



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Antti Peltola

B2B-myyntin ja markkinoinnin integraatio IT- organisaatiossa

Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö
Markkinoinnin pro gradu -tutkielma
Markkinoinnin johtamisen koulutusohjelma

Vaasa 2024

VAASAN YLIOPISTO**Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Antti Peltola		
Tutkielman nimi:	B2B-myyntin ja markkinoinnin integraatio IT-organisaatiossa		
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri		
Oppiaine:	Markkinoinnin johtaminen		
Työn ohjaaja:	Hannu Makkonen		
Valmistumisvuosi:	2024	Sivumäärä:	71

TIIVISTELMÄ:

Myynti on suoraviivainen prosessi, joka näkyy suoraan organisaation liikevaihdossa. Myynnin, niin myös yritysten välisen (B2B) myynnin vauhdittajana organisaatiossa toimii markkinointiyksikkö. Markkinoinnin tehtävä on tehdä organisaation brändi tunnetuksi ja tavoittaa potentiaalinen ostajakunta. Tässä tutkielmassa pyritään löytämään tekijät, joiden avulla B2B-myyntin ja markkinoinnin prosessit muovautuvat yhteistyön kautta yhdeksi prosessiksi IT-organisaation liiketoiminnassa. Tutkimuksen tarkoituksena oli analysoida, millaiset tekijät ohjaavat informaatioteknologiaorganisaation business-to-business -myyntin ja markkinoinnin välistä yhteistyötä ja prosessien integraatiota. Tutkimus pyrkii ymmärtämään B2B-myyntin ja markkinoinnin näkökulmia IT-organisaation prosessikehityksessä. Teknologisen kehityksen aallon harjalla toimiva ala tarjosi tutkimusongelman ratkaisuun haasteellisen, mutta hedelmällisen maaperän.

Tutkimuksen ensimmäinenä tavoitteena oli määritellä, millainen on IT-organisaation B2B-myyntin ja markkinoinnin toimintaympäristö. Tutkimus syventää ymmärrystä nykyaikaisen IT-organisaation liiketoimintakentästä tarkastellen nykyhetkeä ja analysoiden tulevaisuuden näkymiä B2B-myyntin ja markkinoinnin prosessikehityksen näkökulmasta.

Tutkimuksen toisena tavoitteena oli löytää ja nimetä ne IT-organisaation menestykseen vaikuttavat tekijät, jotka sen B2B-myyntin ja markkinoinnin yhteistyötä ohjaavat ja integraatiota edesauttavat. Tavoitteeseen päästiin tutkielman teorialuvussa, jonka pohjalta muodostettiin tutkielman teoreettinen viitekehys. Teoreettinen viitekehys rakennettiin B2B-myyntin ja markkinoinnin omien, sekä jaettujen mittaristojen pohjalle. Teoreettisessa viitekehityksessä huomioon otettiin kiinteästi IT-alaa muovaavat muutosvoimat, digitaalinen transformaatio ja tekoäly.

Tutkimuksen kolmantena tavoitteena oli globaalin case-organisaation avulla rakentaa ymmärrys siitä, millaisilla toimilla organisaation B2B-myyntiprosessit voidaan kaikkein tehokkaimmalla tavalla integroida IT-organisaation markkinointiprosesseihin. Teemahaastatteluiden pohjalta määriteltiin integraatiokehitystä edistävät tekijät. Haastateltavat toivat esille näkemyksiään B2B-myyntin ja markkinoinnin integraatiokehityksestä IT-alalla tutkielman teoreettisen viitekehityksen pohjalta rakennetun kysymyspatteriston kautta. Kun tuloksia tarkasteltiin B2B-myynti- ja markkinointiprosessien integraatiokehityksen näkökulmasta, olivat näkemykset myynti- ja markkinointijohdon osalta hyvin yhteneväisiä. Tutkielman kolmanteen tavoitteeseen löydettiin kolme avaintekijää – organisaation ylimmän johdon sitouttaminen integraatiokehitykseen, tekoälyn valjastaminen kiinteäksi osaksi sekä markkinoinnin- että B2B-myyntin prosessikehitystä sekä näiden kahden prosessin yhteisten KPI-mittareiden seuranta.

AVAINSANAT: integraatio, B2B-myynti, markkinointi, strategia, prosessikehitys

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	7
1.2	Tutkimuksen rakenne ja rajaukset	8
1.3	Tutkielman keskeiset käsitteet	10
2	Informaatioteknologia-alan toimintaympäristö	11
2.1	Markkinointi IT-alan murroksessa	12
2.2	B2B-myynti IT-organisaatiossa	13
2.3	IT-organisaation muutosvoimat	14
2.3.1	Asiakkaan targetointi	14
2.3.2	Teknologian rooli asiakkuudenhallinnassa	15
2.3.3	Digitaalinen transformaatio	16
2.3.4	Tekoäly IT-myyntiorganisaatiossa	19
2.3.5	Kyberturvallisuusympäristö	23
2.4	Haasteet IT-vendorin toimintaympäristössä	24
2.5	B2B-myyntin ja markkinoinnin integraatio IT-alalla	25
2.6	Teoreettinen viitekehys	28
3	Metodologia	33
3.1	Tutkimusmenetelmän kuvaus	33
3.2	Aineiston keruu	33
3.3	Aineiston analyysi	35
3.4	Aineiston luotettavuus	36
4	Tulososio	37
4.1	Markkinointitoimenpiteiden vaikuttavuuden arviointi ja konversio	37
4.2	Eri markkinointikanavien käyttö	40
4.3	Asiakkuuden arvo	43
4.4	Liikevaihto ja tulosprosentti	45
4.5	Raportointi ja analysointi	49

4.6	Digitaalinen transformaatio ja tekoäly	50
4.7	Integraatio päivittäisessä prosessikehityksessä	54
5	Johtopäätökset	57
5.1	Tutkimuksen keskeiset tulokset ja akateeminen kontribuutio	57
5.2	Liikkeenjohdolliset kehitysehdotukset	59
5.3	Rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset	59
5.4	Tekoälyn hyödyntäminen tutkielmassa	60
	Lähteet	61
	Liitteet	70

Kuviot

Kuvio 1. Tutkielman teoreettinen viitekehys 31

Taulukot

Taulukko 1. Teemahaastatteluun osallistujat. 35

1 Johdanto

Myynti ja markkinointi nähdään nykyorganisaatioissa liian usein virheellisesti toisistaan erillisinä prosesseina. Erikoiseksi nykytilanteen tekee se, että näiden kokonaisuuksien sujuvalla yhteistoiminnalla saavutetaan parhaillaan merkittävää kilpailuetua (Tanner ja muut, 2014). Organisaation myyntiprosessien onnistuneisuutta on helppo mitata lukujen valossa esimerkiksi kvartaaleittain tai puolivuositain, markkinoinnin onnistuminen taas vaatii pidemmän aikajänteen analyysin (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).

Koronapandemia kasvatti IT-alaa lyhyessä ajassa merkittävästi (Känsälä, 2021). Alan kasvu luonnollisesti kasvatti entisestään intensiivistä kilpailuasetelmaa alalla. Markkinoinnin merkitys globaalisti tunnetun vendorin menestyksessä vaikuttaa olevan osittain "sokea piste", jonka mitattavuus voidaan nähdä haasteellisena. Mikäli B2B-myyntiä johtaa saadaan sitoutettua onnistuneesti organisaation markkinointitoimiin, voidaan näitä kokonaisuuksia tarkastella yhtenä.

Business-to-business -asiakkaan ostokokemusta arvioitaessa yhdeksi suurimmista haasteista nähdään edelleen myynnin ja markkinoinnin yhteistyö. Markkinoinnin arvolupauksen ja asiakkaan saaman ostokokemuksen tulee menestyksekkäässä organisaatiossa kulkea käsi kädessä. (Korkiakoski & Gerdt, 2016). Tämän saavuttamiseksi, tulee organisaation myyntiprosessien olla sitoutunut yrityksen markkinoinniprosesseihin.

Tämän tutkimuksen aihe keskittyy globaalin IT-organisaation B2B-myyntiä ja markkinoinnin integraatioon, sekä mahdollisten haasteiden analysointiin. Millainen on nykytilanne? Mitkä tekijät aiheuttavat myynnin ja markkinoinnin keskinäiseen sitouttamiseen haasteita? Mitkä tekijät luovat mahdollisuuksia? Millaisia kehitysmahdollisuuksia myynnin sitouttaminen IT-organisaation markkinointiin sisältää?

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksen tarkoituksena on analysoida, millaiset tekijät ohjaavat informaatioteknologiaorganisaation business-to-business -myynnin ja markkinoinnin välistä yhteistyötä ja prosessien integraatiota.

Tutkimuksen ensimmäinenä tavoitteena on määritellä, millainen on IT-organisaation B2B-myyntin ja markkinoinnin toimintaympäristö. Lisäksi analysoidaan, millaisia haasteita ja mahdollisuuksia nykyinen toimintaympäristö sisältää organisaation myynti- ja markkinointiprosessien kehityksen näkökulmasta. Tutkielma perehtyy informaatioteknologia-alan myynnin ja markkinoinnin toimintaympäristöön ja siinä vaikuttaviin lainalaisuuksiin.

Tutkimuksen toisena tavoitteena on löytää ja nimetä ne IT-organisaation menestykseen vaikuttavat tekijät, jotka sen B2B-myyntin ja markkinoinnin yhteistyötä ohjaavat ja integraatiota edesauttavat. Millaisia mahdollisia esteitä yhteistyön integraatiolle on? Mitkä tekijät nykyisellään edistävät myynti- ja markkinointiyksiköiden sulavaa yhteistoimintaa? Mitkä tavoitteet ovat yhteisiä? Mitkä mittarit ohjaavat B2B-myyntin ja markkinoinnin prosessikehitystä erilleen? Näiden tekijöiden pohjalta muodostetaan tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Tutkimuksen kolmantena tavoitteena on globaalin case-organisaation avulla rakentaa ymmärrys siitä, millaisilla toimilla organisaation B2B-myyntiprosessit voidaan kaikkein tehokkaimmalla tavalla integroida IT-organisaation markkinointiprosesseihin. Tarkastelu tehdään Pohjoismaiden tasolla tutkielman teoreettiseen viitekehukseen peilaten.

Tutkimuksessa pyritään löytämään niitä tekijöitä, joilla IT-organisaation markkinointitoimenpiteitä voidaan parhaiten tehostaa organisaation myynnin johto apunaan. Tutkimuksen teko on perusteltu aiheen tutkimusaukolla – hyvin vähäisellä tutkimuksella näiden kahden merkittävän toimen, myynnin ja markkinoinnin, välisen yhteistyön välillä. Aiheesta löytyy sen merkittävyyteen nähden hyvin ohuesti dataa.

Viimeaikainen tutkimus keskittyy pääasiassa markkinoinnin tutkimiseen organisaation myynnin ”tukitoimena”, sekä itsenäisenä, erillisenä osanaan, eikä niinkään kiinteänä osana organisaation liikevaihdon tuottoa.

Tutkimuksen löydösten kontekstualisointiin käytetään osittain Malshen ja muiden (2017) sosiaalisen pääoman näkökulmaa. Teoria kuvaa organisaation sisäisiä resursseja, jotka myötävaikuttavat muiden organisaatioyksiköiden arvonluontiprosesseihin (Adler & Kwon, 2002). Sosiaalisen pääoman näkökulma korostaa myyntihenkilöstön sekä markkinoijien yhteistä pääsyä jaettuihin organisaation tietojärjestelmiin näiden yksiköiden yhteistoimintaa jouhevoittaakseen (Adler & Kwon, 2002 ja Eklinder-Frick ja muut, 2012). Aiempi tutkimus osoittaa, että myynnin ja markkinoinnin integraatiosta ollaan kiinnostuttu jo varhaisella 2000-luvulla, mutta kokonaisuudessaan tutkimusta aiheen ympäriltä on vain vähän.

1.2 Tutkimuksen rakenne ja rajaukset

Tutkimus koostuu viidestä pääluvusta. Tutkimus etenee johdannosta teoreettisiin lukuihin, joiden jälkeen käsitellään IT-organisaation markkinoinnin ja B2B-myyntien yhteistyötä konkreettisesti empirialuvussa. Empirialuvun jälkeen seuraa johtopäätökset. Johdannossa lukija johdatellaan tutkimuksen aihealueeseen käsitellen tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet, rajaukset sekä keskeiset käsitteet.

Tutkimuksen teorialuvussa käsitellään IT-organisaation markkinointiprosesseja -sekä B2B-myyntien prosesseja ja toimintaympäristöä. Lisäksi teorialuvussa käsitellään omista alaluvuissaan sekä markkinointi- että B2B-myyntiprosessien kehitystä ohjaavia tekijöitä ja haasteita globaalien vendorin näkökulmasta. Teoriaosuudessa käsitellään myös näiden yhteistyötä nykytilassaan. Tätä yhteistyötä peilataan tulevaisuuteen, ja pyritään paikantamaan niitä tekijöitä, jotka erityisesti ohjaavat IT-organisaation myynnin ja markkinoinnin yhteistyötä tulevaisuudessa.

Empirialuvussa käsitellään globaalin IT-organisaation B2B-myyntin ja markkinoinnin yhteistyötä case-organisaation näkökulmasta. Tutkimuksessa käytetyt case-organisaatiot ovat yhdysvaltalainen tietokoneita ja oheislaitteita valmistavan yrityksen, globaalin IT organisaatio X:n Pohjoismaiden yksiköt. Empirialukuun sisältyy aineistonkeruussa käytetyt, pohjoismaisten yksiköiden markkinointi- ja myyntijohtajien teemahaastattelut. Tutkimuksen viimeisessä luvussa, johtopäätöksissä vedetään yhteen tutkimuksen tulokset. Johtopäätöksissä esitellään ne seikat, jotka lukijalle eivät ole ennalta tiedossa ja itsestäänselviä B2B-myyntin ja markkinoinnin välisestä yhteistyöstä IT-organisaation näkökulmasta. Luvussa käsitellään tutkimuksen mahdolliset oivallukset.

Tutkimuksen empirialuku ja johtopäätökset rajautuvat IT-organisaation Pohjoismaisiin yksikköihin. Rajaus Pohjoismaissa toimiviin yksikköihin perustellaan tutkimuksessa alueellisten markkinointitoimien merkittäväillä eroilla, tai niiden puutteella. IT-organisaation markkinoinnin ja myyntin yhteistyötä ei pystytä luontevasti arvioimaan esimerkiksi Euroopan tasolla, tai vertailemaan esimerkiksi Euroopan ja Lähi-idän välillä, sillä jopa naapurimaiden väliset erot markkinointiprosesseissa ovat tietyillä alueilla merkittäviä. Kuitenkin B2B-myyntin ja markkinoinnin nykytilaa IT-alalla tarkastellaan globaalilla tasolla. Tätä perustellaan riittävällä aiemmalla datalla aiheen ympäriltä.

1.3 Tutkielman keskeiset käsitteet

B2B = business to business, käytetään yleisesti kuvaamaan transaktioita yritysten välillä (Lilien, 2016).

IT = informaatioteknologia, jolla tarkoitetaan tietokoneiden ja digitaalisen tietoliikenteen avulla tapahtuvia toimia, innovointia, tietojen muokkaamista, siirtoa ja tallentamista (Trantopoulos ja muut, 2017).

Myynnin johtaminen on organisaation myyntitoiminnan seuranta, ohjausta, suunnittelua, analysointia ja kehittämistä. Myynnin johtamista on myyntistrategian jalkauttaminen asiakasrajapintaan. (Tanner ja muut, 2014).

Vendorilla tarkoitetaan organisaatiota, joka myy ja markkinoi tuotteitaan ja/tai palveluitaan yrityksen kannalta parhaaksi koetulla menetelmällä (Grant, 2023).

2 Informaatioteknologia-alan toimintaympäristö

Tutkielman toinen luku vastaa tutkimuksen ensimmäiseen ja toiseen tavoitteeseen. Toisessa luvussa syvennetään ymmärrystä nykyisen IT-alan lainalaisuuksista, haasteista, toimintamalleista historiaan peilaten, sekä parhaista käytännöistä B2B-myyntiin ja markkinoinnin maailmassa. Tutkielman toisen luvun pohjalta muodostetaan tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Tutkielman toista lukua seuraa empiriaosio, jossa analysoidaan case-organisaation avulla niitä tekijöitä, joilla IT-organisaation myynti- ja markkinointiprosessit voidaan tehokkaimmin integroida yhtenäiseksi kokonaisuudeksi.

Nykyaikaista IT-alaa leimaa ennen muuta globalisaation vaikutus. Kun asiakaskenttä on globaali, ja toimitaan maailmanlaajuisessa markkinassa, organisaation tulee pystyä adaptoitumaan erilaisiin toimintaympäristöihin ja kulttuureihin. Kuten Martela ja Jarenko (2017) kirjoittavat, IT-ala onkin tunnetusti ollut edelläkävijän roolissa uudenlaisten organisaatiomallien kokeiluissa. Globalisaatio on yksi merkittävimpiä muutosajureita, jotka myynti- ja markkinointiyksiköiden toimintaan ja sen kehitykseen vaikuttavat. Koska B2B-myyntiorganisaatio toimii usealla mantereella erilaisissa kulttuureissa, tulee markkinointiyksiköiden toimet olla sulautettu B2B-myyntiin viestintään ja toimia organisaation kilpailukykyä edistääkseen.

Teknologiset muutokset, kyberturvallisuusvaatimukseen vastaaminen sekä asiakkaan jatkuvasti kasvava merkitys intensiivisessä kilpailukentässä ovat alaa leimaavia tekijöitä. Saavuttaakseen kilpailuetua, IT-vendorin tulee onnistua innovaatioissaan vastaamaan markkinoiden äkillisiin muutoksiin, asiakkaiden kehittyviin tarpeisiin ja alati kasvaviin teknologisiin vaatimuksiin (Chandra ja muut, 2022). Näin ollen voidaan todeta, että menestyksekkään IT-organisaation on oltava reaktiivinen markkinoiden muutoksiin, fokuoitava asiakkaaseen entistäkin vahvemmin, sekä pyrittävä jatkuvaan kehitykseen niin myynti- kuin markkinointiprosesseissaan. Tässä luvussa tarkastellaan nykypäivän informaatioteknologia-alan tilaa ja haasteita tarkemmin sekä markkinointiprosessien, että B2B-myyntiin näkökulmasta.

