yrityksen tarjoama tuottaa selvää lisäarvoa, mutta samanaikaisesti asiakas on tuottoisa yritykselle. Kyse on pitkstä asiakassuhteesta, jonka ylläpito ei vaadi suuria ponnisteluja, vaan tuottaa kevein panostuksin mahdollisimman suurta tuottoa. Kyse ei siis ole vain asiakkaiden löytämisestä – vaan parhaiden asiakkaiden valitsemisesta hyvien joukosta. (Granath 2018.)

Ideaaliasiakasprofiilit luodaan kokemusten ja datan pohjalta (Granath 2018). Nykyisten ja entisten tyytyväisten asiakkaiden ominaisuuksien ja toimien tutkiminen ja analysoiminen auttavat ideaaliasiakasprofiilin luomisessa. Myös tarkan myynti- ja markkinointisuunnitelman kehittäminen, toteuttaminen ja tulosten analysoiminen lisäävät ymmärrystä siitä, mitkä tekijät vaikuttavat prospektien muuttumisen asiakkaiksi. Toisin sanoen, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet siihen, että asiakkaista on saatu tyytyväisiä ja mahdollisimman hyvää tuottoa. (Granath 2018; Mohr 2018.) Ideaaliasiakkaan määrittelyssä on huomioitava *yrityskohtaiset* (firmographics) tekijät, kuten asiakkaan koko, sijainti, työntekijämäärä ja toimiala, *teknologiset* (technographics) tekijät, kuten asiakasyrityksen suhde teknologiaan, heidän digitalisaation taso sekä *asiakaskohtaiset* (sociographics) tekijät, kuten asiakkaan tavoitteet ja haasteet sekä heidän kautta saatavat mahdollisuudet (kuvio 12). (Boogard 2018.)



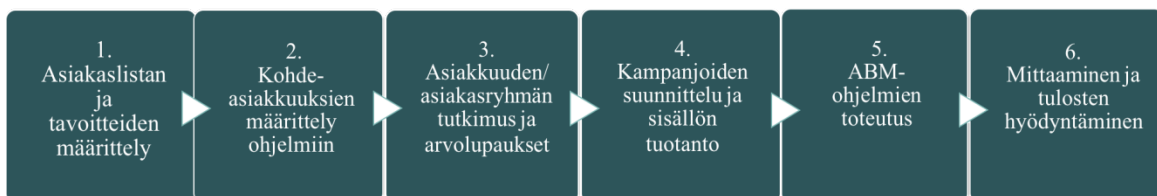
**Kuvio 12.** Ideaaliasiakasprofiiliin huomioitavat tekijät



Huolellisesti luotu ideaaliasiakasprofiili auttaa myyntiä prospektoinnissa (Granath 2018). Ymmärtämällä motiivit tiettyjen asiakkaiden tavoitteluun, pystytään luomaan kehykset kampanjoiden suunnitteluun ja kehittämiseen. Kohdeasiakkaiden tarpeiden ja ostokäyttäytymisen ymmärtäminen auttaa prosessin toteuttamista. Ideaaliasiakasprofiilin luominen tuo myös myynti- ja markkinointitiimejä lähemmäs toisiaan, kun tavoitteita ja kohdeasiakkaita suunnitellaan ja määritellään yhdessä. (ReachForce 2018.) Profiilin luominen ei tule kerralla valmiiksi, vaan se vaatii jatkuvaa työstämistä ja päivittämistä, sillä se, mikä toimii tänään ei välttämättä toimi enää puolen vuoden kuluttua (Granath 2018). Koko prosessin toteuttaminen vaatii laadukasta dataa, joka markkinointidataan yhdistettynä pohjustaa markkinoinnin tuloksellisuutta ja kehittää kokonaisvaltaista kuvaa asiakkaista. (ReachForce 2018.)

### 3.2.2. Vaiheet

ABM-prosessi kuvataan kuusivaiheisena prosessina, jota edeltää edellisessä kappaleessa esitelty ideaaliasiakasprofiilin määrittäminen. ABM-prosessi on toimintamalli, jossa markkinointi- ja myyntitiimi integroidusti suunnittelevat ja toteuttavat ABM-ohjelmia kullekin asiakkuudelle. Asiakaslistan ja tavoittelun määrittelystä aina tulosten hyödyntämiseen asti tavoitteena on saada myynnin ja markkinoinnin toiminta sidottua yhtenäiseksi ja toisiaan tukevaksi. (Burgess ym. 2017: 25–26, 93.)



**Kuvio 13.** ABM-prosessin vaiheet.

Vaikka yllä esitelty ABM-prosessi on kehitetty vastaamaan strategisen ABM-tason ohjelmia, pystytään sitä hyödyntämään sellaisenaan myös vähemmän resurssi-intensiivisille tasoille, skaalatulle ja ohjelmalliselle ABM-tasolle. Jokaisella tasolla prosessin vaiheet toteutetaan kyseiselle tasolle vaaditulla tarkkuudella: strategisella tasolla prosessi käydään läpi kullekin yksittäiselle asiakkuudelle vaihe vaiheelta, muilla tasoilla voidaan valita kerralla koottuja klustereita tai useampia asiakkuuksia, jolloin saadaan suurempi kohdejoukko käsiteltyä tietyssä vaiheessa. Liiketoiminta-ajurit, tavoitteet, strategiat ja pääaloitteet täytyy kuitenkin jokaisen kohdalla olla määriteltyinä. (Burgess ym. 2017: 93.)

Ennen varsinaisen prosessin aloittamista yrityksen täytyy määrittellä edellisessä kappaleessa esitelty ideaaliasiakasprofiili, jonka pohjalta tiedetään, ketä asiakkuuslistalle nimitetään (Mohr 2018). Varsinainen ABM-prosessi (kuvio 13) alkaa siitä, kun potentiaalisista kohdeyrityksistä *määritellään asiakkuuslista*. Markkinointi ja myynti määrittelevät yhdessä listan strategisesti tärkeistä asiakkuuksista, joiden kautta pystytään ja pyritään saavuttamaan asetetut tavoitteet. (Del Rowe 2017; FlipMyFunnel 2017) Kaikki asiakkuudet eivät ole yhtä arvokkaita, vaan asiakaslistan määrittelyssä on huomioitava asiakkuuksien potentiaali suhteessa asetettuihin tavoitteisiin, kuten vaikutuksista tulovirtaan ja muihin yrityksen menestykseen vaikuttaviin mittareihin nähden. (Burgess ym. 2017: 57; Golec 2019: 62.) Myös asiakkuuden koko vaikuttaa olennaisesti siihen, millä ABM-tason ohjelmalla asiakkuutta hoidetaan. (Golec 2019: 69.)

ABM-strategia pohjautuu yksittäisten asiakkaiden ymmärtämiseen ja kohdentamaan ratkaisuja juuri heidän ongelmiinsa (Burgess ym. 2017: 113). Asiakaslistan määrittelyn yhteydessä on määriteltävä myös kunkin *asiakkuuden tavoitteet*. Asiakasymmärrys on kriittisin tekijä, joka vaikuttaa asiakkuuksien valintaan ja siihen, miksi juuri he ovat yritykselle strategisesti tärkeitä – miksi heidät nimetään asiakkuuslistaan. Kun ymmärretään asiakasta, ymmärretään myös mitä hyötyä syntyvästä asiakassuhteesta on. Tavoitteet voivat liittyä uusien mahdollisuuksien avautumiseen, nykyisten asiakassuhteiden syventämiseen, asiakkaiden sitouttamiseen tai myynnin ja markkinoinnin yhteistyön tiivistämiseen tietyn asiakkuuden kohdalla. (Burgess ym. 2017: 97.) ABM-ohjelmien kautta voidaan tavoitella myös ostoprosessin nopeutumista, tulovirtojen kasvua tai kilpailijoiden päihittämistä asiakkuusmarkkinoilla (Golec ym. 2019: 70.)

Prosessin toisessa vaiheessa strategisesti määritellyt asiakkuudet jaotellaan ABM-tasoille, joilla ohjelmia halutaan toteuttaa kullekin asiakkuudelle. Asiakasymmärryksen ja asetettujen tavoitteiden pohjalta jaottelu tapahtuu strategisiin, skaalattuihin tai ohjelmallisiin asiakkuuksiin. (Burgess ym. 2017: 16.) Kun on päätetty, millä ABM-tasolla kyseisiä asiakkuuksia halutaan tavoitella ja asiakassuhdetta hoitaa, on vuorossa *asiakastutkimus*. Asiakastutkimuksen avulla pyritään tunnistamaan kohdeyritysten päättäjät sekä ymmärtämään organisaatorakenteita, ostoprosesseja ja kanavia, joissa ostopäätöksen tekemiseen vaikuttavat henkilöt pystytään tavoittamaan. (Del Rowe 2017; FlipMyFunnel 2017) Kuten sekä Webster ja Wind (1996) että Johnston ja Lewis (1996) esittävät, ostopäätöstä edeltää yrityksissä monimutkainen, useita tasoja ja päätöksentekijöitä sisältävä prosessi. Jotta tämän monimutkaisen prosessin ostopäätökseen vaikuttavat henkilöt tavoitetaan oikeaan aikaan ja oikeissa kanavissa, vaaditaan organisaation eri osastojen välistä koordinaointia ja yhtenäistä strategiaa sekä riittävästi tietoa asiakkaasta, jotta pystytään

tunnistamaan kosketuspisteet ja kanavat, joissa asiakkaat ovat. (Peppers, Rogers & Dorf 1999: 152). Nykyisten teknologioiden ansiosta asiakastutkimusta pystytään tekemään entistäkin tarkemmin, sillä asiakasdataa ja -ymmärrystä on saatavilla jatkuvasti enemmän. (Engagio 2019.)

Kun yritys on tunnistanut asiakkuuden, sen tarpeet, ostoprosessin ja päätöksentekoon vaikuttavat henkilöt, siirrytään suunnittelemaan, miten yritys pystyy vastaamaan heidän haasteisiin ja tarpeisiin – *määritellään arvolupaukset* (Burgess ym. 2017: 114). Arvolupauksen määrittely vaatii syvää asiakasymmärrystä, jotta vastaanottaja kokee ne itselleen relevantteina, ja että yritys pystyy kertomaan oman tarjoomansa potentiaaliset hyödyt kohdeasiakkailleen. Paynen ja Frown (2014) mukaan onnistuneet arvolupaukset toimivat myös kriittisinä tekijöinä markkinoilla differoimiseen ja nykyisten asiakkuussuhteiden johtamisen kannalta. Erottautuminen markkinoilla omien arvolupauksen avulla onnistuu ainoastaan selkeästi strategiaan sidottujen ja koko organisaation toiminnan taustalla vaikuttavien arvolupauksen avulla.

Arvolupaukset on viestittävä kohdeasiakkuuksille oikeissa kanavissa oikeaan aikaan. Tämä vaatii myynniltä ja markkinoinnilta myyntiprosessia tukevan *sisältöstrategian suunnittelua*. Yhteistyössä myynti- ja markkinointi päättävät, millaista sisältöä kohdehenkilöille halutaan myyntiprosessin eri vaiheissa kohdentaa. (Murthy 2011.) Myyntiprosessin vaiheisiin suunnitellaan kampanjat, joilla heidät pyritään sitouttamaan yritykseen. Nämä voivat olla mitä tahansa sähköposteista webinaareihin, e-kirjoista mainoksiin, videoista tapahtumiin. Usein yrityksillä on käytössään jo aiemmista markkinointitoimenpiteistään sopivaa materiaalia, jota voidaan strukturoida ABM-strategian tavoitteisiin paremmin soveltuvaksi. (FlipMyFunnel 2017; Del Rowe 2017.) Näiden toimenpiteiden osalta automatisoitu toteutus vahvistaa ABM-ohjelmien tehokkuutta (FlipMyFunnel 2017).

Prosessin viidennessä vaiheessa *toteutetaan ABM-ohjelmat* valituille kohdeasiakkeille sisältöstrategian mukaan. Sisältömarkkinoinnin tavoitteena on sitouttaa B2B-ostajat kiinnostavalla sisällöllä, kuten videoilla, e-kirjoilla, blogikirjoituksilla kouluttaakseen, informoidakseen, viihdyttääkseen ja ohjatakseen heitä jokaisessa ostoprosessin vaiheessa. Yrityksen päämääränä on tukea ostajaa tekemään järkiperäisiä ja tietoon perustuvia päätöksiä, tavoitteenaan saada ostaja valitsemaan juuri oman yrityksen tuotteet kilpailijoiden joukosta. (Murthy 2011.) Mitä paremmin kohdeasiakas tunnetaan ja heidän toimintansa ymmärretään, sitä onnistuneemmin heihin pystytään vaikuttamaan sisältöstrategian keinoin. (Del Rowe 2017.)

Ohjelmien toteuttamisen *tuloksia mitataan ja analysoidaan*, jotta pystytään kehittämään toimintaa entisestään perustuen siihen, mikä meni hyvin ja mikä huonosti. Tulosten esittäminen onkin yksi tärkeimmistä vaiheista ABM-prosessissa. (FlipMyFunnel 2017.) ABM-ohjelmiin määriteltyjen mittareiden tulisi kattaa seuraavat kolme kategoriaa: asiakassuhteet, maine ja tulot. (Burgess ym. 2017: 206–207.) Valitsemalla sopivat mittarit oman yrityksen menestyksen mittaamiseen, kerätty data antaa tietoa tulevien strategioiden ja kampanjoiden suunnitteluun. (Del Rowe 2017.) Mittausta ja tulosten analysointia voidaan hyödyntää tulevien ABM-ohjelmien ja kampanjoiden suunnittelussa. Perusteluja toimenpiteiden tai pilotin skaalaamiseen useammille kohdeasiakkuuksille, klustereille tai kohderyhmille ovat ohjelmien kautta saavutetut positiiviset tulokset ja prosessin mahdollinen monistettavuus. Skaalattavat ohjelmat vaativat organisaatiossa valitun toimintamallin sisäistämistä ja vaikutusten ymmärtämistä sekä käytettävien budjettien että markkinointitiimin resurssien osalta. (Golec 2019: 149–155.) Aiemmin markkinointi kamppaili resurssiongelmien kanssa, eikä yhteen asiakkuuteen käytettyjä toimenpiteitä ollut useinkaan mahdollista laajentaa muihin asiakkuuksiin. Nykyisen teknologian avulla skaalaus on helpompaa, sillä mittaamalla, analysoimalla ja automatisoimalla moni vaihe muuttuu manuaalisesta hitaasta toteuttamisesta entistä ketterämmäksi. (Marketo 2019.)

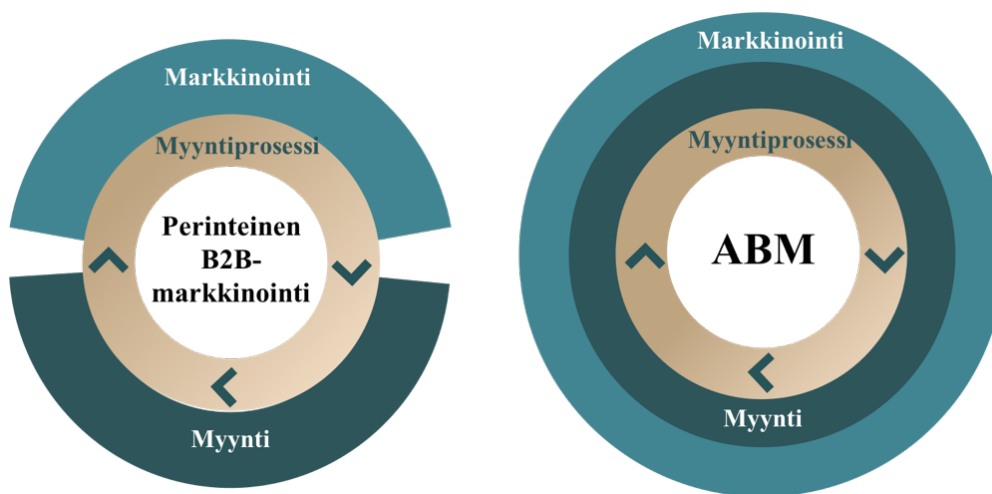
### 3.3. ABM-strategian käyttöönotto

ABM soveltuu parhaiten yrityksille, jotka toimivat B2B-sektorilla ja myyvät korkean arvonlisän tuotteita ja palveluita, joiden myyntisykli on pitkä ja monimutkainen (Compton 2016: 16; Engagio 2019). Tämän lisäksi yrityksellä on oltava riittävän laaja asiakasportfolio korkean potentiaalın ja tulovirran asiakkaita, sillä suhteessa kalliit ABM-investoinnit eivät tuota riittävää tulovirtaa pienissä asiakkuuksissa. (Burgess ym. 2017: 75.) ABM-strategia pohjautuu yksittäisten asiakkuuksien ymmärtämiseen ja heille kohdennettujen ratkaisujen tarjoamiseen. Tämän vuoksi se soveltuu erityisesti yrityksille, jotka myyvät konsultoivien menetelmien ratkaisumyyntiä asiakkaiden tarpeisiin. Kyse on enemmän pitkän aikavälin suhteen rakentamisesta kuin lyhyen aikavälin yksittäisiin kaappoihin perustuvasta myynnistä, johon teknologia tuo lisää mahdollisuuksia ja tehokkuutta. (Burgess ym. 2017: 75; 114; Engagio 2019.)

#### 3.3.1. Organisaatiomallin muutos

Suuret yritykset ovat usein organisatorisesti hitaita muuttumaan. Organisaation muutoksia hidastavat inhimilliset tekijät, kuten muutosvastarinta ja organisaation hierarkiset

rakenteet sekä uusien organisaatorakenteiden kautta muuttuvat vastuut. (Vierula 2014: 186.) Myös ABM-strategian käyttöönotto vaatii muutoksia yritysten nykyisissä toimintamalleissa ja työntekijöiden tehtävärooleissa, mikä saattaa aiheuttaa vastareaktioita. Koko organisaation strategiana ABM ei toimi ainoastaan markkinointiosaston toteuttamana taktiikkana, vaan eri osastot on sitoutettava toimimaan määritellyn strategian mukaisesti. Tällöin markkinointi ja myynti eivät voi toimia erillisinä osastoina vaan yhtenäistää prosessit limittäisiksi (kuvio 14). (Burgess ym. 2017: 75; Sherpa 2019.) Todellinen liiketoiminnallinen vaikutus ABM-strategian kautta onnistutaankin saavuttamaan vain koko organisaation hyväksynnän, muutoksen ja toteutuksen myötä (Olenski 2018).



**Kuvio 14.** Myynnin ja markkinoinnin integrointi (Sherpa 2019).

Nykyisille organisaatorakenteille on tyypillistä asettaa kullekin toiminnolle omat tehtävät ja tulostavoitteet. Tällöin yrityksen yhteinen missio jää toisarvoiseksi. Markkinoinnin ja myynnin tavoitteet on nähty yrityksissä perinteisesti toisistaan irrallisina, sillä markkinoinnin ja myynnin tekemistä ohjaavat hyvin erilaiset tavoitteet ja mittarit. Markkinoinnissa on keskitytty lyhyen aikavälin tavoitteisiin, kun taas myynti on asettanut pitkän aikavälin liiketoimintatavoitteita, joita on mitattu myynnin tulosta mittaavilla mittareilla. (Tanni ym. 2013: 12; 13). Tyypillisesti myynti organisoitu asiakkuusjohtamisen mallin mukaisesti, mutta markkinointia ei ole sitoutettu samaan strategiaan. (Compton 2016: 16.) Erilliset tavoitteet aiheuttavat tilanteen, jossa myyjät kokevat, ettei markkinointi auta konkreettisesti asiakastyössä, eikä markkinoinnilta saatuja liidejä seurata suunnitelmallisesti. Liidien heikko seuranta onkin nähty ongelmana useissa B2B-yrityksissä. Tutkimuksen mukaan, jopa 70 % markkinoinnin tuottamista liideistä jää kokonaan

käsittelemättä, ja näin ollen potentiaaliset asiakkaat eivät koskaan siirry myyntiprosessissa eteenpäin. (Tanni ym. 2013: 13; Järvinen & Taiminen 2016.)

Yhteisten tavoitteiden puute voidaan nähdä johtuvan myös johtamisongelmasta, jossa myyntiä ja myynnin tuloksia seurataan ja ohjataan aktiivisesti, mutta markkinoinnin mittaamista ei vaadita. Monessakaan suomalaisessa B2B-yrityksessä ei edes edellytetä markkinoinnin onnistumisen mittaamista. (Tanni ym. 2013: 13). ABM on uusi tapa ajatella nykyisiä markkinoinnin keinoja ja keskittää markkinoinnin ja myynnin toimenpiteet samoihin asiakkuuksiin, mikä helpottaa myös yhteisten mittareiden asettamista. ABM-ohjelmia toteuttaneiden yritysten markkinointiosastot ovatkin muuttaneet toimintaansa ottamalla käyttöön yhteisiä mittareita myyntitiimin kanssa, kuten myyntisyklin, tuloksen, tuottojen, kauppojen ja niiden koon mittaamisen. (Olenski 2018.) ABM on nostanut markkinoijien kiinnostusta perinteisistä myyntisuppilon mittareista, kuten tietoisuuden ja liidien määrän mittaamisesta tuloskeskeisempään lähestymistapaan. (ITSMA ym. 2018.)

Account-based markkinoinnissa korostetaan yhteistä työskentelyä kohti yhteisiä tavoitteita. (Burgess ym. 2017: 6.) Vierula (2014: 34) nostaa kirjassaan esiin yrityksen osastojen välisen integraation tärkeyden. Hänen mukaansa yksikään yrityksen osasto ei voi toimia menestyksellisesti yksinään, vaan menestys on riippuvaista koko organisaation kyvyistä markkinoida itseään yhtenä rintamana. Täysin markkinointiorientoituneessa organisaatiossa markkinointi kuuluu jokaisen työntekijän rooliin. (Morris ym. 2001: 7.) Kun ABM-strategian käyttöönotossa uuden toimintamallin keskiöön nostetaan yhtenäinen strategia, joka suuntaa markkinoinnin ja myynnin toimenpiteet tiettyihin asiakkuuksiin, osastojen tiivis yhteistyö on välttämätöntä (Sherpa 2019). ABM-strategian läpivienti vaatii muutoksen kohti organisaatiomallia, jossa myynti ja markkinointi organisoituvat asiakkuuksittain, tai vähintäänkin osittaisen organisaatiomallin muutoksen sitä kohti. (Compton 2016: 16.)

ABM-strategian toteuttaminen vaatii yrityksiin osaajia, joka kykenevät ymmärtämään kokonaisuutta, prosesseja ja ohjaamaan toimintaa kaikkien osastojen osalta haluttuun suuntaan. Työntekijällä on oltava ymmärrystä niin liiketoiminnasta, johtamisesta kuin operatiivisestakin toiminnasta. (Vierula 2014: 202–204.) Myös markkinoinnin ammattilaisilta vaaditaan organisaatiomallin muutoksen myötä siirtymistä kohti osastojen välistä toimijaa ja ajatusten kuulijaa. (Tanni ym. 2013: 13.) Markkinoinnin rooli liidien välittäjänä asiakkaiden ja myynnin välillä muuttuu kohti kokonaisvaltaista yrityksen ydinosaamisen tunnistamista ja kehittämistä. Tämän toteuttamiseksi markkinoinnin tehtävänä on suunnitella ja rakentaa osastojen välisiä liiketoimintaprosesseja, positioitua keskeiseen

rooliin yrityksen strategista suunnittelussa ja tuoda asiakassuhteiden luominen olennaiseksi osaksi koko organisaation toimintaa. (Vargo & Lusch 2004.) Markkinoinnin strategisempi rooli ja tasa-arvoinen, jaettu vastuu myynnin yhteistyökumppanina ovat vaateita ABM-strategian toteutumiseksi. (Burgess ym. 2017: 75.) ABM-markkinoijan on oltava yhdistelmä teknisiä markkinoinnin taitoja ja liiketoiminnan osaamista sekä ymmärrystä, kuten markkina- ja asiakastietämystä, kokemusta suhteiden ja strategian luomisesta, taitoa luoda räätälöityjä arvolupauksia ja toteuttaa kohdennettua markkinointiviestintää (Burgess ym. 2017: 221). ITSMA:n tutkimuksen mukaan seuraavat panostukset ABM-strategioiden osalta tullaankin tekemään nykyisten markkinoijien kouluttamiseen. Tämän lisäksi datan ja analytiikan hyödyntäminen, myynnin ja markkinoinnin yhteistyö sekä sisällöntuotanto ja räätälöinti nousivat keskeisiksi kehityskohdiksi tulevaisuudessa ABM-strategioiden käyttöönotossa ja kehittämisessä. (ITSMA ym. 2018.)