Martelan ja Jarenkon (2017) toteama edelläkävijyys näkyy IT-organisaation nykytilan tarkastelussa peilautuen myös organisaation markkinointiprosesseihin. Mitatun datan, sisällöntuotannon ja trendien merkityksen voidaan nähdä IT-alalla moninkertaistuneen viime vuosina (Müller & Christandl, 2019), sekä olevan huomattavasti intensiivisempää moneen muuhun myynnilliseen alaan verraten (Hayes & Kelliher, 2022). Tässä luvussa käsitellään IT-organisaatiossa markkinointiyksikköön vaikuttavien tekijöiden merkitystä nykyisellään.

2.1 Markkinointi IT-alan murroksessa

Chaffeyn ja Ellis-Chadwickin (2019) mukaan IT-alalla markkinoijien on oltava perillä nousevista trendeistä ja kehittyvistä teknologioista, mutta myös ymmärrettävä asiakkaiden tarpeita ja haasteita. Näin kansainvälinen IT-organisaatio valjastaa markkinointistrategiansa tukemaan kohderyhmän saavuttamista ja edistää yrityksen liiketoimintaa. Seuraavan alaotsikon alla esitellään yhteenveto informaatioteknologia-alan pääasiallisia markkinointitoimia nykytilassaan. Kappaleessa 2.1 käsitellään nykyiseen informaatioteknologia-alaan vaikuttavia, merkittävimpiä trendejä ja niiden luomia haasteita B2B-myyntiorganisaation näkökulmasta.

Saavuttavan markkinoinnin tärkeimpiä ominaispiirteitä ovat onnistunut kohderyhmän määrittely, luova sisällöntuotanto, joka saavuttaa potentiaalisen asiakaskunnan, sosiaalisen median vaikutuksen maksimointi sekä muiden digitaalisten kanavien tehokas käyttö (Coviello ja muut, 1997). Markkinointi IT-alalla on myynnin tukitoimi ja luonnollinen osuus jatkumoa asiakkaan kiinnostuksen herättämisestä aina ostokokemukseen ja niin kutsuttuun jälkihoitoon. Markkinointi pitää sisällään organisaation brändimielikuvan ylläpitoa ja kehittämistä. (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019). IT-alalla, jossa suhdetoiminta on äärimmäisen olennaisessa osassa, markkinoinnin ydintehtäviin kuuluu markkinointikampanjoiden läpiviennin lisäksi suhdetoiminnan ylläpito niin asiakkaisiin, prospekteihin, kuin yhteistyökumppaneihin.

Mitatun datan, personoinnin, kohdennetun sisältömarkkinoinnin, markkinoinnin asiakaslähtöisyyden ja monikanavaisuuden voidaankin nähdä nykypäivän B2B-markkinoinnin merkittävimpinä työkaluina. Näiden lisäksi tulevassa kappaleessa käsiteltävät markkinoinnin haasteet luovat omalta osaltaan mahdollisuuksia, joiden selättäminen avaa organisaatiolle väylän saavuttaa kilpailuetua.

2.2 B2B-myynti IT-organisaatiossa

Kuten Marvel ja muut (2019) kirjoittavat, koska myytävät ratkaisut informaatioteknologia-alalla ovat hyvin teknisiä, on pitkälle viedyn kustomoinnin merkitys olennainen. B2B-myynti IT-alalla onkin tästä syystä hyvin kompleksinen kokonaisuus, sillä asiakkaat vaativat kustomoinnin lisäksi myyjiltä laajaa aikaresursointia juuri heidän tarpeisiinsa. Aikaa kuluu tuote- ja palveluportfolion esittelyyn, myyntiprosessin eri vaiheisiin sekä jatkuvaan asiakassuhteen ylläpitoon. IT-organisaatiossa, kuten millä tahansa alalla myynti on aina myös asiakaspalvelua.

Kuten B2B-organisaation markkinointiprosesseissa, myös myynnin puolella asiakassuhteen luominen ja kehittäminen vie aikaa. Myynnin suhteen asiakaskontakti on useimmiten myös huomattavasti henkilökohtaisempi, joten luottamuksen rakentaminen vaatii myyjältä mukautumista asiakkaan tarpeisiin ja toiveisiin (Korkiakoski & Gerdt, 2016). Organisaation on kyettävä resursoimaan merkittävästi aikaa asiakkaan arvonluontiin onnistuakseen solmimaan kauppvoja. Pitkät myyntisyklit ja intensiivinen kilpailuasetelma ovat IT-organisaation myyntiprosesseille ominaisia (mukailen Chandra ja muut, 2022).

Kaiken kaikkiaan alati kiihtyvä kilpailu globaalissa IT-markkinassa, nopeasti kehittyvät teknologiset trendit ja jatkuvat innovaatiot pakottavat IT-organisaation etsimään parhaimpia ratkaisuja asiakkaiden tarpeisiin. Tähän vaaditaan B2B-myyntin sitouttamista markkinointitiimien tekemään taustatyöhön, ja organisaatiolta halua

investoida jatkuvaan myynnin kehitystyöhön modernien työkalujen avulla. (Enyinda ja muut, 2021).

Luvusta 2.3 eteenpäin pureudutaan informaatioteknologia-alan organisaation B2B-myynti- ja markkinointiprosesseihin vaikuttaviin tekijöihin globaalissa toimintaympäristössä ja analysoidaan niitä tekijöitä, jotka organisaation myynti- ja markkinointiyksiköiden johdon on otettava huomioon B2B-vendorin muutosjohtamisessa.

2.3 IT-organisaation muutosvoimat

Digitaalisen transformaation myötä myös B2B-myyntin ja markkinoinnin roolit ovat kehittyneet yhä asiakaskeskeisemmäksi. Myyjän fokus on siirtynyt yhä enemmän asiakkaan arvonluontiin ja asiakassuhteen kehitykseen, kun taas markkinoijien työssä korostuvat yhä enemmän datan analysointi ja käyttö työkaluna. (Cennamo ja muut, 2023). Datan käytön merkitys myyntin työkaluna voidaan nähdä ymmärrettäneen myöhäisellä 2000-luvulla. Kuten Linoff ja muut (2011) kirjoittavat, asiakasdatan hyödyntäminen niin markkinoinnissa, myynnissä, kuin asiakkuudenhallinnassakin, tarjoaa organisaatiolle mittavaa kilpailuetua. Nykyisin dataa on sekä B2B-myynti -että markkinointiyksiköille tarjolla niin valtavasti, että organisaation kannalta olennaisimman datan erottelusta on tullut yksi merkittävä aspekti. (Cennamo ja muut, 2023). Big Datan ja tekoälyn hyödyntämisestä voidaan nähdä tulleen IT-organisaation kilpailukyvyyn säilyttämisen kannalta elintärkeää.

2.3.1 Asiakkaan targetointi

Nykypäivän intensiivisessä kilpailuympäristössä organisaation on tunnettava asiakkaansa. Kuten Kotler ja muut (2017) kirjoittavat, organisaation vaihtoehtoina on joko laaja verkko tai asiakkaan targetointi. B2B-markkinoijat keskittyvät yhä enemmän targetoituihin asiakkaisiin ja markkinointi on yhä asiakaslähtoisempää. Tehokas

markkinointiprosessi onnistuu erottelemaan massasta spesifit kohdeyritykset ja löytämään heidän päättäjänsä myyntimahdollisuuden synnyttääkseen (Kotler ja muut, 2017).

Sisältömarkkinointi on nykyaikaisen, kohdennetun markkinoinnin muoto. Müller ja Christandl (2019) kirjoittavat sisältömarkkinoinnin merkityksestä seuraavasti; organisaatiot ovat valmiita panostamaan merkittävästi korkealaatuiseen, informatiiviseen sisältöön, joka edistää potentiaalisen ostajan ymmärrystä organisaatiosta, ja positioi organisaation brändin luotettuna toimittajana omassa bisneksessään. Sisältömarkkinoinnin monikanavaisuus on siirtynyt perinteisestä natiivimainonnasta yhä enemmän digitaaliseen muotoon, mutta informatiivisen tarinankerronnan voidaan nähdä olevan yksi minkä tahansa vahvan brändin rakennuksen työkaluja. Koska liiketoiminta sitoutuu yhä enemmän online-ympäristöön, B2B-markkinoijat fokusoivat jatkuvasti voimakkaammin digitaalisiin kanaviin, kuten sosiaaliseen mediaan, sähköpostimarkkinointiin sekä hakukoneoptimointiin tavoittaakseen ja sitouttaakseen kohderyhmänsä (Hayes & Kelliher, 2022).

Kuten Grewal ja Roggeveen (2020) kirjoittavat, nykypäivän B2B-markkinoijat tukeutuvat yhä enemmän mitattuun dataan. Kohderyhmän identifioinnissa ja markkinointikampanjoiden tehokkuuden arvioissa mukana on yhä enemmän analytiikkaa päätöksenteon tukena. Organisaatiot hyödyntävät teknologiaa ja asiakasdataa luodakseen yhä personoidumpia kokemuksia ostajille, luodakseen spesifimpää sisältöä sekä viestiäkseen yhä henkilökohtaisemmalla tasolla kohdeasiakkailleen (Chandra ja muut, 2022). Tutkielman luvussa 2.3.2 pureudutaan teknologian merkitykseen informaatioteknologia-alan markkinointiprosessien sekä B2B-asiakkaan tehokkaan saavuttamisen tukena.

2.3.2 Teknologian rooli asiakkuudenhallinnassa

Teknologian kehitys ja siitä johtuva jatkuva muutos IT-alan liiketoimintaympäristössä aiheuttaa haasteita organisaation ydinprosesseille, kuten markkinointiin (Kingsnorth,

2022). Suurimpia haasteita organisaation markkinoinnin näkökulmasta on pysyä mukana uusimmissa trendeissä, teknologisissa kehityskaskelissa, sekä ylläpitää vuoropuhelua markkinoinnin keinoin kohdeasiakkaan kanssa ytimekkäällä tavalla.

Informaatioteknologian ala on kilpailuympäristönä haasteellinen myös hyvin yhtenevien kohderyhmien vuoksi. IT-laitteet ovat pääomaa, jota jokainen nykyorganisaatio päivittäisessä toiminnassaan tarvitsee, ja näin ollen kilpailu kohdeasiakkaan huomiosta on intensiivistä. Koska kohderyhmät ovat hyvin homogeenisiä, IT-organisaation on kyettävä erilaistamaan tuote- ja palvelutarjoomaansa kuluttajan silmissä muihin verrokkeihin nähden. Kyetäkseen erilaistumaan kilpaileviin organisaatioihin nähden, on kansainvälisen IT-organisaation oltava luova ja innovatiivinen markkinointistrategiassaan (Chandra ja muut, 2022).

Kuten Gordon ja muut (2021) kirjoittavat, tulee kohdeasiakkaan kanssa kyetä kommunikoimaan teknologisista aspekteista sujuvasti, vaikka kohdeasiakkaan ymmärrys olisikin alkeellisella tasolla. IT-alalla ja B2B-markkinoinnissa tämä korostuu, sillä usein organisaatioiden hankintapäätösten tekijät ovat liiketoiminnan kannattavuutta päivittäisessä työssään tarkastelevia tahoja, eivätkä organisaation teknisen puolen osaajia.

2.3.3 Digitaalinen transformaatio

Digitaalinen transformaatio on muuttanut IT-organisaation toimintaympäristöä viime vuosikymmenten aikana enemmän kuin mikään muu tekijä. (mm. Kagermann, 2015). Tätä ikiliikkujamaista transformaatiokehitystä tarkastellaan luvussa stragegisen muutosjohtamisen näkökulmasta, koska ilmiönä digitaalisen transformaation vaikutuksen on hyvin haastellista nähdä heikkenevän tulevaisuudessa. Ajatus "strategisen muutoksen johtamisesta teknologian avulla" edustaa transformatiivista lähestymistapaa organisaation johtamiseen ja kehittämiseen (de Pablos, 2022). Se korostaa teknologian roolia muutoksen ja innovaation liikkeellepanevana voimana

yrityksen strategisissa puitteissa (Kotler ja muut, 2017). Tätä käsitettä voidaan kuvata viidellä keskeisellä näkökohdalla, jotka kuvaavat IT-vendorin muutosjohtamista:

1. Teknologia muutoksen “moottorina”: Tässä lähestymistavassa teknologiaa ei pidetä pelkästään työkaluna tai resurssina vaan muutoksen käynnistävänä voimana. Lähestymistavassa tiedostetaan, että teknologian edistyminen voi ravistella toimialaa, luoda uusia mahdollisuuksia ja muuttaa liiketoimintamalleja B2B-myyntiorganisaatiossa. (mukaillen Kingsnorth, 2022). Tutkielman teoreettinen viitekehys käsittelee teknologista kehitystä IT-organisaation B2B-myyntin ja markkinoinnin kehitystyön näkökulmasta.
2. Yhdenmukaisuus organisaation strategian kanssa: Strategisen muutoksen johtaminen teknologian avulla sisältää teknologisten työkalujen yhdenmukaistamista organisaation yleisten strategisten tavoitteiden kanssa. Se tarkoittaa, että teknologiapäätöksiä ei tehdä eristyksissä organisaation myynti- tai markkinointiyksiköissä, vaan ne ovat tiiviisti integroituja yrityksen pitkän aikavälin tavoitteisiin. (Niladri & Kaul, 2021). Tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä analysoidaan B2B-myyntin ja markkinoinnin parametrien yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia peilaten teknologisten työkalujen yhdenmukaistamiseen.
3. Strategisen muutoksen johtaminen teknologian avulla edellyttää luonnollisesti myös ihmislähtöistä ajattelutapaa, sisältäen asiakaslähtöisen- sekä työntekijälähtöisen näkökulman. Teknologian käyttö asiakaskokemuksen parantamisessa, asiakkaiden mieltymysten keräämisessä ja tuotteiden ja palveluiden räätälöinnissä vastaamaan asiakkaiden alati muuttuvia tarpeita takaa organisaatiolle mittavan kilpailuedun (Kotler ja muut, 2017). Digitaalinen transformaatio asiakasrajapinnassa käsittää yritysten omaksumat teknologiset kehitysaskleet osaksi tapaa, jolla he toimivat vuorovaikutuksessa asiakkaidensa kanssa. Lisäarvon tuottaminen teknologian avulla on tässä näkökulmassa

keskiössä (mm. Coveyduc & Anderson). IT-organisaatiossa digitaalinen transformaatio asiakasrajapinnassa työskentelyssä on luonnollisesti hyvin pitkällä konkreettisine esimerkkeineen (vrt. kpl 2.3.2). Digitaalinen transformaatio voi myös vahvistaa työntekijän päivittäistä suoritusta tarjoten työkaluja ja resursseja työskennellä tehokkaammin sekä itsenäisesti että yhteistyössä muiden yksiköiden kanssa (Kotler ja muut, 2017). Se voi tukea myös etättyötä ja joustavia työjärjestelyjä (Kuisma & Sauri, 2021). Lisäksi organisaation on investoitava jatkuvaan oppimiseen ja työvoiman taitojen kehittämiseen, jotta työntekijät voivat tehokkaasti hyödyntää uutta teknologiaa ja mukautua muuttuviin ympäristöihin (Kagermann, 2015).

4. Ketteryys, sopeutumiskyky ja tietoihin perustuva päätöksenteko IT-organisaatiossa antaa organisaatiolle työkalut kehittää strategiaansa teknologian avulla. Teknologian avulla organisaatiolle tarjotaan mahdollisuus mukautua muuttuviin markkinaolosuhteisiin. Tekoälyn perinpohjainen muutosvoima IT-alalla ei anna organisaatiolle lupaa olla kykenemätön sopeutumaan muuttuviin olosuhteisiin. (Coveyduc & Anderson, 2020). Erilaiset pilvi- ja hybridipalvelut (tietokonelaitteisto & pilvipalvelut) mahdollistavat skaalautuvuuden ja joustavuuden kompleksisessa IT-infrastruktuurissa (Yeluri ja muut, 2014). Teknologia ja digitaalinen transformaatio tarjoavat myös B2B-myyntin- ja markkinoinnin johdolle työkaluja yhä pidemmälle tietopohjaisempaan päätöksentekoon. Tekoälyä ja data-analytiikan merkitystä IT-organisaation pelikenttään käsitellään keskustellen tekoälyalustojen kanssa 2.3.4.
5. Riskien ja tietoturvan hallinta säännösten noudattamisessa: Kyberturvallisuus on kriittinen osa strategista muutosjohtamista tietomurroilta ja kyberuhilta suojaavan teknologian avulla (Yeluri ja muut, 2014). Tämä korostuu IT-organisaation toimintaympäristössä (vrt. kpl 2.3.5).

Automaation ja tekoälyn kehittymisen myötä B2B-myynti- ja markkinointitiimit ovat saaneet käyttöönsä kehittyneimpiä työkaluja koskaan. Kehittynyt teknologia oikein jalkautettuna auttaa parhaillaan jouhevoittamaan organisaation prosesseja ja parantamaan kustannustehokkuutta. (Niladri & Kaul, 2021). Myös big data myynti- ja markkinointitiimien tukena asiakaskäyttäytymistä, ja asiakkaiden mieltymyksiä tarkastellessa, on muuttanut liiketoimintaa valtavasti. Parempi näkymä asiakkaiden ostokäyttäytymiseen johtaa yhä personoidumpaan markkinointisisältöön ja yhä räätälöidymmään myyntistrategiaan (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019). Tekoälyllä on läpileikkaava vaikutus IT-alaan, sillä se muovaa organisaation prosesseja, innovaatioita, sekä tuotteiden ja palveluiden tuottamista. Alaluvussa 2.3.4 tarkastellaan tekoälyn merkitystä yhä tiiviimpänä osana menestyvän B2B-myyntiorganisaation työkalupakkia ja keskeisiä tekijöitä, jotka informaatioteknologia-alan pelikenttää muokkaavat.