Vaikka organisaation toimintatapa vaatisikin muutoksia, se ei tarkoita välittömästi radikaaleja investointeja, sillä yhteistyö voidaan rakentaa myös osastojen välisten tiimien avulla. (Burgess ym. 2017: 6.) Täten ABM-strategian liittäminen nykyiseen strategiaan ei vaadi koko markkinointiorganisaation muutosta, vaan toimenpiteet voidaan suunnata kohti ABM-ohjelmia hyödyntäen yrityksen nykyistä osaamista muodostamalla ABM-tiimi nykyisestä henkilöstöstä. ABM-tiimin rakentamiseksi on tunnistettava ohjelmien toteuttamiseen tarvittavat roolit, jäseneltävä tiimi asianmukaisesti ja yhdistettävä markkinoinnin toimenpiteet myynnin kanssa. On todettu, että tehokkaiden ABM-ohjelmien aloittaminen ei ole aina vaatinut suurta budjettia, vaan yritysten nykyisillä, olemassa olevilla kyvykkyyksillä, henkilöstöllä ja teknologioilla on pystytty toteuttamaan ABM-ohjelmia ja toimimaan nykyistä tehokkaammin. ABM-ohjelman aloittaminen ja toteuttaminen voidaan saada onnistumaan nopeastikin keskittämällä nykyisen henkilöstön osaaminen ja tämän hetkisen liiketoimintamallin mukaiset toimenpiteet strategisesti tärkeisiin asiakkuuksiin. (Engagio 2018.) Silloin kun koko organisaation muutos nähdään erityisen haastavana, voi olla ketterämpää koota pienempi liiketoimintayksikkö, joka toimii uuden toimintamallin mukaan. Tämä vaatii ylemmän tason tukea, jotta yritys pystyy kokeilemaan uusia toimintamalleja uhkaamatta nykyistä toimintaa. (Tece & Linden 2017.)

#### 3.3.4. Mahdollistavat teknologiat

Kehitys asiakasdatan hyödyntämisen mahdollisuuksissa ja kommunikaatioteknologioissa (Xie & Shugan 2001) on vahvistanut yritysten siirtymistä kaikille asiakkuuksille toteutettavista yhdenmukaisista markkinointikäytännöistä kohti räätälöityjä markkinointistrategioita. (Khan, Lewis, Singh 2009.) Markkinointi muuttuu jatkuvasti digitaalisemmaksi

ja markkinointitoimenpiteet pohjautuvat enenevässä määrin kerättyyn tietoon ja asiakkaita osallistavaan vuoropuheluun. Mitä laadukkaammaksi markkinoinnin toteuttaminen muuttuu, sitä uskottavampaa ja selkeämpää siitä pystytään tekemään niin asiakkaille, markkinoijille kuin yrityksen johdollekin. (Vierula 2014: 34.) Siirtyminen teknologisille alustoille mahdollistaa entistä tehokkaamman ja laadukkaamman kohdennetun myyntiprosessin, jossa myynti ja markkinointi toimivat linjassa kohti yhteisiä tavoitteita – onnistuneen ABM-strategian. (Burgess ym. 2017: 6.)

Kuten tämän tutkimuksen alussa kerrottiin ABM ei ole uusi toimenpide, tekniikka tai alusta, vaan pikemminkin ajatusmallin muutos, joka tuo aiemmin tunnettuihin toimintatapoihin digitalisaation ja teknologian kehittymisen tarjoamat työkalut ja mahdollisuudet. (DemandBase 2018a.) Account-based -markkinoinnin kehittämiseen erikoistuneet yritykset ovat kehittäneet strategian luomista helpottavia alustoja, jotka kokoavat yhteen mahdollisimman hyvin kaikki teknologiat, joita ABM-strategian toteuttamiseen vaaditaan. Gartnerin (2018) mukaan vielä vuoden 2018 loppuun mennessä, ei kuitenkaan ole ollut yhtään sellaista alustaa, joka pitäisi sisällään kaiken tarvittavan ABM-ohjelmien skaalaamiseksi. Tämän vuoksi vielä tällä hetkellä useilla yrityksillä on käytössään useita erilaisia alustoja, joiden kautta pystyvät toteuttamaan omia ABM-ohjelmiaan. (Gartner 2018.)

Markkinoinnissa ja ylipäättään yrityksessä hyödynnettäviin teknologioihin vaikuttavat liiketoiminnan tarpeet, käytettävissä olevat resurssit ja kyvyt hyödyntää niitä. (ABM Leadership Alliance 2019.) ABM-markkinoijien täytyisi löytää kasvavan teknologiavalikoiman joukosta omaa työtä helpottavat teknologiset ratkaisut, joista kaikki eivät liity ainoastaan ABM-strategiaan ja -ohjelmien toteuttamiseen, vaan ovat keskeisiä minkä tahansa B2B-liiketoiminnan toteuttamiselle. (Golec ym. 2019: 174; Olenski 2018) Tarjolla on tuhansia erilaisia työkaluja eri markkinoinnin osa-alueille, joten ABM-strategian käyttöönotto ja toteuttamista ei enää tänä päivänä teknologisten mahdollisuuksien puute. (Engagio 2018.) Haasteeksi nousee enemmänkin löytää niiden joukosta juuri omaa liiketoimintaa helpottavat ja tehostavat työkalut, joita pystytään resurssi-intensiivisesti hyödyntämään. Vaarana on, että uusien teknologioiden käyttö jää pintapuoliseksi tai niiden käyttö ei todellisuudessa helpota nykyistä toimintaa. Uusien teknologioiden osalta onkin huomiotava myös niiden liitettävyyden nykyisiin, käytössä oleviin teknologioihin. (Burgess ym. 2017: 43; Golec ym. 2019: 175.) DemandBase on tutkinut nimenomaan ABM-ohjelmien toteuttamista mahdollistavia teknologioita ja jakanut ne viiteen kategoriaan, jotka ovat infrastruktuuri, asiakkuuksien valinta, sitouttaminen, tulosten mittaaminen ja Sales



Enablement, eli myynnin tehokkaampi toteuttaminen markkinoinnin keinoin (kuvio 15). (Golec ym. 2019: 173–174; DemandBase 2018b.)



**Kuvio 15.** Teknologiat ABM-strategian toteuttamista varten (ITSMA & ABM Leadership Alliance 2018).

Kuten edellä mainittiin, yritysten panostukset kohdistuvat ABM-strategian käyttöönoton ja ohjelmien toteuttamisen osalta oman henkilöstön kehittämisen lisäksi myös datan ja analytiikan hyödyntämiseen. (ITSMA ym. 2018) ABM-strategiaa voidaan toki toteuttaa myös perinteisin offline-markkinoinnin keinoin, mutta sen todelliset hyödyt saadaan esiin nykyisten teknologioiden avulla. DemandGenReport-tutkimuksesta selvisi, että tällä hetkellä useimmissa yrityksissä on käytössä useita teknologioita ABM-ohjelmien tueksi. Suurimmalla osalla oli käytössään vähintään CRM, markkinoinnin automaatio sekä työkaluja suorasähköpostimarkkinointiin, mittaamiseen ja kampanjoiden toteuttamiseen. (DemandGenReport 2018) Infrastrukturi tehokkaiden ABM-ohjelmien toteuttamiselle on oltava nykyaikaisen teknologisen mukainen, sillä esimerkiksi ilman toimivaa CRM-, eli asiakashallintajärjestelmää ei pystytä rakentamaan eikä toteuttamaan suunnitelmallisia ja kohdennettuja ABM-ohjelmia. (Golec ym. 2019: 174.) Markkinoinnin ja myynnin

välinen tiedonkulku ja datanhallinta on oltava kunnossa ja tiedon helposti saatavilla, jotta voidaan toimia suunnitelmallisesti kohti yhteisiä tavoitteita. Parhaimmillaan kaikki tieto löytyy sitä hyödyntäville samasta paikasta – yrityksen CRM-järjestelmästä. (Burgess ym. 2017: 46.)

Toimiva CRM-järjestelmä on välttämätön myös markkinoinnin automaation suunnittelulle ja toteutumiselle. ABM-strategian osalta markkinoinnin automaatio on markkinointitekniologioiden kulmakivi, sillä sen avulla manuaalinen työ pystytään toteuttamaan tehokkaasti ja kerryttämään sen avulla dataa päätöksenteon tueksi. (Burgess ym. 2017: 48.) Markkinoinnin automaatio sisältää työkaluja markkinoinnin datan hallintaan, kampanjoiden julkaisuun ja hallintaan sekä analytiikkaa markkinoinnin toimenpiteisiin. ABM-ohjelmien toteuttamiseksi markkinoinnin automaatio tarjoaa mahdollisuuden etenkin markkinointitoimenpiteiden oikea-aikaiseen kohdentamiseen halutuille kohdeasiakkuuksille. (Golec ym. 2019: 80.) Kohdennettuja toimenpiteitä ei toteuteta ainoastaan oikeissa kanavissa ja oikeaan aikaan, vaan kaikilla ABM-tasoilla pyritään tekemään teknologian avulla markkinoinnista niin personoitua kuin se on mahdollista sille tasolle käytössä olevilla resursseilla. Tähän voidaan hyödyntää esimerkiksi IP-osoitteen perusteella personoituja mainoksia tai sitouttavaa sisältöä. (Burgess ym. 2017: 166.)

Jopa eksponentiaalisesti kasvava datan määrä tuo mahdollisuuksia myös muille liiketoiminnan osa-alueille. Laadukas data onkin avainasemassa ABM-strategioiden toteuttamisessa. (Dun & Bradstreet 2018.) Teknologisten työkalujen avulla kerättyä dataa pystytään hyödyntämään ABM-prosessin jokaisessa vaiheessa asiakkuuksien tutkinnasta strategian suunnitteluun ja mittaamiseen. (Golec ym. 2019: 175.) ABM-prosessissa asiakkuuksien valintaan uudet työkalut tuovat mahdollisuuksia skaalaamisen sekä datan hyödyntämisen osalta. (DemandBase 2018b.) Asiakkaat hakevat usein tietoa yrityksestä ja sen palveluista verkkosivuston kautta. Kerätyn datan ja ennustavan analytiikan avulla pystytään luomaan tarkkoja kuvauksia asiakasprofiileista, kun ymmärretään nettisivuilla tapahtuvaa verkkoliikennettä. Verkkovierailijoiden liikkeitä analysoimalla pyritään selvittämään, ketkä ovat potentiaalisia asiakkaita nyt ja tulevaisuudessa. Hyödyntämällä tietoja päätöksenteon tukena, pystytään kehittämään nykyisiä prosesseja ja kampanjoita sekä saavuttamaan niiden avulla parempia tuloksia. (Arantola ym. 2009.) Datan kerääminen, analysointi ja hyödyntäminen ovat askeleita kohti laadukkaampaa markkinointia silloin, kun datajärjestelmiin tallentuneet tiedot ohjaavat markkinoinnin kampanjoiden suunnittelua ja toteuttamista. Datan avulla räätälöityjen markkinointistrategioiden on todettu saavuttaneen korkeampia tuloksia muun muassa konversioasteissa, matalampia poistumia asiakkuuksissa ja korkeampaa asiakastyytyväisyyttä. (Fowler 2017.)

Koneet pystyvät suorittamaan toimenpiteitä ihmisiä tehokkaammin ja tekoäly tuo teknologiaan tehokkuutta automatisoimalla prosesseja, jotka aiemmin vaativat manuaalisia toimenpiteitä. Edellä mainittu asiakkuuksien valinta sekä sitouttavan sisällön personointi ja mainostaminen ovat esimerkkejä siitä, mihin tekoäly tarjoaa mahdollisuuksia ABM-prosessissa. Markkinoinnissa ja myynnissä hyödynnettävien sisältöjen osalta tekoäly parantaa personoinnin mahdollisuuksia ja jo luotujen sisältöjen strategisempaa käyttöä. (Forrester 2017.) Ostoprosessin eri vaiheissa pystytään teknologisten työkalujen avulla vaikuttamaan asiakkaiden ostopäätöksiin erilaisin vuorovaikutuskeinoin, kuten tarjoamalla lisätietoa, koulutuksia ja ratkaisuja asiakkaille. (SiriusDecision 2017.)

Onnistunut ABM-kampanja perustuu tarkkaan kohdentamiseen, joka saa kohdeyleisön reagoimaan personoituun ja vastaanottajan näkökulmasta olennaiseen viestiin. (Burgess ym. 2017: 163.) ABM-prosessissa yritys pyrkii löytämään strategisesti tärkeimmät asiakkaat ja räätälöityjen arvolupausten kautta vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin. Arvolupaukset välitetään asiakkaille kiinnostavan ja sitouttavan sisällön avulla. (Terho ym. 2012.) Tyypillisesti tehokkaita sisältömarkkinoinnin kanavia ovat yritysten omat verkkosivut ja sosiaalisen median eri alustat (Hipwell & Reeves 2013: 63). Myös perinteisemmät markkinointitoimenpiteet kuten sähköpostimarkkinointi ja tapahtumamarkkinointi toimivat tukena ABM-ohjelmien toteuttamisessa. (Engagio 2019.)

Sitouttaminen on hyvä lähtökohta markkinoinnin mittaamiselle. Se ei kuitenkaan tarkoita ainoastaan nettisivuilla ja sosiaalisessa mediassa tapahtuvan sitoutumisen seurantaa, vaan sen tulisi sisältää myös muun muassa myyntitapaamisten ja markkinointitoimenpiteiden kautta onnistuneen sitouttamisen analysointi. (Engagio 2018.) Siirtyminen ABM-strategiaan vaatii muutosta markkinoinnin mittareissa, sillä tavoitteena ei ole enää määrän, kuten esimerkiksi klikkausten määrä ja liidimassan koko, vaan sitoutuminen ja suhteiden rakentaminen oikeiden henkilöiden ja juuri oikeiden kohdeyrityksien kanssa. (Ellett 2017.) Kokonaisvaltaisen ABM-mittaamisen taustalla on ajatus markkinoinnin tavoitteiden muuttaminen liidiperustaisista lähemmäksi myynnin mittareita ja liikevaihtopohjaista analysointia. (Engagio 2018.)

Pitkät ostoprosessit, useat päätöksentekijät sekä myyjä- että osto-organisaatiossa ja monet muut asiat vaikuttavat siihen, että mittaaminen voi olla haastavaa ilman oikeita työkaluja. (Engagio 2018.) Markkinoinnille asetetaan yhä enemmän vaatimuksia esittää tuloksia numeerisesti. Markkinoinnin toimenpiteet on nähty vuosien ajan kuluerinä, mutta nykyisin on kyettävä perustelemaan ne panos-tuotto-ajatteluun perustuvina investointeina. Näin markkinointi saadaan mukaan strategiaan ja johtoryhmän ajatteluun. (Vierula 2014: 41.)

ABM-ohjelmien tavoitteiden mittaamiseen on tarjolla teknologisia työkaluja analytiikkaan, testaukseen ja optimointiin, liiketoiminta älykkyyteen sekä raportointiin. (Golec ym. 2019: 181–182.) Näiden työkalujen avulla jokaisen kampanjan vaikutusten mittaaminen on mahdollista ja käytettyjen viestien resonoimista kohdeasiakkaissa pystytään seuraamaan. Samalla myynti ja markkinointi pystyvät syventämään ja hyödyntämään saatuja tuloksia, kun intressit ovat yhteiset ja käytössä on yhteiset mittarit. (DemandBase 2018b.)

ABM on lisännyt kiinnostavuuttaan B2B-yrityksissä sen avulla mitattujen korkeiden kannattavuus- ja tuotto prosenttien myötä. (Engagio 2019.) Vaikka markkinointipanostuksia mitataan usein rahamääräisin mittarein, kuten pääomantuotto prosentit mukaan, ABM-strategian hyödyt ovat myös muilla osa-alueilla. Pitkällä tähtäimellä asiakastytyväisyys ja sen kautta syntyvä luottamus ovat tavoitteina vähintäänkin yhtä tärkeitä rahamääräisten mittareiden kanssa. (Lenati 2018.) Tärkeintä valittujen mittareiden osalta on tarkistaa, että ne kattavat kolme kategoriata: asiakassuhteiden arvioinnin, maineen ja taloudelliset mittarit. (Burgess ym. 2017: 206.) Näissä tulee huomioida nykyisten asiakassuhteiden ylläpidon lisäksi myös potentiaalisten uusien asiakkaiden löytäminen ja tunnistaminen sekä asiakkuuksien eliniän pidentäminen. Näiden pitkän aikavälin mittareiden ohella myös lyhyen aikavälin tavoitteiden kuten laadukkaampien liidien ja asiakasymmärryksen mittaaminen on tärkeää. (Lenati 2018.) Yhtenäiset tavoitteet ja mittarit helpottavat osastojen välistä yhteistyötä. Yhtenäistämällä myynnin ja markkinoinnin tavoitteet, myös operatiivisen toiminnan tulee olla sujuvaa ja yhtenäistä. Linkkinä myynnin ja markkinoinnin välillä toimii myyntityön mahdollistamat teknologiat. Kun markkinointi on avannut myyntiketjun kohdentamalla, personoimalla ja sitouttamalla prospektit, kauppohenkilökunnan avuksi on tarjolla työkaluja myyntityössä hyödynnettävän älyn käyttöön, asiakkuuksien ymmärtämiseen ja yhteydenottojen helpottamiseen. (Golec ym. 2019: 180.)

Michael Kraussin (2011) mukaan yrityksen koosta riippumatta myynnin ja markkinoinnin kuilun kaventamiseksi B2B-markkinoijien on otettava ”Sales Enablement” eli myynnin mahdollistaminen etusijalle yritysten markkinointistrategiassa. Krauss kuvaa sitä prosessien joukoksi, joka mahdollistetaan tietokone-laitteistoilla, ohjelmistoilla ja ammattitaitoisella henkilöstöllä, mikä takaa myyjille asianmukaisen viestinnän, tiedon ja työkalut myyntiprosessin tueksi. (Krauss 2011.) Forrester Research puolestaan kuvaa käsitteen strategiseksi, jatkuvaksi prosessiksi, joka mahdollistaa kaikille asiakasrajapinnassa toimiville työntekijöille jyvyn johdonmukaiseen ja systemaattiseen tapaan käydä arvoa luovaa keskustelua oikeiden asiakasryhmien kanssa asiakkaan ostoprosessin oikeissa kohdissa. Tavoitteena on optimoida myyntiprosesseista mahdollisimman tehokkaita ja

tuottoisia. (Santucci 2010.) Teknologioiden avulla myyjät saavat syvällistä ymmärrystä siitä, miten kohdeasiakkuuksien ostoprosessiin pystytään vaikuttamaan. Myynnillinen älykkyyys vahvistuu, kun markkinoinnin asiakasymmärrys siirtyy mutkattomasti myynnin hyödynnettäväksi ja asiakkaiden ostoprosessin vaiheet näkyviksi. (ABM Leadership Alliance 2019.)

#### 4. SWOT-ANALYYSI ABM-STRATEGIAN KÄYTÖSTÄ YRITYKSISSÄ

Tässä osiossa taustoitetaan työn empiiristä, haastatteluihin perustuvaa osiota. Taustoituksen tukena hyödynnetään SWOT-analyysia, jonka avulla tarkastellaan, miten ABM-strategia sopii yrityksille, mitä vahvuuksia ja heikkouksia sen toteuttamiselle on ja mitä mahdollisuuksia ja uhkia sen toteuttamiseen sisältyy. Tässä analyysissa otetaan huomioon kirjallisuudessa esiin nousseita tekijöitä, joiden on nähty toimivan kriittisinä tekijöinä ABM-strategian toteuttamiselle. Kappaleen loppuun on koottu yhteenveto account-based-markkinoinnin SWOT-analyysista (kuvio 17).

Strategisen johtamisen työkaluksi kehitetyn SWOT-analyysin avulla pystytään tutkimaan yritysten, projektien tai teollisuuden kriittisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä mahdollisuuksia ja uhkia strategisesta näkökulmasta. Analyysi kuvataan usein nelikentässä, jossa sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkopuolelta tulevat uhkat ja mahdollisuudet käsitellään ja analysoidaan. SWOT-analyysi on yksi yleisimmin käytetyistä strategisten päätöksenteon työkaluista. (Puusa ym. 2012: 49–50; Kotler, Armstrong, Saunders & Wong 2002: 81.)

##### 4.1. Vahvuudet

- Tiiviimpi yhteistyö eri osastojen välillä
- Markkinoinnin vaikutus taloudellisesti todennettavissa
- Strategiset, tuottavat ja pitkäaikaiset asiakassuhteet

Vahvuudet kuvaavat sisäisiä kriittisiä menestystekijöitä, jotka eivät koskaan ole absoluuttisia, vaan niitä tarkastellaan suhteessa muihin vaikuttaviin tekijöihin, kuten esimerkiksi kilpailuun. (Kotler ym. 2002: 84.) ABM-strategioiden vahvuuksia ovat tuoneet esiin erilaiset tutkimusyrietykset, jotka uskovat sen olevan tulevaisuuden johtava strategia B2B-markkinoilla. Ne nostavat esiin muun muassa tiiviimmän yhteistyön ja sen pohjalta tehtyjen yhteisten päätösten vaikutuksen niin asiakkaiden tyytyväisyyteen kuin yrityksen taloudellisiin mittareihinkin. (Albacross 2019.) Osastojen välinen yhteistyö voidaan nähdä kriittisenä kilpailuetuna yrityksille, sillä sen avulla pystytään reagoimaan nopeammin muuttuviin olosuhteisiin, mutta myös hyödyntämään resursseja tehokkaammin (Sombulawee ym. 2018).

ABM-strategian vahvuuksien voidaan nähdä syntyvät myynnin ja markkinoinnin tiiviin yhteistyön myötä. Pyrkimys kaventaa ja jopa poistaa osastojen välisiä kuiluja sekä kohdistaa tekeminen yhteisten päämäärien saavuttamiseksi suuntaa väistämättä osastojen toimenpiteitä yhtenäisemmiksi. (Golec 2019: 12.) Markkinoinnin ja myynnin yhteistyössä määritelty strategia auttaa keskittämään toiminnan strategisesti tärkeimpiin asiakkuuksiin. Näin ollen molemmat osastot osaavat toteuttaa toimenpiteitä yhtäaikaisesti eri kanavissa yhtenäisen strategian mukaan. (Del Rowe 2017.) Yhteisen strategian ja organisoitun toimintatavan avulla pyritään saavuttamaan tehokkaampia tuloksia, niin taloudellisissa mittareissa kuin asiakastytyväisyydessäkin (Rope 2004: 9).

Taloudellisesti tarkasteltuna ABM-ohjelmien on todettu nostavan tehtyjen kauppojen todennäköisyyttä ja kokoluokkaa, nimenomaan perustuen parempaan kohdistamiseen ja merkittävään markkinointisisältöön (SiriusDecision 2017). Sitouttamalla myynti ja markkinointi yhteiseen strategiaan ja asettamalla yhteiset päämäärät, pyritään nopeampiin myyntiprosesseihin, tehokkuuteen ja suurempiin yksittäisiin kauppoihin. Suurempia tuloksia ja asiakkuuksien arvoa pyritään saavuttamaan kohdistamalla toimenpiteet yhdessä oikeille ihmisille oikeaan aikaan. (ITSMA ym. 2018; Burgess ym. 2017: 7.) Kauppojen syntymisen lisäksi myös tavoitteiden saavuttamisessa on nähty tuloksia lyhyemmässä ajassa (ITSMA ym. 2018). Muutamia tutkimuksia esiin nostamalla voidaan todeta ABM-ohjelmia toteuttaneiden yritysten olleen tyytyväisiä saavutettuihin tuloksiin. SiriusDecisionin mukaan 97 % vastanneista yrityksistä on saavuttanut korkeamman ROI-prosentin kuin muilla markkinointistrategioilla. DemandBasen tutkimuksen mukaan account-based -markkinointia hyödyntäneistä B2B-organisaatioista jota 96 % kertoo sen vaikuttaneen positiivisesti heidän markkinointituloksiin ja ITSMA:n tutkimuksessa puolestaan 84 % markkinoijista puolestaan sanoo ABM-ohjelmien päihittävän nykyisin muut markkinointialoitteet. (Albacross 2019.)

Yrityksen menestyminen vaatii organisaation toimintakyvyn lisäksi asiakkaiden tarpeiden tyydyttämistä ja jopa ylittämistä. ABM-strategian tavoitteena onkin luoda syvän asiakasymmärryksen kautta parempaa asiakastytyväisyyttä ja kasvattaa asiakkuuksien arvoa tehokkailla, yhtenäisillä myynnin ja markkinoinnin toimenpiteillä. (Burgess ym. 2017: 7.) Account-based -markkinoinnissa valitaan mieluummin vähän ja laadukkaita asiakkuuksia, jotta pystytään keskittymään rajattuun määrään tärkeitä asiakkaita, joille markkinointi ja myynti voivat yhdessä tuottaa lisäarvoa. Valitsemalla vähemmän kohdeasiakkuuksia, resurssit voidaan kohdentaa tarkemmin kyseisiin asiakkuuksiin ja samalla aikaa ja resursseja merkittävien viestin kohdentamiseen on enemmän. (Golec ym 2019: 15–16.)

Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen on koko myyntiprosessin onnistumisen kannalta keskeistä. Syvällisen asiakasymmärryksen myötä ABM on keino tavoittaa mahdollisimman laajasti kohdeasiakkuuksien sidosryhmiä ja vaikuttaa ostopäätökseen taustalla päättäviin henkilöihin (Del Rowe 2017.) Käymällä keskusteluja asiakkaan tarpeiden ympärillä asiakassuhde vahvistuu, kun myynti pystyy tunnistamaan asiakkaan haasteet ja ongelmat ja tarjoamaan niihin ratkaisuja. (Burgess 2017: 7.) B2B-markkinoinnilla myyjät toimivat usein alan erityisasiantuntijoina. Siirtymä myyjästä yrityksen luotettavaksi kumppaniksi ja neuvonantajaksi on tärkeää asiakaskokemuksen parantamisen kannalta. (Burgess 2017: 7.) Yrityksestä tulee asiakkaan luotettava kumppani, kun sille pystytään tarjoamaan jatkuvasti lisäarvoa. Samalla asiakassuhde laajenee ja sen myötä kumppanin vaihdon tarve vähenee. Tuloksena on asiakassuhteiden pysyvyys ja kannattavuuden lisääntyminen sekä asiakkaan hintaherkkyuden lasku. (Payne & Frow 2004.)

Myyntityössä yksilöihin ja kohderyhmiin vaikuttaminen edellyttää onnistunutta viestintää, mikä vaatii yhtenäiset käsitteet ja terminologian läpi eri osastojen (Vierula 2014: 54–55.) Markkinoinnin ja myynnin lisäksi ABM-strategiassa myös muut olennaiset liiketoimintalinjat ja -osastot tuodaan mukaan sekä sisäiseen että ulkoiseen johdonmukaiseen viestintään ja positiointiin. Johdonmukaisesti räätälöidyt kampanjat ja viestit yksittäisille asiakkaille ja kohderyhmille kulkevat strategian mukaisina ja yhtenäisinä läpi organisaation ja sen ulkopuolelle. (Del Rowe 2017; Burgess ym. 2017: 7.) Account-based -markkinoinnin tarkoituksena ei siis ole ainoastaan liiketoiminnan taloudellisten mittareiden kehittäminen, vaan myös organisaation toimintakyvyn parantaminen (Cravens & Piercy 2003: 31).

#### 4.2. Heikkoudet

- Ei sovellu kaikille
- Käyttöönotto haastavaa
- Pitkän aikavälin resurssi-intensiivinen investointi

B2B-markkinoijat ovat todenneet ABM-strategian soveltuvan hyvin B2B-organisaatioihin (Compton 2016). Kaikille B2B-yrityksillekään se ei kuitenkaan sovellu. Asiantuntijoiden mukaan ABM soveltuu yrityksille, joiden asiakkuuksien arvo on yli 50 000 dollaria, myyntisyklit ovat vähintään kuukausien mittaisia, asiakkuuksien kasvu on yrityksen liiketoiminnan kannalta keskeistä ja ostopäätöksissä on mukana useita päättäviä henkilöitä. (Engagio 2019.) Toisin sanoen, mitä suurempi kauppa, pidempi ja monimutkaisempi



ostoprosessi ja vaikeampi sidosryhmien tavoitettavuus, sen paremmin ABM soveltuu yrityksen strategiaksi. Mutta toisaalta ABM soveltuu myös niche-markkinoilla eli hyvin ka-pealla toiminta-alueella toimiville yrityksille, jotka tietävät tarkalleen omat asiakkaansa ja voivat kohdistaa toimenpiteensä heidän ostoista päättävälle tekijöille. (DelRowe 2017.)

Uuden strategian käyttöönotto ei tapahdu suurissa B2B-yrityksissä hetkessä ja sisäinen myynti vaatii joskus pitkänkin prosessin. Muutosvastarintaa tapahtuu lähes poikkeuksetta, etenkin silloin kun ihmisten roolit tai työtehtävät muuttuvat. (Puusa ym. 2012: 94.) Suurimmaksi haasteeksi AMB-strategian käyttöönotossa onkin muodostunut sisäinen myynti johtoryhmälle, hallitukselle ja muille sidosryhmille. Organisaation sisällä strategian onnistunut myynti on ainoa tapa mahdollistaa ABM-strategian kokonaisvaltainen käyttöönotto, sillä sen toteuttaminen ilman jokaisen osaston yhteisymmärrystä ei onnistu. (Engagio 2018.) Pitkät ostoprosessit vaativat usein useiden vuosienkin työn, joten siihen käytetyt markkinoinnin panostukset ovat nähtävillä vasta vuosien päästä. Näin ollen saattaa vaatia jopa vuosia ennen kuin ABM-strategian ja -ohjelmien tulokset ovat todennettavissa. Johto vaatii luonnollisesti perusteltuja syitä, miksi ABM-strategiaan kannattaa siirtyä, etenkin kun sen tarjoamat hyödyt eivät näy hetkessä ja resurssitarpeet ovat korkeat. Koska kyse ei ole lyhyen aikavälin liidiperustaisesta lähestymistavasta, ABM vaatii pitkän aikavälin kestäviä investointeja maksimaalisten tulosten tavoittamiseksi. (Burgess ym. 2017: 204.) Tämä vaatii kärsivällisyyttä ja uskoa sekä johdolta että markkinoinnilta, mutta myös kaikilta muilta osastoilta. (Engagio 2018.) Samalle se vaatii myös ymmärrystä siitä, että ohjelmat vaativat pitkän ajanjakson strategian ja pysyvät tavoitteet, jotta hyödyt saadaan mitattua ja todennettua. Tämä puolestaan voi tarkoittaa nykyisten asiakkuuksien strategisen tärkeyden kyseenalaistamista sekä syvällisempää ymmärrystä strategian toteuttamisesta ja yrityksen tarjoomasta. (Burgess ym. 2017: 205.)

Organisaation sisäisiksi heikkouksiksi voi muodostua myös henkilöstön osaamisen taso. ABM-strategian myötä markkinoinnin rooli muuttuu strategisemmaksi ja toteutus laajenee tuoden mukana uusia vastuualueita. (Burgess 2018: 34.) Ilman osaavaa markkinointihenkilöä asiakkuuksien todellinen ymmärtäminen, niiden seuraaminen ja sitouttaminen ei onnistu. (Del Rowe 2017.) Samalla kun markkinoinnin mitattavuuden mahdollisuudet kasvavat ja mittaaminen siirtyy yhtenäiseksi myynnin mittareiden kanssa, analysoinnin ja taloudellisten vaikutusten esittämisen merkitys korostuu. (Olenski 2018.) Mikäli markkinointiosasto nähdään yrityksessä ainoastaan tapahtumasuunnittelun tai uusien esitteiden laatimisen kehtona, ABM-strategian toteuttaminen ja sen tulosten todistaminen on mahdotonta, sillä myynti ja markkinointi tulisi nähdä tasa-arvoisina eliminä yrityksen tuloksen ja liiketoiminnan kannalta. (Burgess 2018: 33–34.)

Sekä myynnin että markkinoinnin täytyy tunnistaa, mihin asiakkuuksiin panostetaan. Osastojen välinen yhteistyö on nähty ABM-strategian kulmakivenä. Hyödyistä on puhuttu paljon, mutta samalla ne koetaan myös haastavimmaksi osa-alueeksi. Todellisuudessa yhteistyön toteuttaminen ei ole täysin mutkatonta. ITSMA:n teettämän tutkimuksen mukaan suurimmat haasteet osastojen yhtenäisen toiminnan välillä koetaan kohdennettujen arvolupausten luomisessa ja tulosten mittaamisen onnistumisessa. (ITSMA ym. 2018.) Markkinointi ja myyntiosastojen toimiminen erillään ilman yhteisesti asetettuja tavoitteita heikentää myös yrityksen potentiaalisten tulovirtojen syntymistä (Isaacson 2018.) Organisaatioissa ongelmia syntyy muun muassa silloin, kun markkinoinnin luoma sisältö on puutteellista heikon asiakasymmärryksen vuoksi, hankitut liidit eivät siirry myyntitiimille CRM- eli asiakashallintajärjestelmien kautta tai liidien seuranta ei ole suunnitelmallista. (Ye 2017.)

#### 4.3. Mahdollisuudet

- Mitattavuus
- Skaalattavuus
- Asiakastyytyväisyyden parantuminen

SWOT-analyysissä mahdollisuudet kuvaavat yritysten ulkopuolisia mahdollisuuksia. Kriittisen toimiala-analyysin avulla voidaan verrata, miten ympäristö ja ulkopuoliset tekijät vaikuttavat ABM-strategian tulevaisuuteen ja kehittymiseen (Puusa ym. 2012: 24–50.) Esiin nousevat vahvasti teknologian mukanaan tuomat mahdollisuudet markkinoinnin automaation, datan hallinnan, asiakashallinnan ja analytiikan hyödyntämisessä. Myös mittaaminen ja sen kautta kerätyn tiedon hyödyntäminen auttaa optimoimaan ja kehittämään ABM-ohjelmien kautta saatavia hyötyjä. ABM:n hyödyt saadaan esiin, kun niiden toteuttamiseen vaadittu infrastuktuuri ja teknologiset työkalut ovat käytössä. (Isaacson 2018.)

Markkinoinnin mittaamisesta on viime vuosina puhuttu paljon. Brändin tunnettuuden tai muiden markkinoinnille tyypillisten tulosten mittaaminen on haastavaa. Tulokset oman yrityksen logon näkyvyydelle televisiolähetyksissä tai mainoksissa saattaa tuoda lisää näkyvyyttä, mutta miten se todellisuudessa vaikuttaa yrityksen tulokseen? Miten pystytään todistamaan ovatko nämä tuoneet tuottoja yrityksen tulokseen. ABM-strategian mukaisesti suurin osa markkinointibudjetista tulisi suunnata sinne, mistä tulokset pystytään todistettavasti mittaamaan. (Golec ym. 2019: 129–130.) Kun markkinointi- ja myyntitiimi

ottavat käyttöön yhteiset mittarit, molempien osastojen vaikutus liiketoiminnan kehityksessä ja tuloksessa on mitattavissa. (Olenski 2018.) Mikäli markkinointi halutaan nähdä selkeästi strategiatason elementtinä, eikä ainoastaan operatiivisella kaupantekotasolla toteutettavina toimenpiteinä, on tuloksia tarkasteltava yrityksen myynissä ja tuloksessa. (Rope 2004: 9.)

ABM-ohjelmien kautta saatu etu markkinoinnin mittaamiselle syntyy tarkasti kohdennettujen toimenpiteiden ansiosta. Kun tiedetään mitä mitataan, on helpompi selvittää tuotot käytetyistä investoinneista. (Burgess & Munn 2017: 4.) ABM on tuonut mitattavuuden osalta korkeampia tuloksia, etenkin markkinoinnin ROI:n, eli sijoitetun pääoman osalta. (Burgess & Munn 2017: 7) ABM-ohjelmien kautta tehtyjen markkinoinnin panostusten on koettu tuovat korkeampia tuottoja muihin markkinointistrategioihin verrattuna ja ROI-prosentti on ollut ABM-ohjelmissa suurempi – jopa kaksinkertainen perinteisiin markkinoinnin toimenpiteisiin verrattuna. (Puusa ym. 2012: 116; ITSMA ym. 2018 & Lenati 2018.) Kun mittaamisen avulla saadaan dataa onnistuneista toimenpiteistä, pystytään tuloksia hyödyntämään markkinoinnin tulevissa toimenpiteissä. Skaalaaminen mahdollistuu. ABM-ohjelmien skaalaaminen voi tapahtua piloteista koko organisaation kattaviin ohjelmiin, segmenteistä toiseen tai muuten laajentamalla onnistuneita toimenpiteitä edelleen. (Golec 2019: 150.)

Myös asiakkaiden alati muuttuvat tarpeet asettavat vaatimuksia markkinoinnin muutokselle. Perinteisesti myynti ja markkinointi ovat noudattaneet asiakassegmentointia, jossa yritys on itse luokitellut asiakkaat omiin luokkiinsa. Nykyisin markkinointi on kuitenkin muuttunut entistä vuorovaikutteisemmaksi ja asiakkaita osallistavaksi, eikä yksisuuntainen ajattelu enää toimi. (Tanni ym. 2013: 20.) Kuten edellä todettiin, ABM pyrkii myös syvempään asiakasymmärrykseen, jota hyödynnetään päätöksenteon tukena. Asiakkaan ostoprosessin ja ostopäätökseen taustalla toimivien henkilöiden ymmärtäminen auttaa markkinointia löytämään ne tekijät, joihin markkinoinnilla halutaan vaikuttaa. Nykyisen markkinatiedon analysointi, ostoprosessin tunteminen ja sen kautta tehtävien päätöksenteon kriteerien ymmärtäminen toimivat markkinointistrategian luomisen tukena. (Webster & Wind 1996.) Syvällisen asiakasymmärryksen on todettu vahvistaneen asiakastyytyväisyyttä. (ITSMA ym. 2018.) ABM-ohjelmien kautta asiakkaat ovat kokeneet saaneensa heidän tarpeitaan vastaavaa palvelua, tuotteita ja ratkaisuja. Tämä on johtanut kasvaneeseen halukkuuteen toimia asiakasreferensseinä. Sen myötä yrityksille on tarjoutunut lisää mahdollisuus tuottaa uskottavaa ja luotettavaa sisältöä, kuten tarinoita ja menestyksekkäitä asiakaskertomuksia markkinoinnin ja myynin tueksi. (Burgess & Munn 2017: 7.)

#### 4.4. Uhat

- Hätiköidyt ratkaisut
- Väärät asiakasvalinnat
- Teknologian vähäinen hyödyntäminen

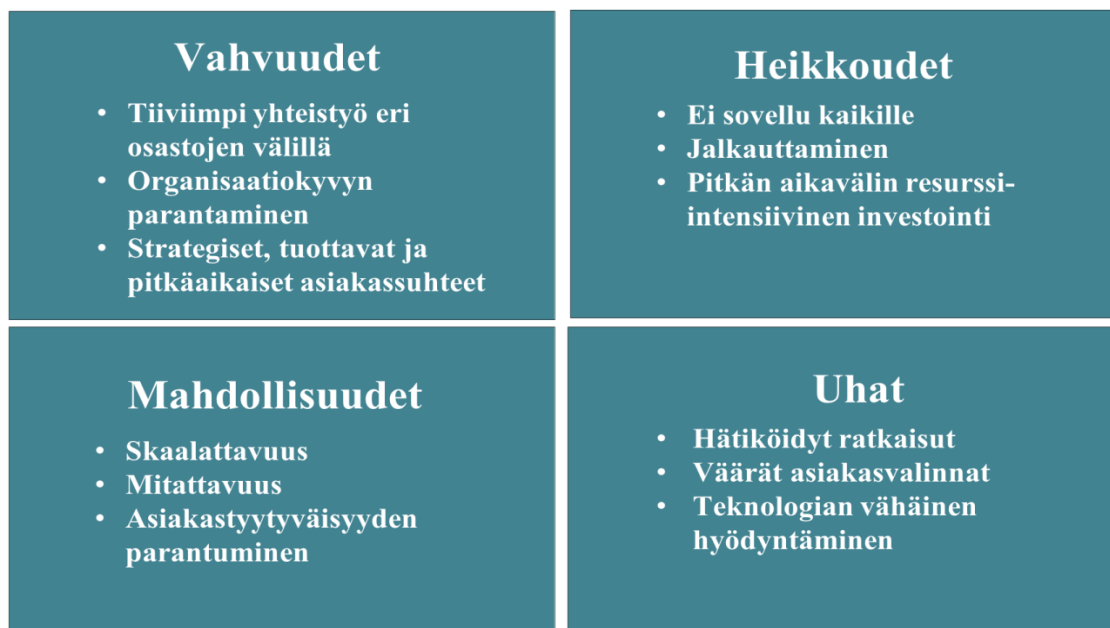
ABM-strategiaan siirtyminen on yritykselle valinta, johon sisältyy luonnollisesti myös uhkia ja riskejä. Liian varhainen aloittaminen ilman tarkkaa strategiaa, tarvittavaa teknologiaa ja ammattitaitoisia tekijöitä ei tuota tuloksia. (Bacon 2019.) Suurimmiksi haasteiksi ABM-strategian onnistumiseksi on todettu olevan strategian toimeenpanokyvykyssä ja yhteistyön rakentamisessa myynnin kanssa (Engagio 2018). Ilman tarkkaan laadittua suunnitelmaa tuloksille asetetaan usein epärealistisia odotuksia, jotka houkuttelevat lyhyen aikavälin taktisiin toimenpiteisiin pitkän aikavälin tiukan strategian toteuttamisen sijaan (Bacon 2019).

Uhkana ABM-strategian toteutumiselle ja onnistumiselle ovat myös huonosti tehnyt asiakasvalinnat. Asiakkuuksien valinta voi epäonnistua valitsemalla asiakkuuksien joukosta väärät, kannattamattomat asiakkuudet tai valitsemalla liian useita asiakkuuksia suhteessa oman organisaation resursseihin. Yrityksen liiketoiminnan kannalta tehottomat ja kannattamattomat asiakkaat valitaan usein silloin, kun riittävää asiakastutkimusta ei tehdä ja ainoastaan myynti määrittelee nykyisten asiakkuuksien merkityksen tulevaan ABM-strategiaan. Objektiivisesti tarkasteltuna pystytään tunnistamaan ABM-ohjelmien toteuttamisen kannalta kannattavimmat asiakkuudet. (Bacon 2019.) Ilman tarkkaan tehtyä asiakastutkimusta ja asiakkaiden ostoprosessin ymmärtämistä ABM-strategia ei myöskään tuota toivottuja tuloksia. Heikosti toteutettu suunnitelma voi pahimmassa tapauksessa markkinoinnin budjetit on kohdistettu vain muutamaan asiakkuuteen, jotka eivät todellisuudessa ole strategisesti tärkeitä ja markkinoinnin tuotot jäävät vähäisiksi. (Del Rowe 2017.) Liiketoiminnalliset paineet saattavat ajaa valitsemaan myös liian monia asiakkuuksia. ABM-strategia vaatii runsaasti resursseja, joten riskinä on lähteä tavoittelemaan liian suurta asiakkuusjoukkoa omiin resursseihin nähden. Asiakkuuksien osalta täytyy siis pyrkiä valitsemaan juuri oikea määrä kannattavia asiakkuuksia – priorisoida. (Bacon 2019.) Oikea asiakkuuksien määrä riippuu useista tekijöistä, kuten ABM-strategian intensiivisyydestä, odotetuista kauppojen koosta, myyntisyklin pituudesta ja käytettävissä olevista resursseista (Engagio 2019).

Teknologiat ja työkalut ABM-strategian toteuttamiselle ovat olemassa. Teknologia tarjoaa mahdollisuuksia ABM-ohjelmien eri vaiheisiin, kuten kohdeasiakkaan valintaan,

sitouttamiseen, personointiin ja mittaamiseen niin myynnissä kuin markkinoinnissakin. (Engagio 2018; Isaacson 2018.) Tällä hetkellä toimialat ovat hyvin eri vaiheessa digitalisoitumisen ja teknologioiden käyttöönoton osalta. Korkeimman tuottavuuden toimialat, kuten teknologia-, media-, palvelu- ja rahoitusalat ovat digitaalisuuden osalta kehittyneimpiä. Viime vuosien aikana myös muut toimialat ovat edistyneet merkittävästi, joskin perinteiset teollisuusyritykset ovat jäljessä teknologiayritysten verrattuna. (McKinsey Global Institute 2015; Povolna 2017.)

Yritysjohtajat eivät aina ymmärrä, mitä digitalisaatio todellisuudessa tarkoittaa. Kyse on muustakin kuin viimeisimmän tietotekniikkajärjestelmän päivittämisestä. Digitalisoituminen vaatii yrityksen ulkopuolelle ja asiakkaille suuntautuvaa digitaalisten työkalujen hyödyntämistä, mutta myös omien työntekijöiden kykyä hyödyntää digitaalisia työkaluja jokapäiväisissä työtehtävissä. (Gandhi, Khanna & Ramaswamy 2016; McKinsey Global Institute 2015.) Vaikka teknologian taso, osaaminen ja helppokäyttöisemmät ohjelmistot yleistyvät, ei ABM-ohjelmien toteuttaminen niilläkään ole vielä täysin mutkatonta. Ellei strategisesti tärkeiden kohderyhmien määrittämiseen, asiakkaisen sitouttamiseen, tulosten mittaamiseen ja niiden hyödyntämiseen päätöksenteon tukena määritellä suunnitelmaa, ABM-prosessin vaiheet voivat jäädä hyvinkin pinnallisiksi. Yrityksessä täytyy olla tietotaitoa datan hyödyntämisestä ja analysoinnista, tietoa siitä mitä halutaan saavuttaa, miten mitataan ja miten tuloksia analysoidaan. Yritysten täytyy tietää, miten teknologiaa voidaan hyödyntää ja miten se voidaan käyttöön jokapäiväisessä työelämässä. (Ellett 2017.)



**Kuvio 16.** Yhteenvedo account-based -markkinoinnin SWOT-analyysistä.

## 5. METODOLOGIA

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksessa käytettyä metodologiaa. Luvussa esitellään ja perustellaan tutkimuksen lähestymistapa, käytetyt tutkimusmenetelmät sekä aineiston keruun ja analysoinnin toteutustavat. Luvun lopussa tulkitaan vielä tutkimuksen luotettavuutta reliabiliteettin ja validiteettin kautta.

### 5.1. Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen lähestymistapa

Tutkimus voi olla luonteeltaan kvalitatiivinen eli määrällinen tai kvalitatiivinen eli laadullinen. Lähestymistapoja on vaikea tarkkarajaisesti erottaa toisistaan, mutta eroavaisuuksia niiden välillä voidaan tarkastella joko korostamalla eroja tutkimuskäytänteissä tai periaatteellisissa kysymyksissä. Tämä tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena, sillä kyseinen tutkimusmenetelmä sopii tutkimusongelmien ratkaisemiseen etenkin silloin, kun halutaan laajaa ymmärrystä tutkittavasta ilmiökentästä. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena ei näin ollen ole saada yleistettäviä päätelmiä, vaan saavuttaa ymmärrystä tietystä ilmiöstä, ymmärtää toimintaa tai antaa ilmiölle teoreettisesti mielekäs tulkinta. (Hirsjärvi ym. 2007: 131–132; 156; 160.)

Laadullisen tutkimuksen voidaan nähdä soveltuvan hyvin tutkimukseen, jossa pyrkimyksenä on tutkia ilmiötä yksityiskohtaisine ominaisuuksineen sen luonnollisessa ympäristössä (Metsämuuronen 2006: 88). Kvalitatiivinen tutkimus soveltuukin hyvin B2B-sektorille tehtäviin tutkimuksiin, sillä sen avulla voidaan saada tietoa esimerkiksi yritysten todellisista tilanteista, tarpeista, arvostuksista, niiden muutoksista, sekä päätöksenteon tavoista ja niihin vaikuttamisesta (Solatie 1997: 27–28). Kun tutkimuksessa on lähtökohdiana kuvata todellista elämää ja sen moninaisuutta, kvalitatiivisen lähestymistavan avulla sekä käyttämällä ihmisiä tiedon keruun instrumentteina, pystytään keräämään tietoa haastateltavien subjektiivisista näkemyksistä. Kvalitatiiviselle tutkimukselle onkin ominaista koota aineisto luonnollisista tilanteista tarkasti valituilta kohderyhmiltä, joiden ”ääni” ja näkökulmat halutaan saada kuuluviin. (Hirsjärvi ym. 2007: 156; 160.) Täten on tärkeää, että tutkimukseen valituilla haastateltavilla on tietoa tai kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Laadullisen tutkimuksen kohteiden valinnan tulisikin olla harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. (Tuomi ym. 2009: 87–88.)

Tämän tutkimuksen lähestymistapa on fenomenologis-hermeneuttinen. Tutkimus perustuu kokemuksen tutkimiseen ja sen tulkintaan. Kokemusten tutkiminen eli fenomenologia

on kuvailevaa tiedettä, jonka keskiössä ovat elämismaailma ja tutkittavan kohteen kokemukset. (Kvale 1996.) Tutkittavana teemana on jokin ilmiö tai kohde, jolle ihminen antaa merkityksiä ja jota pyritään kuvailemaan ja selventämään, ei niinkään selittämään (Laine 2010: 30; Backman 2010: 66). Hermeneuttisen ulottuvuuden nähdään tulevan fenomenologiseen tutkimukseen mukaan tulkinnan tarpeen myötä (Laine 2010: 30). Hermeneutiikka on tieteen filosofinen paradigma, joka toimii koko tutkimuksen ohjaavana taustaoletuksena. Hermeneutiikassa asioita käsitellään ja ymmärretään aina kontekstissaan. Tämä tieteen filosofinen paradigma perustuu ajatukseen, jossa tulkinta tapahtuu ikään kuin jatkuvalla tiedostamisen kehällä. Kehittyvän ymmärryksen myötä hermeneuttisella kehällä palataan omiin lähtökohtiin ja pidetään lähtökohdan ymmärtämistä seuraavana lähtökohdana, josta voidaan jälleen vapautua. Todellisuus nähdään aina tulkittuna ja todellisuuden ymmärryksen tapahtuvan sulkeutumattomalla kehällä, jolla ei ole absoluuttista päätepistettä. (Siljander 1998.)