2.3.4 Tekoäly IT-myyntiorganisaatiossa

Tekoälyn merkitystä informaatioteknologia-alan prosessikehityksessä on tässä alaluvussa tarkasteltu keskustelemalla sekä ChatGPT-, että Bing.com -alustalla tekoälyn itsensä kanssa. Vastausten perusteella on koottu tiivistelmä konkreettisista osa-alueista, joilla tekoäly IT-alan B2B-myynti- ja markkinointiprosessien kehityksessä näkyy. Tekoälyalustoille esitettiin kaksi kysymystä:

1. "Miten tekoäly näkyy B2B-myynti- ja markkinointiprosessien kehityksessä asiakkaan näkökulmasta informaatioteknologia-alalla?" (*How does artificial intelligence appear in the development of B2B sales and marketing processes from the customer's point of view in the information technology industry?*)
2. "Miten tekoäly näkyy B2B-myynti- ja markkinointiprosessien kehityksessä informaatioteknologia-alalla toimivan organisaation näkökulmasta?" (*How does artificial intelligence appear in the development of B2B sales and marketing processes from the perspective of an organization operating in the information technology sector?*)

Alla muutamia esimerkkejä tekoälystä työkaluna B2B-myyntissä ja markkinoinnissa (Bing.com, 2023):

Sisältömarkkinoinnin automatisointi: Tekoälypohjaiset markkinointityökalut voivat automatisoida sisällön tuotannon ja hallinnan skaalaten kohdennetun sisällöntuotannon koko asiakaspolulle. Organisaatiot voivat hyödyntää koneoppimista sekä luonnollista kieltä algoritmeissään tuottaessaan ja jalkauttaessaan sisältöä asiakasrajapintaan, ilman tarvetta lisähenkilöstölle. (Bing.com, 2023).

Asiakaspalvelun parantaminen: Ottamalla käyttöön tekoälyavusteisen asiakaspalvelun, organisaatio voi ohjata yleisimmät haasteet ja kysymykset kunkin ongelman asiantuntijatiimille vähentäen tukikyselyjä ja ”turhaa” vuorovaikutusta asiakkaan ja eri tiimien välillä tietyn ongelman ratkaisemiseksi. Organisaatio voi esimerkiksi määrittää tekoälyjärjestelmien avulla suoraan ohjautuvaksi oikealle tiimille chat-bottia ja tietoportaleja apuna käyttäen. (Bing.com, 2023).

Automatisoitu liidigenerointi: Tekoälyä käytetään liidien luomiseen ja automatisointiin, asiakasvuorovaikutuksen personointiin ja myyntiprosessien optimointiin. Tekoälypohjaisia sovelluksia käytetään parantamaan asiakkaiden sitoutuneisuutta ja myyntiprosessien tehokkuutta. Generatiivista tekoälyä B2B-asiakaskentässä käytetään organisaation strategiassa analysoimalla asiakasvuorovaikutuksesta asiakkaiden näkemyksiä organisaation kanssa tuotetuista asiakaskokemuksista. Generatiivista tekoälyä hyödynnetään myös organisaation sisällä analysoiden potentiaalisia kasvu- ja tuottavuusnäkyymiä. (Bing.com, 2023).

Tekoälyllä (AI) on syvä vaikutus tietotekniikkateollisuuteen, sillä se muuttaa organisaation tapaa toimia, innovoida ja toimittaa tuotteita ja palveluita. Tässä on useita keskeisiä tapoja, joilla tekoäly muuttaa tietotekniikkateollisuutta (ChatGPT):

Automaatio ja tehokkuus: Tekoälyllä toimiva automaatio virtaviivaistaa toistuvia ja aikaa vieviä tehtäviä IT-toiminnoissa. Tämä sisältää tehtäviä, kuten ohjelmistojen testauksen, järjestelmän valvonnan ja rutiinihuollon. IT-ammattilaiset voivat delegoida nämä arkipäiväiset tehtävät tekoälyjärjestelmille ja vapauttaa arvokkaita henkilöresursseja, jotta he voivat keskittyä työnsä monimutkaisempiin ja strategisempiin prosesseihin. Tekoälypohjaiset ratkaisut parantavat tapausten ratkaisemista, automatisoivat tukipyyntöjen reititystä ja parantavat IT-tukiprosesseja. Tämä johtaa nopeampiin vasteaikoihin ja parempaan palvelun laatuun. (ChatGPT, 2023).

Ennakoiva huolto (*predictive maintenance*): Toimialoilla, joilla on IT-infrastruktuuri, tekoälyä käytetään ennustamaan ja ehkäisemään laitteistovikoja tai verkkohäiriöitä analysoimalla tallennettua dataa ja oppimalla tunnistamaan malleja, jotka voivat olla alttiita ongelmille. Tämä ennakoiva lähestymistapa vähentää seisokkeja ja minimoi kalliit häiriöt sekä vendorin, että B2B-asiakkaan näkökulmasta. (ChatGPT, 2023).

Kyberturvallisuus: Tekoäly mullistaa kyberturvallisuuden parantamalla uhkien havaitsemis- ja reagointivalmiuksia. Koneoppimisalgoritmit voivat tunnistaa epätavallisia käyttäytymismalleja verkkoliikenteessä ja havaita poikkeavuuksia tai mahdollisia tietoturvarikkouksia. Tekoälypohjaiset tietoturvaratkaisut voivat reagoida nopeasti uusiin uhkiin ja mukautua kehittyviin hyökkäystekniikoihin. Luonnollisesti tekoäly myös luo uusia uhkia IT-kenttään virheettömän kielen ja automaation avulla antaen työkaluja ransomware-liiketoimintaan (United Nations, 2021). (ChatGPT, 2023).

Dataanalyysi: Tekoäly antaa organisaatiolle mahdollisuuden poimia arvokkaita oivalluksia suurista tietomääristä (big data). Koneoppimisalgoritmit voivat analysoida tietoja reaaliajassa, paljastaa piilotettuja kuvioita ja tehdä tietoihin perustuvia suosituksia. Tekoälyn tuottamaa data-analytiikkaa käytetään liiketoimintatiedon muodostamiseen, asiakaskokemusten analysointiin ja päätöksentekoon informaatioteknologia-alalla. (ChatGPT, 2023).

Personointi: Tekoäly parantaa asiakkaan käyttökokemusta IT-alalla sallimalla personoidun sisällön sovelluksissa ja organisaation verkkosivuilla. Tästä erityisen näkyvä muoto on sähköinen kaupankäynti ja verkkomainonta. Personointi lisää käyttäjien tyytyväisyyttä ja uskollisuutta sekä asiakkaiden sitoutumista organisaatioon. Asiakasvuorovaikutuksen nykyaikainen muoto, luonnollisen kielen käsittely (NLP), tekoälyn alakenttä, on muuttanut ihmisten vuorovaikutusta IT-järjestelmien kanssa. NLP:llä toimivat virtuaaliset avustajat ja chat-botit mahdollistavat luonnollisen, ihmisen kaltaisen keskustelun tietokoneiden kanssa. Näitä sovelluksia käytetään asiakastukeen, helpdesk-palveluihin ja tiedonhakuun. (ChatGPT, 2023).

Tekoälyllä on rooli pilviresurssien allokoinnin, kustannusten hallinnan ja suorituskyvyn seurannan optimoinnissa. Tekoälypohjaiset pilviratkaisut auttavat organisaatioita tekemään tietoisia päätöksiä resurssien lisäämisestä tai vähentämisestä kysynnän mukaan (ChatGPT, 2023).

Tekoäly voi auttaa organisaatiota tunnistamaan IT-alalla toimivien tiimien osaamispuutteita ja suositella näille koulutus- ja kehitysohjelmia. Yhteenvedona voidaan todeta, että tekoäly muokkaa informaatioteknologiateollisuutta perusteellisesti uudelleen lisäämällä tehokkuutta, parantamalla turvallisuutta, mahdollistamalla datalähtöisen päätöksenteon ja parantamalla sekä asiakkaiden, että organisaatiossa työskentelevien käyttökokemuksia ja prosesseja. IT-ammattilaiset ja organisaatiot, jotka hyödyntävät tekoälyn voimaa, saavuttavat kilpailuetua jatkuvasti kehittyvässä teknologiaympäristössä. (ChatGPT, 2023). Kaiken kaikkiaan tekoäly on räjähdysmäisesti kasvava kenttä, jolla on potentiaali muuttaa organisaation tapa lähestyä B2B-myynti- ja markkinointiprosesseja. Sen vaikutukset näkyvät jo useilla toimialoilla, IT-ala korostuen sekä nykyhetkessä, että tulevina vuosina, jolloin tekoälyn merkityksen odotetaan kasvavan entisestään. (Bing.com, 2023).

2.3.5 Kyberturvallisuusympäristö

B2B-myyjä on asiakasrajapinnassa toimivista henkilöistä asiakasorganisaation kanssa kaikkein tiiveimmässä yhteistyössä, ja näin ollen vaadittu ymmärrys asiakkaan ympäristön kyberturvallisuudesta IT-alalla oltava asiallisella tasolla. IT-organisaatiot kohtaavat monia muita aloja merkittävämpiä haasteita, mitä tulee datan suojaukseen ja kyberturvaan (Trantopoulos ja muut, 2017). Tämä luonnollisesti vaikuttaa myös organisaation markkinointitoimenpiteisiin. IT-organisaation on oltava läpinäkyviä politiikastaan, kuinka he keräävät ja käyttävät asiakasdataa. Alalla toimivan yrityksen on myös otettava jatkuvia askelia kehittääkseen omaa ja asiakkaidensa tietoturvaa potentiaalisilta kyberturvallisuusuhilta suojautuakseen (Sengan ja muut, 2020).

Kyberhyökkäykset sensitiivistä dataa kohtaan ovat jatkuvassa kasvussa. Onnistuneista ransomware-hyökkäyksistä saa valitettavasti lukea iltapäivälehdistä lähes viikoittain. IT-ympäristöjen monimuotoisuus aiheuttaa haasteita myös markkinoinnin näkökulmasta, sillä organisaation markkinointiyksikön on kyettävä uskottavasti tuomaan viestinnässään esille organisaation kyky suojata omaa- sekä asiakasdataa korkealla tasolla. (Sengan ja muut, 2020).

Kuten Uotila ja Inkeroinen (2022) toteavat, Ukrainan sodan merkitystä ei IT-kehitystyöhön ja palveluiden kehitykseen voida väheksyä. Sota on ennennäkemättömällä tavalla nostanut vaatimustaso organisaatioiden kyberturvallisuusosaamisesta ja kriisijohtamisesta. Nykyaikaisilta palveluntuottajilta vaaditaan kokonaisvaltaista turvallisuusosaamista, mikä tarkoittaa sekä ohjelmistokehitystä että dedikoitua kyberturvallisuusympäristöä (Uotila & Inkeroinen, 2022). Näihin IT-vendori pystyy omalla kumppanuudellaan tarjoamaan laajoja yhteistyömahdollisuuksia.

2.4 Haasteet IT-vendorin toimintaympäristössä

Seuraavana käsitellään lyhyesti yleisimpiä haasteita, jotka koskettavat IT-organisaatiossa sekä sen myynti- että markkinointiyksiköitä. Selkein niistä, globalisaation myötä on luonnollisesti kulttuuriset ja kielelliset erot. Kun asiakaskuntana on organisaatiot maailmanlaajuisesti, joutuu IT-organisaatio haasteen eteen pyrkiessään adaptoitumaan eri kulttuureihin onnistuneesti. Organisaation B2B-myynti -että markkinointiyksiköiden tulee onnistua mukauttamaan viestintänsä, sekä myyntiprosessinsa potentiaaliseen ostajajoukkoon mantereiden, sekä valtioiden rajojen yli (Chandra ja muut, 2022).

Myyntiä ja markkinointia tukevien teknologioiden integraatio yli maanosien ja valtion rajojen, vaatii organisaatiolta mittavaa taustatyötä ja investointeja. Valtavat datamassat, päällekkäiset prosessit sekä eri prosessien vaikuttavuuden seuranta tuottavat usein IT-organisaatiolle haasteita. (Kotler ja muut, 2017). Kuten Reed ja Angel (2007), valtioiden lait ja säädökset koskien tietosuojan noudattamista voivat olla hyvin toisistaan poikkeavia. Markkinointitoimissa ja myyntiprosessin vaiheissa tulee ottaa tämä huomioon. On ensiarvoisen tärkeää suhteuttaa organisaation prosessit toimialueen käytäntöihin, sillä mainehaitat tietosuojarikkomuksista voivat olla organisaatiolle valtavia (Reed & Angel, 2007).

Myynti- ja markkinointiyksiköt mittaavat usein toiminnassaan eri asioita, ja käyttävät näin ollen myös erilaisia asteikkoja. Tästä ristiriidasta luonnollisesti aiheutuu enemmän tai vähemmän väärinymmärryksiä ja jopa konflikteja. (Malshe ja muut, 2017). Yhtenä tärkeimmistä tavoitteista B2B-myyntin ja markkinoinnin välisen integraation edistäjänä voidaankin nähdä yhteiset onnistumisen mittarit, ja seurattavien numeroiden integrointi. Tämän tutkielman teoreettinen viitekehys rakentuu juuri näiden yhteisten onnistumisen nimittäjien pohjalle. B2B-myyntin ja markkinoinnin taustalla vaikuttavat luonnollisesti toisesta yksiköstä riippumattomat mittarit, joiden painoarvoa myös analysoidaan näiden prosessien integraation näkökulmasta.

2.5 B2B-myyntin ja markkinoinnin integraatio IT-alalla

IT-alalla B2B-myyntin ja markkinoinnin integraatio voidaan nähdä yhtenä suurimmista vendorin kilpailuedun lähteistä. Tyypillinen toimenpide myyntin ja markkinoinnin yhdistämiseksi onkin sijoittaminen samaan liiketoimintayksikköön (Valpola, 2004). Kuitenkaan nykyaikaisessa muutosjohtamisessa tämä ei yksin riitä. Digitaalisen markkinoinnin mukaan tulo jo 2000-luvun alkupuolella muutti markkinaa organisaatioiden etsiessä keinoja parhaalla mahdollisella tavalla hyödyntää mitattavaa dataa ja teknologiaa markkinoinnin tukena liikevaihdon maksimoimiseksi ja asiakkaan sitouttamiseksi. (Rouzies ja muut, 2005).

Yksi avaintrendejä tässä kehityksessä on automaatiotyökalujen käyttö markkinoinnin apuna (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019). Tällaisesta esimerkki on muun muassa ”liidigeneraattori”, joka B2B-markkinassa keskustelee suoraan organisaation myyntiyksiköiden kanssa yli valtion rajojen. Tämä kehitys mahdollistaa markkinoijille kyvyn seurata asiakkaan koko ostopolkua aina liidistä tehtyyn kauppaan, ja näin kehittää toimintaansa konkreettiset liikevaihdon luvut tukenaan. Markkinoinnin automaatiotyökalut antavat myös B2B-organisaation ylimmälle johdolle mahdollisuuden ennenkokemattomaan näkymään asiakaskentästä, ja niistä tekijöistä, jotka johtavat liikevaihdon kasvuun, ja toisaalta, millaiset markkinoinnilliset panostukset eivät tuota toivottua lopputulosta (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).

Toinen selkeä, B2B-myyntiorganisaatioiden omaksuma trendi on asiakaskohtainen markkinointi. Tarkoin personoidut markkinointiviestit ja -sisältö ohjaavat markkinointi- ja myyntiyksiköiden viestintää potentiaalisten asiakkuuksien kiinnostuksen herättämiseksi ja luottamuksen voittamiseksi (Hayes & Kelliher, 2022). Kuten Enyinda ja muut (2021) toteavat, tämä trendi näkyy erityisen voimakkaasti IT-alalla ja B2B-myyntissä, jossa myyntiprosessi voi usein olla hyvin kompleksinen ja vaatia sitoutumista jokaiselta organisaation yksiköltä asiakaspolun kaikissa vaiheissa. Kuten Shaw & Hamilton (2016) tiivistävät, myyntin ja markkinoinnin yhteistyö optimaalisen asiakaskokemuksen luomisessa on ensiarvoista. Kaiken kaikkiaan B2B-myyntin ja

markkinoinnin integraation voidaan nähdä olevan kriittinen osa organisaation kasvua, sekä kilpailuetua ja markkinointiosuuden säilyttämistä sekä kasvattamista. Alaluvussa 2.4.1 käsitellään nykytilannetta B2B-asiakkaan ostopolussa – myynti- ja markkinointiyksiköt kiinteänä osana ostopolkua.

Nykypäivän kilpailussa myynnin ja markkinoinnin synergia on ratkaisevan tärkeää yrityksen menestykselle. (Kelemen-Erdős & Molnár, 2019). Tämän yhteistyön kuvantamiseksi käsitellään Myynnin & Markkinoinnin Ammattilaisten (2022) *asiakaskeskeisen myynti- ja markkinointiyksiköiden yhteistyömallia*. Tämä malli sisältää viisi vaihetta: "Tunnista asiakas", "Kohdenna sisältö", "Konvertoi", "Sitouta asiakas" ja "Klousaa sopimus". Seuraavana tutkitaan jokaista polun vaihetta yksityiskohtaisesti analysoiden B2B-myyntin ja markkinoinnin integraation merkitystä jokaisessa vaiheessa:

1. Tunnista asiakas: Menestyvän myynti- ja markkinointiyhteistyön perusta on kohdeyleisön kokonaisvaltainen ymmärtäminen. Segmentointi käyttäytymisen, kiinnostuksen kohteiden ja mieltymysten perusteella on tällöin keskiössä. (Shaw & Hamilton, 2016). Demografiset tekijät voidaan nähdä B2B-liiketoiminnassa merkityksettöminä. Data-analytiikan hyödyntäminen, asiakas- ja markkinatutkimukset luovat perustan potentiaalisen asiakkaan tunnistamiseen (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).
2. Kohdenna sisältö: Organisaation tulee kyetä räätälöimään sisältönsä kohdesegmentin mieltymysten ja mahdollisten kipukohtien mukaan (Shaw & Hamilton, 2016). Potentiaalisten B2B-asiakkaiden IT-infrastruktuuri sisältää valtavan määrän erilaisia kehityskohteita, jotka vendorin tulee kyetä tunnistamaan (mukaillen Kingsnorth, 2022). Erilaiset sisältötyypit sisältötyypit, kuten blogiviestit, videot ja sosiaalisen median (esimerkiksi LinkedIn) päivitykset ovat esimerkkejä sisällön kohdennuksesta (MarketLine, 2015). Organisaatiolla tulee olla tehokas sisällöntuotanto- sekä jakelustrategia, johon myös B2B-

organisaation myyntiyksikkö tulee olla sitoutettu tehokkaimman tavoittavuuden saavuttamiseksi.