Päätepiirteen puuttumisen lisäksi hermeneuttisella kehällä ei sen peruseriaatteiden mukaan ole myöskään absoluuttista lähtökohtaa, vaan tulkitsijan oma ymmärrys on kaiken perusta. Tulkinnan edetessä tulkitsijan esiymmärrys muuttuu ja se vaikuttaa uusiin tehtyihin tulkintoihin. Keskeistä on myös se, että hermeneuttisessa kehässä tulkittavaa ilmiötä voidaan ymmärtää vain dialogisen suhteen kautta, joka vallitsee ilmiön yksittäisten elementtien ja kokonaisuuden välillä. (Siljander 1998.) Näin ollen fenomenologis-hermeneuttisen tutkimuksen tavoitteena on käsitteellistää ilmiö, eli tuoda esiin asioita, joita on koettu, mutta ei välttämättä tietoisesti ymmärretty. Account-based-markkinointi on tuore strategianäkökulma, eikä siitä ole tähän mennessä vahvaa teoriapohjaa, joten tutkijan esiymmärrys kasvaa hermeneuttisella kehällä tutkimuksen edetessä. Lopullista absoluuttista päätepistettä ei voida myöskään tässä tutkimuksessa määrittellä, sillä ymmärryksen karttuessa tutkimusta voitaisiin jatkaa vieläkin pidemmälle ja laajentaa ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä.

## 5.2. Aineiston keruu

Haastattelu on yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä sen joustavuuden ja vuorovaikutteisuuden vuoksi. (Hirsjärvi ym. 2001: 34.) Kun tutkittavaa ilmiötä ei ole aiemmin laajasti kartoitettu tai kyseessä on suhteellisen tuntematon alue, tutkijan on vaikeaa tietää vastausten suuntaa etukäteen. Täten tällaisissa tutkimuksissa on perusteltua käyttää tiedonkeruumenetelmänä haastattelua, jonka avulla mahdollisiin monitahoisiin vastauksiin pystytään haastattelun aikana esittämään selventäviä kysymyksiä, ja näin ollen

keräämään syvällistä tietoa ja saamaan perusteluja mielipiteille ja motiiveille. (Hirsjärvi ym. 2007: 200.) Tavoitteena on kerätä tietoa ihmisestä, ymmärtää hänen ajatuksia ja motiivejaan (Eskola & Suoranta 1998: 63). Kyse on siis kontekstisidonnaisesta tavasta ymmärtää ilmiötä, teorioita ja säännönmukaisuuksia, joiden kautta tavoitteena on kehittää vankempaa ymmärrystä tilanteesta (Hirsjärvi ym. 2001: 25).

Tämän tutkimuksen aineistonkeruun metodina käytetään puolistrukturoitua haastattelua eli teemahaastattelua. Teemahaastattelu asettuu lomake- ja avoimen haastattelun väliin, sillä esitetyillä kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa ja järjestystä, mutta jossa haastattelulle on kuitenkin asetettu tietyt aihepiirit, eli teemat. (Hirsjärvi ym. 2007: 203.) Haastattelija ohjaa suhteellisen vapaamuotoista haastattelua kysymällä kysymyksiä teemojen ympärillä. Näin ollen tutkijan on haastatteluja ennen paneuduttava syvällisesti käsiteltävään aiheeseen, sillä määritellyt teemat rakentuvat käsiteltävän aiheen teorian pohjalta. (Metsämuuronen 2006: 40–42.) Aineiston hankinnan osalta on kuitenkin tärkeää, että tutkija vaikuttaa mahdollisimman vähän tutkittavan esiintuomiin kokemuksiin. Toinen tärkeä tekijä tiedon hankinnassa on kysymysten laadukkuus. Tähän pyritään mahdollisimman avoimilla, strukturoimattomilla kysymyksillä, jotta haastateltavalle annetaan tilaa avata juuri itselle keskeisiä ajatuksia mahdollisimman laajasti. (Metsämuuronen 2006: 170.) Tutkija oli ennen haastatteluja tutkinut ABM-ilmiötä ja siihen liittyviä aihealueita, kuten ABM-tasojen periaatteita, ABM-prosessin toteuttamisen keinoja ja siihen vaadittavia teknologioita sekä B2B-markkinoinnin tyypillisiä piirteitä. Näiden pohjalta rakennettiin tutkimuksen teemahaastattelun runko. Runko esitetään tutkimuksen liitteenä 1.

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että tutkittavat valitaan tarkoituksenmukaisesti satunnaisotoksen sijaan ja keskitytään usein suhteellisen pieneen määrään tapauksia, joita pystytään tutkimaan hyvin tarkasti (Hirsjärvi ym. 2007: 164). Tämä tutkimus toteutettiin harkinnanvaraisena eliittiotantana, joka perustuu siihen, että tutkimukseen valitaan henkilöitä, joilta uskotaan saatavan parhaiten tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi ym. 2009: 88). Eliittiotantaa lähestyttiin etsimällä henkilöitä, jotka työskentelevät suomalaisissa suurissa valmistavan teollisuuden yrityksissä ja vastaavat organisaation markkinoinnista. Kaikilta tutkimukseen osallistuneilta henkilöiltä vaadittiin myös jonkinasteista ymmärrystä ABM-periaatteista, mikä varmistettiin yhteydenoton yhteydessä. Haastattelupyynnösten aikana käytyjen keskustelujen pohjalta osattiin olettaa, ettei yrityksissä ole vielä määritelty kovin pitkälle vietyjä ABM-strategioita tai -ohjelmia. Näin ollen tutkimukseen valittiin ne yritykset, joilla koettiin olevan vahvin potentiaali tulevaisuudessa toteuttaa ABM-ohjelmia osana yrityksen markkinointia. Ennen haastatteluja ei ollut kuitenkaan tiedossa, kuinka laajasti ABM on osa yritysten markkinointia, joten teemahaastattelun



avulla pystyttiin varmistamaan tarpeeksi laajat vastausmahdollisuudet tulosten analysointia varten. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina 7.2.2019–3.4.2019 välisenä aikana. Haastateltavat on anonymisoitu, mutta heidät kuvaillaan ja esitellään oman roolin ja organisaation toimialan mukaan. Lienee tässä kohtaa perusteltua mainita, että ABM herätti jokaisessa haastatteluun kysytyn henkilön mielenkiinnon ja kiinnostuksen osallistua tutkimukseen. Tutkimukseen haastatellut asiantuntijat työtehtävineen sekä haastatteluiden ajankohdat ja kestot on esitelty taulukossa 1.

Haastateltavat yrityksen rajattiin suuriin suomalaisiin valmistavan teollisuuden yrityksiin, jotta aineistosta saatiin vertailukelpoista ja mahdollisimman laaja kuva teollisuuden yrityksistä keskittymällä tiettyyn toimialaan. Liikevaihdoltaan yritykset olivat kooltaan 300 miljoonaa ja 9,1 miljardia välillä ja ne työllistivät yhteensä 70 000 työntekijää. Tutkimusaineistoa kerättiin, kunnes aineisto alkoi toistaa itseään, eikä tutkimusongelman kannalta uutta tietoa enää saatu – saavutettiin saturaatio, eli aineiston kylläntyminen. Saturaation kannalta teemahaastatteluissa oli pysyttävä teeman sisällä, jotta samankaltaisuuksien tunnistaminen ja myöhemmin kuvaaminen onnistui. Erilaisuuden kuvaamiselle kun ei ole etukäteen mahdollista määritellä saturaatiopisteitä. (Tuomi ym. 2009: 87, 89.) Saturaatiopisteen saavuttaminen vaati kuusi haastattelua, joiden kesto vaihteli 43 ja 62 minuutin välillä. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella, minkä jälkeen nauhoitukset litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi sana sanalta tekstimuotoon. (Hirsijärvi, Remes & Saajavaara 2007: 222).

**Taulukko 1.** Haastatellut asiantuntijat työtehtävineen sekä haastatteluiden ajankohdat ja kestot.

| Haastateltava | Yrityksen toimiala                   | Haastateltavan toimenkuva yrityksessä              | Haastattelun ajankohta | Haastattelun kesto (min) |
|---------------|--------------------------------------|--|------------------------|--------------------------|
| Yritys A      | Metalli- ja koneenrakennusteollisuus | Varatoimitusjohtaja, markkinointi ja yrityskehitys | 7.2.2019               | 62                       |
| Yritys B      | Kone- ja prosessisuunnittelu         | Globaali markkinointipäällikkö                     | 8.2.2019               | 50                       |
| Yritys C      | Kone- ja metalliteollisuus           | Senior Marketing Manager                           | 14.2.2019              | 44                       |
| Yritys D      | Öljynjalostus                        | Markkinointipäällikkö                              | 15.2.2019              | 43                       |
| Yritys E      | Teollisuustuotteet ja -palvelut      | Markkinointijohtaja                                | 25.2.2019              | 44                       |
| Yritys F      | Teknologiateollisuus                 | Markkinointijohtaja                                | 3.4.2019               | 55                       |

### 5.3. Tutkimusaineiston analysointi

Tutkimusaineiston analyysin tarkoituksena on selkeyttää aineistoa ja tuottaa uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Analyysin avulla aineistoa pyritään tiivistämään oleellisten osioiden osalta. (Eskola ym. 1998: 100.) Analysointitapaa tulee miettiä jo aineistonkeruu vaiheessa, sillä tyypillisesti aineistoa analysoidaan samanaikaisesti jo aineiston keruun, tulokinnan ja narratiivisen raportoinnin yhteydessä, mikä erottaa kvalitatiivisen analyysin kvantitatiivisesta, eli määrällisestä analyysistä. Analyysitavan päätökseen vaikuttaakin lähtökohtaisesti tutkimuksen ongelma ja se, miten siihen saadaan parhaiten vastauksia. (Hirsjärvi ym. 2007: 224.)

Laadullinen analyysi koostuu kahdesta vaiheesta: havaintojen pelkistämisestä ja arvioituksen ratkaisemisesta. Ensimmäisessä vaiheessa saatuja havaintoja pyritään pelkistämään tietystä teoreettis-metodologisesta näkökulmasta, jossa otetaan huomioon vain valitun näkökulman perusteella oleelliset asiat. (Alasuutari 2012.) Kvalitatiivisen aineiston analysointiin on useita tapoja. Yksi yleisimpiä laadullisessa tutkimuksessa käytettyjä analyysimenetelmiä on sisällönanalyysi, joka sopii lähes kaikkiin tutkimuksiin. Sen joustavuuden ja moninaisuuden vuoksi se valikoitui myös tämän tutkimuksen analyysimenetelmäksi. Sisällönanalyysissä pyritään muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus, jonka pohjalta voidaan siirtyä analyysin toiseen vaiheeseen. (Tuomi ym. 2009: 91.)

Sisällönanalyysin eteneminen riippuu valitusta lähestymistavasta. Granheim, Lindgren & Lundman (2017) jakavat aineiston analysoinnin metodologiset lähestymistavat kolmeen eri luokkaan: induktiiviseen, deduktiiviseen ja abduktiiviseen. Jako perustuu tutkimuksessa käytettävään päättelylogiikkaan, jossa induktiivinen kuvaa päättelyä yksittäisestä yleiseen ja deduktiivinen päättelyä yleisestä yksittäiseen. Kolmas tieteellinen päättelylogiikka – abduktiivinen päättely sen sijaan asettuu näiden kahden väliin. Tämä tutkimus toteutettiin abduktiivisen päättelyn keinoin, sillä sitä voidaan hyödyntää kokonaisvaltaisen ymmärryksen luomiseen, sillä se sallii siirtymisen edes takaisin induktiivisen ja deduktiivisen lähestymistapojen välillä (Graneheim ym. 2017). Abduktiivista päättelylogiikkaa kuvaa teoriaohjaava näkemys, jossa jo ennen haastatteluja on tiedossa joitain teoreettisia johtoajatuksia ja kytkentöjä, joita haluaa todentaa aineiston avulla. Tutkijan ajatteluprosessissa vuorottelevat sekä aineistolähtöisyys, valmiit mallit että näiden yhdistely. (Hirsjärvi ym. 2001: 136; Tuomi ym. 2009: 95–98.) Analysointivaiheessa abduktiivinen päättely antoi mahdollisuuden tarkastella yritysten tilannetta sekä aineistolähtöisesti että nojaamalla tiettyihin teorioihin.

Kun aineisto on sisällönanalyysin avulla pelkistetty, sitä voidaan analysoida eri tavoin. Analyysin toisessa vaiheessa havainnot pyritään yhdistämään yhteisten piirteiden, nimitäjien tai sisältöjen perusteella. Tutkimuskohteiden näkökulmia tai ajatuksia tutkitaan yleisemmällä tasolla. Näiden pohjalta pyritään muodostamaan sääntöjä ja sääntörakenteita, jotka pätevät koko aineistoon. Erilaisuudet ja poikkeamat suhteutetaan muuhun aineistoon. (Alasuutari 2012.) Tarkoituksena on määritellä käsitteellisiä työkaluja, joiden varassa pystytään rakentamaan teoriaa tai löytämään laajasta aineistosta tärkeät ja keskeiset tekijät (Hirsjärvi ym. 2001: 147). Yleisimpiä keinoja varsinaiseen analyysivaiheeseen ovat esimerkiksi teemoittelu, tyypittely ja sisällönanalyysi (Hirsjärvi ym. 2007: 224).

Tämän tutkimuksen analysointi toteutetaan teemoittelun avulla, sillä se on luonnollinen valinta teemahaastatteluaineiston analysointiin. Teemoittelu, eli tutkimusaineiston jakaminen sisältönsä mukaisesti teemoihin on laadullisen tutkimuksen analysointitapa, jonka tavoitteena on nostaa aineistoista esille tutkimusohjelmaa avaavat aihealueet. Jokaisen teeman alle kootaan aineistosta ne kohdat, joissa puhutaan kyseiseen teemaan liittyen (Eskola ym. 1998: 161–176.) Teemoittelu voi joiltain osin muistuttaa luokittelua, mutta sen siinä korostuu enemmän aiheen sisältö kuin esimerkiksi siihen liittyvien sanamäärien lukumäärä. Analyysin edetessä teemojen merkityksiä voidaan tulkita itsenäisesti tai suhteessa muihin aineiston teemoihin. Tämän tutkimuksen osalta on kiinnostavaa tulkita, miten markkinointi on nykyisin toteutettu ja millainen rooli account-based -markkinoinnilla on yrityksissä tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Myös teemojen analysointi suhteessa toisiinsa on olennaista selvittää tämän tutkimuksen tarkoituksen selvittämiseksi.

Tarkemmin tämän tutkimuksen aineiston analysointiprosessi eteni seuraavalla tavalla. Tutkimuksen analysointi toteutettiin käymällä litteroidut haastatteluaineistot huolella useaan otteeseen läpi. Tämän jälkeen aineisto kategorisoitiin teoriasta ilmenneiden tekijöiden avulla. Abduktiivisen tutkimuksen tyyliin kategorioinnissa otettiin huomioon sekä teoriaosuudessa että haastatteluiden litteroinnissa selvinneet asiat. Kategorioita käytiin läpi ja ne teemoiteltiin laajempiin kokonaisuuksiin. Teemoittelussa tekstistä etsittiin ja merkattiin värikoodein tiettyihin teemoihin liittyvät asiat. Kuhunkin teemaan liittyvät aineistot kerättiin yhteen muodostaen niistä kokonaisuuksia, joita pystyttiin analysoimaan seuraavassa vaiheessa. Teemoittelussa käytettiin jaottelua pää- ja alakategorioihin. Pääkategoriat olivat markkinointi ja ABM, joiden molempien alle jaoteltiin alakategoriat yritys, toimenpiteet, prosessit ja teknologia. Teemoja analysoitiin jäsennellysti suhteuttamalla tutkimuksen teoriaan ja korostamalla ilmenneitä eroavaisuuksia. Tämän avulla pyrittiin samalla vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tulokseksi saatiin

järjestelty ja selkeä kokonaisuus tutkimuksessa ilmenneistä tuloksista, jota pystyttiin hyödyntämään analyysin kirjoittamisen tukena.

#### 5.4. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Jokaisen tutkimuksen luotettavuutta tulee arvioida. Lukijalle täytyy antaa ymmärrys siitä, kuinka luotettavina ja pätevinä tutkimuksen tuloksia voidaan pitää. Luotettavuuden arviointiin on useita tapoja, mutta olipa tapa mikä hyvänsä, tulee laadullisen tutkimuksen arvioinnin näkyä koko prosessissa. (Eriksson & Kovalainen 2008: 295.)

Luotettavuudelle käytetympiä mittareita ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten toistettavuutta, eli kuinka mahdollista on, että saadut tulokset ovat sattumanvaraisia. (Hirsjärvi ym. 2007: 226–227.) Aineiston tulkinnan sanotaan olevan reliaabelia, silloin kun siinä ei ole ristiriitaisuuksia ja tulos voidaan nähdä reliaabeliksi silloin, kun kaksi tutkijaa pääsee samaan tulokseen tehtyjen analyysien kautta. (Eskola & Suoranta 1998: 155; Hirsjärvi ym. 2001: 185.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliaabeliutta pystytään kuitenkin pitämään yksimielisyyden mittana vain likiarvona, sillä ihmisen tekemät tulkinnat ovat aina subjektiivisia (Hirsjärvi ym. 2001: 186).

Validiteetti puolestaan kuvaa tutkimuksen pätevyyttä eli kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata (Hirsjärvi ym. 2007: 226–227). Validiutta voidaan parantaa myös viittauksilla tutkimuskirjallisuuteen. Näin voidaan osoittaa tulosten yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia aiheen kirjallisuuteen verraten. (Strauss & Corbin 1990: 52–53.) Laadullisessa tutkimuksessa tulee ottaa huomioon se, että tutkimuksessa tutkija on keskeinen tutkimusväline ja vaikuttaa olennaisesti tutkimukseen (Eskola & Suoranta 2008: 210). Tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen eri vaiheista ja niiden toteuttamisesta, jotka voidaan jakaa aineiston tuottamisen olosuhteisiin, laadullisen aineiston analyysiin sekä tulosten tulkintaan. Nämä kaikki kolme vaihetta tulisi kuvata tutkimusraportissa mahdollisimman tarkasti. (Hirsjärvi ym. 2007: 227–228.)

Tutkimuksen validiteettia voi heikentää tutkijan kokemattomuus, mikä voi johtaa virheisiin haastattelutilanteissa. Kokemattomuus on otettava huomioon tässäkin tutkielmassa ja haastatteluissa vältettävä muun muassa liian johdattelevia kysymyksiä, jotka heikentävät tutkimuksen validiteettia. Aineiston keruun laadukkuuteen voidaan vaikuttaa toteuttamalla harjoitushaastatteluja ennen varsinaisia haastatteluja ja suunnittelemalla haastattelurungon huolellisesti. (Hirsjärvi ym. 2001: 124–125; 184.) Riittäväällä määrällä

aineistokatsauksia, voidaan todentaa, että mitataan juuri sitä mitä tutkimuksessa halutaan-kin mitata. (Eskola & Suoranta 1998: 153.) Tämän tutkimuksen validiteettia pyrittiin vaalimaan tutkijan huolellisella valmistautumisella haastatteluihin. Ennen tutkimuksen teemahaastatteluja, tutkija perehtyi aineistoon, jotta pystyi esittämään tarvittaessa haastateltaville lisä- ja jatkokysymyksiä, joilla ei kuitenkaan vaikuttaisi tutkimuksen validiteettiin. Haastatteluihin valmistauduttiin myös harjoitushaastatteluilla, joista saadun palautteen avulla teemahaastattelurunko muotoutui lopulliseen muotoonsa.

## 6. ACCOUNT-BASED -MARKKINOINTI OSANA SUURTEN TEOLLISUUSYRITYSTEN MARKKINOINTIA

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen empiirinen osa, jossa käsitellään teemahaastattelujen kautta saatua tietoa. Analyysissa teemat on jaettu kahteen pääkategoriaan, jotka käsittelevät yritysten nykyistä markkinointia ja ABM-strategian tämän hetkisen tilaa yritysten markkinoinnissa. Nämä pääkategoriat on jaoteltu neljään alakategoriaan, jotta aineisto pystytään jäsentelemään ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi, josta voidaan jatkaa aineiston analysointia. Kussakin kategorioissa hyödynnetään suoria lainauksia tehdyistä haastatteluista kuvaamaan tarkemmin tekstissä esitettyjä tärkeimpiä poimintoja. Luvun lopussa kootaan vielä yhteen empiirisen analyysin teemojen keskeisimmät tulokset.

### 6.1. Markkinointi suomalaisissa teollisuusyrityksissä

Tämän hetkistä markkinoinnin toteuttamista tarkastellaan yrityksen ja sen käytössä olevien resurssien, markkinoinnin nykyisten toimenpiteiden, eri osastojen – erityisesti myynnin ja markkinoinnin prosessien sekä teknologian näkökulmista. Kapeat resurssit, asiakkaiden parempi ymmärtäminen, myyntilähtöinen toimintamalli ja digitaaliset markkinoinnin mahdollisuudet nousivat esiin kaikissa haastatteluissa ja yritysten markkinoinnin tulevaisuuden kehityskohdissa.

#### 6.1.1. Yritykset ja resurssit

Haastatelluissa yrityksissä oli nähtävillä perinteisen toimialan paineita markkinoinnin toteuttamisen osalta. Kyseessä oli perinteisiä B2B-markkinoilla toimivia valmistavan teollisuuden yrityksiä, joissa markkinointi on tyypillisesti nähty lähinnä tukitoimintona ja kullueränä, joka lähtökohtaisesti kuluttaa enemmän yrityksen budjettia kuin tuo kassavirtaa yritykselle. Organisaatiot olivat rakentuneet perinteisen mallin mukaan, jossa markkinointi toimi omana, usein hyvin pienenä muutaman hengen osastona, joissa jokaisella työntekijällä oli laaja vastuu. Vaikka kyse oli suurista teollisuusyrityksistä, joiden liikevaihto oli 260 miljoonan ja 9,1 miljardin euron välillä, markkinointitiimit olivat osassa hyvin pieniä, vain 1-3 hengen osastoja. Useisiin liiketoimintayksiköihin jakautuneissa yrityksissä jokaisen markkinointihenkilön vastuulla oli suuriakin liiketoiminta-alueita ja jopa kokonaisia liiketoimintayksiköitä. Suuret tuoteportfoliot ja laajat markkinat vaativat markkinoijilta erityistä priorisointia, sillä yritysten voimavaroilla kaikkeen ei pystytty panostamaan samanaikaisesti.

*”Meillä [liiketoimintaa] on lähestytty asiantuntijakulmalla, markkinoinnin rooli on ollut aika pientä. Se on ollut tukitoiminto, joka katsoo, että sisältöä on olemassa ja että meillä on web-sivut, esitteet ja tällöiset klassiset 80-luvun hommat kunnossa. Siinä ei ole nähty strategisen markkinoinnin roolia kauhean tärkeänä.” Yritys B*

Markkinoinnin resurssit koettiin yrityksissä rajallisiksi – toisissa määrän, toisissa myös laadun osalta. Koettiin, että uusia osajia ja lisää henkilökuntaa tarvittiin markkinoinnin kentän laajetessa ja monikanavaisen kohdennettavan sisällön tarpeen kasvaessa. Resurssien osalta keskusteluun nousi myös ulkopuolisten yhteistyökumppaneiden hyödyntäminen markkinoinnin tukena. Tasapainottelu yritysten sisäisillä voimavaroilla toteutettavien toimintojen ja ulkopuolisilta kumppaneilta hankittujen palvelujen välillä vaihteli yritysten kesken. Toisaalta toivottiin, että pystytään hyödyntämään yrityksen sisällä olevaa tietoa, toisaalta vähäisten resurssien vuoksi työtehtäviä tuli priorisoida.

*”Kun teknologioiden hyödyntäminen kasvaa, niin sisällön määrä kasvaa ja sitä kautta tarvitaan enemmän resursseja.” Yritys D*

Kaikki yritykset toimivat Suomen lisäksi globaaleilla markkinoilla. Suomen pääkonttoreista ohjattiin myyntialueiden markkinointia globaalisti, mutta resurssit kohdemaissa olivat hyvin eri tasoilla. Erilaiset markkinat, kulttuurit ja osaamisen vaihteleva taso vaativat erityistä huomioita yritysten toiminnan kehittämisessä kansainvälisessä ympäristössä. Osa maista pystyi toteuttamaan edistyksellisiä digimarkkinointikampanjoita, kun toisilla osaaminen oli hyvin perustasolla ja työnkuvaan kuului useita muitakin osa-alueita markkinoinnin toteuttamisen lisäksi. Mitä pienemmät resurssit kohdemailla oli käytössään markkinoinnin toteuttamiselle, sitä vahvemmin vastuu siirtyi laajoista alueista vastaaville markkinoijille, alueen myyjille tai globaalille markkinointitiimille.

*”Et pitää sekä mieltä edistyksellisemmin mihin suuntaan mennään ja viedä edistyksellisiä maita sinne suuntaan, mutta myös tukea ja antaa hyvää sisältöä ja taktiikoita niille maille, jotka ei pysty vielä niitä toteuttaa.” Yritys C*

Yritykset olivat alallaan johtavia asiantuntijoita, joiden täytyi pyrkiä markkinoinnin keinoin viestimään omat arvolupaukset ja asiantuntijuus asiakkailleen – pysymään asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisen vauhdissa. Liiketoiminta haastatelluissa yrityksissä perustui pitkälti asiantuntijavetoiseen myyntiin ja myyjät nähtiin oman alansa johtavina asiantuntijoina – jopa guruina, joiden korvaaminen koettiin haastavaksi. Digitalisaatio oli kuitenkin ajanut yrityksiä murrokseen, tuomalla mukanaan uusia toimintamalleja ja sukupolvenvaihdoksen myötä sekä myyjä- että ostajapuolelle uusia ammattilaisia. Näiden

muutosten myötä myyjiltä vaadittiin ja toivottiin uusia ominaisuuksia ja siirtymistä tuoteorientoituneesta ajattelusta asiakaslähtöisempään ajatteluun.

Yritysten brändin ja työnantajamielikuvan ylläpitäminen nähtiin tukevan ja helpottavan rekrytointia ja osaavan henkilökunnan löytymistä. Teollisuuden alalla helpommin koettiin löytävän osaajia teolliselle puolelle kuin digitaalisten työkalujen, datan hallinnan ja analytiikan osa-alueille, joille rekrytointi koettiin selvästi haastavampaa. Päätöksenteon perustuessa yhä enenevässä määrin dataan, analysoinnin merkitys korostuu ja sen myötä osaavien työntekijöiden tarve lisääntyy. Yrityksissä olikin kehitetty viime vuosien aikana uusia rooleja datan hallinnan ja analysoinnin tehtäviin, jotta teknologiaa pystytään hyödyntämään markkinoinnin, mutta myös muiden osastojen kehittämisessä ja tehostamisessa.

*”Mekaniikka- ja konesuunnittelijoita löytyy työmarkkinoilta, mutta automaation ja softaohjauksen työtehtäviin hakijoista kilpaillaan markkinoilla kovemmin.” Yritys A*

#### 6.1.2. Markkinoinnin toimenpiteet

Markkinoinnissakin toteutettujen toimenpiteiden osalta nousi esiin valmistavan teollisuuden alaa leimaava perinteikkyyys, vaikka sukupolvenvaihdos niin ostaja- kuin myyjäpuolellakin oli jo nähtävillä. Markkinoinnin nykyiset toimenpiteet keskittyivät kaikissa haastatelluissa yrityksissä edelleen sekä perinteiseen että digitaaliseen markkinointiin. Jokainen haastateltava korosti, että vaikka tämän hetkiset panostukset olivat vielä budjettien osalta suuremmat perinteisessä markkinoinnissa, painopiste oli siirtymässä enenevässä määrin digitaaliselle puolelle, joskaan markkinoinnin ei uskottu siirtyvän sinne kokonaan. Työmäärällisesti prosentit olivat jo kääntyneet suuremmiksi digitaalisiin kanaviin tehtyihin panostuksiin ja osuuden nähtiin nousevan entisestään. Markkinoinnin koettiin seuraavaan yrityksissä valloillaan olevaa digitalisoitumisen trendiä ja asiakaslähtöisempää ajatusmallia, joiden osalta etenkin asiakkaiden tarpeiden parempi ymmärtäminen ja kohdennettu markkinointi nousivatkin vahvasti esiin jokaisessa haastattelussa.

*”Siinä mä törmäsin siihen, että ollaan hyvin perinteisessä toimialassa, jossa on hyvin perinteisiä toimijoita, jotka ovat tottuneet tekemään asioita tietyllä tavalla. Mut et kyllä se sieltä muuttuu – pikkuhiljaa.” Yritys F*

*”Eli kyllä mä näen, että näin tulee se siirtymä tapahtumaan offlineesta onlineen kyllä. Se on trendi, mutta ei siitä mitään sata prosentista onlinea tuu, että kyllähän se ihmisten tapaaminen on edelleen tärkeätä.” Yritys D*



Kaikkien yritysten nykyisten markkinointitoimenpiteiden joukkoon listattiin perinteisen markkinoinnin puolelta lehtien printtimainonta, messut, konferenssit, esitteet, myynnin tukimateriaalit, asiakaslounaat ja yrityslahjat. Toisaalta painotettiin sitä, että tietyissä julkaisuissa on pakko olla, mutta samaan hengenvetoon kyseenalaistettiin niiden tehokkuutta ja mitattavuutta. Markkinoijat olivat kaikki sitä mieltä, että perinteiset toimenpiteet, kuten messut ja printtimateriaalit vähenevät, mutta monissa yrityksissä vaaditaan markkinoinnilta tiettyjä toimenpiteitä, vaikka niiden tuomia hyötyjä ei pystytä todistamaan. Tarpeen ei nähty lähtevän markkinoinnista, vaan pikemminkin yrityksen johdosta tai muilta osastoilta.

*”Tietyissä julkaisussa on pakko olla mukana. Sitä mä yritän skaalata alas parhaani mukaan, minkä vaan pystyn.” Yritys A*

*”Tämä ala on sellainen, että vaatii vähän sellaista tieteellistäkin näyttöä, että ollaan asiantuntijoita. Meidän pitää olla alan teknisissä konferensseissa. Siellä ei välttämättä ole edes standia, vaan siellä esitellään enemmänkin tieteellinen paperi, mikä perustuu siis asiakkaiden caseihin tai tutkittuun dataan. Sillä tavalla pyritään vakuuttamaan ala – ja meidän asiantuntijuus kyseisellä alalla.” Yritys B*

Haastatteluissa nousi esiin markkinoinnin panos-tuotto -suhde, kun perinteisiä toimenpiteitä verrattiin digitaalisella puolella tehtäviin toimenpiteisiin. Budjetit, jotka nykyisin käytettiin messuihin ja painettuihin materiaaleihin tuottivat huomattavasti paremmin digitaalisella puolella. Tulevaisuudessa panostusten nähtiin selvästi siirtyvän digitaaliseen markkinointiin sen paremman tuottavuuden, kohdistamisen ja mitattavuuden vuoksi. Jo useiden vuosien ajan digitaalisella puolella käytössä olleiden sähköpostikampanjoiden ja nettisivujen rinnalle oli tässä vaiheessa noussut sosiaalisen median eri kanavat, mainonnallinen jälleenmarkkinointi ja osassa yrityksissä myös markkinoinnin automaatio. Yritykset mainitsivat nykyisiksi digitaalisiksi toimenpiteikseen myös uutiskirjeet, kampanjasivustot, webinaarit ja videosisällöt. Näiden avulla markkinoinnista oli pyritty tekemään asiakkaan toimintaan ohjaavaa, asiakaspolkua tukevaa, asiakkaan elinkaaren vaiheisiin sopivaa sekä asiakkaan käyttäytymiseen perustuvaa.

*”On haettu sitä tehokkuutta nimenomaan sillä, että yhden printtimainoksen hinnalla mä pystyn varmaan kuukauden pyörittämään LinkedIn-mainontaa ja mittaamaan miten hyvin se toimii.” Yritys B*

Tuotettavan sisällön laatua pyrittiin valvomaan ja parantamaan haastatteluissa yrityksissä. Erityisesti tarinat ja menestystarinat koettiin onnistuneiksi markkinointikeinoiksi ja arvolupausten todentamiseksi. Niidenkin osalta oikeat kanavat ja ajankohdat vaikuttivat

asiakkaan onnistuneeseen sitouttamiseen. Sisällön ei välttämättä tarvinnut olla edes kaupallista, vaan myös esimerkiksi tekninen tieto saattaa olla kohderyhmästä kiinnostavaa ja sitä myötä sitouttavaa. Tärkeimmäksi koettiin omien kohderyhmien tunnistaminen ja ymmärtäminen sekä onnistuneiden viestien toteuttaminen.

*”Siinäkin on tärkeä löytää se raja, että meillä pitää olla kunnolla sanottavaa sille segmentille tai asiakasryhmälle.” Yritys C*

Sitouttavaa ja kiinnostavaa sisältöä yritykset tuottivat sosiaalisen median kanavien lisäksi nettisivuilleen, joita pidettiin monessa yrityksessä markkinoinnin keskipisteenä. Kaikkien haastateltujen yritysten nettisivut oli päivitetty vastaamaan nykypäivän vaatimuksia, jotta seuranta ja tulevaisuudessa mahdollista personointia pystytään toteuttamaan. Kevyitä sisällön kohdistamiseen ja sivujen räätälöintiin käytettäviä toimenpiteitä oli jo käytössä, mutta täysin personoitua sisältöä ei vielä yksikään yritys tuottanut.

Sosiaalisen median eri kanavat ja niillä julkaistut sisällöt olivat nousseet tärkeiksi markkinoinnin välineiksi kaikissa yrityksissä. Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram ja YouTube olivat käytössä ainakin osittain kaikilla yrityksillä. Tehokkaimmaksi kanavaksi todettiin LinkedIn, sen erinomaisten markkinoinnin kohdentamiseen mahdollistavien toimintojen vuoksi. Muutamat yritykset mainitsivat erikseen kampanjoiden tuottaneen yllättävän hyviä tuloksia suhteellisen pienilläkin budjeteilla, etenkin silloin kun kampanjat oli toteutettu itse yrityksen omilla resursseilla.

Markkinoinnin mittaamisen taso oli haastatelluissa yrityksissä vaihtelevaa. Osa oli asettanut mittaamisen toiminnan kehittämisen keskiöön, osa ei ollut vielä toteuttanut käytännössä minkäänlaista markkinoinnin mittaamista. Ne, joilla markkinoinnin mittarit olivat käytössä, oli asetettu niin taloudellisia kuin laadullisiakin mittareita. Taloudelliset mittarit painottuivat markkinoinnin tehokkuuden mittaamiseen ja laadulliset lähinnä sitouttamisen ja sisällön optimoinnin mittaamiseen. Puhdas markkinoinnin toimenpiteiden mittaaminen nähtiin osittain haastavana huonon CRM-järjestelmän käytön vuoksi. Sosiaalisen median mittarit, erilaiset sitouttamisen mittarit ja liidien pisteytykset olivat suhteellisen hyvin määritelty.

*”Meidän visio on, että pystyttäisiin ihan oikeasti linkkaamaan [markkinoinnin mittaaminen] myyntitapoihin ihan rahaksi. Tällä hetkellä se on aina välillistä.” Yritys B*

Haastatteluista selvisi, että markkinoinnista vastaavien henkilöiden omat taustat ja kiinnostuksen kohteet vaikuttivat yritysten markkinoinnin toteuttamisen tapoihin. Myynnistä kiinnostuneet ohjasivat markkinointia vahvemmin lähemmäs myyntiä, markkinoinnin mittaamiseen perehtyneet olivat kehittäneet toimintaa mitattujen tulosten avulla ja digitaaliseen markkinointiin vihkiytyneet kehittivät aktiivisesti yrityksen digitaalisia markkinointikampanjoita ja käytettäviä teknologioita.

### 6.1.3. Prosessit

Markkinointistrategiat ja asiakkuusstrategiat nojasivat haastatelluissa yrityksissä hyvin pitkälti myyntistrategioihin. Toiminta perustui yrityksissä liidipohjaiseen toimintamalliin, jossa markkinointi pyrki toimimaan myynnin tukena ja tuomaan markkinointiviestin näkyväksi myyntiprosessin eri vaiheisiin. Operatiivinen muutos kohti asiakaslähtöisempää ja mitattavampaa toimintaa oli tällä hetkellä yrityksissä toteutumassa. Arvolupausketjun toteutuminen aina tuotekehityksestä markkinoinnin kautta myynnin hyödynnettäväksi ei toiminut täysin tehokkaasti, vaikka käytännössä se nähtiin mahdollisena ja ennen kaikkea tarpeellisena. Arvolupausketjun kulkeutuminen läpi organisaation ja prosessien kautta asiakkaille nähtiin haastavaksi, vaikka lähdetietoa oli haastatelluissa asiantuntijaorganisaatioissa hyvin saatavilla.

Kaikissa yrityksissä prosessien läpinäkyvyys ja selkeä kuvattavuus nousivat tärkeiksi tekijöiksi eri osastojen yhteistyön toimivuuden ja liiketoiminnan kehittämisen kannalta. Tällä hetkellä haastatelluissa yrityksissä markkinoinnin yhteistyön toivottiin toimivan vieläkin saumattomammin muiden osastojen kanssa, joista tärkeimmiksi koettiin myynti, tuotekehitys ja tuotehallinto. Parhaimmillaan toiminta nähtiin toteutuvan silloin, kun markkinointi suunnitteli toimenpiteitään yhdessä muiden osastojen kanssa ja huonoimmillaan silloin, kun markkinointi ja muut osastot tuskin kommunikoivat keskenään, eikä muiden toimenpiteitä pystytty seuraamaan esimerkiksi CRM-järjestelmän kautta. Myös eriävät ajattelutavat liiketoiminnasta haastoivat yhteistyön sujuvuutta. Osastojen nähtiin keskittyvän eri tekijöihin ja eri laajuudella, kun muun muassa kohderyhmien määrittely, kampanjoiden suunnittelu ja projektien toteuttaminen nähtiin eri osastojen näkökulmasta eri tavoin.

*”Markkinointi miettii kohderyhmiä, myynti miettii pääasiassa projekteja, tuotehallinta miettii jakelukanavia.” Yritys F*

Liidien laadunvalvonta, liidiprosessien läpivienti ja markkinoinnin tuki myyntiprosessin eri vaiheissa olivat kehitystyön alla kaikissa haastatelluissa yrityksissä. Haastatelluissa

yrityksissä oli pohdittu, miten markkinointi pystyy tukemaan ja osallistumaan myyntiprosessiin vahvemmin. Liidien laadun parantaminen koettiin markkinoinnin tärkeäksi tehtäväksi myyntiprosessin etenemisen ja tehokkuuden kannalta. Erilaisten pisteytyksien ja liidiprosessien hoitotoimenpiteiden avulla pyrittiin nostamaan myynnille siirrettävien liidien laatua, jotta ne olisivat mahdollisimman lämpimiä, eli valmiita tekemään ostopäätöksen siirryttyä myynnin käsittelyyn. Seuranta oli tällä hetkellä käytössä vaihtelevasti CRM-järjestelmistä ja analytiikkatyökaluista riippuen. Liidien laadun tarkkailu nousikin esiin markkinoinnin ja myynnin yhteistyön parantamisessa monissa yrityksissä. Myynnin ei haluttu tuhlaavaan aikaa huonojen liidien läpikäymiseen, sillä sen saatettiin nähdä vaikuttavan suhtautumiseen markkinoinnilta saatuihin liideihin yleisestikin. Tämä taas nähtiin johtavan siihen, että hyvätkin liidit hukkuvat myyntiputken aikana ja seuraaminen jää vähäiseksi. Niillä yrityksillä, joilla asiakkaat olivat tiedossa esimerkiksi tiettyjen projektien osalta, myynti ei vaatinut markkinoinnilta lisää liidejä. Puolestaan niissä yrityksissä, joissa kaikkia asiakkaita ei entuudestaan tunnettu, myynti toivoi markkinoinnin tukea uusien asiakkaiden löytämiseen. Erilaiset koulutukset liidiprosessin ja asiakkuuksien hoitomallien toteuttamisesta olivat vahvistaneet yhteistä ymmärrystä toiminnasta ja tavoitteista. Yrityksissä, joissa oli otettu käyttöön uusia toimenpiteitä, vaadittu kärsivällisyyttä, tehty kompromisseja ja välttämättömiä välietappeja, jotta prosessien oli pystytty kehittämään yhtenäisempään suuntaan.

*”Digimarkkinoinnin lämmittelyosuus ja sit myynti otti kopin niistä, niin siitä tuli tosi hyviä tuloksia. Et sillon kun tehdään yhdessä niin se toimii.” Yritys C*

*”Ja yhteiset työkalut, elikkä meillä on CRM:t, markkinoinninautomaatiovälineet, joissa me pystytään seuraamaan koko putki siitä liidistä opportuniin ja näin pois päin. Sehän tekee sen, että se helpottaa sitä yhteistyötä, kun meillä on yhteiset mittarit.” Yritys E*

Asiakasymmärrys ja sen kehittäminen nousivat haastatteluissa vahvasti esiin. Niissä liiketoimintayksiköissä, joissa tuotteet olivat korkeaa lisäarvoa tuottavia ja vaativat pitkän ostoprosessin asiakasymmärrys ja sen hyödyntäminen päätöksenteossa korostui erityisesti. Tällä hetkellä asiakasymmärrystä pyrittiin hyödyntämään asiakkaiden segmentoinnissa ja sen myötä toimenpiteiden tehokkaassa kohdentamisessa. Asiakkaiden segmentointia tehtiin haastatteluissa yrityksissä niin koon, potentiaalilin, toimialan, liiketoiminnan kuin maa-, tuote- sekä ammattitason mukaan. Asiakkuuksien jaottelu ja segmentointi pohjautui kuitenkin lähtökohtaisesti myyntistrategiaan ja markkinoijat pitivät tärkeänä kehityskohtana myös myynnin asiakasymmärrystä, jotta koko yrityksen toimintaa pystytään siirtämään vahvemmin lisäarvotyypin ja palvelupohjaiseen malliin.

*”Aiemmin oltiin hyviä siinä, että markkinointiin asiakkaille, jotka ostais meiltä joka tapauksessa ja sit markkinoidaan hyvin kylmille asiakkaille, jotka ei välttämättä oo kovin kiinnostuneita meistä.” Yritys D*

Haastateltavat pitivät markkinoijia nopeasti oppivina ja myyntiä hitaampana. Samalla kuitenkin myös markkinoinnin ihmisiltä odotettiin ketteryyttä ja muutoksia kohti kaupallisempaa ajattelua, joka muokkaisi myös markkinoinnin toimintaa luontevasti myynnillisempään suuntaan. Yritysten sisällä yhteistyön toimivuudessa ja prosessien sujuvuudessa näkyivät maakohtaiset erot sekä resurssien kuin osaamisen tason vuoksi. Tueksi markkinoinnin ja muiden osastojen välille oli muutamassa yrityksessä määritelty erilaisia tukifunktioita ja välirooleja, jotka varmistavat liidi- ja asiakasprosessin tehokkaan toteutumisen. Näiden avulla osastojen ja prosessien välisiä kuiluja oli pystytty kaventamaan ja osastojen väliin jäävien toimenpiteiden vastuut kattamaan.

#### 6.1.4. Teknologia

Teknologisten työkalujen hyödyntäminen haastatelluissa yrityksissä oli hyvin eri tasolla. Haasteena teknologian osalta ei ollut ainoastaan sen käyttöönotto vaan myös todellinen käyttö ja hyödyntäminen. Haastattelujen perusteella uusien työkalujen täytyi olla tarpeeksi yksinkertaisia, jotta niitä pystyttiin oikeasti hyödyntämään operatiivisen toiminnan tukena. Käyttöönoton kannalta myös tulevaisuuden tarpeet ja työkalun tarjoamat hyödyt oli otettava huomioon, jotta niitä pystytään hyödyntämään toiminnan ja prosessien kehityksessä myös tulevaisuudessa.

Suurimmassa osassa haastatelluissa yrityksissä oli käytössään toimivat CRM-järjestelmät, ei kuitenkaan kaikilla. Muutamassa yrityksessä myös markkinoinnin automaation työkalut oli otettu käyttöön ja integroitu CRM-järjestelmiin. Pelkkä teknologisten työvälineiden käyttöönotto ei ollut taannut järjestelmien systemaattista käyttöä ja todellista hyödyntämistä työarjessa. Teoriassa monissa yrityksissä käytössä olevien järjestelmien avulla pystyi seuraamaan liidi- ja asiakashallintaprosesseja – näin ei kuitenkaan useimmissa yrityksissä todellisuudessa tapahtunut. Tähän nähtiin syynä myynnin vähäinen CRM-järjestelmän käyttö tai heikko ymmärrys liidiprosessin teknisestä toteuttamisesta, minkä seurauksena asiakastieto osastojen välillä ei liikkunut saumattomasti, mikä puolestaan vaikeutti markkinoinnin tulosten seuraamista ja mittaamista.

*”Et tietyllä lailla vielä ollaan sellaisessa murroksessa, että tajutaan hyödyntää kyseistä työkalua tai teknologiaa.” Yritys D*

Markkinoinnin automaatio oli haastatelluissa yrityksissä käytössä tai pilotointivaiheessa. Sen mahdollisuudet toimenpiteiden tehostamisessa, manuaalisen työn vähentämisessä ja asiakaspolun kehittämisessä oli tunnistettu ja hyödyntäminen nähtiin nykypäiväisen markkinoinnin edellytyksenä. Yksi haastatelluista yrityksistä voidaan nähdä suomalaisissa B2B-yrityksissä markkinoinnin automaation edelläkävijänä, sillä automaatio oli ollut käytössä jo yli viisi vuotta ja markkinoinnin automaatio integroituna CRM-järjestelmään. Järjestelmien saumattomaan integraatioon pyrkivät tulevaisuudessa myös muut yritykset.

Niissä yrityksissä, joissa CRM ja automaatio olivat käytössä, ensimmäiset teknologiset välittömät hyödyt oli pystytty todistamaan. Teknologian ja datan hyödyntämisessä nähtiin kuitenkin vielä valtavasti mahdollisuuksia jokaisen yrityksen liiketoiminnan kehittämisessä. Dataa pyrittiin jo tällä hetkellä hyödyntämään entistä enemmän päätöksenteon tukena ja sitä kerättiin muun muassa yritysten sosiaalisen median kanavista, nettisivuilta ja CRM-järjestelmistä. Myynti- ja markkinointiprosessien kehittämisen kannalta asiakkaiden käyttäytymisen ja toimenpiteiden seuranta nostettiin keskeisiksi tekijöiksi, joskin niiden toteuttaminen oli vielä hyvin alkuvaiheessa. Tulevaisuudessa erityisesti ennustavaa analytiikkaa ja verkkovierailijoiden seuranta haluttiin kehittää, jotta asiakkaita pystyttäisiin ymmärtämään paremmin. Datamallien kehittämiseen ja niiden analysointiin koettiin tarvitsevan yrityksiin osaavia analyytikkoja, joita muutamassa yrityksessä oli jo palkattu useampiakin. Analyytikkojen avulla datasta saadaan yksinkertaistettujen mallinnusten avulla hyötymään kaikki tietoa tarvitsevat ja kehittämään liiketoimintaa dataan pohjautuen.

*”Kuka sitä dataa kaivaa ja toisaalta mistä löydetään ihmistä, jotka ymmärtävät sen arvon. Ja että sillä voidaan oikeasti hakea ihan kasvua euroissa, mutta myös kasvattaa asiakkaalle lisäarvoa.” Yritys D*

## 6.2. ABM suomalaisissa teollisuusyrityksissä

Haastattelujen alussa esiteltiin ABM-tasot ja ABM-prosessit, jotta varmistettiin jokaiselle haastateltavalle vähintään saman tasoisen lähtötaso haastatteluun. Osalle ABM oli tuntuksi kuin toisille, mutta jokaisella oli jonkinasteinen käsitys sen toimintaperiaatteissa. Yrityksiksi valittiin B2B-markkinoivia yrityksiä, joiden koettiin olevan potentiaalisia ABM-strategian käyttöönoton osalta yrityksen toimialan, tarjoaman ja koon perusteella. Haastattelujen perusteella selvitettiin, miten ABM-strategia näyttäytyy tällä hetkellä

yritysten organisaatorakenteessa, markkinoinnin toimenpiteissä, yrityksen prosesseissa ja käytössä olevan teknologian osalta.

### 6.2.1. Yritysten nykytila

ABM oli haastateltaville joissain määrin entuudestaan tuttu – osalle vain terminä, osa oli tehnyt jo joitain toimenpiteitä käytännön tasolla. ABM-ohjelmien rooli haastateltujen yritysten strategioissa oli kuitenkin vielä hyvin pientä, suurimmalla osalla ei kyseisen termin alla lainkaan käytössä. Haastatteluista selvisi, että ABM nähtiin soveltuvan hyvin yritysten asiantuntijamyyntiin perustuvaan toimintamalliin, jossa asiakkuudet ovat hyvin pitkälti yritysten tiedossa. Sen avulla nykyistä toimintaa pystyttäisiin viemään systemaattisempaan suuntaan niin tehokkuuden, mitattavuuden kuin suunnitelmallisuudenkin osalta.

*”Mutta jos miettii, että ABM on tai ABM ei ole, niin me ollaan ehkä siinä puolessa välissä.” Yritys D*

ABM-strategian käyttöönotto oli aloitettu sitä toteuttavissa tai suunnittelevissa yrityksissä haastateltavien omasta tai heidän esimiehien toimesta. Markkinointihenkilöiden tekemä sisäinen myynti sekä esimiehille että myynnille oli koettu helpoksi, sillä ABM-periaatteet nähtiin yrityksissä potentiaalisiksi toimintamalliksi, jonka avulla pystytään keskittämään toiminta suunnitelmallisesti tärkeisiin asiakkuuksiin. Kun kyseessä oli pitkän myyntiprosessin vaativat tuotteet ABM nähtiin helposti linkitettävänä nykyisten asiakkuuksien hoitomalleihin tai projekteihin. Kokonaisvaltaisen käyttöönoton koettiin kuitenkin vielä aikaa, sillä ABM-ohjelmien toteuttamista ei pidetty yrityksissä käytännössä niin yksinkertaisena kuin se teoriassa esitetään.

*”Parastahan tässä on tietyllä tavalla ollut se, että kukaan ei oo tätä niinkun kyseenalistanut.” Yritys F*

Haasteeksi koettiin erityisesti yritysten nykyiset organisaatorakenteet, jotka olivat jakautuneet selkeästi eri osastoiksi. ABM-strategian läpiviemiseksi nykyinen, perinteinen organisaatiomalli vaatisi muutoksia, minkä uskottiin vievän aikaa, vaativan uusia osajia ja muutoksia työtehtävissä. Hyödyt ymmärrettiin kaikilla organisaation tasoilla ja osastoilla, mutta käytännön toteuttaminen vaatii vielä suunnittelua.