3. Konvertoi: konversiovaiheessa vastuu potentiaalisen asiakkaan tavoittelusta siirtyy myyntiyksikölle. Verkkosivustojen optimointi ja toimivat työkalut liidigeneroinnin suhteen edesauttavat B2B-myyntitiimin työtä asiakkuuden konvertointivaiheessa. (Rabhan, 2013). Organisaatio, jossa myynnin ja markkinoinnin yhteistyössä voidaan puhua hyvästä integraatiosta, markkinoinnin automaatiotyökalut edistävät liidien syntyä ja liidit siirtyvät sujuvasti myyntisuppilossa eteenpäin (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019). Organisaation tulee seurata keskeisimpiä suoritusindikaattoreita yhteistyön mittaamiseksi ja kehittämiseksi.
4. Sitouta asiakas: Kuten tutkielmassa aiemmin osoitetaan, B2B-liiketoiminnassa luottamuksen rakentaminen vaatii IT-organisaatiolta usein isoja panostuksia. Jotta organisaatio onnistuu luomaan asiakasuskollisuutta ja sitouttamaan B2B-asiakkaan, tulee organisaation myyntiyksikön pitää yllä yhteydenpitoa markkinointiyksikön tuottamiin kontakteihin liidien pohjalta (Malshe ja muut, 2017). Myyntiyksikkö kykenee arvokkaalla, relevantilla sisällöllä, joka vastaa asiakkaan muuttuviin tarpeisiin, osoittamaan omaa asiantuntijuuttaan ja lisäarvoaan (Roune ja muut, 2011). Johdonmukainen ja henkilökohtainen viestintästrategia edesauttaa B2B-organisaation tavoitteita asiakkuuden sitouttamisessa. Myyntiyksikön tulee rohkaista asiakasta kaksisuuntaiseen viestintään, kuunnella aktiivisesti asiakkaiden palautetta ja käsitellä heidän huolenaiheitaan nopeasti luodakseen luottamuksen avulla kilpailuetua (mm. Kingsnorth, 2022).
5. Diilin klousaaminen: Viimeinen vaihe on siirtymä asiakkaan sitouttamisesta konversioon eli diilin klousaamiseen. Toimivassa markkinoinnin ja B2B-myyntin integraatiossa markkinointiyksikkö tarjoaa tarvittavat tiedot ja työkalut myynnin

tueksi, jotta kauppojen solmiminen on mahdollisimman jouhevaa (Roune ja muut, 2011). Markkinointiyksikön tulee varmistaa saumaton siirtyminen markkinoinnista myyntiin selkeällä viestinnällä liidien tilasta (mm. Alma Talent, 2023). Myyntiyksikön tulee olla asiakkaan päätöksentekoprosessissa ahkerasti mukana, pyrkiä taklaamaan potentiaalisen B2B-asiakkaan mahdolliset vastalauseet ja ohjaa asiakasta kohti onnistunutta kauppaa (Roune ja muut, 2011). Diilin klousaamisvaihe voidaan nähdä universaalina, ei vain IT-alaa koskevana myynnin vaiheena.

2.6 Teoreettinen viitekehys

Tutkielman teoreettinen viitekehys rakentuu yhden markkinoinnin ja yhden myynnin mittariston pohjalta. Markkinoinnin osalta viitekehyksessä hyödynnetään kohtuullisen tuoretta dataa, Virtasen vuoden 2020 tutkimuksen pohjalta muodostuvaa näkökulmaa markkinoinnin mittaamisen kehityksestä.

B2B-myyntin osalta tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä hyödynnetään nykyaikaisen myynnin mittareina 4KPI -mallia. Mallissa käytettävää dataa päivitetään tänäkin päivänä useissa tutkimuksissa, ja myynnin 4KPI -mallin voidaankin nähdä olevan relevantti mittari organisaation myynnin tehokkuuden arvioinnissa.

Kuten Virtanen (2020) kirjoittaa, vanhanaikainen markkinoinnin mittaaminen korostaa brändinäkyvyyttä ja tunnettuutta. Sosiaalisen median kasvavan merkityksen mukana old school -mittaustyyliin ovat tulleet mukaan konkreettisia lukuja osoittavat näyttömäärät eri sosiaalisen median alustoilla, sekä ”klikit”, eli avatut mainokset tai artikkelit. Markkinoinnin old school -koulukunta näkee markkinoinnin yhtenä itsenäisenä liiketoiminnan yksikkönään, muusta liiketoiminnasta erillisenä kokonaisuutena. Näin ollen old school -mittaustapaa ei huomioida osana tutkielman teoreettista viitekehystä. Sen sijaan nykyaikaiset markkinointiprosessien toimintamallit, sekä oletettu tulevaisuuden suunta huomioidaan tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä.

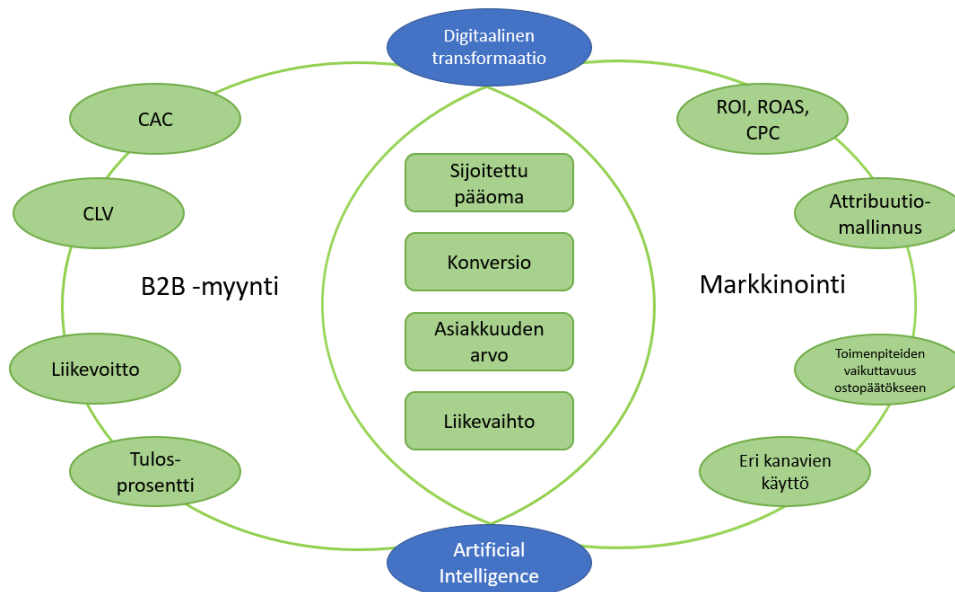
Nykyaikaiset markkinointiprosessit osoittavat markkinoinnin ymmärryksen kehittyneen ja tulleen yhä kiinteämmäksi osaksi organisaation tuloksentekoa. Markkinointitoimet ovat kampanjalähtöisiä, ja mittaavat yhä enemmän näkyvyyteen ja mainontaan sijoitetun rahan tuottoa (ROAS), sekä mainoksen saamien klikkausten suhdetta siihen käytettyyn investointiin (CPC). Yksi yleisimmistä tunnusluvuista, ROI, mittaa hintaa per konvertoitunut (potentiaalinen) asiakas, eli mainoksen tai artikkelin kautta kaupallisen organisaation sivuille ohjautunut silmäpari.

Virtasen (2020) mukaan tulevaisuuden markkinoinnin mittareiksi pyritään löytämään asiakkuuden arvoa relevantilla tavalla mittaavia tekijöitä. Eri kanavien käyttö ja attribuutiomallinnus tulevat yhä olennaisemmaksi osaksi organisaation markkinointitoimenpiteitä. Luonnollisesti voittoa tavoittelevan organisaation kannalta kiinnostavia mittareita ovat edelleen markkinointitoimien vaikuttavuus asiakkaan ostopäätökseen, sekä liikevaihdon kasvu. Näitä lukuja ei kuitenkaan tule tuijottaa sokeasti, vaan pyrkiä tuottamaan maksimaalista asiakasarvoa, markkinointi myynnin tukifunktiona.

Goodmanin ja Hirschin (2015) mukaan kommunikaatio maailmanlaajuisessa organisaatiossa eri maanosissa saattaa olla haasteellista. Maantieteelliset tekijät, kuten eri aikavyöhykkeet aiheuttavat kommunikaatioon luonnollisia haasteita, kuten vastausviivettä akuutteihinkin asioihin, mikäli toiminnan kannalta kriittisiä yksiköitä sijaitsee eri puolilla maailmaa. Kuitenkin useimpiin organisaation sisäisiin yhteistyön edistäviin seikkoihin pystytään vaikuttamaan. Kuten Goodman ja Hirsch (2015) toteavat, yhteiset kommunikaatiokanavat, yhteistoimintaa edistävät prosessit ja yhteiset, organisaation kaikkien yksiköiden omaksumat tavoitteet varmistavat tehokkaan yhteistyön. Koska teoksessa tarkastellaan globaalisti toimivaa IT-organisaatiota Pohjoismaiden tasolla, aikaero (tunti Suomen ja muiden Pohjoismaiden välillä) ei luonnollisesti aiheuta suurta venymistä organisaation sisällä.

Nykyaikaisen B2B-myyntin olennaisimpia mittareita, liikevaihtoa, tulosta, konversioprosenttia, asiakkuuden hankintalukua sekä asiakkuuden elinkaariarvoa tarkastellaan Turusen (2020) ja Sampo Consultingin (2023) sekä Alma Talentin (2023) konsulttitiimien toimesta tutkielman teoreettisen viitekehyksen myyntiosion tueksi. Liikevaihto ja erityisesti tulos, ovat luonnollisia ja aina merkittäviä mittareita voittoa tavoittelevassa organisaatiossa. (Hague, 2019). Kuitenkin nykyaikaisessa B2B-myyntissä tuloksen tuijottaminen putkinäköisesti ei ole organisaation edun mukaista. Konversioprosentti, asiakkuuden hankintaluku sekä asiakkuuden elinkaariarvo ovat mittareita, jotka antavat B2B-myyntiorganisaation johdolle relevantit työkalut liikevaihdon ja -tuloksen oheen. (Turunen, 2020).

Konversioprosentin mittaamiseen sisältyy olennaisesti myyntin ja markkinoinnin nykyaikaista integraatiota. Konversioprosentilla tarkoitetaan markkinointiyksikön toimista syntyvän ”liidin”, eli potentiaalisen kauppamahdollisuuden realisoitumista kaupaksi. (Alma Talent, 2023). Prosentuaalinen osuus lasketaan konvertoituneista kaupoista per liidi. Asiakkuuden hankintaluku (CAC) on luotuun asiakassuhteeseen käytetty taloudellinen panostus. (Alma Talent, 2023). Luku on toisinaan haasteellinen muodostaa, sillä markkinoinnin tuki B2B-myyntin mittareiden seurannassa tuottaa usein haasteita organisaation sisällä. (Sampo Consulting, 2023). Asiakkuuden elinkaariarvo (CLV) kuvastaa asiakkaan taloudellista arvoa peilattuna sen keskimääräiseen asiakkuuden keston, sekä keskimääräisen oston arvoon peilattuna yksittäisen asiakkaan ostotiheyteen. (Alma Talent, 2023). Asiakkaan elinkaariarvon voidaan nähdä IT-alalla sekä B2B-myyntiorganisaatiossa korostuvan erityisellä tavalla, sillä sopimukset sitovat asiakkuuksia ja organisaatioita pitkällä aikavälillä, sekä kilpailutus on asiakasorganisaatiolle aina erillinen kuluerä aika- ja taloudellisina panostuksina. (Hague, 2019).



Kuvio 1. Tutkielman teoreettinen viitekehys.

Tutkielman teoreettisen viitekehysten keskiöön tutkittaessa B2B-myyntin ja markkinoinnin integraatiota sijoitetaan neljä yhteistä, markkinointia ja myyntiä koskevaa mittaria, joiden merkitystä tulevaisuudessa tapahtuvan integraation ja yhteistyön kehityksessä ei voida sivuuttaa. Nämä neljä tekijää, joiden merkitys on avattu kappaleessa yllä, ovat sijoitettu pääoma, konversio, asiakkuuden arvo sekä liikevaihto.

Tutkielman teoreettiseen viitekehykseen kuuluu kaksi ”ulkokehää”, joista toinen ottaa huomioon B2B-myyntiorganisaation myyntiprosesseihin vaikuttavat tekijät. Toinen ulkokehä taas ottaa huomioon markkinoinnin kehitykseen vaikuttavat tekijät organisaatiossa. Myynnin prosessikehitykseen sisältä käsin vaikuttavia tekijöitä tutkitaan neljän tunnusluvun kautta. Näitä tunnuslukuja ovat asiakkuuden hankintaluku (CAC), asiakkuuden elinkaariarvo (CLV), liikevoitto sekä tulosprosentti. Markkinoinnin prosessikehitykseen vaikuttavia tekijöitä tarkastellaan erityisesti toimenpiteiden vaikuttavuuden kautta. Muita kehällä mainittuja tunnuslukuja analysoidaan markkinointitoimenpiteiden vaikuttavuuden tukena. Sekä myynti- että markkinointiprosesseja sisältä käsin ohjaavia tekijöitä tarkastellaan B2B-myyntin ja markkinoinnin integraatiokehityksen kautta IT-organisaatiossa.

Yllä mainittujen lisäksi teoreettisessa viitekehyksessä otetaan huomioon ulkoisesti sekä IT-organisaation markkinointi- että B2B-myyntiprosesseihin kiinteästi vaikuttavat digitaalinen transformaatio sekä tekoälyn vallankumous. Näitä kahta tekijää tarkastellaan taustavaikuttajina, ei omina itsenäisinä mittareinaan.

3 Metodologia

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen metodologia ja empiirinen osa. Luvussa käsitellään tutkielman metodologisia valintoja ja esitellään valittu tutkimusmenetelmä. Valittu tutkimusmenetelmä perustellaan arvioiden sen soveltuvuus tutkielmaan. Luvussa käsitellään tutkielman aineiston hankintaa, analysointia ja pohditaan sen luotettavuutta. Tutkielman case-yritystä ei esitellä kohdeorganisaation toiveesta.

3.1 Tutkimusmenetelmän kuvaus

Koska tutkielmassa pyritään hahmottamaan B2B-myyntin ja markkinoinnin integraatiokehitystä edesauttavia tekijöitä IT-organisaatiossa, on kohde luonnollisesti haasteellinen mitattava. Tämän vuoksi tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen. Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään todellista elämää haasteellisesta mitattavuudestaan huolimatta, löytämään ilmiölle säännönmukaisuuksia keskittyen merkitysten löytämiseen ja tulkintaan (Hirsijärvi ja muut, 2004), on tutkimusmenetelmäksi on valikoitunut teema-haastattelu.

3.2 Aineiston keruu

Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän muoto, teemahaastattelu, on tämän tutkielman tueksi toteutettu keväällä 2024. Haastattelu on yksi akateemisen tutkimuksen käytetyimpiä tiedonkeruumenetelmiä, koska se mahdollistaa vastausten taustalla olevien motiivien analysoinnin (Hirsijärvi & Hurme, 2008). Kuten Hirsijärvi ja muut (2004) kirjoittavat, ihminen on tarkastelee kokemuksiaan subjektiivisesti, joka on tässä tutkielmassa teemahaastattelun etu. Tämä mahdollistaa vastausten yhdistämisen tarkasteltavaan kontekstiin. Teemahaastattelun avoimet kysymykset kiinnittyvät tutkielman teoreettiseen viitekehykseen tarkastellen kolmannen tutkimustavoitteen mukaan tekijöitä, jotka edesauttavat IT-organisaation B2B-myyntin ja markkinoinnin integraatiota.

Kuten Hirsjärvi ja Hurme (2008) kirjoittavat, on teemahaastattelu puolistrukturoitu aineistonkeruumenetelmä. He toteavat, että haastattelu tuo tutkittavien tulkinnat ja merkitykset tutkittavista elementeistä esiin. Koska tässä tutkielmassa tarkastellaan yksilön kokemuksia, soveltuu teemahaastattelu tutkittavan aihealueen kokonaiskuvan hahmottamiseen. Teemahaastattelulle ominaista on haastattelun aihepiirien jakaminen haastateltaville ennen haastatteluhetkeä (Hirsjärvi ja muut, 2004). Tässä teemahaastattelussa kysymysten muoto ja järjestys on myös jaettu haastateltaville ennen haastatteluhetkeä. Haastateltaville annettiin mahdollisuus tuoda omia näkemyksiään vapaasti esille, ainoastaan haastattelun alkuvaiheessa muistutettiin tavoitteesta löytää IT-organisaation B2B-myynti- ja markkinointiyksiköiden prosessien integraatiota edesauttavia tekijöitä.

Teemahaastatteluissa haastateltiin globaalin IT-organisaation Pohjoismaisen tason B2B-myynti- ja markkinointijohtajia. Teemahaastattelussa haastateltiin yksityisellä sektorilla operoivia myyntijohtajia Suomesta, Ruotsista ja Tanskasta. Haastatellut case-organisaation markkinointijohtajat ovat Suomesta, Norjasta ja Tanskasta. Haastateltavia ei tutkielmassa mainita nimeltä organisaation toiveesta.

Haastateltaville kerrottiin teemahaastattelun olevan osa pro gradu -tutkielman aineistonkeruuta. Haastatteluhin pyrittiin luomaan vapautunut tunnelma, jotta vastauksista saadaan mahdollisimman totuudenmukaiset ja tutkielman tavoitteita edesauttavat. Lyhin teemahaastattelu kesti 28 minuuttia, pisin taas 47 minuuttia. Vastauksiin esitettiin lisäkysymyksiä sekä tarkennuksia tarvittaessa. Haastattelut nauhoitettiin osallistujien luvalla, jonka jälkeen tämä litteroitiin sanasta sanaan.

Haastateltava	Haastateltavan toimenkuva	Haastattelun ajankohta	Haastattelun kesto (min)
Myynti 1	Myyntijohtaja / Ruotsi	14.03.2024	28
Markkinointi 1	Markkinointijohtaja / Norja	15.03.2024	30
Myynti 2	Myyntijohtaja / Tanska	18.03.2024	31
Markkinointi 2	Markkinointijohtaja / Tanska	22.03.2024	47
Markkinointi 3	Markkinointijohtaja / Suomi	22.03.2024	29
Myynti 3	Myyntijohtaja / Suomi	04.04.2024	45

Taulukko 1. Teemahaastatteluun osallistujat.