*”Markkinoinnin pitäisi siirtyä lähemmäksi key account managementia, Kun se on strategisella tasolla, silloin ihmisen pitäisi olla account tiimissä kokonaisena. Ei voi olla tuki-toiminto, joka huutelee reunoilta.” Yritys B*

Ne yritykset, jotka olivat tutustuneet ABM-strategiaan ennen haastatteluja syvällisemmin, olivat toteuttaneet ABM-ohjelmia pilottien kautta. Pilottien skaalaaminen, eli laajempi käyttöönotto toimiviksi ohjelmiksi nähtiin kuitenkin vielä haastavana, sillä yrityskulttuuri ja resurssit eivät olleet sillä tasolla, että ABM-ohjelmia olisi pystytty lähteä toteuttamaan laajemmin. Yhdessäkään yrityksessä ei ollut varsinaisia ABM-asiantuntijoita, vaan ABM-strategioiden suunnittelu ja kehittäminen olivat tällä hetkellä vain pieni osa markkinoinnin päivittäistä työtä – useilla vain ajatuksen tasolla tulevaisuuden suunnitelmassa. Suurin osa yrityksistä tarvitsi tällä hetkellä vielä ymmärrystä siitä, miten ABM kannattaisi omassa yrityksessä toteuttaa, ja mitä hyötyjä se tarjoaisi juuri oman yrityksen toiminnan kehittämiseen.

*”Teknologian hyödyntäminen ja markkinoinnin ja myynnin saumattomampi yhteistyö, että niihin keskitytään.” Yritys C*

Haastateltujen yritysten ABM-piloteista saatuja tuloksia ei vielä pystytty todentamaan, sillä toteuttamisen osalta oltiin vasta hyvin alkuvaiheessa. Tulosten näkyminen yrityksen menestyksessä vaatii vielä aikaa, sillä kauppojen syntyminen vie useissa tapauksissa jopa vuosia. Tällä hetkellä ABM-strategian hyötyjä peilattiin vahvemmin yritysten toimintamallin muutoksen kannalta kuin liiketoiminnallisten mittareiden osalta. Joka tapauksessa suurimmassa osassa yrityksiä tulevaisuudessa panostukset ABM-ohjelmiin uskottiin kasvavan, joskaan sen ei uskottu täysin korvaavan perinteisempää markkinointia.

*”ABM tulee olemaan se juttu!” Yritys F*

#### 6.2.2. Markkinoinnin nykyisissä toimenpiteissä

Yritysten tämän hetkiset markkinoinnin toimenpiteet vastasivat hyvin pitkälti ABM-ohjelmissa toteutettavia toimia. Kuten sanottua, ABM ei vaadi uusia toimenpiteitä, vaan markkinoinnin kohdentamista strategisesti tärkeisiin pystytään usein toteuttamaan yritysten nykyisillä toimenpiteillä. Haastatteluissa esiin nousseet perinteiset markkinoinnin keinot, kuten tapaamiset, tapahtumat ja myynnin tukimateriaalit sekä digitaalisella puolella toteutettavat sähköpostimarkkinoinnit, kampanjat ja erilaiset sisällöt ovat myös ABM-ohjelmissa hyödynnettäviä markkinoinnin toimia, jotka vaativat vain tarkkaa kohdentamista ja tulosten mitaamista.

*”Jos nyt putsataan tämä termi pois, niin tehdäänkö tämän tyyppisiä toimenpiteitä, niin kyllä varmasti tehdään. Mutta tehdäänkö niitä tämmöisen ABM-termin alla, niin se on niinkun se toinen juttu.” Yritys E*



Nykyiset toimenpiteet ja markkinoinnin ajattelumalli näyttäytyivät hyvin pitkälti ABM-ohjelmissa toteutettavien toimenpiteiden kaltaisina, sillä markkinoinnin toimenpiteitä oli pyritty toteuttamaan kohdennetusti oikeissa kanavissa ja oikeaan aikaan. Nähtiin tärkeänä, että kohderyhmille ja segmenteille tarjotaan kiinnostavaa sisältöä, joka aktivoi heitä toimimaan. Markkinointiosaston yksittäisinä kampanjoina tai markkinoinnin taktiikoina toteutetut arvolupaukset ja sisällöt eivät vastaa ABM-strategian peruseriaatteita, ellei koko organisaation yhteistyössä keskitä toimenpiteitä tärkeimpiin asiakkuuksiin.

*”Kyllä täytyy itse tietää ensin, ketä haluaa tavoittaa. Se on niin kuin iso muutos, joka liittyy tähän asiaan.” Yritys F*

Yrityksissä oli pyritty karsimaan markkinoinnin toimenpiteitä, joiden ei koettu tuovan lisäarvoa, joiden tuloksia ei pystytty mittaamaan ja joihin kohdistuvia panostuksia ei nähty kannattavina yrityksen tai asiakkaan näkökulmasta. ABM-strategiaan tyypilliset piirteet; asiakaslähtöisyys ja kohderyhmälähtöinen markkinointi olivat viime vuosina nousseet jokaisen haastateltavan yrityksen markkinoinnin keskiöön. Markkinoinnin toteuttaminen oli siirtynyt yhä vahvemmin asiakaslähtöiseksi, jossa asiakkaiden tarpeita, käyttäytymistä ja ostoprosesseja haluttiin ymmärtää paremmin erilaisten markkinatutkimusten ja analytiikan avulla. Myös syvään asiakasymmärrykseen perustuva kohderyhmäajattelu nousi kaikissa haastatteluissa nykypäivän markkinoinnin peruspilariksi.

Segmentoinnin ja asiakkaiden valinnan osalta, ne yrityksen, jotka haastatteluissa kertoivat valitsevansa asiakkaat itse, kokivat asiakkaiden jaottelun ABM-tasolle mahdollisena, joskin todellisuudessa haasteellisena. Haastateltavat sijoittivat kaikkein tärkeimmät avainasiakkuudet strategiselle tasolle, seuraavan tason asiakkuudet skaalatulle tasolle ja loput ohjelmalliselle tasolle. Jaottelu nähtiin soveltuvan hyvin monen yrityksen nykyiseen asiakkuuksien hoitomalliin, jotka perustuivat pääosin asiakkuuden kokoon tai potentiaaliin.

### 6.2.3. Nykyisissä prosesseissa

Haastateltujen yrityksen nykyiset prosessit markkinoinnin ja myynnin osalta olivat suurimmaksi osaksi rakentuneet perinteisen myyntisuppilon mukaan, jossa pyrittiin lisäämään tietoisuutta ja johdattamaan asiakasta kohti ostopäätöstä. Resurssien puutteen ja vähäisen ABM-ymmärryksen ja -osaamisen vuoksi yrityksissä ei oltu vielä siirrytty täysin ABM-lähtöiseen ajatteluun, mutta sen oletettiin – ja toivottiin tulevaisuudessa kasvatavan rooliaan, prosessien tehokkuuden, systemaattisuuden ja asiakaskokemuksen

parantamisen vahvistamiseksi. ABM koettiin olevan tulevaisuudessa osa suurempaa suunnitelmaa – seuraava askel myynnin kehitykselle. Tällä hetkellä yrityksissä mietittiin vielä, mihin oma tekeminen taipuu ja miten prosessit kannattaa rakentaa, jotta ABM-ohjelmien kautta saadaan omasta toiminnasta tehokkaampaa ja liiketoiminnallisesti kannattavampaa.

*”ABM itseasiassa vois auttaa jopa niin kun myynnin omassa budjetoinnissa jo itseasiassa ennen kuin me aletaan suunnittelemaan, et miten me otetaan en asiakkaat kiinni. Peilataan sitä käänteisesti toista kautta. Mä oon tätä meidän myyntijohtajien kanssa käynyt läpi ja ne on miettineet sitä ja todenneet, et tässähän ihan niin kun järkeä!” Yritys F.*

Teoriassa esitetyn ABM-prosessin toteuttaminen koettiin ymmärrettäväksi, joskaan käytännössä sitä ei nähty niin suoraviivaiseksi. Yrityksissä, joissa ABM-ohjelmia oli pilotoitu, toteuttaminen oli aloitettu pienemmistä liiketoiminta-alueista kohdentamalla, kokeilemalla ja testaamalla, lähestyminen nähtiin helpommin ikään kuin ”väärästä päästä”. Siirtyminen uuteen toiminta- ja ajattelumalliin nähtiin vaativan työtä ja välietappeja ennen kokonaisvaltaista siirtymistä ABM-strategiaan. Tulevaisuudessa yhä enenevässä määrin dataan pohjautuvaan päätöksentekoon pyritään siirtymään mittaamisen, analysoinnin ja syventyvän asiakasymmärryksen myötä. Mikäli yrityksissä siirrytään kokonaisvaltaisesti ABM-strategiaan, toivottiin sen tapahtuvan johtoryhmän kautta, siten että tavoitteet tulisi ylhäältä asetettuina ja yrityksen sisällä olisi useampia henkilöitä viemässä ajatusmallia eteenpäin omalla osastollaan.

*”Ei riitä, että markkinointi-ihminen draivaa, vaan se vaatii, että edes joku muuallakin organisaatiossa ymmärtää sen johdon lisäksi. Et sillä operatiivisella tasolla on tarpeeksi niitä, jotka puskee sitä eteenpäin.” Yritys D*

ABM-prosessin osalta haasteellisimmaksi koettiin ensimmäiset vaiheet – eli toisin sanoen ajatusmallin muuttaminen strategisiin asiakkuuksiin pohjautuvaksi. Tällä hetkellä yritysten myynti jakautui hyvin asiakas- tai segmenttikohtaisesti ja markkinointi toimi myyntiprosesseissa myynnin tukena. ABM koettiin yrityksissä helpommin lähestyttäväksi projektiperusteisesti, nykyisen asiakkuuksien hallintamallin mukaisesti, elinkaariajattelun kautta tai erillisen tiimin avulla, joka tehtävänä olisi pohtia yhteisiä tekemisiä ja tavoitteita – toimisi ikään kuin yhtenä yhdistävänä elimenä eri osastojen välillä asettaen strategia, tavoitteet ja mittarit.

*”Mutta jo myynnille on äärimmäisen hankalaa tuottaa listaus, ketkä on key account, ketkä on b:t ja ketkä on a:t. Puhumattakaan siitä, että päästäis siihen tavoiteasetantaan, että kuinka paljon sä haluat myydä niille kuukausittain jne.” Yritys F*

Asiakkaan ostoprosessien muuttuminen entistä ammattimaisemmaksi ja ostajapuolella useiden päätöksentekijöiden vaikuttamiseksi kohdennettu markkinointi ja suunnitelmalliset myyntiprosessit nähtiin yrityksissä tärkeinä. Yritykset kokivat tarpeelliseksi tunnistaa ja löytää keinoja, joilla pystyvät vaikuttamaan ihmisiin ostopäätöksen taustalla. Silloin kun myynnillä oli hoidettavana vain rajattu määrä asiakkuuksia asiakkuuksiin riitti paremmin aikaa keskittyä ja arvonaluontiprosessi koettiin helpommaksi ja paremmin toteutettavaksi. Haastattelujen perusteella ABM-ohjelmien nähtiin olevan keino tehokkaampaan ratkaisupohjaisen arvoluonnin myyntiin. Kun yritykset pohtivat, miten luoda lisäarvoa asiakkailleen, ja miten heidät saadaan kokemaan parempi palvelukokemus ABM ja avainasiakkuuksien hallinta nähtiin kriittisinä tekijöinä.

*”Key account managementin asiakasymmärrys yhdistettynä ABM-työkaluihin ja että me osataan viedä oikeanlaisia viestejä oikeisiin paikkoihin on aivan kriittistä meidän tulevaisuuden kannalta.” Yritys A*

*”Ja kaikki, siis kun puhutaan asiakaskokemuksesta. ABM-approach on siinä ihan huippu, jos sen hyvin virittää sen koneen. Pystytään puhuttelemaan asiakasta ja personoimaan viesti hyvin.” Yritys B*

Yhteistyö oli vaihtelevaa eri osastojen ja maiden välillä, mutta haastatteluista selvisi, että ne yritykset, joissa yhteistyötä oli toteutettu eri osastojen välillä, oli nähty positiivisia vaikutuksia toimintaan. ABM-strategian nähtiin tuovan markkinointia lähemmäs liiketoimintaa ja kaupallista ajattelua. Mitä kaupallisempaan markkinointi koettiin haastatteluissa yrityksissä ja markkinoinnin mittaaminen tärkeäksi, sitä tiiviimmäksi yhteistyötä toivottiin myynnin kanssa. Markkinoinnista vastaavat henkilöt eivät kokeneet haastattelujen perusteella pystyvänsä mittaamaan täysin työnsä tuloksia, mikäli yhteistyö ei toiminut ja tieto osastojen välillä ei liikkunut saumattomasti. ABM-strategian koettiin määrittävän yrityksen toimintaa ja prosesseja tavoiteasetannan kautta yhtenäisempään suuntaan. Todellisuudessa, vaikka tavoitteet olivat yhteiset ja mittaristokin osassa samat, ei prosessien toteutus silloinkaan ollut täysin linjassa osastojen välillä. Yhteinen tavoiteasetanta ja yhtenäinen toimintamalli vaativat vielä työstämistä ABM-strategian toteuttamiseksi.

*”Mutta myyntihän kuitenkin lähtökohtaisesti myy ja niitä kiinnostaa se, että se yhteistyö toimii ja että tulee tuloksia, eikä ne ajattele sitä sille, että minkä sateenvarjon alla tää homma menee.” Yritys E*

*”Vieläkin välillä törmää siihen, että kun ne tavoitteet teoriassa on samoja, mutta mitataan vähän eri tavoilla, niin se on ehkä suurin. Sillä ei oo väliä missä sä istut, sillä ei oo väliä kuka sun esimies on, mutta se et tavoitteet tulisi ylhäältä alas johdettuina samoina.” Yritys D*

Asiakkuuksien jaottelu ABM-tasolle koettiin yrityksissä melko suoraan linkittyvän tämän hetkiseen jaotteluun. Strategisen tason asiakkuudet olivat tällä hetkellä pääosin myynnin vastuulla, kun taas alemmat tasot olivat markkinoinnin keinoin työstettäviä. Strategisella tasolla tunnistettiin suurin potentiaali asiakassuhteiden vahvistamiseen, yhdessä asiakkaan kanssa kasvamiseen ja kauppojen suuruusluokan kasvattamiseen. Kuitenkaan tämän hetkisten resurssien ei koettu riittävän kaikissa yrityksissä strategisten ABM-ohjelmien toteuttamiseen. Strategisesti tärkeät asiakkuudet pystyttiin useimmissa tunnistamaan, mutta kokonaisvaltaista markkinoinnin toteuttamista ja panostusta ei niihin toistaiseksi vielä uskallettu toteuttaa pääosin vaadittavien panostusten ja riskien vuoksi. Haasteeksi nousi myös strategisen tason skaalaaminen, eli onnistuneiden toimenpiteiden monistaminen ja hyödyntäminen muihin strategisiin asiakkuuksiin.

Skaalattu taso jäi haastatteluissa jossain määrin strategisen ja ohjelmallisen tason varjoon. Sen ymmärtäminen ja toteuttaminen sellaisenaan ei noussut yhdessäkään haastattelussa esiin, vaikka todellisuudessa nykyisissä toimenpiteissä on hyvin paljon yhtäläisyyksiä skaalatun ABM-tason toteuttamiselle. Se koettiin tässä vaiheessa vielä välimallina, johon oli vaikeampi tarttua kuin ABM-tasojen ”ääripäihin”. Toisaalta haastateltavat jaottelivat nykyisiä asiakassegmenttejään skaalatulle tasolle sopiviksi segmenteiksi, joilla olivat tunnistaneet yhteisiä haasteita. Esimerkiksi nettisivuilla toteutettu kevyt personointi perustui todellisuudessa skaalatulla tasolla toteutettaviin periaatteisiin.

*”Et ehdottomasti toi skaalattu tulee oleen, mut et se vaatii et pystytään jollain lailla tunnistamaan noista molemmista ääripäistä niitä juttuja.” Yritys D*

Ohjelmallinen taso tuntui helpoimmin toteutettavalta sen vaatimien resurssien ja käytettävien teknologioiden vuoksi. Ohjelmallinen ABM nähtiin hyvin pitkälti markkinoinnin automaationa, jonka avulla ostoprosessia pystytäisiin nopeuttamaan ja helpottamaan. Ohjelmallisilla taktiikoilla nähtiin olevan vaikutus suurempien asiakasryhmien tavoittelussa ja palvelukokemuksen parantamisessa ja liiketoiminnan kasvattamista. Taso koettiin helpoksi lähtökohdaksi aloittaa ABM-ohjelmien toteuttaminen, sillä sen ei koettu sitovan niin paljon resursseja ja riskit koettiin pienempinä. ABM-ohjelmista se koettiin helpoimmin jalkautettavana, sillä kohdeasiakkuuksiksi voidaan valita useita, eikä panostuksia tarvitse pilottivaiheessa riskien varjostamana kohdistaa vain suuriin strategisiin asiakkuuksiin.

#### 6.2.4. Teknologiset valmiudet

Tällä hetkellä kaikissa haastatelluissa yrityksissä ei ollut käytössään CRM-järjestelmää ja markkinoinnin automaatiota ja jos oli, niiden avulla kerätyn datan hyödyntäminen oli vaihtelevalla tasolla. Lisäksi vain kahdessa yrityksessä teknologiset työkalut oli integroitu. Niissä yrityksissä, joissa teknologiset työkalut olivat käytössä, oli huomattavasti helpompaa miettiä ABM-ohjelmien käyttöönottamista omaan organisaatioon. Ilman toimivaa CRM-järjestelmää ja käytössä olevia markkinoinnin automaatiotyökaluja, ei ABM-ohjelmien rakentamista, toteuttamista tai mittaamista koettu järkeväksi.

*”Kyllä ne on mun mielestä kaksi elementtiä. Infra pitää olla kunnossa ennen kuin lähdetään tollaiseen projektiin. Täytyy ymmärtää CRM ja automaatio – ja olla strategia päälle.” Yritys B*

*”Se on aika ilmeistä, että tämmöisen tekeminen skaalassa ilman CRM- ja alla olevaa järjestelmää ei ole järkevää kerta kaikkiaan.” Yritys A*

Paremman asiakasymmärryksen osalta kaikissa yrityksissä koettiin olevan kehittämisen varaa. Asiakasymmärrys koettiin olevan tiiviisti liitoksissa ideaaliasiakasprofiilin ja ABM-prosessin ensimmäisen osan, eli asiakaslistan määrittelyssä. Kuten aiemmin mainittiin, haasteeksi etenkin niissä yrityksissä, joissa asiakkaita ei täysin tunnettu oli nimenomaan laatia lista strategisesti tärkeimmistä asiakkuuksista. Dataa koettiin olevan tarjolla runsaasti, mutta sitä ei osattu vielä täysin hyödyntää ja analysoida päätöksenteon tukena. Ennustava analytiikka nousi haastatelluissa yhdeksi tulevaisuuden tärkeistä kehityskohdista asiakasymmärryksen ja asiakaskokemuksen parantamisessa.

*”Data on vaan dataa. Mut sit kun sä ymmärrät, mitä sillä voidaan tehdä ja kun sille on tarve, niin ihan datan ylläpitäminen ja miten sitä kerätään ja miten saadaan asiakkaat haluun antaa sitä. Luodaan se lisäarvo.” Yritys D*

*”Et sitten kun tulee sellaisia sovelluksia, jotka pystyisivät auttamaan meitä, niin me pyritään luomaan ne datamallit sinne taustalle jo. Et sitten jonain päivänä meillä olisi mahdollisimman paljon sellaisia elementtejä, joista me voidaan tehdä niitä kohderyhmiä. Et vaikka me ei tänä päivänä vielä niitä hyödynnetä, niin rakennetaan sitä pohjaa.” Yritys E*

Sitouttamisen osalta yrityksissä oli toteutettu asiakkaille kiinnostavaa sisältöä ja seurattu asiakkaiden käyttäytymistä sosiaalisen median kanavissa ja nettisivuilla. Siirtyminen markkinoinnin digitaalisille alustoille oli mahdollistanut yrityksissä seurannan ja sen myötä muun muassa sisällön optimoinnin ja kohdistamisen. Markkinoinnin uudelleen

kohdistaminen perustuen asiakkaan aiempiin toimenpiteisiin ja asiakkaiden toimintaan pohjautuvien asiakaspolkujen rakentaminen oli aloitettu, joskaan täysin personoitua sisältöä ei ollut yksikään yritys toteuttanut. ABM-ohjelmien toteuttamista varten teknologiset valmiudet asiakkaiden sitouttamiseen ja tunnistamiseen ovat jo hyvin pitkälti käytössä. Ohjelmien toteuttaminen vaatii enemmänkin strategisia päätöksiä kuin uusia teknologioita, jotta asiakkaat saadaan sitoutumaan ja sisällöt kohdistettua halutuille asiakkuuksille ja kohderyhmille.

*”Elikkä se, että me ei vaan keksitä, että halutaan sulle tätä tehdä. Vaan sä kerrot käytäytymisellä kerrot sen mitä voisit haluta.” Yritys E*

Asiakkaiden toimien analysointi ja mittaaminen vaatii vielä kehittämistä yrityksissä, jotta ABM-ohjelmat tavoittavat parhaan hyödyn. Yritykset, jotka mittasivat markkinoinnin toimenpiteitä testaamalla muun muassa erilaisia mainoslauseita ja markkinointiviestejä sekä suurempien markkinointikampanjoiden vaikutusta myyntiin. Liidien osalta nurturointi-prosessit, eli liidien hoitoprosessit ja liidin laadun parantaminen pyrittiin pitämään markkinoinnin hallussa ja palauttamaan markkinoinnin automaatioputkeen, mikäli ne eivät olleet vielä tarpeeksi lämpimiä myynnin käsittelyä varten. Myyntiprosessin mittaamista hankaloitti yrityksissä myynnin CRM-järjestelmien heikko käyttö ja sen myötä markkinointipanostusten vaikutusten tunnistettavuus yrityksen myynnin tuloksissa.

Myynnin mahdollistaminen, eli ”Sales Enablement” ja myyntiälyn parantaminen voitiin haastattelujen perusteella tulkita keskittyvän pääsääntöisesti myynnin toimenpiteisiin, sillä se ei noussut keskusteluun yhdessäkään haastattelussa etenköön teknologian näkökulmasta. Markkinoinnin rooli nähtiin pikemminkin myyntimateriaalien päivittämisessä ja teknisen tiedon muotoilussa myynnilliseksi ja kaupalliseksi materiaaliksi. Näiden onnistumiseen koettiin vaikuttavan yhteistyön tiiviys ja digitaalisten työkalujen hyödyntäminen myynnin prosesseissa.

### 6.3. Kooste empiirisen analyysin tuloksista

Tässä luvussa kootaan yhteen tutkimuksen empiirisessä analyysissä teemoittain nousseita keskeisiä tuloksia suhteessa tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Esiin nostetaan suomalaisten teollisuusyritysten nykyistä markkinoinnin toteutusta sekä miten account-based -markkinointi tällä hetkellä vaikuttaa yritysten toiminnassa. Taulukkoon 2 on

koottu keskeisimmät tekijät näihin kahteen pääkategoriaan ja niiden alakategorioihin jaoteltuina.

Haastattelujen pohjalta voidaan todeta, että tällä hetkellä markkinointi kaikissa haastatteluisissa suomalaissa teollisuusyrityksissä oli murroksessa. Kaikissa yrityksissä markkinointiosasto oli ottanut viime vuosien aikana käyttöönsä digitaalisia kanavia, työkaluja ja alustoja perinteisempien markkinointikeinojen rinnalle. Näistä mainittakoon erityisesti LinkedIn-kampanjoiden positiiviset tulokset monissa yrityksissä. Panos-tuotto -ajattelu, markkinoinnin mittaaminen ja toimenpiteiden seuraaminen – kaiken kaikkiaan markkinoinnin kaupallisempi ajattelutapa nousi vahvasti esiin haastatteluissa, kun haastateltavat pohtivat tulevaisuuden kehityssuuntia. Edelleen kaikissa yrityksissä uskottiin kuitenkin perinteisten markkinointitoimenpiteiden, kuten messujen ja printtimainonnan säilyvän markkinoinnissaan – toisaalta toimialan, toisaalta yrityksen eri osastojen asettamien paineiden vuoksi. Kaikki yritysten toimiessa globaaleilla markkinoilla, joten myös maakohdaiset erot digitaalisten työkalujen käytön osalta olivat osittain hyvinkin suuria.

Yrityksen toiminnan ja prosessien osalta haastatteluissa nousi esiin liidiprosessin hallinta ja asiantuntijamyyntiin perustuva myynti, joissa molemmissa markkinoinnin keinoin pyrittiin olemaan tukena. Perinteisen toimialan paineet heijastettuina valloillaan oleviin trendeihin koettiin niin haasteina kuin mahdollisuuksinakin. Sukupolven vaihdoksen myötä myynti, markkinointi ja ostaminen nähtiin muuttuvan ja prosessien siirtyvän vahvemmin teknologisille alustoille. Tällä hetkellä osastoilla ja niiden välillä nähtiin kuitenkin vielä liiketoiminnallisia näkemyseroja.

Account-based -markkinoinnin tämän hetkinen tilanne oli haastattelujen perusteella suomalaisissa teollisuusyrityksissä hyvin alkuvaiheessa. Vain kaksi yritystä oli aloittanut ABM-ohjelmien pilotoinnin, mutta todellisuudessa ABM-strategialle tyypillisiä toimenpiteitä toteutettiin joissain määrin kaikissa yrityksissä. Jokaisen yrityksen markkinoinnin nykyisissä toimenpiteissä oli paljon ABM-prosessiinkin kuuluvia toimia, joita yritykset pystyvät mahdollisissa tulevilla ABM-ohjelmissaan toteuttaa. Täysin asiakkuuslähtöinen toimintamalli ja osastojen välinen yhteinen strategia vaatii vielä työstöä, mikäli varsinaisiin ABM-ohjelmiin siirrytään. Tällä hetkellä yhteistyö eri osastojen välillä toimi osassa yrityksissä paremmin, osassa heikommin. Tähän nähtiin vaikuttavan CRM-järjestelmien käyttötaso, yhteiset strategiapalaverit ja osastojen tavoiteasetanta.

ABM-ohjelmien käyttöönottoa oli rajoittanut niin tiedonpuute, organisaation resurssit ja rakenteet kuin heikot teknologiset valmiudetkin. ABM-prosessin peilaaminen omaan

toimintaan nähtiin jokseenkin haastavana, etenkin jos yrityksen käytössä ei ollut tarvittavia teknologioita, riittäviä resursseja ja muiden osastojen tukea. ABM koettiin olevan keino viedä yrityksen toimintaa systemaattisempaan suuntaan, mutta toisaalta teoriassa ilmenevän eri tavoin kuin käytännössä. Sisäinen myynti oli sujunut suhteellisen hyvin, mutta käytännön toteuttaminen oli koettu haastavaksi, etenkin asiakaslistan määrittelyn ja organisaatiomallin muutoksen osalta.

Tulevaisuudessa ABM koettiin olevan keino myynnin kehittämiseen, yrityksen toiminnan viemiseksi systemaattisempaan suuntaan niin sekä markkinoinnin ja myynnin yhteistyön vahvistamiseksi. ABM nähtiin tulevaisuudessa osana markkinoinnin toimenpiteitä, mutta ei suinkaan ainoana tapana toteuttaa markkinointia. Yrityksissä nähtiin, että ABM-ohjelmia rakennetaan tulevaisuudessa perustekemisen päälle, yhtenä osana toteutettavia markkinointistrategioita. Niin sanotun perusmarkkinoinnin, eli liidiperustaisen toimintamallin tukeminen ja sen ylläpito vaatii vielä osansa. Keskeisimpinä eroina account-based markkinoinnin ja perinteisen markkinointitavan välillä nähtiin markkinoinnin ja myynnin yhteistyön vahvistaminen ja markkinoinnin kohdistaminen yhteistyössä määriteltyihin asiakkuuksiin nykyisen liidiperustaisen mallin sijaan.



**Taulukko 2.** Yhteenveto: Markkinointi ja ABM suomalaisissa teollisuusyrityksissä.

| <b>Markkinointi suomalaisissa teollisuusyrityksissä</b>   | <b>ABM suomalaisissa teollisuusyrityksissä</b>  |
|---|---|
| <b>Yritykset &amp; resurssit</b>  | <b>Yritysten nykytila</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perinteisen toimialan paineet</li> <li>• Markkinointi tukitoiminto, ei vahvaa strategista roolia</li> <li>• Kapeat resurssit</li> <li>• Uusien osaajien tarve</li> <li>• Maakohtaiset erot</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kahdella ABM-pilotit. Muut pohtivat, miten soveltuu omaan toimintaan</li> <li>• ABM koettiin soveltuvan monissa yrityksissä toiminnan kehittämiseksi</li> <li>• Organisaatorakenne siiloutunutta</li> <li>• Kulttuuri ja resurssit rajoittavat ABM-strategian käyttöönottoa</li> <li>• Yrityksissä ei varsinaisia ABM-asiantuntijoita</li> </ul> |
| <b>Markkinoinnin toimenpiteet</b>   | <b>Markkinoinnin nykyisissä toimenpiteissä</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Offlinesta onlineen</li> <li>• Perinteisen markkinoinnin rinnalla digitaaliset markkinointikeinot</li> <li>• Monipuolisesti kanavia markkinoinnin toteuttamiseen</li> <li>• Nousevia trendejä: seurattavuus, mitattavuus ja liiketoiminnallisuus</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suunta kohti kohdennetumpaa ja mitattavampaa markkinointia käynnissä.</li> <li>• ABM-ohjelmiin tarvittavat markkinoinnin toteuttamisen keinot käytössä</li> <li>• Nykyisten asiakkuuksien segmentointi ABM-tasolle nähtiin mahdollisena</li> <li>• Markkinoinnin toimenpiteet yksin eivät riitä ABM-strategian toteuttamiseen</li> </ul>         |
| <b>Prosessit</b>  | <b>Nykyisissä prosesseissa</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiantuntijavetoinen myynti</li> <li>• Suunta asiakaslähtöisempään ajatteluun</li> <li>• Markkinointi myynnin tukena liidi- ja asiakasprosesseissa</li> <li>• Osastojen välillä eriävät ajattelutavat liiketoiminnan kehittämisestä</li> <li>• Prosessien läpinäkyvyys ja kuvattavuus keskeistä</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nykyiset asiakkuudet sovellettavissa ABM-tasolle</li> <li>• Nykyiset toimenpiteet sovellettavissa ABM-prosessiin</li> <li>• Asiakaslistan määrittely noussut haasteeksi</li> <li>• Siirtyminen ABM-strategiaan ravistelee myynnin nykyistä ajattelua</li> <li>• ABM-ohjelmien toteuttaminen vaatii osastojen integroitumista</li> </ul>          |
| <b>Teknologia</b>   | <b>Teknologiset valmiudet</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teknologian käyttöaste vaihtelevaa</li> <li>• Osa edelläkävijöitä, osalla teknologiset työkalut vasta tulossa</li> <li>• Teknologian ensimmäiset hyödyt pystytty todistamaan</li> <li>• Datan hallintaan, analysointiin ja hyödyntämiseen kaivataan lisää osaamista</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vaatii toimivan teknologisen infrastruktuurin (CRM &amp; markkinoinnin automaatio)</li> <li>• Yrityksissä, joissa infrastruktuuri kunnossa helpompi miettiä ABM-strategiaa</li> <li>• Dataan pohjautuvan asiakasymmärryksen kehittäminen</li> <li>• Panostuksia sitouttamiseen, mittaamiseen ja myynnin kehittämiseen</li> </ul>                 |

## 7. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, *millainen rooli account-based -markkinoinnilla on suomalaisissa teollisuusyrityksissä?* Jotta ymmärrettiin taustalla vaikuttavia tekijöitä, tutkittiin yritysten tämän hetkistä markkinointia sekä ABM-strategian toteuttamistapoja ja niiden näkymistä yritysten toiminnassa. Teemoina tarkasteltiin B2B-markkinoinnin toteuttamistapoja, account-based -markkinointia osana suomalaisten valmistavan teollisuuden yritysten myynnin ja markkinoinnin prosesseja sekä ABM-strategian toteuttamisen haasteita ja mahdollisuuksia.

Teemoja tarkasteltiin sekä markkinoinnin teorioiden että empiirisen aineiston avulla. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys, joka rajasi tarkastelun B2B-markkinoinnin teorioihin ja tämän hetkisiin ABM-teorioihin ja -selvityksiin. Teoreettinen kirjallisuus account-based -markkinoinnista oli vielä suhteellisen vähäistä, joten tämän tutkimuksen ABM-teoria määriteltiin alan johtavien asiantuntijoiden teettämien selvitysten ja kirjallisuuden pohjalta. ABM-julkaisuissa painotus oli prosessin kuvauksessa ja ABM-tasojen määrittelyssä, joten ne toimivat ohjenuorina myös tässä tutkimuksessa. B2B-markkinoille suunnattuna ja soveltuvana toimintamallina oli luontevaa valita käsiteltäväksi toimintaympäristöksi yritysten väliset markkinat ja B2B-organisaatiot.

Aineistona suomalaisten valmistavan teollisuuden yritysten account-based -markkinoinnin toteuttamisen tämän hetkisen roolin selvittämisessä käytettiin teemahaastatteluilla kerättyä tietoa markkinoinnin nykyisistä toimenpiteistä sekä account-based -markkinoinnin nykyisestä tilasta. Teemahaastattelut toteutettiin kuudelle valmistavan teollisuuden yrityksen markkinoinnista vastaavalle henkilölle yksilöhaastatteluina. Haastatteluista kerätty tutkimusaineisto analysoitiin ja teemoiteltiin pää- ja alakategorioihin. Pääkategorioiden osalta tehtiin kahtiajako yritysten nykyisen markkinoinnin ja account-based -markkinoinnin välille, joiden alle jaoteltiin alakategorioiksi yritysten ja resurssien tila, markkinoinnin toimenpiteet, yrityksen prosessit sekä teknologiset valmiudet. Jaottelun avulla empiirisestä aineistoista saatiin runsaasta aineistosta koottua jäsennelty kokonaisuus, jonka pohjalta pystyttiin analysoimaan vastauksia tutkimuskysymyksiin – ja edelleen tutkimuksen tavoitteeseen.

Ensimmäinen tutkimuskysymys, *miten B2B-markkinointia toteutetaan suomalaisissa teollisuusyrityksissä*, rakensi viitekehysten markkinoinnin toteuttamisen ymmärtämiselle B2B-markkinoilla. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen haettiin vastausta B2B-markkinointiteorioiden lisäksi B2B-markkinoinnista vastaavien henkilöiden

teemahaastatteluista, jossa selvitettiin yritysten nykyisiä markkinoinnin toimenpiteitä ja prosesseja. Teorian mukaan tyypillisiä piirteitä B2B-markkinoilla toimiville yrityksille ovat suuret ostomäärät tai hinnaltaan korkeat tuotteet tai palvelut, jotka ovat usein teknisesti monimutkaisia. Kyse voi olla useiden miljoonien eurojen yksittäisistä kaupoista, jolloin riskit ovat molemmin puolin luonnollisesti korkeat. Yritysten välillä tehdyt kaupat vaativatkin usein pitkän ostoprosessin, jonka taustalla vaikuttaa useiden päättäjien mielipiteet. (Minett 2002: 2–3.) Markkinoinnin tehtävänä on onnistua kertomaan syyt, miksi asiakkaan kannattaa valita juuri kyseisen yrityksen tarjoama, sekä perustelut sille, mikä tekee siitä kilpailijoita paremman vaihtoehdon. Toisin sanoen tehtävänä on luoda ja viestiä uskottava, vakuuttava ja houkutteleva arvolupaus. (Bergström ym. 2016: 24–25.)

Haastattelujen pohjalta suomalaisissa teollisuusyrityksissä markkinoinnin roolia ei koettu kovinkaan strategiseksi, vaan pikemminkin myynnin strategiaan nojautuvaksi tukitoiminnoksi. Teollisuusyrityksille tyypillinen asiantuntijavetoinen myyntiprosessi oli kuitenkin hiljalleen siirtymässä yrityksissä kohti asiakaslähtoisempää ja digitaalisempaa mallia, jossa markkinoinnin roolin nähtiin vahvistuvan. Asiakasymmärryksen kerryttäminen, digitaalisten työkalujen hyödyntäminen ja markkinoinnin toimenpiteiden vaikutusten seuraaminen olivat nousevia trendejä, joita hyödynnettiin yrityksissä tällä hetkellä hyvin eri tasoilla, mutta uskottiin vahvistuvan tulevaisuudessa.

Perinteisen toimialan paineet, kansainvälisten yritysten maakohtaisten erot ja markkinointitiimien koot vaikuttivat yritysten markkinointitoimenpiteiden toteuttamiseen. Digitalisaation myötä oli tullut uusia toimintatapoja ja markkinointikanavia, mutta yrityksissä koettiin edelleen tärkeäksi toteuttaa markkinointia kohderyhmille parhaiten soveltuvoin keinoin ja tehokkaasti – olipa kyse sitten LinkedIn-kampanjoista tai asiakaslounaista. Toisaalta markkinoinnin toimenpiteiden seurattavuus, kohdennettavuus ja mitattavuus vahvistivat siirtymistä yhä enemmän digitaaliseen markkinointiin, jossa tulosten mittaaminen ja asiakkaiden toimien seuraaminen on perinteistä markkinointia tehokkaampaa.

Haastateltavien edustamissa yrityksissä teknologiaa hyödynnettiin markkinoinnin nykyisissä toimenpiteissä vaihtelevasti. Osa yrityksistä toteutti hyvinkin pitkälle vietyjä prosesseja, kun toiset kamppailivat vielä ensiaskelissaan markkinoinnin mittaamisen ja automaation kanssa. Ymmärrys teknologian mahdollistamista hyödyistä tulevaisuuden markkinoinnissa oli kaikilla haastatelluilla ja tämän hetkistä tilaa pidettiin ikään kuin suvantovaiheena ennen digitaalisten työkalujen todellista hyödyntämistä tässä vaiheessa otettujen ensiaskelten jälkeen. Jotta tulevaisuudessa markkinointia – ja koko yrityksen

toimintaa pystytään tehostamaan ja kehittämään teknologian avulla, vaaditaan yrityksiin myös uusia osaajia sekä markkinointiin että muillekin osastoille.

Vastausta toiseen tutkimuskysymykseen, *toteuttavatko suomalaiset yrityksen account-based -markkinointia osana myynnin ja markkinoinnin prosesseja*, haettiin rakentamalla teoreettista viitekehystä account-based -markkinoinnin ympärille aiempien markkinointitutkimusten (ITSMA ym. 2018; Engagio 2018; Allocadia 2018) sekä kirjallisuuden perusteella ja peilaamalla teemahaastattelujen kautta kerättyä aineistoa teoriaan. Empiirisen aineiston pohjalta pyrittiin tunnistamaan yritysten nykyisistä toimenpiteistä account-based -markkinoinnille tyypillisiä toimintatapoja ja selvittämään, ovatko nykyiset myynnin ja markkinoinnin prosessit toteutettu ABM-teorioissa kuvatuin tavoin. Toisin kuin perinteisessä markkinoinnissa, jossa pyritään tavoittamaan mahdollisimman laaja joukko potentiaalisia asiakkuuksia, ABM-strategiassa valitaan yritykselle asiakasmassan joukosta vain muutamat, yrityksen liiketoiminnan kannalta tärkeimmät asiakkuudet. (Albacross 2019.) Tähän ajatusmalliin sekä ABM-tasoihin ja ABM-prosessiin peilattiin yritysten nykyisiä toimenpiteitä, jotta pystyttiin tunnistamaan account-based -markkinoinnin piirteitä yritysten nykyisissä prosesseissa.

Haastatteluissa selvisi, että vain kaksi yritystä oli pilotoinut ABM-ohjelmia. Toteuttaminen oli aloitettu ohjelmalliselta ABM-tasolta – sieltä, missä riskit ovat suhteellisen pienet ja liiketoiminta pientä. Ne yritykset, jotka eivät vielä olleet toteuttaneet ABM-ohjelmia, olivat joiltain osin tutustuneet ABM-toimintaperiaatteisiin, mutta resurssien tai osaamisen puutteen vuoksi eivät vielä olleet aloittaneet varsinaisia toimenpiteitä. Tällä hetkellä sekä ABM-pilotteja toteuttaneet yritykset että myös muut yritykset pohtivat, miten ABM omassa organisaatiossa voitaisiin toteuttaa, ja mitä hyötyjä sen avulla omaan toimintaan pystyttäisiin tuottamaan. Haettiin keinoja siihen, miten ABM-strategioiden avulla pystytään kehittämään yrityksen toimintaa.

Vaikka haastateltavat yritykset kokivat pystyvänsä soveltamaan ABM-tasoja ja ABM-prosessia omaan toimintaansa, todellisuudessa toteutus ei tällä hetkellä perustunut markkinoinnin ja myynnin yhteistyöhön, jossa toimintaa kohdennetaan yhdessä valituille asiakkuuksille määritellyn strategian mukaisesti. Yritysten toiminta eri osastojen välillä ei toteutunut yhteisen strategian mukaisesti, vaan markkinointi ja myynti oli jaoteltu eri osastoiksi. Suurimmassa osassa ei oltu määritelty yhteisiä strategioita, toimintamalleja ja tavoitteita prosessien toteuttamiseksi. Jonkin asteista yhteistoimintaa suunniteltiin kaikissa yrityksissä, mutta käytännössä toimenpiteet olivat osastojen välillä erillään. Yhteisen strategian ja yhtenäisten toimenpiteiden toteuttamista vaikeutti muun muassa se, että

kaikissa haastatelluista yrityksissä ei ollut käytössään ABM-ohjelmiin vaadittavia teknologisia työkaluja, kuten CRM-järjestelmää tai markkinoinnin automaatiota.

Haastatteluissa teorian esitetyt ABM-tasot nähtiin selkeinä. Kuvio oli joillekin entuudesta tuttu ja tasot koettiin sovellettavaksi myös omien asiakkuuksien jaotteluun asiakkuuksien koon, potentiaalin tai projektien kautta. Käytössä oli siis ABM-tasoille tyypillisiä toimintamalleja, joissa käytännössä kuitenkin myynti hoiti ylempien ABM-tasojen strategiset asiakkuudet ja markkinointi alempien tasojen asiakkuudet erilaisin markkinoinnin toimenpitein.

ABM-prosessi puolestaan koettiin kyseisessä lineaarisessa mallissaan käytännössä vaikeasti käyttöönotettavaksi, vaikka se teoriassa vaikutti yksinkertaiselta. Prosessi nähtiin pikemmin kehänä tai mittaamisen ja syvemmän asiakasymmärryksen kautta alkavan ikään kuin väärästä päästä. Strategisten asiakkuuksien määrittely ja ABM-strategian käyttöönotto koko organisaation kattavaksi strategiaksi koettiin vaativan muutostyötä jokaisessa yrityksessä. Muutosprosessi nähtiin aikaa vievänä haasteena, nykyisen organisaatiomallin ja aiemmin koetun muutosvastarinnan vuoksi. Niissä yrityksissä, joissa teknologiset työkalut, sisäinen myynti ja liidiprosessien hallinta oli vähintäänkin kohtuullisella tasolla, ABM-ohjelmien toteuttaminen oli lähempänä nykyistä toimintaa ja siten helpommin käyttöönotettavana.

Kolmannen tutkimuskysymyksen avulla analysoitiin, *mitä haasteita ja mahdollisuuksia account-based -markkinoinnin toteuttamiselle on olemassa*. Strategisen johtamisen työkaluksi kehitetyn SWOT-analyysin avulla pystyttiin tutkimaan yritysten, projektien tai teollisuuden kriittisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä mahdollisuuksia ja uhkia strategisesta näkökulmasta. (Kotler ym. 2002: 81.) Teoriasta poimittujen vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien pohjalta keskityttiin maailmalla tehdyissä selvityksissä todettuihin ABM-ohjelmien mahdollisuuksiin ja tunnistettuihin ongelmakohtiin. Teema-haastattelujen avulla kolmanteen tutkimuskysymykseen saatiin analysoitavaksi ja vertailtavaksi suomalaisissa teollisuusyrityksissä vallitsevat näkemykset.

Teoriassa ABM-strategian vahvuuksiksi koettiin tiiviimpi yhteistyö eri osastojen välillä, markkinoinnin taloudellisen vaikuttamisen todentaminen ja asiakassuhteiden parantuminen. (Del Rowe 2017; Albacross 2019; Rope 2004: 9) Haastattelujen perusteella ABM-strategian toteuttamisen vahvuuksiksi koettiin hyvin pitkälti samat tekijät, sillä markkinoinnin systeemaattisempi, mitattavampi ja liiketoiminnallisempi toteuttaminen nousivat vahvistuviksi trendeiksi. Markkinointi halusi tuoda toimintaansa yhä lähemmäksi

yrittäjien myyntiprosesseja, mikä osaltaan suuntaisi yhteistyötä luonnollisesti tiiviimäksi ja markkinointia myynnin kautta mitattavammaksi. Strategisempien, tuottavampien ja pitkäaikaisempien asiakassuhteiden osalta haastatteluissa keskityttiin lähinnä nykyisten asiakkuuksien markkinoinnin kehittämiseen ja strategisten asiakkuuksien tunnistamiseen.

Koska ABM-ohjelmien toteuttaminen oli haastatelluissa yrityksissä hyvin vähäistä, varsinaisia tuloksia ABM-ohjelmien kautta saavutetuista hyödyistä ei pystytty todistamaan. Tämän vuoksi ABM-strategian vahvuuksista voidaan puhua mieluummin mahdollisuuksina. Teoriassa mahdollisuudeksi oli määritelty ABM-ohjelmien avulla saavutettava parempi mitattavuus, skaalattavuus ja asiakastyytyväisyys, joihin uudet teknologiset työkalut tarjoavat kehittyneitä toimintatapoja. (Isaacson 2018.) Haastatteluissa mahdollisuudet painottuivat keinoihin markkinoinnin ja myynnin yhteistyön kehittämisessä ja markkinoinnin roolin muuttamisessa strategisemmaksi. ABM-ohjelmien nähtiin soveltuvan nykyisten asiakkuuksien hoitomallien kehittämiseksi, suunnitelmallisemman toimintamallin kehikseksi sekä markkinoinnin toimenpiteiden järkevöittämisiksi. Myös teknologia nousi vahvasti esiin markkinoinnin ja liiketoiminnan kehittämisen osalta sekä toiminnan tehokkuuden, prosessien läpinäkyvyyden että asiakaslähtöisen toiminnan kehittämisessä.

B2B-markkinoijat ovat teorian mukaan todenneet ABM-strategian soveltuvan erityisesti B2B-organisaatioihin muun muassa pitkien ostoprosessien ja asiakkaiden saavuttamisen tehostamiseksi. (Compton 2016). Kaikille yrityksille se ei kuitenkaan sovellu, vaan asiantuntijoiden mukaan ABM toteutuu parhaiten yrityksillä, joiden asiakkuuksien arvo on korkea, myyntisyklit ovat vähintään kuukausien mittaisia, asiakkuuksien kasvu on yrityksen liiketoiminnan kannalta keskeistä ja ostopäätöksissä on mukana useita päättäviä henkilöitä. (Engagio 2019.) Näin ollen ABM-strategian voitiin olettaa soveltuvan tässä tutkimuksessa haastateltujen yritysten liiketoimintaan koon, tarjoaman ja myyntiprosessin vuoksi.

Haastattelujen pohjalta ABM-strategian koettiin soveltuvan yrityksissä niille liiketoimintayksiköille, joiden toiminta perustui mittavien sopimusten solmimiseen, jotka vaativat pitkiä ostoprosesseja. Transaktionaaliseen myyntiin ABM-ohjelmien ei koettu tarjoavan samanlaisia hyötyjä. Tarjoaman luonteesta riippuen mahdollisuuksia ABM-strategian toteuttamiselle voidaan todeta olevan yrityksissä sekä strategiselle, skaalatulle että ohjelmalliselle tasolle. Ne yritykset, jotka tunsivat asiakkuutensa esimerkiksi projektiluonteen vuoksi, strateginen taso nähtiin soveltuvan parhaiten, kun taas ne yritykset, jotka olivat

tunnistaneen yhteisiä haasteita jakavia kohderyhmiä, skaalattu ABM-taso soveltui hyvin markkinoinnin tehostamiseksi. Puolestaan yrityksissä, joissa asiakkuuksia ei välttämättä oltu vielä tunnistettu ohjelmallinen taso nähtiin mahdollisuutena toteuttaa markkinointia tehokkaammin teknologisin keinoin. Ohjelmallinen taso voitiin nähdä soveltuvan myös niiden tuotteiden ja palveluiden myyntiin, jotka eivät välttämättä vaatineet kovin pitkiä myyntiprosesseja esimerkiksi matalan hinnan vuoksi.

Teoriassa ABM kuvaillaan pitkän aikavälin resurssi-intensiivisenä investointina, jonka kautta saatujen tulosten esittäminen vaatii aikaa. (Burgess ym. 2017: 204.) Haastatteluista selvisi, että pitkän aikavälin strategian toimeenpano ja toteuttaminen koettiin strategisella tasolla haasteelliseksi. Tästä syystä ABM-ohjelmia pilotoineet yritykset olivat lähteneet toteuttamaan ohjelmia ohjelmallisella ABM-tasolla, jolla toimiminen vaati vähemmän sitoutettavia resursseja. Teoriaa mukaillen myös haastattelujen pohjalta käyttöönotto koettiin kaiken kaikkiaan myös haastatelluissa yrityksissä haasteellisena. Nykyiset organisaatiomallit ja prosessit olivat vielä kaukana yhtenäisen strategian toteuttamisesta ja osastojen välillä vallitsi näkemyseroja, joiden muuttaminen vaatii uusia osaajia ja työrooleja.