3.3 Aineiston analyysi

Tutkielman data-analyysin tavoitteena on luoda realistinen kuva tutkittavasta aihealueesta, sekä ymmärtää haastateltujen vastausten taustalla olevia merkityksiä (Eriksson & Kovalainen, 2016). Näiden pohjalta pyritään luomaan tarkka analyysi B2B-myyntin ja markkinoinnin integraatiota edesauttavista tekijöistä IT-organisaatiossa. Teemahaastattelussa tutkijan tehtävänä on olla itsereflektiivinen tulkitsija (Eriksson & Kovalainen, 2016).

Tutkielman empiirisessä osiossa analysoidaan teemahaastatteluissa kerättyä dataa. Empiriaosioon rakennettiin tutkielman teoreettisen viitekehyksen pohjalta kysymyspatteristo, joka sisältää yhteensä 15 kysymystä (kts. Liite 1). Näistä viidestätoista kysymyksestä viisi esitetään vain B2B-myyntin johdolle, kuusi vain markkinointijohdolle ja neljä yhteisesti myyntin ja markkinoinnin johdolle. Teemahaastatteluissa pyritään löytämään B2B-myyntin ja markkinoinnin integraatiota edistäviä tekijöitä IT-organisaatiossa. Löydöksissä pyritään löytämään yhtäläisyyksiä eri haastateltavien välillä, joka vahvistaa luonnollisesti tutkimuksen luotettavuutta.

Teemahaastattelukysymyksissä hyödynnetään avoimia kysymyksiä, jotta vastaajat voivat vapaasti tuoda omat näkemyksensä ilman rajoituksia esille. Vastauksia analysoidaan peilaten tutkielman teoreettiseen viitekehykseen. Analysoinnissa otetaan huomioon vastauksissa esiin nousseet selkeät IT-alakehitykseen vaikuttavat tekijät, jonka pohjalta tulososio on jaoteltu. Analyysissä lukijalle luodaan sitaattien avulla kokonaiskuva case-organisaation B2B-myyntin- ja markkinoinnin johdon näkemyksistä näiden kahden prosessin integraatiokehityksen tulevaisuudesta.

3.4 Aineiston luotettavuus

Teemahaastattelu laadullisena tiedonkeruumenetelmänä tarjoaa tietoa yksilöiden näkökulmista tutkittavaan ilmiöön. Tämä on luonnollisesti otettava huomioon aineiston luotettavuuden arvioinnissa. Haastateltavien henkilöiden asiantuntijuutta on kyettävä arvioimaan kriittisesti. Tässä tutkielmassa haastateltavat ovat globaalin IT-organisaation ylintä johtoa, oman yksikkönsä ylimpiä päättäjiä. Myös haastattelussa käytetyssä metodologiassa, tässä tapauksessa teemahaastattelussa on otettava huomioon kysymysten muotoilun vaikutus tiedon luotettavuuteen. Tutkielman teemahaastattelussa kysymykset on pyritty muotoilemaan mahdollisimman avoimiksi jättäen haastateltaville tilan tuoda omat, toisista haastateltavista mahdollisesti poikkeavat näkemyksensä esille. Tutkielmassa dokumentointiprosessi on toteutettu älypuhelimien äänitesovelluksella, ja teksti on virheiden minimoimiseksi litteroitu Word-tiedostoon. Teemahaastattelut tarjoavat parhaimmillaan arvokkaita oivalluksia (muun muassa Puusa ja muut, 2020). Tutkielmassa haastateltavien vastauksia on arvioitu tutkimusmetodologian kontekstissa.

4 Tulososio

Tässä alaluvussa analysoidaan teemahaastatteluissa saatuja tietoja peilaten niitä tutkielman teoreettiseen viitekehykseen. Kuten tutkielman teoreettisesta viitekehyksestä käy ilmi, B2B-myyntin ja markkinoinnin mittaristo IT-organisaatiossa eroaa toisistaan merkittävästi. Näitä myyntin ja markkinoinnin mittareita analysoidaan tulevaisuuden integraatiokehityksen kautta. Analysointi tapahtuu jokaisen teoreettisessa viitekehyksessä mainitun tekijän osalta erikseen, kuitenkin ottaen huomioon tutkielman teemahaastattelussa esiin tulleita yhteen liimaavia tekijöitä B2B-myyntin ja markkinoinnin välillä, sekä kummankin yksikön johdon näkemykset tekijäkohtaisesti huomioiden.

4.1 Markkinointitoimenpiteiden vaikuttavuuden arviointi ja konversio

Markkinointiin sijoitettujen organisaation panostusten osalta jokainen kuudesta haastateltavasta oli samoilla linjoilla liittyen markkinointiyksikön rooliin IT-organisaatiossa. Markkinointiyksikkö nähdään ennen kaikkea organisaation ja brändin tietoisuuden lisääjänä liiketoimintakentässä. Tarina on kiinteä osa nykyorganisaation brändimielikuvan luontia. Näin kirjoittavat myös Kemp ja muut vuonna 2023 artikkelissaan *Storytelling is not just for marketing: Cultivating a storytelling culture throughout the organization*. Tehokas, universaali organisaation tarina jalkautettuna pienempiin liiketoiminnan yksiköihin tarjoaa IT-organisaatiolle merkittävän kilpailuedun tuoteportfolioiden ollessa suurilta osin yhteneviä (mukaillen Hopkins, 2015).

“We must be able to create awareness in the customer field about the organization and what we offer, what our technology can offer to their business. So-called “universal storytelling” is the responsibility of marketing unit.” Markkinointi 2

Tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä markkinointiyksikön tehokkuutta tarkastellaan ROI-, ROAS- ja CPC- tunnuslukujen kautta, jotka toteutetuissa haastatteluissa nähtiin kaikkein relevantimmiksi mittareiksi myös IT-alalla. Yksi eniten käytettyjä markkinoinnin tehokkuusmittareita alasta riippumatta on *sijoitetun pääoman*

tuotto (ROI) (Perrey ja muut, 2011). Myös IT-alalla luku on markkinoinnin prosessikehityksessä läsnä. Erityisesti ROI -arvo nähtiin hyvin B2B-myyntin ja markkinoinnin integraatiokehitystä peilaavana mittarina, ja myös tiiviisti seurattuna ja analysoituna lukuna, kuten alla olevasta Suomen markkinointijohtajan sitaatista käy ilmi. Cost per click -arvo on taas oli hänen mukaansa B2B-myyntin ja markkinoinnin integraatiokehityksessä pienemmän painoarvon tekijä.

”Erityisesti cost per click -luku on vaikea integroida IT-organisaation myyntiprosesseihin, koska se tapahtuu puhtaasti online-alustoilla. ROI ja ROAS ovat osa organisaation markkinoinnin mittaristoa, ja nämä syntyvät markkinoinnin ja myyntin yhteistyössä. Näiden välillä on selkeä integraatio.” Markkinointi 3

Jokaisen Pohjoismaan osalta organisaation markkinointiyksikön johtaja mainitsi teemahaastattelussaan yhdeksi tärkeimmistä markkinoinnin mittareista POI -luvun (*pipeline of investment*). Pipeline, vapaasti suomennettuna ”piippu”, on organisaation markkinointiyksikön generoima myyntimahdollisuus organisaation myyntiyksikölle (Gray, 2019). Tämä luku voi muodostua luonnollisesti myös myyntin aktiviteettien tuloksena. Luvun monitorointi on organisaation markkinoinnin prosessikehityksessä kiinteimmin läsnä, kuten alla olevat Suomen myynti- ja markkinointijohtajien kommentit alleviivaavat.

”Pipelinen kasvu, jonka voi nähdä vielä tärkeämpänä kuin teorettisessa viitekehityksessä mainitut mittarit.” Myynti 3

”Organisaation globaali mittari on ollut net new pipeline eli paljonko pipelineä syntyy tietystä aktiviteetista.” Markkinointi 3

Toisaalta, Pohjoismaiden välillä oli hienoisia näkemuseroja merkityksellisemmästä markkinoinnin prosessikehitystä kuvaavasta mittarista. Tähän saattoi vaikuttaa tutkielman teemahaastatteluun valikoituneiden kysymysten asettelu, jossa ei otettu markkinoinnin seurannan aikajännettä huomioon. Joissakin Pohjoismaissa markkinoinnin KPI -mittareiden asetanta poikkesi myös faktuaalisesti.

”Toinen meidän mittarimme on ollut in quarter buyer, eli uudet ostavat asiakkaat, jotka määritellään tuotekategoriakohtaisesti. Tällä hetkellä in quarter buyer, joka on myös myynnin mittari, on määritelty organisaation tärkeimmäksi markkinoinnin mittariksi.” Markkinointi 3

Haastateltujen myyntijohtajien näkemys POI -luvun merkityksellisyyden osalta ei poikennut markkinointijohtajien vastaavasta. Pipeline of investment -luvun osalta nähtiin organisaation B2B-myynti- ja markkinointiprosessien integraatiokehityksen olevan pitkällä. Koska POI -luvun osalta näkemys myynti- ja markkinointiprosessien integraatiokehityksen kannalta on jaettu sekä myynti- että markkinointijohdossa, voidaan todeta, että tutkielman teoreettiseen viitekehykseen tulisi potentiaalisen jatkotutkimuksen toteutuessa lisätä maininta kyseisestä mittarista.

”Organisaatio käyttää markkinoinnin tehokkuuden arvioinnissaan myös pipeline of investment -mittaria, joka muodostuu markkinoinnin synnyttäessä myyntiliidejä, jotka myynti käsittelee ja toivon mukaan synnyttää myyntimahdollisuuden.” Markkinointi 3

Tutkielman empiirinen osio osoittaa, että jokaisessa Pohjoismaisessa markkinointiyksikössä seurataan aktiviteetti- ja segmenttikohtaisesti erityisesti *pipelinen* ja *liidien* määrää. Teemahaastattelussa haastateltaville kerrottiin, että tavoitteena on löytää IT-organisaation B2B-myynti- ja markkinointiprosesseja integroivia tekijöitä. Täten oli odotettua, että *markkinointiliidi* mainitaan useammassa haastattelussa. Tanskan markkinointijohtajan mukaan olennaisinta markkinointitoimenpiteiden tehokkuuden arvioinnin näkökulmasta on, onko asiakas ollut ”kosketuksessa” organisaation markkinointiviestinnän kanssa ostopolun varrella.

”There can be different types of leads, it is essential in terms of measuring marketing effectiveness that the customer has been touched with some of our messages.” Markkinointi 2

”One of the most essential factors measuring marketing efficiency is how many leads we can generate per event, for example. Leads are a tangible element that the marketing unit is handing over to the sales unit.” Markkinointi 2

Kuten alla oleva Tanskan myyntijohtajan näkemys kuvaa, markkinoinnin ja B2B-myyntin integraatiokehityksen edesauttajana nähtiin segmenttipainotteinen markkinointi. Koska globaalisti toimivan organisaation tuote- ja palvelutarjoama on laaja, täytyy markkinointiviestintä kyetä räätälöimään segmenttikohtaisesti tavoittavaksi. Liika mekaanisuus IT-organisaation markkinoinnin kehitystyössä nähtiin kasvun esteenä.

“I think our approach to marketing is too mechanical. We need more segment-based marketing, which makes it easier to integrate sales and marketing processes.” Myynti 2

Empiria osoittaa dialogin suorassa asiakaskontaktissa toimivan myyntiyksikön ja markkinointiyksikön välillä olevan avainasemassa, sillä asiakkaan tarpeiden tunnistaminen millä tahansa liiketoiminta-alalla voidaan nähdä yhdeksi suurimmista kilpailuedun ja organisaation kasvun lähteistä (muun muassa Shaw & Halmilton, 2016).

“Dialogue between account teams and marketing is also essential, the marketing unit must know what account teams need to grow.” Myynti 2

Asiakkaan arvo IT-organisaatiossa myynnin- ja markkinoinnin integraatiokehityksen näkökulmasta on tarkemmassa käsittelyssä seuraavassa alaluvussa.

4.2 Eri markkinointikanavien käyttö

Empirian pohjalta organisaation markkinointikanavat voidaan jakaa karkeasti viiteen: digi-, tele-, suora- ja kanavamarkkinointi sekä tapahtumat ja asiakasaktiviteetit. Eryteisesti markkinointijohtajien haastattelut korostavat tutkittavan IT-organisaation pyrkivän kehitystrategiassaan löytämään tehokkaimmin liiketoimintakenttään jalkautuvat markkinointimetodit. Analysoidessaan eri markkinointikanavien käyttöä, haastatteluissa esiin nousi kolme valintaan vaikuttavaa tekijää – asiakassuhde, käytettävissä oleva budjetti sekä lokaatio.

Esimerkiksi akvisitioasiakkaiden hankinnassa tehokkaimmaksi markkinointikanavaksi nähtiin digimarkkinointi ja sitä kautta kerättävä data, joka synnyttää myyntiyksikölle

liidejä. Muun muassa cost per click -luku, on tutkielman teoreettisessa viitekehyksessäkin esitelty markkinoinnin tehokkuuden mittari, joka realisoituu online -alustoilla, kuten alla olevasta Suomen markkinointijohtajan sitaatista ilmenee. Tanskan myyntijohtaja korostaa uusasiakashankinnassa onnistuneen targetoinnin merkitystä.

”Digimarkkinoinnissa luonnollisesti merkitsee cost per click -arvo ja konversio eli kuinka moni on vierailut sivulla tietyn mainoksen kautta.” Markkinointi 3

”We need more targeted marketing. If we have large acquisition accounts, we need to find ways to produce as much targeted and customized marketing as possible, that will drive more network and far more efficiency.” Myynti 2

Kuten alla olevan Tanskan markkinointijohtajan sitaatti ilmentää, paikallinen huumori ja lokaalisti kustomoitu viestintä tietyn asiakasryhmän tavoittamisessa tarjoaa IT-organisaatiolle merkittävää kilpailuetua.

”We must be locally innovative and find right ways to reach our target group. Marketing is communication, so we have to tweak our global marketing storytelling a little bit, so it fits the Finnish humor or Danish humor for example.” Markkinointi 2

Olemassa olevaan asiakaskuntaan nähtiin sekä Tanskan- että Suomen markkinointipäättäjien näkökulmasta toimivan erityisesti tapahtumat ja yhteiset aktiviteetit. Myös tapahtumista generoituu liidejä, ja niiden pohjalta voidaan analysoida organisaation menestystä POI- sekä cost per lead -arvojen pohjalta.

”Return on that spend and CPC are metrics that would be good to use when it's about acquiring customers. When it comes to already buying customer base, informing about events, maintaining a close customer relationship and planning joint activities is the key.” Markkinointi 2

”Esimerkiksi tapahtumissa mitataan ilmoittautumisia, osallistumisia, niin sanottua no-showta, syntyneiden liidien määrää, cost per leadia, myyntimahdollisuuksien määrää sekä aiemmin mainittu pipeline of investmentia.” Markkinointi 3

”Parhaiten Suomessa toimii telemarkkinointi ja kasvokkain tapahtuvat organisaation johdon tapaamiset asiakasyritysten kanssa.” Markkinointi 3

Kuten alla oleva sitaatti ilmentää, organisaatio pohjaa strategiassaan vahvasti liiketoimintakumppaneihinsa ja heidän kauttaan välillisiin markkinointipanostuksiin. Toimiminen yhteistyössä kumppaneiden kanssa markkinointiprosessien osalta nähtiin merkittäväksi tekijäksi organisaation menestyksessä ja kustannustehon saavuttamisessa.

“A large part of our business goes through distribution and resellers, and this channel has to work because the volumes are large. The channel marketing unit has to work closely with our partners, so that the essential aspects for the parties work together. In relation to some customers, it is most profitable for the organization to work in a direct customer relationship.” Markkinointi 2

Kanavakumppanuuksien merkitys kasvaa uusasiakashankinnassa. Mikäli kumppanuus uuden asiakkaan kanssa syntyy tällaista reittiä, saavutetaan sillä globaalin IT-vendorin näkökulmasta usein merkittävää kustannustehoa, kuten Tanskan myyntijohtaja alla toteaa.

“In order to achieve cost efficiency, we also invest in our channel partners in acquiring acquisition customers.” Myynti 2

Tutkittavan IT-organisaation myynti- että markkinointijohto mainitsivat teemahaastattelussa, ettei yritys juurikaan näy sosiaalisen median alustoilla, vaikka potentiaali saavutettavien silmäparien suhteen on merkittävä. Globaalisti toimivan organisaation näkyvyys sosiaalisessa mediassa oli haastateltavien mukaan sen tunnettuuteen nähden heikkoa, kuten alla oleva Tanskan myyntijohtajan kommentti alleviivaa. Tämä olikin markkinointitoimenpiteiden vaikuttavuuden näkökulmasta merkittävä kehityskohta. B2B-myyntin ja markkinoinnin integraatiokehityksen näkökulmasta laajempi näkyvyys sosiaalisessa mediassa tarjoaa alustan yhteisille hankkeille, ja luonnollisesti generoi myyntimahdollisuuksia.

“Also, I think when it comes to client business, we need to be locally way more active on social media, like LinkedIn, Instagram, TikTok and Facebook, because our organization already have a worldwide approach, so here we lose one significant communication opportunity.” Myynti 2

4.3 Asiakkuuden arvo

Kuten Aarnikoivu kirjoittaa vuonna 2005 teoksessaan *Onnistu asiakaspalvelussa*, organisaation toiminnan jatkuvuuden edellytys on ostava asiakas. Empiria korostaa IT-organisaation strategisen kehittämisen keskiössä olevan lisäarvon tuottamisen omalle asiakaskunnalleen. Nykytilanteessa markkinointiyksikön rooli on tunnistaa potentiaalinen asiakas, kun B2B-myyntiyksikön tehtävä taas on interaktiivinen kommunikointi asiakaskenttään.

“The most important thing from a marketing point of view is defining the customer base, as well as creating a story around the organization and the brand - “who we are, what we do, who are we targeting”.” Markkinointi 2

“From the point of view of sales, the most essential thing is to focus on key customers, and to communicate to the marketing unit about the goals regarding these key customers.” Markkinointi 2

Vastavuoroinen, molemmin puolin tyydyttävä asiakassuhde IT-organisaatiossa kasvattaa asiakkuuden elinkaariarvoa (CLV) ja kannustaa organisaatiota allokoimaan resursseja tietylle asiakkaalle. Kuten alla oleva Tanskan markkinointijohtajan kommentti kuvaa, tiivis asiakassuhde näyttäytyy B2B-myyntin ja markkinoinnin integraatiokehityksen näkökulmasta yhteisten mittareiden, kuten sijoitetun pääoman tuoton kautta positiivisina myyntilukuina.

“We want to create a link with our customers. This is reflected in the return on investment (ROI), which is one of our most important KPI measures. This is also mostly used to measure the organization's marketing leadership.” Markkinointi 2

Tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä B2B-myyntin tehokkuuden mittarina esitelty asiakkuuden elinkaariarvo on määräävä tekijä IT-organisaation näkökulmasta, kun arvioidaan, paljonko tiettyyn asiakassuhteeseen laitetaan panoksia. Tämän arvon maksimoinnissa olennaista on aiemmin siteerattu *cross-selling*, vapaasti suomennettuna lisämyynti, kuten Suomen myyntijohtaja alleviivaa alla.

”Elinkaariarvon arvioinnissa liikevaihto ja kate ovat luonnollisia mittareita. Elinkaariarvo maksimoidakseen organisaatio voi lisätä erilaisia palveluita ja tuotelinjoja.” Myynti 3

Keskusteltaessa haastateltavien kanssa asiakkuuden elinkaariarvosta, vastaukset olivat suurilta osin yhteneviä merkittävimmistä kriteereistä. Vuotuinen kasvu, *share of wallet* ja pitkän tähtäimen tavoiteasetanta määrittelee asiakasarvon liiketoiminnallisesta näkökulmasta. Haastateltavat korostivat asiakassuhteen ylläpidossa kasvokkain käytyjä keskusteluja, jotka ovat, kuten Kendon ja muut (2011) kirjoittavat, merkittävässä roolissa organisaation ja asiakkaan välisen luottamuksen rakentamisessa. Alla olevat Ruotsin myyntijohtajan sitaatit kuvaavat *share of walletin* ja luottamuksen rakentamisen merkitystä kannattavassa asiakassuhteessa.

”However, the organization monitors customer-specific growth per year, "share of wallet", and tries to analyze how cooperation is most effective in the long run.” Myynti 1

”In the future, face to face interactions should not be underestimated either, on the contrary, events that offer such encounters should be invested in the development of customer relationships, without forgetting the importance of digital interaction in daily customer work.” Myynti 1

Tekoäly on asiakassuhteen luomisprosessissa ja ylläpidossa yhä suuremmassa roolissa. Kuten alla oleva Norjan markkinointijohtajan kommentti ilmentää, koneoppimisen ja tekoälypohjaisen prosessikehityksen tulee olla organisaation johdon strateginen prioriteetti, erityisesti uusasiakashankinnassa. Tekoälyn merkitystä B2B-myyntiin ja markkinoinnin integraatiokehitykseen IT-organisaatiossa käsitellään myöhemmin tässä luvussa.

”Machine learning and AI driven processes should be a common priority when thinking about account acquisitions.” Markkinointi 1

Useamman haastateltavan, erityisesti myyntiin johdon vastauksissa korostui organisaation inhimillisen pääoman merkitys asiakastyössä. Digitaalinen kehitys ja tekoäly eivät voi asiakassuhteessa korvata ihmisten välistä liiketoimintasuhdetta (muun muassa Niladri & Kaul, 2021).

*”Asiakassuhteen luomisessa ja ylläpidossa luottamuksellisuus on avainasemassa, eikä luottamusta asiakkaaseen voi rakentaa pelkästään digitaalisten työkalujen varaan.”
Myynti 3*

Nykyaikaisessa liiketoiminnassa asiakkuuden arvon voidaan nähdä ymmärrettävän laajalti. IT-alalla, jossa asiakkaan tarpeet ovat moninaisia, ja ostopotentiaali lähtökohtaisesti myyntiorganisaation näkökulmasta houkutteleva, on organisaation tähdittävä molemmin puolin tyydyttävään liiketoimintasuhteeseen. Teemahaastattelussa toistui useasti korkeatasoisen asiakkuudenhallinnan merkitys tämän tavoitteen saavuttamisessa.

*”Anyway, the best possible result can be achieved simply by creating the best possible, mutually satisfying customer relationship and investing in good account management.”
Myynti 2*

4.4 Liikevaihto ja tulosprosentti

Kuten Schnerrer kirjoittaa 2013, liikevaihto ja tulosprosentti ovat toimialariippumattomasti selkeitä myynnin prosessikehityksen mittareita. Tästä syystä nämä mittarit olivat selkeä valinta tutkielman teoreettiseen viitekehykseen. Teemahaastattelujen perusteella B2B -myynnin ja markkinoinnin integraatiokehityksellä voidaan nähdä merkittävää tulosvaikutusta näihin lukuihin IT-organisaation liiketoimintakentässä. Haastateltavien näkemykset eivät juuri poikenneet olennaisimmasta vaikuttajasta näihin lukuihin – asiakkaan ymmärtäminen. Asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen IT-organisaatiossa nähtiin suurimpana yksittäisenä elementtinä, jolla liikevaihtoa saadaan kasvatettua ja tulosprosentti organisaatiolle edullisimmaksi.

”Marketing plays an important part in the organization's efforts to understand the needs of customers.” Myynti 1

Kuten yllä oleva Ruotsin myyntijohtajan sitaatti kuvaa, markkinoinnin rooli asiakkaan tarpeiden ymmärtämisessä nähdään organisaatiossa kriittisenä. Teemahaastatteluissa

toistui yhteisistä KPI -mittareista keskusteltaessa näkemys markkinoinnin mittaamisesta suorasta liikevaihdosta tietyllä aikavälillä. Markkinointia nähtiin mitattavan liiaksi käytetystä budjetista, eikä suoranaisesti ”viivan alle” jäävistä myyntiluvuista saati organisaation tulosprosentista, kuten Suomen myyntijohtajan alla oleva vastaus näyttää.

”Markkinointia ei mielestäni mitata nimeksikään edes liikevaihdosta, vaikka markkinointiyksiköllä olisikin käytössä tietty markkinointibudjetti.” Myynti 3

Eryteisesti tutkittavan organisaation näkemys markkinointiyksikön roolista toistui jokaisen Pohjoismaan myyntijohtajan haastattelussa. Asiakkaan laaja-alainen ymmärtäminen organisaation markkinointiyksikössä nähdään realisoituvan liikevaihtona vaihtelevalla aikasyklillä, kuten Ruotsin myyntijohtaja kommentoi.

”From the point of view of sales, the marketing unit must identify the so-called "low hanging fruits" in the operating environment, which will be realized as turnover.” Myynti 1

Asiakkaan tunteminen konkretisoituu IT-organisaatiossa B2B-myynti- ja markkinointiyksiköiden kyvyssä ymmärtää asiakkaiden olemassaolevia ja muuttuvia tarpeita, kuten alla olevat sitaatit ilmentävät. Tämä luonnollisesti aikaansaa myynti- ja lisämyyntimahdollisuuksia riippuen, onko kyseessä akvisitio- vai jo olemassaoleva asiakkuus. Koska päätöksenteko IT-organisaatiossa on yhä enemmän dataan pohjautuvaa, asiakasdata ja tekoäly ovat organisaation päivittäisiä, sekä myynnin- että markkinoinnin työkaluja näiden mahdollisuuksien tunnistamisessa. Nykyaikaisessa B2B-kilpailukentässä ei riitä enää asiakkaan tarpeen tunnistaminen, vaan organisaation täytyy ymmärtää asiakkaan ostokäyttäytymistä (mukaihen Grewal & Roggeveen, 2020).

”You must be able to recognize the understanding of cross sell opportunities that increase profit.” Myynti 1

”The organization must also be familiar with the various purchasing patterns and data-based "leads" in its customer base and be able to react to them.” Myynti 1

“Sales is becoming more and more data driven. The organization must keep up with this migration, and get its partners involved in this movement.” Myynti 1

IT-organisaation liikevaihdon kasvu juontaa juurensa suurelta osin asiakassalkun laajentamiseen ja uusasiakashankintaan. Tämän kasvun tavoittelussa tulosprosentin ei tule antaa kärsiä liiaksi, ja organisaation on tunnistettava kannattamattomat asiakkuudet. Jotta voidaan tavoitella maksimaalista kannattavuutta, on organisaation pyrittävä minimoimaan kannattamattomat asiakkuudet. Asiakasosuuden (share of wallet) tavoittelu edesauttaa näitä pyrkimyksiä (Aarnikoivu, 2005). *Share of wallet* on myyntimittari, joka osoittaa kuinka paljon ostaja kuluttaa organisaation tuotteisiin tai palveluihin verrattuna kilpailijoiden vastaaviin (CFI, 2023). Teemahaastattelussa useampi haastateltava mainitsi share of wallet -arvon merkityksen, joten sen voidaan nähdä olevan relevantti mittari myös IT-organisaation liiketoimintakentässä.

“Lähtökohtana on aina arvioida, mikä on asiakkaan ostopotentiaali ja share of wallet. Asiakkuuden elinkaariarvon maksimoinnissa tulisikin keskittyä share of wallet -arvon kehittämiseen.” Myynti 3

Empiriassa korostui uusasiakashankinnan merkitys myyntiorganisaatiossa. Uusasiakashankinnassa organisaation on luonnollisesti tarkasteltava panostuksen suhdetta asiakkaan ostopotentiaaliin. Kun organisaatio valtaa markkinaa kilpailijaltaan, on hinnoittelu usein avainroolissa (Dilmé & Li, 2019). Myös IT-alalla uusasiakashinnoittelut voivat olla hyvin aggressiivisia, kuten haastatteluista kävi ilmi. Organisaation myyntijohdon on arvioitava, miten asiakkaasta saadaan pitkällä aikavälillä taloudellisesti kannattava. Tällaisessa aggressiiviseen hinnoitteluun perustuvassa kilpailutilanteessa liikevaihto ei ole ainoa mittari, vaan IT-organisaation on arvioitava asiakkuutta kokonaisuutena.

“Myyntiä mitataan esimerkiksi cost per sales -lukuun pohjaten, paljonko myyntiyksikön kustannus on kaikkine kuluineen verraten syntyneeseen liikevaihtoon.” Myynti 3

“As an example, when we make a larger RFP (request for proposal), we look at our offer's profitability over time, margin percentage, and other KPI metrics when evaluating success on a customer-by-customer basis.” Myynti 1

Kuten Niskavaara (2013) kirjoittaa, organisaation hinnoittelustrategiassa pyritään analysoimaan asiakkaan ostopotentiaalin lisäksi kilpailijoita ja heidän hinnoittelustrategioitaan, jotka myyntiorganisaation on syytä tuntea. Lisäksi organisaation täytyy arvottaa asiakkaan kokema hyöty, toteuttaa hintadifferointia eri kokoluokan asiakkuuksille, sekä tarjota erilaisia paketoituja kokonaisuuksia pyrkimyksessä kannattavuuteen.

“When we conquer the market, pricing is essential. When we ask for an aggressive price for a product, we have to think about an appropriate “recovery plan”, meaning with what additional sales and in what time frame we will replace the products or services sold with a minus margin. It determines our willingness to particular investment.” Myynti 2

Mitä tulee myyntiorganisaation liikevaihdon muodostumiseen, on ilmeistä, että organisaation myyntiprosessien on oltava korkealla tasolla. Se, miten organisaation B2B-myyntiyksikkö performoi, heijastelee suoraan yrityksen liikevaihtoon ja tulokseen. Myynnin prosessikehitys nojaa Ruotsin myyntijohtajan mukaan vahvasti asiakkaan ymmärtämisen lisäksi yksittäisten myyntitapausten voittamiseen sekä konfliktien hallintaan asiakas- ja kumppanikentässä sekä organisaation sisäisesti, kuten alla oleva sitaatti ilmentää.

“The sales development process primarily focuses on improving customer understanding, passing through sales cases, and managing conflicts both in the customer and partner fields as well as internally within the organization.” Myynti 1

Intensiivisessä kilpailussa pärjätäkseen, tulee organisaation myyntiyksikön kyetä luomaan kannattavia asiakassuhteita, valtaamaan markkinaa kilpailijoiltaan sekä kehittää omaa suoritustasoaan päivittäisessä tekemisessä (Tanner ja muut, 2014). Uusien teknologioiden käyttöönotto myynnissä korostuu entisestään tekoälyn kasvattaessa vaikutustaan IT-alalla. Teemahaastatteluissa erityisesti tutkittavan organisaation myyntijohto korosti myynnin merkitystä itsessään ja peräänkuulutti myynnin kehitystyön kriittisyyden tunnistamista organisaation strategiassa ja johtamiskulttuurissa. Kaikkien organisaation prosessien tulee viime kädessä tähdätä myyntiin.

”Kaikki lähtee organisaation ylimmän johdon sitoutuneisuudesta myynnin kehitystyöhön ja ylimmän johdon tulee varmistaa, että koko IT-organisaatio tähtää myyntiin, oli kyse sitten HR-, asiakaspalvelu-, tuotekehitys- tai teknisestä yksiköstä. Myynnin voidaan nähdä maksavan organisaation palkat karkeasti ilmaistuna.” Myynti 3

4.5 Raportointi ja analysointi

Toteutettavien markkinointitoimenpiteiden arviointi ja analysointi tapahtuu viikoittain tai vähintään kerran kvartaalissa markkinoinnin johdon tekemän raportin pohjalta. Kuten Norjan markkinointijohtaja kommentoi alla, arvioinnissa luonnollisesti pyritään löytämään ne tekijät, jotka tuottavat IT-organisaatiolle haluttuja tuloksia, ja karsimaan niitä aktiviteetteja, jotka eivät tuota liiketoimintaan arvoa.

”It's not only important to measure metrics like ROI, but it's important to evaluate efficiency in the long run. If only marketing channels and conducted campaigns are analyzed, it is important to find the factors that produce the most value at the organizational level when developing marketing processes. When evaluating how much marketing is contributing to bringing back to the company, one of the most important marketing KPIs is the marketing pipeline.” Markkinointi 1

Teemahaastattelussa erityisesti organisaation Pohjoismainen B2B-myyntijohto analysoi käytettyjä resursseja viikkotasolla tehtyjen investointien ja generoituneiden myyntilukujen yhtälönä. Resursointia ei nähty pelkästään euromääräisenä panostuksena, vaan yhtä lailla ajallisina investointeina tiettyyn asiakkaaseen tai asiakasportfolioon. Organisaation johdolle raportoidessaan haastateltavat nostivat esille *share of wallet* -luvun merkityksen. Kuten Ruotsin myyntijohtaja vahvistaa alla, tulee organisaation myyntijohdon kyetä perustelemaan investoinnit asiakkaan kokoon ja ostopotentiaaliin peilaten.

”As a sales manager, we evaluate where we invest resources and time and what is the outcome of those investments. We also estimate how many accounts there are in a specific portfolio, and how many specialists' time resources will be used for these. Of course, from the point of view of sales, you must also evaluate the customer size and the potential turnover when making investments in a certain customer.” Myynti 1

B2B-myyntin ja markkinoinnin KPI -mittareita analysoidaan tutkittavassa IT-organisaatiossa sen ylintä johtoa myöden. Myynti- ja markkinointijohto luonnollisesti vastaa valittujen mittareiden pohjalta saatujen lukujen raportoinnista ylimmälle johdolle. Yhteisten KPI -mittareiden seurannassa ja raportoinnissa kaikkein olennaisimpana nähtiin systemaattisuus. Koska oletusarvoisesti markkinointiyksikön KPI -mittarit ovat pidemmän aikajänteen mittareita, ei ollut yllätys, että organisaation markkinointiyksikkö näki juuri pitkän aikavälin tavoitteet integraatiokehityksessä tärkeänä.

“To make sure that we implement the right measures, we have a set of metrics that are being constantly tracked and monitored.” Markkinointi 2

Kuten muun muassa Hague (2019) kirjoittaa, systemaattinen KPI -mittareiden seuranta ja analysointi tarjoaa otollisen maaperän sekä myyntin- että markkinoinnin prosessikehitykselle. Pitkäjänteisyys näiden mittareiden seurannassa näkyy kasvavana datana, joka luonnollisesti helpottaa analyysiä kehityskohteista ja mittareiden relevanttiudesta.

4.6 Digitaalinen transformaatio ja tekoäly

Kuten muun muassa Jakšič ja Marinč kirjoittavat vuoden 2019 artikkelissaan, tekoälyn mahdollisuudet omaksuvat organisaatiot saavuttavat merkittävää kilpailuetua muihin alatoimijoihin nähden. Näin ollen teknologian huippukohdassa operoivalla IT-alalla voidaan nähdä luonnollinen yhtymä tähän tekijään. Tutkielman teoreettisessa viitekehityksessä digitaalinen transformaatio ja tekoäly on kuvattu sekä B2B-myyntin- että markkinoinnin prosessikehitykseen ulkoisesti vaikuttavana muutosvoimana. Tutkielman teemahaastattelussa tekoälyn merkitystä korostettiin merkittävästi sekä markkinoinnin- että myyntin kehitystyön osalta, jolla on luonnollinen vaikutus myös näiden prosessien integraatiokehitykseen.

Koska tutkittavan myyntiorganisaation portfolioista löytyy tekoälypohjaisia ratkaisuja ja tuotteita, tekoälyn kehitys vaikuttaa organisaatiossa hyvin moniulotteisesti erityisesti markkinointiviestinnän osalta. Sisäinen tekoälyviestintä, ulkoinen tekoälyviestintä

ilmiönä asiakaskentässä sekä tuotteiden kautta tapahtuva tekoälyviestintä vaativat organisaatiolta jatkuvia panostuksia. Tekoälyn linkittyessä kiinteästi organisaation tuoteportfolioon, korosti Tanskan markkinointijohtaja alla olevassa sitaatissaan AI-tarinan kriittisyyttä asiakkaan silmissä.

“We have to make sure that our AI message will be captured in a good way, whether it is product marketing or tailored marketing packages. We also need to constantly develop our AI story in the customer field.” Markkinointi 2

Kuten organisaation Suomen markkinointijohtaja toteaa alla, globaali IT-vendori on toimialansa ja asiantuntemuksensa puolesta lähtökohtaisesti pioneeri tekoälyn käyttöönotossa, kehityksessä ja käyttötarkoitusten arvioinnissa. Kuten Tanskan myyntijohtaja kertoo, asiantuntijapalveluiden tarjoaminen murroksessa olevalla alalla tarjoaa IT-organisaatiolle merkittäviä myynnillisiä mahdollisuuksia.