Uhkana ABM-strategian toteutumisen epäonnistumiselle ovat teorian mukaan hätköidyt ratkaisut, väärät asiakasvalinnat ja teknologian vähäinen hyödyntäminen. Asiakkuuksien osalta täytyy siis pyrkiä valitsemaan juuri oikea määrä kannattavia asiakkuuksia – priorisoida. (Bacon 2019.) Tällä hetkellä haastatellussa yrityksessä ei vielä oltu käännetty toimintaa täysin asiakaslähtöiseksi, vaan markkinoinnin toimenpiteet nojasivat lähtökohtaisesti myynnin liidiprosessin hoitoon, joka toimi perinteisen myyntisuppilon mukaisesti. Tällä hetkellä sekä strategisten päätösten että teknologioiden tueksi pohdittiin ABM-ohjelmien käyttöönottoa, mikäli niiden avulla saavutetut hyödyt pystyttiin todistamaan joko pilottien kautta tai muiden yritysten ABM-toimenpiteitä seuraamalla ja kopioimalla.

Yhteenvetona voidaan todeta, että account-based -markkinoinnin rooli suomalaisissa valmistavan teollisuuden yrityksissä oli vielä hyvin pientä. Yritysten organisaatorakenteet ja suhteellisen kapeat markkinoinnin resurssit hidastivat käyttöönottoa, vaikka haastateltavat näkivät ABM-strategian tarjoavan mahdollisuuksia yrityksen ja markkinoinnin kehittämiseksi. B2B-markkinoille ja yritysten toimintamalleihin ABM-tasot ja -prosessi nähtiin soveltuvan ja tuovan lisää systemaattisuutta, joskin käyttöönotto ja toteuttaminen koettiin käytännössä edelleen haasteellisena. Nykyisissä toimenpiteissä oli nähtävillä ABM-ohjelmille tyypillisiä toimenpiteitä, mutta osastojen välinen yhteistyö,

yhtenäinen asiakkuusstrategia, tavoiteasetanta ja teknologiat eivät vielä olleet vielä ABM-strategian vaatimalla tasolla.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulokset ovat kuitenkin aina moniselitteisiä. Tässä tutkimuksessa aineiston analyysimenetelmänä käytetty teemoittelu nojaa tutkijan tulkintoihin, ja näin ollen osa tutkimuksen johtopäätöksistä voi olla tulkinnanvaraisia. Tutkijan omat kokemukset, tiedot ja taustat vaikuttavat tutkimuksen tulosten analysointiin, joten toinen tutkija olisi voinut käyttää tutkimuksen tarkoituksen selvittämiseksi toisenlaista lähestymistapaa ja päätyä erilaisiin tuloksiin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliutta pystytään kuitenkin pitämään yksimielisyyden likiarvona, sillä ihmisen tekemät tulkinnat ovat aina subjektiivisia ja tulee ottaa huomioon se, että tutkija on keskeinen tutkimusväline ja vaikuttaa olennaisesti tutkimukseen. (Eskola & Suoranta 2008: 210; Hirsjärvi ym. 2001: 186.) Luotettavuuden varmistamiseksi tutkimuksessa on pyritty esittämään tutkimuksen eri vaiheet mahdollisimman tarkasti, toteuttamaan haastattelujen analysointi tarkkaan litteroituja tekstejä analysoimalla ja esittämällä haastatteluista kerätyjä siteerauksia tutkimuksen empiirisen osion analysoinnin yhteydessä.

Tutkimuksen validiteettia, eli kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata, on pyritty varmistamaan tekemällä mahdollisimman laajasti viittauksia tutkimuskirjallisuuteen. (Hirsjärvi ym. 2007: 226–227.) Myös tutkijan huolellisella perehtymisellä tutkittavaan aiheeseen ja valmistautumisella haastatteluihin pyrittiin varmistamaan tutkimuksen validius. Tutkimuksen aineistonkeruun osalta valikoitiin haastateltavaksi ne yritykset, joiden voitiin olettaa olevan mahdollisia ABM-ohjelmia toteuttavia yrityksiä koon ja tarjooman puolesta. Haastateltavien valinnan myötä pyrittiin saavuttamaan mahdollisimman todellinen kuva B2B-markkinoilla toimivien suurten yritysten nykyisestä tilanteesta ja account-based -markkinoinnin tilasta. Vähäisen ABM-ohjelmien toteuttamisen vuoksi, ABM-tasojen ja -prosessin tutkiminen jäi tutkimuksessa joiltain osin pintapuoliseksi, sillä ymmärrys ABM-strategista ja kokemukset ohjelmien toteuttamisesta ei ollut yrityksissä vielä kattavaa. Toisaalta saatiin hyvin realistinen kuva suurimpien suomalaisten valmistavan teollisuuden yritysten markkinoinnin toteuttamisesta ja pystyttiin vastaamaan tutkimuksen tavoitteeseen account-based -markkinoinnin roolista nykyisessä markkinoinnissa peilaamalla toimenpiteitä teoreettiseen viitekehukseen.

ABM-ohjelmien varhaisen toteuttamisvaiheen vuoksi todellisia hyötyjä suomalaisissa valmistavan teollisuuden yrityksissä ei pystytty vielä tämän tutkimuksen perusteella todentamaan. Tutkimukseen kerätty aineisto oli rajattu vain muutamaani Suomen suurimpiin valmistavan teollisuuden yritysten markkinointiin, joten tutkimuksen laajentaminen



myös muille B2B-toimialoille ja muihin B2B- yrityksiin, tarjoaisi varmasti erilaisia tuloksia ja mielenkiintoisia näkökulmia. Tämän tutkimuksen jatkumon kannalta olisi myös kiinnostavaa selvittää, millaisia tuloksia ABM-ohjelmia toteuttaneet yritykset ovat saavuttaneet, ja millainen tilanne account-based -markkinoinnilla on Suomessa muutamien vuosien kuluttua – yleisesti tutkia, miten ABM kehittyy tulevaisuudessa.

## LÄHDELUETTELO

- ABM Leadership Alliance (2019). *Building an Account-Based Marketing Technology Stack*. [online] [siteerattu 4.1.2019]. Saatavilla: <URL:<https://www.abmleadershipalliance.com/wp-content/uploads/ABMLA-ebook-Building-an-ABM-Tech-Stack.pdf>>.
- Albacross (2019). *Why account-based marketing?* [online] [siteerattu 6.1.2019]. Saatavilla: <URL: <https://albacross.com/account-based-marketing/>>.
- Alasuutari, Pertti (2012). *Laadullinen tutkimus 2.0*. [online] [siteerattu 14.11.2018]. Saatavilla: <URL:<https://www.ellibslibrary.com/fi/book/978-951-768-385-2>>.
- Aminoff, Jukka & Mika D. Rubanovitsch (2015). *Ostovallankumous*. Helsinki: Imperial Sales/ Johtajatiimi.
- Arantola, Heli & Simonen Kimmo (2009). *Palvelemisestä palveluliiketoimintaan. Asiakaymmärrys palveluliiketoiminnan perustana*. Tekes.
- Barley, Nicholas (2016). Google me senseless skills and expertise that B2B firms are looking for in graduates today; commentary. *Journal of Customer Behaviour*. 15:1, 15–30.
- Bergström, Seija & Arja Leppänen (2016). *Yrityksen asiakasmarkkinointi*. Helsinki: Edita Publishing.
- Burgess, Bev (2018). *Alisha Lyndon and Bev Burgess of ITSMA discuss ABM*. MomentumABM[online] [siteerattu 26.1.2019]. Saatavilla: <URL: <https://www.momentumabm.com/insights/>>.
- Burgess, Bev & Dave Munn (2017). *A Practitioner's Guide to Account-Based Marketing. Accelerating growth in strategic account*. Great Britain & US: Kogan Page Limited.
- Burgess, Bev, Julie Schwartz & Rob Leavitt (2018). *Raising the Game with ABM: 2018 ABM Benchmark Study*. ITSMA and ABM. [online] [siteerattu 11.10.2018].

Saatavilla: <URL: <https://www.itsma.com/research/raising-the-game-with-abm-2018-abm-benchmark-study/>>.

Boogard, Mike (2018). *ABM account selection: How to determine the best accounts*. B2B Marketing. [online] [siteerattu 25.1.2019]. Saatavilla: <URL: <https://www.b2bmarketing.net/en-gb/resources/blog/abm-account-selection-how-determine-best-accounts>>.

Compton, Jason (2016). *The Magic of Account-based Marketing*. DMN. [online] [siteerattu 28.10.2018]. Saatavilla: <URL: <https://www.dmnews.com/customer-experience/article/13035887/the-magic-of-accountbased-marketing>>.

Del Rowe, Sam (2017). A Common Sense-based Approach to Account-Based Marketing. *Customer Relationship Management*. 34–37.

DemandBase (2018a). *The B2B Marketer's Guide to Account-Based Marketing*. [online] [siteerattu 28.10.2018]. Saatavilla: <URL: <https://www.demandbase.com/ebook/b2b-marketers-guide-account-based-measurement/>>.

DemandBase (2018b). *Is Your ABM Strategy Ready for Technology*. [online] [siteerattu 20.5.2019]. Saatavilla: <URL: <https://www.slideshare.net/Demandbase/is-your-abm-strategy-ready-for-technology>>.

Demand Gen Report (2018). *2018 ABM Benchmark Survey Report*. [online] [siteerattu 20.5.2019]. Saatavilla: <URL: <https://www.demandgenreport.com/resources/reports/2018-abm-benchmark-survey-report>>.

Dun & Bradstreet (2018). *The 6<sup>th</sup> Annual B2B Marketing Data Report*. [online] [siteerattu 20.11.2018]. Saatavilla: <URL: <https://www.dnb.com/content/dam/english/dnb-data-insight/sixth-annual-b2b-marketing-data-report-dnb.pdf>>.

D'haen, Jaroen & Dirk, Van den Poel (2013). Model-supported business-to-business prospect prediction based on an iterative customer acquisition framework. *Industrial Marketing Management*. 42, 544-551.

- Ellett, John (2017). *Account-Based Marketing; Hype or Hope for B2B-Marketers in 2017*. Forbes. [online] [siteerattu 20.1.2019]. Saatavilla: <URL: <https://www.forbes.com/sites/johnellett/2017/01/10/account-based-marketing-abm-hype-or-hope-for-b2b-marketers-in-2017/#7206cabd2880>>.
- Engagio (2018). *ABM Outlook Survey 2018*. [online] [siteerattu 24.1.2019]. Saatavilla: <URL: <https://resources.engagio.com/ebooks/abm-outlook-survey-2018>>.
- Engagio (2019). *The Clear & Complete Guide to Account Based Marketing Second Edition*. [online] [siteerattu 24.9.2019]. Saatavilla: <URL: <https://info.engagio.com/rs/356-AXE-401/images/engagios-abm-guide-2nd-edition.pdf>>.
- Engman, Christopher (2016.) *Vendemore prenestation from FlipMyFunnel in San Francisco 2016*. Youtube. [online] [siteerattu 23.1.2019]. Saatavilla: <URL: [https://www.youtube.com/watch?v=w\\_vKfBucDdA](https://www.youtube.com/watch?v=w_vKfBucDdA)>.
- Ettenson, Richard, Eduardo Conrado & Jonatan Knowles (2013). Rethinking 4P. Harvard Business Review. [online] [siteerattu 28.10.2019]. Saatavilla Internetistä: <URL: <https://hbr.org/2013/01/rethinking-the-4-ps>>.
- FlipMyFunnel (2017). *State of Account-based Marketing Survey*. [online] [siteerattu 28.10.2018]. Saatavilla: <URL: <https://flipmyfunnel.com/flipmyfunnel-account-based-marketing-survey/>>.
- Fowler, Danielle, Pitta Dennis & Richard D. Leventhal (2013). Technological advancements and social challenges for one-to-one marketing. *Journal of Consumer Marketing*. 30:6, 509-516.
- Fowler, Jim (2017). You Can Make Your Sales Data a Lot Better with a Little Discipline. *Harvard Business Review*. [online] [siteerattu 14.3.2019]. Saatavilla: <URL: <https://hbr.org/2017/06/you-can-make-your-sales-data-a-lot-better-with-a-little-discipline>>.
- Gartner (2018). *Prepare to Revitalize Your Go-to-Market Strategies with Account-Based Marketing*. [online] [siteerattu 10.1.2019]. Saatavilla: <URL: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/prepare-to-revitalize-your-go-to-market-strategies-with-account-based-marketing/>>.

- Gartner (2019). *IT-Glossary*. [online] [siteerattu 14.3.2019]. Saatavilla: <URL: <https://www.gartner.com/it-glossary/digitalization/>>.
- Golec, Chris, Peter Isaacson & Hessica Fewless. (2019). *Account-based Marketing. How to Target and Engage the Companies That Will Grow Your Revenue*. New Jersey. John Wiley Sons Inc.
- Granath, Erika (2018). *Ideal Customer Profile*. Vainu.io. [online] [siteerattu 9.1.2019]. Saatavilla: <URL: <https://blog.vainu.io/ideal-customer-profile-2018/>>.
- Grönroos, Christian (1990). Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behavior interface. *Journal of Business Research*. 20:1, 3–11. [online] [siteerattu 23.1.2019]. Saatavilla: <URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/014829639090037E>>.
- Havain (2018a). Yrityksen nettisivut. [online] [siteerattu 19.11.2018]. Saatavilla Internetistä: <URL: <https://www.havain.fi>>.
- Havain (2018b). *Digitaalisen myynnin tila teollisuusyrityksissä 2018*. [online] [siteerattu 20.11.2018]. Saatavilla Internetistä: <URL: <https://www.havain.fi/wp-content/uploads/2018/03/Digitaalisen-myyntin-tila-teollisuusyrityksiss%C3%A4-2018.pdf>>.
- Havain (2019). *Account based marketing tiiviisti ja selkeästi*. [online] [siteerattu 8.8.2019]. Saatavilla Internetistä: <URL: <https://www.havain.fi/account-based-marketing-opas-suomi/>>.
- Hirsjärvi Sirkka & Helena Hurme (2001). *Tutkimushaastattelu*. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2007). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hutt, Michael D & Thomas W. Speh (2007). *Business Marketing Management: B2B*. South-Western: Thomson.

- Isaacson Peter (2018). *The Past, Present and Future of Account-Based Marketing*. Forbes. [online] [siteerattu 15.11.2018]. Saatavilla: <URL: <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2018/06/15/the-past-present-and-future-of-account-based-marketing/#4cea3f734ef2>>.
- ITSMA & Inverta (2014). What does best-in-class ABM look like? Webcast 29<sup>th</sup> January. [online] [siteerattu 25.11.2018]. Saatavilla: <URL:<https://www.slideshare.net/Engagio/what-does-bestinclass-abm-look-like-engagio>>.
- ITSMA & ABM Leadership Alliance (2018). *Raising the Game with ABM: 2018 Benchmark Study*. Research Report.
- Johnston, Wesley J. & Jeffrey E. Lewin. (1996). Organizational Buying Behavior: Toward an Integrative Framework. *Journal of Business Research* 35, 1–15.
- Järvinen, Joel & Heini Taiminen (2015). Harnessing marketing automation for B2B content marketing. *Industrial Marketing Management*. 54, 164–171.
- Koch, Richard (2011). *The 80/20 Principle: The Secret of Achieving More with Less*. The New, Updated Edition of the Business Classic. New York. Doubleday.
- Krauss, Michael (2011). Sales Enablement is a Marketing Priority. *Marketing News*. 45:16, 14-14.
- Kotler, Phillip, Gary Armstrong, John Saunders & Veronica Wong (2002). *Principles of Marketing*. Third European Edition. Essex: Pearson Education Limited.
- Kotler, Phillip & Kevin Lane Keller (2012). *Marketing management*. 14.p. Harlow: Pearson.
- Kurvinen, Jarkko & Mikko Seppä (2016). *B2B-markkinoinnin pelikirja*. Yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin. Helsingin seudun kauppakamari.
- Laine, Timo (2007). *Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma*. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 2. painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 28–45.

- Laine, Kalle (2015). *Myynti on rikki: B-to-B-myyntin uusi aika*. Helsinki: Talentum Pro.
- Largest Companies (2018). *Suurimmat yritykset liikevaihdon mukaan*. [online] [siteerattu 28.10.2018]. Saatavilla: <URL:<http://www.largestcompanies.fi/toplistat/suomi/suurimmat-yritykset-liikevaihdon-mukaan-ilman-tytaryhtioita>>.
- Lehmann, Donald R. & Russell S. Winer (2008). *Analysis for Marketing Planning*. Burr Ridge: Irwin.
- Lenati (2018). Account-based Marketing ROI Research Report. [online] [siteerattu 24.1.2019]. Saatavilla: <URL: <http://www.lenati.com/publication/account-based-marketing-roi-research-report/>>.
- Marketo (2019). *Marketo Engage Account-based Marketing Essentials*. [online] [siteerattu 15.8.2018]. Saatavilla: <URL: <https://www.marketo.com/solutions/account-based-marketing/>>.
- McDonald, Malcolm, Tony Millman & Beth Rogers (1997). Key account management: Theory, practice and challenges. *Journal of Marketing Management*. 13:8, 737-757.
- Minett, Steve (2002). *B2B Marketing*. A radically different approach for business-to-business marketers. Pearson Education. Great Britain.
- Metsämuuronen, Jari (2006). (toim.) *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 1. painos.
- Mohr, Tom (2018). *Scaling the Revenue Engine*. BookBaby. [online] [siteerattu 15.8.2018]. Saatavilla: <URL: <https://www.amazon.com/Scaling-Revenue-Engine-Tom-Mohr/dp/1543948987>>.
- Morris, Michael H, Leyland F. Pitt & Earl D. Honeycutt, Jr. (2001). *Business-to-business Marketing*. A Strategic Approach. Third Edition. India Sage Publications.
- Murthy, Avinash A. (2011). Content Marketing. *Prima*. 2:1, 31-45

- Olenski, Steve (2018). *Account-Based Marketing Is No Longer A Buzzword*. Forbes. [online] [siteerattu 15.8.2018]. Saatavilla: <URL: <https://www.forbes.com/sites/steveolenski/2018/05/23/account-based-marketing-is-no-longer-a-buzzword/#35a897783370>>.
- Porter, Michael E. (2001). Strategy and The Internet. *Harvard Business Review*, 79:3, 63–78.
- Porter, Michael E. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*. November-December. 77–90.
- Povolna, Lucie (2017). *Marketing Communications on B2B Markets*. ResearchGate. [online] [siteerattu 29.10.2018]. Saatavilla: <URL: [>.](https://www.researchgate.net/profile/Lucie_Povolna/publication/322400286_MARKETING_COMMUNICATIONS_ON_B2B_MARKETS/links/.)
- Puusa, Anu, Helen Reijonen, Pauli Juuti & Tommi Laukkanen (2012). *Akatemiasta markkinapaikalle*. Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Helsinki: Talentum.
- Roune, Timo & Eero Joki-Korpela (2008). *Tuloksia ratkaisujen myyntiin*. Business-to-Business ratkaisumyynti. Jyväskylä. Gummerus.
- Rope, Timo (2004). *Business to business -markkinointi*. Helsinki. Werner Söderström Osakeyhtiö.
- SAMA (Strategic Account Management Association) & Kaj Storbacka (2016). The Digitalization Drive. *Elevating Strategic Account Management*.
- Sands, Jeff. (2006). Account-based Marketing. *B to B*. 91: 6, 11. [online] [siteerattu 25.1.2019]. Saatavilla: <URL: <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/docview/209399211?accountid=14797>>.
- Santucci, Scott (2010). *What is "Sales Enablement" and how did Forrester go about defining it?* Forrester Research. [online] [siteerattu 3.6.2019]. Saatavilla: <URL: [https://go.forrester.com/blogs/10-08-14-what\\_is\\_sales\\_enablement\\_and\\_how\\_did\\_forrester\\_go\\_about\\_defining\\_it/](https://go.forrester.com/blogs/10-08-14-what_is_sales_enablement_and_how_did_forrester_go_about_defining_it/)>.



- Sherpa (2019). *Account Based Marketing. 5 key success factors*. B2B-marketing. [online] [siteerattu 25.1.2019]. Saatavilla: <URL: <https://www.b2bmarketing.net/en-gb/partner-downloads/5-key-success-factors-abm>>.
- Siljander, Pauli (1988). *Hermeneuttisen pedagogiikan pääsuuntauksset*. Oulun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia 55/1988.
- SiriusDecisions (2017). *The SiriusDecisions ABM Framework*. [online] [siteerattu 29.10.2018]. Saatavilla: <URL: <https://intelligentgrowth.siriusdecisions.com/account-based-marketing-leader/account-based-marketing-framework>>.
- Schmitz H. (1999) Collective efficiency and increasing return. *Cambridge Journal of Economics*. 24: 4, 465–483.
- Solatie, Jim (1997). *Tutki ja tiedä: kvalitatiivisen markkinointitutkimuksen käsikirja*. Helsinki: Mainostajien liitto.
- Sombultawee, Kedwadee & Sakun Boon-itt (2018). Marketing-operations alignment: A review of the literature and theoretical background. *Operations Research Perspectives*. 5, 1–12.
- Strauss, Anselm & Juliet Corbin (1990). *Basics of qualitative research. Grounded Theory Procedures and Techniques*. Lontoo: Sage Publications.
- Sullivan, Ursula Y., Robert M. Peterson & Vijaykumar Krishnan (2012). Value creation and firm sales performance: The mediating roles of strategic account management and relationship perception. *Industrial Marketing Management*. 41, 166–173.
- Tanni, Katri & Kati Keronen (2013). *Johdata asiakkaasi verkkoon: Opas koukuttavan sisältöstrategian luomiseen*. Helsinki: Talentum.
- Teece, David J. & Greg Linden. (2017). Business models, value capture, and the digital enterprise. *Journal of Organization Design*. Springer Open. 6:8.
- Terminus (2019). *What is account based marketing (ABM)?* [online] [siteerattu 6.1.2019]. Saatavilla: <URL: <https://terminus.com/blog/what-is-account-based-marketing-abm/>>.

- Tilastokeskus (2018). *Teollisuustietoa 2016*. [online] [siteerattu 28.10.2018]. Saatavilla: <URL: [https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk\\_teollisuus.html](https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_teollisuus.html)>.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Valtiokonttori. (2015). *Digitalisaatio ja virastojen tuottavuuspotentiaali –selvitys. Valmiina digikiriin*. Helsinki: Valtiokonttori.
- Vierula, Markku (2014). *Suuri integraatiokirja*. Markkinointi, myynti ja viestintä. Helsinki: Talentum.
- VTT (2015). *Menestyvää liiketoimintaa suomalaisissa valmistavan teollisuuden yrityksissä 2020-luvulla – Neljä skenaariota*. VTT for Industry [online] [siteerattu 11.1.2019]. Saatavilla: <URL: <https://www.vtt.fi/inf/pdf/visions/2016/V8.pdf>>.
- Webster, Frederick E. Jr. & Yoram Wind (1972). A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior. *Marketing Management*.
- West, Claire (2015). 10% Increase in Marketing Channel Usage Over Past Two Years Digital Marketing Magazine. [online] [siteerattu 21.9.2019]. Saatavilla: <URL: <http://digitalmarketingmagazine.co.uk/digital-marketing-news/research-shows-10-increase-in-marketing-channel-usage-over-past-two-years>>.
- Woodburn, Diana & Malcom McDonald (2012). *Key Account Management*. The Definitive Guide. Third Edition. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Ye, Leslie (2017). *Sales-Marketing Alignment Increases Revenue by 208%*. HubSpot. Julkaistu 25.6.2015, päivitetty 1.8.2017. [online] [siteerattu 11.1.2019]. Saatavilla: <URL: <https://blog.hubspot.com/sales/sales-marketing-alignment-increases-revenue-infographic>>.

## LIITE 1. Teemahaastattelun runko

### Taustatiedot

- Kertoisitko ensin itsestäsi? Koulutustaustaa ja nykyisestä roolistasi?
- Kertoisitko yrityksestänne ja sen toiminnasta?

### ABM

- Onko ABM kuinka tuttu?
- Onko yrityksessä käytössä ABM-ohjelmia?
- Käydään läpi ABM-tasot ja ABM-prosessi

### Markkinoinnin toteutus

- Minkälaisia markkinoinnin toimenpiteitä toteutatte tällä hetkellä?
- Missä kanavissa?
- Millaiset tavoitteet on asetettu?
- Minkä kokoinen on markkinointiosastonne?
- Minkä osastojen kanssa teette yhteistyötä?
- Millaisia haasteita markkinoinnin toteuttamisessa?

### Markkinoinnin prosessit

- Segmentointi
  - Miten segmentoitte asiakkaanne?
  - Valitsetteko te asiakkaat vai hakevatko he teitä?
  - Miten segmentointi näkyy ABM-tasoilla?
- Mittaaminen
  - Mittaatteko markkinoinnin tuloksia?
  - Jos mittaatte, millä mittareilla?
  - Millä aikavälillä?

### Teknologiat

- Mitä teknologisia alustoja hyödynnätte markkinoinnissa?
- Onko käytössänne CRM?
- Entä markkinoinnin automaatio?
- Muita?

### Tulevaisuuden suunnitelmat

- Millaisia tulevaisuuden suunnitelmia markkinoinnin ja ABM:n osalta?