“We also need to know how our customers are working with AI and can we support that with our offer, or whether we can offer them, for example, consultative services in the form of workshops on how to use AI.” Myynti 2

“Uskon IT-alan suurimpien toimijoiden olevan luontaisia edelläkävijöitä uusien markkinointiteknologioiden käyttöönotossa, oli se sitten raportointiin tai itse markkinoinnin toimenpiteisiin liittyviä seikkoja.” Markkinointi 3

Tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä digitaalista transformaatiota ja tekoälyä tarkastellaan IT-organisaation B2B-myyntin- ja markkinoinnin prosessikehitykseen vaikuttavana faktorina. *Markkinoinnin automaatio* -käsite nousi teemahaastatteluissa useasti esille, ja markkinointi tutkittavassa organisaatiossa onkin jo pidempään ollut hyvin tekoälyvetoista, kuten Ruotsin myyntijohtaja kuvaa alla.

“Marketing in the organization is really AI driven, and we have a lot of data about our accounts and account universe, as well as products, so it is crucial for business that AI is an effective resource for the sales unit.” Myynti 1

Organisaation Suomen markkinointijohtajan mukaan asiakasviestinnässä erityinen hyöty nähdään kohdennetun- ja kustomoidumman sisällön tuotannon, tehokkaamman targetoinnin sekä paremman saavuttavuuden kautta.

”Organisaatiossa on hyödynnetty pitkään business intelligence- ja machine learning-työkaluja ja nyt myös AI:ta, jota käytetään erityisesti customer journeyn arvioinnissa ja optimoinnissa, jota kutsutaan markkinoinnin automaatioksi.” Markkinointi 3

”Tekoälyn mukaan tulo on muuttanut digitaalisen markkinoinnin kohdentamista ja tuloksellisuutta parantaen sitä merkittävästi asiakkaan saadessa enemmän hänelle kiinnostavaa sisältöä.” Markkinointi 3

Tekoälyn kehityksen mukana asiakkaan ostokäyttäytymisen ennakointi on helpottunut merkittävästi (Niladri & Kaul, 2021). Tätä työkalua hyödynnetään päivittäisessä markkinoinnin implementoinnissa IT-organisaatiossa. Useat markkinoinnin työkalut ovat täysin tekoälypohjaisia, ja asiakkaiden ostokäyttäytymisen monitorointi on tämän myötä tehokasta. Organisaation B2B-myyntiyksikön on vaivattomampaa resursoida omaa aikaansa markkinointiyksikön tarjoillessa dataan pohjautuvaa tietoa potentiaalisista tuote- ja palvelutarpeista, kuten Suomen ja Tanskan myyntijohtajien sitaatit alla kuvaavat.

”Tekoälyn tärkeä ominaisuus on helpottaa myyjän arjen rutiinimaisia töitä ja vapauttaa aikaa asiakastyöhön.” Myynti 3

”With the help of AI tools, we get data on whether we should sell server, storage, client products and so on to the customer.” Myynti 2

”CRM-järjestelmien ylläpidossa ja asiakkaiden ostokäyttäytymisen ennustamisessa AI on loistava työkalu.” Myynti 3

B2B-myyntin näkökulmasta AI-vetoinen markkinoinnin prosessikehitys tarjoaa jatkuvasti lisää myyntimahdollisuuksia heidän leipätyöhönsä. Organisaation myyntijohdossa ymmärretään laajasti dataan pohjautuvien markkinointiviestien ja segmenttien tarkkuudella tarjoiltujen myyntimahdollisuuksien merkitys tulevaisuuden myyntityössä IT-alalla.

“Many of our marketing platforms and activities are based on AI. For example, we can monitor by product category using artificial intelligence, which customers are “likely to buy” for example in the first quarter of the fiscal year or which, based on the customer’s data history, need product updates of a certain category in the following months.” Markkinointi 2

“Artificial intelligence is driving parts of identifying customers, predicting purchasing behavior and so on. For example, if you have a portfolio of 300 clients, you cannot know the details of each, so AI is a tool that can show you where to focus based on metrics.” Markkinointi 2

Kuten haastatteluissa tuli useamman teeman käsittelyssä ilmi, sekä myynti- että markkinointijohto oli yhtä mieltä inhimillisen pääoman merkityksestä asiakkuudenhallinnassa. Tekoälyä pidettiin hyvänä renkinä, mutta huonona isäntänä, kuten sanonta kuuluu. Sen tuleekin olla myös tulevaisuudessa ennen kaikkea myyntiin tähtäävän päätöksenteon tuki IT-organisaatiossa.

“Silti inhimillisen pääoman merkitystä ei voi väheksyä.” Myynti 3

Organisaatiolla on käytössään myös alusta asiakkaiden pitkäaikaiseen sitouttamiseen, jossa tekoälyn avulla kerätty data on kiinteästi läsnä. Tällainen AI:n hyödyntäminen luonnollisesti heijastelee pitkällä aikavälillä positiivisesti asiakkuuden elinkaariarvoon.

“We use AI as a tool on the customer engagement platform and in customer targeting. Artificial intelligence is an important tool when we gather knowledge about the customer behavior.” Markkinointi 2

Kuten Tanskan markkinointijohtaja kiteyttää alla, tekoäly tulee nähdä B2B-myyntin ja markkinoinnin integraatiokehityksen näkökulmasta prosessin edesauttajana, kun yhteisten KPI -mittareiden seuranta ja analysointi jouhevoittuu. Erityisesti markkinointijohtajien haastatteluissa toistuu tema – organisaation yleisen asenneilmapiirin tulee olla avoin ja utelias, jotta tekoälyn käyttöönotto realisoituu liikevaihtona mahdollisimman tehokkaasti. Tekoälyn hyödyntämismahdollisuudet niin myyntin-, markkinoinnin- kuin näiden kahden prosessin integraatiokehityksenkin näkökulmasta ovat IT-organisaatiossa rajattomat.

“Over the years, I have heard many objections from salespeople about the lack of data provided by AI. It should be approached critically, but when used correctly, marketing AI offers an effective tool to support sales in the form of a common goal, customer service and customer satisfaction, which is materialized as turnover.” Markkinointi 2

4.7 Integraatio päivittäisessä prosessikehityksessä

Tutkielman teemahaastatteluissa haastateltavat jakoivat yhteisen näkökulman B2B-myyntin ja markkinoinnin integraatiokehityksen tilasta IT-organisaatiossa – kehitettävää tältä osin löytyy. Tällä hetkellä organisaation KPI-mittareissa myynti- ja markkinointiprosessien osalta nähtiin eroavaisuuksia, ja integraatio oli havaittavissa vain osittain. Haastateltavien näkemyksissä korostui yhteiset mittarit integraation esteenä, toisaalta myös edesauttajana. Näiden kahden prosessin integraatiokehityksen nähtiinkin lähtevän erityisesti yhteisistä KPI-mittareista, kuten alla olevat myyntin- ja markkinointijohdon sitaatit kuvaavat.

“At the moment, I feel that the organization's sales and marketing units have their own goals.” Markkinointi 1

“Both units must understand each other's assessment, for example marketing leads, which is a good KPI metric, which from a sales point of view is shown as a sales or pipeline of leads number. Factors closeness in the leadership of both of these processes, as well as understanding each other's KPI's is important.” Myynti 1

Kaikkien Pohjoismaiden osalta haastateltavat jakoivat näkemyksen yhteisten järjestelmien merkityksestä B2B-myyntin ja markkinoinnin integraation vauhdittajana. Tältä osin tutkielman tutkittava IT-organisaatio tosin on integraatiokehityksessä pitkällä. Yhteisiä CRM-alustoja löytyy useita, joiden kehitysprosessi on organisaatiossa prioriteetti. Koska markkinoinnin kehittäminen on hyvin teknologiavetoista, on myös organisaation B2B-myynti- ja markkinointiprosessien integraatiokehitys.

“Myyntin ja markkinoinnin yhteistyötä kehitetään myös jatkuvasti luomalla erilaisia järjestelmäintegraatioita, joilla myyntin ja markkinoinnin järjestelmät toimivat paremmin yhteen.” Markkinointi 3

“Also, common platforms where marketing and sales come together, for example Salesforce.” Myynti 1

Integraatiokehityksen tulee näkyä haastateltavien mukaan myös organisaation päivittäisissä asiakasaktiiviteeteissa. Suomen myyntijohtaja kannustaa yhteisiin aktiiviteettien B2B-myynti- ja markkinointiyksiköiden kesken, yhteisiin asiakaskäynteihin ja osallistumaan yhdessä asiakastapahtumiin. Nämä tekijät nähtiin kaikissa Pohjoismaiden myynti- ja markkinointiyksiköissä näiden välistä integraatiota vauhdittavana tekijänä.

“Markkinointiyksikön kannattaa lähteä mukaan asiakaskäynneille ja asiakastapahtumiin. Kun organisaation markkinointiyksikkö tuntee asiakkaamme, he pystyvät paremmin palvelemaan yhteisiä tavoitteitamme.” Myynti 3

Kaiken kaikkiaan integraatiopolun B2B-myyntin ja markkinoinnin välillä tutkittavassa IT-organisaatiossa voidaan nähdä olevan edistyksellistä. Sekä myynti- että markkinointiyksikkö ovat selvillä toistensa rooleista, joskin tietyissä tapauksissa terävöitystä kaivataan. Yksinkertaistettu, optimaalinen asiakaspolku alkaa markkinointiyksikön generoimasta myyntimahdollisuudesta, johon organisaation B2B-myyntiyksikkö vastaa proaktiivisella kommunikaatiolla ja asiakassuhteen jatkuvalla kehitystyöllä (yhteistyössä markkinointiyksikön kanssa).

“The organization marketing engine needs to provide leads, take the first communication steps with customers and understand sales processes. On the other hand, sales unit needs to agree to the scope and develop the customer relationship and seize the leads offered by marketing unit.” Markkinointi 2

Kuten alla oleva Tanskan markkinointijohtajan sitaatti ilmentää, B2B-myyntin ja markkinoinnin integraatiokehityksen kannalta kriittistä on organisaation ylimmän johdon tahtotila näiden prosessien yhteenliimaamiseen, sekä systemaattinen seuranta yhteisten mittareiden ja tavoiteasetannan pohjalta.

"I believe that the most important thing is the link between overall business priorities and sales and marketing processes. These priorities should be named in the business plan for a certain time period." Markkinointi 2

5 Johtopäätökset

Tutkielman neljännessä luvussa analysoidaan tutkielman empiirisen osion havaintoja. Tässä luvussa esitellään tutkielman keskeisimmät tulokset ja johtopäätökset, joiden analysointi tapahtuu tutkielmaan asetettujen tavoitteiden pohjalta. Lisäksi luku sisältää liikkeenjohdolliset kehitysehdotukset sekä tutkielman rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset.

5.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset ja akateeminen kontribuutio

Tutkielman ensimmäinenä tavoitteena oli *määritellä, millainen on IT-organisaation B2B-myyntin ja markkinoinnin toimintaympäristö*. Tätä intensiivistä kilpailukenttää kuvaavat muun muassa Chen ja muut vuonna 2021 julkaistussa artikkelissaan *Impact of Competition on Innovations of IT Industry: An Empirical Investigation*. Tähän tavoitteeseen vastattiin tutkielman teorialuvussa perehtymällä murroksessa olevaan alaan, organisaation sisäisiin sekä ulkoisiin, päivittäiseen liiketoimintaan vaikuttaviin tekijöihin.

Tutkimuksen toisena tavoitteena oli *löytää ja nimetä ne IT-organisaation menestykseen vaikuttavat tekijät, jotka sen B2B-myyntin ja markkinoinnin yhteistyötä ohjaavat ja integraatiota edesauttavat*. Tämä tavoite saavutettiin analysoimalla IT-organisaation muutosvoimia. Asiakas, teknologinen murros ja tekoälyn vallankumous näyttäytyivät eniten vaikuttavina tekijöinä, kuten myös aiempi kirjallisuus osoittaa (muun muassa Malshe ja muut, 2017). B2B-myyntin ja markkinoinnin integraatiota edesauttavia tekijöitä analysoidessa muodostui luonnollisesti kuva myös integraation haasteista.

Tutkielman toisen tavoitteen saavuttamisessa hyödynnettiin merkittävästi aiempaan tutkimukseen pohjaavaa dataa myynti- ja markkinointiyksiköiden välisen yhteistyön kehityskohdista. B2B-myyntillä ja markkinoinnilla on IT-alalla, kuten millä tahansa muullakin alalla hyvin toisistaan eroavat mittarit. Tämän teorian pohjalta muodostettiin tutkielman teoreettinen viitekehys, joka havainnollistaa B2B-myyntin ja

markkinoinnin mittaristoa IT-organisaatiossa. Teorettinen viitekehys kuvastaa mittareiden eroavaisuuksia, toisaalta poimien mukaan myös yhteisiä, nykyaikaisia jaettuja mittareita näiden kahden prosessin välillä. Teorettinen viitekehys nimeää myös merkittävimmät ulkoiset myynnin- ja markkinoinnin prosessikehitykseen vaikuttavat tekijät.

Tutkimuksen kolmantena tavoitteena oli globaalien case-organisaation avulla *rakentaa ymmärrys siitä, millaisilla toimilla organisaation B2B-myyntiprosessit voidaan kaikkein tehokkaimmalla tavalla integroida IT-organisaation markkinointiprosesseihin*. Aiempaa akateemista tutkimusta tämän tavoitteen osalta on hyvin suppeasti. Tutkielman kolmanteen tavoitteeseen päästiin analysoimalla empiirisessä hankittua tutkimusaineistoa. Tutkimusaineisto muodostui kuudesta teemahaastattelusta, joissa haastateltiin globaalien IT-organisaation Pohjoismaisia B2B-myynti- ja markkinointijohtajia. Teemahaastatteluissa ilmeni yhteisten KPI -mittareiden kriittisyys ja tekoälyn ”kesyttämisen” merkitys B2B-myynti- ja markkinointiprosessien integraatiokehityksessä. IT-organisaation johdon sitouttaminen näiden prosessien integraatiokehitykseen, sekä johdonmukainen, pitkäaikainen yhteisten mittareiden seuranta nähtiin avaintekijäksi integraatiokehitystä tavoiteltaessa. Myyntijohdon näkökulmasta suurimmiksi integraatiokehityksen vauhdittajiksi nähtiin IT-organisaation markkinointiyksikön mittaaminen suoraan liikevaihdosta, yhteiset asiakasinteraktiot ja tekoälyn hyödyntäminen asiakkaan ostopolussa. Markkinointijohdon näkökulmasta tutkittavien prosessien integraation merkittävimpinä edistäjinä nähtiin niin ikään tekoälyn hyödyntäminen asiakkaan ostopolussa, myyntimahdollisuuksien tehokas generointi sekä yhteisten mittareiden systemaattinen seuranta ja analysointi.

Aineiston tulokset osoittavat B2B-myyntin ja markkinoinnin integraatiokehityksen IT-organisaatiossa olevan tunnistettu kilpailuedun lähde ja johdon strategiasuunnittelussa mukana. Tästä johtuen voidaan nähdä yllättävänä, ettei IT-organisaation KPI-mittareita myynnin ja markkinoinnin välillä ole järjestelmällisesti yhdistetty. Esteet näiden prosessien välillä on kuitenkin tunnistettu sekä myynti- että markkinointijohdossa, joten

oletettavaa on näiden prosessien integraatiokehityksen nopeutuminen lähitulevaisuudessa.

5.2 Liikkeenjohdolliset kehitysehdotukset

B2B-myyntin ja markkinoinnin integraatiokehityksestä on kohtalaisesti aiempaa tutkimusdataa, mutta nykyaikaisessa liiketoimintakentässä IT-alalla näiden kahden prosessin integraatiokehitystä ei ole tutkittu juuri ollenkaan. Myyntin ja markkinoinnin integraatio IT-alalla on keskeisessä roolissa tulevaisuuden intensiivisessä kilpailussa. Koska alaa korostetulla tavalla ravisuttava tekoäly on tullut jäädäkseen, on IT-organisaation kyettävä tiiviiseen yhteistyöhön tekoälyn jalkauttamisessa voimavaraksi. Näin ollen tutkielman empiirisen osion B2B-myyntin- ja markkinoinnin johdon näkemykset toistensa roolista ja näkemyksistä prosessien integraatiokehityksen suhteen tarjoaa liikkeenjohdolle ymmärrystä ja potentiaalisia työkaluja tulevaisuuden strategiasuunnitteluun.

Organisaation liikkeenjohdon kyky nimetä ja valita B2B-myynti- ja markkinointiyksiköiden yhteiset KPI-mittarit, sekä näiden pitkäjänteinen monitorointi syventää prosessien integraatiokehitystä. Tämä voi tarjota liiketoimintamahdollisuuden konsultointiin strategisten KPI-mittareiden valinnan tueksi. Tutkielma tukee aihepiiriä tarjoten tietoa näkemyksistä B2B-myyntin ja markkinoinnin integraatiokehitystä tukevista tekijöistä sekä haasteista IT-alalla.

5.3 Rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset

Koska tutkielma on yhden henkilön toteuttama, rajoittuu analyysi B2B-myyntin ja markkinoinnin integraatiota IT-alalla edesauttavista tekijöistä yhteen tulkintaan tutkimusaineistosta. Tutkielman empiirinen osio on muodostettu kolmen markkinointi- ja kolmen B2B-myyntin johdon haastattelujen pohjalta, joten tutkielman tulososiossa on otettava huomioon haastateltujen henkilöiden henkilökohtaiset, subjektiiviset näkemykset. Tutkielma rajoittuu myös yksinomaan IT-organisaation

liiketoimintaympäristöön, eikä suoraa yhteyttä myynnin ja markkinoinnin integraatiokehitykseen mille tahansa alalle voida tarjota.

Tutkielma tarjoaa pohjatietoa sekä vertailukohteen jatkotutkimuksille, joita voidaan soveltaa muiden alojen myynnin ja markkinoinnin integraatiokehitykseen. Tutkielman teorian osalta kirjallisuus myynnin ja markkinoinnin integraatiokehityksen osalta on yllättävänkin niukkaa, ja IT-alan osalta jopa mitätöntä.

5.4 Tekoälyn hyödyntäminen tutkielmassa

Tässä tutkielmassa tekoälyä on hyödynnetty luvussa 2.3.4. Luvussa 2 käsitellään informaatioteknologia-alan toimintaympäristöä ja B2B-myynti- ja markkinointiyksiköiden liiketoimintakenttää. Tämän kokonaisuuden hahmottamisessa tekoälyn kehityksellä on luonnollinen vaikutus, ja mainitussa alaluvussa on kysytty Bing.com- sekä ChatGPT -tekoälyalustoilta alaluvussa mainitut kysymykset. Lisäksi tekoälyä on hyödynnetty tutkielman aiheen valinnassa.

Lähteet

- Aarnikoivu, H. (2005). Onnistu asiakaspalvelussa. Alma Talent. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.proxy.uwasa.fi/teos/DAJBHXCTDG#>
- Adler, P. S., & Kwon, S. (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. *The Academy of Management review*, 27(1), 17-40. <https://doi.org/10.2307/4134367>
- Alma Talent (2023). Myynnin mittarit – 4 KPI-mittaria, jotka olisi syytä tietää. <https://www.almatalent.fi/blogi/myynnin-mittarit-4-kpi-mittaria-jotka-olisi-syyta-tietaa/>
- Cennamo, C., Dagnino, G. B., & Zhu, F. (2023). *Research handbook on digital strategy*. Edward Elgar Publishing.
- Chaffey, D. & Ellis-Chadwick, F. (2019) *Digital Marketing Strategy, Implementation and Practice* (7th edition). Harlow, UK: Pearson Education Limited. https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=-1yG-DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT17&dq=chaffey+ellis+chadwick+digital+marketing&ots=XiXlaSIQZ_&sig=Lm48HbXiPmUd5yKgAwe7ghchtbY&redirect_esc=y#v=onepage&q=chaffey%20ellis%20chadwick%20digital%20marketing&f=false
- Chandra, S., Verma, S., Lim, W. M., Kumar, S., & Donthu, N. (2022). Personalization in personalized marketing: Trends and ways forward. *Psychology & Marketing*, 39, 1529– 1562. <https://doi.org/10.1002/mar.21670>
- Chen, T., Kenneth Cheng, H., (Jimmy) Jin, Y., Li, S., & Qiu, L. (2021). Impact of Competition on Innovations of IT Industry: An Empirical Investigation. *Journal of management information systems*, 38(3), 647-666. <https://doi.org/10.1080/07421222.2021.1962590>

Corporate Finance Institute (2023). Share of Wallet (SOW). <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/wealth-management/share-of-wallet-sow/>

Coveyduc, J. L., & Anderson, J. L. (2020). *Artificial intelligence for business: A roadmap for getting started with AI* (First edition.). Wiley.

Coviello, N., Brodie, R., & Munro, H. (1997) Understanding Contemporary Marketing: Development of a Classification Scheme. *Journal of Marketing Management*, 13(6), pp. 501-522. <https://web-s-ebSCOhost-com.proxy.uwasa.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=0481b66b-3b9f-4366-93c3-24a0603a6904%40redis>

de Pablos, P. O. (2022). Preface: Strategic management and change in the digital era. *International journal of strategic change management*, 8(1), 1-3. <https://doi.org/10.1504/ijscm.2023.10054091>

Dilmé, F., & Li, F. (2019). Revenue Management without Commitment: Dynamic Pricing and Periodic Flash Sales. *The Review of economic studies*, 86(5 (310)), 1999-2034. <https://doi.org/10.1093/restud/rdy073>

Eklinder-Frick, J., Eriksson, L. T., & Hallén, L. (2012). Effects of social capital on processes in a regional strategic network. *Industrial marketing management*, 41(5), 800-806. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.06.007>

Enyinda, C. I., Opute, A. P., Fadahunsi, A., & Mbah, C. H. (2021). Marketing-sales-service interface and social media marketing influence on B2B sales process. *The Journal of business & industrial marketing*, 36(6), 990-1009. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2019-0053>

Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*.

<https://doi.org/10.4135/9780857028044>

Grant, M. (2023). What Is a Vendor? Definition, Types, and Example. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/v/vendor.asp#:~:text=A%20vendor%2C%20also%20known%20as,method%20works%20best%20for%20them>.

Grewal, D. & Roggeveen, A. (2020). Understanding Retail Experiences and Customer Journey Management. *Journal of Retailing*, Volume 96, Issue 1, Pages 3-8, ISSN 0022-4359, <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.02.002>

Gordon, B. R., Jerath, K., Katona, Z., Narayanan, S., Shin, J., & Wilbur, K. C. (2021). Inefficiencies in Digital Advertising Markets. *Journal of marketing*, 85(1), 7-25. <https://doi.org/10.1177/0022242920913236>

Goodman, M. B., & Hirsch, P. B. (2015). *Corporate communication: Critical business asset for strategic global change*. Peter Lang.

Gray, A. (2019). Realizing predictable gold from the marketing pipeline. *Fairfield County Business Journal*, 55(3), 14. <https://web-p-ebSCOhost-com.proxy.uwasa.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=d73dfc8b-3298-4dea-a08e-b9b71d8afe7d%40redis>

Hague, P. N. (2019). *The business models handbook: Templates, theory and case studies* (First edition.). Kogan Page Limited.

Hayes, Ó., & Kelliher, F. (2022). The emergence of B2B omni-channel marketing in the digital era: A systematic literature review. *The Journal of business & industrial marketing*, 37(11), 2156-2168. <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2021-0127>

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P., & Sinivuori, E. (2004). Tutki ja kirjoita (10., osin uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hopkins, P. (2015). *Mass Moralizing: Marketing and Moral Storytelling*. Lexington Books. <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/detail.action?docID=2010985>
- Jakšič, M., & Marinč, M. (2019). Relationship banking and information technology: The role of artificial intelligence and FinTech. *Risk management (Leicestershire, England)*, 21(1), 1-18. <https://doi.org/10.1057/s41283-018-0039-y>
- Kagermann, H. (2015). Change through digitization—value creation in the age of industry 4.0. https://doi.org/10.1007/978-3-658-05014-6_2
- Kelemen-Erdős, A., & Molnár, A. (2019). Cooperation or conflict? The nature of the collaboration of marketing and sales organizational units. *Sciendoc*. <https://doi.org/10.2478/jec-2019-0007>
- Kemp, A., Gravois, R., Syrdal, H., & McDougal, E. (2023). Storytelling is not just for marketing: Cultivating a storytelling culture throughout the organization. *Business horizons*, 66(3), 313-324. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2023.01.008>
- Kendon, A., Harris, R. M., Mary R. Key, Richard M. Harris, & Key, M. R. (2011). *Organization of Behavior in Face-to-Face Interaction*. De Gruyter. <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/detail.action?docID=3041827>

- Kingsnorth, S. (2022). Digital Marketing Strategy: An Integrated Approach to Online Marketing. 3rd edition. Kogan Page. https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=acdsEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=digital+marketing+in+it+industry&ots=Ztika3IFpN&sig=L_Mg8UjZkOzrBMv1f5VpPFuA6eQ&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Korkiakoski, K. & Gerdt, B. (2016). Ylivoimainen asiakaskokemus. Alma Talent. <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.proxy.uwasa.fi/teos/GAIBHXCTEB#piste:t2>
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017) Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. Singapore: Wiley. https://www.researchgate.net/publication/347459851_Kotler_P_Kartajaya_H_Setiawan_I_et_Vandercammen_M_2017_Marketing_40_le_passage_au_digital_Bruxelles_Belgique_De_Boeck_160_p
- Kuisma, J., & Sauri, P. (2021). Etätyö ja monipaikkaisuus Suomessa. KAKS - Kunnallisalan kehittämissäätiö. <https://kaks.fi/wp-content/uploads/2021/11/polemia-121.pdf>
- Känsälä, S. (2021). USA:n työministeriöltä kiinnostava arvio: Ennusteeseen yhden ammattiryhmän tulevasta tarpeesta korjattiin yli 30 prosentin kasvu. Talouselämä. <https://www.talouselama.fi/uutiset/usan-tyoministeriolta-kiinnostava-arvio-ennusteeseen-yhden-ammattiryhman-tulevsta-tarpeesta-korjattiin-yli-30-prosentin-kasvu/873f8e5c-a408-43c6-93b8-34d9f307c9f1>
- Lilien, G. L. (2016). The B2B Knowledge Gap. International journal of research in marketing, 33(3), 543-556. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.01.003>

LinkedIn Corporation MarketLine Company Profile. MarketLine, a Progressive Digital Media business. <https://web-s-ebshost-com.proxy.uwasa.fi/ehost/command/detail?vid=0&sid=b6c3a820-2484-486a-915d-34c627bb9659%40re-dis&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#jid=HX10&db=bsu>

Linoff, G., Berry, M. J. A., Berry, M. J. A., & Linoff, G. S. (2011). *Data Mining Techniques: For Marketing, Sales, and Customer Relationship Management*, Third Edition. John Wiley & Sons, Incorporated.

Malshe, A., Friend, S. B., Al-Khatib, J., Al-Habib, M. I., & Al-Torkistani, H. M. (2017). Strategic and operational alignment of sales-marketing interfaces: Dual paths within an SME configuration. *Industrial marketing management*, 66, 145-158. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.08.004>

Martela, F. & Jarenko, K. (2017). Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa? Alma Talent. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.proxy.uwasa.fi/teos/BAEBBXTBBAED#kohta:ITSEOHJAUTUVUUS\(\(20\)/piste:b8](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.proxy.uwasa.fi/teos/BAEBBXTBBAED#kohta:ITSEOHJAUTUVUUS((20)/piste:b8)

Marvel, M. R., Sullivan, D. M., & Wolfe, M. T. (2019). Accelerating Sales in Start-Ups: A Domain Planning, Network Reliance, and Resource Complementary Perspective. *Journal of small business management*, 57(3), 1086-1101. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12425>

Microsoft Bing (2023). <https://www.bing.com/search?q=Bing+AI&showconv=1&FORM=hpcodx>

Müller, J., & Christandl, F. (2019). Content is king – But who is the king of kings? The effect of content marketing, sponsored content & user-generated content on

brand responses. *Computers in human behavior*, 96, 46-55.
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2019.02.006>

Niladri, S., & Kaul, R. (2021). *Machine Learning and Artificial Intelligence in Marketing and Sales*. Emerald Publishing Limited. <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/reader.action?docID=6503991>

Niskavaara, E. (2013). *Yritystaloutta esimiehille*. Alma Talent. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.proxy.uwasa.fi/teos/FAGBBXTBBAED#kohta:4.\(\(20\)MITEN\(\(20\)TULOKSEEN\(\(20\)VAIKUTETAAN?\(\(20\)\(:Asiakas-tuotekohtainen\(\(20\)kannattavuus\(\(20\)\(:Hinnoittelu\(\(20\)/piste:b0/haku:hinnoittelu](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.proxy.uwasa.fi/teos/FAGBBXTBBAED#kohta:4.((20)MITEN((20)TULOKSEEN((20)VAIKUTETAAN?((20)(:Asiakas-tuotekohtainen((20)kannattavuus((20)(:Hinnoittelu((20)/piste:b0/haku:hinnoittelu)

Pass, M. W., Evans, K. R., & Schlacter, J. L. (2004). Sales Force Involvement in CRM Information Systems: Participation, Support, and Focus. *The Journal of personal selling & sales management*, 24(3), 229-234.
<https://doi.org/10.1080/08853134.2004.10749033>

Perrey, J., Armstrong, B., & Spillecke, D. (2011). *Retail marketing and branding: A definitive guide to maximizing ROI*. John Wiley & Sons, Incorporated.
<https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/detail.action?docID=675225>

Rabhan, B. (2013). *Convert every click: Make more money online with holistic conversion rate optimization*. John Wiley & Sons.

Reed, C., & Angel, J. (2007). *Computer law: The law and regulation of information technology* (6. ed.). Oxford University Press.

Roune, T., Bristow, J., & Terho, H. (2011). Selling results solutions: Creating sales opportunities in mature industrial markets. Talentum.

Sampo Consulting (2020). Mikä on KPI ja mitä sillä voi mitata? <https://sampoconsulting.com/mika-on-kpi/>

Schnerrer, J. (2013). The Effect of Solution Transition on Steering the Sales Force: For New Marketing and Sales Metrics. Anchor Academic Publishing. <https://web-p-ebscohost-com.proxy.uwasa.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=d73dfc8b-3298-4dea-a08e-b9b71d8afe7d%40redis>

Sengan, S., V., S., Nair, S. K., V., I., J., M., & Ravi, L. (2020). Enhancing cyber–physical systems with hybrid smart city cyber security architecture for secure public data-smart network. *Future generation computer systems*, 112, 724-737. <https://doi.org/10.1016/j.future.2020.06.028>

Shaw, C., & Hamilton, R. (2016). *The intuitive customer: 7 imperatives for moving your customer experience to the next level*. Palgrave Macmillan.

Sorri, T. (2018). Martinilasimyynti on kohta museokamaa. *Myyntin & Markkinoinnin Ammattilaiset*. <https://mma.fi/ajankohtaista/blogi/martinilasimyynti-on-kohta-museokamaa/>

Tanner, J., Honeycutt, E., & Erffmeyer, R. C. (2014). *Sales Management: Pearson New Internal Edition*. Harlow: Pearson. <http://web.b.ebsco-host.com.ezproxy.jamk.fi:2048/ehost/ebookviewer/ebook/bmx-lymtfXzE0MTgyMDNfX0FO0?sid=1172b455-ce42-4684-82d2-15132f603c04@pdc-v-sessmgr01&vid=0&format=EB&rid=1>

- Trantopoulos, K., von Krogh, G., Wallin, M. W., & Woerter, M. (2017). External Knowledge and Information Technology: Implications for Process Innovation Performance. *MIS quarterly*, 41(1), 287-300. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2017/41.1.15>
- Turunen, T. (2020). Myynnin tärkeimmät KPI-mittarit. Vainu. <https://www.vainu.com/fi/blogi/kpi-mittari/>
- United Nations (2021). Ransomware attacks, a growing threat that needs to be countered. United Nations Office on Drugs and Crime. <https://www.unodc.org/roseap/en/2021/10/cybercrime-ransomware-attacks/story.html>
- Uotila, M. & Inkeroinen, S. (2022). Sota Ukrainassa vaikuttaa myös IT-kehittämiseen ja -palveluihin. CGI. <https://www.cgi.com/fi/fi/blogi/sota-euroopassa-vaikuttaa-myos-it-kehittamiseen-ja-palveluihin>
- Valpola, A. (2004). Organisaatiot yhteen – muutosjohtamisen käytännön keinot. Talentum. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.proxy.uwasa.fi/teos/BABBXXBTAGIDC#>
- Virtanen, S. (2020). Markkinoinnin mittaaminen ja tuloksien seuranta. Flumenia. <https://www.flumenia.fi/markkinoinnin-mittaaminen-ja-tuloksien-seuranta/>
- Yeluri, R., Castro-Leon, E., & Guttman, M. (2014). Building the Infrastructure for Cloud Security. Apress. <https://doi.org/10.1007/978-1-4302-6146-9>

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelu

IT-organisaation markkinointijohdolle esitetyt kysymykset

- 1. Markkinointimittareina käytetyt luvut – ROI (sijoitetun pääoman tuotto), ROAS (mainoskulumien tuotto), CPC (cost per click) ovat yleisiä markkinoinnin tehokkuutta kuvaavia lukuja. Miten nämä luvut voidaan tehokkaasti integroida osaksi B2B-myyntiprosessia IT-organisaatiossa?*
- 2. Miten edellä mainittuja lukuja analysoidaan B2B-myyntin ja markkinoinnin integraation näkökulmasta IT-organisaatiossa?*
- 3. Miten eri markkinointitoimenpiteiden tehokkuutta mitataan organisaatiotasolla?*
- 4. Miten eri markkinointikanavien käyttöä arvioidaan organisaatiotasolla? Mitkä mittarit vaikuttavat eniten markkinointiprosessien kehitykseen IT-organisaatiossa?*
- 5. Miten digitaalinen transformaatio ja tekoäly näkyvät markkinointiprosessien kehittämisessä IT-organisaatiossa?*
- 6. Vapaa sana - miten markkinointia kehitetään IT-organisaatiossa?*

IT-organisaation B2B-myyntijohdolle esitetyt kysymykset

- 1. Liikevoitto ja tulosprosentti ovat selkeitä myyntin onnistumisen mittareita voittoa tavoittelevassa organisaatiossa. Miten B2B-myyntin ja markkinoinnin integraatio edesauttaa näiden lukujen muodostumista IT-organisaatiolle kaikkein edullisimmaksi?*
- 2. Asiakkuuden elinkaariarvo (CLV) on yksi tärkeimmistä nykyaikaisista B2B-myyntin mittareista. Miten asiakkuuden elinkaariarvo mitataan? Kuinka asiakkuuden elinkaariarvosta saadaan paras mahdollinen IT-organisaatiossa?*
- 3. Asiakkuuden hankintaluku (CAC) on luku nykypäivän intensiivisessä kilpailuympäristössä, joka kuvaa organisaation kykyä haalia markkinaosuutta.*

Miten asiakkuuden hankintaluku mitataan? Kuinka asiakkuuden hankintaluvusta saadaan paras mahdollinen IT-organisaatiossa?

4. *Miten digitaalinen transformaatio ja tekoäly näkyvät B2B-myyntiprosessien kehittämisessä IT-organisaatiossa?*
5. *Vapaa sana - miten B2B-myyntiä kehitetään IT-organisaatiossa?*

Yhteisesti B2B-myyntin ja markkinoinnin johdolle esitetyt kysymykset

1. *Miten B2B-myyntissä saavutetaan paras tehokkuus markkinointiprosessien integraatiolla IT-organisaatiossa? Mitä toimenpiteitä tarvitaan?*
2. *Mitkä tekijät ohjaavat myyntin ja markkinoinnin integraatiota IT-organisaatiossa tulevaisuudessa?*
3. *Onko tekijöitä tai mittareita arvioitaessa myyntin ja markkinoinnin integraatiokehitystä, joita opinnäytetyön teoreettinen viitekehys ei ota huomioon?*
4. *Avoin sana tapausesimerkeistä B2B-myyntin ja markkinoinnin integraation kehittämisestä IT-organisaatiossa.*